

世界で輝く スペシャリティケミカル企業を 目指して

KH Neochem Report 2026

KH NeoChem

KHネオケム株式会社

〒103-0022 東京都中央区日本橋室町2-3-1

広報・IR部 TEL：03-3510-3579

URL：www.khneochem.co.jp





企業理念

企業使命

「化学の力」で、よりよい明日を実現する。

経営姿勢

確かな技術と豊かな発想で、夢を「かたち」にする。

行動指針

「新たな一歩」を踏み出して、さらなる高みに挑戦する。

安全指針

自分を守る、仲間を守る。



持続的な成長を実現し、さらなる企業価値向上へ

当社グループは、“「化学の力」で、よりよい明日を実現する。”を企業使命に掲げ、独自の技術を活かした特長ある素材を、さまざまな産業に提供する化学メーカーです。

環境配慮型エアコンに使用される冷凍機油原料、QoL向上に貢献する化粧品原料、半導体製造に欠かせない電子材料、自動車をはじめ幅広い産業を支える基礎化学品など、当社グループの製品は、人々の暮らしやさまざまな産業を素材から支えています。

2026年、当社は上場から10年という節目を迎えました。この10年間、成長事業への積極的な投資を通じて事業ポートフォリオの変革を進めるとともに、財務、ガバナンス、人財など、持続的な成長を支える経営基盤の強化に取り組んできました。

社会や市場を取り巻く環境が大きく変化するなか、これまで築いてきた事業の強みと経営基盤を活かし、次の成長をいかに切り拓いていくかが今後の重要なテーマです。

今回の「KHネオケムレポート2026」では、上場からの10年を振り返るとともに、将来にわたって成長を続けていくために、当社グループが何を目指し、どのように取り組んでいくのかをお伝えしています。経営が描く戦略だけでなく、その実現を担う人財の考えや行動もご紹介することで、当社グループの持続的な企業価値向上に向けた取組みへのご理解を深めていただければ幸いです。

本レポートが、ステークホルダーの皆様との対話をさらに深めるきっかけとなることを願っています。対話を通じて得られた気付きやご意見を経営に活かし、次の成長へとつなげることで、企業価値のさらなる向上を目指してまいります。

代表取締役社長 高橋 理夫

1. 「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を目指して

長期ビジョンや中期経営計画に基づき、当社グループの持続的成長に向けた経営戦略をご紹介します。私たちの強みや課題認識とともに、現在地と目指す未来像、その実現に向けた取り組みをお伝えします。

長期ビジョン・中期経営計画 → P.30

CEOメッセージ → P.20

2. 上場10年を経て、これからの10年とその先の持続的成長に向けて

KHネオケムは、2016年に東証第一部(当時)へ上場してから10年を迎えました。これまで培った価値観や技術とともに当社の歩みを振り返りつつ、これからの10年とその先の持続的な成長に向けて挑戦する社員の声をお伝えします。

KHネオケムの歩みと製品・技術の進化 → P.18

上場10周年記念 社員座談会「これまでの10年、これからの10年」 → P.63

3. 「化学の力」で、よりよい明日を実現する

私たちは、事業を通じて社会課題の解決に挑み続けることが、サステナブルな社会の実現と当社の持続的成長の両立につながると考えています。「化学の力」と「人の力」を掛け合わせ、社会にどのような価値を生み出せるのか。その挑戦を、具体的な事例や現場の声とともに、ご紹介します。

TOPICS: 新たな価値を切り拓く、事業の進化と挑戦 → P.46

特集: 社会を変える「化学の力」 → P.50

CONTENTS

1. イントロダクション	3	4. 経営基盤の強化	58
KHネオケムの提供価値	3	CTOメッセージ	58
KHネオケムの強み	7	安全・安定操業と工場の進化	60
VISION 2030の実現に向けて	14	上場10周年記念 社員座談会	63
		CHROメッセージ	67
		人財戦略	69
2. 価値創造	16	5. ガバナンス	72
価値創造ストーリー	16	コーポレート・ガバナンス	72
KHネオケムの歩みと製品・技術の進化	18	役員一覧	80
CEOメッセージ	20	リスクマネジメント	82
7つの約束(マテリアリティ)とKPI	26	コンプライアンス	83
財務・非財務ハイライト	28	保安・安全および環境活動	85
3. 成長戦略	30	TCFD提言に基づく気候関連の情報開示	88
これまでの成果と、		環境保全	89
第5次中期経営計画の位置付け	30	ステークホルダーとの関わり	90
第5次中期経営計画の概要	32	6. データ・セクション	93
CSOメッセージ	34	連結財務諸表	93
CFOメッセージ	36	時系列財務・非財務データ	97
CMOメッセージ	40	会社概要	98
事業別概況	43		
TOPICS:			
新たな価値を切り拓く、事業の進化と挑戦	46		
特集: 社会を変える「化学の力」	50		

編集方針
KHネオケムレポートは、当社グループの実績や成長ストーリーのほか、社会課題解決への取り組みや社員が大切にしている価値観などを財務・非財務両面から統合してお伝えしています。こうした情報発信を通じて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ当社グループへのご理解を深めていただき、建設的な対話につなげることを目的としています。なお、制作にあたっては、国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値共創ガイダンス」などのガイドラインを参考にしています。

報告対象範囲
対象期間 2025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2025年4月1日から2026年3月31日としています。また、一部、2026年の活動内容も含まれます。
対象組織 KHネオケム株式会社 単体
(一部連結の内容を含む)
発行時期 2026年8月

将来見通しに関する注意事項
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上での見通しであり、現在入手可能な情報に基づく当社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。

QUESTION

KHネオケムが「化学の力」で生み出す価値とは

企業使命
「化学の力」で、よりよい明日を実現する。

世界で選ばれる、 KHネオケムの特長ある素材

最終製品に機能を与える高付加価値製品を提供しています。

機能性材料

環境対応型エアコンの 普及に貢献する 冷凍機油原料

世界シェア
No.1

イソノナン酸

世界シェア(当社推定)

エアコンの冷暖房や省エネ性能は、冷媒だけでなく、コンプレッサー内部で使用される冷凍機油の性能にも大きく左右されます。当社は、その冷凍機油に特殊な機能を付与する原料を世界中へ供給し、環境対応型エアコンの普及を素材面から支えています。

エアコンの普及拡大に伴い、冷媒や電力消費に起因する温室効果ガス(GHG)排出量の削減が課題となっており、省エネルギー性能の向上や地球温暖化係数(GWP)の低い冷媒への転換が世界的に進んでいます。当社はこうした市場の変化に着目し、長年にわたり冷凍機油原料の開発・供給で世界をリードしてきました。さらに工場へのCO₂回収装置の導入等により、製造プロセスの脱炭素化にも取り組み、生産と製品の両面から環境負荷の低減に取り組んでいます。

電子材料

先端半導体の 製造プロセスを支える 高純度溶剤

世界シェア
No.1

高純度溶剤

当社が製造する製品の
フォトレジスト原料用途向けシェア(当社推定)

生成AIの普及を背景に、半導体市場は今後も成長が見込まれています。半導体の高性能化を実現するため、製造プロセスではますます微細化・高密度化が進み、使用される材料には極めて高い品質や機能性が求められます。

当社グループは、フォトレジストや洗浄剤、現像液や剥離剤等の原料となる高純度溶剤を製造し、半導体産業を素材面から支えています。長年にわたり培ってきた高純度化技術に加え、1兆分の1(ppt)レベルの不純物管理を可能とする品質管理技術を強みに、世界先端レベルの品質要求に応える高純度溶剤を安定的に供給しています。

また、電子材料用の機能性モノマーやポリマーの開発・製造も手掛け、顧客の開発段階から量産化までをサポートしています。

機能性材料

高品質・高機能で支える
化粧品原料世界シェア
No.31,3-ブチレン
グリコール

世界生産能力(当社推定)

化粧品には、保湿効果や質感向上など、さまざまな機能や付加価値が求められます。KHネオケムは、特に高級化粧品市場で高い評価を得ている1,3-ブチレングリコールをはじめ、複数の高機能化粧品原料を取り揃え、お客様の製品コンセプトや用途に応じた提案を行っています。これからも高機能・高品質の素材を強みに、人々のQoL向上に貢献していきます。

基礎化学品

暮らしのあらゆる場面を支える
基礎化学品国内シェア
No.1

可塑剤原料

国内生産能力(当社推定)

KHネオケムの基礎化学品は、塗料やインキの原料となる溶剤や、樹脂製品に使用される可塑剤の原料として、最終的には自動車や住宅をはじめ、私たちの暮らしを支えるさまざまな製品に使用されています。長年にわたり蓄積してきた製造技術をベースに多くの製品で国内トップシェアを有し、日本のモノづくりを素材面から支えています。

QUESTION

高シェア製品を
生み出す
強みとは

強み1

強み2

強み3

卓越した 製造設備

国内唯一、世界でも数少ない

高圧・低圧オキシの両設備を併せ持つ製造基盤が、
幅広い製品を生み出しています。

国内唯一の
製造設備

KHネオケムは、世界でも数少ない高圧・低圧オキシ設備の両方を保有するメーカーです。原料等に応じて最適なプロセスを選択できるため、多様な原料を用いて幅広い製品を製造できることが強みです。そのことがお客様のニーズに応える提案力となり、当社の競争力につながっています。



強み1

強み2

強み3

特色ある 豊富な技術

各種合成技術から高純度化、品質管理技術まで、
特色ある技術を融合することで
高付加価値製品を生み出しています。

技術の融合が生む
競争優位性

技術は単独では価値を生みません。当社グループでは、合成技術、高純度化技術、品質管理技術、分析・評価技術など、それぞれの技術を組み合わせることで、お客様が求める性能や品質を実現しています。技術の融合が、高付加価値製品の創出と課題解決を支え、当社グループの競争力の源泉となっています。



強み1

強み2

強み3

多様なお客様との ネットワーク

長年にわたり築いてきた信頼関係をもとに、

お客様とともに新たな価値を創出。

市場ニーズを的確に捉え、

製品の品質向上や用途拡大につなげています。

信頼が生む
価値共創

お客様との信頼関係があるからこそ、課題やニーズを深く理解し、ともに最適な解決策を考えることができます。営業・研究開発・生産・品質保証等が一体となって課題と向き合い、品質向上や用途拡大、新たな価値の創出へとつなげています。こうした共創の積み重ねが、当社グループが選ばれ続ける理由となっています。



QUESTION

強みを活かし、
どのような未来を目指すのか

VISION 2030の目指す姿

世界で輝く スペシャリティケミカル企業

これまで築いてきた製造基盤、技術、お客様との信頼関係を強みに、KHネオケムグループは、成長市場、高付加価値領域への取組みをさらに進めます。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において競争力を高めるとともに、新規事業にも挑戦し、社会課題の解決を伴う持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

2030年 財務目標

売上高	1,800億円
営業利益	250億円超
ROE	12%超
自己資本比率	50%

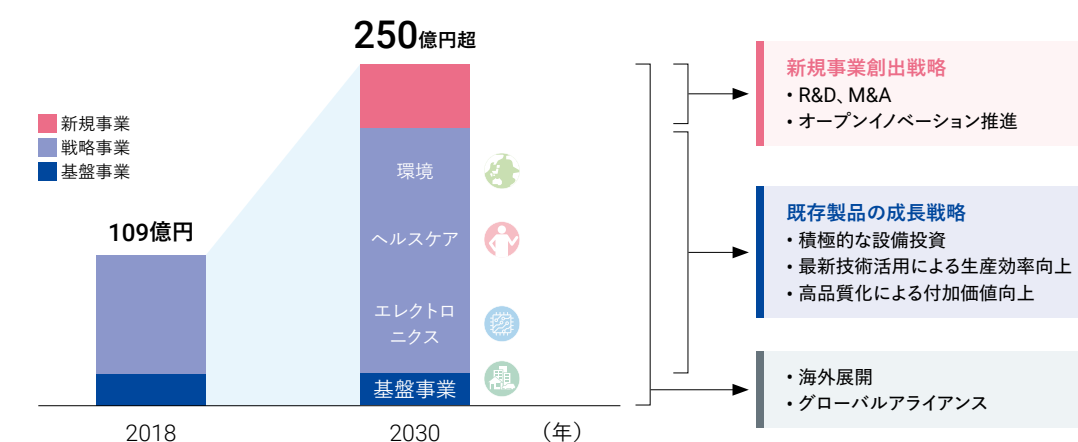
地球温暖化抑制・豊かな暮らしに貢献する
スペシャリティケミカル素材を提供

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

高い資本効率と外部環境に
影響されにくい財務体質

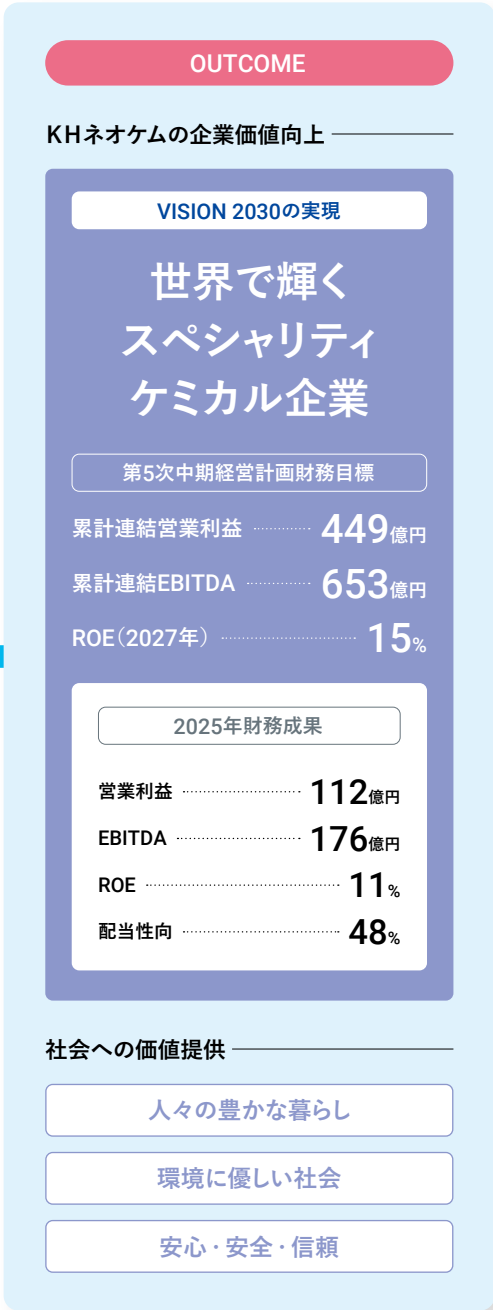
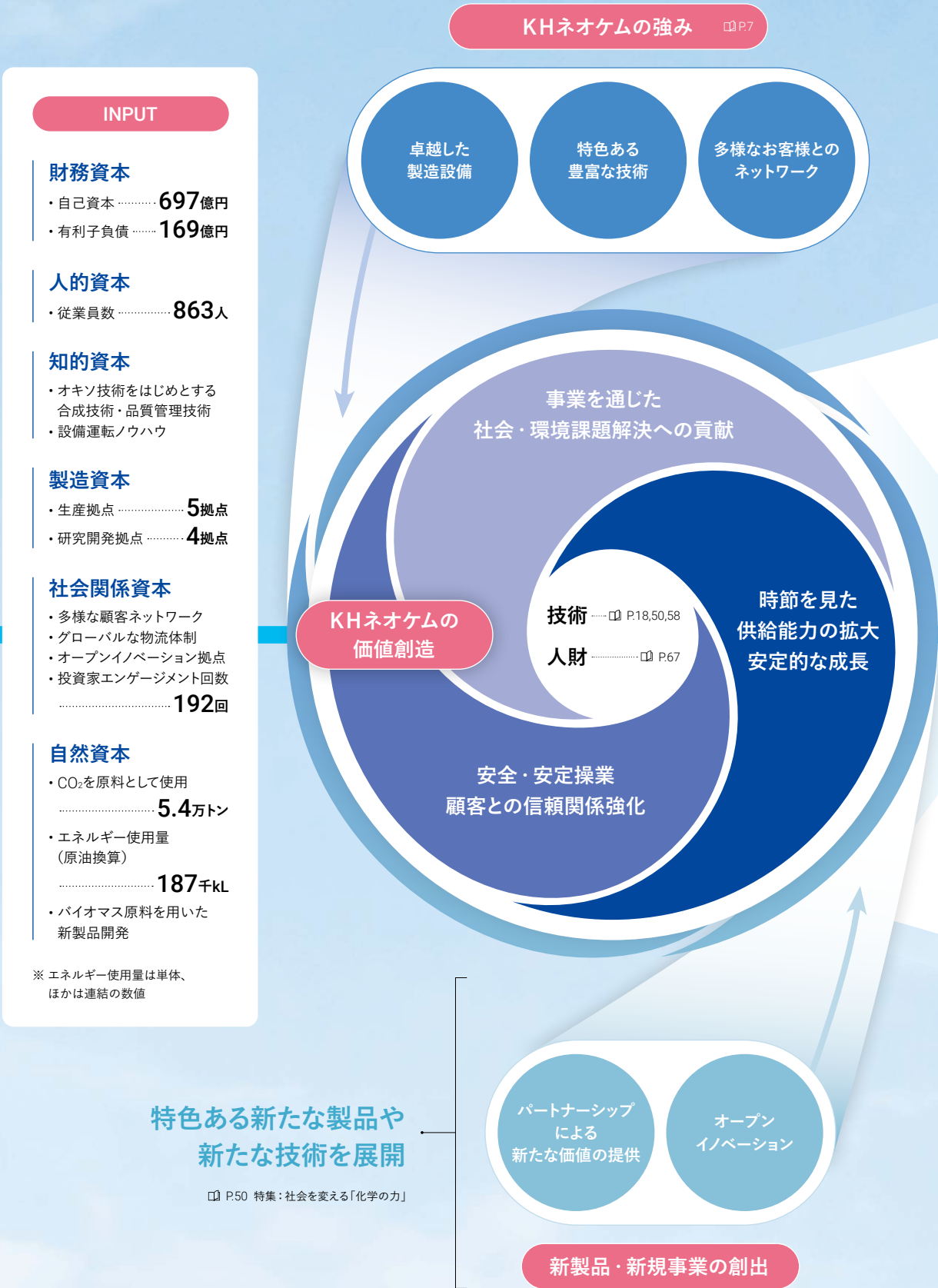
営業利益の成長イメージ



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

私たちは、「化学の力」で、よりよい明日を実現する。」を企業使命とし、長年にわたり培ってきた強みを活かし、さまざまな産業分野で世界トップシェアの製品を提供しています。今後もこれまで培ってきた資本とビジネスモデルを基盤に、外部との共創を通じた新製品・新規事業の創出に取り組むことで「化学の力」で持続可能な社会に貢献し、当社自身も持続的な企業価値向上を図っていきます。

企業使命
「化学の力」で、
よりよい明日を実現する。



KHネオケムの歩みと製品・技術の進化

私たちは、創業以来78年の歩みのなかで、製法転換や協和発酵キリングループからの独立など、環境変化に柔軟に対応してきました。そのなかでも変わらないのは、市場の声に耳を傾け、ニーズに応えるために技術を取り入れ高めてきたことです。その積み重ねが、現在の価値創造の源泉となっています。

KHネオケムの歩み

「化学メーカー」としての出自

- 1948 国内初、アセトン・ブタノールの大量生産に成功
発酵法により糖蜜からアセトン・ブタノールを大量生産することに国内で初めて成功。その後、1949年に協和発酵工業が設立されました。
- 1961 石油化学法への製法転換
1961年、発酵法から石油化学法へ製法転換。その後、四日市工場を立ち上げ、オキソ技術をはじめとする合成技術を磨き上げ、競争力を強化してきました。
- 1988 2つのオキソ
1988年、日産化学工業(当時)から高压オキソ技術を持つ千葉工場を継承。低压オキソ技術の四日市工場と合わせ、両技術を持つオキシメーカーとなりました。
- 2004 技術力の向上で新たな用途へと展開
お客様のニーズに合わせ、オキソを軸とする合成技術のほか、高純度化技術や品質管理技術をさらに向上させ、当社製品を新たな用途に展開してきました。
- 2008 業種別無災害最長記録を更新
四日市工場は2002年に無災害記録の業種別最長記録を樹立し、その後、2008年にその記録を更新しました。

独立企業としてのさらなる進化

- 2011 独立
日本産業パートナーズの支援を受け協和発酵キリングループ(当時)から独立しました。
- 2016 資本再構築と上場
東証第一部(当時)へ上場し、新たな一歩を踏み出しました。
- 2018 世界で輝くスペシャリティ企業を目指して
長期ビジョン“VISION 2030”を発表。強みを持つ分野で設備投資を行うとともに、オープンイノベーションを活用した新製品・新規事業創出に向けた取組みも加速しています。



KHネオケムの製品・技術ツリー(一例)



市場の声に応え、
進化してきた「化学の力」

私たちは、発酵法により国内で初めてアセトン・ブタノールの大量生産を成功させて以降、国内産業の発展に貢献してきました。1960年代には石油化学法へと製法転換し、その後も柔軟に新たな技術を取り入れながら、社会に必要とされる特色ある素材を提供し、これまでの成長を重ねてきました。オキソ技術をはじめとする化学技術は今も私たちの価値創造を支えています。

市場ニーズと技術の進化から
生まれた製品群

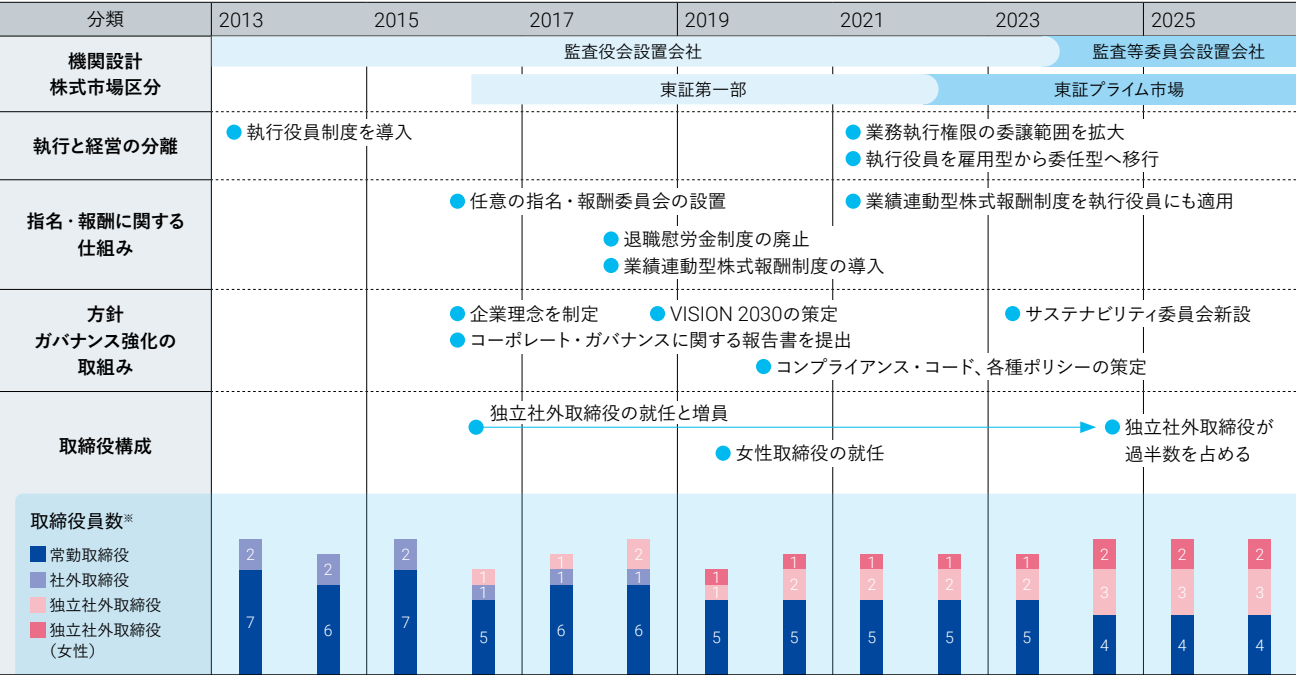
オキソ技術に加え、新たな技術を取り込みながら、それらを組み合わせることで市場ニーズに応え、さまざまな製品を展開してきました。ブタノールやオクタノール等の工業用アルコールから冷凍機油原料、化粧品原料、高純度溶剤等へと製品ラインナップを拡大し、成長する需要を捉えてきました。

CEOメッセージ

同時に、事業の成長を支える経営基盤も、この10年で大きく変えてきました。安全・安定操業を支える予兆診断システムなどのDXを推進するとともに、千葉工場では自家発電設備やCO₂回収装置を新設し、カーボンニュートラルに向けた取組みを強化しました。また、監査等委員会設置会社への移行や、独立社外取

締役が過半数を占める取締役会の構築をはじめ、コンプライアンス・コードや各種ポリシーの策定などガバナンスの強化にも取り組んできました。さらに、ジョブ型人事制度の導入、本社移転、工場事務所棟の建て替えなどを通じて、社員が力を発揮しやすい職場環境の整備も進めてきました。

ガバナンス強化への取組み



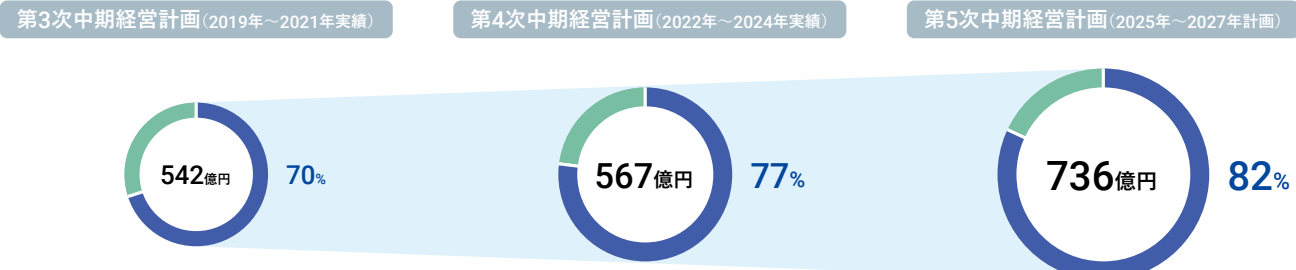
※ 取締役員数は各年度定時株主総会終了時点

企業としての社会的責任を果たし、事業の「稼ぐ力」を高めるとともに、その成長を持続可能なものとする経営基盤を強化する。この両輪を経営の重要なテーマと位置付け、着実に取り組んできたことが、この10年の特徴だと考えています。

その成果は、事業ポートフォリオと収益力の変化に表れています。現在では、機能性材料や電子材料といった特長ある製品が利益の80%超を占める構造へと着実に変化しています。

当社グループが重要な経営指標としているEBITDAも、中期経営計画の3か年ごとに見ると着実に伸長しており、2025年には過去2番目の水準となりました。2026年上期も順調に推移し、EBITDAマージンは約20%まで上昇するなど、収益性も向上しています。こうした数字からも、事業ポートフォリオの変革を通じて、当社グループの「稼ぐ力」が着実に高まっていることを実感しています。

事業分野別3か年累計連結EBITDA



(注) 全社に共通する管理費用等の控除前

上場から10年を迎え

企業価値を高める循環を築いた10年

2016年、当社グループは投資ファンドの傘下から東証第一部(当時)への上場を果たし、新たなスタートを切りました。その前年には、コーポレートガバナンス・コードの適用が始まるなど、日本企業のガバナンスの在り方が大きく変わり始めた時期でもあります。当社グループにおいても、上場企業にふさわしい経営体制を構築するため、ガバナンスの抜本的な見直しを進めました。また、当時30%を下回っていた自己資本比率を改善し、外部環境の変化にも耐える財務基盤を構築することも急務でした。

しかし、経営基盤を整えるだけでは、その先の成長はありません。将来に向けて投資し、そこから生み出した利益を次の成長投資や株主還元へつなげていくことも、経営の重要な責務です。限られた経営資源のなかで、成長投資、財務健全性、株主還元をそれぞれ個別の課題として捉えるのではなく、一つの経

営のなかでどうつなぎ、最適な資源配分を実現するか。その判断において私が常に意識してきたのは、株主の皆様から経営を託されているということです。託された経営資源をどこに配分し、いかに企業価値を高めていくのか。この問いに向き合い続けた10年でした。

こうした経営を進めるうえで、まず必要だったのが、将来を見据えた明確な道標です。そこで、上場前に制定した企業理念を軸に、2018年に長期ビジョン「VISION 2030」を策定し、「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」という当社グループの目指す姿を明確にしました。

その実現に向けて、翌2019年にはイノベーション戦略部を設置し、中長期的な成長を支える技術力の強化と、新規事業の創出に着手しました。2020年と2024年には成長事業である冷凍機油原料と電子材料の設備投資を行い、化粧品原料についても2度にわたり生産能力を増強しました。こうした投資を通じて、特長ある製品がより多くの利益を生み出す事業ポートフォリオへの転換を進めてきました。

将来の成長を担う新規事業についても、海洋生分解性樹脂 (PHB)やバイオ医薬品原料(糖鎖)など、事業化を見据える段階まで開発が進んでいます。

財務面でも、上場当時30%を下回っていた自己資本比率は50%を超え、信用格付けもA格を取得しました。財務の健全性を確保することを最優先する段階から、強くなった財務基盤を成長のために活用できる段階へと、当社グループは着実に変化してきました。

こうした財務基盤の強化を背景に、株主還元も段階的に充実させてきました。

2025年は増配に加え、発行済株式総数の5.4%に相当する50億円の自己株式取得を実施し、総還元性向は112%となりました。2026年は配当性向およびDOE基準を引き上げたうえで、上場以来7回目となる増配を予定しています。1株当たりの年間配当は、2016年上場時の50円から2026年には130円と、2.6倍の水準となる予定です。

事業の収益性を高めることを基本としながら、成長投資と株主還元に適切に資本を配分し、必要に応じて機動的な自己株式取得も組み合わせることで、引き続き資本効率を意識した経営を進めていきます。

投資が利益を生み、その利益が財務基盤を強くする。そして、強くなった財務基盤が、次の成長投資と株主還元を可能にし、それがさらなる企業価値の向上につながっていく。振り返れば、こうした自律的に企業価値を高めていく循環を、一つひとつ形にしてきた10年だったと考えています。

これからの10年とその先の持続的成長に向けて

次の成長を生み出す事業ポートフォリオへ

これからの10年に向けて重要なのは、この10年で培ってきた強みを、次の成長につなげることです。事業の「稼ぐ力」をさらに高め、企業価値の持続的な向上を実現していきます。

そのために、成長が期待できる事業には引き続き経営資源を重点的に振り向ける一方、構造的な課題を抱える事業については抜本的な見直しを進めます。また、現在の事業だけで、この先も成長し続けられるとは考えていません。10年先、さらにその先を見据え、将来の当社グループを支える新たな事業を今から生み出していく必要があります。事業やテーマごとの立ち位置を明確にし、経営資源の配分を変えていきます。

方向性は明確です。機能性材料は、冷凍機油原料と化粧品原料を中心に市場の拡大を捉え、引き続き当社グループの収益を支える中核事業として成長させます。電子材料は、半導体市場の拡大を取り込み、冷凍機油原料に次ぐ第二の柱に育てます。一方、構造的な市場変化に直面する基礎化学品については、事業環境が悪化する局面でも安定的に利益を生み出せる体制へと変えていきます。そして、将来を見据え、社会課題の解決に貢献しながら新たな収益を生み出す事業を創出します。この10年で築いてきた事業基盤と経営基盤を活かしながら、事業ポートフォリオをさらに進化させ、「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」の実現に向けて、もう一段前へ進んでいきます。

機能性材料のさらなる成長に向けて

現在、当社グループの収益を支えているのは機能性材料です。また、これからの成長を実現するうえでも、その中心となるのは引き続き機能性材料だと考えています。

足もとでは、中国や米国の不動産不況を背景にエアコン市場の成長が鈍化していますが、中長期的に見れば、市場には大きな成長余地が広がっています。

一つは地域の広がりです。現在のエアコン市場は、中国と北米が大きな比率を占めていますが、インドや東南アジアなどの新興国では、生活水準の向上に伴って需要が高い伸びを続けています。今後その流れが、中東やアフリカを含むグローバルサウスへと広がっていくと見ています。

もう一つは用途の広がりです。生成AIの普及を背景にデータセンターの建設が急速に進み、空冷方式による空調設備や液冷方式によるチラーの導入が拡大しています。また、電気自動車(EV)やヒートポンプ式暖房機などにも冷凍・空調技術の活用が広がっており、冷凍機油原料にも新たな需要が生まれています。当社は、他社に先駆けて冷凍機油原料市場に本格参入し、世界市場で過半のシェアを有する事業へと育ててきました。その過程で培った製品ラインナップと技術力、そしてグローバルな顧客基盤は、これからも世界トップシェアを維持・拡大していくうえでの大きな強みです。

家庭用エアコンから大型の業務用エアコン、さらには新たな用途まで、冷凍機油に求められる潤滑性、冷媒との相溶性、耐久性などは異なります。地域や用途ごとの違いを捉え、最適な冷凍機油原料を提案できること、そして世界トップシェアを有する立場から市場全体のトレンドを捉えられること。こうした強みを活かし、地域と用途の両面で広がる需要を着実に取り込んでいきます。

化粧品原料についても、特長ある製品を中心に、高級化粧品市場などで販売を拡大していきます。化粧品に求められる機能や品質がますます多様化するなか、保湿成分1,3-ブチレングリコールで培ってきた品質への信頼を基盤に、当社のコア技術であるオキシ反応を活用して製品ラインナップを広げ、新たな需要を取り込んでいきます。

冷凍機油原料で世界トップのポジションをさらに確かなものとし、化粧品原料でも特長ある製品を伸ばすことで、機能性材料を今後も当社グループの収益を牽引する中核事業として発展させていきます。

電子材料を第二の柱へ

今後の当社グループの成長を牽引する事業として、もう一つ大きく期待しているのが電子材料です。

生成AIの普及などを背景に半導体市場が拡大するなか、当社の高純度化技術、品質管理技術、合成技術を活かせる機会も、これまで以上に広がっています。この機会を確実に捉え、電子材料を冷凍機油原料に次ぐ第二の柱へと成長させていきます。

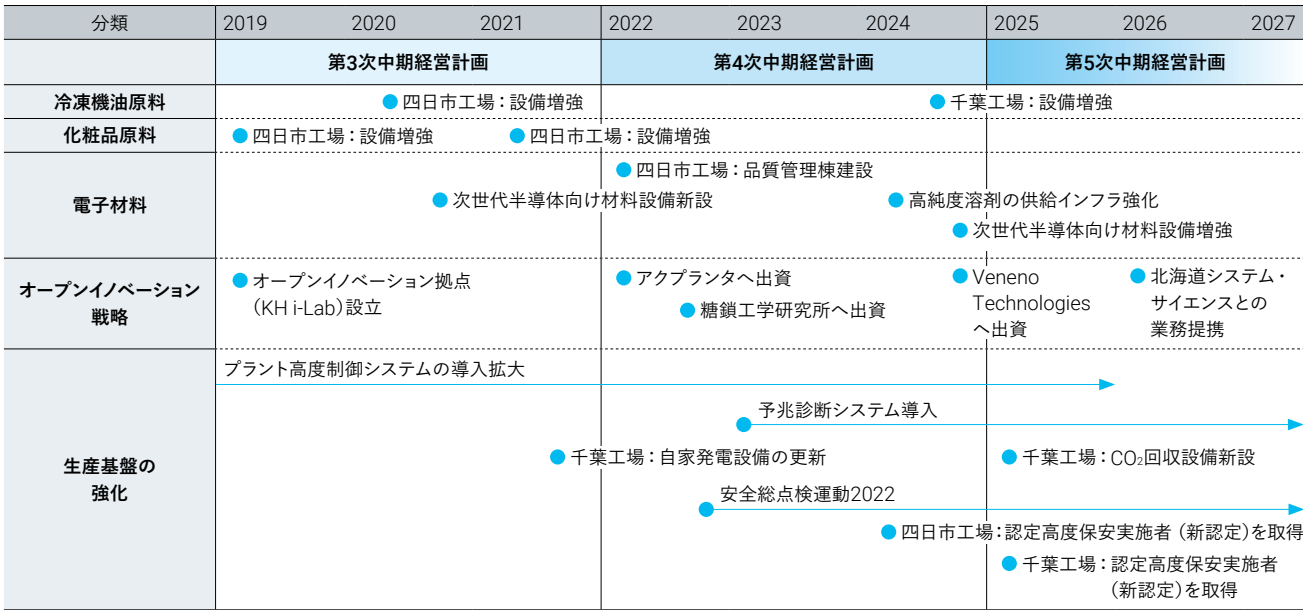
当社が、半導体やディスプレイの製造工程に不可欠な高純度溶剤の製造・販売を本格化したのは1990年代後半です。それから約30年にわたり、半導体の進化とともに厳しくなる品質要求に一つひとつ応え、設備と技術の両面から競争力を積み上げてきました。その道のりは決して順調なものではなく、従来の石油化学の発想から離れ、品質やスピード感がまったく異なる世界に会社自体を適応させる必要がありました。そのために設備を変え、技術を高め、品質に対する考え方そのものを変えてきました。振り返れば、こうした企業カルチャーの変化こそが、事業ポートフォリオを変えるということだったのかもしれません。

近年、半導体の微細化・高性能化が進むなか、電子材料に対する要求水準はますます高まっています。こうした変化は、当社グループが長年積み重ねてきた技術や製品を活かし、事業をさらに拡大していく好機でもあります。当社グループは、PM-P(PGME)、PMA-P(PGMEA)などのグリコールエーテルやエステルに加え、ケトン、有機酸など幅広い高純度溶剤を取り揃えています。さらに、グループ会社である黒金化成が持つ機能性モノマーやポリマーまで含めると、リソグラフィー工程における幅広い材料ニーズに応えられることが大きな強みです。

この強みを成長につなげるため、当社グループは先端半導体分野を重点領域と位置付け、経営資源の配分を一段と引き上げてきました。2022年には最新のクリーンルームを備えた品質管理棟を新設し、2024年には安定供給を支える物流インフラへの投資や、次世代半導体向け材料の生産能力増強を行いました。その成果は数字にも表れ始めており、2026年には過去最高益の大幅な更新も視野に入っています。

そして現在、半導体チップの高密度接続・実装を実現するアドバンスドパッケージの重要性が高まっており、リソグラフィー技術が活用される領域は前工程だけではなく、後工程にも広がっています。今後、先端半導体分野では、さらなる微細化やアドバンスドパッケージの進展に伴い、材料に求められる品質や機能は一段と高度化していきます。こうした変化は、当社が長年培ってきた高純度化技術や品質管理技術、幅広い製品群を活

事業投資(成長事業、新規事業、生産基盤)



かせる領域をさらに広げるものであり、当社グループにとって大きな成長機会だと捉えています。

約30年前に始まった一つの挑戦が、技術や設備、そして人や企業カルチャーを変え、いまや当社グループの次の収益の柱へと成長しつつあります。この変化をさらに加速させ、電子材料を第二の柱として確立していきます。

基礎化学品の収益向上

一方、基礎化学品は大きな転換点にあります。中国を中心とした供給過剰は一時的なものではなく、従来の延長線上で事業を続けるだけでは、十分な収益を確保することは難しい状況です。2025年には採算の厳しい複数の溶剤から撤退しましたが、これは構造改革の第一歩にすぎません。強い意思を持って、収益構造の改革を進めていきます。

重要なのは、単純に「残すか、撤退するか」という二者択一ではありません。当社グループ全体にとって最適な事業規模と役割を見極めることです。基礎化学品は、機能性材料や電子材料と生産設備を共有し、それら成長事業にも必要な製造固定費の一部を負担しながら、自らも一定の利益を生み出しています。こうした事業全体のつながりを踏まえながら、事業環境が悪化する局面でも安定的に利益を生み出せる、より強靱な事業構造へと変えていく必要があります。

自社で実行できる合理化や収益改善策は速やかに進めます。同時に、従来の枠組みにとらわれず、他社との協業も追求していきます。



適切な価格形成も重要な課題です。国内には、安定供給の観点から国産品を必要とする需要が確実に存在しています。中東情勢が緊迫化するなか、自動車や住宅関連だけでなく、医薬品や食品包装など幅広い産業から供給に関するお問い合わせをいただき、当社製品が多くの産業から必要とされていることを改めて認識しました。

一方で、必要とされているからという理由だけで事業を続けることはできません。事業として適切な収益を確保できなければ、安定供給を持続することもできないからです。だからこそ、これまで十分に価値として捉えきれていなかった「安定供給」そのものの価値を改めて見つめ直す必要があります。国内産業のサプライチェーンを支える役割と、それを持続可能なものとする収益性。この両方を追求しながら、基礎化学品を当社グループ全体の利益最大化に資する事業へと変えていきます。

次の柱をつくる

既存事業を伸ばし、構造改革も進める。それと並行して取り組まなければならないのが、将来の新たな収益基盤をつくることです。現在の当社グループを支えている技術や事業も、先人たちが挑戦を重ね、築き上げてきたものです。次の世代が成長を担う新たな事業を、今度は私たち自身が生み出していく必要があります。

新規事業の創出に向けて、従来と異なる視点からの取り組みを本格化させたのが2019年です。川崎市にイノベーション拠点を新たに立ち上げ、社内外のリソースを組み合わせるオープンイノベーション戦略を軸に、新規事業の探索を進めました。2025年から始まった第5次中期経営計画では、その取り組みを一段と進め、「探索」から「創出」へとステージを移しています。

なかでも開発が先行しているのが、海洋生分解性樹脂(PHB)と、バイオ医薬品原料である糖鎖です。PHBでは、市場から得た評価を次の改良につなげるサイクルが回り始め、具体的な市場ニーズを起点とした開発を進めています。糖鎖についても、複数のスタートアップ企業への出資や共同研究を通じて用途の可能性を広げるとともに、事業化の鍵となる量産技術の確立に取り組んでいます。

これらのテーマは、市場から技術へ、技術から再び市場へ、何度も往復を重ねるなかで、ようやく事業の輪郭が見えるところまで来ました。ここから問われるのは、技術を完成させることなく、事業として成立させることです。最後まで徹底して市場ニーズに向き合い、社会課題の解決に貢献する価値を、持続可能な収益へとつなげていきます。

企業価値の向上に向けて

経営の意思を結果で示す

ここまで述べてきたように、これから当社グループが進むべき方向は明確です。一方で、実際の経営は思い描いた通りに進むとは限りません。この10年を振り返っても、コロナ禍や中国経済の減速、ロシア・ウクライナ情勢など、想定していなかった変化が何度も起きました。そして今もなお、中東情勢をはじめ、当社グループを取り巻く事業環境は大きく動いています。

こうした事業環境を私たちは選ぶことができません。しかし、その変化をどう捉え、何を決断し、どう動くかは、私たち自身で決めることができます。

結果を生み出すのは「人」

では、経営の意思を結果に変えるのは何か。この10年を振り返り、改めて感じていることがあります。会社を動かし、最後に結果を生み出すのは、一人ひとりの社員だということです。

この10年、当社グループは成長に向けてさまざまなものを変えてきました。設備や研究開発に投資し、DXを進め、ガバナンスや人事制度も見直してきました。必要だと考えるものは積極的に取り入れ、経営基盤は、着実に強くなったと考えています。一方で、仕組みをつくれれば会社が変わるわけではないということも経験してきました。どれだけ優れた戦略を描き、投資をしても、それだけで企業価値が高まることはありません。電子材料事業において、設備や技術だけでなく、品質に対する考え方をはじめとする企業カルチャーまで変えることで競争力を築いてきたように、戦略や仕組みは、一人ひとりの意識と行動が変わって初めて価値を生み出すものだと考えています。

当社グループには、長年受け継がれてきた堅実で誠実な企業文化があります。品質に妥協せず、目の前の仕事に真摯に取り組む姿勢が、約80年にわたりお客様からの信頼を築き、現在の事業を支えてきました。これは私たちが誇るべきものであり、時代が変わっても守り続けるべき強みです。しかし、その強みが、変化をためらう理由になってはいけません。

社会や市場が急速に変化するなか、変化をいち早く捉える感覚と、意思決定から実行までのスピードを、さらに高めていく必要があります。そのためには、立場や年次にかかわらず、会社のために必要だと思うことを率直に言い合える組織であることが重要です。互いを信頼しているからこそ、時には耳の痛いことも言い合い、より良い答えを導き出す。そうした信頼感と緊張感を併せ持つ組織でありたいと考えています。

伝統と新しさを次の力に

こうした組織をつくるうえで、大きな力になると考えているのが、この10年で進んだ人財の多様化です。

当社グループでは、社員の世代交代が進むとともに、積極的なキャリア採用によって、旧協和発酵時代を知らない社員が多くを占めるようになりました。異なる価値観や経験を持つ人財が増えています。これは当社が長年培ってきた技術や文化が失われていくということではありません。むしろ、異なる価値観や経験が交わるからこそ、これまで当たり前だと思っていたことを問い直し、会社をさらに進化させることができると考えています。伝統を守るだけでは未来は拓けません。一方で、新しさだけを追い求めても、私たちの強みは発揮できません。

技術、品質、誠実さといった、変えてはならないものを大切にしながら、異なる価値観や経験を取り入れ、自分たちの常識を問い続ける。その積み重ねによって、「KHネオケムらしさ」そのものを時代に合わせて進化させ、次の成長を生み出す力にしていきます。

経営の覚悟を組織の行動へ

経営体制もここ数年で大きく若返りました。現在の経営陣には、2026年の計画や第5次中期経営計画をやり切る責任があります。同時に、10年先、さらにその先の当社グループの姿を描き、その実現に向けて今から布石を打つ責任もあります。株主の皆様視点に立てば、問われるのは、「この経営陣に任せることが最良である」と思っていたかどうかだと考えています。

今、何を守り、何を变えるべきなのか。その問いに正面から向き合い、決めたことを行動に移す。そして、その経営の意思を一人ひとりの社員の行動へとつなげていく。経営と社員が同じ方向を向き、それぞれの持ち場でやるべきことをやり切ってこそ、戦略は成果に変わります。そして、その結果に経営は責任を持ちます。

この10年で築いてきた強みを次の成長へつなげ、経営の覚悟を組織の行動へと変えていく。そうして持続的な成長と企業価値のさらなる向上を実現し、株主の皆様をはじめとするステークホルダーから託された期待に応えていきます。

引き続き、皆様のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

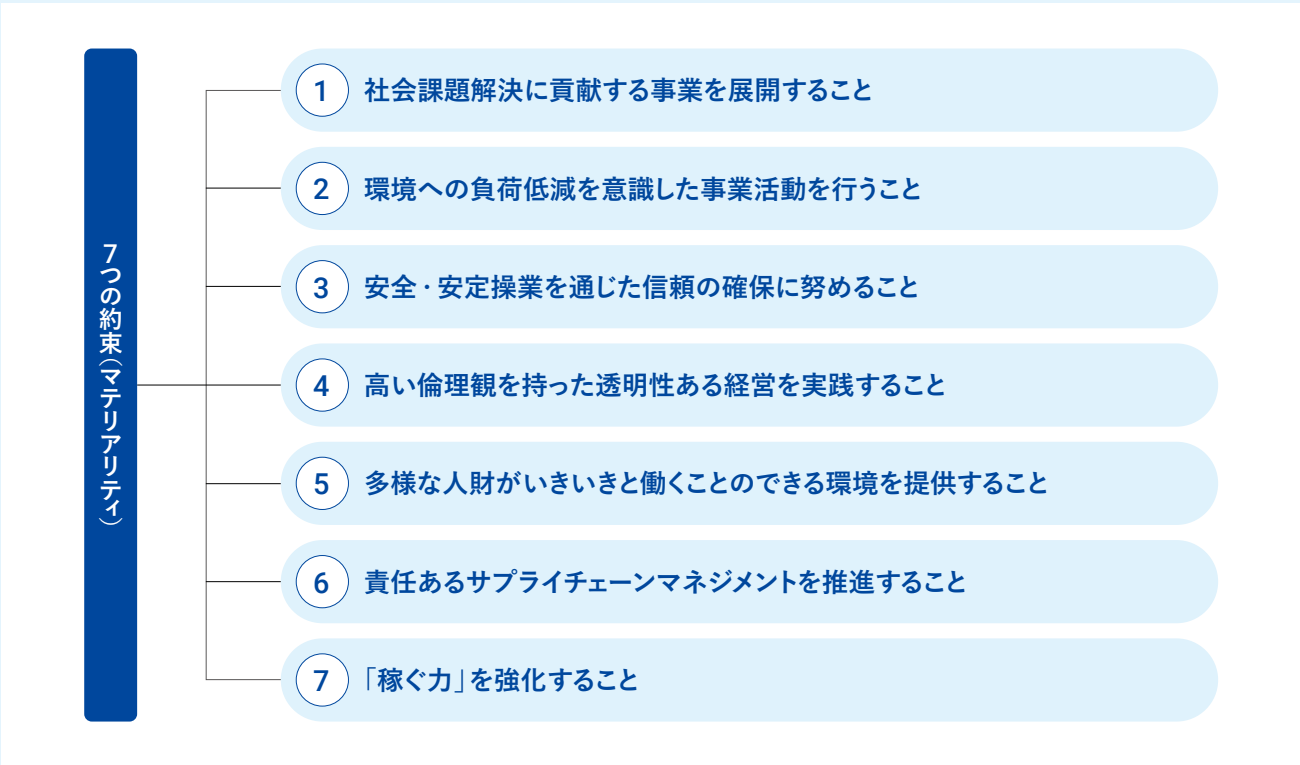
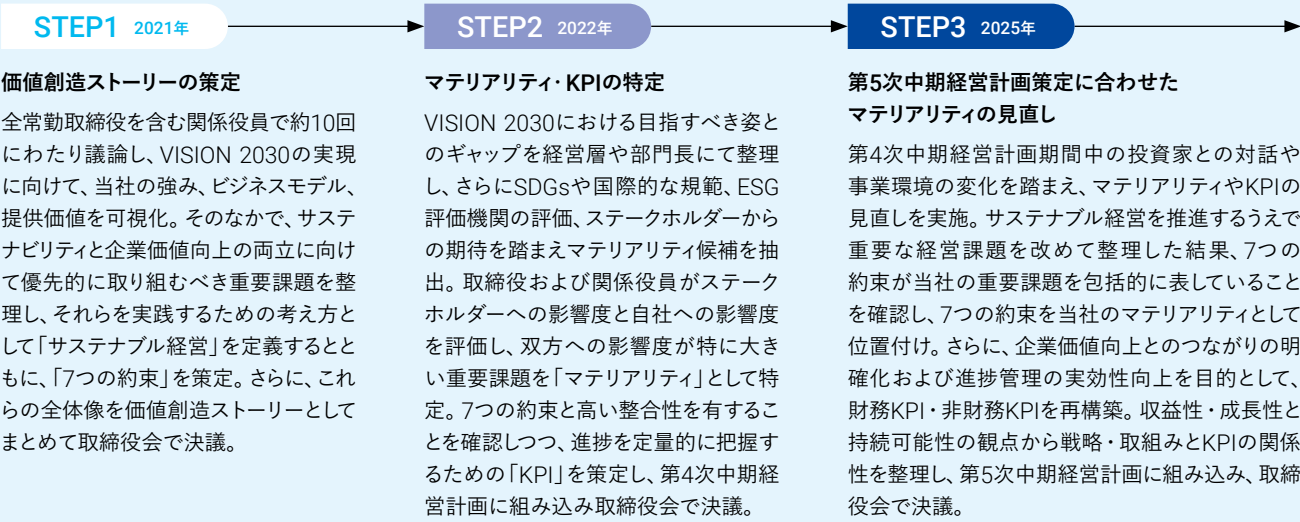
7つの約束（マテリアリティ）とKPI

当社グループは、企業理念およびVISION 2030の実現に向けて、特に重要な経営課題を「7つの約束（マテリアリティ）」として特定しています。

7つの約束は、社会課題やステークホルダーの期待への対応だけでなく、中長期的な成長と収益力向上を実現するための重要な経営テーマとして位置付けており、それぞれの約束において財務・非財務KPIを設定し、定期的に進捗をモニタリングしています。私たちは、この7つの約束やKPIをもとに、ステークホルダーの皆様との建設的な対話に努めています。

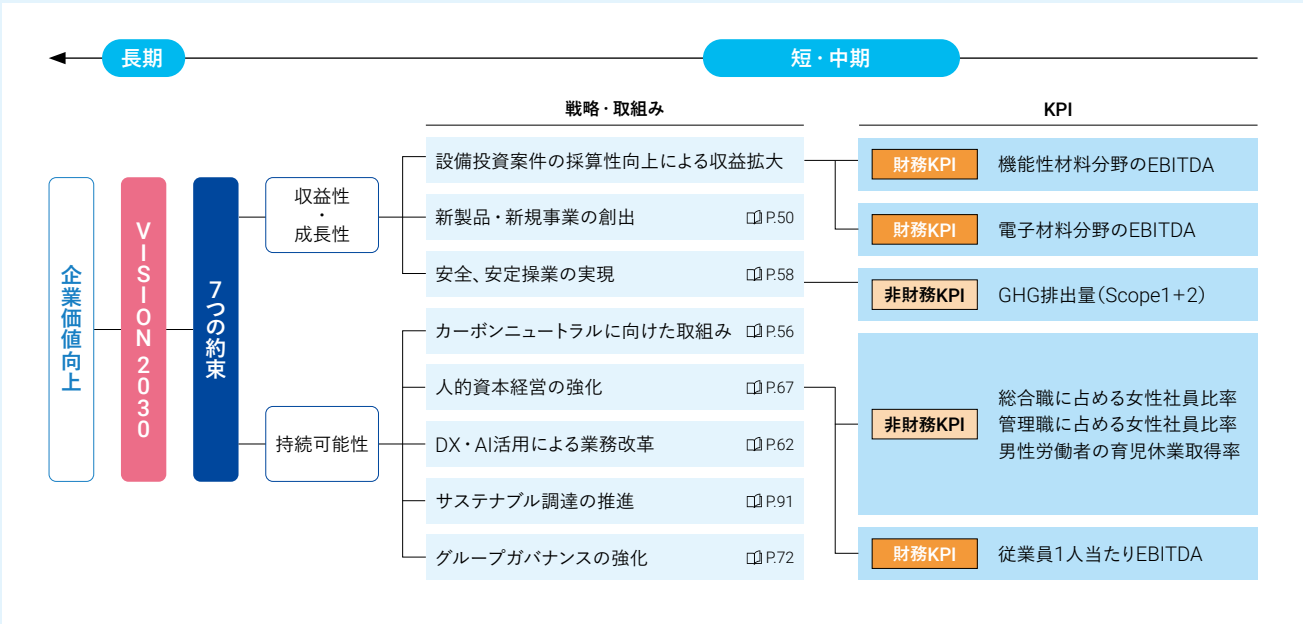
7つの約束（マテリアリティ）とKPIの策定プロセス

マテリアリティおよびKPIは、サステナビリティ委員会での議論を経て、取締役会で審議・決定しています。今後も事業環境やステークホルダーの期待の変化を踏まえ、定期的な見直しを行います。



サステナブル経営と企業価値向上のためのロジックツリー

当社では、7つの約束（マテリアリティ）を企業価値向上に向けた重要課題として位置付けています。また、7つの約束を企業価値向上の観点から「収益性・成長性」と「持続可能性」の2つの視点で整理しています。本ロジックツリーは、各マテリアリティを実現するための戦略・取組みと、それらの進捗を測る財務・非財務KPIとの関係を整理し、KPIから企業価値向上までのつながりを示したものです。短期的なKPIの達成と戦略・取組みの着実な実行を積み重ねることで、7つの約束の実現、VISION 2030の達成、そして持続的な企業価値向上につなげていきます。



第5次中期経営計画（2025年～2027年） KPI

KPI進捗の詳細は次ページ [P.28](#) にてご確認くださいませ。

No.	KPI	第5次中期経営計画（2025年～2027年）		
		2025年度実績	2027年（最終年計画）	3か年累計計画
財務KPI	1 営業利益	112億円	165億円	449億円
	2 EBITDA	176億円	236億円	653億円
	3 ROE	11%	15%	—
	4 ROIC	10%	12%	—
	5 EBITDAマージン	15%	18%	—
	6 一人当たりEBITDA	20百万円	28百万円	—
	7 機能性材料分野のEBITDA ^{※1}	148億円	—	489億円
	8 電子材料分野のEBITDA ^{※1}	32億円	—	111億円
	9 配当性向	48.1%	配当性向50%目処（期間中）	
	10 DOE	5.4%	5%以上（期間中）	

No.	KPI	2025年度実績	2027年目標値
非財務KPI	11 GHG排出量 (Scope1+2) ^{※2}	2017年度比30.1%削減	2017年度比30%削減 (2030年目標を前倒し)
	12 総合職に占める女性社員の割合	13.7%	17%以上
	13 管理職に占める女性社員の割合	6.2%	11%以上
	14 男性育児休業取得率 ^{※3} (育児目的の休暇制度取得を含む)	104.7%	80%以上

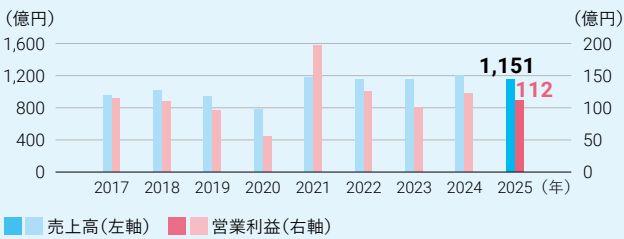
※1 全社に共通する管理費用等は含まれません。

※2 2025年4月～2026年3月実績を表記

※3 2024年末に子が生まれた社員が、2025年初に休暇取得したため、取得率が100%を超過

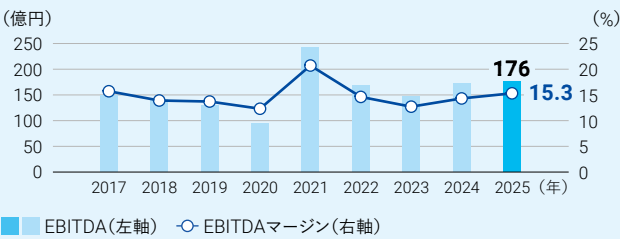
財務・非財務ハイライト

売上高／営業利益

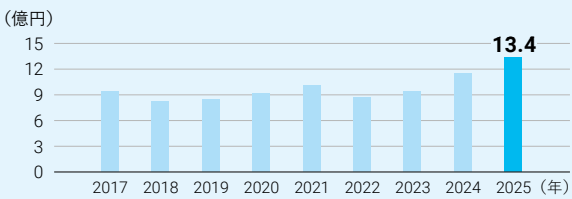


売上高、営業利益、EBITDAは上場時から伸長し、2025年は売上高1,151億円、営業利益112億円、EBITDA176億円となりました。成長事業への投資を重ね、機能性材料や電子材料など高収益事業の構成比を高めてきたことで、EBITDAはコロナ禍からの一時的な反動需要があった2021年を除き過去最高を記録し、EBITDAマージンも15%と高い水準を確保しました。

EBITDA／EBITDAマージン

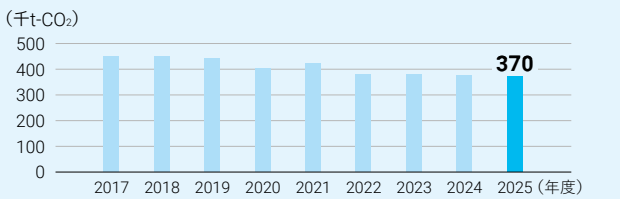


研究開発費



将来の成長を支える新製品・新規事業の創出に向け、研究開発への資源配分を増加しています。2019年にオープンイノベーション拠点「KH i-Lab」を開設し、現在は特に、海洋生分解性樹脂(PHB)やバイオ医薬品原料(糖鎖)などの事業化に向けた研究開発を進めています。2025年も活動を加速し、研究開発費は13.4億円と過去最高となりました。

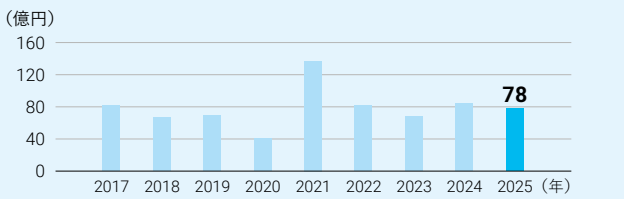
GHG(温室効果ガス)排出量



■ Scope1+2
(注1)4月1日～3月31日、省エネ法に基づく報告数値
(注2)政府へのGHG排出量報告窓口に確認のうえ、2021年度から当社の製造工程において発生したCO₂eを回収し、製品の原料として利用した分をGHG排出量から控除

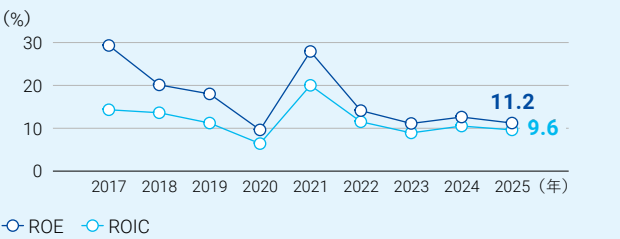
2050年カーボンニュートラルの実現に向け、2030年度のGHG排出量を2017年度比30%削減する目標を掲げ、省エネにつながるプラント高度制御システムの導入・拡大、自家発電設備の更新やCO₂回収設備の導入等に取り組んでいます。2025年度のGHG排出量は370万t-CO₂eで2017年度比22%削減。さらにCO₂eを原料として消費している分も考慮すると30%削減となり、目標を前倒して達成しています。

親会社株主に帰属する当期純利益



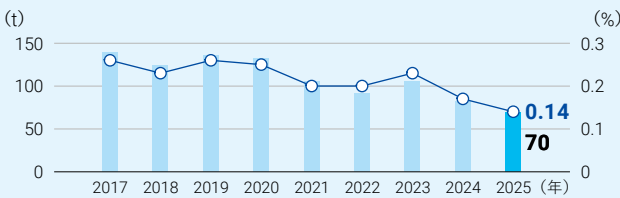
2025年の親会社株主に帰属する当期純利益は78億円となりました。上場以降、機能性材料や電子材料といった成長事業への投資を進めながら利益を創出してきました。今後も、成長事業への資源配分や事業ポートフォリオの変革を通じて収益力を高め、持続的な成長を目指します。

ROE／ROIC



2025年のROEは11.2%となり、引き続き二桁を確保しています。ROICについても9.6%と資本コストを上回る水準であり、成長投資を継続しながら資本効率を意識した経営を進めています。これまでの成長投資を利益に結び付け、負債も活用した資本配分を通じて、さらなる企業価値向上を目指していきます。

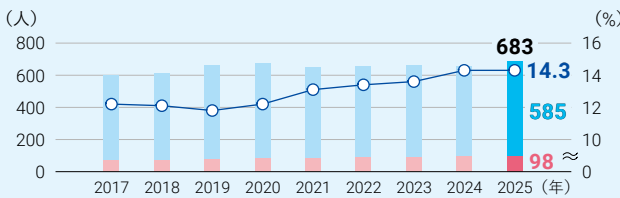
最終埋立処分量・埋立比率



(注)集計範囲：四日市工場、千葉工場

最終埋立処分量を削減するため、四日市工場、千葉工場の両拠点で廃棄物の削減や再資源化に取り組んでいます。2025年の最終埋立処分量は70t、埋立比率は0.14%となり、前年の82t、0.17%からさらに低減しました。今後も資源の有効活用を進め、事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んでいきます。

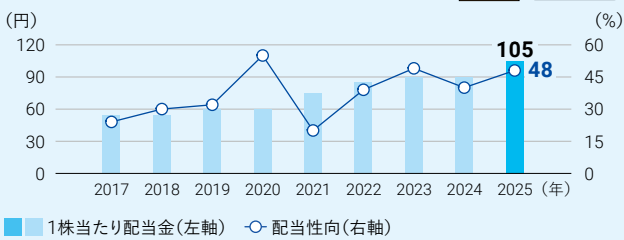
全従業員数・女性社員比率



(注)正社員、嘱託社員および出向受入者(すべて12月31日時点)

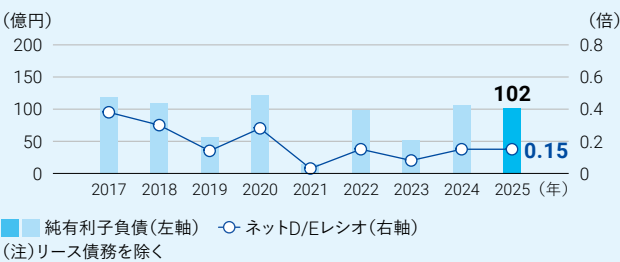
持続的な成長を支える人財基盤の構築に向け、多様な人財が活躍できる環境づくりを進めています。女性社員比率は上場当初の12%台から2025年には14.3%まで上昇しました。また、仕事と子育てを両立できる職場環境の整備を進め、2025年10月にはくるみん認定を取得しました。今後も、多様な人財がそれぞれの力を発揮できる環境を整え、組織力の向上につなげていきます。

1株当たり配当金／配当性向



2016年の上場以降、安定・継続的な株主還元を基本とし、成長投資や財務基盤とのバランスを図りながら、段階的に還元水準を引き上げてきました。2025年は1株当たり配当金を105円へ増配するとともに、50億円の自己株式取得を実施し、総還元性向は112%となりました。2026年には配当性向を50%目処、DOE基準を5%以上へそれぞれ引き上げたうえで、上場以来7回目となる増配(1株当たり130円)を予定しています。

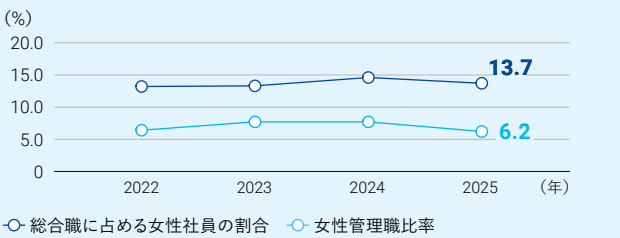
純有利子負債・ネットD/Eレシオ



(注)リース債務を除く

2011年の協和発酵キリングroup(当時)からの独立時には多額の有利子負債を抱えていましたが、上場以降、利益の積み上げ等を通じて財務基盤の強化を進めてきました。2025年末の純有利子負債は102億円、ネットD/Eレシオは0.15倍となり、財務健全性は着実に向上しています。

総合職に占める女性社員の割合・女性管理職比率



当社は、国籍・年齢・性別を問わず、多様な人財が自律的に活躍できる企業風土づくりを進めています。女性の採用を推進するとともに、女性管理職およびその候補者となる女性総合職の積極的な育成や採用にも注力しています。2025年の女性管理職は6人、比率は6.2%となり、前年から減少しました。なお、2025年に女性管理職のうち1人が執行役員に就任しました。

男女賃金格差

年	2022	2023	2024	2025
全労働者	83.4%	85.6%	86.2%	80.0%
正社員	81.6%	83.2%	83.5%	79.8%
パート・有期社員	67.6%	83.8%	68.4%	65.0%

(注)男性の賃金に対する女性の賃金の割合

当社はジョブ型人事制度を導入しており、同一の職務・役割レベルにおいて、基準賃金に男女差はありません。一方、男女の賃金差異には、管理職・管理職候補者に占める女性比率や、短時間勤務者の多くを女性が占めることなどが影響しています。引き続き、女性の採用・育成や管理職への登用を進め、男女の賃金差異の縮小につなげていきます。また、女性の平均勤続年数は15.4年と男性の14.3年を上回っています。今後も、多様な人財が長く活躍し、能力を十分に発揮できる職場環境の整備を進めていきます。

勤続年数と男女差異

年		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
勤続年数	男性	14.6	13.5	13.7	14.0	14.2	14.1	14.2	14.3
	女性	14.3	14.3	15.0	15.3	15.1	15.4	15.4	15.4
年数差 (女性－男性)		－0.3	0.8	1.3	1.3	0.9	1.3	1.2	1.1

(注1)年数差は「女性-男性」で算出した勤続年数の差異

(注2)集計は正社員のみ、すべて4月1日時点

これまでの成果と、第5次中期経営計画の位置付け

2018年、当社グループは長期ビジョン「VISION 2030」を策定し、「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を目指して歩みを進めてきました。

その実現に向け、3か年ごとの中期経営計画を策定し、第3次および第4次中期経営計画では、機能性材料や電子材料への成長投資に加え、脱炭素、ガバナンス、人財など、持続的な成長を支える事業基盤への投資も積極的に進めてきました。

2025年から始まった第5次中期経営計画では、これまでの投資を成果に結び付け、機能性材料や電子材料の稼ぐ力を一段と高めるとともに、さらにその先の成長を見据え、新製品・新規事業の創出など、将来への布石となる取組みも進めています。

VISION 2030の
目指す姿

世界で輝く
スペシャリティケミカル企業

私たちの強み

卓越した
製造技術

特色ある
豊富な技術

多様な
お客様との
ネットワーク

第3次中期経営計画
(2019年～2021年)

新たな挑戦

基本戦略	主な成果
戦略I 新設備の稼働等による収益拡大	・ 四日市工場の冷凍機油原料新設備を完工(2020年) ・ 次世代半導体向け材料設備を新設(2020年)
戦略II 将来の機能化学品事業拡大に向けた積極投資	・ 千葉工場の冷凍機油原料の生産能力増強を決定(2021年) ・ オープンイノベーション拠点 KHi-Labを開設し新規事業の探索を開始(2019年)
戦略III ビジネス基盤の強化	・ プラント高度制御システムを計画通り導入 ・ 管理職を対象にしたジョブ型人事制度の導入 ・ 事業継続計画(BCP)の設定、統合報告書の発行

累計営業利益 349億円
累計EBITDA 466億円
ROE 10～28%

第4次中期経営計画
(2022年～2024年)

サステナブル経営の推進

基本戦略	主な成果
戦略I 戦略ドメインにおけるさらなる成長	・ 過去最大規模の投資となる千葉工場の冷凍機油原料生産設備の増強工事を完了(2024年) ・ 電子材料関連製品では業界最高水準のクリーンルームを備えた品質管理棟の新設や、統計的工程管理(SPC)の運用開始 ・ 次世代半導体向け材料設備の増強工事を完了(2024年)
戦略II 社会課題解決に向けた中長期的な取組み	・ 千葉工場において、CO ₂ 回収装置の投資を決定(2023年) ・ スタートアップへの出資や協業等により、新製品・新規事業の探索進展
戦略III ビジネス基盤の強化	・ 設備トラブルの予兆を検知する予兆診断システムの導入開始 ・ 一般職を対象としたジョブ型人事制度導入

累計営業利益 346億円
累計EBITDA 485億円
ROE 11～14%

第5次中期経営計画
(2025年～2027年)

新たな成長ステージへ

基本戦略	主な取組み
戦略I 稼ぐ力の強化	・ 冷凍機油原料の拡販、生産性向上 ・ 半導体分野向けに高純度溶剤の品質および販売強化 ・ 次世代半導体向け材料設備の活用・高付加価値化
戦略II 将来への布石	・ 新製品・新規事業の創出 ・ カーボンニュートラルに向けたGHG排出量削減
戦略III 経営基盤の強化	・ 工場のDX推進 ・ 経営戦略に連動したコア人財の強化

累計営業利益 449億円
累計EBITDA 653億円
ROE 15%

環境の変化を好機と捉え、新たな価値を創造し続けることで、VISION 2030の実現を目指します

2018年 2019年 2020年 2021年 2022年 2023年 2024年 2025年 2026年 2027年

事業基盤の構築と収益力の強化

成長投資の実行と収益基盤の確立

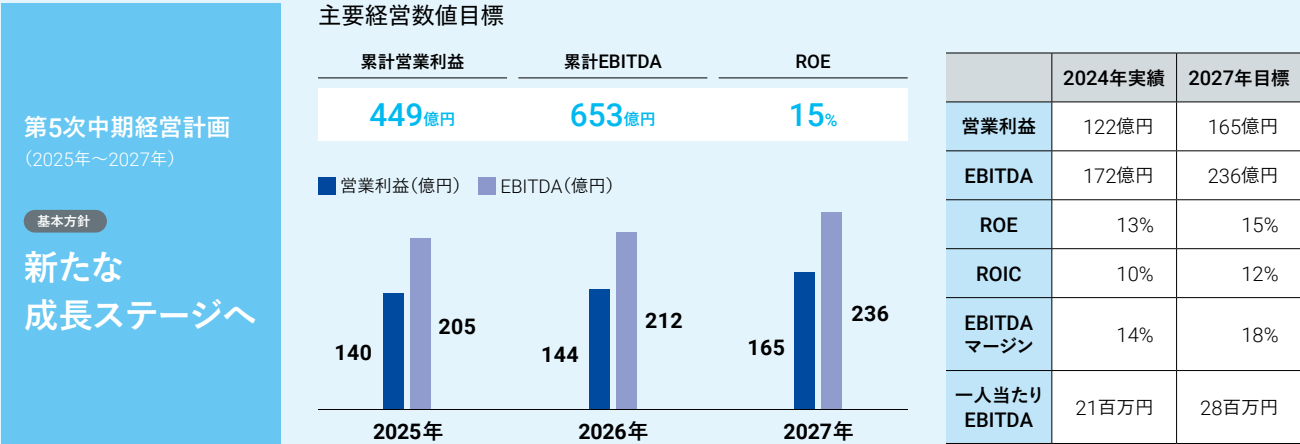
成果を最大化し、次の成長へつなぐ

第5次中期経営計画の概要

世界経済は中東情勢をはじめとする地政学リスクの長期化や、中国経済の停滞長期化など不透明さが増す一方、新興国を中心に安定的な成長が期待されます。化学業界では中国での設備増強に伴う需給バランスの悪化により汎用品を中心に市況低迷が続く、国内で業界再編が進むことが見込まれます。当社グループは、これらの環境変化を好機と捉え、企業価値の向上を目指します。

▶ 3か年単位で着実な成長を目指す

当社グループの事業は、外部環境の変化や大規模定期修繕の隔年実施等、単年での変動要素も多いため、3か年累計EBITDAを重要な経営数値目標とし、3か年単位での着実な成長を目指します。



戦略Ⅰ 稼ぐ力の強化

冷凍機油原料や電子材料を中心とした機能化学品の収益力を強化することで、外部環境の変化に影響されにくい事業ポートフォリオへの転換を加速します。



(注)全社に共通する管理費用等の控除前



千葉工場 冷凍機油原料設備



四日市工場 品質管理棟
photo: 三井笑奈(川澄・小林研二写真事務所)



次世代半導体向け材料設備

戦略Ⅱ 将来への布石

▶ 新製品・新規事業

P.50

環境、ヘルスケア、エレクトロニクスの戦略ドメインにて社会課題解決に貢献する新製品・新規事業の創出を推進し、さらなる企業価値向上を目指します。

▶ カーボンニュートラル

P.56

2050年カーボンニュートラル実現に向けて設定した、2030年までにGHG排出量を2017年度比30%削減する目標を第5次中期経営計画期間中に前倒して達成することを目指し、事業・技術・企業間連携などあらゆる方面から推進していきます。

「探索」から「創出」ステージへ			
	環境	ヘルスケア	エレクトロニクス
社会課題	・地球温暖化抑制 ・海洋プラスチック問題	・高付加価値薬の提供	・IoT、AI活用で高まる光学機能
新規事業	・海洋生分解性樹脂(PHB)	・バイオ医薬品原料(糖鎖)	・次世代光学レンズ材料(脂環式化合物)

「事業・技術・企業間連携」をあらゆる方面から推進	
事業	・CO ₂ を製品の原料として消費 ・冷凍機油原料で環境に優しいエアコンの普及に貢献
技術	・プラント高度制御システム、千葉工場の自家発電設備、千葉工場CO ₂ 回収装置の活用
企業間連携	・自治体や近隣コンビニート企業との連携

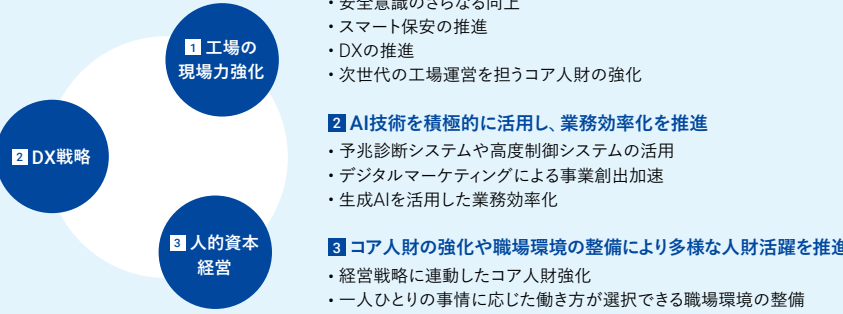


PHB開発風景

戦略Ⅲ 経営基盤の強化

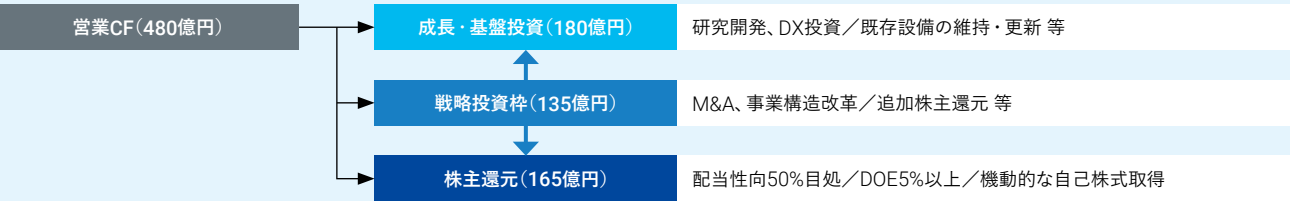
サステナブル経営を推進するうえで、安全・安定操業を支える工場の現場力強化、DX戦略による生産性向上、人材の価値を最大限に引き出す人的資本経営の3つを重要課題に位置付け、各種施策に取り組みます。

重要課題と施策



財務資本戦略

稼ぐ力の強化によって生み出したキャッシュを将来の成長に向けた投資に振り向けることを基本にしつつ、株主還元強化にも取り組んでいきます。戦略投資枠135億円は事業環境の変化に応じてM&Aや事業構造改革投資のほか、追加の株主還元等に機動的に振り分けていきます。



CSOメッセージ

的確に応えることが、今後の成長には必要不可欠です。これまで進めてきた品質管理体制や供給インフラの強化といった先行投資の成果を収益につなげるとともに、当社グループの技術をさらに磨き上げ、顧客の期待に応えることで、質の高い成長を実現していきます。

基礎化学品

生産体制の最適化とアライアンスの両輪で構造改革を推進

一方で、基礎化学品事業については、今後も厳しい事業環境が続くと認識しており、構造改革を2026年の重点課題の一つと位置付けています。ただし、当社の事業特性上、構造改革は「生産を止めればよい」という単純なものではありません。当社の工場では、基礎化学品と機能化学品を途中まで共通の設備・工程で手掛けており、基礎化学品の生産を単純に縮小・停止すれば、これまで当該事業が負担していた固定費が他の事業に転嫁され、結果として全社収益を損ないかねません。そのため当社では、自助努力による生産体制の最適化と、外部とのアライアンスによる合理化を両輪として、同時並行で進めています。前者については、2025年に不採算の溶剤5品目から撤退しましたが、引き続き、全社最適の観点を前提に、できることから速やかに実行していきます。後者のアライアンスについては、相手のあることでもあり、当社だけで時間軸を定めることはできませんが、悠長に構えているつもりはありません。構造改革の責任者として、進捗を目に見える形でお示しできるよう、スピード感を持って取り組みを進めます。

事業成長の礎となる経営資源の強化

戦略を実行に移すのは最終的には「人」であり「現場」です。第5次中期経営計画で掲げた人的資本経営、工場の現場力強化、DX戦略をそれぞれ個別に進めるのではなく、有機的に連携させることで、経営基盤を一段と強固なものにしていきます。

DXの領域では、生成AIの急速な進化を受け、当社でも「取り組まなければ取り残される」という強い危機感を持って臨んでいます。2026年から始めた手挙げ制の業務改革プロジェクトには、若手・中堅を中心に想定を上回る応募が寄せられました。生成AIは、単に新しいツールを導入するだけでは十分に活かすことはできません。業務そのものを見直し、進め方を変えようとするマインドと、それを担う人財があって初めて大きな力を発揮します。この取り組みを通じ、現場から自ら変革を進めようとする力を感じられたことに、大きな手応えを感じています。

また、知的財産についても、戦略的な取組みを加速していきます。事業関連部門との連携を進めることで、これまで培ってきた技術や特許をマーケティングにも活かすとともに、市場の変化や顧客ニーズを新たなイノベーションや知的財産の創出につなげています。こうした攻めと守りの両面から知財を活用することで、競争優位性の構築や新たな市場の開拓につなげていきます。

そして、当社の最も重要な経営基盤が「安全」です。危険物を取り扱う化学品メーカーにとって、安全は絶対に譲ることのできない最優先事項であり、安全が確保されて初めて成長があります。安全を継続的に実現するためには、一人ひとりの安全意識を日常の行動にまで落とし込む必要があります。「自分を守る、仲間を守る」という当社の安全指針を改めて全社で共有し、一人ひとりが自らの行動に責任を持つ文化を、より確かなものにしていきます。

VISION 2030の実現に向けて

2026年3月から、私が統括する範囲は、戦略の立案にとどまらず、DXや知的財産、環境保安・品質保証にまで広がりました。戦略という領域を超えて全社を俯瞰し、それぞれの機能をどう結び付け、グループ全体の企業価値向上につなげていくか。それが、今の私に課された役割だと捉えています。

既存事業を着実に伸ばすことは、当然の前提です。しかし、それだけでは、当社が目指す飛躍には届きません。既存事業の競争力をさらに高めると同時に、新たな事業や製品を生み出し、非連続な成長を実現していく必要があります。その歩みを加速させる手段として、M&Aも有力な選択肢の一つです。

同時に、成長だけを追えばよいわけでもありません。石油化学産業を取り巻く厳しい事業環境をはじめ、当社が抱える経営課題についても、きれいごとで済ませることなく正面から向き合う必要があります。成長させるべき領域には経営資源を重点的に投入し、合理化すべき領域では構造改革を着実に進める。こうした経営を徹底していきます。

こうした取組みを通じ、既存の延長線上にとどまらない新たな成長ステージへと踏み出し、企業価値を高めていくことで、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきたいと考えています。そして、「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」というVISION 2030で掲げた目指す姿を、確かな成果として実現します。

逆風のなかで高めた競争力を次の成長へ

取締役 専務執行役員 CSO（最高戦略責任者）
藤間 敏明

CSO MESSAGE

中期経営計画初年度の総括

第5次中期経営計画の初年度となる2025年は、想定以上の逆風に見舞われた一年でした。当社の主力事業である冷凍機油原料では、主な最終製品であるエアコン市場が年後半から大幅な調整局面に入り、需要が減少したことに加え、基礎化学品の事業環境も厳しい状況が続きました。その結果、営業利益は112億円となり、前年および当初計画を下回りました。この事実には、率直に受け止めなければなりません。

一方で、この一年を通じて、私は当社の底力も改めて確かめることができました。EBITDAは176億円と前年を上回り、キャッシュを生み出す力そのものは揺らいでいません。例えば電子材料分野では、生成AIの普及を背景に半導体市場が拡大する中、高い品質が求められる高純度溶剤の需要を的確に取り込み、成長に結び付けることができました。これは、これまで磨き上げてきた当社製品の品質や供給力が市場から評価された結果であると受け止めています。また、将来の成長に向けた土台づくりや、経営基盤強化についても、DXや人財への投資などを通じて着実に進展しています。こうした基盤を活かし、2026年は反転成長に向けた歩みを進めています。

稼ぐ力の強化に向けた取組み

機能性材料

今後の回復局面に備える

機能性材料の主力である冷凍機油原料は、中東情勢の影響によりナフサ価格が過去にないレベルまで大きく上昇し、先行きは不透明な状況にあります。急激なコスト変動局面や原料調達に

懸念が生じ、かつ冷凍機油市場が調整局面にあるなか、短期的には無理に数量を追うのではなく、適切な収益性の確保を重視すべきと考えています。一方で、将来の展望に揺らぎはありません。冷凍機油原料の主な最終用途であるエアコン市場は、世界的な人口増加や地球温暖化といった要因によって今後も拡大が続くと見込まれることに加え、データセンターの冷却システムやEV向けカーエアコンといった新たな需要も加わっています。足もとの市場動向は引き続き慎重に見極める必要がありますが、市場が再び成長局面を迎えた際に、その機会を確実に捉えるべく準備を進めています。

また、機能性材料では、化粧品原料についても、これまでの主力製品である1,3-ブチレングリコール(BG)に加え、他の製品も着実に育ちつつあります。冷凍機油原料だけに依存するのではなく、こうした製品群もしっかり伸ばしていくことで、機能性材料全体として収益基盤をさらに強化していきます。

電子材料

収益の質を重視しながら、成長機会を取り込む

電子材料分野では、収益の質を重視しながら、半導体市場の拡大を当社の成長機会として着実に取り込んでいきます。高純度溶剤では2025年も引き続き利益が拡大し、さらなる成長に向けた足掛かりを築くことができました。加えて、グループ会社である黒金化成が製造する次世代半導体向け材料の技術開発についても、お客様と密に対話を重ねながら前進しています。

電子材料は、中長期的にも市場拡大が見込まれ、当社として大きな成長を期待する分野です。半導体の高性能化・微細化が進むなか、その製造工程で使用される当社製品についても、これまで以上に高い品質が求められています。こうしたニーズに

CFOメッセージ

稼ぐ力を強化し、
成長と還元につなげる

取締役 常務執行役員 CFO(最高財務責任者)
蓮尾 太郎

CFO MESSAGE

就任にあたって

日本では資本市場改革が近年急速に進み、株価や投資家を意識した経営が広く求められるようになりました。当社はかねてよりそうした視点を強く意識し、資本効率の改善、株主還元の強化、投資家との積極的な対話などに取り組んできました。私はこれまで証券会社の立場で資本市場に長く携わり、企業が市場からどのように見られ、また企業がどのように市場と向き合ってきたかを間近で見してきました。当社がこれまで以上に株価を意識し、投資家の声に応じて企業価値を上げていくためにも、このような経験を活かしていきたいと考えています。

CFOは会社の経営層や事業を担う現場と、資本市場という立場の異なる関係者をつなぐ存在であるべきだと認識しています。投資家に当社の現状と成長戦略を的確にお伝えし、対話を行う

のと同時に、市場が当社をどう見ているかを社内に還元し、改善につなげていく。その往復を機能させていくことが、私に期待された役割の一つだと考えています。社内外の多様な意見を取り入れて、スピード感を持って対応していきます。

2025年の総括

第5次中期経営計画の初年度にあたる2025年の営業利益は112億円と、期初計画の140億円を下回る結果となりました。当社に対する市場からの期待に応えられず、この結果を重く受け止めています。未達の主たる要因は2つあります。1つは基礎化学品で、中国からの安価な製品の流入により価格が下落し、数量面でも苦戦しました。もう1つは冷凍機油原料の需要が期初想定より大きく減少したことです。最終製品であるエアコン市場

では、中国での政府補助金効果の一服、米国での冷媒規制に伴う駆け込み需要の反動減、そしてインドなど新興国での天候不順が重なり、冷凍機油原料の販売が伸び悩みました。

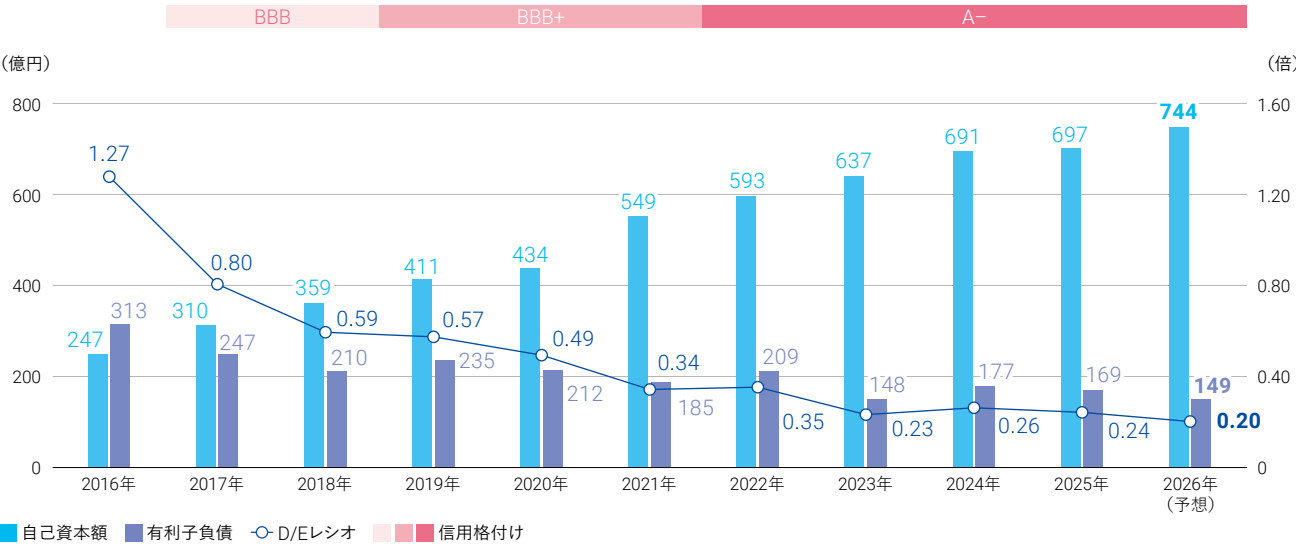
一方で、キャッシュの創出力は着実に伸びています。2025年の営業利益は前年比で減益となりましたが、EBITDAは176億円と増加し、過去2番目の水準となりました。過去の成長投資を背景に減価償却費は年々増大しており、とりわけ2025年は冷凍機油原料の能力増強に伴い償却負担が大きく増え、営業利益の押し下げ要因となりました。EBITDAの増加は、そのような成長投資をしてきた結果として当社グループの稼ぐ力が着実に高まっている証だと受け止めています。その背景には、冷凍機油原料や電子材料といった、世界で高い市場シェアと収益性を備えた事業を有していることがあります。冷凍機油原料においては、中長期的にはインドなど新興国を中心としたエアコン需要の拡大が追い風となり、データセンター向け空調やチラー、電気自動車(EV)向け空調といった新たな用途でも需要増が見込まれます。電子材料の主用途である半導体市場も、生成AI関連の伸びとともに、さらなる拡大が続くと見えています。そういった強みのある分野で強固な市場ポジションを維持し続け、引き続きキャッシュ創出力を着実に増大させていきたいと考えています。

財務健全性と資本効率

化学産業は、今般の中東情勢のような地政学リスクやグローバルな景気変動の影響を受けやすく、また装置産業であるため設備投資にも備える必要があり、一定の資本の厚みが欠かせません。上場当初の当社財務基盤は決して盤石なものではありませんでした。しかし、そこから約10年をかけて財務基盤の強化を進め、現在は自己資本額700億円程度、自己資本比率も50%台となり、信用格付けもA格へと改善しました。したがって財務の健全化については、一つの区切りを迎えたと考えており、これからさらに自己資本を大きく積み増すことは考えていません。むしろ、財務レバレッジが下がってきていることから、今後の成長投資には負債も積極的に活用していくべきと考えています。

財務レバレッジは資本効率にも直結します。当社では資本コスト(WACC)を定期的に検証していますが、株主資本コストは市場によって決まる部分もあるものの、財務レバレッジを通じて資本コストを引き下げることが可能です。第5次中期経営計画では最終年度である2027年にROE15%、ROIC12%を目標として掲げています。2025年はROE11%、ROIC10%であり、目標達成にはさらなる収益力の向上と資本効率の改善が必要です。競争力ある事業への継続的な投資により利益成長を実現するとともに、財務健全性を維持しつつ、負債の活用や株主還元といった資本構成の最適化を通じて資本効率を高めていきます。

財務健全性指標の推移



CFOメッセージ

成長投資と株主還元

2025年にスタートした第5次中期経営計画では、3か年で創出する営業キャッシュ・フロー480億円を財務基盤の強化には充てず、「成長・基盤投資」に180億円、「戦略投資枠」に135億円、「株主還元」に165億円を配分する計画を発表しました。近年実施してきたような大型設備投資は一段落していますが、「成長・基盤投資」としては、予定通り研究開発投資をはじめ、経営基盤を強化するDX投資、安全・安定操業を支える設備の維持・更新投資等にキャッシュを充当していきます。「株主還元」については、2025年は配当性向を40%目処に引き上げ、DOE4%以上の基準を導入し、当社としては初めての自己株式取得(発行済株式総数比5.4%にあたる50億円相当)も実施しました。さらに、計画最終年度の2027年に掲げるROE15%の達成に向けて資本

効率のさらなる向上と株主還元の充実を図ることとし、2026年8月には配当性向50%目処、DOE5%以上へと引き上げました。

第5次中期経営計画期間も折り返し地点を迎え、今後のキャピタルアロケーションについて精査を進めています。「戦略投資枠」については、引き続きM&Aや事業構造改革、もしくは追加の株主還元への充当を考えていますが、どういった配分とするかは、今後の投資機会や事業環境などを見極めながら判断していきます。

当社はこれまで継続的な成長投資を通じて事業基盤を築き、企業価値を高めてきました。今後もその考え方に変わりはありません。例えば電子材料分野では、高純度溶剤や次世代半導体向け材料などの需要が高まっており、こうした成長機会を確実に取り込むためにキャッシュを振り向け、そのうえで投資から得られる利益で株主還元の強化を図っていきます。

第5次中期経営計画におけるキャピタルアロケーションと株主還元基本方針

キャピタルアロケーション



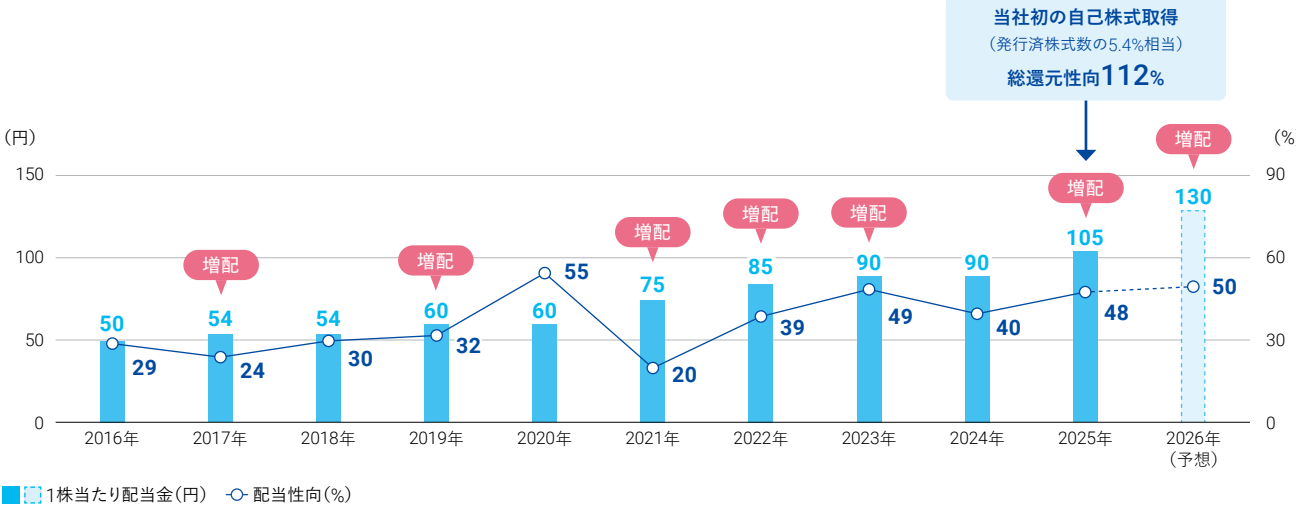
株主還元の基本方針と配当予想

2026年8月に基本方針の上方修正と、年間配当予想の増配を発表

株主還元の基本方針を上方修正	年間配当予想の増配
・配当性向40%目処 → 50%目処 ・DOE4%以上 → 5%以上 ・機動的自己株式取得 → 継続	・1株当たり前年105円 → 130円 期初配当予想110円に対し20円増配

CFOメッセージ

1株当たり配当金と配当性向の推移



資本コストを意識したポートフォリオ変革

企業価値を持続的に高めるためには、利益を増やすだけでなく、資本コストを上回るリターンを継続的に生み出していくことが重要です。そのため、限られた経営資源をどこに配分すれば企業価値の向上につながるのかという視点で、資本配分を考えています。

当社はこれまで、冷凍機油原料や電子材料など成長性・収益性の高い事業への投資を重ね、収益を伸ばしてきました。さらに研究開発を通じて、糖鎖や海洋生分解性樹脂(PHB)などの新規事業の開拓にも注力しています。一方、資本コストを意識した経営では、投じた資本からどれだけの利益を生み出しているのかを継続的に検証し、十分なリターンを生み出せていない事業の見直しも必要です。こうした観点から、基礎化学品については、自助努力に加え、他社との協業も視野に入れた構造改革を進めていきます。

成長性・収益性の高い事業への資本配分と事業構造の見直しを両面から進め、資本コストを上回るリターンを継続的に生み出せるように事業ポートフォリオの変革を続けていきます。

市場の信頼と成長期待を高めるIR活動

冒頭のところで株価を意識した経営に触れましたが、当社の株式市場での評価について少し述べます。株価がEPS(1株当たり

当期純利益)に対して何倍で取引されているかの指標であるPER(株価収益率)で見ると、当社の場合は2026年7月末時点で13〜14倍程度となっています。スペシャリティケミカル企業の中なかでは20倍を超えている企業も珍しくないことを鑑みると、当社のPERは決して高い水準とは言えません。PERは、株式市場が織り込んでいる将来の成長期待を表す指標とも言えます。当社グループに対する市場の成長期待がスペシャリティケミカル企業としてはそれほど高い方ではないということであり、このことを真摯に受け止める必要があります。

投資家や市場の成長期待を高めるために何よりも重要なのは、収益を着実に伸ばし当社の成長力を実績で示していくことです。機能性材料での先行投資を収益拡大に結び付け、電子材料の伸びを加速させて第2の収益の柱へ育てることなどにより、市場の期待を上回る結果を示す必要があります。さらにはその先の成長戦略を社内でしっかりと構築したうえで、それを投資家の皆様に分かりやすくお伝えし、市場の評価につなげていくことがCFOとしての重要な役割だと考えています。当社はこれまでもIR活動に注力し、投資家の皆様とも積極的な対話を継続してきましたが、このような活動をさらに強化し、当社グループへの信頼と成長期待を高めていきたいと考えています。

CMOメッセージ

選ばれ続ける
価値を届ける

常務執行役員 CMO(最高マーケティング責任者)
磯貝 幸宏

CMO MESSAGE

VISION 2030の実現に向け真のマーケットインを

当社はVISION 2030で掲げる「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」の実現に向け、「環境」「ヘルスケア」「エレクトロニクス」の3つの戦略ドメインにおいて、既存事業の収益拡大と将来の布石となる新規事業の創出を目指しています。第5次中期経営計画では、既存事業は、これまで積み重ねてきた投資を収益につなげ、稼ぐ力を着実に強化するとともに、新規事業においては、探索から創出へとフェーズを移行し価値を生み出す事業化検証期間と位置付けています。成長市場に事業基盤を有し、世界トップクラスのポジションや市場での優位性を確保するために必要な技術を築いてきたことは、いずれも当社の大きな強みです。しかし市場は常に変化し、素材に求められる価値も高度化・多様化しています。これまでの強みに安住することなく、変化を先取りし、当社だからこそ提供できる価値を創出し、市場から選ばれ続けることが、当社の成長戦略であると考えています。

現在、当社の主力製品である冷凍機油原料や高純度溶剤も、最初から成功が約束されていたわけではありません。市場の声を聞き、変化を捉え、お客様が望む商品とは何かを当社技術の進化とともに考え続けてきた結果です。今振り返っても、その成功の鍵は、製品や技術ありきではなく、市場起点で考えるマーケットイン型発想にあったと考えています。

私が考える「真のマーケットイン」とは、単にお客様の要望に応えることではありません。市場の変化、お客様の抱える課題、当社の技術・製品ラインナップさらには市場優位性を重ね合わせ、当社だからこそ提供できる価値を見極めることです。その価値を既存事業の販売戦略へと具体的に落とし込み、環境変化に

対応しながら連続的な成長を実現していくこと、また、新製品・新規事業を着実に事業化へと結び付け、非連続な成長を実現していくことです。

2025年は、市場変化を見極める力と成長領域を取り込む力、双方が問われた一年でした。冷凍機油原料ではエアコン市場で一時的な在庫調整の影響を受けた一方、生成AI市場の拡大を背景としたデータセンターの建設が続き、当社製品を使用する冷却システムの導入も広がっています。電子材料では半導体の高度化に伴う品質要求の高まりを捉え、成長機会を着実に取り込むことができました。糖鎖やPHBなどの新規事業では評価先での検証が進み、有償提供も続くなど、事業化に向けて着実に前進しました。どこで需要が生まれ、何が求められているのかを見極め、当社の製品や技術を届けていく。その重要性を改めて認識しました。

成長市場で選ばれ続けるために

環境ドメインにおける成長ドライバーは、冷凍機油原料事業です。世界的なエアコン需要の拡大や、環境規制に伴う冷媒の転換を背景に、中長期的な成長機会があると見ています。一方、世界トップであることはゴールではありません。世界市場を俯瞰できるポジションを活かし、市場が求めるものを先取りし続けることが重要です。エアコンの用途は家庭用から商業施設、電気自動車やデータセンターなど多岐にわたり、冷凍機油原料に求められる性能や品質も多様化しています。また、地域によってエアコンの機種構成や冷媒の転換状況、市場の成長性も異なります。こうした用途や地域ごとの市場特性を見極め、最適な素材

を提案し続けることで、成長市場で選ばれ続ける存在でありたいと思います。

エレクトロニクスドメインでは、生成AIの普及を背景に先端半導体の需要が拡大しています。さらに、先端半導体においてアドバンスドパッケージの採用が進み、これまで前工程での利用が中心だった当社の電子材料は後工程での利用拡大も期待されます。こうした背景もあり当社は半導体製造に欠かせない高純度溶剤や機能性モノマー・ポリマーといった半導体関連素材の安定供給体制の構築に経営資源を積極的に投入してきました。主力製品である高純度溶剤に求められるのは、単に高純度であることだけではありません。品質のばらつきを極限まで抑えることに加え、原料調達から保管、輸送に至るまで、サプライチェーン全体で品質を担保することが求められます。さらに、半導体の進化を支える高機能材料の提案力も重要性を増しています。当社

グループが培ってきた高純度化技術、品質管理技術、少量多品種・高機能材料への対応力を融合し、お客様の技術課題を解決し続けることで、半導体製造に欠かせない確固たるポジションを今以上に向上させていきます。

ヘルスケアドメインでは、化粧品市場において肌への安全性や使用感に対する要求が一段と高まるなど、高機能化への根強いニーズがあります。当社はスキンケア化粧品に高い保湿性を付与する1,3-ブチレングリコール以外にもラインナップの拡充を進めることで、お客様に選ばれ続ける価値を提供し続けていきます。また、化粧品原料で培ってきた品質管理技術を活かし、現在開発中の糖鎖をはじめとする高機能素材による業容拡大を進めることで、ヘルスケアドメインを新たな成長へとつなげていきます。

冷凍機油が使われるエアコンの種類



冷凍機油のその他の用途



先端半導体向け需要への対応

生成AIの普及を背景に 先端半導体の更なる需要が拡大

当社グループは、高純度化技術、微細化、高積層化対応の材料設計・合成技術を組み合わせ、先端半導体製造プロセスのさらなる微細化・高積化に素材・技術面から貢献します。

微細加工への対応

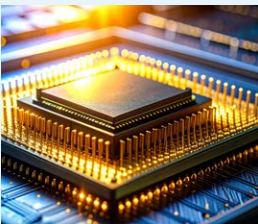
高純度化技術やクリーンレベルの高い品質管理技術等で微細なプロセスに求められる厳しい要求に対応し、歩留まり向上に貢献しています。



後工程の高性能化への対応

フォトレジスト原料を通じてHBM[※]、TSV、RDLなど後工程の高性能化にも貢献しています。

※ HBM : High Bandwidth Memory
TSV : Through-Silicon Via
RDL : Redistribution Layer



安定供給体制の強化

原料の安定調達、物流インフラへの投資など、サプライチェーンの強化によりお客様の安定生産を支えています。



新規事業を「技術テーマ」で終わらせない

新製品開発を「技術テーマ」で終わらせないために、2019年にKH i-Labを開設し、オープンイノベーションを活用しながら、既存事業とは異なる発想で新たな事業機会を「探索」してきました。技術として優れていること、社会課題の解決につながることは、新規事業の出発点として重要です。しかし、それは出発点にすぎません。市場に価値として認められ、対価を得られる仕組みがあって初めて事業として成り立ちます。これまで、KH i-Labでは多くのテーマを取り扱い、試行錯誤を繰り返しながら、市場の探索を続けてきた結果、いくつかのテーマで足掛かりとなる市場を見つけるに至りました。第5次中期経営計画では、そのターゲットとして定めた市場で仮説と検証を繰り返し、顧客エンゲージメントの高まりを実感しています。

たとえば海洋生分解性樹脂(PHB)については、さまざまな種類の樹脂があるなかで単に生分解性があるという機能だけでは市場に受け入れられません。どの市場で、どのような課題を解決できるのかを見極め、市場からPHBの価値が認められる用途を追求していきます。そのためには具体的な成型品として市場に提案していく必要があります。当社はフィルム、シート、粉末、ペレットなど、顧客ニーズに合わせた形状で提供するなど最終製品のイメージをもって市場との対話を進めています。また、糖鎖では、素材自体が持つドラッグデリバリーシステム(DDS)の機能がバイオ医薬品などの新規モダリティ領域での創薬で大きな可能性を持つ一方、生命に関わる分野で実用化するには、大量かつ安定した供給体制の確立も欠かせません。当社は、資本・業務提携先の糖鎖工学研究所と協働して大量生産が可能な100種以上の糖鎖ラインナップを提供しています。同時に、糖鎖をどのように活用し、具体的な価値につなげるかを市場に示すことも重要です。そこで、抗体医薬、ペプチド医薬、核酸医薬といった主要なモダリティにおいて外部パートナーとの共同研究などによって具体的な効果・効能につながる活用方法を検証しています。このように、市場との対話を通じ顧客エンゲージメントをさらに高め、社会実装と事業化を着実に進めていきます。

マーケットに価値を確実に届ける サプライチェーンマネジメントの重要性

真のマーケットインを実践するうえで、調達、生産、販売、物流を一体としたサプライチェーンで考えることも重要です。どれだけ優れた製品であっても、必要な時に、必要な品質で、お客様に届けられなければ、その価値を十分に発揮することはできません。製品そのものの価値と、その価値を確実に届ける力は、どちらもお客様に選ばれるための重要な要素です。

特に、グローバルに販売する冷凍機油原料では、地域ごとの需要変化と販売戦略に応じた供給体制が競争力に直結します。電子材料では、品質要求の高度化に対応するため、物流工程を含めた品質管理が欠かせません。基礎化学品についても、サプライチェーン全体で供給価値を高めることが市場から選ばれる理由となり、収益につながります。よって、製品の価値を確実に届けるところまでが、私たちの考えるマーケットインと捉え、サプライチェーンマネジメントの重要性を意識しています。

真のマーケットインを実現する人

当社には世界に誇る製品と技術があります。しかし、市場との接点は事業部、技術は研究開発部門、供給は生産・物流部門といったように、関係部門が一丸となって事業を強力に推進することが必要です。そのため市場に精通し、技術を理解し、それを事業価値へ結び付けられる人財が欠かせません。市場と技術、既存事業と新規事業、社内と社外をつなげ、コーディネートすることができる人財を一人でも多く輩出すること、それがCMOとして私が果たすべき重要な責務だと考えています。成長市場であっても、選ばれ続ける理由がなければ事業の創出や成長につながりません。当社技術を顧客に選ばれる価値に変え続けることで、KHネオケムの稼ぐ力と企業価値の向上に貢献していきます。

事業別概況

機能性材料—冷凍機油原料

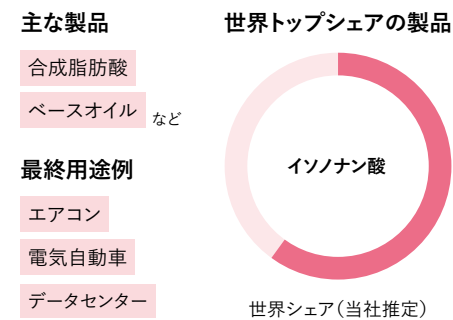
冷凍機油とは、エアコンや冷凍機などで使われる特殊な潤滑油で、KHネオケムは、その冷凍機油の性能を大きく左右する原料を製造しています。当社の原料を用いることで、HFC※1やHFO※2など環境負荷の低い冷媒と高い適合性のある冷凍機油を製造できるため、世界各国で当社原料が広く採用されています。

※1 HFC: Hydrofluorocarbon ※2 HFO: Hydrofluoroolefin

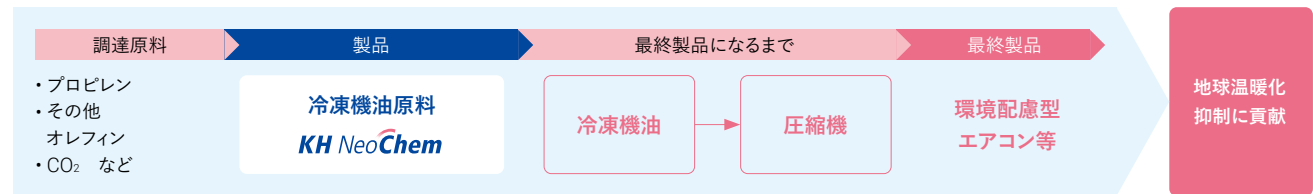
貢献するSDGs



(注)機能性材料には、冷凍機油原料のほか、高級スキンケア化粧品等で使われる化粧品原料等も含まれます。



バリューチェーンと創出される価値



競争優位性、成長機会とリスク

市場環境：環境配慮型エアコン市場の世界的拡大

競争優位

- ・世界トップシェアを背景とした関連業界俯瞰力
- ・最大需要地であるアジアに立地する生産拠点
- ・低圧オキソ法・高圧オキソ法等を活用した特長ある製品
- ・顧客と連携した研究開発・マーケティング体制

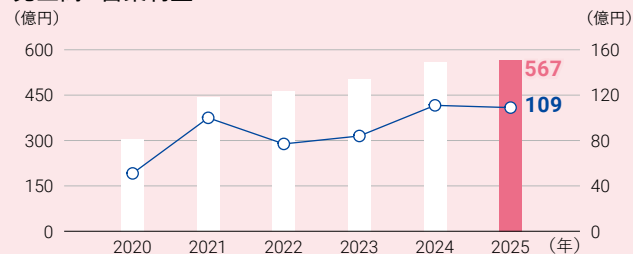
機会／リスク

- ・世界エアコン市場の持続的成長
- ・電気自動車やデータセンターの中長期的市場拡大
- ・オゾン層保護や温室効果ガス排出量削減に関する冷媒規制
- ・冷凍機油原料の競合増加

2025年の取組みと成果

世界のエアコン市場は、中長期的には年率5%程度の成長が見込まれますが、2025年においては、前半は堅調に推移したものの、中国における家電買い替え補助金効果が一服し、米国では冷媒規制に伴う需要反動減が見られ、成長市場であるインドや東南アジア圏でも天候不順の影響を受け、年率1〜2%程度の緩やかな成長にとどまりました。このように2025年は想定外の事業環境となりましたが、当社は2024年に増強した千葉工場の冷凍機油原料設備を活かし販売数量を前年比1割伸ばすなど世界トップシェアのポジションを強化しました。一方、設備増強による減価償却費の増加により、前年比で機能性材料の営業利益はわずかに減益となりました。

売上高・営業利益



(注)営業利益には全社に共通する管理費用等は含まれません。

第5次中期経営計画における戦略と注力施策

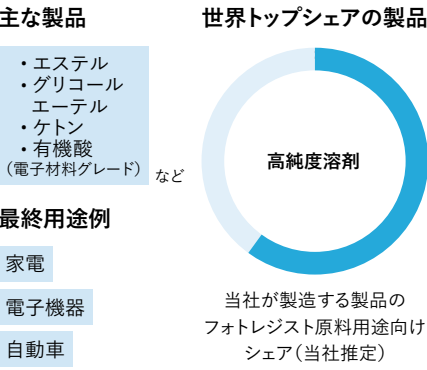
当社は、2020年および2024年に冷凍機油原料の生産能力を増強するなど、中長期的な需要拡大に対応できる供給体制を構築してきました。エアコン市場は、足もとは調整局面が続いていますが、先進国や中国では買い替え需要を含め底堅い需要が見込まれ、インドなど新興国ではさらなる需要拡大が期待できます。加えて、データセンターや電気自動車(EV)など用途の裾野も広がっています。当社は多様化する市場動向を的確に捉え、用途に応じた最適な素材を提案することで、世界トップシェアを確かなものにしていきます。



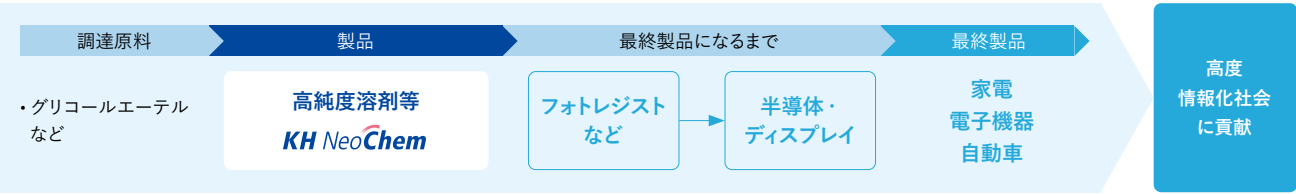
事業別概況

電子材料

KHネオケムは、半導体の製造に欠かせない高純度溶剤を製造しています。この製品は、フォトレジストや洗浄剤、剥離剤等の原料に幅広く使用されており、前工程から後工程まで、幅広く半導体の製造プロセスを支えています。その品質は極めて高く、1兆分の1クラスといった極限まで不純物を制御しています。また、グループ会社の黒金化成が有する機能性モノマーやポリマー等も、当社グループの強みです。

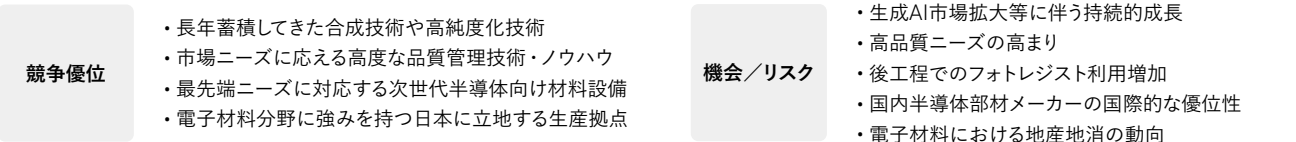


バリューチェーンと創出される価値



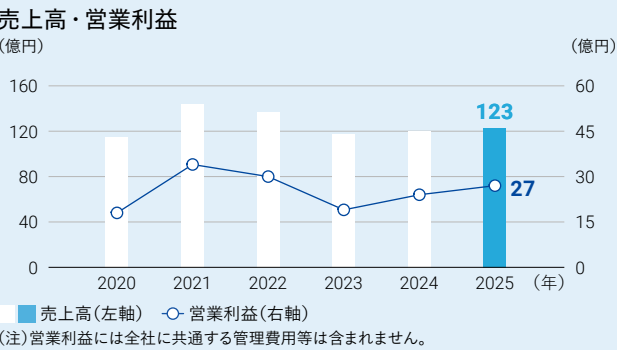
競争優位性、成長機会とリスク

市場環境: 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



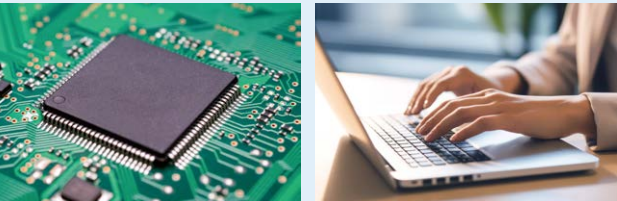
2025年の取組みと成果

半導体市場は、生成AIの普及を背景に先端半導体を中心に拡大が続いています。当社はこの市場拡大を見据え、これまで世界最高水準のクリーンルームを備えた品質管理棟の新設や供給インフラの強化を通じて高純度溶剤の競争力を高め、また、次世代半導体向け材料設備の増強も行ってきました。2025年は、これら投資の成果として高純度溶剤の販売数量が増加したことに加え、製品価値に見合った価格形成を進めることができました。また先端半導体向け材料も堅調に推移しました。



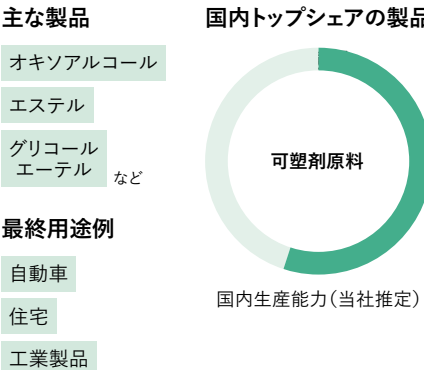
第5次中期経営計画における戦略と注力施策

先端半導体分野においては、世界最高レベルの品質管理が求められるとともに、新たな素材へのニーズも一層高まっています。さらに、半導体後工程でアドバンスドパッケージ化が進むことで、後工程においてもフォトリソグラフィ技術の利用が拡大しています。当社グループは、こうした市場の変化に対応すべく、これまで進めてきた一連の投資の成果を発揮し、お客様やパートナー企業との連携を通じて技術力を高め、市場ニーズに応じた品質向上や製品開発を加速していきます。

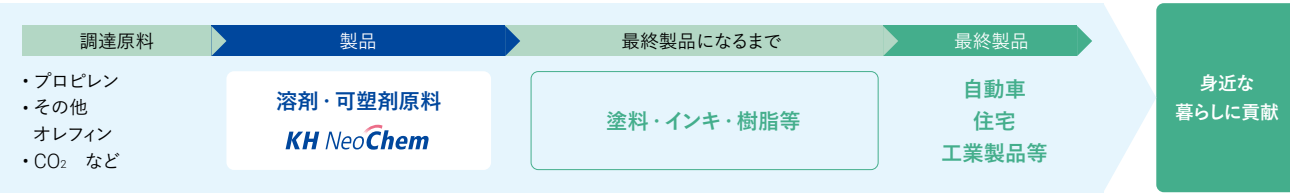


基礎化学品

KHネオケムの基礎化学品は、主に溶剤と可塑剤原料で構成されています。溶剤は塗料やインキ、可塑剤原料はプラスチックに柔軟性を付与する添加剤に使われます。最終的には自動車や住宅、日用品など幅広い産業分野で利用され、人々の豊かな暮らしを支えています。製品の多くはコア技術であるオキシ反応から生み出され、多くの製品で国内トップクラスのシェアを有しています。

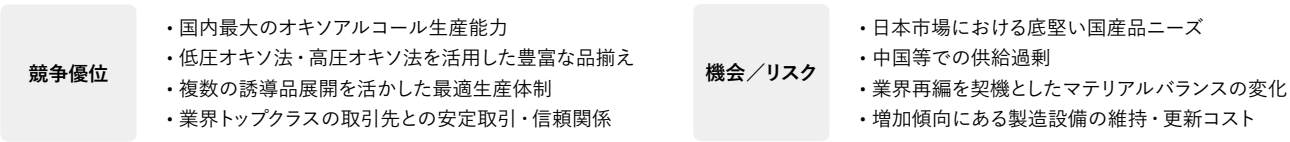


バリューチェーンと創出される価値



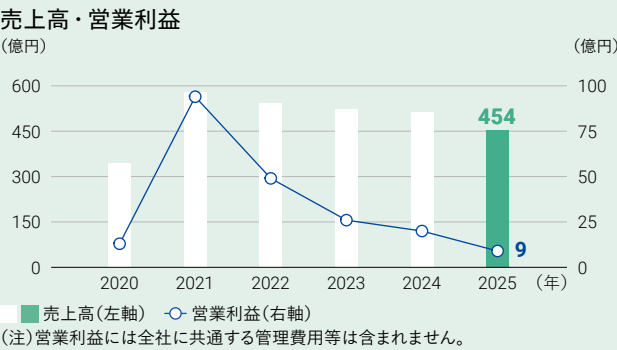
競争優位性、成長機会とリスク

市場環境: 底堅い需要が期待される国内市場



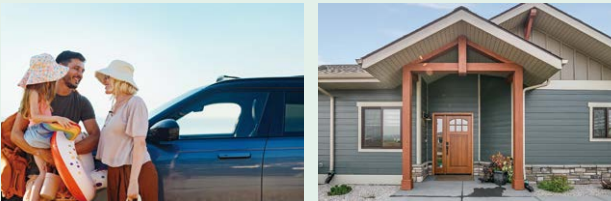
2025年の取組みと成果

2025年の国内自動車生産は概ね底堅く推移しました。一方、国内の住宅着工は建設コストの増加等による一部地域での住宅価格高騰等もあり低調に推移しました。さらに、需給バランスが崩れた海外から競合品が流入するなど厳しい事業環境が続きました。当社は、原料メーカーのトラブル影響等もあり厳しい業績となるなか、一部溶剤の製造・販売から撤退を行うなど、収益の改善に向けて構造改革を進めました。



第5次中期経営計画における戦略と注力施策

中国を中心とした供給過剰の継続、製造固定費の増加・高止まり、そして国内石油化学業界の再編進行等を想定し、当社は基礎化学品事業の強化に取り組んでいきます。当社の製品は国内市場において高いシェアを有し、自動車をはじめとする日本の基幹産業を素材面から支える重要な役割を担っています。こうした社会的な役割を果たしながら持続的な収益を確保していくために、製造・原料調達・物流等で徹底した合理化を進めるとともに、事業継続に必要な販売価格形成も行い、また、外部との協業も選択肢に含めながら事業を最適化し、収益力を強化していきます。



TOPICS：新たな価値を切り拓く、事業の進化と挑戦

機能性材料

気候変動対策に貢献する
KHネオケムの冷凍機油原料

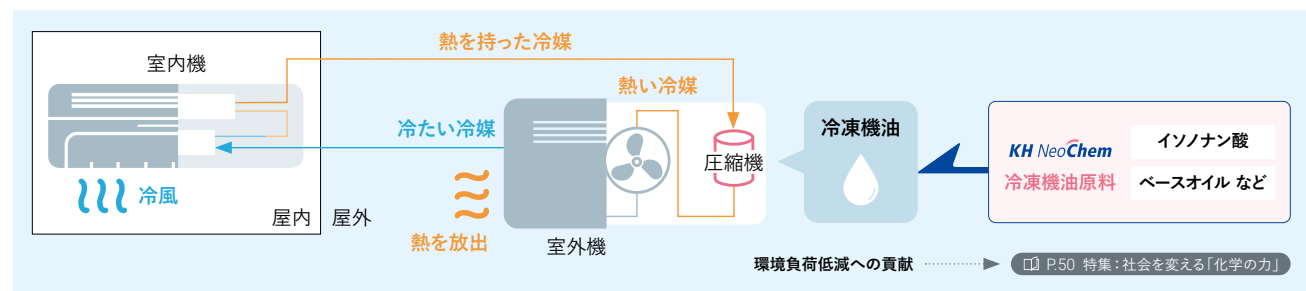
機能性材料の主力製品である冷凍機油原料は、新興国を中心としたエアコンの普及拡大やデータセンター市場の拡大、自動車のEV化進展などを背景に、中長期的な成長が期待されています。当社はこれら環境変化を好機と捉え、マーケティングや供給体制の強化等を通じて競争力強化を図るとともに、環境に優しいエアコンの普及を後押しする製品として、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

▶ エアコンに欠かせない素材「冷凍機油原料」とは？

エアコンは室内の空気を取り込み、そこから熱のみを外部と交換することで気温を調節します。この時、熱を運ぶ冷媒は、室外機の中にある圧縮機によって圧縮されます。この圧縮機を効率良く、長期的にスムーズに動かすために欠かせないのが冷凍機油です。冷凍機油には、潤滑油として本来必要とされる潤滑性に加えて、いくつかの性能が求められます。

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

このように、冷凍機油は潤滑油の中でも特に高度な性能が要求されますが、その性能を生み出す鍵となるのが冷凍機油原料です。KHネオケムは特色ある技術で複数の冷凍機油原料を製造し、世界に供給しています。

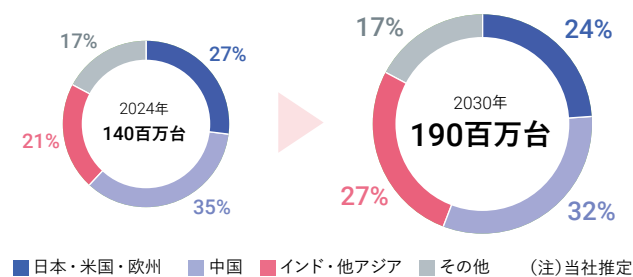


▶ 成長を支える市場環境

今や、夏にエアコンを使わない生活は、想像しにくいのではないのでしょうか。世界のエアコン市場は、気温上昇や熱波の増加を背景に、中長期的な拡大が見込まれています。特にインドや東南アジア、さらに中東やアフリカなどグローバルサウスでは、経済発展とともに生活水準が向上し、今後さらなる需要拡大が期待されています。

また、当社の冷凍機油原料は、エアコン以外の市場でも需要が拡大しています。データセンターでは大規模な冷却装置の導入や、その後の定期メンテナンス向け交換需要も見込まれています。ほかにもガソリン車と異なりエンジンの排熱を利用できない電気自動車では、省エネ性に優れたヒートポンプ技術を用いたカーエアコンが使われ、当社製品が活用される分野は着実に広がりを見せています。こうした成長機会を的確に捉えるため、当社は2024年に千葉工場で生産能力を1.5倍に増強する設備投資を行い、供給体制を強化しました。

世界のエアコン市場規模の推移



拡大する冷凍機油原料の用途



▶ なぜ「KHネオケムの冷凍機油原料」が選ばれるのか？

理由：多彩な製品ラインナップと高い生産能力で安定供給のニーズに応え続けてきたから

当社の冷凍機油原料が選ばれる背景には、幅広い製品と高い生産能力があります。特長ある高圧オキシ技術などを用いた複数の製品ラインナップを有しており、粘度や冷媒との相溶性など、お客様ごとに異なるニーズにきめ細かく対応できることが強みです。また、世界トップサプライヤーとして、過去から段階的に設備投資を重ね、安定供給ができる体制を整えてきました。

加えて、長年にわたり安定した品質で供給を続けてきた実績が、グローバルな顧客基盤となって当社の競争力を支えています。そうした安定供給を支える基盤として、物流網の強化にも一層取り組んでいます。中国・米国・欧州・日本における貯蔵拠点の整備を進め、お客様へ製品を届けるリードタイムを短縮し、地域を問わず必要なタイミングで供給できる体制を構築しています。供給力、技術対応力、顧客基盤等の強みは、一朝一夕には構築できない当社の競争優位性となっています。

VOICE 社会を支える製品だからこそ、供給を絶やさない

事業部 折見 崇行



地球温暖化に伴う暑さが人々の生命を脅かしかねないなか、エアコンはいまや、人々の健康な暮らしに欠かせない存在です。当社の製品がその一翼を担えているのであれば、これほどやりがいのある仕事はありません。当社では過去に、生産能力が足りず、需要の急拡大に十分に対応できなかった苦い経験をしたこともありました。当社製品がサプライチェーンの中で果たす役割の大きさを実感し、安定供給の重要性を再確認する機会となりました。

現在では、長年のお付き合いのあるお客様と新製品開発に取り組む機会も増えています。こうした信頼関係を強みに、需要拡大を的確に捉え、安定供給の使命を果たすことで、事業の成長と提供価値の拡大に挑戦していきたいと考えています。

知財戦略 COLUMN

冷凍機油原料を支える知財・無形資産戦略

当社の冷凍機油原料は、長年培ってきたオキシ技術と、それを製造現場で磨き続ける人財、そして蓄積されたノウハウなどに支えられています。近年の生産能力増強においても、新たな製造技術を実用化し、生産性と供給安定性の向上につなげました。さらに、プラントの連続運転を支える運転管理においても、操業データや現場の気付きをもとに日々「カイゼン」を重ね、品質の安定化と製造効率の向上を図っています。こうした継続的な改善の積み重ねも、当社固有の重要な無形資産です。

これらの知見を組織的に蓄積・継承するため、紙媒体の資料、操業記録、過去の改善事例などをデジタル化し、生成AIを活用した知識基盤の構築を進めています。熟練者の経験を組織全体で共有することで、運転管理の高度化と次世代への技術伝承を進めています。

また、知的財産戦略会議では、冷凍機油原料の競争力強化に向けた知財戦略を策定し、技術・ノウハウの保護・活用を進めています。主要製品の競争力を将来にわたり維持・強化するため、製造技術や品質向上に関する発明の特許出願を進め、特許ポートフォリオの構築に取り組んでいます。

加えて、用途開発や評価技術を通じて、冷媒規制に伴う冷媒転換を見据えた冷凍機油の開発にも取り組んできました。開発成果については、適切に保護し、パートナーとの協業を通じた事業展開につなげています。

今後も、当社のオキシ技術と無形資産を活用し、顧客課題への対応力と冷凍機油原料の競争優位性を一層高めていきます。

TOPICS：新たな価値を切り拓く、事業の進化と挑戦

電子材料

最先端の半導体製造を支える
高純度溶剤

半導体・ディスプレイ製造に不可欠な高純度溶剤。近年拡大を続けてきた半導体市場は、生成AIの普及に伴ってさらなる成長が見込まれています。KHネオケムは、長年培った高純度化技術、品質管理・分析技術等を活かして、半導体製造に欠かせない高品質な製品を安定的に供給しています。高度情報化社会を陰から支える存在として、半導体の微細化・高積載化に伴う高度な品質要求に応えながら事業拡大に積極的に取り組んでいます。

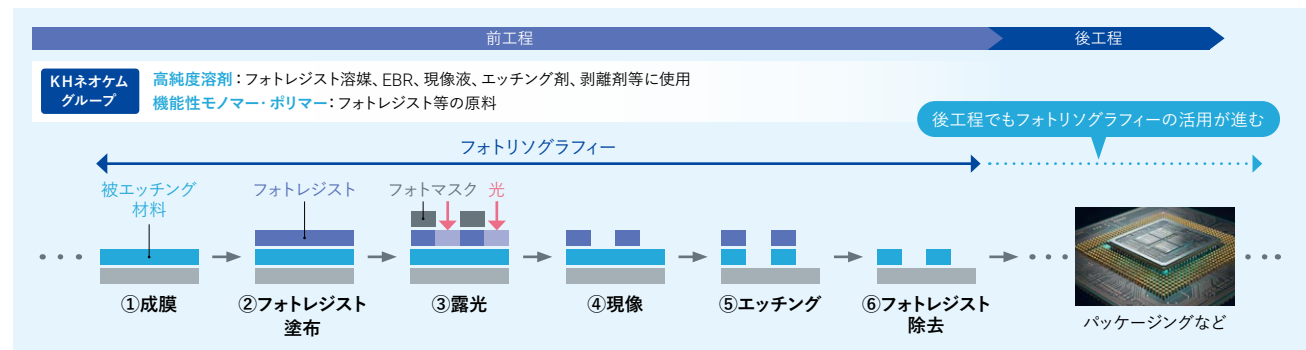
▶ 半導体製造に欠かせない「高純度溶剤」とは？

高純度溶剤とは、その名の通り純度を極限まで高めた溶剤です。主に半導体やディスプレイ製造におけるフォトリソグラフィー工程で使用されており、品質への要求水準は極めて高いものとなっています。

半導体の回路線幅はナノメートル単位まで微細化が進んでおり、ごくわずかな不純物でも不良品の発生原因となります。そのため高純度溶剤には、ppt(1兆分の1)レベルの不純物まで管理する高度な品質管理が求められます。

KHネオケムは、この厳しい要求に応えるため、高純度化と品質管理・分析の両面で技術やノウハウを蓄積してきました。特に、微量な不純物を検出・管理する分析技術は品質を左右する重要な要素です。当社は他社に先駆けてディスプレイ分野で経験を積み、その知見を半導体分野へ展開してきました。近年では2022年に新たな品質管理棟を新設したほか、2024年には供給インフラを増強するなど、品質保証体制の強化や安定供給に向けた設備投資を行ってきました。こうした取組みが高い品質と安定供給への信頼につながり、半導体材料市場における当社の競争優位を支えています。さらに、グループ会社の黒金化成では、フォトレジスト等の原料に使用される機能性モノマーやポリマーを手掛けるなど、当社グループは、半導体製造の幅広い工程を、素材や技術面から支えています。半導体製造は高度に自動化が進展している一方、品質の分析・評価においては、実際は人の力量が大きく影響しています。長年にわたり蓄積・継承してきた人の技術・ノウハウこそが、当社グループの電子材料分野を支え、高品質な製品の安定供給を実現する競争力となっています。

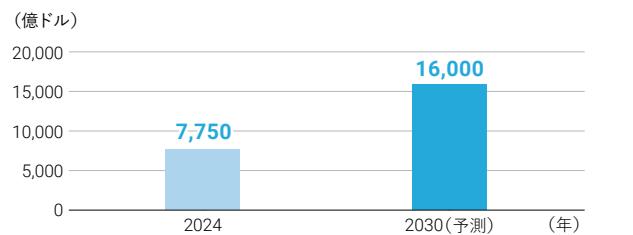
半導体プロセスとKHネオケムの関わり



▶ 広がりを見せる市場

半導体市場は、生成AIの普及を背景に力強い成長を続け、今後ますます市場の拡大が予想されています。先端半導体では、さらなる高性能化に向け、これまで前工程で使用されていたフォトリソグラフィー技術が、後工程のTSV(Through-Silicon Via)、バンブ、RDL(Redistribution Layer)などの形成工程でも活用が広がっています。当社の電子材料事業では、先端半導体用途向け製品の採用が進展しており、前工程だけでなく後工程も含めた需要拡大が追い風となっています。

世界半導体市場規模



出所：Omdia, McKinsey & Company
「Semiconductors: A trillion-dollar industry」(2026年4月)をもとに当社作成

▶ なぜ「KHネオケムの高純度溶剤」が選ばれるのか？

理由：高度な品質水準と技術革新への対応速度でお客様の期待に応え続けてきたから

選ばれる理由の1つ目は、「品質」です。特に先端半導体用途向け製品では、わずかな品質差が半導体の不良品発生率に大きく影響します。KHネオケムは製品の品質、物流の品質を高めることで、お客様から高い評価をいただいています。

2つ目は、「対応力」です。半導体産業は技術革新のスピードが非常に速いのが特徴です。当社はお客様との対話を重ねながら、品質の高度化など技術革新を支える課題の一つひとつ解決することで事業を拡大してきました。こうした迅速かつ粘り強い対応力に加え、緊急時にも供給を切らさないことを最優先に行動する姿勢が、お客様との長期的な関係構築につながっています。

3つ目は、これらを支える「技術力と組織体制」です。当社では、営業・製造・技術部門が一体となり、お客様の要望を製造現場まで迅速に反映できることが、市場の変化に柔軟かつ迅速に対応する力となっています。こうした品質、対応力、技術・組織力が、最先端の半導体分野において当社製品が選ばれる理由となっています。

VOICE 縁の下の力持ちとして、デジタル社会の基盤を支える

事業部 高橋 弘樹



先端用途で使われる高純度溶剤は、求められる品質水準が年々高まっています。このようなニーズに対し、当社は高品質な製品を安定的に生産し続けることで応えてきました。「KHネオケムの製品は、使用すると明らかにきれいだから変えられない」といったお声をいただいた際には、当社製品の凄さを改めて実感し、誇りに思いました。

かつては「うちの製品、実はここで使われているんだよ」と若手社員に伝えたと、驚かれることもありましたが。しかし今では、製品の重要性を一人ひとりが理解し、部門の垣根を越えて「自分たちで動ける」空気が生まれ、お客様の高い要求にも迅速に応えられる体制に変化しています。

私たちの製品は、縁の下の力持ちとしてデジタル社会の基盤を支える欠かせないものです。これからお客様との対話を大切にしながら、より高い品質を追求し、デジタル社会の発展を支え続けたいと考えています。

知財戦略 COLUMN

電子材料の成長を支える知財・無形資産戦略

当社の電子材料ビジネスの競争力は、高純度化技術だけでなく、原料調達から製造、タンクでの保管、充填・物流、分析・品質管理に至る各工程で蓄積した技術とノウハウに支えられています。これらを一体的に活用することで、高度化する顧客ニーズに応え、高い品質水準と安定供給を実現しています。

こうした強みを将来にわたり維持・強化するため、事業部、生産技術部、技術開発センター、知的財産部で構成する知的財産戦略会議では、技術・ノウハウの保護・活用方針を事業戦略と一体的に議論し、決定しています。この方針に基づき、公開による権利保護が有効なものは特許として権利化し、特許ポートフォリオを構築する一方、秘匿すべきノウハウは営業秘密として適切に管理しています。

また、大学との共同研究を通じ、溶剤や塗布条件がレジスト薄膜の形成プロセスや特性に与える影響について知見を蓄積しています。顧客視点で、顧客の製造プロセスや現象のメカニズムの理解を深めることで、ニーズをよりの確に捉え、課題解決につながる提案力を高めています。

さらに、グループ全体での知的財産強化にも取り組んでいます。電子材料を製造する黒金化成では、社員の約2割を研究開発人材が占め、迅速な技術対応を強みに顧客の研究開発段階から製品化までを一貫して支援しています。さらに、研究開発に携わる社員が有するノウハウの可視化に着手するなど組織の資産として蓄積することで、顧客課題に応じた技術提案や製品開発支援を、より迅速かつ的確に提供していきます。

特集：社会を変える「化学の力」

KHネオケムは、事業を通じて社会課題の解決に挑み続けることが、サステナブルな社会の実現と当社の持続的な成長の両立につながると考えています。

本特集では、プロジェクトの最前線で価値創出に挑戦する社員の声を交えながら、当社が実現を目指す新たなソリューションと、社会に提供する価値をご紹介します。



糖鎖

海洋生分解性樹脂(PHB)

カーボンニュートラル実現に向けて

化学の力で導く事業深化と創出

当社は、長年培ってきた化学技術や製造ノウハウを基盤に、既存事業の深化による「連続的な成長」と、新たな事業機会の創出による「非連続な成長」の両輪で新たな価値創造を目指しています。その軸となるのが、戦略ドメインである「環境」「ヘルスケア」「エレクトロニクス」です。これら3つの分野で既存事業を深めるとともに、新たな事業を創出し、VISION 2030の実現につなげていきます。

既存事業においては、保有する合成技術、顧客基盤、製造・品質管理技術を活かしながら、既存事業の周辺領域における市場の変化を捉え、提供価値の高度化や拡張を通じて、新たな収益機会の創出に取り組んでいます。

一方、新規事業では、研究開発力、知的財産、人財などの無形資産を活用し、社会課題解決に貢献する新たなテーマ創出に取り組んでいます。その原動力となっているのがKHネオケムならではの企業文化です。機動的な意思決定が可能な企業規模と、年齢や所属を問わず自由闊達に意見を交わせる風土、多様なバックグラウンドや専門性を持つ人財が活躍する環境が、新たな発想や挑戦を後押ししています。その結果、海洋生分解性樹脂(PHB)やバイオ医薬品向け糖鎖などのテーマにおいては事業化の検討が進み、「探索」から「創出」のステージへ移行しています。このように、私たちは「化学の力」によって既存事業の深化を図るとともに、新規事業を生み出すことで、社会課題の解決と持続的な企業価値向上を実現していきます。

サステナブルな社会に貢献するKHネオケムの価値創造

当社の製品は、さまざまな産業分野を通じて豊かな暮らしを支えています。その背景にあるのが、普段目にするものではない「化学の力」です。独自の技術と高品質な製品で、地球環境に優しく快適な暮らしを支えることでサステナブルな社会の実現に貢献することが、KHネオケムの価値創造です。

環境ドメインでは、国際的な環境規制により、オゾン層の保護や温室効果ガス(GHG)排出量の削減に貢献する冷媒を使用したエアコンへの移行が進んでいます。当社の冷凍機油原料は、こうした環境に優しいエアコンの普及に不可欠な素材として社会に貢献してきました。新規事業においても海洋プラスチック問題の解決策の一つとして海洋生分解性樹脂(PHB)の社会実装を急ぐほか、気候変動による食糧問題の解決に貢献するアグリビジネスの開発も進めています。エレクトロニクスドメインでは、半導体の微細化に不可欠な高純度溶剤が半導体産業の黎明期からその発展を支え、高度情報化社会の進展に貢献してきたほか、新たに、モビリティやセンシング分野で期待の高まる高機能光学材料の開発も進めています。ヘルスケアドメインでは、化粧品分野において保湿成分として有効な1,3-ブチレングリコール(BG)をはじめ製品ラインナップの拡充を図ることで人々のQoL向上に寄与しています。また、新たな挑戦として糖鎖を通じて核酸医薬などの新規モダリティ開発を支援し、アンメットメディカルニーズへの貢献も目指しています。このように当社は、製品そのものだけでなく、その先にある社会的な価値創造まで見据え、事業活動に取り組んでいます。

今後も技術、人財といった経営資本を活かしながら、お客様や新たなパートナーとの連携を通じて、戦略ドメインにおいて新たな価値を生み出し、サステナブルな社会の発展に貢献していきます。

戦略ドメインにおける研究開発戦略とテーマ

ドメイン		第5次中計	第6次中計	VISION 2030
環境	環境負荷低減に貢献する素材を提供	冷凍機油原料 環境に優しいエアコンの普及に貢献	海洋生分解性樹脂 海洋プラスチック問題の解決に貢献	バイオスティミュラント 気候変動による食糧問題の解決に貢献
		1,3-BG スキンケア化粧品に保湿性と低刺激性を付与		
ヘルスケア	機能性の付与によりヘルスケア製品の付加価値を向上	糖鎖 バイオ医薬品に標的指向性や体内安定性の機能を付与	高純度溶剤 半導体の微細化・高積載化に貢献	脂環式化合物 高機能光学材料としてモビリティやセンシング分野の進化に貢献
エレクトロニクス	最先端の半導体や電子デバイスの進化を支える			

特集：社会を変える「化学の力」

海洋生分解性樹脂(PHB)

カーボンニュートラル実現に向けて

KHネオケムが挑む、新たな創薬ソリューション

生体内に広く存在し、さまざまな生命現象に関わる「糖鎖」。その多様な機能を活かし、バイオ医薬品の機能を高める新たな素材としての活用が期待されています。KHネオケムはオープンイノベーションを通じて糖鎖の社会実装を加速し、創薬分野において新たな価値を届けるとともに、ヘルスケアドメインの強化を目指します。

糖鎖 Glycan

Story 1

医薬開発における 糖鎖の実用化を一步ずつ前に

イノベーション戦略部(KH i-Lab)

川崎 大輔



新規事業開発テーマとしての「糖鎖」は、一人の社員の「糖鎖は面白い」という熱意から始まりました。製造技術の確立に向けた挑戦にはじまり、特許取得や外部パートナーとの提携などを積み重ね、現在、当社は、多様な糖鎖を安定的に、低コストで製造できる基盤を構築しています。

しかし、事業化を進めるなかで、新たな壁に直面しました。糖鎖はこれまで創薬分野での活用実績が少なく、糖鎖を安定的に供給できることだけを訴求しても、「どのような効果が得られるのかイメージしにくい」という声が多く、具体的な採用にはつながりませんでした。そこでアプローチを転換し、スタートアップ企業や研究機関との共同研究を通じて、創薬への応用可能性を示す実証データの収集と検証を進めることとしました。収集したデータをもとに糖鎖がもたらす効果を具体的に提案することで、お客様の反応も大きく変化し、今では「この領域にも活用できないか」「このようなデータも追加で欲しい」といった具体的なニーズや要望をいただけるようになり、実用化に向けた確かな手応えを感じています。

私たちが目指すのは、糖鎖が持つ可能性を、実際の医薬品開発に活かせる形へと変えていくことです。「まだ誰も実現できていないことを、私たちが最初にやりたい」。そんな思いを胸に、パートナーとともに新たな用途や価値を生み出し、糖鎖の実用化を一步ずつ前へ進めていきます。

OUR SOLUTION

糖鎖の実用化を支えるKHネオケムの独自技術

生体内の重要な因子として認知され、大きな可能性を秘める糖鎖。しかし創薬分野への活用は、その構造の複雑さが研究開発を困難にすると同時に、大量生産の難しさが広範な実用化に向けた障壁となっていました。

KHネオケムでは、糖鎖の製造技術を基盤に、社外パートナーとの共同研究を推進することで、これらの課題解決に貢献し、多様な糖鎖を安定かつ大量に供給する体制の構築を進めています。

①創薬に必要な糖鎖を 安定供給

糖鎖の抽出・分離精製で独自のアプローチを採用。一般的な化学合成と比較してスケールアップしやすく、医薬品開発に必要なキログラム単位の供給にも対応できる技術を保有しています。

②多様なモダリティへの応用を支援する 技術と糖鎖ライブラリー

当社が開発した糖鎖「GlyMuch®」と、パートナーである糖鎖工学研究所が保有する糖鎖ライブラリーを組み合わせ、100種類を超える多様な糖鎖を展開しています。これらの糖鎖ラインナップと、糖鎖の加工や修飾技術により、多様なモダリティに適合する糖鎖ソリューションサービスを提供しています。

③糖鎖の可能性を広げる パートナーシップ

新規モダリティに貢献する糖鎖の可能性を切り拓くため、多くのパートナーと協業しています。糖鎖の製造・修飾技術では糖鎖工学研究所と、抗体医薬の分野ではProAbTech社、核酸医薬の分野ではルクサナバイオテック社や北海道システム・サイエンス社、ペプチド医薬の分野ではVeneno Technologies社など、各分野におけるパートナーの知見と当社の糖鎖に関する知見とを組み合わせ、アンメットメディカルニーズへの早期貢献を目指しています。

KHネオケムの糖鎖ソリューション

課題

- ・ニーズに応える糖鎖ライブラリー
- ・安定品質と大量生産

当社の糖鎖製造技術

- ・多様なラインナップ
- ・ニーズに応じた還元末端構造の改変
- ・安定品質と大量生産技術

提供価値

- 糖鎖創薬の可能性を拡大
- ・研究開発促進
- ・医薬品機能向上
- ・新規モダリティ開発を支援



KHネオケム糖鎖ソリューションサイトは、当社Webサイトにてご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/solution/glycan/>

💡 新規事業・新製品開発を支える知財・無形資産戦略

当社は、知財・無形資産を、「非連続な成長」と「連続的な成長」の双方を生み出す価値創造の源泉の一つと位置付けています。「非連続な成長」を目指す糖鎖分野では、独自糖鎖とその製造技術について特許を出願し、知的財産として保護するとともに、商標「GlyMuch®」も取得することで、技術の保護と認知度向上を図り、将来の事業展開につなげています。さらに、大学やスタートアップとの共同研究を通じて用途に関する知見や実証データを蓄積しています。その成果については、共同出願や特許に関する権利・持分の譲り受け等により、事業展開や協業に必要な特許ポートフォリオの拡充を図っています。

海洋生分解性樹脂(PHB)では、想定される用途ごとに技術課題を捉え、その解決につながる技術創出と特許出願による保護を図っています。こうした知的財産を、単なる技術の保護にとどめることなく、顧客との技術的対話や開発に活用することで新規用途の共創を促し、新たな市場形成や事業化へとつなげていきます。

一方、「連続的な成長」を担う既存事業では、新規用途探索や新製品開発において製品化に至らなかったものも含め、長年の研究開発を通じて蓄積してきた技術的知見や検討の経緯を重要な知財・無形資産として活用しています。紙媒体を含むこれらの情報をデジタル化し、生成AIによる解析やデジタルマーケティングを組み合わせることで、現在の社会課題や顧客ニーズと結び付ける取組みを進めています。これにより、新たな用途や製品の創出を促し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

特集：社会を変える「化学の力」

糖鎖

カーボンニュートラル実現に向けて

KHネオケムが挑む、次世代バイオプラスチックソリューション

世界的な課題である海洋プラスチックごみ問題の解決に向けて、KHネオケムは、バイオ由来の海洋生分解性樹脂「PHB（ポリヒドロキシ酪酸）」の開発を進めています。独自技術を用いた次世代の素材の提供を通じて、循環型社会への貢献と、環境ドメインにおける将来の新機軸創出を目指します。

COLUMN 海洋生分解性樹脂（PHB）とは？

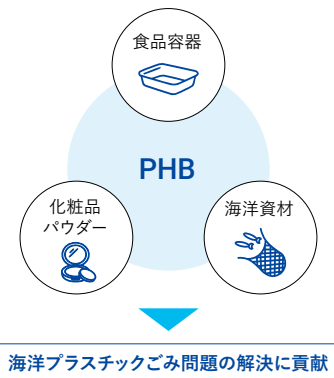
PHBは、バクテリア由来の生分解性プラスチックです。海洋環境でも分解される生分解性を持つことから、「自然に還る新しい素材」として注目されています。

環境や生態系に悪影響を与える海洋プラスチックごみ問題は、汎用プラスチックの多くが自然に分解しないことが一因となり、深刻化しています。環境省の調査では、海岸に漂着するごみのうち、プラスチック製の漁具（漁網やブイなど）が大きな割合を占めていると報告されています※。

当社はこの課題解決に貢献すべく、土壌に加え海洋環境でも自然に分解される100%バイオ由来の海洋生分解性樹脂の開発に取り組んでいます。

※ 出典：環境省「令和6年度漂着ごみ組成調査データ 取りまとめの結果について」

PHBをさまざまなプラスチック製品に応用



OUR SOLUTION

KHネオケムのPHBが持つ3つの特徴

①海洋生分解性

PHBは、海洋を模した試験において、生分解性素材として使用されているセルロースよりも早く生分解される特徴があることを確認しています。微生物の少ない海洋中においても分解されることから、海洋プラスチック問題解決への貢献が期待されます。

②高弾性かつ耐熱性

PHBは、生分解性樹脂であるPLA（ポリ乳酸）と比較しても硬く変形しにくく（高弾性）、高い耐熱性を持ちます。PLAは電子レンジ対応のお弁当容器にも使用されていますが、このPLAにPHBを添加することで、加熱時のたわみを抑え、耐熱性を向上させることもできます。

③お客様ニーズに合わせた多様な提案

PHBという素材そのものの提供にとどまらず、これまでに培った化学技術との融合により、添加剤の配合や加工条件といった最適な生産工程を提案することで、お客様のスムーズな製品化を支援します。

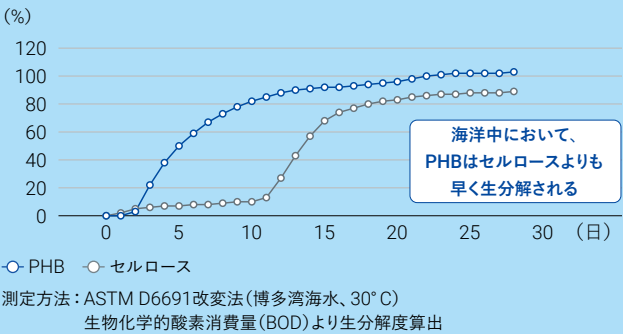
KHネオケムのルーツとなる技術を現代においてさらに進化

私たちの起源は、1948年に発酵法によるアセトン・ブタノールの大量生産に成功したことにあります。約80年を経た現在、改めて発酵・培養技術を活用したPHBの事業化に向けて、オープンイノベーション施設「KH i-Lab」では、大学やスタートアップ、バイオ技術に特化した企業との連携を通じて最先端の技術開発を進めています。

これまでの生分解性プラスチックは、弾性や耐熱性の制約から用途が限られるという課題がありました。PHBは高弾性かつ高耐熱性を有しているため、これまで難しかった用途への生分解性プラスチックの利用拡大が可能となりますが、PHBは加工のしにくさから「扱いにくい素材」と評価されることもあり、これまで広く普及するに至りませんでした。当社では、これまで培ってきた化学技術を融合することで、粘性・弾性の制御や異なる材料を均一に混ぜ合わせ、PHBをより幅広い用途へ活用すべく開発を進めてきました。

このような取り組みを通じて、現在PHBは、「探索」の段階から、事業化に向けた「創出」の段階へと着実に歩みを進めています。

海水中におけるPHBとセルロースの生分解率の推移



KHネオケムPHBソリューションサイトは、
当社Webサイトにてご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/solution/phb/>

海洋生分解性樹脂（PHB） Polyhydroxybutyrate

Story 2

「PHBが当たり前に使われる未来」を実現するために

イノベーション戦略部（四日市）
千原 菜緒



PHBは環境性と機能性を兼ね備えた非常にポテンシャルの高い素材です。しかし、素材としてはやや「癖」があり、使いこなすには加工時にきめ細かな温度管理や条件設定が求められます。加えて、多様な用途で活用していただくためには、高弾性や耐熱性といったPHBが持つ性能を高い水準で引き出す必要があります。

私たちは、このような性能を満たす加工条件を確立するために、これまで多くの試行錯誤を重ねてきました。また、素材提案にあたり、用途や完成形を具体的に想起していただくことにも腐心しました。評価先と、試作品の改良と提案を重ねる中で、「ここまで形にできたのなら、ぜひ一緒に開発を進めましょう」とのお言葉をいただいた際には、大きな喜びを感じたことを今でも覚えています。現在は、用途ごとに異なる課題に対して日々改善を重ね、パートナーの皆様との信頼関係を築いていけることに、やりがいと手応えを感じています。

当社のPHBはすでに基礎研究を終え、事業化に向けた用途開拓が進んでいます。PHBがビジネスとして育ち、将来的に現在の主力事業と肩を並べる柱になれば、環境と機能の両面から価値を提供できる素材メーカーとして、新たな次元へと進化できると考えています。ゆくゆくはPHBが私たちの日常生活で当たり前に使われる未来の実現に貢献していきたいと思っています。

Outside Perspective ～社外取締役から～

新製品、新規事業の取組みについて

独立社外取締役
土屋 淳



私は、化学産業において機能化学品、特に電子材料関連の事業開拓に携わってきた。化学メーカーにおいては、顧客ニーズに合わせて材料をつくり込むことが基本であり、顧客もより川下の顧客の要望を踏まえて開発しているため、材料に対する要求も変化することが多い。そこで重要となるのは、顧客のニーズを最終的な実装に至るまで理解しておくことだ。いわば、森を見て植樹する作業である。私はこれまでの経験から、対象事業がサプライチェーン全体のどこに位置し、いかなる価値を加えられるかという視点で見ようとしている。電子材料の分野では、旬となる用途がパソコン、ディスプレイ、スマートフォン、データセンターへと変化してきた。用途や分野により材料に対する要求も異なるが、どの用途においても、品質の安定性と供給能力が求められる。新規材料では、新規であるがゆえのリスクも存在する。私は社外取締役として、製品価値、製品供給、市場環境の変化などさまざまな面から、その製品・事業がどう企業価値向上につながるのかという視点で、意図的にクリティカルに見ようとしている。

特集：社会を変える「化学の力」

糖鎖

海洋生分解性樹脂(PHB)

サステナブルな社会に貢献するKHネオケムの価値創造

私たちは2050年のカーボンニュートラル実現を宣言し、企業としての社会的責任を果たすべく取り組みを進めています。
この目標は、単に自社の温室効果ガス(GHG)排出量を抑えるだけでなく、独自の技術と製品によって社会全体の脱炭素化にも貢献していくという考えに基づいています。

カーボンニュートラル実現に向けて Toward Achieving Carbon Neutrality



目標

私たちは、2050年のカーボンニュートラル実現に向け、2030年までにGHG排出量を2017年度比30%削減することを目標として掲げています。現在進行中の第5次中期経営計画の期間中に、この2030年目標を前倒して達成することを目指してきました。

取組みと進捗

機能性材料や電子材料など、数量より付加価値を重視した事業構造への転換を進めることや、自家発電設備の更新やプラント高度制御システムの導入など、省エネ施策にも取り組んでいます。その結果、2025年度は2017年度比で30%削減となり、目標を前倒して達成しました。

今後の方針

千葉工場で稼働したCO₂回収装置や高度制御システムの一層の活用等により、GHG排出量のさらなる削減に取り組めます。Scope3においては、その約8割がカテゴリ1によるもので、この大部分が原料調達に由来していることから、調達先のコンビナート各社との連携を深め、サプライチェーン全体で環境負荷低減に取り組めます。

高度制御システムとは

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・圧力・温度等を常に微調整しています。高度制御システムは、IoT技術を駆使し、これらの適切な条件を自動的に調整するシステムで、製造ロスを最小限に抑え、省エネ運転を実現します。

CO₂回収装置とは

当社のコア技術であるオキシ反応は、各種オレフィンなどの原料と一酸化炭素と水素を反応させアルデヒドを合成する反応ですが、この工程でCO₂を原料として使用します。当社は、自社で発生したCO₂の一部を回収し、原料としてリサイクルしています。

KHネオケムの温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope1+2)

(千t-CO₂)

数量・構成差 -55

GHG排出削減の取組み

省エネ活動他 -8

千葉工場自家発電設備更新 -16

高度制御システム -9

原料としてCO₂を使用 -54

2017 (基準)

2025 (実績)

2027

2050

2030年目標 2017年度比 30%削減

2025年度に前倒して目標達成

カーボンニュートラルへ

(注)省エネ法ベースでの2025年度GHG排出量は P29 参照

KHネオケムの温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope3)

2025年度 Scope3 1,117千t-CO₂

0.1%

8.0%

4.9%

5.6%

6.0%

75.4%

■カテゴリ1 「購入した製品・サービス」

■カテゴリ2 「資本財」

■カテゴリ3 「Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動」

■カテゴリ4 「輸送、配送(上流)」

■カテゴリ5 「事業から出る廃棄物」

■カテゴリ12 「販売した製品の廃棄」

集計期間2025年1月～12月 (カテゴリ3,5は 2025年4月～2026年3月)

地球温暖化抑制に貢献する冷凍機油原料

KHネオケムの冷凍機油原料は、エアコンで使用される冷凍機油に高度な性能を与えることに加え、地球温暖化の抑制という面でも重要な役割を果たしています。その背景には、冷媒を巡る国際的な環境規制の変化があります。1989年のモントリオール議定書により、オゾン層を破壊する「R22」などの特定フロンは段階的に削減・全廃の対象となり、「R410A」などオゾン層に影響を与えない代替フロンへの転換が進みました。その際、これに対応する合成冷凍機油のニーズが高まり、その原料として、KHネオケムの冷凍機油原料が採用されるようになりました。

キガリ改正

2019年のモントリオール議定書・キガリ改正により、代替フロンにおいても地球温暖化係数(GWP)の高い冷媒の段階的削減が国際的に合意されました。この流れを受け、「R32」などGWPの低い冷媒への切り替えが進みましたが、当社製品はこうした冷媒にも対応可能であり、引き続き世界で幅広く使用されています。このように、KHネオケムは環境規制の変化と冷媒の進化に対応する原料を提供することで社会的要請に応え、同時に事業も拡大してきました。今後、HFO(Hydrofluoroolefin)など次世代冷媒の普及が進んでも、当社の冷凍機油原料は引き続き重要な役割を担い続けます。

冷媒と冷凍機油(原料)の組み合わせ

冷媒	オゾン層破壊効果				
	有	無	無	無	
冷媒	GWP 1,810 R22	代替 →	2,090 R410A	代替 →	
			代替 →	675 R32	
				代替 →	1桁 HFO
					温室効果小

冷凍機油(原料)

鉱油	合成油 KHネオケムの製品が使われています	合成油 KHネオケムの製品が使われると想定
----	--------------------------	--------------------------

キガリ改正におけるHFC削減スケジュール (CO₂換算値)

	基準年	2036	2045	2047
先進国	2011-2013年	-85%		
途上国第1グループ	2020-2022年		-80%	
途上国第2グループ	2024-2026年			-85%

(注)途上国第1グループ：開発途上国であって、第2グループに属さない国
途上国第2グループ：インド、パキスタン、イラン、イラク、湾岸諸国
(注)上記は最終的な削減期限と削減幅であり、これらに向けて段階的な削減が計画されている。

KHネオケムは、事業を通じて社会課題の解決に挑み続けることが、サステナブルな社会の実現と当社の持続的成長の両立につながると考えています。今後も、「化学の力」を社会課題の解決につながる価値を生み出し、それを社会全体へ広げることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

CTOメッセージ

ています。このように、新たな技術を取り込みながら、工場の競争力を高めています。

価値創造の仕掛け、ガラス張り工場

これらの取組みを、現場の負担を増やすことなく前進させるために、次の一手が必要だと考えています。

それが「ガラス張りの工場」です。
工場には長年の操業を通じて膨大な技術や経験と、そこから得られた教訓が蓄積されています。いつ、どの設備で、何が起き、どのような判断と操作で対処してきたのか。それらは非常に価値のある無形資産です。一方で、その情報が必要となきに見つからない、探すのに時間がかかるといったことが現場の負担になり、付加価値業務の妨げになっている場面もあります。私はこれを、仕組みで変えていきたいと思っています。

私が目指す「ガラス張りの工場」とは、設備の状態や業務の進捗、判断の根拠が、権限に応じて必要な関係者にタイムリーに共有される状態を指します。

設備保全、運転管理、品質管理、環境対策、予算管理など、日々の業務を、デジタルを活用しながら標準化・見える化することで、履歴が「使える形」で残り、次の判断や改善に確実につながられる。これにより、安全・安定・効率性をさらに高めるとともに引継ぎや社内連携もスムーズになり、ガバナンス向上にもつながります。

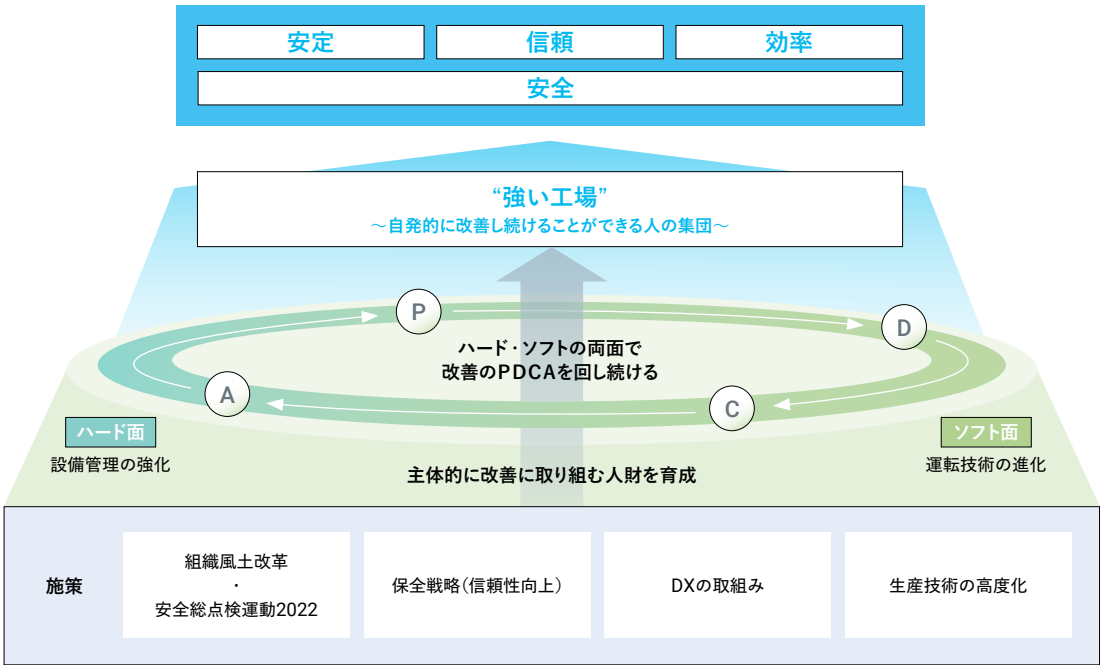
すでに現場では、予兆診断や高度制御システムのほか、運転日誌の電子化など、スマート保安の取組みを進めており、現場の実態に合わせて磨き上げ、横展開していきます。

工場の競争力を企業価値へ

上場から10年、当社の工場は大きく変わってきました。安全・安定操業などモノづくりの基本を大切にしながら、自ら課題を見つけ、より良い方法を考え、工場から会社の成長に貢献していこうという意識が現場に着実に広がっています。工場は単に製品をつくる場所ではありません。技術と人の力で本質的競争力を生み出す「価値創造の源泉」です。

安全を前提に安定操業を実現し、蓄積した情報とデジタル技術を活かして生産効率を高める。そして、そこで働く一人ひとりが自ら考え、改善を積み重ね、変革を生み出していく。こうした循環が回り続ける「強い工場」をつくることが、株主をはじめ社会・地域・お客様からの信頼に応えることにつながると考えています。

工場の競争力は、製造部門だけの課題ではなく、当社グループの事業競争力そのものに直結します。先人たちから受け継いだ有形・無形の資産を時代に合わせて進化させ、次の成長を支える価値創造の源泉として磨き続けることで、当社グループの企業価値を高めています。



価値を生み出す「強い工場」へ

常務執行役員 CTO(最高技術責任者)
黒川 秀雄

CTO MESSAGE

CTO就任にあたり

私は旧協和発酵工業へ入社し、四日市工場と千葉工場それぞれの現場で、生産プロセスの設計と改良、建設プロジェクトおよび製造現場の管理に携わってきました。また、生産技術部長や四日市工場長などのマネジメント経験を経て、この度、CTOに就任しました。生産・技術一筋ではありますが、現場実務からマネジメントまで幅広く経験し、両工場で多くの社員と関わり、対話を重ねてきたことが私の強みであると考えています。当社グループのさらなる成長を技術面からリードし、企業価値向上につなげていくことが私の責任です。また、社員が成長できる機会をつくるとともに、私を育ててくれた工場の競争力を高め、次の世代へつないでいくことも、CTOの果たすべき責任であると考えています。

技術の継承と進化

私たちは創業以来、化学メーカーとして「技術」を軸に成長してきました。中核となるオキシ技術を基盤に、誘導展開する合成技術や高純度化、品質管理、分析・評価技術を組み合わせ、製品価値を高めてきました。

石油化学への製法転換以降、約60年にわたり技術を受け継ぎながら進化させ、冷凍機油原料や電子材料など、世界トップのシェアを持つ製品を育ててきました。これからも技術を進化させながら競争力を高め、社会に欠かせない素材を安定供給し続けることで、当社グループの企業価値向上につなげていきます。

安全は前提、そして競争力ある工場へ

私が目指すのは、安全をすべての事業活動の前提として、安定と効率性を高い水準で両立し、社会や地域、お客様から信頼され続ける工場です。

「安全第一」や「安全最優先」という言葉がありますが、私は社員と対話を重ねるなかで、安全は他の要素と優先順位を比べるものではなく、守るべき条件として日々の行動に落とし込むものだと考えています。設備・作業の安全対策といったハード面に加え、ルールや教育、対話を含む仕組みとして徹底し、継続的に磨くことが重要だと考えています。

社内では「安全の反対は危険ではなく、無意識である」と伝えています。24時間操業の現場では慣れが生まれるからこそ、危険を意識しないまま作業が進まないよう、手順・教育訓練・点検・対話で「無意識」を起こしにくい環境をつくり、当社の安全指針「自分を守る、仲間を守る。」を実践します。

そのうえで、競争力ある工場であり続けるために、安定操業と生産効率の向上をもう一段進めます。鍵となるのは、現場で培ってきた知見・教訓を確実に引き継ぎ、再現性のある形で活かすこと、そして新しい技術を「現場で使える形」で取り込むことです。

当社では、AIなどデジタル技術で運転操作データ等をリアルタイムに解析し、設備トラブルの兆候を捉える予兆診断を活用し、その影響の最小化に取り組んでいます。さらに、エネルギー消費量を抑えつつ最適運転を実現する高度制御システムを製造設備の9割近くに導入するなど、生産性向上につなげる取組みも広げ

◀ 組織風土改革

当社は、安全を前提として、安定性・効率性を高めた、競争力ある工場を目指しています。その実現には設備や技術面の取組みに加え、社員一人ひとりが自律的に考え、行動することが欠かせません。そうした主体性を工場組織全体に広げるのが、組織風土改革プロジェクトです。

マテリアリティの一つである「多様な人財がいきいきと働くことのできる環境を提供する」という考えのもと、四日市工場と千葉工場では、それぞれの工場が目指すべき方向性をビジョン、ミッション、バリューの3つの視点で考え、ワークショップ形式で定期的に語り合う取組みを進めています。

2025年、四日市工場では、部長層・課長層・一般職それぞれで階層別ワークショップを開催し、階層特有の課題とその対策について議論しました。さらに部署単位でもワークショップを開催することで、階層間、部門間で連携を深めてきました。千葉工場では、社員からプロジェクト推進メンバーを募り、工場全体の課題や目指す姿を議論・共有したうえで、各部署が個別に取り組むべきテーマを議論しました。

こうした活動を通じて、自分たちの仕事と職場環境について自らが考え、立場を超えて率直に意見を交わせる環境づくりを進めています。相互の信頼を深めながら、職場の課題や変化を早期に把握し、組織として解決につなげていくことで、工場の競争力を高めていきます。

◀ 安定操業

私たちは、幅広い産業分野に欠かせない素材を数多く供給しており、その供給を途切れさせないために、工場の安定操業は極めて重要な課題です。当社の特色ある製品は、高温・高圧など厳しい条件下で化学反応を起こすことで生み出されており、その製造設備は昼夜を問わず厳しい環境にさらされています。

こうした製造設備を安全かつ安定的に稼働し続けるため、2年に一度、設備の稼働を停止して必要な点検や修繕を行う大規模な定期修繕(定修)を実施しています。また、設備の高経年化によりトラブルリスクが高まる中、ハード・ソフトの両面から対策を強化しています。

◀ 重大トラブル撲滅に向けた保全戦略の高度化

安定操業の最大の妨げとなるのは、突発的かつ重大な設備トラブルによる計画外の稼働停止です。当社では従来、設備の耐用年数等に基づき一定年数経過した設備を保全する「タイムベース」の予防保全を実施してきましたが、近年は、設備構成部品ごとの故障確率や故障時の影響度等に着目し、リスクを定量的に評価したうえで優先度に応じて対処する「リスクベース」の予防保全へ戦略を転換しています。

さらに最近では、過去の膨大な設備運転情報をもとにしたビッグデータを活用することで設備トラブルの予兆を検知し、適切な対処を行う「コンディションベース」の予兆保全も組み合わせ、重大トラブルの撲滅を図っています。

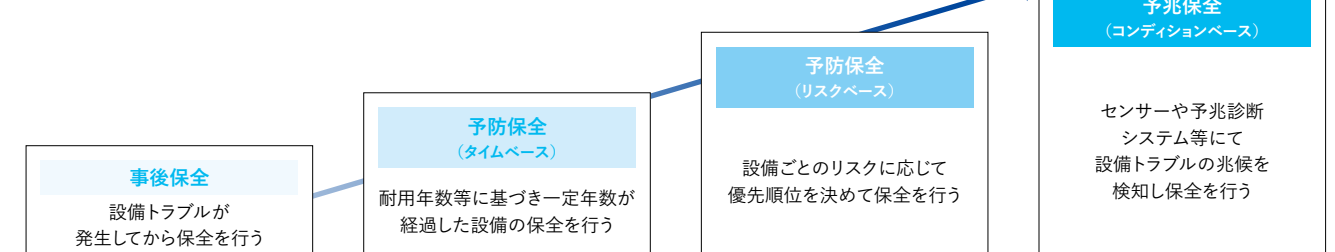
◀ 信頼性向上の取組み

高水準で安定操業する「信頼が高い」工場であり続けるため、当社では「RAISE(ReliAbility Improvement by Smart Engineering)」活動を展開してきました。これは、数千件にも及ぶ設備構成部品ごとに故障確率や故障時の影響等を定量評価し、優先度に応じて保全を行う「リスクベース」の保全戦略です。

2025年からはこのRAISE活動で確立してきた設備(ハード)に対するマネジメントシステムを、運転プロセス(ソフト)にも適用拡大し、工場全体の信頼性を継続改善する体制を構築することを目指してRIC(Reliability Improvement Committee)」活動を開始しました。これらの活動についてPDCAサイクルを着実に回し、また、予兆診断といった「コンディションベース」の保全戦略も併用することで、工場全体としての信頼性を高めて安定操業につなげていきます。

「信頼が高い」工場であるための取組み

保全戦略の高度化



「安全」をすべての事業活動の前提に

当社グループは、「安全はすべての事業活動の前提となるもの」と考え、2022年に発生した重大災害を決して風化させることのないよう、全社を挙げて「安全総点検運動2022」に取り組んでいます。

▶ 安全総点検運動2022

2022年、当社は企業理念に安全指針として「自分を守る、仲間を守る。」を追加し、さらに安全に対する行動原則を制定しました。これらは単なるスローガンではなく、全役職員が日々の行動に落とし込むものとして、その徹底を図っています。そのため、毎年「安全の日」を設け、経営陣が全役職員に対して安全の重要性を直接語りかけるとともに、環境保安統括役員や各部門長・上長がそれぞれの現場での対話活動を行うなど、安全意識をさらに高める取組みを継続しています。

▶ 安全対策の高度化

これまで、墜落危険箇所のみならず重大災害につながるすべての作業リスクを洗い出し、対策を講じる「作業安全総点検」を実施し、優先度の高い箇所について必要なハード対応を完了しました。一方、工場では設備の点検・補修作業等で高所作業が避けられず、墜落事故の未然防止は重要な課題の一つです。そこで当社では、ドローンを活用した高所点検の導入検討や、フルハーネス等の墜落制止用器具の着用徹底、墜落防止設備の設置といったハード面の対策に加え、教育訓練の強化や関連規程・手順の見直し・整備といったソフト面の対策も進めています。教育訓練においては、墜落事故の危険性を疑似体験できるVR設備や、墜落制止用器具訓練設備を積極的に活用するなど、より実践的な教育にも取り組んでいます。

2025年も、四日市工場・千葉工場とも訓練設備の導入を継続し、高所作業従事者全員が繰り返し訓練を受けられる体制を整えるとともに、作業時のリスクアセスメントによる危険箇所の見直しを実施し、安全対策のさらなる定着と強化を図りました。加えて、本社および両工場に安全指導者を配置し、さらに必要な安全教育を検討・立案し、対象者に教育することで、安全意識のさらなる向上を図りました。

Outside Perspective ～社外取締役から～



独立社外取締役
菊池 祐司

工場の安全・安定操業は、我々メーカーにとって最重要課題であり、株主はもちろん、すべてのステークホルダーが会社に求めるものです。そこで、我々社外取締役としても、積極的に関与しようと常に心がけており、工場のトラブルに関する一報が入ると、身の引き締まる思いがします。まず最初に、社員は無事か、そして次に、技術的な原因は何か、その背後に何か人的・組織的な原因が隠れていないか、当面どのような対応をするのか、より根本的な改善策としてはどのようなことが考えられるのか、同種のトラブルの可能性はないのかなど頭が回り始めます。そして、取締役会やその事前説明の場で、執行部門から詳細な報告を受ける際には、社外取締役全員が、第三者視点、また株主目線で十分に理解できるまで質問を尽くし、各人の職歴や経験を踏まえた多様な意見を出し、注文をつけ、根本的な改善を求めますので、工場の現場サイドからすると、非常にうるさい、面倒な社外取締役になっていると思います。工場の安全・安定操業のためには、そのような社外取締役の存在が絶対に必要であると確信しています。

◀ 現場を変える、工場DX

価値創造の源泉である工場を、スピード感を持って強化していくために、当社ではDXを積極的に推進しています。

▶ 予兆診断システム

設備トラブルによる影響を最小限に抑えるため、当社では、過去の膨大な運転データを学習し、現在の運転データを常時監視することでAIが設備異常の兆候を検知する「予兆診断システム」を導入しています。現在、一部の重要機器において本システムの試運転を実施し、検知された予兆の実態を定期修繕期間等に確認・検証するなど、診断モデルの精度向上に取り組んでいます。今後、設備へのセンサー拡充等により、さらなる予兆検知精度の向上を目指していきます。

▶ 高度制御システム

当社のプラントは多くの設備で構成されており、温度・圧力・流量等の複雑な運転条件を常に最適化する必要があります。これには高度な専門知識に加え、豊富な経験とノウハウも求められます。そこで当社は、熟練運転員が持つこうした技術や知見を体系化し、デジタル技術でモデル化し再現可能にした「プラント高度制御システム」を導入しています。

これにより最適な運転条件を実現し収益を最大化するとともに、エネルギー利用効率の向上によるCO₂削減を図っています。2025年は計画していたすべての対象プラントへの導入を完了しました。これにより全プラントの約9割に本システムが備わりました。導入効果を最大限発揮し、さらなる生産性向上につなげていきます。

▶ 業務のデジタル化

日常点検や運転管理業務のデジタル化も推進しています。例えば、タブレットPCを活用し、運転記録や点検結果を即時に参照・活用できる仕組みを構築することで、業務効率化を図っています。加えて、ドローンを活用し、高所での点検・検査を代替する取り組み等も進めています。こうしたデジタル技術を活用した運転管理や設備管理を推進することは、経済産業省や高圧ガス保安協会が推奨する「スマート保安」の方向性にも合致しており、四日市工場と千葉工場では、こうした取り組み等が評価され、経済産業大臣による「認定高度保安実施者」の認定を取得しています。

◀ 計算と実験で高める工場の競争力

製品を安定供給するためには、設備トラブルを未然に防止するだけでなく、安定した資材調達戦略も欠かせません。そこで、多様な原料や触媒などの使用可否を、迅速かつ的確に評価する体制や技術が重要となります。

当社では、デジタル技術による製造プロセスのシミュレーションと、ラボスケールでの実験を繰り返し、そこで得られた知見を次の計算に反映するなど、計算と実験を組み合わせた評価技術を確立しています。この評価技術を、既存製造における運転条件の最適化や新技術の導入検討等にも活用し、工場の安定操業や競争力強化につなげています。

◀ 製造技術を通じて市場ニーズに応え、価値を創造

当社は、オキシ技術とワッカー酸化技術を有する世界でも数少ない化学メーカーです。これらの技術を用いて得られるユニークな中間体から、狙った誘導体へ展開できる合成技術に加え、精密分離(蒸留、抽出)、高度な低金属管理技術も有しています。さらに、製造設備のスケールアップや改造を、安全・品質を確保しながら迅速に実現できるノウハウも蓄積しています。これまで、こうした多様な技術やノウハウを最大限活用し、多様な市場ニーズに小回りを利かせてタイムリーに対応することで、多種多様な製品を開発・供給してきました。

これらの技術基盤は、新規事業にも活かされています。海洋生分解性樹脂のPHB(ポリヒドロキシ酪酸)など、オープンイノベーション戦略を通じて研究開発を進めてきた開発品についても、これまで蓄積してきた技術・ノウハウを用いて、スケールアップや商業化生産に向けた検討を進めています。これからも強みのある製造技術を市場ニーズに結び付け、製品の競争力向上や新たな価値創造につなげていきます。

上場10周年記念 社員座談会

これまでの10年、これからの10年

—— KHネオケムらしさと提供価値

2016年の上場から10年。その節目に、製造、事業、新規事業、経営管理と、それぞれ異なる立場からKHネオケムを支える4名の社員が集まりました。

私たちは約80年の歴史の中で、事業の選択と集中、そして再上場という大きな変化を経験してきました。時代や社名が変わっても受け継がれてきたものがあれば、自分たちの手で変えてきたものもあります。「古くて新しい会社」——。日々、現場から感じる「KHネオケムらしさ」とは何か。社会にどのような価値を届けられているのか。そして、その先に未来に向けて何に挑戦していくのか。これまでの10年を振り返りながら、これからの10年について社員たちが語り合いました。

参加者

進行

大日方 知稀

千葉工場
2013年入社
製造

坂西 綱太

イノベーション戦略部
2024年入社
新規事業開発(糖鎖)

金山 美里

経営管理部
2020年入社
法務、コンプライアンス、SR

高橋 弘樹

事業部
2014年入社
事業(電子材料)

有原 奈都子

広報・IR部
2013年入社
IR

社員座談会

少数精鋭と現場の自律性 ― 変わらない「らしさ」

有原：まず、「KHネオケムらしさ」や「強み」と聞いて思い浮かぶことから伺えますか。

高橋：端的に言えば「少数精鋭」だと思います。入社前からそういう評判は聞いていましたが、実際に入ってみて「なるほど、こういうことか」と実感しました。当社らしさを表す、代表的な特徴だと思います。

大日方：私もまったく同じ言葉が思い浮かびました。私が勤務している千葉工場は決して規模は大きくありませんが、その少ない人数でプラントを維持できているのは、一人ひとりが自ら考え、その場で判断して動いているからだと思います。プラントは常に動いていて、緊急時にはその場で応急処置を判断する自律性と責任感が現場に根付いています。

坂西：私はまだ入社2年目ですが、その点はとても共感します。入社して驚いたのが、社員数の少なさと、そのおかげでコミュニケーションが非常に密なことでした。上下の距離も近く、意思疎通が図りやすいと感じます。他の会社と比較して強みだと感じたのは、非常に付加価値の高いニッチ製品を扱っているところで、規模の経済を利かせるビジネスと、川下に進んで機能性と付加価値を高めるビジネスのバランスが絶妙で、安定して高い収益性を維持できている。そして、その裏側にはオキシ技術という独自の強みがある。社外の人に「なぜ勝ち続けられるのか」を説明するときにもこの技術を挙げています。それが当社の「らしさ」であり、製造現場で体現されているものだなと、今の話を聞いて思いました。

有原：独自の技術を持った工場があり、それをもとに全員で価値を生み出しているということなのでしょうね。金山さんはいかがですか。

金山：私も中途入社なのですが外から来た目線で話すと、当社に来て驚いたのは社員の皆さんが本当に誠実で、よく現状を分析して、物事を最後までやり遂げようとするところでした。ビジネスの世界では、要領よく立ち回ることが評価される企業や業界もあると思いますが、当社の場合は企業理念にある“夢を「かたち」にする”ために、地道にやり抜く姿勢が浸透しているのだと感じています。

高橋：金山さんが言われた誠実さは、お客様との関係にもそのまま表れていると思います。当社の社員は本当に真面目で、お客様の要望にはまず自分たちでなんとか応えようとしています。手順通り、ルールを守って着実に進め、結果的に今の実力では100%

の品質を保証できないと判断すれば、安易に引き受けず、時にはお断りすることもあります。9割できるからと曖昧に請けるのではなく、100%確実に応えられるようになってから提供するなど、誇大な約束をせず誠実に向き合うのが当社の特徴であり、信頼という価値につながっているのだと思います。

大日方：現場にも妥協しない人が多いですね。品質管理でも、設備の保全でも、トラブル対応でも、「このくらいでいいか」と途中で投げ出す人はいません。厳格にルールを守り、高い目標をやり遂げるマインドが、先輩から若手へと確実に受け継がれています。最も大切な「安全」を根底に置きながら、中途半端な仕事をしない姿勢が現場の強みです。

金山：皆さんの話を聞いていて、当社の強みは「高い課題解決力」だと改めて感じました。お客様のニーズに応えるためにも、現場の品質や効率を保つためにも、直面した課題を着実にやり切つて解決する力は、今後も変えたくないKHネオケムらしさですね。

当たり前の日常を支える ― 社会への提供価値

有原：今話してきた当社らしさは、社会にどんな価値をもたらしていると思いますか？

坂西：メーカーとして、モノづくりを通じて価値を提供しているのは間違いありません。こんな暑い日でもエアコンで涼しく過ごせるのは、当社製品の冷凍機油原料があるからです。しかも、かつての特定フロンではなく、環境負荷の低い冷媒に置き換わるのに不可欠な素材というのが良いですね。ビジネスと環境への貢献を両立させてきた歴史はとても重要だと思います。この価値を世界へもっと広げていきたいですね。

大日方：製造現場にいと、高品質な製品をつくることに集中していて、それが世の中でどう役立っているかは、正直、実感が湧きにくいところがあります。でも、自分たちのつくった製品が環境に優しいエアコンや先端半導体などに使われていると社内で



紹介されると、日常に欠かせない「当たり前」を自分たちが支えているんだと実感します。

有原：現場が品質や安全を守って製造しているからこそ、その先にある人々の当たり前の日常が支えられているのですね。

高橋：当社にはロングセラー製品が多いのですが、実は昔から同じものを出し続けているわけではありません。お客様のご要望に合わせて、品質はもちろんのこと供給手段など、見えないところで絶えず製品やサービスを磨いてきました。お客様の声を反映して改善を積み重ねられる「製販一体」の体制が、当社ならではの強みだと考えています。

金山：私たちが製品を広く販売することで、世界の気候変動問題の解決に貢献できるというのは素晴らしいと感じます。株主・投資家の方々もそこは共感されていて、機関投資家の皆様との面談では、利益率が高いという点でも高い企業価値を見出しているのですが、加えて、気候変動に貢献する冷凍機油原料や海洋プラスチック問題の解決に寄与する海洋生分解性樹脂(PHB)などが社会課題の解決に役立つことも、当社の評価に結び付いているのではないのでしょうか。社内では当たり前にも感じていても、外から見れば確かな価値があるのだと気付かされることも多いので、こうした価値を社内外に発信して、企業価値の向上につなげていければと思います。

この10年の変化と、それぞれの貢献

有原：当社は2026年10月で、上場して10年になります。この10年で、どのような変化が感じられますか？

金山：少しずつ着実に変わってきていて、そこが当社の良さでもあると思います。企業理念や製造技術といった土台をガラリと変えるのではなく、大切なものを守りながら良くしてきた印象です。私が在籍したこの6年でも、コンプライアンスやガバナンスへの意識は大きく変わってきました。ルールを守り、適切な手続

きを踏むという姿勢が、社員一人ひとりに自分ごととして根付いてきていると実感しています。法務面でも、社内の意識が高まったことで、各部門から早い段階で相談をいただけるようになりました。それにより、私も契約書のチェックにとどまらず、どうすれば事業活動がスムーズに進むかまで踏み込んで提案できるようになり、事業への貢献意欲も一層深まりました。

高橋：この10年で、物理的にも心理的にも、社内の距離はかなり縮まりました。キャリア採用が増え、さまざまな経歴の人財を迎えるようになりました。キャリア形成の視点では、一人ひとりに異なる経験を積んでもらい、多角的な視野を育てる取組みも進んでいます。その結果、部門の間でも、上下や横の関係で、ずいぶん風通しが良くなりました。世代の交代も進んで、現場の顔ぶれもずいぶん若くなりましたね。

大日方：私もそれは感じます。私が13年前に入社した頃は、交代班に経験20年、30年のベテランが大勢いて、若手はごく一部でした。今はその逆のような年齢構成で、若いメンバーが自分たちで考え、上長に提案しながら日々プラントを動かしています。求められる水準は高いのですが、同世代で助け合い、定期修理やトラブルを乗り越えていく姿を見ると、若手が活躍できる職場なんだと感じます。私自身は、交代勤務を経て日勤になったので、現場を知らない人たちの要望に対して、実際に操作する人の目線で意見を言い、調整する役回りを積極的に行うようにしています。また、これまでは、部門ごとで従来通りのやり方にとらわれがちでしたが、最近は技術開発センターと毎朝ミーティングを行い、分析データを共有しながら、反応効率を上げる運転温度の調整まで踏み込んで連携しています。他部門の異なる視点や専門知識を柔軟に取り入れ、常に最良の運転方法を一緒に追求していく、といったことが以前より増えていると思います。

高橋：技術開発センターと製造現場がこれほど密に連携できるようになったのは、製造部門の大きな進化で素晴らしい事例ですね。

これからの10年 ― 守りを固め、攻めに挑む

有原：では、これからの話です。皆さんはどのような会社を目指し、そのため何に挑戦していきますか？

高橋：既存製品の収益基盤を強くしていくのも大切ですが、それだけに頼り続けるのは厳しいと思います。10年後には、今開発している新製品が実を結び、新しい事業分野が1つか2つ確立されていて、強みのある分野で多角化されたポートフォリオを確立している会社だと言われていたいですね。エアコン関連素材の

会社という印象だけでなく、あらゆる化学の分野で強みを持つ、ユニークで強い会社だと言われるようになりたいです。

坂西：まさにその新規事業を担う立場としてお話しすると、前身の協和醸酵工業は、発酵法によってアセトンやブタノールといった溶剤からモノづくりを始め、その後、新たな技術を取り入れながら少しずつ事業領域を広げてきました。私たちも、これからの10年も、その先も、そういった歩みを止めないようなしたいと思います。これまでは化学をベースにした環境、ヘルスケア、エレクトロニクスという3つの事業分野が確立されていますが、化学にこだわらず、パイオ技術も使いながら新製品・新規事業の芽を育てています。10年後には、第二、第三の柱を立てられるよう、自分が新規事業を軌道に乗せるのだという責任感を持って取り組んでいます。

金山：その挑戦を、私は情報発信の面から支えたいと考えています。当社が社会課題の解決や業績向上にどうやって取り組んでいるのか、ガバナンスを含めどのような経営を目指しているのか、当社の良い取組みをSR活動を通じて株主・投資家の皆様にもっと伝えていきたいと考えています。それが市場からの評価につながれば、その評価は巡り巡って社員の誇りやモチベーションにもつながっていくと思います。そういう良い流れをつくっていききたいと思います。

大日方：今、私がいる現場の交代勤務のメンバーは、非常に若い世代で構成されています。この若手たちが10年後には立派な中堅に育ち、定着してくれていることが何より大切です。そのためには、現場の負担や設備上のリスク、非効率さをそのままにせず、社内できちんと投資を提案して働く環境を良くしていくことが私の役割だと考えています。環境が整えば若手も定着し、10年後には十分な余力を持ってさらに効率を上げ、最適な運転を追い求められるようになるはずです。過去からの固定観念に縛られず、改善を尽くしていこうと思います。

有原：それぞれの部門では異なる取組みをしていますが、こうやっ

誠実に 向き合う姿勢が 信頼につながる



て全体で見ると良いところを伸ばしながら、果敢に攻めている姿が見えてきます。

坂西：既存事業では、安定供給や高品質でお客様の信頼を守ることがとても大事ですし、100%確実になってからお応えする誠実さというのは、当社の素晴らしいところだと思います。一方、新規事業では何回打席に立って挑戦するのかが、求められます。変化の激しい時代を勝ち抜き新規事業を創出していくには、時には当社の良い風土である誠実さ、硬さを少しほぐして、まずはやってみようという柔軟さも大切だと思います。失敗を恐れず挑戦する気持ちを、もっと強めていきたいですね。

高橋：その柔軟さは大事ですね。当社のもう一つの大きな魅力は、やはり「人」だと思いますが、独自の技術やプラントを守り、柔軟さも受け入れ進化させ続けられているのは、そこで働く社員の力があるからだと感じています。

金山：私は10年後に、当社がもっと突出した強みを持つ会社になっていて、そこに誇りを持って働いていたいと願っています。そのために、法務やコンプライアンスの立場からは、誰もが安心して働ける、心理的安全性の高い職場づくりに貢献したいと思っています。失敗を恐れず挑戦するには、困ったときに気兼ねなく相談してください。「困ったらまず相談しよう」と思ってもらえる存在でありたいですし、株主や投資家の皆様にも「KHネオケムになら意見を伝えてみよう」と思ってもらえる存在でありたいです。

有原：本日は皆さんから現場のリアルな状況、将来への想いを伺うことができました。お話を聞いて、妥協せず誠実に向き合うこと、自ら考え行動することが受け継がれてきたKHネオケムらしさなのだと感じました。部門を超えた連携や若手の活躍、新しい技術や事業への挑戦など、現場が変化してことも伝わってきました。これまでの10年、変わってきたのは自分たち自身だったということでしょうか。これからの10年、自分たちで変化をつくり、新たな価値につなげていきたいですね。2036年にまたみんなで振り返りましょう。本日はありがとうございました。

現場の挑戦を、 情報発信で 支える



挑戦する プロフェッショナル人財を育み、 成長戦略を実行する組織へ

執行役員 CHRO(最高人事責任者) 人事部長
藤井 孝俊

CHRO MESSAGE

VISION 2030を実現する人財の力

当社は、VISION 2030において「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を目指しています。冷凍機油原料や電子材料など、世界トップクラスの製品を安定的に供給することは、当社の誇りであると同時に、社会やお客様に対する大きな責任でもあります。その責任を果たし、さらなる成長を実現するためには、優れた設備や技術だけでなく、それらを磨き上げ、次の価値創造につなげる人財の力が不可欠です。

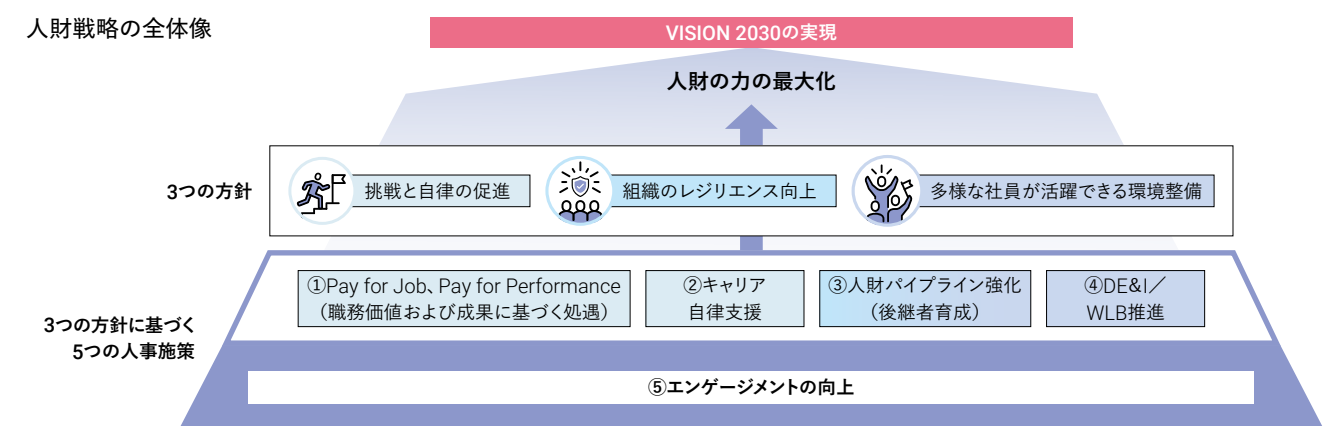
社員の挑戦と成長の好循環を生む人財戦略

当社は、「挑戦し、やれば報われる」をキーワードとして人財戦略を推進しています。これは、単に成果に報いるというだけにとどまらず、社員一人ひとりが自らの役割を理解し、専門性を高め、難しい課題に挑戦する、その挑戦を評価して次の成長機会やよ

り大きな役割につなげる。こうした好循環を生み、社員の成長と企業価値向上を結び付けることを意味しています。この実現に向けて、①Pay for Job, Pay for Performance(職務価値および成果に基づく処遇)、②キャリア自律支援、③人財パイプライン強化、④ダイバーシティ&インクルージョン(DE&I)／ワークライフバランス(WLB)の推進、⑤エンゲージメントの向上を柱として、これまでさまざまな環境整備を進めてきました。

人事制度面では、ジョブ型人事制度を管理職層・一般職層の双方に導入し、その後も高度な技能や専門性を有する社員を処遇するマイスター制度やMS(Master of Specialist)制度を加えるなど、社員の挑戦と成長を支える制度の充実を図ってきました。年齢や年次によらず、職務価値や成果に応じた公正な処遇を実現する基盤を整備するとともに、社員自らが選択できる職種別研修をはじめ、社内外の多様な研修プログラムを用意することで、一人ひとりがプロフェッショナル人財を目指し、主体的に成長できる環境づくりを進めています。

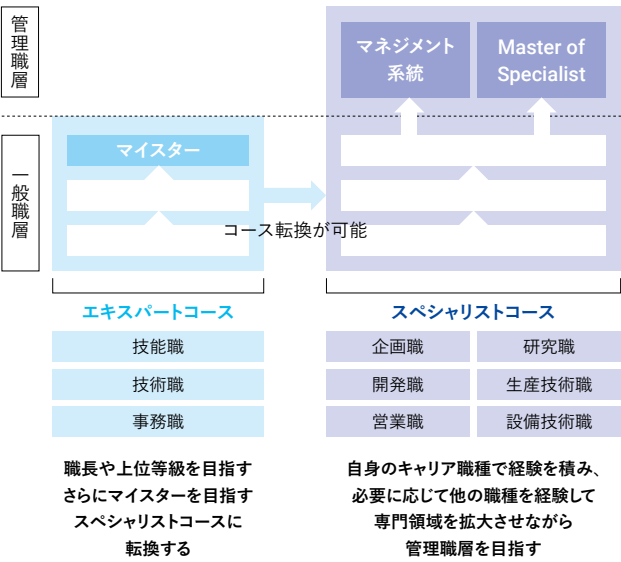
人財戦略の全体像



また、将来の経営・事業を担う人財を継続的に育成し、人財パイプラインを維持・強化するため、対象ポジションを拡大しながら後継者人事会議を開催しています。現在では、部門長をはじめとする主要な管理職ポジションを対象に後継人財の状況を把握のうえ、育成ローテーションの検討、選抜者の経営幹部養成講座への派遣、必要な採用計画の立案につなげるなど、後継人財の充実化に向けた具体的な取組みを全社視点で推進しています。

社員一人ひとりが自発的に挑戦を続けるためには、エンゲージメントの向上に加え、ダイバーシティ&インクルージョンやワークライフバランスを推進し、誰もが活躍できる企業風土を醸成することも欠かせません。エンゲージメントサーベイ結果に基づく各種施策の実行や、育児・介護・治療との両立支援、柔軟な働き方の整備など、多様な人財が安心して働き、力を発揮できる環境づくりを進めてきました。

キャリアの全体像
— 2つのコースで高度な専門性の獲得を目指す



人財戦略の実行力を高め、
企業価値向上へつなげるために

これまで社員の挑戦と成長を支えるさまざまな仕組みや環境づくりに取り組み、一定の前進が見られる一方で、既存事業の収益最大化や新事業・新製品の立ち上げなど、VISION 2030の

実現に向けた取組みをさらに加速させるためには、現場の目標や日々の行動と人財戦略をより強く結び付け、実際の成果につなげる水準まで実行力を高めていく必要があります。いわば制度や運用を「理解する」段階から、現場で「使いこなす、成果につなげる」段階へと進化させることが、当社のさらなる成長に向けた重要課題と捉えています。

このような課題認識のもと、現在、各種制度や運用、施策を現場で機能させることを最重点テーマとして取組みを進めています。2025年から、四日市工場と千葉工場をそれぞれ担当する人事ビジネスパートナー（HRBP）体制を新たに立ち上げ、現場の人的・組織的課題に寄り添い、改善を進めることに注力しています。HRBPは、人事施策を一方的に展開する役割ではなく、部門長・管理職とともに改善を進めるパートナーです。製造業である当社にとって、工場・現場部門を支える人財と、そのマネジメントを担う管理職層の強化は、持続的な成長に向けた重要な経営課題であり、部下育成や面談に関する実践知の共有、生成AIを活用した目標設定支援、離職対策や採用支援など、各現場の課題に応じた伴走支援を進めています。

2026年は、本社部門・研究開発部門を担当するHRBPを配置し、全社HRBP体制へと拡大しました。目標設定、評価運用、人財育成、配置、後継者計画、エンゲージメント向上など、事業・組織課題に応じた部門ごとの取り組みの支援を通じて、具体的な行動変容につなげていきます。

また、人財戦略を現場で実行し、成果につなげていくためには、組織・人財課題を的確に把握する仕組みと、管理職が本来の役割に注力できる環境づくりが不可欠です。そのため、人事データの可視化・分析や管理職向け支援ツールの展開など、人事DXにも取り組むこととあわせて、全社の生産性向上に向けた管理職支援や組織運営改革を進め、付加価値を生まない仕事を減らし、本来注力すべき仕事に時間を使える組織づくりにも貢献していきます。

人財戦略は、制度や施策を整えること自体が目的ではなく、それらが現場の理解・浸透・行動変容につながってはじめて、経営戦略の実行力として発揮されます。今後も、社員一人ひとりの挑戦と成長を支え、組織として成果を生み出す力を高めることで、VISION 2030の実現と持続的な企業価値向上につなげていきます。

人財戦略

1 企業価値向上に向けた人財強化

成長を支える人財のパイプライン強化

当社は、VISION 2030の実現に向け、経営戦略と連動した人財パイプラインの強化を進めています。部門長をはじめとする管理職ポジションについて、後継者人事会議を通じて候補者や後継リスクを可視化し、育成方針、配置、採用の検討につなげています。

2025年も各ポジションの後継計画とそのリスクを整理し、CxO・部門長層と育成方針を議論・決定する枠組みを継続しました。その結果、キャリア採用が必要なポジションの特定と採用活動の実施、定年再雇用制度の見直しを活用した定年後の管理職継続などにより、複数の重要ポジションの充足につながっています。

一方で、今後は社内後継人財の育成計画をさらに具体化し、その実行管理を強化することが課題です。次世代リーダー候補の育成を着実に進め、経営戦略の実行を支える人財基盤をより一層強化していきます。

プロフェッショナル人財の成長を支える人事制度

当社は、年齢や年次によらず、職務価値や成果に応じた公正な処遇を実現する基盤として、管理職・一般職の双方にジョブ型人事制度を導入しています。一般職では、目指すキャリアに応じて専門性を高めるスペシャリストコースと、現場力・技能を磨くエキスパートコース、働き方の特性に応じて2つのコースを設け、社員一人ひとりが自らの強みを活かして成長できる仕組みを整えています。また、高度な専門性を有する社員を処遇するMS(Master of Specialist)制度や、卓越した技能を有する社員を認定するマイスター制度により、さまざまなキャリアにおいてプロフェッショナル人財として成長し、活躍できる道を広げています。2026年1月には、安全教育の推進を担う当社初のマイスターが誕生しました。

社員一人ひとりの主体的な成長を促すためには、本人と上司である管理職の双方が、その役割や職務グレードに求められる水準を正しく理解し、目標設定、評価、今後の育成・成長の方向性について共通認識を持つことが重要です。HRBPとも連携し、評価基準や期待される役割を分かりやすく示したガイドを作成するなど、透明性の高い制度運用に向けた改善を継続しています。今後も、社員が自らの役割と成長の方向性を理解し、挑戦した結果が適切に報われる制度運用を通じて、プロフェッショナル人財の育成と活躍を促進していきます。

自律的なキャリア形成を多方面から支援

社員一人ひとりが自らのキャリアを考え、主体的に成長できるよう、当社は、職種別研修や年代別キャリア研修をはじめとする豊富な研修プログラムと、目指すキャリアの実現に向けて必要なスキルや経験を上司・部下間で共有するCDS(キャリアデベロップメントサポート)を軸に、自律的なキャリア形成を支援しています。さらに、外部キャリアコンサルタントによる相談機会なども活用し、社員が自身の強みや志向を理解し、会社の成長と自らの成長を重ねながら、主体的に挑戦できる状態を目指しています。

若手・中堅層を対象とした年代別キャリア研修を順次実施し、在籍する20～30代の若手社員については概ね実施を完了しました。

また、社内公募制度を通じた異動実績も生まれるなど、社員が自ら手を挙げてキャリアを切り拓く動きが一部で具体化しています。一方で、組織診断サーベイにおけるキャリアに関するスコアが相対的に低く、キャリア自律意識の浸透はまだ十分とは言えません。今後は、社員本人への支援に加え、上司が部下の価値観や強みを引き出し、キャリア対話を支援できるよう、管理職向け研修も強化していきます。

自ら選択できる職種別研修をはじめ、豊富なプログラムを用意

	管理職	リーダー	実務担当者	新入社員
階層別研修	経営幹部養成講座(選別)	ブレインゲーマネジャー養成講座		新入社員研修
	マネジメント力強化	次世代リーダー養成講座		フォロー研修
	新任マネジャー	能力開発計画		
専門別研修		職種共通コンピテンシー開発研修		
		職種別研修		
キャリア形成支援		自己啓発支援(eラーニング)		
		年代別キャリア研修		
		新人トレーナーWS		新人トレーナー制度

2 多様な価値観を認め合う風土の醸成



◀ エンゲージメント向上に向けて

▶ 社員の体験を起点に、働きがいと組織力を高める

当社は、多様な価値観を持つ社員が互いを認め合い、主体的に挑戦できる企業風土の醸成を目指しています。そのためには、社員が日々の業務や職場環境、さまざまな制度利用の各場面でどのような体験をしているかを把握し、改善につなげることが重要です。これまでもエンゲージメント調査を実施し、各種施策を実施してきたものの、部門ごとの課題や、社員がどのような場面で期待とのギャップを感じているのかを十分に深掘りすることが難しく、結果として「測定」にとどまりがちな側面がありました。そこで2025年より、従業員エクスペリエンス (EX[※]) スコアを活用した組織診断サーベイへと見直し、社員の期待と実感のギャップの具体的な可視化に取り組みました。

※ EX: Employee Experienceの略。社員が入社から現在までの職場で得る体験・経験の総和を指す

▶ 全社共通課題と部門別課題の可視化

従業員エクスペリエンス (EX) スコアを活用した新たな組織診断サーベイを2025年の5月・10月の計2回実施しました。2025年の2回目調査における全社EXスコアは66.8ptとなり、キャリア形成、目標設定、企業理念の浸透などに全社共通の課題が見られました。

従前から課題として認識していた、工場部門における一般職層およびそのマネジメントを担う中間管理職層のスコア伸び悩みについても、一般職層では、「成長実感の弱さ」や「評価・処遇に対する納得感」の不足が課題として表れた一方、中間管理職層では、安全・安定操業を担いながら、部下育成や面談、目標設定・評価運用、職場課題の改善までやり切るための時間的余力やノウハウが不足しやすく、「実行面での負荷」が課題として挙がりました。マネジメント実行上の課題が、部下側の成長実感や評価・処遇への納得感にも影響していることが示唆される結果となりました。

本社部門や研究開発部門においても、それぞれの組織特性に応じた課題があり、新サーベイにより、全社共通で取り組むべき課題と、部門・事業場ごとに異なる課題の双方を把握できるようになったことは、組織改善に向けた大きな前進です。

▶ エンゲージメント向上に向けた実行力の強化

今後、可視化されたこれらの課題を改善・解消し、施策の実行力を高めるためには、管理職が本来担うべき組織運営、人材育成、意思決定に向き合う時間を確保することが重要です。会議・資料・調整業務等のうち、付加価値を生まない仕事を減らすこと、管理職が本来注力すべき仕事に時間を使える組織運営へ転換を促すことなど、管理職の業務改革を人事部として主導するとともに、全社HRBP体制において、部門長・管理職とともに、組織課題の特定、改善テーマの設定、施策の実行、定着・変化の確認まで伴走します。サーベイを単なる測定で終わらせるのではなく、部門ごとの実態に応じた改善をやり切る仕組みとして機能させることで、2027年にEXスコア70pt以上の実現を目指します。

Outside Perspective ～社外取締役から～



独立社外取締役
宮内 小夜子

製造業・化学メーカーとしての当社が、環境変化や顧客ニーズ、株主の期待に応える持続的な成長を実現するためには、中期経営計画を下支えする時機に合った人材の確保と、特に工場現場の従業員エンゲージメントの向上が重要だと考えています。一人ひとりの視座と意欲を高め、コンプライアンス意識を持った従業員が、日常業務を通して気付きを声にし、自分たちで問題を未然に解決していけるような自律的な組織風土の構築が求められます。挑戦を促す人材戦略とそのための制度・施策を運用し、HRBPなどのソフトを機能させた人材育成の好循環モデルに転換するためのマネジメント変革も求められます。私自身は、指名・報酬委員として、部門長との個別面談、執行役員の評価等、各工場への往査を通して、次世代人材、特に経営層の人材プールの状況を注意深くモニタリングするとともに、現場対話を中心に、コンプライアンス強化のための規範意識の醸成にも貢献していきたいと考えています。

3 働きやすい職場づくり



◀ 誰もが活躍できる企業風土を醸成

当社は、国籍、年齢、性別、またライフイベント等にかかわらず、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる企業を目指しています。育児・介護・治療との両立支援制度に加え、フレックスタイム制度や在宅勤務制度など、業務特性に応じた柔軟な働き方を整備し、多様な人材が働き続けられる環境づくりを進めています。工場部門においても、定時退社日の設定や計画的な年次有給休暇の取得促進を通じ、メリハリのある働き方を推進しています。2025年度の年次有給休暇取得率は全社で87.6%と、高水準を維持しています。

▶ 男性の育児休暇取得と女性活躍推進

男性の育児休業取得も奨励しており、2025年度の男性育児休業取得率は95.2%と、高水準を維持しています。また、女性活躍推進に関しても、外部キャリアコンサルタントによるキャリア相談、総合職へのコース転換支援など、育成および定着のため、女性社員が持続的にキャリアを形成し、管理職として活躍できる環境整備を進めています。

男性の育児休暇取得率

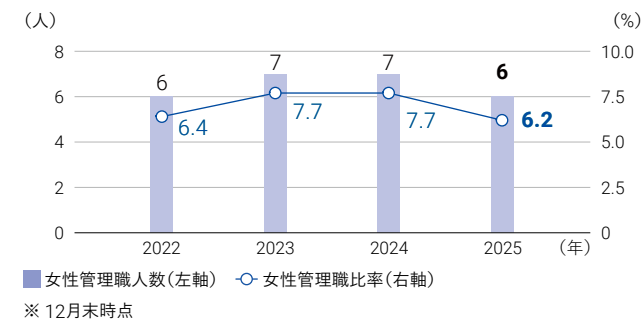
	2023年度	2024年度	2025年度
育休取得率	105%	105%	95.2%
取得人数	21人	21人	20人

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

▶ 女性管理職数

2025年の女性管理職は6人、比率は6.2%となり、前年から減少しました。継続的な女性管理職およびその候補の母集団形成に向けて、ポジションを限定しないキャリア採用など、採用強化に努めるとともに内部人材の育成・登用、若手・中堅層へのキャリア支援を継続していきます。なお、2025年中に女性管理職のうち1人が執行役員に就任しました。

女性管理職数・比率



▶ 「くるみん認定」を取得

当社では、これらの取組みを通じて、2025年10月に、次世代育成支援対策推進法に基づく、子育てサポート企業「くるみん認定」を取得しました。これは、仕事と育児の両立支援や柔軟な働き方の整備、休暇取得促進など、これまでの取組みが一定評価されたものと受け止めています。一方で、認定の取得自体が目的ではなく、ライフイベントを迎えた社員が安心してキャリアを継続し、また、休暇の取得者を支える職場や管理職も含めて無理なく業務を遂行できる体制を構築することが重要です。

仕事と育児の両立支援は、社員個人の働きやすさにとどまらず、人材の定着、エンゲージメント向上、職場の安定運営にもつながる取組みです。今後も、多様な人材がさまざまなライフステージに応じて力を発揮し続けられる環境を整え、組織の生産性を高め、持続的な成長を支える基盤づくりに取り組んでいきます。



VOICE



人事部 千葉 えりか

くるみん認定の取得に向けた取組みを通じて改めて感じたのは、制度を整えるだけでなく、必要なときに安心して利用できる環境づくりの重要性です。

今回、男性の育児休業取得をはじめ、制度が実際に活用されていることを実感し、嬉しく感じました。

一方で、これからは制度を利用する本人への支援にとどまらず、職場全体での支え合いがより重要になると考えています。

ライフステージの変化によってさまざまな事情を抱えて働くことは、誰にでも起こり得ます。今後も、制度の周知や職場理解の促進などを通じ、一人ひとりが安心して働き続けられる職場づくりを進めています。

CORPORATE GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス

Message from the Outside Director 〜社外取締役メッセージ〜

コーポレート・ガバナンス 強化の取組みと 指名・報酬委員会の活動状況

独立社外取締役 兼
指名・報酬委員会委員長
菊池 祐司



深い企業理解と率直な議論による実効性あるガバナンス

コーポレート・ガバナンスを強化するための重要なポイントの1つ目は、社外取締役が「会社を知る」ことです。監査等委員である社外取締役が監査業務としてCxOや執行部門の各部門長との面談を行うことは一般的ですが、当社の場合、監査等委員でない社外取締役3名も、当社の指名・報酬委員会の委員を務めていることもあり、CxOや各部門長合計17名と少なくとも年1回は一人ずつ面談し、事業の状況や課題について意見交換を行い、当社の事業はもちろんですが、CxOや各部門長の実績や人柄、精神力、創造力、部門の雰囲気などを把握するよう努めています。また、2～3年に1回のペースで、四日市工場、千葉工場や子会社の黒金化成を訪問し、実際に現場を見て回るとともに、現場の役職員との意見交換もしています。こうして、社外取締役は、取締役会やその事前説明では出てこないさまざまな情報を積極的に収集して、「会社を知る」ことに努めています。ポイントの2つ目は、取締役会の内外を問わず、経営陣が腹を割って議論できることです。当社の取締役会の特徴ですが、誰が何を言っても許される雰囲気が醸成されており、メンバーが言いたいことを言い合います。時には議論が脱線すること、意見が相違することもあります。そんな議論の中で、ハッと気が付くことも多くあります。そして、ポイントの3つ目は、社外取締役が評論家にならないことだと思います。社外取締役といえども、経営陣の1人として、「攻めの経営」に自ら関与しなければなりません。当社の社外取締役は全員、その意識を共有して議論に加わっています。

指名・報酬委員会の取り組み：役員人事・報酬の最適化とサクセッションプランの構築

当社の指名・報酬委員会は、監査等委員ではない社外取締役3名と社長の合計4名の委員で構成され、社外取締役である私が委員長として、社外の視点から論点を提示・整理し、必要に応じて経営トップの考え方も含めて検証しながら、評価・指名・報酬に関する意思決定の透明性と客観性の向上に努めています。委員会は、概ね年8～10回のペースで開催し、毎年の取締役候補者や執行役員の選任等についての取締役会への答申、毎年の取締役や執行役員の個人評価およびこれに基づく個別報酬額の審議、概ね3年に1回、取締役や執行役員の報酬等の決定に関する方針やそれに基づく具体的な報酬額の算定方法の見直し、サクセッションプランの検討などを行っています。指名・報酬委員会でも、誰が何を言っても許される雰囲気が醸成されており、取締役候補者の選定においては、各候補者の実績評価はもちろん、各社外取締役が認識している各候補者の人柄、精神力、創造力等も踏まえ、侃々諤々の議論をしています。また、役員報酬においては、例えば、頑張れば結果につながる指標に連動する報酬の方が効果的なインセンティブとなるのではないか、あるいは、株主の立場からは株価に連動する報酬が望ましいのではないか、といった立場の違いを踏まえた議論を交わしています。そして、最も難しいのがサクセッションプランです。まずは、当社の置かれた現状を踏まえ、将来10年間に於いて、当社の経営者として求められる要件は何かを抽出・整理・言語化し、それに適合する人材が社内にいるのか、さらに、そのような人材にどのような経験を積ませ、どのような教育をした方が良いのか、仮に社外から招聘する場合、どのような人材を、どのようなルートで探すのが良いのか、社外取締役が中心となって議論を重ねていますが、正直なところ、まだまだプランとして完成するには至っておらず、引き続きバージョンアップしていきます。

基本的な考え方

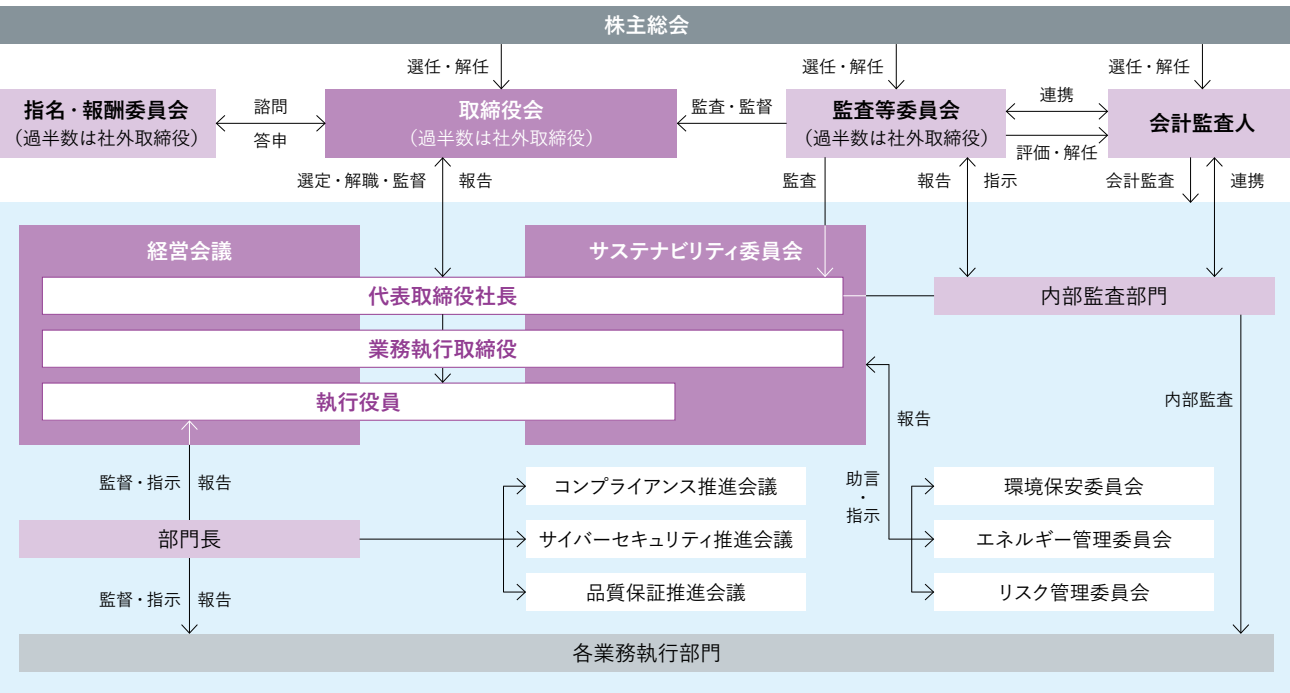
当社グループは、「「化学の力」で、よりよい明日を実現する。」という企業使命のもと、持続的な成長および中長期的な企業価値向上、透明性や公正性が確保された健全な経営の実現に向けた、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に取り組んでいきます。



コーポレート・ガバナンスに関する報告書は、当社Webサイトにてご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>

コーポレート・ガバナンス体制図

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



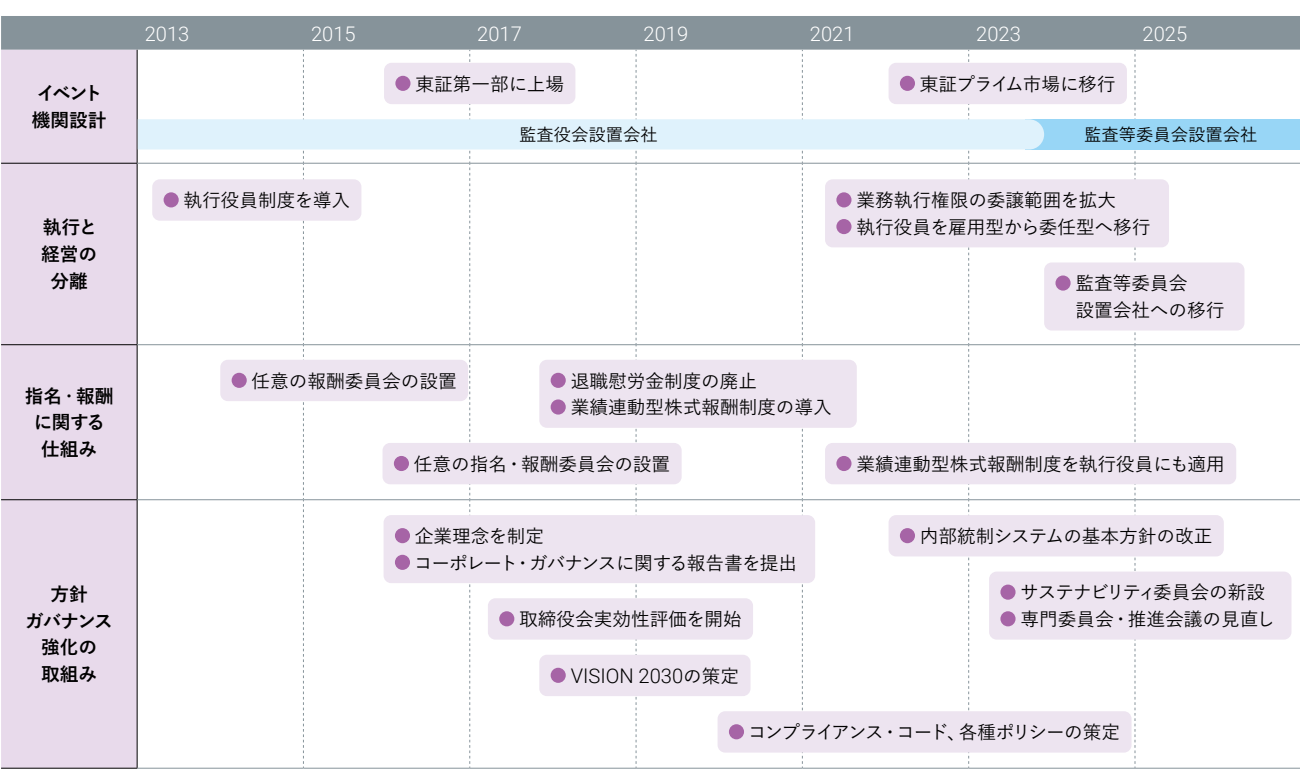
機関の内容

取締役会	当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促し、適切な企業統治の体制構築とその運営に努めるとともに、業務執行の意思決定機関として、法令・定款に定められた事項や、その他経営上の重要な事項を決定するほか、取締役の職務執行の監督機関として機能しています。
監査等委員会	監査計画に基づき、重要会議への出席や、CxO、執行役員などとの面談等を行うほか、内部監査部門とも緊密に連携し、独立社外取締役の専門性と常勤取締役の知見を活かした実効的な監査を行っています。また、代表取締役や会計監査人との意見交換にも取り組んでいます。
指名・報酬委員会	取締役会の諮問機関として、取締役会から諮問された事項について年間計画を立て活動し、取締役会へ答申しています。取締役および執行役員の指名・報酬等にかかる取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化します。
経営会議	取締役会から委任された当社の業務執行に関する重要な事項を決定するため、また取締役会に付議すべき事項の事前審議を行います。
サステナビリティ委員会	取締役会の諮問機関として、取締役会または経営会議決議事項、もしくは社長決裁事項等のうち、サステナビリティにかかる事項、その他サステナビリティに関する重要な事項につき、審議、答申およびモニタリングを行います。
各種専門委員会および推進会議	全社的な意思決定を補完・補強するガバナンス上、重要な会議体として、専門委員会(環境保安委員会・エネルギー管理委員会・リスク管理委員会)と推進会議(コンプライアンス推進会議・サイバーセキュリティ推進会議・品質保証推進会議)を設置しています。

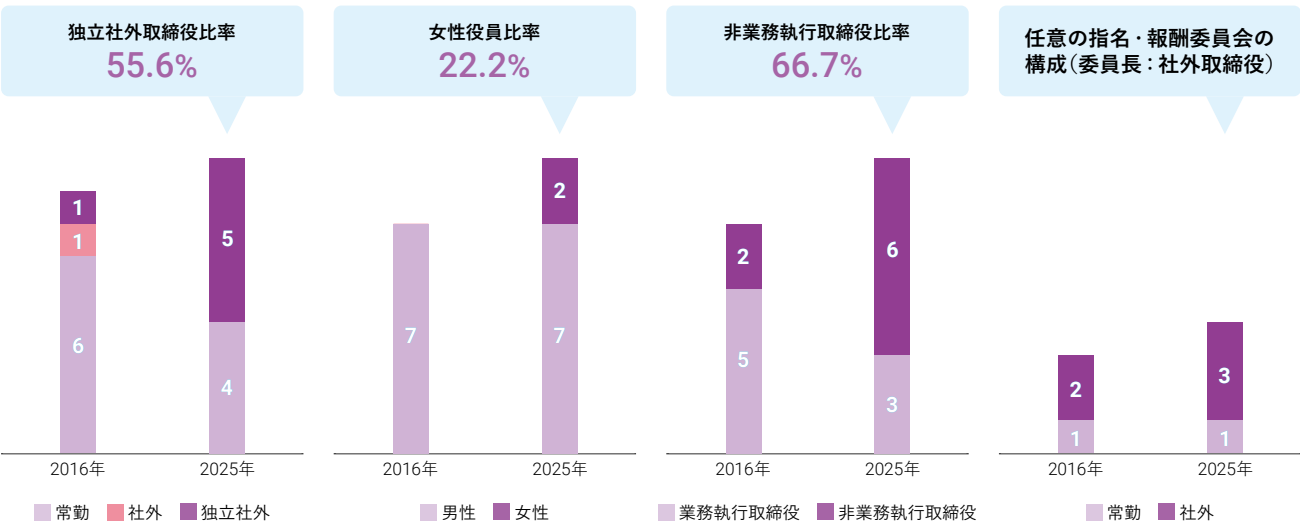
CORPORATE GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化の歩み



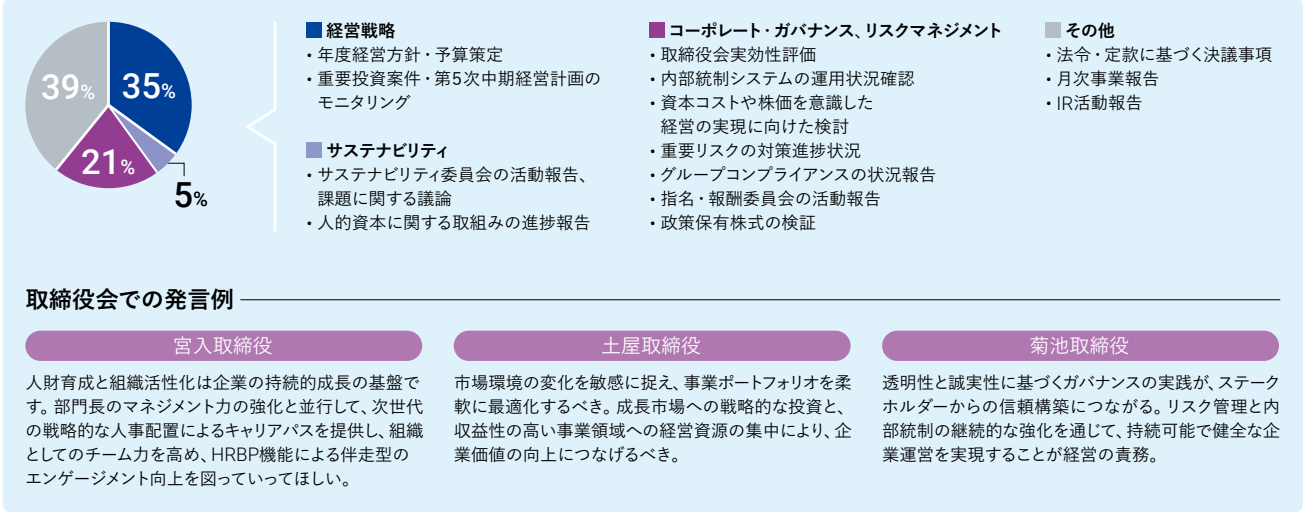
上場当時(2016年10月)と現在(2025年3月末)の比較



取締役会

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

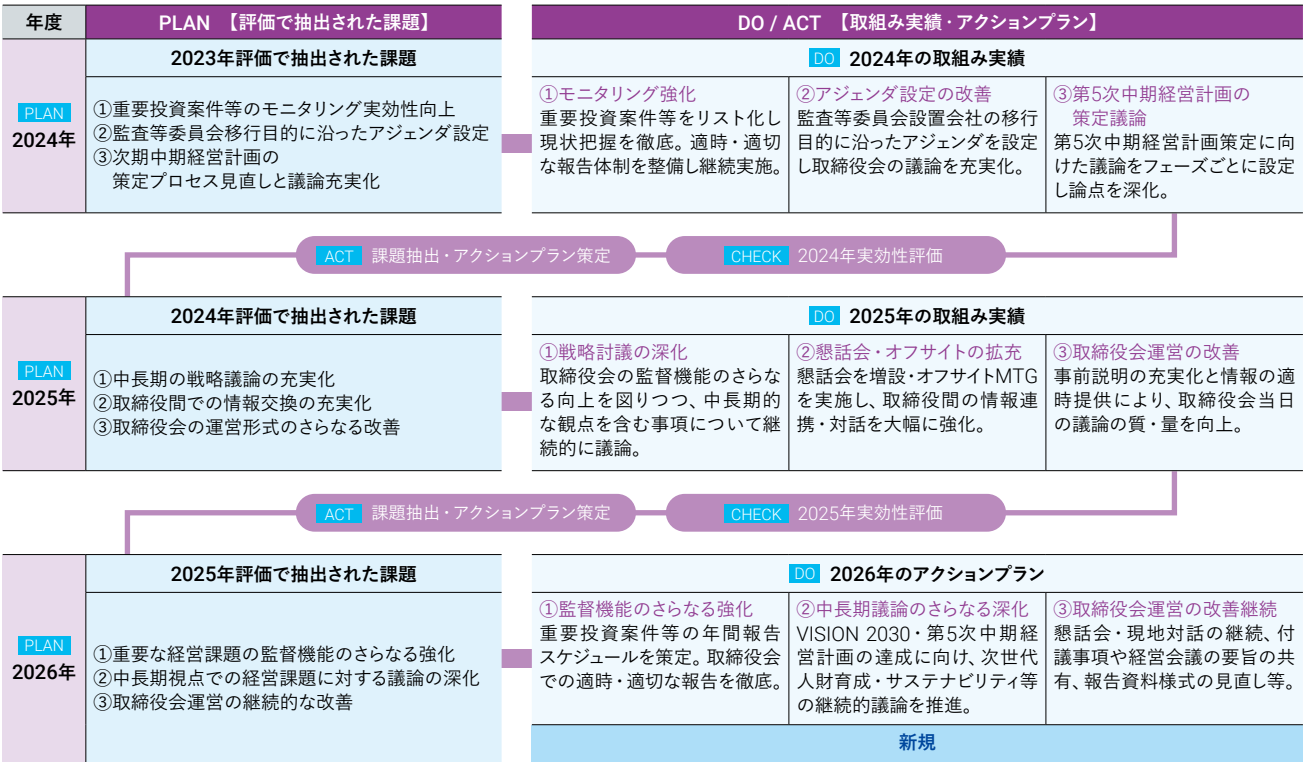
2025年の取締役会の主な議題



取締役会 実効性評価と取締役会での議論活性化に向けて

取締役会は、年に1度、取締役会の実効性を評価し、その結果について取締役全員で議論を行い、改善に向けた具体策を検討し、これを実行することで取締役会の機能を高める取組みを継続的にを行っています。毎年の実効性評価を通じて、評価で抽出された課題に対する取組みを実行し、その成果を次年度の評価・課題設定へと反映させるPDCAサイクルを継続的に実践することで、取締役会の実効性の継続的な向上を図っています。

また、当社は、取締役会における議論活性化に向けた取組みとして、取締役会以外にインフォーマルな議論の場を設けています。2025年には、外部環境や社会情勢の変化を踏まえた企業価値向上に資する多様な経営テーマを設定したうえで、約半日をかけてオフサイトミーティングを実施し、さまざまな課題に対して忌憚のない活発な議論を交わしました。2026年は、重要案件の年間報告スケジュールの策定による監督機能の強化、VISION 2030・第5次中期経営計画達成に向けた継続的な議論の深化、社外取締役を講師とした懇話会や本社・工場幹部との現地対話の実施等を通じ、取締役会の実効性のさらなる向上に取り組んでいきます。



CORPORATE GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス

監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名（うち2名は独立社外取締役）で構成されており、常勤監査等委員を委員長とする監査等委員会を原則として毎月1回開催しています。

監査等委員会は、持続的な企業価値向上の実現に向けたガバナンスの強化に寄与すべく、各監査等委員がそれぞれの知見や専門性を活かしながら、独立した客観的な立場から活動しています。

2025年は、主に「稼ぐ力の強化」「工場の現場力強化」「人事課題への取組み」「内部統制機能の強化」等を重点監査項目とし、取締役会への積極的な参画、代表取締役社長との意見交換や執行役員・部門長の全員へのヒアリングを行ったほか、監査部との緊密な連携・指示を通じた効率的・効果的な活動を行いました。また、監査等委員でない社外取締役との情報共有や意見交換にも取り組みました。

2026年は、重点監査項目を右記の通り設定し、引き続き積極的な活動を展開し、ガバナンスの強化に取り組んでいきます。

2026年の監査等委員会の 重点監査項目

- ・事業戦略・成長戦略の進展状況
- ・経営体質の強化への取組み状況（生産性向上／組織風土改革 等）
- ・グループガバナンス強化への取組み状況
- ・人的課題への取組み状況
- ・重要課題の意思決定プロセスとモニタリングの有効性
- ・適切な情報開示 等

監査等委員である取締役からのメッセージ 〜監督・監査機能の一層の強化を目指して〜



取締役 監査等委員
高橋 功

私は、2024年3月に監査等委員である取締役に就任以来、人事や株式、ガバナンス等の幅広い業務に携わってきた経験をもとに、客観的な立場から、取締役会その他のあらゆる場面で、時にはあえて懐疑的な視点から厳しく問い、時には積極的な取組みを働きかけ、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応え、信頼される経営ができていくのか問いかけてきました。環境変化が激しいなか、当社がさらなる成長を実現していくためには、経営の監督、監査が一層重要になると考えています。その重責を果たすべく、企業価値の持続的向上に資する経営の監督、監査を追求し、その実践に努めています。



独立社外取締役 監査等委員
田村 恵子

大きな成長を期待できる事業につき、十分な検討や経営資源の投入が行われ、世界で輝くスペシャリティケミカル企業を目指して役職員がいきいきと働く職場環境となっているかに留意しています。また、取締役会等に出席するほか、常勤監査等委員や監査部を通じて、さらに、さまざまな機会に役職員から活動状況、課題認識等を直接聴くなどして当社の状況の把握に努めるとともに、弁護士としての経験も活かし、コンプライアンスに関する問題の芽が生じていないか、各種のリスクが適切にコントロールされているか等に配慮しながら監査等委員としての職務を行っています。2026年は変動する中東情勢等を踏まえ、的確に臨機応変の対応が行われているかにも留意しています。



独立社外取締役 監査等委員
室橋 陽二

2026年3月に監査等委員である取締役に就任して以降、監査法人勤務時代の経験を活かし、ガバナンスの基礎となる、子会社を含めた当社の内部統制が適切に設計され、有効に機能しているかどうか確認することに重点を置いて活動してきました。中東情勢をはじめとして経営環境が激しく変動している状況で、会社内外の環境変化に迅速に対処して企業を存続させていくためには、現状に満足せずに内部統制をより強靱に進化させていくことが求められます。就任して間もない者だからこそ持つ“フレッシュ・アイ”を通じて得た気づきを積極的に提供し、監査等委員会の監督活動に貢献していく所存です。

指名・報酬委員会

当社は、取締役および執行役員の指名・報酬等にかかる取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし、過半数を社外取締役で構成する任意の指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会から諮問された事項について年間計画を立てて活動し、取締役会へ答申しています。なお、指名・報酬委員会の委員長は、社外取締役である委員の中から指名・報酬委員会の決議によって選定しています。

取締役の指名に関する方針・必要なスキル

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

また、当社取締役としての必要なスキル等としては、経営に対して貢献が期待される8項目を選定し、スキルマトリックスを作成したうえで、取締役会全体として各項目がカバーされ、経験・専門性の多様性が確保されたバランスのとれた構成になるよう留意しています。

また、当社では、次世代の人財の育成や登用を進めていくことを目的として、取締役だけではなく、執行役員までを含むスキルマトリックスも作成しています。



執行役員を含むスキルマトリックスの全体は、当社Webサイトにてご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>

各スキル項目を選定した理由

スキル項目	理由
企業経営	当社グループの持続的な企業価値向上のための成長戦略を示し、経営を監督する役割を適切に果たすためには、企業経営に関する経験と実績が必要であると考えています。
事業戦略	事業環境が大きく変化する中、強固な収益基盤を構築し、当社グループが持続的に成長するためには、企業価値を向上させる戦略を策定でき、また新たな社会的価値を創出するアライアンスを構築できる経験と実績が必要であると考えています。
財務・会計	事業の成長性と収益性を評価し、財務の健全性を維持しつつ、高い資本効率を実現するためには、的確な財務・資本戦略が策定できる財務・会計に関する知識と経験が重要であると考えています。
ガバナンス コンプライアンス リスク管理	経営の基盤として、適切なガバナンス体制を構築し、事業運営にかかるリスクを的確に把握・統制したうえで、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うためには、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントに関する知識と経験が必要であると考えています。
組織・人財開発 ダイバーシティ	経営基盤として、人財の多様性を確保し、社員一人ひとりが個性を発揮し貢献できる組織の構築を通じて、人的資本の強化を図るためには、多様な人財マネジメントと組織文化向上への持続的な取組みに関する知識と経験が必要であると考えています。

次世代経営幹部の後継者計画、育成計画

当社では次世代経営幹部の後継者計画、育成計画の一環として、全部門長と社外取締役との面談の機会を設けており、社外取締役と積極的にコミュニケーションを図ることで、今後の次世代経営幹部の後継者計画および育成計画の策定に結び付けています。

CORPORATE GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス

■ 社外取締役

▶ 独立社外取締役の独立性判断基準

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

社外取締役の選任理由

	理由
宮入 小夜子 社外取締役 指名・報酬委員会 委員	主に組織・人材開発における専門的見地から、人材育成や従業員エンゲージメントの向上に関し意見・提言を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するために適切な役割を果たしており、また、指名・報酬委員会の委員として、2025年に開催された全8回の委員会にすべて出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定・役員報酬等の決定過程における監督機能を担っているため。
土屋 淳 社外取締役 指名・報酬委員会 委員	主に経営および技術的見地から、当社のビジネス全般に関し意見・提言を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するために適切な役割を果たしており、また、指名・報酬委員会の委員として、2025年に開催された全8回の委員会にすべて出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定・役員報酬等の決定過程における監督機能を担っているため。
菊池 祐司 社外取締役 指名・報酬委員会 委員長	主に弁護士としての専門的見地から、リスク管理、コーポレート・ガバナンスの強化に関し意見・提言を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するために適切な役割を果たしており、また、指名・報酬委員会の委員長として、2025年に開催された全8回の委員会にすべて出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定・役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しているため。
田村 恵子 独立社外取締役 監査等委員	弁護士として、金融分野および企業法務について豊富な専門知識を有しており、社外役員となること以外の方法で会社の経営に直接関与したことはないものの、2020年3月から当社の監査役を務めた経験とともに、同氏の有する豊富な弁護士としての経験を活かすことが期待できるため。
室橋 陽二 独立社外取締役 監査等委員	監査法人におけるパートナーおよびシニアパートナーとしての豊富な経験、財務および会計に関する専門知識を有しており、社外役員となること以外の方法で会社の経営に直接関与したことはないものの、同氏の有する公認会計士としての経験を活かして、当社経営の監督・監査を遂行していただくことを通じて、当社の企業価値の持続的向上に貢献することが期待できるため。

▶ 社外取締役へのサポート体制

社外取締役が、独立した立場から適切な監督が実行できるよう、取締役会に付議される議案等については、事前に資料を配布するとともに、起案部門等から事前説明を行っています。さらに経営会議において議論された重要事項や取締役会の事前審議の内容について、社内での検討経緯を共有するなど、取締役会における議論の質をさらに向上させるための取組みを行っています。また、常勤取締役との情報格差が生じないよう、経営に関わる重要な情報については、タイムリーに情報共有を行うほか、定期的に工場や子会社等へ訪問し、現場社員との交流や対話の機会を設けています。さらに、社外取締役が新たに就任した際は、資料や情報を提供し、説明会を開催するなど当社グループの理解を深めていただけるよう努めています。

▶ 社外取締役のスキル発揮に向けた取組み

社外取締役の多様性と高い専門性を当社の経営に積極的に取り込むため、社外取締役が講師となる経営層への研修を開催しています。社外取締役がスキルを発揮し、経営に提言するインプットの間であると同時に、取締役間の忌憚ない意見交換の場にもなっており、取締役会での建設的な議論を活性化させることにもつながっています。

また、社外取締役を含む経営層に対して、外部の専門家・弁護士等を招聘し、継続的にトレーニングの機会を設けています。これらを通じて取締役一人ひとりが自らの専門性をさらに深め、急速に変化する経営環境への対応力を強化しています。

■ 政策保有株式

当社は企業価値向上を目的として、相互に経営方針や事業内容、取引の重要性を理解し、中長期的に取引維持やシナジー創出が重要と考えられる企業の株式を保有しています。投資株式の貸借対照表計上額のうち約3割が非上場株式ですが、そのうちの約9割は関係各社が共同出資した主要原料の生産会社やコンビナート共同設備の管理会社の株式、さらに新規事業の創出に向け投資したスタートアップ企業の株式等であり、まさに事業投資の一環として保有しています。

上場株式については、毎年取締役会で、評価損益、コンプライアンス遵守の状況、当社との取引状況等、個別に保有合理性を検証しています。その結果、現在および将来にわたり保有の妥当性が認められないとされた株式は保有しません。なお、2025年においては、保有銘柄数の増減はありませんでした。

■ 役員報酬等

当社の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く、以下同じ）の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主と利益を共有する報酬体系としており、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準としています。なお、報酬等に関する基本方針を右記の通りとしています。

- ・中長期的な業績向上と企業価値の増大への十分なインセンティブとなる
- ・多様で優秀な人材を獲得できる競争力を有する
- ・株主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

▶ 取締役の報酬体系

取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬で構成しています。業績向上へのインセンティブとして適切に機能するよう、役位が上がるにつれて業績連動報酬の割合が高まる仕組みとしており、その割合は最大で総報酬のおよそ半分を占めます。なお、社外取締役および監査等委員である取締役の報酬等は、固定報酬(金銭)のみで構成しています。



・金銭報酬

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

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(2025年)

役員区分	対象となる 役員の員数 (人)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			金銭報酬		株式報酬
			固定	業績連動	業績連動
取締役 (監査等委員および 社外取締役を除く)	4	142	76	31	34
監査等委員 (社外取締役を除く)	1	21	21	-	-
社外役員	5	54	54	-	-

(注)上記の員数および報酬の額については、2025年3月25日開催の第15定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名の分を含んでいます。

・業績連動型株式報酬

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

・業績連動報酬の指標

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

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

▶ 役員報酬の見直し

当社では、毎年、第三者による国内企業経営者の報酬に関する調査結果を踏まえ、ベンチマーク企業との比較を通じて報酬水準および報酬構成の妥当性を検証し、必要に応じて見直しを行っています。

加えて、3年に一度、経営環境の変化を勘案し、報酬制度全体の見直しを実施しています。

▶ 役員報酬の決定プロセス

当社の役員報酬は、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で決定しています。報酬の決定にあたっては、客観性と透明性を確保するため、独立社外取締役が過半数を占める任意の「指名・報酬委員会」に必ず諮問しており、同委員会において、業績および個人の評価を含めた妥当性・整合性を検証のうえ、個人別の報酬案を審議し、取締役会へ答申します。取締役会は、当該答申に沿って実質的には個人別の報酬を含めて決議しており、代表取締役社長は当該決議に従って最終的な決定を行います。業績連動型株式報酬については、あらかじめ取締役会で定めた「役員株式給付規程」に基づき決定しています。



MEMBERS OF THE BOARD

役員一覧

1	2	3
高橋 理夫 代表取締役社長 社長執行役員	藤間 敏明 取締役 専務執行役員	蓮尾 太郎 取締役 常務執行役員
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)	1998年 4月 協和醸酵工業株式会社 入社 2006年 8月 Kyowa Hakko U.S.A., Inc. Director 出向 2011年 3月 Kyowa Hakko Chemical Americas, Inc. Executive Vice President 出向 2013年 8月 当社 化学品営業部 営業2グループ マネジャー 2023年 1月 当社 経営企画部長 2024年 3月 当社 執行役員 経営企画部長 2025年 3月 当社 取締役 執行役員 経営企画部長 2026年 3月 当社 取締役 専務執行役員 経営企画部長 (現任)	1992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 2015年 5月 Mizuho Securities USA LLC M&Aアドバイザーグループ グループヘッド マネージングディレクター 2021年 5月 みずほ証券株式会社 グローバル投資銀行部門 素材・ヘルスケア・エネルギーセクター マネージングディレクター 2022年 4月 同社 執行理事 グローバル投資銀行部門 資源・素材インダストリー グループ長 2023年 4月 同社 執行役員 グローバル投資銀行部門 資源・素材インダストリー グループ長 (2025年12月 退職) 2026年 1月 当社 入社 2026年 3月 当社 取締役 常務執行役員 (現任)

取締役会メンバー											スキルマトリックス				
	役職など	在任年数	独立性	女性	取締役会	取締役会出席回数	監査等委員会	指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会		企業経営	事業戦略	財務・会計	ガバナンス コンプライアンス リスク管理	組織・人材開発 ダイバーシティ
高橋 理夫	代表取締役社長	13年			○議長	15回／16回		○	○		●	●	●	●	●
藤間 敏明	取締役	1年			○	13回／13回			○委員長		●	●			
蓮尾 太郎	取締役	新任			○	－			○				●		
宮入 小夜子	社外取締役	7年	○	○	○	16回／16回		○							●
土屋 淳	社外取締役	6年	○		○	16回／16回		○			●	●			
菊池 祐司	社外取締役	6年	○		○	16回／16回		○委員長						●	
高橋 功	取締役	2年			○	16回／16回	○委員長							●	●
田村 恵子	社外取締役	6年*	○	○	○	16回／16回	○							●	
室橋 陽二	社外取締役	新任	○		○	－	○						●		

※ 監査役としての在任年数を含む

4	5	6
宮入 小夜子 独立社外取締役	土屋 淳 独立社外取締役	菊池 祐司 独立社外取締役
1979年 4月 株式会社日立製作所 入社 1982年 7月 パンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ アジア総本部 入社 1986年 3月 株式会社パソナ 入社、株式会社エデュコンサルト (現 株式会社スコラ・コンサルティング) 出向・転籍 2000年 4月 株式会社スコラ・コンサルティング 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・コンサルティング 取締役 2008年 4月 日本橋学園大学 (現 開智国際大学) 教授 2019年 3月 当社 社外取締役 (現任) 2020年 8月 東洋エンジニアリング株式会社 社外取締役 (現任) 2022年 4月 開智国際大学 名誉教授・客員教授 (現任) 2022年 6月 日本製罐株式会社 社外取締役 (現任)	1981年 4月 米国 アルゴンヌ国立研究所 入所 1983年 5月 米国 ローレンスパークレー 国立研究所 入所 1984年 2月 三菱化成工業株式会社 (現 三菱ケミカル株式会社) 入社 1999年 1月 同社 米国子会社 Verbatim Corporation, President 出向 2001年 4月 三菱化成株式会社 (現 三菱ケミカル株式会社) 経営企画室 部長 (2002年1月 退職) 2002年 2月 ローム・アンド・ハースジャパン株式会社 (現 ダウ・ケミカル日本株式会社) 取締役 2007年 1月 ヘレウス株式会社 代表取締役社長 2018年 10月 株式会社土屋インターナショナル コンサルティング 代表取締役社長 (現任) 2019年 6月 綜研化学株式会社 社外取締役 2020年 3月 当社 社外取締役 (現任)	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パートナー復帰 (現任) 2010年 6月 イヌイ倉庫株式会社 (現 乾汽船株式会社) 社外監査役 2014年 6月 NECネットエスアイ株式会社 社外監査役 2020年 3月 当社 社外取締役 (現任) 2026年 2月 立花証券株式会社 社外取締役

7	8	9
高橋 功 取締役 監査等委員	田村 恵子 独立社外取締役 監査等委員	室橋 陽二 独立社外取締役 監査等委員
1988年 4月 藤沢薬品工業株式会社 (現 アステラス製薬株式会社) 入社 2012年 10月 アステラスビジネスサービス株式会社 企画部長 2014年 10月 同社 業務部長 2017年 10月 当社 入社 2019年 1月 当社 総務部長 2020年 1月 当社 執行役員 コーポレート担当役員 (人事・法務・総務・IT・コンプライアンス) 経営管理部長 2021年 4月 当社 執行役員 経営管理部長 2023年 4月 当社 常務執行役員 経営管理部長 2024年 3月 当社 取締役 監査等委員 (現任)	1992年 4月 弁護士登録 東京八重洲法律事務所 (現 あさひ法律事務所) 入所 1998年 4月 あさひ法律事務所 パートナー (現任) 2014年 6月 農中信託銀行株式会社 社外監査役 (現任) 2016年 6月 オーデリック株式会社 社外取締役 (監査等委員) 2020年 3月 当社 社外監査役 2024年 3月 当社 社外取締役 監査等委員 (現任) 2025年 6月 アマノ株式会社 社外取締役 (現任)	1985年 10月 太田昭和監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) 入所 1989年 3月 公認会計士登録 2000年 5月 監査法人太田昭和センチュリー (現 EY新日本有限責任監査法人) パートナー 2006年 7月 新日本監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) シニアパートナー 2023年 7月 室橋公認会計士事務所 設立 (現任) 2024年 6月 SBテクノロジー株式会社 (現 ソフトバンク株式会社) 社外監査役 2026年 3月 当社 社外取締役 監査等委員 (現任)

執行役員				
社長執行役員	高橋 理夫	CEO (最高経営責任者)	執行役員	藤井 孝俊
専務執行役員	藤間 敏明	CSO (最高戦略責任者) 経営企画部長	執行役員	佐藤 真紀
常務執行役員	磯貝 幸宏	CMO (最高マーケティング責任者)	執行役員	小林 孝之
常務執行役員	清水 英樹	CPO (最高調達責任者) 購買部長	執行役員	稲山 俊宏
常務執行役員	黒川 秀雄	CTO (最高技術責任者) 生産技術部長	執行役員	松岡 洋史
常務執行役員	蓮尾 太郎	CFO (最高財務責任者)	執行役員	小笹 悟志
執行役員	近藤 佳明	環境保安・品質保証部長		
執行役員	徳光 篤志	黒金化成株式会社 出向 (代表取締役社長)		
執行役員	佐藤 克典	事業部長		



執行役員を含むスキルマトリックスの全体は、当社Webサイトにてご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>

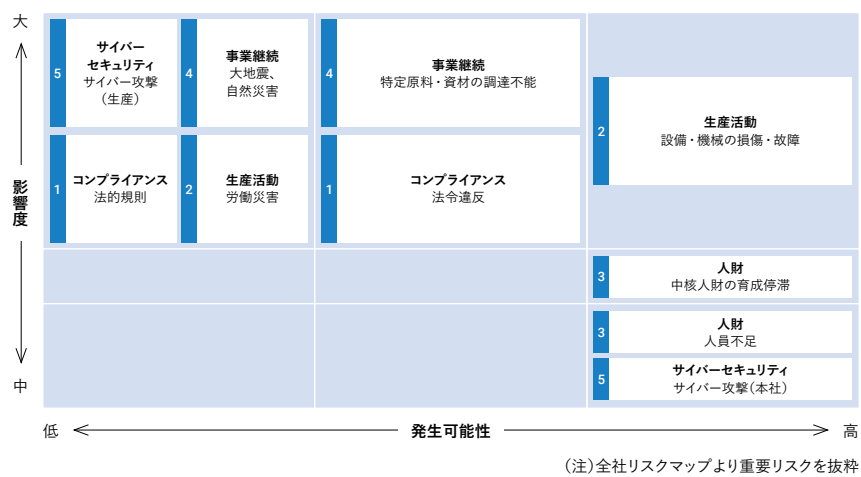
リスク管理活動と管理体制

当社は、持続的な成長を実現するため、可能な限りリスクを洗い出して認識し、顕在化を未然に防止するとともに、組織的・戦略的・継続的に統制するリスク管理活動を推進しています。実効的なリスク管理を行うため、CLO(最高法務責任者)を委員長、全部門長をメンバーとするリスク管理委員会を設置し、経営上重要なリスクの抽出・評価・対策計画の立案に関する検討および審議と、進捗状況のモニタリングを行っています。本委員会は、原則として年2回開催し、議論された内容はサステナビリティ委員会に報告し、経営リスク全般の確認と対策の検討・策定を行ったうえで、重要な事項は取締役会に報告しています。

リスク評価プロセスと重要リスクの選定

社会・環境情勢を考慮した外部リスクと内部リスクの両面からリスクを洗い出し、その影響度と発生可能性を評価したリスクマップを作成しています。リスクマップの中から、当社グループの経営活動・事業活動に対して、影響度が極めて高く、企業価値・社会的関心の視点から重視すべきリスクを「重要リスク」と位置付けています。重要リスクごとに責任者としてリスクオーナーをCxOから任命し、統括部門および関連部門と密に連携を図りながら、リスク対策を推進しています。

リスクマップ上の重要リスクの位置付け



重要リスクとその対策

分類	リスクの内容	対策
1 コンプライアンス	法令違反、法的規制	・「コンプライアンス・コード」を定め、全役職員へ周知・教育 ・法令遵守状況チェック等を通じた関連法規制の確認
2 生産活動	設備・機械の損傷・故障、労働災害	・設備の重要度に応じた保全計画の立案 ・安全総点検運動2022 (P61) の実施
3 人財	人員不足、中核人財の育成停滞	・採用活動・体制の強化、人事会議の開催 ・中核人財の育成計画立案および研修制度の整備
4 事業継続	大地震・自然災害 特定原料・資材の調達不能	・事業継続計画(BCP)の策定および定期的な訓練の実施 ・重要品目の主原料・副原料、設備・資材等における調達リスクの洗い出しと品目ごとのリスク対策の立案
5 サイバーセキュリティ	サイバー攻撃	・外部セキュリティアセスメントに基づく残留リスクの低減強化 ・技術的・運用面の対策や最新化、全役職員への教育
6 気候変動	異常気象、炭素税の賦課	TCFD提言に基づく気候関連の情報開示 (P88) を参照

事業継続マネジメント(BCM)

当社は、幅広い産業における生産活動や人々の豊かな暮らしに必要な製品を製造・供給しています。そのため、大規模災害が発生した場合に、事業活動を維持・継続し、早期復旧を実現することが重要な責務であると考え、事業継続マネジメント(BCM)基本方針書を策定しています。これに基づき本社および工場を対象とした事業継続計画(BCP)を定め、定期的に訓練を実施することで、災害が発生した際の損害を最小限に抑え、事業の継続と早期復旧を図る体制を整備しています。2025年は、前年までに実施した地震災害を想定したロールプレイング型訓練で明らかになった課題を部門横断で深掘り・検討するワークショップを行い、関連文書を改定しました。2026年は一連の協議結果を再びロールプレイング型訓練に反映し、実効性あるBCMに取り組んでいきます。

TOPIC

重要リスク 4 事業継続：中東情勢変化への対応

2026年2月に中東情勢が緊迫化し、当社の原料調達も一時的に不安定になりました。当社は2年に一度の大規模定期修繕のタイミングと重なり生産停止しているタイミングでしたが、定期修繕明けの稼働再開の見通しが立たない中、供給停止の事態を避けるべく、購買・生産・販売の各機能が連携強化し、環境変化に速やかに対応することで影響を最小限にとどめました。

コンプライアンス・コード

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

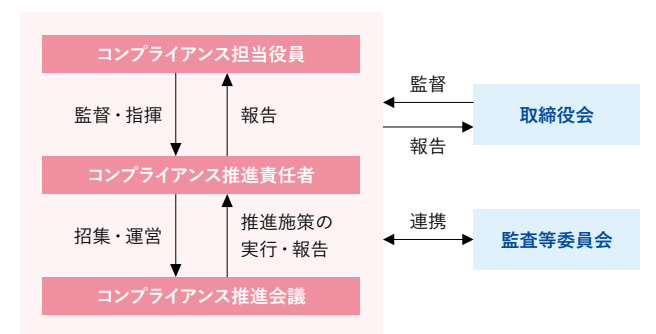


コンプライアンス・コードは当社Webサイトにてご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/company/philosophy/principles/compliance.html>

コンプライアンス体制

取締役会においてコンプライアンス担当役員を任命し、その担当役員のもと、コンプライアンス推進責任者を設置しています。推進責任者は、コンプライアンス推進会議を開催し、これを通じて施策の進捗や成果等を確認するとともに、現状の課題を議論し、さらなる施策の実施計画を決定しています。これらを一連のサイクルとすることで、コンプライアンス体制の継続的な強化に努めています。なお、コンプライアンスに関する重篤な事案や活動状況等については、取締役会に適宜報告され、監査等委員会にも共有されます。

コンプライアンス体制図

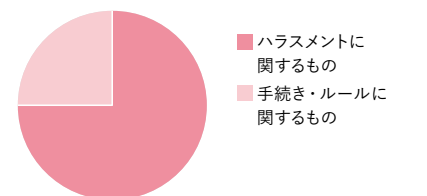


KHネオケムグループホットライン(内部通報・相談窓口)

当社では、腐敗行為・贈収賄等を含む法令違反、不正・不法行為、その他のコンプライアンス違反または違反の疑いのある事案の公益通報やその他の相談などを受け付ける窓口として「KHネオケムグループホットライン」を設置しています。社内にはコンプライアンス相談窓口、コンプライアンス担当役員窓口、監査等委員窓口を、社外には独立性を確保できるよう弁護士窓口を設けています。各窓口では秘密の厳守を徹底し、通報・相談者の匿名性やプライバシーを保護しています。また、相談・通報を行ったことを理由として、いかなる不利益な取扱いも行わないことを徹底しています。当社および当社グループのお客様やお取引先様をはじめとするステークホルダーの皆様にもご利用いただけるよう、当社および当社グループ各社のWebサイトに窓口の連絡先を公開しています。

なお、2025年のKHネオケムグループホットラインへの相談件数は12件ありましたが、外部への公表を必要とするような重大な問題となる通報はありませんでした。

コンプライアンス相談・通報件数(2025年)



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

腐敗行為・贈収賄等防止のための取組み

「贈収賄等防止ポリシー」を定め、腐敗行為、贈収賄等の防止に関するあらゆる法律の遵守を徹底しています。公務員だけでなく、企業間での接待・被接待・贈答についても、最上位参加者の上位役職者およびコンプライアンス推進責任者による承認プロセスを含む、事前申請制度を導入しています。2025年において、腐敗行為や贈収賄等と疑われる行為はありませんでした。

COMPLIANCE

コンプライアンス

コンプライアンス推進活動

コンプライアンス推進会議の活動

コンプライアンス推進会議は、全部門長およびグループ会社の代表者をメンバーとして年に2回開催しています。2025年は、重点施策であるハラスメント防止に向けてロールプレイングおよび討議を実施したほか、バイアスやコミュニケーションのすれ違いが、コンプライアンス違反の要因となり得ることを踏まえ、「相手に伝わる」伝え方をトレーニングする研修を実施しました。これらを通じて、問題意識を高め、全社および部門での解決力向上を図るとともに、より実践的な議論から実効性ある施策を検討しています。

コンプライアンス意識調査の実施

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

コンプライアンスリーダーの活動

コンプライアンスをより深く理解し、職場で起こるコンプライアンスの問題や、問題になる前の小さな芽に当事者意識を持って気付くメンバーを増やすことを目的として、「コンプライアンスリーダー」を選出しています。約2か月に一度、「コンプライアンスリーダー会」を開催し、意識向上や知識習得のための研修を行うほか、リーダー同士で話し合う機会を設けるなど、部門横断でコミュニケーションを深め、相談し合える関係を構築しています。また、学んだことを具体的な施策に落とし込み、各職場への展開を図っています。2025年は、コンプライアンスリーダー会での議論を通じて抽出された問題意識をもとに、リーダー自らが出演する再現ドラマ形式の教育動画を制作しました。その動画を活用したワークショップを実施し、ファシリテーターをリーダーが務めるなど、職場の中のコンプライアンスの推進役として活動しています。



コンプライアンスリーダー会

主なコンプライアンス推進活動

コンプライアンス全般	コンプライアンスメッセージの発信 コンプライアンス推進会議の開催(年2回) 法務コンプライアンスウィークの開催(年1回) 全職場において「コンプライアンス・ワークショップ」の実施(年1回程度) コンプライアンス意識調査の実施(年1回程度)
教育・研修	コンプライアンスブックの配布 全事業場へのコンプライアンス教育研修実施(年6回) ・独占禁止法、労働安全衛生(熱中症対策)、改正物流効率化法、インサイダー取引防止、ハラスメント、取適法等に関する研修実施 ・その他、新入社員向け、キャリア採用者向け、新任管理職向け等の各種研修の実施
その他	「KHネオケムグループホットライン」の社内イントラネット掲載、ポスター掲示による周知徹底



コンプライアンスブック



法務・コンプライアンスウィーク研修の様子



菊池取締役によるインサイダー取引防止研修

SECURITY, SAFETY, AND ENVIRONMENTAL ACTIVITIES

保安・安全および環境活動

環境保安ポリシー

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

レスポンシブル・ケア(RC)活動

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

1. 安全な職場の維持・改善

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

2. 安全・安定操業の維持・向上

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

3. 社会・環境保全への貢献

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

4. 地域社会への貢献

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

管理体制

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

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

認証取得状況

四日市工場および千葉工場では、品質マネジメントシステム(ISO9001)および環境マネジメントシステム(ISO14001)の認証を取得し、これらに沿った活動を推進しています。また、ISO9001およびISO14001に基づく内部監査を実施し、適切に運用されていることを確認することで外部審査(維持審査・更新審査)を受審し、認証を継続しています。

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

(注)製造事業場は100%取得済み

環境保安査察および品質監査

RC活動における年度重点施策の進捗状況、保安管理活動および環境管理活動の適正な実施を確認するため、環境保安統括役員の指示のもと、環境保安・品質保証部長が、査察チームを編成し特定事業場に対し環境保安査察を実施しています。

同様に、品質管理活動における年度重点施策の進捗状況、品質管理活動の適正な実施を確認するため、品質保証統括役員の指示により、環境保安・品質保証部長が監査チームを編成し品質管理活動実施部門に対し品質監査を実施しています。

SECURITY, SAFETY, AND ENVIRONMENTAL ACTIVITIES

保安・安全および環境活動

2025年重点施策(数値目標)および実績、ならびに2026年重点施策(数値目標)

RCコード	2025年				2026年	
	目標		実績	評価	目標	
環境保全	環境事故	ゼロ	環境事故	0件	○	環境事故
保安防災	重大保安事故※1	ゼロ	重大保安事故	0件	○	重大保安事故※1
	保安事故	6件以下※2	保安事故	8件	×	保安事故
労働安全衛生	重大休業労災※3	ゼロ	重大休業労災	0件	○	重大休業労災※3
	労働災害	10件以下※2	労働災害	12件	×	労働災害

集計範囲：四日市工場、千葉工場

※1 石油化学工業協会「異常現象(事故)の強度基準」で9ポイント以上の保安事故

※2 直近5年間の平均値以下

※3 休業4日以上の休業労災



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

保安防災

保安防災への取り組み

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

安全環境評価(SEA)

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

認定高度保安実施者・自主保安高度化事業者

当社は、経済産業大臣による「認定高度保安実施者」の認定を受けています。本制度は経営トップのコミットメントのもと、高度なリスク管理体制、テクノロジーの活用、サイバーセキュリティ対策といった厳しい認定基準を満たし、高度な情報通信技術を活用しつつ、自律的に高い水準の保安を確保できる事業者を認定するものです。四日市工場霞ヶ浦製造所は2024年11月28日付で、千葉工場は2025年12月24日付で、それぞれ認定を取得しました。なお、両工場においては、高圧ガス保安法に基づく認定高度保安実施者としての保安管理システムに基づく内部監査を、本社においては、環境保安査察を実施し、適切に運用されていることを確認しています。また、四日市工場午起製造所においては、2026年中の「自主保安高度化事業者」の認定取得を目指し取り組んでいます。本制度は、「認定高度保安実施者」に先行して創設された制度であり、リスクアセスメントの実施等を通じて、PDCAサイクルによる保安体制の継続的改善が行われている事業者を認定するものです。取得により、保安力を向上し、事故やトラブルの防止につなげ、保安活動を通じた安全意識の向上を目指します。

緊急時の訓練

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



四日市工場
午起製造所 総合防災訓練風景①



同総合防災訓練風景②

労働安全衛生

労働安全衛生への取り組み

当社は、社員および場内で作業を行う作業者の安全を確保するため、労働安全衛生法に基づく教育を実施しています。また、災害発生を未然防止するため、リスクアセスメント※1およびヒヤリハット・気がかりメモによる危険予知活動、改善提案活動等、日常的に安全衛生活動を実施しています。さらに労働安全衛生法に基づき、厚生労働大臣が定める化学物質管理に関する講習を修了した従業員から化学物質管理者を任命し、当社で取り扱う対象物質について、化学物質のリスクアセスメント※2を実施しています。いずれも、ハイレ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たうえで、リスクの除去または低減の措置を検討し、その結果を記録する一連の手法をいう。
※2 化学物質のリスクアセスメント：化学物質やその製剤の持つ危険性や有害性を特定し、それによる労働者への危険または健康障害を生じるおそれの程度を見積もり、リスクの低減対策を検討すること。

労働災害の発生状況

2025年は、労働災害が12件発生し、目標(10件以下)に対し、未達となりました。当社においては、5件の不休業労災が発生したほか、協力会社においても、7件の不休業労災が発生しました。発生した労働災害については速やかに原因を特定し再発防止に努めています。また、特に24歳以下の若年層と65歳以上の高齢層に労災発生が多いことから、協力会社員を含め、若年層と高齢層への指導を強化しています。具体的には、安全総点検運動2022 P61 の2026年の主な取組みとして、さらなる安全意識の浸透・定着を図るための教育の充実および対話活動を掲げ、着実に推進していきます。

法令チェックシートを活用したコンプライアンス推進

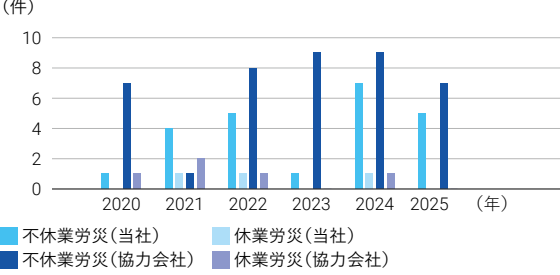
当社は、保安・安全および環境保全にかかるコンプライアンス違反を発生させないために、関係法令ごとに法令チェックシートを作成し、事業場ごとにセルフチェックを実施しています。また、本社が行う環境保安査察において、その結果を活用することで、網羅性を持った法令チェックができるよう取り組んでいます。

製品安全データシートの提供による化学物質管理

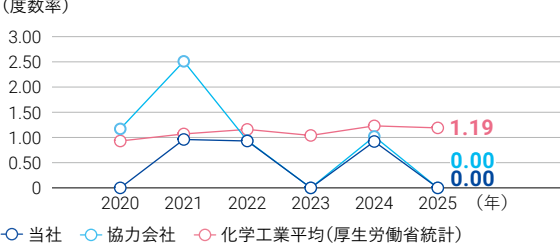
当社は、すべての当社製品を安全に使用していただくために、最新のJIS規格および関係法令の改正に合わせて安全データシート(SDS)を作成・更新し、適切にお客様に提供しています。また、海外各国のGHS※制度に対応するため、当社の事業活動に合わせて、現地の言語でSDSを作成・更新し、適切にお客様に提供しています。

※ GHS：化学品の分類および表示に関する世界調和システム

労働災害発生件数

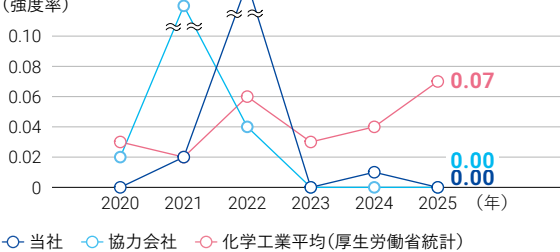


度数率(休業労災)



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

強度率



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

(注1) 度数率(休業労災)および強度率のグラフは、集計範囲：四日市工場、千葉工場

(注2) 2021年に発生した協力会社社員の労災について当該被災者が2022年12月31日時点において復帰できておらず、2023年の労働損失日数を含めるよう、2021年の強度率(協力会社)のデータを更新しています。

CLIMATE-RELATED DISCLOSURES BASED ON TCFD RECOMMENDATIONS

TCFD提言に基づく気候関連の情報開示

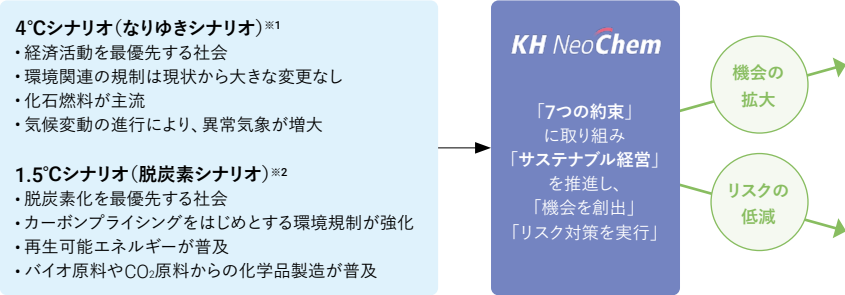
気候変動に起因する熱中症や自然災害の増加、カーボンニュートラルに向けた脱炭素要請の高まりなど、当社を取り巻く事業環境の不確実性はますます高まっています。当社は2022年1月に、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言」への賛同を表明し、気候変動に関する情報開示を行っています。

ガバナンス・リスク管理

当社は、リスク評価プロセス [P82](#) に則り重要リスクを特定していますが、気候変動に起因するリスクについても、当社に影響を大きく与えるものとして、経営上の重要リスクとして特定しています。また、リスクマネジメントシステムに基づいて、リスクアセスメントを継続的に実施するとともに、適宜取締役会にてモニタリングするなど、リスク顕在化に対する予防や影響度低減のための対策を実行しています。

戦略

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



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

KHネオケムの気候変動関連のリスクと機会

分類	リスクまたは機会の内容		主な対応策
物理リスク (4°Cシナリオ)	異常気象による 操業への影響	気候変動により、高潮・豪雨・洪水・台風等の異常気象が増加し、操業への影響が増加するおそれがあります。	・訓練等を通じた、BCM/BCPの理解度と実効性の向上 P82
移行リスク (1.5°Cシナリオ)	カーボンプライ シングの導入	脱炭素社会の実現に向け、炭素税等のカーボンプライシングの導入が進み、財務的な負担が増加するおそれがあります。2025年のCO ₂ 排出量と同水準：約37.0万t-CO ₂ 、2030年の炭素価格：130USD／1t-CO ₂ (為替1USD=150円)と想定した場合、約72.2億円／年の負担増加の可能性があります。	・2050年カーボンニュートラルを目指した省エネ化・新技術導入の推進 ・2030年の温室効果ガス排出量30%削減(2017年度比)の目標達成 P29,33,56,89 ・製品の原料としてのCO ₂ 使用 P16,29,56 ・インターナルカーボンプライシングの導入(1万円／1t-CO ₂) ・再生可能エネルギー電力の導入 P89
	特定原料調達 不能	石油精製メーカーが脱炭素の流れを受けて製油所を減らした場合、製油所から購入する原料の調達が難しくなるおそれがあります。	・複数購買の推進
	バイオ由来原料へ の転換による影響	原料が石油由来からバイオ由来に転換することにより、品質トラブルが生じるおそれや調達コストが増加するおそれがあります。	・品質管理体制の維持・向上
機会 (4°Cシナリオ)	ESG投資対応 遅れ	化石燃料の大量使用への批判が高まり、投資撤退(ダイベストメント)、株価の下落等のおそれがあります。	・2050年カーボンニュートラルを目指した省エネ化・新技術導入の推進 ・2030年の温室効果ガス排出量30%削減(2017年度比)の目標達成
	適応型製品への ニーズ拡大	熱中症の増加等、気候変動による悪影響が拡大する中、悪影響を低減し、気候変動への適応に資する製品へのニーズが増加する可能性があります。	・熱中症を防ぐエアコンに不可欠な冷凍機油原料の提供の拡大 P46
機会 (1.5°Cシナリオ)	脱炭素製品への ニーズ拡大	環境配慮要請の高まりに伴い、GHG排出量が少ない製品へのニーズが増加する可能性があります。	・世界中で環境に配慮したエアコンへのシフトが加速する中、そうしたエアコンに用いられる冷媒に対応した冷凍機油原料の提供の拡大 P46,57 ・製品の原料としてのCO ₂ 使用

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

ENVIRONMENTAL CONSERVATION

環境保全

環境負荷実績フロー



集計範囲：四日市工場、千葉工場 対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日

地球温暖化抑制への取組み

当社は、省エネ法^{※1}に基づく特定事業者としてエネルギーの使用の合理化を推進し、また、温対法^{※2}に基づく特定排出者として温室効果ガス(GHG)排出量の削減に努めています。また、2050年のカーボンニュートラル実現に向けGHG排出量を2030年に2017年度比30%削減することを目指しており、このため「KH i-Lab」や本社において実質的に100%再生可能エネルギー電力を導入しているほか、千葉工場の製造工程で排出するCO₂を回収し、原料として再利用するCO₂回収設備の導入を決定し、2025年2月に完成しました。その結果、2025年度のGHG排出量は30%削減となり、目標を前倒して達成しました。今後、さらなるGHG排出量削減に向け、省エネ化の推進、設備投資や新技術の導入検討を進めていきます。また当社は、サプライチェーン全体で環境負荷低減にも取り組んでいます。Scope3では、全体の約8割をカテゴリ1が占めており、そのほとんどが原料に由来するものです。そのため、近隣コンビナートと連携しカーボンニュートラル実現に向けた取組み [P56](#) を検討していきます。

※1 省エネ法：エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律 ※2 温対法：地球温暖化対策の推進に関する法律

環境負荷低減と適正管理の取組み

当社は、大気汚染や水質汚染の防止、廃棄物の適正管理・削減を通じて、事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んでいます。各工場では関連法令や排出基準の遵守を徹底しており、2025年度に重大な環境事故、環境関連法令の違反および行政処分はありませんでした。

大気汚染の防止

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

水質汚染の防止

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

廃棄物の低減

当社は、廃棄物の分別を徹底し、廃棄物の3R(発生抑制：Reduce、再使用：Reuse、再資源化：Recycle)に取り組んでいます。廃酸および廃アルカリの工場内での再使用および減量化、廃触媒の再資源化处理委託、ならびに焼却灰の骨材としての再利用を進めています。なお、最終埋立処分量については、両工場とも環境目標に掲げており、千葉工場では廃棄物発生量の1%以下、四日市工場では1.0t/年以下(汚泥および焼却炉耐火物補修／更新時に発生するレンガ埋立量は除く)を維持・低減できるよう取り組んでいます。また、法令に基づく特別管理産業廃棄物の適切な保管・処理も行っており、社内規程に基づき委託先の適正確認を実施しています。

STAKEHOLDER RELATIONS

ステークホルダーとの関わり

◀ ステークホルダーエンゲージメント

KHネオケムの事業は、お取引先様、株主・投資家、地域の皆様や社員など、さまざまなステークホルダーとの信頼関係のうえに成り立っています。当社は日々の事業活動を通じてステークホルダーと積極的な対話を重ね、そこで得られた気付きを事業活動に活かし、持続的な成長と企業価値向上につなげています。

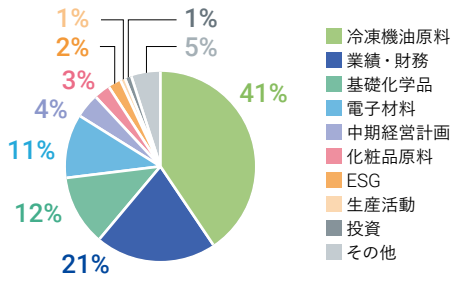


ステークホルダーとの関わりについては、当社Webサイトにてご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/sustainability/se/>

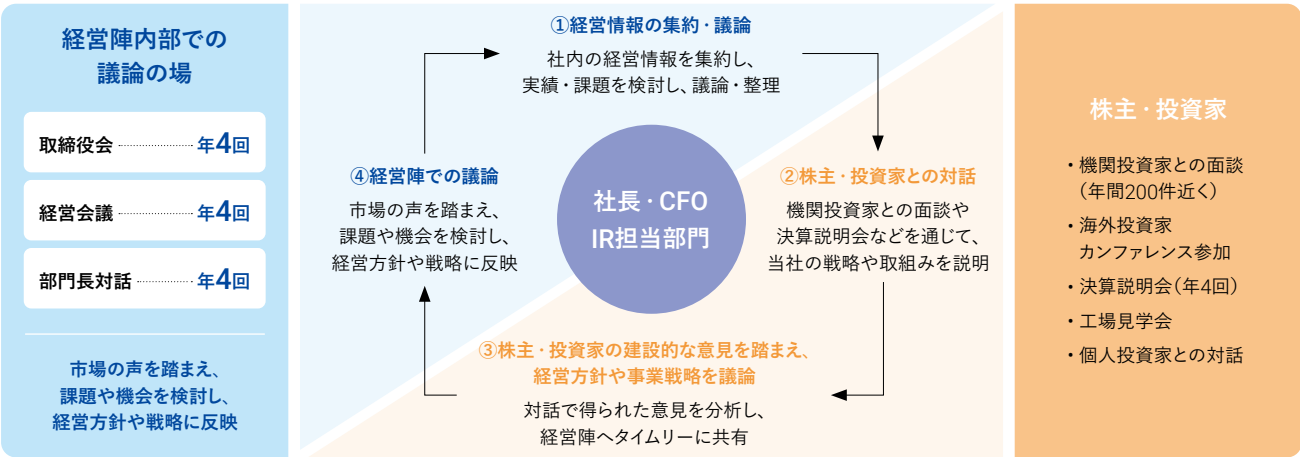
◀ 資本市場の声を経営に活かす循環型IR

当社は年間200件近くに及ぶ投資家との対話を実施し、そこで得られたご意見・ご指摘を経営に反映するとともに、その内容を次の対話や事業活動に活かす循環型IRに取り組んでいます。2025年は、年4回の決算説明会に加え、多くの個別面談、個人投資家とのコミュニケーションなど、幅広く対話の機会を設けました。こうした活動で得られた示唆を、取締役会および経営会議にそれぞれ年4回報告のうえ議論し、日々の事業活動にも活かし、再び投資家の皆様との対話に活かしています。

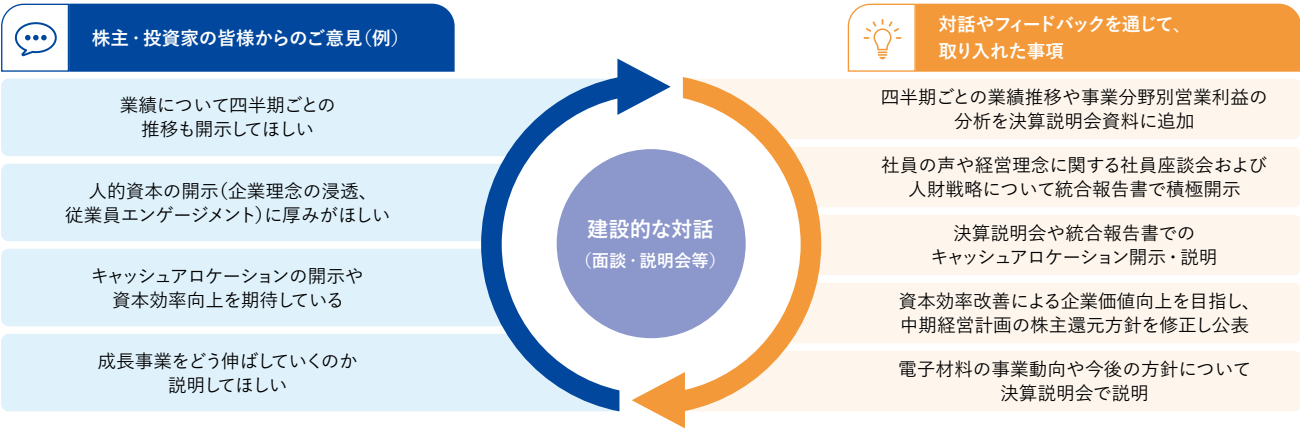
株主・投資家・アナリストの皆様との対話内容(2025年)



株主・投資家の声を経営に活かす仕組み



株主・投資家・アナリストの皆様とのご意見や対話を通じて、取り入れた事項



▶ 決算に対する社員の関心を高める機会づくり

社員一人ひとりが会社の決算に関心を持ち、自らの仕事とのつながりを考えることが会社の成長につながると考えています。さまざまな数値や背景が含まれた情報の宝庫である決算を、分かりやすく社内で伝えるために当社では決算後に広報誌別冊「News Letter」を発行しています。また、部門長が決算説明会の動画や資料等も用いながら、自らの言葉で社員に説明を行っています。



広報誌別冊「News Letter」

◀ 地域に根差した社会貢献活動

KHネオケムは、事業所のある地域社会との信頼関係を大切に、継続的に社会貢献活動に取り組むことで、地域の発展に貢献することを基本方針としています。各拠点では、清掃活動や学校との連携、イベントへの参加などを通じて、皆様との交流を深めています。

▶ 工場近隣の公園でベンチ新設と塗装補修

当社事業と関連のある「塗料」を活用した社会貢献活動として、木製ベンチの寄贈およびベンチの塗装作業を、工場の所在する三重県四日市市と千葉県市原市で毎年交互に開催しています。

2025年は三重県四日市市にある霞ヶ浦緑地において、ベンチの塗装作業を実施しました。当社四日市工場からだけでなく、千葉工場や本社など、他の事業場からも参加を募り、社員のご家族も一緒に社会貢献活動に取り組みました。



ベンチの塗装作業風景



▶ 未来ある子どもたちのために

当社は、地域の未来を担う子どもたちの健やかな成長を願い、少年少女スポーツ大会をはじめとする支援活動を行っています。そのほかにも、地域清掃活動や、地元の皆様・教育機関を対象とした工場見学の受け入れ、NPOとの連携など、地域に根差したさまざまな活動に継続して取り組んでいます。こうした活動を通じて、地域の皆様と交流を深めることで、当社事業活動への理解と信頼構築を図っています。

主な活動

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



U10四日市サッカー大会 (KHネオケムカップ)



市原市友遊ボール大会 (KHネオケム杯)



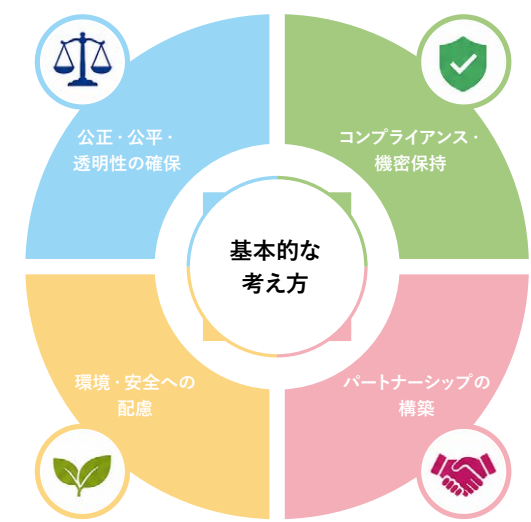
地元中学生による四日市工場見学と実験体験(中学生も当社作業着を着用)

◀ お取引先様との対話・協働

▶ サステナブル調達の推進

当社は、「責任あるサプライチェーンマネジメントを推進すること」をマテリアリティの一つに掲げ、持続可能な調達活動を推進しています。2023年に策定した「サステナブル調達ガイドライン」では、当社の調達の基本方針を示すとともに、お取引先様とともに取り組む事項を定めています。

KHネオケムの調達の基本方針（調達ポリシー）



お取引先様のサステナブル調達の取組み状況を把握するため、主要取引先を対象に、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが作成した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表（共通SAQ）」をもとにしたアンケートを実施しています。これまで、主原料の調達先のほか、2025年は四日市工場、千葉工場の設備工事関係の調達先にも対象を拡大し、購入ベースで89%の取引先からご回答いただきました。分析した結果、サステナブル調達における重大なリスクは確認されていませんが、今後もリスク低減など、お取引様とともにサステナブル調達に向けた対話や取組みを継続していきます。



サステナブル調達ガイドラインは、当社Webサイトにてご覧いただけます。
https://www.khneochem.co.jp/sustainability/se/pdf/sustainable_procurement_guideline.pdf

人権の尊重

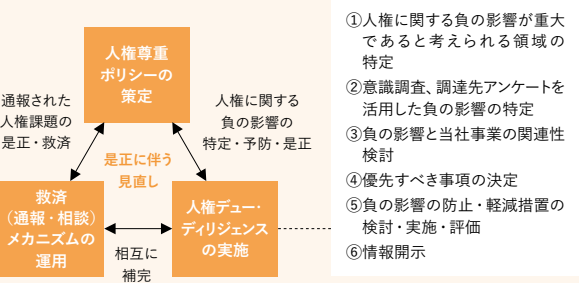
私たちは、人権尊重を社会的な責任として捉え「人権尊重ポリシー」を定めて、社内外に公表しています。ポリシーにおいて、国際的な人権原則を尊重するとともに、特に当社が重視する「6つの人権課題」に取り組むことが人権尊重を果たすうえで重要であると認識し、これを実践しています。また、人権尊重に関する取組みを担当する役員および統括組織を設置して全社的な推進を図るとともに、適宜取締役会においてその進捗状況を報告し、その内容について議論しています。



人権尊重ポリシー（6つの人権課題を含む）は当社Webサイトにてご覧いただけます。
https://www.khneochem.co.jp/company/philosophy/principles/human_rights_policy.html

人権尊重の責任を果たすために

当社では、「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権尊重ポリシーのもと、救済メカニズムの運用、人権デュー・ディリジェンスの実施を通じて人権の影響を評価し、人権課題に対処します。



人権デュー・ディリジェンスの実施

～お取引先様に関する関連リスクの特定・評価～

お取引先様を含めた事業における人権関連リスクを把握するため、サステナブル調達に関するアンケートの中にリスクを特定するための調査項目を設けています。その結果、リスクが特定された場合には、その影響の評価を進めています。なお、2025年において、重大な人権侵害が発生していないことを確認しています。

実施状況
(取引カバレッジ)

89%

救済（通報・相談）メカニズム

KHネオケムグループホットライン  P83 は人権に関する懸念を通報できる窓口も兼ねています。このホットラインは、当社役職員、退職後1年以内の元役職員、お客様、お取引先様など、幅広く利用可能です。

人権尊重に関わる教育

「人権尊重ポリシー」への理解を深め、知識だけでなく実践を促すためのワークショップを実施しています。表面的に理解するのではなく、十分に納得し、自らの行動に結び付けられるよう、参加型プログラムを取り入れています。2025年は、「相手に伝わる伝え方」をテーマにワークショップを行い、実際の職場での対応に活かせる学びを深めました。これから他者の人権尊重を十分に実践し、持続的な成長と価値創出につながる組織風土の醸成を目指します。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	7,158	6,719
受取手形、売掛金及び契約資産	37,338	32,877
商品及び製品	16,950	19,484
仕掛品	494	614
原材料及び貯蔵品	3,270	4,173
その他	4,163	3,392
貸倒引当金	△ 5	△ 6
流動資産合計	69,367	67,253
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	35,468	37,060
減価償却累計額及び減損損失累計額	△ 27,430	△ 28,081
建物及び構築物（純額）	8,038	8,980
機械装置及び運搬具	102,826	114,205
減価償却累計額及び減損損失累計額	△ 93,100	△ 96,633
機械装置及び運搬具（純額）	9,726	17,571
土地	17,549	17,549
リース資産	1,881	1,958
減価償却累計額	△ 648	△ 843
リース資産（純額）	1,232	1,116
建設仮勘定	10,867	1,377
その他	7,942	8,366
減価償却累計額及び減損損失累計額	△ 5,374	△ 6,027
その他（純額）	2,567	2,339
有形固定資産合計	49,980	48,933
無形固定資産		
のれん	840	706
その他	506	448
無形固定資産合計	1,346	1,154
投資その他の資産		
投資有価証券	7,370	8,640
退職給付に係る資産	2,857	3,532
繰延税金資産	206	248
その他	337	343
貸倒引当金	△ 1	△ 2
投資その他の資産合計	10,769	12,762
固定資産合計	62,096	62,848
資産合計	131,462	130,102

(注) 百万円未満は四捨五入

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	24,409	22,399
短期借入金	9,750	9,950
コマーシャル・ペーパー	2,997	1,999
リース債務	124	119
未払金	6,194	5,590
未払法人税等	2,103	1,860
修繕引当金	481	2,767
その他	592	547
流動負債合計	46,649	45,232
固定負債		
社債	5,000	5,000
リース債務	1,334	1,222
繰延税金負債	3,112	3,325
退職給付に係る負債	2,362	2,271
役員株式給付引当金	216	254
修繕引当金	707	—
その他	162	169
固定負債合計	12,894	12,240
負債合計	59,543	57,472
純資産の部		
株主資本		
資本金	8,855	8,855
資本剰余金	6,203	6,203
利益剰余金	52,257	56,514
自己株式	△ 337	△ 5,364
株主資本合計	66,978	66,209
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,314	2,195
繰延ヘッジ損益	8	△ 0
為替換算調整勘定	153	148
退職給付に係る調整累計額	635	1,125
その他の包括利益累計額合計	2,110	3,467
非支配株主持分	2,831	2,954
純資産合計	71,919	72,630
負債純資産合計	131,462	130,102

連結財務諸表

▶ 連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
売上高	119,758	115,098
売上原価	94,505	90,232
売上総利益	25,253	24,866
販売費及び一般管理費		
運送費	4,174	4,348
容器包装費	1,194	1,181
給料	1,346	1,338
その他	6,343	6,751
販売費及び一般管理費合計	13,058	13,618
営業利益	12,196	11,248
営業外収益		
受取利息及び配当金	187	209
持分法による投資利益	344	279
その他	159	110
営業外収益合計	690	598
営業外費用		
支払利息	102	197
支払分担金	261	327
固定資産処分損	346	361
その他	121	168
営業外費用合計	830	1,054
経常利益	12,056	10,793
特別損失		
災害による損失	137	—
特別損失合計	137	—
税金等調整前当期純利益	11,918	10,793
法人税、住民税及び事業税	3,047	3,319
法人税等調整額	400	△ 480
法人税等合計	3,447	2,839
当期純利益	8,471	7,954
非支配株主に帰属する当期純利益	110	154
親会社株主に帰属する当期純利益	8,361	7,800

(注)百万円未満は四捨五入

▶ 連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
当期純利益	8,471	7,954
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	178	881
繰延ヘッジ損益	13	△ 8
為替換算調整勘定	45	△ 5
退職給付に係る調整額	161	489
その他の包括利益合計	397	1,357
包括利益	8,868	9,310
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	8,757	9,157
非支配株主に係る包括利益	110	154

▶ 連結株主資本等変動計算書

	(単位：百万円)				
前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	8,855	6,203	47,240	△ 268	62,031
当期変動額					
剰余金の配当			△ 3,343		△ 3,343
親会社株主に帰属する当期純利益			8,361		8,361
自己株式の取得				△ 70	△ 70
自己株式の処分					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	5,017	△ 70	4,948
当期末残高	8,855	6,203	52,257	△ 337	66,978

	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	1,136	△ 5	107	475	1,714	2,749	66,494
当期変動額							
剰余金の配当							△ 3,343
親会社株主に帰属する当期純利益							8,361
自己株式の取得							△ 70
自己株式の処分							—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	178	13	45	161	397	82	478
当期変動額合計	178	13	45	161	397	82	5,426
当期末残高	1,314	8	153	635	2,110	2,831	71,919

	(単位：百万円)				
当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	8,855	6,203	52,257	△ 337	66,978
当期変動額					
剰余金の配当			△ 3,543		△ 3,543
親会社株主に帰属する当期純利益			7,800		7,800
自己株式の取得				△ 5,055	△ 5,055
自己株式の処分				28	28
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	4,257	△ 5,027	△ 769
当期末残高	8,855	6,203	56,514	△ 5,364	66,209

	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	1,314	8	153	635	2,110	2,831	71,919
当期変動額							
剰余金の配当							△ 3,543
親会社株主に帰属する当期純利益							7,800
自己株式の取得							△ 5,055
自己株式の処分							28
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	881	△ 8	△ 5	489	1,357	123	1,480
当期変動額合計	881	△ 8	△ 5	489	1,357	123	710
当期末残高	2,195	△ 0	148	1,125	3,467	2,954	72,630

(注)百万円未満は四捨五入

連結財務諸表

▶ 連結キャッシュ・フロー計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	11,918	10,793
減価償却費	4,839	6,199
のれん償却額	134	134
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	16	124
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△ 153	△ 169
修繕引当金の増減額(△は減少)	△ 1,288	1,579
受取利息及び受取配当金	△ 187	△ 209
支払利息	102	197
持分法による投資損益(△は益)	△ 344	△ 279
売上債権の増減額(△は増加)	△ 4,597	4,456
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 469	△ 3,551
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 1,604	△ 1,985
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△ 206	572
その他の流動負債の増減額(△は減少)	1,333	△ 803
その他	58	△ 134
小計	9,553	16,925
利息及び配当金の受取額	365	591
利息の支払額	△ 94	△ 172
法人税等の支払額	△ 2,842	△ 3,561
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,982	13,783
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	△ 8,432	△ 4,654
無形固定資産の取得による支出	△ 193	△ 150
投資有価証券の取得による支出	△ 63	△ 22
その他	△ 209	198
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,897	△ 4,627
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)	△ 70	198
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	2,994	△ 1,021
社債の発行による収入	4,973	—
社債の償還による支出	△ 5,000	—
自己株式の取得による支出	△ 70	△ 5,055
配当金の支払額	△ 3,343	△ 3,540
非支配株主への配当金の支払額	△ 28	△ 31
その他	△ 101	△ 118
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 646	△ 9,566
現金及び現金同等物に係る換算差額	34	△ 29
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 2,526	△ 439
現金及び現金同等物の期首残高	9,685	7,158
現金及び現金同等物の期末残高	7,158	6,719

(注)百万円未満は四捨五入

時系列財務・非財務データ

▶ 財務データ(連結)

	(単位)	第10期 2019	第11期 2020	第12期 2021	第13期 2022	第14期 2023	第15期 2024	第16期 2025
収益状況※								
売上高	(百万円)	94,210	77,332	117,110	114,880	115,218	119,758	115,098
営業利益	(百万円)	9,560	5,643	19,685	12,456	9,947	12,196	11,248
経常利益	(百万円)	9,896	5,627	19,810	12,709	9,725	12,056	10,793
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	6,918	4,046	13,691	8,073	6,826	8,361	7,800
財政状況※								
現預金	(百万円)	17,868	9,066	16,935	10,926	9,685	7,158	6,719
総資産	(百万円)	102,262	95,509	122,070	131,247	124,498	131,462	130,102
有利子負債(リース債務を除く)	(百万円)	23,490	21,200	18,460	20,870	14,820	17,747	16,950
自己資本	(百万円)	41,085	43,381	54,917	59,348	63,745	69,089	69,676
純資産	(百万円)	43,523	45,885	57,505	62,067	66,494	71,919	72,630
キャッシュ・フロー状況※								
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	10,963	6,931	17,403	5,131	13,202	6,982	13,783
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 3,513	11,183	△ 4,395	△ 10,082	△ 4,938	△ 8,897	△ 4,627
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	294	△ 4,531	△ 5,169	△ 1,077	△ 9,502	△ 646	△ 9,566
その他※								
設備投資額	(百万円)	6,996	6,003	3,639	9,470	4,928	6,603	4,231
減価償却費(のれん償却費を含む)	(百万円)	3,331	3,872	4,504	4,294	4,652	4,974	6,334
研究開発費	(百万円)	848	920	1,006	872	939	1,148	1,338
1株当たりの金額								
当期純利益	(円)	187.10	109.13	368.95	217.73	184.23	225.81	218.16
潜在株式調整後当期純利益	(円)	186.44	109.03	—	—	—	—	—
純資産	(円)	1,109.88	1,168.63	1,480.28	1,601.26	1,720.81	1,866.63	1,990.26
配当金	(円)	60.00	60.00	75.00	85.00	90.00	90.00	105.00
主要指標								
EBITDA	(億円)	129	95	242	168	146	172	176
ROE	(%)	18.0	9.6	27.9	14.1	11.1	12.6	11.2
自己資本比率	(%)	40.2	45.4	45.0	45.2	51.2	52.6	53.6
ネットD/Eレシオ	(倍)	0.14	0.28	0.03	0.17	0.08	0.15	0.15
売上高営業利益率	(%)	10.1	7.3	16.8	10.8	8.6	10.2	9.8
配当性向	(%)	32.1	55.0	20.3	39.0	48.9	39.9	48.1

(注)百万円未満は四捨五入

▶ 非財務データ(単体)

	(単位)	第10期 2019	第11期 2020	第12期 2021	第13期 2022	第14期 2023	第15期 2024	第16期 2025
エネルギー使用量	(千kL)	204.6	194.2	214.4	187.8	186.1	191.4	186.9
エネルギー原単位	(L/t)	207.2	222.3	204.9	230.4	226.7	232.9	225.5
GHG排出量(CO ₂ 換算、Scope1+2)	(千t-CO ₂)	440.2	404.2	422.4	379.1	378.4	374.9	370.3
GHG排出量(CO ₂ 換算、Scope3)	(千t-CO ₂)	—	—	1,332	1,055	1,084	1,074	1,117
最終埋立処分量	(t)	136	133	106	92	106	82	70
従業員数	(人)	659	673	649	659	660	657	683
採用者数(合計)	(人)	77	35	27	40	41	51	53
採用者に占める女性の人数	(人)	10	4	5	6	7	9	8
採用者に占める女性の割合	(%)	13.0	11.4	18.5	15.0	17.1	17.6	15.1
勤続年数男女差異(差異数値のみ)	(年)	-0.3	0.8	1.3	1.3	0.9	1.3	1.2
休業労働災害件数	(件)	0	0	1	1	0	1	0
男性育休取得率※	(%)	—	—	—	90	105	105	95.2

※ 育休には、育児休職、出生時育児休職、および育児目的休暇(有給休暇)を含む

会社概要

● 会社概要 (2026年6月30日現在)

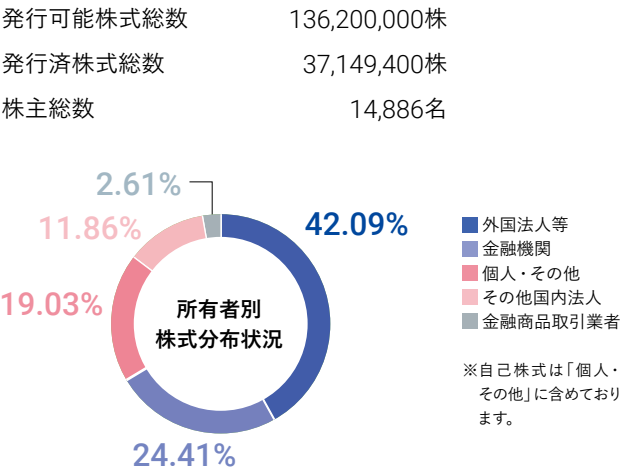
設立 2010年12月
(注) 前身の協和油化株式会社は1966年11月設立

資本金 8,855百万円

本社 〒103-0022 東京都中央区日本橋室町2-3-1

グループ会社・関係会社 黒金化成株式会社
株式会社黒金ファインズ
KH Neochem Americas, Inc.
晟化(上海)貿易有限公司
株式会社ジェイ・プラス※
※ 三菱ケミカル株式会社との合併会社

● 株式の状況 (2026年6月30日現在)



● 国内・海外拠点※



● 大株主情報

(2026年6月30日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
INTERTRUST TRUSTEES (CAYMAN) LIMITED SOLELY IN ITS CAPACITY AS TRUSTEE OF JAPAN-UP	6,376	18.14
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,429	12.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,818	8.02
東ソー株式会社	1,852	5.27
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,361	3.87
株式会社みずほ銀行	733	2.09
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	587	1.67
THE BANK OF NEW YORK 133652	497	1.41
JP MORGAN CHASE BANK 385781	467	1.33
東京応化工業株式会社	403	1.15

(注) 1.持株数は、千株未満を切り捨てています。
2.上記のほか、自己株式を1,993千株保有していますが、上記大株主からは除いています。
3.持株比率は、発行済株式総数から自己株式を控除した数に基づき算出し、表示単位未満を四捨五入しています。

● 外部評価、指数採用

JPX-NIKKEI Mid Small

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

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

2026

MSCI ESG RATINGS

BBB

CCC | B | BB | **BBB** | A | AA | AAA

"In 2026, KH Neochem Co., Ltd. received a rating of BBB in the MSCI ESG Ratings assessment."

Sompo Sustainability Index

SILVER | Top 15%

ecovadis

Sustainability Rating

OCT 2025

TOPICS スピードスケート選手の支援

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

「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を目指す当社は、世界に挑むアスリートの姿勢に共感し、これまでその活動を応援してきました。現在、両選手はオリンピックなど世界トップクラスのレースで活躍するため、日々トレーニングに励んでいます。これからも、両選手の挑戦を全力でサポートしていきます。



小坂 凛
スピードスケート

2021 北京オリンピック日本代表 (マスタート種目)

2024 全日本スピードスケート選手権大会 マスタート 優勝

2025 全日本スピードスケート選手権大会 マスタート 優勝

菊池 萌水
ショートトラックスピードスケート

2021 全日本ショートトラックスピードスケート選手権大会 500m、3000mSF優勝

2023 全日本ショートトラックスピードスケート 距離別選手権大会1000m、1500m 3位ほか

2025 全日本ショートトラックスピードスケート選手権大会 1000m 5位ほか

小坂凛選手 応援ページ
<https://www.khneochem.co.jp/kosakarin/>

菊池萌水選手 応援ページ
<https://www.khneochem.co.jp/kikuchimoemi/>