

Chapter 1

ビジョンと事業戦略

Vision and Business Strategy

私たちは経営の中核にサステナビリティを据え、持続可能な未来を見据えています。

5つの多様な事業を通じて、価値創造と社会貢献の両立を目指します。



- [06](#) トップメッセージ
 - [09](#) 中期経営計画とサステナビリティ
 - [11](#) 事業ポートフォリオ戦略：コーティング事業
 - [12](#) 事業ポートフォリオ戦略：塗料事業
 - [13](#) 事業ポートフォリオ戦略：電子材料事業
 - [14](#) 事業ポートフォリオ戦略：化成品事業
 - [15](#) 事業ポートフォリオ戦略：合成樹脂事業
 - [16](#) 生産分野
 - [17](#) 特集 1：技術部門座談会
- 社会課題に「化学の力」で挑む

Top Message

信頼に応え、新たな価値創造へ

第12次中期経営計画の始動。藤倉化成の次の成長を築く

変化の大きい環境の中で、足元の課題への対応を次の成長につなげる

当社を取り巻く事業環境は、原材料価格やエネルギーコストの上昇、地政学リスクの高まりなどにより、この数年で大きく変わりました。こうした環境の中で、当社としては足元の課題にしっかり対応しながら、次の成長に向けた基盤づくりを進めています。

第11次中期経営計画を策定した当時は、コスト上昇がここまで長期化するとは想定していませんでした。過去には短期間で収束した経験もあり、今回も同じような前提で計画を立てていましたが、実際には状況は大きく異なりました。結果として、事業環境の変化は当初の前提を上回るものとなり、業績面では計画との大きな差が生じました。

また、従来からBtoBの商習慣の中では価格転嫁が容易ではなく、収益面での対応にも時間を要しました。一方で、こうした状況が続く中、社会全体で価格改定への理解が徐々に広がり、当社としても3年目に入ってようやく一定の成果が見え始めました。第11次中期経営計画を振り返ると、業績面では計画との差が残ったものの、収益改善に向けた手応えは着実に出てきたと受け止めています。

そのうえで、第11次中期経営計画の期間を通じて、事業ポートフォリオの考え方をより意識し、収益性を踏まえて事業を見る取り組みも進めました。事業セグメントごとに進捗の差はありますが、こうした取り組みは次の成長につながる基盤づくりとして、今後も継続していきます。

□ 第11次中期経営計画の総括(P9)

藤倉化成株式会社
代表取締役社長

栗原 進

Top Message

第12次中期経営計画では、量より質を重視する

第12次中期経営計画は当初開示を延期いたしました。基本的な方向性としては、第11次中期経営計画で進めてきた取り組みを引き継いでいきます。特に、量の拡大だけを追うのではなく、付加価値の高い分野へ経営資源を振り向け、当社にしかできない製品をどれだけ生み出せるかが重要になると考えています。

さらに、量から質への転換を進めることで、資本効率を意識した経営をより明確にしていきます。

一方で、原材料の供給環境や物価を含め、足元の事業環境は依然として不透明で厳しい状況です。そのため、前提が見通せない状況での数値を安易に示すのではなく、可能な限り現実に見合った数値にして開示していくことを重視しました。

☑ 第12次中期経営計画について(P10)

技術への投資を続け、確実に成果へつなげる

当社はこれまでも、人材を含めて研究開発に継続して力を入れてきました。この方向性を大きく変えるものではありませんが、今後はこれまで以上に成果へ結びつけていくことが重要だと考えています。

その中で、技術戦略推進室を中心に、事業部横断で重要テーマを推進する体制が整いつつあります。将来性のあるテーマを継続的に推し進め、一定の形にしたうえで事業へ展開していく取り組みを強化するとともに、産学連携を通じた新たな技術の探索も進めていきます。

☑ 社会課題に「化学の力」で挑む(P17-18)

佐野事業所のリニューアルは、コーティング事業の将来を支える投資

佐野事業所は、操業から50年を超え、更新が必要な状況にあります。これまで投資のタイミングを見てきましたが、設備の老朽化や安全面も踏まえ、今ここでリニューアルを進める判断を行いました。

今回の投資は規模も大きく、決して容易なものではありません。しかし、グローバルに展開しているコーティング事業の基盤を維持・強化していくうえで、必要な投資だと考えています。この取り組みは、当社にとって大きな転換点であり、第二の創業の覚悟をもって進めるものです。

この投資は、コーティング事業の基幹工場としての役割に加え、品質管理機能の強化も含んでおり、生産効率や品質、安全、環境の向上につなげていきます。これにより、将来の需要に対応できる供給体制の強化を図っていきます。

☑ 設備投資 工場リニューアル計画(P16)

事業ポートフォリオを軸に、新たな価値を創出し成長領域への展開を進める

事業ポートフォリオの考え方に基づく取り組みの一例として、化成品事業における主要製品転換があります。既存市場の縮小を見据え、新たな市場や製品への展開を進めた結果、高付加価値製品へのシフトが進んでいます。

機能性を付加した製品によって市場での競争力を高めるとともに、お客様にとっても価値のある提案を行うことで、双方にメリットのある事業展開を目指しています。

また、塗料事業においても、従来の住宅用途に加え、土木分野など新しい市場への取り組みを進めています。社会課題と結びついた分野での市場展開は、今後の成長を考えるうえで重要な要素になると見えています。

☑ 事業ポートフォリオ戦略(P11-15)

Top Message

マテリアリティを起点に、事業と社会課題をつなげる

マテリアリティの策定については、当初はサステナビリティ経営や非財務情報開示への対応という側面もありましたが、取り組みを進める中で、当社としての意義や方向性についての理解が深まってきています。

重要なのは、掲げること自体ではなく、事業活動の中でどう行動につなげていくかです。意志を持って、社会課題の解決につながる製品の上市や市場開拓への取り組みを進めていきます。

☑ マテリアリティ(P23-24)

人材への考え方を明確にし、成長と成果につなげる

これまでの教育体系は一定の形として整備されていましたが、会社としてどのような人材の成長を求め、その力をどのように事業の成果へつなげていくのかというメッセージは、必ずしも十分ではなかったと認識しています。変化の大きい環境の中で持続的に成長していくためには、一人ひとりが自ら考え、挑戦し、成果につなげていける人材であることが、これまで以上に不可欠になっています。

今後は、教育や人材育成に対する考え方をより明確に示し、その意義を共有していくことで、社員一人ひとりの納得感や成長意欲を高めていきます。あわせて、各人が自分の仕事と会社の方向性とのつながりを理解し、自らの役割に手応えを持って取り組める環境を整えていくことも欠かせないと考えています。

人的資本への取り組みについては、事業戦略と連動させながら、成果につながる形で継続的に強化していきます。そのためには、制度を整えるだけでなく、経営として人材への投資を事業成長の基盤と捉え、その重要性を社内にしっかり示していくことが欠かせません。そうした意識のもとで、現場で力を発揮できる人材を育て、その力が事業の競争力や付加価値の向上に結びつく流れをつくっていくことが重要だと考えています。

☑ 人的資本経営の実現(P37)

利益の創出と還元を通じて、持続的な企業価値向上を目指す

企業として重要なのは、安定的に利益を創出し、その成果を適切に還元していくことです。特に従業員の処遇向上は重要な課題であり、企業として果たすべき責任の一つだと考えています。

一方で、株主をはじめとするステークホルダーとのバランスも踏まえながら、資本効率を意識した経営を進めていく必要があります。

株主、お客様、お取引先、地域社会、そして従業員など、当社を支えてくださるすべてのステークホルダーに誠実に向き合いながら、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。当社の存在意義「化学の力で未来を創り、技術と信頼で社会に貢献する」に基づき、着実に取り組みを進めるとともに、変化の中でも挑戦を続け、次の成長につなげていきます。

☑ 価値創造モデル(P20)



中期経営計画とサステナビリティ

第11次中期経営計画(2023年度～2025年度)の総括

2030年のありたい姿の実現に向けて

当社は、「共創×進化×化学の力で新たな価値を提供する」という2030年のありたい姿を長期ビジョンとして定め、その実現に向けた最重要戦略として中期経営計画を位置付けています。サステナビリティは社会課題への対応にとどまらず、事業活動そのものを通じて企業価値を高める経営基盤であり、中期経営計画と一体で推進しています。

取締役 管理本部長 土谷 豊弘

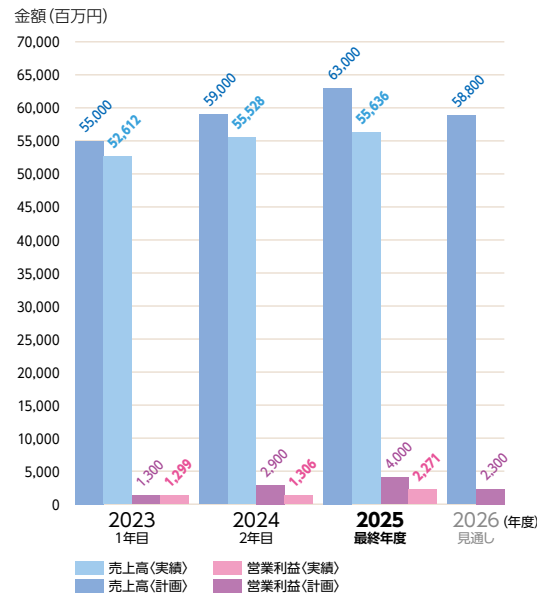


事業計画の振り返り

第11次中期経営計画において、当社グループは「次世代に繋げる新しい姿の構築」を基本方針として、事業ポートフォリオの導入、樹脂合成技術を経営基盤とした高付加価値製品の創出、研究開発体制の強化およびサステナビリティ課題への取り組みを推進してきました。

一方で、計画期間中は原材料価格の高騰やエネルギーコストの上昇、市場環境の変化などの影響を受け、売上高および収益性の面で中期経営計画において想定していた目標水準との間に乖離が生じる結果となりました。

■ 第11次中期経営計画の振り返り



重点戦略における成果と課題

重点戦略として掲げた「技術開発の拡充」「注力事業の強化」「基盤事業の収益性拡大」「サステナビリティの取り組み」「経営基盤の強靱化」において、以下の通り、成果と課題が明らかとなりました。

重点戦略	成果	課題
技術開発の拡充	独自の樹脂合成技術による高付加価値製品の上市	新規事業領域の探索
注力事業の強化	新商品の拡販による収益性向上	シェア拡大のための取り組み
基盤事業の収益性拡大	収益性の意識向上による利益率改善	資本効率性に基づく行動
サステナビリティの取り組み	全社的課題の明確化と取り組みを実施	人的資本経営実現に向けた取り組み
経営基盤の強靱化	株価向上、自己株式の有効活用	さらなる企業価値向上に向けた施策

第11次中期経営計画では一定の成果を上げた一方、収益性改善や成長ドライバーの明確化及び実績化といった課題を次期中期経営計画へ持ち越す結果となりました。

人的資本経営の重要施策

1 人材育成方針

「化学の力で未来を創り、技術と信頼で社会に貢献する」という存在意義に基づき、持続可能な成長を支える人材を育成し、社員とともに成長できる環境づくりを目指します。

2 ダイバーシティ&インクルージョン

多様性がイノベーションを生む土壌となると考えており、女性活躍、シニア活躍、障がい者活躍を推進します。多様な人材が活躍できるようにするためには、多様な働き方に柔軟に対応することが不可欠です。そのため制度の整備をはじめとする両立支援策と職務におけるフォロー体制の構築を進めています。

3 エンゲージメント

エンゲージメントサーベイの実施結果を踏まえ、研修の充実をはじめ、働きがいのある職場環境の構築に向けた取り組みを推進しています。また、従業員一人ひとりがいきいきと活躍し続けられる職場づくりが不可欠であるとの認識のもと、従業員との積極的な対話を継続的に実施しています。

その一環として、上長による人事考課のフィードバック面談や、人事部門との定期的な面談制度を通じて状況の把握と課題への対応を進め、従業員のエンゲージメント向上に継続的に取り組んでいきます。

中期経営計画とサステナビリティ

第12次中期経営計画について

基本方針

信頼に応え、新たな価値創造

事業領域 3つの戦略



経営領域 2つの戦略



財務・資本領域



- マテリアリティ
- 人的資本経営
- 研究開発戦略
- 工場リニューアル
- DX戦略
- 収益性の強化
- 資本効率の改善
- 企業価値の向上

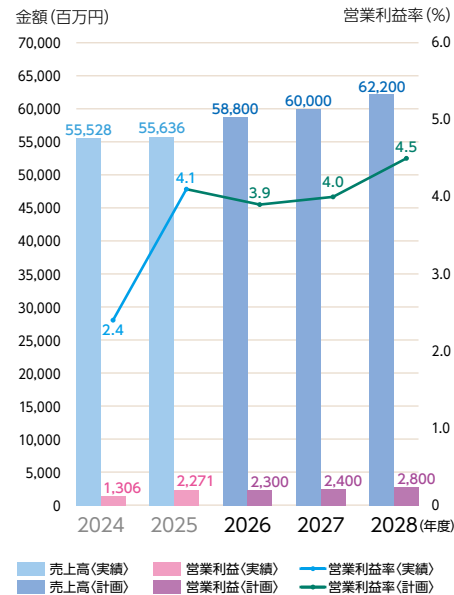
戦略テーマ

「技術の藤倉化成」の強みを最大化

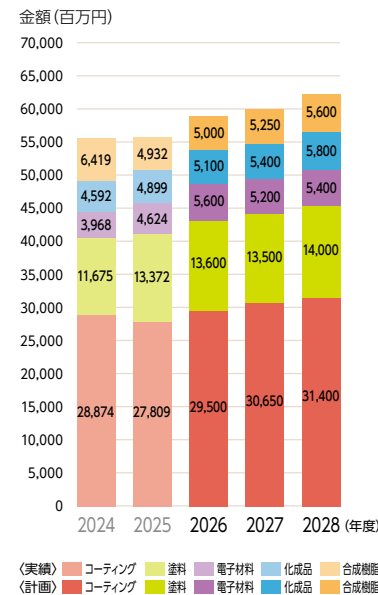
成長ドライバー	
コーティング事業	- 自動車用コーティング材 - 機能性コーティング材 - 海外市場
塗料事業	リフォーム市場
電子材料事業	- 電子部品市場 - 情報・通信市場
化成事業	- ファインケミカル市場 - 粘接着剤市場 - 体外診断薬市場
合成樹脂事業	- 材料 - 照明 - 部品

収益計画

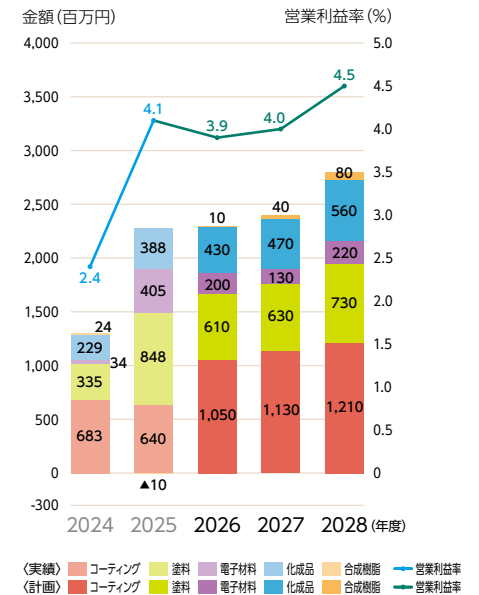
■ 連結売上高・営業利益



■ セグメント別売上高



■ セグメント別営業利益

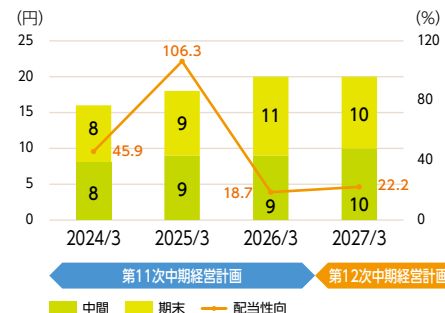


株主還元

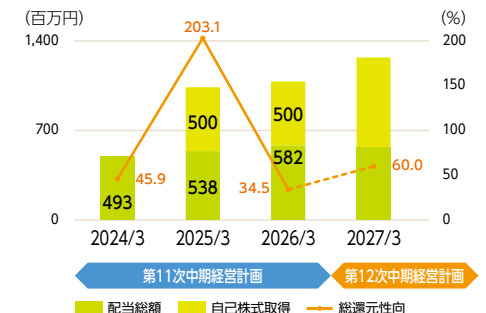
■ 基本方針

- 安定配当の観点から、1株当たり年間配当額20円以上は維持
- 業績動向を踏まえ、株主還元の充実を検討していく
- 総還元性向60%以上を目指す
- 機動的な自己株式取得の実行

■ 1株当たり年間配当金の推移



■ 総還元性向・配当総額推移



事業ポートフォリオ戦略

コーティング事業 プラスチック用コーティング材

価値創造の基本方針

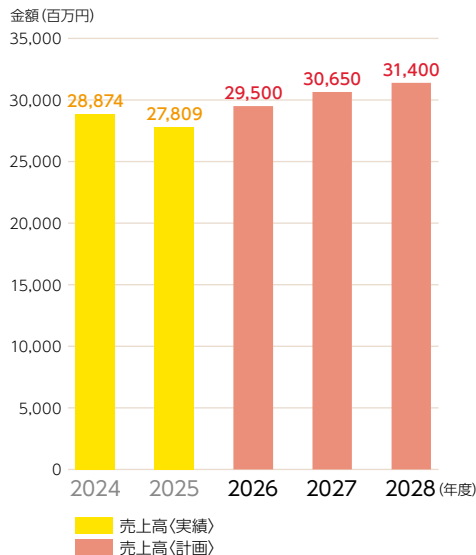
次世代に繋ぐ機能を追求し、グローバルで新たな価値を提供する

第11次中期経営計画の成果と課題

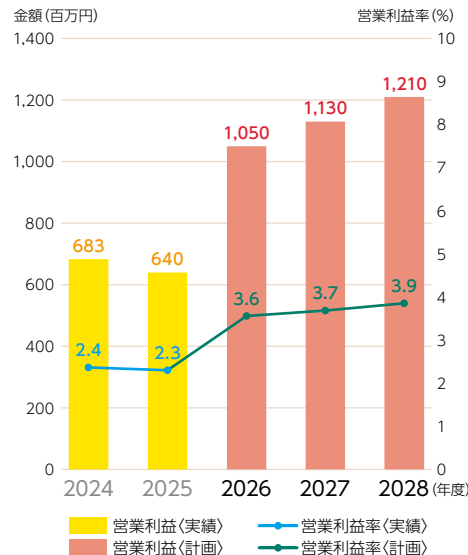
コーティング事業では、『価値創造の基本方針』に基づき、脱炭素社会への転換に伴う環境変化や多様な課題に対応するため、求められる機能の追求と新たな価値の創出に取り組んでまいりました。グローバルネットワークを通じてこれらの価値を全世界へ提供し、外部環境の変化を上回るスピードで技術・サービスを進化させることで、第11次中期経営計画を推進しました。2025年度は、脱炭素化への意識の高まりを背景に、低温・短時間乾燥など工程短縮に寄与する環境配慮型・脱炭素対応製品を数多くのお客様に採用いただきました。めっき代替やフィルム工法向け製品についても幅広く認知度を向上することができ、第12次中期経営計画では、さらなる拡販に向けて活動を強化してまいります。地政学的リスクに起因するサプライチェーンの混乱は、海外売上の一部に影響を及ぼしましたが、インドをはじめとする成長市場を含め、グローバルに次世代へ繋がる機能と価値の提供を実現しました。

中期経営計画方針

売上高



営業利益・営業利益率

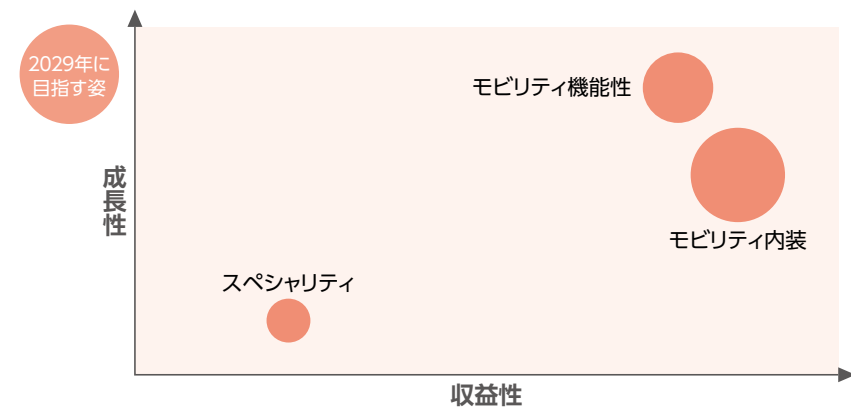


第12次中期経営計画の方向性と取り組み

当社のマテリアリティである“気候変動への対応”や“モビリティ環境の変化”を軸に、2026年度より開始する第12次中期経営計画においても、引き続き低温・短時間乾燥などでの工程短縮を通じた省エネによるCO₂排出量削減や環境負荷低減を目的とする製品群の主力化を進めます。めっき代替・フィルム工法適用製品については、事業ポートフォリオ戦略における“そだてる”領域のSBUとして、製品ラインナップの拡充と積極的な拡販を図ります。また、サステナブルな未来の実現に向け、多様な用途に対応した水系・ハインソリッド製品の新規開発を加速することで、次世代に繋ぐ機能の追求を続けます。複雑化する地政学リスクや急速に変化するサプライチェーンの中にあっても、機動的かつ柔軟な対応力を維持・向上させながら、海外拠点との緊密な連携により、地域・国を問わず当社の価値である製品・技術・サービスをシームレスに提供してまいります。

分類

モビリティ内装：自動車用内装用コーティング材
 モビリティ機能性：自動車用機能性クリアーコーティング材
 スペシャルティ：ホビー用、アメニティ用、家電用、フィルムなど新分野



施策

- 海外市場の拡大
- モビリティ内装コーティング材グローバルトップシェア
- モビリティ機能性コーティング材でのニッチトップ
- 次世代技術開発



常務取締役 コーティング事業部長 川口 浩俊

事業ポートフォリオ戦略

塗料事業 建築外装用塗料

価値創造の基本方針

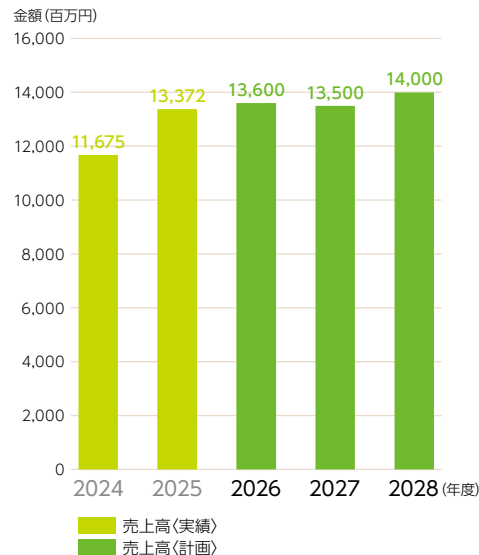
材料力と工事力との共創で、社会の未来に貢献する

第11次中期経営計画の成果と課題

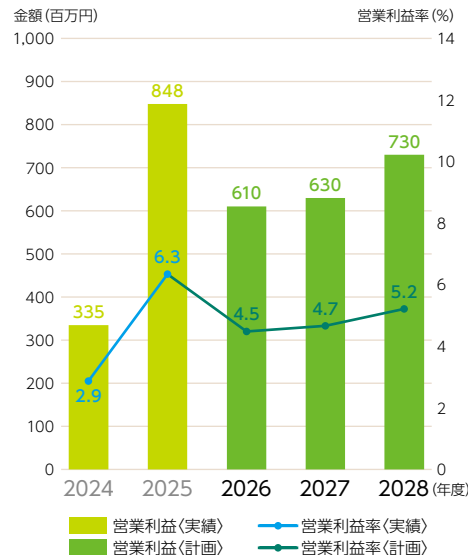
第11次中期経営計画において塗料事業は、住宅市場を取り巻く厳しい環境下にありながら、事業基盤の維持に努めることができました。特に、リフォーム分野では大手顧客を中心にシェア拡大が進み、環境配慮型塗料や高耐候水系塗料などの新商品導入により、付加価値型製品の比率が着実に向上しました。また、生産効率化を通じてエネルギー使用量の削減にも一定の成果を上げることができました。一方で、新築分野では市場縮小の影響を大きく受け、中期計画との乖離が生じたほか、品質安定化や工程異常の抑制といった面で課題が残る結果となりました。これらは次期中計に向けた重要な改善テーマとして認識し、事業基盤の強化と持続的な成長に向けた確かな一歩として取り組んでいきます。

中期経営計画方針

売上高



営業利益・営業利益率



常務取締役 塗料事業部長 梶原 久

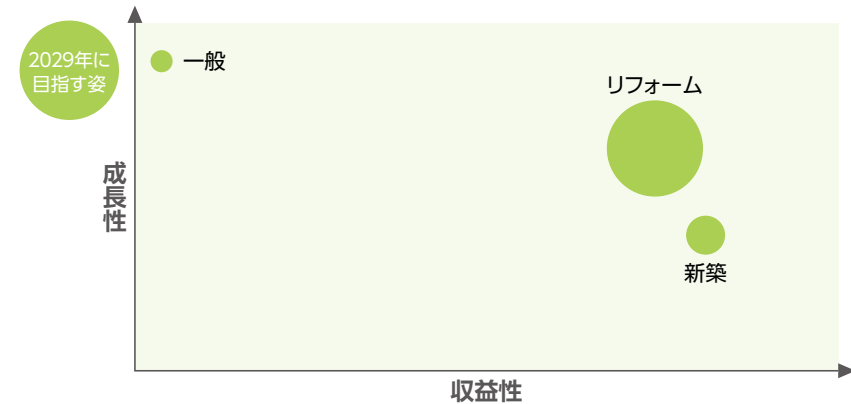


第12次中期経営計画の方向性と取り組み

第12次中期経営計画では、「材料力と工事力との共創で、社会の未来に貢献する」を基本方針に、戸建住宅中心の事業構造から非住宅分野を含む事業構造への転換と収益力の強化を推進します。環境負荷低減に資する水系塗料や高耐久・長寿命塗料の拡販を通じて、マテリアリティである「快適便利な暮らしと住まい」の実現に向け、CO₂排出削減と建物の長寿命化に貢献していきます。新築分野では、独自技術を活用した新規市場への参入を強化し、市場環境の変化への対応力を高めます。リフォーム分野では、これまでの戸建住宅領域に加え、集合住宅の需要を着実に取り込んでいきます。さらに、インフラ分野への展開を新たな成長の柱と位置付け、マテリアリティである「豊かで安心なインフラ」の取り組みとして、社会インフラの長寿命化に貢献する製品の実用化を推進します。また、生産・物流・営業の一体運営により効率と品質を高め、サプライチェーン全体で持続可能な成長を支える事業基盤の構築を図ります。

分類

リフォーム：住宅リフォーム用塗料および塗装工事
新築：住宅新築用塗料
一般：建材、工業用、土木等新分野



施策

- 住宅リフォーム市場向け塗料と塗装工事のシェア拡大
- 住宅新築市場向け塗料で、技術力を活かした維持拡大
- 差別化商品開発による土木等の新成長市場への参入

事業ポートフォリオ戦略

電子材料事業 導電性樹脂材料

価値創造の基本方針

取締役 電子材料事業部長 石井 貴宏



ドータイト®の歴史と強みを活かし、最先端の電子材料分野で持続的に成長する

第11次中期経営計画の成果と課題

電子材料事業では、2030年の事業環境を見据え、「次世代自動車産業」「情報通信産業」「ヘルスケア産業」を重点領域とし、「Society 5.0」を将来社会の指針として事業展開を進めてきました。各産業の社会課題に対し、電子部品の高機能化・高信頼性化を支える材料技術を提供し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

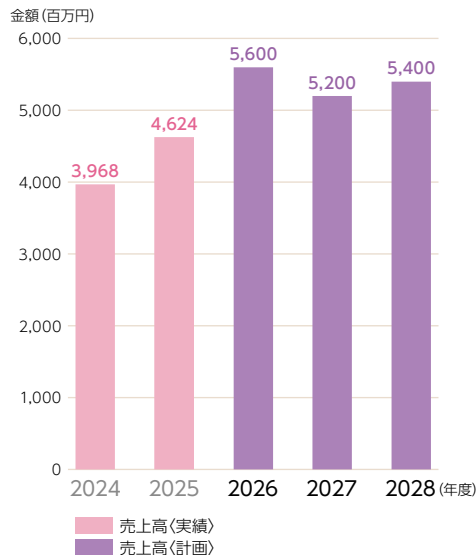
自動車産業では、電動化やADASの進展により、電子部品に高い信頼性と耐久性が求められています。当社は、接続信頼性や導電性能の向上に寄与する導電性材料を展開し、水晶デバイス、受動部品、パワー半導体向け製品を開発してきました。また、インモールドエレクトロニクス対応の配線材料開発を通じて、部品点数削減や軽量化、設計自由度向上にも貢献していきます。

情報通信産業では、IoT普及に伴うネットワーク高速化やインフラ整備への対応として、電磁ノイズ抑制技術を強化してきました。特に、高周波帯で効果を発揮する電磁吸収材料の開発を進め、安定した通信環境の実現に取り組んでいます。また、FHE対応材料の開発により、次世代通信デバイスの小型・軽量化と形状自由度の向上に貢献していきます。

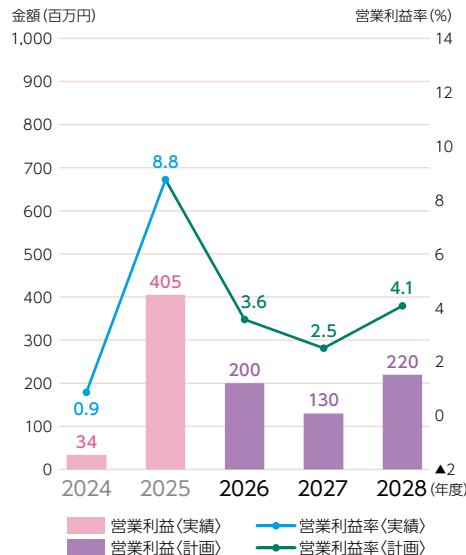
ヘルスケア産業では、リモートセンシングやウェアラブルデバイスの普及を背景に、柔軟・伸縮性材料の開発を推進してきました。身体に自然にフィットし、快適な装着性と安定した計測を両立する材料を提供するとともに、センサ用途を中心に応用領域拡大と製品ラインアップ強化に取り組んでいます。

中期経営計画方針

売上高



営業利益・営業利益率



第12次中期経営計画の方向性と取り組み

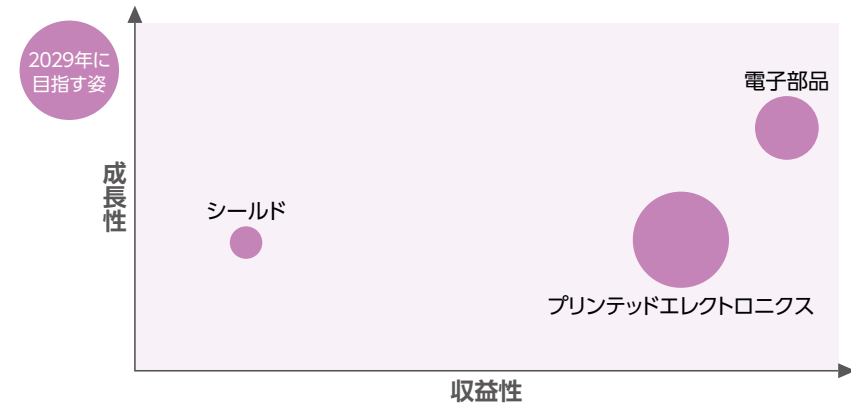
重点領域である「次世代自動車産業」「情報通信産業」「ヘルスケア産業」については、今後も継続するとともに発展させ、さらなる価値創出につなげていく方針です。

また、当事業では銀粉を用いた材料を主力製品として展開していますが、事業環境の変化や市場ニーズの多様化を踏まえ、低銀・脱銀材料の開発にも取り組みを拡大しています。これらの取り組みは、持続可能な事業基盤の構築と、お客様への提供価値の拡大につながるものと捉えています。

当社は今後も、導電性材料「ドータイト®」の技術高度化を通じて、社会課題の解決と事業の持続的成長の両立を目指していきます。

分類

電子部品：圧電水晶、圧電セラミック、半導体関連等
 プリントエレクトロニクス：PC、車載、家電、センサー等
 シールド：筐体用、部品用、磁性材料等



施策

- 収益基盤の確立への注力
- 電子部品等成長分野への集中投資
- 次世代技術の開発

事業ポートフォリオ戦略

化成品事業

機能性樹脂材料・メディカル材料

価値創造の基本方針

取締役 化成品事業部長 石本 貴幸



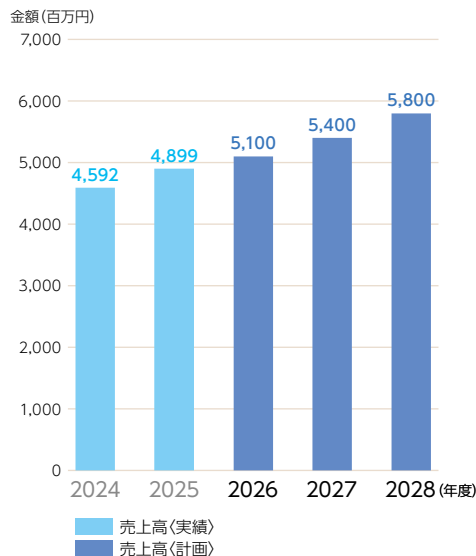
創業からの樹脂重合技術を基盤として、ファインで高機能な技術で進化する

第11次中期経営計画の成果と課題

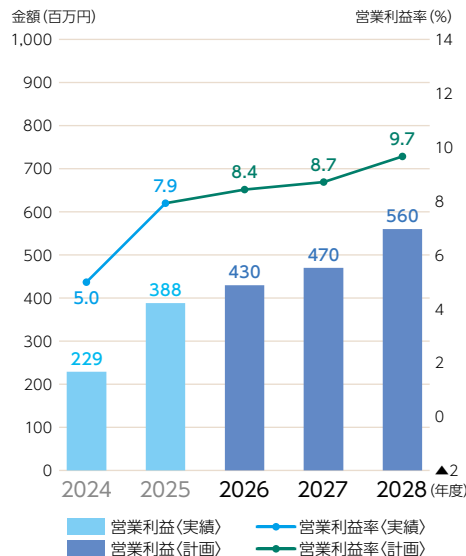
第11次中期経営計画において化成品事業では事業ポートフォリオ戦略に基づき事業転換を進め且つ全体の売上を拡大することができました。特にファイン材料分野では機能性微粒子、ウレタン及びポリエステルなどの新たな製品群が成長し、また粘着剤分野も既存製品の拡大に加え、新技術を用いた付加価値の高い製品群がエレクトロニクス市場で拡大しました。本製品群は半導体を始めとする成長市場にて評価・検討が進んでおり、第12次中計ではさらなる拡大が期待されます。複写機・プリンターなどのOA機器市場の成熟化に伴い、トナーレジン及び樹脂型帯電制御剤は減少しましたが、高機能化・省エネルギー化を実現する先端材料へのシフトを進めることができいております。今後も新規開発を推進することが課題であると捉えており、新規開発及び展開を通じてマテリアリティの実現に取り組み、社会課題の解決と持続可能で豊かな社会の実現に貢献してまいります。

中期経営計画方針

売上高



営業利益・営業利益率



第12次中期経営計画の方向性と取り組み

第12次中期経営計画ではさらに事業ポートフォリオ戦略を推進し事業転換を進めるべく「新技術及び新分野の開拓」に重点を置き活動していきます。「のぼす領域」であるファイン材料分野、新粘着剤分野および焼結分野にて高い成長と高付加価値化を実現し、また「そだてる領域」である新素材分野では新規機能材料などの育成を加速させます。半導体・光学・エレクトロニクス市場などの成長市場への展開を強化し、新規開発の推進と顧客基盤の拡大を図ります。また生産効率向上によりエネルギー使用量削減を通じて競争力を高め、安定供給と顧客信頼の向上を実現します。

これらの取り組みを通じて、マテリアリティの実現に向けた価値創造を推進してまいります。

分類

ファイン：高機能トナー材料、半導体・通信分野向け新規微粒子等
粘着剤：高機能粘着剤
レジン他：トナー用レジン、汎用粘着剤
診断薬：体外診断薬分野



施策

- ファインケミカル、粘着剤分野での伸長と差別化商品の開発
- 診断薬新市場の拡大
- 汎用製品の最適化

事業ポートフォリオ戦略

合成樹脂事業 樹脂製品の仕入れ・販売

価値創造の基本方針

幅広い顧客層への積極的提案で、社会的課題解決に貢献する

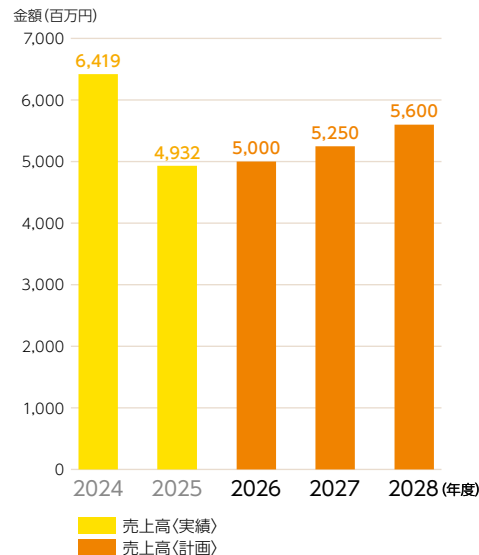
第11次中期経営計画の成果と課題

第11次中期経営計画では、加工品販売の強化と事業領域の拡大を基本方針として、新規顧客の開拓および既存顧客との取引拡大に取り組みました。その結果、中国向け半導体装置関連素材の販売が大きく伸長し、日本製素材の品質優位性を活かした提案活動が売上拡大に貢献しました。また、市場ニーズに応じた商材提案を進めたことで、既存顧客との関係強化や新規案件の獲得など、一定の成果を上げることができました。

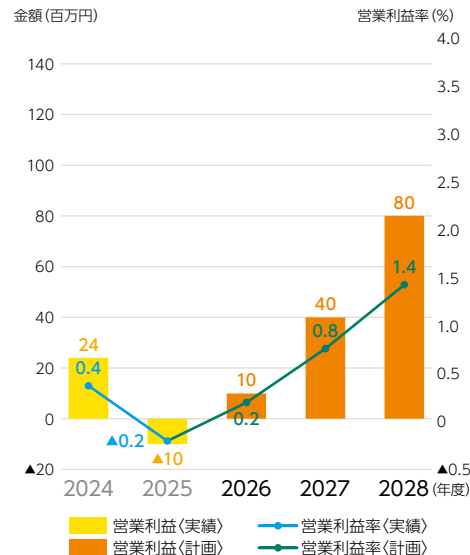
一方で、既存材料販売においては、市場環境や顧客ニーズの変化への対応が十分とは言えず、成長機会を取り込むための情報収集力や提案力の強化が課題として認識されました。また、新規顧客開拓では商社案件への依存度が高く、顧客との直接接点を増やしながら市場理解を深めていく必要性も明らかになりました。これらの課題を踏まえ、第12次中期経営計画では提案型営業の強化と成長市場への展開を重点テーマとして取り組んでいきます。

中期経営計画方針

売上高



営業利益・営業利益率



第12次中期経営計画の方向性と取り組み

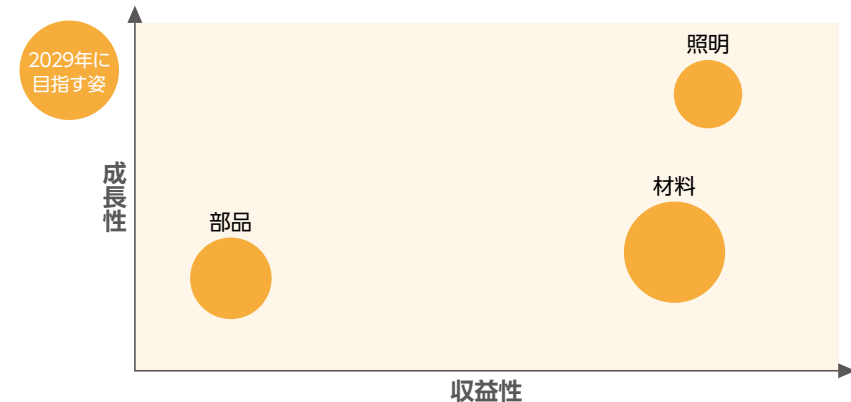
第12次中期経営計画では、「幅広い顧客層への積極的提案で、社会的課題解決に貢献する」を基本方針に掲げ、輸入材を中心とした事業基盤の再構築を進めます。第11次中期経営計画で認識された市場・顧客理解の深化や情報収集力の強化といった課題に対応するため、営業力および提案力のさらなる向上に取り組みます。

材料分野では、EV向け電池材料(CMC)や蓄電池システム(ESS)関連用途の拡大を推進します。照明分野では、2027年に見込まれるLED切替需要を見据え、大手照明メーカー向け部品販売の拡大を図ります。また、建材分野では品質対応力を強化し、大手小売業向け案件の獲得を目指すとともに、原材料分野では北米主要顧客への供給拡大や航空機・高機能材料分野への展開を進めます。

さらに、国内回帰需要や太陽光関連分野、医療用途など新たな成長市場の開拓を通じて事業領域の拡大を図り、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指していきます。

分類

材料：化学品基礎原料、建材分野製品の販売
照明：LED照明周辺部材の販売
部品：車載分野製品、自社での加工品の販売



施策

- LED照明市場向け周辺部材の拡販
- 輸出入を活用した、基礎原料の取り扱い
- 半導体・工業用設備メーカー向け材料・部品の取り扱い



藤光樹脂株式会社 代表取締役社長 池神 学

生産分野

価値創造の基本方針

取締役 佐野事業所長 須藤 和弘



持続可能なものづくりを通じて社会価値と企業価値の向上に貢献する

第11次中期経営計画の成果と課題

生産分野では、価値創造の基本方針に基づき、「生産性の向上」および「事業を通じた社会課題の解決」を目的として取り組みを推進しました。「生産性の向上」については、佐野事業所における工場リニューアル計画STEP2に着手するとともに、従業員が安心して働ける職場環境の整備を進めました。また、ヒューマンエラー防止に向けた教育用動画の作成・運用や、指差し確認の啓発活動を実施しました。「事業を通じた社会課題の解決」については、サプライチェーンおよびビジネスパートナーを含む取引先の協力のもと、「高品質なものづくり」の実現に向けた取り組みを推進しました。さらに、物流分野においては、トラック業界における労働時間規制強化への対応として、全社的な物流改善を進め、効率化による負荷低減を図りました。

第12次中期経営計画に基づく佐野事業所基本方針

2025年に着手したコーティング新工場の建設(工場リニューアルSTEP2)は、2027年8月の完工に向けて工事は着実に進捗しています。安全を最優先とし、生産効率の向上および高品質な製品の安定供給を強化するとともに、省エネルギー設備の導入や環境負荷の低減を通じて、事業競争力と収益力の向上を図ります。

また、第12次中期経営計画では、当社グループにおける基幹工場である佐野事業所の基本方針として、従来の「安全・品質・コスト・納期」に加え、「環境・意欲・生産性」を加えた7項目を掲げています。社会環境や価値観が大きく変化する中、製品中心の考え方から、働く人・職場環境・持続可能性を重視した「現場力に基づく総合的な管理」への転換を進めます。

さらに、気候変動や自然災害リスクの高まりを踏まえ、企業防災およびBCP(事業継続計画)の見直しを進め、レジリエンスの強化に取り組みます。

第12次中期経営計画における重点施策

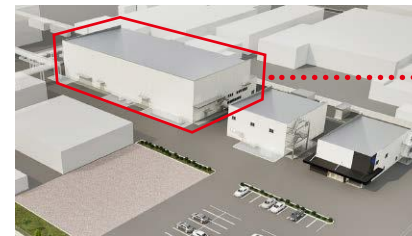
- ① リニューアル計画 (STEP2の完遂およびSTEP3の構想策定)
- ② 品質向上 (生産効率化・改善・ヒューマンエラー防止)
- ③ CSR活動 (安全・環境・企業防災・BCP・輸出管理・化学物質管理)
- ④ 労働力の確保 (現場力の向上・働きやすい環境整備)

設備投資 工場リニューアル計画

操業開始50余年の国内基幹工場である佐野事業所の工場リニューアル計画



- 2025年12月 : 本工事着工
- 2026年4月～5月 : 本体工場の上棟
- 2027年8月ごろ : 完工(コーティング新工場、新検査棟・新厚生棟)



新工場に関する考え方・基本構想

生産の効率化、安全性の確保を強化し、より高品質な製品を提供することで、事業競争力と収益力の向上を図る

生産面

- 供給能力向上
- 生産効率向上

品質面

- 異物混入防止策の強化
- 防塵対策の強化

安全面

- 静電気防止策の強化
- 作業者の職場環境向上

環境面

- 脱臭装置の能力向上
- 省エネ仕様の導入

特集 1

技術部門座談会

社会課題に「化学の力」で挑む

座談会参加者


メディカル材料部
開発課 課長

北 善紀

サステナビリティ推進部
部長

佐々木 功司

〈ファシリテーター〉

電子材料事業部
技術部 部長

平川 洋平

コーティング事業部
技術部 部長

古賀 栄一郎

塗料事業部
技術部 部長

齋藤 雄一

化成事業部
技術部 部長

岡田 浩一

低環境負荷、省エネルギー、快適性、健康、インフラ、DX——社会変化の先には、必ず新しい技術課題があります。当社のような中間材料メーカーにとって、「社会課題の解決」は果たして大きすぎるテーマなのか。これまで研究開発を基軸に、お客様の課題に応えながら事業を広げてきた当社にとって、「化学の力で未来を創る」とは何を意味するのかを、各事業の技術責任者が集まり、語り合いました。

——「解決する」ではなく、「支える」それが私たちの立ち位置

佐々木 まず率直に伺いたいのですが、「社会課題を化学の力で解決する」と言うと、テーマが大きすぎると感じることはありませんか？

平川 ありますね。私たちは中間材料メーカーですから、社会課題を“直接解決する”というより、“解決に貢献する”という表現のほうが実感に近いです。

岡田 化成品も同じです。素材はお客様の製品の中に入って初めて価値を発揮します。ですから、私たちの役割は前に出ることというより、支えることだと思っています。

北 メディカル分野でも、私たちだけで完結するわけではありません。最終製品をつくるお客様と一緒に、社会課題の解決に向かっていく。そういう立ち位置ですね。

古賀 ただ、私たちのやることが社会課題と無関係ということはないと思います。たとえば環境負荷低減やCO₂排出量削減は、コーティング分野ではそのまま技術課題であり、ビジネスチャンスでもあります。一つひとつは小さくても、その積み重ねが社会に効くのだと思います。

佐々木 当社の技術は、社会課題そのものを直接解決する立場ではなくても、その解決を支え、前に進める役割を果たせる、ということですね。その考えに、次の時代を切り拓くヒントがあるように思います。



特集 1

技術部門座談会

社会課題に「化学の力」で挑む

——お客様の困りごとに応え続けてきた歴史が、今の事業をつくった

佐々木 当社は、持てる技術を起点に、その時代の要請に応える形で事業を拡大させてきました。電線、ゴム、アクリル、塗料、電子材料、メディカル——事業は変わっても、「社会から求められるものに技術で応える」という姿勢は一貫しているように思います。

平川 確かにそうですね。電子材料も、ニッチでもお客様に合わせてカスタマイズしてきた積み重ねがあります。効率だけでは測れないのですが、それが“藤倉化成らしさ”でもあると思います。

岡田 化成品も、お客様の技術部門に直接足を運んで、「何に困っているのか」「これから何が必要になるのか」を聞きながらテーマが生まれることが多いです。最初に市場ありきではなく、ニーズを拾って、技術で形にしていく。その流れは今も変わりません。素材メーカーは用途が見えにくいからこそ、対話を通じて使われ方を想像し、少し先のニーズまで読み込む必要があります。そこに技術者の面白さもあります。

齋藤 塗料の立場から見ると、先駆けて取り組むのは当社の強みです。ただ、先にやって終わりでは意味がない。採算や市場性も見ながら、やることとやらないことを見極める視点は、これまで以上に必要です。

古賀 それでも、こうした幅広い事業領域を持っているのは強みです。中堅規模でここまで多様な分野に技術を広げている会社はそう多くはないでしょう。しかも、樹脂を自社で重合できる。各事業の技術が横につながれば、新しい可能性がかなり拓かれると思っています。ひとつの分野で得た知見が別の分野で生きることも多いので、当社は社会課題を複眼で見られる会社だと感じます。

北 メディカルは、化成品の粒子技術の延長線上にあります。当社には、ある技術を別の社会課題へ“染み出させて”新しい事業にしていく力がある。これからも事業部を越えた連携が重要になると感じます。



——これからの技術者に必要なのは、正解探しではなく「挑む姿勢」

佐々木 では、社会課題を事業機会に変えていくために、これからの技術者には何が求められるのでしょうか。

齋藤 まずはチャレンジですね。しかも、スピードが大事です。お客様が必要な時に製品を提供できなければ、いくら技術がすぐれていても遅くは意味がありません。粗削りであってもまず形にして、時間軸に合わせて動くことが必要です。完成度を上げ切ってから出すのではなく、見極めを早くして次に進む判断も、これからの技術者には重要だと思います。

平川 私は「面白いがること」だと思います。最近は正解や前例を求めたがる傾向もありますが、新しいものは前例の外側からしか生まれません。開発は、まず自分が面白いと思えるかどうか大きい。正解を当てにいくより、自分で仮説を持ってまず触ってみることが大事です。

岡田 そこに「こだわり」も必要ですね。簡単に答えを求めず、没頭できるくらい深く考えること。当社の強みは、そういう技術者の執念が支えてきた面も大きいと思います。

北 私はお客様目線に加えて、自分の直感も大切だと思います。こういうものがあつたら世の中に役立つのではないか、という感覚ですね。社会課題は遠い言葉に見えて、実はそうした小さな着想の先にあるのかもしれない。

古賀 そして、一社だけで完結しないことも前提になると思います。協業や横断連携を前向きに捉えながら、機能と環境価値を両立させる。そこに次の成長機会があるはずです。

佐々木 本日のお話を通じて、社会課題に向き合うというのは、特別なことを言うのではなく、自分たちの技術がどんな価値につながるかを考え続けることだと改めて感じました。藤倉化成らしい挑戦を、これからも積み重ねていきたいですね。
皆様、大変ありがとうございました。

