

経営資本

当社グループの経営資本として、人的資本、社会関係資本、販売・製造・物流資本を詳しく説明します。

人的資本

Go forwardの達成に向け、 効率よく利益を上げられる人財を育成

執行役員 管理本部長 兼 人財戦略統括責任者 **西嶋 毅**



2025年度の人事施策の進捗と今後の 取り組み

人財は最大の経営資源であり、人財の「育成」と「定着」は当社グループの最重要経営課題です。効率よく収益を上げられる人財をマネジメントしていくことが、人財戦略の責任者としての使命だと考えています。

2025年度の人事施策の進捗と成果は以下の通りです。

■ 各種研修

2025年度の階層別研修では、GM(初級管理職)を対象に、収益を生み出す強いチームを構築するためのマネジメント手法を学び、組織としての収益創出力の底上げに繋がりました。また、入社2～3年目の社員を対象に若手社員研修を実施しました。同世代間の繋がりを強化することでお互いが刺激となり、自ら課題を発見し解決へ踏み出す力を養うことができました。これは人財育成の「3つのバリュー(P.25参照)」で求めている力です。

■ 各種制度改定

社員の働きやすさと定着向上を目的に、育児世代の勤務形態の拡充、若手社員の転勤補助手当の見直し、単身赴任者の帰省手当拡大などの制度改定を実施しました。
数年前からオフィスでフリーアドレス制を取り入れていましたが、部署間におけるコミュニケーションを活性化するためにグループアドレスに切り替えました。また、健康経営の一環として、人間ドック費用の会社全額負担や「銀の認定※」取得など健康経営を推進するための基盤づくりを進めてきました。

■ 人財育成のKPIの進捗とこれまでの成果

人財育成のKPI実績はP.25の表の通りです。eラーニング受講率は前期比でわずかに低下したものの高水準を維持しており、毒物劇物取扱者資格保有率とeco検定®取得率については着実に向上しており、人財育成施策の成果が表れています。毒物劇物取扱者資格では、新入社員を中心に資格取得を積極的に推進しました。eco検定®では、受験費用に加えてテキスト代も会社が負担する制度とし、社内掲示や各種案内で受験参加を呼びかけました。
2025年度の有給休暇取得率は80%となり、前期から6ポイント向上しました。従業員の心身の健康と持続的な成長を支えるため、有給休暇の取得促進に加え、2026年度より会社休日を1日増加し、しっかり休める環境づくりを推進しています。

※健康保険組合が推奨する健康優良企業を認定する制度。

一方、平均残業時間は13.7時間と、前期の13.5時間から微増しましたが、低水準を維持しています。今後も、DXの活用や業務プロセスの見直しなどによる業務効率化を進めます。

女性総合職社員は、新卒採用、キャリア採用、一般職からの職種転換を含め、この3年間で着実に増加しています。労働人口の減少が続く中においても、性別を問わず優秀な人財の確保を進めることができました。また営業力強化の観点から、即戦力となるキャリア人財の採用も積極的に推進してきました。多様なバックグラウンドを持つ人財が加わったことで、組織内のコミュニケーションが活性化し、業務の生産性向上にも繋がっています。

STAGE3最終年度の実施策

■ 次世代研修の実施

過去3年間で総合職全員を対象とした階層別研修を実施し、各個人の成長に繋がったと感じる一方で、将来経営を任せられる幹部候補の育成も必要と考えます。2026年度は選抜した社員による次世代研修を取り入れたいと考えています。

■ 採用基準、手法の見直し

新卒採用の難しさや若手社員の離職を鑑み、事業責任者との協議による即戦力中途社員や第二新卒の採用を促進します。また、エリア総合職の基準を改めて設定し、転勤による離職防止にも対応していきます。

■ 管理職評価の抜本的な見直し

業績、人財マネジメントを勘案し、今以上にメリハリをつけた管理職評価・給与制度への改訂を検討します。人件費の最適な配分を考慮し、経営資源の有効化に努めます。

STAGE4で取り組むべきテーマ

経営戦略に基づく事業戦略を遂行するに当たり、必要人財の分析や適切な人財配置が必要です。タレントマネジメントシステムを活用し、社員の経験やスキル分析を行うとともに、等級制度における職責の範囲の見直しに着手し、柔軟な人財配置を行う事で組織の活性化に繋がります。

現在、人財戦略は本体中心の施策・運用にとどまっています。STAGE4では、グループ共通の人事制度・評価基準の整備、タレントマネジメント基盤の統合、グループ横断での人財育成・キャリア開発の推進、さらには戦略に基づく最適配置の実現などを通じて、グループ全体での人財価値最大化を図っていきます。

3つのバリューと人財像を設定した STAGE3の人財戦略

当社では、「『攻』への意識改革の実現」「戦略実現のための人財ポートフォリオの実現」「ダイバーシティーの実現」の3つを人財戦略の軸とし、その実現のための3つのバリューとそれに呼応した人財像を設定。これらを踏まえた人事政策により多様な人財が活躍できる職場づくりを推進しています。

■ 3つのバリュー

1つ目は、信用を勝ち取るために自ら動く。当社は従業員一人ひとりの信用力を基盤とし、顧客と地域社会を繋ぎ商売を続けてきました。目まぐるしい環境変化の中でも好奇心を忘れずに果敢に動き、信用を後世に繋いでいきます。

2つ目は、強みを磨き学び続け業績に貢献する。当社が成長するためには、各人が強みを磨き続け、多様な価値観を取り入れながら高度な専門性を修得し、現場で発揮することが求められます。

3つ目は、常識を疑い革新し挑戦する。英知を結集し、失敗を恐れず新たな価値を創造し続けます。



社会関係資本

強みは創業以来築き上げてきた 約3,500超の取引先との信頼関係

当社の持続的な企業価値を支える大きな強みは、1947年の創業以来、約80年にわたり築き上げてきた取引先との強固な信頼関係です。現在では、5,000品目を超える化学品を取り扱い、3,500社を超えるお客様・仕入先とのネットワークを形成しています。

当社は、国内の全てのソーダ工業電解メーカーと直接取引を行う唯一の商社です。原材料の調達から供給までを繋ぐことで、化学メーカーの安定操業を支えています。また、顧客の製造工場に対しては、必要な原材料を必要な時に確実に届ける供給体制を構築し、生産活動が途切れぬよう支援しています。

化学品は、紙パルプ、樹脂加工、電気機器、食品、金属製品、建設・プラントなど、あらゆる産業の基盤となる素材です。当社が担う安定供給は表舞台に立つことは少ないものの、日本の

■ バリューと呼応した人財像

当社が求める人財は、バリューと呼応し「顧客と社会が抱える課題の解決に貢献できる企業に進化するために自ら考え行動を起こせる人財」「高度な専門性を修得し多様な価値観を取り入れ、融合しながら新たな価値を生み出し業績に貢献できる人財」「前例にとらわれず新たな価値をつくり、多様な価値観を受け入れ組み合わせることができる人財」です。

■ バリューと人財像を踏まえた人事政策

求める人財像に向けた人事政策として「評価制度の見直し・再構築」「風土づくりと教育・育成制度の設計」「採用基準・採用手法の見直し」を行っており、積極的にリソースを投入しています。

これまではP.24に記載の通り、評価制度の利益重視への転換、働き方改革、教育体制の整備により一定の成果を上げてきましたが、今後は制度運用の定着と管理職の関与強化が不可欠です。以下の施策を軸に、人財戦略を実行フェーズへと深化させていきます。

- 評価制度の適正運用
- 管理職評価における「成果」及び「人財マネジメント」視点の明確化
- 健康経営の推進(健康診断受診率向上、ストレスチェック等)による就労基盤の安定化

制度を「つくる」管理から、「使いこなし、根付かせる」管理へと役割を進化させ、部店長が主体的に人財育成・定着に取り組めるよう支援していきます。

人財育成のKPI	2024年度	2025年度	2026年度 目標
毒物劇物取扱者資格保有率(総合職)	72%	74%	80%
e-ラーニングの受講者率	99%	98%	100%
eco検定®取得率(総合職)	53%	62%	70%

産業活動を下支えする重要な社会インフラの一端を担っており、社会全体の安定にも繋がっています。

こうした価値を提供できる背景には、長年にわたり培ってきた信頼関係に裏打ちされた強固なサプライチェーンがあります。戦前から続く取引先との関係性を礎に、メーカー・物流会社・お客様との緊密な連携を築くことで、変化する市場環境や突発的な需給変動にも柔軟に対応してきました。さらに、豊富な商品ラインアップと顧客基盤が相互に補完し合うことで、安定した供給力と提案力を実現しています。

創業以来営業黒字を維持してきた安定した事業運営も、お客様や仕入先からの信頼を支える重要な要素です。長年にわたり積み重ねてきた信用と実績、そして広範なネットワークは、一朝一夕には構築できない当社ならではの社会関係資本であり、今後も取引先と共に日本のものづくりを支え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

販売・製造・物流資本

全国販売網と製造・物流基盤の連携による安定供給と価値創出

当社が今後も多様化する顧客ニーズに応え、化学品・素材分野における安定供給と新たな価値創出を実現していくためには、全国に広がる販売ネットワークと、顧客の製造拠点に近い場所で機能を発揮する製造・物流基盤を一体的に強化していくことが重要です。

当社グループは、全国各地に展開する営業拠点を通じて、地域に根差した営業活動を行うとともに、日本全国に工場や事業所を持つ顧客の要望に迅速に対応できる体制を構築しています。各拠点が保有する顧客情報や市場情報を全国で共有することで、分野を横断した提案や、最適な商材・機能を組み合わせるコーディネート力を高めています。また、自治体の入札案件にも対応できる地域密着型の営業基盤を有しており、民間企業に加えて公共領域においても当社の販売機能を発揮しています。

物流業界における働き方改革やドライバー不足により長距

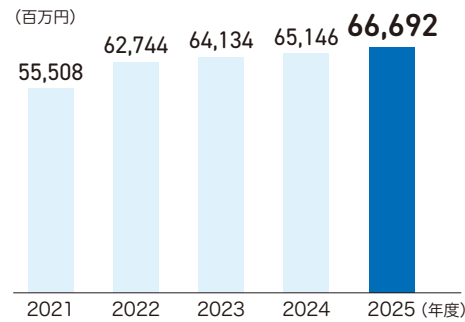
離輸送が難しくなる中で、需要地に近い場所に物流拠点を持つことの重要性が高まっています。全国の需要地に近接したケミカルセンターを整備することで、輸送リスクの低減、リードタイムの短縮、安定供給体制の強化を図っています。

海外においては、中国現地法人やインドネシア・ベトナムの拠点を通じて、人口増加や経済成長に伴う需要拡大を取り込むとともに、海外産商材に関する情報収集を行っています。これにより、海外市場での事業機会の拡大に加え、日本国内への展開が期待される商材の発掘や、国内営業における提案力の向上にも繋げています。

化学業界・素材業界では、サプライヤーの統合や製品の生産終了などにより、従来以上に安定調達・安定供給が難しくなっています。さらに、今後は海外品の調達増加も見込まれることから、販売ネットワーク、加工機能、物流拠点を連携させた供給体制の重要性は一層高まっています。当社グループは、全国に広がる販売資本と製造・物流資本を強化することで、変化する事業環境に対応し、提供価値を高めていきます。

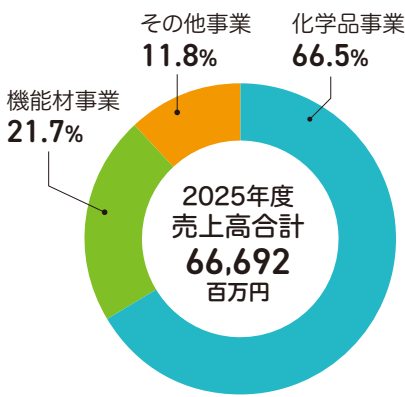
開示セグメント概況

【売上高】



※2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用

【売上高構成比】

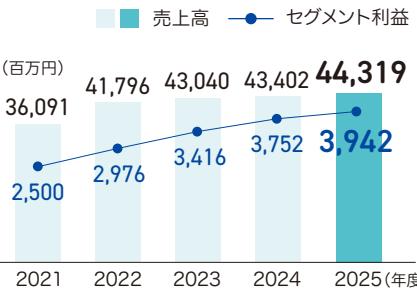


化学品事業

化学品事業では、無機・有機薬品を幅広く取り扱っています。無機薬品は、様々な産業分野に浸透し、衣食住に関わるほぼ全ての製品に関係しています。有機薬品は、石油化学製品、各種溶剤、エンブラ・電子材料用途のファインケミカル製品まで幅広く扱い、化学業界、樹脂業界など様々な市場に提供しています。

2025年度、当事業は増収増益となりました。主力のか性ソーダと塩酸がエレクトロニクス業界向けに取引増加となったほか、アルミニウム化合物・鉄化合物が、上下水道向けに新規受注により取引増加となりました。加えて、日用品関連商品が、受託ビジネスの伸長により好調でした。

【売上高とセグメント利益】

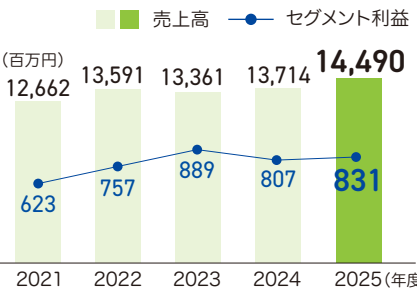


機能材事業

機能材事業では、国内外で素材から完成品まで様々な提案営業をしています。機能材料では、各素材樹脂の販売はもとより、成形品の設計・金型製作から製品組立まで一貫受注します。包装関連資材では、パッケージに関わる基材の販売だけではなく、デザインや包装設計の提案、OEM製造も担い、包装機器の導入もサポートします。その他、排ガスや排水処理装置等、機器の販売・設置も手掛けています。

2025年度、当事業は増収増益となりました。包装関連機器が海外向けを含む案件の受注により取引が増加したほか、ポリプロピレンフィルム及び複合フィルムが食品包装向けに販売が好調でした。

【売上高とセグメント利益】

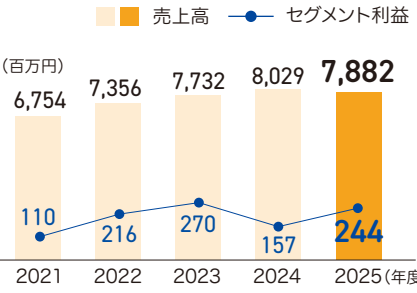


その他事業

その他事業では、主に国内外の連結子会社による事業を営んでいます。国内子会社には、山陰地区を中心に化学工業薬品等の販売を行う株式会社野津商店や、中国地区を中心に包装資材の加工・販売を行う株式会社日本包装があります。海外子会社は、中国・インドネシア・ベトナムに現地法人を構えており、各国及び周辺国での化学工業薬品や機能材等の販売、日本への輸出を行っています。

2025年度、当事業は減収増益となりました。国内子会社の日本包装において新工場の稼働率が向上したことに加え、モリス株式会社に縫製雑貨の取引が好調に推移しました。

【売上高とセグメント利益】



日本包装 パッケージ・新素材事業の中核

日本包装では、メーカーが開発した新素材の価値を顧客に分かりやすく「見える化」し、顧客が求める機能や用途を具体的な形に落とし込む役割を担っています。材料に関する知見と試作能力を掛け合わせることで、顧客の幅広いニーズに応える提案力を高めています。



ケミカルセンター・物流倉庫 化学トレーディングのハブ

物流機能と加工機能を組み合わせることで、短納期対応や柔軟なデリバリーを実現しています。特に、濃度の高い薬品を顧客が求める濃度に希釈加工し、顧客に近い場所から供給できることは、当社グループの重要な強みです。これにより、顧客の使用条件に応じた迅速な供給が可能となり、利便性や安全性の向上にも貢献しています。



釧路ケミカルセンター



仙台七ヶ浜ケミカルセンター



富士物流倉庫



広島大野ケミカルセンター

PICK UP !

物流機能に付加価値をつける富士物流倉庫

需要地に近接した物流基盤の整備の一環として、2026年4月より富士物流倉庫の運用を開始しました。同倉庫は、外部委託していた在庫の集約によるコスト低減に加え、管理システムの活用により保管効率や作業効率の最適化を進めています。「サステナブルな倉庫づくり」をコンセプトに、「環境」「職場環境」「地域」を意識した設計となっています。



■設備概要

敷地面積 2,775.40㎡
延べ床面積 1,386.23㎡
富士山の地下水を利用した空調により、従来より使用電力を約80%削減。構内アスファルトには廃ペットボトルを原料とするアスファルト補強材を採用。倉庫の屋根上は浸水災害時には高所避難所として近隣住民も活用可能に。