ガバナンス強化と業務改革の推進 ～持続的成長を支えるグループ経営基盤の変革～

当社グループは、「Vision2030」に掲げるグローバルでの持続的な成長を実現するため、「変革への挑戦」をテーマに、ガバナンス改革および業務改革を一体的に推進しています。これにより、経営体制や業務プロセスの変革を進め、変化の激しい事業環境にあっても市場環境に即した迅速かつ適切な意思決定を実現し、グループ全体で価値創造力の最大化を図ります。

■ リージョナル経営の推進

　各地域の市場特性や顧客ニーズに密着した技術サポート・営業体制を強化。地域ごとの迅速な意思決定と自律的な事業運営を実現することで、変化する市場環境への対応力を高め、グローバルレベルでの競争力強化と持続的な成長の加速を目指します。

■ 事業ポートフォリオの拡大

　成長が期待される海外市場や新規事業領域への戦略的参入を進めるとともに、研究開発への投資を強化。また、M&Aやアライアンスを活用することで、収益源の多様化を図り、将来に向けた安定的かつ持続的な収益基盤の確立を目指します。

■ グループシナジーの最大化

　グループ再編を含む事業構造改革を進めるとともに、薬品・加工・装置・医療機器を一体化した事業運営を強化。各事業の強みや技術、顧客基盤を有機的に連携させることで、グループ横断での付加価値創出力を高め、新たな事業機会の創出や競争優位性の強化につなげていきます。

■ 人的資本の強化

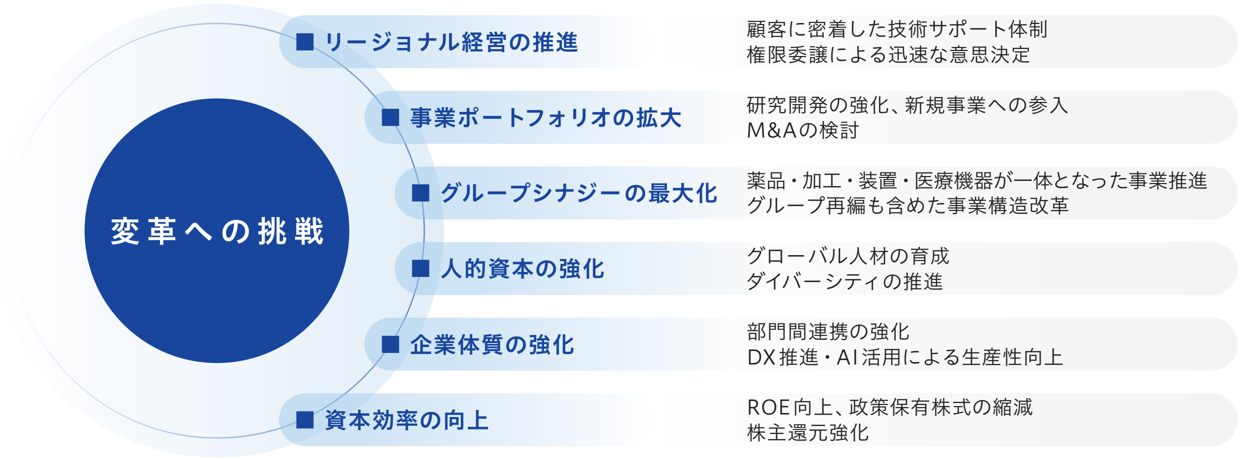
　人的資本を重要な経営資源と位置づけています。グローバル人材の育成や次世代リーダーの輩出に加え、女性活躍の推進をはじめとするダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを強化。多様な価値観や知見を生かせる組織づくりを進め、組織力およびイノベーション創出力の向上を図ります。

■ 企業体質の強化

　AIの活用やDXの推進を通じて、業務プロセスの抜本的な見直しを進めるとともに、生産工程の自動化・省人化を推進。業務効率の向上や品質の安定化を実現することで、生産性向上とコスト競争力の強化を図り、変化する事業環境に柔軟に対応できる強固な企業体質の構築を目指します。

■ 資本効率の向上

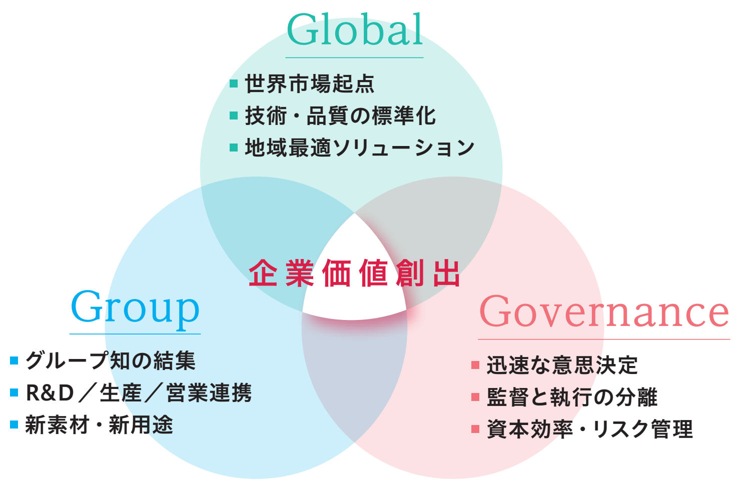
　ROEの向上を重要な経営課題として位置づけ、政策保有株式の縮減や株主還元の充実を通じて、資本配分の最適化と経営規律の強化に取り組んでいます。これらの施策により、資本効率の改善と中長期的な企業価値の向上を実現し、株主をはじめとするステークホルダーへの価値提供を強化していきます。



■ リージョナル経営の推進	顧客に密着した技術サポート体制 権限委譲による迅速な意思決定
■ 事業ポートフォリオの拡大	研究開発の強化、新規事業への参入 M&Aの検討
■ グループシナジーの最大化	薬品・加工・装置・医療機器が一体となった事業推進 グループ再編も含めた事業構造改革
■ 人的資本の強化	グローバル人材の育成 ダイバーシティの推進
■ 企業体質の強化	部門間連携の強化 DX推進・AI活用による生産性向上
■ 資本効率の向上	ROE向上、政策保有株式の縮減 株主還元強化

3G経営（Group・Global・Governance）の深化 ～経営基盤から成長エンジンへ～

当社グループは、2019年に「3G経営（Group・Global・Governance）」を成長基盤として掲げ、表面改質のスペシャリストとしてグローバル展開を推進してきました。2026年統合報告書では、3G経営が基盤整備から企業価値創出を支える経営の中核へと進化したことを示しています。



Group

グループの総合力を、価値創出の源泉へ

　Groupの強化とは、単なる組織の集合体ではなく、**グループの知と技を結集し、新たな価値を生み出し続ける仕組みを築くこと**です。当社は、グループ各社が有する表面改質技術、研究開発力、生産・品質ノウハウ、人材を有機的につなぎ、研究開発・生産・営業が一体となった連携体制を強化してきました。この取り組みにより、既存分野における競争力強化に加え、自動車・鉄鋼分野にとどまらない**新たな素材・用途への挑戦**が可能となり、成長機会の拡大につながっています。

　3G経営におけるGroupの進化は、「個の強み」を「グループの力」へ昇華させ、**変化に強い事業構造をつくること**にあります。

Global

世界市場で選ばれ続ける存在へ

　Globalは、単なる海外展開ではなく、**世界市場を起点に事業を構想し、価値を提供する経営姿勢**そのものと捉えています。当社グループは、海外拠点との連携強化、技術・品質のグローバル標準化を推進し、地域ごとの特性を踏まえながらも、グループ共通の価値基準で事業を展開してきました。第3次中計で掲げた「グローバル加工事業の展開」や海外パートナーとの連携強化は、各地域のニーズに応じたソリューション提供を可能にし、当社の競争優位性を世界市場で発揮する基盤となっています。今後は、社会課題の解決に貢献する技術・サービスをグローバルに展開し、**事業を通じて持続可能な社会の実現に寄与する企業**としての存在感を高めていきます。

Governance

挑戦を支え、価値を守り、高める

　Governanceは、3G経営を支える**すべての土台**であり、グループおよびグローバル経営を持続的に機能させるための要です。当社は、コーポレートガバナンス・コードに基づく体制整備に加え、社外取締役の活用や監督と執行の分離を通じて、迅速かつ的確な意思決定を可能とする経営体制を構築してきました。また、事業ポートフォリオの見直し、資本効率の向上、リスク管理・コンプライアンスの強化を進め、**健全性と機動力を両立した経営**を実現しています。ガバナンス強化は、守りの仕組みではなく、**挑戦を後押しし、経営の質を高めるための仕組み**です。

人材と多様性

― 3G経営を動かす原動力 ―

　3G経営の実効性は、人材によって支えられています。当社は、多様な価値観や専門性を尊重し、グローバルに活躍できる人材の育成と、働き方改革を通じた環境整備を推進しています。多様な人材が能力を最大限発揮することで、イノベーションが生まれ、3G経営はさらに深化します。

未来に向けて

　3G経営の強化は、それ自体を目的とするものではありません。サステナビリティ経営を実現し、次の成長ステージへ挑戦し続けるための「経営の軸」です。当社グループは、創業100周年、そしてその先の未来に向けて、3G経営を進化させ続け、変化の時代においても選ばれ続ける企業を目指します。