

TechnoAmenity Report 2023

テクノアメニティレポート



日本触媒

企業理念体系と社是



TechnoAmenity
私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します

- 多様性を尊重します**
私たちは、それぞれの違いを認め合い、新たな価値を創造します
- 新たな可能性に挑戦します**
私たちは、失敗を恐れず、社会課題や顧客課題の解決に挑みます
- 地球環境保全に貢献します**
私たちは、事業活動を通じ、より良い地球環境を次世代につなぎます

社 是
「安全が生産に優先する」

At a Glance

日本触媒は企業理念『**TechnoAmenity** ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します』のもと、マテリアルズ事業では幅広い産業を支える高品質な素材を、ソリューションズ事業ではさまざまなニーズに応える高機能製品とサービスを提供しています。



■ マテリアルズ
■ ソリューションズ

※当該ページの売上収益、営業利益の各合計金額は、2023年3月期決算短信の数値を記載しています

マテリアルズ事業

高い生産技術力で高品質な素材をグローバルに提供しています

■ ベーシックマテリアルズ

繊維・樹脂・洗剤など幅広い製品に、使用されています。

- 酸化エチレン(EO)
- エチレングリコール類
- エタノールアミン類
- 無水マレイン酸
- など



EOは界面活性剤などに



エチレングリコール類はポリエステル(繊維)などに

■ アクリル

紙おむつの吸収材や塗料、粘着材などの原料をアクリル酸から一貫して製造・供給しています。

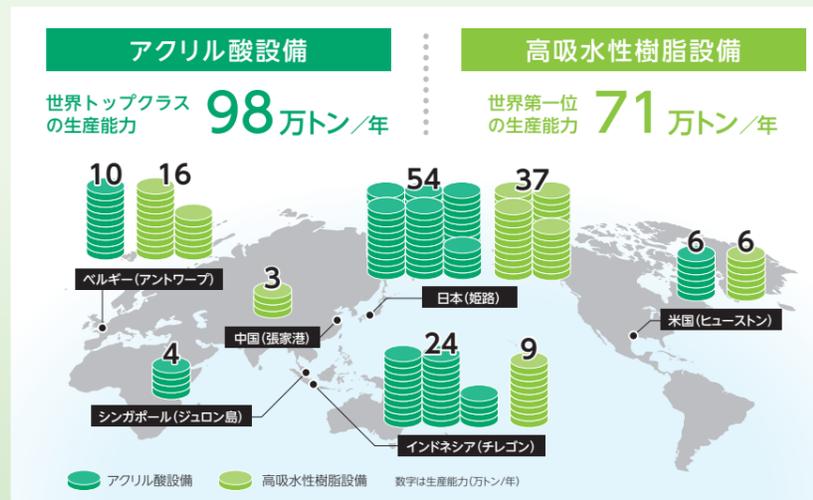
- アクリル酸(AA)
- アクリル酸エステル
- 高吸水性樹脂(SAP)
- など



アクリル酸エステルは塗料・粘着剤などに



AAから作られるSAPは紙おむつなどに



ソリューションズ事業

多様な産業の顧客ニーズに応えるため、当社の強みであるキーマテ

リアル開発力を活かし、他社にはない独自機能製品を提供しています

■ インダストリアル&ハウスホールド

インフラ・住宅、生活用品などの市場を中心に高機能製品・ソリューションを提供しています。

- アクアリック®L
- アクアロック®
- アクリセット®
- エチレンイミン誘導体
- ソフタノール®
- など

水処理・有害物捕捉



洗剤機能向上



■ エナジー&エレクトロニクス

電池・エレクトロニクス・環境浄化分野などの成長分野に高機能製品・ソリューションを提供しています。

- アクリビュア®
- イオネル®
- 環境触媒
- VEEA®
- など

電池性能向上



光学制御



高画質印刷用素材



排気・排水有害物分解



■ ライフサイエンス

核酸・ペプチドなどの原薬受託製造サービスを通じて、中分子医薬品の創薬開発に貢献します。また、スキンケアをコアターゲットとし、複合機能を有する化粧品素材を提案しています。

- 原薬製造サービス
- 化粧品原料

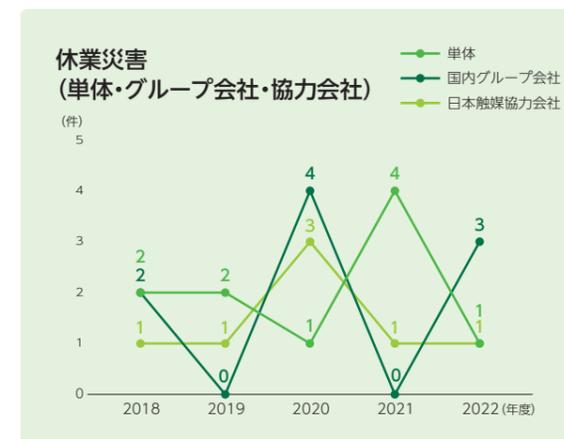
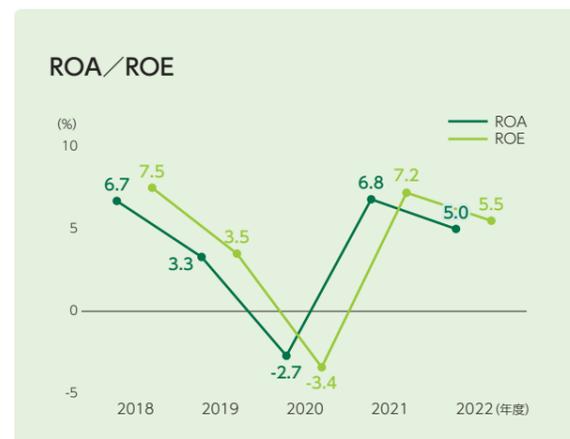
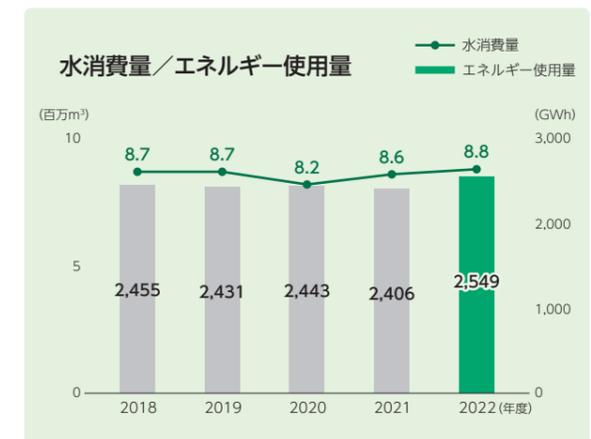
中分子原薬製造



機能化粧品材料



財務・非財務ハイライト



編集方針

日本触媒では2019年から「TechnoAmenity Report」として、経営計画や業績などの財務情報、およびESG（環境・社会・ガバナンス）活動などの非財務情報の両面を掲載する報告書を発行してまいりました。

2022年度からは、統合報告書として、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に、当社グループの中長期的な価値創造に関する取り組みを分かりやすくお伝えするために、マテリアリティ、価値創造プロセス、事業戦略、ガバナンス、財務情報を掲載しました。

また、レスポンシブル・ケア（RC）活動に関する詳細をご報告する「RC Report」、当社のESGへの取り組みを数値でまとめた「ESGデータ」を、当社ウェブサイトに掲載しています。あわせてご覧いただければ幸いです。

報告媒体のご案内

価値創造ストーリー

● TechnoAmenity Report (日本語版/英語版)

財務情報	非財務情報
<ul style="list-style-type: none"> ● 有価証券報告書 ● Financial Report (英語版) ● Webサイト 投資家情報 https://www.shokubai.co.jp/ja/ir/ 	<ul style="list-style-type: none"> ● RCLレポート (日本語版/英語版) ● Webサイト サステナビリティ https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/ ● Webサイト ESGデータ https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/data/esgdata/

報告対象の範囲

日本触媒グループの企業活動、ESG情報に加え、財務データを記載しています。

対象期間 2022年4月1日～2023年3月31日 一部2023年4月以降のトピックスも掲載しています。

発行月 2023年9月

参考にしたガイドライン IIRC (International Integrated Reporting Council: 国際統合報告評議会) 国際統合報告フレームワーク

ESG投資インデックスへの組み入れ (2023年7月現在)



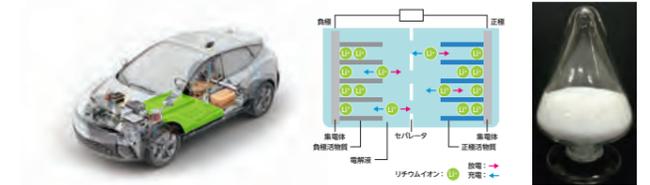


目次

10 トップメッセージ



39 特集 リチウムイオン電池用電解質 イオネル®



29 鼎談 「気候変動対応への取り組み」



56 鼎談 「取締役会の実効性向上」



1 プロフィール

- 1 企業理念体系と社是
- 3 At a Glance
- 5 財務・非財務ハイライト
- 7 編集方針/目次

9 コミットメント

- 10 トップメッセージ

15 価値創造ストーリー

- 16 日本触媒のコア技術
- 17 価値創造の歴史
- 19 日本触媒の価値創造
- 21 ビジネスモデルの進化
- 23 3つの変革とマテリアリティ

25 戦略

- 26 TechnoAmenity for the future-I
- 27 財務戦略
- 29 鼎談 「気候変動対応への取り組み」
- 33 変革① 事業の変革
 - 33 ソリューションズ事業拡大
 - 35 市場領域別戦略 インダストリアル & ハウスホールド
 - 37 市場領域別戦略 エナジー & エレクトロニクス
- 39 特集 リチウムイオン電池用電解質 イオネル®
 - 41 市場領域別戦略 ライフサイエンス
 - 43 事業創出
 - 45 マテリアルズ事業強靱化
- 47 変革② 環境対応への変革
 - 47 カーボンニュートラル実現に向けたシナリオ
- 49 変革③ 組織の変革
 - 49 人財育成・活躍推進
 - 52 組織の成長/コーポレート・ガバナンスの強化
- 53 DX 推進

55 ガバナンス

- 56 鼎談 「取締役会の実効性向上」
- 60 コーポレート・ガバナンス (企業統治)
- 65 役員一覧 (2023年6月21日現在)

67 データセクション

- 67 連結財務 11 年データ
- 69 経営成績等の概況
- 71 連結財務諸表
- 75 会社概要/事業拠点
- 76 株式の状況/株価の推移 (11 年)

コミットメント

代表取締役社長の野田和宏より、全てのステークホルダーの皆様に対して、中期経営計画「TechnoAmenity for the future-I」で掲げる「3つの変革」の進捗や、中長期における当社グループの価値創造力について、その思いを語ります。

10 トップメッセージ

トップメッセージ

さまざまなステークホルダー
とともに成長していくべく、
社内外での対話を重視し、
目に見える形で会社をより
良い方向に変えていきます。

代表取締役社長
社長執行役員

野田 和宏

はじめに

日本触媒グループは、企業理念「**TechnoAmenity** 私たちはテクノロジーをもって、人と社会に豊かさと快適さを提供します」の実現を目指し、事業活動を行っています。そこには、単純に物質的な豊かさだけでなく、人々が精神的な面も含めて快適で心地よく、希望を持って暮らすことができる社会づくりに貢献するという想いが込められています。

当社は、1941年の創業以来、独自の技術開発により、酸化エチレン(EO)、アクリル酸(AA)、高吸水性樹脂(SAP)などの化学品を提供してきました。これらの化学品は洗剤、繊維、紙おむつなど皆様の快適で豊かな生活に関わる重要な製品として使用されることで、「**TechnoAmenity**」を具現化するとともに、当社も大きく発展してきました。

しかしながら、昨今はこれら化学品のグローバル化・コモディティ化が進み、世界的なコスト競争激化により事業環境の厳しさが増してきていることに加えて、環境負荷低減など製品に求められる機能も多様化しています。また、気候変動などの環境課題に対する取り組みをはじめとする持続可能な社会の実現に向けたESG活動も、企業の存続に必要不可欠なものとなっています。

このような背景から、当社は2030年の目指す姿である長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」を定め、その実現に向けて、2022～2024年度を変革に向けた基盤づ

くりと変革の実行を進める第一フェーズとして中期経営計画「TechnoAmenity for the future-I」(以下「中計」)を策定し推進しております(詳細はp.26参照)。

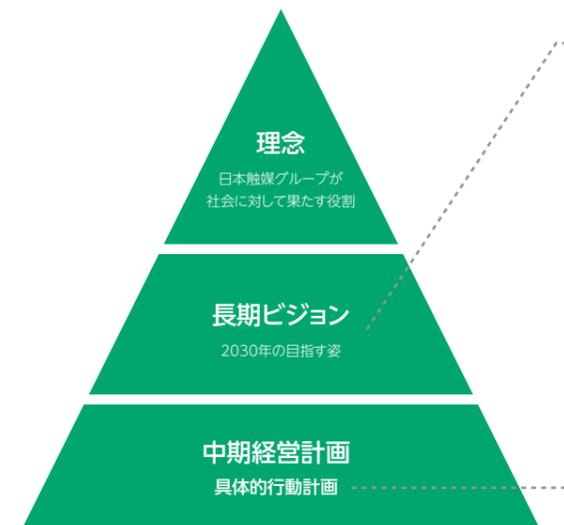
中計1年目の2022年度は、長引くコロナ禍の影響、そしてウクライナ情勢に端を発した石油をはじめとする化学原料や天然ガスなどのエネルギー価格の高騰、欧米の金利政策を受けた急激な為替変動など、経済環境が目まぐるしく変化しました。

今年に入り、コロナ収束によるインバウンド需要や中国経済の回復などの明るい兆しが見えるものの、ウクライナ情勢の長期化に伴うエネルギー価格の高騰や、金融引き締めによる海外景気の悪化など世界経済は後退局面に陥る可能性も予想されています(2023年6月現在)。また、アフターコロナの消費動向も以前とは異なってきており、インフレによる消費冷え込みも当面は避けられないものと思われま

す。このような事業環境が激動する状況においても、長期ビジョンと中計に掲げている「事業の変革」「環境対応への変革」「組織の変革」という「3つの変革」が、当社の持続的な成長・進化のために必須の取り組みであると考えています。重要なのは、変化に応じて柔軟に戦略を修正しながら、最終的に目標を達成することだと考えています。したがって長期ビジョンおよび中計の方向性や目標は堅持し、いかにこれを実現するかに重点を置いて取り組みを進めてまいります。

長期ビジョン、中計の方向性や目標は堅持し、いかにこれを実現するかに重点を置いて取り組みを進めます。

長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」の位置付け



各フェーズ取り組み

2030年長期ビジョン

TechnoAmenity for the future

- 2030年の目指す姿
- 人と社会から必要とされる素材・ソリューションを提供
 - 社会の変化を見極め、進化し続ける化学会社
 - 社内外の様々なステークホルダーとともに成長



「2030年の目指す姿」に向けた3つの変革

- 1 事業の変革** 既存分野から成長分野へのポートフォリオ変革
- 2 環境対応への変革** 2050年カーボンニュートラル実現に向けたサステナビリティ推進
- 3 組織の変革** 成長し続ける組織、多様な人財がいきいきと働く会社への変革

2022年度の概況

事業の変革

2022年度から事業セグメントを変更し、マテリアルズ事業とソリューションズ事業に区分しました。マテリアルズ事業を抜本的に立て直して事業基盤を強化するとともに、収益性の高いソリューションズ事業を拡大させて、収益性をあげていく考えに基づくものです。経営目標として、2024年までにマテリアルズ事業とソリューションズ事業の売上収益の割合を65%と35%に、営業利益の割合を50%と50%にすることを掲げています。これに対し、2022年度の実績は、マテリアルズ事業が対前年で増収、営業利益は横ばい、ソリューションズ事業は対前年で増収減益でした(詳細はp.33参照)。販売数量の減少が大きく影響していますが、先にも触れた通り、目標は変えることなく市況に影響されない事業基盤を築いていきます。

施策の実行状況としては、マテリアルズ事業においては、AA、SAPの収益性強化を目的に継続している「SAP サバイバルプロジェクト」が概ね計画通りに進捗しました。また、本プロジェクトの水平展開として、2021年度からスタートしているEOレジリエンスプロジェクトも2024年度の収益改善目標達成に向け計画通り進行中です。

一方、ソリューションズ事業においては、企画・営業組織への人的リソース投入を進め、提案力強化の中核となるプラットフォーム整備がほぼ完了しました。2023年度はこのプラットフォームの本格運用を開始し、全社横断プロジェクト(One Team 活動)として取り組んでいる開発テーマを促進させ、ソリューションズ事業拡大の加速につなげていきます。また戦略製品の拡販による収益力向上策の一つとして、リチウムイオン電池用電解質イオネル®の事業拡大に向けた取り組みを進めています。具体的

には、中国、欧州でのパートナー企業との連携による事業拡大であり、地産地消の競争優位をベースに、中長期的に事業を成長させていきます。これは、事業環境変化の激しい昨今、これまでのような当社単独での事業展開だけでは十分な競争力は得られないという考えに基づくものです。今後も戦略製品の事業拡大については、さまざまな社外パートナーとの連携を強化しながら、事業展開を加速させてまいります。

環境対応への変革

気候変動に対しては、EUで既に本格化している二酸化炭素の排出権取引の動きを受けて、日本国内でも炭素賦課金や排出権取引の検討が始まりました。また、EUを中心に、域内への製品輸出に対する国境炭素調整に関する議論も進んでおり、排出炭素の削減は2050年のカーボンニュートラルという世界共通の目的に向け、ますます加速しています。

● 温室効果ガス削減の取り組み

当社は2030年度の国内グループ会社を含む温室効果ガス削減目標として、2014年度比30%削減を掲げています。一昨年の2021年度実績は生産数量の増加もあり、製造所での継続的な省エネ活動を中心に2014年度比2%の削減に留まりました。一方で、2022年度からは約7%の削減量に相当するカーボンニュートラル都市ガスの活用も進めており、省エネ活動とあわせて14%の削減を達成しています。2030年度の目標達成に向けては、プロセスの改善や触媒の効率向上などをあわせて推進していきます。

さらに、グループ全体を通じた二酸化炭素の排出削減推進に向け、インターナルカーボンプライシングの導入も決定しました。

● 2050年のカーボンニュートラル

2030年度の削減目標積み増しも視野に入れ、バイオマス原料の導入を進めています。今年度は、姫路製造所および川崎製造所で生産するAAやSAP、EOなど19品目について、ISCC PLUS認証を取得しました。これにより当社は、バイオマス由来原料をマスバランス方式によって割り当てた認証製品について製造・販売する体制を整えました。また、欧州の子会社であるNSEでは、ISCC PLUS認証を受けたSAPの生産・供給を開始しました。

一方で、天然物100%由来のAA新製法の開発を行うとともに、バイオマス原料を使用したEO誘導品の製造・販売に向けた共同調査をパートナー会社と継続検討しております。

これら天然物由来の製品は、地球環境保全や環境負荷低減などのニーズに応えるものであるとともに、当社のさらなる成長に欠かすことのできないものと考えています。

● 多様な地球環境問題

気候変動対応に加え、水資源、生物多様性といった天然資源の持続性に対するリスク認識やその情報公開に関しても各国で議論や具体的な情報開示要求が進んでいます。日本触媒グループでも、CDP (Carbon Disclosure Project)を通じた水資源に関する情報公開を行うとともに、2022年度末より生物多様性に関するリスク調査の結果公表を開始しました。また、当社は廃水処理触媒や海水淡水化向けの浸透圧発生剤など水資源に貢献できる製品を扱っています。当社はこれらの製品を通じて社会に貢献すると同時に、社会課題を化学会社としての機会と捉え、新たな環境貢献製品の開発を推進して当社の成長につなげてまいります。

組織の変革

企業が持続的に成長していくためには、個人と組織の成長が不可欠です。社員が働きやすい環境や制度を整え、多様な人材がいきいきと働き、個人も組織も共に成長できる会社の実現を目指しています。具体的には、人財育成・活躍推進、組織の成長、コーポレート・ガバナンスの強化の3つの課題を設定し、施策を進めています。

人財育成・活躍推進としては、2022年度から新人事制度の運用を開始しました。また自律型人材の育成とともに多様な人材活躍・働き方を支える制度の整備などを進めました。

組織の成長としては、判断の迅速化を図るために決裁権限の委譲を実施しました。また、社員が経営層に対して提案できる仕組みなど、経営と従業員との対話強化については今後も継続していきます。

コーポレート・ガバナンスの強化としては、複雑化・多様化する課題への対処に向け、経営陣のスキルマトリクスを整理しました。また、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意欲を高めるため、2022年度から業績連動型株式報酬制度を導入しました。今後も各施策の運用と改善を通じて、企業の成長につながるガバナンスを追求してまいります。

また、これらの施策を推進・強化するため、エンゲージメントサーベイを実施し、運用を開始しました。2022年度のサーベイでは、『事業の成長性や将来性』や『経営陣に対する信頼』などの点で、改善の余地があることが、従業員から示されました。中期経営計画を推進するうえで、改善すべき課題と受け止め、変革に向けた継続的な取り組みを進めてまいります。

組織の変革については昨年度に仕組みを整えました。組織の変革は、中長期的な事業の変革、環境対応への変革の成否を左右する重要な取り組みと位置付けています。

DX推進

2022年度は3つの変革を進めるため、DX推進を加速させました。DXで目指す内容の理解やデジタル活用における基礎知識の習得を目的に、全従業員を対象としたDX研修を開始しています。また、ソリューション提案力強化におけるプラットフォームや情報の連携・活用を支援するシステムの導入を進めました。特に注力しているのは、生産部門を中心としたプラント情報

の一元管理や生産計画最適化の取り組みです。まずは情報検索時間や計画策定時間の大幅削減という具体的な改善を進め、予兆保全や省エネルギー化実現の可能性を探っていきます。

デジタルの活用は変革を支えるためにますます重要な手段となる一方で、その効果の最大化は、一部の専門的な人材だけに依存した状況では実現不可能であると考えています。今後も、DX推進に必要な人材確保のため、全社的な教育を充実させていく予定です。



「人と社会から必要とされる素材・ソリューションを提供」することを通じ、「社会の変化を見極め、進化し続ける化学会社」への変革を加速していきます。

結び

当社が2022～2024年度を変革の基盤づくりと実行の期間として、変革に向けた取り組みを着実に進めている一方で、外部環境は、当社の施策スピードと関係なく変化を続けています。

2030年の目指す姿に掲げているように、当社は「人と社会から必要とされる素材・ソリューションを提供」することを通じ、「社会の変化を見極め、進化し続ける化学会社」への変革を加速してまいります。

変革に際しては、「社内外のさまざまなステークホルダーとともに成長」していくべく、社内外での対話を重視し、さまざまな

提案をしっかりと取り入れながら、目に見える形で会社をより良い方向に変えていきたいと考えています。また、全てのステークホルダーの皆様との協働を通じて、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

そして、「安全が生産に優先する」の社是のもと、地域社会の方々の安心な生活やお客様への安定供給、従業員の安全な労働環境の維持など、当社が果たすべき責任を重く受け止め、引き続き、安全・安定な生産活動を推進してまいります。

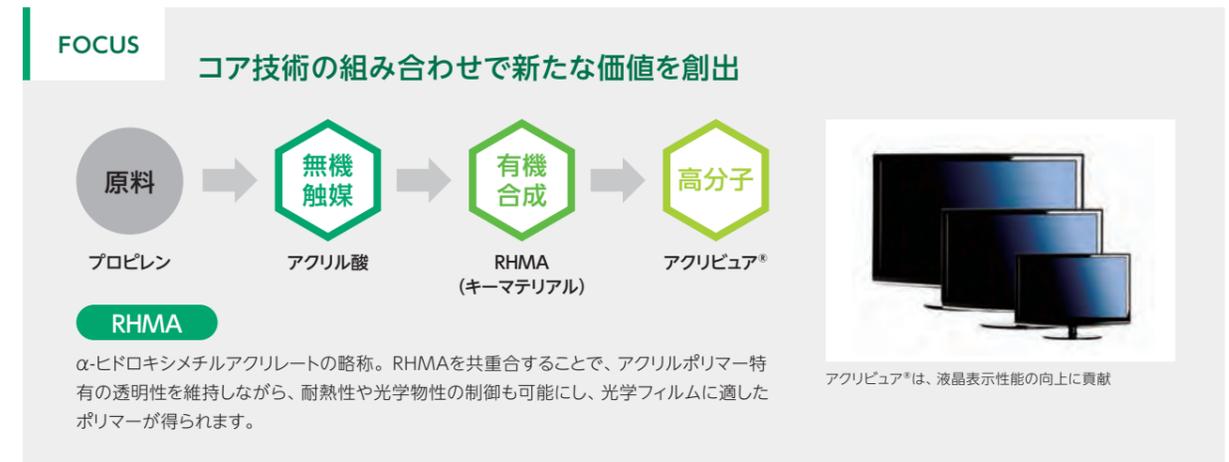
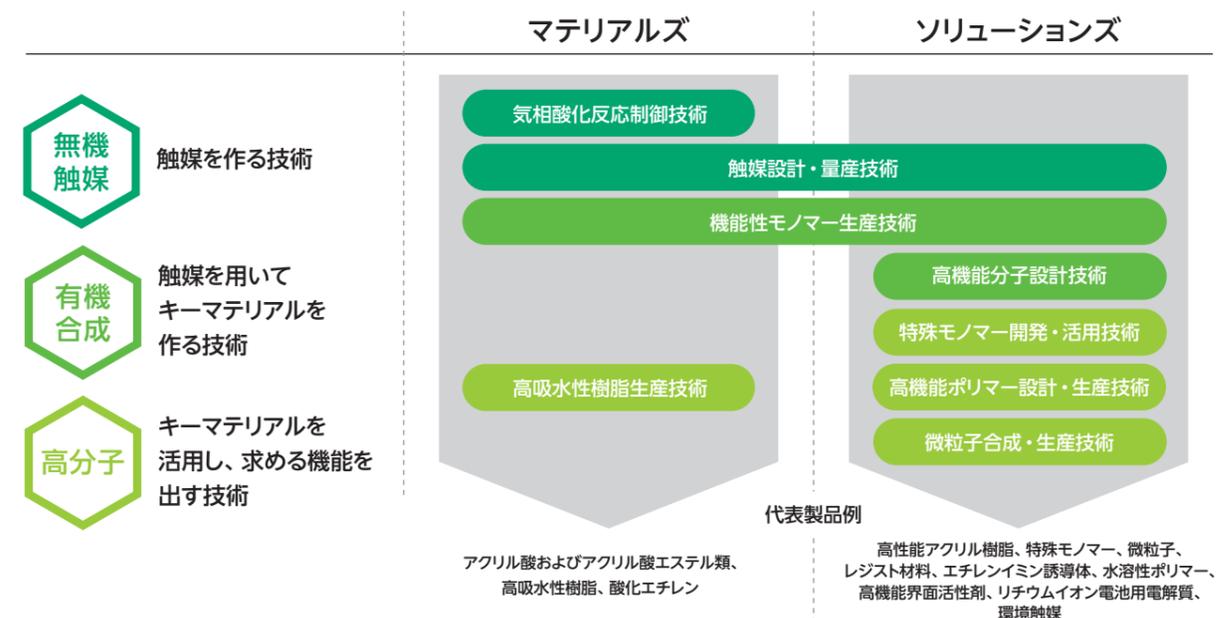
価値創造ストーリー

日本触媒は、多様化する顧客や市場ニーズへの柔軟な対応、気候変動をはじめとするさまざまな社会課題の解決に向けて、長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」を策定しました。「2030年の目指す姿」を実現するため、「3つの変革」への挑戦と、マテリアリティに沿った活動を着実に進め、中長期にわたって顧客や社会に新たな価値を提供していきます。

- 16 日本触媒のコア技術
- 17 価値創造の歴史
- 19 日本触媒の価値創造
- 21 ビジネスモデルの進化
- 23 3つの変革とマテリアリティ

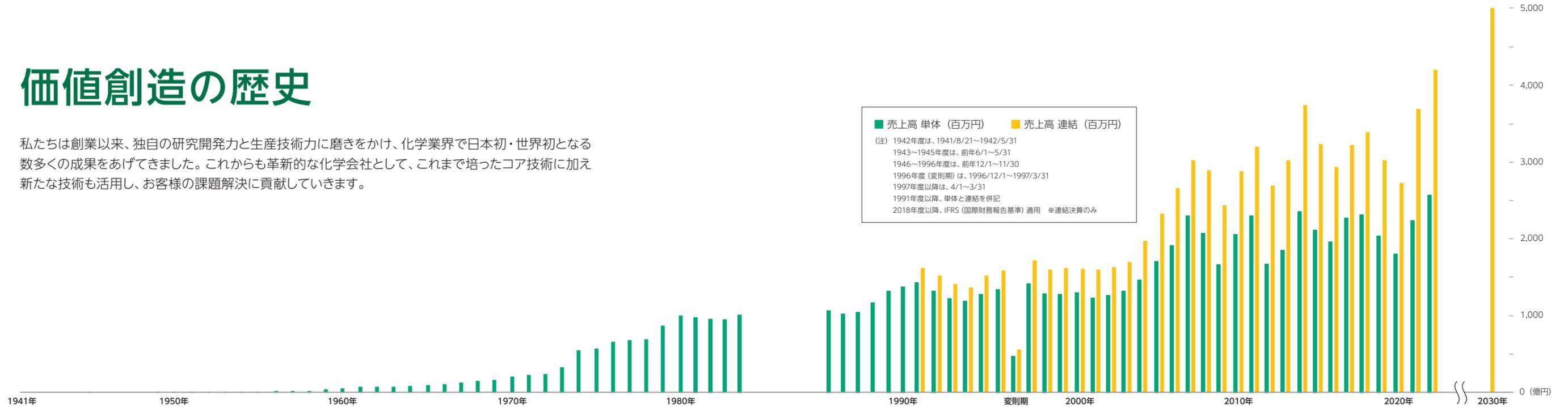
日本触媒のコア技術

1941年、日本で初めて無水フタル酸の工業化に成功して以来、日本触媒は独自の技術開発を進めてきました。無機触媒による気相酸化反応をもとに、酸化エチレンやアクリル酸など、今日の事業の礎となるモノマー群を生み出すと、これらを機能性モノマー製造へ、触媒設計技術を環境触媒などへと展開しました。さらに、これらモノマー群を高分子化することで高吸水性樹脂などに発展させてきました。高分子設計技術は、材料に独自の性能を付与する有機合成技術と組み合わせることで、高機能ポリマー、微粒子など、さまざまな機能性材料の展開へとつながっています。



価値創造の歴史

私たちは創業以来、独自の研究開発力と生産技術力に磨きをかけ、化学業界で日本初・世界初となる数多くの成果をあげてきました。これからも革新的な化学会社として、これまで培ったコア技術に加え新たな技術も活用し、お客様の課題解決に貢献していきます。



1941～ 1959～ 1970～ 1981～ 1991～ 2001～ 2010～ 2030

日本触媒化学工業(株)設立
日本初・無水フタル酸工業化

純国産技術による酸化エチレン(EO)の工業化
川崎・姫路工場発足

世界初のアクリル酸(AA)製法を工業化

MMA[※]の工業化
高吸水性樹脂(SAP)の大規模生産を開始
NAII設立
※MMA:メチルメタクリレート

AA・SAPの世界展開を加速
NSE、NSI 設立

電材事業拡大
AA事業拡大(AA/MMAの事業交換)
NSC設立、SAA株式取得

健康・医療事業、化粧品事業を開始

売上収益(連結)目標 5,000億円規模

樹脂添加剤



ポリ塩化ビニルなど合成樹脂性能の向上に貢献

EO および誘導品



高度経済成長を支える繊維、樹脂、洗剤などの原料を提供

AA および誘導品



塗料や樹脂といったさまざまな産業素材を支える原料を提供

SAP 建築材料



女性の社会進出、子育て世代の負担を和らげる紙おむつの原料を提供

高強度建築を支える技術で社会インフラの安全性・高寿命化に貢献

環境触媒 燃料電池



環境意識の高まりに対応し、ダイオキシン、排水中の有害物の無害化に貢献

グリーンエネルギー化を支える新規電池材料を提供

電子材料



スマートフォンやテレビの高機能化に応える材料を提供

電池材料



CO₂削減の鍵となるリチウムイオン電池の性能向上に貢献

リチウムイオン電池用電解質(イオネル[®])の事業拡大に向け、湖南福邦へ資本参画(p.39「中国での事業戦略」を参照)

■ 略称	NAII :	Nippon Shokubai America Industries, Inc.
	NSE :	NIPPON SHOKUBAI EUROPE N.V.
	NSI :	PT. NIPPON SHOKUBAI INDONESIA
	NSC :	NISSHOKU CHEMICAL INDUSTRY (ZHANGJIAGANG) CO., LTD.
	SAA :	SINGAPORE ACRYLIC PTE LTD
		湖南福邦 : 湖南福邦新材料有限公司

日本触媒の価値創造

社会トレンド

人口増加／高齢化／新興国経済の発展 など

社会課題

健康寿命の実現／気候変動対応／技術発達を支える新素材 など

長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」

2030年の目指す姿

- 人と社会から必要とされる素材・ソリューションを提供
- 社会の変化を見極め、進化し続ける化学会社
- 社内外の様々なステークホルダーとともに成長

p.12

経営資本

人的資本

- ▶ 従業員数 **4,574人**
- ▶ 女性管理職比率(単体) **4.4%**

知的資本

- ▶ 研究開発費 **158億円**
- ▶ 所有知財数 **2,157件**

製造資本

- ▶ 国内生産拠点 **10拠点**
- ▶ 海外生産拠点 **7拠点**
- ▶ 設備投資額 **177億円**

自然資本

- ▶ 水消費量 **9百万m³**
- ▶ エネルギー使用量 **310千kL** (原油換算)

財務資本

- ▶ 親会社所有者帰属持分比率 **69.2%**
- ▶ 格付け(格付投資情報センター)* **A**

社会関係資本

- ▶ 連結企業数 **26社**
- ▶ 社会貢献活動費(単体) **2億円**

※2022年8月22日



主要なアウトプット

既存分野から成長分野への
ポートフォリオ変革
p.33~「事業の変革」

2050年
カーボンニュートラル
実現
p.47~「環境対応への変革」

多様な人財が
いきいきと働く会社、
成長し続ける組織
p.49~「組織の変革」

アウトカム

お客様&社会

環境対応・カーボンニュートラル

- 水素利用拡大
- CO₂回収・再利用
- バイオマス原料由来製品
- 海水淡水化による水資源確保

デジタル技術の発達

- ディスプレイ用材料
- 電池材料

生活の質 (QOL) 向上

- 紙おむつ用原料
- 化粧品原料
- 核酸医薬の創薬支援事業

従業員

- ▶ 企業とともに成長を実現

お取引先

- ▶ 互いの持続可能な発展に向け、法令を遵守し高い倫理観をもって、公正・公平な取引を行います。

株主

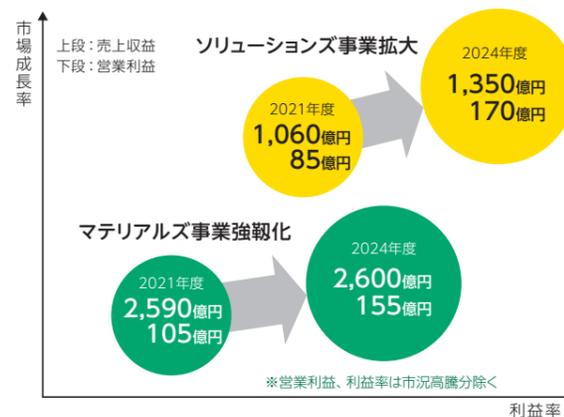
- ▶ 中長期的な還元の上

ビジネスモデルの進化

ポートフォリオ変革

マテリアルズ事業は品質の高さとグローバル供給体制を強みとする一方、“素材売り型”で市況変動の影響も受けやすいため収益の安定化が難しくなっています。中長期的な企業価値向上に向けて、より収益性の高いソリューションズ事業を成長させるため、提案力強化と注目市場へのリソース集中を図り、“素材売り型”から“ソリューション型”へとビジネスの仕組みを進化させます。

ポートフォリオ変革に向けて、ソリューションズ事業は、2024年度に2021年度の2倍の利益を目指します。マテリアルズ事業も、2021年度の市況高騰分を除いた現在の実力と比較して約1.5倍の営業利益を目指します。



マテリアルズ事業強靱化

原材料バイオマス化を中心にサステナビリティ推進による付加価値の向上にも取り組んでいきます。具体的には、ソリューションズ事業の製品を含め、多くの製品で、バイオマス原料の使用(マスパランス方式)を進めていきます。加えて、SAP サバイバルプロジェクトの継続、EOレジリエンスプロジェクトの推進により収益性を改善することで、事業基盤を強化します。

ソリューションズ事業拡大

多様化、複雑化するお客様のニーズにスピーディーに対応していくために、注目市場の情報を組織横断的に共有し、複数の製品・技術・サービスを組み合わせた複合的提案を行っていきます。ソリューション提案力の強化と注目市場へのリソース集中、戦略製品群の拡販による収益力向上を目指します。

企画・開発・マーケティング機能強化

部門間の情報を積極的に共有する仕組みを構築し、顧客情報の可視化と共有化を進めるとともに、DXを活用した企画・開発・マーケティング機能の強化に取り組んでいます。

マテリアルズ事業強靱化

カーボンニュートラル対応を強力に推進

バイオSAPへの取り組み

ISCC PLUS認証バイオマスSAP

バイオマスプロピレン + 石油由来プロピレン → 混合物 → アクリル酸 (AA) / 高吸水性樹脂 (SAP)

マスパランス方式によるバイオマス由来のプロピレンから AA・SAPを生産開始 (欧州子会社で先行)

ソリューションズ事業拡大

顧客課題の把握力・ソリューション提案力強化

顧客視点での課題解決により +αの付加価値を提供

市場ニーズ (社会ニーズ・顧客ニーズ)

- 注目市場での課題把握
- 営業情報の可視化と共有化
- 全社での分析・対策立案
- 製品+αの複合的提案 (フォーミュレーション、サービス)
- 複数の製品・技術の組み合わせ

戦略的なりソース投入

3年間で約70名増員

約330名

約400名

インダストリアル&ハウスホールド事業部 / エナジー & エレクトロニクス事業部 / 健康・医療事業室 / 化粧品事業室 / 企画開発関連部門

日本触媒グループの強み保有製品・技術

3つの変革とマテリアリティ

日本触媒は、長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」で示した「2030年の目指す姿」の実現に向けて、中期経営計画「TechnoAmenity for the future-I」(以下、TechnoAmenity for the future-I)で「3つの変革」に取り組んでいます。着実な取り組みに向けて、それぞれに対応するマテリアリティを特定し、KPI、あるべき姿、達成年を明確にしたうえで、取り組みの進捗を適切に管理していきます。

マテリアリティの特定にあたっては、テクノアメニティ(TA)推進委員会での議論を通じて課題領域を定め、長期ビジョン、「TechnoAmenity for the future-I」などを参考に候補を絞り、TA推進委員会で複数回審議した後、取締役会にて承認されました。

マテリアリティ特定プロセス



詳しくはウェブサイトをご覧ください <https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/concept/materiality/>

3つの変革	マテリアリティ	KPI、あるべき姿	達成年	2022年度 取り組み実績	該当ページ
1 事業の変革	顧客課題解決への貢献	①ソリューション提案力強化に向けたプラットフォーム整備 ②ソリューションズ事業拡大によるマテリアルズ事業・ソリューションズ事業の両輪達成 (売上割合各50%、売上高 5,000億円規模)	①2024年度末 ②2030年度末	基盤システムの導入を完了	p.34
		● Scope1、Scope2 CO ₂ 排出量▲30% (2014年比)* ● 資源利用の削減やリサイクルに関する技術の開発と社会実装	2030年度末 —	▲14% (カーボンニュートラル都市ガス購入による7.3%分のオフセット量を含む)	p.47
2 環境対応への変革	気候変動対応の推進	環境貢献製品売上収益: ① 550億円 ② 1,350億円	①2024年度末 ②2030年度末	440億円	p.48
		● 社員エンゲージメントスコアの向上 (新人事制度の早期定着、複層的な諸施策との連動、組織改善を通じた人と職場の変容と成長) ● 公募型学習支援プログラム (e-ラーニング、スキルアップ研修、オンライン英会話など) の応募者数増加と制度の社内浸透	2024年度末	● エンゲージメントサーベイの運用開始 ● 公募型学習支援プログラムの運用開始 (受講率約20%)	p.50 p.51
3 組織の変革	人財育成・活躍推進	● 社員エンゲージメントスコアの向上 (自己申告や勤務地継続などの諸制度による適性配置、個人の動機付け、多様で自律的な働き方の促進) ● 事務系・化学系採用における女性採用比率を30%以上にする ● 女性基幹職 (管理職) 比率を6%以上にする	2024年度末	● エンゲージメントサーベイの運用開始 ● 事務系・化学系女性採用比率 24.1% ● 女性基幹職 (管理職) 比率 4.4%	p.51
		● 取締役会における経営方針・戦略などの決定および監督の各機能強化を通じた取締役会の実効性向上	2024年度末	第三者評価にて取締役会の実効性が確保されていることを確認	p.64 p.56 (特集)
	コーポレート・ガバナンスの強化	● 取締役会のスキル・マトリックスの開示 ● 取締役会のスキル・マトリックスの充足 ● 社内取締役等への株式報酬の導入	2022年度末 2024年度末 2022年度末	● 2022年度末より開示開始 ● スキルマトリックスの開示対象拡大 (監査役) 2022年度末に制度導入済み、効果の継続を確認中	p.62
重要な事業基盤	安全・安定生産活動の推進	● 第三者評価: 石油・石油化学業界 水準以上の維持	—	川崎製造所での第三者評価実施 業界水準以上の維持を確認 (拠点別に数年ごとに評価実施)	

* CO₂排出量: 温室効果ガス排出量を対象としているが、そのほとんどがCO₂のため、CO₂排出量と記載

戦略

長期ビジョンにおける「2030年の目指す姿」の実現を目指し策定した中期経営計画「TechnoAmenity for the future-I」が2年目を迎えました。変革実行に向けた基盤づくりを進めるとともに、「3つの変革」の達成に向けた各事業の戦略や進捗、今後の見通しについて報告します。

26 TechnoAmenity for the future-I

27 財務戦略

29 鼎談 「気候変動対応への取り組み」

33 変革① 事業の変革

- 33 ソリューションズ事業拡大
- 35 市場領域別戦略 インダストリアル & ハウスホールド
- 37 市場領域別戦略 エナジー & エレクトロニクス
- 39 特集
リチウムイオン電池用電解質 イオネル[®]
- 41 市場領域別戦略 ライフサイエンス
- 43 事業創出
- 45 マテリアルズ事業強靱化

47 変革② 環境対応への変革

- 47 カーボンニュートラル実現に向けたシナリオ

49 変革③ 組織の変革

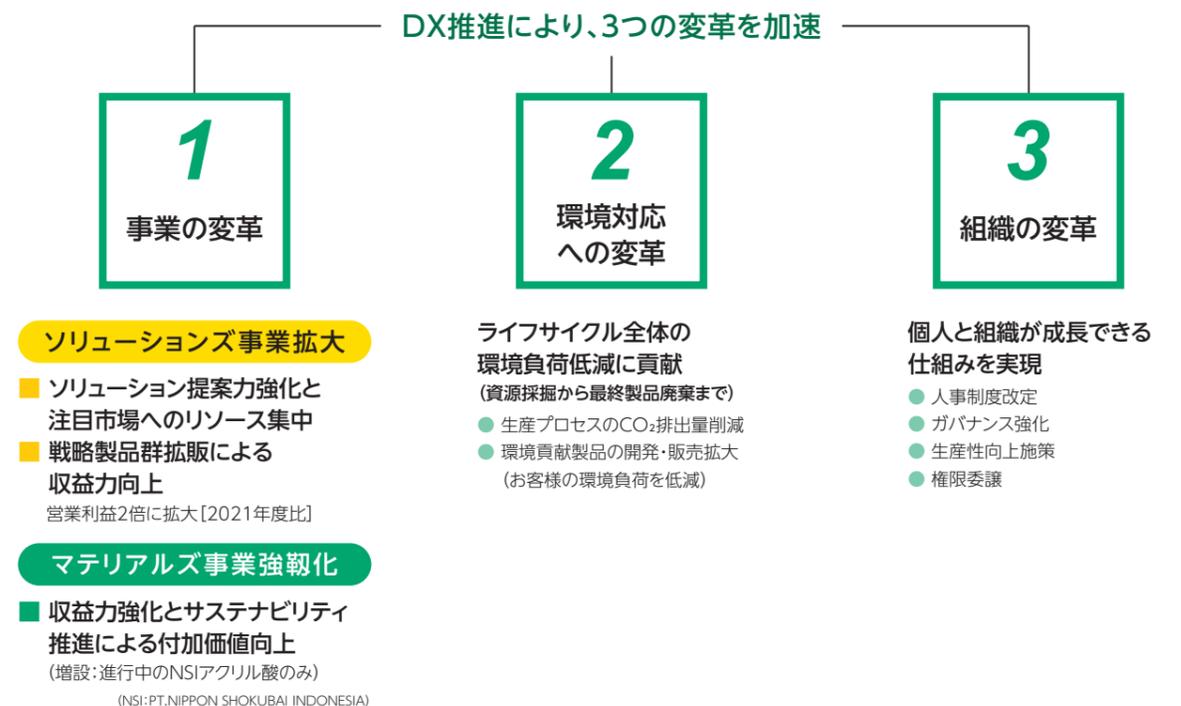
- 49 人財育成・活躍推進
- 52 組織の成長／コーポレート・ガバナンスの強化

53 DX推進

TechnoAmenity for the future-I

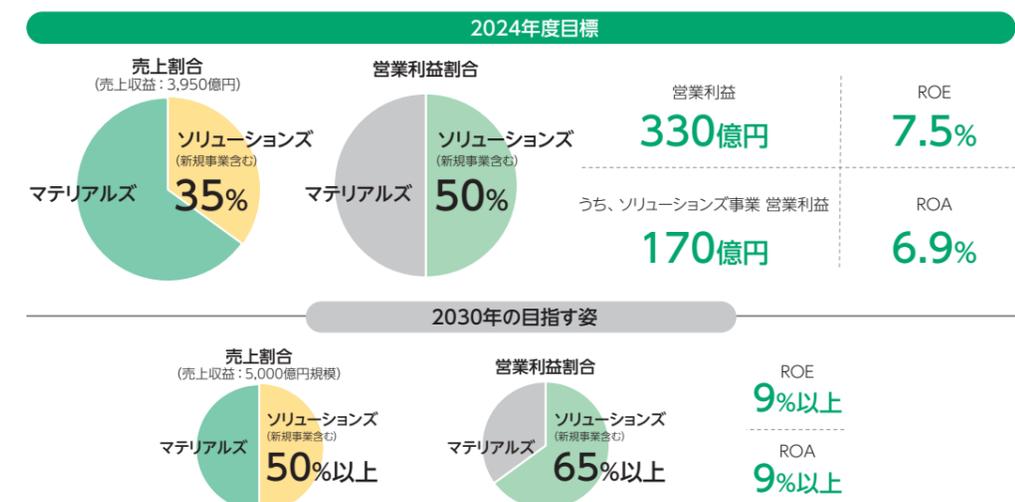
TechnoAmenity for the future-I の到達点

長期ビジョンにおける、2030年の目指す姿の実現に向けて、「TechnoAmenity for the future-I」を策定しました。2024年度末までの具体的な行動計画として、基盤づくりと変革実行に取り組んでいきます。



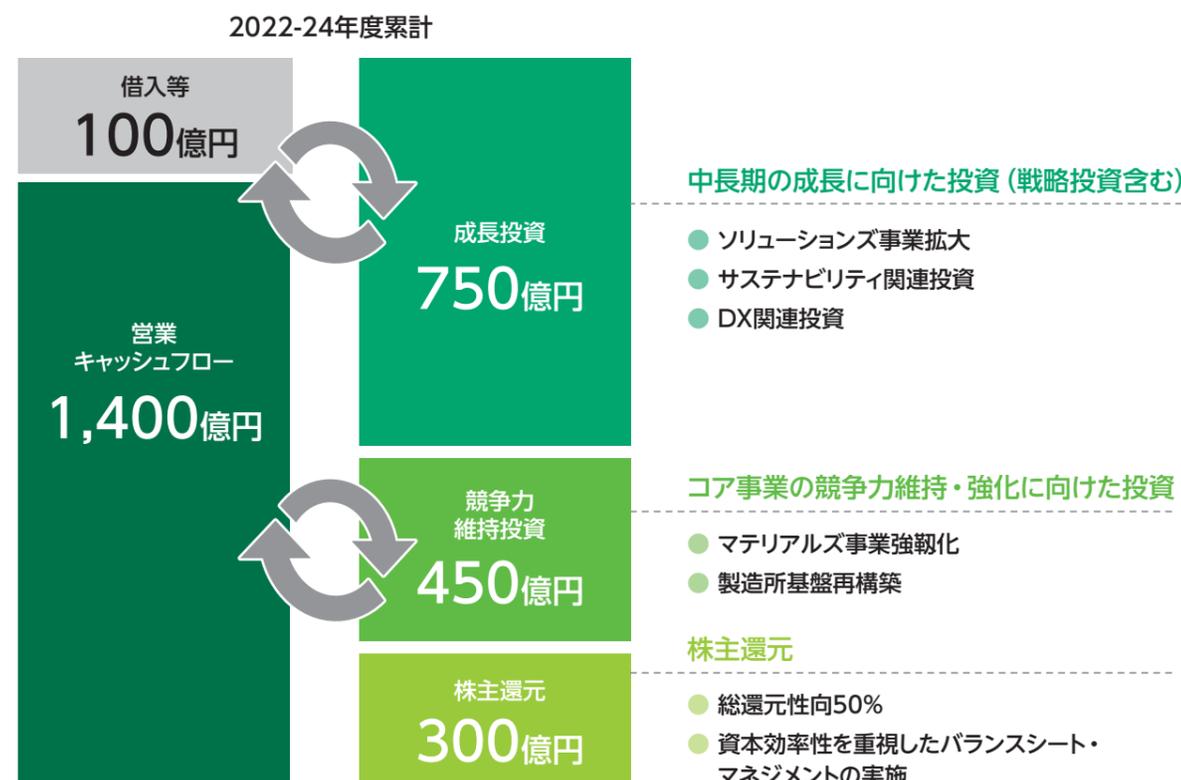
経営目標

ソリューションズ事業拡大により2024年度に過去最高益を目指します。



財務戦略

キャッシュフローロケーションとして、3年間で生み出す累計1,500億円を、中長期の成長に向けた投資（戦略投資含む）に750億円、コア事業の競争力維持・強化に向けた投資に450億円、株主還元300億円を配分し、「TechnoAmenity for the future-I」期間終了時（2024年度）にROE 7.5%、ROA 6.9%の達成を目指します。



成長投資

成長投資として750億円を設定しました。このうち、650億円をソリューションズ事業拡大とサステナビリティ関連に投資します。ソリューションズ事業は、関連する設備の新設および増設のほか、戦略投資を実施します。サステナビリティ関連には、製造設備の省エネルギー化、大気汚染や水質汚濁防止につながる設備への投資を行います。

DX関連投資には100億円を設定し、製造所でのデジタル技術展開に必要な基盤構築をはじめ、営業、企画、開発機能の強化に向けたマーケティングオートメーションや、研究開発の強化に向けたマテリアルズインフォマティクスの導入を推進します。

競争力維持投資

競争力維持投資として450億円を設定しました。マテリアルズ事業強靱化は、これに関する能力増強、および生産効率改善を実施します。また、製造所基盤再構築では、老朽化が進む姫路、川崎両製造所における独自の設備や建物の改良、更新を実施します。

2022年度の実績

2022年度は成長投資および成長力維持投資を合わせ、約230億円の投資を決定しました。DX関連投資に関しては、投資予定額のうち、約4割の投資を決定しました。

「TechnoAmenity for the future-I」期間中の還元方針

「TechnoAmenity for the future-I」では、十分な成長投資、競争力維持投資の財源を確保しつつ、資本効率性の追求を両立させる株主還元を実施します。株主に対する配当性向は、過去10年間（2012～2021年度）の平均35.5%を上回る40%を目指します。この際、自己株式取得も加味した総還元性向は50%となります。

十分な成長投資、競争力維持投資の財源を確保しつつ、
資本効率性の追求を両立させる株主還元の実施

総還元性向 **50%**
(配当性向40%、自己株式取得10%)

株主還元（目標と実績）

2022年度の期末配当は、経営環境、業績ならびに今後の事業展開を勘案し、年間配当金として1株当たり180円（連結配当性向36.9%）となりました。また、2022年度は自己株式も取得（30億円/560千株）しておりますので、総還元性向は目標を上回る52.2%となりました。

	2021年度	2022年度	2023年度（予想）	2022～2024年（目標）
一株当たりの年間配当額（円）	180*	180	180	-
当期純利益（億円）	237	194	145	-
配当性向（%）	30.3	36.9	48.8	-
配当額（億円）	72	71	71	-
自己株式取得額（億円）	0	30	0	-
総還元額（億円）	72	101	71	-
総還元性向（%）	30.3	52.2	48.8	50.0

*創立80周年記念配当10円を含む



社外取締役 長谷部 伸治

取締役 住田 康隆

取締役 松本 行弘

鼎 談

「気候変動対応への取り組み」

2030年、2050年の社会について

—— 気候変動対応への取り組みを議論していただく前提として、2030年、その先の2050年にはどのような社会が到来するとお考えですか。化学産業、そして日本触媒は、顧客や社会から何を期待されているのでしょうか。

住田：日本触媒の長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」では、2030年にScope1&2におけるCO₂排出量を2014年比で30%削減するという目標を設定しています。この数値の達成は決して簡単ではないのですが、省エネルギーなどのさまざまな施策を通じて十分に実現可能だと考えています。ただ、2050年の世界におけるカーボンニュートラルの実現は、その延長線上にはないと思っています。原料、プロセス、リサイ

クルなどの全てが加味されたグローバルなシステムが確立されるなど、抜本的にいろいろなことを変えていかないと到達できないでしょう。

例えば、国内ではカーボンニュートラルコンビナートの検討が始まっていますが、原料や製品のサプライチェーンを軸にした企業を越えた連携が必要でしょう。原料としてバイオマスやCO₂を使用し、高度な省エネルギープロセスの導入、リサイクルによって廃棄物を出さないといった一連の循環が可能になる。このような炭素循環の世界が構築されてはじめて、カーボンニュートラルが実現されると考えています。

こうした中、日本触媒が大きく貢献できるものの一つが触媒技術です。触媒技術は、物質変化においてキーとなる技術です。一方で、触媒はカーボンニュートラルに関わる技術の一つに過ぎません。これを使ってくれるプラントメーカーや顧客との連携

が重要になります。その際には、ただ触媒を供給するだけの会社になるのではなく、触媒技術、あるいはプロセス技術をキーとして、サプライチェーンの中で存在感を高めていきたいと考えています。

松本：化学産業は、さまざまな素材をあらゆる産業に提供している、なくてはならない存在だと思いますが、その反面、鉄鋼業に次いで多くのCO₂を排出しています。これをカーボンニュートラルにしていけないと、今後の社会では生き残っていけませんので、日本触媒の強みが活かせる分野で、さまざまな課題解決に挑戦していきたい。

そのために、コア製品であるアクリル酸 (AA) や酸化エチレン (EO) およびその誘導体をカーボンニュートラル化していくこと、そして、先ほどの触媒技術を活用した環境貢献製品を創出していくことで、社会に貢献していかなければならないと思っています。

長谷部：私も2030年の目標は、今の延長線上で製品を改良したり、施策をコツコツと積み上げたりしていくことで、簡単ではないですが達成できると考えています。ただ、2050年のカーボンニュートラルは、住田さんが述べられたように改良では難しく、抜本的な改革が必要だとみています。なかでも、原料をどうするかという点が一番の課題です。個人的には、製紙産業がキーとなるのではと思っています。化学産業も、木材を構成するセルロース、ヘミセルロース、リグニンなどをバイオマス由来の原料として利用していく必要があると思います。

次にCO₂固定化の問題です。現在、CO₂の地下処分が検討されていますが、気体になったものを分離・回収し、地下に埋めるのは大変なことです。化学産業で生産されたプラスチックは、ある意味で炭素の固定源です。廃プラスチックそのものを、あるいは水素だけをうまく取り出して炭素だけ(炭)にし、地下に溜めておくというようなことを検討しても良いのではと思います。将来エネルギーが不足すれば掘り出して使え、エネルギー問題に対する安全保障にもなります。バイオマスベースでプラスチックを作り、使用後は固定貯蔵するというのができれば、化学産業はCO₂を出さないだけでなく、カーボンネガティブな産業になる可能性もあります。

プラスチックをはじめ、化学品の生産にはエネルギーが必要です。この過程の省エネルギーに欠かせないのが触媒だと思います。触媒技術を保有していることは、日本触媒の成長にとって大きな利点です。時間はかかると思いますが、さまざまな化学品生産のエネルギー削減に寄与する触媒の開発を、もっと重視していただけたらと思っています。最初にも述べましたが、現在技術の積み重ねだけではカーボンニュートラルは到底達成できません。少しSFのような話になってしまいましたが、発想を変えないとカーボンニュートラルの達成は難しいのではないかと考えています。

生産プロセスにおける日本触媒の戦略、施策について

—— 生産プロセス (Scope1&2) の2030年戦略として、省エネルギーの推進、グリーンエネルギーの利用促進、プロセス技術の改良、バイオマス原料の使用を掲げられていますが、特に注力されている施策は何でしょうか。

松本：まずはプロセスの改善が一番大きいと思っています。川崎製造所では、EO製造プロセスの中に高度運転制御を組み入れて、原料やエネルギー使用の効率化、品質の安定化を検討しています。また、姫路製造所にもAA製造に新たなプロセスの導入を進めており、エネルギー使用量を削減できる見込みです。また、どちらの製造所でも都市ガスを使用して蒸気と電力を発生させていますが、2030年以降には、水素やアンモニアなどへの燃料転換も考えられます。ただ、単独での対応には限界がありますので、姫路は播磨臨海地域のカーボンニュートラルポート協議会、川崎は川崎コンビナートのカーボンニュートラル協議会にそれぞれ参画し、必要なインフラの構想づくりを同時に進めています。こうした燃料転換が実現すれば、エネルギーをほぼカーボンニュートラルにすることができます。

エネルギーという面では猛暑、厳寒などの際、電力が不足する事態が起こっています。姫路製造所内のコージェネレーションプラントの発電量を増やし売電量を削減することで、電力需給の安定化を図るデマンドレスポンスという地域貢献活動も進めています。

次に、バイオマス原料の使用も重要です。姫路も川崎もISCC PLUS 認証を取得しました。これにより、バイオマスのプロピレンやエチレンを購入して、マスバランス方式の製品供給ができるようになります。それと並行して、研究部門と一緒にバイオAAを作るため、二つのアプローチを検討しています。一つはバイオプロピレンを作ること、もう一つは別のバイオマスからAAを直接作ることです。2030年以降に生産技術として確立できれば、原料のカーボンニュートラルも進んでいくと考えています。

住田：バイオAAの製造は2030年が一つの節目だと思っています。そこまでに商業運転の目途をつけることを目標にやっています。現在、ラボではプロセスの確認がほぼ取れていますから、今後スケールアップしているいろいろな課題に対応しながら、実機プラントにつなげていきます。できるだけ前倒しで対応できるよう進めていきます。

長谷部：エチレンやプロピレンは、さまざまな化学品の原料です。そのため、バイオエチレンやバイオプロピレンの供給量が十分でなければ、他社との間で激しい調達競争が起こることが容易に想像できます。日本触媒としては、供給企業との協力関係を

「気候変動対応への取り組み」

戦略的に構築しておくこと、さらにはバイオプロピレン自体の自前製造も視野に入れておく必要があると考えています。

—— 2050年のカーボンニュートラルに向けて、日本触媒は水素の分野でも貢献できると考えますが、そのあたりの見通しはいかがでしょうか。

住田：今後、水素がカーボンニュートラルのキーワードの一つになることは間違いありませんし、日本触媒がそこに貢献できることもたくさんあると考えています。既に、アルカリ水電解に関わる部材やアンモニアから水素を取り出す技術は、事業化に向けた取り組みを進めています。また、水素とCO₂からメタンを合成するメタネーションや、アルコールを合成する技術への貢献など、いろいろなことが考えられます。また、そこには必ず触媒が必要となりますので、その部分でもチャンスがあります。ただ、水素や再生可能エネルギーの位置付けは国や地域で大きく違います。それぞれの実情に合わせて触媒を見ていかないと事業としては広がりません。世界的なカーボンニュートラルに貢献できるよう、切り込んでいきたい。

長谷部：将来的には、水素だけでなく、電気エネルギーの活用もより進展すると予想しています。電気を化学エネルギーとして反応に使っている分野は、今はまだそれほど大きくはないですが、今後いろいろな化学品が電気化学反応で作られるようになると考えています。日本触媒は、これに対応する触媒を研究していくことでも面白いことができるのではないのでしょうか。

気候変動対応に向けた新たな事業機会の創出について

—— グリーントランスフォーメーション (GX) 推進とカーボンニュートラル実現に向けた研究開発を加速するため、GX研究本部を新設されました。狙いや強み、今後の展望などをお聞かせください。

住田：2023年4月にGX研究本部を発足させました。日本触媒には以前から触媒研究部門がありますが、いろいろな変遷を経ていくつかの部署に分散する体制になっていました。時代の要請に合わせてきた結果ですので、そのこと自体には意味があったと考えています。

一方で、カーボンニュートラルの潮流ができた現在では、触媒研究に関する知識や技術力を集結すべきだと判断しました。研究開発の立場からすると、2050年までに残された時間は短いと思っています。ターゲットの重要課題、すなわち社会課題の解決に向けたソリューション提供を一気にやり抜くために組織を再編しました。

既にいくつかの案件を通して、その効果を実感していますし、触媒技術、プロセス技術に対して日本触媒が取り組めることを打ち出すことで、日本触媒の存在価値を世界的にも知っていただきたいと思っています。それに加えて、旧来より行っている排水処理、排ガス処理触媒の研究もリンクしてきます。シナジー効果が期待できるため、一枚岩で取り組むことが必要だと思っています。

—— このような動きを社外取締役としてはどのように評価されていますか。

長谷部：会社の規模を考えると、他社と比べ研究人財は決して多くはないと思います。それを分散させず、選択と集中を実践されたことは評価できると思います。当社の特徴は、単に触媒開発だけを行う会社ではなく、製造プロセスを持っていることです。そのことで、大規模な生産で触媒を使用する他企業のニーズに寄り添った触媒開発が行えるのだらうと思います。組織改編を機に、これまで培ってきた触媒技術をベースに、また新しい分野での触媒が開発されることを期待しています。

—— 触媒製造の強みについて、もう少し補足していただけませんか。

松本：日本触媒では、環境触媒やプロセス触媒などいろいろな触媒を製造しています。そこで培われた製造技術は、今後のアンモニア分解やメタネーションといった触媒製造にもそのまま適用できることが多いのが強みの一つです。また、既存設備も一部を活用しながら、大量生産になるまでつないで作るといった対応もできますので、これも強みだと考えています。

—— 日本触媒が保有する技術的な強みに関して、お考えやご意見をお伺いできますか。

長谷部：日本触媒は、自社で新しいプラントを設計・改良するなど、いろいろなことに取り組まれてきています。個々の技術者のレベルはかなり高いと思っていますので、その技術を日本触媒の中だけに留めておくのはもったいない気がします。現在、ソリューションビジネスを大きく立ち上げようとしています。当社の技術力を、異なる分野の企業と一緒にあって社会のさまざまな課題解決に有効活用する仕組みができれば、それが新しい製品の創出につながります。そうしたソフトウェアビジネスという方向性もあるのではないのでしょうか。

松本：ありがとうございます。技術者については、特殊な技術を持っている人財を多く抱えていますので、そうした人財がもっと幅広く活躍できるような手立てを考えていきたいと思っています。

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

—— 気候変動対応への取り組みを成功させるために、大切なことを一つだけあげていただくと何がありますか。

松本：私は人だと思っています。人財をきちんと育てて、いろいろなところに目を向けてやっていけるような環境を整えることが一番大事だと考えています。そして、人が集まったときのチーム力。一人で考えられることには限りがありますので、役職など分け隔てなく、多様な意見が発言できて、それをしっかりとまとめていけるようになれば自ずと良い結果は出てくると思います。

住田：私も人の部分が大きいと思いますが、別の視点として、会社として気候変動に対して取り組む姿勢をきちんと表明していくことが重要だと考えています。もちろん、さまざまな情報のリリースはこれまでも実施してきていますが、さらに、日本触媒が触媒技術をはじめ、研究開発、製造の強みを発揮して、気候変動の課題に真正面から取り組んでいく会社だということ伝えていきたいと思っています。あわせて、気を付けたいことは社内外における連携面です。例えば、いい触媒を開発しても、プロセスに合わなかったり、高い

原料が必要になったりすると、プロジェクトはうまくいきません。複数のことを複眼的に整えていくマネジメントが大変重要になってくると思います。

—— ありがとうございます。最後に、長谷部様から社外取締役という立場で日本触媒に期待していることをお聞かせください。

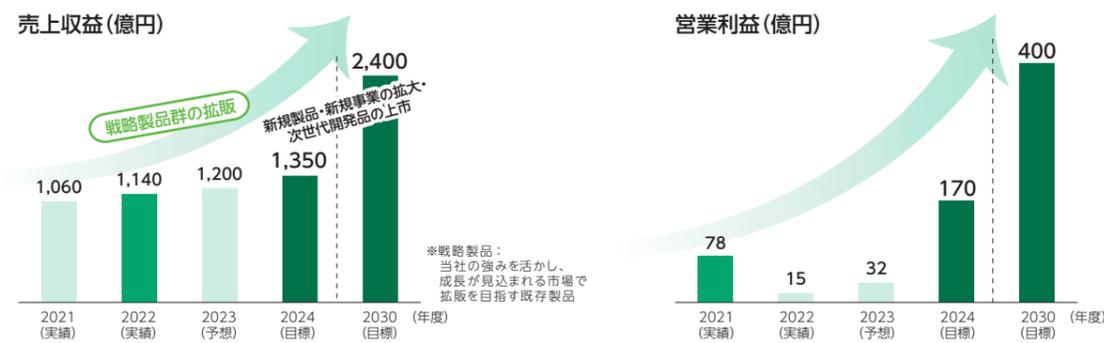
長谷部：冒頭でもお話したように、2030年対応と2050年対応は別物と考えるべきでしょう。2030年対応は、今お二人が言われたように、コツコツとチームワークで、さまざまな取り組みを進めていただきたい。そのうえで、2050年対応の準備もそろそろ始めていかななくてはいけない時期です。こちらは、遊び心とでもいいますか、やや空想のような研究を認める、そのような提案を後押しする場をつくってほしいと願っています。会社の将来像や未来の原料、未来の製品など、今は無理だと思われるようなことでも、夢を語り合うことで、その中から新しいものが出てくる可能性もあります。日本触媒がそうしたことを通じて進化していけば、もしかしたら、30年後は今とはまったく違った形態の会社になっているかもしれません。逆にそうなっていることを期待しています。



変革① 事業の変革

ソリューションズ事業拡大

日本触媒は、既存分野から成長分野へのポートフォリオ変革に向けて、ソリューションズ事業を拡大していきます。まず、拡大の基盤となるソリューション提案力強化に向けたプラットフォームを早期に整備します。ソリューションズ事業拡大上、重要な製品を戦略製品群と位置付け、その収益拡大を中心に、2024年度に営業利益を2倍、2030年度には5倍にすることを目指しています。



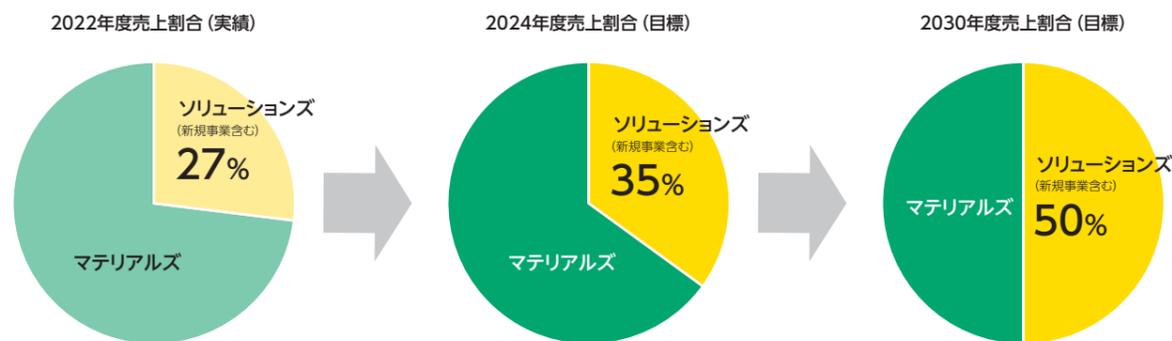
KPI、あるべき姿

達成年

■ ソリューション提案力強化に向けたプラットフォーム整備	2024年度末
■ ソリューションズ事業拡大によるマテリアルズ事業・ソリューションズ事業の両輪達成 (売上割合各50%、売上高5,000億円規模)	2030年度末

ソリューションズ事業の売上比率目標と2022年度実績

当社では、2030年度末までにソリューションズ事業の売上の割合を現在の27%から50%へと引き上げ、マテリアルズ事業と両輪で事業を成長させていく考えです。そのマイルストーンとなる2024年度末までに35%とすることを掲げて事業の変革に取り組んでいます。



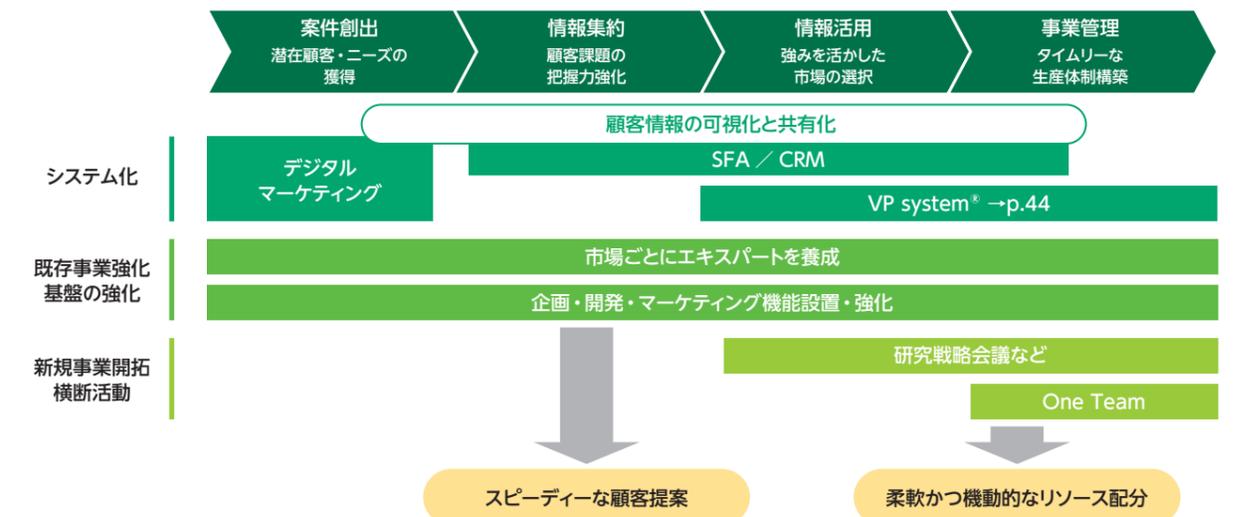
戦略製品・開発品の進捗

市場領域など	2022～2024年度	2025～2027年度	2028～2030年度	2022年度状況
インダストリアル&ハウスホールド	戦略製品群の拡販 営業利益+10億円 アクリル樹脂・エチレンイミン誘導体など	売上収益+80億円	新たな市場でのクラスター形成	売上収益 環境対応を中心に伸長
エネルギー&エレクトロニクス	戦略製品群の拡販 営業利益+50億円 アクリルピニア [®] ・VEEA [®] ・環境触媒など エレクトロニクス・環境浄化分野	売上収益+110億円	成長市場への展開	売上収益 数量減 原燃料価格増 p.39～40 協議検討進展
ライフサイエンス (健康医療・化粧品)	黒字化	グローバルでの事業展開 イオネル [®] 、固体電解質ポリマーなど電池関連分野	売上収益150億円	事業拡大
事業創出	注目市場に開発品を順次上市 アルカリ水電解用セパレーター、酸化グラフェンなど	事業育成	売上収益200億円	p.41～42 営業活動推進
			売上収益300億円	p.43～44 事業化推進

ソリューション提案力に向けたプラットフォーム整備状況

ソリューションズ事業では、強みを活かせる注目市場に目を向け、複数の製品や技術を組み合わせた提案をスピーディーに行える基盤の整備が急務と捉えています。2022年度は対策として情報共有システムを中心としたプラットフォームの整備を完了させ、潜在顧客へのアプローチ、タイムリーなソリューション提案から事業化に至る各ステージ情報の可視化・共有化を実現しました。さらに、これらを積極的に活用するために企画・開発、マーケティング機能を強化するとともに、市場ごとのエキスパートを育成していくことで提案力強化につなげる考えです。

ソリューション提案力強化に向けたプラットフォーム整備



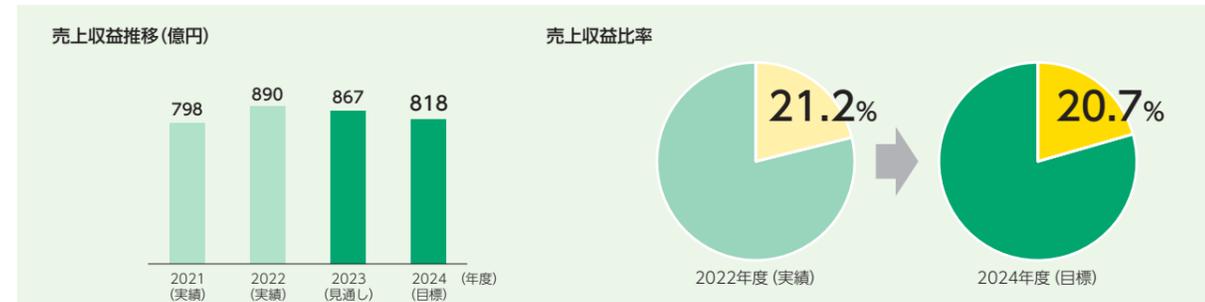
CRM: 顧客に関わる情報を一元管理し、その蓄積した情報をもとに、「顧客にあったサービスや商品の提供」を支援するシステム
SFA: 営業活動情報のデータ化、蓄積・分析から営業ノウハウの共有を支援するシステム
One Team: 新規製品開発上の課題である評価段階でのサンプル施策、設備建設時間の短縮や、初期投資を抑制するための取り組み

市場領域別戦略

インダストリアル & ハウスホールド

幅広い業種・顧客との接点を活かし、産業領域全般での変化を掴み、顧客課題にソリューションを提供。

2022年度実績と2024年度目標



領域戦略

注目市場としている「水」「インフラ・住宅」「パッケージング/プリンティング」などでは環境対応、QOL向上などの要請が高まっており、新たな成長機会が生まれています。一方で、従来からの特定市場に向けた個別の素材販売ではこれらのニーズに十分に対応できないことを認識し、顧客課題へのソリューション提供へとシフトを進めています。例えば、インフラ市場に向けて、コンクリート混和剤、塗料、分散剤といった複数の製品を組み合わせた提案を進めるなど、市場ごとのニーズを広く捉えた戦略立案を行っています。

主要製品 こちらをご覧ください。 <https://www.shokubai.co.jp/ja/products/divisions/>

I&Hにおける競争優位性

当社は自社でモノマー群を保有し、その物性を熟知した安全な取り扱いと、そこから高機能ポリマーを設計・生産する技術に秀でています。さらに、幅広い研究開発知見と提案力を支える評価技術を活かした製品開発などによって、各市場でプレゼンスを有する顧客との強固な信頼関係を構築しています。幅広い顧客との接点があることで産業領域全体での変化をいち早く掴み、ソリューションへ転換することができます。



市場別の成長戦略



社会課題 / ニーズ

日本国内の施設や交通網の多くは、高度経済成長期に集中的に整備されました。建設後50年以上経過する老朽化した施設の割合が今後急速に増加し、その維持・補修が社会問題として、より顕在化していきます。加えて、気候変動対応が世界的な課題となる中、多くのCO₂を排出するセメント産業はその製品のあり方を問われることになり、材料の開発などにおいてもライフサイクル全体でのソリューションが求められるようになっていきます。

リスクと機会

- 気候変動対応や資源枯渇に伴うリサイクル品を含む特殊建材、材料の増加
- コンクリート・セメント需要について、国内は減少、世界は増加の見込み

日本触媒の提供価値

高機能ポリマーと評価技術に基づいた

- 建築効率化 …… 生コンクリートの性状を改善。省エネに寄与
- 建築高強度化 …… コンクリートの強度を向上。使用材料削減にも寄与
- 建築強靱化 …… 建築物の表面保護による構造物の長寿命化

環境配慮型の水系材料も強みです

TOPICS

高機能ポリマー技術の展開

塗料向け素材の知見を活かし、包み込むポリマーの設計により、さまざまな機能付与を可能にするエマルジョン技術を開発しました。機能材を含有した40~150nmの微細な粒子が、安定分散した水分散体となります。また、水以外の揮発分を含まずに疎水性・機能性材料を樹脂中に導入可能で、含有させる機能材により、コーティング剤、各種バインダー、各種添加剤、インク、繊維処理剤、蓄熱材など、新たな市場へのマーケティングを進めています。



社会課題 / ニーズ

将来、世界の多くの地域で水資源の不足の可能性が示唆される中、安全な水資源の確保や、より効率的な利用が必要となります。使用された水から有害物質を除去することは、安全な水資源の確保に加えて、地域の生態系を保全するうえで重要な工程です。さまざまな工程で使用される水を有効に使うことは、顧客にとっても水資源の確保やコスト低減などをもたらします。

リスクと機会

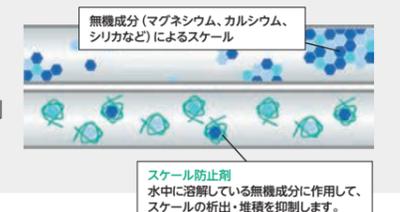
- 水資源関連規制の厳格化・水不足地域の拡大
- 石化原料使用への急激な規制強化 / サステナブル材料へのニーズ拡大

日本触媒の提供価値

高機能ポリマーと評価技術に基づいた

- 水質保全 …… 効率的な重金属捕捉
- 効率的な水使用 …… 【産業】 水冷却時の配管詰まり抑制
【一般】 効率的な洗浄の実現

配管内におけるスケール形成・抑制のイメージ図

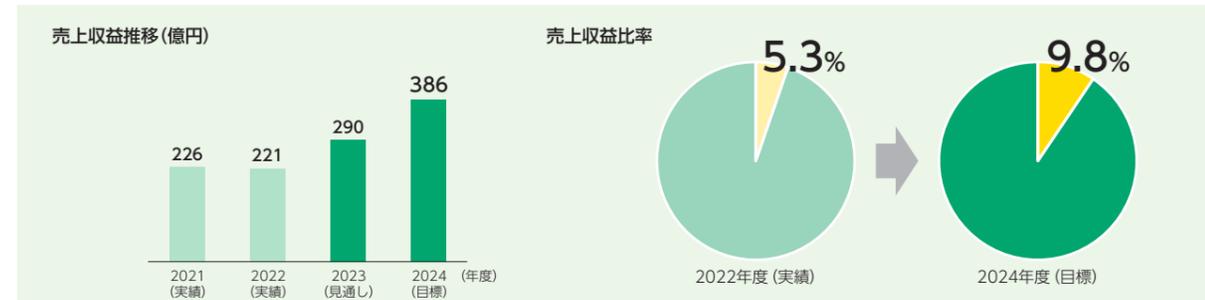


市場領域別戦略

エネルギー&エレクトロニクス

強みを武器に、電池・エレクトロニクス・環境浄化分野など、成長市場で事業拡大。

2022年度実績と2024年度目標



領域戦略

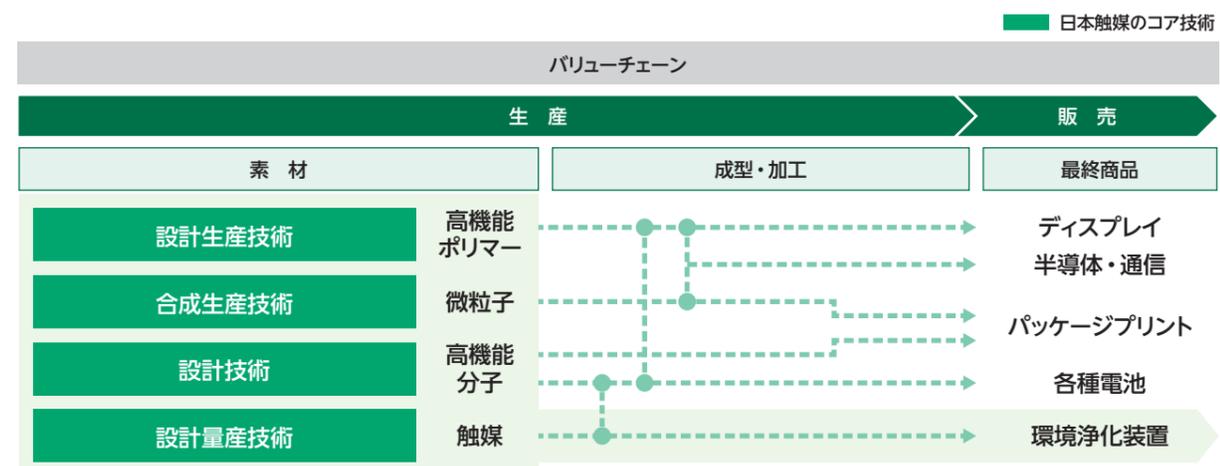
注目市場の一つである「電池」に関しては、車載用の電池の世界市場が2030年には約3倍(2021年比)に急拡大することが予測されており、その性能向上に寄与するLiイオン電池用電解質「イオネル®」や、北米を中心にニーズが拡大している大型インフラへのクリーンかつ安定・大容量電力の供給を支える燃料電池用のジルコニア製電解質シートのグローバル展開を進めます。

また、ディスプレイ、パッケージ、プリンティングといった市場のニーズに対し、微粒子合成、高機能分子、高機能ポリマー設計などのコア技術をもとにした素材とソリューションの展開を図っていきます。

主要製品 こちらをご覧ください。 <https://www.shokubai.co.jp/ja/products/divisions/>

E&Eにおける競争優位性

無機触媒、有機合成、高分子など当社独自のコア技術(→p.16参照)を組み合わせることで材料に独自の性能を付与することができます。例えば、微粒子ではさまざまな素材をナノからミクロンといった幅広いサイズで調整する技術を所有しています。触媒では、分解対象物の特性や使用環境をシミュレートし、最適な触媒形状を実現します。



市場別の成長戦略



社会課題 / ニーズ

テレビをはじめ、PC、スマートフォンなどは、私たちが情報を共有するうえでもはや欠かせない存在となっており、ディスプレイを有するデバイスの重要性は日々高まり続けています。情報技術の革新が続く中、あらゆるものがディスプレイとなる可能性があり、多彩な機能に応じた技術やソリューションが求められるようになります。

リスクと機会

- 消費者ニーズの急速な変化・ニーズの細分化
- 中国市場を中心とした需要の増加とコモディティ化の進行
- 量子ドット(QD)や仮想現実(VR)^{*2}/拡張現実(AR)^{*3}などの新たなディスプレイ技術展開

日本触媒の提供価値

- 光学フィルム用樹脂の特徴：
独自のモノマー、新規ポリマー設計技術を通じ、高い透明性・光学特性・耐熱性を実現しています。さまざまな用途で光学材料としての可能性を広げていきます。
- 微粒子の特徴：
有機/無機からなる広い屈折率ラインアップからディスプレイの光拡散特性を改善します。光学特性のほか、アンチブロッキング剤、フィラーなど素材特性の改質に利用されています。

TOPICS

熱硬化樹脂系球状微粒子「エポスター®」

熱硬化樹脂系球状微粒子「エポスター®」は液晶ディスプレイをはじめとする光学ディスプレイやLED照明用の光拡散剤として長年の実績を持つ製品です。

この製品がQD-OLEDパネル^{*1}向けに国内外の複数メーカーで相次いで採用されています。有機微粒子としてはトップレベルの高い屈折率を特徴とする光拡散剤として先進ディスプレイ市場での高評価を獲得しています。

また、VR、AR用など、近年進化を遂げるディスプレイの設計上、さらなる高屈折率微粒子のニーズが急速に高まっており、ジルコニアナノ粒子分散液「ジルコスター®」の拡販にも取り組んでいきます。

*1 QD-OLEDパネル: 有機ELパネルを超える最高画質が実現できるといわれているパネル
*2 VR: ヘッドセットやゴーグルのデバイスを装着することにより、100%バーチャルの世界に入り込んだような体験ができる技術
*3 AR: スマートフォンやタブレット、専用のグラスを通して、現実世界にデジタル情報を付加し、視覚の中の世界を拡張する技術



社会課題 / ニーズ

廃水中には、毒性の高い有機物、有機窒素化合物、アンモニア、硫黄化合物、有機塩素化合物などさまざまな有害物質が含まれています。水資源は今後ますます貴重となり、有害物の除去による無害化はさらに重要となります。一方、無害化には、焼却処理や触媒による有害物分解など、いくつかの方法があります。処理に関わるエネルギー使用をいかに削減するかなど、複合的な課題を同時に解決する方法こそが今後求められています。

リスクと機会

- カーボンニュートラルに対応した処理方法見直しによる需要拡大
- 環境規制の厳格化、水不足地域の拡大

日本触媒の提供価値

- 反応熱の有効利用によるエネルギーコストの抑制、CO₂排出量低減
- 二次廃棄物(スラッジ、灰など)を発生させない
- 排出ガスに、NO_xや、SO_x、ダイオキシンなどの有害物質を含まない高度処理した処理水のリユース

特集

リチウムイオン電池用電解質 イオネル®

LiFSI[リチウムビス(フルオロスルホニル)イミド、商品名：イオネル®]は、日本触媒独自の合成・精製方法により2013年に世界で初めて工業化に成功し、リチウムイオン電池の電解質として使用されています。

社会課題 / ニーズ

気候変動対策が急務となる中、中国、欧米を中心にEV(電気自動車)市場が急速に拡大しています。EVの性能は車載電池の性能に大きく依存しています。

リスクと機会

- 電解質需要の想定外の拡大・縮小

日本触媒の提供価値

車載電池の性能の決め手である電池用電解質において、当社が開発したイオネル®は既存製品の課題を解決する素材(右図)です。

現行車載電池の課題

長寿命化	電池寿命 60%向上
電池の膨れ(安全性)	80%抑制(安全性向上)
急速充電	急速充電可能な容量 15%改善
寒帯域での利便性	-20℃での容量30%向上
熱帯域での利便性	60℃での自然放電10%抑制

イオネル®へ置き換え

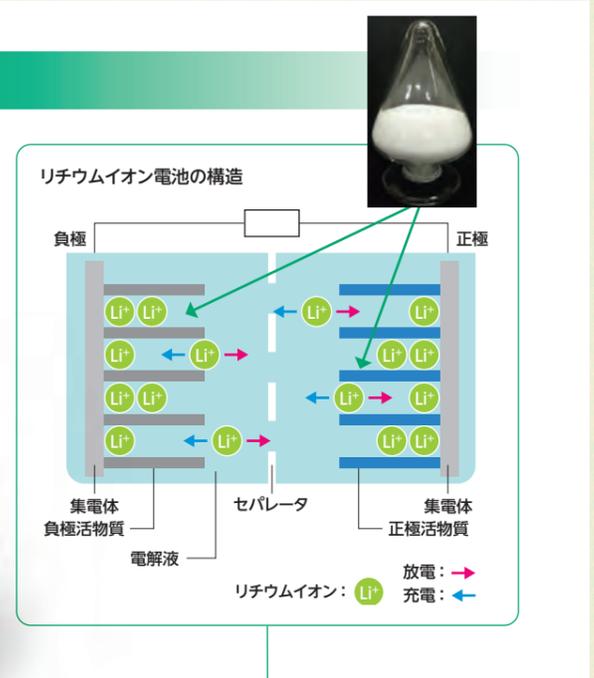
※現行電池に使用されるLi塩 LiPF₆(六フッリン酸リチウム)
 ※当社における電池データの一例 参考リンク：製品情報 日本触媒 (<https://www.shokubai.co.jp/ja/products/detail/lifsi/>)
 外部データ一例：<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1388248119301080?via%3Dihub>

イオネル®とは

高純度かつ高性能なリチウムイオン電池用電解質イオネル®は、車載用途で使われるリチウムイオン電池の主要素材であり、低温から高温に至る幅広い温度条件下で、電池の充電時間を短縮するとともに、出力特性、耐久性、寿命を大幅に向上させることができます。さらに、半固体および全固体電池といった次世代電池への展開も検討が進んでおり、大きな可能性を秘めた材料です。



車載バッテリー



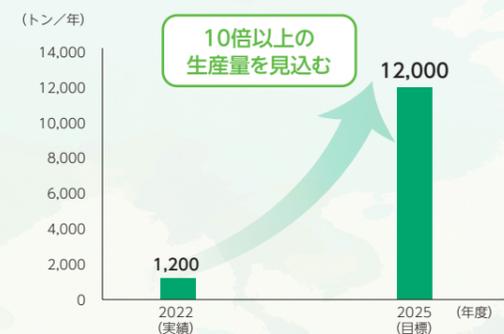
地域別戦略

中国での事業戦略

リチウムイオン電池最大需要地である中国において、大口顧客の獲得とコスト競争力を持つ製販体制を早期に確立するため、大手電解液メーカーである深圳新宙邦科技股份有限公司ならびにトヨタグループの総合商社である豊田通商株式会社と協業を行うことに合意しました。

これにより、当社の最先端のLiFSI生産技術、品質管理能力、知的財産権と、コスト競争力のある湖南福邦新材料有限公司の立地、原料調達力、生産体制、既存技術、Capchemのトップレベルの電解液供給能力に基づくLiFSI購買力、および豊田通商の中国を含むワールドワイドな販売網とを組み合わせ、電解質市場におけるイオネル®事業成長の急加速を図ります。

イオネル®の生産量



欧州での事業戦略

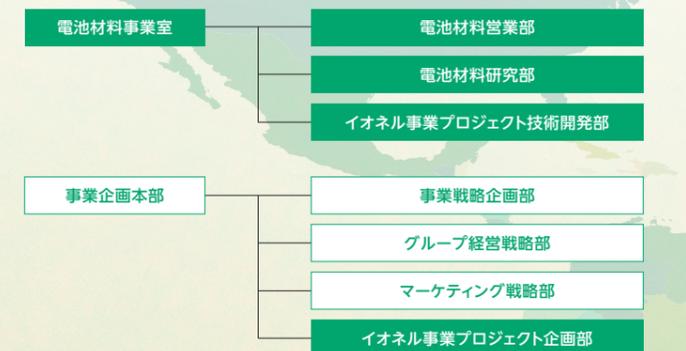
高純度LiFSIの工業生産に関する独自ノウハウと、アルケマのフッ素化学における専門知識を組み合わせ、革新的で統合されたプロセス開発につながる戦略的パートナーシップを締結しました。

この最先端の特許技術に基づき、両社はアルケマのピエール=ベニット工場にLiFSIパイロット生産ラインを設置し、2021年に稼働させました。さらに、電池材料需要の急激な高まりに応えるため、同工場で2025年末までのLiFSI量産設備稼働へ向け、両社は事業化調査を開始し合併会社の設立を目指します。

事業拡大に向けた組織改編

電池材料事業の拡大をより一層加速・推進するために電池材料事業室を新設し、営業・研究・技術開発の3部構成とします。

さらに、イオネル®事業の協業などを含むグローバル展開を実現・促進するために、事業企画本部に「イオネル事業プロジェクト企画部」を新設しました。



市場領域別戦略

ライフサイエンス

2030年度には、健康・医療および化粧品事業を各売上収益100億円レベルの事業として確立。



市場環境

中分子医薬品(核酸医薬、ペプチド医薬など)は、一般的に低分子医薬品よりも副作用が少なく、高分子医薬品よりも製造コストが低いなどの特徴を有するほか、従来の医薬品では狙えない標的をターゲットにした治療が可能であり、次世代の医薬品として期待されています。市場成長率[※]は、ペプチド医薬で年率8%、核酸医薬で同17%と高い成長率が見込まれています。

※調査研究レポート「ペプチド医薬品および核酸医薬品 CDMO 業界の現状と展望」(日本政策投資銀行)

事業戦略と強み

日本触媒は、中分子医薬品の有効成分である中分子原薬に特化した国内有数の製造設備を保有しています。これらをもとに、探索研究段階から商業生産に至るまでの一貫した原薬受託製造サービスを提供しています。また、製造プロセスの開発、分析法開発などのサービスも提供しています。



ビジネスモデル



また、核酸医薬品やペプチド医薬品などの中分子医薬品の有望なシーズを持つ創薬ベンチャーとの協業を通じて、創薬支援・開発に貢献していきます。

健康医療事業のこれまでの取り組み



2022年度の状況・進捗

- 国内の開発品受注件数増加(2021年度比、約10倍以上)
 - 国内製薬企業に加え、海外での営業活動を開始
- 詳細はこちら ▶ 中分子を創る! : <https://www.shokubai.co.jp/ja/lp/lifescience/>



市場環境

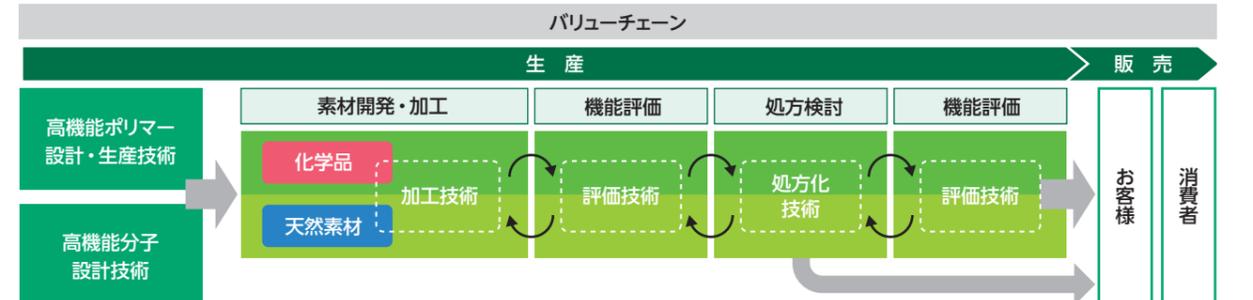
化粧品素材市場は、国内で1,800億円、ワールドワイドで約3兆円の市場規模が見込まれています。発展途上国におけるライフスタイルの変化と消費者の購買力の向上や、多機能パーソナルケア原料の急速な成長、先進国における“より高機能”な原料への需要の高まりなどを受け、今後も年率4%以上の成長が期待されています。

事業戦略と強み

スキンケア、ヘアケアおよびその周辺領域をコアターゲットに、当社が保有する高機能分子・ポリマー設計技術を活用し、さまざまな機能を持つ化粧品用素材を開発します。

加えて、外部連携を通して、自社で不足する天然系素材や新たな技術を獲得するとともに、配合・処方技術を用いてストーリー性のある「提案型化粧品事業」を確立します。現在は、素材販売を拡充しつつ、加工・配合・処方技術の獲得を進めています。

ビジネスモデル



素材開発・加工

当社保有の原料としては、(メタ)アクリル酸およびそのエステル類、酸化エチレン、NVPなどのモノマー類が活用可能です。また、分子設計、合成、重合、エマルジョン化、微粒子化などの技術を活用することができます。これらを組み合わせ、微細構造や物性を制御することにより、多機能かつ独自性の高い素材を提供できると考えています。

化粧品原料

	機能素材-開発品例	開発体制
化学品	基材・増粘剤・被膜形成剤・分散剤・抗菌剤 ・防汚剤・吸着剤・pH調整剤・界面活性剤 ・キレート剤・保湿剤	社内技術の活用 自社機能性評価 協業
天然素材	有効成分 ・キチンナノファイバー ・マウンテンハーブBGエキス	協業・(株)マリンナノファイバー ・(株)常盤植物化学研究所
加工技術	有効成分 ・ナノコロイド ・リン脂質ナノ粒子(リポソーム)	共同開発) ・(株)ナノキューブ・ジャパン ・ライラックファーマ(株)

素材研究の方向性

網羅的遺伝子発現解析を活用した成分開発を目指し、バイオ由来原料の開発に注力しています。

- アクティブ成分開発 ストーリー性のある素材から、自社・共同の両面で開発を促進します。
- アップサイクルを通じた成分開発 廃棄物からの成分開発を共同開発・協業を通じて促進します。
- 発酵による素材開発 基材、有効成分を発酵(バイオコンバージョン)により生産することを目指し、自社開発および産学連携や協業を通じて促進します。

2022年度の状況・進捗

- 機能性ポリマーの製品化、大手メーカーなど複数社において製品化段階
- 保有技術活用により新規開発製品化

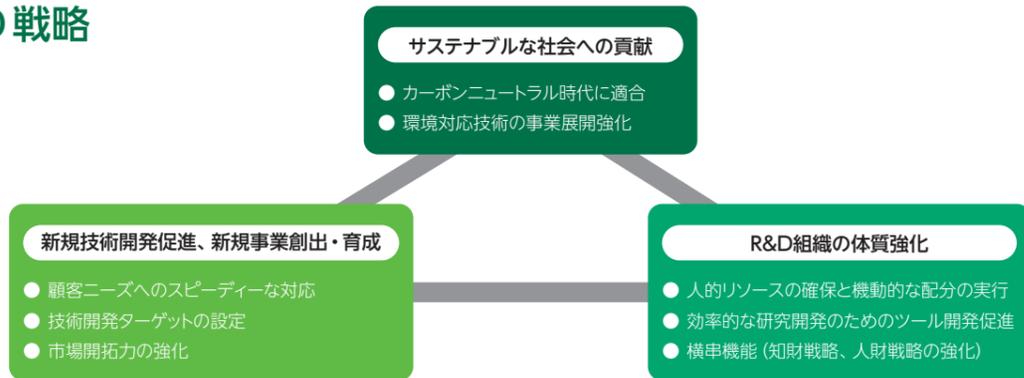
詳細はこちら ▶ 製品情報(化粧品原料) : <https://www.shokubai.co.jp/ja/products/detail/cosmetics/>



事業創出

中長期視点のバックキャストアプローチで注目市場での事業化シナリオ策定。

R&D 戦略



TOPICS

事業化推進体制の強化

- GX 研究本部 グリーントランスフォーメーション(GX)を推進し、カーボンニュートラル実現に向けた研究開発を加速します。
- 水・環境事業準備室 水・環境ビジネスの事業化を加速します。
- コーポレート研究本部 新規技術の獲得と次世代材料の創製に加え、ソリューションズ事業強化に資する新規評価技術の獲得を推進します。

開発品と注目市場

R&D部門はお客様へのスピーディーな対応、満足度向上のため、これまで培ってきた3つのコア技術(無機触媒・有機合成・高分子)を軸とするキーマテリアル開発力をさらに進化させ、今後も競争力ある製品群の創出を目指します。

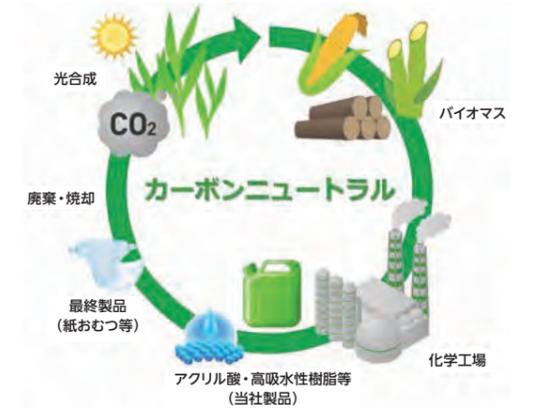
開発品	概要	市場	部門
アンモニア分解触媒	水素を効率的に運搬・貯蔵するための「水素キャリア」として注目されているアンモニアを分解し、水素を取り出すために不可欠な触媒です。	水素	GX
アルカリ水電解用セパレータ	グリーン水素の製法として注目を集める「アルカリ水電解」に使用するセパレータです。詳細についてはp.44 TOPICSをご参照ください。	水素	
浸透圧発生剤	次世代の海水淡水化技術である正浸透(FO)システムの主要部材です。従来品よりも造水量を大幅に向上可能な浸透圧発生剤の開発に成功しました。	水	水・環境
ファウリング抑制剤	水処理膜表面を改質し、有機物・微生物によるファウリング(膜の汚染)を抑制します。水処理膜の洗浄頻度や交換頻度の低減が期待できます。	水	水・環境
親水性微粒子	従来の親水性有機微粒子の課題であった、水系組成物への配合性を高めたサブミクロン多機能親水性微粒子です。	半導体/通信	コーポレート
AOMA®誘導体	独自モノマー「AOMA®」の誘導体開発に取り組んでいます。アクリル特有の硬くてもろい性質を改善した耐熱性に優れた材料群です。	パッケージング/プリンティング	
iOLED®	高い柔軟性を有する約0.1mmの薄さの有機EL面光源です。発光色、発光形状、加飾、発光制御の自由設計が可能になります。	ディスプレイ	

バイオ由来アクリル酸の開発

日本触媒では、石油由来プロピレンからバイオ由来プロピレンへの代替検討*や、バイオマス原料からのアクリル酸(AA)新製法の開発を進めています。バイオマスは空気中のCO₂が光合成により吸収・固定されたものであるため、焼却時に排出されるCO₂はカーボンニュートラルと見なすことができ、CO₂排出削減につながります。

バイオマス原料から作るバイオAAは、2022-2024年度の中期経営計画期間中に量産技術開発に目途をつけ、2030年までのなるべく早い時期での商業生産を目指します。高吸水性樹脂やアクリル酸エステルへも展開を図り、お客様の最終製品を含めたライフサイクル全体でのCO₂排出削減に貢献することを目指していきます。

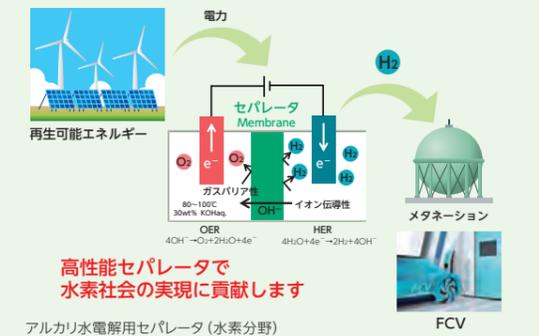
*関連活動の一環であるISCC PLUS認証取得については、p.48を参照ください。



TOPICS

日本触媒とトクヤマによる「高圧方式に適した大型アルカリ水電解装置及びセパレータの開発事業」

アルカリ水電解装置は、セパレータで仕切られたセルにアルカリ水溶液を供給し通電することで水素・酸素を製造する装置です。日本触媒による高圧方式にも適した大型セパレータの開発と、株式会社トクヤマによるセパレータ性能を最大限発揮する電解槽の内部構造開発を掛け合わせ、世界に通用する競争力ある高圧アルカリ水電解装置の開発を目指します。



事業化推進システム刷新による製品化の加速-VP system®

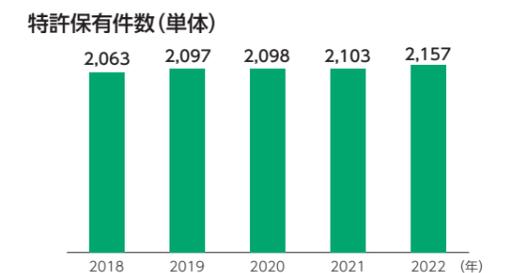
事業化推進システムとして活用していたステージゲートシステムに代えて、VP system®を導入しました。VP system®は、①開発状況の見える化、関係部門との情報共有による新規製品開発の促進 ②新規製品開発関連のデータの一元管理による効率化——を目的としたシステムで、関係部門との早期の情報共有、各種ワークフローにおける審査内容の統一、製品化に至るまでのスムーズな連携を実現することで、製品化業務の効率化と関連情報の利活用を実現しました。

本システムを活用することで、研究、営業部門だけでなく、生産・RC・購買物流部門などの関係部門がタイムリーに協力し、全社一体となって事業化を推進します。

知的財産の活動

自社実施の保護、オープンイノベーションによる社外連携強化、ライセンスによる研究投資回収などの活動のために知財ポートフォリオを強化し、また、研究、事業方針に基づき適切な特許の維持管理を行っています。

知的財産情報を事業戦略に活用するために、2023年4月より、知的財産センターに「インテリジェンス推進グループ」を新設しました。

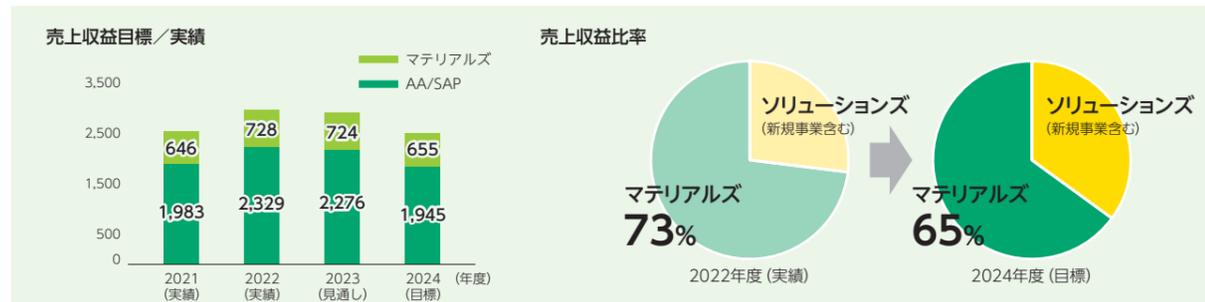


変革① 事業の変革

マテリアルズ事業強靱化

マテリアルズ製品の中心であるアクリル酸 (AA)、酸化エチレン (EO) は、いずれも多く産業製品、快適な生活を支える材料[例：紙おむつ用の高吸水性樹脂 (SAP)]に無くてはならない原料です。その一方で、AA、EOは、製造時に少なからずCO₂を排出します。バイオ原料の利用など、気候変動問題への対応 (→ p.47) を進めながら、日本触媒グループを支える事業として、事業強靱化を進めていきます。

2022年度実績と2024年度目標

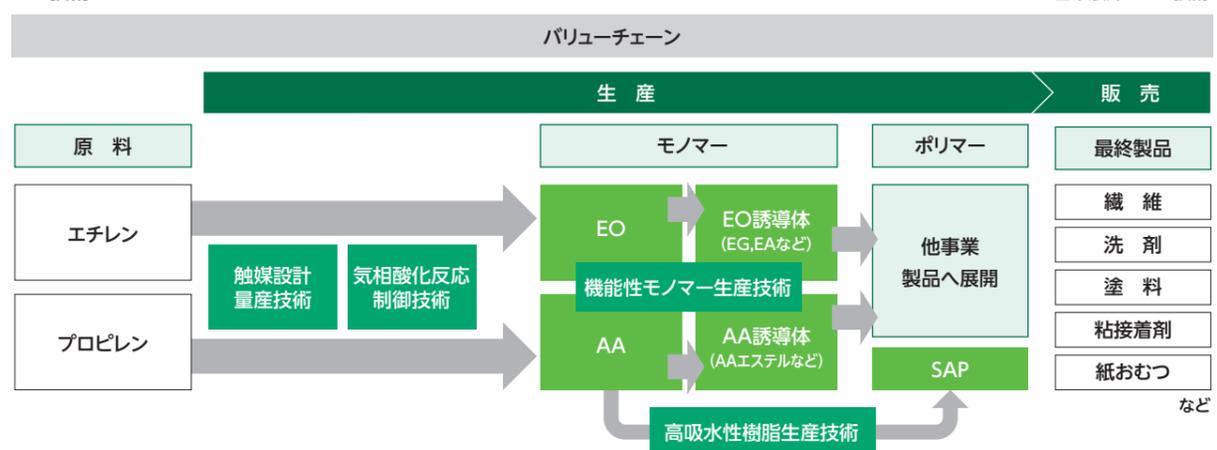


主要製品 こちらをご覧ください。 <https://www.shokubai.co.jp/ja/products/divisions/>

マテリアルズ事業の競争優位性

日本触媒は、自社独自の技術により、取り扱いの難しいEOやAAなどの基礎化学品を安定的に生産しています。また、それらを原料とした多数の誘導品も取り揃えており、原料からの一貫生産による競争優位を發揮しています。誘導品の一つである当社のSAPは、高い吸水性能、圧力下の吸水性能、通液性、長時間消臭など、紙おむつに求められるさまざまな要求に応え、他社に勝る性能で高い評価を得ています。これらは、製造拠点に研究部門を設置し、生産に直結した開発・改良を密に行うことで達成されています。AA、SAPは世界の複数地域に生産拠点を設け、グローバルな需給変化に対しても、安定的な製品供給を可能にし、AAはグローバルトップレベル、SAPは世界第一位の生産量を誇ります。

コア技術とバリューチェーン



市場領域別戦略

AA・SAP

市場環境

グローバルな人口の増加に伴い、AA、SAPは中長期的に3~5%の成長が想定されますが、需給バランスは軟化する可能性があり、高い競争力の維持が必要となります。

加えて、気候変動対応の流れを受け、CO₂をはじめとする温室効果ガス削減の取り組みが重要となっています。

気候変動対応は一社による個別の対応が困難な取り組みです。各国でパートナーとの協働を進めるとともに、各国のエネルギー事情に即した対応が求められます。

戦略

- AA/SAP 販売最大化 …… 2023年から稼働しているインドネシアのAA10万tを含む販売最大化
- バイオAA/SAP …… 気候変動対応として、マスバランス方式によるバイオSAPの販売を拡大
- 収益性維持・向上 …… 既存設備のデボトル・高効率設備へのシフトなど (SAP サバイバル)

2022年度の取り組み

- 気候変動対応
 - 姫路製造所: バイオナフサ由来のプロピレン (AAの原料)の調達・受入準備に目途
マスバランス方式製品供給のためのISCC PLUS 認証取得 → p.48
 - 欧州拠点 NSE: マスバランス方式のバイオSAP販売を開始
 - アジア拠点 NSI: PT Chandra Asri Petrochemical Tbkとバイオ原料の探索調査を開始するためのMOUを締結
- SAP サバイバル
 - 既存設備の改修により、生産能力を10% 増強完了

ベーシックマテリアルズ

市場環境

生活消費材を中心とする多くの産業で使用される原料群として、安全で安定的な供給を継続していくことが求められます。加えて、気候変動対応の流れを受け、CO₂をはじめとする温室効果ガス削減の取り組みが重要となっています。

自社での生産活動のみならず、使用原料、物流、使用、廃棄といった業界の枠を越えたサプライチェーン全体でのCO₂削減への取り組みが求められています。

戦略

- 収益性維持・向上
 - MEG 輸出に替わるEO・EG 国内増販およびEO 誘導体の受託拡大
触媒改良、DX 推進による生産性効率化 (EO レジリエンス)
- 付加価値向上
 - 気候変動対応として、2024年度までに国内を中心としたバイオEOの事業化検討を完了

2022年度の取り組み

- 気候変動対応
 - 川崎製造所: バイオナフサ由来のエチレン (EOの原料)の調達・受入準備に目途
マスバランス方式製品供給のためのISCC PLUS 認証取得 → p.48
- EO レジリエンス
 - 省エネルギーをはじめ、物流改善、受託生産量増加を推進



変革② 環境対応への変革

カーボンニュートラル実現に向けたシナリオ

環境対応への変革では、長期ビジョンで定めた2030年の目指す姿に向け、「TechnoAmenity for the future-I」(2022-2024年度)ではライフサイクル全体の環境負荷低減に貢献するため、生産プロセスのCO₂排出量削減と環境貢献製品の開発・普及拡大を推進していきます。

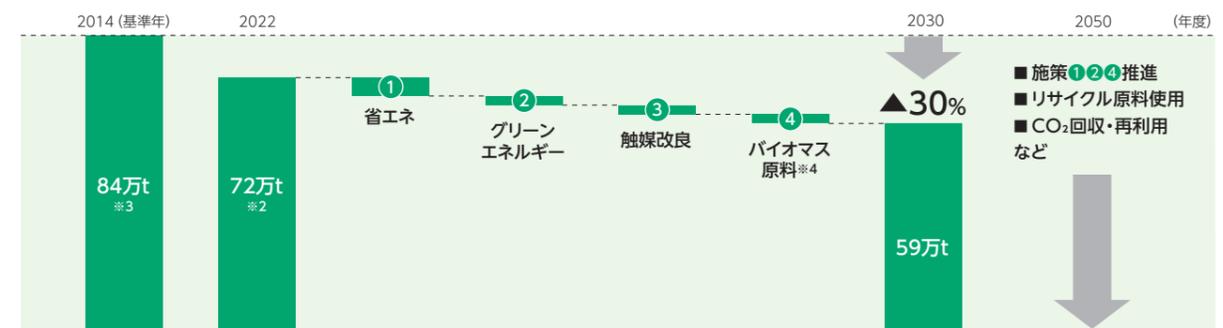
生産プロセスのCO₂排出量削減 (Scope1+2)

日本触媒グループの事業活動に伴い排出されるGHGの大半はCO₂が占めています。CO₂の排出源には、生産活動に伴うエネルギー使用によるものと酸化反応プロセスなどから排出されるエネルギー使用以外のものの2つがあり、当社は後者のエネルギー使用以外の排出量が約半分を占めています。そのため、グリーンエネルギーへの変換や省エネ活動だけでは目標達成ができず、さらなる対策が必要になります。

2030年までは、プロセスの改善を含む省エネルギーの推進やグリーンエネルギーの利用推進によりエネルギー使用によるCO₂排出量の削減を進め、原料の一部バイオマス化や触媒の効率向上などによりエネルギー使用以外のCO₂排出量の削減を進めます。

2030年から2050年までは、2030年までの対策を引き続き進めるとともに、新たなグリーン燃料(水素、アンモニア)の利用促進により、エネルギー使用によるCO₂排出量の削減を図ります。同時に、原料のバイオマス化の拡大に加えて、リサイクル原料の利用、カーボンリサイクル技術の活用(CO₂回収・再利用)によりエネルギー使用以外のCO₂排出量の削減を進めていく予定です。

KPI, あるべき姿	2022年度実績	達成年
■ CO ₂ 排出量30%削減 ^{※1} (2014年度比 国内グループ)	14%削減 ^{※2}	2030年度末



※1 当社グループの排出量削減目標は温室効果ガスを対象としていますが、そのほとんどが二酸化炭素(CO₂)であるため、本稿ではCO₂と記載しています
 ※2 カーボンニュートラル都市ガスの購入によるカーボンクレジット量61千t-CO₂(対2014年度比7.3%分)のオフセットを含みます
 ※3 集計方法を見直しました
 ※4 バイオマス原料の使用は直接排出分のみを計上 (Scope3 とは区別)

GHG 排出量に対する第三者検証の実施

当社は、国内グループ会社を含めたGHG 排出量(Scope1+2)の削減目標を立てています。この削減量は、国内外のガイドラインに整合した算定基準に沿って正確に算定する必要があります。このため、当社は新たに策定した「温室効果ガス(GHG) 排出量算定マニュアル」に準拠して測定・算定した算定報告書を作成しています。

2022年度は、2021年度の国内GHG 排出が81万 t-CO₂e であるとの算定報告書を作成し、一般財団法人日本品質保証機構(JQA)による第三者検証を取得しました。第三者検証は、今後も毎年、受検する予定です。

TOPICS

インターナルカーボンプライシング (ICP) 制度の導入

欧州連合(EU)における国境炭素調整措置の導入方針や、日本政府によって「成長型カーボンプライシング構想」が打ち出されるなど、カーボンプライシングは事業活動においても重要な要素となっています。

当社は、低炭素・脱炭素経営を推進するため、2023年2月1日から、インターナルカーボンプライシング(ICP)制度を導入しました。ICP制度を導入することで、脱炭素に向けたグループの意識を高めて、省エネルギー化の推進、CO₂排出量削減に関する事業機会・リスク検討を活発にし、長期ビジョンに掲げた3つの変革の一つである「環境対応への変革」を加速させていきます。

概要	【社内炭素価格】 10,000円/t-CO ₂ (国内外市場価格を参考にしたシャドウプライス)
	【運用方法】 CO ₂ 排出量の増減を社内炭素価格の適用により費用換算し、投資判断指標の一つとして運用
	【適用範囲】 日本触媒グループ 【GHG Scope】 Scope1+2

サプライチェーンでの排出量削減への貢献 (Scope3)

Scope3では、CO₂排出量削減を含むさまざまな環境課題の解決に貢献する「環境貢献製品」を開発・拡販することで、製品販売を通じた環境保全に挑戦します。環境対応への変革をビジネスチャンスと捉え、さまざまな市場に積極的に製品情報を発信していきます。

KPI, あるべき姿	2022年度実績	達成年
■ 環境貢献製品売上収益 ①550億円 ②1,350億円	440億円	①2024年度末 ②2030年度末

サプライチェーンにおけるScope3の影響範囲イメージ



気候変動の課題を解決するためには、自社製品の製造段階だけではなく使用や廃棄などの段階を含めたサプライチェーン全体でCO₂排出量削減に取り組むことも重要です。

当社では、製品の利用段階などにおいて、これまでの製品に比べてCO₂の排出量を削減できる製品(環境貢献製品)を提供しているほか、新たな環境貢献製品の開発も進めています。

また、サプライチェーン全体でのCO₂の排出量削減に寄与する新たな技術の開発(CO₂変換触媒の開発など)を進めています。さらに、炭素を循環(リサイクル)することによるCO₂排出削減を目指して、使用済み紙おむつ中の高吸水性樹脂(SAP)に関する新規リサイクル技術の開発にも取り組んでいます。

TOPICS

国際持続可能性カーボン認証 (ISCC PLUS) の取得

バイオマス原料の使用は、サプライチェーン全体を通じてCO₂排出削減(Scope3の一部)に大きく貢献します。当社のプラントでは、順次、バイオマス原料を導入していくことを想定しています。バイオマス原料を石化原料と混ぜて使用するため、バイオマス原料がどの製品にどれだけ振り分けられているかを算定・保証する必要があります。

このため、姫路製造所および川崎製造所で生産するアクリル酸やSAP、酸化エチレンなどについて、国際的な認証制度の一つである国際持続可能性カーボン認証 (ISCC PLUS) を取得しました。

これにより当社は、マスバランス方式の認証制度に基づいたバイオマス由来原料を使用した製品の製造・販売体制を整えました。

対象製品: URL <https://www.shokubai.co.jp/ja/news/202302099955/>

2050年カーボンニュートラルに向けて、当社グループ長期ビジョンおよび中期経営計画で掲げた“変革”を実行し、お客様の価値向上、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

変革③ 組織の変革

人財育成・活躍推進



- 自律型人財の育成
- 多様な人財の活躍推進

人財育成・活躍推進

「組織の変革」では、「成長し続ける組織、多様な人財がいきいき働く会社への変革」を目指しており、マテリアリティの一つとして、「人財育成・活躍推進」を掲げています。人財開発方針のもと、①自律型人財の育成、②多様な人財の活躍推進に取り組んでいます。

人財開発方針（抜粋） 人財開発に関する方針・考え方、従業員へ期待すること

日本触媒グループは、持続的に価値を生み出す源泉は「人」であるとの認識のもと、従業員を重要な「財産」と考えます。

人財開発において、会社と従業員は対等な関係に立ち、会社は従業員へ成長の場や機会を提供する一方、従業員には高い志と自ら成長する意欲を持ち、会社へ貢献することを期待します。人財開発を進めるにあたり、右記の3点を重視し、従業員一人ひとりに焦点を当てた人財の活性化を行い、個々人の力を最大限発揮できるよう推進します。

- ① 多様な人財の個性、意欲、能力を活かす
- ② 自律的に考動(=自ら考え行動)し成長する人財を支援する
- ③ 制度に沿って人財を公正に評価し報いる

自律型人財の育成

期待する人財像

人財開発方針のもと、自らの意思で考え、学習し、解決に向けて能動的に考動できる「自律型人財」の育成を進めています。

全従業員が5つの「期待する人財像」を意識しながら働き、個々人の力を最大限発揮することを期待します。



人事制度

社員の考動を促進し、一人ひとりの特性を活かす人事制度を制定し運用しています。本制度によって、意欲と能力がある社員は早期に上位の役割にチャレンジすることが可能となり、社員の「成長したい」という自発的な意欲の醸成を図っています。

- Point**
- 期待する考動の内容とレベルに応じた等級制度
 - 昇級時の客観審査の導入

人財開発体系

等級制度における役割・能力要件から、テーマ、対象、内容、教育方法などを体系化し、各種プログラムを実行しています。

- Point**
- 階層別教育
 - キャリア支援
 - 選抜型プログラム
 - 全社教育 (D&I、メンタルヘルス、コンプライアンス、人権教育など)
 - 公募型学習支援プログラム (ALPs)

KPI、あるべき姿	2022年度実績	達成年
<ul style="list-style-type: none"> ■ 社員エンゲージメントスコアの向上 (新人事制度の早期定着、複層的な諸施策との連動、組織改善を通じた人と職場の変容と成長) 	ALPs 受講率 約20% (延べ受講者数約500名 / 従業員数2,500名) 受講率の向上を図るとともに、受講者のキャリアアップにつながる施策を検討していきます。	2024年度末
<ul style="list-style-type: none"> ■ ALPs (e-ラーニング、スキルアップ研修、オンライン英会話など) の応募者数増加と制度の社内浸透 		

2022年度取り組み実績 従業員育成プログラム

人財開発体系に位置付けられた各種教育・プログラムを実施しました。階層別教育は、新入社員から基幹職(管理職)層まで、各対象層への期待役割をもとに研修プログラムを構築し、実施しました。各プログラムの対象者は受講必須として実施しています。

ALPsは、①会社推薦研修、②社外公開講座受講、③サブスク動画学習、④通信教育、⑤グローバル人財開発施策からなります。従業員のニーズ、例えば受講スタイル・期間などから選択・受講し、能力開発やスキルアップに取り組むことができます。プログラムを刷新した2022年度は①～⑤で延べ約500名が受

講しました。今後もさらなる受講率向上に向けた研修プログラムの改善に取り組んでいきます。

また、選抜型人財育成プログラムは、全社から選抜した部長職層、課長職層を対象に、それぞれNLDP (Next Leaders Development Program) と FLDP (Future Leaders Development Program) を実施しました。両プログラムともに、1年程度の期間をかけて取り組み、それぞれに設定された課題について経営層への発表で締めくくります。次世代の日本触媒を牽引する人財の育成に引き続き取り組んでいきます。

人財開発会議

全社内取締役が出席する「人財開発会議」を定期的開催し、人財開発の取り組みや人事制度の運用、次世代経営幹部の育成などについて進捗を確認し、施策の実行や見直しにつなげています。

多様な人財の活躍推進

さまざまな価値観やキャリア志向を持つ社員一人ひとりの自律的な考動を促すため、自己申告や勤務地継続などの諸制度を導入し、人財の適正配置を行い、当社で継続的に働き、活躍できる環境・制度の促進を積極的に行っています。

Point

- 人財の適正配置（自己申告制度、勤務地継続制度など）
- 個人の動機付け（女性リーダー層の形成・育成、女性社員・シニアのキャリア形成支援など）
- 多様で自律的な働き方の促進

KPI、あるべき姿	2022年度実績	達成年
■ 社員エンゲージメントスコアの向上（自己申告や勤務地継続などの諸制度による適性配置、個人の動機付け、多様で自律的な働き方の促進）		2024年度末
■ 事務系・化学系採用における女性採用比率を30%以上にする	24.1%	
■ 女性基幹職（管理職）比率を6%以上にする	4.4%	
■ 男性の育児休職取得率を100%にする*	36.4%	

*中期経営計画において、2022年度から育児休職取得率算定のための休職取得日数の基準を1日以上から15日以上に、2024年度目標値を30%から100%にそれぞれ見直しています。

エンゲージメントサーベイの導入

各職場における組織活性化活動を支援し、従業員のエンゲージメントを高めることを目的に、年に1度エンゲージメントサーベイを実施しています。調査結果から組織の状態が可視化され、部門長は組織課題を明確化し、改善活動に取り組みます。施策効果を検証する進捗サーベイを実施しながら、組織改善とエンゲージメント向上へつなげています。

2022年度取り組み実績 エンゲージメントサーベイの取り組み

2022年7月に初回のサーベイを実施しました。職場上司のマネジメントや支援行動に強みがある一方、事業の将来性や人的リソースの適性に関して一部弱みがあるという結果でした。サーベイ実施後に全従業員に結果を共有するとともに、社長から具体的なコミットメントを発信しました。また、各職場におい

て改善に向けたアクションプランを作成し、実行しています。進捗を測るフォーカスサーベイではスコアが大きく改善している職場もあり、着実に組織の活性化と従業員エンゲージメント向上につながっています。

株式会社リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」による評価

エンゲージメントが高い											
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA
					2022年7月実施結果						

組織の成長



- 生産性向上に向けた具体的施策の実行（2030年間接部門総工数10%削減）
- 決裁権限見直しによる権限委譲を進め、各部門での判断迅速化（2022年4月から）
- 経営と従業員の対話強化を継続（社長への提案制度継続）

生産性の向上に向けた具体的施策の実行

事業環境の変化にタイムリーかつ柔軟に対応でき、高いレジリエンスを持つ支援、推進組織となることを目標に、2030年までに間接部門の総工数10%削減を目指しています。また、在宅勤務がいつでも行える環境を実現するため、ペーパーレス化の推進や、申請の簡素化、権限の委譲、押印の廃止、IT活用、外注化の推進、インフラの構築を進めています。これらの施策による削減効果で創出された工数は、業務の高度化に振り向けていきます。

決裁権限見直しによる権限の委譲

2022年4月に決裁権限の見直しを実施し、役職者の決裁権限に関する金額基準や各業務における決裁権限について、下位の役職者への権限委譲を行いました。これにより、従来役員の決裁を受けていた案件の30%を権限委譲するなどの効果をあげています。決裁権限については、今後も長期ビジョンで定めた自律型組織への変革を目指し、継続的に見直しを行います。

経営と従業員の対話強化

2022年度は、多様性の活かし方やコミュニケーション活性化など6つのテーマに関して、従業員から提案を募集しました。集まった提案の中で、業務の効率化や社内システム連携に対する改善のヒントなどは具体的な施策に反映し展開しています。

コーポレート・ガバナンスの強化



- 取締役会の実効性の強化
- 取締役会の知識・経験・能力、多様性の確保
- 役員に対する中長期のインセンティブの強化

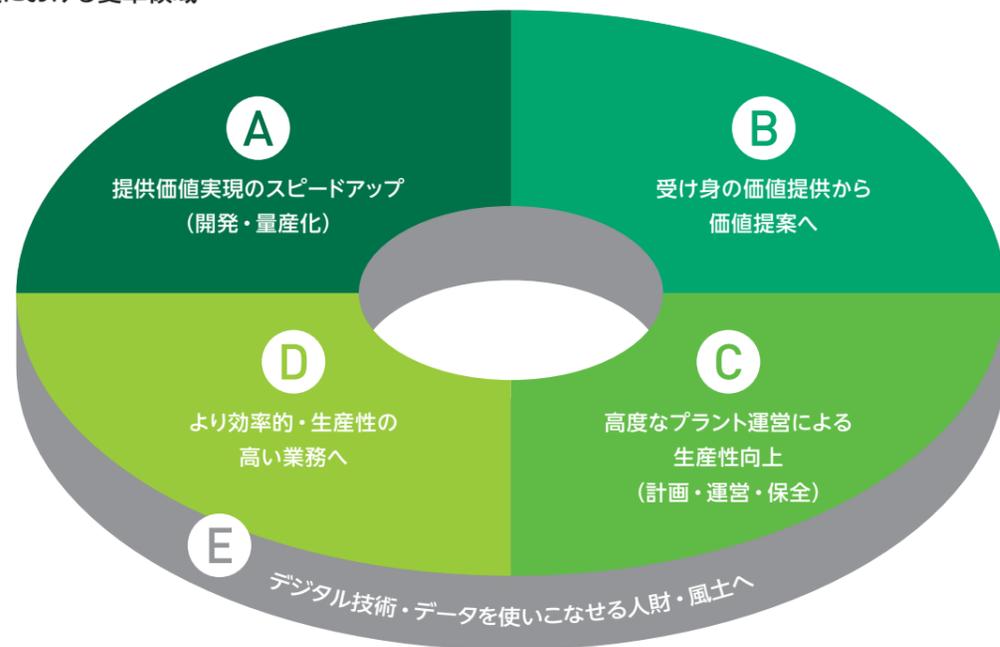
⇒詳細は、P60～64「コーポレート・ガバナンス（企業統治）」をご覧ください。

DX 推進

DX 推進

日本触媒は、全従業員がデジタル技術・データを使いこなし、「3つの変革」に取り組めるよう、DX 推進に取り組んでいます。2030年のありたい姿として、①顧客ニーズを踏まえたスピーディーな上市拡販、②製品の製造販売における高い生産性、③間接部門における事業支援の高い生産性、の三つを目指しています。

DX 推進における変革領域



プロセス		関連内容
R&D	A 提供価値実現のスピードアップ (開発・量産化)	MI活用
		実験データ集積・活用
		R&D基盤のデジタル化
営業	B 受け身の価値提供から価値提案へ	デジタルを使った新規顧客開拓の実現
		DX活用による個別製品営業からの脱却
生産	C 高度なプラント運営による生産性向上 (計画・運営・保全)	情報統合基盤を活用した高度化、効率化
		無線インフラによる現場支援、データ解析
間接	D より効率的・生産性の高い業務へ	DX技術を活用し業務改善 共通業務の改革
人財育成	E デジタル技術・データを使いこなせる人財・風土へ	R&Dのデータサイエンス専門人財、二刀流人財を育成
		生産現場のデータ解析人財を育成

デジタル技術を用いたプラント運営のプラットフォーム構築に着手

2022年度取り組み実績 データのコンテキスト化で情報検索の時間を短縮

Cognite 株式会社が提供する「Cognite Data Fusion (以下、CDF)」を姫路製造所で採用しました。

これまで、さまざまな場所に保存、管理されていたプラントの設計データ、運転データ、保守管理データなどを、AIや機械学習を用いてデータのコンテキスト化(データの紐付け)を行うことで、一元管理することが可能となります。その結果、必要なデータを迅速かつ容易に取り出すことができ、これまで情報検索に要していた時間を年間約9,000時間削減することが可能となる見込みです。



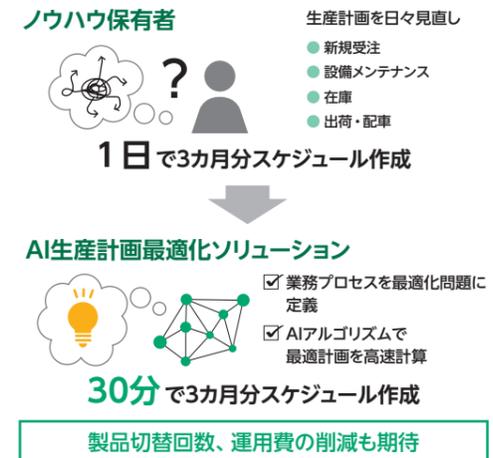
2022年度取り組み実績 AIの構築により生産計画最適化ソリューションの運用を開始

株式会社 ALGO ARTISとの共同で、これまで当社が培ったノウハウを組み込んだAI(アルゴリズム)の構築に成功し、生産計画最適化ソリューションの運用を開始しました。

当社では、用途ごとの多種多様な吸水特性などのニーズに対応するため、多数の製品切り替えを行いながら、生産条件が異なる各種高吸水性樹脂(SAP)を製造しています。

この製品切り替えを支えるためには、計画作成に掛かる多大な労力、人では考慮しきれない情報量や条件数の処理、豊富な知識と経験を有する人材の育成という課題がありました。

本ソリューションは、従来より大幅に短い時間で、これまで以上に効率的で長期間にわたって安定した生産計画を作成することが可能となり、SAPのさらなる安定供給や省エネルギー、CO₂排出量削減に貢献していきます。



デジタル技術・データを使いこなせる人財の育成

DX 推進人財育成プログラム

- DX に対する理解・基礎力を育むための全社基礎教育による底上げの実施
- 各領域のDXに求められる役割・専門性に応じた育成の実施
- DXを推進できる人財の育成

独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が設定するDXスキル習熟度レベルと連携させ、受講完了時に社外でも通用する「オープンパス」を発行します。「理解者」対象のプログラムは実施済みで、今後「推進者」候補の選定を進めて教育を推進していきます。

習熟度レベル	理解者 (学びながら使える & 必要性が分かる)	推進者 (使いこなせる&議論できる)	二刀流 (リードできる&成果が出せる)	先導者 (この人に聞けば分かる)
対象者	全社員	基幹職全員+一般職 (全体の50%程度)	各DX変革領域で 数十名程度	各DX変革領域で 数名~10名程度

ガバナンス

日本触媒は、中長期的な価値創造を追求し持続的に成長を続けていくため、取締役会の実効性向上などコーポレート・ガバナンスの強化・充実に努め、強固な経営基盤の構築を進めています。

- 56 鼎談
「取締役会の実効性向上」
- 60 コーポレート・ガバナンス (企業統治)
- 65 役員一覧 (2023年6月21日現在)



鼎 談

「取締役会の実効性向上」

2022年度の取締役会の運営について

—— 昨年度の取締役会を振り返っていただき、変化として感じたことをお聞かせください。

櫻井：2021年度に取締役会の在り方を見直そうと、経営会議等の機関、取締役、執行役員、本部長などそれぞれの機能や役割の明確化についてかなり時間をかけて議論してきました。その結果、昨年度の取締役会では個別の執行案件だけではなく、中長期的な戦略を中心として、各事業部門・子会社の状況や経営計画の進捗状況を定期的にご報告いただき、議論するといった点で明確な目的意識を持って運営されています。

瀬戸口：重要な投資案件、経営判断についての議論だけで

なく、会社が進むべき方向性といった戦略的な議論をしようという動きが出ています。社外取締役の我々との情報のギャップができるだけ少なくなるよう、各事業部門、業務ごとの現状、課題、目指す方向性などについての詳しい説明を随時盛り込んでいただくといった取り組みも非常に評価できると思います。

野田：お二人がおっしゃったことと同様のことを私も感じています。この2年ほどの議論を経て、今までの取締役会と少し違う形で運営を始めることができた。中長期的な課題についての議論、あるいは各執行部の報告も含めて新しい試みとしては非常によかった。一方で、執行部の課題は何なのか、それをどうするのかという議論まで本当に踏み込んでできたかという点、そこは少し足りていなかったかなと思っています。

「鼎談」 「取締役会の実効性向上」

—— **取締役会において議論すべきことが多くなりすぎ、必要なテーマに十分な時間が割けないといったことはないのでしょうか。**

野田：当社では時間を限っていないので、特に重要な中長期的戦略についてはかなり時間をとって議論をしています。本当はもう少し説明に割く時間を短くして、議論の時間を長くしたほうが良いとは思っています。そういう意味で、もっと皆さんの意見もいただけるような形にもっていければと思っています。

櫻井：まとまってご報告いただいたときに、聞いて理解するだけで終わってしまうことも中にはありますが、重要なのはそこから先の課題に関するさらに一歩踏み込んだ議論の部分です。中長期的な戦略に関わる話は、それだけで1～2時間かけても良いかもしれないですね。必要があれば取締役会とは別に、議論の場をつくっていただくということがあっていいと思います。

瀬戸口：議論の時間が十分かという問題もありますが、株主をはじめとするステークホルダーの立場で議論に貢献できるように、社外取締役自身が勉強するための要望やニーズを伝えて機会設定していただく必要があると思っています。特に経営幹部の候補者となる方々の人となり、価値観、倫理観、そして経営実務能力を把握できるような機会、例えば管理職、役員の育成プログラムなどへの参加です。

—— **昨年度は、スキルマトリックスを通じて取締役の専門性・ご経験をより明確にされました。設定初年度の状況をお聞かせください。**

野田：現段階では、まずはスキルマトリックスを整理したところで、十分に活かされた議論ができていくかというのはこれからだと思っています。一方で、私自身は今の取締役会のメンバーのバランスというのは非常にうまくとれているのではないかと感じています。

瀬戸口：多様な専門性や経験を持った取締役が多面的な視点で議論することが重要ですが、専門分野や経験に関わらず課題の本質に迫る姿勢が最重要だと思います。例えば経営戦略の柱であるソリューションズ事業強化を進めるために何が課題の本質かを常に問うようにしています。ソリューションズ事業強化のために何が必要なのか、お客様との接点が少ないのか、お客様の顕在、潜在ニーズを汲み取る洞察力が

足りないのか、日本触媒の技術力、創造力を発揮するための組織風土、マネジメントの問題なのか、これらを掘り下げて説明、理解させてほしいと思います。過去の取り組みからの学びも含めて課題の本質が理解できないと、解決のための施策が妥当なのかどうか判断するのは困難です。これは社外取締役だけでなく株主をはじめとするステークホルダーにも理解していただく必要があり、中期経営計画だけではなく広報戦略としての課題だと思います。

櫻井：法務や法律顧問の方から適宜アドバイスは受けておられますので、一定のコンプライアンスが守られているという前提で、それでも何か思わぬ落とし穴といえますか、リスクだと思ったことについて、まずご検討されていますかと質問させていただいています。ただ、プレーキをかけるだけでは意味がありませんので、前向きな意見を申し上げられるように意識しています。

また、どういう議論を積み重ね、事業価値をどう評価して進めようとされているのか。万一の場合の撤退基準について、どこまで考えておられるのかといったところは気になります。

野田：今おっしゃっていただいた観点はとても重要だと思います。我々では気付かないところもありますし、想定しているシナリオというのはいくつかあるのですが、やはり考えが至らないところもありますので。改めて指摘していただくというのは意味のあることです。またそれぞれのシナリオは想定した前提まで含めて、理解いただけるように踏み込んで説明しなければいけないと思っています。どうしても一つのシナリオの報告だけになっていますので。裏にあるシナリオA、B、Cのリスクがどこにあって、ここまで至った場合には後戻りや撤退もありうるということまで踏み込んだご説明をすることで、より深い議論にしていきたいと思っています。

業績連動型株式報酬制度の導入について

—— **新たに導入された業績連動型株式報酬制度について伺います。報酬制度の設定についてどのような議論がなされたか。その狙いと戦略との関係性などについてお聞かせください。**

野田：業績連動型株式報酬制度を導入し、取締役については1割を業績連動させる形としました。執行役員も1割まではいきませんが、業績連動を導入しています。会社の一つの目的が、当然企業価値を上げていくことですので、役員レベルが全員、そういった会社の目的を意識するという意味では効

果があると思っています。

一方、やや業績連動報酬部分には厳しいハードルを設けています。これがモチベーションにつながっているかという、まだ分からないところもあります。これに関しては、従業員に対して行っているエンゲージメントサーベイのようなものを入れてみても良いかもしれないと考えています。もう少し様子を見て、改善させながら、役員が同じ意識を持って会社を運営していきたいと思っています。

瀬戸口：この報酬制度の導入にあたっては、まずはやってみて検証する必要があると思っています。業績連動部分の比率がこれでいいのか、株式としての支給部分をもっと増やすべきなのか、今後検証すべきことだと考えます。この会社が継続的に利益を上げて企業価値を高めるために、どのような報酬制度が経営陣のモチベーションを上げるために有効か考え続ける必要があると思います。

櫻井：企業価値を高めるといったときに、株主が求める短期的株価と中長期的な企業価値双方のバランスをどうとるかは難しいですが、取締役会では後者を大事にすることを忘れてはいけないという意見が多く出ています。非常に真面目にやらないといけないことに真摯に取り組まれています。社外取締役のほうから「中長期的な価値」に関する意見が出ると、さらに腰を据えてやりやすくなるというところはあるのかなと思いますね。

取締役会の実効性をより高めるために

—— **今回第三者による実効性評価を実施されました。アンケートで回答されたことで、取締役会をさらに進化させ実効性を高めていくために今後期待されることをお聞かせください。**

瀬戸口：先ほどスキルマトリックスの話が出ましたが、今後の取締役会にとって必要なスキルが何かという議論が必要だと思います。それは日本触媒がどこに向かって何を強みにして発展して行くのかという経営戦略の議論そのものと密接にリンクするはずですが。経営戦略とリンクした議論の後に今のスキルマトリックスを見ると、このあたりが足りないと思えてくると思います。また、指名・報酬委員会としては経営幹部候補者の情報が必要です。多様な候補者の経験、スキルや価値観などを時間的に点ではなく線の情報ストックとして共有してもらえれば、提案された候補者が妥当かどうか判断しやすいとお伝えしています。

櫻井：今回のアンケートで、スキルマトリックスに対する評価にはバラつきがありました。今のままでよい、ベンチャー経営の経験や、広報戦略といったスキルの補強が必要といったいろいろなご意見がありました。やはり、どういう戦略を立てるかによって、どのようなスキルを持った人が必要なのかといった順番で考えるべきことなのだろうと思います。ここは今後の課題といえますか、これから深掘りしていくところかなと思います。

また、スキルの多様性に関連して、一般的なことで申し上げると、どのような会議でも男性ばかりのところに女性が一人入るだけで全然雰囲気は違うはずですが。複数になればさらに、出てくる意見の観点も自然に違ってくると思います。女性の取締役が社内から出て来ることを非常に期待していますが、次世代の幹部候補層の中に、そういう方が早く出てくるいいなと思っています。

野田：指名・報酬委員会では次の役員や体制といった説明はしていますけれども、今回アンケートでご指摘いただいているように、どういう人たちがどういう観点で選ばれているのかというプロセスのご説明がやや足りていなかったと受け止めています。あとは、取締役会の中でも指名・報酬委員会がどういうスケジュールで、どういう議論をしているのかということは共有すべきだと思っています。

櫻井：あとは、社内取締役の方にさらに積極的に発言していただきたいと感じています。経営会議での議論や質疑のポイントなど、取締役会にでてくるまでの検討の経緯をご説明いただければ、社外取締役もそれらを理解したうえで、重ならないような意見や質問ができるので、もっと議論が活発化するのではないかと思います。社内取締役の方もご自分の管掌部分を超えて意見やご指摘をあえて言っていただきたい。それが監督機能をより充実させることにもつながるのではないかと思います。

野田：そういう場面は確かにありますね。社内の取締役は、その前の経営会議で発言し尽くしている。社外の方のご意見を聞く姿勢になりがちです。そこは取締役会なので、一旦執行の立場を離れて、社内の取締役ももう少し会社を俯瞰して物を言っていただきたいと思っています。自分の管掌とは違った分野であっても、あくまでも取締役として監督責任という目で発言するようにしてほしいのです。取締役会の運営の仕方も含めて変えていければと思っています。

監督と執行の分離や、社外取締役の割合などは世の中の流れを注視しながら、取締役会メンバーを含めて社内でも議論し

鼎談 「取締役会の実効性向上」

て、明確にしておく必要があります。そこは決まった一つの形ではなく変化していくものだと思っています。目的が会社の成長であり、企業価値の向上ですから、そこに資する経営体制というのがあり、その議論が必要かなと思います。

瀬戸口：会社の成長や企業価値の向上という面では、テクノアメニティそのものですが、技術をベースにどのような価値を創り出し続けられるか、そのために取り組むべき課題の本質が明確になっていて、その課題解決の方向に我々が向かっているかどうか、私が社外取締役として一番気になることです。そして今後創り出す価値はESGの視点で見た場合にどのような価値であるべきか、自分たちの強みは何か、どのような人材育成が必要かなどについて、有機的に検討し実行されようとしているかを検証し議論したいと思っています。

櫻井：そうですね。株主から見た企業価値という意味では、おっしゃっていただいたことがかなり問われていると思います。一方で、少し観点が異なるかもしれませんが、私が注視しているのは社員の方が働きがいと生きがいを持って会社に貢献するという、それができる会社であって欲しいという点

です。人材育成の研修、人事制度や評価制度についてもよりよいものにしようと取り組まれています。近年、特に人的資本が注目されていますけれども、会社の中にいらっしゃる方たちが会社を支えているわけですから、そこがうまく機能し、会社の価値につながるようになっていくかどうか。さまざまな議題の中でも人への視点というのを忘れずに指摘などができたらと思っています。

野田：今年度から取締役会の議長という立場になりますが、先ほども述べた通り、取締役会をより意味のあるものにしてほしいと思っていますし、運営の仕方や議論の在り方などいろいろとトライしてみたいと考えています。少しずつ変えてみてどのやり方が一番いいのかというのをこの1年でまず探してみたい。また、先ほどから出ているように中長期の課題に対する議論に関しては、今年度の議題を定めますので、もう一度皆様のご意見をいろいろお聞きしたい。ご意見を踏まえたくうえで、各部門あるいは分野ごとの戦略についての課題と方向性について、取締役会の中でも活発に議論できるようにしていきたいと思っています。本日はありがとうございました。



コーポレート・ガバナンス（企業統治）

実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現に向け、体制や運営の継続的な改善を図り、ガバナンスの強化・充実に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は『**TechnoAmenity** ~私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します』という日本触媒グループ企業理念のもと、企業価値を高め、持続的成長を図っていきたくと考えています。

そのためには、実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現が重要であると捉え、株主の権利・平等性の確保と対話、さまざまなステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会・経営陣の役割・責務の適切な遂行、執行に対する適切な監督、内部統制システムの充実・強化など、コーポレート・ガバナンスの強化・充実の取り組みを行っています。

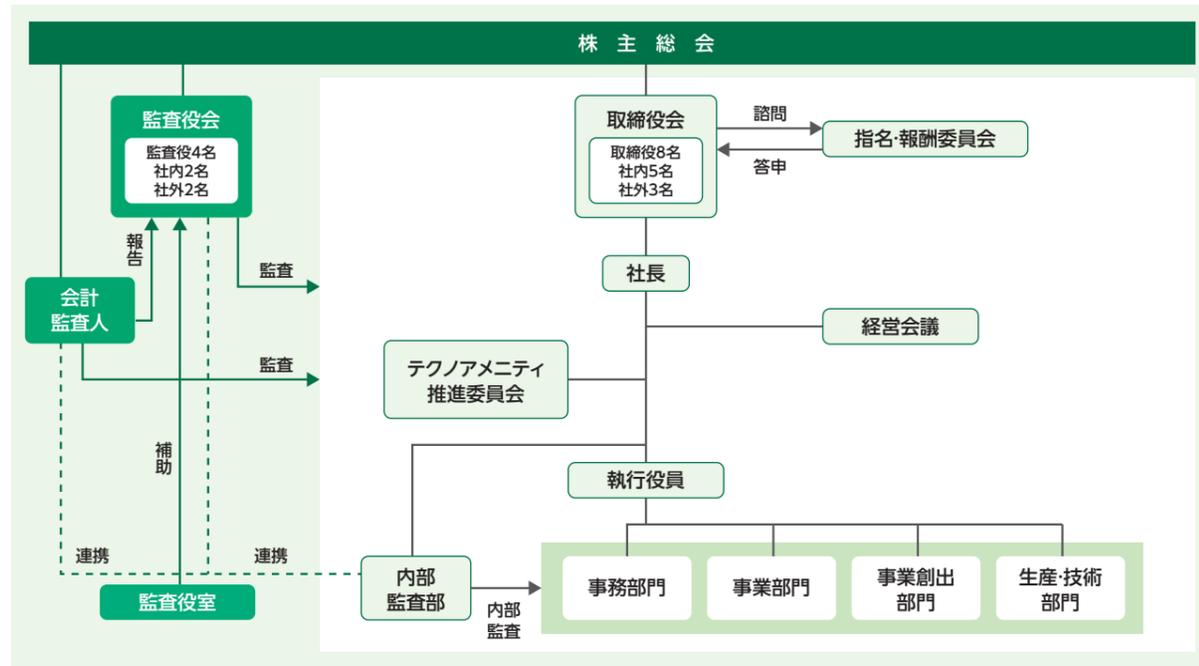


コーポレート・ガバナンス体制の基本情報（2023年6月21日現在）

主な項目	内容
機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数	8名(社内5名、社外3名) うち女性取締役1名
社外取締役(独立役員)比率	38%
取締役の任期	1年
取締役会の開催回数(2022年度) (社外取締役/社外監査役の平均出席率)	15回(100%/100%)
監査役的人数	4名(社内2名、社外2名)
社外監査役(独立役員)比率	50%
監査役の任期	4年
監査役会の開催回数(2022年度)(社外監査役の平均出席率)	15回(100%)
執行役員制度の採用	有
執行役員の人数	16名 うち取締役との兼務者5名
取締役会の諮問機関	指名・報酬委員会を設置

※比率は表示単位未満を四捨五入しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年6月21日現在)



各機関および委員会の役割・機能

取締役会

社外取締役3名を含む8名の取締役からなり、業務執行に関する重要事項を報告、審議、決議し、取締役の業務執行を監督します。原則として月1回開催し、取締役の中から取締役会の決議により選定された取締役が議長を務めています。また、社外監査役2名を含む監査役4名が出席し、必要があると認めるときは、適宜、意見陳述を行っています。

経営会議

社長および執行役員をもって構成し、原則として毎月1回開催し、経営の基本方針・重要事項の執行に関する案件について審議します。なお、経営会議に付議された議案のうち、重要なものは取締役会に送付され、その審議を受けています。

監査役会

監査役会は、社外監査役2名を含む4名の監査役からなり、原則として月1回開催し、監査に関する重要な事項について、報告、協議、審議、決議します。

会計監査人

当社は、EY新日本有限責任監査法人による監査を受けています。

指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関で、取締役3名以上の委員(うち過半数は社外取締役)からなる任意の機関です。代表取締役社長等の選解任、取締役・監査役候補者の指名案および取締役の報酬・賞与について助言を行います。

指名・報酬委員会の構成

氏名	役職	委員会出席率
野田 和宏	代表取締役社長	100%
瀬戸口 哲夫	社外取締役	100%
櫻井 美幸	社外取締役	100%

テクノアメニティ推進委員会

サステナビリティ活動の推進は、日本触媒グループ企業理念『**TechnoAmenity** ~私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさ・快適さを提供します』の実践そのものであると考え、サステナビリティ活動に取り組んでいます。サステナビリティ活動の推進を当社経営の中核的なテーマと捉えて、その方針や戦略を決定し、関連部門への指示、活動の実績評価を行います。

内部監査部

内部監査部(6名)は、他の業務執行部門から独立した立場から、当社および当社グループにおける各業務プロセスの有効性および効率性や法令遵守などについて監査を行い、内部統制の適正性について検証しています。内部監査部は、監査役および会計監査人と相互に情報・意見交換を行うなど緊密な連携をはかり、内部監査の実効性の向上に努めています。

また、内部監査結果については、社長、取締役会、監査役および監査役会に対し、定期的な報告を行っています。

取締役および監査役の選解任の方針および手続き

独立社外取締役3名を含む取締役会にて、専門知識、経験、実績、資質、能力、人柄などを総合的に勘案して、経営陣幹部の選解任および取締役・監査役候補者の指名を行っています。また、代表取締役社長などの選解任および取締役・監査役候補者の指名に対する助言を受けるための、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名・報酬委員会を設置し、代表取締役社長などの選解任および取締役・監査役候補者の指名についての透明性と公正性を確保しています。

取締役および監査役の専門性と経験

	氏名	企業経営・経営戦略	国際性	サステナビリティ	コンプライアンス・ガバナンス	財務・会計	生産技術・研究開発	営業・マーケティング	その他
取締役	野田 和宏	●	●			●			
	高木 邦明		●		●	●			
	渡部 将博	●						●	● (SCM)
	住田 康隆			●			●		● (知的財産)
	松本 行弘	●					●		● (DX)
	長谷部 伸治 社外			●			●		● (学識経験)
	瀬戸口 哲夫 社外	●	●					●	
	櫻井 美幸 社外				●				● (内部統制・監査)
監査役	小林 高史	●	●			●			
	和田 輝久				●				● (人事・労務)
	和田 頼知 社外	●	●			●			
	高橋 司 社外				●				

※上記一覧表は、各人の有する専門性と経験のうち、主なものを最大3つに●印をつけています。

※上記一覧表中のサステナビリティとは、経済・社会・環境の側面のうち、主に環境にかかるサステナビリティの専門性と経験をいいます。

※SCMとはサプライチェーンマネジメントの略語であり、DXとはデジタル・トランスフォーメーションの略語であります。

役員報酬制度の概要

1. 基本方針

- 企業理念を実践し、持続的な企業価値の向上を図るうえでインセンティブを与えること
- 業績ならびに責任に応じて株主と利害を共有する報酬体系とすること
- 当社の業績、従業員給与水準、他社水準を踏まえた適正な報酬水準とすること
- 委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の審議を経ることで、透明性と公正性を確保すること

2. 報酬構成

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬は、固定報酬の基本報酬、業績連動報酬の賞与および株式報酬から構成されています。なお、社外取締役については、業務執行から独立した立場であることに鑑み、固定報酬の基本報酬のみを支給いたします。

取締役(社外取締役を除く)の報酬の割合の目安



※上記の割合はあくまで目安であり、会社業績、株式市況、目標管理制度による各個人の目標達成度合いなどに応じて変動します。

報酬の概要

	固定報酬		業績連動報酬	
	基本報酬	賞与	株式報酬	
位置付け	固定報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬	
支給対象者	取締役	取締役(社外取締役を除く)	取締役(社外取締役を除く)	
支給方式	金銭	金銭	株式・金銭	
支給時期	月例で支給	毎年の定時株主総会後に支給	取締役の退任時に給付	
概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 役位、職責に応じて支給する。 ● 社外取締役は、当社役員の水準、他社水準を考慮して総合的に勘案して決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価指標であるKPI(業績評価指標)の達成度および目標管理制度による各個人の目標達成度に応じて支給する。 ● KPIは「税引前利益」と「ROA(資産合計税引前利益率)」とし、各達成度評価は0~150%の範囲とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員向け株式給付信託の仕組みを活用し、中期経営計画の達成度と連動して付与される業績連動ポイントと株式価値共有のため株式保有を目的とした固定ポイントの累計ポイント数に応じて給付する。 ● 業績連動ポイントと固定ポイントは1:1の割合で付与する。 ● 業績連動ポイントは、KPIとして設定した中期経営計画の目標値に対する中期経営計画最終年度のKPI実績値の達成度に応じて変動させる。 ● KPIは「営業利益」と「ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)」とし、評価ウエイトは「営業利益」50%、「ROE」50%とする。また、各達成度評価は0~150%の範囲とする。 	

3. 報酬決定プロセス

- 当社は、委員の過半数を独立社外取締役で構成する任意の諮問機関である指名・報酬委員会を設置しており、同委員会において、取締役の報酬の決定方針・制度・課題等、ならびに水準の妥当性、および個人別の報酬額を審議し、取締役会に対して答申を行っております。
- 取締役会は、同委員会の答申を踏まえて、取締役の個人別の報酬などの内容についての決定方針、および株主総会で承認された報酬額の枠内で取締役の報酬などの内容を決定しております。なお、株式報酬を除く取締役の個人別の基本報酬および賞与の額の内容については、代表取締役社長が、取締役会の決定により一任を受けたくうえで、同委員会の答申の内容を踏まえて決定することとしています。

当事業年度に係る取締役および監査役の報酬などの総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の数(名)
		固定報酬	業績連動報酬		
			基本報酬	賞与	
取締役(うち社外取締役)	429(39)	259(39)	131(-)	39(-)	9(3)
監査役(うち社外監査役)	72(20)	72(20)	-(-)	-(-)	5(2)
合計(うち社外役員)	501(59)	331(59)	131(-)	39(-)	14(5)

※1 上記の支給人員及び支給額には、当事業年度中に辞任した監査役1名を含んでおります。

※2 基本報酬には、2022年4月から同年6月までの期間に係る業績連動報酬の基本報酬8百万円を含んでおります。当該業績連動報酬額は、2021年2月26日開催の取締役会において決議された取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針に基づき算定しております。

※3 賞与の額は、当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額であります。

※4 株式報酬の額は、当事業年度に費用計上した額であります。

取締役会の実効性評価

1. 取締役会の実効性評価プロセス

当社は、取締役会の実効性を高めるための取り組みとして、取締役および監査役へのアンケート等の調査を年1回実施し、取締役会全体の実効性について評価を行っております。2022年度は第三者機関により実効性評価を行いました。

2022年度の実効性評価のプロセス

1. 第三者機関による取締役会の資料閲覧、傍聴
2. 取締役および監査役全員に対するアンケート
3. 第三者機関による全役員に対するインタビュー
4. 取締役(独立社外) 全員および代表取締役社長との意見交換会
5. 取締役会での当該実効性評価に関する総括

2. 当年度の改善項目

前年度の実効性評価で指摘された改善点は次のとおりです。

- 取締役会における経営方針・戦略などの議論の充実
- 業務執行に対する監督・アドバイザー機能の強化
- 取締役会のスキルマトリックスの策定
- 持続的な成長を担う役員候補者の育成

3. 評価結果および今後の取り組み

- 取締役会の構成、運営、審議・報告、業務執行監督を支える体制の各方面において、適切に機能しており、全体として取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。また、前年度の実効性評価で指摘された改善点を踏まえた諸施策についても、適切に実施されていることを確認しました。
- 一方、2022年度からスタートした「TechnoAmenity for the future-1」にて掲げる持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた「コーポレート・ガバナンス強化」を着実に遂行するため、次の事項に取り組んでおります。

経営戦略に関する議論の充実化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会において議論する適切なテーマの選定 ■ 社外役員に対する社内における検討・議論の状況や業界環境等の情報提供・トレーニングの充実化
指名・報酬に関する監督機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指名・報酬委員会における取締役会のあるべきスキルなどの重要なテーマに関する議論の充実

政策保有株式

当社は、日本触媒グループ企業理念「**TechnoAmenity** ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさや快適さを提供します」に基づき、これまで果たしてきた産業・社会への貢献をさらに高めていきたいと考えています。そのために「化学品製造業」である当社は、継続的な企業価値向上の観点から、開発・生産・販売などにおいて、関係取引先との長期にわたる安定的な信頼関係が重要であると考え、必要と判断される取引先企業の株式を政策保有目的で保有しています。

保有する全ての上場株式に関して、毎年、独立社外取締役3名を含む取締役会において、個別銘柄ごとに、上記目的に照らし、資本コストなども踏まえ総合的に検討し、保有の意義を確認します。保有の意義が薄れたと判断した株式については、売却してまいります。2022年度は、3銘柄の全株売却を実施いたしました。この結果、2023年3月末時点の政策保有株式の銘柄数は、コーポレートガバナンス・コード導入前事業年度末(2015年3月末)の70銘柄から、35銘柄となりました。

役員一覧 (2023年6月21日現在)

取締役

	主な経歴	主な選任理由	出席状況
 <p>野田 和宏 代表取締役社長 社長執行役員</p>	1986年4月 当社入社 2005年4月 吸水性樹脂営業部長 2011年4月 経営企画室部長 2015年4月 経営企画室副室長兼関連事業統括部長 2017年4月 吸水性樹脂事業部長 2018年6月 執行役員 2020年6月 取締役常務執行役員 経営企画室長 2022年6月 代表取締役社長 社長執行役員(現任)	代表取締役社長として、中期経営計画の遂行に取り組むなど、当社経営の中核を担い、牽引してきたため	取締役会 15回中15回
 <p>高木 邦明 取締役常務執行役員 事務部門管掌 総務人事本部長</p>	1987年4月 住友化学工業(株)[現 住友化学(株)]入社 2019年4月 当社嘱託 2019年5月 総務人事本部長 2019年6月 執行役員 2020年6月 取締役常務執行役員(現任)	事務部門や海外駐在を中心とした長年の経験を通じ、コーポレート・ガバナンス体制の強化及びグローバルな視点に基づく経営戦略の遂行等に取り組む、また、事務部門の管掌執行役員として、新人事制度の策定・導入に関し中心的な役割を果たすなど、組織の変革への取り組みを推進してきたため	取締役会 15回中15回
 <p>渡部 将博 取締役常務執行役員 事業部門管掌 ベーシックマテリアルズ事業部担当 電池材料事業室担当</p>	1984年4月 当社入社 2009年4月 原料部長 2013年4月 機能性ポリマー営業部長 2016年4月 購買物流本部長 2018年6月 執行役員 日触物流(株)代表取締役社長 取締役常務執行役員(現任)	購買物流部門や事業部門を中心とした長年の経験を通じ、購買物流戦略の立案・遂行及び収益基盤の強化等に取り組む、また、事業部門の管掌執行役員として、ソリューションズ事業拡大、マテリアルズ事業強靱化の取り組みを推進してきたため	取締役会 15回中14回
 <p>住田 康隆 取締役常務執行役員 事業創出部門管掌 コーポレート研究本部担当 GX研究本部担当 健康・医療事業室担当 化粧品事業室担当 R&D統括部担当 水・環境事業準備室担当</p>	1991年4月 当社入社 2017年4月 研究センター長 2020年4月 事業創出本部長 2020年6月 執行役員 2021年6月 取締役常務執行役員(現任)	研究開発部門を中心とした長年の経験を通じ、研究開発力の強化及びオープンイノベーションの推進等に取り組む、また、事業創出部門の管掌執行役員として、新規事業・新規製品の創出加速の取り組みやカーボンニュートラルに向けた研究開発を推進してきたため	取締役会 15回中15回
 <p>松本 行弘 取締役常務執行役員 生産・技術部門管掌 DX推進本部担当 生産本部担当 エンジニアリング本部担当 イオネル建設チーム担当</p>	1988年4月 当社入社 2004年7月 シンガポール・アクリリック PTE LTD 副社長 シンガポール・プレーシャル・アクリリック PTE. LTD. (現 ニッポンシヨフバイ(アジア)PTE. LTD.)副社長 2009年4月 姫路製造所技術部長 2014年4月 生産本部長 2016年4月 経営企画室長 2016年6月 取締役執行役員 2020年6月 常務執行役員 姫路製造所長 生産本部長 取締役常務執行役員(現任)	生産・技術部門や海外駐在を中心とした長年の経験を通じ、国内外の製造拠点の立ち上げ及びレスポンシブル・ケアの推進等に取り組む、また、生産本部長として、アクリリック事業における高効率生産技術の導入等による生産性の向上やグローバルでの生産・供給体制の強化に向けた取り組みを推進してきたため	2023年6月 より就任
 <p>長谷部 伸治 取締役</p> <p>社外 独立</p>	1993年4月 京都大学工学部助教授 2003年8月 京都大学大学院工学研究科教授 当社社外取締役(現任) 2018年6月 京都大学国際高等教育院特定教授(現任)	これまでの当社における社外取締役としての実績に加え、化学業界に精通している化学工学の専門家としての観点から、今後とも当社経営に資する有用な意見と提言及び独立した立場からの監督を行っていただくことを期待したため	取締役会 15回中15回
 <p>瀬戸口 哲夫 取締役</p> <p>社外 独立</p>	1981年4月 大阪ガス(株)入社 2015年4月 同社代表取締役副社長執行役員 2018年4月 同社取締役 2018年6月 当社社外取締役(現任) 大阪ガス(株)顧問(現任) 2020年4月 大阪ガス都市開発(株)取締役会長 2021年6月 読売テレビ放送(株)社外監査役(現任) 2022年4月 (株)オーソックス総研取締役会長(現任)	これまでの当社における社外取締役としての実績に加え、公益性の高い企業、製造業である企業における経営者としての豊富な経験をもとに、今後とも当社経営に資する有用な意見と提言及び独立した立場からの監督を行っていただくことを期待したため	取締役会 15回中15回
 <p>櫻井 美幸 取締役</p> <p>社外 独立</p>	1992年4月 弁護士登録 西村法律会計事務所入所 2003年5月 花水木法律事務所共同経営(現任) 2015年3月 公益財団法人日本生命財団監事(現任) 2016年4月 大阪大学監事(現任) 2017年6月 日本新薬(株)社外取締役(現任) 2020年6月 当社社外取締役(現任) 2022年6月 (株)MBSメディアホールディングス社外監査役(現任)	これまでの当社における社外取締役としての実績に加え、弁護士としての高度の専門性と豊富な経験並びに他社の社外取締役としての実績をもとに、今後とも当社経営に資する有用な意見と提言及び独立した立場からの監督を行っていただくことを期待したため	取締役会 15回中15回

監査役

	主な経歴	主な選任理由	出席状況
 <p>小林 高史</p>	1986年4月 当社入社 2006年4月 経営企画室部長 2011年4月 経理部長 2015年4月 財務本部長 2018年6月 執行役員 2020年6月 常務執行役員 2022年4月 財務本部担当 2022年6月 常勤監査役(現任)	経営企画部門及び財務部門における豊富な経験をもとに、取締役会に有益な意見を述べること、及び経営執行等の適法性について適切に監査を行うことができると判断したため	取締役会 11回中11回 監査役会 11回中11回
 <p>和田 輝久</p>	1985年 4月 当社入社 2006年 3月 人事部長 2010年 4月 総務部長 2018年10月 監査役付主幹部員 2019年 6月 常勤監査役(現任)	これまでの当社における監査役としての実績並びに総務人事部門における豊富な経験をもとに、今後とも取締役会に有益な意見を述べること、及び経営執行等の適法性について適切に監査を行うことができると判断したため	取締役会 15回中15回 監査役会 15回中15回
 <p>和田 頼知</p> <p>社外 独立</p>	1978年 4月 等松・青木監査法人 (現 有限責任監査法人トーマツ)入所 1996年 6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 2019年 6月 当社社外監査役(現任) 2019年10月 和田公認会計士事務所代表(現任) 2020年 4月 積水ハウス(株)社外監査役(現任) 2023年 3月 トラスコ中山(株)社外監査役(現任)	これまでの当社における社外監査役としての実績に加え、公認会計士としての高度の専門性と豊富な経験並びに他社の社外監査役としての実績をもとに、今後とも取締役会に有益な意見をいただくとともに、経営執行等の適法性について客観的な立場から監査をしていただけると判断したため	取締役会 15回中15回 監査役会 15回中15回
 <p>高橋 司</p> <p>社外 独立</p>	1989年4月 弁護士登録 勝部法律事務所 (現 勝部・高橋法律事務所)入所 2008年6月 因幡電機産業(株)社外取締役 2010年4月 大阪弁護士会副会長 2010年6月 日本ペイント(株)社外監査役 2012年7月 勝部・高橋法律事務所代表(現任) 2013年4月 京都大学法科大学院特別教授 2013年5月 イオンデベロップ(株)社外監査役(現任) 2018年4月 京都大学法科大学院非常勤講師(現任) 2019年3月 日本電気硝子(株)社外監査役 2019年6月 当社社外監査役(現任)	弁護士としての高度の専門性と豊富な経験並びに他社の社外監査役としての実績をもとに、今後とも取締役会に有益な意見をいただくとともに、経営執行等の適法性について客観的な立場から監査をしていただけると判断したため	取締役会 15回中15回 監査役会 15回中15回

常務執行役員

梶井 克規	〈アクリリック事業部長〉
--------------	--------------

執行役員

齊藤 群	〈レスポンシブル・ケア本部長〉
肱黒 修樹	〈中日合成化学股份有限公司董事長総経理〉
岡 義久	〈川崎製造所長〉
金井田 健太	〈ニッポンシヨフバイ・アメリカ・インダストリーズ Inc.社長〉
佐久間 和宏	〈インダストリアル&ハウスホールド事業部長〉
片岡 伸也	〈購買物流本部長 日触物流(株)社長〉
横井 時浩	〈姫路製造所長〉
薦田 健二郎	〈事業企画本部長〉
原田 茂	〈財務本部長〉
澤田 富幸	〈エレクトロニクス&環境ソリューション事業部長〉

連結財務 11 年データ

(単位：百万円)

日本基準	2012	2013	2014	2015	2016	2017
会計年度						
売上高	269,520	302,136	374,873	323,124	293,970	322,801
売上総利益	44,619	48,955	65,738	70,001	60,471	66,137
営業利益	10,034	13,752	26,133	31,234	21,151	26,727
経常利益	13,824	16,647	29,941	34,342	24,664	32,293
親会社株主に帰属する当期純利益	8,401	10,503	19,089	26,003	19,361	24,280
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,322	16,992	32,697	53,264	37,474	38,823
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 31,878	△ 25,141	△ 18,941	△ 12,963	△ 44,515	△ 27,498
財務活動によるキャッシュ・フロー	81	△ 2,519	△ 10,237	△ 20,012	△ 3,533	△ 9,762
減価償却費	15,402	16,995	18,971	17,875	17,957	16,997
設備投資額	29,137	25,067	12,346	15,156	37,289	25,827
研究開発費	11,441	11,161	11,948	12,303	13,283	13,266
会計年度末						
総資産 ^{*1}	352,373	398,396	419,634	407,997	433,610	467,386
純資産	220,248	242,193	270,128	282,485	292,275	310,762
有利子負債	64,872	68,553	66,842	50,680	58,040	58,064
1株当たり情報						
1株当たり当期純利益(円) ^{*2}	41.38	51.74	470.28	640.69	478.36	608.84
1株当たり純資産額(円) ^{*2}	1,059.85	1,164.10	6,535.66	6,870.84	7,238.33	7,705.05
配当金(円) ^{*2}	16.00	16.00	120.00	150.00	150.00	160.00
配当性向	38.7%	30.9%	25.5%	23.4%	31.4%	26.3%
経営指標						
自己資本比率 ^{*1}	61.1%	59.3%	63.2%	68.3%	66.6%	65.7%
ROA(総資産経常利益率) ^{*3}	3.9%	4.4%	7.3%	8.3%	5.9%	7.2%
ROE(自己資本当期純利益率) ^{*4}	4.0%	4.7%	7.6%	9.6%	6.8%	8.1%
海外売上高比率	46.5%	47.3%	51.3%	49.8%	49.0%	48.0%

※1 2018年度の期首から「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を適用しており、2017年度の総資産および自己資本比率は当該会計基準を遡って適用した後の数値となっております。

※2 2015年10月1日付けで普通株式5株につき普通株式1株の割合で株式併合を行っております。2014年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定した配当金を記載し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額を算定しています。

※3 ROA(総資産経常利益率) = 経常利益 / 総資産(期首・期末平均)

※4 ROE(自己資本当期純利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本(期首・期末平均)

※5 2020年度の配当性向については、当期純損失を計上しているため、記載しておりません。

※6 ROA(資産合計税引前利益率) = 税引前利益 / 資産合計(期首・期末平均)

※7 ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 親会社の所有者に帰属する持分合計(期首・期末平均)

※8 当社グループは2018年度から国際財務報告基準(IFRS)により連結財務諸表を作成しています(移行日2017年4月1日)。

(単位：百万円)

IFRS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
会計年度						
売上収益	313,939	338,869	302,150	273,163	369,293	419,568
売上総利益	67,544	66,577	53,484	48,047	77,707	80,392
営業利益(△損失)	25,610	26,170	13,178	△ 15,921	29,062	23,528
税引前利益(△損失)	29,805	32,119	15,748	△ 12,926	33,675	26,175
親会社の所有者に帰属する当期利益(△損失)	22,641	23,849	11,094	△ 10,899	23,720	19,392
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,206	35,918	37,499	35,277	35,058	41,447
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 31,563	△ 31,316	△ 32,806	△ 30,623	△ 23,158	△ 25,976
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,601	△ 9,982	△ 7,859	△ 12,750	△ 10,751	△ 17,321
減価償却費及び償却費	22,918	25,626	28,653	29,470	28,875	29,312
設備投資額	30,355	29,919	30,440	26,726	16,522	17,720
研究開発費	14,251	13,996	14,774	14,603	15,182	15,753
会計年度末						
資産合計	480,316	481,668	475,641	471,617	518,151	523,319
資本合計	316,188	329,227	326,108	323,725	351,123	369,998
有利子負債	58,474	56,633	63,375	61,572	59,677	57,612
1株当たり情報						
基本的1株当たり当期利益(△損失)(円)	567.71	598.05	278.21	△ 273.33	594.86	488.29
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	7,750.24	8,099.97	8,017.17	7,959.07	8,624.02	9,213.91
配当金(円)	160.00	170.00	180.00	90.00	180.00	180.00
配当性向 ^{*5}	28.2%	28.4%	64.7%	—	30.3%	36.9%
経営指標						
親会社所有者帰属持分比率	64.3%	67.1%	67.2%	67.3%	66.4%	69.2%
ROA(資産合計税引前利益率) ^{*6}	6.4%	6.7%	3.3%	△ 2.7%	6.8%	5.0%
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率) ^{*7}	7.6%	7.5%	3.5%	△ 3.4%	7.2%	5.5%
海外売上収益比率	52.8%	53.8%	53.9%	55.1%	56.9%	56.6%

経営成績等の概況

当期の経営成績の概況

当連結会計年度における世界経済は、新型コロナウイルス感染症の影響から回復の動きが続く一方、地政学リスクの広がり等による先行きの不透明感が継続し、物価上昇やそれに伴う金融引締めの影響により景気の下押しが懸念されるなかで推移しました。

米国においては急速な利上げで住宅投資が落ち込んでいるものの、個人消費は持ち直しの動きがみられました。欧州においてはウクライナ情勢が深刻化するなか、高インフレが継続することで個人消費が低迷しました。中国においては米欧経済の減速を受け、輸出の伸びは低下しました。アジア新興国においては、経済活動の正常化により景気は持ち直しの動きが続きま

した。日本経済は、個人消費や設備投資の伸びが続くものの、物価上昇や世界景気の下振れにより、企業収益の改善の動きに足踏みがみられました。

化学工業界におきましては、海外景気の下振れ等の影響により生産活動の拡大の動きに足踏みがみられました。

■ 全体の状況

このような状況のもと、当社グループの当連結会計年度の売上収益は、販売数量は減少したものの、原料価格の上昇や円安の進行等により販売価格が上昇したことにより、前連結会計年度(以下、前年度)に比べて502億7千5百万円増収(13.6%)の4,195億6千8百万円となりました。

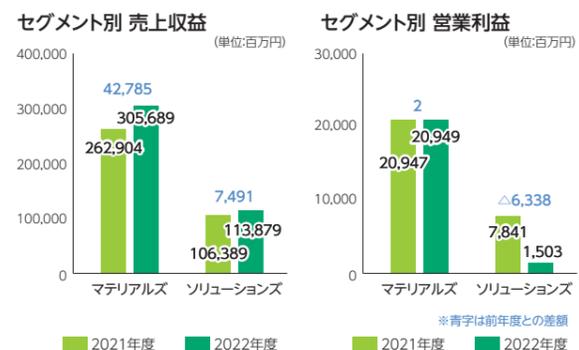
利益面につきましては、当第3四半期連結累計期間まで、マテリアルズを中心に一部製品の海外市況が上昇したことや円安の進行等による取引条件の改善などを受けてスプレッドが拡大したものの、販売数量が減少したことや、海上輸送費の高騰などにより販売費及び一般管理費が増加したことなどが減益要因となり、営業利益は、前年度に比べて55億3千3百万円減益(△19.0%)の235億2千8百万円となりました。

税引前利益は、営業利益の減少、持分法による投資利益の減少により、前年度に比べて74億9千9百万円減益(△22.3%)の261億7千5百万円となりました。

その結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度に比べて43億2千8百万円増益(△18.2%)の193億9千2百万円となりました。

なお、2023年3月22日時点の業績予想値に対しては、研究費や退職給付費用などの販管費、ユーティリティコストなどが想定よりも減少したことなどにより、営業利益25億2千8百万円、税引前利益26億7千5百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益23億9千2百万円の上振れとなりました。

セグメント別の概況



【マテリアルズ事業】

アクリル酸及びアクリル酸エステルは、販売数量は減少したものの、原料価格の上昇などにより販売価格が上昇したことで、増収となりました。

高吸水性樹脂は、販売数量は減少したものの、原料価格や製品海外市況の上昇などにより販売価格が上昇したことで、増収となりました。

酸化エチレンは、原料価格の上昇に伴う販売価格の上昇や、販売数量が増加したことにより、増収となりました。

エチレングリコールは、原料価格の上昇に伴い販売価格は上昇したものの、販売数量の減少などにより、減収となりました。

特殊エステルは、原料価格の上昇や円安の進行により販売価格は上昇したものの、販売数量が減少したことにより、減収となりました。

無水マレイン酸は、原料価格の上昇に伴い販売価格が上昇したことにより、増収となりました。

プロセス触媒は、販売数量が増加したことにより、増収となりました。

以上の結果、マテリアルズ事業の売上収益は、前年度に比べて16.3%増加の3,056億8千9百万円となりました。

営業利益は、販売数量が減少したこと、海上輸送費の高騰などにより販売費及び一般管理費が増加したことなどの減益要因があるものの、当第3四半期連結累計期間まで、一部製品の海外市況が上昇したことや円安の進行等による取引条件の改善などを受けてスプレッドが拡大したことにより、前年度並みの209億4千9百万円となりました。

【ソリューションズ事業】

コンクリート混和剤用ポリマー及び塗料用樹脂は、販売価格が上昇したことや販売数量が増加したことにより、増収となりま

した。

セカンドグリーアルコールエトキシレート、洗剤原料などの水溶性ポリマー及びエチレンイミン誘導品は、販売数量が減少したものの、販売価格が上昇したことにより、増収となりました。

ヨウ素化合物は、販売価格が上昇したことにより、増収となりました。

脱硝触媒は、販売数量が増加したことにより、増収となりました。電子情報材料は、販売数量が減少したことにより、減収となりました。

電池材料は、販売数量が減少したことにより、減収となりました。

以上の結果、ソリューションズ事業の売上収益は、前年度に比べて7.0%増加の1,138億7千9百万円となりました。

営業利益は、原料価格上昇による在庫評価差額の影響などがあつたものの、生産・販売数量の減少、販売費及び一般管理費の増加などが減益要因となり、前年度に比べて80.8%減少の15億3百万円となりました。

当期の財政状態の概況

当連結会計年度(以下、当年度)末における資産合計は、前連結会計年度(以下、前年度)末に比べて51億6千8百万円増加の5,233億1千9百万円となりました。流動資産は、前年度末に比べて63億9千7百万円増加しました。販売数量の減少により営業債権が減少したものの、原料価格の上昇に伴い棚卸資産が増加したことなどによるものです。非流動資産は、前年度末に比べて12億2千9百万円減少しました。リチウムイオン電池用電解質リチウム塩の事業拡大に向けた出資により持分法で会計処理されている投資が増加したものの、退職給付に係る資産が減少したことや、償却が進んだことにより有形固定資産が減少したことなどによるものです。

負債合計は、前年度末に比べて137億7百万円減少の1,533億2千1百万円となりました。退職金制度改正に伴い退職給付に係る負債が減少したことや、営業債務が減少したことなどによるものです。

資本合計は、前年度末に比べて188億7千5百万円増加の3,699億9千8百万円となりました。利益剰余金が増加したことなどによるものです。

親会社所有者帰属持分比率は、前年度末の66.4%から69.2%へと2.8ポイント増加しました。なお、1株当たり親会社所有者帰属持分は、前年度末に比べて589.89円増加の9,213.91円となりました。

当期のキャッシュ・フローの概況

当連結会計年度(以下、当年度)末における現金及び現金同等物は、設備投資等の投資活動によるキャッシュ・フローの支出及び財務活動によるキャッシュ・フローの支出が、営業活動によるキャッシュ・フローの収入を上回ったため、前連結会計年度(以下、前年度)末に比べて3億2千7百万円減少の390億3千5百万円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度の350億5千8百万円の収入に対し、414億4千7百万円の収入となりました。営業債務の減少や法人所得税の支払額の増加、税引前利益の減少などがあつたものの、販売数量の減少に伴い営業債権が減少したことや、棚卸資産の増加額が前年度を下回ったことなどにより、前年度に比べて63億8千9百万円の収入の増加となりました。

(投資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・フローは、前年度の231億5千8百万円の支出に対し、259億7千6百万円の支出となりました。リチウムイオン電池用電解質リチウム塩の事業拡大に向けた関係会社出資金の払込による支出や、有形固定資産の取得による支出が増加したことなどにより、前年度に比べて28億1千8百万円の支出の増加となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度の107億5千1百万円の支出に対し、173億2千1百万円の支出となりました。社債の償還による支出がなくなったものの、短期借入金の純増減額の減少や長期借入金の返済の増加に加え、自己株式の取得による支出、配当金の支払額が増加したことなどにより、前年度に比べて65億7千万円の支出の増加となりました。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	39,363	39,035
営業債権	103,577	98,571
棚卸資産	75,311	86,056
その他の金融資産	12,427	14,151
その他の流動資産	6,979	6,239
流動資産合計	237,656	244,053
非流動資産		
有形固定資産	191,143	189,520
無形資産	7,895	8,358
持分法で会計処理されている投資	22,868	27,088
その他の金融資産	40,981	40,195
退職給付に係る資産	12,820	9,129
繰延税金資産	3,320	3,404
その他の非流動資産	1,468	1,573
非流動資産合計	280,495	279,266
資産合計	518,151	523,319

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	57,616	53,138
借入金	23,559	23,044
その他の金融負債	10,570	9,539
未払法人所得税等	5,812	3,970
引当金	5,931	6,672
その他の流動負債	5,527	5,278
流動負債合計	109,014	101,641
非流動負債		
借入金	28,634	27,867
その他の金融負債	6,784	5,961
退職給付に係る負債	14,044	8,941
引当金	2,347	2,582
繰延税金負債	6,205	6,330
非流動負債合計	58,014	51,681
負債合計	167,028	153,321
資本		
資本金	25,038	25,038
資本剰余金	22,472	22,520
自己株式	△ 6,291	△ 9,298
利益剰余金	288,124	301,940
その他の資本の構成要素	14,538	22,030
親会社の所有者に帰属する持分合計	343,882	362,231
非支配持分	7,241	7,767
資本合計	351,123	369,998
負債及び資本合計	518,151	523,319

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
連結損益計算書		
売上収益	369,293	419,568
売上原価	291,586	339,176
売上総利益	77,707	80,392
販売費及び一般管理費	48,992	56,844
その他の営業収益	3,013	3,057
その他の営業費用	2,667	3,076
営業利益	29,062	23,528
金融収益	1,932	1,856
金融費用	682	1,134
持分法による投資利益	3,362	1,925
税引前利益	33,675	26,175
法人所得税費用	9,204	6,015
当期利益	24,470	20,160
当期利益の帰属		
親会社の所有者	23,720	19,392
非支配持分	750	769
当期利益	24,470	20,160
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	594.86	488.29
希薄化後1株当たり当期利益(円)	—	488.22

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
連結包括利益計算書		
当期利益	24,470	20,160
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動額	△ 2,160	△ 199
確定給付制度の再測定	1,054	1,604
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△ 38	154
純損益に振り替えられることのない項目合計	△ 1,144	1,559
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	9,041	6,888
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	416	1,402
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	9,457	8,290
税引後その他の包括利益	8,312	9,848
当期包括利益	32,782	30,009
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	31,497	28,889
非支配持分	1,285	1,120
当期包括利益	32,782	30,009

連結財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度 (自 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日)

(単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	
					その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動額	確定給付制度の再測定
2021 年 4 月 1 日残高	25,038	22,472	△ 6,286	267,729	7,691	—
当期利益	—	—	—	23,720	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	△ 2,157	999
当期包括利益	—	—	—	23,720	△ 2,157	999
自己株式の取得	—	—	△ 5	—	—	—
株式報酬取引	—	—	—	—	—	—
配当金	—	—	—	△ 4,984	—	—
非支配持分の増減	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	1,659	△ 660	△ 999
所有者との取引額等合計	—	—	△ 5	△ 3,325	△ 660	△ 999
2022 年 3 月 31 日残高	25,038	22,472	△ 6,291	288,124	4,874	—

(単位：百万円)

	その他の資本の構成要素		親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の換算差額	合計			
2021 年 4 月 1 日残高	730	8,420	317,373	6,352	323,725
当期利益	—	—	23,720	750	24,470
その他の包括利益	8,935	7,777	7,777	535	8,312
当期包括利益	8,935	7,777	31,497	1,285	32,782
自己株式の取得	—	—	△ 5	—	△ 5
株式報酬取引	—	—	—	—	—
配当金	—	—	△ 4,984	△ 396	△ 5,380
非支配持分の増減	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	△ 1,659	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	△ 1,659	△ 4,989	△ 396	△ 5,385
2022 年 3 月 31 日残高	9,664	14,538	343,882	7,241	351,123

当連結会計年度 (自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日)

(単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	
					その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動額	確定給付制度の再測定
2022 年 4 月 1 日残高	25,038	22,472	△ 6,291	288,124	4,874	—
当期利益	—	—	—	19,392	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	△ 201	1,664
当期包括利益	—	—	—	19,392	△ 201	1,664
自己株式の取得	—	—	△ 3,007	—	—	—
株式報酬取引	—	41	—	—	—	—
配当金	—	—	—	△ 7,581	—	—
非支配持分の増減	—	8	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	2,005	△ 342	△ 1,664
所有者との取引額等合計	—	49	△ 3,007	△ 5,575	△ 342	△ 1,664
2023 年 3 月 31 日残高	25,038	22,520	△ 9,298	301,940	4,331	—

(単位：百万円)

	その他の資本の構成要素		親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の換算差額	合計			
2022 年 4 月 1 日残高	9,664	14,538	343,882	7,241	351,123
当期利益	—	—	19,392	769	20,160
その他の包括利益	8,035	9,497	9,497	351	9,848
当期包括利益	8,035	9,497	28,889	1,120	30,009
自己株式の取得	—	—	△ 3,007	—	△ 3,007
株式報酬取引	—	—	41	—	41
配当金	—	—	△ 7,581	△ 571	△ 8,152
非支配持分の増減	—	—	8	△ 24	△ 16
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	△ 2,005	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	△ 2,005	△ 10,539	△ 595	△ 11,134
2023 年 3 月 31 日残高	17,699	22,030	362,231	7,767	369,998

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 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	33,675	26,175
減価償却費及び償却費	28,875	29,312
有形固定資産売却損益 (△は益)	△ 502	△ 22
減損損失	575	1,554
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△ 46	4,845
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△ 11	△ 4,137
受取利息及び受取配当金	△ 1,483	△ 1,837
支払利息	338	558
持分法による投資損益 (△は益)	△ 3,362	△ 1,925
営業債権の増減額 (△は増加)	△ 19,005	7,371
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△ 15,750	△ 8,926
営業債務の増減額 (△は減少)	10,231	△ 5,923
その他	1,314	△ 637
小計	34,848	46,407
利息及び配当金の受取額	2,775	5,401
利息の支払額	△ 340	△ 454
法人所得税の支払額	△ 2,225	△ 9,907
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,058	41,447
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	△ 20,189	△ 21,652
有形固定資産の売却による収入	730	331
無形資産の取得による支出	△ 2,067	△ 1,433
投資の取得による支出	△ 895	△ 383
投資の売却及び償還による収入	1,727	821
関係会社株式の取得による支出	△ 500	—
関係会社出資金の払込による支出	—	△ 3,963
その他	△ 1,963	302
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 23,158	△ 25,976
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)	6,227	544
長期借入れによる収入	10,035	9,000
長期借入金の返済による支出	△ 9,722	△ 13,621
社債の償還による支出	△ 10,000	—
リース負債の返済による支出	△ 1,906	△ 2,110
自己株式の取得による支出	△ 5	△ 3,007
配当金の支払額	△ 4,984	△ 7,581
非支配持分への配当金の支払額	△ 396	△ 571
その他	—	25
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,751	△ 17,321
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,872	1,522
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	3,022	△ 327
現金及び現金同等物の期首残高	36,341	39,363
現金及び現金同等物の期末残高	39,363	39,035

会社概要

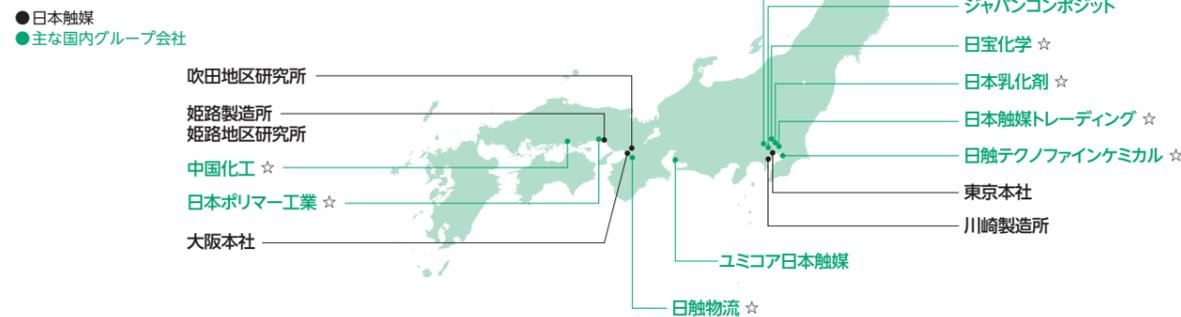
設立年月日 1941年8月21日
 資本金 250億円
 (2023年3月31日現在)
 売上収益 4,196億円(連結) 2,570億円(単独)
 (2022年度)
 従業員数 4,574名(連結) 2,443名(単独)
 (2023年3月31日現在)

大阪本社 大阪市中央区高麗橋4-1-1 興銀ビル
 〒541-0043 TEL 06-6223-9111 FAX 06-6201-3716
 東京本社 東京都千代田区内幸町1-2-2 日比谷ダイビル
 〒100-0011 TEL 03-3506-7475 FAX 03-3506-7598
 主な事業所 姫路製造所、川崎製造所、吹田地区研究所、姫路地区研究所

事業拠点

日本触媒は、お客様の要望に対し、迅速かつ安全・安心な供給を行うため、化学製造をはじめ、加工、運輸、商社などの分野の関係会社とネットワークを構築し、グループ丸となってグローバルな生産・供給体制の整備を進めています。(2023年4月1日現在)

国内ネットワーク



海外ネットワーク



※国内/海外ネットワーク共通： ☆ 連結子会社

株式の状況

■発行可能株式総数 普通株式 127,200,000株
 ■発行済株式の総数 普通株式 40,800,000株
 ■株主数 11,476名

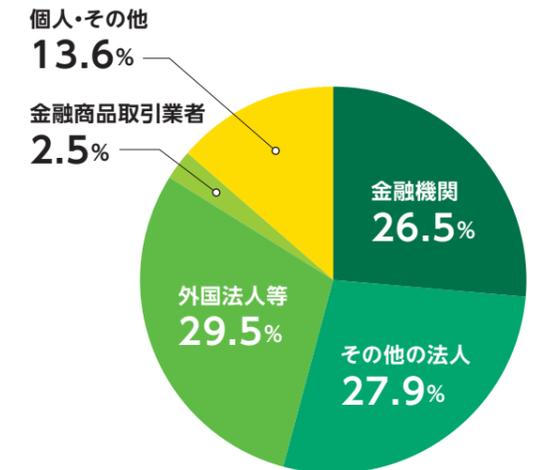
大株主(上位10名)

2023年3月31日現在

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)	4,060	10.31
住友化学株式会社	2,727	6.93
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	2,391	6.07
ENEOSホールディングス株式会社	2,129	5.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,756	4.46
株式会社りそな銀行	1,373	3.48
三洋化成工業株式会社	1,267	3.22
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	1,015	2.58
株式会社みずほ銀行	948	2.41
東洋インキSCホールディングス株式会社	904	2.29
計	18,575	47.19

※当社が保有している自己株式1,437千株については、上記の表中から除いております。
 なお、自己株式には、業績連動型株式報酬制度に係る株式会社日本カストディ銀行(信託口)が保有する当社株式48,600株を含んでおりません。
 ※持株比率については、自己株式数を控除して算出しております。
 ※持株数及び持株比率については、表示単位未満を切り捨てております。

所有者別分布状況



※自己株式は、「個人・その他」に含まれています。

株価の推移(11カ年)



※最高・最低株価は、東京証券取引所市場第一部または、プライム市場におけるものである。
 ※2015年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施。
 ※2015年3月期以前は株式併合前の株価を5倍したものである。

TechnoAmenity

私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します

株式会社日本触媒

大阪本社

大阪市中央区高麗橋 4-1-1 興銀ビル 〒541-0043
TEL 06-6223-9111 FAX 06-6201-3716

東京本社

東京都千代田区内幸町 1-2-2 日比谷ダイビル 〒100-0011
TEL 03-3506-7475 FAX 03-3506-7598

URL <https://www.shokubai.co.jp/>



日本触媒

当社コーポレートシンボルにも
TechnoAmenity の
こころが込められています。

- 六角形のシンボル ▶ 化学を象徴する形のひとつ。
- コスモイエロー ▶ 太陽のエネルギーを秘めた色。
- アースグリーン ▶ 大地のやさしさを示しています。
- ／ そしてその境界線 ▶ 私たちがつねにみつめる未来です。

