

日本曹達グループ 統合報告書2024



# 日本曹達グループ 統合報告書2024



 **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  
〒100-7010 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号  
TEL(03)6366-1920 FAX(03)4212-9664

 **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。

## 私たちの挑戦

社員一人ひとりの日々の挑戦がミッションの実現につながっています。



顧客とともに課題に向き合う  
中で、双方の課題解決にとど  
まらず、環境負荷の低減を常  
に志向し続ける。

化学品事業部  
機能化学品部  
機能材料課

法令遵守と安全・安定・安心  
操業を継続し無事故無災害を  
達成します。

生産本部二本木工場製造部  
ファインケミカル二課



当社が開発してきた新たな農  
業技術を世界に広げ、世界中  
の農家の大事な作物を守るこ  
とに貢献したい。

農業化学品事業部  
海外営業二部  
アジア・オセアニア課



日本曹達にバイオ技術をイノ  
ベーションさせ、未来に貢献  
する新しい価値・新しい強み  
を創造する。

研究開発本部  
リサーチ&イノベーションセンター  
合成技術研究部



一人ひとりの社員がモチベ  
ーションを高く持って働ける制  
度づくりを通して、輝く人材が  
集まる会社として社会を明る  
くしたい。

人事部



化学の知見を深め、多様な分  
野と融合し、持続可能な社会  
へ向けた革新的な価値創造に  
挑戦する。

研究開発本部  
プロダクションテクノロジーセンター  
千葉研究部



## CONTENTS

### 日本曹達グループの価値創造

- 01 日本曹達グループのミッション
- 02 ミッション実現ストーリー
- 04 価値創造のあゆみ
- 06 価値創造モデル
- 08 価値創造を実現する「技術」と「6つの資本」
- 10 価値創造の源泉 —日本曹達のDNA
- 12 社長メッセージ

### 持続的成長への道筋

- 18 長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」実現に向けて
- 20 中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」進捗と成果
- 22 日本曹達グループのマテリアリティ
- 23 中期経営計画アクションプラン
- 24 特集：研究技術戦略
- 28 日本曹達グループの事業

### サステナビリティ経営推進

- 36 サステナビリティ経営の考え方
- 38 環境戦略
- 41 人材戦略
- 45 サプライチェーンマネジメント
- 46 保安防災
- 47 労働安全衛生
- 48 物流安全・品質保証
- 48 化学品・製品安全
- 49 地域社会との関わり・社会との対話
- 50 社外取締役鼎談
- 52 役員一覧
- 54 コーポレート・ガバナンス
- 59 コンプライアンス
- 60 内部統制
- 61 事業等のリスク

### データ

- 62 10か年の財務・非財務ハイライト
- 64 財務レビュー
- 68 連結財務諸表
- 70 連結株主資本等変動計算書
- 71 連結キャッシュ・フロー計算書
- 72 会社情報/株主・投資家情報

※別途記載がない限り、数値は四捨五入して表示しています。

### 編集方針

「統合報告書2024」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2.0」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。また、透明性を保ち説明責任を果たすため、「統合報告書2024」および「ESGデータ集2024」は、その内容について日本曹達(株)の全取締役を委員に含むCSR推進委員会で承認を得ています。



### 報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日(当年度)  
一部上記期間以外の情報も含まれます。

### 報告対象範囲

日本曹達株式会社および日本曹達グループ各社

### 第三者検証

「統合報告書2024」および「ESGデータ集2024」は、記載されている情報の透明性と信頼性を保証するため、一般社団法人日本化学工業協会による第三者検証を受審しています。第三者検証の意見書は、「ESGデータ集2024」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ください。

## ミッション実現ストーリー

日本曹達グループは、創立以来、ミッションである「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。」ことを追求してきました。ステークホルダーの皆様とともに積み上げてきた価値をご紹介します。

### 市場ニーズに応え続ける「NISSO HPC」

医薬品添加剤HPC(ヒドロキシプロピルセルロース)は海外からの輸入に頼っていましたが、品質や供給の安定性を求める製薬会社から国産品を求める声が高まっていました。当社はこのようなお客様の声を汲み取り、「NISSO HPC」の開発に着手、1969年より販売を開始し、1985年には湿式造粒法における標準処方採用されたことで、結合剤として代表的な製品となりました。お客様との細やかなコミュニケーションを通じ、高度化する品質要求に応え続けることで、販売量は伸び続けています。現在では、海外拠点の現地スタッフと協働してグローバルな技術支援体制を整備するとともに、大学など外部機関と連携し先端分野における技術データを発信することで、提供価値の最大化を目指しています。

### 高品質と安定供給を実現する技術力

#### 1 精密な合成によって、多彩な粘度・分子量 銘柄を提供

「NISSO HPC」は、水とアルコールに溶解する数少ない添加剤で、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。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の高機能が付与でき、お客様の用途に合わせて粘度や分子量が異なる多彩な銘柄をラインアップしています。

#### 2 安全・安心に 生産し続ける生産技術

医薬品は、人々の健康や生命に直接関与するため、製造工程も適切に管理することが求められます。医薬品の製造においては、製造管理および品質管理基準(GMP)が定められています。当社の「NISSO HPC」製造工場では、日本薬局方(JP)、米国薬局方(USP)、欧州薬局方(EP)に準拠したGMP管理下で、厳格な製造管理および品質管理により製造しています。

### ステークホルダーとの共創



株式会社ダイトン  
執行役員  
粉体機械事業部  
開発・技術統括部 統括部長  
浅井 直親 様

#### 深く市場に浸透した「NISSO HPC」が、製剤技術の発展を支える

私は22年ほど前に先輩から標準処方研究フォーラム\*の企画委員会への参加を引き継いだことで、メンバーであった日本曹達様との関係が始まりました。当時、「HPC-L」はすでに医薬品の標準処方に組み込まれており、製剤機器の性能評価においても当然使用するべき添加剤でした。「NISSO HPC」は、業界で圧倒的に認知度が高いため、当社の機器の性能を紹介する際に、お客様が操作条件を理解し性能を比較しやすいように「HPC-L」を使用しています。関係が深まったのは、約14年前に始まった医薬品業界における連続生産方式の検討がきっかけでした。標準処方研究フォーラムでもこのテーマを取り上げることになり、何年かして日本曹達様から「HPC-L」とは異なるグレードの提案がありました。これを試みたところ、顆粒や錠剤の物性に改善が見出されました。この結果を公的機関による客観的な評価として当社の機械を紹介できることになり、お客様への提案の幅が大きく広がりました。

日本曹達様は自社内であらゆる可能性に挑戦し、研究を重ねている企業という印象を強く持っています。日本曹達様は医薬品添加剤だけでなく、農業など人々の生活に不可欠な製品も手がけておられます。今後も変わらずに、業界のトップランナーとしてご活躍いただき、高品質な製品を安定的に供給し、多くの人々が安心して使用できる環境を維持し続けていただくことを期待しています。

\* 標準処方研究フォーラム：製薬企業、添加剤メーカー、製剤機器メーカーなどの業界関係者が参加する非営利の研究組織です。医薬品の標準的な処方や製造方法を研究・開発し、業界全体の技術向上と効率化を目指しています。このフォーラムでの成果は、業界内で広く認知され、実質的な業界標準として扱われることが多く、公的機関に準ずる役割を果たしています。

#### 患者の服薬による負担を減らす「NISSO HPC」の可能性

日本曹達様のHPCとの関わりは、1990年代初頭の医薬品向け微粒子コーティング剤の研究から始まりました。当時、錠剤や顆粒のコーティング技術は確立されていましたが、より細かい微粒子レベルでは凝集防止が課題でした。そこで、新しい低粘度銘柄「HPC-SSL」を用いて検討を行い、微粒子コーティング技術を確立しました。この技術はさまざまな易服用性製剤に応用され、苦みなどによる飲みにくさを訴える患者さんへの服薬アドヒアランス\*向上に貢献しています。現在も、さらに低粘度のHPCなど拡充された銘柄ラインアップや共同で研究開発中の添加剤を活用し、溶けにくいお薬を溶けやすくするナノサスペンションの分散安定剤への適用や、湿度に応じた有効成分の放出制御が可能な微粒子コーティング製剤などの研究開発が進行中です。

日本曹達様は、研究成果への迅速な対応から学会でのポスター発表まで、積極的にサポートしてください。また、共同研究における技術情報の提供や、特許出願時の綿密な打ち合わせなど、丁寧な支援を通じて企業の社会貢献に対する強い姿勢を感じます。今後も日本曹達様の高い技術力により、既存の添加剤では困難な、次世代治療用の有効成分に適した新しい添加剤や製剤技術を生み出すことを期待しています。

\* 服薬アドヒアランス：患者が治療方針を理解・納得し、その方針に従って積極的に薬を用いた治療を受けること



神戸学院大学  
副学長  
薬学部 教授  
市川 秀喜 様

# 価値創造のあゆみ

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。



**創業期** (1920~1944)

国内で化学製品の工業化要請が高まる中、市況不安にあっても積極的な経営姿勢を貫き、より新しい技術革新によって新製品の研究・工業化を牽引しました。

**黎明期** (1945~1969)

戦後の生活必需品不足や高度経済成長期の社会変化に 대응べく、既存・新規を含めたさまざまな分野での開発・事業化に挑戦。国民生活への貢献と日本曹達の事業拡大の両立を果たしました。

**発展期** (1970~1994)

不透明な時代であっても、創業期から築き上げた技術を駆使した新製品開発への取り組みにより新たな成長分野を切り拓きました。海外拠点も拡充し、日本曹達の技術を世界に広げる礎を築きました。

**展開期** (1995~2024)

グローバル化や環境配慮への関心が高まる中、積極的なグローバル展開と新製品開発で事業を拡大。先端分野や環境分野に自社技術を活用し、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を図っています。

**1913年(大正2年)** Production R&D  
 創立者・中野友禮、中野式食塩電解法の特許を取得

**1920年(大正9年)** Production  
 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)** Production  
 高岡工場(富山県高岡市)操業開始

売上高の推移

**1959年(昭和34年)** R&D  
 生物研究所<sup>\*1</sup>(神奈川県中郡大磯町)を開設(1984年、小田原研究所に統合) Point 1



生物研究所

**1969年(昭和44年)** Production R&D Sales  
 殺菌剤「トップジン」製造開始 Point 2  
 医薬品添加剤「NISSO HPC」製造開始 Point 3

**1969年(昭和44年)** Production R&D  
 水島工場(岡山県倉敷市)操業開始  
 農業合成研究所<sup>\*1</sup>(神奈川県小田原市)を開設

**1970年(昭和45年)** Production R&D Sales  
 樹脂添加剤「NISSO-PB」製造開始

**1970年(昭和45年)** Production  
 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)** Sales  
 イハラプラス社(ブラジル)に出資参画

**1974年(昭和49年)** R&D  
 ファインケミカル研究所<sup>\*1</sup>(神奈川県小田原市)を開設(1984年、小田原研究所に発展解消)

**1984年(昭和59年)** R&D  
 機能製品研究所<sup>\*2</sup>(千葉県市原市)を開設  
 小田原研究所<sup>\*1</sup>(神奈川県小田原市)を開設 Point 4

**1991年(平成3年)** Sales  
 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)** Production R&D Sales  
 殺虫剤「モスピラン」製造開始 Point 5

**1997年(平成9年)** Production R&D Sales  
 半導体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ナムナトリウムをサントリー(現 サントリーホールディングス)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

**2002年(平成14年)** R&D  
 高機能材料研究所<sup>\*2</sup>(千葉県市原市)を開設



ビシロック ダニオーテ ミギワ

**2004年(平成16年)** Sales  
 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買収

**2010年(平成22年)** R&D  
 千葉研究所<sup>\*2</sup>(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)** Production  
 農業原体の製造合弁会社・日曹南海アグリ株式会社を韓国に設立

**2011年(平成23年)** Production Sales  
 フランスの化学メーカー・Alkaline S.A.S.社<sup>\*3</sup>を買収

**2017年(平成29年)** Production R&D Sales  
 殺菌剤「ビシロック」を販売開始

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

**2020年(令和2年)** Production R&D Sales  
 殺ダニ剤「ダニオーテ」を販売開始

**2021年(令和3年)** Production R&D Sales  
 殺菌剤「ミギワ」を販売開始

2024年3月期の売上高  
**1,544億円**

(注) 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に変更しています。

※1 現在のリサーチ&イノベーションセンター  
 ※2 現在のリサーチ&イノベーションセンター千葉リサーチセンター  
 ※3 2023年(令和5年)3月に全株式を譲渡

**Production** ニッチトップの剤を安心・安全に届け続ける**生産技術力**

**R&D** 実力ある剤を磨き続けられる**研究開発力**

**Sales** **市場ニーズ**の汲み取り

**Point 1**  
 農業の効果・毒性を評価する日本初の民間施設を設立し、業界の注目を集めた。その後、殺ダニ剤「ミカジン」「ミルベックス」、殺菌剤「トップジン」など数々の大型農業を上市する出発点に。

**Point 2**  
 農業の低毒化への社会的な関心が高まる中、低毒性殺菌剤「トップジン」を開発。類縁化合物の「トップジンM」は、難関であったアメリカ環境保護庁(EPA)の農業登録を国産第1号として取得。この成功がその後の農業の輸出拡大につながっている。

**Point 3**  
 医薬品添加剤「NISSO HPC」は日本薬局方品としての収載以降、化粧品原料、食品添加物として用途を広げ、販売量は順調に増加。生産能力の増強を続けて現在に至っている。

**Point 4**  
 新農業開発における化合物合成から活性評価、安全性研究といった一連の研究を1カ所で効率的に行うことができる体制を構築。

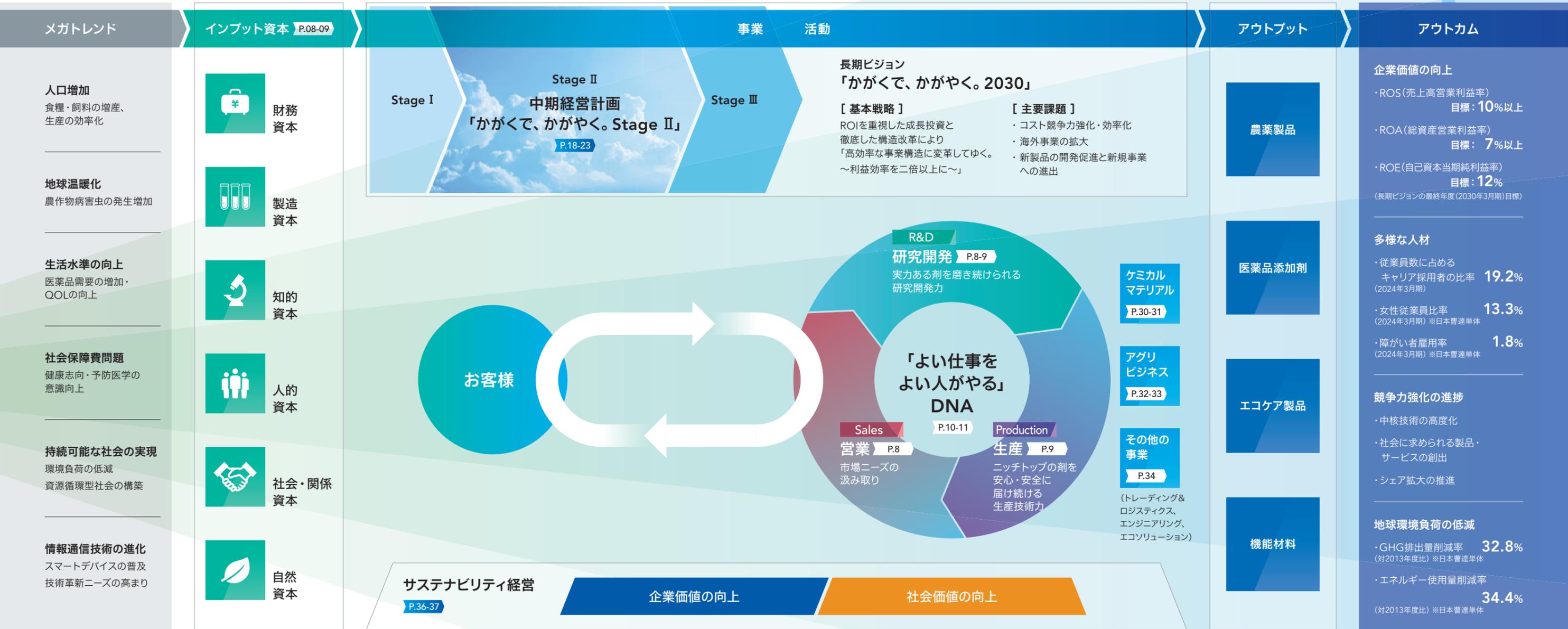
**Point 5**  
 殺虫剤「モスピラン」は、現場の要望に即した改善や、マイナー作物への登録取得を積極的に進め、多種の作物の主要病害に使用できる大型剤に成長。環境に与える影響が極めて少ないという特色があり、EUにおいては、同系統の農業では唯一原体登録が認められており、販売が拡大している。

# 価値創造モデル

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取り組み、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。

ステークホルダーとの価値共創

## 新たな価値を、かがくの力で。



マテリアリティ P.22

2 食糧 食糧  
アグリカルチャー  
食糧確保と持続可能な農業へ



3 健康 健康  
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



# 価値創造を実現する「技術」と「6つの資本」

## たゆまぬ技術の深化と市場ニーズの汲み取りによる

## 新たな価値創造

### 市場ニーズの汲み取り

**100年の間に積み上げた基礎技術と中核技術を有効に活用し、市場のニーズを汲み取ることで開発・改良・開拓のさらなる進化を実現**

中核技術を活かし、そこに市場のニーズを汲み取ることで製品は日々進化を続けています。そしてこのたゆまぬ進化により、新製品の開発・既存製品の技術改良・周辺市場の開拓の3つを実現しています。

研究開発の拠点となる研究所は、イノベーションの創出を図るべく、リサーチ&イノベーションセンターとして小田原研究所と千葉研究所を組織統合し、小田原研究所における農業の研究開発と、千葉研究所における化学品の研究開発との「知の融合」と「技の融合」を推進しています。

農業開発では、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ており、高効率でスピーディーな研究開発を行い、探索と評価を結びつけた製品開発が大きな強みとなっています。また、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。

今後もさらなる研究開発力向上のため、マーケティングや技術・サービス、製造など各部門との連携を強化していきます。

### 研究開発力・生産技術力

**100年にわたり培ってきた研究開発力と生産技術力に磨きをかけ、安全・安心で安定した効率のよい生産体制を構築**

2024年4月に各工場・研究所の生産技術研究4部門を統合し、プロダクションテクノロジーセンターを新設しました。研究テーマの迅速な見極めと技術・設備・人材などの研究資源の最適配分を実現するとともに、リサーチ&イノベーションセンターとの連携を強化することで生産性の高い製造技術の開発を加速します。また、計装施設の統合やサプライチェーンの最適化を考慮した生産体制を構築するとともに、デジタルトランスフォーメーションを加速し、AIやデータ活用による生産性向上を図ります。

市場ニーズに応えるため、実力ある人を磨き続けられる研究開発力と、ニッチトップの力を安定的に届ける生産技術力の融合により、安心・安全であることを大前提に、生産技術の改良を重ね、よりよい体制の構築に向けて取り組んでいます。

# 価値創造を実現する6つの資本

<h3>財務資本</h3> <p><b>資本の特徴</b> 投資効率を重視した財務資本戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ROIを重視した成長投資と徹底した構造改革により、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推進。</li> <li>財務の健全性に配慮し、成長投資と株主還元のバランスを重視した資本政策を推進。</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュ・フロー創出力を高める製品・事業への投資の実行。</li> <li>適切な投資リスク評価の徹底。投資効率が劣後にある製品・事業の整理を検討・実施。</li> <li>適時・適切な株主還元の実施。</li> </ul> <p><b>資本の増強方針</b> 不採算事業の整理によって資産効率の向上を図るとともに、高付加価値事業の拡大と成長投資の実施により、高効率な事業構造への変革を進めます。また、中期経営計画では総還元性向目標50%以上とし、安定配当とともに、自己株式の取得を機動的に実施します。</p> <table border="1"> <tr> <td>ROS(売上高営業利益率)</td> <td><b>10%以上</b></td> </tr> <tr> <td>ROA(総資産営業利益率)</td> <td><b>7%以上</b></td> </tr> <tr> <td>ROE(自己資本当期純利益率)</td> <td><b>12%</b></td> </tr> </table> <p><small>(長期ビジョンKPI(2030年3月期))</small></p>	ROS(売上高営業利益率)	<b>10%以上</b>	ROA(総資産営業利益率)	<b>7%以上</b>	ROE(自己資本当期純利益率)	<b>12%</b>	<h3>製造資本</h3> <p><b>資本の特徴</b> 高度な技術・ノウハウを活用した<b>事業基盤の構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>独自の重合技術や粉体ハンドリングなどの高度な生産技術をベースに、医薬品添加剤や半導体材料などの先端分野において、より高度化・複雑化する品質要求・顧客要求を高いレベルで満たし、差別化を推進。</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長ドライバー製品の増産工事を計画どおりに進める(半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」、医薬品添加剤「NISSO HPC」)。</li> <li>生産年齢人口の減少を見据えた、生産プロセスの効率化と最適生産体制の構築。</li> </ul> <p><b>資本の増強方針</b> 高度なプラントエンジニアリング技術を保有するグループ会社や他社との技術提携により、製造技術の強化を図ります。また、生成AIや製造データ、IoT(Internet of Things)の活用により、現場オペレーションの改善や最適生産・予防保全を推進するなど、高効率な生産体制を構築します。</p> <table border="1"> <tr> <td>設備投資額</td> <td><b>400億円</b></td> </tr> </table> <p><small>(中期経営計画「かがて、かがやく。Stage II」の3年間)</small></p>	設備投資額	<b>400億円</b>	<h3>知的資本</h3> <p><b>資本の特徴</b> 中核技術の高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>農業合成技術や生物研究・安全性研究・製剤技術、ICT分野の高度化を支える高分子技術、効率的な生産を支える生産技術が強み。</li> <li>プラットフォーム技術の強化・拡大と外部技術導入の推進により、新たな価値を創造。</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部技術の導入やデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進による中核技術の高度化。</li> <li>ニーズ志向による新規事業領域への進出、技術マーケティングの強化。</li> <li>特許ポートフォリオの最適化による質の向上。</li> </ul> <p><b>資本の増強方針</b> 「食料」「医療」「先端材料」を新規事業創出のターゲットドメインとし、産・学など外部機関とのオープンイノベーションや、顧客との共創型研究施設の設定、また、マテリアルテックスタートアップへの投資による協業にも取り組み、中核技術の高度化を推進します。</p> <table border="1"> <tr> <td>特許保有件数</td> <td><b>1,961件</b></td> </tr> </table> <p><small>(2024年3月期) ※日本曹達単体</small></p> <table border="1"> <tr> <td>研究開発費</td> <td><b>64.2億円</b></td> </tr> </table> <p><small>(2024年3月期)</small></p>	特許保有件数	<b>1,961件</b>	研究開発費	<b>64.2億円</b>	<h3>人的資本</h3> <p><b>資本の特徴</b> 「よい仕事をよい人がやる」精神の体現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>困難な課題を一つひとつ解決する情熱が価値創造の源泉であり、「よい仕事をよい人がやる」という精神は創立時から変わらない当社のDNA。</li> <li>多様な価値観・強みを持つ人材一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進。</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化による人材確保を前提とした、当社で働くことに対するモチベーション向上。</li> <li>安全・安定生産を支える人材の育成。</li> <li>技術・ノウハウを未来に継承できる教育システムの構築。</li> </ul> <p><b>資本の増強方針</b> 社員の自律と成長を促し、柔軟で効率的な働き方を通じて能力を最大限発揮することで、価値創造と充実感を高める好循環の実現を目指します。また、当社独自の体験・体感型研修施設で、製造現場の技術・ノウハウを伝承し、安全かつ生産性の高い製造現場を運営する人材を育成します。</p> <table border="1"> <tr> <td>連結従業員数</td> <td><b>2,402名</b></td> </tr> </table> <p><small>(2024年3月期)</small></p> <table border="1"> <tr> <td>平均勤続年数</td> <td><b>20.0年</b></td> </tr> </table> <p><small>(2024年3月期) ※日本曹達単体</small></p> <table border="1"> <tr> <td>有給休暇取得率</td> <td><b>83.9%</b></td> </tr> </table> <p><small>(2024年3月期) ※日本曹達単体</small></p>	連結従業員数	<b>2,402名</b>	平均勤続年数	<b>20.0年</b>	有給休暇取得率	<b>83.9%</b>	<h3>社会・関係資本</h3> <p><b>資本の特徴</b> 社会との共創による持続可能な発展</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界各国におけるパートナーシップの構築や、産・学との連携によるイノベーションの創出。</li> <li>事業拠点における地域社会との共生。</li> <li>環境や社会に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築。</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル拠点との連携による海外事業拡大。</li> <li>地域との共生・地域の発展という観点からの社会貢献活動の推進。</li> <li>取引先との建設的な対話による、環境や社会に配慮した事業活動の推進。</li> </ul> <p><b>資本の増強方針</b> 海外拠点と連携し、各地域の市場動向を把握するほか、技術スタッフを配置してテクニカルサービスの拡充を図っています。また、世界各国の産・学研究機関と共同研究を推進します。原材料の調達にあたっては、社会・環境に配慮したサプライチェーンの構築に取り組みます。</p> <table border="1"> <tr> <td>海外売上比率</td> <td><b>34.3%</b></td> </tr> </table> <p><small>(2024年3月期)</small></p> <table border="1"> <tr> <td>大学との共同研究テーマ数</td> <td><b>17件</b></td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>グローバル拠点数</td> <td><b>17拠点</b></td> </tr> </table>	海外売上比率	<b>34.3%</b>	大学との共同研究テーマ数	<b>17件</b>	グローバル拠点数	<b>17拠点</b>	<h3>自然資本</h3> <p><b>資本の特徴</b> 環境に配慮した持続可能な事業活動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境・安全・健康に配慮した取り組みを行うレスポンスブル・ケア(RC)活動を基盤とした事業活動の推進。</li> <li>製造過程やサプライチェーンにおける環境リスクの最小化を推進。温室効果ガス(GHG)の削減に注力。</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーを消費する化学品製造業の責務として、省エネルギーを継続的に推進。</li> <li>環境意識の高まりに伴う各種法令・規則の強化に対応するための人的負担・コストの増加。</li> <li>カーボンニュートラルへの取り組み。</li> </ul> <p><b>資本の増強方針</b> 開発から製造・物流・使用・最終消費を経て廃棄・リサイクルに至るすべての過程における環境影響の最小化に取り組みます。また、次世代エネルギー源として水素製造関連技術の開発や、二酸化炭素の吸収源である森林の保全を図るなど、脱炭素社会の実現に向けて取り組みます。</p> <table border="1"> <tr> <td>エネルギー使用量(原油換算)</td> <td><b>63.3千kl</b></td> </tr> </table> <p><small>(2024年3月期) ※日本曹達単体</small></p> <table border="1"> <tr> <td>水使用量</td> <td><b>16.9百万t</b></td> </tr> </table> <p><small>(2024年3月期) ※日本曹達の国内4工場</small></p>	エネルギー使用量(原油換算)	<b>63.3千kl</b>	水使用量	<b>16.9百万t</b>
ROS(売上高営業利益率)	<b>10%以上</b>																																
ROA(総資産営業利益率)	<b>7%以上</b>																																
ROE(自己資本当期純利益率)	<b>12%</b>																																
設備投資額	<b>400億円</b>																																
特許保有件数	<b>1,961件</b>																																
研究開発費	<b>64.2億円</b>																																
連結従業員数	<b>2,402名</b>																																
平均勤続年数	<b>20.0年</b>																																
有給休暇取得率	<b>83.9%</b>																																
海外売上比率	<b>34.3%</b>																																
大学との共同研究テーマ数	<b>17件</b>																																
グローバル拠点数	<b>17拠点</b>																																
エネルギー使用量(原油換算)	<b>63.3千kl</b>																																
水使用量	<b>16.9百万t</b>																																

## 価値創造の源泉 —日本曹達のDNA

### 創立時から変わらない日本曹達の「よい仕事をよい人がやる」DNA

日本曹達の価値創造の源泉、それは、今も昔も「よい仕事をよい人がやる」というDNAにあります。創立時から変わることのないこの思いは今も受け継がれ、社員一人ひとりに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、お客様のためにひたむきに向き合うこのDNAがあるからこそ、市場のニーズを汲み取り、それに応える「研究開発力」と「生産技術力」につながっているのです。

### 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、「よい仕事をよい人がやる」の精神により克服

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ンドン市場へ出した。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つた。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つて会社が生死の瀬戸際にあつた時でさえも、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つた。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）



### 現在に受け継がれるDNA

創立から現在まで、日本曹達の成長を支え、苦境からの再起を牽引したのは多数の優秀な技術者たちでした。戦時中には、軍の監理下に置かれ、さまざまな畑違いの開発要請に応えざるをえない時代も経験。ドイツの飛行船「ツェッペリン伯号」が日本に飛来した際に、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が残っています。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。

終戦後は、製品・事業分野が定まらず苦しい時期が続きましたが、新規事業への意欲は旺盛でした。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。「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、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。

日本が高度経済成長期を迎える中、当社は、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。そうした状況下でも技術者たちは、農業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。

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の開発、コスト競争力の強化、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。「化学の力で社会に貢献」し、技術力と情熱で、「かがくて、かがやく。」未来を実現すること。これが日本曹達グループに受け継がれるDNAなのです。

### デジタルトランスフォーメーション(DX)によるDNAの継承

少子高齢化の影響により、人手不足が社会課題となっていますが、当社でも若手を指導するベテラン社員と次の世代を担う新入社員の人数のバランスが偏り、技術の伝承が課題となっていました。現場の技術には、その場でしか伝えられない要素もあります。千葉工場では年に1回の定期修繕時に指導の場を設けていますが、それを欠席すると理解不足になったり、また教わった技術をいざ実践しようとした場合、先輩に聞くことで解消はできているものの、非効率も生じていました。このような課題を解決するため、文字と写真の掲載のみであった紙の基準書に加え、動画により現場の状況を可視化した基準書を作成し、作業手順を映像でも伝えられるようにしました。現在すでに約80本の動画を制作しています。動画制作のきっかけは、社内業務用にスマートフォンが導入された際に、現場の担当者が業務改善のためにアイデアを出し合ったことによるものです。もともと工場ではDX化に積極的でしたが、今回のプロジェクトは20代を中心とした若手社員同士が連携し旗振り役となって推進しました。工場の各設備には二次元コードを貼り、スキャンすることで誰もが必要に応じて動画で手順やポイントを確認することができます。製造現場での労働者人口の減少が見込まれている中で、技術伝承を円滑に進めるためにはDX化の推進は急務です。本プロジェクトをきっかけに、現場主導で運用の拡充や改善に積極的に取り組み、さらなる好事例を全社に水平展開し、DX化の推進を加速していきます。



培ってきた技術を「次世代へ」確実に伝承していきます。  
千葉工場 製造部 製造二課 FC2係 和田 陸  
生産管理課 DX・カイゼン推進チーム 高城 駿

# 社長メッセージ



**社会への貢献と  
企業価値の向上に向けて  
技術の深化と  
ポートフォリオ改革を進め  
高効率な組織への変革を  
推進します**

代表取締役社長  
**阿賀 英司**

**化学の力で  
新たな価値を創造し、  
社会課題の解決に  
貢献することが  
当社の使命です**

当社グループは、ミッションとして「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。」を掲げています。このミッションに込めた意志と、その実現に向けた当社グループの具体的な取り組みについて、私の言葉で説明したいと思います。

はじめに、「社会への貢献」に関して、当社が特定している社会課題と、当社の事業とのつながりについて話します。2050年には、世界の人口が100億人を突破すると予測されており、大量の食糧と飼料が必要となります。一方で、生産するための土地面積は限られますので、従来以上に安定的かつ効率的に食糧を生産しなければなりません。ここでは、当社が手がける農業が確かな解決につながります。また、世界では先進国を中心に、予防医学への関心とともに健康志向が高まっており、人だけでなく、ペットなどの動物のヘルスケアも注目されています。当社は1969年に医薬品添加剤「NISSO HPC」の販売を開始して以来、品質を磨き、世界中の人々の健康と生活の質(QOL)の向上に貢献してきました。地球温暖化や資源枯渇など環境問題の深刻化は言うまでもないでしょう。日本国内では、2024年6月から8月の平均気温が過去最高を記録し、統計開始以降、126年間で「最も暑い夏」となりました。私たちは環境負荷

**ターゲットとする4分野の  
社会課題解決を実現し、  
グローバルニッチの  
ポジションを  
より強固にしていきます**

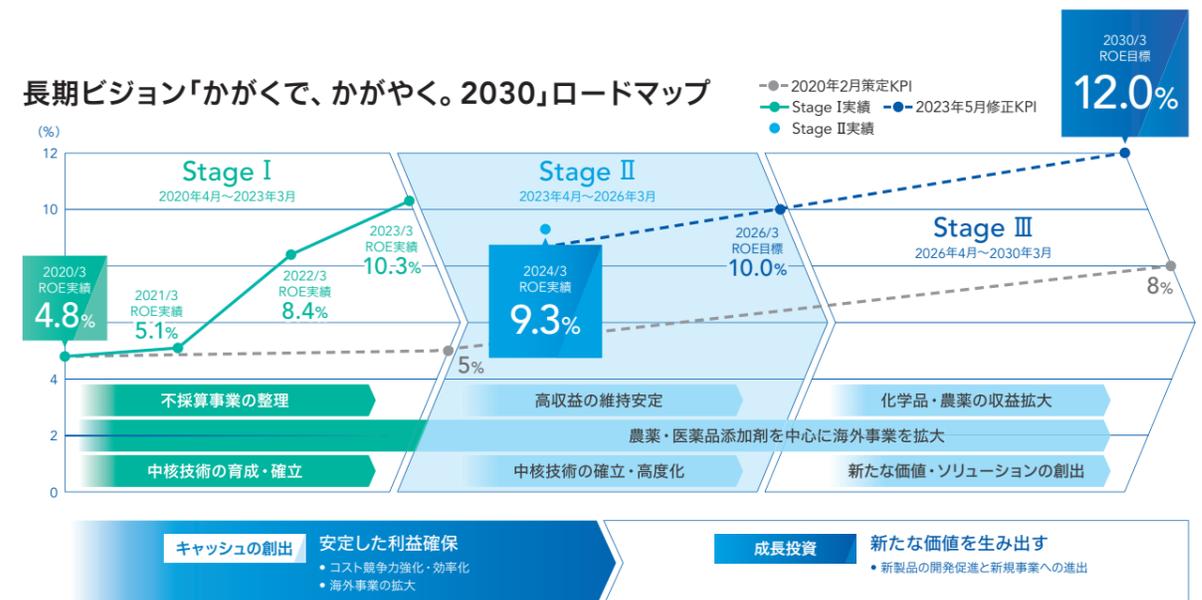
を抑える産業廃棄物の無害安全化や資源リサイクル、重金属除去などにより、循環型社会を支えています。ICT(情報通信技術)分野における技術の進化や、関連して生まれるサービスの普及スピードは加速度的です。これらを支える化学素材には、より高度な機能と信頼性が求められ、当社の機能性ポリマー材料は、IT社会を支える重要な存在になっています。

化学は、新たな価値を生み出し、社会の発展に貢献できます。当社の製品・サービスは、社会の表舞台から見れば裏方です。しかし、直面する世界共通の課題に対して、当社はその解決に大きな貢献ができます。長期ビジョンと中期経営計画で「かがくで、かがやく。」と謳っており、化学の力を駆使し、社会が求める新たな価値を創造することで間違いなく輝けると自負しています。

当社グループは長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」において、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)として、「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」の4つの分野を特定しています。

アグリカルチャー分野では、国内の「みどりの食料システム戦略<sup>\*1</sup>」や欧州の「Farm to Fork戦略<sup>\*2</sup>」などにより、持続可能な食料システムの構築を目指して化学農業の低減や低リスク農業への転換が進んでいます。また、干害や高温障害などの非生物的ストレスに対する抵抗性を高めるバイオスティミュラント(BS)<sup>\*3</sup>の市場がグローバルで拡大しています。その一方で、人口が急増する発展途上国においては、食糧確保のために効果の高い化学農業が必要とされています。このような状況に対して当社は、より安全で効果の高い化学農業とともに、生物農業やBSの開発を加速させています。当

## 長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」ロードマップ



**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。**

社が近年上市した自社開発の新規農薬3剤は、低薬量で高い防除効果を発揮する環境負荷の低い農薬であり、安全・安心な農薬として世界各国で登録取得を推進しています。世界のさまざまな国や地域で必要とされる農薬を開発し、提供することは私たちの使命です。持てる技術を存分に発揮し、持続可能な食糧確保にこれからも寄与していきます。

ヘルスケア分野に目を移すと、世界の医薬品市場はインドや中国などの新興国の需要拡大や、新しい技術の誕生により、中長期的な成長が見込まれています。錠剤を成型する結合剤として使われる医薬品添加剤「NISSO HPC」は、新規医薬品での採用に伴い、グローバルで需要が拡大中です。その旺盛な需要に応えるため、生産能力を現状の1.5倍に増強する工事を進めており、2026年度上期の竣工と同時にフル稼働できるように生産体制を整えています。また、従来の医薬品は低分子医薬品が主流でしたが、近年はタンパク質医薬品や核酸医薬品が増加しています。このような新しい有効成分を確実に体内で摂取するためには、新しい製剤技術が必要です。当社はオープンイノベーションによってナノ粒子化技術を用いた製剤技術の開発を推進中であり、具体的に発表できる段階になることを私自身、とても楽しみにしています。今後、高齢者が増え、生活習慣病などで毎日服用する薬の数が増えていくことが想定されますが、製剤技術の発展により、例えば、一度に10錠も飲まなければならなかったものが1〜2錠で済ませることができるようになるはずです。「NISSO HPC」で培ってきた、薬剤を効率よく体内に届けるドラッグ・デリバリー・システムを構築する製剤技術を磨くことで、人々の健康とQOLの向上に貢献していきます。

環境分野では、当社グループの長い歴史の中で培ってきたさまざまな技術を活用し、環境ソリューションを提供しています。例えば、フロン破壊処理などの産業廃棄物の無害安全化技術をはじめ、亜鉛や硫酸などの資源リサイクル技術、水を殺菌・消毒する水処理技術などを有しています。これからは社会環境の変化に伴いさまざまな難処理廃棄物の発生や、環境負荷低減の要請が予想されますが、これまでの知識や経験を活かし、化学の力で健全な資源循環の実現に貢献していきます。

ICT分野に関しては、半導体用KrFフォトリソ材料「VPポリマー」や電子材料向け樹脂添加剤「NISSO-PB」などの機能性ポリマーの販売が、2024年度に入って伸長しています。その背景には、自動車産業で自動運転などの電装化が急速に進んでいることがあり、例えば、普及価格帯の小型車でも追従型クルーズ機能などの運転支援装置が採用されるようになっていきます。こういった自動車の半導体搭載数の増加や3D-NANDフラッシュメモリの生産量増加により、「VPポリマー」の需要は拡大しており、安定供給を図るべく、生産能力を現状の2倍に増強する工事が2024年下期に竣工をします。また、国内の労働力人口の減少に伴い、企業におけるAIの活用がさらに進むことは間違いありません。すでに足元では、AIサーバー向けに「NISSO-PB」の需要が増加しています。

※1 みどりの食料システム戦略：農林水産省が策定した、食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立をイノベーションで実現する戦略。2022年7月にはみどりの食料システム法が施行

※2 Farm to Fork戦略：2020年に欧州委員会が掲げた、持続可能な食料システムを目指した戦略。農家・企業・消費者・自然環境が一体となり、ともに公平で健康な食料システムを構築することが目標

※3 バイオスティミュラント：植物や土壌によりよい生理状態をもたらすさまざまな物質や微生物を用いた農業資材

研究技術戦略を策定し、  
攻めの投資として  
自社技術の深化と  
社外との共創を  
積極的に推進します

長期ビジョンの実現は既存事業の延長だけではありません。2030年以降の柱となる新規事業の創出に向け、研究開発力の深化と、オープンイノベーションや提携などの攻めの施策を推進しています。

2021年4月より、異なる分野の研究開発を行っていた小田原研究所と千葉研究所をリサーチ&イノベーションセンターとして統合し、コミュニケーションの活性化による「知の融合」と「技の融合」を図りました。また、2024年4月には4つの事業場の生産技術研究部門をプロダクションテクノロジーセンターとして統合し、技術人材の交流を図るべく再編を進めました。2030年以降も含め、当社の主軸となる領域はケミカルマテリアルとアグリビジネスであることは、疑う余地はありません。中核技術の確立と高度化を図り、社会環境の変化と技術の進展に対応し、継続的にイノベーションを創出し続けるため、研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」を策定しました。長期ビジョンの最終年となる2030年までに、新たな成長の柱となる新規事業を創出する計画で、新規事業のターゲットドメインを「食料」「医療」「先端材料」の3つに設定しました。当社の化学技術はさまざまな社会のニーズに対応できますが、何にでも手広くアプローチすることが最善とは思いません。当社の規模と体力に見合ったニッチな市場をターゲットにポジショニングを見極め、しっかりと取り組んでいきたいと考えています。

中核技術の確立・高度化を実現する方策として、プラットフォーム技術の強化と重点強化技術の確立を推進しています。プラットフォーム技術は、アグロケミカル創生技術、バイオ資源利用技術、機能性材料創生技術の3つと定義し、自社資源と保有技術の活用をベースに強化・育成を図っています。手法としては、社内の技術棚卸情報を活用して、自社内の技術同士、また外部の知見との融合によって、新たな価値創造を目指します。重点強化技術については、培養技術、ペプチド応用技術、オーガニックメタル応用技術、フロー合成技術、AI・MI(マテリアルズ・インフォマティクス<sup>※4</sup>)技術の5分野を設定し、外部技術の導入を積極的に進めて、新たな技術の獲得と強化を図る考えです。総じて技術者は自分の技術に高いプライドを持っていると理解しています。そのためか、当社はこれまで研究開発において自前主義を貫いてきましたが、自前主義だけでは新しい技術の波に乗り遅れ、今後ますます立ち行かなくなります。そこで、スタートアップ企業との連携や大学などの研究機関との協働を加速させています。各パートナーが有している魅力ある技術と、当社が農業や材料開発で培った合成技術やスケールアップのノウハウ、さまざまな評価技術を融合することで、新たな事業の創出が可能になります。

外部技術の導入による研究開発は、順調に進んでいます。例えば、フロー合成技術では、東京大学や製薬会社と連携し、連続フロー技術の習得を推し進めています。少しここで、連続フロー技術について解説します。自動車などの機械製品は、流れ作業(フロー法)で生産するのが主流ですが、医薬品や農薬、機能性化学品などのいわゆる化学品は、バッチ法<sup>※5</sup>が一般的です。バッチ法は、多品種少量生産の合成には向いていますが、かなり労力がかかり、廃棄物も大量に出るというデメリットがあります。一方、連続フロー法では、原料の投入から生成物の取り出しまで連続して行えるため、エネルギー効率と安全性に優れ、廃棄物も抑えることができます。ただし、医薬品などの複雑な構造の化学品で連続フロー法を採用するには技術的なハードルが高く、困難だと言われていました。そうした中、東京大学が解決の糸口を見出したのです。連続フロー法を取り入れれば、設備や熱源などのユーティリティをコンパクトにすることができ、効率化のみならず、省人化や環境負荷の低減、原材料のコストダウンなどを享受できます。現在、当社のリサーチ&イノベーションセンターとプロダクションテクノロジーセンターが、ターゲットを特定して効率化の研究を進めています。この研究成果をもとに、今後の新製品については連続フロー法の採用を検討していく計画です。

また、先端材料分野の有機EL関連では、(株)Kyuluxとの共同開発が最終段階を迎えています。本取り組みは、当社の有機合成のノウハウやスケールアップ技術によって、(株)Kyuluxが開発した高性能なTADF\*\*6の事業化を支援するものです。TADF材料は、第三世代の有機ELの発光材料として期待されています。2024年4月から、元新規事業開発推進部長が(株)Kyuluxの近辺に赴任し、早期量産化を目指しています。

このほかにも、マテリアルテックスタートアップへの投資を含む材料開発での協業や、京都大学との共同研究で培った固溶合金ナノ粒子の技術を基盤とした二酸化炭素の有価物への変換等の研究開発など、オープンイノベーションを加速しています。

※4 マテリアルズ・インフォマティクス：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

※5 バッチ法：原料の投入・反応・停止・生成物の取り出しまでの工程を1サイクルとして繰り返す方式

※6 TADF(Thermally Activated Delayed Fluorescence：熱活性化遅延蛍光)：TADF材料は、有機EL素子の発光層における第3世代の発光材料として期待されている

## ポートフォリオの 変革をはじめ、DX推進や 人的資本経営の 実践により、持続的な 企業発展を目指します

長期ビジョンの達成と、さらにその先までの持続的な企業の発展のためには、徹底した経営の効率化と事業ポートフォリオの柔軟な変革が重要だと理解しています。事業ポートフォリオ変革は、高付加価値事業の拡大を図るとともに、事業環境の変化に対応し、不採算事業の整理も実行してきました。引き続き見直しの手を緩めず、各事業部とともに個々の製品の収支状況を精査し、将来性の検討と対策を議論しています。不採算事業の整理は、撤退だけで事が済むわけではありません。例えば、化学品の製造においては環境に影響を与えるガスなどの廃棄物が発生します。これらは燃焼炉などを使って無害化処理を行います。いくつかの不採算製品の製造をやめると、燃焼のための間接固定費を残った製品が負担することになり、その製品の収支が悪化します。そのため、もっと小型で効率の良い燃焼炉を導入するなど、あらゆる角度から議論し、最適解を徹底的に検討しています。

また、労働力人口が減少の一途をたどる今、生産プロセスの効率化をはじめとした製造・研究技術の高度化や、あらゆる業務の効率化のために、DXの推進が非常に重要です。研究技術戦略における重点強化技術の一つとして、AI・MI技術を挙げており、5年前から若手従業員を中心にAIワーキンググループを立ち上げています。何ができるかを自由に検討してもらい、ボトムアップでDXを推進することを狙いにしています。AI人材の育成は順調に進み、生成AIを活用した自社アプリの開発は若手主導で驚くべきスピードで進み、特許を取得するまでに至りました。現在、さまざまなツールを生み出していますが、今後は生成AIを活用して、当社の技術情報と将来のニーズをマッチングさせ、事業計画に反映していく考えです。

人的資本経営も、将来へとつながる重要なテーマです。当社では、経営層と従業員のコミュニケーションの場として「フリートーキング広場」と「社長通報」を設けています。「フリートーキング広場」は、取締役が各事業場の従業員と意見交換する活動です。「社長通報」は代々の社長で受け継がれているものですが、年2回、私が各事業場をめぐり、足元の経営状況や長期ビジョン達成のための施策などを従業員に図表を用いてわかりやすく説明するものです。期限を区切って今やるべきことを直接伝えることはとても大切であり、長期ビジョンの意義や当社が目指す方向性、利益にこだわる経営の推進などが、従業員にも伝わり定着してきたと実感しています。また、生産計画の達成以上に、安全とコンプライアンスの大切さを強いメッセージとして従業員に発信しています。当社は化学メーカーであり、工場では危険な物質を扱っています。いくらが

んばって計画以上の成果を上げて、一度大きな事故や不祥事を起こしてしまえば操業停止となり、会社の存続も危ぶまれます。具体例を示しながら重要性を説いており、従業員も敏感に反応してくれています。その一方、グループ各社の社長や主な役員とは社長通報や定期的な会合の場がありますが、グループ会社の従業員との対話の機会を持っておらず、これは今後の課題と認識しています。

2024年度は、労働環境や従業員の待遇、福利厚生などの人事制度改革に注力しています。ある転職サイトでの評価を見ると、「当社は年功序列で、能力不相応の者が管理職になっている」などの書き込みがありました。これは退職された一個人の意見ではありますが、当社の人事制度への納得性が低い表れだと私は解釈しました。特に評価制度を含め、抜本的に改革するには内部だけの力では難しいと判断し、外部コンサルタントに点検と制度改革の助言を依頼しました。がんばった人が相応に評価され、早く昇進できるような、時代の変化に即した新たな人事制度を2025年度からスタートさせる予定です。加えて、評価制度とともに、若手従業員との懇談会で話題になるのが転勤についてです。不採算事業からの撤退や労働力人口の減少などから、適切な人員配置を実行するうえで転勤を皆無にすることは不可能です。しかし、どうしたら転勤機会を減らせるかなど、従業員やその家族の気持ちに応えようと検討中です。また、性別や年齢、国籍、障がいの有無などのバックグラウンドに関係なく活躍できる制度を整備し、多様な人材が安全で安心して働ける職場づくりに取り組んでいきます。

## 次の100年も 社会から必要とされる 会社として、 伝統を大切にしながらも 改革を続けます

中期経営計画Stage IIの初年度である2023年度は、高付加価値事業の拡大や成長ドライバー製品の生産能力増強工事が計画どおりに進捗しました。しかし、2024年1月に令和6年能登半島地震が起り、その影響で富山県の高岡工場が大きな被害を受け、補修と販売機会の損失が発生しました。この影響は残念ながら、2024年度も残っています。また、岡山県の水島工場は、青化ソーダと青化カリを生産する国内唯一の工場でしたが、主要原料の提供先だった近隣企業の大幅な生産縮小により、安定稼働に必要な原料の調達が可能になりました。苦渋の決断ではありますが、水島工場を2025年度に閉鎖することを決定しました。2024年に入ってから2つの想定外の出来事でしたが、中期経営計画Stage IIで株主・投資家の皆様とお約束しているKPIの達成に向け、着実に前進していきます。また、財務面での効率化を図り、政策保有株式の整理も含め、引き続き資産の適正化を進めていきます。

当社は1920年に創立し、100年以上の歴史を誇ります。お客様、株主・投資家、取引先、従業員、そして地域社会など、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るとともに、社会に貢献すべく事業を展開してきました。次の100年に向け、これまでの伝統は大切にしつつも、常に先を見据えながら先進性を取り入れ、社会から必要とされる、信頼され続ける企業として発展させていきたいと考えています。国際社会ではサステナビリティが求められていますが、当社は従前からレスポンシブル・ケアに取り組み、事業活動の中にCSR(企業の社会的責任)の思想が根づいています。今後も、化学を通じてさまざまな製品をお届けし、長い時間軸でグローバルな社会課題の解決に貢献していきます。これからの日本曹達グループにぜひご期待ください。

代表取締役社長

阿賀英司

# 長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」実現に向けて

## 中期経営計画Stage I (2020/4~2023/3)

企業価値向上に向けた地盤固め  
(成長投資・不採算事業の整理)



## 中期経営計画Stage II (2023/4~2026/3)

成長事業の拡大、構造改革と成長投資  
研究技術戦略の推進



※1 持分法適用関連会社における  
税還付認識

## 中期経営計画Stage III (2026/4~2030/3)

高付加価値事業による収益拡大  
新規事業による新たな価値創出



※2 2020年2月に策定した長期ビジョン  
KPIを修正(ROE8%以上→12%)



不採算事業の整理

中核技術の育成・確立

高収益の維持安定

農業・医薬品添加剤を中心に海外事業を拡大

中核技術の確立・高度化

化学品・農薬の収益拡大

新たな価値・ソリューションの創出

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

### 基本戦略

ROIを重視した成長戦略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～』

#### 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
- ▶ 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
- ▶ 海外売上比率:  
2024年3月期実績34.3%
- ▶ 他社との連携を検討する

#### 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

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 <sup>※</sup> (当期純利益÷自己資本)	12%(2020/3 4.8%) → 適切なB/Sコントロール

※2020年2月に策定・公表した目標値「8%以上」を修正

## 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。

### サステナビリティ経営

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。

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を  
両輪に据えた経営を実践します。

企業価値  
の向上

社会価値  
の向上

# 中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」進捗と成果

## 経営企画担当役員メッセージ

誰も見たことのない新しい景色を  
日本曹達グループ全員で見られるよう改革を進めていきます

取締役 常務執行役員  
経営企画部担当 兼 デジタル推進部担当 兼  
秘書室担当 兼 人事部担当 兼 購買・物流本部長  
**笹部 理**



### 高効率な事業構造への変革に向け、ROI(投資効率)を重視した経営戦略を強力に推進

現長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」の策定においては、2010年代のさまざまな重荷が重なり苦戦した状況から脱したいという強い思いがありました。ビジョン策定にあたり経営層でディスカッションを重ねた結果、高効率な事業構造へ変革し、利益効率を2倍以上にすることを目標に掲げることとし、長期ビジョンのKPIとして、従来の重要指標だった売上高を廃し、ROS10%以上、ROA7%以上、ROE8%以上(2023年5月に「8%以上」→「12%」に修正)を設定し、ROIを重視した経営に大きく舵を切ったのです。10年後のありたい姿に向けて、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変革し、成長投資と株主還元を両立を図りつつ、資本効率の向上を目指すこととしました。長期ビジョン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」では、高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理が計画どおりに進捗しました。また、円安や殺虫剤「モスピラン」の欧州向け販売が想定を超えて伸長するなどの外部要因も重なり、業績は数値目標を大幅に上回りました。創出したキャッシュは成長投資とともに株主や従業員に還元しています。中期経営計画Stage Iの初年度から、今までにないレベルでの株主還元を実施し、従業員のマインドチェンジを促しつつ中盤の中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II(2023年度~2025年度)」に入りました。高効率な事業構造への変革の中核ステージとなる中期経営計画Stage IIでは、高付加価値事業の拡大と、M&Aも含めたキャッシュ・フロー創出力を高める製品や事業への投資によって、企業価値を向上させるとともに、研究技術戦略の推進によって中核技術を確立・高度化し、新規事業の創出を推進することを基本目標に掲げています。高付加価値事業の拡大については、ケミカルマテリアルにおいて、成長ドライバー事業の拡大により、利益率が着実に向上しています。また、アグリビジネスにおいて、新規自社開発農薬3剤の販売が順調に拡大しています。投資については、成長ドライバー製品である医薬品添加剤「NISSO HPC」と半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」の

生産能力増強工事が計画どおりに進捗しています。また、資産効率の向上に向けて、投資効率が劣後であったフェノール系感熱紙用顔色剤の生産・販売を終了したほか、政策保有株式の整理を継続的に実施し、上場株式は2023年3月末の31銘柄から2024年3月末は26銘柄に減少しました。株主還元については、20億円の自己株式取得・消却を実施し、数値目標である総還元性向50%以上をクリアしました。

想定外だったのが、2024年3月に発表した、青化ソーダ・青化カリを供給してきた水島工場の閉鎖です。本件では、社長が先頭立って役員と現場の従業員との対話の場を設定し、水島工場の事業撤退における背景を丁寧に話しました。現役世代が経験したことがない工場閉鎖に、現場の従業員からは不安の混じった声も上がってきました。そうした中で、「日本曹達は最後まで数量と品質を維持して届けてくれた」とお客様から言われることが今後の信頼関係に大きく影響する、事業からの撤退は収益事業と同様に重要な任務だと説明しています。従業員からも多くの意見を聞くことができ、厳しい状況での現場の尽力を心強く感じています。引き続き計画を着実に実行することと、計画推進の途上で発生したいくつかの課題を克服できれば、長期ビジョンの目標達成は確実に射程内にあると考えています。

### 資本コストや株価を意識し、環境の変化をチャンスとして捉え、徹底的に組織改革を推進

サステナビリティに対する意識の高まり、生成AIの普及によるデジタル活用領域の拡大など、さまざまな外部環境の変化をリスクと機会の両面で捉え、チャンスを実践につかんでいく必要があります。また、こうした環境変化に対して役員を含む全従業員が一度白紙にマインドをリセットし、過去のロールモデルにとらわれない新たな打ち手が必要です。従業員には、構造改革を進めた二本木工場や、オフィスを移転した本社など、私たちが目にする光景が大きく変わったことを例に挙げ、当社のポテンシャルに自信を持って、改革の手を緩めずに長期ビジョンを達成し、グループ全員で見たことのない新しい景色を見ようと呼んでいます。

長期ビジョンでは、PBRや株価をはじめ、資本コストやバランスシートを重要視しています。株主の皆様に対しては、株主還元はもちろんのこと、当社が投資する事業への期待感を醸成したいと考えています。Stage Iで練り上げた研究技術戦略では、マテリアリティの4つの分野を軸に、周辺も含めたターゲットドメインとして「食料」、「医療」、「先端材料」の3領域を深耕します。事業領域は拡大を目指しますが、一気に飛び地を狙うのではなく、自社の強みを活かせる分野を着実に、粘り強く、かつアグレッシブに成長を目指していきます。そこで鍵となる当社の中核技術(アグロケミカル創生技術、バイオ資源利用技術、機能性材料創生技術)をさらに高度化する獲得技術(培養技術、ペプチド応用技術、オーガニックメタル応用技術、フロー合成技術、AI・MI技術)を掲げ、外部の知恵を取り入れ自社技術と融合すべく、技術提携、技術導入およびM&Aを含めた成長投資を積極的に実施しています。

成長軌道を描くためには、人的資本への投資も不可欠です。従業員に対しては、幅広い学習機会を提供しつつ、ITパスポート取得によるリテラシーの底上げや生成AI活用スキルアップなどとともに、各KPIから長期ビジョンの意図が理解できるよう、財務リテラシーの向上にも取り組みたいと考えています。当社は長期ビジョン策定前から、ROICを経営指標として取り入れています。定期的にROICの推移を把握するとともに、設定したベンチマークと事業の効率性を比較検証し、経営と現場で共有のうえ資産効率の改善策を練っています。さらに、財務リテラシーの向上とともに、WACCを上回るリターンを生む投資をよりシステマティックに判断する社内ルールを整備しています。適切な収益性判断と積極的な成長投資により、今後も投資とリターンの好循環を生み出すことで、株主の皆様への期待に応えてまいります。

## 「かがくで、かがやく。Stage II」進捗状況

### 数値目標と実績

	中期経営計画 Stage I	中期経営計画 Stage II		長期ビジョン KPI
	2023/3実績	2024/3実績	2026/3目標	2030/3
当期純利益(億円)	166.9	<b>166.1</b>	170	
設備投資(億円)	132.6 (340.8/3年間)	<b>74.8</b>	400/3年間	
株主還元	配当(円)	240	<b>240</b>	
	配当性向(%)	40.1	<b>40.2</b>	
	自己株式取得(億円)	0	<b>20</b>	
	総還元性向(%)	40.1	<b>52.1</b>	50%以上
ROE(%)	10.3	<b>9.3</b>	10%	12%
ROS(%)	9.8	<b>9.0</b>		10%以上
ROA*(%)	6.8	<b>5.1</b>		7%以上

※ ROA: 総資産営業利益率

### ROIC推移

(億円)	2020/3 実績	2021/3 実績	2022/3 実績	2023/3 実績	2024/3 実績	2024/3 備考
売上高	1,447.4	1,393.6	1,525.4	1,728.1	1,544.3	
売上原価	1,068.2 73.8%	1,005.9 72.2%	1,104.3 72.4%	1,235.3 71.5%	1,117.3 72.3%	原燃料価格の上昇を価格改定と為替で吸収
販売費・一般管理費	297.9 20.6%	287.9 20.7%	301.7 19.8%	323.8 18.7%	288.3 18.7%	
<b>営業利益</b>	<b>81.4</b> <b>5.6%</b>	<b>99.8</b> <b>7.2%</b>	<b>119.3</b> <b>7.8%</b>	<b>168.9</b> <b>9.8%</b>	<b>138.7</b> <b>9.0%</b>	
売上債権	435.8 3.1回	452.6 3.1回	525.1 3.1回	487.8 3.4回	550.2 3.0回	アグリビジネスの販売の季節性が通常に戻る(第4四半期の販売が大幅に増加)
棚卸資産	306.4 3.7回	321.2 3.2回	348.6 3.3回	439.7 3.1回	517.3 2.3回	原材料価格が上昇、新規農薬の原料在庫が一時的に増加、震災影響で半製品が一時的に増加
仕入債務	175.1 5.2回	167.1 5.9回	213.2 5.8回	194.0 6.1回	225.5 5.3回	
運転資本	567.1 2.6回	606.7 2.4回	660.5 2.4回	733.5 2.5回	842.0 2.0回	
固定資産	1,144.4 1.2回	1,276.2 1.2回	1,365.7 1.2回	1,366.1 1.3回	1,563.7 1.1回	IHARABRAS社株式の増加 100.5 退職給付に係る資産の増加 40.6
投下資本	<b>1,711.5</b> <b>0.8回</b>	<b>1,882.9</b> <b>0.8回</b>	<b>2,026.2</b> <b>0.8回</b>	<b>2,099.7</b> <b>0.8回</b>	<b>2,405.7</b> <b>0.7回</b>	
<b>税引前ROIC</b>	<b>4.8%</b>	<b>5.3%</b>	<b>5.9%</b>	<b>8.0%</b>	<b>5.8%</b>	

# 日本曹達グループのマテリアリティ



## 食糧確保と持続可能な農業へ



### 社会課題

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。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。

### 対応方針

当社グループは、安全で効果の高い農業を供給しており、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、高度な専門技術により安全で効果が高い新農業を創出し、世界の食料供給に貢献します。さらに、ICT(情報通信技術)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。



## 健康をすべての人へ



### 社会課題

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います。また新興国では、生活水準の向上に伴い医薬品需要が増加しています。

### 対応方針

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。



## 健全な資源循環の実現へ



### 社会課題

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。

### 対応方針

日本曹達グループでは、長い歴史の中で培ってきた産業廃棄物の無害安全化、資源リサイクル技術、重金属除去技術、水処理技術などを活用して、さまざまな環境ソリューション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



### 社会課題

ICT(情報通信技術)が進化する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。

### 対応方針

データセンター・スマートデバイスの高速化・大容量化、電気自動車(EV)・自動運転車などの電装化により、半導体や基板に使用される新規素材のニーズが高まっています。当社グループは、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、半導体フォトレジスト向け、銅張積層板(CCL)向けに高機能ポリマーを提供しています。

# 中期経営計画アクションプラン

## ケミカルマテリアル



### ヘルスケア分野

医薬品添加剤「NISSO HPC」は、医薬品・サプリメントの錠剤を成型する結合剤として、結合力・耐湿性・徐放性などの高い機能を錠剤に付与します。需要の大幅な拡大により、生産能力を現状の1.5倍に増強する工事が進捗しており、2026年度上期竣工を目指しています。また、コーティング剤の用途向けに「NISSO HPC」の新製品を上市するほか、打錠障害を抑制する滑沢剤「NISSO SSF」を拡販するなど、拡大する医薬品・サプリメント市場でさらなる拡販や周辺事業の拡充を推進します。

### ICT分野

半導体用KrFフォトレジスト材料「VPポリマー」は、3D-NANDフラッシュメモリの生産量増加や、自動車のEV化・自動運転化による半導体積載数の増加により、中期的に需要が拡大すると見込まれています。現在、生産能力を現状の2倍に増強する工事が進捗しており、2024年度下期竣工を予定しています。樹脂添加剤「NISSO-PB」は、耐熱性や高周波領域での低誘電特性に優れていること、また、2022年に上市した新規の機能性ポリマー「1,2-SBS」は、低誘電特性、耐熱性、耐水性、耐油性などに優れていることから、5G通信機器材料やAIサーバー・高速サーバー向けなどの次世代低誘電ポリマー市場における拡販を推進します。

## アグリビジネス



### 新規自社開発農薬の拡販

殺菌剤「ピシロック」は、販売が拡大している国内・韓国向けや米国の種子処理剤向けに加え、中国やインドネシア、欧州の野菜向けの開発を推進しています。殺ダニ剤「ダニオーテ」は、国内・韓国向けの拡販に加え、米国や東南アジアなど海外での開発も推進しています。殺菌剤「ミギワ」は、対象の病害範囲が広く、大型剤になると見込んでいます。量産設備の竣工とともに本格販売を開始した国内向けに加え、登録を取得した韓国や米国での拡販や、欧州やブラジル向けなどの開発を推進します。これら3剤で、2026年度までに売上高100億円を目指します。

### 既存製品の販売維持・拡大

果樹・野菜向けの販売に加え、穀物向けの適用拡大を進めるとともに、今後の需要拡大が見込まれるブラジルなど中南米やアジアへの拡販を推進します。主力殺菌剤「トップジンM」は、適用拡大を進めるとともに、混合剤の開発によってジェネリック農薬との差別化を図り、さらなる拡販を目指します。また、主力殺虫剤「モスピラン」は、効力に優れ、環境に与える影響が極めて少ないことからEUにおける再登録をクリアし、2033年まで登録が延長されました。欧州における競合品の登録失効によって販売機会が拡大する一方で、中期的にはジェネリック農薬の流入が想定されることから、高付加価値型製剤や地域特化型製剤などの差別化された製品の拡販により、シェアの維持を図ります。

## その他事業

### トレーディング&ロジスティクス

トレーディングでは、グローバル調達と販売網の拡充を通じて提供価値を高め、アグリカルチャー・ヘルスケア・環境・ICTの4つの戦略分野で事業を強化するとともに、特異分野のビジネス開拓により、環境・社会に貢献する事業を創出します。ロジスティクスでは、危険物・毒劇物・医薬品などの高付加価値貨物の取り扱い量を拡大し、効率化したオペレーションによる高品質な総合物流サービスを提供します。

### エンジニアリング

粉体ハンドリング、医薬品製造、反応・蒸留といったコア技術の深耕と、ミリ化学反応装置、陰イオン吸着などの独自技術・新規技術の開発により、事業領域の拡大を図るとともに、ジョブ処理能力や調達力の強化、およびデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進によって競争力を高めることで、高度化・多様化するお客様のニーズに的確に応えるファインケミカル系エンジニアリングとして、確固たる地位を確立します。

### エコソリューション

電炉業界で発生する電炉ダストからの亜鉛回収や、使用済み硫酸からの無水硫酸・精製無水亜硫酸ソーダの生産、および有価金属回収などの長年にわたって蓄積してきた資源リサイクル技術や、フロン破壊処理、高難度廃棄物処理などの特異な産業廃棄物処理技術を活用するとともに、効率的処理による収益向上と設備拡充によって事業を拡大し、地球環境と調和する循環型社会の形成に寄与します。

### 研究開発・生産技術

研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」に基づき、中核技術の確立・高度化を図るとともに、プラットフォーム技術の強化・育成と外部技術の導入により、「食料」「医療」「先端材料」のターゲットドメインにおいて、長期ビジョンの最終年となる2030年までに新規事業の創出を目指します。また、AI・デジタル技術を活用した生産プロセスの効率化と、労働人口の減少や気候変動などを踏まえた最適生産体制の検討を推進します。

# 特集 研究技術戦略

## 研究開発本部長メッセージ



当社技術の深化と外部先端技術の融合により、  
中核技術の確立と高度化を推進し、  
既存事業の高収益化と次の柱となる新規事業の創出を実現します

執行役員  
研究開発本部長  
**三谷 晃**

### 次の成長の柱となる新規事業の創出に向けて順調に進捗しています

現中期経営計画のアクションプランとして掲げた研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」では、「食料」「医療」「先端材料」の領域をターゲットとし、次の成長の柱となる新規事業の創出に取り組んでいます。

医療領域と先端材料領域では新たな事業に向けて有望テーマが進行中です。医療領域については、人だけでなく、市場が急拡大しているペットなど動物のヘルスケアにも着目しています。動物用医薬品を扱うグローバル企業と共同で動物薬の開発に取り組んでおり、現在進めている最終フェーズの薬効試験がクリアできれば、事業化が見えてきます。市場にはない新しい作用性と既存薬よりも長い残効性を持ち、差別化できる新薬になると期待しています。さらに、将来的には特徴ある医薬品のCDMO※1を目指しています。現在、医薬品市場における新薬の開発では、さまざまな新規モダリティ※2と同時に、そ

れに対応する新しい製剤技術の検討が進んでいます。当社は(株)SENTAN Pharmaに出資し、ナノ粒子化製剤技術の開発に着手しています。また、医療分野で応用が拡大している核酸やペプチドを合成するための素材も求められており、この周辺領域でも事業化の検討を始めています。

先端材料分野については、有機ELのテーマが進行中です。共同開発を進めている(株)Kyuluxでは、レアメタル(希少金属)が不要で、色純度が高い有機EL発光材料の事業化段階に入りました。当社は製造面での協力を予定しており、連携体制を一層強化しています。

食料分野については、栄養素として欠かせないタンパク質の供給が将来的に不足する恐れがある中、ペプチドも含め、スマートセルによる培養技術などでタンパク質を製造する技術を獲得できないか、調査検討を進めています。

技術戦略のさらなる推進を図るため、技術戦略課を新設しました。最新の技術動向の把握、技術戦略の最適化に加え、

技術獲得のためのM&Aや技術提携についても積極的に検討を行っていきます。人材育成では、優れたテーマの継続的な創出を目指し、技術マーケティング能力の向上を図るとともに、テーマ提案制度のブラッシュアップも進めています。また、かねてから「知の融合」「技の融合」をテーマに掲げてきましたが、今年度から小田原研究所をリサーチ&イノベーションセンターと改称し、名実ともに新製品、新技術、新規事業創出のための拠点として機能の充実を図るとともに、これまで各工場・研究所にあった生産技術研究部門を統合してプロダクションテクノロジーセンターを設立し、研究開発本部の配下に置きました。両センターの連携を強め、新製品、新規事業創出のスピードアップを図ります。

※1 CDMO(Contract Development and Manufacturing Organization)：医薬品開発製造受託機関  
※2 モダリティ：低分子薬、抗体医薬、核酸医薬、細胞治療、遺伝子細胞治療、遺伝子治療といった治療手段の種別のこと

### 新規事業と既存事業の両方で競争優位を維持・強化するため、プラットフォーム技術を磨いています

自社で保有する技術を棚卸しし、アグロケミカル創生技術、バイオ資源利用技術、機能材料創生技術を競争力の源泉であるプラットフォーム技術として強化・育成を図っています。

当社の技術の特長として、農業化学品で培ったデザインや合成力、評価や分析力に強みがあります。さらに、他社に先んじて実施してきたコンピューターケミストリーを用いた創業の取り組みも、現在では競争力の源泉となっています。

特に重点的に強化していく技術として、培養技術、ペプチド応用技術、オーガニックメタル応用技術、フロー合成技術、AI・MI(マテリアルズ・インフォマティクス)技術を設定していますが、これらは新たな価値創造を後押しするだけでなく、既存事

業の深掘りにもつながります。ロードマップを策定し、外部技術の導入を積極的に推進して計画的に進めています。重点強化技術に設定した中で、AI・MI技術の進展は特筆されます。5年前のAIワーキンググループから始まった取り組みは、若手研究員が率先してボトムアップで進められ、その成果として、自社で開発した研究効率化のアプリの特許を取得するに至りました。現在は進歩の著しい生成AIの活用を推進しています。生成AIはあらゆる業務の効率化を実現できることから、研究開発部門だけではなく全社的に活用できるように新たな体制を整えました。今後は、社内のリテラシーの向上などの底上げにも取り組んでいきます。

### 知的財産への投資は持続的成長の生命線であると考え、知的財産ポートフォリオの最適化を図っています

知的財産部門は、特許化された権利のみならず、当社が外部に公表せずに保有する技術・ノウハウなどのすべての技術情報を俯瞰できる、コーポレート領域で最も重要な部署です。知的財産部門では、確実に当社の特許権を保護するだけでなく、IPランドスケープ※3を担当するチームを発足させ、事業化の早いステージから、知的財産情報の分析などを通じて新規事業の創出を支援し、価値の高い特許を増やす取り組みを進めています。また、毎年見直しを行い、知的財産ポートフォリオを最適な状態にしています。さらに、各部門や分野の専門スタッフ会議に毎月参加するほか、特許相談会や知財研修会を開催し、全社レベルで知的財産に関する知見を広めています。

※3 IPランドスケープ：知的財産情報を分析し、その結果を経営戦略の策定や企業の意思決定に活用すること

## イノベーション創造に向けて

「リサーチ&イノベーションセンター」は、組織改定により名称を新たにした当社の中核研究所です。変化する環境の中でイノベーションを加速するために、さらに活性化された組織への風土改革が望まれています。そうした状況の中で、若手研究員から提案があり、現場発の業務改革プロジェクトがスタートしました。



執行役員  
研究開発本部  
リサーチ&イノベーションセンター長  
兼 同センター研究管理部長  
**大沢 明美**

リサーチ&イノベーションセンター  
(合成技術研究部 兼 研究管理部)  
**鈴木 慧**

### 若手主導の業務改革プロジェクトが、現場のマインドセットとイノベーションに向けた風土改革を加速させる

#### イノベーションを加速させるために、現場から動く

大沢 日本曹達は現在、イノベーションを加速させるフェーズを迎えています。2021年4月より小田原研究所と千葉研究所を統合し、農薬の研究開発と、機能材料や電子材料などの化学品分野といった異なる分野の融合を図る体制となりました。2024年、この融合をさらに推進すべく、名称も「リサーチ&イノベーションセンター」(以下、R&Iセンター)に変更し、次なるフェーズへ移行しています。そのような状況下で、鈴木さんから業務改革の提案がありました。

鈴木 私は2020年に社内のAI関連のワーキンググループに参加し、AI関連の技術を学び実践する機会を得ました。この経験を通じて、AIによる課題解決が今後の業務において必須になると強く感じるようになりました。しかしながら、実際に普及を進めようとする、予想以上の課題に直面しました。多くの社員が日々の業務に追われ、新しいスキルを学び、それを実際に活かす時間的余裕がないことが明らかになったのです。つまりデジタルトランスフォーメーション(DX)

を本格的に推進するには、その前段階として業務内容自体の見直しが必要だということがわかりました。これらの課題をまとめ、今後の業務改革に向けた具体的な提案として、大沢所長に直接プレゼンテーションしたのが始まりです。

大沢 鈴木さんの「一緒にやりませんか」のひと言はうれしかったですね。現場で動く若手として感じた危機感による行動が、このプロジェクトのきっかけになりました。

鈴木 私は定年まで日本曹達に勤めたいと考えていますが、DXを学べば学ぶほど、他社事例を見ていると、このままで当社は大丈夫なのか、会社の将来を見据えると、最先端でなくても世の中の流れに遅れないようにしなくてはと感じたんです。DXを活用して創造的な研究体制にするためには、業務内容を洗い出し、無駄な業務フローを徹底的に排除すべきだと思いました。しかし、発想はあっても、実際にどうすれば変わるのかということがわかりませんでした。

### これまでの常識を疑い、プロジェクトを推進。R&Iセンター全体に影響力を発揮するプロジェクトへ

鈴木 業務改革に精通したコンサルタントに出会えたことが大きな転機でした。その方からアドバイスをいただきながら、設計や構想な

どを固め、基本的には自分たち主体で進めていきました。まず、全部署の課題を洗い出すためにアンケートをとったのですが、600件近い意見が寄せられました。これらの課題を整理・分類したところ、優先して取り組むべき共通課題が見えてきました。具体的には、会議と書類、所内ルール、承認申請の4点です。そこで実施計画を策定し、それに基づいて改善に取り組み始めました。進捗は毎月報告・共有し、プロジェクトの認知拡大のため、所内向けの広報活動を行いました。その結果、会議の数が減った、申請の電子化が促進した、自動化ツールが各部署で活用されるようになったといった効果が上がってきました。

大沢 この取り組みは、まだ道半ばではありますが、自発的に業務改善を考え実行する文化が徐々に醸成されつつあると考えています。このような活動の積み重ねが、最善の判断ができる組織形成につながって、新製品の開発や新規事業化に結びつくと考えています。また、鈴木さんが自ら体得したこの経験は彼の糧となり、良いマネージャーに成長すると期待していますし、こうした若い研究員たちの成長を頼もしく感じます。今後も、イノベーションを起こし、新たな製品を生み出せる組織へと進化を続けていきたいと思っています。

特集 研究技術戦略

新規事業ターゲットドメイン

**食料分野** 人口増加や気候変動の影響により、今後世界の食糧供給は一層ひっ迫すると予測されています。当社はこの課題に対し、栄養素として欠かすことのできないタンパク質の供給に焦点を当て取り組みを進めています。これまで、培養技術を活用して当社の中核技術であるバイオ資源利用技術を高度化し、植物性タンパク質の生産技術向上と培養肉周辺の生産技術研究を推進してきました。ここで培ったスマートセルによる培養技術をもとに、食料分野へ新たな提案を行っていきます。さらに、これらの技術は、植物や動物を病気から守る天然物、各種タンパク源、ワクチンなどの開発にも応用可能です。これらの取り組みを加速させるため、大学や研究機関、スタートアップ企業と連携を強化し、畜産や養殖漁分野への展開を図ります。

**医療分野** 医療分野では、近年急成長しているバイオ医薬品や核酸医薬品に求められる新たな添加剤や原料の開発を主要ターゲットの一つとして定めています。これらの分野で注目されるスタートアップ企業との技術連携や、新しい市場ニーズの発掘を目的として、JMTCヘルスケア投資事業有限責任組合に参画しています。また、多様なモダリティに対応する新たな製剤技術を獲得するため、(株)SENTAN Pharmaに出資しました。同社の技術を活用し、特徴あるCDMO事業への展開を目指しています。医療分野は動物も対象としています。動物用医薬品の分野は、当社が農業で培ってきた合成技術や評価技術を応用することができます。これらの技術を活かした現在開発中のペット向けの薬剤は、新しい作用機序と優れた持続性を備えており、製品化に向けて期待が高まっています。

**先端材料分野** 近年、生成AIや自動車の自動運転技術の普及に伴い、半導体の小型化や通信の高速・大容量化が著しく進展しており、これらを可能にする半導体や通信機器向け材料への品質要求が高まっています。このような状況下で、当社は長年培ってきた有機合成、重合反応、プロセス設計、精製などの製造技術やノウハウを活かし、先端分野の次世代通信向け高周波数領域向けCCL(銅張積層板)材料や半導体周辺材料などを新たに開発し、提案しています。また、半導体や通信の先進技術に応じてフォルダブル、フレキシブル、高視認性を追求するなど、デバイスも進化しています。こうした技術動向を踏まえ、当社は九州大学発のベンチャー企業(株)Kyuluxと連携体制を強化し、次世代有機EL材料の事業化を着実に進めています。さらに、SDGsやカーボンニュートラルに向けて、環境低負荷化合物への代替提案、PFAS規制に対する代替手法の提案、次世代エネルギーと注目される水素に関連する周辺材料の開発を行っています。

知的財産への投資方針

研究成果である知的財産を積極的に権利化し、新製品開発の推進と既存製品の競争力の維持・強化に貢献

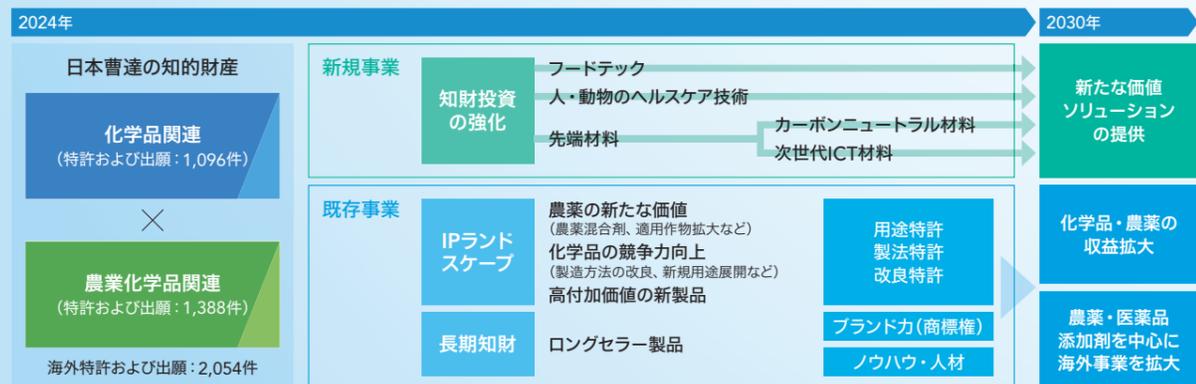
当社は創立以来、継続的に新製品を創出してきており、製品群は幅広い製品年齢で構成されています。一般的に製品年齢が20年を超えると特許権による保護が失われていきます。特許権満了後も製品を保護していくため、知的財産戦略に基づき、重要な技術ノウハウを企業秘密として厳重に管理しています。同時に、技術を多面的に捉え、改良技術に関する新たな特許権を生み出すことで製品を保護し、事業継続力と競争力を強化しています。

ケミカルマテリアルでは、コストダウンのために製造方法を改良した製法特許や、新たな用途特許の取得に日々努め、製品競争力の維持を図っています。アグリビジネスでは、ロングセラーでブランドを確立した製品が多く、一方で、物質特許としては特許切れを迎える製品もあることから、ブランド価値の維持・向上が重要となります。また、既存の有効成分と他剤を組み合わせた混合剤の特許や適用作物の拡大による用途特許を出願することで、新た

に創出した製品価値の権利化を図っています。このような取り組みによって、ブランド力を保ち、事業を安定的に支えています。

**研究技術戦略の推進により、持続的成長と企業価値の向上へ**  
長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」達成に向け、新製品の開発と新規事業の創出に注力しています。新規分野に参入するには、良質な知的財産権が必須であるとの考えから、研究開発成果を積極的に特許出願し、知的財産ポートフォリオを構築しています。また、研究技術戦略において、新規事業ターゲットドメインとして、「食料」「医療」「先端材料」の3領域を特定し、知的財産投資を強化しています。知的財産部門には、IPランドスケープ担当チームを設置し、知的財産情報の分析などを通じて、新規事業の創出を支援しています。また、知的財産部門では、知的財産投資の進捗の可視化を目的に「知的財産投資レポート」を定期的に作成し、経営層への報告を行っています。

知的財産投資の概要図



生産技術の深化



生産技術研究に関わる人材、技術、設備を共有し、課題や知見を融合させることで、研究・生産体制の効率化を加速します

執行役員  
研究開発本部プロダクションテクノロジーセンター長  
山田 裕一

工場や研究所の生産技術研究部門を統合し、研究開発と生産体制の効率化を促進

「プロダクションテクノロジーセンター」は、これまで各工場・研究所に設けていた4つの生産技術研究部門を統合し、2024年4月の組織改定で新設されました。狙いは、事業場特有の課題のみならず、全社的な経営視点での課題認識の共有とともに、人材や技術、設備などのリソース効率化と全体最適の実現です。さらに、このような融合とともに、生産技術研究における組織文化の統一も図っていきたくと考えています。

研究開発においては、「リサーチ&イノベーションセンター」と連携した体制の構築を図っています。開発フェーズに入る前の研究フェーズの段階から、物質の安全・危険性や製造場所・コストなどの要素を加味したうえで、方向性を判断できる新たなフェーズ管理体制を構築します。また、次世代の生産技術の確立を目指し、連続フロー法の導入を検討しています。設備がコンパクトになり、省エネルギーにつながることから、環境対策としても非常に重要なテーマだと認識しています。

サプライチェーン全体を踏まえた生産体制の再構築も重要です。当社は生産拠点が点在していますが、製品群の変遷とともに必要な原料も変わってきています。原料の調達から製品の納入までの動線やBCP(事業継続計画)も含め複合的に考えながら、サプライチェーン全体の効率化を推進していきます。

将来の生産年齢人口の減少を見据え、効果的なデジタルトランスフォーメーション(DX)の活用と現場の意識改革による組織力の向上を推進

日本は2040年までに生産年齢人口が約20%減少すると予測されており、この人口減少に対応できる生産体制の構築が大きな課題となっています。生産部門では、効率化による省人化を目指し、計装統合による生産ラインの集中制御化に取り組むことで生産要員を10~20%削減することを目標としています。

また、人材育成や技術の伝承にも力を入れており、属人化しやすい機器の扱い方や旧来の評価方法などの熟練技術者が持つノウハウを、若手従業員が教わりながら動画に記録し、引き継ぐ人間にとってわかりやすい資料を残すといった取り組みも進めています。さらに、多能工育成のため、グループ会社を含む職場間の教育ローテーションを計画的かつ円滑に行える体制の構築に向けて、働き方改革も含めて総合的に取り組んでいきます。

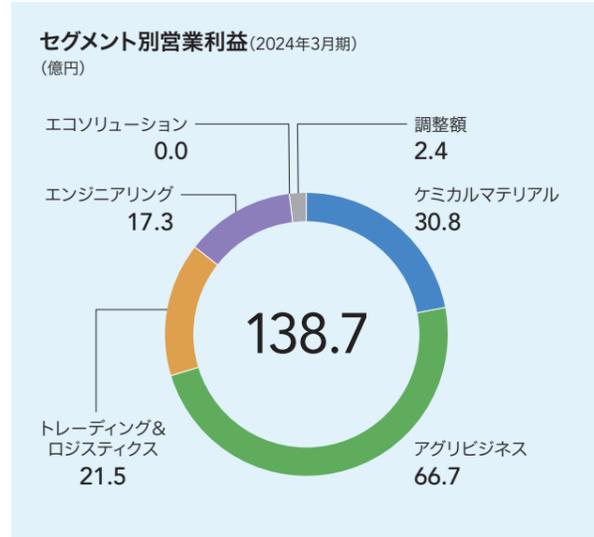
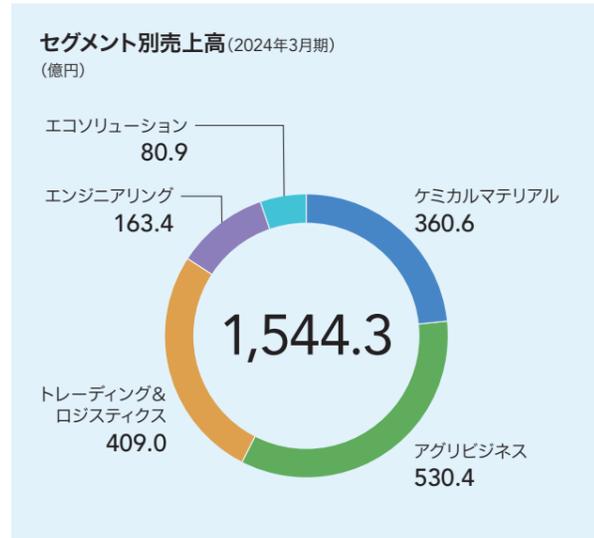
効率性の向上においては、DXの推進が重要です。研究記録をデータベース化する電子実験ノートの運用をはじめ、あらゆる業務のデジタル化を推進します。製造工程上のさまざまな測定データの活用は、予防安全の面で非常に有効であり、収集したデータの分析精度を高め設備保全に役立てていきます。また、ソフトセンサー<sup>※1</sup>の導入によって、目視・手作業に頼っているオペレーション操作をデジタル化した方法に置き換え管理しよう取り組みを開始しました。さらに、開発品の製造プロセス検討においても、「リサーチ&イノベーションセンター」と協働し、材料や触媒などの実験条件選定に、MIの活用を推進しています。

効率的な研究・生産体制の構築には、現場の意識改革なくしては実現できません。教育システムの体系化(生成AIの活用推進、日曹技能研修センター<sup>※2</sup>における体感教育、デジタル教育資料作成)、情報共有の強化(経営層からの発信・対話の場の設置、職場・事業所間の横のつながり強化、DXを活用した情報共有)などを推進し、会社も自分も進化していく必要性を意識し、個々がそれぞれの力を十分発揮できる環境を整えます。

※1 ソフトセンサー：直接測定することが困難または高コストな物理量や品質特性を、関連する他の測定可能な変数から推定するための仮想的な計測器や技術  
 ※2 日曹技能研修センター：高岡工場近傍に設立された製造現場での体系的な安全教育を実施する研修センター

# 日本曹達グループの事業

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。ケミカルマテリアル、アグリビジネスを中心として、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。



## ケミカルマテリアル

P.30-31参照

## 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」  
「NISSO SSF」

## ICT

機能材料  
— 主な製品 —  
樹脂添加剤  
「NISSO-PB」  
半導体  
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」  
水処理剤  
「日曹ハイクロン」

## 基盤事業

工業薬品  
カセイソーダ、青化物、  
塩化燐など  
  
化成品  
感熱紙用顔色剤、  
二次電池材料、  
特殊イソシアネートなど

### 売上高 (億円)

### 営業利益/営業利益率 (億円)

### 売上比率 (2024年3月期、単体ベース)

## アグリビジネス

P.32-33参照

## アグリカルチャー

果樹・野菜向けに  
既存農薬は殺物

特化した製品開発  
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」  
「ピシロック」「ミギワ」

### 殺虫剤・殺ダニ剤

— 主な製品 —  
「モスピラン」「ニッソラン」  
「ダニオーテ」

### 除草剤

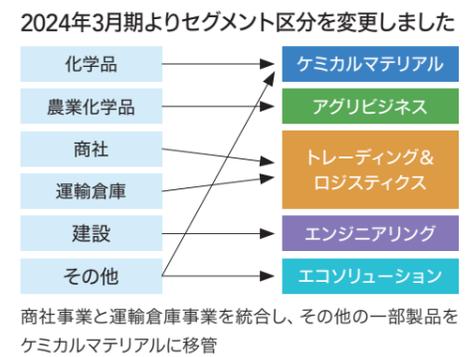
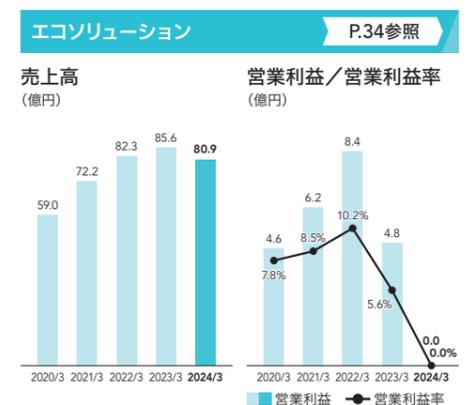
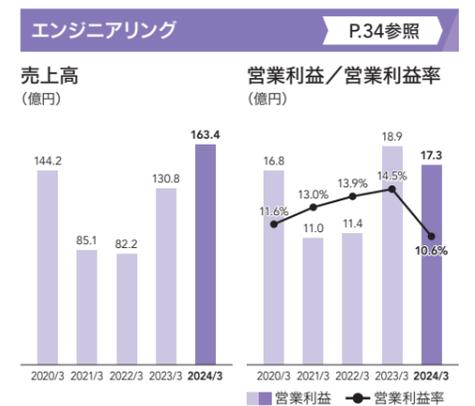
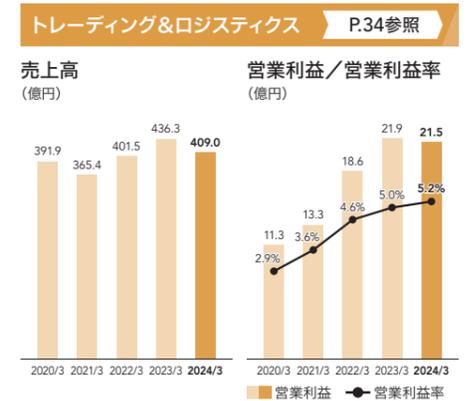
— 主な製品 —  
「ナブ」「コンクルード」「アルファード」

### 売上高 (億円)

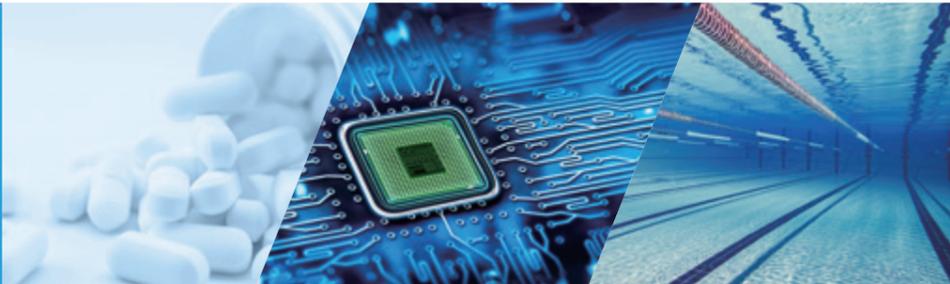
### 営業利益/営業利益率 (億円)

### 製品カテゴリー別売上比率 (2024年3月期、単体ベース)

### 海外売上比率 (2024年3月期、単体ベース)



## 日本曹達グループの事業 ケミカルマテリアル



執行役員  
化学品事業部長  
加藤 誠

健康志向や予防医学への関心の高まり、スマートデバイスの普及を支える情報電子技術の進化、環境負荷の低減や循環型社会の構築による持続可能な社会の実現などが世界的なトレンドとなっていますが、ケミカルマテリアルでは、これらの市場を「ヘルスケア」「ICT」「環境」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分野に重点的に提供することで、人々の健康な暮らしの実現、情報電子分野の技術革新、環境保全や安全・衛生の向上に貢献します。成長ドライバーである医薬品添加剤「NISSO HPC」と半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」は、旺盛な需要を受け、いずれも生産能力を大幅に増強する工事を進めています。社会が抱える課題の解決に役立つ製品をグローバルに拡販し、持続的な成長を推進していきます。

 ヘルスケア	高い機能性と 高度な品質管理	国内トップレベルの 業界浸透率	グローバル 拡販体制を構築
<b>リスクと機会</b> ・社会保障費問題や医療システムの持続性への懸念に伴う健康志向や予防医学への意識の高まりと、新興国における生活水準の向上による、医薬品需要・健康食品需要の拡大	<b>競争優位性</b> ・要求される品質管理レベルが極めて高く、新規参入が困難 ・国内トップレベルの業界浸透率を支える製剤技術支援サービスを展開 ・独自銘柄の開発・上市による差別化	<b>課題</b> ・需要拡大に対応する生産体制の構築 ・最先端の製剤技術に対応した技術支援サービスの提供 ・製品の高機能化・新規医薬品添加剤の開発・添加剤周辺事業領域の拡大	

### NISSO HPC

成長ドライバーである医薬品添加剤「NISSO HPC」は、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、高い結合力による錠剤の小型化や、徐々に有効成分を放出する徐放性による服薬回数の低減、有効成分の血中濃度を一定に保つなどの特性に富み、高い機能を錠剤に付与できるため、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。また、極めて高い品質管理レベルに準拠した製造設備・管理体制を有しており、「品質」に対する信頼は「NISSO HPC」のブランド力となっています。

成長する世界の医薬品市場の中で、「NISSO HPC」はトップレベルの業界浸透率を誇る国内にとどまらず、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需要が拡大しています。また、高い機能性により、サプリメントなどの健康食品分野での採用も拡大しています。欧州・米国・インドでは現地スタッフによるテクニカルサービスを展開し、普及を加速しています。これらの需要増加に伴い、二本木工場(新潟県上越市)では、2026年度上期の竣工を目指して増産工事を進めています。

また、「セルローステクニカルアプリケーションセンター(CTAC)」(千葉県市原市)では、「NISSO HPC」の新たな価値をお客様と共創

する体験型のコラボレーション施設として、用途拡大を図るためにアプリケーションの検討に注力しています。従来の製品にはなかった特性を持つ新規開発コーティング剤のアプリケーションデータの拡充や、サンプルの提供を開始しているほか、3D印刷や連続生産による製剤技術などの最先端の分野においても、共同開発を推進し「NISSO HPC」の標準化を目指しています。



セルローステクニカルアプリケーションセンター (CTAC)

 ICT	独自技術の リビングアニオン重合技術	増加するニーズに応える供給力
<b>リスクと機会</b> ・電気自動車(EV)・自動運転車の普及による半導体需要の拡大 ・通信機器・情報電子機器の高速化・大容量化による品質要求の高度化に応える材料の需要拡大	<b>競争優位性</b> ・独自のリビングアニオン重合技術による製品開発 ・低誘電特性、耐熱性、耐水性、耐薬品性などのさまざまな特性 ・電子材料分野における品質要求の高度化に応える独自製法	<b>課題</b> ・技術革新が目まぐるしい電子材料の分野で、求められるニーズを的確に捉え、新規用途での採用や業界標準の材料としての採用を目指した製品開発

### 半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」

「VPポリマー」は主に半導体用のKrFフォトレジスト材料として使用されています。独自のリビングアニオン重合技術を用いた製法により、分子量の分散度が狭く高品質であることから、半導体の品質要求の高度化に応える製品として、フォトレジストメーカーから高い信頼を得ています。

通信技術などの進化に伴い3D-NANDフラッシュメモリの生産量が増加し、自動車のEV化・自動運転化による車載用半導体や産業用半導体の需要が中長期的に拡大傾向にあるため、千葉工場(千葉県市原市)では、2024年度下期の竣工を目指して生産能力を現状の2倍に増強する工事を進めています。

### 樹脂添加剤「NISSO-PB」

機能性高分子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す。経時劣化が少なく、電気特性、耐熱性、耐薬品性、耐水性などの優れた特性があり、粘接着剤、樹脂改質剤、塗料・コーティングに使われています。

世界的に普及が進んでいる環境負荷の低いフレキソ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、AIサーバーや5G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。

### 機能性ポリマー「1,2-SBS」

「1,2-SBS」は、リビングアニオン重合技術を応用したポリマー製品です。通常のSBSと比較して1,2-ビニル基を多く含有し、架橋性、低誘電特性、耐熱性、耐水性、耐油性などに優れており、5G通信機

器やAIサーバー・高速サーバー向けに拡販を進めています。また、電子材料用途に加え、合成ゴムや粘接着剤など幅広い用途で高い評価を得ています。

 環境	水処理技術・重金属除去技術	環境ソリューションの拡大
<b>リスクと機会</b> ・環境汚染、廃棄物処理、水資源保全などの環境課題を背景とした、環境配慮型製品の需要拡大 ・環境保全に対する社会的関心の高まりによる、循環型社会の構築を支える製品需要の拡大	<b>競争優位性</b> ・プールや浄化槽放流水の塩素管理に用いられる無機系・有機系の塩素剤で高い市場シェア ・ごみ焼却場の飛灰や産業排水に含まれる有害な重金属の固定化処理技術	<b>課題</b> ・パートナー企業とのコラボレーションによるさまざまな環境ソリューションの提供

### 水処理分野での展開

水を殺菌・消毒する水処理分野で多様な製品を有しており、同分野で培った溶解速度をコントロールする技術は、医薬品のドラッグデリバリーシステム(DDS)\*にも共通する当社の強みとなっています。メーカーや商社などのパートナー企業とのコラボレーションによる開発事例が多く、代表的なものに、水回りの「ぬめり取り」に応用したキッチン用品の共同開発があります。

も、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。

今後は、排水処理用重金属固定剤「ALM-S1」を戦略製品として、飛灰処理用の重金属固定剤「ハイジオン」に並ぶ主力製品に成長させ、環境事業の拡大を図ります。

工場排水の処理能力を向上させる酵素・微生物製剤「ミタゲン」

※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

主な製品に関する詳細はウェブサイトへ  
[https://www.nippon-soda.co.jp/fields\\_and\\_products/](https://www.nippon-soda.co.jp/fields_and_products/)

## 日本曹達グループの事業 アグリビジネス



執行役員  
農業化学品  
事業部長  
大庭 一夫

世界的な人口増加や経済成長による食料需要の増加により、農業生産の効率化が課題になると同時に、地球温暖化による農作物への病害虫や雑草の増加が懸念されています。日本曹達グループでは、農業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、世界的な食料・飼料の増産と安定供給、農業使用者、消費者の安全と環境負荷低減をテーマに、農業問題、食料問題の解決に貢献していきます。特に、当社グループが得意とする果樹・畑作物を主要ターゲットとし、技術面・営業面いずれも対応できる人材の育成に注力しており、これがお客様のニーズに応えられる優位性につながっています。こうした強みを活かし、自社開発の新規農薬3剤（殺菌剤「ピシロック」、殺ダニ剤「ダニオーテ」、殺菌剤「ミギワ」）においても、世界の農業生産現場で広く貢献できるようグローバルに拡販を推進していきます。



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

#### リスクと機会

- ・人口増加や食肉消費の増加に伴う、食料や飼料の生産効率化ニーズの高まり
- ・平均気温上昇による農作物病害虫の増加
- ・環境負荷が高い農薬の登録失効、低リスク農薬の需要拡大

#### 競争優位性

- ・技術営業による市場ニーズの把握力
- ・研究開発から生産までグループ内で一貫して対応できる体制
- ・国ごとに異なる登録制度、安全基準、気候、環境問題を踏まえ、的確・迅速に適用拡大を進めるノウハウ

#### 課題

- ・低用量でも高い防除効果を発揮し、環境負荷の低い農薬の開発
- ・農作業の省力化を実現し、総合的な農業生産コストの低減に資する農薬の開発
- ・安全性基準強化などによる開発コスト増大に対応した効率的な新薬創出

## 農薬の市場環境

人口増加に伴い食料需要は増大するものの、世界の耕地面積は拡大余地が限られていることから、農作物の収量確保と農作業の省力化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、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配慮が必要です。新薬の開発コストが増大する中で、殺虫市場をメインターゲットに巨大化を進める世界の大手農薬メーカーとどのように競合あるいは協業していくのが課題となります。

当社グループでは、海外メジャーやジェネリック農薬との競争が比較的緩やかで、遺伝子組み換え種子との競合のない、果樹や野菜向けに特化した製品開発を行っています。また、既存製品については殺虫向けに適用拡大を進めることで、販売数量の増加とスケールメリットによるコスト競争力向上を図っています。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農薬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

日本曹達グループは、研究開発においては創薬合成研究、生物研究、安全性研究、製剤研究から圃場評価研究までを、生産においては原体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。一方、営業担当者は農業関連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。

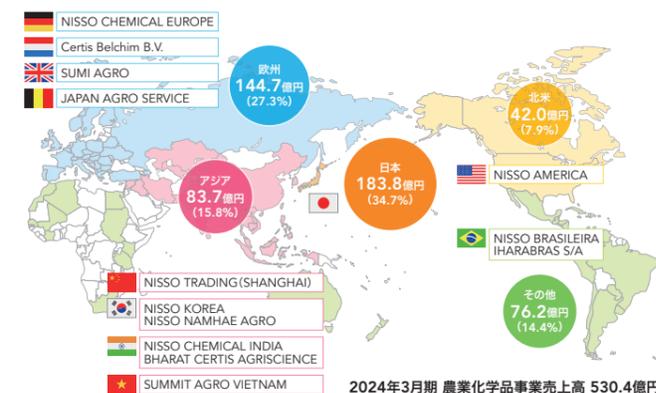
また、農家の皆様と情報交換をしながら小さなニーズを見逃さず、それを研究開発部門にフィードバックし、評価と分析を繰り返しながら、既存製品の改良や新たな農薬の開発につなげています。このようなグループ内で一貫して対応できるバリューチェーンが強みとなっています。



## グローバル展開の推進

日本曹達グループでは早くから海外展開に取り組んでおり、2023年度の海外売上比率は約65%に上っています。果樹・野菜向けに特化した製品開発を行っていることから、日本や欧州での売上比率が高くなっていますが、穀物向けへの適用拡大を進める中で、近年では北米や南米での売上が増加しています。特に、ブラジルは重要な市場と捉えており、筆頭株主として出資している販売会社「イハラプラス社」を通じてお客様からのご要望や情報を収集し、製品開発やさらなる販売拡大に取り組んでいます。

また、中国、韓国、インド、ベトナムなどのアジア圏においても普及と啓発活動に注力しており、グローバルなマーケットにおける食料の収量確保への貢献を目指しています。インドでは、2020年に出資参画した農業製造・販売会社「ブラハット・セルティス・アグリサイエンス社」を通じて既存農薬の販売を推進するとともに、近年開発した新農薬の販売開始に向けて準備を進めています。



## 新規農薬の上市に向けて

「食の安全・安心」をモットーに、人体への影響に係る推定評価、動植物や環境中の代謝物・分解物の挙動調査・分析を経て、安全な農薬を開発。食料生産現場で、現在または将来的に問題になりうる病害虫に対する優れた防除効果と同時に有用生物に対する安全性、低残留性、低用量での活性を示すことを最優先に新農薬候補化合物を選定します。

農業登録は農薬ごとに使用できる作物が定められているため、狭小地で多種作物を混栽する農家にとって、農薬の使い分けが作業とコストの負担になります。当社グループで培った長年の農業開発経験により、1剤で多様な作物の農業登録を目指し、農家の負担軽減に貢献しています。

近年では、殺菌剤「ピシロック」、殺ダニ剤「ダニオーテ」、殺菌剤「ミギワ」の販売を開始しました。グローバルに拡販を推進し、2026年までに3剤で100億円の売上を目指します。

製品名	分類	進捗状況・特長	上市
ピシロック(野菜) ナエファイン(水稲) クインタクト(芝生)	殺菌剤	・新規の作用性、既存剤の耐性菌にも有効 ・国内・アジア各国販売中 ・欧米野菜向け開発中 ・シンジェンタ社とグローバルライセンス契約を締結、新規種子処理剤として米国で販売中 ▶ 2021年カナダ登録取得 ▶ 2021年EU登録申請済	2017年
ダニオーテ	殺ダニ剤	・新規の作用性、既存剤の耐性ハダニ類にも有効 ・即効性があり有用昆虫への影響が少ない ・国内・韓国販売中、2021年米国登録申請済	2020年
ミギワ	殺菌剤	・新規の作用性、既存剤の耐性菌にも有効 ・有効病害範囲が広く、大型剤化を見込む ・優先審査適用第一号として国内登録取得 ・国内販売中、韓国・オーストラリア販売開始 ・2022年米国登録取得 ・欧州・ブラジル登録申請済	2021年

## 既存農薬を軸とした適用拡大

殺菌剤「トップジンM」、殺虫剤「モスピラン」など既存の主力農薬は、果樹・野菜向けから、穀物向けなどへの適用拡大を進めていますが、ジェネリック農薬が普及する中で収益の維持が課題となっています。

「トップジンM」は、混合剤の開発によりジェネリック農薬と差別化し、新興国市場で拡販します。「モスピラン」は、欧州での厳格な使用基準をクリアし、競合殺虫剤のEU登録が失効する中、販売機会が増加。製品の使用方法と適用病害虫の多様化、海外各国での登録とともに、製品ライフサイクルを長期化する施策を進めています。

事業買収による製品ポートフォリオの拡大や、緑化事業など周辺分野への進出など、既存製品とのシナジーを重視しながら展開しています。グローバルな環境保全意識の高まりを受け、生物農薬の拡販にも注力しています。

製品名	分類	販売・普及状況	上市
トップジンM	殺菌剤	・安全性が高く、基幹剤として使用される ・アジアの水稲向けを中心に新興国市場での拡販を図る ・混合剤の開発によりジェネリック品との差別化を図る	1971年
ニッソラン	殺ダニ剤	・米国のコーン・ナッツ類向けに調整 ・インドの果樹・野菜および茶で拡販を図る	1985年
モスピラン	殺虫剤	・効力に優れ、有用昆虫への影響が少ない ・競合剤の登録失効により、欧州において販売が拡大 ▶ EUの原体再登録評価をクリアし、2033年まで登録延長 ・ジェネリック品の動向を見据えた販売戦略を推進	1995年
パンチョ	殺菌剤	・欧州の果樹、野菜、麦向けに調整 ・米国の果樹、野菜向けに適用拡大を図る	2003年

日本曹達グループの事業

# 高い専門性を有するトレーディング&ロジスティクス、エンジニアリング、エコソリューション

## トレーディング&ロジスティクス

日曹商事(株)は、機能製品、合成樹脂、産業機器・装置、環境関連製品などを扱う専門商社として、設立以来、事業領域を拡大してきました。海外ではアジア、インドを中心に、マーケットごとに地域別戦略を進めています。今後は、成長戦略分野である「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」において専門性と提供価値を高め、オンリーワン・エキスパートとして地域環境・社会ニーズに貢献する事業の創出を目指します。

三和倉庫(株)は、日本曹達の運輸・倉庫部門が分離独立した会社です。特に、危険物・毒物・劇物などの化学品、医薬品を取り扱うノウハウの蓄積と、最新鋭の物流施設を有し、取引先のニーズに即時対応できる物流システムを構築しています。安全・確実をモットーに、物流拠点の選定から入出庫・保管・通関・流通加工・配送まで、高品質な総合物流サービスを提供します。



## エンジニアリング

日曹エンジニアリング(株)では、各種プラントから、システムや装置、納入後のメンテナンスや省エネルギー対応にわたる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は高い信頼を得ており、高度化・多様化するお客様のニーズに的確に応えるファインケミカル系エンジニアリングとして、確固たる地位を確立しています。

差別化技術の推進と事業領域の拡大を図るべく、ミリ化学デバイスや陰イオン吸着などの独自技術の高度化を進めるとともに、AIやIoT(Internet of Things)の活用によるエンジニアリング能力および業務生産性の向上を推進しています。



## エコソリューション

日曹金属化学(株)は、特別管理産業廃棄物の処理やフロン破壊処理などの高難度廃棄物処理技術、電炉ダストからの亜鉛回収や使用済み硫酸のリサイクル、貴金属の回収などの資源リサイクル技術をもとに、さまざまな環境ソリューションを提供しています。保有技術のさらなる高度化と設備の拡充を推進し、循環型社会の実現に寄与していきます。



# TOPICS

## 地球温暖化による害虫増加に対する当社の貢献

地球温暖化に伴う気候変動の加速により、世界各地の農業現場では深刻な問題が生じています。農作物の病害虫の発生頻度・量は増加し、発生地域も拡大傾向にあります。日本では、猛暑の影響でコメの不作や品質の低下が問題となっており、2024年はコメの流通在庫が1999年の統計開始以降で過去最低の水準となりました。

こうした中で、貯穀倉庫内の米袋に発生する害虫に対して有効な防除方法がなく、大きな問題となっていました。当社のくん煙剤は、農業生産現場における病害虫防除の省力化に貢献する剤として、すでに高いシェアを占めていますが、さらに全国のコメ産地を守るため、貯穀害虫の防除資材として、くん煙剤「日曹テルスタージェット」を玄米へ適

用拡大しました。貯穀倉庫では、米袋へ虫が入らないよう、清掃作業の最後に「日曹テルスタージェット」でくん煙し、コクゾウムシなどの貯穀害虫を防除します。このように、当社の農業は、農作物生産のさまざまな病害虫防除現場で、食料の安定供給を支えるために欠かせない役割を果たしています。



コクゾウムシ



## DXビジョン「デジタルで、かがやく。」の策定と推進

日本曹達グループは、長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」における、2030年にありたい姿の実現に向けて、「高効率な事業構造への変革」を主要課題と位置づけています。この課題達成のために、デジタル化を推進しデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現するための戦略として「日本曹達DXビジョン」を策定しました。

このDXビジョンでは、デジタル化およびDX施策を生産改革・研究改革・業務改革の3つにグルーピングし、DX戦略の3本柱として各施策を複合的に推進・実施することで、日本曹達グループ長期ビジョンの達成と、ありたい姿の実現を目指します。

1つ目の生産改革は、生産年齢人口の減少を見据えた、生産プロセスの効率化と最適生産体制の構築を目指します。2つ目の研究改革は、顧客ニーズを踏まえたスピーディーな研究開発と技術の高度化を見据えて推進します。そして、3つ目の業務改革は、デジタル技術の活用による抜本的な改革の実行に向けて取り組みます。

推進体制としては、経営トップおよび経営層を陣頭に、

デジタル推進部・経営企画部が全社のDX施策を俯瞰する形で戦略を立案します。各部門は従来業務の延長線上にある概念をいったん白紙にして、「例外」や「聖域」なく社内全域で企画・推進する体制を整えています。また、DX施策を実施するため、デジタル技術活用の環境整備に取り組み、ITインフラや業務の統合を推進しています。

これらの取り組みの結果、日本曹達は2024年3月1日に経済産業省が定める「DX(デジタルトランスフォーメーション)認定制度」に基づき、「DX認定事業者」として認定されました。この認定は、当社のDX推進体制や取り組み、情報開示の適切性が評価されたものです。今後も、日本曹達グループはDXによる高効率な事業構造への変革を推し進め、社会により高い価値を提供できる企業を目指して積極的に取り組んでいきます。



## DXビジョン3つの改革 取り組み内容

生産改革	<b>集中計装室設置に向けた環境整備</b> ・デジタル技術の活用による現場オペレーションの革新 ・技術伝承の円滑な推進	<b>生産プロセス効率化</b> ・IoT(Internet of Things)の導入検討 ・ビッグデータの活用による最適生産・予防保全の推進
研究改革	<b>中核技術の高度化に向けた取り組み</b> ・研究技術戦略®の着実な遂行 ・AI・MI技術の開発と高度化	<b>データサイエンスの取り組み強化</b> ・徹底的な実験記録のデジタル化 ・革新的なデータ活用による研究効率化
業務改革	<b>DX推進の基盤構築</b> ・基幹システム刷新を含むデジタル情報基盤の構築 ・全社員に向けたDX教育による人的基盤の構築 ・情報セキュリティの強化推進	<b>業務効率化</b> ・全業務の徹底的な構造改革 ・情報共有基盤のグループ展開 ・業務の統合センター化

※研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」詳しくはP.24-27  
[https://www.nippon-soda.co.jp/rd\\_production/strategy.html](https://www.nippon-soda.co.jp/rd_production/strategy.html)

# サステナビリティ経営の考え方

レスポンシブル・ケア活動の基盤を活かし、  
社会の信頼に応え、  
持続可能な発展に貢献する  
サステナビリティ経営に取り組んでいきます。



取締役 執行役員  
(CSR推進統括 兼 内部統制監査部担当 兼 総務部担当  
兼 法務部担当 兼 経理部担当 兼 経理部長)

清水 修

当社グループは、持続的な成長を実現し次世代の期待に応えるために、「企業価値を守るCSR活動」と「企業価値を高めるCSR活動」によるサステナビリティ経営を推進しています。当社グループのサステナビリティ経営の土台は、ESG観点でのE (Environment: 環境)とS (Social: 社会)のスコープにおけるレスポンシブル・ケア活動(RC活動)にあり、当社の「レスポンシブル・ケア活動推進宣言」(1998年)から継続している取り組みです。化学物質を扱う企業が、その開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルに至るまでのすべての過程において、自主的に「環境・安全・健康」を確保して、活動の成果を公表し、社会との対話を行うことでPDCAサイクルを回す活動です。これは「倫理的に正しいことをする」「社会の要望に応え、スピーディに継続的な改善を行う」「ステークホルダーへの情報公開とコミュニケーションを果たす」などのサステナビリティ経営の根幹となる理念につながっています。そして、これらは事業活動を継続するうえでの必須要件との認識から、当社グループでは「企業価値を守るCSR活動」と呼んでいます。

一方、「企業価値を高めるCSR活動」については、当社グループが自らの事業を通じて持続可能な社会づくりに貢献するという観点で考えています。すなわち、社会の課題解決に貢献できる領域として、「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」の4つの分野をマテリアリティ(重要課題)と特定し、既存の製品・サービスによる貢献のみならず、研究技術戦略の推進により中核技術を確立・高度化し新規事業を創出、さらには事業提携やM&Aを通じた事業の強化・拡大によって社会課題の解決に寄与していく、これを「企業価値を高めるCSR活動」と定義しています。これらの実践がSDGs(持続可能な開発目標)達成への取り組みにつながっています。

そして、この「企業価値を守るCSR活動」と「企業価値を高めるCSR活動」の継続的な遂行には、トップダウンによるグループ

会社すみずみまでの理念共有が重要であり、そのためのガバナンスが確保されている必要があります。当社グループは、CSR活動を推進する最高意思決定機関として、社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置しています。「CSR推進委員会」は、当社の全取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成されており、定期的に年2回開催し、経営層による目標設定、評価、見直しを実施することでPDCAサイクルをスパイラルアップさせています。

サステナビリティ経営においても温室効果ガス(GHG)排出量削減は重要なテーマですが、当社は一般社団法人日本化学工業協会を通じて、1997年より「経団連環境自主行動計画※」、2013年より「経団連低炭素社会実行計画※」、2021年より「経団連カーボンニュートラル行動計画※」に参加しています。また、2022年4月に組織横断型の「GHG排出量削減ワーキンググループ」を設置し、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、2030年度のGHG排出削減量30%以上(2013年度対比)を目指して取り組んでいます。

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」の達成は、当社グループがサステナビリティ経営を目指すうえでの必須課題であり、長期ビジョンの戦略実行にあたり、人的資本は最も重要な経営資源です。新たに策定した人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」では、自律と成長を促し、能力を最大限発揮できる柔軟で効率的な働き方を通じて、価値創造と充実感を高める好循環をつくり出すことを目指しており、多様な価値観・強みを持つ従業員一人ひとりが最大限に力を発揮できるように、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。中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I~III」によって、KPIを含めた目標達成を目指していますが、その目標を少しでも前倒しで達成すべく、グループ一丸となって施策の遂行に邁進してまいります。

※一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)主宰

## マテリアリティの考え方

日本曹達グループは、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。

### ■ 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
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・取締役会で承認

## 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めます。**

環境への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動問題に取り組む(「経団連カーボンニュートラル行動計画」に参加)</li> <li>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)</li> </ul>
社会活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様、取引先、従業員、地域社会との対話を推進し、適切に対応する</li> <li>ダイバーシティ、ワークライフバランス、キャリア開発プログラムを推進する</li> <li>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</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスの充実</li> <li>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)</li> </ul>

P.38-61

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

**レスポンシブル・ケア活動**

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 (コミュニティ参画と開発 および社会との対話)	

詳しくはESGデータ集2024 P.9-12、27-71

**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つの分野のマテリアリティに取り組めます。**

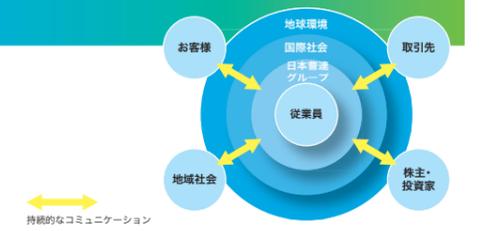
P.22

<p><b>アグリカルチャー</b></p> <p>食糧確保と持続可能な農業へ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界の食料供給への貢献</li> <li>作物保護の多様化</li> <li>農業生産の効率化・省力化</li> </ul>	
<p><b>ヘルスケア</b></p> <p>健康をすべての人へ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品の高機能化と製剤技術支援</li> </ul>	
<p><b>環境</b></p> <p>健全な資源循環の実現へ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水資源供給の安定化</li> <li>廃棄物による環境負荷の低減</li> <li>持続可能な植物保護へ</li> <li>貴重な松などを害虫から守る</li> </ul>	
<p><b>ICT</b></p> <p>化学素材の機能性を情報電子機器へ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人や環境にやさしい高機能材料の提供</li> </ul>	

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/sustainability/>

## 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、自らも発展を続けます。そして、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、新たな価値を創造し、豊かな社会づくりに貢献していきます。





## 環境戦略

地球温暖化や資源枯渇などの地球的課題の解決に向けて、産業構造の転換が進展しています。日本曹達グループは、事業活動による環境への影響を最小にするよう環境保全活動に取り組むとともに、新たな価値を化学の力で創造し、事業を継続的に発展させることで、サステナブルな社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

詳しくはESGデータ集2024 P.27-32

### 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(2023~2025年度 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	① 年1%改善	① 省エネルギー目標を見据え、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	② 年1%改善	② 物流省エネルギー目標を見据え、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) 温室効果ガス排出量削減	日曹グループGHG排出量2025年度 20%以上削減 2030年度 30%以上削減(ともに対2013年度比) フロン使用機器からのフロン漏洩トラブル撲滅	削減目標を見据え、省エネルギー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進める	事業所排水の水質維持・向上、水使用量の削減検討
(5) 産業廃棄物排出量削減		
① 最終埋立処分量	① 埋立処分量年3%削減	① 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	② ゼロエミッションの継続	② 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
③ 廃プラスチック類	③ 排出の抑制・再資源化などの推進	③ 排出の抑制・再資源化などの検討
(6) 大気への有害物質排出	年1%改善	有害物質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、協力を努める

### 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(経団連)が自主的に取り組んでいる「経団連カーボンニュートラル行動計画」に参加し、温室効果ガス(GHG)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(GHG)排出量の削減

長期経年機器の高効率機器への更新、生産工程の合理化や省力化、節電対策など、エネルギーの使用に係る原単位の改善に取り組んでいます。また、環境省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」などを参考に、自社の活動による温室効果ガス排出(スコープ1、スコープ2)と自社の活動範囲外での間接的排出(スコープ3)について算出し、バリューチェーン全体での排出削減への取り組みを進めています。

#### 再生可能エネルギーの活用

二本木工場では、河川から工業用水を取水し、返却する際の落差を利用して小水力発電を行っています。この電力は1940年の設

置以来、工場の生産活動に有効に利用し、現在に至っています。高岡工場では、2023年度より再生可能エネルギー由来電力の購入を開始しました。

千葉工場では、2024年度下期の竣工を目指し、工場敷地内に太陽光パネルを設置する設備投資計画を進めています。

本社が入居したJPタワー(東京都千代田区)は2024年1月より再生可能エネルギー由来の電力を供給するプランを導入しました。

当社は、今後も再生可能エネルギーの導入を進め、脱炭素化をさらに加速させていきます。

#### 物流部門における省エネルギーの推進

日本曹達は物流部門において、エネルギーの使用に関わる原単位の低減に取り組んでいます。

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を実施し、物流面での効率化・環境負荷低減を図っています。また、モーダルシフトへの取り組みにおいて、2013年に国土交通省より「エコルールマーク」取り組み企業に認定されています。

### TCFD提言に基づく情報開示

二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)などの温室効果ガス(GHG)の排出量削減は、国際社会が直面する共通の課題です。日本曹達グループは、早期の対策が必要であると認識しており、国際社会の一員としてGHG排出量の削減に取り組めます。また、地球温暖化による環境の変化や、その防止に向けた産業構造の変化が中長期的にわたり当社グループの事業に与えるリスクと機会を把握し、事業を継続的に発展させることでサステナブルな社会の実現と企業価値の向上の両立を図ります。

当社グループは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明しています。また、「GHG排出量削減ワーキンググループ」を設置し、数値目標の設定や対策の検討、および対策結果の検証を推進しています。こちらでは、同提言の4つの開示推奨項目「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って、当社グループの気候変動問題への取り組みをご紹介します。



### ガバナンス

社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、気候変動対応を含むCSR活動を推進する全社的な最高意思決定機関としてしています。「CSR推進委員会」は、日本曹達の全取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成さ

れ、定期的に年2回の委員会を開催し、経営層による目標設定、評価、見直しを実施することで継続的改善を図り、PDCAサイクルをスパイラルアップさせます。

### 戦略

気候変動リスクに関して、炭素価格などの規制対応コストの増加による影響が大きいと判断しており、気候変動の評価指標として「GHG排出量」を選定しています。また、平均気温の上昇による

病害虫の増加に対応する農業や、水資源の保護につながる水処理剤、水素社会の実現に向けた水素製造関連技術など、環境に配慮した製品ニーズに応えるべく、開発に取り組んでいます。

#### 想定している気候変動リスクと機会

種別	内容	顕在化時期	事業影響度	
移行リスク	政策・法規制	炭素価格など各種規制対応コストの増加	中期	大
	技術	低炭素技術への移行のための投資・研究開発コストの増加	中期	中
	市場	ユーザー選考の変化による既存製品の需要の減少	中期	小
物理リスク	急性リスク	台風・洪水、渇水などの自然災害による生産への影響	短期	中
	慢性リスク	平均気温上昇による病害虫の増加や農作物の収量減少	中期～長期	大
		水資源確保の困難化	長期	小
機会	資源効率性	生産や輸送の高効率化によるエネルギーコストの削減	長期	中
	製品	病害虫の増加に対応する農業や環境配慮製品の需要の増加	中期	大
	市場	総合型病害虫・雑草管理(IPM)への対応	長期	中

### リスク管理

リスクを所管する関連部署と協議のうえ、リスクの特定、影響度の評価および重要な要素の抽出を年1回行い、特定されたリスクに対する計画を策定します。この計画は、「CSR推進委員会」にお

いて経営層による点検、見直しを行い、企業全体の経営計画に組み入れます。

### 指標と目標

気候変動の評価指標として「GHG排出量」を選定しています。また、「GHG排出量」としてスコープ1、2、3の実績を開示しています。当社グループは、GHG排出量(スコープ1、スコープ2)の削減目標を設定し、2025年度までに2013年度比で20%以上の削減、また

2030年度までに2013年度比で30%以上の削減を目指しています。2023年度のGHG排出量実績(日本曹達単体ベース スコープ1、スコープ2)は対2013年度比で32.8%の減少となりました。

詳しくはESGデータ集2024 P.84

## 資源の有効活用・産業廃棄物の排出量削減

一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)が取り組んでいる「循環型社会形成自主行動計画」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、産業廃棄物の排出量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

循環型社会の構築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。

### ゼロエミッション

日本曹達は、2023年度にゼロエミッション\*を達成しました。  
\*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

### ポリ塩化ビフェニル(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(PCB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。高濃度PCB使用機器については、2023年1月にすべての該当機器の処理が完了しました。

## 大気・水質の保全

大気汚染防止法および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、PRTR制度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。

### 化学物質排出把握管理促進法(PRTR制度)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制度)」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。

## 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、環境負荷の低減や、水資源の有効利用、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。

### 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2016年に譲り受け、ヒメコマツサポーターを継続しています。

## 「日本曹達グループの森」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。当社発祥の地である新潟県上越市の「上越市くわとり市民の森」内に「日本曹達グループの森」を設け、生物多様性のある森づくりと環境保全に貢献するべく、公益社団法人国土緑化推進機構への寄付を継続しています。



「日本曹達グループの森」づくりの整備計画図面 すが池の水張り状況(2023年7月18日)



## 人材戦略

長期ビジョン「かがくて、かがやく。2030」の達成に向けて企業価値の向上を推進するにあたり、人材は最も重要な経営資源の一つです。日本曹達グループは、多様な価値観・強みを持つ人材一人ひとりが最大限に力を発揮できるように、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。

詳しくはESGデータ集2024 P.54-60

### 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」「人材育成」「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。

## 人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」

社員一人ひとりが活き活きと活躍し、組織が活性化されることで、生産性と利益の向上を達成し、さらなる社員の活躍につながるという好循環をつくり出すべく、人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」を策定し、各種施策を推進しています。

人材育成においては「自律型人材の育成」を主軸として各種施

策の検討・実施を行っています。

さらに、社員が「柔軟で効率的な働き方を実践することにより、その能力を最大限に発揮すること」を掲げて、健康経営推進とあわせて社内環境整備も進めています。

## 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

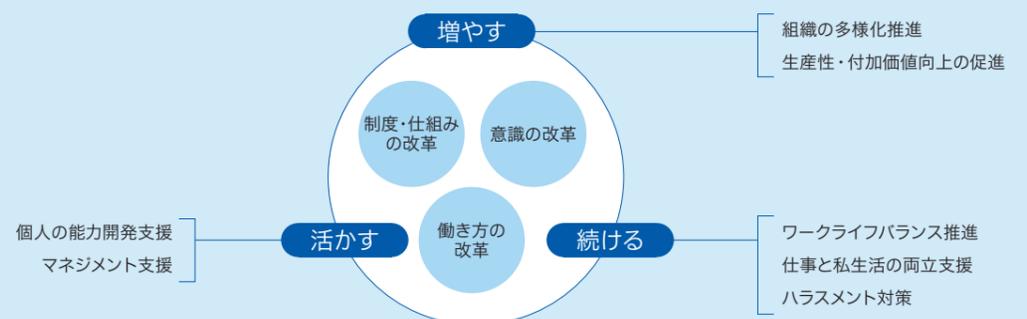
性別や年齢、国籍、人種、宗教、障がいの有無などに関係なく多様な人が集まり、いろいろな発想を出し合うことで企業を発展させていくために、ダイバーシティ方針を定めています。

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、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



## 多様化への順応

日本曹達では、性別や年齢、国籍、人種、宗教、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、各階層別研修において多様性に関する講義を行い、意識変革を進めています。

詳しくはESGデータ集2024 P.56

## 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定を取得

日本曹達では、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。



「えるぼし」認定マーク (認定段階2)

## 次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん認定」を取得

日本曹達では、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。仕事と私生活を両立しながら健康に働けるとともに、出産や育児・介護など生活の変化点においても就業を継続できる職場にするための取り組みを推進してきました。次世代育成支援対策推進法に基づき仕事と子育ての両立支援に関する行動計画を策定

し、その取り組みの結果、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が認定する「くるみん」認定を2020年10月に取得しました。



## 企業価値向上に向けた人材の採用・育成戦略

### 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の紹介や、オンライン説明会などにおい

て丁寧な質疑応答を心がけることで、性別・国籍にかかわらず、多くの方に当社への理解を深め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ます。

### 人材育成

職群や職級にかかわらず、当社人材像のあるべき姿として、社員それぞれが「自律し、主体的に学び、考え、行動すること」を掲げています。それを軸に、女性社員の増加など人員構成の変化や、ベテラン層から次世代への円滑な交代、また働き方やキャリアに対する考え方の多様化に対応するべく、各種施策の検討・実施を行っています。

従来のOJT教育や各種階層別研修、自己啓発支援だけでなく、近年では基幹職を対象とした複線型人事制度の導入(適性を考慮したリーダー・エキスパートのコース分け)やキャリア開発支援制度(自己分析支援、人事および上司との面談、キャリア研修)、上位職級への早期抜擢制度、製造現場社員を対象とした「日曹技能研修センター」の設立(安全かつ生産性が高い製造現場の運営ができる人材の育成を目的とする)なども実施しています。

### 教育体系 (階層別研修)

階層	階層別研修	キャリア開発支援	自己啓発支援				
経営層	役員研修		e-Learning	通信教育	語学教育	ビジネススキル取得支援	外部機関への派遣
管理職	3等級研修						
	2等級研修						
	1等級研修						
準主幹職	準主幹職研修						
一般	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	入社時研修	チューター指導 (専門系) 事業場実習 (管理系)					

## 次世代への技術伝承

製造系新入社員向け体系的研修として、技術伝承や安全かつ生産性が高い製造現場の運営ができる人材の育成を目指し、2015年度に高岡工場で「日曹高岡アカデミー」をスタートしました。

研修の特徴は体験と体感。安全性を担保したうえで、高所からの落下や不適当なボルト締めによる水やガスの漏れなど、机上では得られない体感教育を行います。現場でのOJTでは許されない

危険や失敗を身をもって感じることで、作業の正確性や安全意識が向上し、日々の業務に活かされています。

2019年度から2カ年計画で教育施設および安全体感装置の拡充を図り、2021年4月に「日曹技能研修センター」を開設しました。さらなる安全態度向上のため、製造系新入社員以外の幅広い階層にも教育を実施し、人材育成に取り組んでいます。

## 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感じ、能力を最大限に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、残業時間の削減などその対策を講じるとともに、管理職についても効率的な働き方ができるよう振り返りの機会を設けることで、よりよい職場環境の構築を目指しています。

また、2022年12月より、従業員の当社へのエンゲージメントを可視化することを目的に、意識調査(エンゲージメントサーベイ)を実施しています。回答率は92~94%で推移しており、今後この調査結果をもとにエンゲージメント向上策の立案と実施に取り組んでいきます。

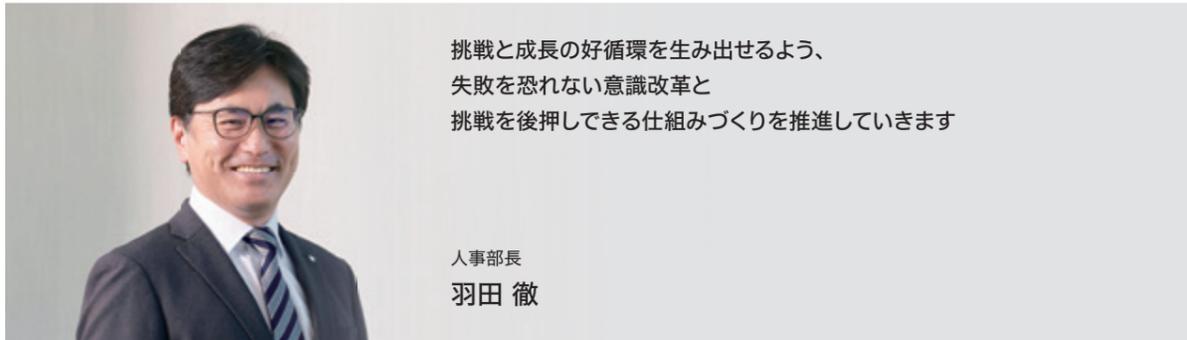
## デジタルトランスフォーメーションによる働き方改革の推進

2022年4月より「デジタル推進部」を設置し、デジタルの活用による製造・研究技術の高度化や、全社業務の効率化などを総合的に推進しています。研究開発においては、研究開発プロセスの効率化と革新を目指し、最新のデジタル技術を活用しています。具体的には、電子実験ノートシステムの導入によるデータ管理の強化や、蓄積されたデータを活用した先進的な解析手法の探索などに取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、新製品開発のスピードアップと質の向上を図っています。生産技術においては、予兆管理による設備保全、デジタル技術を活用した生産要員の効率化、ビッグデータを活用した安定操業に取り組んでいます。また、これらに対応できるデータサイエンティストやDXを推進する人材の育成も積極的に進めています。

日本曹達グループ長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」では、総合的ワークスタイル変革の一環として、働きがいを感じ、能力を最大限に発揮することができる職場環境づくりを推進しています。本社・営業所(一部を除く)では、2022年から在宅勤務制度の導入にあわせて、ペーパーレスの推進やフリーアドレス化に取り組み、オフィス面積削減の実現などオフィス環境を充実させてきました。このようなワークスタイルの変革が定着した中、2023年11月末に本社オフィスを移転しました。働きやすく効率よくデザインされたオフィス空間に変容させることで、想像力を高めつつ、生産性の向上と役職員の一体感のさらなる醸成を図ります。

今後もデジタルの活用による業務の効率化と、個人のワークライフバランスの両面から取り組み、働き方改革を推進していきます。

人事部長メッセージ



挑戦と成長の好循環を生み出せるよう、  
失敗を恐れない意識改革と  
挑戦を後押しできる仕組みづくりを推進していきます

人事部長  
羽田 徹

勤勉で粘り強い社員の個性を活かしながら、自ら挑戦してかがやける環境づくりを目指す

中期経営計画Stage IIのアクションプランでは、人的資本経営ビジョンとして「社員もかがやく」を掲げ、自律と成長を促し、能力を最大限に発揮できる柔軟で効率的な働き方を通じて、価値創造と充実感を高める好循環の創出を目指しています。

当社は、創業者 中野友禮の言葉「よい仕事をよい人がやる」が象徴するように、一人ひとりのたゆまぬ努力によって革新と改良を重ねてきました。ひたむきに課題と向き合う姿勢は、現在でもDNAとして受け継がれ、当社の社員は勤勉で粘り強いと言い表せます。また、化学メーカーという特性から、製品開発や生産活動において、常に周辺への影響に配慮する気風も脈々と受け継がれてきました。このような社員の個性は事業にも如実に表れています。最初からブロックバスターにならずとも地道なマーケティングや販売戦略の立案、製品改良など創意工夫を積み重ね、粘り強くビジネスを続け、そうした努力が奏功し、気づけば大きな市場ポジションを確立しているというケースが当社には多くあります。

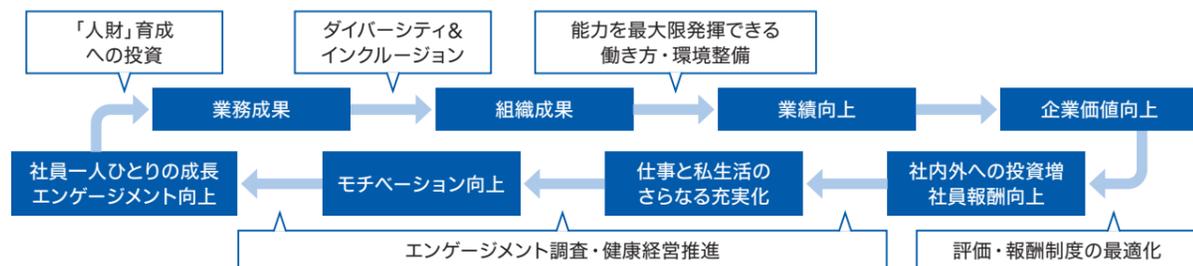
その半面、長年にわたり市場に浸透し築いてきたブランド力や信頼を傷つけたくないあまりに慎重になりすぎる姿勢が、長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」に掲げている徹底した改革を推し進めるうえで課題の一つだと感じています。失敗を回避して、愚直に作業を安定的に進めることは良い面もありますが、前例にとらわれず新しいことに挑む際にはその慎重さは時にブレーキになることもあります。挑戦することにわくわくドキドキする意識改革を人事制度面から後押しすることが今でも重要だと考えています。

高みを目指すスポーツ選手の好循環を人事制度や仕組みとして根づかせたい

今後の人的資本の強化においては、経営戦略との連動に重きを置いて人材育成施策を実行することを意識しています。特に、予測が難しく、変化が激しい時代を勝ち抜いていくためには、社員一人ひとりの自律した成長が最も重要だと考えます。慎重になりすぎず、率先して挑戦できるようになるには、自らが意識を変えることも大切です。例えば、活躍してかがやいているスポーツ選手は、自身を鍛えて一つひとつの課題に挑戦し、失敗すれば鍛え直すというトライアンドエラーを繰り返します。その先にすばらしい結果が出れば、ファンやチームメイト、所属チームから賞賛され、それがモチベーションとなってさらに高みを目指します。こうした自律的に挑戦と成長を繰り返す意識を生み出すべく、会社として仕組みや制度を整備し、社員の成長を支えていきたいと考えています。

具体的には、10年以上前に施行した人事制度の見直しに取り組みたいと考えています。現行の会社が求める人材像を、長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」を実現するために会社が求める人材像に再定義し、例えば評価制度においては、これまでの業績評価や業務プロセス評価を主体としたものから、求める人材像へ向かって成長しようと挑戦する姿勢や行動も評価軸に加え、報酬や昇進に連動させていきたいと考えています。また、評価する側である管理職の育成も課題の一つだと考えています。エンゲージメントサーベイによると、上司との関係や評価フィードバックの説明因子が比較的低い結果となっていました。そのため新たに管理職向け研修プログラムを実施予定です。このような制度見直しや諸施策を拡充させて、長期ビジョンで掲げる改革に自ら挑戦し、さらなる高みへ成長しようとする社員を後押ししていきます。

■ 「社員もかがやく」イメージ図



サプライチェーンマネジメント

日本曹達グループは、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、法令遵守の徹底に努めています。また、国際社会の一員として公正・公平な取引を実施するとともに、取引先との建設的な対話をもとに、環境や社会に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

詳しくはESGデータ集2024 P.61-63

基本的姿勢

- ・取引先の皆様に対し、良識と誠実さを持って接し、公正かつ公平な取引を基本とします。
- ・原材料調達などの購買活動においては、「購買方針」を定め、安定的な信頼関係の構築を図ります。

サステナブルな調達活動の推進

購買窓口となる商社からの情報収集や、当社各工場の品質管理部門とともに実地監査を実施するなど、製造元から納入場所までの化学品の取り扱い時における安全性や環境・社会への影響を確認しながら購買活動を行っています。

多角的な情報交換を通じて、取引先の皆様との相互発展的な関係づくりを進め、日本曹達グループの購買方針の理解と協力を仰ぎながら、サステナブルな調達を目指しています。

社会・環境に配慮したサプライチェーンの構築

日本曹達グループは、サプライヤー各社に当社グループの方針や価値観の理解を促し、社会課題の解決に向けて協働で取り組むことを目的として、「サステナブル調達ガイドライン」を定めています。また、サステナビリティの観点から、当社が調達している主要な天然資源原料である工業塩とパルプについて、取引先へのモニタリング(書面または現地調査)により、下記の項目の確認を実施しました。

- |  |  |
|--|--|
| <p>① 法令・社会規範の遵守と公正な取引</p> <p>(ア)関連諸法令と社会規範を遵守すること</p> <p>(イ)接待・贈答に関する社内規程を遵守し、贈収贈などの腐敗を防止すること</p> <p>(ウ)取引上の機密情報・個人情報適切に管理すること</p>                               | <p>③ 社会への配慮</p> <p>(ア)地域社会との共生を図り、社会貢献に努めること</p>   |
| <p>② 環境への配慮</p> <p>(ア)自然生態系と地球環境・地域環境を保全すること</p> <p>(イ)環境汚染を予防すること</p> <p>(ウ)温室効果ガス(GHG)の削減や気候変動への対応を推進すること</p> <p>(エ)省資源・省エネルギーを推進すること</p> <p>(オ)廃棄物を削減すること</p> | <p>④ 人権の擁護、労働者の権利保護への配慮</p> <p>(ア)安全で衛生的な職場環境を確保すること</p> <p>(イ)児童労働・強制労働や差別を撤廃すること</p> <p>(ウ)適切な賃金・労働時間の管理など、労働者の権利を尊重すること</p> |
| <p>⑤ 原料のトレーサビリティの確保</p> <p>(ア)違法採取・違法伐採によるものでないこと</p> <p>(イ)原料をめぐる重大な社会的紛争がないこと</p>  |  |

日本曹達は、購入先と原材料の購入仕様書を締結する際に、ISO9001や14001の取得状況、紛争鉱物使用有無<sup>※1</sup>、作業者の健康管理の観点から原材料の取り扱い場所で自主的に設けている管理濃度などをもとに、原材料そのものやその調達活動が、環境・社会面に与える影響を確認しています。

また、環境・安全・健康面への影響から規制対象となる化学物質などサプライチェーン全体で共有すべき情報の円滑な授受を図り、購入先へ chemSHERPA<sup>※2</sup>のフォーマットに基づく含有物質情報の提供も要請しています。

※1 責任ある鉱物イニシアチブ Responsible Minerals Initiative (RMI) が作成・提供する紛争鉱物報告テンプレート Conflict Minerals Reporting Template (CMRT) を用いて確認しています

※2 chemSHERPA: 産業競争力の向上に向け、アーティクル(部品や成形品)が含有する化学物質等の情報を適切に管理し、サプライチェーンの中で円滑に開示・伝達するためにアーティクルマネジメント推進協議会 Joint Article Management Promotion-consortium (JAMP) が推進するフォーマット



## 保安防災

日本曹達グループは、安全で安定した生産活動の継続と製品・サービスの安定供給が事業活動の基本と考えており、保安防災活動を推進しています。また、万が一の災害など緊急事態においても迅速に復旧し、生産活動を再開できるよう、BCP(事業継続計画)の継続的改善に取り組み、安定供給に向けた体制を強化しています。

詳しくはESGデータ集2024 P.33-38

### 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つけ、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、万が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、指揮を行えるよう行動基準を定め、定期的に見直しで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、レスポンシブル・ケア(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ます。

### 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CSR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。さらに、新入社員以外の幅広い階層にも教育を拡大し、安全感度の向上に努めています。

#### 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。地域ごとに異なる環境や実態に合わせた災害状況を想定することで、現実即した内容で防災訓練を実施しています。

### BCP(事業継続計画)

大地震などの自然災害、あるいは当社事業場に甚大な被害をもたらす危機が発生した場合を想定し、地域住民と従業員、協力会社従業員、派遣従業員の安全確保を当社の社会的使命として、BCPの方針を次のように定めています。

- ① 従業員、協力会社従業員、派遣従業員とその家族の安否確認、安全確保ならびに、事業場のある地域住民の安全確保を最優先する。
- ② 社会・地域に貢献するという意識を全社で共有する。
- ③ 被災した本社、工場、研究所、営業所の保全を図る。
- ④ 保全活動に携わる従業員、協力会社従業員、派遣従業員が自律的に行動することができる仕組みを構築する。

#### お客様のご要望に応じた製品供給継続

日本曹達は、自然災害などの危機が発生した際、安全の確保と同時に、製品がお客様のご要望どおりに供給できることをBCPの目的としています。この目的達成のため、PDCAサイクルによる改善をスパイラルアップさせていきます。



## 労働安全衛生

日本曹達グループは、「人」こそが企業の競争力を高め、持続的成長をもたらす最も重要な経営資源であると考えています。一人ひとりが意欲を持ち、活力ある職場を実現するために、労働災害・健康障がい防止に取り組むとともに、従業員とその家族が体と心の両面において健康を保持・増進できるように、健康経営に取り組んでいます。

詳しくはESGデータ集2024 P.39-44

### 基本的姿勢

- ・労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)を導入し、リスクアセスメントを実施。ISO45001の認証を取得。
- ・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。
- ・従業員の健康の保持・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とレスポンシブル・ケア活動(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

#### 安全衛生委員会の設置

日本曹達は、労働安全衛生法第19条に基づき、安全衛生委員会を各事業場に設置して毎月開催し、労働災害・健康障がいの防止、健康の保持・増進を図っています。これに加えて、各部門・事業場の安全衛生担当者を委員とする中央安全衛生委員会を設置し、本社RC推進部長を委員長として原則年2回開催しています。管理職のみならず労働組合、健康保険組合を交え、幅広い意見を交換しながら労働環境の改善に取り組んでいます。

#### 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で、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

#### 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。

#### 第三者による労働災害防止調査

日本曹達は、SOMPOリスクマネジメント(株)の労働災害防止調査を受審しています(2023年12月8日、千葉工場で受審)。

### 健康経営の推進

日本曹達では、健康の保持・増進を重要な経営課題と位置づけています。2024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2024(ホワイト500)」に7年連続で認定されました。当社は、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、製品がお客様へ安全に安定して納入されるよう、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、高品質な製品・サービスをお客様が安全・安心にご使用いただける環境を提供することで、顧客満足度の向上を図っています。

詳しくはESGデータ集2024 P.45-47

### 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・品質保証

#### 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<sup>※1</sup>および容器イエローカード(製品ラベル)<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>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、製品ラベルの改定を常に実施しています。

#### 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。

#### 品質管理の取り組み

##### 品質リスクアセスメント・製品クレームゼロへの挑戦

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・Bランクのリスクを低減する活動を続けています。従業員へのヒューマンエラー防止教育などとあわせて、製品クレームの削減に取り組んでいます。

※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・警察など関係者がと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・応急措置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<sup>※4</sup>)に関するシステムを指します

※4 SDS(Safety Data Sheet): 安全データシート。化学物質・製品名・製造者情報・危険有害性・取り扱い上の注意・緊急時対応などの安全性に関する情報を記載した文書

詳しくはESGデータ集2024 P.48-50

### 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・製品安全

#### 化学物質管理システムによる化学物質の管理

日本曹達は、化学物質管理システムを導入し、安全データシート(SDS)およびイエローカードの効率的な管理体制を構築していま

す。このシステムを用いた運用を基本とし、各国の最新の法令に適合したSDS、イエローカード、および製品ラベルの更新を適切に行っています。



## 地域社会との関わり・社会との対話

日本曹達グループは、企業市民として地域社会と共生し持続的な発展を実現するために、積極的にコミュニティに参画し、意見交換やさまざまな社会貢献活動を行っています。地域社会の皆様との対話では、環境・安全・健康に関するさまざまな地域社会のニーズや価値観について理解を深め、よりよい事業活動の推進に役立てています。

詳しくはESGデータ集2024 P.66-71

### 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

#### 地域経済・地域雇用への貢献

日本曹達は、地域経済の活性化と雇用機会の創出に取り組みます。

また、仕事と私生活の両立と働きがいを高めるために、労働組合と対話しながら時勢に合った労働条件を構築しています。こうした方針により、当社の標準最低給与は、全地域で継続して法定最低賃金を上回っており、地域所得水準の向上にも寄与しています。

#### 地域清掃活動への参加

企業市民としての役割・責任を果たすため、事業場周辺の地域清掃活動を定期的実施しています。地域のエコウォークやごみ一掃キャンペーンなど、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、地域との共生と発展を目指し、多様な社会貢献活動を展開しています。各事業場では、地域のニーズに応じた取り組みを行い、地域の皆様との良好な関係構築に努めています。2023年3月には、持続可能な農業にとともに取り組み、地域の発展に貢献したいという思いから、全国有数の柑橘産地である愛媛県宇和島市の柑橘産業とその課題に対する事業へ「企業版ふるさと納税」を活用し30百万円の寄付を行いました。また、日本曹達グループとして令和6年能登半島地震の被災地に対し、73百万円に相当する寄付金および緊急支援物資を被災地に提供しました。

### ESGに関する外部評価

当社は、急速に変化する社会のニーズや価値観への理解を深めるため、国内外で認知された第三者機関によるESG評価の獲得に積極的に取り組んでいます。この取り組みにより、CSR活動の有効性検証と改善点の特定を行うとともに、多様なステークホルダーの期待に応える透明性の高い情報開示を目指します。

日本政策投資銀行による DBJ環境格付 2019年度 最高ランク	SOMPOサステナビリティ・ インデックス の構成銘柄に4年連続で選定	FTSE Blossom Japan Index (2年連続)および FTSE Blossom Japan Sector Relative Index (3年連続)の構成銘柄に選定	新富士化成薬(株)が、 EcoVadis社の サステナビリティ調査で 「ゴールド」評価を獲得
--	---	--	---



社外取締役鼎談

当社は、実直な社風が経営の透明性を育み、取締役会の実効性を高めています。私たちは各々の持つ知見を発揮し、当社の成長と企業価値向上に貢献していきます



社外取締役  
明賀 孝仁

社外取締役  
渡瀬 有子

社外取締役  
坂井 辰史

当社取締役会の特長と実効性評価

明賀 当社の取締役会は、社外取締役に対して的確に情報提供を行うところに特長があります。さまざまな事業場への視察をはじめ、ほぼ毎週開催される経営会議にも社外取締役がオブザーバーとして参加しています。また、取締役会のメンバー構成も、多様性があると感じています。

渡瀬 経営会議への参加が、実質的な取締役会前のブリーフィングとなっています。経営会議での論点から共有でき、社内と社外の取締役で情報の隔たりを感じさせない非常に効率的な運営になっています。



坂井 私は、2024年6月に新任の取締役として参画しましたが、就任にあたって各部門からレクチャーしていただき、工場も訪問する予定です。経営会議の傍聴もしていますが、会議は発言しやすい雰囲気、アジェンダから離れて意見交換に発展するなど、議論が充実しています。また、社外取締役との連絡が密で情報の伝達も非常にしやすいと感じます。

明賀 私が社外取締役に就任して1年経ちましたが、当社はネガティブな内容も含め、情報共有がとてもスムーズだと評価しています。例えば令和6年能登半島地震では、主力工場の一つが被害を受けました。その時も現場の被害情報の伝達から役員間の意見交換まで、スムーズかつ的確な連携ができており、組織としてのリスク対応力の高さを実感しました。経営会議では、中期経営計画を実行していくうえで重要な案件の議論もあり、場合によっては差し戻すこともあります。取締役会も、形式的に陥らずに実効性が高い運営をしていると思います。

坂井 当社は100年の歴史を有する企業ということもあってか、とてもきちんとしているという印象を持ちました。会議でも自由闊達に議論していますし、皆さんの話し方も忖度が無いというか、経営陣と現場の距離が近く、円滑に意思疎通が図られていると感じます。



渡瀬 当社は技術力が高いだけでなく、何事に対しても真摯に取り組む社風が根付いていると感じています。取締役会の実効性評価も、インタビューを実施し評価するだけでなく、しっかり議論して改善につなげています。明賀さんが言われたように、経営会議での差し戻しもありますし、包み隠さず議論できる雰囲気も含めて、的確にリスク管理ができていると思います。

社外取締役としての役割と、当社に感じる課題

明賀 社外取締役としての役割を述べますと、これまで私は、鉄鋼業界・普通鋼電炉業界で製品開発やプロセス開発に携わった後、事業環境が急変している最中に、経営の舵取りを担ってきました。業界は異なりますが、同じ製造業として、安全、環境、防災、品質面でのリスク対応などの経験を当社の事業運営に活かしていきたいと考えています。

渡瀬 私は公認会計士としての監査や、M&Aの財務調査などコンサルタント業務に長く携わってきました。当社からは、多くの業種の事業を見てきた経験を活かすことを期待されていると感じており、中でもM&Aや分離・売却の経験と知見で貢献していきたいと思っています。

坂井 私は40年にわたって金融業に携わり、銀行・証券会社・持株会社でさまざまな経験をしてきました。資本市場や国内外の投資家との深い関わりや、業種横断的に経営者や経営実態を見てきたこと、また自ら経営者としての経験を活かし、経営を客観的に俯瞰して捉える視点を活かしていきたいと考えています。

明賀 当社は化学業界ではそれほど大きくない規模の中堅企業ですが、幅広い製品を有しながら収益力が高いのは、全体としてもづくりの合理性が高いのだと私は認識しています。さまざまな製造プロセスを最適化する設計力と、一つひとつの要素技術が優れているのだと感じています。一方で、世の中に重要な部材を多く提供しているため、供給が止まると社会に大きな影響を与えてしまいます。これを踏まえると、BCPの観点で、原料からの物の流れで、サプライチェーン全体でのリスク評価や選別をしていくことも重要ではないでしょうか。

坂井 化学業界には世界中にビッグプレイヤーが数多く存在する中で、グローバルニッチのポジションを築いて戦っていることが当

社の大きな特徴です。自社の強みを活かした戦略だと非常に納得がいきます。一方で、製造業以外にも含むグループ経営においてはさらに強化する余地があるのではないかと思います。事業ポートフォリオの入れ替えやグループガバナンス、人材、システムインフラなど、連結経営体制の強化によっていろんな展開の可能性が広がると思っています。

渡瀬 連結経営体制については、私も課題感を持っています。この2年で改善していると感じていますが、取締役レベルでは意識している一方で、各部署の提案は部署目線に偏りがちなので、もう少しグループ全体最適に引き上げられればと考えます。また、当社は実直な社風で安心感がありますが、“攻めの姿勢”も必要です。事業拡大に向けM&Aを含めている試行しているものの、リスク回避が先に立っている感があり、さらなる成長機会にもっと目を向け拡大を志向していくことが重要だと考えています。

当社の強み、今後の期待や展望

明賀 世界的な食料問題と農業の課題は、今後さらに重要性を増すでしょう。この状況下で、農業の果たす役割や提供する価値はますます大切になると考えています。当社は、環境への影響や使用者の安全を重視し特徴ある農業を開発してきました。農業の現場では気候変動の影響により病害虫が増加し、これに対応する農業の需要が高まっていますが、当社は開発段階から将来求められる農業像を常に想定しています。新しい農業の開発も順調に進んでおり、近い将来、これらが大きく実を結ぶのではと期待しています。農業の領域は深い知見と経験があります。これらを活かすことで、当社の農業事業はさらに成長できると確信しています。

渡瀬 そうですね。当社は農業もそうですし、医薬品も含めて、さまざまな事業領域で力を注いで、その産業を支えるような役立つ製品をつくっています。ニッチで一つひとつは細かなものですが、それらは幅広い分野で役立っています。私たちも、そうした当社の実像や価値をもっとアピールできればと考えています。

坂井 当社は100年以上の歴史の中で、日本の産業史に名を残す企業です。現在も、世界市場で重要な課題の解決に向け、しっかりと根を張った戦略をたてており、さらにその真価が発揮できるよう、社外取締役として最大限に貢献していきたいと思っています。



# 役員一覧

## 取締役



**阿賀 英司**  
代表取締役 取締役社長  
営業統括

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

2021年4月 代表取締役社長  
2022年4月 代表取締役社長  
新規事業開発推進部担当  
2023年4月 代表取締役取締役社長  
営業統括兼新規事業開発推進部担当  
2024年4月 代表取締役社長 営業統括(現任)

取締役会出席状況 17 / 17回



**渡辺 敦夫**  
取締役  
常務執行役員  
技術統括兼RC推進部担当兼生産本部長兼貿易管理室長

1985年4月 当社入社  
2008年4月 千葉工場製造部長  
2012年4月 研究開発本部研究企画推進部長  
2014年4月 千葉工場長  
2017年4月 執行役員千葉工場長  
2018年4月 執行役員高岡工場長  
2021年4月 執行役員生産技術本部長兼生産企画管理部長  
2022年4月 常務執行役員  
研究開発本部担当兼生産技術本部長  
取締役常務執行役員技術統括兼購買・物流部担当兼RC推進部担当兼生産技術本部長兼貿易管理室長  
2022年6月 取締役常務執行役員技術統括兼購買・物流部担当兼RC推進部担当兼生産技術本部長兼貿易管理室長  
2023年4月 取締役常務執行役員技術統括兼RC推進部担当兼生産技術本部長兼貿易管理室長  
2024年4月 取締役常務執行役員技術統括兼RC推進部担当兼生産本部長兼貿易管理室長(現任)

取締役会出席状況 17 / 17回



**笹部 理**  
取締役  
常務執行役員  
経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼秘書室担当兼人事室担当兼購買・物流本部長

1986年4月 当社入社  
2012年4月 情報システム部長  
2016年4月 経理部長  
2018年4月 総合企画室長  
2019年4月 執行役員総合企画室長  
2020年4月 執行役員経営企画室経営企画グループリーダー兼DX推進グループリーダー  
2021年4月 執行役員経営企画室兼DX推進グループリーダー  
2021年6月 取締役執行役員人事室担当兼経営企画室長兼DX推進グループリーダー  
株式会社NSビジネスサポート  
代表取締役社長  
2022年4月 取締役執行役員経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼人事室担当  
2022年6月 取締役執行役員経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼購買・物流本部長  
2023年4月 取締役常務執行役員経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼購買・物流本部長  
2024年4月 取締役常務執行役員経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼秘書室担当兼人事室担当兼購買・物流本部長(現任)  
2024年6月 株式会社NSビジネスサポート代表取締役社長(現任)

取締役会出席状況 17 / 17回



**清水 修**  
取締役  
執行役員  
CSR推進統括兼内部統制監査部担当兼総務部担当兼法務部担当兼経理部担当兼経理部長

1986年4月 株式会社日本興業銀行入行  
2015年4月 当社入社  
2016年4月 総合企画室長代理  
2018年4月 経理部長  
2019年4月 執行役員経理部長  
2021年4月 執行役員総務部担当兼経理部長  
2022年4月 執行役員総務部担当兼経理部担当  
2022年6月 取締役執行役員CSR推進統括兼内部統制監査部担当兼総務部担当兼経理部担当  
2023年4月 取締役執行役員管理統括兼CSR推進統括日曹南海アグロ株式会社代表理事社長  
2023年6月 取締役執行役員管理統括兼CSR推進統括(日曹南海アグロ株式会社代表理事社長(兼職)、株式会社NSビジネスサポート代表取締役社長(兼職))  
2024年4月 取締役執行役員CSR推進統括兼内部統制監査部担当兼総務部担当兼法務部担当兼経理部担当兼経理部長(現任)

取締役会出席状況 17 / 17回



**渡瀬 有子**  
取締役(社外取締役)

1982年4月 Seika Sangyo GmbH入社  
1988年10月 KPMG港監査法人  
(現 有限責任あずさ監査法人)入所  
1992年4月 公認会計士登録  
1993年8月 KPMG Fides  
(現 KPMG AG, Switzerland)出向  
1996年10月 KPMGセンチュリー監査法人  
(現 有限責任あずさ監査法人)  
2002年10月 株式会社KPMG FASディレクター  
2003年10月 同社取締役/パートナー  
2018年6月 同社マネージングディレクター  
2021年6月 同社マネージングディレクター選任  
2022年6月 当社社外取締役(現任)

取締役会出席状況 17 / 17回



**明賀 孝仁**  
取締役(社外取締役)

1977年4月 新日本製鐵株式会社(現 日本製鉄株式会社)入社  
2000年11月 同社建材事業部製鐵所形備部長  
2007年4月 同社執行役員建材事業部製鐵所長  
2009年4月 同社執行役員八幡製鐵所長  
2011年4月 同社常務執行役員  
2011年6月 同社常務取締役  
2011年11月 同社常務取締役設備・保全技術センター所長  
2012年4月 同社常務取締役  
2013年4月 同社取締役  
合同製鐵株式会社参与  
合同製鐵株式会社副社長 販売担当  
2013年6月 同社代表取締役社長  
2014年6月 同社代表取締役社長  
2020年6月 同社取締役相談役  
2021年6月 同社相談役  
2022年6月 同社取締役選任  
2023年6月 当社社外取締役(現任)

取締役会出席状況 13 / 13回  
(当社取締役就任以降)



**坂井 辰史**  
取締役(社外取締役)

1984年4月 株式会社日本興業銀行入行  
2011年4月 株式会社みずほコーポレート銀行執行役員  
企画グループ統括役員/シニアコーポレートオフィサー  
2012年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ執行役員  
グループ企画部長  
2013年4月 同社常務執行役員投資銀行ユニット長  
2014年4月 同社常務執行役員国際ユニット長  
2015年4月 同社執行役員常務  
2016年4月 みずほ証券株式会社取締役社長  
2018年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ執行役員社長  
(グループCEO)  
株式会社みずほ銀行取締役  
みずほ信託銀行株式会社取締役  
みずほ証券株式会社取締役  
2018年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役兼  
執行役員社長(グループCEO)  
2022年2月 同社取締役  
2022年4月 同社理事  
2022年7月 同社特別顧問(現任)  
2024年6月 当社社外取締役(現任)

取締役会出席状況 — (新任)

## 監査等委員である取締役



**堀 信之**  
取締役  
監査等委員(常勤)

1987年4月 当社入社  
2012年4月 化学品事業部化成品グループリーダー  
2013年7月 化学品事業部金書グループリーダー  
2014年4月 化学品事業部金書部長兼企画・管理室長  
2015年4月 Alkaline SAS出向Executive Vice President  
2017年10月 化学品事業部主席  
2018年4月 総合企画室長代理  
2020年4月 執行役員特命事項担当(2021年3月まで)  
2020年6月 ニッソーファイン株式会社常務取締役  
2021年4月 執行役員  
2022年4月 執行役員特命事項担当  
2022年6月 取締役監査等委員(現任)

取締役会出席状況 17 / 17回  
監査等委員会出席状況 15 / 15回



**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 株式会社ヒガシ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)

取締役会出席状況 17 / 17回  
監査等委員会出席状況 15 / 15回



**吉田 波也人**  
取締役(社外取締役)  
監査等委員

1983年4月 日産自動車株式会社入社  
1988年10月 中央新光監査法人(現 みずさ監査法人)入所  
1992年3月 公認会計士登録  
1993年11月 ドイツ・クーペーズ・アンド・ライブランド  
公認会計士事務所出向  
2000年8月 みずさ監査法人社員  
2006年9月 同監査法人代表社員  
2007年8月 監査法人トーマツ  
(現 有限責任監査法人トーマツ)パートナー  
吉田波也人公認会計士事務所代表(現任)  
2021年7月 当社取締役監査等委員(現任)  
2022年6月 株式会社武蔵野銀行監査役(現任)

取締役会出席状況 17 / 17回  
監査等委員会出席状況 15 / 15回

## 執行役員

執行役員

**赤塚 和則**

生産本部二本工場長

執行役員

**瀬下 敦寛**

生産本部高岡工場長

執行役員

**三谷 晃**

研究開発本部長

執行役員

**大沢 明美**

研究開発本部リサーチ&イノベーションセンター長兼  
同センター研究管理部長

執行役員

**大庭 一夫**

農業化学品事業部長

執行役員

**谷村 保**

経営企画部長

執行役員

**山田 裕一**

研究開発本部プロダクションテクノロジーセンター長

執行役員

**加藤 誠**

化学品事業部長

# 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

当社は、法令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、お客様、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。

この経営理念を実現し、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/sustainability/pdf/governance\\_report.pdf](https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/pdf/governance_report.pdf)

## ガバナンス強化の歴史

### ガバナンス強化の狙い

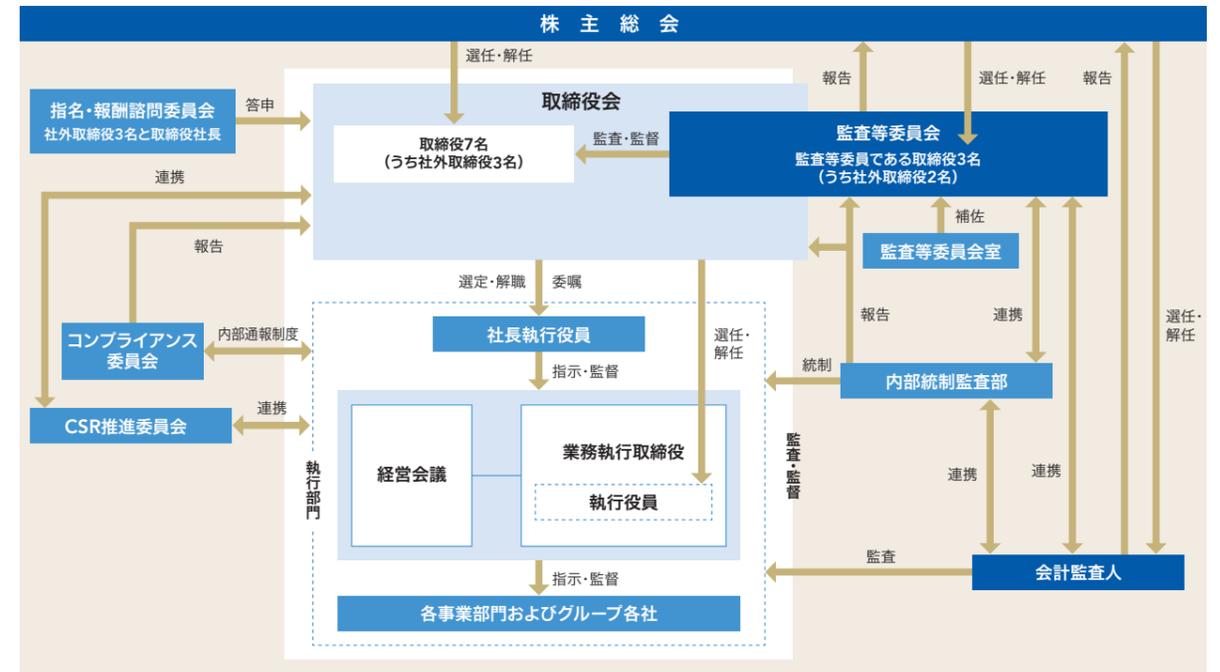
- ・ 経営監督機能の強化と業務遂行の機動性向上
- ・ 取締役の多様性の向上
- ・ 経営の透明性・公正性の強化
- ・ 法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動の徹底

2013年3月期	CSR推進委員会を設置 役員退職慰労金制度を廃止
2014年3月期	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
2016年3月期	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
2017年3月期	役員報酬制度の見直し(業績連動型株式報酬制度(BBT)導入)
2018年3月期	報酬諮問委員会を設置
2019年3月期	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
2021年3月期	監査等委員会設置会社へ移行
2023年3月期	役員報酬制度の見直し(譲渡制限付株式報酬制度(RS)導入)

## 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にて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(後継者育成計画を含む)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3名と取締役社長で構成する独立性・実効性を備えた指名・報酬諮問委員会を設置し、役員的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、コンプライアンス担当取締役を委員長、法務担当部門を事務局とする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・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しています。

#### CSR推進委員会

社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、レスポンス・ケアを含むCSR活動を推進する全社的な最高意思決定機関としています。「CSR推進委員会」は、日本曹達の全取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成され、定期的に年2回開催し、経営層による目標設定、評価、見直しを実施することで継続的改善を図り、PDCAサイクルをスパイラルアップさせます。

## 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

## 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5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を図っています。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

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。

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。

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>(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</li> <li>(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</li> <li>(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などの専門家</li> <li>(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</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>(5) 次に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族                     <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 左記(1)から(4)までに該当する者</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol> </li> </ol> |
|---|---|

## スキルマトリクス

当社グループは長期ビジョン(2021年3月期～2030年3月期)において、「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。」というミッションを掲げています。このミッションの実現に向けて、基本戦略・資本政策・サステナビリティ経営の実践における経営戦略などの重要事項の意思決定および職務執行の監督を適切かつ迅速に実施するという観点から、取締役会が全体として備えるべきスキルを以下のとおりとしました。

なお、取締役会が全体として備えるべきスキルは、外部環境や当社の状況の変化に応じて適宜見直しを行うものとします。

取締役				専門性および経験						
氏名	性別	役職	取締役在任期間	企業経営	財務・会計	事業戦略・ポートフォリオ	研究開発・生産技術	国際性	ESG・サステナビリティ	法務・リスクマネジメント
阿賀 英司	男	取締役社長(代表取締役)	4年	●		●		●		
渡辺 敦夫	男	取締役常務執行役員	2年				●		●	
笹部 理	男	取締役常務執行役員	3年		●	●				
清水 修	男	取締役執行役員	2年		●			●	●	
渡瀬 有子	女	取締役	2年	●		●		●		
明賀 孝仁	男	取締役	1年	●			●		●	
坂井 辰史	男	取締役	新任	●	●			●		
堀 信之	男	取締役監査等委員(常勤)	2年		●					●
脇 陽子	女	取締役監査等委員	4年							●
吉田 波也人	男	取締役監査等委員	2年		●					●

## 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。報酬の総額については、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(監査等委員である取締役を除く)は年額350百万円以内、監査等委員である取締役の報酬総額は年額100百万円以内と決まっています。また、これとは別に、当社は、2022年4月22日開催の取締役会において役員報酬制度の見直しを行い、当社の取締役(監査等委員である取締役、社外取締役および非常勤取締役を除く。以下、「対象取締役」という。)を対象として、譲渡制限付株式報酬制度(以下、「本制度」という。)の導入を決議し、対象取締役に對して、本制度に基づき割当てられる譲渡制限付株式の払込金額相当額の金銭報酬債権の支給に関する議案を2022年6月29日開催の第153回定時株主総会に付議し、承認決議されました。本譲渡制限付株式は、対象取締役に對して、原則として毎事業年度、本譲渡制限付株式の付与のために発行または処分される当社普通株式の総数を年間30,000株以内とし、本譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬の総額を年額60百万円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない。)としています。

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。取締役会は、代表取締役社長に対し、各取締役の基本報酬および社外取締役を除く各取締役の業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の金額の決定を委任しています。委任した理由は、当社全体の業績などを勘案しつつ、各取締役の担当部門について評価を行うには代表取締役が適していると判断したためです。委任された内容の決定にあたっては、事前に指名・報酬諮問委員会がその妥当性などについて確認しています。

2023年度の役員報酬等については、2023年6月19日の指名・報酬諮問委員会にて審議し、その答申を受け、2023年6月29日の取締役会にて取締役報酬(社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しました。2023年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会にて決議された決定方針と整合していることや、指名・報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、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。

### 報酬等の総額

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)
		基本報酬	業績連動報酬等	譲渡制限付株式報酬	
取締役(監査等委員を除く)(うち社外取締役)	228 (31)	102 (31)	101 (-)	24 (-)	9 (3)
取締役(監査等委員)(うち社外取締役)	48 (22)	48 (22)	- (-)	- (-)	3 (2)
合計(うち社外役員)	276 (53)	151 (53)	101 (-)	24 (-)	12 (5)

※1 上記の報酬は2023年6月29日任期満了により退任した取締役(監査等委員を除く)2名を含んでいます

※2 上記の業績連動報酬等は当期の成果・業績を示す指標を利用し、下記算式により算出します

前期業績連動報酬額 + 当期業績連動加減額<sup>※1</sup> + 当期業績連動額<sup>※2</sup>

※1 当期業績連動加減額: ①連結当期純利益増減額、②連結ROE増減および③単体営業利益増減率の3指標により算出します。

※2 当期業績連動額: 下記算式により算出します。

役員別基準ポイント × 当期指標係数(%)<sup>※3</sup> × 前期平均株価

※3 当期指標係数: ①当期の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期実績の増減額)を指標とするマトリクステーブルにより、0~200%の範囲内で決定します。

当該指標は、長期ビジョンでコミットした企業価値向上の達成度を感度高く測る指標であり、役員の実績・貢献度の評価に適切と判断し、業績連動報酬に係る指標として選定しています。

なお、当期に係る業績連動報酬等の算定に用いた業績指標に関する実績は、次のとおりです。

・連結当期純利益増減額: 5,209百万円(対計画比)

・連結ROE増減: 1.9ポイント(対前年度比)

・単体営業利益増減率: 156.7%(対計画比)、132.2%(対前年度比)

・ROE: 10.3%

・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)6,878百万円

・前年度平均株価: 4,242円

※3 譲渡制限付株式報酬の対象となっている取締役(社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く)は5名です

※4 取締役(監査等委員および社外取締役を除く)に対する非金銭報酬などの総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬24百万円です

### 報酬体系

個人別の報酬額については、①基本報酬、②業績連動報酬、③評価報酬、④株式報酬により構成されており、その比率は次表(個人別報酬等の決定方針の概要 e. 報酬の種類ごとの割合の決定方針)のとおりです。なお、監督機能を担う社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役の報酬はその職務を踏まえ、①基本報酬のみを支給します。

当社は、気候変動対応を含むCSR活動の推進を重要な評価指

標の一つとしています。この目標の到達度を「評価報酬」の算定根拠とし、これらの取り組みに対するインセンティブを付与する設計としています。当社は、取締役の責務として、短期的な業績のみならず、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた取り組みを重視しており、その実現に向けて取締役のコミットメントを高めています。

# コンプライアンス

## 個人別報酬等の決定方針の概要(報酬体系)

a. 基本報酬の決定方針	役割と役位に応じて金額を決定します。
b. 業績連動報酬の決定方針	<p>当期の成果・業績を示す指標を利用し、下記算式により算出します。</p> <p>決定方針(算式)</p> <p>前期業績連動報酬額 + 当期業績連動加減額<sup>※1</sup> + 当期業績連動額<sup>※2</sup></p> <p>※1 当期業績連動加減額： ①連結当期利益増減額、②連結ROE(自己資本当期純利益率)増減および③単体営業利益増減率の3指標より算出します。</p> <p>※2 当期業績連動額： 下記算式により算出します。 役位別基準ポイント × 当期指標係数(%)<sup>※3</sup> × 前期平均株価</p> <p>※3 当期指標係数 ①当期の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期実績の増減額)を指標とするマトリクステープルにより、0%~200%の範囲内で決定します。</p> <p>当該指標は、長期ビジョンでコミットした企業価値向上の達成度を感度高く測る指標であり、役員の成果・貢献度の評価に適切と判断し、業績連動報酬に係る指標として選定しています。</p>
c. 評価報酬の決定方針	各取締役が期初に立てた目標の到達度および業務執行評価により算出します。
d. 株式報酬の決定方針	株主とのより一層の価値共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上に連動したインセンティブとして、譲渡制限付株式報酬制度(RS)を導入しています。役位ごとに職務および責任に応じた数量の譲渡制限付株式を割り当てます。
e. 報酬の種類ごとの割合の決定方針	<p>基本報酬：業績連動報酬：評価報酬：株式報酬の割合が、概ね40%：40%：5%：15%前後となるように支給します。</p>  <p>(参考：旧報酬制度の割合)</p> <p>株式報酬 5%前後</p>
f. 報酬を与える時期または条件の決定方針	基本報酬・業績連動報酬・評価報酬は、月別の固定報酬とします。非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬は割当契約書に基づき、譲渡制限が付された株式を毎年割り当て、当社の最終地位を退任または退職した時に譲渡制限を解除します。
g. 個人別報酬の内容の決定方法	個人別の報酬額については上記の基本報酬・業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の内容に関する取締役会の決議に基づき、代表取締役社長がその具体的な決定権限の委任を受けるものとします。なお、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、代表取締役社長は当該金額の決定に先立ち、指名・報酬諮問委員会への説明・審議を経て、その了承を得るべきこととします。

## 取締役会の実効性評価

日本曹達では、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、2015年度より毎年、取締役会メンバー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。また、定期的に外部機関へ委託しヒアリング調査による分析・評価を実施することとしており、2018年度および2021年度に外部機関によるヒアリング調査を実施しました。2023年度の評価においては、取締役および監査等委員である取締役全員に対し以下の項目に関するアンケートを実施し、取締役会で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、当社の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。前回の課題だった指名報酬に関する監督機能の強化や、株主・投資家への情報提供の充実については、一定の評価がある一方で、さらなる議論や取り組みを強化していく必要があるとの意見がありました。また、取締役会の機能強化を目的としたプログラムの構築と実践が必要との意見もあり、引き続き取締役会の機能強化に向けた改革を進めていくことを確認しています。

今後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。

(アンケート項目)

- ① 取締役会の機能(中長期的な経営戦略に関する議論の充実や指名・報酬に関する監督機能の発揮など)
- ② 取締役会の構成・規模(人数・独立社外取締役の割合、スキル・多様性の確保)
- ③ 取締役会の運営(取締役会の開催回数・頻度・時間、資料提供、議事運営など)
- ④ 監査機能に対する監督(監査等委員会や社外取締役と各監査機関との連携など)
- ⑤ 社外取締役の機能発揮(社外取締役の機能発揮に向けた体制構築、社外取締役への情報提供など)
- ⑥ 株主・投資家との関係(株主・投資家との対話の体制、取締役会に対する株主・投資家意見のフィードバックなど)

## 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) 外国公務員贈答禁止 (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. 個人との関係	(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・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、コンプライアンス担当取締役を委員長、法務担当部門を事務局とするコンプライアンス委員会を設置しています。また、「日曹グループ行動規範」の徹底を図るため、各部門・事業場およびグループ会社にそれぞれコンプライ

アンス担当を配置しています。

当社グループの従業員が違反行為を行った場合あるいは他の従業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、外部の弁護士また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、この規範を当社および国内外の子会社に導入し浸透を図るとともに、継続的に研修を行い、法令遵守の徹底に努めています。業務に関係する法令教育・研修を年1回以上実施しており、2023年度の主なコンプライアンス研修は、当社および子会社を合わせて計7回実施しました。

「日曹グループ行動規範」の浸透を図るeラーニングは、当社および子会社の全役職員へ行い、受講率は97%に至っています。また、当社および子会社のコンプライアンス担当者向けに、内部通報への対応に関するセミナーを実施しています。その他、全従業員を対象としたコンプライアンス調査を年1回実施して、浸透状況を確認しています。

## 内部統制

詳しくはESGデータ集2024 P.81-82

### 内部監査システムの整備状況

- 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・運用とルールの周知徹底を行っています。
- 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程その他の体制

- 「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。
- 社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、環境保全、労働安全衛生、保安防災・BCP(事業継続計画)、物流安全、化学品・製品安全に配慮した事業活動を推進するとともに、「環境管理規程」「保安管理規程」などの会社規程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。
- 万が一の重大事故発生時には、「保安管理規程」などの会社規程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。
- 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」に基づいて適切に対応します。
- 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。
- 「内部統制監査部」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。  
「内部統制監査部」は、監査結果および内部統制の運用状況について取締役会に報告します。

### 内部統制監査

業務部門から独立した内部統制監査部を設置し、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、一部の実地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、情報システム部門担当役員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程の整備に加え、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

- 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。
- アグリビジネス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。
- 当社グループはケミカルマテリアル・アグリビジネスを中心にグローバルな事業展開を行っており、両事業における海外売上比率は約51%となっています。各国・各地域における予期せぬ現地法規制の変更や、大規模な伝染病の流行、戦争・暴動・テロなどの地政学リスクや偶発的要因、国家や地域間の対立による貿易戦争などにより、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。このため、当社ではグローバル拠点として現地法人を設置し、各国・各地域におけるリスク情報の収集ならびにビジネス動向の分析を行っています。

### 2. 為替変動リスク

- 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。
- 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。そのため、調達先の分散化や多様化により、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。

### 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、特にアグリビジネス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。そのため、PL保険に加入し万が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、事故災害への対策費用、および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、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. 情報セキュリティに関するリスク

当社グループは事業に関する機密情報などを有しています。情報管理体制には万全を期していますが、予期せぬ事態によりこれらの情報が社外に流失した場合、事業活動の停滞や信用の低下により、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。そのため、当社グループでは情報管理に関する社内規程を制定し、従業員には教育によって管理意識や取り扱いルールの浸透を図るとともに、機密情報などを共有するステークホルダーとは秘密保持契約を締結し、情報管理体制の強化に努めています。

### 12. 人材確保に関するリスク

生産年齢人口の減少によって労働力が確保できない場合は、事業活動の停滞等により、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。このため、デジタル化を推進し、デジタルトランスフォーメーション(DX)を実現するための戦略として「日本曹達DXビジョン」を策定し、生産プロセスの効率化と最適生産体制の構築、革新的なデータ活用による研究の効率化、およびデジタル技術の活用による業務効率化に取り組んでいます。また、人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」を策定し、多様な価値観・強みを持つ社員一人ひとりが最大限に力を発揮できるように、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。

# 10カ年の財務・非財務ハイライト

		2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
<b>経営成績</b>											
売上高	(百万円)	148,062	142,711	128,647	141,230	145,663	144,739	139,363	152,536	172,811	154,429
営業利益	(百万円)	7,285	7,415	5,365	6,390	7,906	8,135	9,980	11,930	16,893	13,872
売上高営業利益率(ROS)	(%)	4.9	5.2	4.2	4.5	5.4	5.6	7.2	7.8	9.8	9.0
持分法による投資損益	(百万円)	6,338	11,728	4,898	2,239	△ 1	1,841	1,856	3,063	7,841	6,319
経常利益	(百万円)	14,924	18,952	9,908	9,204	8,888	10,312	12,743	16,512	26,456	23,297
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	10,945	14,313	8,785	6,378	5,802	6,759	7,360	12,683	16,692	16,612
<b>財務状況</b>											
総資産	(百万円)	221,285	220,587	217,302	219,457	216,212	210,556	227,975	245,585	251,350	290,492
純資産	(百万円)	127,181	131,489	138,069	144,801	144,916	144,440	149,203	158,298	170,959	189,474
自己資本比率	(%)	54.6	58.5	62.3	64.6	65.6	67.1	63.9	63.5	67.3	64.7
有利子負債	(百万円)	49,343	49,847	39,240	31,939	26,116	29,220	39,145	40,247	32,376	48,996
D/Eレシオ <sup>※1</sup>	(倍)	0.41	0.39	0.29	0.23	0.18	0.21	0.27	0.26	0.19	0.26
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	9.9	11.5	6.6	4.6	4.1	4.8	5.1	8.4	10.3	9.3
総資産営業利益率(ROA)	(%)	3.4	3.4	2.5	2.9	3.6	3.8	4.6	5.0	6.8	5.1
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	9,588	10,639	41,236	12,085	11,677	12,449	13,821	14,545	15,590	5,729
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 4,600	△ 9,424	△ 7,858	△ 8,327	△ 15,280	△ 10,399	△ 13,770	△ 11,620	△ 4,863	△ 9,594
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※2</sup>	(百万円)	4,988	1,215	33,377	3,758	△ 3,603	2,050	51	2,924	10,726	△ 3,865
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 2,776	△ 1,323	△ 14,620	△ 9,485	△ 7,534	△ 1,161	1,722	△ 4,802	△ 10,441	6,694
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	14,853	14,494	33,146	27,585	16,536	17,200	19,253	17,898	18,484	22,187
<b>1株当たりの指標</b>											
1株当たり当期純利益	(円)	360.01	464.03	287.04	211.35	192.27	224.28	255.17	454.39	598.78	597.43
1株当たり純資産	(円)	3,974.35	4,144.56	4,485.10	4,698.59	4,698.10	4,734.24	5,165.07	5,597.02	6,070.09	6,829.56
1株当たり配当額	(円)	50	60	60	60	60	80	110	180	240	240
配当性向	(%)	13.9	12.9	20.9	28.4	31.2	35.7	43.1	39.6	40.1	40.2
<b>その他</b>											
設備投資額	(百万円)	7,987	6,764	6,512	8,589	8,026	8,824	7,718	13,113	13,255	7,484
減価償却費	(百万円)	6,436	6,242	6,397	6,532	6,966	7,578	7,662	8,577	9,078	7,842
研究開発費	(百万円)	6,343	6,670	6,495	7,250	6,241	6,127	5,791	5,844	6,309	6,422
<b>非財務指標</b>											
二酸化炭素排出量	(万t)	20.2	19.4	20.0	20.7	20.1	20.0	18.9	19.2	14.8	13.0
エネルギー使用量(原油換算)	(千kL)	101.0	96.1	97.0	98.8	96.3	93.3	90.3	95.2	71.1	63.3
連結従業員数	(名)	2,507	2,664	2,684	2,683	2,724	2,744	2,770	2,785	2,418	2,402

(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実施し、また、2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しました。本資料における1株当たりの指標については、2018年の株式併合の影響を反映し、2024年の株式分割の影響を反映せず算定しています。

(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(本社+4工場+1研究所+6営業所)に関する報告です。統合報告書2024では、高岡工場のエネルギー使用量に集計漏れが判明したため、2015年3月期まで遡って過去データを再集計しました。これに伴い、二酸化炭素排出量も再計算を行っています。

※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

当連結会計年度におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行に伴い停滞していた経済活動の持ち直しの動きが見られたものの、原燃料価格の高止まりや、世界的な金融引き締めに伴う海外景気の下振れ懸念、および地政学リスクの高まりなどにより、先行き不透明な状況が続きました。

このような状況のもと、日本曹達グループにおきましては、長期経営ビジョン(2021年3月期～2030年3月期)および新中期経営計画(2024年3月期～2026年3月期)を推進し、企業価値の向上に向けた諸施策に全力で取り組みました。

当連結会計年度は、原燃料価格の大幅な上昇を踏まえて、販売価格の改定を実施したものの、ケミカルマテリアルやアグリビジネスなどにおいて販売が減少したことにより、売上高は1,544億2千9百万円(前年度比10.6%減)、営業利益は138億7千2百万円(前年度比17.9%減)となりました。経常利益は、持分法による投資利益が減少したものの、為替レートが前年度よりも円安に推移したことなどにより、232億9千7百万円(前年度比11.9%減)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、166億1千2百万円(前年度並み)となりました。

## セグメント別状況

### ケミカルマテリアル

連結子会社であったAlkaline S.A.S.が全株式の譲渡に伴い連結除外となったことにより、売上高が減少しました。また、原燃料価格の大幅な上昇に伴う販売価格の改定を前年度より継続して実施しました。

この結果、当連結会計年度の売上高は360億6千3百万円(前年度比26.1%減)、営業利益は30億8千4百万円(前年度比5.7%増)となりました。

工業薬品は、青化ソーダが増加したものの、構造改革の実施によりカセイカリや炭酸カリなどの販売を終了したこと、また塩化燐が減少したことなどにより、減収となりました。

化成品は、二次電池材料や感熱紙用顔色剤、および特殊イソシアネートが減少したことにより、減収となりました。

機能材料は、KrFフォトリソ材料「VPポリマー」や樹脂添加剤「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、水処理剤「日曹ハイクロン」が減少したものの、販売価格の改定により重金属固定剤「ハイジオン」が堅調に推移したことにより、増収となりました。

医薬品・工業用殺菌剤は、工業用殺菌剤が減少したものの、医薬品添加剤「NISSO HPC」が増加したことにより、増収となりました。

長したものの、殺虫剤「モスピラン」や殺ダニ剤「ニッソラン」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。

除草剤は、減収となりました。

### トレーディング&ロジスティクス

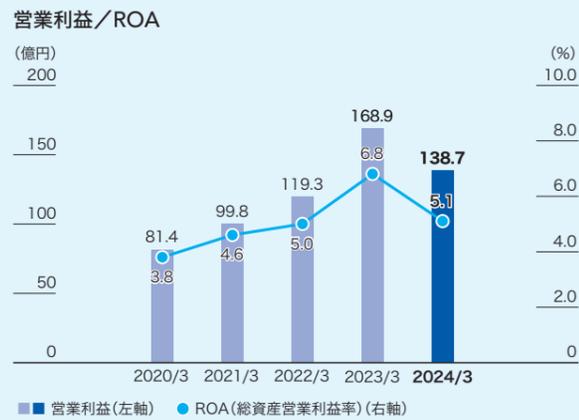
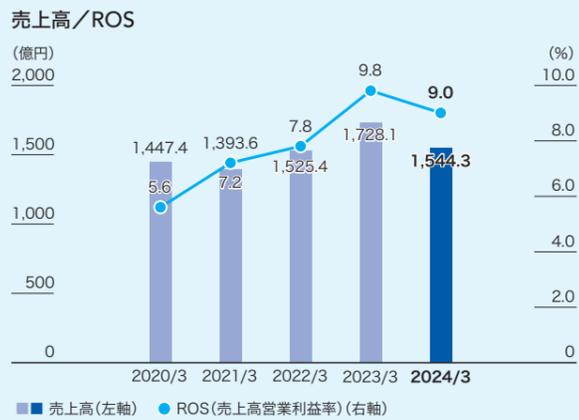
各種有機・無機薬品などの販売の減少や、倉庫業・運送業の減少により、当連結会計年度の売上高は408億9千8百万円(前年度比6.3%減)、営業利益は21億4千5百万円(前年度比1.9%減)となりました。

### エンジニアリング

プラント建設工事が堅調に推移し、当連結会計年度の売上高は163億3千6百万円(前年度比24.9%増)、営業利益は17億2千6百万円(前年度比8.9%減)となりました。

### エコソリューション

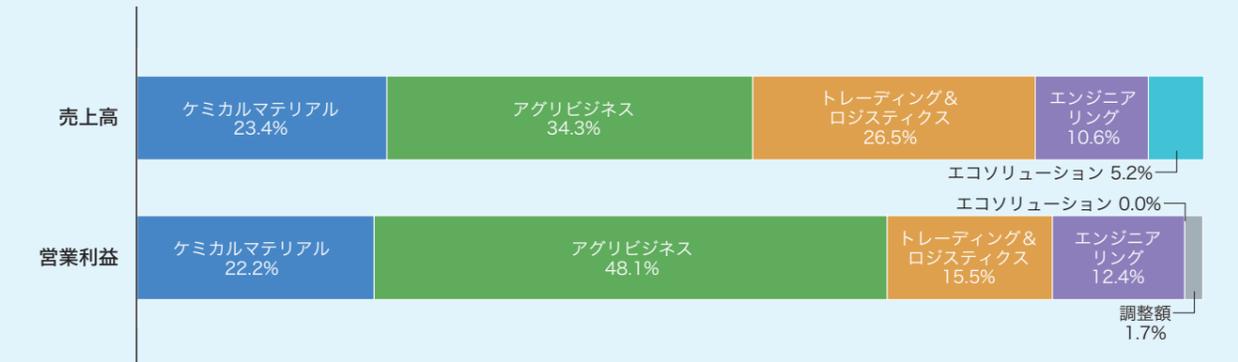
亜鉛建値下落の影響を受けて非鉄金属が減少したことにより、当連結会計年度の売上高は80億9千万円(前年度比5.5%減)、営業利益は1百万円(前年度比99.8%減)となりました。



## 2024年3月期 連結業績(セグメント別業績)

	2022/3		2023/3		2024/3	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ケミカルマテリアル	453.8	26.9	487.9	29.2	360.6	30.8
アグリビジネス	505.6	55.1	587.6	94.7	530.4	66.7
トレーディング&ロジスティクス	401.5	18.6	436.3	21.9	409.0	21.5
エンジニアリング	82.2	11.4	130.8	18.9	163.4	17.3
エコソリューション	82.3	8.4	85.6	4.8	80.9	0.0
調整額	-	△1.1	-	△0.5	-	2.4
連結合計	1,525.4	119.3	1,728.1	168.9	1,544.3	138.7

## 2024年3月期 収益構成



## 財政状態

当連結会計年度末の総資産は、棚卸資産が77億5千9百万円増加したことに加え、受取手形、売掛金及び契約資産が72億3千9百万円増加したことや、持分法による投資利益の計上などによる投資有価証券145億6千万円の増加により、前連結会計年度末に比べ391億4千2百万円増加し、2,904億9千2百万円となりました。

負債につきましては、未払法人税等が34億5千万円減少したものの、借入金が165億7千5百万円増加したことにより、前連結会計年度末に比べ206億2千7百万円増加し、1,010億1千8百万円となりました。

また、純資産は前連結会計年度末に比べ185億1千4百万円増加し、1,894億7千4百万円となりました。この結果、当連結会計年度末の自己資本比率は64.7%となりました。

## キャッシュ・フローの概況

当連結会計年度における現金及び現金同等物は37億2百万円増加し、221億8千7百万円となりました。その主な内訳は、税金等調整前当期純利益213億3千8百万円(非キャッシュ項目である持分法による投資利益63億1千9百万円を含む)に加え、借入金の増加による収入165億7千5百万円、減価償却費78億4千2百万円などがあった一方、有形固定資産の取得による支出99億2千1百万円、配当金の支払額75億5百万円、棚卸資産の増加72億5千6百万円、法人税等の支払額70億1千8百万円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、ケミカルマテリアル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、およびアグリビジネス

スとして新規農薬開発を目指した研究開発に取り組んでいます。ビジョンとして、「かがくで、かがやく。Brilliance through Chemistry」を掲げ、新たな価値を化学の力で創造し、サステナブルな社会の実現に貢献することを目指しています。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。具体的には、アグリカルチャー、ヘルスケア、環境、ICTの重点分野において既存事業を強化・拡大するとともに、食料、医療、先端材料の3つのドメインを新規事業のターゲットとして設定し、社会に貢献する材料、剤の開発を進めていきます。さらに、自社資源および保有技術の活用をベースとしたアグロケミカル創生技術、バイオ資源利用技術、機能性材料創生技術をプラットフォーム技術として強化し、社内外の技術との融合による新たな価値創造を図っていきます。

当連結会計年度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64億2千2百万円(連結売上高比4.2%)であり、グループ全体で337名(総従業員比14.0%)体制です。

### ケミカルマテリアル

精密重合技術や有機合成技術を活かした新規ポリマー材料、機能化学品の開発を推進しています。2022年1月には新規機能性ポリマーとして精密重合技術を活かし、「1,2-SBS(スチレンブタジエンスチレン)」を上市、さらに、次世代CCL通信で求められる耐熱性を改善した材料(ブタジエン重合ベース)を開発し、市場へ提案しています。次世代ICT、電子材料用途をはじめ、合成ゴム用途、粘接着剤用途へ販売していきます。

医薬・食品分野向けにセルロース誘導体の新銘柄開発を当社セルローステクニカルアプリケーションセンター(CTAC)と連携して行っています。液状ポリブタジエン製品、感熱紙用顕色剤、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は、市場競争力強化を

図りながら、新規用途、新規銘柄開発など積極的な研究開発を行っています。

精密合成分野においては、ホスゲン、金属ソーダなどの当社特有の原料を利用した受託製造を始め、それらの技術を基盤とした新製品の創出を目指しています。

新規事業開発領域として、動物薬分野、有機デバイス分野を挙げ、生理活性物質、EL材料などの開発を行っています。

なお、ケミカルマテリアルにおける研究開発費は14億8千9百万円です。

### アグリビジネス

「食の安心・安全」にますます関心が持たれる中、低薬量で活性を示し、低残留性の畑作物果樹園芸用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、海外開発を積極的に推進しています。米国では、トモロコシなどの種子処理やゴルフ場の芝で使用され好評を得ています。中国やインドを含むアジアでも今後一層の販売増加が見込まれています。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、上市4年目を迎え、国内および韓国を中心に好評を得ています。広範囲の病害に有効な殺菌剤「ミギワ」は2022年12月に全国販売を開始した果樹向け製剤に続き、昨年10月に野菜向けの新剤を発売したことで、販売に一段と弾みがつくと期待しています。海外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。また、今年、新規殺虫剤NI-40のグローバル開発に着手しました。幅広い害虫に優れた効果を示し、既存剤に抵抗性を示す害虫にも有効なため、農業生産現場への大きな貢献が期待されています。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、アグリビジネスにおける研究開発費は49億3千2百万円です。

### エコソリューション

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、エコソリューションにおける研究開発費は0百万円です。

## 設備投資

日本曹達グループは、量産設備および各種製造設備の合理化などを中心に、74億8千4百万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。

### ケミカルマテリアル

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、41億8千4百万円の設備投資を実施しました。

### アグリビジネス

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、18億1千5百万円の設備投資を実施しました。

### トレーディング&ロジスティクス

合理化ならびに維持更新工事を中心に、5億円の設備投資を実施しました。

### エンジニアリング

合理化ならびに維持更新工事を中心に、3億8千1百万円の設備投資を実施しました。

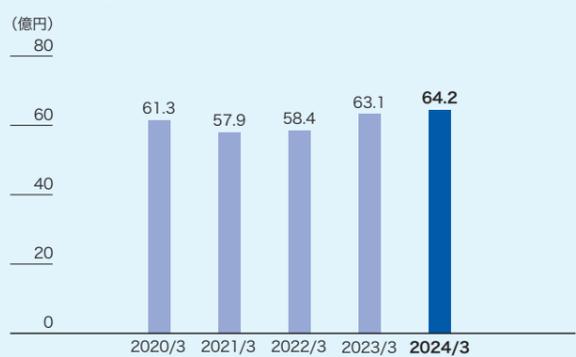
### エコソリューション

合理化ならびに維持更新工事を中心に、6億3百万円の設備投資を実施しました。

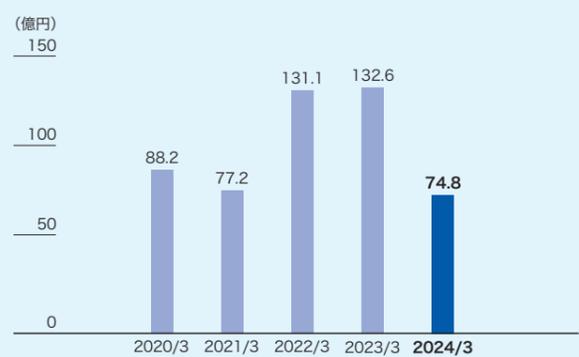
### 有利子負債/D/Eレシオ



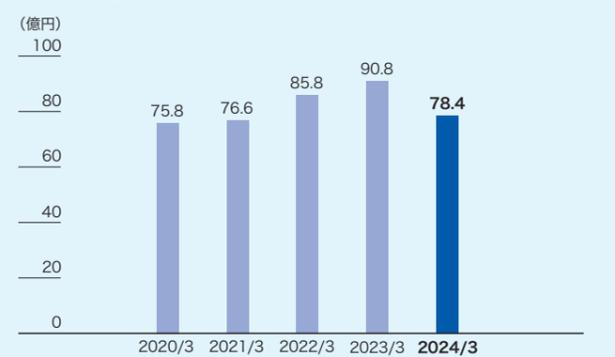
### 研究開発費



### 設備投資額



### 減価償却費



# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

	(単位：百万円)	
	前連結 会計年度 (2023年 3月31日)	当連結 会計年度 (2024年 3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	18,506	22,215
受取手形、売掛金及び契約資産	43,515	50,755
電子記録債権	5,269	4,268
棚卸資産	43,970	51,729
その他	3,481	5,162
貸倒引当金	△7	△8
流動資産合計	114,735	134,123
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	68,082	69,341
減価償却累計額	△44,855	△45,941
建物及び構築物(純額)	23,227	23,400
機械装置及び運搬具	122,043	121,442
減価償却累計額	△101,991	△102,391
機械装置及び運搬具(純額)	20,051	19,051
工具、器具及び備品	12,959	13,573
減価償却累計額	△10,594	△11,051
工具、器具及び備品(純額)	2,364	2,522
土地	15,024	15,024
建設仮勘定	1,320	3,379
その他	188	278
減価償却累計額	△157	△196
その他(純額)	31	81
有形固定資産合計	62,019	63,460
無形固定資産		
のれん	129	100
その他	3,864	3,606
無形固定資産合計	3,994	3,706
投資その他の資産		
投資有価証券	55,523	70,084
退職給付に係る資産	11,178	15,233
繰延税金資産	2,110	1,797
その他	1,789	2,087
貸倒引当金	△1	△1
投資その他の資産合計	70,601	89,201
固定資産合計	136,614	156,369
資産合計	251,350	290,492

	(単位：百万円)	
	前連結 会計年度 (2023年 3月31日)	当連結 会計年度 (2024年 3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	16,707	18,658
電子記録債務	2,693	3,891
短期借入金	15,395	23,795
未払法人税等	4,365	914
賞与引当金	6,408	6,151
その他	5,161	6,818
流動負債合計	50,731	60,228
固定負債		
長期借入金	16,943	25,118
繰延税金負債	7,148	11,076
退職給付に係る負債	1,335	1,283
環境対策引当金	1,446	422
その他	2,785	2,888
固定負債合計	29,659	40,789
負債合計	80,390	101,018
純資産の部		
株主資本		
資本金	29,166	29,166
資本剰余金	25,834	26,099
利益剰余金	107,090	116,174
自己株式	△2,410	△4,497
株主資本合計	159,681	166,942
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,993	14,968
繰延ヘッジ損益	79	30
為替換算調整勘定	△1,684	3,559
退職給付に係る調整累計額	187	2,547
その他の包括利益累計額合計	9,575	21,105
非支配株主持分	1,702	1,425
純資産合計	170,959	189,474
負債純資産合計	251,350	290,492

## 連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上高	172,811	154,429
売上原価	123,533	111,729
売上総利益	49,278	42,699
販売費及び一般管理費	32,384	28,827
営業利益	16,893	13,872
営業外収益	10,716	10,412
営業外費用	1,153	987
経常利益	26,456	23,297
特別利益	2,724	1,611
特別損失	4,963	3,569
税金等調整前当期純利益	24,217	21,338
法人税、住民税及び事業税	5,608	3,146
法人税等調整額	1,685	1,487
法人税等合計	7,293	4,634
当期純利益	16,924	16,704
非支配株主に帰属する当期純利益	231	91
親会社株主に帰属する当期純利益	16,692	16,612

## 連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	16,924	16,704
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△271	3,975
繰延ヘッジ損益	97	△2
為替換算調整勘定	68	1,385
退職給付に係る調整額	△1,285	2,341
持分法適用会社に対する持分相当額	3,445	3,950
その他の包括利益合計	2,054	11,649
包括利益	18,979	28,353
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	18,730	28,142
非支配株主に係る包括利益	248	211

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

							(単位:百万円)
							株主資本
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	29,166	25,670	96,399	△2,830	148,406		
当期変動額							
剰余金の配当			△6,000		△6,000		
親会社株主に帰属する当期純利益			16,692		16,692		
自己株式の取得				△3	△3		
自己株式の処分		24		244	269		
自己株式の消却		△178		178	—		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		318			318		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	—	163	10,691	419	11,274		
当期末残高	29,166	25,834	107,090	△2,410	159,681		
							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	11,257	△14	△5,184	1,479	7,537	2,354	158,298
当期変動額							
剰余金の配当							△6,000
親会社株主に帰属する当期純利益							16,692
自己株式の取得							△3
自己株式の処分							269
自己株式の消却							—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							318
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△263	94	3,499	△1,291	2,038	△651	1,386
当期変動額合計	△263	94	3,499	△1,291	2,038	△651	12,661
当期末残高	10,993	79	△1,684	187	9,575	1,702	170,959

当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

							(単位:百万円)
							株主資本
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	29,166	25,834	107,090	△2,410	159,681		
当期変動額							
剰余金の配当			△7,529		△7,529		
親会社株主に帰属する当期純利益			16,612		16,612		
自己株式の取得				△2,004	△2,004		
自己株式の処分		112		△82	29		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		152			152		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	—	264	9,083	△2,086	7,261		
当期末残高	29,166	26,099	116,174	△4,497	166,942		
							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	10,993	79	△1,684	187	9,575	1,702	170,959
当期変動額							
剰余金の配当							△7,529
親会社株主に帰属する当期純利益							16,612
自己株式の取得							△2,004
自己株式の処分							29
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							152
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,975	△49	5,244	2,359	11,530	△277	11,253
当期変動額合計	3,975	△49	5,244	2,359	11,530	△277	18,514
当期末残高	14,968	30	3,559	2,547	21,105	1,425	189,474

## 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 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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	24,217	21,338
減価償却費	9,078	7,842
のれん償却額	30	30
減損損失	941	908
持分法による投資損益(△は益)	△7,841	△6,319
賞与引当金の増減額(△は減少)	2,034	△266
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△4	0
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△1,030	△480
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△344	△46
環境対策引当金の増減額(△は減少)	981	△1,024
受取利息及び受取配当金	△1,072	△1,322
支払利息	297	281
固定資産廃棄損	1,725	1,172
関係会社株式売却損益(△は益)	△2,008	—
投資有価証券評価損益(△は益)	602	18
投資有価証券売却損益(△は益)	△114	△1,593
売上債権の増減額(△は増加)	2,269	△5,323
棚卸資産の増減額(△は増加)	△11,106	△7,256
仕入債務の増減額(△は減少)	△185	2,340
その他	△1,820	389
小計	16,648	10,689
利息及び配当金の受取額	2,820	2,337
利息の支払額	△299	△278
法人税等の支払額	△3,578	△7,018
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,590	5,729
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	△10,878	△9,921
有形固定資産の売却による収入	379	14
無形固定資産の取得による支出	△208	△494
投資有価証券の取得による支出	△69	△413
投資有価証券の売却による収入	713	2,348
関係会社株式の取得による支出	△7	△10
貸付けによる支出	△2	△1
貸付金の回収による収入	204	4
有形固定資産の除却による支出	△1,503	△1,005
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	6,660	—
その他	△153	△116
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,863	△9,594
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)	823	2,900
長期借入れによる収入	3,163	16,000
長期借入金の返済による支出	△7,704	△2,325
配当金の支払額	△5,979	△7,505
自己株式の取得による支出	△3	△2,007
非支配株主への配当金の支払額	△93	△130
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△488	△205
その他	△158	△31
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,441	6,694
現金及び現金同等物に係る換算差額	301	873
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	586	3,702
現金及び現金同等物の期首残高	17,898	18,484
現金及び現金同等物の期末残高	18,484	22,187

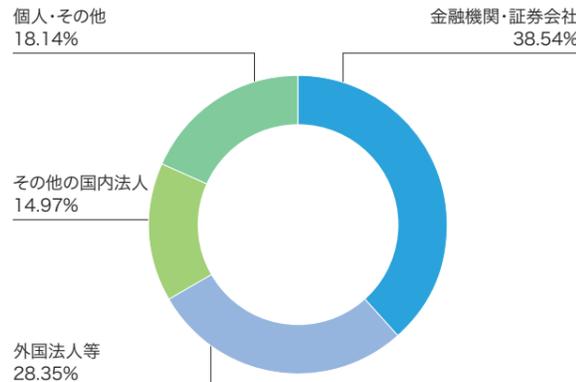
# 会社情報 / 株主・投資家情報

(2024年3月31日現在)

## 会社概要

商号	日本曹達株式会社 (ニホンソーダ) Nippon Soda Co., Ltd.
本社所在地	〒100-7010 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号
電話番号	(03)6366-1920
代表者	代表取締役社長 阿賀 英司
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 2,402名 単体 1,336名
銘柄コード	4041
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
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	28,747,667株 (自己株式1,213,141株を含む)
株主数	24,127名(前期末比5,808名増)
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	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
株主名簿事務取扱所	東京都千代田区丸の内一丁目3番3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)	3,674	13.32%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,657	6.01%
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,411	5.12%
三井物産株式会社	1,015	3.68%
日本曹達取引先持株会	978	3.55%
農林中央金庫	884	3.21%
株式会社みずほ銀行	816	2.96%
損害保険ジャパン株式会社	513	1.86%
東京海上日動火災保険株式会社	436	1.58%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	419	1.52%

(注)上記は、当社が保有する自己株式1,213,141株のうち、株式給付信託(J-ESOP)が保有する株式43,200株を除いた1,169,941株を控除しています。

## グループ会社

### 連結子会社

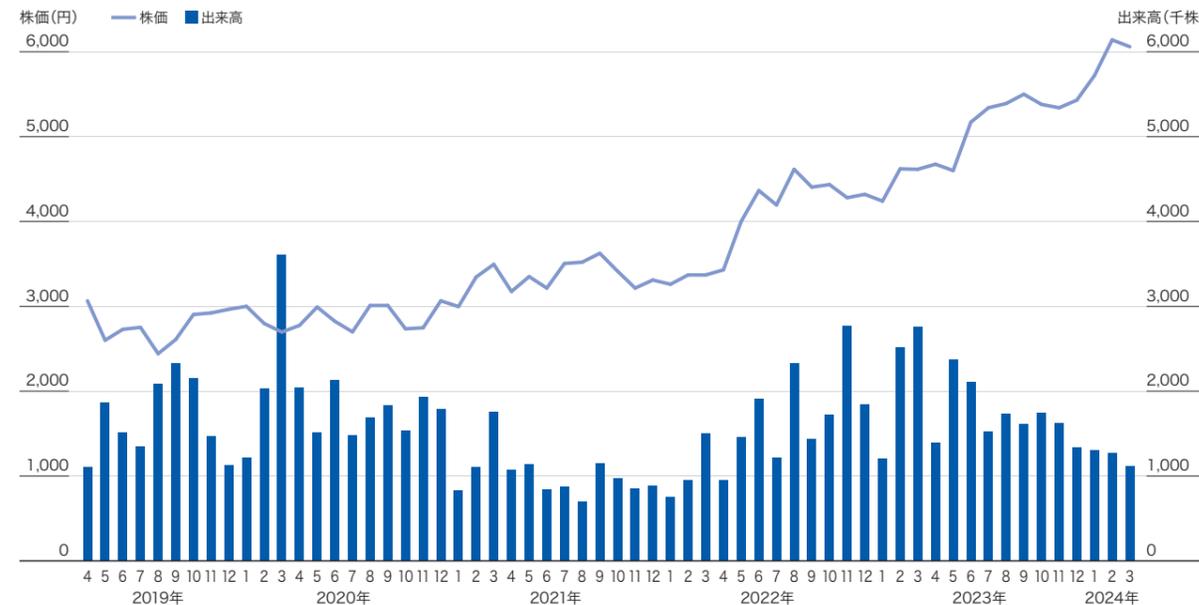
- 化学品製造  
ニッソーファイン株式会社  
新富士化成薬株式会社  
日曹金属化学株式会社
- 商社  
日曹商事株式会社  
株式会社ニッソーグリーン
- 物流  
三和倉庫株式会社  
三倉運輸株式会社
- エンジニアリング・建設  
日曹エンジニアリング株式会社  
株式会社日曹建設

- 海外  
NISSO AMERICA INC.  
NISSO CHEMICAL EUROPE GmbH  
日曹南海アグロ株式会社

### 持分法適用関連会社

- NOVUS INTERNATIONAL, INC.  
IHARABRAS S/A. INDÚSTRIAS QUÍMICAS

## 株価・出来高の推移



(注)当社は2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。上記グラフでは、当該株式分割前の数値を記載しています。

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)	67.6	73.6	126.8	166.9	166.1
配当金総額 (億円)	24.0	31.3	50.3	66.9	66.6
配当性向 (%)	35.7	43.1	39.6	40.1	40.2
自己株式取得 (億円)	9.4	48.3	12.3	0.0	20.0
総還元性向 (%)	49.4	108.2	49.3	40.1	52.1

## 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/>



サステナビリティ  
<https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/index.html>



株主・投資家情報  
[https://www.nippon-soda.co.jp/ir\\_fact/index.html](https://www.nippon-soda.co.jp/ir_fact/index.html)

