

TechnoAmenity Report 2022

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

Mission

企業理念

日本触媒グループの社会的使命

Values

価値観

企業理念を実現する上での大事にする考え方

Code of Conduct

行動規範

一人ひとりが実践すべき行動

社是

「安全が生産に優先する」

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

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

2022年3月、「TechnoAmenity」実践（会社・個人が理念に基づいて行動）に向けて、企業理念体系を見直しました。

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(AA)から一貫して製造・供給しています。

- アクリル酸
- アクリル酸エステル
- 高吸水性樹脂(SAP)
など

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

■ 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





■ 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、2022年3月期決算短信の数値を記載しています



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

アクリル酸は世界 トップクラスの生産能力

SAP、アクリル酸エステルなどさまざまな分野・用途の化学品原料となるAAは、当社独自の触媒技術と生産技術により高品質かつ安定的な供給を実現しています。世界トップクラスの生産能力を維持し、長期的な需要増に対応しています。

生産能力 **98** 万トン/年

※インドネシア 10万トン/年増強(2023年商業運転予定)含む

SAPの生産能力は 世界第1位*

1gで100~1,000gもの水を吸い取るSAP(アクアリック CA[®])は、紙おむつの材料として育児・介護の負担軽減に貢献するだけでなく、砂漠化が進む土壌の保水力を高めるなど環境分野でも貢献が進んでいます。生産能力71万トンは世界第1位を誇ります。

生産能力 **71** 万トン/年

※当社調べ

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

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支援・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



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へ、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

	財務情報		非財務情報
冊子／PDF	PDF	冊子／PDF	PDF
			
	Financial Report (英語版)	TechnoAmenity Report (日本語版／英語版)	RC Report (日本語版／英語版)
Webサイト			
	IR情報 https://www.shokubai.co.jp/ja/ir/		サステナビリティ活動 https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/ -ESGデータ https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/esg/

報告対象の範囲

日本触媒グループ（連結）を対象としています。レポート中で使用する財務数値は、財務セクションを除き、TechnoAmenity for the future-I に使用している2022年3月時点のものを使用しています。

対象期間 2021年4月1日～2022年3月31日
一部2022年4月以降のトピックスも掲載しています。

発行月 2022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

目次

1 プロフィール

- 1 企業理念体系
- 3 At a Glance
- 5 編集方針/目次

7 コミットメント

- 8 トップメッセージ

13 価値創造ストーリー

- 14 日本触媒のコア技術
- 15 価値創造の歴史
- 17 日本触媒の価値創造
- 19 価値を生み出す仕組みの進化
- 21 3つの変革とマテリアリティ
- 23 経営資本の強化

25 中期経営計画 (2022-2024年度)

- 26 振り返りと現状分析
- 27 TechnoAmenity for the future-I
- 29 投資戦略と株主還元
- 31 変革① 事業の変革
 - 31 ソリューションズ事業拡大
 - 33 事業概況 インダストリアル&ハウスホールド
 - 35 事業概況 エナジー&エレクトロニクス
 - 37 事業概況 ライフサイエンス
 - 39 事業概況 事業創出
 - 41 マテリアルズ事業強靱化
- 43 変革② 環境対応への変革
 - 43 カーボンニュートラル実現に向けたシナリオ
- 45 変革③ 組織の変革
 - 45 人財育成・活躍推進
 - 47 組織の成長/コーポレート・ガバナンスの強化
- 48 DX推進

49 ガバナンス

- 50 コーポレート・ガバナンス (企業統治)
- 54 社外役員メッセージ
- 55 役員一覧

57 データセクション

- 57 連結財務11カ年データ
- 59 経営成績等の概況
- 61 連結財務諸表
- 65 会社概要/事業拠点
- 66 株式の状況/株価の推移 (11カ年)



コミットメント

代表取締役社長に就任した野田和宏より、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」に込めた想いや、当社グループの持続的な成長に向けた変革への決意を表明します。

8 トップメッセージ

トップメッセージ

グループの先頭に立って
変革を実行し、
目に見える形で会社を
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



方向性や目標は変えず、
変化に応じて柔軟に戦略を変え、
最終的に目標を達成します。

変革を実行し、持続的に成長する会社に

2022年6月に代表取締役社長に就任いたしました。

会社をなんとかしたい、そのために少しでも力になればという強い思いで、前職の経営企画部門では、「日本触媒グループにとって何が一番大事か」を考え、新たな中期経営計画「TechnoAmenity for the future-I」(以下、中計)の策定

を推進してきました。

どの立場であっても会社のために役立つことはできると考えていますが、これからは社長として、グループの先頭に立って変革を実行し、日本触媒を持続的に成長する会社にしていきます。

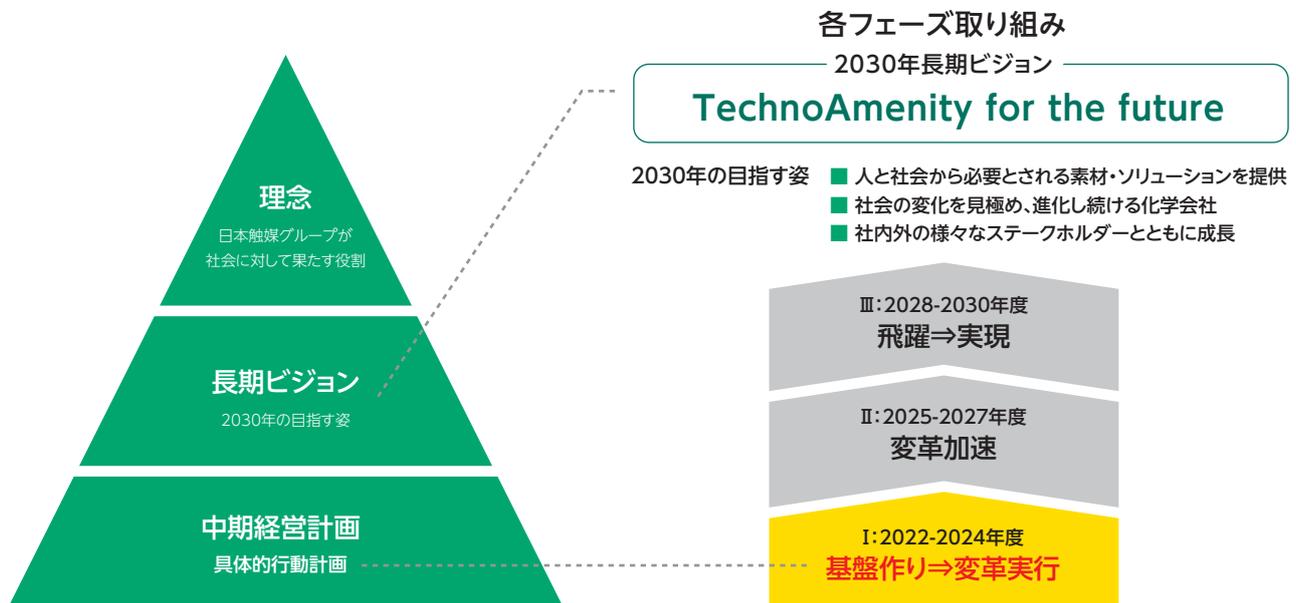
TechnoAmenity を軸に目指す姿を実現する

当社を取り巻く環境は、原燃料価格の高騰やカーボンニュートラルへの動き、そして石油化学産業の再編など、変化し続けています。このような変化は今後も続くでしょうし、ほかにも何が起こるか分からない予測の難しい時代になっています。ただし、状況が変化したからといって、長期ビジョンおよび中計の方向性や目標を変える考えはありません。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。

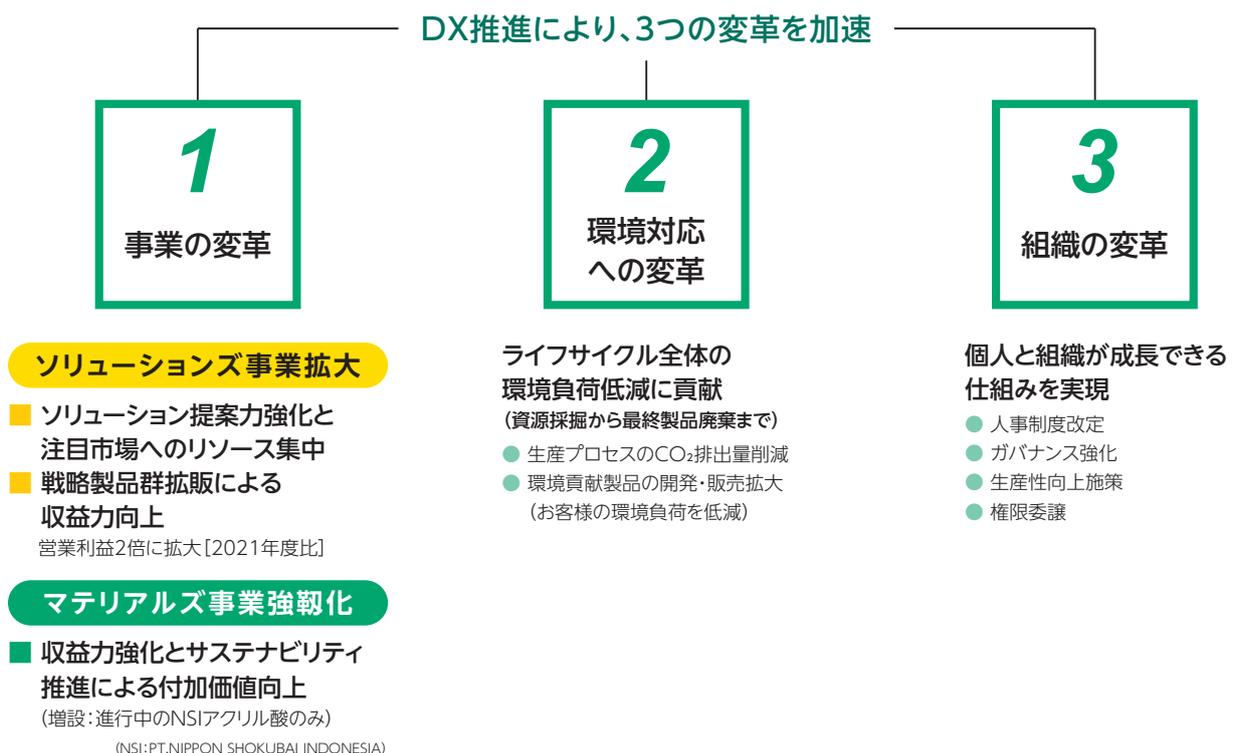
このような時代においては、自分たちがどうありたいかという目指す姿をしっかりと描くことが大切になります。当社グループ

には「**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」という企業理念があります。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。そのために当社に何ができるのかという視点から、長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」において2030年の目指す姿を描いています。私たちは「**TechnoAmenity**」の実現、目指す姿の実現に向けて、全てのステークホルダーの皆様と共に歩んでいきたいと思えます。

新中期経営計画の位置付け



3つの変革 2024年までの取り組みと到達点



「3つの変革」どれ一つ欠けても成功しない

長期ビジョンと中計の中で、「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」を掲げています。「3つの変革のうち、どれが一番大事か」ということをよく聞かれますが、「3つの変革」はそれぞれが繋がっているため、3つとも実現しなければ意味がなく、どれか一つが欠けても目標は達成できないと考えています。

安定的に稼ぐ力を強化する

会社の成長のためには、効果的な投資が不可欠です。これまで日本触媒グループは強固な財務基盤を維持しながら成長してきており、その方針を変えるつもりはありませんが、一方で資本効率の改善も進めていかなければなりません。そのためには、まず利益率をあげていくことが重要と考えています。そもそも製品に設備投資に見合うだけの稼ぐ力があれば、ROAそしてROEは高まっていきます。各製品の稼ぐ力をいかに強化するかということを常に考え、変革を進めていきます。

今期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。市況に左右されやすい製品が多いマテリアルズ事業と、機能によって差別化すべき製品群を有するソリューションズ事業では取るべき戦略が異なります。各々に適した戦略を明確化し、当社の強みを活かしながら事業を拡大していくことで収益性をあげていく考えです。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おり、マテリアルズ事業の強靱化とソリューションズ事業の拡大により過去最高益を目指します。

事業の変革

当社グループは、他社には真似できない独自の技術を多数保有しており、これまでお客様のニーズに合わせて、当社技術を活かしたそれぞれの素材を提供することで成長してきました。しかし、それだけでは多様化するニーズを満たすことが難しくなっています。お客様視点で何が課題かを把握し、それを解決する複数の技術や製品群をソリューションとして提供しなければ、多様化する課題の解決にはつながらない状況となっています。振り返ると、今までは相手から求められることに応えるといった受け身の姿勢が強かったように思います。今後はこちらからお客様が本当に困っている課題をお聞きし、その解決策を積極的に提案して、当社の技術や製品をもっと知っていただくことが必要だと思っています。そうすることにより、当社グループに対する期待や信頼が一層高まり、それが企業価値の向上にもつながると思います。

今回の中計では注目市場を10個の市場に定めました。一見するともっと絞った方が良いのではと思われるかもしれませんが、範囲を広く捉えることで、市場全体を俯瞰して見ることができ、その中からその時々で特に注力する市場、リソースを投入すべき

市場を選択することができます。製品の事業化にはパイロット設備での検討や生産体制の整備などが必要であり、一定の時間がかかりますが、今回の中計期間で言うと、前回の中計期間に設備投資した製品群、例えばエレクトロニクス関連製品(アクリビュア®など)や水処理関連製品(エチレンイミン誘導品)などの設備がこの中計期間中にフル稼働となり、収益を牽引するようになります。また電池材料(イオネル®など)はこの3年間で積極的にリソースを投入し、次の3年間の成長の柱の一つにしていきます。

一方で以前に比べ製品寿命は短くなっていく傾向にありますので、上市していかに早く投資回収し利益をあげるかが鍵になります。当社の強みを活かせる市場を常に見極めながら、スピーディーに新たな製品を投入し続けなければなりません。当社グループには優秀な研究者が揃っていますが、これまで事業化までの検討に時間がかかるケースが多く見られました。そこで今回、仕組みを抜本的に変え、研究部門だけではなく、開発の初期段階から生産や企画、営業などの関連する部門が参画し、市場ニーズや事業性、設備対応などについて検討、共有できるシステムを導入しています。これによって事業化にかかる時間を短縮し、より多くの製品を投入できるようになると考えています。

環境対応への変革

カーボンニュートラル実現に向けた期待の高まりから、我々のお客様もサプライチェーン全体でCO₂排出量の削減を考えるようになってきています。従って、我々にとってカーボンニュートラルへの対応はもはや選択肢ではなく、戦略上の必須事項であり、カーボンニュートラルの実現には化学産業が果たす役割が非常に大きいと考えています。

当社グループは、2030年までにCO₂排出量を30%削減するという目標を設定し、2050年のカーボンニュートラルを目指しています。具体策を検討する中では、CO₂の削減策とそれにかかるコストを、どうバランスさせるかということが大きな問題となります。バイオマス原料の利用や再生可能エネルギーの導入などにはコストがかかるため、取引先を含めてサプライチェーン全体でどのように分担するのかを見定めながら、進めていく必要があります。

製造拠点では、原料やエネルギーの使用効率向上、廃棄物の削減を通じた環境負荷低減を推進していますが、老朽化設備の更新も化学産業共通の課題となっています。

当社では更新に際してはただ単に設備を入れ替えるのではなく、生産性を高めた設備への更新を行うとともに、高度運転制御の導入など原料やエネルギー使用量の低減につながるプロセス改善も積極的に進めています。

また、事業面でも環境分野において当社グループの技術力が活かせると考えています。例えば水素利用の拡大という点では、アンモニア分解触媒やアルカリ水電解用セパレータなどがあり、CO₂の回収・再利用ではCO₂吸収材料やCO₂変換触媒などを展開しようとしています。こうした強みを成長につなげ、最終的

に **TechnoAmenity** を実現していくことこそが、当社グループの使命と認識しています。

カーボンニュートラルの達成は個社の活動だけでは難しく、サプライチェーン全体での協業が必要です。バイオマス原料やリサイクル原料などについても、原材料を供給していただくサプライヤーと課題を共有し、一緒に取り組んでいく必要があります。

このように既にさまざまな形でカーボンニュートラルに向けた動きを進めていますが、コストとのバランスや協業のあり方などを十分に検討しながら、環境への貢献と当社の成長につなげていきたいと思っています。

組織の変革

会社全体を変え、成長させていくためには、社員一人ひとりが成長し続けなくてはなりません。2022年4月からチャレンジする人材を評価するよう評価制度を変えましたが、これが機能するかどうかは上司がしっかりと部下の提案や挑戦を評価する

ことが前提となります。そのためには、評価者の意識を変え、質をあげていくこと、そして提案のしやすい風通しの良い組織風土にしていくことが大切になります。昨年から社員が経営層に対してさまざまな提案ができる仕組みを始めたのもその一環であり、これまで以上にコミュニケーションを活発にする努力をしていきたいと思っています。

また、組織を強くしていくためには、ダイバーシティ、多様性という点も重要です。私自身、これまで海外のお客様や取引先と接する機会が多くありましたが、いろいろな人と対話する中で、新たな気づきが多くありました。人それぞれ考え方には多様性があり、それらがぶつかることで新たな発想が生まれ、組織の力につながっていくと思っています。

また、ガバナンス改革では、取締役会と経営会議の機能と役割を明確化し、運営の仕方を少しずつ変えています。これまで取締役会でも経営会議と同じような内容を議論していましたが、今後、取締役会では、中長期戦略など、グループ全体を俯瞰して議論すべき内容を中心に、取り上げるようにしていきます。

「成長」を追求する

企業は持続的に成長していくことが求められます。一方で、企業における「成長」とは何かが問われていると思います。つまり、単に売上や利益といった数字面での成長だけではなく、社会にどう貢献しているか、そして社員が働きがいのある会社になっているか、といった数字だけでは測れない部分の成長も重

要だと思っています。いろいろな面で会社が持続的に成長できてこそ、良い会社と言えるようになるのだと思います。私はこれまで以上に社内外での対話を重視し、良いと思った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良い方向に変えていきたいと考えています。

**数字だけでは測れないさまざまな面から
会社を持続的に成長させ、
良い会社を実現していきます。**



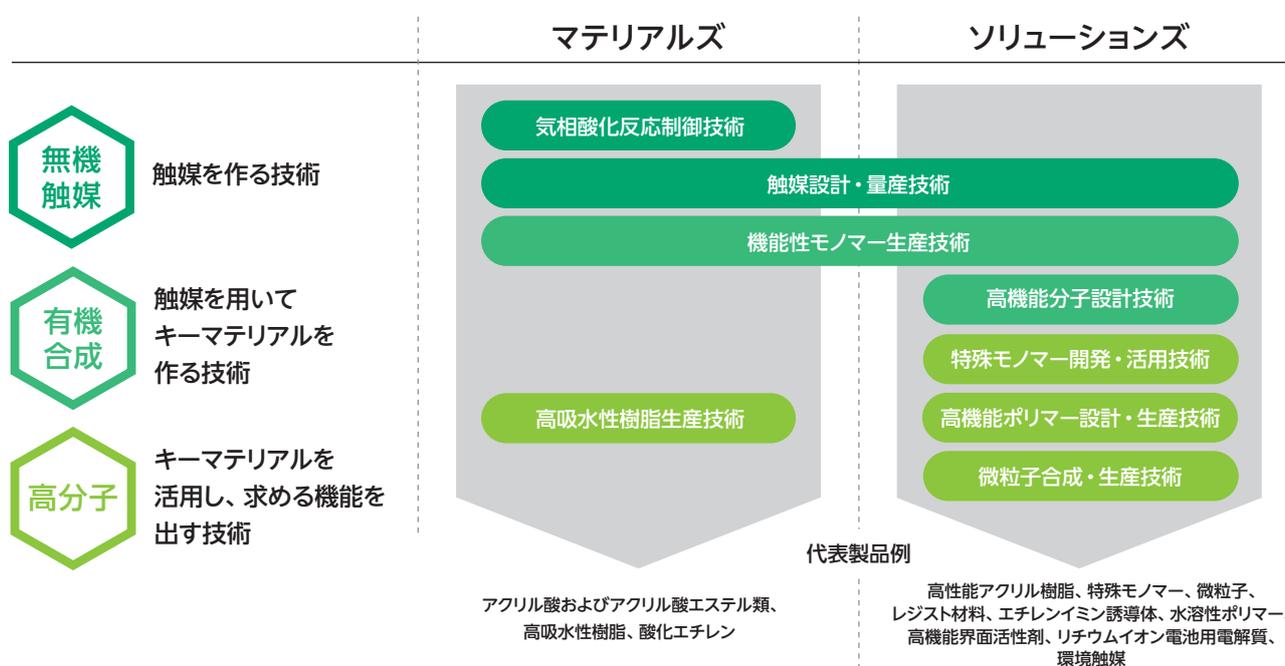
価値創造ストーリー

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。

- 14 日本触媒のコア技術
- 15 価値創造の歴史
- 17 日本触媒の価値創造
- 19 価値を生み出す仕組みの進化
- 21 3つの変革とマテリアリティ
- 23 経営資本の強化

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。



FOCUS

コア技術の組み合わせで新たな価値を創出



RHMA

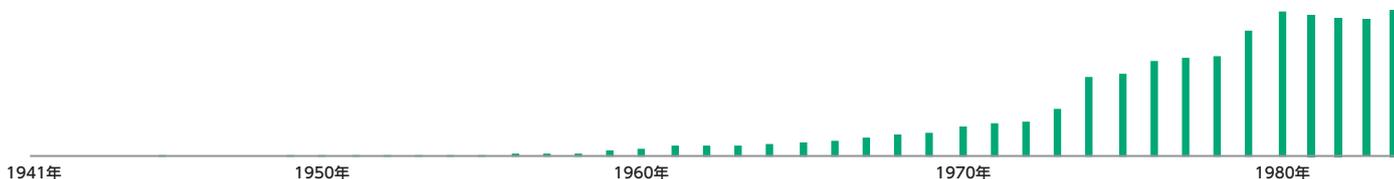
α-ヒドロキシメチルアクリレート の略称。RHMAを共重合することで、アクリルポリマー特有の透明性を維持しながら、耐熱性や光学物性の制御も可能にし、光学フィルムに適したポリマーが得られます。



アクリビュア®は、液晶表示性能の向上に貢献

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~

日本触媒化学工業(株) 設立
日本初・無水フタル酸 工業化

1959~

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

1970~

世界初の アクリル酸(AA) 製法を工業化

1981~

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

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

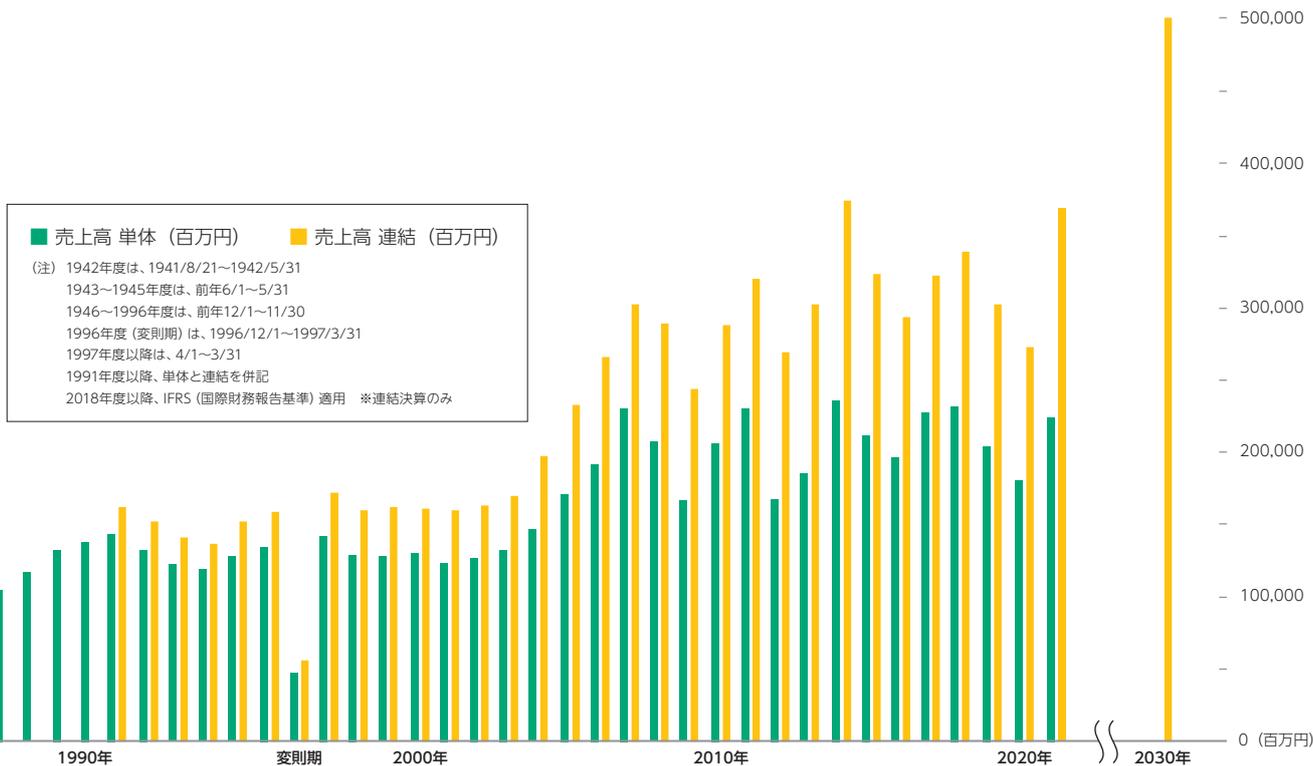
SAP 建築材料



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

■ 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

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



1991~

AA・SAPの
世界展開を加速

NSE、NSI 設立

2001~

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

2010~

健康・医療事業、
化粧品事業を開始

2030

売上収益(連結)目標
5,000億円規模

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

日本触媒の価値創造

経済的価値

経営資本

財務資本

健全な財務基盤

- 資本合計 **3,511** 億円
- 親会社所有者帰属持分比率 **66.4%**

人的資本

多様性の拡充

- 連結従業員数 **4,526** 名
- 女性管理職（基幹職）比率 **4%**

製造資本

グローバルな製造体制

- 国内生産拠点 **10** 拠点
- 海外生産拠点 **7** 拠点

社会関係資本

お客様、地域との関係

知的資本

技術・営業・生産情報

長期ビジョン

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

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

マテリアリティ

● 顧客課題解決への貢献

● 気候変動対応の推進

● 人財育成・活躍推進
● コーポレート・ガバナンスの
強化

● 安全・安定生産活動の推進

価値提供に資する施策

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

リソース投入

情報管理・共有、マーケティング
(マテリアルズへも展開)

投資約**50**億円

3年間で約70名増員

約330名→約**400**名

ソリューションズ事業拡大に対応した
設備増強

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

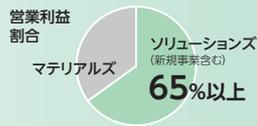
日本触媒グループの強み保有製品・技術

提供価値

経営目標 (2030年の目指す姿)

- 営業利益 **600** 億円規模
- ROE **9%** 以上
- ROA **9%** 以上

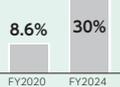
売上割合
(売上収益:
5,000億円規模)



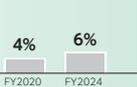
自社排出
CO₂削減
(Scope1&2)
(国内グループ会社含む)



事務系・化学系
女性採用比率



女性管理職 (基幹職)
比率



男性の育児休暇
取得率



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
- SAPリサイクル
- 海水淡水化による水資源確保



デジタル技術の発達

- 3Dプリンター向け材料
- 電池材料



生活の質 (QOL) 向上

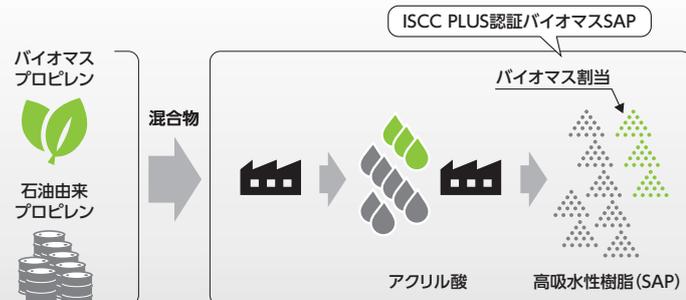
- 多機能な化粧品原料
- 核酸医薬の創薬支援事業



マテリアルズ事業強硬化

カーボンニュートラル対応を強力に推進

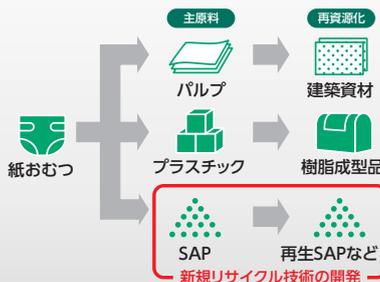
バイオSAPへの取り組み



マスバ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)

リサイクル原料

SAPリサイクルの推進



使用済み紙おむつから回収・再生した
リサイクルSAP生産の実証

社会的価値

価値を生み出す仕組みの進化

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。

これまで

素材売り型

個別製品の性能を向上させることでお客様のニーズに応じていきます。各事業部が保有する製品の改良（機能向上、品質改善など）で高度化するニーズに応え続けます。

顧客ニーズ

顧客ニーズ



- 各ニーズへの素材の提供
- 顧客要求への個別対応

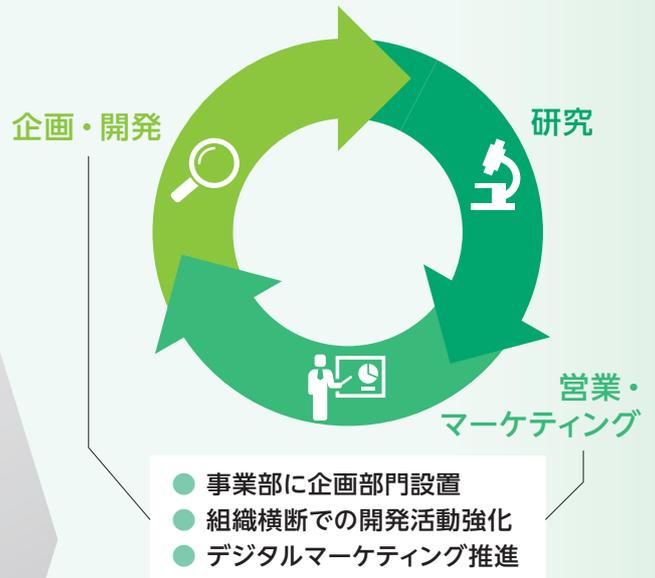


製品A



製品B

企画・開発・マーケティング機能強化



戦略的なリソース投入

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/
エネルギー & 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

これから

ソリューション型

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、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。各市場に強みのある製品群を広げるとともに、お客様からより多くのニーズをいただき、応え続ける仕組みを構築していきます。



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



日本触媒

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。

3つの変革	マテリアリティ	取り組み	
1 事業の変革	顧客課題解決への貢献	課題の把握力 および ソリューション提案力の強化	
		サプライチェーンマネジメントの強化	
2 環境対応への変革	気候変動対応の推進	カーボンニュートラル実現への貢献	
		サーキュラーエコノミー実現への貢献	
		環境貢献製品の開発、販売の促進	
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	
	コーポレート・ガバナンスの強化	取締役会における実効性の強化	
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			
重要な事業基盤	安全・安定生産活動の推進	安全基盤の強化	
		安全文化の醸成	

経営資本の強化



顧客課題に応じたソリューションを提供できる組織に変革するため、早期に基盤を構築する必要があると認識しています。

顧客視点での課題解決実現に向け、組織力を強化し、戦略的にリソースを投入していきます。

取締役 常務執行役員
事業部門管掌
エネルギー&エレクトロニクス事業部担当

渡部 将博

知的資本

顧客情報をプラットフォーム化するためDXへ積極的に投資

ソリューション提案力を強化するには、組織を横断する取り組みを活性化するためのプラットフォームの整備が急務であると考えました。そこで TechnoAmenity for the future-IIにおいて、この取り組みを推進するため、情報の可視化と共有化を目的としたDX投資を計画するとともに、この情報を集約、活用するために事業企画本部および事業部への企画部門設置を行いました。

これにより、各部門が個々に持っていたテーマの進捗やお客様への提案内容などの情報が、全社横断的に集約され、優先

度の高い案件にリソースを重点的に配分することが可能となります。こうした一連の組織対応により、事業としての成功確率もあがっていくものと考えています。

また、社会やお客様にタイムリーにソリューションを提供していくには、プラットフォーム上の情報をいかに活用し、判断していくかが重要となります。

そのため、テーマの事業化への検討にあたり、関係する各部門間での活発な議論と迅速な判断を加速するOneTeamという仕組みも整えました。

人的資本

市場を理解しトータルで提案できるエキスパートを育成

こうしたプラットフォームを整備すると同時に、得られた情報からソリューションを生み出せる従業員の育成が急務です。今回の TechnoAmenity for the future-I では各事業における注目市場を明示しています。狙っている市場について、市場がどのように変化し、顧客がどのようなことをニーズと感じるようになるか、そこに当社が持つ製品やソリューションをどのように組み合わせればマッチするのかということをトータルで理解し、ソリューションを提案できるエキスパートこそが求められています。そのため、さまざまな視点から外部環境の変化を感度高く捉えられる人財を育てるため、人財ローテーションを活性化させてい

ます。本人がどのような能力を身につけたいかという希望も聞きながら、最終的に会社としてどのように活躍してほしいかということとすり合わせることで、キャリアプランを立て、経験や能力が身につくような施策を整備しています。

さらに、各事業の成長を加速させるため、従業員のリソースの配分に関しても、ソリューションズ事業の企画、開発、マーケティング機能に対して3年間で約70名増員し400名の体制にする計画としました。増員に関しては、外部からの登用も厭わない考えです。社内外から最適と思われる人財をしっかりと選び、配置することで提案力を強化していきます。

社会関係資本

外部との連携はこれまで以上に不可欠なものに

先ほど人財の部分でも外部からの登用の話をしましたが、技術などを含め外部との連携は今後もさらに重要になると考えています。例えば、EV(電気自動車)といった大きなトレンドに対しては、従来から話をしている企業はもちろん、ベンチャー企業などと壁を設けずに幅広く連携を模索しています。これまでは自前

で生産や研究開発を行っていた部分に関しても整理し、積極的に外部と協力しながら技術力をあげていくことになると思います。

また、マテリアルズ事業においても他社との共同が不可欠となっており、バイオ原料を使用したエチレン誘導品の製造・販売に向け、ENEOS(株)、三菱商事(株)と共同調査を開始しています。

製造資本

ソリューションズ事業拡大に向けた設備対応

生み出したソリューションを、コストを抑えてタイムリーに生産へとつなげるためには、自社のみならずグループ会社の設備をいかに有効に使うか、場合によっては社外への業務委託を行う

かの判断が必要です。社内外で利用可能な製造資本を広く調査、蓄積し、活用策の立案と実行を進めるために、その時々で適切な判断を行う考えです。

私たちがこれまで積みあげてきた技術や生産設備、人財といった資本は、これからの時代においても必要とされると信じています。そうした資本を最大限に活かし、成長分野へと大きく舵を切りながら、新たな価値へと変換させていきます。

中期経営計画 (2022-2024年度)

中期経営計画「TechnoAmenity for the future-I」を新たに策定し、長期ビジョンにおける「2030年の目指す姿」の実現に向けて、「3つの変革」に取り組んでいきます。各事業の強みを活かし、外部環境の変化に柔軟に対応するため、セグメントをマテリアルズとソリューションズの二つに変更し、ポートフォリオ変革を進めていきます。

- 26 振り返りと現状分析
- 27 TechnoAmenity for the future-I
- 29 投資戦略と株主還元
- 31 変革① 事業の変革
 - 31 ソリューションズ事業拡大
 - 33 事業概況 インダストリアル&ハウスホールド
 - 35 事業概況 エナジー&エレクトロニクス
 - 37 事業概況 ライフサイエンス
 - 39 事業概況 事業創出
 - 41 マテリアルズ事業強靱化
- 43 変革② 環境対応への変革
 - 43 カーボンニュートラル実現に向けたシナリオ
- 45 変革③ 組織の変革
 - 45 人財育成・活躍推進
 - 47 組織の成長／コーポレート・ガバナンスの強化
- 48 DX推進

振り返りと現状分析

過去の中期経営計画と業績動向

過去10年間の売上割合は、マテリアルズ事業が約7割、ソリューションズ事業が約3割と変わらず推移してきました。直近では、2020年度は新型コロナウイルス感染症による経済の下振れを受け、営業利益を大きく損ないましたが、2021年度は経済の回復基調に支えられ、営業利益が著しく拡大しました。

このような市況の影響を大きく受ける企業体質から脱却するため、マテリアルズ事業に頼った事業構造からの転換が必要となります。



ポートフォリオ変革不十分

各事業の現状

環境の変化に伴い生まれる多くのニーズを捉えるために、マーケティング力の強化、顧客視点での課題解決実現に向けた組織力の強化、戦略的なリソース投入を行い、ソリューションズ事業拡大を支える仕組みの構築を開始しました。

また同時に、マテリアルズ事業において複数のプロジェクト推進により着実な収益改善への取り組みを行いつつ、環境対応を新たな事業機会と捉え、カーボンニュートラル達成に貢献する技術の開発などを進めていきます。

マテリアルズ事業

〈内部環境〉

■ SAPパイバル目標未達も、達成に一定のめど

〈外部環境変化〉

- アクリル酸・高吸水性樹脂事業の競争激化、収益性低下
- 新型コロナや貿易摩擦など、世界的な景気変動リスクの増大
- カーボンニュートラル対応への社会要請増

事業環境が大きく変化し、厳しい状況
一方、環境対応の取り組みに、当社が貢献できる機会が多くある

ソリューションズ事業

〈内部環境〉

■ 電材・新エネルギー分野など成長分野において、新規製品上市し、事業拡大に向けて推進中

■ 保有技術・既存製品を活かした周辺新規用途への展開・事業拡大が不十分

〈外部環境変化〉

■ 顧客課題の複雑化や市場変化のスピード加速も当社の強みを活かして解決できるニーズ多数

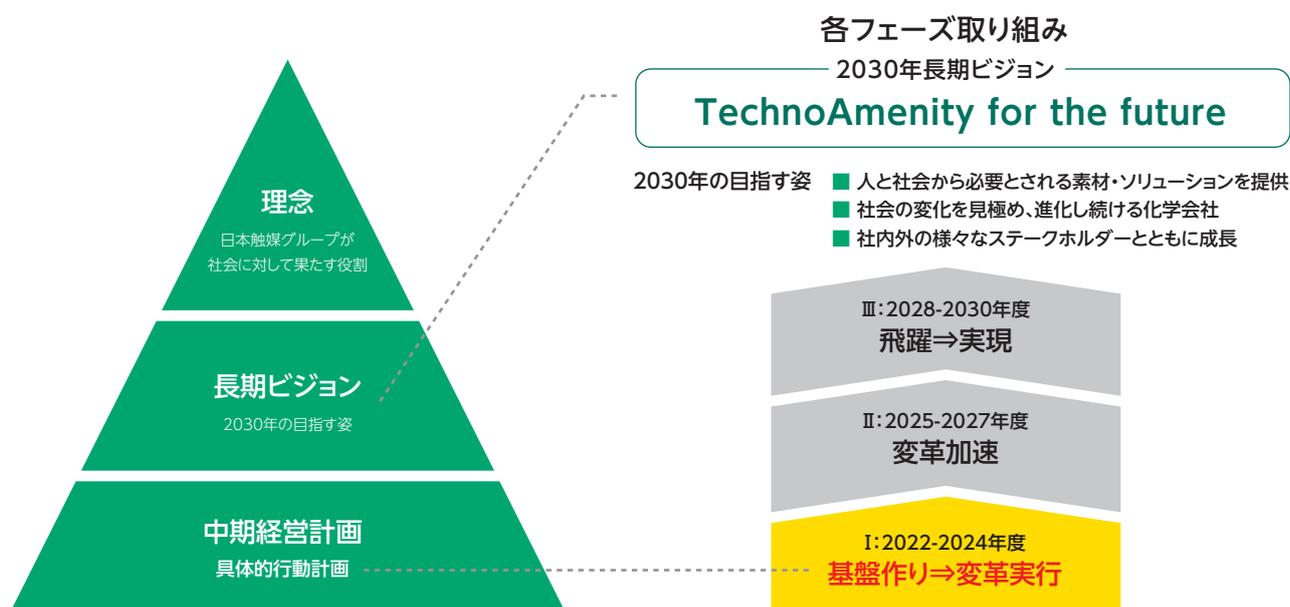
成長市場での多様なニーズに対して、
当社の強みを活かしてソリューション提供できる

環境変化に柔軟に対応するために、それぞれの事業の目標・戦略を明確化し、取り組みを進めることが必要

TechnoAmenity for the future-I

TechnoAmenity for the future-I の位置付け

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。具体的行動計画として、基盤作りと変革実行に取り組んでいきます。

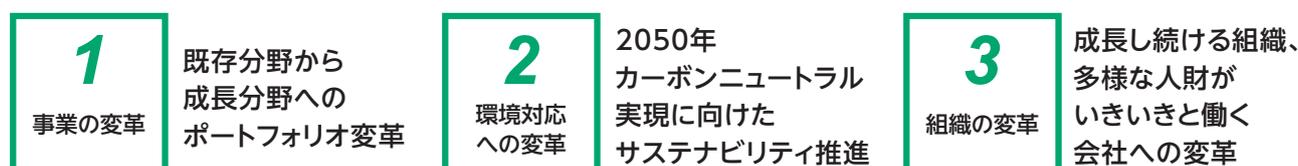


3つの変革

2030年の目指す姿の実現に向けて、「事業の変革」「環境対応への変革」「組織の変革」の「3つの変革」に取り組んでいきます。「事業の変革」では、既存分野から成長分野へのポートフォリオ変革を実行していきます。収益性の高いソリューションズ事業を拡大するため、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。

さらに、外部環境の変化を受けやすいマテリアルズ事業の強靱化を進め、事業基盤を強化していきます。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新規着手とともに、原材料のバイオマス化やSAPリサイクルなどサステナビリティ推進による付加価値向上にも取り組んでいきます。

また、「環境対応への変革」では、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、生産プロセスのCO₂排出量削減や、環境貢献製品の開発・販売拡大を通じた顧客先の環境負荷を低減していきます。「組織の変革」では、自律型人財の育成や、多様な人財の活躍推進により、個人と組織が成長できる仕組みを取り入れています。



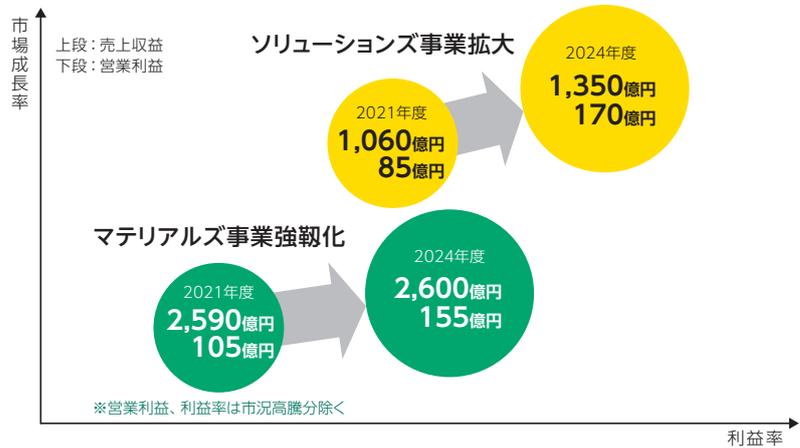
セグメントの変更

それぞれの事業群の強みを活かし、環境の変化に柔軟に対応するため、セグメントを変更しました。これまでの基礎化学品、機能性化学品、環境・触媒の三つから、マテリアルズ、ソリューションズの二つに変更し、それぞれの目標と戦略を明確にします。



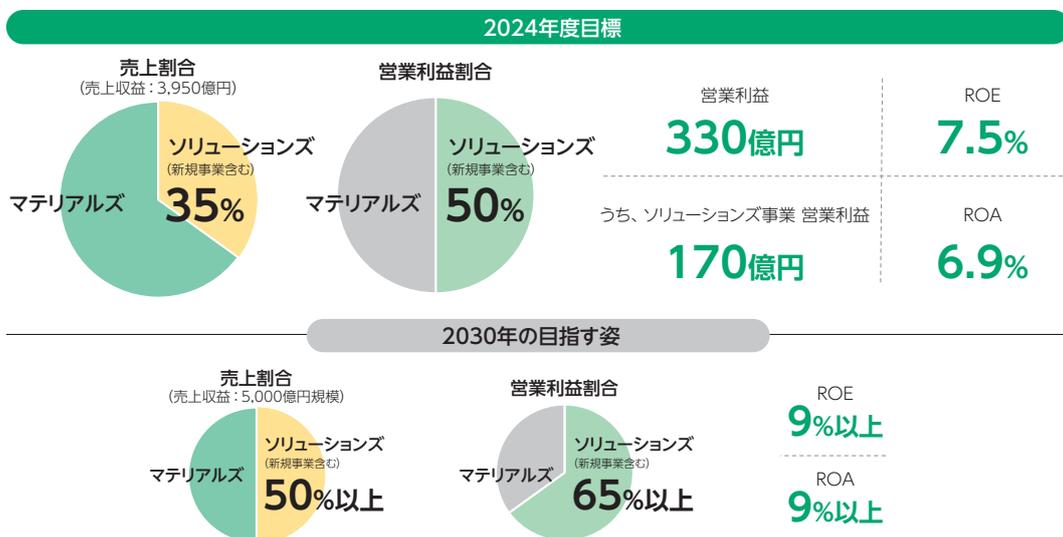
ポートフォリオ変革

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。



経営目標

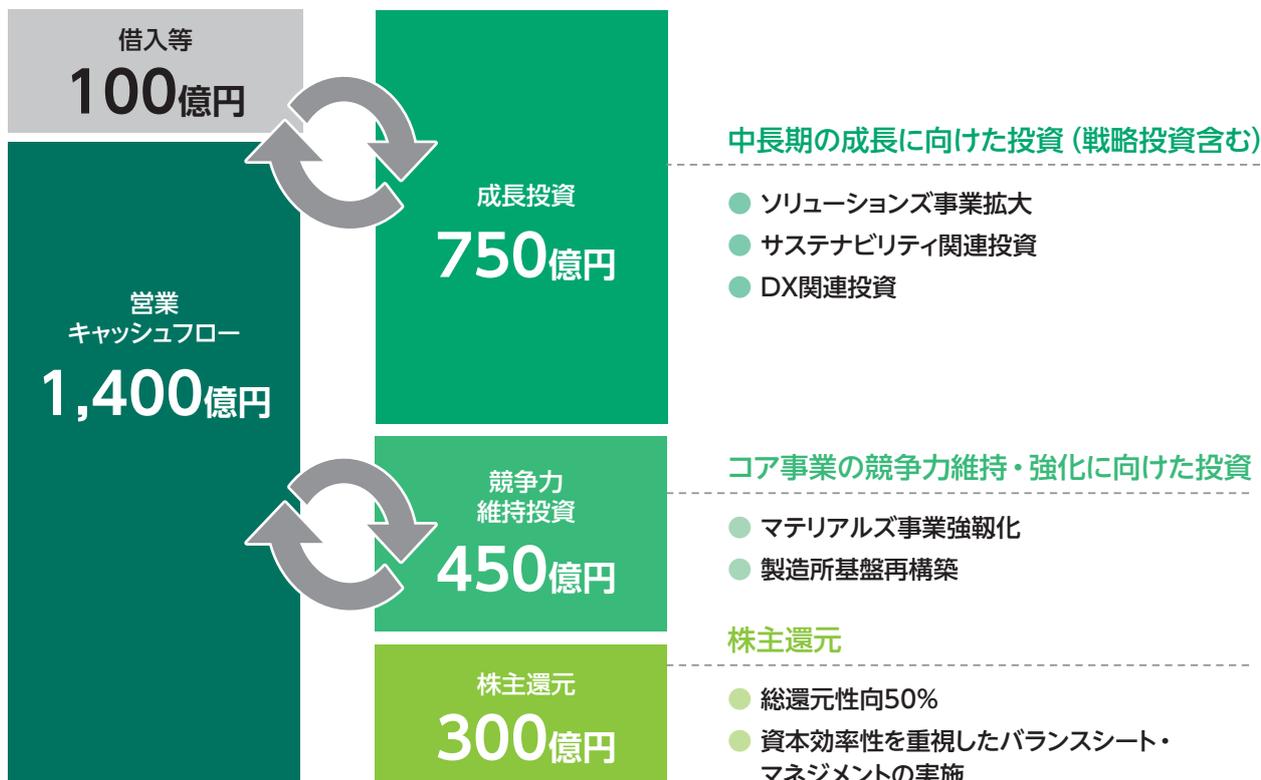
ソリューションズ事業拡大により2024年度に過去最高益を目指します。



投資戦略と株主還元

キャッシュア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。

2022-24年度累計



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、活用に投資します。

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。

「TechnoAmenity for the future-I」での還元方針

「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

2021年度における1株あたりの配当金は普通配当170円に創立80周年記念配当10円を加えた180円でした。2022年度に向けて、事業拡大や企業体質の強化などを総合的に勘案しつつ、連結業績の動向を見通し、中長期的な水準向上を目指した配当を行います。配当予想は1株あたり180円、配当性向は46.3%です。

2021年度配当 当期利益 237億円			
180円/株			
普通配当170円/株に加えて 創立80周年記念配当10円			
円/株	中間	期末	合計
普通配当	75	95	170
記念配当	5	5	10

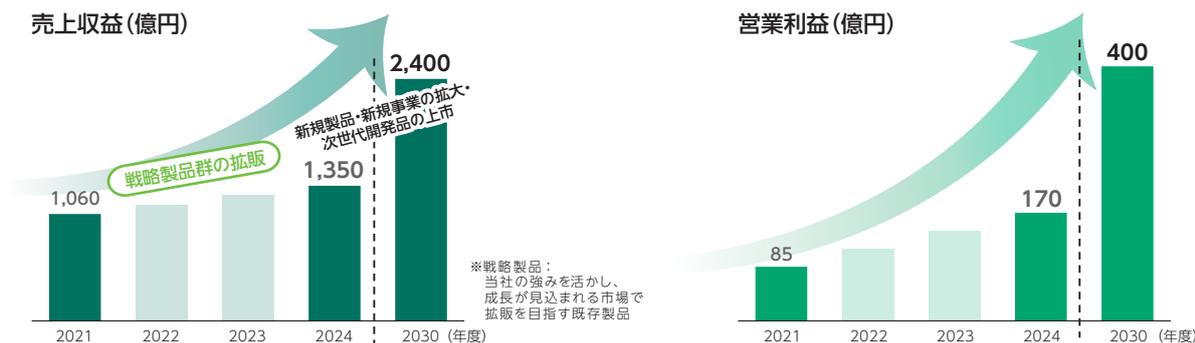
2022年度配当(予想) 当期利益 155億円			
180円/株			
2021年度と同額の180円			
円/株	中間	期末	合計
普通配当	90	90	180

	2012～21年度平均	2021年度	2022年度(予想)
配当性向	35.5%	30.3%	46.3%

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。ソリューション提案力の強化に向けたプラットフォームを早期に整備し、四つの事業を通じて、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

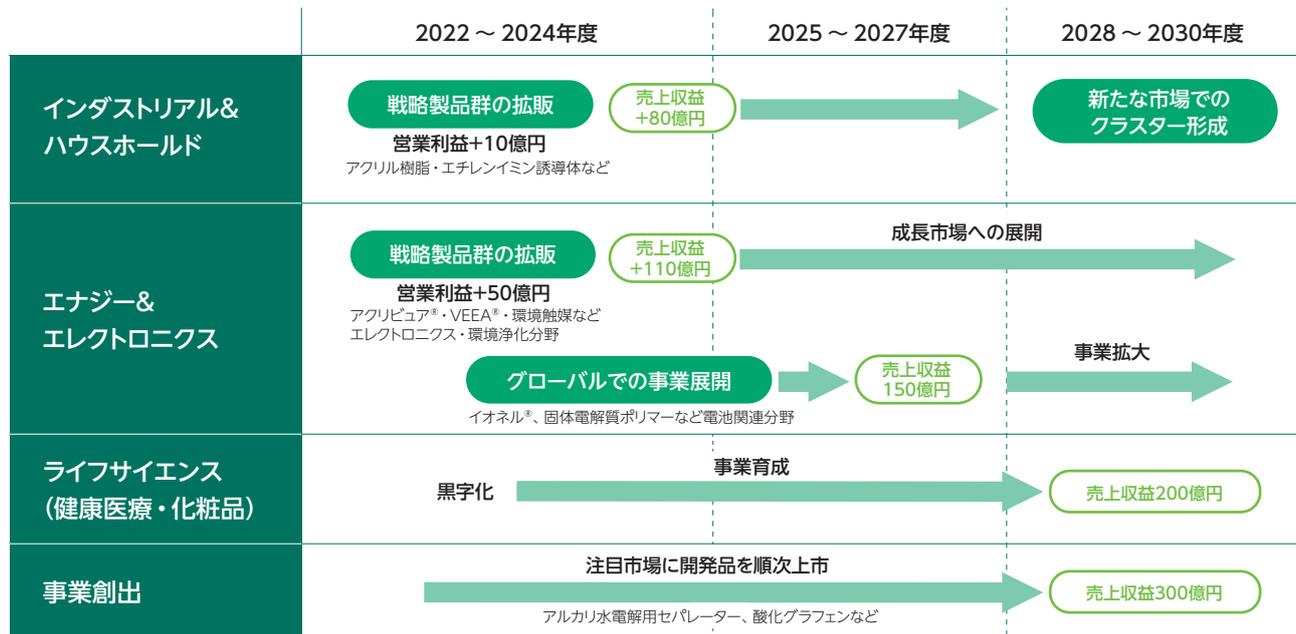
■ ソリューション提案力強化に向けたプラットフォーム整備	2024年度末
■ ソリューションズ事業拡大によるマテリアルズ事業・ソリューションズ事業の両輪達成 (売上割合各50%、売上高5,000億円規模)	2030年度末

ソリューション提案力強化に向けたプラットフォーム整備

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います。部門間の情報を横断的に共有する体制を構築し、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。

強みを活かせる市場の選択 	強みを活かせる注目市場設定 (技術戦略との連動)	柔軟かつ機動的なリソース配分 (事業部研究・研究センターの研究テーマの選別)
顧客課題の把握力強化 	ターゲット顧客の選定	顧客情報の可視化と共有化
ソリューション提案力強化 	企画・開発・マーケティング機能設置・強化 (人員リソース増)	市場ごとにエキスパート育成
タイムリーな生産体制構築 	早期の生産技術部門関与 日本触媒グループ内設備の効果的活用	ソリューションズ対応設備増強 外部委託先との積極的連携

各事業の取り組み



ソリューション提案力の強化

課題の把握力および企画・開発・マーケティング機能設置と強化

■ ソリューションセグメントの事業部に企画開発部門設置

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内に、それぞれ企画開発部を設置しました。事業企画本部、および事業創出本部と連携し、組織横断的に新規顧客開拓とソリューション提案活動を強化します。

■ デジタルマーケティング推進

日本触媒のソリューション提案をより多くの幅広い顧客に届けるために、定期的に日本触媒の製品を紹介するメールマガジンを配信し、顧客との継続的な関係構築を進めています。顧客が抱える課題に対して、タイミングよくソリューションを訴求することにより、顧客とのコンタクト数を増加させるとともに、顧客課題を分析し、当社の強みを活かしたソリューションを効果的、かつ効率的に構築していきます。

■ DX (デジタルトランスフォーメーション) 推進

顧客へのソリューション提案を効率化するために、営業活動のDX推進により、顧客情報の可視化と共有化、業務プロセスの改善、データ分析による営業プロセスの改善へつなげていきます。

市場ごとにエキスパート育成

■ 3年間で約70名増員

企画・開発・マーケティング要員は、今後3年間で約70名増員し、現在の約330名から約400名体制とします。市場ごとにエキスパートを育成するため、人財ローテーションの活発化や、専門スキルを持ったキャリアの採用を強化していきます。

タイムリーな生産体制構築

■ 組織横断での開発活動強化

研究開発の早期段階から関連部門が協力できるよう、研究テーマの進捗を関連部門に向けて見える化するためのツールを導入し、これに合わせてタイムリーな事業化を加速させる部門横断の推進体制「One Team」を導入しています。新規製品開発上の課題である評価段階でのサンプル試作対応、設備建設時間の短縮や、初期投資を抑制するため、当社、グループ会社、委託先における各生産拠点の設備情報の蓄積や整理、活用策の立案と実行を進めます。

事業概況

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提供。

注目市場



事業の強み

インフラ・住宅関連

コンクリート混和剤用ポリマー・塗料用アクリル樹脂などの製品群と
コンクリート試験室などの評価技術

生活用品関連

EO 誘導体・ポリカルボン酸系ポリマーなどの水溶性ポリマー関連材料・技術、
日本乳化剤・中日合成保有製品群の展開

材・機能製品群

多様な機能を持つエチレンイミン誘導体・オキサゾリン基含有架橋剤・
ピロリドン類などの当社が保有する特殊品

事業戦略

- 環境対応・QOL 向上に貢献できる強みを多数保有し、グローバルで成長機会あり
- 市場ごとの成長戦略を立案し、個別の素材販売からソリューション提供にシフト
- 加えて、2030年に向けて新たな市場でのクラスター形成を目指す

注目市場を中心とした環境対応、QOL 向上などの新たな成長機会に対して、これまで培ってきた各市場でプレゼンスを有する顧客との信頼関係や、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を行い、グローバルに事業展開を進めます。

また、従来からの特定市場に向けた個別の素材販売から、顧客課題へのソリューション提供へとシフトを進めます。例えば、

インフラ市場に向けて、コンクリート混和剤、塗料、界面活性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、戦略立案に展開していきます。

幅広い業種で利用される機能性製品群を有することから、新たな市場に向けた製品群の展開を進めながら、その強みを活かせる市場で、新たな技術と製品群の拡充を図っていきます。

戦略上、特に重要な製品

環境負荷が小さく低コストで効率よく 海水を淡水化

浸透圧発生剤

強み：水溶性ポリマー関連材料・技術

浸透圧発生剤(DS: Draw Solute)は、次世代の海水淡水化技術である正浸透(FO: Forward Osmosis)システムの主要部材です。

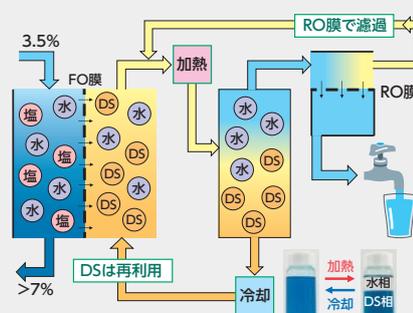
日本触媒が開発したDSは、FOシステムの中で、高い浸透圧により海水から水を引き出し、その後、加熱により水と分離する性質を利用して、効率よく淡水を取り出すことができます。

この際に用いる熱源は、工場排熱や太陽熱を利用することで、逆浸透(RO: Reverse Osmosis)システムのような既存の海水淡水化技術よりも省エネルギーで、CO₂排出量の削減や低コスト化が可能となります。また、繰り返し使用することができるため、環境負荷も小さくなります。

さらに、FOシステムは、工業排水処理(ZLD: Zero Liquid Discharge[無排水化])の用途にも適用できるため、年々厳しさを増す世界的排水規制に対応できる技術としても注目されています。



加熱によりDSを分離し、DS濃厚相を再利用



環境規制の強化を背景に 水処理分野で需要が堅調

エチレンイミン誘導体

強み：水溶性ポリマー関連材料・技術

エチレンイミン誘導体は、酸化エチレンから独自製法で製造されるエチレンイミンを原料とした製品群です。主力製品の「エポミン®」(ポリエチレンイミン)は、エチレンイミンを重合した水溶性ポリマーで、完全な線状高分子ではなく、1級、2級、3級アミンを含む分岐構造を有するポリマーです。現存する素材の中で最もカチオン密度が高く、反応性の富んだ水溶性ポリマーで、環境規制の強化により、水処理分野で使われている重金属処理剤*の需要が伸びています。

また、ポリエチレンイミンエトキシレート(PN-100)は、アニオン界面活性剤のブースト効果があり、各種界面活性剤との高い配合安定性や、種々の粒子に対する分散付与などが特徴の非イオン性水溶性ポリマーで、洗浄力の向上やアニオン界面活性剤の使用量の削減などに役立ちます。

*重金属処理剤：生態系に有害な重金属を含んだ排水に使用して、その重金属を安定化(不活性化)し沈降分離させることで、排水を浄化する薬剤



重金属処理剤(水処理分野)



顔料インキ分散剤(塗料・インク分野)

事業概況

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。

注目市場



事業の強み

エネルギー

Liイオン電池用電解質、SOFC用電解質シート、固体電解質ポリマーなどの製品群

エレクトロニクス & イメージング

光学フィルム用アクリル樹脂、微粒子、レジスト材料、重合性モノマー VEEA®/AOMA® などの保有製品群

環境触媒

脱硝・湿式酸化・排ガス処理などの環境浄化触媒製品群と触媒技術

事業戦略

- 電池関連材料の市場拡大により、複数のアイテムをグローバルに事業展開継続してリソースを投入し、成長の中心とする
- エレクトロニクス関連はディスプレイ分野中心に一定の事業規模に成長用途展開やラインナップ拡充を図る

車載用の電池の需要拡大に向けて、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グリーンかつ安定・大容量電力の供給を支える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、亜鉛二次電池の充電課題を解決するセパレータを開発するとともに、新たな機構のハイブリッド亜鉛電池の発案を行う

など、電池領域に対して、複数のアイテム開発・事業化を進めています。

エレクトロニクス&イメージングでは、光学材料用アクリル樹脂「アクリビュア®」や増設を完了したUV硬化型反応性希釈剤「VEEA®」を中心に用途展開やラインナップ拡充を図り、一定の事業規模に成長させていきます。

戦略上、特に重要な製品

液晶ディスプレイ分野での拡販と 光学特性・耐熱性を活かした用途展開を強化

アクリビュア®

光学材料用アクリル樹脂

強み：高機能ポリマーの設計と量産化技術

「アクリビュア®」は、自社開発の機能性モノマーを原料にした光学材料用のアクリル樹脂です。高い透明性と光学特性、耐熱性を兼ね備えた機能性ポリマーとして、2006年に当社が世界で初めて商業生産を開始し、大型テレビなどの液晶ディスプレイの高性能化や、スマートフォン、タブレットなどのデジタル端末の普及に大きく貢献しています。

低透湿でパネルが反りにくく、画面に色ムラが出にくいといった特徴から、さらに大型化が進む液晶ディスプレイへの需要が伸びており、特に、中国に集中している偏光板の製造において需要の拡大が期待されています。

また、アクリルの耐熱性不足解消や、透明性を活かした用途として、モビリティ分野におけるヘッドアップディスプレイ(HUD)用レンズ部材や、ヘッドランプ用導光体、メーターカバーなどへの展開が期待されています。

ディスプレイ



アクリビュア® (光学用フィルム分野)



アクリビュア® (モビリティ分野)

EV市場の拡大に向けたグローバル市場への拡販戦略遂行

イオネル®

Liイオン電池用電解質

強み：合成技術と高度な生産プロセス

「イオネル®」は、当社独自の合成・精製方法により2013年に世界で初めて工業的生産プロセスを開発し、世界各国で多数の特許権を取得しています。高純度、高品質であり、安定した電気化学特性を示します。リチウムイオン電池の電解質に使用することで、EVの航続距離延伸、軽量化、安全性向上、長寿命化などのメリットをもたらすため、EV向けのリチウムイオン電池への採用が進み、需要が急拡大しています。2022年5月には、製造設備を欧州に建設するため、事業化調査を開始しました。

また、EVだけではなく、スマートフォンや定置用電源、ドローンなど、さまざまな用途への応用が期待されており、既にこれまでに国内外で多くのリチウムイオン電池電解質として採用・認証実績があります。今後の低炭素・循環型グリーンエネルギー技術として、より一層の貢献・採用が期待されています。

電池



イオネル® (EV用リチウムイオン電池分野)

事業概況

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。

注目市場



事業の強み

健康医療

国内有数のGMP製造体制(出荷実績)、独自技術

化粧品

化学で培った「分子設計」「重合技術」および「化粧品専門技術」を融合し、高付加価値材料を提供

事業戦略

健康・医療

当社は、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量産施設を保有し、創薬・臨床開発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、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働を通じて、創薬支援・開発に貢献していきます。2025年度には医薬品関連事業の売上高100億円超の目標を掲げています。

化粧品

スキンケアおよびその周辺領域をコアターゲットに、当社が保有する触媒技術や有機合成技術を活用し、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、外部提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」を確立することで、2030年度に100億円の売上達成を目指しています。

戦略上、特に重要な製品

中分子医薬品原薬の受託開発製造サービスの育成に注力

健康医療



原薬受託製造サービス

強み： GMP対応の生産ライン3系列（核酸原薬用2、ペプチド原薬用1）を有する中分子原薬合成施設を保有。核酸原薬用は、高圧と低圧の2種類の分取精製装置を持つ

核酸医薬品を中心とする中分子医薬品原薬の受託開発製造サービスの育成に力を注いでいます。探索研究から非臨床試験、臨床試験、そして製造販売承認取得後の商用までの原薬供給や、各段階に応じた製造プロセス開発、分析法開発などのソリューションを一貫して提供することができるといった点を訴求しながら製薬会社などとの関係強化を図り、事業を伸展させていきます。

また、核酸医薬品を疾患部位に選択的に送達し、高い薬効が期待できるヘテロ2本鎖核酸技術を有するレナセラピューティクス(株)をグループに加え、中分子医薬品に不可欠なDDS(ドラッグ・デリバリー・システム)技術にも取り組んでいます。中分子原薬の供給を通じ、治療を必要としている患者様に一日でも早く医薬品を提供することが当社の役割だと考えています。



中分子原薬合成施設 (中分子医薬品分野)

ヘアカラーなどの薬剤に含まれる臭いを抑制する「CC-H700」

化粧品



化粧品グレード「CC-H700」

強み： 分子設計、重合技術、バイオ技術、配合・処方技術、評価技術

化粧品グレード「CC-H700」は特殊な構造を有するポリマーであり、水酸基、カルボキシル基、カルボニル基との結合性が高いことが特徴です。

さまざまな臭い成分を吸着することができるため、ヘアカラーリング剤やパーマ剤などに配合することにより、薬剤に含まれる臭いの原因物質を吸着し、施術中やその後数週間にわたって続く不快臭を抑制することができます。

この機能を活かすために、ヘアカラー、パーマ、縮毛矯正で用いられる各薬剤向けの提案を進めています。

さらに、体臭成分にも有効的に作用し、イソ吉草酸、ジアセチル、2-ノネナールに対する消臭効果も期待できることから、デオドラント商品への採用も提案しています。



(化粧品分野)

事業概況

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。

注目市場



事業創出力の強化

オープンイノベーションの推進

他社と差別化できる技術の獲得と事業化の加速を目的に、国内・海外の大学、研究機関、スタートアップ企業との協業をはじめとするオープンイノベーションや、海外R&D拠点の活用を積極的に進めています。代表的な取り組みとして、ファンド出資しているベンチャーキャピタルとの連携強化や、大阪大学内に設置している日本触媒協働研究所、および南洋理工大学(シンガポール)との共同研究の推進を行っています。

DX活用による開発スピードアップ

データサイエンス&インフォマティクス推進室を設置し、高度化・多様化する顧客ニーズと、事業化までのリードタイム短縮のため、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)をはじめとしたデジタル駆動型の研究開発を強化しています。具体的には、データサイエンスを活用することで、製品開発の期間短縮や高吸水性樹脂(SAP)の高性能化などの成果が出ています。

事業化推進システム刷新による製品化の加速

開発状況や事業化に向けた課題などの開発品に関する情報を、事業部門のみならず、生産・RC・購買物流部門などの関係部門が開発の早期段階から共有し、全社一体となってタイムリーに事業化するためのシステム構築を進めています。

R&D人財育成

継続して新たな事業を創出するためには、人財育成が最も重要な取り組みと考えており、R&D人財の事業創出力向上に向けて、育成プログラムの充実を図っています。また、目指す人財モデルの全体構成として、人財ポートフォリオの整備を進めています。

有望な開発品事例

グリーン水素製造用に欧州中心に市場開拓を継続

アルカリ水電解用セパレータ

水素

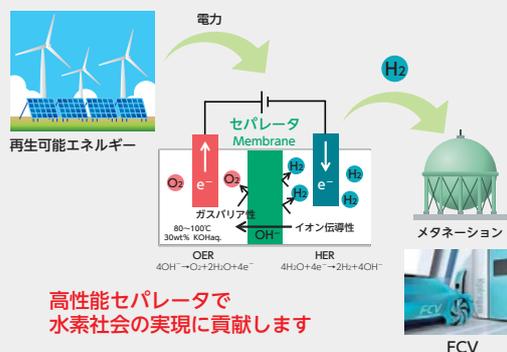


強み：有機無機複合化技術

アルカリ水電解用セパレータは、グリーン水素^{※1}の製法として注目を集める「アルカリ水電解」^{※2}に使用するセパレータです。水素エネルギーは使用時にCO₂を排出しないため、車載用や家庭用などの燃料電池として利用が広がっています。

同セパレータは水素製造効率に大きく寄与する素材で、水の電気分解効率が高いこと（低い膜抵抗）、生成した水素と酸素を透過しないこと（高ガスバリア性）の2点の性能が要求されます。高温・高濃度のアルカリ水という過酷な条件下で耐久性のある実用的なセパレータは限られていましたが、当社独自の有機無機複合技術とシート成形技術により、これらの性能を両立させる製品開発に成功しました。

消費電力の抑制や、生成水素の純度向上などのメリットが期待でき、グリーン水素の普及促進やCO₂排出量削減に貢献していきます。



アルカリ水電解用セパレータ（水素分野）

※1 再生可能エネルギーを利用してCO₂排出を抑制した製法で作られた水素
※2 水酸化カリウムなどの強アルカリ溶液を用いて水電解を行う方法

独自の機能を活かした用途開拓を継続

酸化グラフェン

半導体/
通信

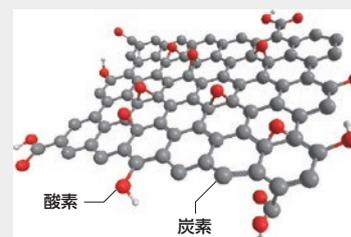
強み：合成技術と量産プロセス

近年、注目されているナノ炭素系新素材として、独自技術を駆使した酸化グラフェンの開発に取り組んでおり、事業化を見据えた顧客への提案活動や量産化技術の確立を進めています。

酸化グラフェンは、厚さ約1ナノメートルのシート状になっており、積層構造を持つ黒鉛を強力な酸化剤で酸化させながら層の間隔を広げ、剥離し、薄片化することにより製造されます。水に均一に分散させられる水分散型や、MEK（メチルエチルケトン）など幅広い種類の有機溶剤に対応した有機溶剤分散型は、フィルムにコーティングしたり、樹脂に練りこんだりしやすいなどの点が高く評価されています。

また、他の化合物と組み合わせた複合型酸化グラフェンの研究開発も進めています。酸化グラフェンが持つ酸素官能基は、幅広い種類の物質と結合しやすく、さまざまな機能を発揮させることが期待できます。

次世代通信、自動車関連部材など、放熱性が求められる用途や、電池材料、官能基を活かした抗菌・抗ウイルス材料への採用を目指しています。



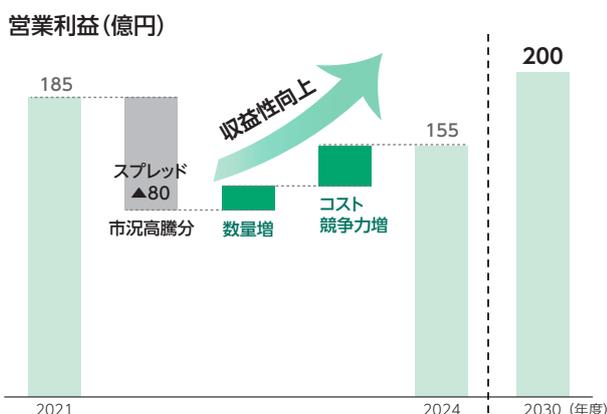
酸化グラフェン（次世代通信分野）

変革① 事業の変革

マテリアルズ事業強靱化

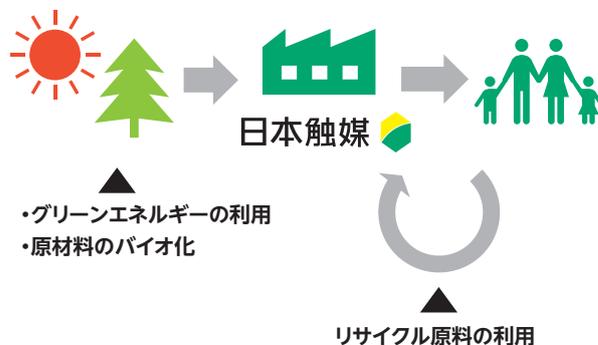
マテリアルズ事業は、事業拡大よりSAPサバイバルプロジェクト、EOレジリエンスプロジェクトなどの収益力強化と、サステナビリティ推進による付加価値向上を重視した事業の強靱化を推し進めていきます。

収益力強化



サステナビリティ推進による付加価値向上

カーボンニュートラル対応を強力に推進



アクリル事業の取り組み

SAPサバイバルプロジェクトの継続

収益改善策として2017～20年の後半中期経営計画で実行した「SAPサバイバルプロジェクト」を継続し、引き続き収益性の向上に取り組んでいきます。

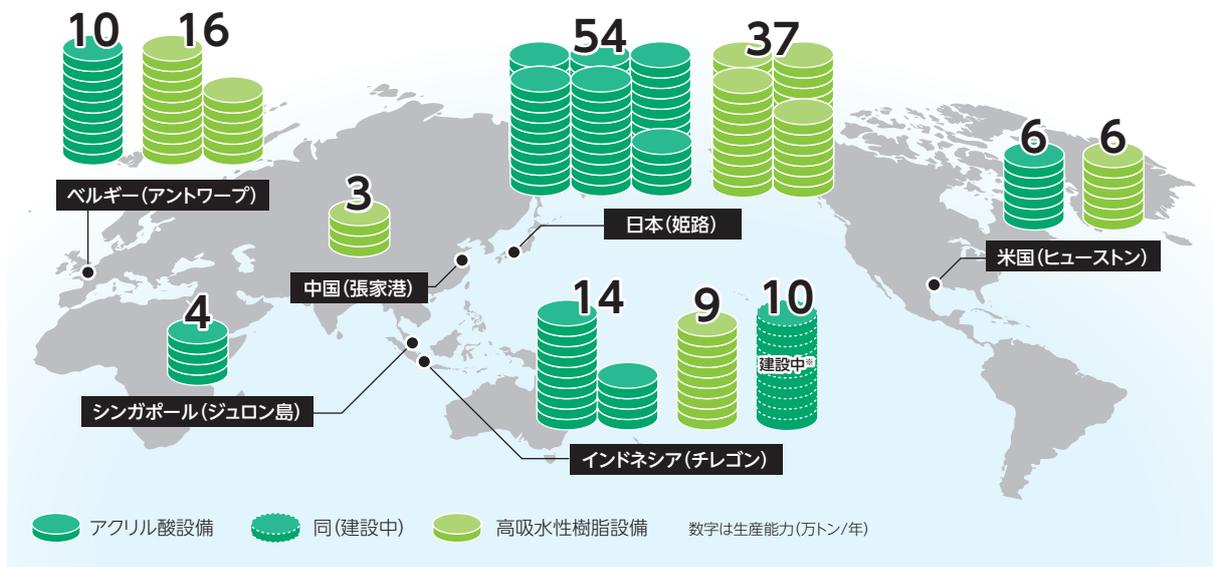
同プロジェクトは、原料調達から製造、在庫、輸送、販売に至るサプライチェーン全体で、短期的なコスト削減策だけでなく、設備投資による生産性の向上、メンテナンスや物流の効率化などの施策を世界の各拠点で実行しています。

「TechnoAmenity for the future-I」では、既存プラントの改修による生産能力の増強や、高効率生産技術を導入した生産設備へのシフト、グローバルでの最適な生産・供給体制を構築し、アクリル酸(AA)、高吸水性樹脂(SAP)の生産性向上を通じて、コスト競争力の強化と固定費削減を進め、当社グループの事業の競争力をさらに強化していきます。

グローバル供給体制の強化

当社は、独自の技術力をもとに、SAPとその原料であるAAで世界トップクラスの生産量を誇っています。日本・米国・インドネシア・ベルギー・中国・シンガポールの各生産拠点を通じて、グローバルな安定供給体制を構築しており、2023年には、インド

ネシアで建設中の生産能力10万トン/年のAA生産設備の稼働により、当社グループとしてAAが98万トン/年、SAPが71万トン/年の生産能力を備えることになります。



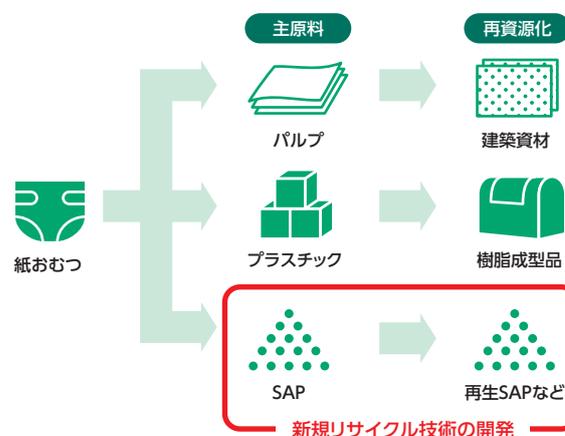
アクリル酸、高吸水性樹脂の原料バイオマス化とリサイクルの推進

AA、およびSAP事業では、サステナビリティ推進による付加価値の向上に取り組んでいきます。原料段階では、当社の強みである触媒設計・量産技術を活かし、バイオマス为原料にしたAAの新製法の開発に取り組んでいます。2025年までにパイロット実証を行い、2030年までの実用化を目指しています。

また、欧州の子会社では、マスバランス方式によるバイオマス由来のプロピレンから、AAとISCC PLUS認証のバイオマスSAPの生産に先行して取り組んでいます。

さらに、使用済み紙おむつから回収・再生したリサイクルSAPを生産する新技術の実証を進めるとともに、リサイクルしやすい素材と処理技術の開発を進め、リサイクルシステムを構築していきます。

使用済み紙おむつからの再資源化



ベーシックマテリアルズ事業の取り組み

EOレジリエンスプロジェクトの推進

SAPサバイバルプロジェクトで得られた知見を、酸化エチレン (EO) およびその誘導体にも活かすことで、川崎製造所とグループ会社の収益性を改善するEOレジリエンスプロジェクトに取り組んでいきます。

生産性を向上させたプロセスや高効率触媒の導入によるコスト削減を進めるとともに、原料購入から製造・品質管理・充填出荷に至る全工程を見直して、生産最適化を進めています。高度制御技術を2023年度末までに導入完了させるほか、超高効率触媒の開発とそれに伴う生産能力増強の検討も進めています。

バイオエチレンへの取り組み

バイオ原料を使用したエチレン誘導体の製造と販売を2024年度に開始することを目指し、ENEOS (株) や三菱商事 (株) と共同調査を進めています。各社の知見を活かすことで、国内初となるバイオ原料由来の化学品サプライチェーンを構築し、事業化の推進によりカーボンニュートラルや循環型社会の実現に貢献していきます。

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・販売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)

2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、Scope1とScope2の範囲となる自社排出のCO₂削減を、基準年となる2014年度の82万トンから、2030年度までに30% (57万トン) を削減することを目標に掲げています。

KPI、あるべき姿

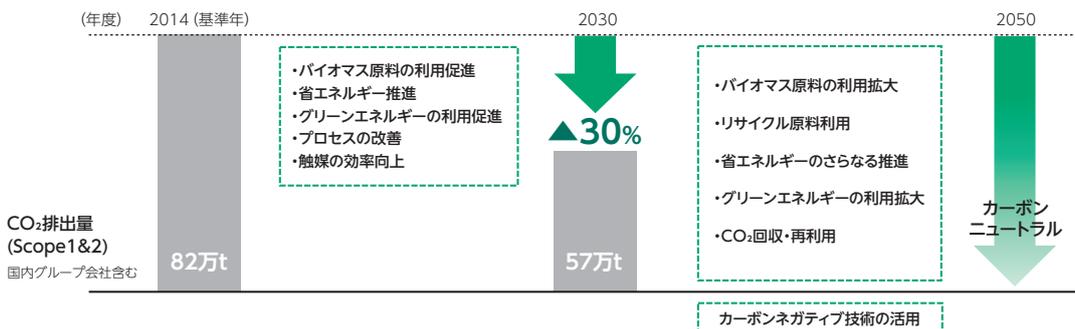
達成年

■ Scope1, Scope2 CO₂排出量30%削減 (2014年比)

2030年度末

自社排出CO₂削減 (Scope1&2)

※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



サプライチェーンでの排出量削減への貢献 (Scope3)

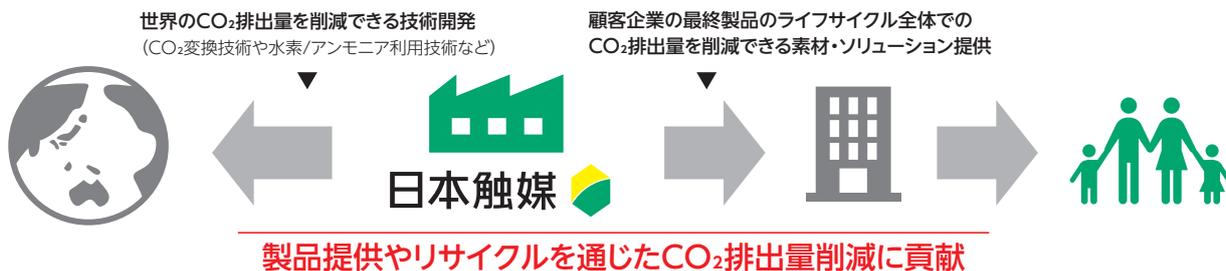
Scope3では、CO₂排出量削減を含むさまざまな環境課題の解決に貢献する「環境貢献製品」を開発・拡販することで、製品販売を通じた環境保全に挑戦します。環境対応への変革をビジネスチャンスと捉え、さまざまな市場に積極的に製品情報を発信していきます。

KPI、あるべき姿

達成年

■ 環境貢献製品売上収益 ①550億円 ②1,350億円

①2024年度末 ②2030年度末



TOPICS

「TCFDレポート」を発行

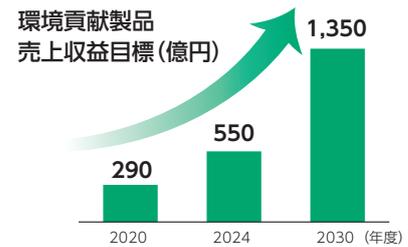
日本触媒は、2021年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同を表明し、気候変動の影響についてTCFDに沿った評価を行い、その結果をまとめた「TCFDレポート」を発行しました。本レポートでは、気候変動の影響に関するシナリオ分析、事業に与える影響を中心に、当社グループの対応について、TCFD 情報開示のフレームワークに沿ってまとめています。詳しくは下記サステナビリティ ライブラリーのページからご覧ください。

サステナビリティ ライブラリー <https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/library/>

環境貢献製品

当社は環境対応に関するさまざまな社会課題を新たな事業機会と捉え、自社の強みを発揮できる製品や技術を通じてさらなる成長を目指します。今後、顧客との密な連携のもと、下表に記載している各開発品の早期事業化に取り組んでいきます。また、自社の技術や材料およびそれらの融合による新技術・新材料の創出、オープンイノベーションを活用した社外パートナーとの連携による新規事業の可能性も模索していきます。

機会	日本触媒グループの強みを発揮できる製品・技術
水素利用の拡大	● アンモニア分解触媒 ● アルカリ水電解用セパレータ
CO ₂ の回収・再利用	● CO ₂ 吸収材料 ● CO ₂ 変換触媒
自動車など電動化の進展	● Liイオン電池用電解質 (イオネル®) ● 亜鉛電池用セパレータ
環境規制の強化	● 排水処理触媒 ● 包装材向け環境対応材料
省エネルギーの実現	● 浸透圧発生剤 (海水淡水化向け) ● 蓄熱デバイスの開発



焼却処理方法に代わる排水処理方法として

高効率かつ低コストの処理能力をメンテナンスフリーな設備で実現

排水処理触媒

触媒湿式酸化排水処理

強み：無機触媒技術

触媒湿式酸化排水処理 (CWAO) は、排水中に含まれる有機物などの有害物質を高効率かつ低ランニングコストで処理する技術です。当社が独自に開発した固体触媒を用い、空気を酸化剤とする液相酸化反応により、毒性の高い有機物、有機窒素化合物、アンモニア、硫黄化合物などを二酸化炭素、水、窒素、硫酸塩などに無害化することができます。

CWAOはSO_x、NO_x、ダイオキシンを含む排ガスや、燃焼灰などの二次汚染物質が発生しないため、焼却処理法と比べて環境負荷の低いクリーンな処理方法です。さらに、酸化分解反応で発生するエネルギーを再利用し、熱的自立運転が行えるため、CO₂排出量も削減できます。

また、後段に生物処理を組み合わせることで、より高度な処理を図ることが容易にできます。化学工場や半導体工場などから排出される排水、特に生物処理では浄化が困難な排水の処理に適しています。

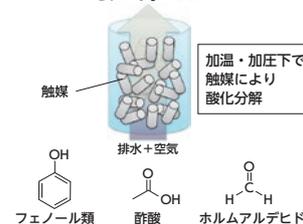
環境浄化



触媒湿式排水処理

(CWAO: Catalytic Wet Air Oxidation)

きれいな水+CO₂



触媒湿式酸化排水処理
(排水処理施設分野)

変革③ 組織の変革

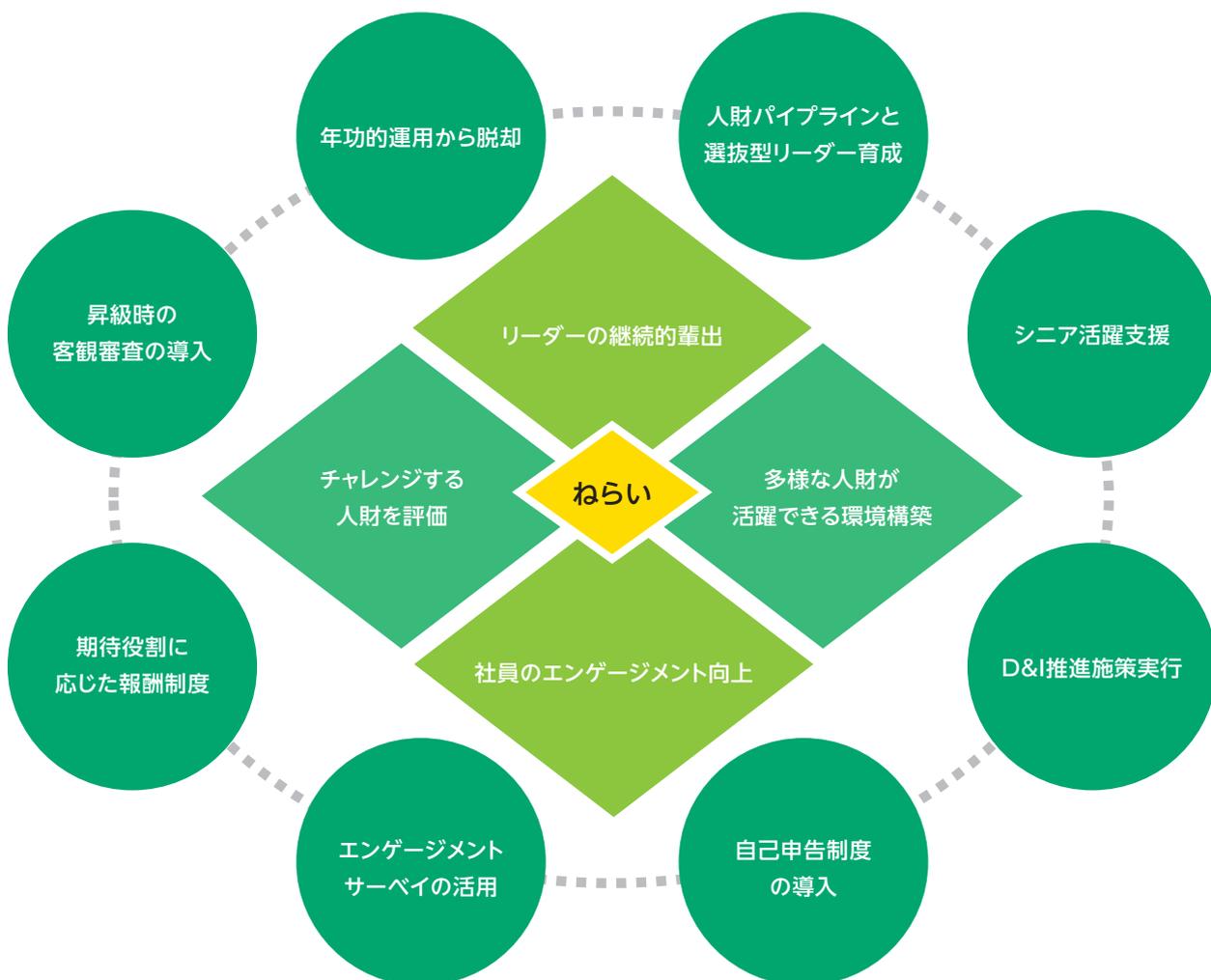
人財育成・活躍推進



人財育成・
活躍推進

- チャレンジする人財を評価する人事制度の導入 (2022年4月導入)
- 多様な人財の活躍推進 (D&I推進・シニア人財活用・リーダー人財育成)
- 多様な働き方を支える制度導入やITインフラ整備

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」と考えています。人財開発を進めるにあたり、①多様な人財の個性、意欲、能力を活かす ②自律的に考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——の三点を重視し、従業員一人ひとりに焦点をあてた人財の活性化施策を実施し、個々人の力を最大限発揮できるよう、さまざまな施策を推進していきます。



自律型人財の育成

自らの意思で考え、学習し、解決に向けて能動的に行動できる「自律型人財」の育成を進めています。2022年4月に導入した新人事制度では、四つの職群を設け、それぞれの職群において期待される役割を「職級定義」として決めました。さらに、各職級に求められるスキルやマインドを「考動体現MAP」として“見える化”するとともに、人財開発体系を構築しました。

また、公募型学習支援プログラムの内容を充実させることにより、社員一人ひとりのキャリアを支援する取り組みを行います。オンラインによる英語研修や、eラーニングなど従来の集合形式以外の施策も導入して、各自で能力開発を行える体制を整えています。

KPI、あるべき姿

達成年

- 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

多様な人財の活躍推進

多様な人財の活躍を推進するため、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が「考動」し、次のステージを目指して自律的に学習し成長することを期待しています。職級の数をも最小限にし、年功的な運用を排除することで、成長意欲の高い社員にチャレンジする機会を与えます。

2021年4月には、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進グループを新設しました。D&I推進方針のもと、多様性を互いに尊重し、認め合い、共に活躍・成長できる組織づくりに向けて、女性リーダー層の形成・育成や、女性社員に対するキャリア形成支援などの課題に取り組んでいます。

また、シニアのキャリア形成を重視した「セカンドキャリア研修」を実施しています。65歳までを再雇用期間とし、働き慣れた職場環境での雇用を確保することで、従業員の安心感・働きがいの向上を図るとともに、シニア人財が中核技術の伝承や若手人財の育成に貢献しています。

KPI、あるべき姿

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）
- 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
- 男性の育児休職取得率を30%以上にする

2024年度末

2020年度／2021年度実績 事務系・化学系採用における女性採用比率：8.6%／23.3%
女性基幹職（管理職）比率：4.0%／4.1%
男性の育児休職取得率：4.9%／7.2%

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%削減を目指します。デジタルサービスやツールを徹底的に活用し、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。

2024年度までには、間接部門全体の役割分担、業務分掌の再検討および構築をはじめ、部門総工数10%削減に向けた対象業務の洗い出しと各施策の具体化を終え、実現可能なものから実行していきます。

具体的には、①権限委譲 ②情報の共有・利活用 ③ペーパーレス化 ④IT活用 ⑤やめる／かえる ⑥集中化 ⑦外注化の七つのキーワードに沿って施策を進めていきます。これにより、在宅勤務がいつでも可能な体制やインフラが構築され、社内手続きの極小化(申請簡素化、権限委譲、押印廃止、IT化、外注化など)につながります。

決裁権限見直し

これまで社内の意思決定に時間とコストがかかっていたことから、各部門での判断を迅速化させるため、決裁権限見直しによる権限委譲を進めました。委員会の数を大幅に削減したほか、経営会議審議事項や各役職者の決裁権限の金額基準を見直し、2022年度からは上限をさらに引き上げました。また、製造所を除く各部門の重要な意思決定事項について、各役職者の権限・役割を定めた「職務権限規程」を制定し、権限と責任の所在や関係者の役割を明確化しました。

経営と従業員の対話強化

役員層と従業員とが直接対話できる機会を設け、TechnoAmenity for the future-I に関する対話会などを各事業所で実施。国内外の関係会社ともオンラインで行いました。また、2021年3月からは、従業員が社長に意見や提案、要望が行える制度「がまぐちデリバリー」を開始。寄せられた意見をもとに、業務効率化に必要な拡張モニターの設置や、大阪本社・東京本社での通勤時および勤務時の服装の自由化などに取り組みました。

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、P50～53「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

「先導・サポート・全社横串」する組織を設置し、DX 推進を加速

「2030年にデジタル技術・データをもとに、変革が実施されていること」を目指し、新たに設置したDX推進本部を中心に全社DX戦略を策定するとともに、各部門の取り組みを連携、推進していきます。「TechnoAmenity for the future-I」では、将来のDXの基礎を作るため、各種システムに散在しているデータを集約し分析するデータ基盤や、研究開発のスピードアップのための実験データのデジタル化を中心に、期間中に約100億円の投資を予定しています。加えて、各部門で必要とされるDX推進人材像を定め、その育成を進めます。

5つのDX推進ポイント



2024年度までにDX推進に約100億円投資

DX 認定を取得

2022年5月1日、経済産業省が策定した「情報処理システムの運用及び管理に関する指針」に照らし、優良な取り組みを行う事業者と与えられるDX認定を取得しました。DX認定制度とは、経営ビジョンの策定やDX戦略・体制の整備などを行い、「情報処理の促進に関する法律」に基づき企業を国が認定する制度であり、DX推進の準備が整っている(DX-Ready)事業者を認定し、社会全体でDXを推進していくことを目的とした制度です。



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。

- 50 コーポレート・ガバナンス（企業統治）
- 54 社外役員メッセージ
- 55 役員一覧

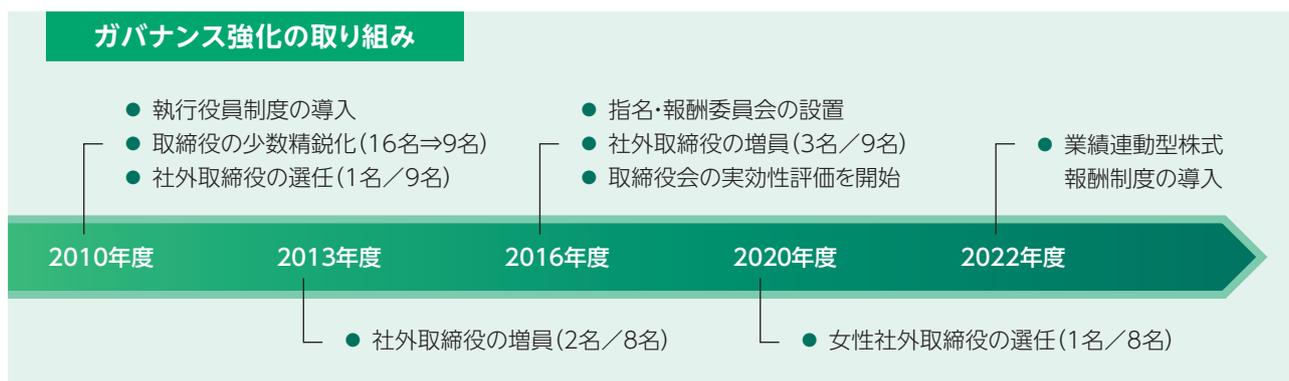
コーポレート・ガバナンス（企業統治）

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・充実に取り組んでいます。



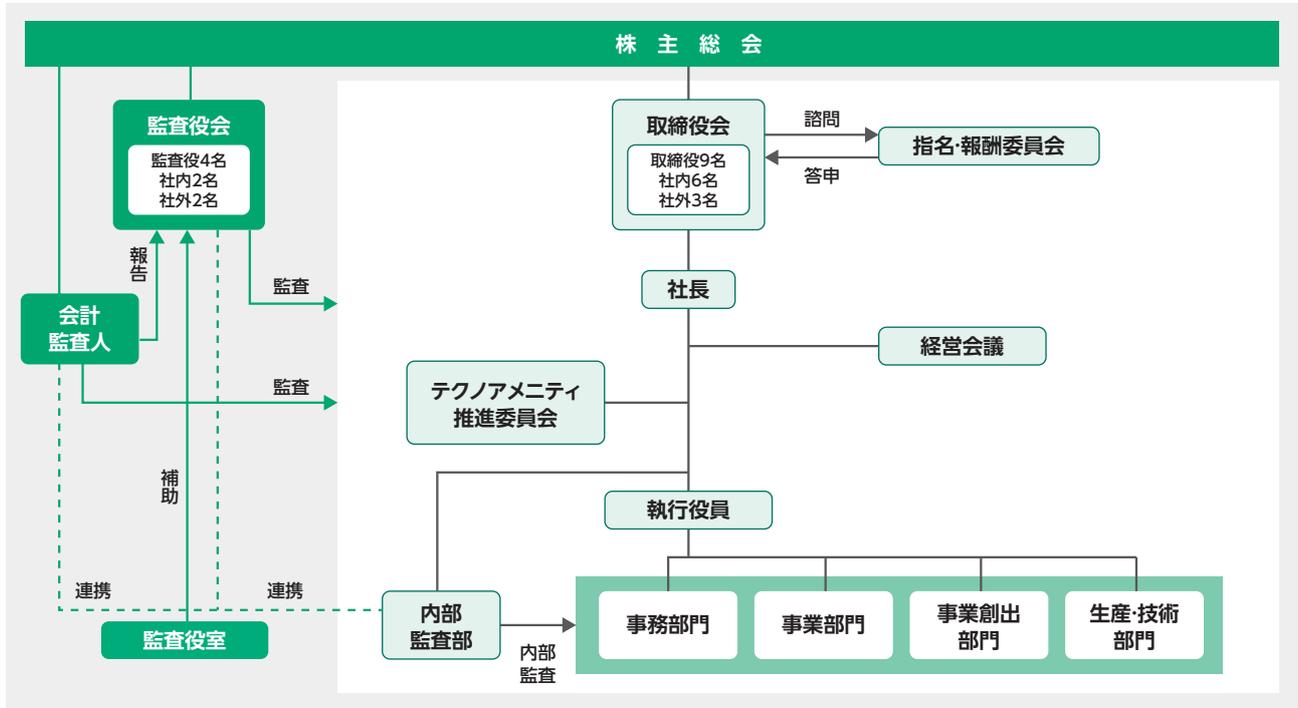
コーポレート・ガバナンス体制の基本情報（2022年6月21日現在）

主な項目	内容
機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数	9名(社内6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	33%
取締役の任期	1年
取締役会の開催回数(2021年度) (社外取締役/社外監査役の平均出席率)	15回(100%/96.7%)
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(2021年度)(社外監査役の平均出席率)	15回(96.7%)
執行役員制度の採用	有
執行役員的人数	17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（企業統治）

コーポレート・ガバナンス体制（2022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9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、執行役員でない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	—
瀬戸口 哲夫	社外取締役	100%
櫻井 美幸	社外取締役	100%

※野田和宏氏は2022年6月21日付で就任。

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と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、内部統制の強化を図っています。また、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連携を取り、内部監査業務の充実を図っています。

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・制度および課題など、ならびに水準の妥当性を審議し、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報酬などの内容については、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 役員の員数 (名)
		固定報酬		業績連動報酬		
		基本報酬	基本報酬	賞与	総額	
取締役 (うち社外取締役)	369 (36)	181 (36)	38 (-)	150 (-)	188 (-)	10 (3)
監査役 (うち社外監査役)	64 (18)	64 (18)	- (-)	- (-)	- (-)	4 (2)
合計 (うち社外役員)	433 (54)	245 (54)	38 (-)	150 (-)	188 (-)	14 (5)

※1 上記の報酬などの総額は第110期定時株主総会で決議された業績連動型株式報酬制度などの導入以前の役員報酬制度によるものです。

※2 上記の支給人員および支給額には、当期中に退任した取締役1名を含んでおります。

※3 報酬などの総額には、第110期定時株主総会で決議された役員賞与150百万円を含んでおります。

コーポレート・ガバナンス（企業統治）

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。

取締役会の実効性評価

1. 取締役会の実効性評価プロセス

取締役および監査役全員に対してアンケート調査を行い、回答の分析・評価結果に基づき、独立社外取締役全員および代表取締役社長などとの意見交換会を実施し、これらを踏まえ、取締役会において、取締役会の実効性評価に関する総括を行いました。

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通りです。

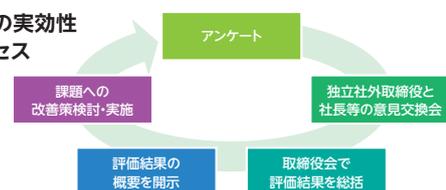
- 継続的に実施しているグループ会社ならびに既存・新規分野の「課題・リスク・見通し」や「過去からの意思決定のレビューを含めた事業環境・戦略」など、事業全体をより理解するための説明・討議、資料作成のさらなる工夫
- 社外役員の意見交換会の実施
- 研修会の充実

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。

- 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

取締役会の実効性
評価プロセス



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と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、売却していきます。2021年度は、7銘柄の全株売却および4銘柄の一部売却を実施いたしました。この結果、2022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、38銘柄となりました。

社外役員メッセージ

「技術」を理解してもらう「技術」を磨く

社外取締役 瀬戸口 哲夫

TechnoAmenity for the future-I では、収益と成長が期待できる分野で事業を拡大するための「変革」が目標として掲げられましたが、当社の強みである技術力によって、お客様価値を向上させる商品や技術、ソリューションを創出し続けるという使命に変わりはありません。一方で、その強みやポテンシャルをお客様や社会に理解してもらうための技術、マインドを磨くことも同じくらい重要です。お客様の心を動かすヒントは、新たな価値創造のヒントと同様、現場、現物、お客様との接点での刺激、葛藤から得られます。「組織の変革」によってその接点をさらに強化するとともに、社内外の縦、横のコミュニケーションが活性化され多様なメンバーが生き活きと挑戦できる組織風土が醸成されるよう、外部の視点から刺激し、貢献し続けたいと思います。また、TechnoAmenity for the future-I という「目標」の達成に向けて努力することは大変重要ですが、当社が存在する「目的」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」を実践することであるとメンバー全員が常に意識して仕事に取り組むことが、全てのステークホルダーの価値向上につながると考えています。



不祥事を防ぐ多様な「目」を

社外監査役 高橋 司

新聞、テレビ、雑誌、さらにはネットなどでは、毎日のように企業の不祥事が報道されています。不祥事にはさまざまなタイプのものがありますが、例えば、検査における不正・偽装などは、企業の信頼を根本的に失わせ、企業の業績を悪化させるのみならず、時に存続すら危うくする危険をはらんでいます。監査役・会計監査人・内部監査などは、そのような不正がないかをチェックする役割を担っています。また、2022年6月に施行された改正公益通報者保護法は、内部通報がより機能するための諸制度を企業に求めています。見方を変えれば、役員や従業員の全てに、企業の不正を防ぐ役割が期待されるようになってきているといえるでしょう。競争は成長を生みますが、競争があるところには不正も起こりがちです。事業の縦横への広がりや企業の可能性を広げる一方で、相互監視を弱めるおそれがあります。長く続けてきた社内での常識が、本当に正しく、社会で通用するのには、時々見つけ直す必要があります。取締役や監査役といった役員、特に社外役員には、そのような「社内以外では通用しないこと」を見つける役割が期待されていると考えます。社外監査役として、そのような存在でありたいと思っています。



役員一覧

取締役

	主な経歴	主な選任理由	出席状況
 <p>五嶋 祐治朗 取締役会長</p>	1980年4月 当社入社 2012年6月 執行役員川崎製造所長 2015年6月 取締役常務執行役員 2017年4月 代表取締役社長 2022年6月 取締役会長(現任)	代表取締役社長として、中期経営計画の策定・遂行に取り組むなど、当社経営の中枢を担い、牽引してきたため	取締役会 15回中15回
 <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(現任) 社長執行役員(現任)	長年にわたり経営上の施策の企画および推進ならびに吸水性樹脂事業の競争力強化に取り組んだ経験を持ち、また、経営企画部門の担当執行役員として、新中期経営計画の策定に関し中心的な役割を果たしたため	取締役会 15回中15回
 <p>入口 治郎 代表取締役専務執行役員 生産・技術部門管掌 DX推進本部担当 エンジニアリング本部担当 インドネシアプロジェクト担当 イオネル建設チーム担当</p>	1984年4月 当社入社 2004年4月 姫路製造所ファイン製造部長 2009年4月 姫路製造所化成品製造部長 2011年4月 姫路製造所副所長 2013年6月 日宝化学(株)取締役 2018年6月 取締役常務執行役員 2021年6月 代表取締役専務執行役員(現任)	長年にわたり生産拠点の安定操業および関係会社の円滑な運営などに取り組んだ経験を持ち、また、DX推進部門の担当執行役員として、デジタルサービスなどを活用した業務効率向上の取り組みを推進してきたため	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 総務人事本部担当</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)	長年にわたりコーポレート・ガバナンス体制の強化およびグローバルな視点に基づく経営戦略の遂行などに取り組んだ経験を持ち、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 エナジー&エレクトロニクス 事業部担当 日触物流株式会社社長</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(現任) 2021年6月 取締役常務執行役員(現任)	長年にわたり購買物流戦略の立案・遂行および収益基盤の強化などに取り組んだ経験を持ち、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化の取り組みを推進してきたため	取締役会 15回中15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 健康・医療事業室担当 化粧品事業室担当 事業創出本部長 R&D統括部担当</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(現任) 2020年6月 執行役員 2021年6月 取締役常務執行役員(現任)	長年にわたり研究開発力の強化およびオープンイノベーションの推進などに取り組んだ経験を持ち、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>長谷部 伸治 取締役</p> <p style="text-align: center;">社 外 独 立</p>	1993年4月 京都大学工学部助教 2003年8月 京都大学大学院工学研究科教授 2018年6月 当社社外取締役(現任) 2019年4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、当社経営に資する有用な意見と提言およ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 style="text-align: center;">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 讀賣テレビ放送(株)社外監査役(現任) 2022年4月 (株)オージス総研取締役会長(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、当社経営に資する有用な意見と提言およ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 style="text-align: center;">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)	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ならびに他社の社外取締役としての実績をもとに、当社経営に資する有用な意見と提言およ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

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
●		●			●		
●	●			●			
●					●		● (DX)
		●	●	●			
●						●	● (SCM)
		●			●		● (知的財産)
					●		● (学識経験)
●	●					●	
			●				● (内部統制・監査)

監査役

主な選任理由



小林 高史

経営企画部門およ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で、および経営執行など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



和田 輝久

総務人事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で、および経営執行など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



和田 頼知 社外 独立

公認会計士としての高度の専門性と豊富な経験をもとに、取締役会に有益な意見をいただくとともに、経営執行など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



高橋 司 社外 独立

弁護士としての高度の専門性と豊富な経験ならびに他社の社外役員を務めた実績をもとに、取締役会に有用な意見をいただくとともに、経営執行などの適法性について客観的な監査をしていただけると判断したため

常務執行役員

松本 行弘 (生産本部長)

梶井 克規 (アクリル事業部長)

執行役員

齊藤 群 (レスポンスブル・ケア本部長)

舩黒 修樹 (ベーシックマテリアルズ事業部長)

岡 義久 (川崎製造所長)

金井田 健太 (ニッポンショクバイ・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)

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 (ニッポンショクバイ・ヨーロッパN.V.社長)

※左記一覧表は、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。

※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、SCMとはサプライチェーンマネジメントの略語であります。

連結財務 11 年データ

日本基準	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
会計年度							
売上高	320,704	269,520	302,136	374,873	323,124	293,970	
売上総利益	68,341	44,619	48,955	65,738	70,001	60,471	
営業利益	31,100	10,034	13,752	26,133	31,234	21,151	
経常利益	33,114	13,824	16,647	29,941	34,342	24,664	
親会社株主に帰属する当期純利益	21,257	8,401	10,503	19,089	26,003	19,361	
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,857	27,322	16,992	32,697	53,264	37,474	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 21,747	△ 31,878	△ 25,141	△ 18,941	△ 12,963	△ 44,515	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,671	81	△ 2,519	△ 10,237	△ 20,012	△ 3,533	
減価償却費	16,767	15,402	16,995	18,971	17,875	17,957	
設備投資額	23,684	29,137	25,067	12,346	15,156	37,289	
研究開発費	11,938	11,441	11,161	11,948	12,303	13,283	
会計年度末							
総資産 ^{※1}	356,407	352,373	398,396	419,634	407,997	433,610	
純資産	209,070	220,248	242,193	270,128	282,485	292,275	
有利子負債	59,507	64,872	68,553	66,842	50,680	58,040	
1株当たり情報							
1株当たり当期純利益(円) ^{※2}	104.71	41.38	51.74	470.28	640.69	478.36	
1株当たり純資産額(円) ^{※2}	1,006.48	1,059.85	1,164.10	6,535.66	6,870.84	7,238.33	
配当金(円) ^{※2}	22.00	16.00	16.00	120.00	150.00	150.00	
配当性向	21.0%	38.7%	30.9%	25.5%	23.4%	31.4%	
経営指標							
自己資本比率 ^{※1}	57.3%	61.1%	59.3%	63.2%	68.3%	66.6%	
ROA(総資産経常利益率) ^{※3}	9.7%	3.9%	4.4%	7.3%	8.3%	5.9%	
ROE(自己資本当期純利益率) ^{※4}	10.8%	4.0%	4.7%	7.6%	9.6%	6.8%	
海外売上高比率	45.3%	46.5%	47.3%	51.3%	49.8%	49.0%	

※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)

(単位：百万円)

2017	IFRS	2017	2018	2019	2020	2021
	会計年度					
322,801	売上収益	313,939	338,869	302,150	273,163	369,293
66,137	売上総利益	67,544	66,577	53,484	48,047	77,707
26,727	営業利益 (△損失)	25,610	26,170	13,178	△ 15,921	29,062
32,293	税引前利益 (△損失)	29,805	32,119	15,748	△ 12,926	33,675
24,280	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
38,823	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
△ 27,498	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
△ 9,762	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
16,997	減価償却費及び償却費	22,918	25,626	28,653	29,470	28,875
25,827	設備投資額	30,355	29,919	30,440	26,726	16,522
13,266	研究開発費	14,251	13,996	14,774	14,603	15,182
	会計年度末					
467,386	資産合計	480,316	481,668	475,641	471,617	518,151
310,762	資本合計	316,188	329,227	326,108	323,725	351,123
58,064	有利子負債	58,474	56,633	63,375	61,572	59,677
	1株当たり情報					
608.84	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
7,705.05	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
160.00	配当金 (円)	160.00	170.00	180.00	90.00	180.00
26.3%	配当性向 ^{*5}	28.2%	28.4%	64.7%	—	30.3%
	経営指標					
65.7%	親会社所有者帰属持分比率	64.3%	67.1%	67.2%	67.3%	66.4%
7.2%	ROA (資産合計税引前利益率) ^{*6}	6.4%	6.7%	3.3%	△ 2.7%	6.8%
8.1%	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%
48.0%	海外売上収益比率	52.8%	53.8%	53.9%	55.1%	56.9%

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持ち直しの動きが続き、景気回復の程度は国や産業により異なるものの、経済活動の再開が進められるなかで推移しました。足元ではウクライナ情勢等による先行きの不透明感がみられるなかで、資源価格の高騰や供給面での制約等による景気下押しが懸念されております。

米国では景気が着実に持ち直している一方、欧州では天然ガスなどの原燃料の高騰を受けて景気は減速しております。中国では景気の緩やかな回復が続いておりましたが、感染再拡大とそれに伴うゼロコロナ政策等により回復のペースは鈍化しました。アジア新興国では景気の持ち直しの動きがみられました。

日本経済は、オミクロン株感染拡大による厳しい状況が続くなかで、個人消費には足踏みがみられるものの、設備投資や生産活動は持ち直しの動きが続くなど、輸出や企業収益は総じて改善の動きがみられました。

化学工業界におきましては、日米の金融政策の違い等により円安が進み、また原油価格も上昇したことで国産ナフサなど原燃料価格が上昇しました。また、世界的な物流網の混乱が続き、海上輸送費が上昇しました。

■ 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、原料価格の上昇や製品海外市況の上昇に伴い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、前連結会計年度(以下、前年度)に比べて961億3千万円増収(35.2%)の3,692億9千3百万円となりました。

利益面につきましては、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ものの、一部製品の海外市況の上昇によるスプレッドの拡大や、生産・販売数量の増加、原料価格上昇による在庫評価差額の影響などが増益要因となり、加えて、前年度に計上したニッポンショックバイ・ヨーロッパN.V.(以下、NSE)の固定資産に対する減損損失119億3百万円及びシラス、Inc.に係るのれん及び技術関連資産等に対する減損損失92億8千2百万円や、当社と三洋化成工業株式会社との経営統合の中止に伴う関連費用17億1千3百万円がなくなったため、営業利益は、前年度に比べて449億8千2百万円増益の290億6千2百万円となりました。

税引前利益は、営業利益や持分法による投資利益の増加などにより、前年度に比べて466億1百万円増益の336億7千5百万円となりました。

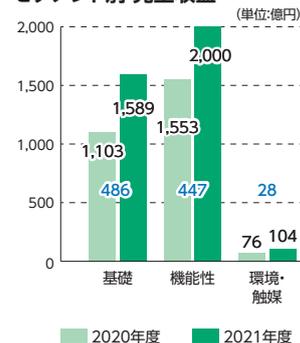
その結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度に比べて346億1千9百万円増益の237億2千万円となりました。

なお、スプレッドの拡大や販売数量の増加、前年度に計上した連結子会社における減損損失がなくなったことなどにより、売上収益税引前利益率は前年度を上回りました。また、販売価

格の上昇や販売数量の増加による売上収益の増加により、資産合計回転率は前年度を上回りました。以上の結果、ROA(資産合計税引前利益率)は、△2.7%から6.8%へ9.5ポイント増加しました。

セグメント別の概況

セグメント別 売上収益



セグメント別 営業利益



【基礎化学品事業】

アクリル酸及びアクリル酸エステルは、原料価格の上昇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や、販売数量が増加したことにより、増収となりました。

酸化エチレンは、原料価格の上昇により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。

エチレングリコールは、販売数量が減少しましたが、製品海外市況の上昇による販売価格の上昇などにより、増収となりました。

セカンドリーアルコールエトキシレートは、販売数量が増加したことや、原料価格の上昇など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。

以上の結果、基礎化学品事業の売上収益は、前年度に比べて44.1%増加の1,588億9千6百万円となりました。

営業利益は、製品海外市況の上昇によるスプレッドの拡大や、生産・販売数量の増加、原料価格上昇による在庫評価差額の影響などが増益要因となり、前年度に比べて165億7百万円増益の210億4千2百万円となりました。

【機能性化学品事業】

高吸水性樹脂は、原料価格や製品海外市況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などにより、増収となりました。

特殊エステルは、製品海外市況の上昇などに伴い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。

コンクリート混和剤用ポリマー、洗剤原料などの水溶性ポリ

マー、エチレンイミン誘導品及び塗料用樹脂は、販売数量が増加したことなどにより、増収となりました。

無水マレイン酸は、原料価格の上昇など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。

ヨウ素化合物は、製品販売構成や販売数量が増加したことにより、増収となりました。

樹脂改質剤、電子情報材料及び粘着加工品は、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、機能性化学品事業の売上収益は、前年度に比べて28.8%増加の2,000億4百万円となりました。

営業利益は、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ものの、生産・販売数量の増加や、原料価格上昇による在庫評価差額の影響などが増益要因となり、加えて、前年度に計上したNSEの固定資産に対する減損損失及びシラス、Inc.に係るのれん及び技術関連資産等に対する減損損失がなくなったため、前年度に比べて277億8千8百万円増益の86億6千9百万円となりました。

【環境・触媒事業】

プロセス触媒、脱硝触媒及び燃料電池材料は、販売数量が増加したことにより、増収となりました。

リチウム電池材料は、販売価格が下落したものの販売数量が増加したことにより、増収となりました。

湿式酸化触媒は、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、環境・触媒事業の売上収益は、前年度に比べて36.2%増加の103億9千3百万円となりました。

営業利益は、在庫評価差額の影響や、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11億4千4百万円減益の△9億4千1百万円となりました。

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465億3千4百万円増加の5,181億5千1百万円となりました。流動資産は、前年度末に比べて458億5千1百万円増加しました。原料価格の上昇に伴い販売価格が上昇したことから営業債権が増加したことや、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6億8千4百万円増加しました。保有株式の公正価値の変動によりその他の金融資産が減少したものの、持分法で会計処理されている投資の増加やソフトウェアの取得により無形資産が増加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191億3千7百万円増加の1,670億2千8百万円となりました。原料価格の上昇に伴い営

業債務が増加したことや、課税所得の増加に伴い未払法人所得税等が増加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273億9千8百万円増加の3,511億2千3百万円となりました。当期利益の計上により利益剰余金が増加したことや、為替相場の変動により在外営業活動体の換算差額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67.3%から66.4%へと0.9ポイント減少しました。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664.95円増加の8,624.02円となりました。

当期のキャッシュ・フローの概況

当連結会計年度末(以下、当年度)における現金及び現金同等物は、営業活動によるキャッシュ・フローの収入が、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・フローの支出を上回ったため、前連結会計年度(以下、前年度)末に比べて30億2千2百万円増加の393億6千3百万円となりました。

(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352億7千7百万円の収入に対し、350億5千8百万円の収入となりました。税引前利益の増加や営業債務の増加などがあったものの、営業債権が販売価格上昇に伴い増加したことや、原料価格の上昇により棚卸資産が増加したこと、減損損失の計上額が減少したことなどにより、前年度に比べて2億1千9百万円の収入の減少となりました。

(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306億2千3百万円の支出に対し、231億5千8百万円の支出となりました。有形固定資産の取得による支出が減少したことなどにより、前年度に比べて74億6千6百万円の支出の減少となりました。

(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127億5千万円の支出に対し、107億5千1百万円の支出となりました。当年度において社債の償還があったことに加え、長期借入金の返済による支出が増加したものの、短期借入金が増加したことなどにより、前年度に比べて19億9千9百万円の支出の減少となりました。

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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	36,341	39,363
営業債権	82,053	103,577
棚卸資産	57,612	75,311
その他の金融資産	9,661	12,427
その他の流動資産	6,140	6,979
流動資産合計	191,806	237,656
非流動資産		
有形固定資産	193,197	191,143
無形資産	5,989	7,895
持分法で会計処理されている投資	20,108	22,868
その他の金融資産	44,285	40,981
退職給付に係る資産	11,571	12,820
繰延税金資産	3,093	3,320
その他の非流動資産	1,568	1,468
非流動資産合計	279,811	280,495
資産合計	471,617	518,151

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	45,912	57,616
社債及び借入金	23,981	23,559
その他の金融負債	8,671	10,570
未払法人所得税等	1,422	5,812
引当金	4,734	5,931
その他の流動負債	6,030	5,527
流動負債合計	90,750	109,014
非流動負債		
借入金	28,887	28,634
その他の金融負債	8,023	6,784
退職給付に係る負債	14,162	14,044
引当金	2,157	2,347
繰延税金負債	3,914	6,205
非流動負債合計	57,142	58,014
負債合計	147,891	167,028
資本		
資本金	25,038	25,038
資本剰余金	22,472	22,472
自己株式	△ 6,286	△ 6,291
利益剰余金	267,729	288,124
その他の資本の構成要素	8,420	14,538
親会社の所有者に帰属する持分合計	317,373	343,882
非支配持分	6,352	7,241
資本合計	323,725	351,123
負債及び資本合計	471,617	518,151

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上収益	273,163	369,293
売上原価	225,116	291,586
売上総利益	48,047	77,707
販売費及び一般管理費	41,486	48,992
その他の営業収益	2,297	3,013
その他の営業費用	24,778	2,667
営業利益 (△損失)	△ 15,921	29,062
金融収益	1,922	1,932
金融費用	369	682
持分法による投資利益	1,441	3,362
税引前利益 (△損失)	△ 12,926	33,675
法人所得税費用	△ 2,635	9,204
当期利益 (△損失)	△ 10,291	24,470
当期利益 (△損失) の帰属		
親会社の所有者	△ 10,899	23,720
非支配持分	608	750
当期利益 (△損失)	△ 10,291	24,470
1株当たり当期利益 (△損失)		
基本的1株当たり当期利益 (△損失)(円)	△ 273.33	594.86
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	—	—

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期利益 (△損失)	△ 10,291	24,470
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	7,827	△ 2,160
確定給付制度の再測定	3,186	1,054
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	20	△ 38
純損益に振り替えられることのない項目合計	11,033	△ 1,144
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	2,954	9,041
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	41	416
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	2,995	9,457
税引後その他の包括利益	14,028	8,312
当期包括利益	3,737	32,782
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	3,064	31,497
非支配持分	674	1,285
当期包括利益	3,737	32,782

連結財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度（自 2020 年 4 月 1 日 至 2021 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
2020 年 4 月 1 日残高	25,038	22,472	△ 6,281	280,555	126	—
当期損失 (△)	—	—	—	△ 10,899	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	7,823	3,199
当期包括利益	—	—	—	△ 10,899	7,823	3,199
自己株式の取得	—	—	△ 6	—	—	—
自己株式の処分	—	△ 0	0	—	—	—
配当金	—	—	—	△ 5,383	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	3,457	△ 258	△ 3,199
所有者との取引額等合計	—	△ 0	△ 6	△ 1,926	△ 258	△ 3,199
2021 年 3 月 31 日残高	25,038	22,472	△ 6,286	267,729	7,691	—

(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			
2020 年 4 月 1 日残高	△ 2,212	△ 2,086	319,699	6,410	326,108
当期損失 (△)	—	—	△ 10,899	608	△ 10,291
その他の包括利益	2,942	13,963	13,963	65	14,028
当期包括利益	2,942	13,963	3,064	674	3,737
自己株式の取得	—	—	△ 6	—	△ 6
自己株式の処分	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△ 5,383	△ 731	△ 6,115
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	△ 3,457	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	△ 3,457	△ 5,389	△ 731	△ 6,121
2021 年 3 月 31 日残高	730	8,420	317,373	6,352	323,725

当連結会計年度（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	—	—	—
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—
配当金	—	—	—	△ 4,984	—	—
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
自己株式の処分	—	—	—	—	—
配当金	—	—	△ 4,984	△ 396	△ 5,380
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

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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022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 (△は損失)	△ 12,926	33,675
減価償却費及び償却費	29,470	28,875
有形固定資産売却損益 (△は益)	△ 4	△ 502
減損損失	21,185	575
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	71	△ 46
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	145	△ 11
受取利息及び受取配当金	△ 1,385	△ 1,483
支払利息	340	338
持分法による投資損益 (△は益)	△ 1,441	△ 3,362
営業債権の増減額 (△は増加)	△ 6,415	△ 19,005
棚卸資産の増減額 (△は増加)	4,092	△ 15,750
営業債務の増減額 (△は減少)	360	10,231
その他	3,507	1,314
小計	36,999	34,848
利息及び配当金の受取額	2,656	2,775
利息の支払額	△ 424	△ 340
法人所得税の支払額	△ 3,954	△ 2,225
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,277	35,058
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	△ 29,658	△ 20,189
有形固定資産の売却による収入	9	730
無形資産の取得による支出	△ 1,728	△ 2,067
投資の取得による支出	△ 525	△ 895
投資の売却及び償還による収入	496	1,727
関係会社株式の取得による支出	△ 2	△ 500
その他	785	△ 1,963
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 30,623	△ 23,158
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)	△ 6,834	6,227
長期借入れによる収入	8,191	10,035
長期借入金の返済による支出	△ 6,305	△ 9,722
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	△ 1,682	△ 1,906
自己株式の取得による支出	△ 6	△ 5
配当金の支払額	△ 5,383	△ 4,984
非支配持分への配当金の支払額	△ 731	△ 396
その他	0	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,750	△ 10,751
現金及び現金同等物に係る換算差額	569	1,872
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 7,529	3,022
現金及び現金同等物の期首残高	43,869	36,341
現金及び現金同等物の期末残高	36,341	39,363

会社概要

設立年月日 1941年8月21日
 資本金 250億円
 (2022年3月31日現在)
 売上収益 3,693億円(連結) 2,244億円(単独)
 (2021年度)
 従業員数 4,526名(連結) 2,412名(単独)
 (2022年3月31日現在)

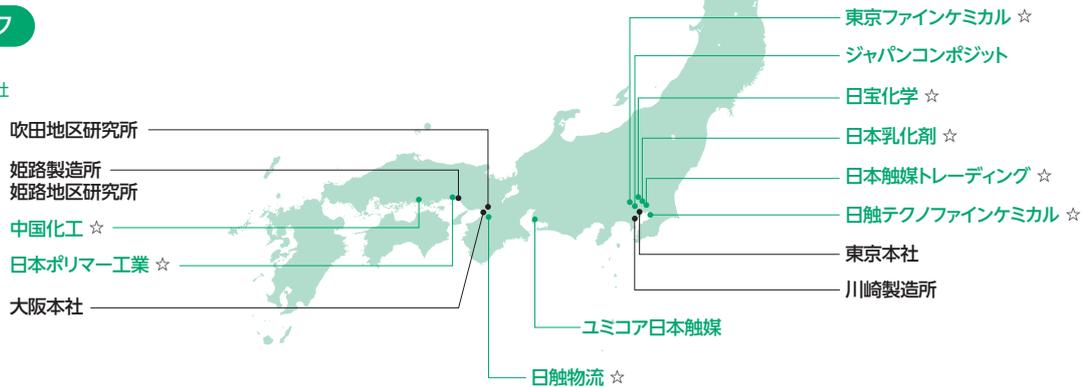
大阪本社 大阪市中央区高麗橋4-1-1 興銀ビル
 〒541-0043 TEL 06-6223-9111 FAX 06-6201-3716
 東京本社 東京都千代田区内幸町1-2-2 日比谷ダイビル
 〒100-0011 TEL 03-3506-7475 FAX 03-3506-7598
 主な事業所 姫路製造所、川崎製造所、吹田地区研究所、姫路地区研究所

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、グループ一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。(2022年4月1日現在)

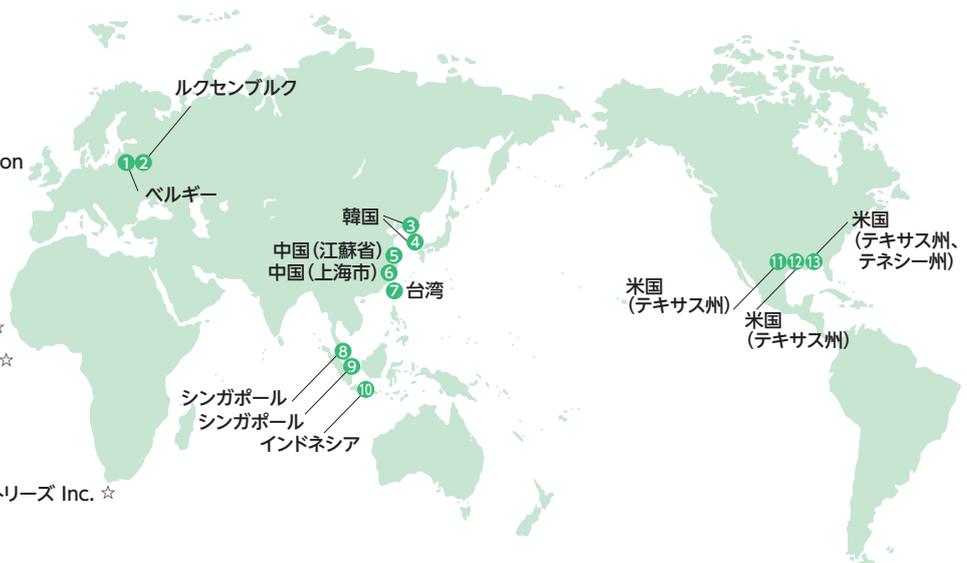
国内ネットワーク

- 日本触媒
- 主な国内グループ会社



海外ネットワーク

- 主な海外グループ会社
- ① ニッポンショクパイ・ヨーロッパ N.V. ☆
- ② ユミコア・ショクパイ S.A.
- ③ エルエックス・エムエムエイ Corporation
- ④ ニッポンショクパイ・コリアCo.,Ltd
- ⑤ 日触化工(張家港)有限公司 ☆
- ⑥ 日触商貿(上海)有限公司
- ⑦ 中日合成化学股份有限公司 ☆
- ⑧ シンガポール・アクリリック PTE LTD ☆
- ⑨ ニッポンショクパイ(アジア)PTE.LTD. ☆
- ⑩ PT.ニッポンショクパイ・インドネシア ☆
- ⑪ アメリカン・アクリル L.P.
- ⑫ アメリカン・アクリル・エヌエイ LLC
- ⑬ ニッポンショクパイ・アメリカ・インダストリーズ Inc. ☆



※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 …………… 10,765名

大株主（上位10名）

2022年3月31日現在

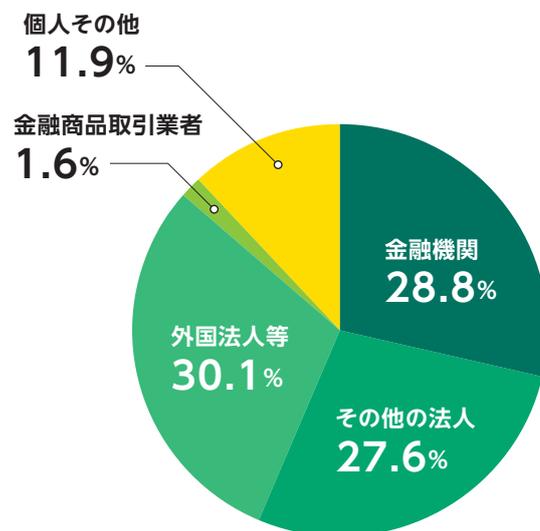
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,641	11.63
住友化学株式会社	2,727	6.84
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	2,304	5.77
ENEOSホールディングス株式会社	2,129	5.33
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,708	4.28
株式会社りそな銀行	1,373	3.44
三洋化成工業株式会社	1,267	3.17
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	1,139	2.85
株式会社みずほ銀行	948	2.37
東洋インキSCホールディングス株式会社	904	2.26
計	19,145	48.01

※当社が当期末において保有している自己株式925千株については、上記の表中から除いております。

※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。

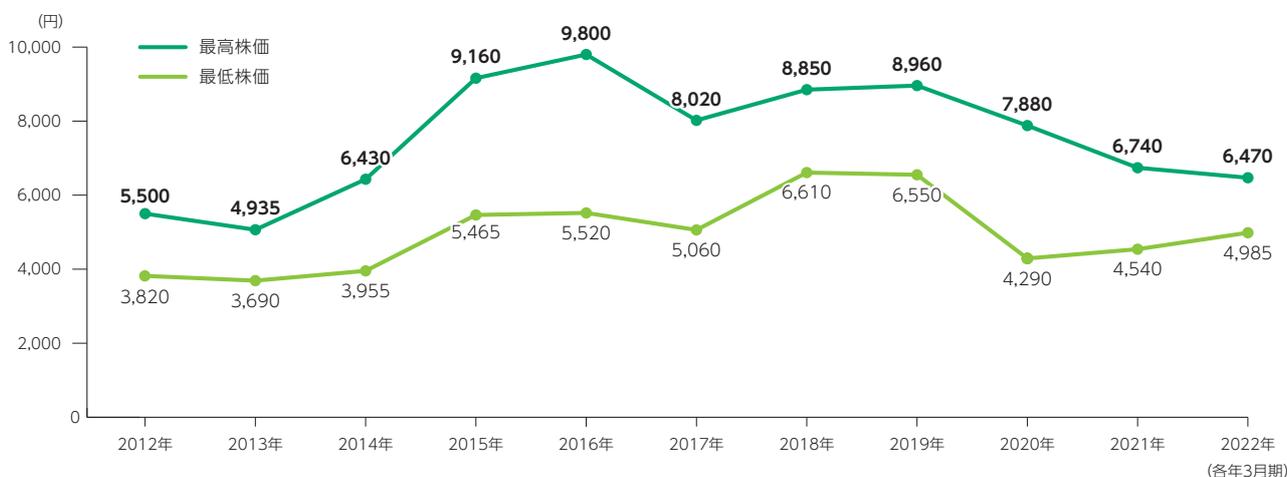
※持株数および持株比率については、表示単位未満を切り捨てております。

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

当社ロゴマークにも
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。

