

日本曹達グループ

統合報告書2020

 **日本曹達株式会社**

本報告書についてのお問い合わせおよびご意見は
下記ウェブサイトまでお願いします。
<https://www.nippon-soda.co.jp/contact/>

日本曹達株式会社 総務部 広報・IR課
〒100-8165 東京都千代田区大手町二丁目2番1号
TEL(03)3245-6056 FAX(03)3245-6238

 **日本曹達株式会社**

新たな価値を化学の力で創造し、
「社会への貢献」を通じ「企業価値の向上」を実現する。



Contents

日本曹達グループの価値創造

価値創造のあゆみ	02
社長メッセージ	04
価値創造モデル	10
価値創造の源泉	12

戦略解説

戦略解説	16
長期ビジョン	18
メガトレンドと企業価値向上のマテリアリティ	20
事業戦略	22
マテリアリティ特集	24
日本曹達グループの事業	28

価値創造を支える基盤

ESG経営	42
人材戦略	44
環境保全	48
保安防災	50
労働安全衛生	51
物流安全・品質保証	52
化学品・製品安全	53
地域社会との関わり・社会との対話	54
コーポレート・ガバナンス	55
コンプライアンス	60
内部統制	61
事業等のリスク	62
社外取締役メッセージ	63
役員一覧	64

財務データ・企業データ

10カ年の財務・非財務ハイライト	66
財務レビュー	68
連結貸借対照表	72
連結損益計算書	74
連結包括利益計算書	75
連結株主資本等変動計算書	76
連結キャッシュ・フロー計算書	77
会社情報／株主・投資家情報	78

編集方針

「統合報告書2020」では、日本曹達グループの企業価値と中長期的に目指す姿を財務・非財務の両面から総合的にお伝えしています。本報告書の制作にあたっては、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考とし、価値創造プロセスの全体像をわかりやすくお伝えするように心がけました。

なお、2020年より、従来の「CSR報告書」から「統合報告書」へと刷新しました。「CSR報告書」に掲載していたESG情報は、新たに「ESGデータ集」として、日本曹達ウェブサイトに掲載しています。



将来見通しに関する注意事項

本報告書には将来についての計画、戦略および業績に関する予想や見通しの記述が含まれています。実際の業績はさまざまな要因により、これらの予想や見通しとは異なりうることをご承知おきください。

1920年の創立以来、私たちは農業・医療・環境・情報など事業分野を多角的に展開し、時代に即した製品を次々と生み出してきました。これからも、社会が抱える課題を化学の力で解決し、未来を見据えた価値創造を通じて、一人ひとりが安心して暮らすことができる社会づくりに貢献していきます。

価値創造の実績



2020年3月期の売上高 1,447億円

▶ 1913年(大正2年)
創業者・中野友禮、
中野式食塩電解法の特許を取得

▶ 1920年(大正9年)
カセイソーダ、晒粉製造を
事業目的に日本曹達株式会社
創立
二本木工場(新潟県上越市)操
業開始



二本木工場

▶ 1934年(昭和9年)
高岡工場(富山県高岡市)
操業開始

▶ 1969年(昭和44年)
医薬品添加剤「NISSO HPC」製造開始
殺菌剤「トップジン」製造開始
水島工場(岡山県倉敷市)操業開始
「農業合成研究所」(神奈川県小田原市)
を開設



農業合成研究所

▶ 1970年(昭和45年)
樹脂添加剤「NISSO-PB」製造開始
日曹化成千葉工場(現 千葉工場：
千葉県市原市)操業開始

▶ 1972年(昭和47年)
イハラプラス社(ブラジル)に出資参画

▶ 1984年(昭和59年)
機能製品研究所
(千葉県市原市)を開設
小田原研究所
(神奈川県小田原市)を開設

▶ 1991年(平成3年)
ノーバス・
インターナショナル社
(米国)設立に参画

▶ 1995年(平成7年)
殺虫剤「モスピラン」製造開始

▶ 1997年(平成9年)
フォトレジスト材料「VPポリマー」製造開始
次世代抗生物質ファロペネムナトリウムを
サントリー株式会社、山之内製薬(現 アステラス製薬)
株式会社と共同開発、製造開始



ファロペネム
ナトリウム



VPポリマー

▶ 2002年(平成14年)
高機能材料研究所(千葉県市原市)を開設

▶ 2004年(平成16年)
大日本インキ化学工業(現 DIC)株式会社の
アグリケミカル事業を譲受

▶ 2010年(平成22年)
千葉研究所(千葉県市原市)を開設
(高機能材料研究所と千葉工場生産技術部門を統合)

▶ 2011年(平成23年)
農業原体の製造合弁会社・日曹南海アグロ株式会社を
韓国に設立
フランスの化学メーカー・Alkaline SAS社を買収

▶ 2018年(平成30年)
ソエティス・ジャパン株式会社の
プラントヘルス事業を買収

売上高の推移

※1999年以降の売上高は、会計基準の変更に伴い日本曹達単体決算の数値から連結決算の数値へ変更しています。

1920 1945 1970 1995 2020

日本曹達
の変遷

創業期

(1920～1944)

国内化学工業品への
要請が高まる中、
学理の進歩に順応し、
研究工業化を牽引

黎明期

(1945～1969)

高度経済成長期の
社会変化に応えるべく、
既存・新規を含めたさまざま
分野での開発・事業化に挑戦

発展期

(1970～1994)

不透明な時代の中、
技術を活かした製品開発を促進、
新たな成長分野を切り拓く

展開期

(1995～2020)

未来を見据えて、
新たな価値・ソリューションを創出、
さらなるグローバル化へ

社会の動向





激動の100年を生き抜き、
化学の力で社会に貢献してきたことを財産に。
変化の時代に柔軟に対応しながら、
新しい100年に向けて
新たな価値を創造していきます。

代表取締役社長 石井 彰

はじめに、新型コロナウイルス感染症の影響が続いていますが、亡くなられた方およびご家族の皆様にお悔やみ申

し上げますとともに、罹患された方々の早期のご回復、そして事態の収束を心よりお祈りいたします。

この100年に感謝し、次の100年に決意を込めて

日本曹達は、2020年に創立100周年を迎えました。株主・投資家、取引先、グループ会社を含めた従業員、ならびに地域社会など、すべてのステークホルダーの皆様のご支援によるものと、心から感謝しています。今後も、より豊かな生活になくてはならない化学メーカーとして、決意を新たに企業価値の向上に努めてまいります。

1920年の創立以来、農業、医療、環境、情報などのさまざまな分野で事業を展開し、時代のニーズに即した多彩な製品を世に送り出してきました。創立当時の主力製品であった「カセイソーダ」に始まり、私たちは化学の力で新たな価値を生み出し、製品を通じて社会に貢献してきました。

創業者である中野友禮が当社を「よい仕事をよい人がやる」と称したように、苦しい時代も役職員全員の一致団結の努力によって乗り越え、そんな苦境の中でも貪欲に革新技术をいち早く取り入れ、研究開発を高度化させて、社会の発展を化学の力で支えてきたと自負しています。

100周年を迎えても、決して慢心せず新陳代謝を活発にし、化学技術を通じた社会貢献を続けてまいります。今回、次の100年が始まるのを機に、日本曹達グループ長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」を策定しました。そこには、当社グループが描く未来とその実現に向けた戦略を盛り込んでいます。

前中期経営計画を振り返って

2018年3月期から2020年3月期までの3年間は、米中貿易摩擦の影響もあり、一部の製品で販売が落ち込みました。中国での環境規制の強化により、中国の多くの工場が稼働停止となり、製品や原材料の供給が止まるなど、当社グループにおいても大きな影響が出ました。

3年間で500億円を予定していた投資については、販売が好調な医薬品添加剤「NISSO HPC」や半導体フォトリソ材料「VPポリマー」などの増産に対する成長投資を行ったほか、維持更新に対する投資については、事業性を精査しながらの判断としましたが、ほぼ計画どおりの規模の投資を実施しました。M&Aについては、ゾエティス・ジャパン(株)のプラントヘルス事業の買収を実施しました。

全体として販売は堅調でしたが、原燃料価格の高騰や新農業の委託試験費などの増加、M&Aなどの案件の進捗が

なかったこと、ならびにこれまで当社グループの業績に寄与し財務体質の改善に貢献してきたノーバス・インターナショナル社の収益の悪化などにより、ROS(営業利益率)5.6%(目標6.5%以上)、ROE(自己資本利益率)4.8%(目標7.0%以上)とそれぞれ目標未達となりました。

また、2020年初めから流行し始めた新型コロナウイルス感染症に対しては、本社・支店、研究所ではテレワークや時差出勤などの対応を推進しました。製造事業場においては当該都道府県の指針などに従い、必要な対策を実施し、ほぼ計画どおりに稼働できています。今後は、AIやIoTを活用した業務変革、全社的な「働き方改革」が急務であることから、本年4月から「DX推進グループ」を立ち上げ、より効率的な働き方を模索していく計画です。

新長期ビジョンの策定 ～メガトレンドと事業領域

これまでも当社グループは、折に触れ、「スピードと変革」というスローガンを掲げてきました。今、世界的に社会・経済が激変する中、どの企業にも当然のようにスピード感のある変革が求められています。また、人口増加による食糧問題、気候変動による異常気象、海洋プラスチックごみ問題をはじめとした地球環境問題など、多くの課題に直面していることに加え、新型コロナウイルスの感染拡大によるパンデミックの脅威にさらされるなど、生活のあらゆる様式の見直しや意識改革が求められるようになっていきます。

日本国内を見ても、少子高齢化が進行し、医療費負担の問題が拡大する中で、健康志向が高まりを見せるなど、一つの側面からでは捉えきれない展開を見せています。また、多様化する価値観やライフスタイルなど、今まで以上に変化は加速し、それを支えるICT(情報通信技術)の需要が大きく拡大することは間違いありません。化学を中心としながらも複数の領域で高機能な製品と高付加価値なサー

ビス機能を併せ持つ日本曹達グループにとっては、さまざまな側面でビジネスチャンスが捉えられる時期を迎えたと言えます。

新たな長期ビジョンの策定にあたっては、こうした世の中の動きをどのように読み取るかという検討から始めました。これまでと同様、人々のニーズを的確に捉え、求められる製品やサービスを世に送り出すという方針には変わりありませんが、世界的なトレンドの中で当社グループの事業の在り方を見極め、強みである独自技術を基盤に、どの分野において新たな価値を創造し提供していくのが重要になります。

そして、私たちは、「人口増加・地球温暖化」「生活水準の向上・社会保障費問題」「持続可能な社会の実現」「情報通信技術の進化」の4つをメガトレンドとして捉え、これに対して「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」の4つの分野を日本曹達グループの企業価値向上のマテリアリティ(重要課題)としました。

10年後にありたい姿 ～効率を重視した経営にシフトチェンジ

長期ビジョンでは、当社グループの「10年後にありたい姿」として、そのミッションを「新たな価値を化学の力で創造し、『社会への貢献』を通じ『企業価値の向上』を実現する。」としています。そして、基本戦略として投資効率(ROI)を重視することとし、成長投資と徹底した構造改革により「高効率な事業構造に変革してゆく」ことを掲げ、事業ポートフォリオの変革を打ち出しました。利益率の高い高付加価値事業を拡大するとともに、不採算事業の整理を加速することで、徹底した経営の効率化を推し進めていきます。既存事業で安定的にキャッシュを創出し、成長分野で新たな価値を創造し、利益効率を2倍以上上げていく戦略です。また、成長分野への投資と株主還元のバランスを重視した施策を積極的に実施することで、企業価値を高めていきます。10年後の目指すべき経営指標は、ROS10%以上、ROA(総資産営業利益率)7%以上、そしてROE8%以上としました。

長期ビジョンの10年間でStageⅠ～Ⅲまでの3つのス

テージに分け、ステージごとに中期経営計画を策定して、その目標に向けての施策を着実に実行していく計画です。当社グループは独自の技術に裏づけられた多彩な事業を有しており、さまざまなリスクに耐えられる収益基盤を持っていますが、この「技術の日曹」と呼ばれる強みをもっと活かしていくために、R&Dを強化して既存技術の周辺開発に広げていきたいと考えています。

管理、研究、生産、販売、サプライチェーンの徹底した効率化に取り組み、コスト競争力の強化を図ります。また、新しい市場の開拓を推進することで、海外事業のさらなる拡大も狙っていきます。海外の売上比率は従前から33%(2020年3月期実績)と高いのですが、今後、市場の伸びを予想しながら拡大に向けたターゲット地域を選定していきます。さらに、イノベーションを進めてより高度化するために、独自技術の深化・融合とともに外部との連携も積極的に行っていく考えです。

こうした戦略は、前中期経営計画を推進する中ですでに検討を始めており、事業環境のトレンド想定と足元の課題を整理しながら準備を進めてきました。農業というのは開発に時間がかかるものですが、ここに至って、続けて3つの新製品※を上市することになり、そうしたタイミングと100周年という節目を捉えて、長期ビジョンを発表しました。

まず、2020年度をスタートとする中期経営計画「かがくで、かがやく。StageⅠ」で、当期純利益70億円、ROE5%を目指します。前中期経営計画から導入したROIC(投下

4つのマテリアリティでの取り組み ～新しいニーズへの対応

長期ビジョンで取り組む4つのマテリアリティのうち、アグリカルチャー分野では、「食糧確保と持続可能な農業」に貢献することが目標です。日本では少子化が進んでいますが、世界では人口が増大しています。作物に散布する農薬に対してはより高い安全性が要求されていますが、より多くの食糧を確保するためには、効力の高い殺菌剤や殺虫剤、除草剤が必要です。当社グループでは、新規化合物の探索などの研究開発、製造法の確立および有機合成技術を活かした有効成分の製造から製剤化まで、すべて自社内でできるという流れが確立されています。農業の需要は今後も堅調に推移すると予想しており、世界の食糧供給に貢献するために、今後も引き続き新薬開発の手を緩めずに邁進していく構えです。

ヘルスケア分野には、医薬品添加剤「NISSO HPC」という、業界でも非常に高く評価されている製品があります。この成分である「セルロース誘導体」は安全性に優れた機能を持っていることから、食品分野(サプリメント)への応用も始まっており、需要の増大に対応するべく増産体制を整えています。人々の健康志向の高まりに伴い、こうしたサプリメントを手軽に摂取できる技術にも期待が集まり、「健康をすべての人へ」というヘルスケア分野のニーズに応えています。

ICT分野では、精密重合技術・有機合成技術を活用して、通信機器材料向けや半導体フォトレジスト向けの高機能樹脂を提供しています。今後、次世代通信システム「5G」

資本利益率)ツリー解析によって、各部門が収益性・効率性の継続的な改善を図ることで目標達成を目指します。そして、新規事業および増産の設備投資に300億円の投資を行い、株主還元については1株当たり年間配当金80円を下限として、配当性向40%を目指します。また、機動的な自己株式取得の実行で株主還元を進める計画です。

※殺菌剤「ビシロック」(別名「ナエファイン」)、「クインテクト」、殺ダニ剤「ダニオーテ」、殺菌剤「ミギワ」、いずれも自社開発

の普及が本格的に始まることで、需要が高まることが期待されています。さらに、ICTはさまざまな分野と組めるという利点もあります。日本では、人手不足のため農業を効率化したいというニーズもあり、農業にICT技術を活かすという方向性も今後は進むと思われます。

また、メーカーとして当然のことながら、あらゆる製品の製造工程において、これまでも環境対策に取り組んできました。環境分野では、そこで得られた水処理技術や資源リサイクル技術をはじめ、有害物質吸着・除去技術を活用した環境ソリューションの提供を行っています。

当社グループにはユニークな技術がいくつかありますが、それをうまく活かし切れていないのではないかとすることも課題に挙がっていました。さまざまな方面から寄せられたニーズに応えてきたことから扱うテーマが多く、その技術



活用をビジネス的に深掘りせずに次の新たなテーマに挑んでしまう傾向がありました。長期ビジョンの基本戦略である利益効率向上の観点からも、自前主義にこだわらずに、外部との協働によって技術の活用展開を探ったり、他社と

企業価値と社会価値の向上を両輪で

当社グループは、変わりゆく社会、地球環境の中で、事業の成長による企業価値の向上と社会価値の向上を両輪に据えた経営を目指します。事業の効率化を図りながら、一方で環境への配慮や、社会全体に対して価値を提供していくというのは一見して相反するようにも見えますが、どちらが欠けても、日本曹達の経営理念は実現できませんし、長期ビジョンも達成できません。社会貢献につながるような事業を展開し、製品開発を行っていくことを企業価値向上につなげるという点が重要です。

日本の化学メーカーは、戦後の日本経済の発展に寄与してきましたが、一方で事業の成長とともに環境問題への責任を負っているという側面もあります。当社グループでは20年以上前から、安全、環境、品質を重視したRC(レスポンスブル・ケア)活動をはじめ、メーカーとしての対策に取り組んできました。その後、社会貢献も意識したCSR活動へと発展させています。

目標達成のために不可欠な従業員の意識改革

の提携による周辺技術の取り込みで技術の高度化を図ったりといった、独自技術をもっと有効に活用し、事業の展開に結びつけていく取り組みも重要だと考えています。

現在では、CSRに加え企業統治も含む「ESG」が投資指標に掲げられていることもあり、さらに広い視野での企業経営が求められています。私たちも当然のことながら、こうした変化に対応し、「コーポレートガバナンス・コード」に沿った取り組みを進めています。2020年からはガバナンスのさらなる強化を図るために、「監査等委員会設置会社」に移行しました。

持続可能な開発目標(SDGs)についても同じことが言えます。SDGsには17のゴールがありますが、事業を展開していれば、いくつものゴールに自社を当てはめることができます。開発の段階からこうした視点を持っていなければならないということであって、あとからそれに照らし合わせるということではありません。いくらよい製品を開発しても、それが画期的な技術であっても、こういう視点を忘れてはならないということです。

長期ビジョンの達成もちろんですし、ESGやSDGsなどの社会の要請に答えていくことについて何よりも大切なことは、その意味するところを理解し、実際の事業の現場に反映させ、目標に向かっていくことができる従業員一人ひとりの力です。今回の長期ビジョンについては高い目標を設定していますが、その志を全従業員が共有し、目標達成の一端を担っているということを実感することが必要です。特に、これからの時代を背負う人たちには、これからの100年の基盤を自分たちがつくっていくというくらいの気概を持って取り組んでほしいと思います。

当然、私は先頭に立って引っ張っていく所存ですし、従業員一丸となっていくための環境づくりも重要な課題です。特に人材育成については、4年前からOJT(On the Job Training)中心の教育制度を見直し、キャリア開発支援制度を推進しています。キャリアにおいても目標を定め、それに向かって本人と会社が一緒になってやっていくという制度です。事業においてイノベーションが必要なのであれば、組織としてもイノベーションを生み出せる人材が必要です。技術者を大学の研究室に出向させて産学連携を図ったり、若いうちに海外駐在を経験させたりするなど、思考を変えるきっかけとなるような人事施策を行うほか、キャリア採用でも必要な人材の確保に努めています。

海外の売上比率も高く、今後の海外展開も踏まえた外国人の採用も積極的に行っていますし、女性の採用も増えて

います。さまざまな学歴・経歴を持った人たちが増えているため、例えば、新卒社員の入社式にキャリア採用の社員にも出席していただき、顔を合わせ、これから一緒にやっていくという気持ちを一つにするようなことも必要なのではないかと考えています。人材はこれからますます流動化すると思われますが、ダイバーシティに対しても柔軟に対応して、風通しをよくしアイデアを出し合える環境を整え、バイタリティを発揮できる、明るく活気のある職場づくりを目指しています。

また、長期ビジョンの浸透には、これまで以上に当社グループ各社が一体となり、実行力を高める必要があります。当社と各連結会社、連結会社間の人事交流の推進や事務処理作業の標準化を進め、グループとしての一体感を高めていきたいと考えています。

伝統を受け継ぎ、変革による新たな成長を

100年は大きな節目ではありますが、一つの通過点でもあります。企業としてはこれからもチャレンジ精神を持って、成長を続けていくことが大切です。100年続いたからといって、これから先もなんとか続くだろうという保証は何もありません。これからも一人ひとりが安心して暮らせる持続可能な社会づくりに貢献していくために、全役職員が一丸となって、SDGs、ESGの観点を重視し、社会に貢献できる事業や製品を生み出しながら、企業価値の向上に努めてまいります。

伝統を受け継いできた生産技術だけでなく、私たちがこれまで培ってきた地域社会との信頼関係もまた、目に見えない財産です。創立の地、新潟県・二本木、富山県・高岡

など、工場のある地区では何世代にもわたって当社グループに勤務する従業員もめずらしくなく、会社に対するロイヤリティの高さは大きな財産です。今後も地域の期待に応え、発展に貢献してまいります。

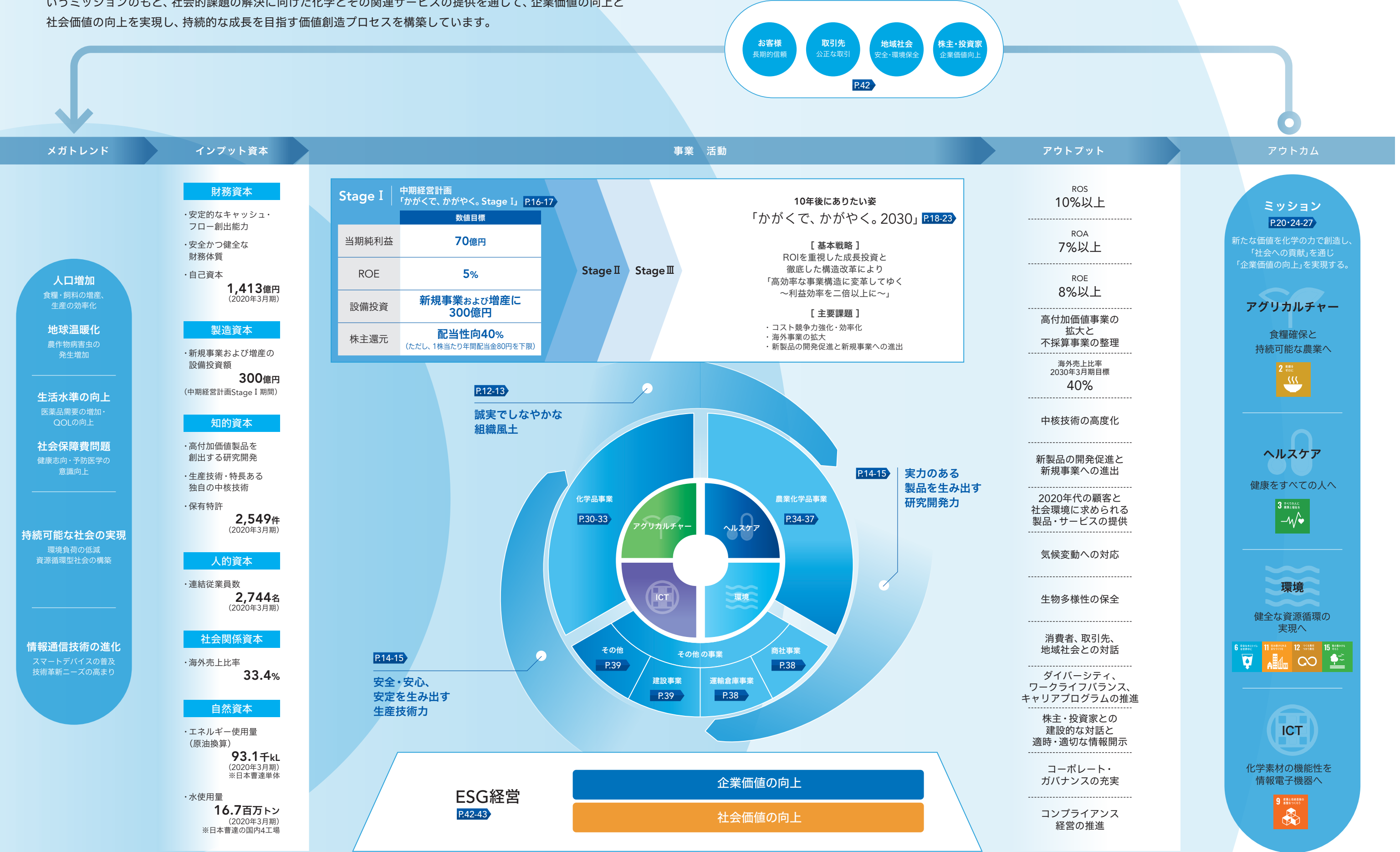
株主・投資家の皆様に対しては、成長投資と積極的な株主還元の両立を目指し、資本効率の向上に取り組むことで応えてまいります。そのためにも、長期ビジョンの達成に向けた最初の3年間でしっかり足元を固めることが大変重要になります。「変革なくして、将来はない」という危機意識を持って、目標達成に向けて全力を傾けてまいります。

日本曹達グループの新しい100年に、ぜひご期待ください。

代表取締役社長

石井 彰

日本曹達グループは、「新たな価値を化学の力で創造し、『社会への貢献』を通じ『企業価値の向上』を実現する。」というミッションのもと、社会的課題の解決に向けた化学とその関連サービスの提供を通じて、企業価値の向上と社会価値の向上を実現し、持続的な成長を目指す価値創造プロセスを構築しています。



ROS
10%以上

ROA
7%以上

ROE
8%以上

高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理

海外売上比率
2030年3月期目標
40%

中核技術の高度化

新製品の開発促進と新規事業への進出

2020年代の顧客と社会環境に求められる製品・サービスの提供

気候変動への対応

生物多様性の保全

消費者、取引先、地域社会との対話

ダイバーシティ、ワークライフバランス、キャリアプログラムの推進

株主・投資家との建設的な対話と適時・適切な情報開示

コーポレート・ガバナンスの充実

コンプライアンス経営の推進

ミッション
P.20-24-27

新たな価値を化学の力で創造し、「社会への貢献」を通じ「企業価値の向上」を実現する。

アグリカルチャー

食糧確保と持続可能な農業へ

2 食糧を育てる

ヘルスケア

健康をすべての人へ

3 安全な医薬品を開発する

環境

健全な資源循環の実現へ

6 社会課題の解決に貢献する

11 社会課題の解決に貢献する

12 社会課題の解決に貢献する

15 社会課題の解決に貢献する

ICT

化学素材の機能性を情報電子機器へ

9 社会課題の解決に貢献する

日本曹達の価値創造の源泉は、たゆみなく続けられてきた粘り強い「研究開発」と、時代とともに変化する市場の要望に応えてきた「技術力」、そしてそれを支え続けてきた「人」にあります。創立時の精神をひもとけば、その強さや考え方が今も受け継がれ、脈々と息づいています。

多様な変化の時代にあり、次々に新たな課題が押し寄せる今日でも、揺るがずに自らの行く道をしっかり見極めることのできる自信と、困難な課題を一つひとつ解決する研究・技術への情熱が日本曹達の成長を支えるDNAです。

社章の由来



日本曹達の社章は、雪の結晶を模した六角形でうさぎを囲んだ「雪うさぎ」です。これは、創立間もない1920年の冬、新潟県の二本木工場で製品容器に描くマークについて会議を行っていたところ、突然、真っ白い野うさぎが飛び込んできて室内を一周した後、外へ消えていったというエピソードに基づいています。

当時の主力製品は、白いほど純度が高い「カセイソーダ」と「さらし粉」であり、真っ白いうさぎは製品の品質の高さを表すものでした。また、山を駆け上がることに長け、下ることを苦手とするうさぎは、“高品質な化学製品で不況に動じない成長企業へ”と願っていた当時の日本曹達を見事に象徴するものでした。六角形の角は、「誠実・勤勉・創意工夫・協調・奉仕・感謝」を示していると伝えられています。

日本有数の豪雪地である新潟県・二本木での逸話にふさわしく、また、事実と偶然と発想がリンクする化学の世界らしいエピソードが秘められています。

好条件ではなかった創立時代、「人」がそれを克服する

1920年の創立時は第一次世界大戦後の大不況期であり、前途は多難が予想される時代でした。その一方で、日本の工業が発展に向かっていた時代でもあり、改良や革新、研究開発に対するたゆまぬ努力が今日の日本曹達グループの発展につながっています。それを支えたのはまさに「人」であり、「よい仕事をよい人がやる」という精神は、今も息づいています。

創立者・中野友禮の言葉より ―――

「二本木は交通地勢から見て、或いは需給関係から見ても、決して工業地として有利な土地ではない。まして1年の3分の1は屋根を埋める大雪に悩まされる。創立後間もなく大戦後の大不況期に見舞われた。背景となる財閥は何もなかった。我社の創業時代は非常に不利な時代にあったのである。唯一恵まれたものがある。それは人的要素であった。従業員は一致団結して精励努力した。専務であった私も、工場長も汚いボロ服で機械の下にもぐり込んで、夜も昼もなく働いた。そして優秀な製品を造り上げてどんどん市場へ出した。仕事が日本の最も要求する化学工業であったこともよかった。又、事業に対する精神、経営に対する方針がよかったとも言えるであろう。

化学工業は常に学理の進歩に順応して、新しいものへ、より能率的な方法へと進まなければならぬ。我社は装置、操作の改良、革新、新製品の研究工業化を常に怠らなかった。或方面では、学理より先に事業が進んだ。経営が極端に苦しくなって会社が生死の瀬戸際にあった時でさえも、それを積極的に奨励した。よい仕事をよい人がやる。これが我社の最大の強みであった。それによって地利の不便も雪の被害も業界の不振も皆圧倒した。

「我社の創業20周年を祝賀して」（日曹時報 昭和15年5月号）

歴史に見る、私たちが継承するもの

創立から現在に至るまで、日本曹達の成長を支え、苦境からの再起を果たしたのは多数の優秀な技術者たちでした。1930年代に「日曹コンツェルン」を形成した時代の事業急拡大への貢献はもちろんですが、その後の戦争拡大により軍の監視下に置かれ、さまざまな畑違いの開発要請に応えざるを得ない時代も経験しました。マレーシアでのカセイソーダ、さらし粉の工場建設と操業もその一つです。ドイツの飛行船「ツェッペリン伯号」が日本に飛来し霞ヶ浦（茨城県）に着陸した際に、枯渇してしまった補給用高純度水素の緊急供給を担ったという逸話も残っています。その当時、純度の高い水素を大量に供給できるのは日本曹達だけだったのです。

終戦後、GHQ(連合国軍最高司令官総司令部)による会社分割によって再出発することになりましたが、軍需品に代わる製品・事業分野が定まらず苦しい時期が続き、大型の人員整理が行われました。しかし、このような中でも新規事業への意欲は旺盛であり、1950年には日本最初の「石油化学事業計画書」を通商産業省(現 経済産業省)に提出しました。ナフサ分解方式により酸化エチレン、エチレングリコールなどを生産する計画は、通商産業省の合意を得ながらも「時期尚早」との理由で銀行からの融資を得られず断念しましたが、先駆的な計画であり、石油化学工業の先導的・啓

蒙的な役割を果たしたものとして高く評価されています。

この後、日本は高度経済成長期を迎えます。しかし日本曹達は、売上は伸長するものの、多額の設備投資に伴う金利負担により、利益が確保できない状況が長く続きました。このような中でも技術者たちは新しく目指すべき方向として、農薬を含むファインケミカル、そしてウレタンを軸とする高分子分野に研究開発の焦点を絞り、量から質への指向転換を推進しました。これがのちに多くの高付加価値製品群を生み出していきます。この時代の開発製品には、ロングセラーの大型製品となり世界中で使用されている殺菌剤「トップジンM」、独自製法の新規性で業界の注目を集め、今なお用途拡大が続く液状ポリブタジエン「NISSO-PB」があります。また、医薬品添加剤「NISSO HPC(ヒドロキシプロピルセルロース)」も小規模ながら生産をスタートしています。

苦しい中でも技術への投資を厭わず、技術陣たちは額に汗しながら新製品開発、コスト競争力強化、海外生産技術の確立、環境負荷の軽減に取り組んできました。これが当社グループのDNAとして継承されており、私たちの原動力となっています。

日本曹達グループは、「化学の力で社会に貢献」し、技術力と情熱で、「かがくで、かがやく。」未来を実現していきます。

日本曹達グループは、「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」の4つの分野を重点指向分野とし、グローバルな課題を解決する新規事業の創生に挑戦しています。中核となる2つの研究所と各工場内に置かれた生産技術研究所は、「知の融合」「技術の融合」「グローバル」をキーワードに、価値創造を支える重要な拠点となっています。



研究開発

100年の間に積み上げた基礎技術とコア技術を有効に活用し、新製品の開発、既存製品の技術改良、周辺市場の開拓の3つを担う研究開発

農業を中心に研究開発を推進する小田原研究所と、機能材料や電子材料などの化学品分野の研究開発を行う千葉研究所が中核を担っています。

農業の開発では、技術改良を積み重ねて新製品の開発につなげています。基礎研究からフィールド実験まで一貫して推進できる研究体制を有し、高効率でスピーディーな研究開発を行い、評価と探索を結びつけた製品開発が大きな強みとなっています。

化学品の開発では、保有技術を駆使した機能性化学品の開発から事業化・改善合理化研究までを一貫して行う体制を確立しています。

両研究所とも、技術力の向上を目指しつつ、マーケティングや技術サービス、製造など各部門と連携しながら研究開発を進めています。



生産

100年にわたり培ってきた生産技術の改良を重ねて独自の製造技術を開発し、安全・安心で安定した効率のよい生産体制を構築

二本木・高岡・水島・千葉の各工場には、生産技術研究所を設けています。新たに開発した製品の量産技術の確立はもとより、既存の生産プロセスの改良など、多彩な技術開発およびエンジニアリングの研究を進めており、研究部門とも連携しながら生産性の高い独自の製造技術の開発を行うことを強みとしています。

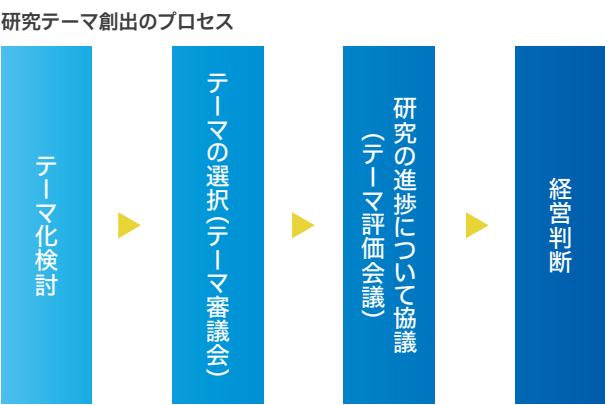
2019年には、高岡工場において、場内の研究施設を集約・統合した新研究棟を開設することにより、実験設備と人的研究資源を効率的に活用できる体制を構築しました。また、製造プロセス知見や製造ノウハウのシナジー強化と業務効率化を進めることで、製品開発を加速させています。

各研究所は、各種法令を遵守し、労働安全衛生に留意しながら、安全で安定的な生産体制をサポートしています。

新たなテーマ創出に向けて

新たな研究テーマの探索は絶え間なく行っています。2019年からは、研究部門だけでなく営業部門とも連携を密にして、市場動向なども踏まえて事業化の可能性を検討する「テーマ審議会」を設け、テーマの選択を判断しています。研究の進捗状況については、「テーマ評価会議」の中で、外部環境の変化なども踏まえ、研究の継続や加速について協議しています。

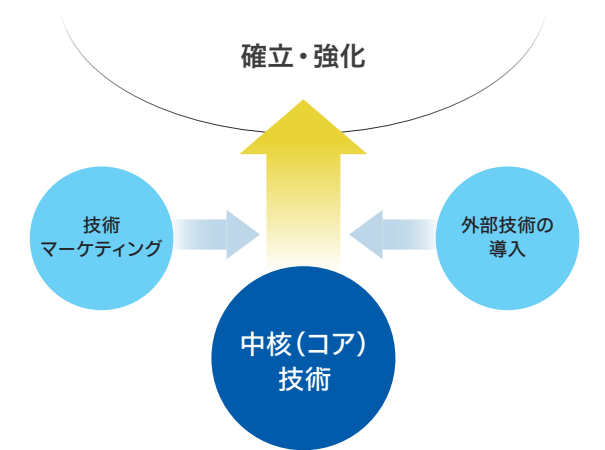
また、未来のテーマの探索は、内部の資源だけでなく外部の研究資源や技術活用も必要であるとの判断から、産・学など外部機関とも連携しながら推進しています。



コア技術のさらなる応用展開へ

日本曹達グループは数々の優れたコア技術を有していますが、今後の市場ニーズや社会環境の変化を考えると、新たな技術の導入や、さらなる中核技術の確立・強化が不可欠です。そのため、技術マーケティング力を強化し、新たなニーズのつかみ方や捉え方を広げ、より柔軟に対応する体制を整えています。

他社の特許動向を解析したり、すでに市場に出ている製品に対して当社グループの技術で対応できる面がないかを検討したりするなど、これまで以上にさまざまな方向にアンテナを広げながら、可能性を探っています。そのうえで、自社技術を改良・高度化し、外部との連携も図りながら新たな技術を開発することで、新たな価値を創造していきます。



デジタルトランスフォーメーションの推進

AIワーキンググループを立ち上げて、デジタルトランスフォーメーションに対してさまざまな取り組みを検討しています。材料開発においては、AIを活用したデータサイエンス面の強化を目的に、マテリアルズ・インフォマティクス*を導入して、研究開発を効率的に進める体制づくりを目指しています。農薬の開発については、以前より機械学習を使った創薬支援に

取り組んでおり、これをさらに強化するために、デジタルトランスフォーメーションやデータベースの構築を進めていきます。

また、生産面については、作業の合理化、省力化、安全・安定操業につながる仕組みづくりに取り組んでおり、これらの技術に対応できるAI人材の育成も進めていきます。

*統計分析などを活用したインフォマティクス(情報学)の手法により大量のデータから新たな素材を探索する取り組み

COLUMN

立教大学とMOF開発

2020年7月、立教大学理学部化学科・箕浦真生教授らの研究グループとの産学連携プロジェクトの成果として、機能性多孔質材料として注目を集める金属有機構造体(MOF)の新物質を開発したと発表しました。日本曹達グループは、長年にわたってヒドロキسام酸誘導体を用いた農薬を開発しており、今回の研究にもその技術が活用されました。環境負荷の少ない新規MOFを量産化できると期待されており、当社グループはこの産業応用を進めていきます。

生産技術の伝承

日本曹達グループでは、100年にわたって培ってきたさまざまな生産技術、ノウハウを蓄積しており、さらに技術力を高めつつ引き継ぎ伝承していくことが重要であると考えています。また、10年以上前から、製造プロセス研究会、生産技術研究会といった形で、各技術部門が連携して情報交換をしながら生産技術を伝える機会を設けており、グループ全体の取り組みとして推進しています。



投資効率を重視した財務戦略で、
「かがくで、かがやく」未来を
目指します。

取締役 常務執行役員
(CSR推進統括兼内部統制監査室、秘書室、総務部、
経理部、RC推進部担当兼貿易管理室長)

町井 清貴

投資効率を重視した財務戦略へ

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」策定にあたり議論や検討を重ねる中で、前中期経営計画だけでなく過去の経営戦略とその成果を振り返り、あらためて当社が課題とすべき経営指標は何かについて考えてまいりました。これまでは売上と損益中心のP/L指向の中での施策を展開してきましたが、企業価値向上について原点に立ち返った時に、「投資を行い収益を得る」、つまりROI(投資効率)の考えを長期ビジョンを描くうえでの基本戦略とすべきではないか、ROIを基軸とする施策の遂行によって今の経済社会、そして投資家が求めるROE(自己資本利益率)目線にかなう経営計画になるのではないかと結論に至りました。長期ビジョンのスコップである10年を3分割し、それぞれにこのROIの向上を基調とする中期の経営計画を立案・実行してまいります。当然ながら予想できない状況や事態も起きるでしょうが、試行錯誤の中で改善を進め、10年後の最終目標であるROS(営業利益率)10%以上、ROA(総資産営業利益率)7%以上、そしてROE8%以上を目指す計画です。当

社の株主構成を見ても外国人株主の比率が増加してきており、その要求に応えていく必要もあります。

まず、ROI指向に従業員全体の意識として展開していくために、ROAの考え方を重点に置きました。つまり、投資による資産が適切に利益を生んでいるか、効率的な資産活用により収益を向上させているか、との観点で事業運営を改善していくというものです。これが結果として、ROEの改善につながってきます。投資効率、すなわち資産効率の観点から事業ポートフォリオ、製品ポートフォリオを見直し、業務効率を改善していく中でバランスシートがシェイプアップされ、ROSが高まり、ROAが向上する。そして、財務の健全性に配慮しながら、成長投資と株主還元のバランスを重視した資本政策を積極的に実施していくことでROEを高め、「かがくで、かがやく。Stage I」でROE5%を、長期ビジョンでの10年後には、ROE8%を達成する計画です。資産効率を高めて効率のよい企業運営をすることで高効率な事業構造への転換を進め、企業価値を高めていくという考えです。

長期ビジョンの基盤を固める「Stage I」

長期ビジョンにおける2020～2022年度までの最初の中
期経営計画となる「かがくで、かがやく。Stage I」は、長期

ビジョン達成のためのファーストステップとして企業価値
向上に向けた基盤固めを遂行します。

Stage I では、まず不採算事業の整理を進めるとともに、
高効率な事業構造への転換に向けた体制整備を実施してま
いります。

市場ニーズに応じて開発したものの、今後の需要の見通
しや設備の維持更新に必要な投資の点で、合理化を図って
も中長期的な成長は厳しいと思われる製品や事業がありま
す。Stage I ではこれらの整理を決行し、資産効率化に向け
大きく舵を切ります。2020年8月には、カセイカリ事業につ
いて、生産中止も含めた抜本的な事業構造改革を実施する
ことを発表しました。1929年に二本木工場(新潟県上越市)
において生産を開始したカセイカリ事業は、周辺事業を強

「Stage I」での資本政策は積極的な成長投資と株主還元

前述したように、このStage I では、成長投資に300億円
を計画しており、前中期経営計画の100億円から大幅な増
額となりますが、戦略を着実に実行して長期ビジョンを達
成するためにも、必要な投資であると判断しています。ま
た、投資効率の視点から政策保有株式を含む資産の再評価
を行い、バランスシートを適切にコントロールしていく計
画です。そして、このStage I では、積極的な株主還元策を
講じてまいります。株主還元方針について、従来は自己株式
取得を含めた総還元性向で示していましたが、このStage I
では配当性向を40%としながら、当社としては初めて配当

化しながら90年以上にわたって製品を供給してきました
が、長期ビジョンの基本戦略である高効率な事業構造への
変革の観点から経営判断しました。

このような不採算事業の整理と並行して、このStage I
では、高収益化に向け300億円規模の成長投資を実行しま
す。その中心となるのが、二本木工場での医薬品添加剤
「NISSO HPC」の増産設備と新規殺菌剤「ミギワ」の量産設
備への投資です。これに加えて通常の維持更新投資もある
ので、このStage I の設備投資額は相当大きなものとなり
ます。これらは、Stage I での主題である高効率な事業構造
転換への投資ということです。

の下限値設定を行いました。Stage I の期間は収益の結果
にかかわらず、年間配当金80円を下限値として実施する
というものです。そして、自己株式取得については、2020年2
月から開始している50億円の自己株式取得が進行中ですが、
この後も機動的に実施していく計画です。

前中期経営計画からROIC(投下資本利益率)指標のツ
リ一分解による課題抽出と対策実行の取り組みを進めてお
り、各部門が収益性・効率性の継続的な改善を進めることに
より、ROEの向上につなげていく考えです。

数値目標

指標	数値目標(2023年3月期)	
当期純利益	70億円	(2020年3月期 67.6億円)
ROE	5%	(2020年3月期 4.8%)
設備投資	新規事業および増産の設備投資に、300億円を投資する。	
株主還元	配当性向40%。(ただし、1株当たり年間配当金80円を下限とする)	

※ 各部門が収益性・効率性の継続的な改善を図ることでROIC(投下資本利益率)を改善し、ROEを向上させます。

今回の長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」の
ファーストステップとなる中期経営計画「かがくで、かが
やく。Stage I」は、これまでの経営戦略とは一線を画する
ものであり、企業としての高い志と決意を示したものです。この

Stage I の資本政策では従来にない株主還元策も取り入れ
ました。まずは3年後の目標達成に向け、全役職員が志を一
つにして、気持ちを引き締め、覚悟を持って取り組んでま
いります。

「かがくで、かがやく。2030」

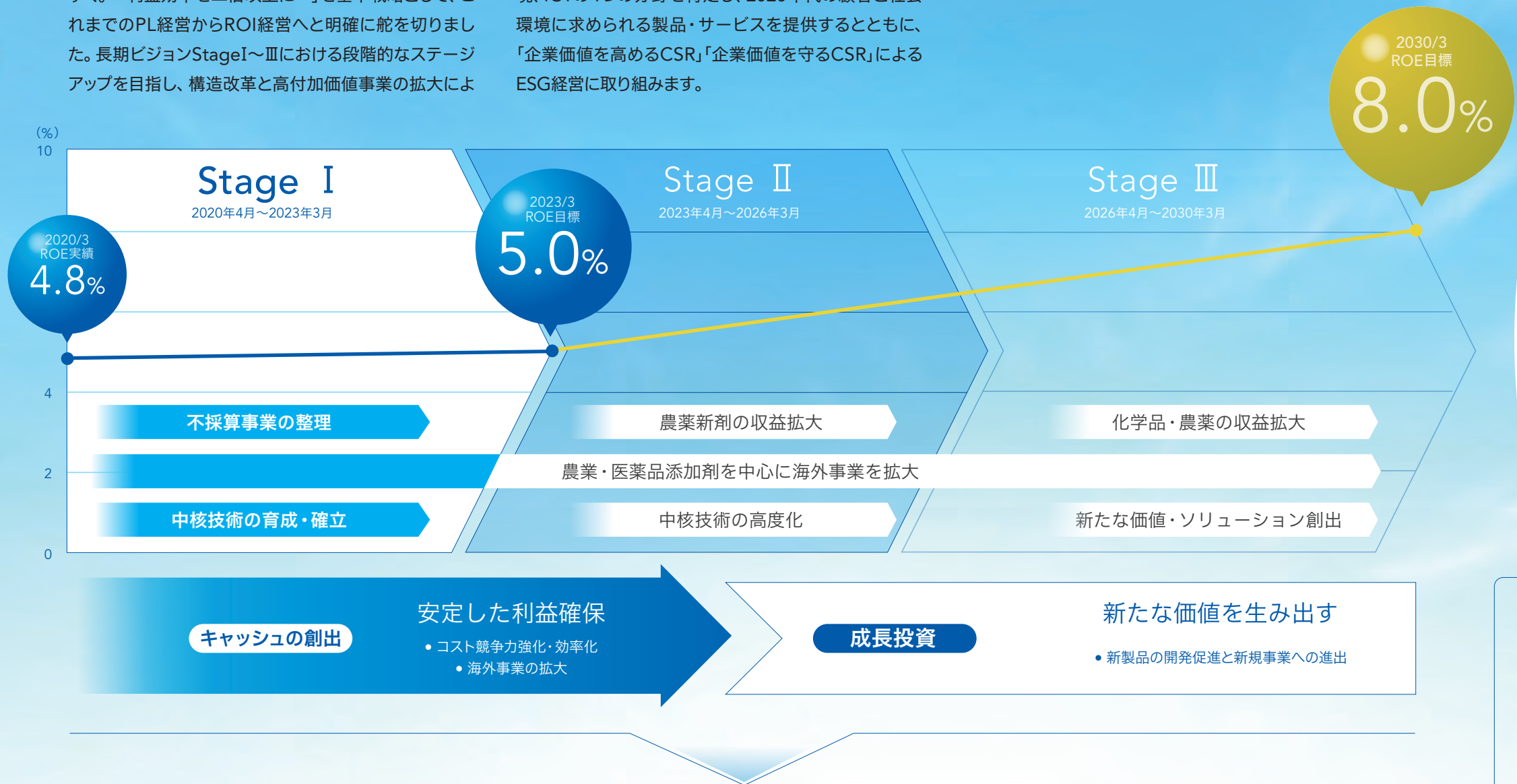
2020年2月に、日本曹達グループは創立100周年を迎えました。次の100年においても持続的成長を実現する化学メーカーとして、企業価値の向上と社会価値の向上の両立を実現する経営を実践していきます。

そして、2020年4月から、日本曹達グループ長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」がスタートしました。この長期ビジョンにおいては、「高効率な事業構造に変革してゆく。～利益効率を二倍以上に～」を基本戦略として、これまでのPL経営からROI経営へと明確に舵を切りました。長期ビジョンStageⅠ～Ⅲにおける段階的なステージアップを目指し、構造改革と高付加価値事業の拡大によ

り、徹底した経営効率化を推し進めます。また、既存事業における安定的なキャッシュ創出と、成長投資による新たな価値創造により、事業環境の変化に強く、安定した収益を生み出す事業ポートフォリオへの変革を力強く実行していきます。

日本曹達グループは、企業価値向上のマテリアリティ（重要課題）として、アグリカルチャー、ヘルスケア、環境、ICTの4つの分野を特定し、2020年代の顧客と社会環境に求められる製品・サービスを提供するとともに、「企業価値を高めるCSR」「企業価値を守るCSR」によるESG経営に取り組みます。

長期ビジョンのStageⅠでは、2020年度を初年度とする中期経営計画「かがくで、かがやく。StageⅠ」に注力します。キャッシュ・フロー創出力を高める製品・事業への積極的な投資を実行するとともに、投資効率が劣後する製品・事業の整理を進めて適切なバランスシートを構築し、ROE5%の達成を目指します。



10年後にありたい姿

ミッション
新たな価値を化学の力で創造し、
「社会への貢献」を通じ
「企業価値の向上」を実現する。

基本戦略
ROIを重視した成長投資と徹底した構造改革により
『高効率な事業構造に変革してゆく。
～利益効率を二倍以上に～』

資本政策
財務の健全性に配慮しながら、成長投資と株主還元の
バランスを重視した政策を積極的に実施する。

ESG経営
2020年代の顧客と社会環境に求められる
製品・サービスを通じ、社会に貢献する。

経営指標(KPI)

企業価値の向上に向けて、投資効率を重視した経営を目指す。

ROS (営業利益率)	10%以上(2020/3 5.6%)
ROA (営業利益÷総資産)	7%以上(2020/3 3.8%) → 利益率・総資産回転率の改善
ROE (当期純利益÷自己資本)	8%以上(2020/3 4.8%) → 適切なB/Sコントロール

日本曹達グループは、ミッションと持続的成長の実現に向けて、
企業価値の向上と社会価値の向上の両立を実現する経営を実践します。

企業価値の向上

社会価値の向上

既存事業で安定的にキャッシュを創出し、成長投資で新たな価値を創造する。

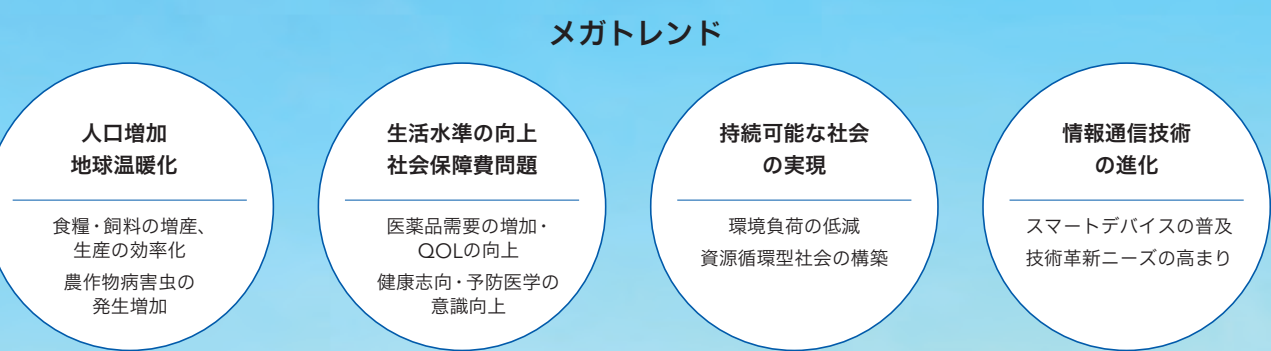
21世紀は「環境の世紀」といわれており、世界では地球温暖化や人口増加、資源枯渇などの問題に直面しています。一方、日本では少子高齢化や社会保障費の増加といった問題が社会システムに大きな影響を及ぼすことが懸念されます。こうした状況に対し、日本曹達グループは化学とその関連サービスを通じて、一人ひとりが安心して暮らすことができる持続可能な社会づくりに貢献していきます。

日本曹達は、1920年の創立以来、「化学」を通じて新たな価値を世の中に提供し、社会の発展に貢献してまいりました。

当社グループは、さまざまな化学製品・サービスをアグリカルチャー、ヘルスケア、環境、ICT分野に届けることで、人々の暮らしを支えてまいります。

日本曹達のミッション

新たな価値を化学の力で創造し、「社会への貢献」を通じ「企業価値の向上」を実現する。



企業価値向上のマテリアリティ
(日本曹達グループの価値創造)

 アグリカルチャー 食糧確保と持続可能な農業へ	 - より高度化する安全性要求に対応した新農業の創出と、効力の高い殺菌剤・殺虫剤・除草剤の供給で、世界の食糧供給に貢献しています。 - 農業生産の効率化を見据え、情報通信技術 (ICT) などを活用して、防除作業の省力化と高品質な農作物の生産をサポートしています。
 ヘルスケア 健康をすべての人へ	 - 当社グループが提供するセルロース誘導体は、薬を飲みやすくするための医薬品錠剤のバインダーとして、国内外で幅広く使用されています。 - 食品加工用として、サプリメントを手軽に摂取する技術を提供しています。 - 製品の高性能化と製剤技術支援サービスで、人々の健康に貢献しています。
 環境 健全な資源循環の実現へ	 - 水処理技術、資源リサイクル技術、有害物質吸着・除去技術を活用し、さまざまな環境ソリューションを展開しています。 - これまでの知識と経験を活かし、安全でエコロジックな社会の実現に貢献しています。
 ICT 化学素材の機能性を情報電子機器へ	 - これまで培ってきた精密重合技術・有機合成技術を活かして、5G通信基地局の通信機器材料向け・半導体フォトレジスト向け高機能樹脂を提供しています。 - 技術革新のニーズに応えるべく、情報化社会の発展を支え、人や環境にやさしい新規素材の開発に注力しています。

基本戦略

企業価値向上

ROIを重視した成長投資と徹底した構造改革により「高効率な事業構造に変革してゆく。～利益効率を二倍以上に～」

日本曹達グループは、独自の技術力に裏づけられた化学のニッチ領域の事業を複数生み出してきました。その結果、企業価値向上の実現を目指す化学メーカーとして、さまざまなリスクに耐える収益基盤を実現しています。長期ビジョンでは、これまで培った強みを活かし、さらなる企業価値向上を目指した「コスト競争力強化・効率化」「海外事業の拡大」「新製品の

開発促進と新規事業への進出」の3つを基本戦略の主要課題としています。Stage Iでは「長期ビジョン達成のためのファーストステップ」と位置づけ、財務の健全性に配慮しながら、成長投資と株主還元のパラnsを重視した資本政策を遂行するとともに、バランスシートの適切なコントロールにより資産効率の向上を図ります。

主要課題	実施施策
コスト競争力強化・効率化	・高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理を進める。 ・各部門の徹底した効率化に取り組む。 (管理、研究、生産、販売、サプライチェーン)
海外事業の拡大	・既存事業の拡大と新製品・新規事業の市場開拓を推進する。 ・他社との連携を検討する。 ・海外売上比率：2030年3月期目標40% (2020年3月期実績33%)
新製品の開発促進と新規事業への進出	・独自技術の深化・融合と外部技術導入のシナジーにより、中核技術の高度化を図り、積極的に資源を投入する。 ・2020年代の、そしてその先の顧客を見据えた新規事業を創出する。

ESG経営

社会価値向上

2020年代の顧客と社会環境に求められる製品・サービスを通じ、社会に貢献する。

日本曹達グループは、2020年代の顧客と社会環境に求められる製品・サービスを通じ、社会に貢献する化学メーカーとして持続的成長を目指していきます。長期ビジョンにおける社会価値向上については、「企業価値を守るCSR」では、環境への取り組み、社会活動、ガバナンスの3つの側面から、社会全体のステークホルダーへのより深い価値の提供に取り組めます。

「企業価値を高めるCSR」ではアグリカルチャー、ヘルスケア、環境、ICTの4つの分野をマテリアリティに特定し、新たな価値の提供で持続可能な社会づくりに貢献します。企業価値向上と社会価値向上の両立を実現する経営により、ミッションと持続的成長の実現を目指します。

企業価値を守るCSR

主要課題	実施施策
環境への取り組み	・気候変動問題に取り組む。 (経済産業省「低炭素社会実行計画」への参画) ・生物多様性の保全に取り組む。(森・水資源の保全活動の推進)
社会活動	・消費者、取引先、地域社会との対話を推進し、適切に対応する。 ・ダイバーシティ、ワークライフバランス、キャリアプログラムを推進する。 ・株主・投資家との建設的な対話と適時・適切な情報開示を実施する。
ガバナンス	・コーポレート・ガバナンスの充実。(監査等委員会設置会社への移行) ・コンプライアンス経営を推進する。(体制の充実・適切な運用、教育実施)

企業価値を高めるCSR

サステナブルな社会の実現に向け、4つのマテリアリティへの取り組みに注力する。



アグリカルチャー

食糧確保と持続可能な農業へ



ヘルスケア

健康をすべての人へ



環境

健全な資源循環の実現へ



ICT

化学素材の機能性を情報電子機器へ



ヘルスケア分野でキャッシュを生み出し、成長著しいICT分野に投資して事業を拡充します。また、技術力の強みを活かし、スペシャリティケミカル分野の拡大を目指します。

化学製品事業は、多種多様な製品で構成されていますが、基盤事業であるカセイソーダや塩素などのクロールアルカリ事業をベースに、機能材料や医薬品など、利益性の高い製品群を重点分野として拡大することで、さらなる事業収益力の向上を目指しています。

ヘルスケア分野では、医薬品錠剤のバインダーとして国内外で幅広く支持されている医薬品添加剤「NISSO HPC」の拡販を図るとともに、新規医薬品添加剤の上市と製品の高機能化、製剤技術の支援サービスにより、中長期的な事業拡大を推進します。

ICT分野では、さまざまな特性を持つ樹脂添加剤「NISSO-PB」の5G通信機器材料向けの拡販、当社グループの得意技術を用いた新規製品の事業化に注力します。

また、高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理、およびM&Aやアライアンスによる周辺分野への進出により、事業ポートフォリオの変革に取り組みます。

実施施策	主な取り組み内容
ヘルスケア分野	- 拡大する医薬品世界市場をターゲットに、医薬品添加剤「NISSO HPC」の拡販を加速する。 - 新規医薬品添加剤の上市により、ラインアップを拡充する。
ICT分野	- 樹脂添加剤「NISSO-PB」を5G通信機器材料向けに拡販する。 - 当社グループの得意技術を用いた新規製品の事業化を目指す。
事業ポートフォリオの変革	- M&Aやアライアンスを通じた周辺分野への進出に取り組む。 - 高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理を進める。



既存製品および新農薬の販売維持・拡大に努め、次期新剤の開発に注力します。また、事業体制の効率化により、収益性の向上に取り組めます。

農業化学製品事業では、果樹や野菜向けといったグローバルニッチな製品開発を推進します。既存農薬については穀物向けに適用拡大を進めるなど、製品の使用方法と適用病害虫に多様性を持たせることで、販売数量の拡大と製品ライフサイクルの長期化を図ります。

あわせて、海外メジャーへの農薬原体の供給、国内外のアライアンス強化など、グローバル市場における販売拡大に向け

て拡販体制の整備および構築を推進します。

また、新農薬の拡販に注力するとともに、次期新剤の本格開発への早期のフェーズアップを目指します。

さらに、サプライチェーンのインフラ整備や業務の効率化によるコスト削減にも取り組み、事業収益力の改善と向上に注力していきます。

実施施策	主な取り組み内容
既存製品の販売維持・拡大	- ジェネリック品対策、再登録への的確な対応により、販売を維持する。 - 適用拡大による拡販に取り組む。
新農薬の拡販 新剤の開発	- 殺菌剤「ピシロック」を拡販する。 - 殺ダニ剤「ダニオーテ」・殺菌剤「ミギワ」を上市・拡販する。 - 開発中パイプライン剤の本格開発への早期フェーズアップを目指す。
事業体制の効率化 アライアンスの検討	- 生産・販売体制の効率化・管理強化により、収益性を向上させる。 - 国内外のアライアンスを強化する。



ワークスタイル変革と幅広い人材活用により、投資効率の改善を目指した構造改革を進めます。また、デジタルトランスフォーメーションの推進による効率化に取り組みます。

研究部門においては、新規事業創出機能の統合、研究所の再編・融合・機能充実などにより効率的な研究体制を構築していきます。また、保有技術および技術マーケティングの強化と提携・協働による外部技術の導入を図り、環境分野への本格参入やICT、ヘルスケアなど重点分野における周辺開発と新規事業の創出を推進します。

生産部門においては、デジタルトランスフォーメーションの推進と事業構造改革による収益力向上に注力します。

また、管理部門においては、グループ全体の構造改革を支えるIT基盤の強化、管理業務のセンター化による効率化、長期ビジョンにおける持続的成長を支える人材・次世代リーダーの育成に取り組めます。

実施部門	主な取り組み内容
研究部門	- 効率的な研究体制を構築する。（組織改編・機能充実） - 重点分野における周辺開発と新規事業創出を推進する。（保有技術の強化、M&Aや提携・協働などによる外部技術の導入） - デジタルトランスフォーメーション（AI・IoT・MIなど）を推進する。
生産部門	- 事業構造改革により、収益力を向上させる。 - デジタルトランスフォーメーション（AI・IoTなど）を推進する。
管理部門	- IT基盤のグループ共通化、デジタライゼーションを推進する。 - 持続的成長を支える人材・次世代リーダーの育成に取り組む。 - 管理業務のセンター化による効率化を推進する。



強みを活かした事業活動の推進により、グループ全体の企業価値を向上させます。

商社事業、運輸倉庫事業、建設事業、その他事業については、既存製品やサービスの拡充、新規事業の開発など、日本曹達グループが一体となり持続的成長を実現していきます。

実施事業	主な取り組み内容
商社事業	- 成長戦略分野に注力し、持続的に成長できる強みのある商社に進化する。 - 優良サプライヤーとの独自ネットワークをベースに、海外ビジネスを強化する。 - 専門的かつ高度な情報力・提案力を活かしたソリューションビジネスを展開する。
運輸倉庫事業	- 危険物・毒劇物・医薬品の保管・運送ノウハウをベースに、高付加価値貨物に特化したビジネスを展開する。 - 保有資産のさらなる効率的活用に取り組む。
建設事業	- 粉体ハンドリング技術・医薬GMPバリデーションなどのコア技術を高度化する。 - ミリ化学デバイスなどの独自技術や新規技術の開発を推進する。 - AI・IoT技術の活用により、エンジニアリング能力や業務生産性を向上させる。
その他	高難度廃棄物処理技術をベースにリサイクル事業の強化を図り、循環型社会の形成に寄与する。



アグリカルチャー

食糧確保と 持続可能な農業へ

2
食糧を
ゼロに

2050年に世界の人口は100億人に達し、大量の食糧・飼料が必要になると予測されています。また、メガトレンドである地球温暖化は、農作物病害虫の発生を増加させます。

日本曹達グループは、安全で効力の高い農薬を供給しており、世界で高い評価をいただいています。安全性の要求水準は今後ますます高まると予想されますが、高度な合成技術により安全で効果が高い新農薬を創出し、世界の食糧供給に貢献します。さらに、情報通信技術（ICT）などを活用し、防除作業の省力化と高品質な農作物の生産をサポートしていきます。



ヘルスケア

健康をすべての人へ

3
すべての人に
健康と福祉を

先進国では、社会保障費問題と医療システムの持続性への懸念から健康志向や予防医学への意識が高まっており、新興国でも生活水準の向上による医薬品需要が増加しています。日本曹達グループが提供するセルロース誘導体は、薬を飲みやすくする医薬品錠剤のバインダーとして国内外で幅広く使用されているほか、サプリメントなどの食品加工用にも展開しています。今後も、製品の高機能化と製剤技術の支援サービスを展開し、人々の健康と生活の質の向上に貢献する製品を積極的に研究・開発していきます。

持続可能な農業に向けて

日本国内の農業では高齢化や人手不足が深刻化していますが、世界では、人口増加に対応するために食糧や飼料用農作物の確保が重要な課題となっています。収穫量を確保するための作物保護と農家の労働負担軽減の観点から、スマート農業*の導入や、多様な作物に利用できる安全な農薬の開発が求められています。

農薬は対象とする作物や用法が定められており、日本のように狭い農作地に多種の作物が混栽されている場合は、複数の農薬の使い分けにより作業とコストが増加します。日本曹達グ

ループでは、長年にわたる農薬開発の経験を活かし、1つの剤で多様な作物に使用できる農薬の登録取得を推進し、散布の効率化に貢献しています。

また、グローバルな環境保全意識の高まりから、微生物などを利用した農作物の病気や害虫を防除する生物農薬に注目が集まっています。生態系への影響低減は重要な課題であり、自社開発の生物農薬を開発・供給するなど、取り組みを進めています。

※ ロボット技術やICTを活用して超省力・高品質生産を実現する新たな農業

自社開発の新規農薬を次々と上市

農薬は効率性と高い安全性が求められることから、新規開発には、およそ10年という長いスパンが必要です。日本曹達グループでも長期にわたる開発期間を要しつつ、これまでの技術や実績の積み重ねにより、近年、3つの新規農薬を開発し、2017年から順次販売を開始しています。

2017年に国内と韓国で販売を開始した殺菌剤「ピシロック」は、海外大手メーカーとグローバルライセンス契約を締結

し、種子処理剤としての開発も進めています。続く殺ダニ剤「ダニオーテ」は、2020年の国内販売に向けて販売・普及戦略を進めるとともに、海外での開発にも着手しました。さらに、2021年に国内で販売を開始する殺菌剤「ミギワ」は、既存剤の耐性菌に対しても有効で、対象となる病害の範囲が広いことから将来性が高く、欧米での同時開発を進めています。

医療アクセスの向上へ

医薬品添加剤「NISSO HPC」は、医薬品の製剤化に欠かせない添加剤として世界中で支持されています。経済成長が著しいインドや中国でも、生活水準の向上とともに医薬品需要が増加し、「NISSO HPC」が多く使用されるようになりました。欧州・北米に続き、2017年にはインドで事務所を開設し、技術支援を行う現地スタッフを採用しました。世界各国で研究機関との連携や医薬品メーカーへの技術サービスを提供できる体制を拡充することで、「NISSO HPC」の認知度を高めています。

「NISSO HPC」の市場は、医薬品以外の分野にも広がっています。安全性と優れた機能により、サプリメントなどの食品市場でも「セルニー」の名称で同製品を販売しています。ウコンやグルコサミン、桑の葉などの天然材料を高い含有率で錠剤化できるため、少量の錠剤で有効成分を摂取することが可能になります。健康志向や予防医学への意識の高まりを受け、効率よく、体に負担のない高品質の健康食品やサプリメントを摂れる環境を提供して、人々の健やかな毎日に貢献しています。

お客様との価値共創の場「セルローステクニカルアプリケーションセンター」

「NISSO HPC」の優れた機能をアピールするために、2019年10月、千葉研究所内に「セルローステクニカルアプリケーションセンター（CTAC）」を開設しました。

CTACは、お客様と共創するコラボレーション施設と位置づけており、ミーティングの場で得られたアイデアや検討内容をもとにその場で試作を行い、分析・評価まで一貫して実施することが可能な最新鋭設備を揃えています。お客様の抱える課

題やニーズとより深く向き合い、「NISSO HPC」を活用したソリューションを提供して医薬品のさらなる品質向上につなげるなど、新たなイノベーションの場を提供していきます。

CTACは、国内だけでなく海外からも注目を集めており、世界市場での「NISSO HPC」の拡販を加速することで、企業価値の向上につなげていきます。



健全な資源循環の 実現へ



地球温暖化や資源枯渇などの環境問題に取り組み、持続可能な社会を実現することは世界共通の目標となっており、企業はその担い手として、より一層大きな期待を寄せられています。

日本曹達グループは、長い歴史の中で培ってきた水処理技術、資源リサイクル技術、有害物質吸着・除去技術などを活用して、さまざまな環境ソリューションに取り組んでおり、事業を展開しています。また、持続可能な植物保護に向けて、日本特有の美観を形づくる松林の保護にも貢献しています。



化学素材の機能性を 情報電子機器へ



情報通信技術の進化のスピードは加速度的で、世界的にスマートデバイスの普及が高まっており、この市場は今後も大きな成長が見込まれています。

日本曹達グループは、これまで培ってきた精密重合技術・有機合成技術を活かして、次世代5G通信機器材料向け、および半導体用フォトレジスト向けの高機能ポリマーを提供しています。今後も、技術革新のニーズに応えるべく、幅広い分野での新規素材の開発に注力していきます。

健全な資源循環と持続可能な植物保護の実現へ

当社が開発した重金属固定剤「ハイジオン」は、飛灰に混練することで重金属を固定し、鉛などの重金属の溶出を防ぐため、多くのごみ焼却場で使われています。国内では焼却時に生じる飛灰中に含まれる重金属の不溶化処理が法律で義務づけられており、「ハイジオン」は、環境負荷を低減する薬剤として高い評価を得ています。また、グループ会社である日曹金属化学(株)では、リサイクル事業を通じて循環型社会の形成に寄与しています。

日本曹達グループでは、植物や森林保護を通じて生物多様性の保全にも貢献しています。日本の景観の象徴とも言える松は防砂林や防風林としても機能し、暮らしの中で大切な役割を果たしてきましたが、近年は松枯れによる影響で全国の松林が減少し、問題となっています。当社グループが販売している松枯れ防止剤「グリーンガード」は、公共事業などの業務用途でも利用され、街や公園の緑化、景観保全に貢献しています。そのほか、各自治体などを中心に、植物保護の講習会を開催しています。

未来テーマの研究開発を推進

日本曹達グループでは、長年にわたって積み重ねてきた独自技術を深化させるとともに、外部技術導入のシナジーによって中核技術の高度化を図り、新製品の開発と新規事業への進出につなげています。

この活動の一環として、環境調和型分子の創出を目的とする立教大学との産学連携プロジェクト(理学部化学科・箕浦真生教授らグループ)において、機能性多孔性材料である金属有機構造体(MOF)の新規物質を開発しました。新規MOFは、温室効果ガスである二酸化炭素(CO₂)を選択的に吸着すること

ができるほか、クリーンなエネルギー源として期待されている水素ガスを内部に貯蔵することが可能です。この開発には、当社グループが長年農業の研究で培ってきたヒドロキسام酸誘導体を用いた技術が寄与しています。

また、取り扱いの難しい水素ガスを簡単に貯蔵できるという特性から、安全な水素ガス貯蔵材料への応用を検討しており、燃料電池自動車(FCV)向け「分子ボンベ」として実用化を目指していきます。

次世代通信を支える銅張積層板

2020年に入り、スマートフォンをはじめ次世代移動通信システム「5G」を使った製品が次々に登場するとともに、新型コロナウイルス感染症の拡大によってリモートワークやオンライン会議、オンライン授業などのニーズがにわかに高まりました。このような環境の変化が、安定したデジタル環境のインフラとなる通信基地局やサーバーの急激な増加につながっています。

大量のデータを乗せた電波を受信する5G通信基地局に使用される銅張積層板には、高周波領域において低誘電性や高耐

熱性を誇る、日本曹達グループの「NISSO-PB」の特性が活かされています。また、日本曹達グループではテクニカルサービスにも力を入れており、素材の持つポテンシャルをしっかりと伝えることで、日本国内や欧米に加えて、新興国での需要獲得に取り組んでいます。

今後も、情報・電子分野における高機能材料の提供を重要なテーマに掲げ、新規素材の開発に注力し、技術革新を支えていきます。

デジタル社会の基盤を支える「VPポリマー」

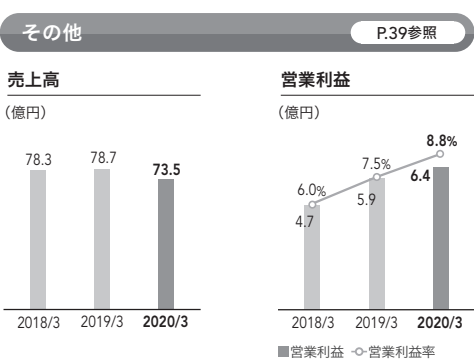
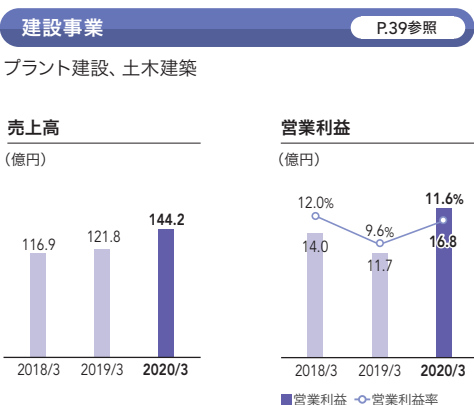
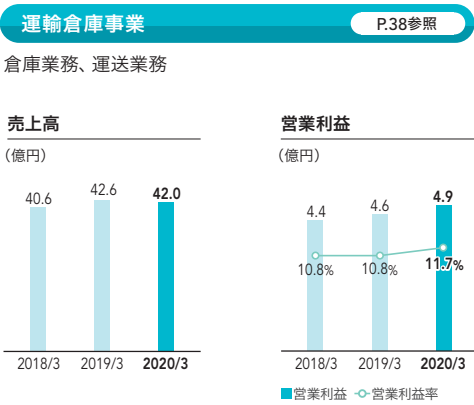
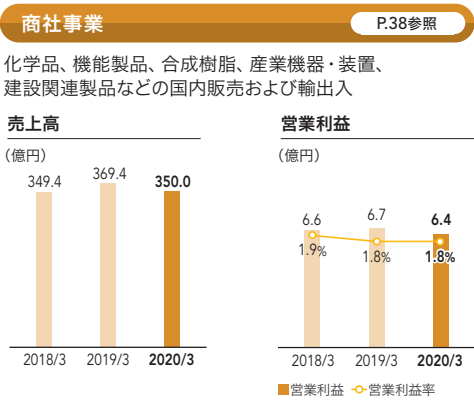
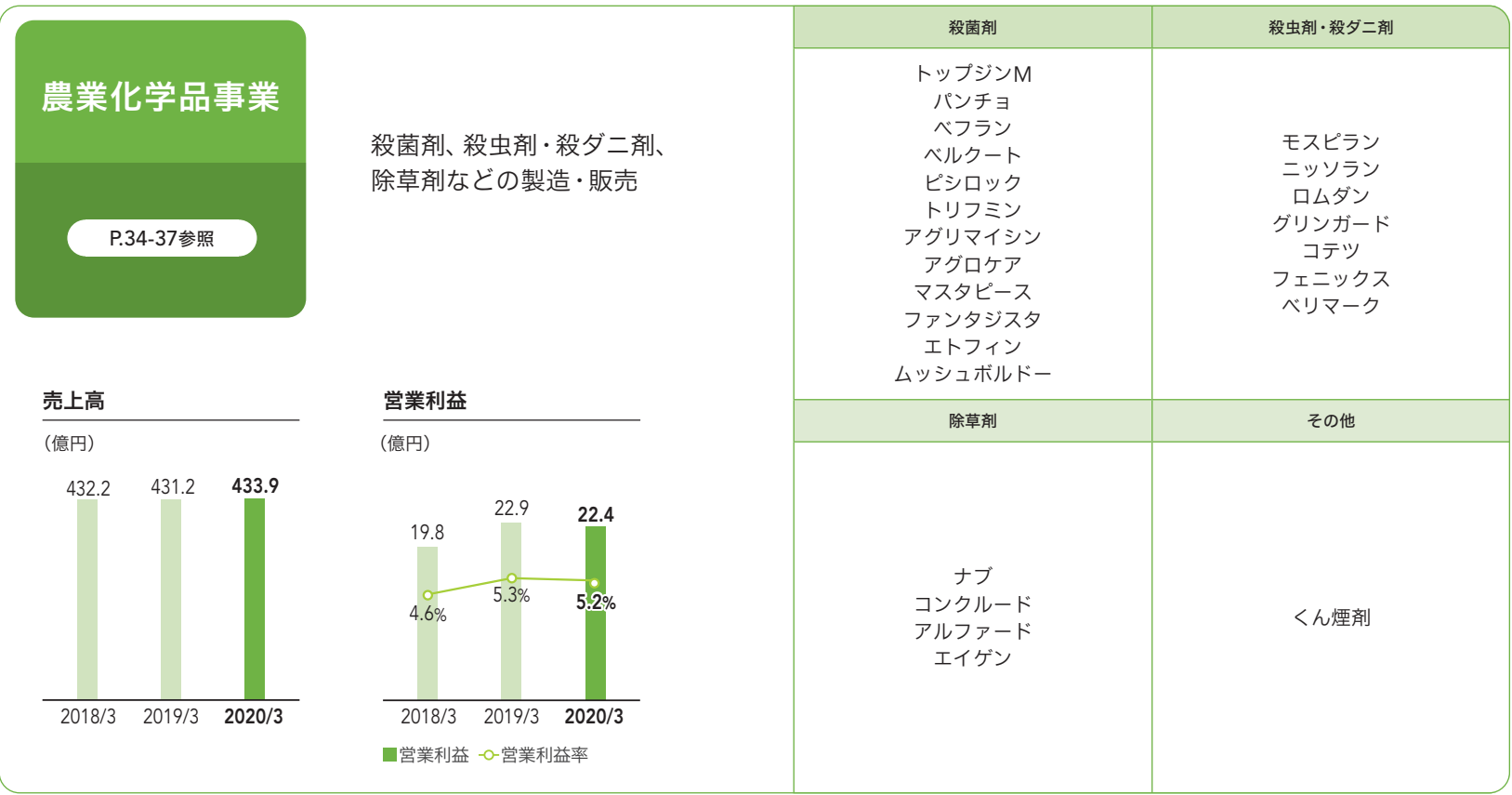
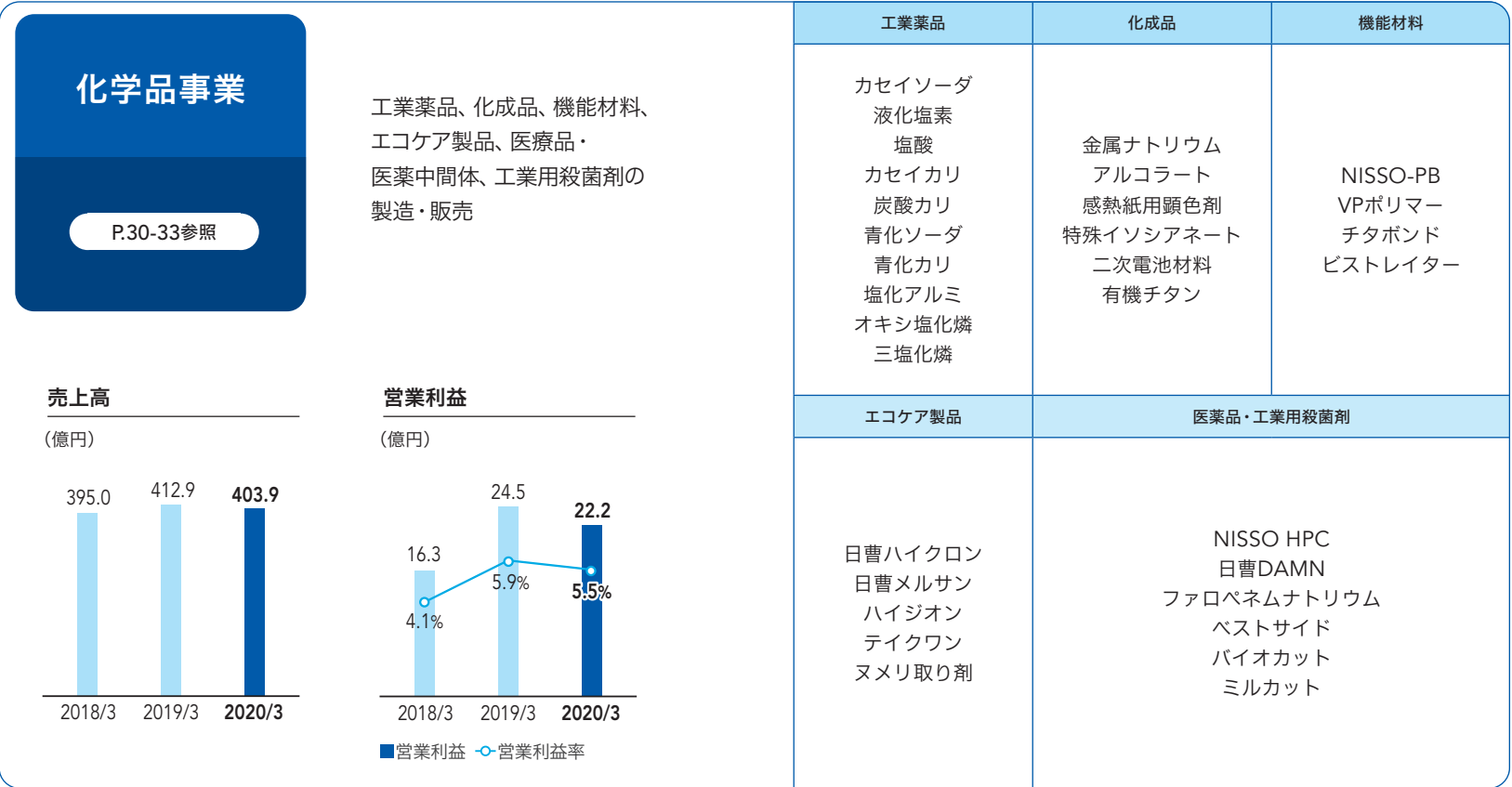
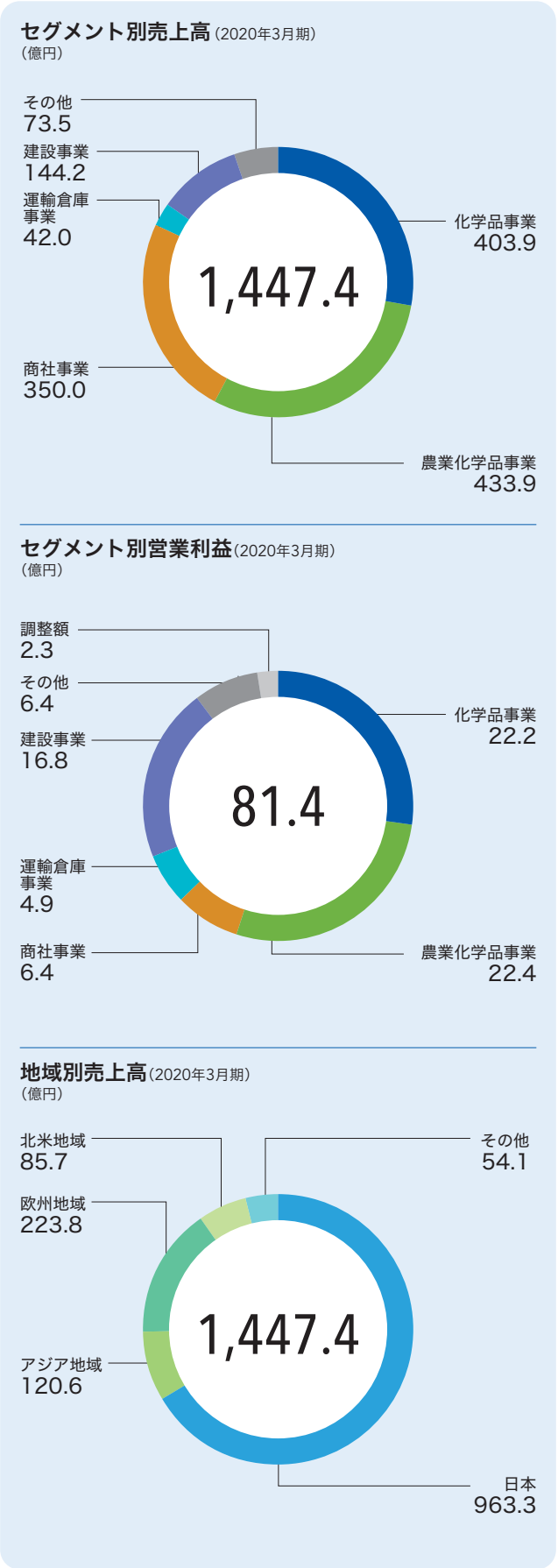
ITの著しい進化と普及は、半導体の需要に大きく影響します。半導体の基板上に描かれる電子回路図にはフォトレジストと呼ばれる感光性ポリマーが使用されますが、日本曹達グループの「VPポリマー」は、KrFフォトレジストのベースポリマーとして、「NISSO-PB」で培ったリビングアニオン重合技術によって世界に先駆けて商業化に成功した製品であり、微細加工が必要な半導体製造に貢献しています。

「VPポリマー」は、半導体の大容量化・高速化ニーズの高ま

りに伴い使用量が増加しており、当社グループでは、安定的な供給体制を確保するため、千葉工場(千葉県市原市)において生産能力増強工事を行いました。

「VPポリマー」を含む機能性ポリマー事業は、成長ドライバーと位置づけて拡大発展を目指しています。今後も、情報通信分野のさらなる拡大に対応するとともに、お客様のニーズに応じた新しいポリマー材料の開発に取り組んでいきます。

日本曹達グループは、「化学」を通じて優れた製品・サービスを世の中に生み出し、健全な社会の実現に寄与する企業グループです。化学品事業、農業化学品事業を中心として、化学製品の製造・販売およびサービスの提供を主な事業としています。



化学品事業

健康志向や予防医学への関心の高まり、地球温暖化や循環型社会の構築などの環境問題、スマートデバイスの普及を支える情報通信技術の進化などが世界的なトレンドとなっていますが、化学品事業では、これらの市場を「ヘルスケア」「環境」「ICT」の3つのマテリアリティ(重要課題)として捉えています。長年にわたって培ってきた技術やサービスをこれらの領域に重点的に届けることで、人々の健康な暮らし、健全な資源循環の実現、情報通信分野の技術革新に貢献します。



ヘルスケア

医薬品・医薬中間体

— 主な製品 —
医薬品添加剤
「NISSO HPC」



ICT

機能材料

— 主な製品 —
樹脂添加剤「NISSO-PB」、
フォトレジスト材料
「VPポリマー」

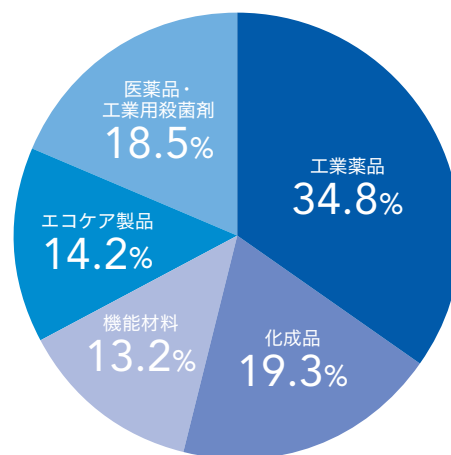


環境

エコケア製品

— 主な製品 —
重金属固定剤「ハイジオン」

売上高 (2020年3月期、単体ベース)

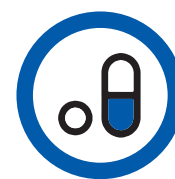


基盤となるクロールアルカリ事業

日本曹達グループの化学品事業は、多種多様な製品で構成されていますが、それらは創立当時から供給を続けているカセイソーダや、塩素をはじめとしたクロールアルカリ事業を基盤としています。当社グループの化学品や農業化学品分野の原料として使われているほか、さまざまな産業分野への供給を行い、日本経済の発展に重要な役割を果たしてきました。現在も、人々の生活を支える基礎インフラとして安定供給を担っています。

工業薬品

— 主な製品 —
カセイソーダ、
青化ソーダ、青化カリ、
オキシ塩化燐



ヘルスケア

ヘルスケアの市場動向と主要製品「NISSO HPC」

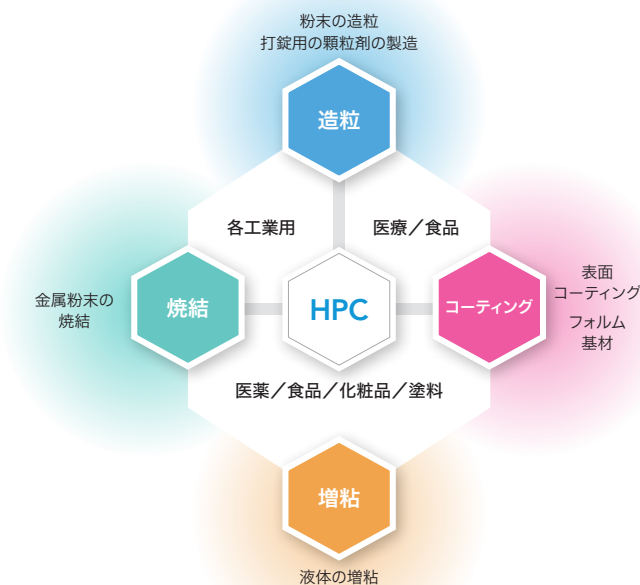
医薬品添加剤「NISSO HPC」は、セルロースに酸化プロピレンを反応させて得られる誘導品で、主に医薬品の錠剤を成型する結合剤として使用されています。水、アルコールに溶解する数少ない添加剤で、錠剤の硬度を高める結合力や徐々に有効成分を放出する徐放性など、高い機能を医薬品に付与できることから、医薬品製造に欠かせない添加剤として幅広く支持されています。日本曹達グループでは、極めて高い品質管理レベルに準拠した製造設備・管理体制を持っており、「品質」に対する信頼は「NISSO HPC」のブ

ランド力となっています。

世界の医薬品市場は年率4%程度で成長しており、国内はもとより、欧州や北米、そして生活水準の向上が進むインドや中国などの新興国市場でも「NISSO HPC」の需要が拡大しています。また、医薬品だけでなくサプリメントなどの食品分野への採用も拡大しています。

「NISSO HPC」の需要増加に伴い、当社グループでは約50億円を投じて、二本木工場(新潟県上越市)で30%の生産能力増強となる工事を行っています。

NISSO HPCの用途・特長



約50年の
実績

国内トップレベル
の業界浸透率

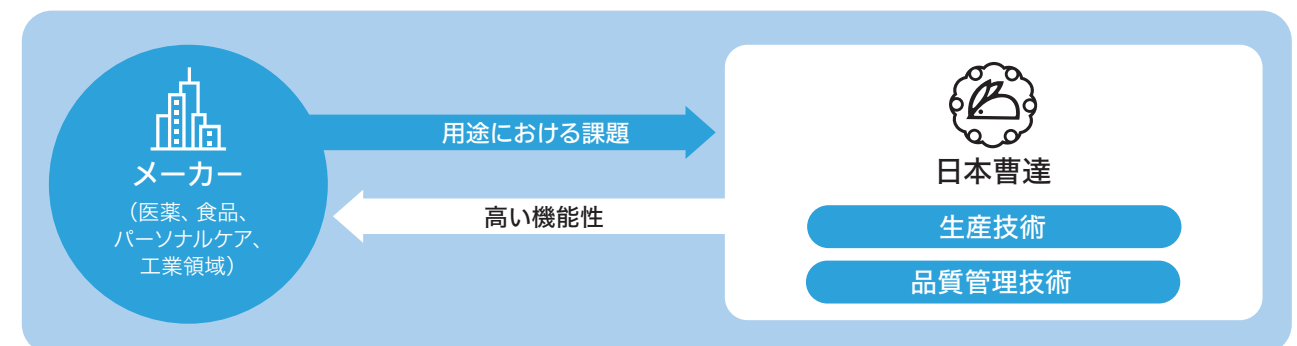
海外売上比率
約50%

性質

- ・高い機能性を有する
- ・水、アルコールに溶解する数少ない添加物

バリューチェーン

用途における課題を踏まえた機能性を提供



ヘルスケア領域の成長戦略

日本曹達グループは、あらゆる年代の人々の健康的な生活を確保し、医薬による健康をすべての人に届けることを目指しています。「NISSO HPC」を使用した飲みやすく効果的な薬の提供によって、薬の服用の負担が軽くなることで、人々のQOLの向上につなげていきます。

また、「NISSO HPC」の安全性と優れた機能は食品加工に応用できることから、サプリメントなど食品分野にも「セルニー」の名称で拡販を図ります。「セルニー」は、ウコンやグルコサミン、桑の葉などの天然材料の製剤化に高い性能を発揮します。天然材料の高含有化により、摂取するサプリメントの量を減少することができます。より手軽に、体

に負担なく健康食品やサプリメントを摂れる環境を社会に提供することで、人々の健やかな毎日に貢献していきます。

さらに、「NISSO HPC」の用途を拡大するための研究開発にも注力しています。「NISSO HPC」を使用したアプリケーションの開発は、オープンイノベーションによって推進するという方針を打ち出しており、それを強化するための「セルローステクニカルアプリケーションセンター(CTAC)」を開設しました。日本曹達グループは、CTACをお客様と「NISSO HPC」の新たな価値を共創する体験型施設と位置づけ、ニーズに合わせたソリューションを提供することで、「NISSO HPC」の中長期的な販売拡大を目指します。

ICT

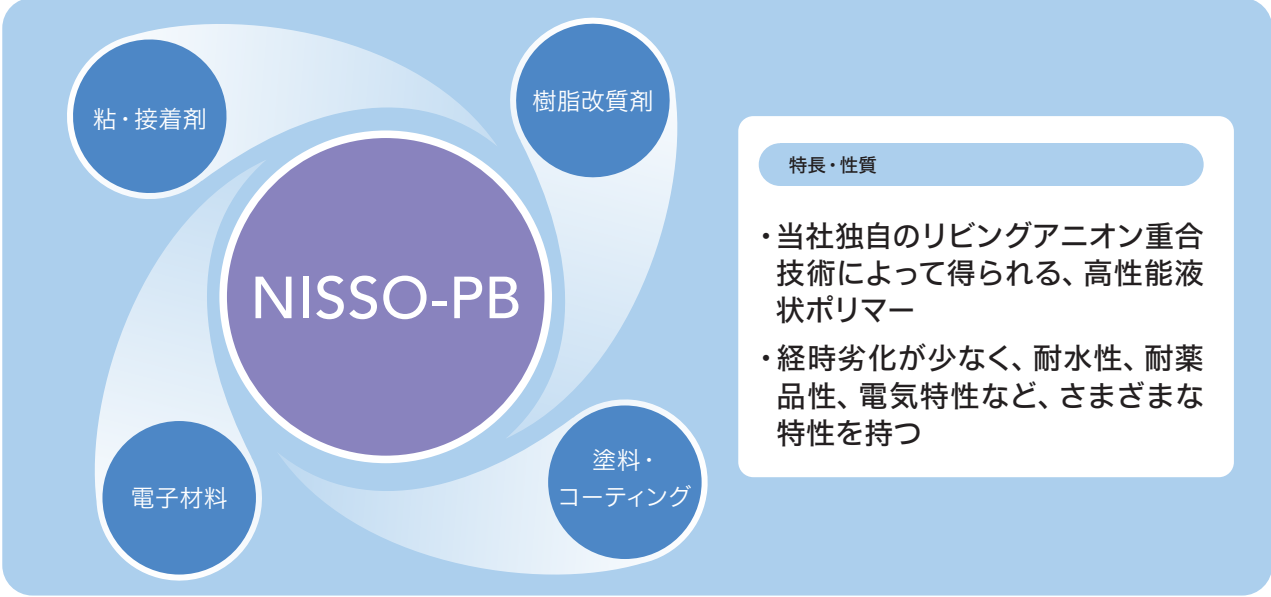
高機能性液状ポリマー「NISSO-PB」

機能性高分子は、セルロース誘導体と並ぶ成長ドライバーと位置づけています。その一つである樹脂添加剤「NISSO-PB」は、リビングアニオン重合技術によって得られる当社独自の液状ポリマーで、経時劣化が少なく、耐水性、耐薬品性、電気特性など、さまざまな優れた特性を付与します。世界的に普及が進んでいるフレキシ印刷用刷版材の改質剤としての需要が堅調に推移しているほか、近年

ではスマートフォンやタブレット端末向けのタッチパネルの部材や、無線通信基地局で使用される銅張積層板への添加剤など、ICT分野を中心に需要が拡大しています。

電子材料分野は、「5G」の登場などの通信技術の変遷期にさまざまな需要が生まれる分野でもあり、ニーズを的確に捉え、業界標準の原料としての採用を目指しながら新規事業を創出していきます。

NISSO-PBの用途・特長



フォトレジスト材料「VPポリマー」

「VPポリマー」は「NISSO-PB」のリビングアニオン重合技術から派生したポリマー製品で、半導体用KrFフォトレジスト材料として採用されています。半導体の大容量化や高速化ニーズの高まりに伴い、フォトレジストのi線からKrFへの移行や、3次元NAND型メモリーの普及による需要が

拡大しており、2018年には、千葉工場(千葉県市原市)における増産工事を終えて安定的な供給体制を整えました。

今後も、お客様のニーズに応じた、新しいポリマー材料の提供に取り組んでいきます。

環境

水処理分野での展開

日本曹達グループの環境事業は、水を殺菌・消毒する薬剤に始まります。この分野で研究を積み重ねてきた溶解速度をコントロールする技術は日本曹達グループの強みであり、医薬品のドラッグ・デリバリーシステム(DDS)※にも共通する技術になります。環境事業の分野では、メーカーや商社などのパートナー企業が汲み取ってくるニーズに応えるソリューション、コラボレーションによる開発事例が多く、代表的なものでは、水回りの「ぬめり取り」に応用した

キッチン用品をパートナー企業と共同開発しています。

また、排水処理の能力を向上させる酵素・微生物製剤「ミタゲン」も、工場排水の環境負荷低減への意識が高まる中国など、国内のみならず海外へもマーケットが拡大しつつあります。

※ 医薬品において、体内での薬物分布を制御し、薬物の効果を最大限に高めて副作用を最小限に抑えることを目的とした技術

製品名	代表的な用途
高度晒粉	浴場湯の殺菌・消毒剤、木綿・パルプなどの漂白
日曹ハイクロン	プール水および水道水の殺菌・消毒剤
日曹メルサン	し尿浄化槽放流水・下水・汚水の殺菌・消毒剤
テイクワン	トイレの尿石除去および付着防止、配管の洗浄剤
トップセン	循環式車両汚物処理剤
ハイジオン	ごみ焼却場飛灰の重金属溶出防止剤
ミタゲン	廃水処理用酵素微生物製剤
バルキック	廃水処理用バルキング防除剤

農業化学品事業

世界的な人口増加や経済成長による食肉生産の増加により、食糧や飼料の生産の効率化が課題となると同時に、地球温暖化による農作物病害虫の発生が増加が懸念されています。日本曹達グループでは、農薬による食糧安全保障と持続可能な農業への貢献をマテリアリティ(重要課題)と考え、世界的な食糧飼料の増産、作物保護の多様化、農薬使用者の安全性向上をテーマに、農業問題、食糧問題の解決に貢献していきます。



アグリカルチャー

果樹・野菜向けの殺菌剤・殺虫剤・殺ダニ剤を中心に、世界のニッチ市場での拡販を推進

主要製品と特長

果樹・野菜向けに特化した製品開発
既存農薬は穀物向けに適用拡大

農作物向けに加え、
芝生・非農耕地向けの開発も推進

殺菌剤

— 主な製品 —
トップジンM、パンチョ、
ペフラン、ベルコート

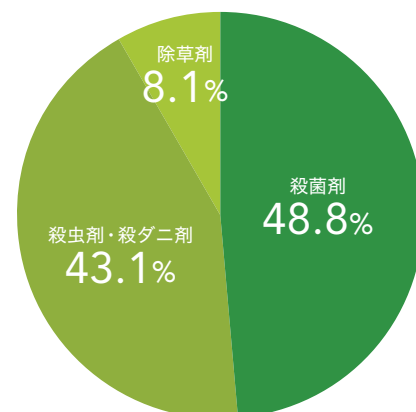
殺虫剤・殺ダニ剤

— 主な製品 —
モスピラン、ニッソラン

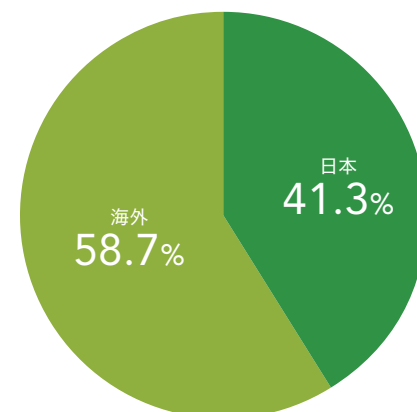
除草剤

— 主な製品 —
ナブ、コンクルード、
アルファード

製品カテゴリー別売上比率 (2020年3月期、単体ベース)



海外売上比率 (2020年3月期)



農薬の市場環境

人口の増加に伴い食糧需要は増大するものの、世界の耕地面積の拡大余地は限られていることから、農作物の収量確保と作業者の労働負担軽減を可能にする農薬の需要は、中長期的に拡大する見込みです。一方で、安全性が高く、水や土壌などへの環境負荷の低い製品を市場に展開するためのハードルは高く、研究開発段階からさまざまな側面への配慮が必要です。安全性基準の強化により、新薬の開発コストは増大しており、特に穀物市場をメインターゲットとする世界の大手農薬メーカーは巨大化の傾向にあります。日本曹達グループでは、果樹や野菜向けに特化した製品

開発を行っています。これらは、それぞれが非常にニッチな市場で、海外メジャーやジェネリック品との競争も比較的緩やかであり、農薬使用の減少要因となる遺伝子組み換え種子との競合もないという事業環境となっています。

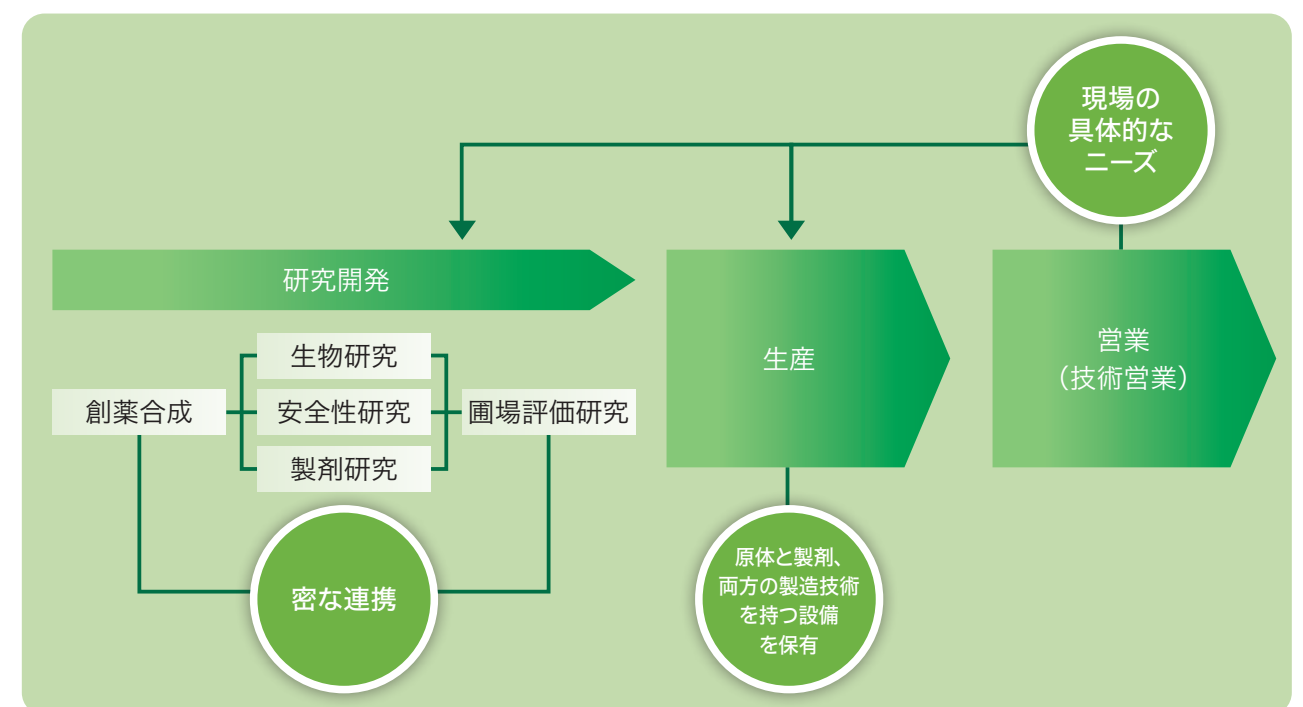
その一方で、既存製品については穀物向け市場に適用拡大することで、販売数量の増加とスケールメリットによるコスト低減を図っています。さらに、海外メジャーへの農薬原体の供給や、混合剤の開発によってジェネリック品との差別化を図るといったグローバル展開を進めています。

バリューチェーンと強み

日本曹達グループの販売員は農業技術に精通しており、農薬の使用方法や安全性について、農家や地域の皆様に正しく理解いただくためのセミナーなどを国内外で開催し、啓発活動に取り組んでいます。また、農家の皆様と情報交換をしながら小さなニーズを見逃さず、それを研究開発部門にフィードバックし、評価と分析を繰り返しながら、既存製品の改良や新たな農薬の開発につなげています。生産面においては、原体の製造から製剤化までをグルー

プ内で行える体制を整えています。創薬合成、生物研究、安全性研究、製剤研究、圃場評価、そして製造から販売まで、グループ内で一貫して対応できるバリューチェーンを構築しており、効率的な農薬の開発、製造を行っています。

■ 社内で一貫通貫の体制



高い専門性を有する商社、運輸倉庫、建設、その他事業

商社事業

サプライヤーとの情報ネットワークをベースに、
高度な情報力と提案力を活かしたソリューションを提供

日曹商事(株)は、機能製品、合成樹脂、産業機器・装置、環境関連製品などのさまざまな特色ある商材を扱う専門商社です。1939年の創立以来、国内産業の発展とともに事業領域を拡大してきました。各分野の優良サプライヤーとの強い連携を構築し、専門的かつ高度な情報を有しています。現在は国内のみならず、アジア、インドを中心に積極的に海外展開を進め、マーケットに合った地域別戦略をスピーディに推進しています。

今後は、「ファーマ・ヘルスケア」「プラントソリューション」「ライフイノベーション」の3分野を成長戦略分野とし、さらに新たな事業分野への参入にも取り組んでいきます。



建設事業

産業の進展とともに高まるニーズに応え、
高度なプラントエンジニアリングを提供

あらゆる産業分野での技術の進化に伴い、製造現場におけるエンジニアリング機能はますます多様化・高度化しています。日曹エンジニアリング(株)では、各種プラントからシステム、装置、さらには納入後のメンテナンスや省エネルギー対応に至るまでのエンジニアリングサービスを提供しています。特に、スペシャリティケミカル・医薬品を扱う製造設備や設計技術のノウハウ、粉体ハンドリング技術では経験と実績を兼ね備えており、高い信頼を得ています。

今後はAIやIoT技術を活用し、エンジニアリング能力や業務生産性の向上を図っていきます。



運輸倉庫事業

高付加価値貨物に特化したビジネスを展開し、
高品質で安全な物流サービスを提供

三和倉庫(株)は、1950年5月に日本曹達の運輸・倉庫部門が分離独立して設立されました。危険物、毒物・劇物など化学品、医薬品を取り扱うスペシャリストとして、最新鋭の設備を誇る物流施設と、長年培ってきた専門知識・経験豊富なノウハウにより、最適な物流システムを開発、提供しています。

刻々と変化する事業環境の中で、取引先のさまざまなニーズにリアルタイムに対応するため、高品質の物流システムを構築し、安全・確実をモットーに、適切な物流拠点探しから入庫・保管・通関・流通加工・配送まで、トータルな物流サービスを提供しています。

今後も、高品質で安全な物流サービスの提供を通じて、豊かな社会づくりに貢献していきます。



その他

循環型社会を支えるリサイクル事業の強化と、
高度なニーズに応える受託生産サービス

日曹金属化学(株)では、長年培ってきた「化学品製造技術」「合金製造技術」「高難度廃棄物処理技術」などの技術を駆使し、「リサイクル」をキーワードにさまざまな環境ソリューションを展開して、循環型社会の形成に寄与しています。また、ニッソーファイン(株)は、各種機能製品の製造、樹脂成形事業ならびに受託生産サービスを行っています。



価値創造を支える基盤

次世代の夢を実現するイノベーションを創出し、 持続可能な社会の実現に貢献するために

日本曹達グループは、事業の成長により企業価値を高めるだけでなく、変わりゆく社会、地球環境に貢献する社会価値の創造も目指しています。そのために、価値創造を支える基盤として、さまざまなテーマに取り組んでいます。これらの取り組みについて、次ページよりご紹介します。

- 42 ESG経営

44 人材戦略

48 環境保全

50 保安防災

51 労働安全衛生

52 物流安全・品質保証

53 化学品・製品安全
- 54 地域社会との関わり・社会との対話

55 コーポレート・ガバナンス

60 コンプライアンス

61 内部統制

62 事業等のリスク

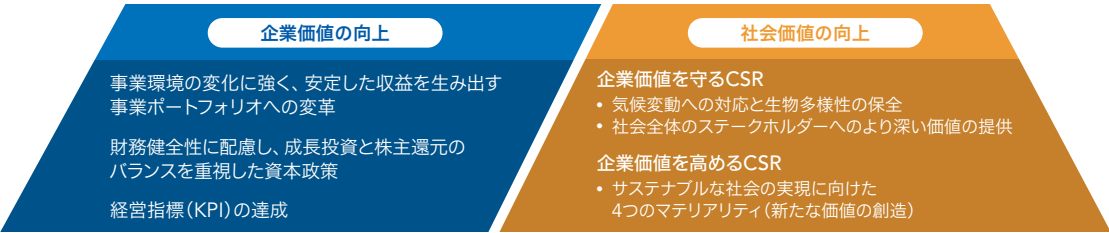
63 社外取締役メッセージ

64 役員一覧



ESG経営の考え方

日本曹達グループは、新たな価値を化学の力で創造し、「社会への貢献」を通じ「企業価値の向上」を実現することをミッションとしており、2020年代の顧客と社会環境に求められる製品・サービスを通じて社会に貢献します。日本曹達グループのミッションと持続的成長の実現には、企業価値の向上と社会価値の向上の両輪経



マテリアリティの考え方

日本曹達グループは、1920年の創立以来、「化学」を通じて新たな価値を世の中へ提供し、社会の発展に貢献するとともに、さまざまな化学製品・サービスを届けることで、人々の暮らしを支えてきました。

2020年5月、長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」、中期経営計画 2020-2022「かがくで、かがやく。Stage Ⅰ」において、アグリカルチャー・ヘルスケア・環境・ICTの4分野について、持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値を向上させるためのマテリアリティ(重要課題)を新たに特定しました。マテリアリティの実効性を高める枠組みとして「企業価値を守るCSR」「企業価値を高めるCSR」のモニタリング機能を活用し、当社グループのマテリアリティへの取り組みの実効性を高めていきます。

メガトレンドと日本曹達の提供する価値



ステークホルダー

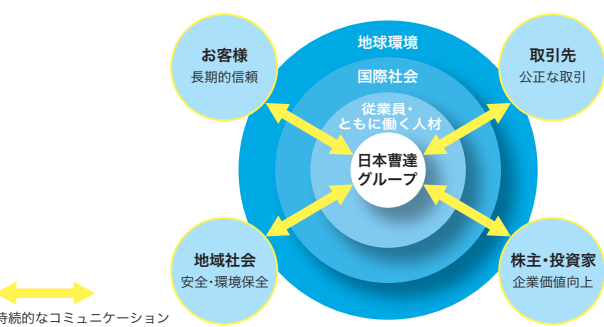
日本曹達グループは、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会の方々など、あらゆるステークホルダーの皆様からの期待と信頼に応え、環境に配慮した事業活動を行うことを経営理念としています。社会の持続可能な発展に大きな役割を果たし、同時に自らも発展を続け、日本曹達グループは21世紀の社会から求められる化学企業グループとして、これからも独創的な技術・製品を通じて次世代の夢を実現する豊かな社会づくりに貢献していきます。

営が重要であると考えています。そして、社会価値の向上を具体化するものがESG経営の実践であり、「企業価値を守るCSR」と「企業価値を高めるCSR」という2つの観点で取り組みを推進していきます。

マテリアリティの特定プロセス

長期ビジョンにおける持続的成長と適合性について議論を重ね、下記のステップによってマテリアリティを特定しました。

ステップ1	「メガトレンド」「リスク」と「機会」を抽出
ステップ2	社会の持続可能な発展および企業価値向上のためのマテリアリティを抽出（下図「メガトレンドと日本曹達の提供する価値」ご参照）
ステップ3	抽出したマテリアリティについて経営方針および事業戦略との適合性を確認
ステップ4	経営会議で承認



マテリアリティ

企業価値を守るCSR

社会の信頼に応える企業組織として、「環境への取り組み」「社会活動」「ガバナンス」3つの主要課題に取り組みます。

環境への取り組み

- 気候変動問題に取り組む（経済産業省「低炭素社会実行計画」への参画）
- 生物多様性の保全に取り組む（森・水源地の保全活動の推進）

社会活動

- 消費者、取引先、地域社会との対話を推進し、適切に対応する
- ダイバーシティ、ワークライフバランス、キャリアプログラムを推進する
- 株主・投資家との建設的な対話と適時・適切な情報開示を実施する

ガバナンス

- コーポレート・ガバナンスの充実（監査等委員会設置会社への移行）
- コンプライアンス経営を推進する（体制の充実・適切な運用、教育実施）

P.40-61

※ 化学メーカーとしての当社グループのRC（レスポンシブル・ケア）活動が土台になります。

マネジメントシステムおよび組織統治

環境保全

保安防災・BCP

労働安全衛生

物流安全・品質保証

化学品・製品安全

お客様とともに（消費者課題）

従業員とともに（人権・労働慣行）

取引先とともに（公正な事業慣行）

株主・投資家とともに

地域社会とともに（コミュニティ参画および開発・社会との対話）

企業価値を高めるCSR

サステナブル(持続可能)な社会の実現に向け、「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」4つのマテリアリティに取り組みます。

P.20-23

アグリカルチャー

農業による食糧安全保障と持続可能な農業への貢献

(1) 世界的な食糧飼料の増産

(2) 作物保護の多様化

(3) 使用者安全性向上（化学品・製品安全）

2

ヘルスケア

医薬による健康をすべての人に届けることへの貢献

(1) HPCによる飲みやすく効果的なお薬

3

環境

化学(技術力)による健全な資源循環への貢献

(1) 水資源供給の安定化

(2) 廃棄物による環境負荷の低減

持続的な植物保護への貢献

(1) 貴重な松などを害虫から守る

6 11 12 15

ICT

高機能な材料の提供によるすべての人・環境にやさしい情報機器実現への貢献

(1) 人や環境にやさしい高機能材料の提供

9

日本曹達グループの「CSR基本方針」では「企業価値を高めるCSR」として、「事業活動を通じ、社会の持続可能な発展に資する社会課題解決に貢献する。」と定め、製品を通じ貢献できるSDGsの目標に取り組んでいます。

SDGsの課題を一企業ですべて達成することはできませんが、世界中の多くの企業が課題の解決に向けて、それぞれができることに取り組むことで持続可能な社会が実現できると信じています。

日本曹達のCSRの考え方についての詳細は、下記ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.nippon-soda.co.jp/environment/management/>

42 日本曹達グループ 統合報告書2020

日本曹達グループ 統合報告書2020 43



人材戦略

日本曹達グループは、長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」の主要課題として、「コスト競争力強化・効率化」「海外事業の拡大」「新製品の開発促進と新規事業への進出」を掲げています。これらの戦略の実行にあたり、人材は最も重要な経営資源の一つです。従前から培ってきた強みを存分に活かしながら、さらにイノベーション創出を推進する組織へと変化する必要があります。多様な人材一人ひとりが最大限に力を発揮し、社会の状況変化を捉え、前向きな発想で業務に取り組める環境・組織づくりに向けて、ダイバーシティの推進や人材育成、働きがいと誇りを持てる職場づくりに取り組んでいます。

基本的姿勢

- あらゆる人の尊厳と人権を尊重。
- 文化や慣習、価値観の多様性を理解し、差別につながる行為を一切行わない。
- 多様な人材が生き生きと育つ会社にするために、「ダイバーシティの推進」と「働きがいと誇りを持てる職場づくり」を重点テーマとし、人事制度や運用・システムを積極的に見直し、継続的に改善に努める。

ダイバーシティの推進

グローバルで高い競争力を持ち、持続的に成長し続けるための重要戦略に位置づけているのがダイバーシティです。多様な人材一人ひとりが最大限に力を発揮し、環境変化を捉え、前向きな発

想で業務に取り組める環境・組織づくりこそが、新たなイノベーション創出につながると考えています。

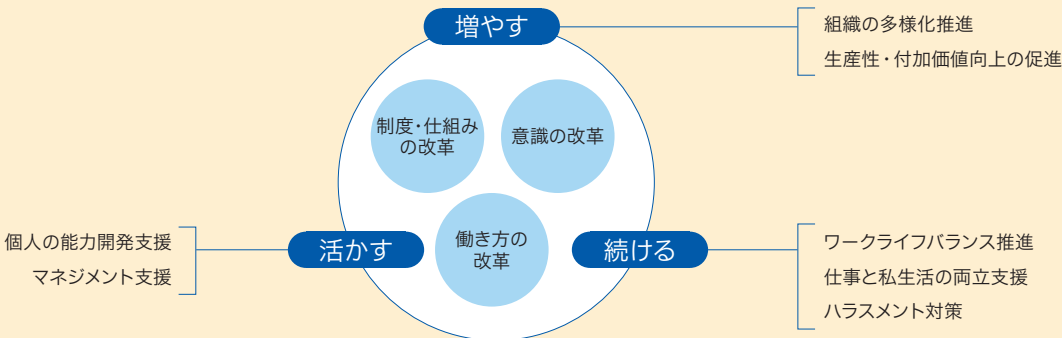
ダイバーシティ方針

性別や年齢、国籍や障がいの有無などに関係なく多様な人が集まり、いろいろな発想を出し合うことで企業を発展させていくために、ダイバーシティ方針を定めています。

日本曹達では、多様な価値観を持った企業集団こそ、新たなイノベーションを生み、グローバルな競争力を向上させる源泉と考え、ダイバーシティの推進を重要な経営戦略として位置づけています。

その取り組みとして、多様な人材を活かす人事諸制度への転換、組織風土の改善、職場環境整備など、ハード・ソフト両面から基盤構築を行い、性別や年齢、国籍などに関係なく、グローバルで意欲と能力のある人材が生き生きと輝き、持続的に成長・発展できる会社を目指します。

ダイバーシティ推進の3本柱



キャリア開発支援制度

日本曹達では、従業員一人ひとりが高い意識を持って能力開発を実施し続けていくことが、変化の速い現代社会において持続的成長を目指すにあたり不可欠であると考えています。その実現への一助とすべく「キャリア開発支援制度」では、主に若手から中堅社員を対象とし、各従業員が5年後、10年後のありたい姿を描くとともに、その実現に向け、自ら能力開発の計画をマネジメントしてい

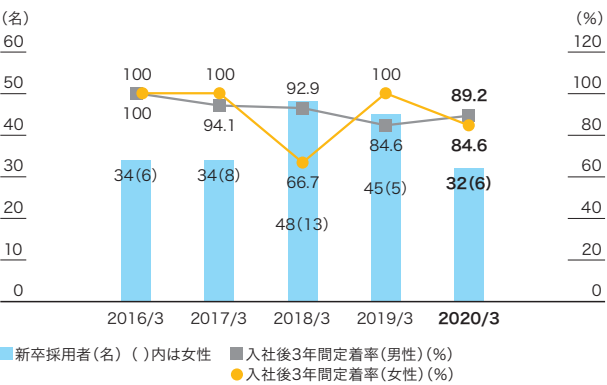
くことを支援しています。具体的には、キャリア開発意識を向上させるきっかけとしての「キャリア研修」、ありたい姿を1年に一度描き、見直す機会としての「キャリアビジョンシート」、自己の思いを伝えることによってビジョンをより明確にする「キャリア面談」、これら3つを軸とし、自分自身だけでなく会社の将来をも見据えて価値創造ができる人材の育成を図っています。

多様性の受容(女性・障がい者)

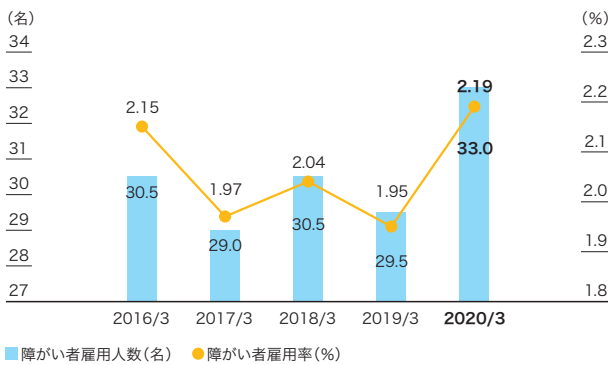
性別や年齢、国籍、障がいの有無、新卒・キャリア採用にかかわらず、多様な人材の採用を強化し、組織の多様化を進めています。価値観の異なる人の集団をつくることで、個々人の思考の幅や視点を変えるきっかけになると考えています。

多様な価値観を認め、個人と組織の力を高めるために、役員をはじめ各種階層でダイバーシティ研修を行い、意識変革を進めています。

採用者数(男女別)・定着率



障がい者雇用数・雇用率



女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定を取得

日本曹達は、2018年8月、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業に対して厚生労働大臣が認定する「えるぼし」認定を取得しました。本認定は、女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に関する行動計画を策定し、その旨の届出を行った企業のうち、取り組みの実施状況が優良な企業が認定を受けることができる制度です。当社は「採用」「労働時間」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の4項目において基準を満たし、3段階中2段

階目の「えるぼし」認定を取得しました。行動計画では、ダイバーシティによる企業価値向上や持続的な成長を目指して、女性従業員の活躍につながる計画を策定し、実行しています。



採用活動の強化

日本曹達の次世代を見据え、過去の経験にとらわれることなく、多様な価値観を持った従業員が切磋琢磨し合える環境を築くため、採用活動の強化を図っています。新卒採用では、当社ウェブサイトにおける女性従業員紹介や海外で開催される採用説明会への

参加などを通じ、性別や年齢、国籍にかかわらず多くの方に興味を持っていただけるよう取り組みを行っています。あわせて、キャリア採用、障がい者採用など、今後も多様な人材の雇用機会拡大を進めていきます。

人材育成

日本曹達が今後も持続的に成長していくためには、人材の育成が欠かせません。人材育成の基礎は教育・研修であり、職場で行うOJT(On the Job Training)のほか、各種階層別研修と管理者

研修、職種別の専門教育、語学力向上や資格取得に向けた自己啓発支援など、多様なプログラムを実施しています。

■ 教育体系（階層別研修）

階層	年代	階層別研修	ライン長研修	キャリア開発支援	自己啓発支援
経営層		役員研修			
管理職	50代	3等級研修	部長研修	e-Learning	通信教育 語学教育
		2等級研修			
	40代	1等級研修	課長研修		
準主幹職	30代	準主幹職研修	係長研修		
一般	30代				
	20代	フォローアップ研修		キャリア研修アドバンス（入社10年目） キャリア研修ベーシック（入社5年目）	
新入社員	20代	入社時研修		チューター指導（専門系） 事業場実習（管理系）	

➤ 研究開発人材の海外留学・海外研修

最先端技術の習得とグローバルな人脈形成を目的として、海外研究留学を実施しており、有機合成や高分子、分子生物学の研究室への派遣を行っています。海外の研究者と切磋琢磨することが研究者のレベルアップにつながっており、派遣先とのコラボレーションも期待できます。

また、異文化の中でビジネスを推進するには何が必要かを体感

することを目的に、海外研修制度を設けています。研修生は、選抜試験の合格を経て、1年間にわたり語学留学と海外関連企業での実務研修を行います。そこで得た広い視野とキャリア観をベースに、各部署で活躍しています。

ノーバス・インターナショナル社への海外研修における展示会サポートにて、研修生の教育者であるスーパーバイザー（左）とともに



働きがいと誇りを持てる職場づくり

従業員一人ひとりが働きがいを持ち、能力を最大限発揮できる職場環境づくりに積極的に取り組んでいます。従業員の成長を支援し、自律的なキャリア形成を促しつつ、仕事と私生活との両立を

支援するためにはどのような制度や職場環境が望ましいか、労働組合などを通じて職場の声を収集し、その対策を講じることで、よりよい職場環境の構築を目指しています。

■ 育児・介護休業取得者数の推移

年度	育児休業取得者（名）		介護休業取得者（名）	
	男性	女性	男性	女性
2014	0	6	0	0
2015	1	2	0	0
2016	2	3	1	0
2017	3	4	0	0
2018	5	10	1	0
2019	4	4	0	0

■ 産休・育児休業取得者数および復職率・定着率の推移

年度	産休・育児休業取得者（名）		復職率（％）		定着率（％）	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性
2014	0 (1,144)	5 (137)	—	100	—	83.3
2015	1 (1,137)	2 (142)	100	100	100	100
2016	2 (1,138)	3 (152)	100	100	100	100
2017	3 (1,130)	6 (159)	100	75	100	100
2018	5 (1,143)	12 (168)	100	100	100	100
2019	4 (1,143)	4 (170)	75	100	100	100

※取得者数は産前産後休業・育児休業取得開始年度にカウントしています。
（ ）内は男女別の年度末従業員総数です。
定着率は当該年度に復職後3年目となった従業員の状況です。

■ 従業員1人当たり年間総労働時間

所定内労働時間（時間）	早出残業時間（時間）	休日出勤時間（時間）	年次有給休暇取得（日）	その他の有給休暇取得（日）	1人当たり年間総労働時間（時間）
1,822.9	110.9	6.8	14.9	2.2	1,825.2

➤ ワークライフバランスの推進／健康維持のための施策

① ワークライフバランスの推進

出産や育児・介護など生活の変化点においても、就業継続ができる職場環境の整備に努めています。仕事と私生活を両立しながら、健康に働ける職場にするために、就業規則の改定や働き方の改革を進めています。

②健康維持のための施策

日本曹達では、従業員が心身ともに健康な生活を送れるよう、健康管理・推進に関するさまざまな施策を展開しています。

・体の健康

健康保険組合とのコラボヘルス事業を積極的に展開しています。具体的には、特定健康診査、特定保健指導の実施、生活習慣病検診などを産業医の協力を得て実施しています。

・心の健康

日本曹達では、すべての従業員を対象にしたストレスチェックを実施するとともに、専門医師や臨床心理士、外部機関を通じた、相談窓口を整えています。

➤ 労使関係と労働条件の改善

労働組合との交渉は従業員との対話の機会であると捉え、時勢に合った労働条件を構築していくべく、話し合いを行っています。職場の声を吸い上げ、現場の問題点や課題を労使で都度話し合える環境を構築しています。

■ 労働組合員の状況（日本曹達）

年度	労働組合員数（名）	平均年齢（歳）	平均勤続年数（年）	組合員比率（％）
2014	845	40.6	19.3	65.0
2015	844	40.4	18.9	64.8
2016	820	39.3	17.6	63.3
2017	824	37.9	15.8	62.7
2018	840	37.7	15.6	63.7
2019	853	37.9	15.8	65.0

➤ デジタルトランスフォーメーションによる業務改革

2020年4月、経営視点で当社グループのデジタル基盤の将来構想を策定し実行する組織として、経営企画室に「DX推進グループ」を新設しました。デジタルの活用による研究・技術の高度化をはじめ、業務の効率化などを推進し、競争力の強化を図ります。具体的には、研究開発において、研究開発を効率的に進める体制づ

くりや、機械学習を使った新製品開発のスピードを向上させる取り組みを進めています。また、生産活動においては、現在は安全・安定操業のためのデジタルトランスフォーメーションを基本として進めていますが、将来的には、操業上の合理化・省力化に向けた取り組みも見据えています。



環境保全

日本曹達グループは、省エネルギー、温室効果ガスの排出量削減、省資源、産業廃棄物の排出量削減、リサイクル、有害物質の排出量削減、生物多様性、生態系への影響の低減に努め、事業活動における環境影響を最小にするよう環境保全活動を行っています。

基本的姿勢

- ・環境汚染防止、法規制の遵守などへの取り組みを継続。
- ・事業活動に伴う環境負荷の低減（地球温暖化防止、廃棄物排出量と最終埋立処分量の削減）。
- ・環境負荷の低い製品およびプロセスの開発。
- ・環境マネジメントシステムを導入。生産性を維持しながらエネルギー使用量を削減。
- ・水資源の保全。生物多様性、生態系への影響の低減。

日本曹達グループの環境保全目標(2020～2022年度 新中期活動目標)

	目標	取り組み
(1) 環境異常	発生件数ゼロ	環境影響評価によるリスク低減対策の実行 ヒューマンエラーによるトラブル防止対策の計画実施
(2) エネルギー		
① エネルギー原単位	年1%改善、新中計満了時対2019年度比3%改善	省エネ目標を見据え、改善テーマの「設定」「実行」「評価」による確実な原単位改善の実施
② 物流エネルギー原単位	年1%改善、新中計満了時対2019年度比3%改善	物流省エネ目標を見据え、改善テーマの「設定」「実行」「評価」による確実な原単位改善の実施
(3) 温室効果ガス排出削減	CO ₂ 排出量年1%削減、新中計満了時対2019年度比3%削減。フロン使用機器からのフロン漏えいトラブル撲滅	削減目標を見据え、省エネ活動と連携した改善の実施。 フロン使用機器定期点検、整備の実施
(4) 水資源の保全	水の資源のモニタリングを行い、効率的な水の利用を推進	事業所排水の水質維持向上、水使用量の削減検討
(5) 産業廃棄物		
① 最終埋立処分量	最終埋立処分量年3%削減 新中計満了時対2019年度比9%削減	削減目標を見据え、改善テーマの「設定」「実行」「評価」による確実な原単位改善の実施
② ゼロエミッション	ゼロエミッションの継続	最終埋立処分量および移動量削減による全事業場のゼロエミッション達成継続
(6) 大気への有害物質排出	年1%改善、新中計満了時対2014年度比55%削減	有害物排出削減対策の立案・実施
(7) 生物多様性、生態系への影響の低減	生物多様性、生態系への影響の低減に関する活動の継続	環境保全活動を通じて、環境負荷を低減し生物多様性の保全に寄与する。関係機関などとのコミュニケーションを通じて、生物多様性の拡充、連携、協力に努める

気候変動への対応

地球温暖化防止に向けた取り組みは、重要な課題です。日本曹達は、一般社団法人日本経済団体連合会が自主的に取り組んでいる「低炭素社会実行計画」に参加し、CO₂排出量の削減目標達成に向け、省エネルギーを推進しています。

エネルギー使用量、および温室効果ガス排出量の削減

日本曹達では、生産工程の改善や省エネルギー機器の導入、節電対策など、エネルギーの使用に係る原単位の改善を実施し、温室効果ガス排出量の削減に努めています。

再生可能エネルギーの活用

二本木工場では小水力発電を行っており、工場の生産活動に有効に利用しています。

物流部門における省エネルギーの推進

日本曹達では、従前からモーダルシフト、輸送容器の大型化による輸送回数の低減、物流経路の変更などの対策により、物流面での効率化・環境負荷低減に取り組んでいます。



二本木工場の小水力発電設備

資源の有効活用・産業廃棄物の削減

一般社団法人日本経済団体連合会が取り組んでいる「環境自主行動計画」に参加し、産業廃棄物最終埋立処分量の削減目標達成に向けて、産業廃棄物の削減を推進しています。

産業廃棄物の適正管理と産業廃棄物最終埋立処分量の削減

循環型社会の形成を目指した取り組みの一つとして、長期的に産業廃棄物の排出量そのものの削減を行う一方、産業廃棄物のリサイクルなどを進めることで、産業廃棄物最終埋立処分量を削減しています。

大気・水質の保全

大気汚染防止法、水質汚濁防止法などの最新の法規制動向を踏まえながら、ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法対象物質排出量の削減、河川などへの有害物質排出量の削減など、さまざまな施策を実施し、大気と水質の保全に取り組んでいます。

PRTR法対象物質排出量の削減

特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律（PRTR法）で規定された、第一種指定化学物質の環境への排出削減に努めています。

有害大気汚染物質排出量の削減

大気汚染防止法に基づく優先取り組み物質で、一般社団法人日本化学工業協会（JCIA）が指定する自主管理12物質のうち、当社が現在扱っている6物質（クロロホルム、ジクロロメタン、1,2-ジクロロエタン、エチレンオキシド、1,3-ブタジエン、ベンゼン）について、排出削

生物多様性の保全

日本曹達では生産拠点がある地域を中心に、環境負荷の低減、水資源の有効利用や大気・水質・土壌などの汚染防止対策に取り組んできました。近年では、生物多様性保全を重点課題に加え、各事業場で実施可能な活動を行っています。

酒匂川水系メダカの飼育（小田原研究所）

神奈川県小田原市では環境省により絶滅危惧Ⅱ類に指定されているメダカの生息地と遺伝子を守り、次世代へと引き継いでいくために、1999年から「メダカのお父さん、お母さん里親制度」を実施し、保護活動を進めています。

「日曹グループの森」を通じた環境保全活動への取り組み

創立100周年を機に、SDGs達成への貢献として緑と水源を守るための取り組みを始めています。発祥の地である新潟県上越市の「上越市くわどり市民の森」内に「日曹グループの森」を設け、生物

ゼロエミッション

日本曹達は、9年間継続してゼロエミッション※を達成しています。
※ 産業廃棄物移動量に対する産業廃棄物最終埋立処分量の比率が小さい状態。当社においては、埋立処分の比率が2%以下を「ゼロエミッション」と定義しています。

PCB廃棄物

2016年に改正されたポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法に基づいて、日本曹達ではPCBを含有するコンデンサ、変圧器、水銀灯安定器などを各事業場で適正に保管・管理し、順次適正に処理を行っています。

減に注力しています。

大気汚染物質排出量の削減

日本曹達では、大気汚染防止法により固定発生源からの排出が規制されている硫黄酸化物（SOx）、窒素酸化物（NOx）、ばいじんについて、排出削減に努めています。

フロン排出抑制法への対応

フロン排出抑制法に対応するために、各事業場にて、専門知識を有する者による定期点検ならびに管理責任者による簡易点検、漏洩防止策などを順次実施しています。

河川などへの有害物質排出量の削減

日本曹達は、法規制値、および地元自治体との協定値を遵守するために、社内ですらに厳しい自主管理値を設け、汚染物質の監視、排水処理設備による浄化の徹底を図っています。

最重要保護生物ヒメコマツの保護支援（千葉工場）

千葉工場では、千葉県の絶滅危惧種であるヒメコマツを譲り受け、ヒメコマツサポーターを開始しました。



酒匂川水系メダカの飼育

ヒメコマツ



保安防災

日本曹達グループは、重大な設備災害を防止し、安全で安定した生産活動を継続するために保安防災活動を推進しています。また、製品・サービスの安定供給に向けて、BCP(事業継続計画)の継続的改善に取り組んでいます。

基本的姿勢

- ・各製造事業場にて、設備の定期点検、修理更新工事、操業オペレーター教育を実施。
- ・事故や災害を想定した訓練・教育を継続し、危機管理体制を強化。
- ・設備の新設、改良工事の際には、社内専門家による安全性の検証を実施。外部専門家による定期的な防災診断も受審。
- ・大地震などの自然災害をはじめ、甚大な被害をもたらす危機が発生した場合を想定し、BCPの定期的な見直しと改善を実施。

リスク管理

保安防災リスクアセスメント	設備・機械、製造プロセスの保安防災リスクアセスメントによるリスク評価を行っています。抽出された課題に優先順位を付け、設備保全や点検などの対策を順次実施しています。
危機管理体制の整備	事故や災害を未然に防止することを最優先としています。一方、万一の事故や災害など、緊急時に備えた危機管理体制を整えており、定期的な訓練などで整備状況を確認しています。
緊急対応への行動基準	災害や事故の発生時に、迅速かつ適切に連絡、処置、指揮を行えるように行動基準を定め、定期的に見直して改定を行うとともに、訓練でその効果を確認しています。

安全管理

プラントの安全を確認する安全監査

設備の新設、改良工事などにおいてプロセス上の安全を確保するため、責任者および社内専門家による安全審査・監査を行い、安全・環境・品質などの側面からの設備や操業内容の検証を行っています。

製造系グループ会社の設備については、RC定期監査において製造設備の管理状況を監査し、保安防災の改善活動につなげていきます。



機能性化学品製造設備反応液受槽安全対策工事前安全監査 (高岡工場 2019年7月)



クロルアルカリ事業基盤工事試運転前安全監査 (二本木工場 2019年10月)

防災教育と訓練

従業員の安全確保のための知識、スキル習得を目的に、さまざまな保安防災教育、訓練を実施しています。今後も「重大設備災害ゼロ」を目標に、さらなるレベル向上を目指した保安防災活動を推進していきます。

集合研修

各部署ではRC活動計画に従い、定期的な教育や訓練を実施しています。新入社員に対しては、安全や基本的作業に関する新入社員教育を行っています。

地域と一体になった防災体制

定期的な防災訓練の中で、近隣工場や自治体と一体になった共同防災訓練を行っています。



体験型集合研修 (日曹高岡アカデミーにて) (高岡工場 2019年5月)



総合防災訓練 (千葉工場 2019年5月)



労働安全衛生

日本曹達グループは、従業員が働く喜びを感じられる職場づくりの実現に努めています。そのために、労働災害ゼロとその継続、および従業員の健康増進への取り組みを行っています。

基本的姿勢

- ・労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMSもしくはISO45001)を導入し、リスクアセスメントを実施。
- ・労働災害ゼロを目標に、安全衛生活動の計画、実施、見直し、改善(PDCA)を継続的に実施。
- ・従業員の健康維持・増進については、診断結果に基づいた健康指導と私傷病削減活動を継続実施。
- ・メンタルヘルスケアでは、ストレスチェックの実施とともに、専門スタッフとの相談窓口を設置。適切な対応を行える体制を構築し、運用。

リスクアセスメントの実施

労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)で定めたPDCAサイクルを回し、掲げた目標の達成度とパフォーマンスを組織的に改善しています。OSHMSとRC活動を効果的に統合するために、OSHMSのリスクアセスメントにも力を入れています。各事業場で

は、労働災害リスクを定期的に抽出・評価し、そのリスクが許容できないレベルにある場合には、許容可能なレベルまで低減する取り組みを行っています。

労働災害防止への取り組み

労働災害リスクそのものを低減する活動

OSHMSで掲げる活動計画などを中心に、ヒヤリハット抽出によるリスク低減や、他事業場・他社の災害事例をもとにしたリスク低減を行っています。また、新たなプラントの建設や増設時には、安全審査・監査を義務づけ、試運転に入る前に災害リスクを許容可能なレベルまで低減しています。

働く人のヒューマンエラーを防止する活動

「5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)」と、「4つの安全サイクル(作業前のKY※→作業中の指差し呼称→作業中の相互注意→作業後のヒヤリハット抽出)」が、日本曹達グループの安全活動の基本です。加えて、事業場トップが先頭に立って推進する「安全意識高揚活動」により、安全活動を継続的なPDCAサイクルのスパイラルアップへと昇華させています。

※ K「危険」、Y「予知」のそれぞれの頭文字を表したもの。作業に潜在する危険を事前に予知して対策を行い、事故を未然に防ごうとする手法

健康経営の実施

日本曹達では、健康維持・増進を重要な経営課題と位置づけています。2020年3月、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2020(ホワイト500)」に3年連続で認定されました。日本曹達は、健康保険組合や労働組合とともに、従業員とその家族の心と体の健康増進に向けた取り組みを推進しています。





物流安全・品質保証

日本曹達グループは、製品流通に関するリスクを低減し、物流事故の未然防止を図っています。また、品質の高い製品をお客様が安全・安心に安定してご使用いただける環境を提供することで、顧客満足を高めています。

基本的姿勢

- ・製品輸送に関する危険・有害性・輸送途上の事故リスクを低減。お客様をはじめ、流通過程に携わる関係者や地域住民の安全と環境を守る。
- ・品質の高い製品を安全・安心かつ安定してご使用いただける情報を提供。

物流安全

危険物の安全輸送対策

・物流リスクアセスメント

製品をお届けする際のフォークリフトでの積み出しや積み下ろし、積み替え作業、トラック輸送中での交通事故により作業員や製品が災害に遭わないよう、さまざまな観点からリスクを抽出し、リスクの低減に努めています。

・イエローカード※1および

容器イエローカード(製品ラベル)※2の推進

危険物に該当する製品を中心に、イエローカードおよび容器イエローカードの活用を推進しています。また、製品ラベルには法律改正などの最新情報を適宜反映させており、GHS※3対応、適切なピクトグラムの使用など、万が一の災害時でも被害の拡大を防ぎ、迅速な対応を行うことができるように、ラベルの改定を常に実施しています。

品質保証

品質管理の取り組み

品質リスクアセスメント

日本曹達では、製品クレームの再発防止、さらに未然防止を目的として、品質リスクアセスメントに積極的に取り組んでいます。各製造現場から品質に関するリスクを抽出し、特に危険度の高いAおよびBランクのリスクを低減させる活動を続けています。

バリューチェーンの物流安全

・納入先設備への改善提案

お客様の製品受入設備において、運送会社およびお客様の作業者の安全性確保に問題がある、あるいは異物の混入や漏洩などの危険が潜んでいるなどと考えられる場合は、改善提案を行わせていただき、災害・事故の未然防止に努めています。

※1 緊急連絡カードともいい、製品の輸送時に漏洩・火災・爆発などが生じた際、運転手や消防・警察など関係者が取るべき処置や緊急連絡先を記載した黄色いカードを指します。毒物および劇物取締法などで交付と携行が義務づけられています。

※2 容器に貼付するラベルに国連番号・応急指針番号を書き加えたもの

※3 GHS(Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals)：国際連合経済社会理事会で合意された化学品の分類および表示に関する世界調和システム。化学品の危険有害性に関する国際的な危険有害性分類基準と表示方法(製品ラベルとSDS)に関するシステムを指します。

製品クレームゼロへの挑戦

製品クレームの撲滅を目指し、品質リスクアセスメントによるリスクの抽出・低減に取り組んでいます。また、従業員へのヒューマンエラー防止教育などを通じて、ヒューマンエラーに起因する製品クレームの削減にも取り組んでいます。



化学品・製品安全

日本曹達グループは、化学物質と製品の危険性・有害性及ばす環境・安全・健康面への影響に配慮し、法規制、国際基準などを遵守するとともに、社会的な要請に基づく規制にも対応し、お客様や社会からの信頼を高めることを目指しています。

基本的姿勢

- ・化学物質および製品の危険性・有害性によってもたらされる環境・安全・健康面への影響に配慮して、国内法規制、国際基準、条約などを遵守。
- ・法律などには含まれない社会的な要請に基づく規制にも対応し、お客様と社会からの信頼を維持・確保。
- ・化学物質の安全管理を実現するための具体的な活動として、化学品・製品安全についての活動および定期教育を実施。

化学品安全

化学物質管理システム(ExESS)による化学物質の管理強化

SDS※1、イエローカード・化学物質管理システム(ExESS)を利用して、化学物質の管理強化を行っています。日本および海外の法改正に対応するため、SDS、イエローカードの制改定を実施しています。日本国内だけでなく、欧州、米国、中国、台湾、韓国、東南アジア、トルコなど向けのSDSと製品ラベルのGHS※2化にも対応しています。

※1 SDS(Safety Data Sheet)：安全データシート。化学物質・製品名・供給者・危険有害性・安全上の予防措置・緊急時対応などに関する情報を記載した文書

製品安全

法規制への対応

国内および海外(EU REACH規則※3を含む)の法規制への対応や、当社およびグループ会社の支店・営業所の毒劇物監査などを実施しています。

※3 REACH(Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals)：欧州化学品規制。製品を年間1t以上製造・輸入する事業者は、取り扱い物質の登録と安全性試験データの提出が求められ、データ提出(登録)のない物質は販売できないという欧州の規制

動物実験に対する配慮

小田原研究所では、「動物の愛護及び管理に関する法律」および環境省「実験動物の飼養及び保管並びに苦痛の軽減に関する基準」、農林水産省「農林水産省の所管する研究機関等における動物実験等の実施に関する基本指針」、日本学術会議「動物実験の適正な実施に向けたガイドライン」に従って、動物実験規定などの

化学物質管理の定期教育

化学物質を取り扱う従業員に対し、化学物質の国内外の法規制対応について定期的な教育を実施しています。



化学物質規制法令などに関する新転入者向け教育(本社 2019年5月)

※2 GHS(Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals)：国際連合経済社会理事会で合意された化学品の分類および表示に関する世界調和システム。化学品の危険有害性に関する国際的な危険有害性分類基準と表示方法(製品ラベルとSDS)に関するシステムを指します

化学物質の安全性情報の発信

日本曹達グループは、GPS/JIPS※4に参加しています。カセイソーダ、塩酸など4物質の安全性要約書を作成し、ICCA※5ポータルページに登録して公開しています。



法令改正説明会(本社、2020年2月)

※4 GPS(Global Product Strategy)：グローバルプロダクト戦略を基本概念として、サプライチェーンを考慮したリスク評価およびリスク管理をベースにした産業界の自主的な取り組み

JIPS(Japan Initiative of Product Stewardship)：国際的な取り組みであるICCAのプロダクトステewardシップ(PS)

※5 ICCA(International Council of Chemical Associations)：国際化学工業協会協議会

基準を策定、運用しています。これらの活動内容は、外部の機関(公益財団法人ヒューマンサイエンス振興財団)により検証され、動物実験を適正に実施している施設として、2018年6月に認証されました。



地域社会との関わり・社会との対話

日本曹達グループは、環境保護・安全について諸活動に参加するとともに、化学物質の環境・安全・健康についてステークホルダーとの対話に努め、社会からの信頼の向上に資するための活動を行っています。

基本的姿勢

- 「事業を通じて社会の持続可能な発展に貢献する」との考え方にに基づき、「地球環境としての課題解決への貢献」「地域との共生」「地域発展への貢献」という観点からの社会貢献活動を推進。
- 各事業場、グループ会社において、地域のニーズに沿ったさまざまな活動を展開し、地域の皆様との良好な関係を構築。

▶ 地域との共生

日本曹達は全国の事業場を通じて、各地域における雇用機会創出に貢献しています。また、企業市民としての役割や責任を果たすため、事業場周辺の地域清掃活動を定期的にも実施しており、地域住民の皆様とともに実施する地域清掃活動にも積極的に参加しています。

▶ 地域社会との対話

事業場のある地域の皆様との地域懇談会や、工場・研究所見学会などを定期的にも実施して、CSR活動に関する情報をお伝えし、意見交換を行っています。

▶ 日本曹達の主な社会貢献活動

日本曹達は、地域との共生、地域の発展の観点から社会貢献活動を行っています。各事業場では、地域のニーズに合わせた多様な活動を展開し、地域の皆様との良好な関係構築に努めています。



環境美化活動
(水島工場、2019年5月)



子どものための科学の祭典
(二本木工場、2019年7月)



住民感謝祭
(高岡工場、2019年11月)

▶ ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーの皆様との対話を通じて、社会のニーズや価値観への理解を深め、地域の皆様の期待にお応えする事業活動を推進していくために、ステークホルダーエンゲージメントに取り組んでいます。

日本政策投資銀行による環境格付

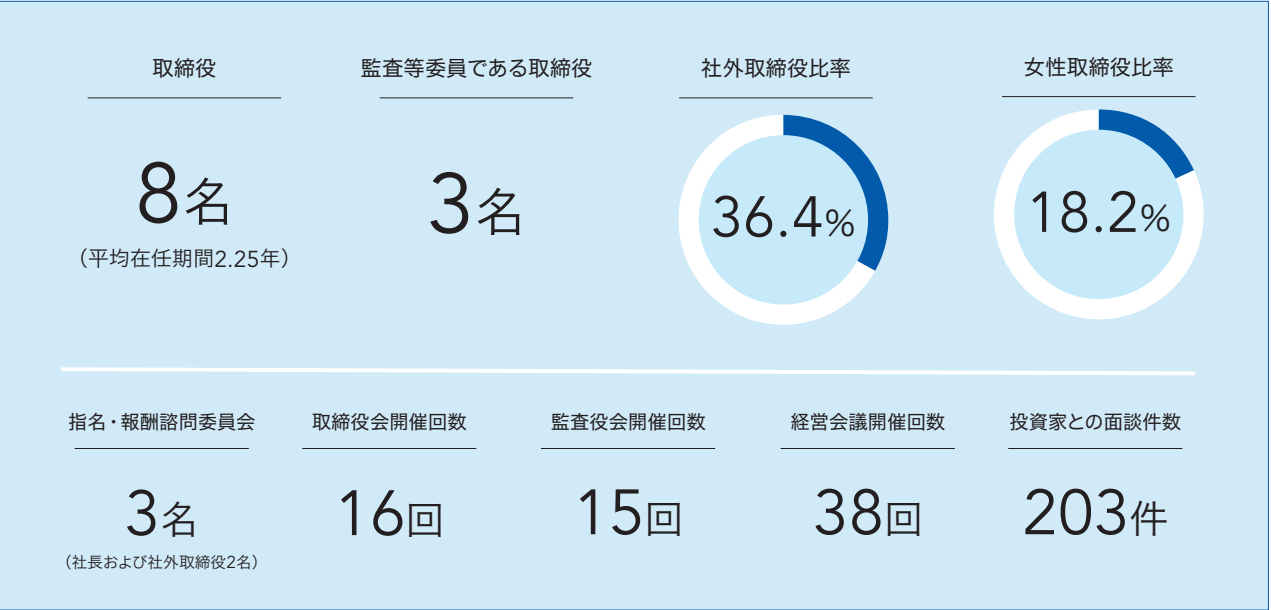
2019年度 **最高ランク**

2020年3月、(株)日本政策投資銀行の「DBJ環境格付」において、「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」という最高ランクの格付けを取得しました。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス ハイライト



基本的な考え方

日本曹達は、法律を遵守し健全で透明な企業経営を行うことを基本に、「化学」を通じ優れた製品を提供することにより社会の発展に貢献するとともに、株主・投資家、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーの皆様からの期待と信頼に応え、また、環境に配慮した事業活動を行うことを経営理念としています。

この経営理念のもと、当社は独自の特色ある技術の活用により高付加価値製品の開発を進め、グローバルな視野で化学を中心に事業を展開する技術指向型の企業グループを目指しています。

また、経営理念を実現し、急激な経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するためには、コーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題であると認識しています。

▶ コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.nippon-soda.co.jp/environment/pdf/governance_report_200626.pdf

▶ ガバナンス強化の歴史

ガバナンス強化の狙い

- 経営監督機能の強化と業務遂行の機動性向上
- 取締役の多様性の向上
- 経営の透明性・公正性の強化
- 法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動の徹底

2012年 CSR推進委員会を設置
役員退職慰労金制度を廃止

2013年 執行役員制度を導入(取締役を14名から7名に減員)
社外取締役1名選任

2015年 社外取締役2名選任(1名増員、うち1名女性)
取締役会の実効性評価を開始

2016年 役員報酬制度の見直し(業績連動型株式報酬制度(BBT)導入)

2017年 報酬諮問委員会を設置

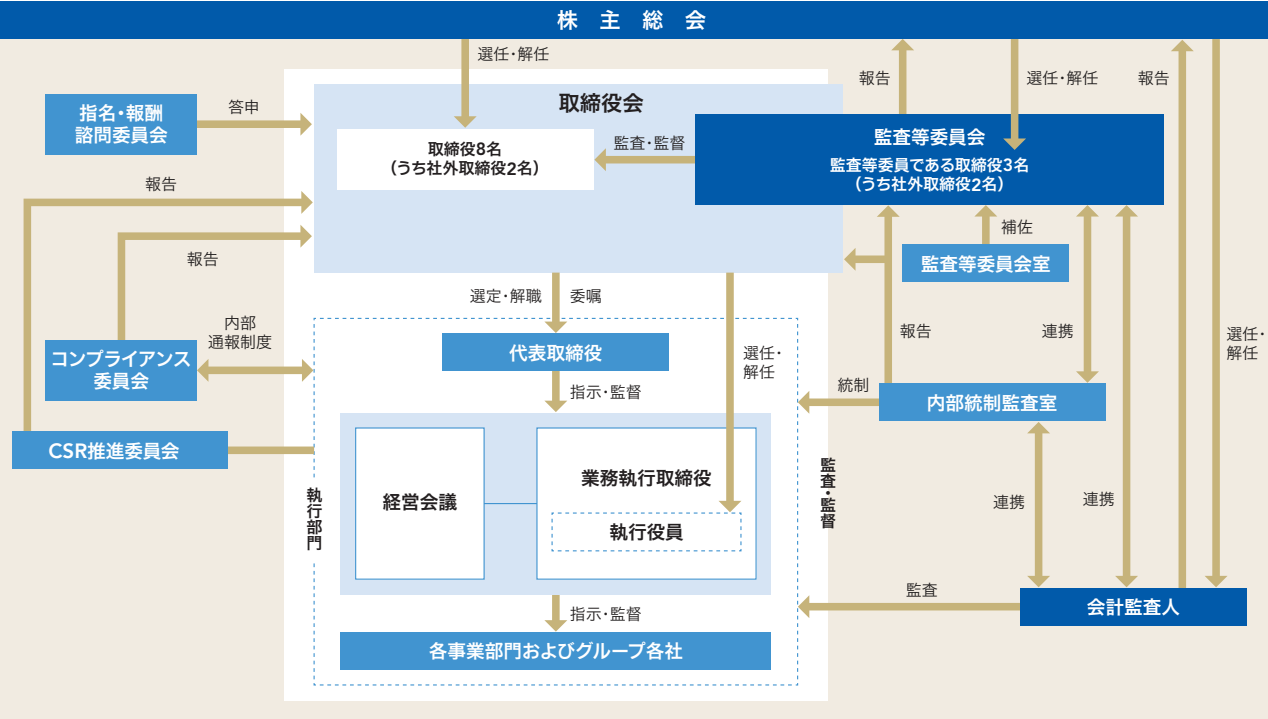
2018年 指名・報酬諮問委員会を設置
取締役会の実効性評価に外部機関を活用

2020年 監査等委員会設置会社へ移行
(取締役9名・監査役4名から取締役11名へ、うち2名女性)

コーポレート・ガバナンスの体制

日本曹達グループは、「コーポレートガバナンス・コード」に則り、受託者責任を十分に自覚し、コーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図



株主総会

毎年6月に開催する定時株主総会を、株主の皆様と直接対話するための重要な機会と位置づけています。株主の皆様は、株主総会における報告事項と決議事項を十分にご検討いただけるよう、株主総会招集通知を早期発送しています。また、株主総会招集通知の発送に先んじて、日本曹達ウェブサイトや東京証券取引所ウェブサイトへ発送前開示を行っています。議決権の行使にあたっては、書面による行使に加え、インターネットによる行使を可能としています。

取締役会

法令・定款で定められた事項および「取締役会規則」で定められた経営上の重要な（一定金額以上など明確な基準に基づく）意思決定、ならびに各取締役の業務執行の監督を行います。取締役（監査等委員である取締役を除く）の任期は、環境変化に迅速に対応でき、かつ経営責任および業務執行責任を明確化するために1年としています。

監査等委員会

監査等委員である取締役については、3名のうち2名を社外取締役としています。監査等委員である取締役は、経営会議などに出席するほか、重要な書類（稟議書）などを閲覧し、重要な事項については担当取締役・執行役員や担当部署あるいは当該子会社などから直接説明を受けるなど、グループ全体にわたり会社情報の発生について正確な把握に努め、関係部署の対処・対応と内部統制が適法・適正に執行されているかを監視・検証しています。これに加え、特に財務諸表などの信頼性の確保に関しては、会計監査人から定期的に報告を受け、また一部の実地監査に立ち会うなど密接な連携を図ることで対応しています。

指名・報酬諮問委員会

役員人事および役員報酬の公平性と客観性を高めるため、社外取締役2名と取締役社長で構成する指名・報酬諮問委員会を設置し、役員の人事および報酬について取締役会に対して助言・提言を行うこととしています。

経営会議

「経営会議運営規則」に基づき、社長、執行役員である取締役および社長が出席を要請した者をもって構成される経営会議（原則週1回開催）で、取締役会審議事項以外の重要な業務執行の審議を行い、迅速な意思決定に努めています。

コンプライアンス委員会

グループ全体に対して「法令遵守・企業倫理」に基づく企業行動の徹底を図ることを目的に、社長直轄のコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、役員からなる委員とともに、各部門・支店・事業場およびグループ会社それぞれコンプライアンス担当者を配置することで構成しています。

CSR推進委員会

社長を委員長とするCSR推進委員会をRCを含むCSR活動を推進する全社的な意思決定機関として、継続的改善に向けた年度目標を設定し、PDCAサイクルをスパイラルアップさせます。CSR推進委員会は取締役、執行役員、事業場長およびグループ会社で構成され、年2回定期的にCSR推進委員会を開催し、経営層による見直しを兼ねています。

取締役の指名方針

取締役候補者の指名および経営陣幹部の選解任については、指名・報酬諮問委員会の助言・提言を踏まえ、取締役会の決議をもって決定しています。また、監査等委員である取締役候補者については、監査等委員会の同意を得たうえ、取締役会で決定します。取締役候補者・経営陣幹部については、

- (1) 豊かな業務経験を有すること
- (2) 経営感覚が優れていること
- (3) 指導力、統率力、行動力および企画力に優れていること
- (4) ふさわしい人格、識見を有すること
- (5) 心身ともに健康であること

取締役の多様性

取締役候補者については、上記の選任方法に基づき、営業、企画管理、研究技術など各機能と各事業分野をカバーできるバランスを考慮し、選任しています。

を基準にそれぞれの責務にふさわしい人物を選任しています。また、社外取締役の候補者については、会社法および東京証券取引所の独立性に関する要件を基本に、加えて、当社の経営に対して建設的で率直な意見を期待できる専門性と豊富な経験を有する人材を選任することとしています。

経営陣幹部の職務執行に不正または重大な法令もしくは定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合には、その役職を解任します。

また、取締役会実効性の第三者評価を踏まえ、2020年6月に社外取締役ならびに女性取締役を増員しました。

取締役会実効性の第三者評価(2019年5月実施)
・「異なるスキル・経験を有する社外取締役を選任し、取締役会の監督機能を高める」および「社外取締役の比率を3分の1に高める」ために、社外取締役の増員を検討するべき。
・現状の取締役会の構成としては各組織・部門からバランスよく選任されているものの、ジェンダーや国際性については現在社外取締役1名(女性)に頼っているため、その育成に注力するべき。

社外取締役について

日本曹達では、独立性の高い社外取締役4名(うち2名は監査等委員である取締役)体制とし、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するよう取締役会の充実に図っています。また、独立社外取締役について、会社法および東京証券取引所の独立性に関する要件に則り、一般株主と利益相反が生じるお

それがなく、当社の経営判断における客観性や合理性を担保し当社の企業価値向上に資することができる人材を選任することとしています。具体的には、下記の要件のいずれにも該当しない者としています。

- (1) 当社または当社子会社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
- (2) 当社または当社子会社の主要な取引先またはその業務執行者
- (3) 当社または当社子会社から、役員報酬以外に多額の金銭その他財産を得ているコンサルタント、公認会計士または弁護士等の専門家
- (4) 過去1年間において、上記(1)から(3)のいずれかに該当していた者
- (5) 次に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族
 - 1. 上記(1)から(4)までに該当する者
 - 2. 現在または過去1年間において当社または当社子会社の業務執行者であった者
 - 3. 現在または過去1年間において当社または当社子会社の非業務執行取締役であった者

■ 社外取締役選任理由

氏名	取締役会および監査役会への出席状況		選任理由
	取締役会 (16回開催)	監査役会 (15回開催)	
山口 純子	12回※	—	他社における営業部門や開発部門をはじめとした実務経験および監査役としての経験を当社の経営に活かしていただくことで、当社の経営体制をさらに強化できると考えたため。
土屋 光章	(新任)	—	長年にわたる銀行業務で培った知見および他社の企業経営に関与された経験を当社の経営に活かしていただくことで、当社の経営体制をさらに強化できると考えたため。
荻 茂生	16回	15回	会計士として国際経験を含めた豊富な知見を有しており、直接企業経営に関与された経験はありませんが、その幅広い知識と経験を当社の経営に対する監査などに活かしていただけたと考えたため。
脇 陽子	(新任)	(新任)	直接企業経営に関与された経験はありませんが、弁護士としての会社法務に関する幅広い知識と見識や、他社の社外取締役としての経験を当社の経営に対する監査などに活かしていただけたと考えたため。

※山口純子氏が当社取締役就任した2019年6月27日以降の取締役会開催は12回です。

➤ 役員報酬について

決定方針

日本曹達の役員報酬は、世間水準および会社業績や従業員給与とのバランスを考慮して決定しています。

取締役の報酬は、株主総会により承認された報酬総額の限度内において、取締役会が指名・報酬諮問委員会に諮問し、その助言・提言・答申を受けて取締役会にて審議し、決定します。

監査役報酬は、株主総会で承認された報酬総額の限度内において、監査役会の協議で決定します。2012年6月28日開催の定時株主総会にて、取締役の報酬総額は年額350百万円以内、監査役の報酬総額は年額100百万円以内と決議いただいています。

なお、監査等委員会設置会社への移行に伴い、2020年6月26日開催の第151回定時株主総会において、取締役・監査役の報酬総額についての定めを廃止し、監査等委員会設置会社へ移行した後の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬総額を年額350百万円以内、監査等委員である取締役の報酬総額を年額100百万円以内と決議いただいています。また、定款で定める取締役（監査等委員であるものを除く）の員数は10名以内、監査等委員である取締役の員数は5名以内となっています。

決定プロセス

指名・報酬諮問委員会の活動

取締役会の諮問に応じて、役員の報酬等に関する方針について審議し、取締役会に対して助言・提言・答申を行います。2020年3月期の役員報酬等については、2019年6月21日に審議しました。

取締役会の活動

指名・報酬諮問委員会の答申を受けて、審議し、決定します。2020年3月期の役員報酬などについては、2019年6月27日に取締役報酬、株式給付信託付与ポイントについて審議、決定しました。

報酬体系

社外取締役を除く取締役の報酬については、①固定報酬、②業績連動報酬、③評価報酬により構成されており、その比率は下表（各役位の報酬比率）のとおりです。また、これらに加えて業績連動型の株式報酬制度を導入しています。なお、社外取締役および監査

役は、固定報酬のみの支給となり、業績評価の適用対象外となっています。監査等委員会設置会社への移行後、監査等委員である取締役および社外取締役の報酬は固定報酬のみの支給となり、業績評価の適用対象外となっています。

■ 各役位の報酬比率

(単位：％)			
役位	固定報酬	業績連動報酬	評価報酬
代表取締役・取締役 (社外取締役・非常勤取締役を除く)	62～70	23～30	6～8
社外取締役・非常勤取締役	100	—	—
監査役	100	—	—
社外取締役	100	—	—

- a. 固定報酬 取締役の役割と役位に応じて金額を決定しています。
- b. 業績連動報酬 当該事業年度の成果、業績を示す指標を利用し、以下算式により算出します。

前年度業績連動報酬+当該年度業績連動加減額^{※1}=当該年度業績連動報酬

※1 当該年度業績連動加減額とは、①連結経常利益増減額および②単体営業利益率増減の2指標により算出されるものです。当該2指標は、連結業績および単体業績の達成度を測る指標であり、各役員の成果・貢献度を評価するのに適切であることから、業績連動報酬に係る指標として選定しています。なお、営業部門の役員については、これらの指標のほかに、それぞれの担当部門の業績を加味しています。

連結経常利益増減額および単体営業利益率増減は以下のとおりです。

	目標値(前年度実績)	実績値(2020年3月期)	増減
連結経常利益額	8,888百万円	10,312百万円	1,424百万円
単体営業利益	3.1％	4.5％	1.4％

- c. 評価報酬 各役員が期初に立てた目標の到達度によって算出します。
- d. 株式報酬 株式給付信託(BBT)を導入しています。役位に応じたポイント制であり、以下の算式によりポイントを付与しています。なお、当社は2020年6月26日開催の第151回定時株主総会において、監査等委員会設置会社へ移行しており、同株主総会において取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）を対象に、改めて株式報酬制度の導入について決議いただいています。

役位別基準ポイント×当該年度指標係数^{※2}(％)=当該年度付与ポイント

※2 当該年度指標係数は、①当該事業年度のROEおよび②連結営業利益増減額(過去3年間平均額に対する当事業年度実績の増減額)を指標とするマトリクステーブルにより、0％～150％の範囲内で決定されるものです。

■ 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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	賞与	退職慰労金	業績連動型株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	217	133	67	—	—	15	10
監査役 (社外取締役を除く)	25	25	—	—	—	—	1
社外役員	69	69	—	—	—	—	6

※業績連動型株式報酬の対象となっている取締役（社外取締役を除く）は9名です。

➤ 取締役会の実効性評価

日本曹達は、取締役会の適切な職務執行の決定および監督機能の向上を目的として、2016年3月期より毎年、取締役および監査役全員へのアンケート形式による自己評価を実施しています。4年目にあたる2019年3月期には外部機関への委託によるヒアリング調査による分析・評価を行いました。その実績を踏まえ、2020年3月期は従来どおりの自己評価を実施し、実効性の現状認識について検証・議論を行いました。その結果、当社取締役会は全体と

して実効性が確保されていることを確認しました。ただし、監査等委員会設置会社への移行を契機に、監査等委員会の監視・監督機能の有効活用によるガバナンスの強化を図っていくべきであるなどの課題も認識されたことから、今後とも取締役会の運営方法の改善に取り組み、取締役会の実効性のさらなる向上に努めていきます。

コンプライアンス

基本的姿勢

日本曹達グループは、「日曹グループ行動規範」の周知により、法令等遵守・企業倫理に基づいた企業行動を徹底するとともに、コンプライアンス委員会の設置や内部通報制度の適正な運用により、内部統制システムの強化を図り、社会から信頼される企業としてコンプライアンス経営に取り組んでいます。

■ 日曹グループ行動規範

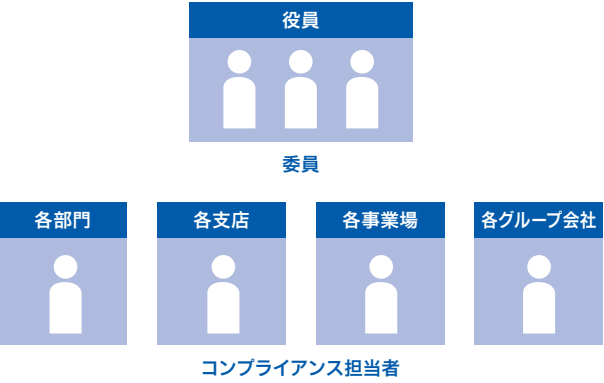
1. 法令と企業倫理の遵守	(1) 公正な行動 (2) 企業倫理の遵守 (3) 法令違反の早期是正と厳正対処
2. 社会との関係	(1) 社会への貢献 (2) 各種業法の遵守 (3) 寄付行為・政治献金規制 (4) 反社会的勢力との関係断絶 (5) 環境保全・保護 (6) 安全保障貿易管理・輸出入関連法令の遵守
3. 顧客・取引先・競争会社との関係	(1) 製品の安全性 (2) 独占禁止法の遵守 (3) 購入先の適正取引、下請法の遵守 (4) 不正競争の防止 (5) 接待・贈答 (6) 外国公務員贈賄禁止 (7) 適正な宣伝・広告
4. 株主・投資家との関係	(1) 経営情報の開示 (2) インサイダー取引の禁止
5. 従業員との関係	(1) 人権尊重・差別禁止 (2) ハラスメント (3) プライバシーの保護 (4) 職場の安全衛生 (5) 労働関係法の遵守
6. 会社・会社財産との関係	(1) 就業規則の遵守 (2) 適正な会計処理 (3) 利益相反行為 (4) 政治・宗教活動の禁止 (5) 企業秘密の管理 (6) 会社資産の適切な使用 (7) 情報システムの適切な使用 (8) 知的財産権の保護
7. 附則	(1) 本行動規範の適用範囲 (2) 本行動規範の改廃 (3) 行動違反・相談窓口 (4) 罰則

➤ コンプライアンス推進体制

日本曹達は、グループ全体に対して「法令遵守・企業倫理」に基づく企業行動の徹底を図ることを目的に、社長直轄のコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、役員からなる委員とともに、各部門・支店・事業場およびグループ会社にそれぞれコンプライアンス担当者を配置することで構成しています。

日本曹達グループの社員が違反行為を行った場合あるいは他の社員の違反行為を知った場合は、コンプライアンス委員会事務局、外部の弁護士もしくは監査等委員に直接相談できるよう、相談窓口を設けています。

■ コンプライアンス委員会の構成



➤ コンプライアンス推進・教育

日本曹達グループが健全な企業活動を実行するための遵守事項などを「日曹グループ行動規範」として定め、この規範を日本曹達および連結対象会社の経営層と全従業員に配付して継続的に研修を行い、法令遵守の徹底に努めています。業務に係る法

令教育・研修を年1回以上実施しており、2020年3月期の主なコンプライアンス研修は、日本曹達、主要グループ会社を合わせて計4回実施しました。また、全従業員を対象としたコンプライアンス調査を年1回実施し、浸透状況を確認しています。

内部統制

➤ 内部監査システムの整備状況

- (1) 日本曹達は、業務の適正を確保するために必要な体制の整備に関する基本方針に基づき、コンプライアンスをはじめ、効率的で健全な会社経営の確保のための組織の整備・運用とルール周知徹底を行っています。
- (2) 社会から信頼されつつ企業活動を継続するために、CSR(企業の社会的責任)活動に取り組んでいます。

➤ 損失の危険の管理に関する規定その他の体制

- (1) 「日曹グループ行動規範」の周知により、法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動を徹底します。
- (2) 社長を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、環境保護・労働安全・製品安全・人権に配慮した事業活動を推進するとともに、「環境管理規定」「保安管理規定」などの会社規定に基づいてリスクマネジメントを実施し、事故の未然予防を図ります。
- (3) 万一の重大事故発生時には、「保安管理規定」などの会社規定に基づいて事故対策本部を設置し、横断的・組織的な対応を行います。
- (4) 大地震などの自然災害、あるいはその他の甚大な被害をもたらす危機の発生時には、「BCP(事業継続計画)」に基づいて適切に対応します。
- (5) その他業務執行に関連して発生する各種リスクには、所管する各部署が対応マニュアルなどに基づいて適切に対応します。
- (6) 「内部統制監査室」を設置し、業務部門から独立して業務の妥当性・効率性および財務報告の信頼性の確保などについて評価するとともに、業務プロセスにおける内部統制の適切な運用推進を図ります。

➤ 内部監査

業務部門から独立した内部統制監査室を設置し、監査等委員である取締役と連携しながら、業務の妥当性・効率性および財務報告の信頼性の確保などについて評価しています。監査等委員である取締役は、日本曹達グループ全体の動向を把握し、内部統制の適正な執行について監視・検証を行っています。さらに、財務情報などの信頼性の確保については、会計監査人からの定期報告に加え、一部の実施監査に立ち会うなどの密接な連携を図っています。

➤ 情報セキュリティマネジメント

日本曹達は会社が保有する情報資産の適切な管理ならびに保護を経営の重要課題と位置づけ、経営企画担当取締役を統括責任者として、情報セキュリティマネジメントを推進しています。情報セキュリティポリシーなどの社内規定の整備に加え、情報システムの適切な使用について、「日曹グループ行動規範」に謳うことで、情報資産の重要性に対する意識を高める取り組みを行っています。また、外部からのウイルス感染を想定した不審メールへの対応訓練をグループ各社にも展開するなど、日本曹達グループ全体の情報セキュリティ管理体制を強化しています。

事業等のリスク

1. 市場に関するリスク

- (1) 当社グループの事業の中には景気変動の影響を受ける製品・サービスがあるため、経済環境の変化により市況が大きく変動した場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。
- (2) 農業化学品事業においては需要に季節性があるため、第4四半期会計期間に収益が増加する傾向があります。また、天候に左右されやすい傾向があるため、天候の変動により当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

2. 為替変動リスク

- (1) 当社グループはグローバルな事業展開を行っており、為替の変動は外国通貨建ての売上高や原材料の調達コストに影響を及ぼします。このため、為替予約などにより経営成績への影響の軽減を図っています。
- (2) 海外の連結子会社や持分法適用会社は連結財務諸表上の円換算額が為替相場に左右されるため、急激な為替の変動が当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

3. 原材料調達に関するリスク

当社グループの製品で使用する原材料が確保できない場合、あるいは原材料価格が急激に変動した場合は、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。このため、原材料の安定的な調達に努めるとともに、原材料価格の上昇に対しては、原価の低減や販売価格への適正な転嫁などの施策を行うことにより経営成績への影響の軽減を図っています。

4. 法的規制に関するリスク

当社グループは事業を営む国内外の法令を遵守した事業活動を行っていますが、環境問題に関する世界的な意識の高まりなどから、化学製品に対する規制は強化される傾向にあります。したがって、将来において環境に関する規制が予想を超えて厳しくなり、新たに多額の投資が必要となった場合、当社の業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

5. 研究開発に関するリスク

当社グループは新製品の開発に多くの経営資源を投入していますが、特に農業化学品事業における研究開発では、有効性や安全性の確認のための開発期間が長期にわたり、先行投資となる研究開発費・委託試験費が多額になるため、研究テーマが実用化されなかった場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

6. 製品の品質保証に関するリスク

当社グループは化学品製造業として品質管理のレスポンシブル・ケア活動(自主的なリスク低減活動)に取り組み、特に「ISO9001」

による管理改善に努めています。また、新製品の販売や品質改善時には、「ISO9001」に準じて事前に製造物責任(PL)のリスク評価を確実に実施することで、PL問題の未然防止を図っています。しかしながら、すべての製品について欠陥がなく、PL問題が発生しないという保証はありません。このため、PL保険に加入し万一の事故に備えていますが、品質面での予期せぬ重大な欠陥が発生した場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

7. 事故・災害に関するリスク

当社グループは化学品製造業として製造に係るリスクを強く認識し、品質、環境保全、労働安全衛生、保安防災、物流安全、化学品・製品安全などについてレスポンシブル・ケア活動に取り組み、生産設備や化学製品の保管貯蔵施設での事故の未然防止に努めています。しかしながら、不測の事故あるいは大規模な自然災害などの発生により、製造設備で人的・物的被害が生じた場合、あるいは工場周辺地域に被害が生じた場合、当社グループの社会的信用の低下や、事故災害への対策費用、生産活動停止による機会損失により、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

8. 減損会計適用に関するリスク

当社グループの事業資産の価値が大幅に下落した場合、あるいは収益性の低下などにより投資額の回収が見込めなくなった場合、減損処理を行うことにより当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

9. 退職給付債務に関するリスク

当社グループの従業員退職給付費用および債務は、年金資産の運用収益率や割引率などの数理計算上の前提に基づいて算出されているため、市場環境の急変などにより実際の結果が前提条件と大幅に異なる場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

10. 知的財産の侵害リスク

当社グループは保有する知的財産権を厳正に管理していますが、特定の国においては完全に保護されず、第三者による侵害を完全には防止できない可能性があります。その場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

11. 新型コロナウイルス感染症に関するリスク

当社グループの事業の中には景気変動の影響を受ける製品・サービスがあるため、新型コロナウイルス感染症による経済環境の変化により市況が大きく変動した場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

社外取締役メッセージ

企業価値の向上と社会価値の向上を両立させた、持続的な価値創造に貢献します

私はこれまで、情報通信市場の自由化・競争促進を背景とした日本電信電話公社(現 NTTグループ)の民営化、分割・再編成といった経営の変革期を経験し、お客様や社会の声を事業に反映する仕組みづくり、新分野・業態の展開、新サービスの創出・市場開拓、法人営業などを担ってきました。「企業性」と「公共性」の同時実現を求められる中で培った経験を活かしながら、日本曹達の企業価値の向上と社会価値の向上の両立、そして持続的な成長の実現に向けて貢献したいと考えています。

今回発表した長期ビジョンの策定過程では、ドラフト段階から議論に参加しました。社外役員の意見も取り入れながら、「10年後にありたい姿」と数値的な指標を策定していくプロセスは、多面的な視点が確保されており、とてもよかったと思います。コロナ禍における厳しい環境下でのスタートになりましたが、社外取締役として長期の視点での成長ストーリーに軸足を置き、「経営判断・行動が長期視点から見て整合性が保たれているか」という観点や、「経営資源を重点投入する施策」「リスクを取るべき局面」「ESGへの取り組みやSDGs達成への貢献につながる具体的なプラン」などのテーマを確認していきたいと思います。

日本曹達の持続的な成長に向けては、環境変化に迅速・柔軟に対応できる基盤を備え新たな価値を創出していくこと、また、社会と共生し、化学で社会的課題を解決する可能性の幅を広げることが大切だと考えています。私は社外取締役として、世の中からの見え方や投資家の方々の視点を喚起するよう努めるとともに、価値創造をサポートし後押しする、いわば会社の応援団にもなって、企業価値の向上に貢献してまいります。



社外取締役
山口 純子

「社外」だから気づく課題の提示や助言によって、ビジョンの達成に貢献していきます



社外取締役
土屋 光章

私はファイナンス、産業調査、法人営業などの知識・経験を軸に、みずほグループ各社の取締役および執行役員として経営に携わってきました。その後、国際協力銀行の社外監査役として政策金融に関わり、海外拠点の運営状況把握などに努めました。また、製造業の社外取締役として、事業戦略の推進プロセスをつぶさに見てきました。こうした経験を活かして、日本曹達では海外マーケットの開拓をはじめとする事業戦略への進言、およびガバナンスの観点から、長期ビジョンの達成に貢献したいと考えています。

日本曹達は自社技術をベースとした研究開発型の化学企業として、幅広い分野で特徴のある技術と製品を生み出しています。とりわけ、高い効力と安全性を兼ね備えた製品を生み出しているアグリビジネス、および高機能で独自性の高い製品群を展開する機能性化学品事業では、世界市場で高い競争力を有しています。そして、これらの事業を通じて安定的に利益を計上しており、財務内容も健全なレベルにあります。

2020年5月に発表したグループ長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」は、今後10年間のあるべき方向を明確にした、意欲的かつ実現性の高いビジョンだと評価しています。3つのStageに区分された個々の目標達成のためには、コスト競争力の強化と業務効率化を図るとともに、海外ビジネスの展開強化、中長期で成長が見込める次世代製品の開発、新規事業の創出などに、スピード感を持って取り組んでいく必要があります。各々の施策推進にあたっては、独立社外取締役だからこそ気づく課題の提示や有益な助言・提言によって、「10年後にありたい姿」の実現に大いに貢献していきたいと考えています。

役員一覧

取締役



石井 彰
代表取締役 取締役社長

1976年4月 当社入社
2009年4月 人事室長
2009年6月 取締役経営企画室・関連事業室担当兼人事室長
2011年4月 取締役経営企画室担当兼人事室長
2011年6月 取締役企画担当兼人事室長
2013年4月 取締役農業化学品事業部長
2013年6月 取締役常務執行役員農業化学品事業部長
2015年6月 代表取締役社長(現任)



下出 信行
取締役
常務執行役員
経営企画室長

1983年4月 当社入社
2013年4月 経営企画室長
2015年4月 執行役員経営企画室担当兼関連事業室担当
2016年4月 執行役員社長付(日曹エンジニアリング株式会社常務取締役)
2019年4月 常務執行役員総合企画室担当
2019年6月 取締役常務執行役員企画統括(総合企画、IT企画)兼内部統制監査室担当
2020年4月 取締役常務執行役員経営企画室長(現任)



高野 泉
取締役
常務執行役員
研究開発本部長兼生産技術本部長

1984年4月 当社入社
2005年4月 高岡工場製造部長
2010年4月 生産技術本部生産企画管理部長
2012年4月 水島工場長
2015年4月 執行役員高岡工場長
2018年4月 取締役上席執行役員研究開発本部長
2019年6月 取締役常務執行役員研究開発本部長兼生産技術本部長(現任)



町井 清貴
取締役
常務執行役員
CSR推進統括兼内部統制監査室、秘書室、総務部、経理部、RC推進部担当兼貿易管理室長

1983年4月 当社入社
2013年4月 農業化学品事業部海外営業－グループリーダー
2014年4月 農業化学品事業部海外営業一部長
2015年4月 経営企画室長
2016年4月 執行役員総合企画室長
2018年4月 執行役員総務・人事室長
2019年6月 取締役執行役員管理統括(総務・人事、経理)兼CSR推進統括兼総務・人事室長
2020年4月 取締役常務執行役員管理(秘書・人事・総務・経理)、CSR推進統括兼内部統制監査室、RC推進部担当
2020年6月 取締役常務執行役員CSR推進統括兼内部統制監査室、秘書室、総務部、経理部、RC推進部担当兼貿易管理室長(現任)



阿賀 英司
取締役
執行役員
営業統括兼人事室担当兼購買・物流部担当

1985年4月 当社入社
2010年4月 化学品事業部化成品グループリーダー
2012年2月 Alkaline SAS 出向 Executive Vice President
2015年4月 化学品事業部企画・管理室長
2017年4月 執行役員化学品事業部長兼大阪支店担当
2018年4月 執行役員化学品事業部長
2020年4月 執行役員人事室担当
2020年6月 取締役執行役員営業統括兼人事室担当兼購買・物流部担当(現任)



山口 純子
取締役
(社外取締役)

1979年4月 日本電信電話公社(現 日本電信電話株式会社)入社
1993年3月 同社大宮支店企業通信営業部長
1999年7月 NTTコミュニケーションズ株式会社コンシューマ&オフィス事業部担当部長
2004年4月 NTTレゾナント株式会社インキュベーション開発部門長
2007年4月 一般財団法人マルチメディア振興センター情報通信研究部長
2014年6月 株式会社NTT東日本-南関東常動監査役
2018年6月 株式会社NTT東日本-南関東シニアアドバイザー
2019年6月 当社取締役(現任)



土屋 光章
取締役
(社外取締役)

1977年4月 株式会社日本興業銀行入行
2000年9月 株式会社みずほホールディングスALM企画部長
2002年4月 株式会社みずほコーポレート銀行秘書室長
2004年4月 同執行役員秘書室長
2006年3月 同常務執行役員営業担当役員
2008年4月 みずほ信託銀行株式会社副社長執行役員
2008年6月 同代表取締役副社長
2011年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ副社長執行役員
2011年6月 同取締役副社長
2012年4月 みずほ総合研究所株式会社代表取締役社長
2012年6月 日本原子力発電株式会社社外監査役(現任)
2017年6月 株式会社国際協力銀行社外監査役(現任)
朝日工業株式会社取締役監査等委員
第一リース株式会社監査役
2019年6月 合同製鐵株式会社社外取締役(現任)
2020年6月 当社取締役(現任)



瓜生 博幸
取締役
(非常勤)

1980年4月 当社入社
2009年4月 農業化学品事業部副事業部長兼海外営業－グループリーダー
2009年6月 取締役農業化学品事業部副事業部長兼海外営業－グループリーダー
2010年4月 取締役農業化学品事業部副事業部長
2011年4月 取締役農業化学品事業部長
2013年4月 取締役経営企画室担当兼情報システム部担当兼購買・物流部長
2013年6月 取締役常務執行役員経営企画室担当兼情報システム部担当兼購買・物流部長
2014年4月 取締役常務執行役員企画統括(経営企画、関連事業、情報システム)兼購買・物流部担当
2015年4月 取締役常務執行役員営業統括兼購買・物流部担当
2016年6月 三和倉庫株式会社取締役専務執行役員
2017年6月 三和倉庫株式会社代表取締役社長(現任)
当社取締役(現任)

監査等委員である取締役



青木 啓値
取締役
監査等委員
(常勤)

1981年4月 当社入社
2010年4月 秘書室長
2014年4月 総務・人事室総務・法務グループリーダー兼秘書グループリーダー
2016年6月 当社常勤監査役
2020年6月 当社取締役監査等委員(現任)



荻 茂生
取締役
(社外取締役)
監査等委員

1974年11月 デロイト・ハスキンス・アンド・セルズ会計事務所入所
1979年8月 公認会計士登録
1990年7月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)社員
1997年7月 同監査法人代表社員
2003年10月 同監査法人金融インダストリーグループ長
2013年10月 同監査法人IFRSセンター・オブ・エクセレンス(COE)長
2015年12月 荻公認会計士事務所所長(現任)
2016年6月 当社監査役
2020年6月 当社取締役監査等委員(現任)
アルコニックス株式会社社外監査役(現任)



脇 陽子
取締役
(社外取締役)
監査等委員

2002年10月 弁護士登録(第一東京弁護士会)虎ノ門南法律事務所入所
2012年1月 同パートナー(現任)
2019年6月 株式会社ヒガントウエンティワン社外取締役(現任)
2020年6月 当社取締役監査等委員(現任)

執行役員

常務執行役員

辻川 立史

NISSO CHEMICAL EUROPE GmbH社長兼
NISSO AMERICA INC. 会長

執行役員

濱村 洋

研究開発本部小田原研究所長

執行役員

渡辺 敦夫

高岡工場長

執行役員

立花 輝雄

二本木工場長

執行役員

赤川 彰一

化学品事業部長兼大阪支店長

執行役員

溝口 正士

農業化学品事業部長

執行役員

笹部 理

経営企画室経営企画グループリーダー兼
DX推進企画グループリーダー

執行役員

清水 修

経理部長

執行役員

赤塚 和則

生産技術本部副本部長兼生産企画管理部長

執行役員

堀 信之

特命事項担当(兼職 ニッソーファイン株式会社常務取締役)

10ヵ年の財務・非財務ハイライト

		2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
経営成績											
売上高	(百万円)	123,238	121,118	127,581	140,649	148,062	142,711	128,647	141,230	145,663	144,739
営業利益	(百万円)	4,736	4,706	4,094	6,399	7,285	7,415	5,365	6,390	7,906	8,135
売上高営業利益率(ROS)	(%)	3.8	3.9	3.2	4.5	4.9	5.2	4.2	4.5	5.4	5.6
持分法投資損益	(百万円)	5,569	5,209	4,246	2,705	6,338	11,728	4,898	2,239	△ 1.0	1,841
経常利益	(百万円)	9,572	9,365	8,317	9,740	14,924	18,952	9,908	9,204	8,888	10,312
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	5,548	7,044	5,303	5,833	10,945	14,313	8,785	6,378	5,802	6,759
財務状況											
総資産	(百万円)	167,223	179,230	193,344	204,297	221,285	220,587	217,302	219,457	216,212	210,556
純資産	(百万円)	85,723	91,671	100,246	108,224	127,181	131,489	138,069	144,801	144,916	144,440
自己資本比率	(%)	48.4	48.1	48.9	50.0	54.6	58.5	62.3	64.6	65.6	67.1
有利子負債	(百万円)	48,673	49,529	50,985	50,696	49,343	49,847	39,240	31,939	26,116	29,220
D/Eレシオ※1	(倍)	0.60	0.58	0.54	0.50	0.41	0.39	0.29	0.23	0.18	0.21
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	6.9	8.4	5.9	5.9	9.8	11.5	6.6	4.6	4.1	4.8
総資産営業利益率(ROA)	(%)	2.8	2.7	2.2	3.2	3.4	3.4	2.5	2.9	3.6	3.8
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	13,425	9,867	9,836	11,260	9,588	10,639	41,236	12,085	11,677	12,449
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 7,412	△ 7,949	△ 10,783	△ 11,805	△ 4,600	△ 9,424	△ 7,858	△ 8,327	△ 15,280	△ 10,399
フリー・キャッシュ・フロー※2	(百万円)	6,013	1,917	△ 947	△ 545	4,988	1,215	33,377	3,758	△ 3,603	2,050
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 6,371	△ 554	203	△ 1,888	△ 2,776	△ 1,323	△ 14,620	△ 9,485	△ 7,534	△ 1,161
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	13,155	14,434	14,346	12,402	14,853	14,494	33,146	27,585	16,536	17,200
1株当たりの指標											
1株当たり当期純利益	(円)	182.38	231.56	174.35	191.79	359.80	464.03	287.04	211.35	192.27	224.28
1株当たり純資産	(円)	2,659.07	2,831.29	3,105.82	3,362.05	3,971.73	4,144.56	4,485.10	4,698.59	4,698.10	4,734.24
1株当たり配当額	(円)	30	30	30	40	50	60	60	60	60	80
配当性向	(%)	16.4	13.0	17.2	20.9	13.9	12.9	20.9	28.4	31.2	35.7
その他											
設備投資額	(百万円)	6,286	5,061	9,412	6,115	7,987	6,764	6,512	8,589	8,026	8,824
減価償却費	(百万円)	6,098	6,092	5,761	6,480	6,436	6,242	6,397	6,532	6,966	7,578
研究開発費	(百万円)	5,650	5,738	5,941	6,480	6,343	6,670	6,495	7,250	6,241	6,127
非財務指標											
二酸化炭素排出量	(万t)	17.7	18.4	21.7	22.2	22.3	21.4	21.8	22.6	20.7	20.3
エネルギー使用量(原油換算)	(千kL)	98.7	97.1	94.5	94.8	99.0	93.9	94.9	96.4	93.7	93.1
連結従業員数	(名)	2,297	2,507	2,539	2,501	2,507	2,664	2,684	2,683	2,724	2,744

(注1) 記載金額は100万円未満を切り捨てて表示しています。
(注2) 当社は2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。1株当たりの指標はすべて株式併合が行われたと仮定して算定しています。
(注3) 二酸化炭素排出量およびエネルギー使用量(原油換算)は、日本曹達単体に関する報告です。
※1 D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本* *自己資本 = 純資産－新株予約権－非支配株主持分
※2 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

財務レビュー

経営成績の状況

当期におけるわが国の経済は、雇用環境や個人消費の改善により緩やかな景気回復基調で推移したものの、米中貿易摩擦をはじめとした通商問題による海外経済の不確実性や為替の変動など先行き不透明な状況が続きました。加えて、新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、景気の不透明感が一層強まる状況となりました。

このような状況のもと、当社グループにおいては、「中期経営計画(2017年度～2019年度)」の主題である「事業収益力の向上」と「新規事業の創出」を推進し、さらなる企業価値の向上に取り組みました。

セグメント別状況

化学品事業

二次電池材料の販売を開始したものの、工業薬品の販売が減少しました。また、連結子会社Alkaline SAS社が減収減益となりました。

当期は、建設事業におけるプラント建設工事が増加したものの、商社事業における販売減少などにより、売上高は1,447億3千9百万円(前期並み)、営業利益は81億3千5百万円(前期比2.9%増)となりました。

経常利益は、当社持分法適用関連会社ノーバス・インターナショナル社において前期に計上した損失が縮小したことなどにより、103億1千2百万円(前期比16.0%増)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、67億5千9百万円(同16.5%増)となりました。

この結果、当期の売上高は403億8千5百万円(前期比2.2%減)、営業利益は22億1千7百万円(同9.6%減)となりました。

工業薬品は、カセイソーダおよび青化ソーダが減少したことにより、減収となりました。

化成品は、特殊イソシアネートが減少したものの、二次電池材料の販売を開始したことなどにより、増収となりました。

機能材料は、KrFフォトリジスト材料「VPポリマー」および樹脂添加剤「NISSO-PB」が減少したことにより、減収となりました。

エコケア製品は、前期並みとなりました。

医薬品・工業用殺菌剤は、医薬品添加剤「NISSO HPC」および医薬品原料が堅調に推移したことにより、増収となりました。

農業化学品事業

殺虫剤「モスピラン」の輸出向けが伸長したものの、新規農薬の開発や既存製品の適用拡大に伴う委託試験費が増加しました。

この結果、当期の売上高は433億8千8百万円(前期並み)、営業利益は22億4千万円(前期比2.2%減)となりました。

殺菌剤は、前期に買収した「アグリマイシン」が収益に寄与しましたが、「トリフミン」の輸出向けが減少したことなどにより、減収となりました。

殺虫剤・殺ダニ剤は、殺虫剤「モスピラン」の輸出向けの伸長により、増収となりました。

除草剤は、輸出向け販売の減少により、減収となりました。

商社事業

ウレタン原料および無機薬品の減少により、当期の売上高は349億9千5百万円(前期比5.3%減)、営業利益は6億3千7百万円(同4.3%減)となりました。

運輸倉庫事業

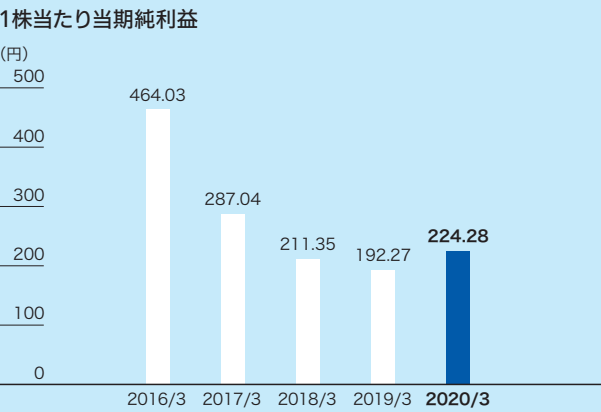
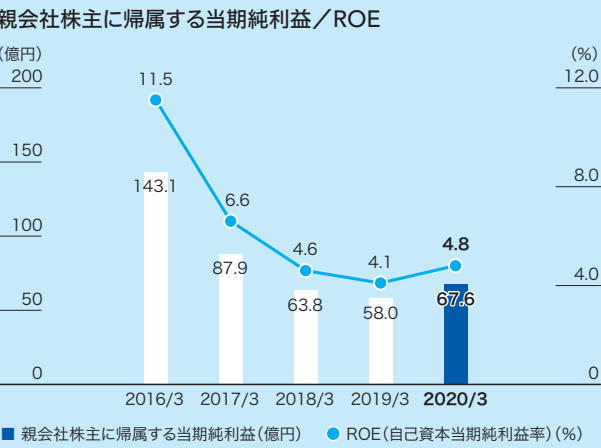
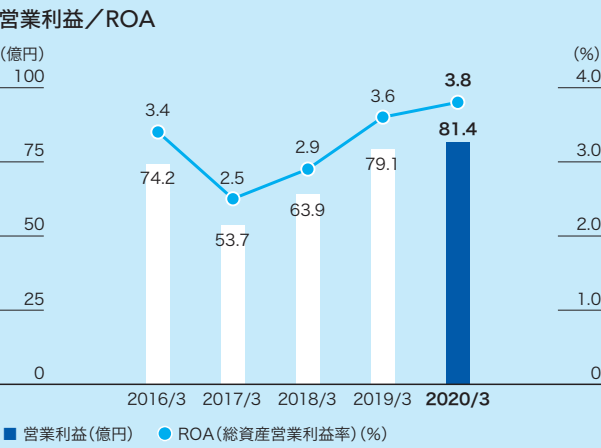
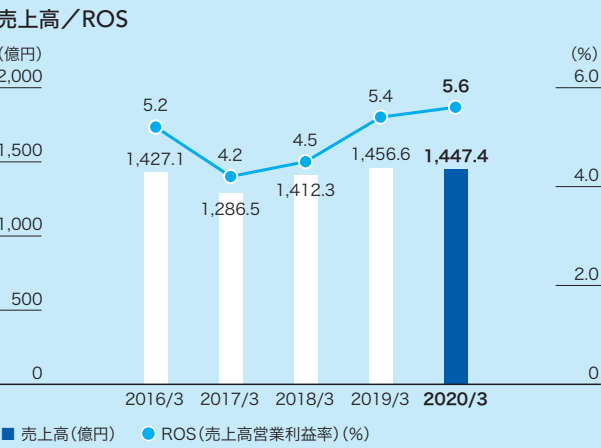
運送業が減少したものの、倉庫業が堅調に推移したことなどにより、当期の売上高は41億9千5百万円(前期比1.6%減)、営業利益は4億9千2百万円(同6.7%増)となりました。

建設事業

プラント建設工事的増加により、当期の売上高は144億2千3百万円(前期比18.5%増)、営業利益は16億7千7百万円(同43.2%増)となりました。

その他

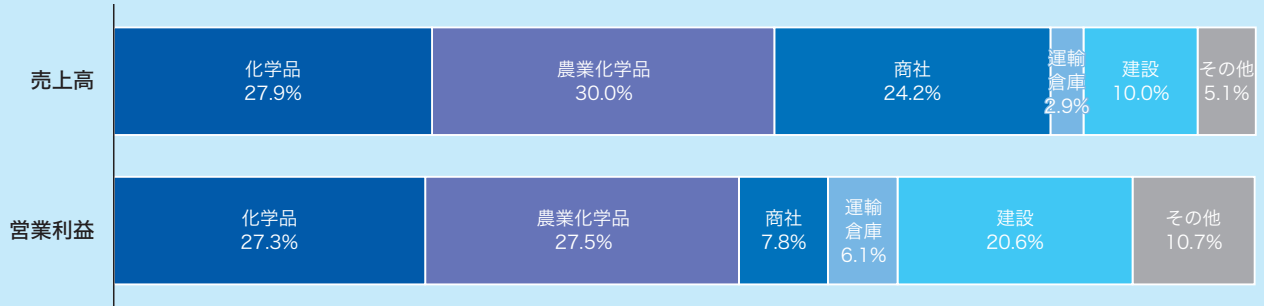
当期の売上高は73億5千万円(前期比6.6%減)、営業利益は6億4千4百万円(同9.7%増)となりました。



2020年3月期 連結業績(セグメント別業績)

	2018/3		2019/3		2020/3	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
化学品事業	395.0	16.3	412.9	24.5	403.9	22.2
農業化学品事業	432.2	19.8	431.2	22.9	433.9	22.4
商社事業	349.4	6.6	369.4	6.7	350.0	6.4
運輸倉庫事業	40.6	4.4	42.6	4.6	42.0	4.9
建設事業	116.9	14.0	121.8	11.7	144.2	16.8
その他	78.3	4.7	78.7	5.9	73.5	6.4
調整額	—	△1.9	—	2.8	—	2.3
連結合計	1,412.3	63.9	1,456.6	79.1	1,447.4	81.4

2020年3月期 収益構成



財政状態

当期末の総資産は、受取手形および売掛金が減少したことなどにより、前期末に比べ56億5千6百万円減少し、2,105億5千6百万円となりました。

負債については、支払手形および買掛金が減少したことなどにより、前期末に比べ51億7千9百万円減少し、661億1千6百万円となりました。

また、純資産は前期末に比べ4億7千6百万円減少し、1,444億4千万円となりました。この結果、当期末の自己資本比率は67.1%となりました。

キャッシュ・フローの概況

当期における現金および現金同等物は6億6千4百万円増加し、172億円となりました。その主な内訳は、税金等調整前当期純利益80億2千7百万円(非キャッシュ項目である持分法による投資利益18億4千1百万円を含む)に加え、減価償却費75億7千8百万円、利息および配当金の受取額13億5千万円などがあった一方、有形固定資産の取得による支出104億8千1百万円などがあったことによるものです。

研究開発

日本曹達グループは、「特徴ある独自技術に基づく高付加価値製品の開発」を進めるために、「知の融合」「技の融合」「グローバル」をキーワードに、化学品事業として機能性材料と精密合成技術を活用した各種化学品、および農業化学品事業として新規農業開発を目指した研究開発に取り組んでいます。また、予想される事業環境の変化に備え、現有製品のさらなる強化・拡大を図り、既存事業周辺、重点指向分野での新製品の開発を強力に推進するとともに、関連会社との技術連携を通じたグループ全体の技術力強化、新しい技術分野への参入や自社保有技術の積極的活用による新規事業の創生を目指しています。

当期における各セグメント別の研究開発の状況は次のとおりです。

なお、研究開発費の総額は6,127百万円(売上高比4.2%)であり、グループ全体で325名(総従業員比11.8%)体制です。

化学品事業

機能性材料分野では、精密重合技術による新規ポリマー材料、有価資源回収用新規吸着材、有機EL材料などの分野で技術的特徴を活かした開発を推進しています。また、当社の特徴のある既存製品であるセルロース誘導体、液状ポリブタジエン製品、顔色剤、エコケア・光触媒およびバイオサイドなど環境化学関連製品、有機金属関連製品などについても競争力強化を行いながら、新規分野への積極進出を図っています。

精密合成分野では、ホスゲン、青酸、金属ソーダなどの当社特有の原料を利用した重要中間体の開発および新規製造技術開発による新製品の創出を目指しています。

なお、化学品事業における研究開発費は1,156百万円です。

農業化学品事業

「食の安心・安全」にますます関心が集まる中、低薬量で活性を示し、低残留性の果樹・野菜向け農薬を中心とした研究に取り組んでいます。

べと病やピシウム病に卓効を示す殺菌剤「ピシロック」については、欧米をはじめとした海外開発を積極的に推進しています。用途には瓜類や葉菜類の茎葉散布と、とうもろこしなどの種子処理が含まれます。また、新規の作用性を有する殺ダニ剤「ダニオーテ」については、国内上市に向けた準備を進めています。広範囲の病害に有効な殺菌剤「ミギワ」の開発も順調に推移しており、各種登録用試験をグローバルに実施中です。さらに、これらに続く有望化合物についてもフェーズアップに向け鋭意研究中です。

化学農薬以外では、生物農薬として、「アグロケア」および「マスタピース」の販売が順調であり、今後も微生物の多様な能力を活かした生物農薬製品群の充実に力を入れます。

なお、農業化学品事業における研究開発費は4,956百万円です。

その他

環境開発事業では、各種難処理産業廃棄物の資源リサイクルプロセスの改善研究に取り組んでいます。

なお、その他における研究開発費は15百万円です。

設備投資

日本曹達グループの設備投資は、需要予測、投資効率などを踏まえて策定しています。当期については、高付加価値製品開発および競争力強化などを中心に、8,824百万円の設備投資を実施しました。各セグメント別の設備投資の状況は次のとおりです。

化学品事業

各種製品の製造設備の強化・合理化ならびに維持更新工事を中心に、4,632百万円の設備投資を実施しました。

農業化学品事業

各種製品の製造設備の強化・合理化ならびに維持更新工事を中心に、3,153百万円の設備投資を実施しました。

商社事業

合理化ならびに維持更新工事を中心に、9百万円の設備投資を実施しました。

運輸倉庫事業

合理化ならびに維持更新工事を中心に、454百万円の設備投資を実施しました。

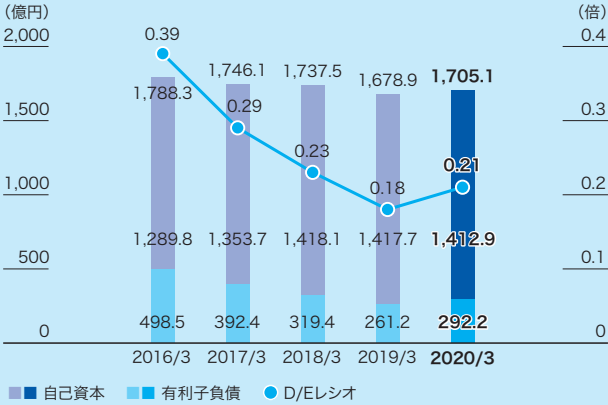
建設事業

合理化ならびに維持更新工事を中心に、55百万円の設備投資を実施しました。

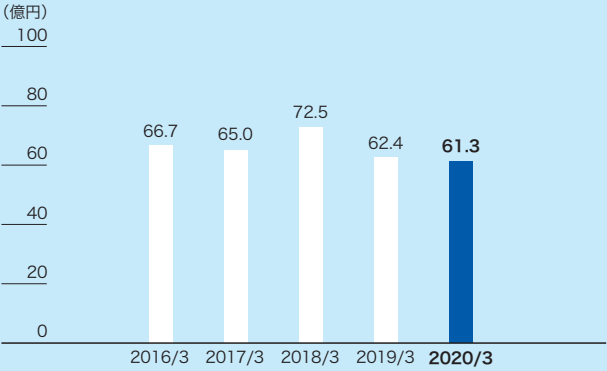
その他

環境開発関連設備の合理化ならびに維持更新工事を中心に、520百万円の設備投資を実施しました。

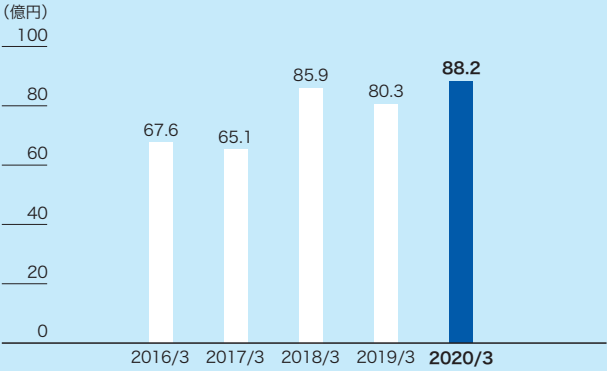
有利子負債／D/Eレシオ



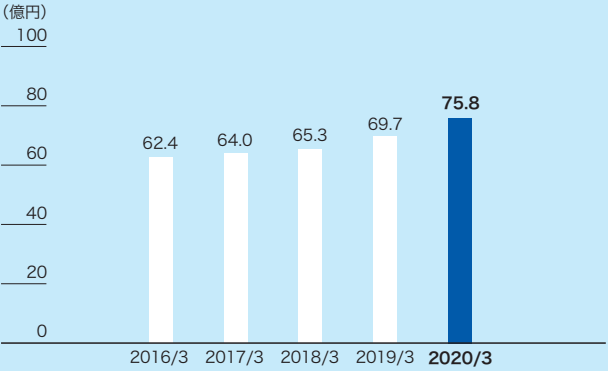
研究開発費



設備投資額



減価償却費



連結貸借対照表

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	16,565	17,229
受取手形及び売掛金	47,860	41,063
電子記録債権	2,795	2,514
たな卸資産	27,372	30,644
その他	4,500	4,865
貸倒引当金	△199	△200
流動資産合計	98,895	96,117
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	60,787	61,937
減価償却累計額	△42,704	△43,590
建物及び構築物(純額)	18,082	18,347
機械装置及び運搬具	113,465	114,195
減価償却累計額	△93,201	△96,140
機械装置及び運搬具(純額)	20,264	18,055
工具、器具及び備品	11,579	11,793
減価償却累計額	△9,802	△9,910
工具、器具及び備品(純額)	1,776	1,882
土地	15,111	14,909
建設仮勘定	3,247	6,037
その他	210	1,636
減価償却累計額	△200	△358
その他(純額)	9	1,277
有形固定資産合計	58,491	60,509
無形固定資産		
のれん	249	13
その他	5,527	4,868
無形固定資産合計	5,776	4,881
投資その他の資産		
投資有価証券	39,307	35,436
退職給付に係る資産	8,767	7,816
繰延税金資産	2,700	3,455
その他	2,272	2,338
貸倒引当金	△0	△1
投資その他の資産合計	53,048	49,046
固定資産合計	117,316	114,438
資産合計	216,212	210,556

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	20,933	15,129
電子記録債務	2,717	2,383
短期借入金	15,501	14,420
未払法人税等	1,258	993
賞与引当金	2,900	2,953
その他	6,806	6,392
流動負債合計	50,118	42,272
固定負債		
長期借入金	10,604	13,514
繰延税金負債	4,364	3,200
退職給付に係る負債	2,468	2,634
環境対策引当金	724	543
その他	3,014	3,951
固定負債合計	21,177	23,843
負債合計	71,295	66,116
純資産の部		
株主資本		
資本金	29,166	29,166
資本剰余金	29,359	29,359
利益剰余金	80,166	85,111
自己株式	△2,250	△3,184
株主資本合計	136,441	140,453
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,220	4,959
繰延ヘッジ損益	△163	△163
為替換算調整勘定	△2,100	△3,491
退職給付に係る調整累計額	373	△465
その他の包括利益累計額合計	5,328	838
非支配株主持分	3,146	3,147
純資産合計	144,916	144,440
負債純資産合計	216,212	210,556

連結損益計算書

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
売上高	145,663	144,739
売上原価	108,651	106,818
売上総利益	37,012	37,920
販売費及び一般管理費	29,105	29,785
営業利益	7,906	8,135
営業外収益		
受取利息	33	21
受取配当金	752	679
持分法による投資利益	－	1,841
その他	1,111	710
営業外収益合計	1,897	3,252
営業外費用		
支払利息	248	230
持分法による投資損失	1	－
為替差損	－	250
その他	664	593
営業外費用合計	915	1,074
経常利益	8,888	10,312
特別利益		
投資有価証券売却益	－	58
固定資産売却益	7	49
特別利益合計	7	108
特別損失		
固定資産廃棄損	179	367
投資有価証券売却損	1	158
減損損失	68	1,609
関係会社出資金評価損	85	－
100周年記念費用	－	187
その他	29	70
特別損失合計	364	2,393
税金等調整前当期純利益	8,531	8,027
法人税、住民税及び事業税	1,863	1,656
法人税等調整額	601	△593
法人税等合計	2,464	1,063
当期純利益	6,066	6,964
非支配株主に帰属する当期純利益	263	204
親会社株主に帰属する当期純利益	5,802	6,759

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期純利益	6,066	6,964
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,410	△2,288
繰延ヘッジ損益	△154	60
為替換算調整勘定	△397	△632
退職給付に係る調整額	△103	△834
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,991	△951
その他の包括利益合計	△4,058	△4,646
包括利益	2,007	2,317
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,790	2,269
非支配株主に係る包括利益	216	47

連結株主資本等変動計算書

前期連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位：百万円)					
	資本金	資本剰余金	株主資本 利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	29,166	29,359	76,179	△2,235	132,469
当期変動額					
剰余金の配当			△1,815		△1,815
親会社株主に帰属する当期純利益			5,802		5,802
自己株式の取得				△17	△17
自己株式の処分		△0		2	2
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	－	△0	3,987	△15	3,972
当期末残高	29,166	29,359	80,166	△2,250	136,441

その他の包括利益累計額							
	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	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	8,614	7	249	470	9,340	2,991	144,801
当期変動額							
剰余金の配当							△1,815
親会社株主に帰属する当期純利益							5,802
自己株式の取得							△17
自己株式の処分							2
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	△1,393	△171	△2,350	△96	△4,011	154	△3,857
当期変動額合計	△1,393	△171	△2,350	△96	△4,011	154	114
当期末残高	7,220	△163	△2,100	373	5,328	3,146	144,916

当連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位：百万円)					
	資本金	資本剰余金	株主資本 利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	29,166	29,359	80,166	△2,250	136,441
当期変動額					
剰余金の配当			△1,814		△1,814
親会社株主に帰属する当期純利益			6,759		6,759
自己株式の取得				△938	△938
自己株式の処分		△0		5	5
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	－	△0	4,944	△933	4,011
当期末残高	29,166	29,359	85,111	△3,184	140,453

その他の包括利益累計額							
	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	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	7,220	△163	△2,100	373	5,328	3,146	144,916
当期変動額							
剰余金の配当							△1,814
親会社株主に帰属する当期純利益							6,759
自己株式の取得							△938
自己株式の処分							5
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	△2,260	0	△1,390	△838	△4,490	1	△4,488
当期変動額合計	△2,260	0	△1,390	△838	△4,490	1	△476
当期末残高	4,959	△163	△3,491	△465	838	3,147	144,440

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 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3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	8,531	8,027
減価償却費	6,966	7,578
のれん償却額	235	236
減損損失	68	1,609
持分法による投資損益(△は益)	1	△1,841
賞与引当金の増減額(△は減少)	131	54
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△5	9
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△591	△483
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△67	48
環境対策引当金の増減額(△は減少)	△179	△181
受取利息及び受取配当金	△785	△700
支払利息	248	230
固定資産廃棄損	189	381
投資有価証券評価損益(△は益)	19	22
投資有価証券売却損益(△は益)	1	99
売上債権の増減額(△は増加)	△4,430	6,797
たな卸資産の増減額(△は増加)	99	△3,383
仕入債務の増減額(△は減少)	1,970	△5,941
その他	△417	545
小計	11,986	13,108
利息及び配当金の受取額	1,588	1,350
利息の支払額	△250	△231
法人税等の支払額	△1,648	△1,778
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,677	12,449
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	△8,526	△10,481
有形固定資産の売却による収入	166	236
無形固定資産の取得による支出	△588	△404
投資有価証券の取得による支出	△80	△51
投資有価証券の売却による収入	0	498
関係会社株式の取得による支出	△931	－
関係会社出資金の売却による収入	112	－
貸付けによる支出	△134	△17
貸付金の回収による収入	25	51
有形固定資産の除却による支出	△124	△186
事業譲受による支出	△5,229	－
その他	29	△43
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,280	△10,399
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)	△942	△245
長期借入れによる収入	119	4,673
長期借入金の返済による支出	△4,813	△2,525
配当金の支払額	△1,809	△1,810
自己株式の取得による支出	△18	△940
非支配株主への配当金の支払額	△62	△46
その他	△8	△267
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,534	△1,161
現金及び現金同等物に係る換算差額	89	△225
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△11,049	664
現金及び現金同等物の期首残高	27,585	16,536
現金及び現金同等物の期末残高	16,536	17,200

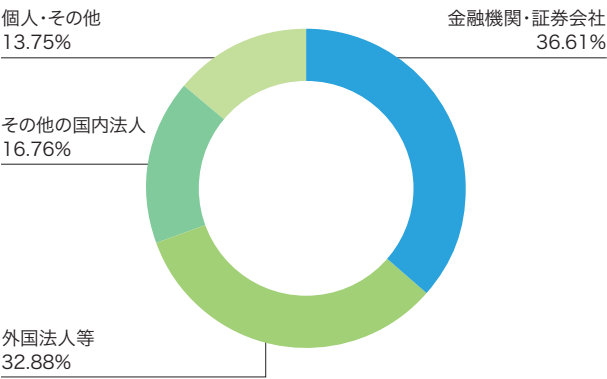
会社情報／株主・投資家情報

(2020年3月31日現在)

会社概要

商 号	日本曹達株式会社 Nippon Soda Co., Ltd.
本 社 所 在 地	〒100-8165 東京都千代田区大手町二丁目2番1号 (03) 3245-6054
代 表 者	代表取締役社長 石井 彰
創 立 年 月	1920年2月
資 本 金	29,166百万円
決 算 期	3月
従 業 員 数	連結 2,744名 単体 1,313名
銘 柄 コ ー ド	4041
上 場 証 券 取 引 所	東京証券取引所 市場第一部
単 元 株 式 数	100株
発 行 可 能 株 式 総 数	96,000,000株
発 行 済 株 式 総 数	31,127,307株 (自己株式1,211,717株を含む)
株 主 数	13,371名(前期末比265名減)
事 業 年 度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定 時 株 主 総 会	毎年6月
配 当 基 準 日	期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
株 主 名 簿 管 理 人	東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社
株 主 名 簿 事 務 取 扱 所	東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 ＜郵便物送付先 電話お問い合わせ先＞ 〒168-8507 東京都杉並区和泉2-8-4 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 TEL 0120-288-324(フリーダイヤル)

所有者別株式分布状況



※小数点第3位以下を四捨五入しています。
※自己株式は「個人・その他」に含めて記載しています。

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,474	4.93%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	1,375	4.60%
三井物産株式会社	1,015	3.39%
JP MORGAN CHASE BANK 385632	951	3.18%
日本曹達取引先持株会	906	3.03%
農林中央金庫	884	2.96%
JP MORGAN CHASE BANK 380684	818	2.74%
株式会社みずほ銀行	816	2.73%
INTERACTIVE BROKERS LLC	756	2.53%
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC/JANUS HENDERSON HORIZON FUND	652	2.18%

(注1) 当社は自己株式を1,211,717株保有していますが、上記大株主から除外しています。自己株式には、役員向け株式給付信託による保有株式70,840株は含んでいません。

(注2) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

グループ会社

連結子会社

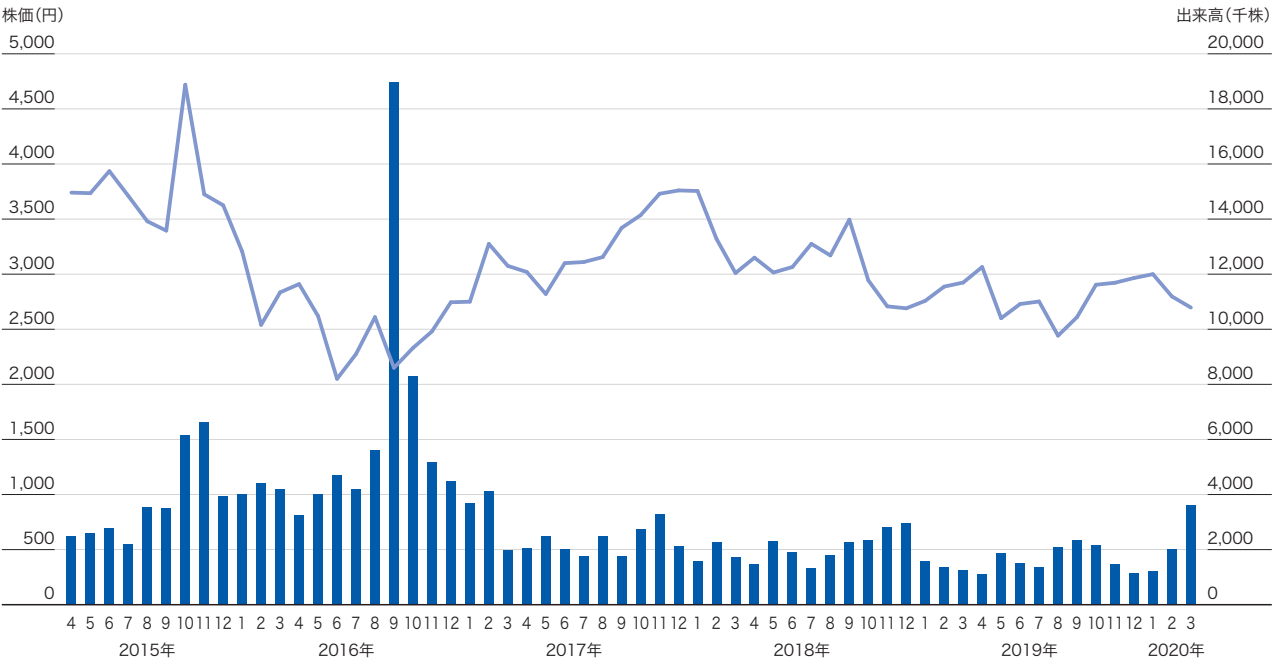
- 化学
ニッソーファイン株式会社
新富士化成薬株式会社
日曹金属化学株式会社
上越日曹ケミカル株式会社
 - 商社
日曹商事株式会社
株式会社ニッソーグリーン
 - 物流
三和倉庫株式会社
三倉運輸株式会社
 - エンジニアリング
日曹エンジニアリング株式会社
 - 土木・建設
株式会社日曹建設
- 海外
NISSO AMERICA INC.
NISSO CHEMICAL EUROPE GmbH
日曹南海アグロ株式会社
Alkaline SAS、ほか4社

持分法適用関連会社

NOVUS INTERNATIONAL, INC.
IHARABRAS S/A. INDÚSTRIAS QUÍMICAS
Certis Europe B.V.
日曹ピーエーエスエフ・アグロ株式会社

※2020年4月1日付で当社は上越日曹ケミカル株式会社を吸収合併しました。

株価・出来高推移



	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
親会社に帰属する当期純利益 (億円)	143.1	87.9	63.8	58.0	67.6
配当金総額 (億円)	18.7	18.2	18.2	18.2	24.0
配当性向 (%)	12.9	20.9	28.4	31.2	35.7
自己株式取得 (億円)	—	20.0	—	—	9.4
総還元性向 (%)	12.9	43.4	28.4	31.2	49.4

(注)当社は2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。1株当たりの指標はすべて株式併合が行われたと仮定して算定しています。

ウェブサイトのご案内

当社についての詳細は下記ウェブサイトをご覧ください。

日本曹達ウェブサイト
<https://www.nippon-soda.co.jp/>

CSR情報
<https://www.nippon-soda.co.jp/environment/houkoku.html>

株主・投資家情報
https://www.nippon-soda.co.jp/financial_fact/