

株主通信

November
2023

第167期中間期のご報告
(2023年4月1日～2023年9月30日)



世界的すきま発想。

 日本化薬

株主の皆様へ

株主の皆様には、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。平素より格別のご支援を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社グループの第167期中間期(2023年4月1日～2023年9月30日)の概況をご報告申し上げます。

当中間期の世界経済は、燃料・資源は上昇は抑えられているものの高止まりをしており、またロシアのウクライナ侵攻など地政学リスクが依然高く、不透明感が続いています。

このような状況の中、当社グループは前期より開始した中期事業計画“**KAYAKU Vision 2025**”が2年目に入り、引き続き事業ごとに定めた「ありたい姿＝Vision」に向けたロードマップを実行するとともに、ありたい姿実現に向けて定めた全社重要課題に対し取組を進めています。

この結果、当中間期の連結売上高は、モビリティ&イメージング事業領域およびライフサイエンス事業領域が前年同四半期を上回ったものの、ファインケミカルズ事業領域が前年同四半期を下回ったことにより、979億8百万円となり、前年同四半期に比べ48億2千万円(4.7%)減少しました。

営業利益は、原材料価格高騰の影響に加え、ファインケミカルズ事業領域の売上高減少により、47億6千7百万円となり、前年同四半期に比べ87億9千2百万円(64.8%)減少しました。

経常利益は、為替差益等により、83億1千3百万円となり、前年同四半期に比べ83億1千4百万円(50.0%)減少しました。

親会社株主に帰属する四半期純利益は、60億9千2百万円となり、前年同四半期に比べ51億8千8百万円(46.0%)減少しました。

中間配当金は、1株当たり22.5円とさせていただきます。

2022年4月よりスタートした4ヵ年中期事業計画“**KAYAKU Vision 2025**”では、機能化学品事業、セイフティシステムズ事業では2025年を、医薬事業、アグロ事業では2030年を「ありたい姿＝Vision」の到達点とし、そのゴールに向けてのロードマップを策定してまいりました。

本中期事業計画では、そのロードマップを着実に実行し、最終年度の2025年度に売上高2,300億円、営業利益265億円、ROE 8%以上、ROIC 10%以上の目標を確実に達成すべく取り組んでまいります。そのために、全社重要課題として「新事業・新製品創出」、

「気候変動対応」、「DX」、「仕事改革」、「働き方改革」の5つを定めました。これらの課題に対して、全社横断的組織を作り、課題解決に取り組んでいます。

これらの取り組みと合わせて、各事業のありたい姿到達に向けて、引き続き積極的な研究開発投資と設備投資を続けてまいります。特に新事業・新製品創出はモビリティ、環境エネルギー、エレクトロニクス、ライフサイエンス領域で自社技術に拘らずオープンイノベーションや製品導入、事業提携、M&Aなどの外部経営資源の取り込むための戦略的投資も精力的に検討してまいります。

コーポレートガバナンス・コードへの対応をはじめ、グループ経営の強化やコンプライアンスの徹底など内部統制の充実に努め、健全で透明性・公正性の高い経営を実行してまいります。

当社グループは、株主の皆様への利益還元を重視しております。本中期事業計画期間では、安定的かつ継続的な利益還元と内部留保レベルを勘案し、配当性向は、連結当期純利益の40%以上を目標といたします。さらに、内部留保を十分確保しながら、利益還元の一環として自己株式取得を機動的に実施いたします。

引き続き企業価値の向上に努めてまいりますので、株主の皆様におかれましては、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2023年11月



代表取締役社長

西川 元厚宏

事業別の概況（連結）

【モビリティ&イメージング事業領域】

売上高は394億6千7百万円となり、前年同四半期に比べ33億1千3百万円(9.2%)増加しました。

セイフティシステムズ事業は、国内は半導体不足等の影響から自動車生産が緩やかに回復したことにより、エアバッグ用インフレーターは前年同四半期と同水準となり、シートベルトプリテンショナー用マイクロガスジェネレータは前年同四半期を上回りました。また、海外は欧米、中国およびASEAN地域とも総じて堅調な需要に支えられ、エアバッグ用インフレーター、シートベルトプリテンショナー用マイクロガスジェネレータ、スクイブは前年同四半期を上回りました。この結果、セイフティシステムズ事業全体としては前年同四半期を上回りました。

ボラテクノ事業は、X線分析装置用部材は堅調に推移したものの、染料系偏光フィルムは車載用需要が低迷したことにより、前年同四半期を下回りました。

【ファインケミカルズ事業領域】

売上高は279億4千3百万円となり、前年同四半期に比べ86億6千7百万円(23.7%)減少しました。

機能性材料事業は、民生向け需要の低迷および半導体関連部材のサプライチェーン内の在庫調整の影響を受けエポキシ樹脂をはじめ各製品群が低調に推移したことにより、機能性材料事業全体で前年同四半期を下回りました。

色素材料事業は、感熱顕色剤が好調であったものの、産業用インクジェットプリンタ用色素、コンシューマ用インクジェットプリンタ用色素が低調に推移したことにより、色素材料事業全体で前年同四半期を下回りました。

触媒事業は低調に推移し前年同四半期を下回りました。

【ライフサイエンス事業領域】

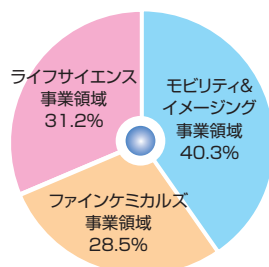
売上高は304億9千7百万円となり、前年同四半期に比べ5億3千4百万円(1.8%)増加しました。

医薬事業の国内向け製剤は、光線力学診断用剤「アラグリオ[®] 顆粒剤分包」の市場浸透、ジェネリック抗がん薬「ベメトレキセド点滴静注液」の伸長、前期に上市した抗体バイオシミラー「ペバシズマブBS」が寄与したものの、薬価改定の影響を受け、前年同四半期を下回りました。国内向け原薬、診断薬は前年同四半期を下回ったものの、輸出、受託事業は前年同四半期を上回り、医薬事業全体としては前年同四半期を上回りました。

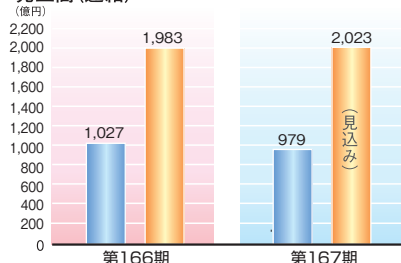
アグロ事業の国内向け販売は前年同四半期を下回ったものの、輸出が前年同四半期を上回り、アグロ事業全体としては前年同四半期を上回りました。

不動産事業は、前年同四半期並みとなりました。

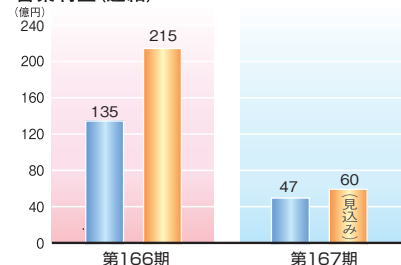
売上高構成比(連結)



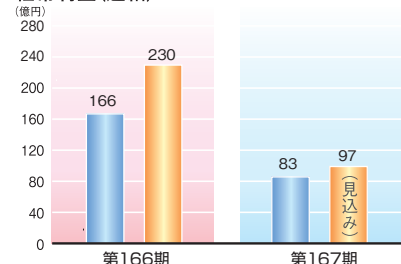
売上高(連結)



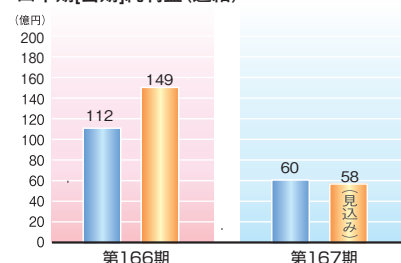
営業利益(連結)



経常利益(連結)



親会社株主に帰属する
四半期[当期]純利益(連結)



四半期連結財務諸表の概要

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

四半期連結貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	当第2四半期 連結会計期間末 (2023年9月30日現在)	前連結会計年度末 (2023年3月31日現在)	科 目	当第2四半期 連結会計期間末 (2023年9月30日現在)	前連結会計年度末 (2023年3月31日現在)
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	197,824	186,037	流動負債	46,560	39,049
固定資産	151,423	136,820	固定負債	35,146	28,782
有形固定資産	93,326	89,259	負債合計	81,707	67,831
無形固定資産	6,120	6,539	(純資産の部)		
投資その他の資産	51,976	41,021	株主資本	230,246	228,189
			資本金	14,932	14,932
			資本剰余金	15,815	15,803
			利益剰余金	204,925	202,976
			自己株式	△ 5,426	△ 5,523
			その他の包括利益累計額	36,299	25,828
			非支配株主持分	994	1,008
資産合計	349,247	322,858	純資産合計	267,540	255,027
			負債及び純資産合計	349,247	322,858

- 総資産は3,492億4千7百万円となり、前連結会計年度末に比べ263億8千9百万円増加しました。主な増加は投資有価証券105億1千万円、受取手形及び売掛金63億3千9百万円、現金及び預金24億8千5百万円であり、主な減少は商品及び製品19億3千4百万円であります。
- 負債は817億7百万円となり、前連結会計年度末に比べ138億7千5百万円増加しました。主な増加は長期借入金53億円であり、支払手形及び買掛金47億7千万円であります。
- 純資産は2,675億4千万円となり、前連結会計年度末に比べ125億1千3百万円増加しました。主な増加は為替換算調整勘定73億1千4百万円、その他有価証券評価差額金31億9千1百万円であります。

四半期連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当第2四半期 連結累計期間 (2023年4月1日から 2023年9月30日まで)	前年同四半期 連結累計期間 (2022年4月1日から 2022年9月30日まで)
売上高	97,908	102,728
売上原価	69,182	66,988
売上総利益	28,726	35,740
販売費及び一般管理費	23,958	22,180
営業利益	4,767	13,559
営業外収益	3,807	3,301
営業外費用	261	232
経常利益	8,313	16,628
特別利益	1,419	31
特別損失	893	214
税金等調整前四半期純利益	8,840	16,445
法人税等	2,712	5,120
四半期純利益	6,128	11,324
非支配株主に帰属する四半期純利益 又は非支配株主に帰属する四半期純損失(△)	35	43
親会社株主に帰属する四半期純利益	6,092	11,281

四半期連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科 目	当第2四半期 連結累計期間 (2023年4月1日から 2023年9月30日まで)	前年同四半期 連結累計期間 (2022年4月1日から 2022年9月30日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,523	12,035
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,157	△ 9,238
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,340	△ 6,198
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,370	3,053
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	4,076	△ 348
現金及び現金同等物の期首残高	53,096	52,962
現金及び現金同等物の四半期末残高	57,172	52,613

- 営業活動によるキャッシュ・フローは、105億2千3百万円の収入（前年同四半期は120億3千5百万円の収入）となりました。これは主に売掛債権の増加額が56億7千万円、法人税等の支払額が33億4千8百万円あったものの、税金等調整前四半期純利益が88億4千万円、減価償却費が67億1千万円、仕入債務の増加額が42億2千1百万円あったことによるものです。
- 投資活動によるキャッシュ・フローは、121億5千7百万円の支出（前年同四半期は92億3千8百万円の支出）となりました。これは主に有形固定資産の取得による支出が65億6千8百万円、投資有価証券の取得による支出が65億5千3百万円あったことによるものです。
- 財務活動によるキャッシュ・フローは、23億4千万円の収入（前年同四半期は61億9千8百万円の支出）となりました。これは主に配当金の支払額が41億3千万円、長期借入金の返済による支出が16億1千8百万円あったものの、長期借入れによる収入が80億円あったことによるものです。
- 以上の結果、当第2四半期連結会計期間末における現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末に比べ40億7千6百万円増加し、571億7千2百万円（前年同四半期は526億1千3百万円）となりました。

社長対談

脳科学を取り入れて 強い組織をつくるには

脳科学者

もぎ けんいちろう
茂木 健一郎 さん



日本化薬株式会社
代表取締役社長

わくもと あつひろ
涌元 厚宏

脳科学者である茂木健一郎さんをお招きし、脳科学のさまざまな知見をお伺いしながら、これからの時代に求められる組織のあり方や、モチベーションを高く持つ働き方、こだわりのあるモノづくりの考え方などのヒントを教えてくださいました。

「しぶとさ」とは、最高の賢さである
やりぬく力で市場を開拓し
最良の製品を届ける

涌元 本日はありがとうございます。著書を拝読し、社員がやる気を出せる方法や組織を活性化する方法を、脳科学の観点からお聞きしたいと楽しみにしておりました。

茂木 御社は火薬からスタートし、多岐にわたる事業を展開されていて、広がりのある面白い企業なんですね。

涌元 はい。ただ、元々が変化を好まない業界だったからか、効率重視の自動車業界のお客様に当社がよく言われてきたのが「のんびりしていて、良い会社だね」という言葉です。「良い会社」という言葉はありがたいのですが、少し皮肉めいており、社長になって4年、「のんびりした」を外せるような、本当の良い会社になりたいという思いで経営をしています。

茂木 御社が「のんびりしている」と評価されてきたのは、私は必ずしも悪いことだとは思いませんし、市場における何らかの絶対的優位性が存在する証でもあると思いますよ。

脳科学では、そのような心の居場所を、例えば親が子に与えるような「安全基地」と呼びます。企業においても安定した事業があるという心の余裕があるからこそ、社員は思い切ったイノベーションやチャレンジができるのだと思います。

涌元 良い会社にしていくには何が必要か、常々考えてきました。私が目指すのは「生き物のような組織」です。生き物は、自らの細胞を、壊れる前から自発的に壊し、絶えず新しいものに置き換えながら周囲の変化に対応しているそうです。最近は何レジリエントという言葉もよく使われますが、そういう生き物のような強さを持った会社組織にしたいのです。

茂木 なるほど。興味深いですね。ちょっと視点は変わりますが、シリコンバレーで初デートの時、パートナー候補に「あなたのモート (Moat) は何？」と質問するそうです。モートとは外堀のことで、城が外敵に攻められた時に守れる、あなた自身の強みは何かと、相手を値踏みしているわけですね。

この言葉はビジネスの領域でも使われています。ミスター日本化薬として、涌元社長が「あなたのモートは何ですか？」と質問されたら、どのように答えますか？

涌元 当社のモートを一言でいうと、「しぶとさ」じゃないでしょうか。長く事業をやっているので浮き沈みもありましたが、火薬も染料も他の事業も最後まで諦めなかった。それによって、その市場は最盛期よりは小さくなったものの、残存者利益も得ながら長年培った技術も活用し、新たな市場で主たる供給者としてシェアを確立してきました。「選択と集中なしには企

業として生き残れない」とよく言われます。それもひとつの真実だと思いますが、「しぶとく祖業を続け、他社に真似できないコアコンピタンスをさらに掘り下げて事業を続けていく」ことも、もうひとつの生き方だと思っています。

茂木 それがレジリエンスにつながり、「しぶとさ」という武器で生き残ってフロンティアになってきたのですね。

涌元 そうなんです。例えば祖業である火薬を使ったダイナマイト製造から、自動車のエアバッグ等に使われる安全部品、さらに現在は産業用ドローンの緊急パラシュートシステムも開発しています。染料の事業でも、衣料から始まり現在はインクジェットなどのデジタルプリンタの色素やインクも手掛けています。

茂木 マテリアル・ケミカルの分野は、世界にそれだけ必要とされていて多様性があるということなんですね。御社は多様性が身体化されている面白い会社ですね。

涌元 一つひとつは小さいのだけれど、それが集まることで、売上2000億円規模となりました。

茂木 確かに「しぶとさ」とは、最高の賢さだと思います。ペンシルベニア大学の教授であるアンジェラ・ダックワース氏は、「グリット (やり抜く力)」という能力を発表し、世界的な注目を集めました。「グリット」とは、理由は何でもいいから最後までやりきる力のことで、IQや才能よりもむしろ、ある人の成功を予測するパラメーターとして、最も有効なものであると言われているんですよ。

不断の進歩で良いものを安く作る コストダウンは社会的な正義

涌元 しっかりと骨組みのある強い組織にするためにまず大事なのは、現場で働く社員がモチベーションを高く持ち、チームとして協力し合って働くことだと考えています。

茂木 現場の社員の皆さんが製品を開発・製造していく上で、目標や指標として掲げていることはありますか？

涌元 メーカーとして生き残っていくためには、良い商品を生産することが必要です。昔の映画の題名をもじって、

「ALWAYS 3 パーセントの有利」、略して A 3 (KAIZEN) に取り組んでいます。どんな分野の商品も製造工程を見直し、ムリ・ムダ・ムラを取り除いて 3 % のコストカットができないかを常に追求しています。

茂木 ダジャレになっているんですね(笑)。実は、脳の神経細胞のネットワークの作られ方は、いかに効率よく処理するか、原理を一言でいえば、脳の進化はコストダウンなんです。自然界から色々な情報が入ってくる時、脳は無駄なことをしている時間はあります。限られたキャパシティで多様な情報に対応できるように、自然とスリム化し、筋肉質になっていくのです。

涌元 実は A 3 活動は、製造現場のみならず、当社グループ全体で原価低減を目指す意識改革活動なのです。色々なところに無駄はあり、ひとつなくすと次の無駄が見えてくるのです。自動車業界のお客様への営業経験で、こういう考え方はすごく鍛えられました。

茂木 コストダウンは一見するとギスギスしたイメージですが、脳の機能と同じく、企業もコストダウンがあるからこそ強靱な組織となり、生み出された余裕で多様なものが作り出せるんですよね。

今、情報科学の分野で人工知能 (AI) が盛り上がり、急速に進

化しています。その大きな理由に、実はゲームなどに使われる高性能のプロセッサが安く手に入るようになったという背景があります。情報産業が注目されていますが、私は良いモノづくりがあればこそ発展していると思っており、涌元社長の言われる、良い製品を安く作るための努力は、社会的な正義と言ってもいいと思います。

涌元 我々が目指している組織体制は、上から言われたことを淡々とやればいいのではなく、全ての社員が自分の仕事の前工程、後工程もしっかり理解し、その上で自分達のやるべきことにモチベーション高く取り組む、そういうチーム全体での連携がいたるところでできているのが理想の姿です。

茂木 私は企業の工場を見せていただく機会が多いのですが、確かに、本当に効率化された工場のラインというのは、実は世間が持つ機械的なイメージとは真逆で、人間的な余裕のある生産現場になっていました。良い製造現場には笑顔があり、心の余裕がありますよね。その余裕がいいモノ作りにつながるのだと思います。

職人的な見えないこだわりが詰まった 「クオリア」のある最良のモノづくり

涌元 製造の現場においては、熟練の職人にしかわからないような「クオリア^{※1}」を継承したり、アハ体験^{※2}のような発見や気づきをもたらしたり、現場の力を最大限に引き出し、イノベーションを生み出せる環境を作れないかと模索しています。

茂木 「クオリア」は、私のライフワークとなっている研究ですが、生産現場との結びつきが強い概念です。言葉で説明できなかったり、数量化できなかったりするような、職人の感覚的なきめ細やかなとらえ方が、まさにクオリアです。日本語にはオノマトペに象徴される、キラキラ、ガラガラ、ぴかぴかなど

※ 1：クオリア 人間の感覚の中にあふれている様々な質感のこと。たとえば、赤い色、ガラスの透明感、オレンジの香りなどを人間は生き生きとした質感（クオリア）として感じている。ニューロンとの関係など、脳科学の分野で研究が進められている。

※ 2：アハ体験 何かに気づいたり、ひらめいたりする体験。脳の不思議な能力を表すキーワードとして、脳科学で注目されている。



質感を表す言葉が数多くあり、これこそ日本の製造業の強みとも言えるもののなのです。御社の現場でもクオリア的な繊細さがありますか？

涌元 「クオリア」という概念での認知はできていないと思いますが、現場では正しい工程をありのままに正確に伝えていく努力をしています。言葉だけでは伝わらないものや、目で見た感覚などを、人と人が直接話したり、掲示物などで情報を補足したりしながら理解し合っています。そこには本当の意味でのコミュニケーションが求められ、そのための努力は絶えず行われていますね。

茂木 海外から見た日本の生産現場は、非常に魅力的なところがたくさんあって、特にきめ細やかな職人的精神や良心といったものは、本当にリスペクトされているんです。

ラーメン店主のスープへの飽くなきこだわりは、まさにそれです。もう十分美味しいスープなのに、自分の中では満足できておらず、「まだ俺のスープは完成していない」と探求し続ける。そのような日本の職人的な姿勢が、外国人には魅力的に映るようです。私が英語の著書^{※3}を執筆した際にも、日本のそのこだわりの文化を書いてほしいと、海外の編集者から要望されました。市場のリーズナブルな期待＝この値段ならこの程度の質、に対して、「いやもっと高い質が必要」という、自分の中の倫理観や質の追求です。

涌元 おもてなしの考えとも通じますね。当社の現場の社員は、年数が経てば経つほどこだわりが出てきます。本来こうあるべきということが現場に落とし込めていない時、関係者が一丸となり何とか改善しようとする場面をよく見かけます。

茂木 スタジオジブリの宮崎駿さんの作画へのこだわりも、それに近いものがあるのかもしれません。何気なく観ていてもわからない違いが宮崎さん本人にはわかる。視聴者は、最初は気づかないがだんだん違いに気づいていく。それこそ「クオリア」の精神が注ぎ込まれた、最良の製品ですね。そういう良さで、日本から世界に影響を与えてほしいですね。

ところで、御社の YouTube 公式チャンネルで公開している PARASAFE[®]の実験動画を見ましたが、これは火薬技術を応用した新製品ですね？ ひと目見て日本とわかる富士山を背景に、最新テクノロジーのドローン用安全装置のパラシュートが開く動画になっているのが日本からの発信らしくて、とてもいいなあ、と思いました。

「利他の精神」のモノづくりで 良心の結合を広げていく

茂木 最近よく「うちの社員はエンゲージメントが低いんです」と聞きます。社員がどれくらい会社に意識高く関わっているかだと思いますが、そのあたり、御社ではいかがですか？

涌元 当社には、企業ビジョンとして「KAYAKU Spirit」があります。「最良の製品を不断の進歩と良心の結合により社会に提供し続けること」を、社員のあるべき姿として定めており、当社グループの社員は常日頃から目にします。この精神を、過去から受け継ぎ、組織の中核から現場の末端までの全てに浸透させられているのはとても幸運なことです。また、これは「利他の心」を謳った内容であると理解し、私からも社員に繰り返



※3：英語の著書 日本人の幸福感や長寿の秘訣をつづった「The Little Book of Ikigai」（2017年刊）、日本人の調和のある生き方について書いた「The way of Nagomi」（2022年刊）。

し伝えています。

茂木 なるほど。これからの人工知能時代に最も大事になるのは「良い人であること」ではないかと思います。人工知能の急速な発展で、人間の知識やスキルはやがて置き換えられていくかもしれませんが、「良心」は人間にしかない、人工知能には持てない要素です。

涌元 また、エンゲージメントを高めるには、一人ひとりの仕事へのモチベーションを高めるのが大事だと思っています。「人間は何のために働くのか？」と問われたら、答えは、「幸せになりたいから」ではないでしょうか。では「どうしたら幸せになれるのか？」、結論的に言えば、私は、「人を幸せにすること」だと考えています。自分ひとりではできないことは限られるから、企業の事業活動を通して取り組むことで大きなことができる。仕事を通じて社会に貢献し、誰かに幸せを感じてもらう。それが、その誰かの家族や周りの人にも広がる。やがてそれが自分に返って来て、自分も幸せを感じる。この循環を導き出し、組織として企業として良心を結合させていく、これこそが企業の社会における役割であり、経営という仕事なのではないかと考えています。

茂木 まさに「利他」の精神ですね。実は、脳の中のしくみとして見れば、「利他」と「利己」で生じる感情は、ほぼ共通なんです。いわゆるドーパミンなど報酬系の分泌物が出る回路なのですが、親から子への無償の行為や、友達への誕生日プレゼントといった「利他」と、自分へのご褒美などの「利己」は、それぞれ別の回路が用意されているわけではない。言い換えれば、他者の喜びは自分の喜びに置き換わり得るということで、この脳のしくみは興味深いことです。

涌元 素朴な疑問なのですが、個人が「利他」よりも、「利己」を優先してしまうのは、どういう時なのでしょう？

茂木 現在置かれている「安全基地」が脆弱だと、自分が追い込まれた時に、自分を守るために「利己的」になりやすくなります。一方、誰かの「利他的」な好意で支えられた経験があると、自分も「利他的」な行動をしやすくなります。鶏と卵の話のように、「利他的」な行動を受けられない環境だと、誰かに「利他的」な行動をすることも難しくなるのです。

涌元 「利他」の精神で行動するには環境が重要なですね。

茂木 会社の人事評価においても、「利他」を重んじるのなら、個々の成果よりも「チームで何をしたか、会社にどんな貢献をしたか」という視点で評価できると、自然と「利他」の精神による行動が進化していきます。

涌元 そうですね。また、社員にとっての「安全基地」である心理的安全性のある職場も、大切な居場所ですよ。一つひとつ、できることから積み重ねて良い会社にしていきたい、そんな思いを強くしました。

茂木 日本人が感じる「生きがい」の特徴は、社会的な報酬、例えば年収や総資産いくらということ、を、必ずしも前提にしていないことだと思っています。その例として、日本の新幹線の清掃を行う企業の「7分間の奇跡^{※4}」があります。ハーバードビジネススクールの教科書にも取り上げられていますが、そこで働く職員は、掃除をすることを誇りに思い、プライドを持って働いています。どんな仕事でも一生かけて究めていくものになり得るし、その中に生きがいを見つけられる。それこそが日本文化の奥行きである、と私は考えます。

本部制を廃止する「組織改革」で より全社的見地への経営体制へ

涌元 仕事をしているとマンネリ化したり、楽なほうに流されたりするのは人間の本性として誰しもあると思います。気づいた時に、改めたり奮起したりするための、脳科学的に見た特効薬はありますか？

茂木 これは脳科学的にも、観察事実としてもそうですが、「やったことがないことを無茶振りする」ことが、個々の潜在能力を目覚めさせるにはうってつけです。自分はこれしかできない、これは向いていない、そんな固定概念をいかに取り外すかが重要です。涌元社長自身、ご経歴から拝察すると、無茶振りの会社員人生だったようですね？

※ 4：7分間の奇跡 駅に到着した新幹線が次に発車するまでのわずか7分間で行われる完璧な車内清掃の様子が、世界中のメディアで話題となった。

涌元 最初は医薬、その後、英語を話せなかったのに海外駐在となりました。駐在の時は、英語ができないと仕事にならないので、とにかく必死に勉強しました。帰国後はセーフティシステムズで自動車安全部品の事業に取り組みました。

茂木 それぞれ楽しんでこられたのですよね？ どんな人にも、脳を開花させる可能性があるんです。地位が人を作るという言葉もあるように、異なる文化や、背伸びするぐらい、戸惑うぐらいに変化のある新しい役割によって、本当に新しい能力が開花するんです。異なる事業や海外という文化が違う環境でチャレンジされた涌元社長がひとつの見本だと思います。

涌元 私の場合、その時々で良い上司に恵まれたのも幸いでした。ただ、私だけでなく、当社はいくつも異なる事業を展開しているので、無茶振りと言いますか、異動で全く経験したことのない部署に配属になることもあります。

茂木 人間も組織も国も変化しないだろうと思ってしまうことを、脳科学や認知科学の分野では、「End of History Illusion^{※5}」と言うのですが、そういう意味では、御社では、脳を開花させるチャンスには事欠かないかもしれませんね。

涌元 実は2023年6月に、大きな組織変更をしました。当社は、異なる事業を手掛ける会社と一緒にになった経緯からか、どうしても事業の中で物事を完結させてしまう傾向がありました。今回、各事業等を統括する本部制を廃止し、役員はより全社的な見地で各事業領域を掌管する経営体制に変更しましたので、これによって社員もこれまで以上に組織を超えて活躍できる機会が広がると期待しています。脳科学的にも効果が期待できそうですね(笑)。

茂木 2017年に「Attention Is All You Need^{※6}」という論文がグーグルから発表されました。これは、AIによる自然言語処理能力を飛躍的に高めた「トランスフォーマー(Transformer)」のしくみを解説したのですが、そこでは、文字列の、どこに、どれくらいの配分で注意(ア

テンション)を向けるかで変革が起こる」ということです。注意の向け方を変えることは、世界を再解釈し直すことです。脳科学の視点からも、どう注意を配分するか、それがすべての脳の成長を決めます。

部門ごとに払っていた注意を、全社の注意に広げられた御社に起こる、これからの変革が楽しみです。

涌元 本日は、脳科学の視点から、示唆に富んだたくさんの貴重なご意見をありがとうございました。強い組織づくりに向けて、大いに活用させていただければと思います。

対談は、お二人の共通の趣味などでも盛り上がり、茂木さんが「涌元社長とマラソン対決をしたいなあ」とおっしゃるなど、終始楽しい雰囲気が進み、あっという間に終了時刻となりました。



茂木 健一郎 もぎけんいちろう
脳科学者／理学博士



涌元 厚宏 わくもと あつひろ
日本化薬株式会社
代表取締役社長

東京都生まれ。
東京大学理学部、法学部卒業後、同大学院物理学専攻課程を修了。理化学研究所、英ケンブリッジ大学を経て、現在、企業の上級研究員、大学教授、作家など、多種多様な肩書を持つ。クオリア(意識のなかで立ち上がる、数量化できない微妙な質感)をキーワードに脳と心の関係を探求する。著書は「脳と仮想」(小林秀雄賞受賞)など多数。趣味はランニング。

千葉県出身。
1979年当社入社。医薬事業部門の営業に従事した後、ニューヨーク、デュッセルドルフに駐在し海外とのビジネスに従事。帰国後は、セーフティシステムズ事業の立ち上げから営業部門のリーダーとして事業を牽引、当社主力事業のひとつに育てた。2019年6月25日、当社11代目の社長に就任。趣味は、ウォーキング、ランニング、登山、ゴルフという行動派。

※5: End of History Illusion (訳) 歴史の終わりの幻想(あらゆる個人が、これまでに成長や変化を経験しているにもかかわらず「もう将来的に大幅な成長や成熟はしないだろう」と感じてしまう心理現象)

※6: Attention Is All You Need (訳) 注意こそはすべて

TOPICS

医薬事業の「2030年ありたい姿」に向けて新薬導入へ投資

■ Adlai Nortye 社の株式を取得

2023年10月3日、当社はAdlai Nortye社(以下「アドライ社」)がグローバル開発を行っているBuparlisib(開発コード:AN2025)の日本における商業化を含めたオプション契約を締結するとともに、アドライ社の米国NASDAQへの新規上場に合わせた40百万米ドルの第三者割当増資を引き受けました(クラスA普通株式を5,217,391株取得)。

アドライ社は現在、Buparlisibについて、再発・転移頭頸部扁平上皮がん患者に対する非盲検無作為化第III相臨床試験「BURAN Study」を日本を含めたグローバルで実施中です。

今後、Buparlisibの日本での開発・販売において、アドライ社と更なる関係強化を図ってまいります。

■ 新規医薬品候補 Taletrectinib に関するライセンス契約締結

2023年10月27日、AnHeart Therapeutics Inc.(以下「アンハート社」)が開発している経口の新規次世代脳移行性選択的ROS1阻害剤Taletrectinib(開発コード:AB-106/DS-6051b)について、日本における独占的販売権に関するライセンス契約を締結いたしました。

本契約の締結により、当社は、アンハート社より日本におけるTaletrectinibの独占的販売権を獲得します。開発については引き続きアンハート社がグローバル第II相臨床試験を実施し、当社は日本におけるTaletrectinibの承認申請および製造販売承認取得後の一部製造、流通、販売、プロモーション等を担います。当社は、アンハート社に、本契約締結に伴う一時金(40百万米ドル)と今後の開発進展や承認の取得、国内での販売額が一定額を超えた場合にマイルストーンを支払うとともに、国内での販売額に応じたロイヤリティを支払います。

Taletrectinibは、米国FDAおよび中国NMPAから画期的治療薬の指定を受けており、アンハート社は現在、ROS1陽性非小細胞肺がんを対象に、第II相臨床試験「TRUST-II」を日本を含めたグローバルで実施中です。

当社は今後も、バイオシミラー、ジェネリック医薬品の安定供給に努めて、中期事業計画を達成するとともに、導入やライセンス及び研究・開発の両輪の取り組みで新薬パイプラインの充実を図り、「2030年ありたい姿」の達成に向けても邁進してまいります。



製品イメージ

主要な事業紹介

モビリティ & イメージング事業領域

変化するモビリティテクノロジーに対応した製品で世界中の人々に安全を提供し、社会に貢献していきます

モビリティ&イメージング事業領域では、セーフティシステムズ事業およびポラテクノ事業を展開しています。

セーフティシステムズ事業は、姫路工場での雷管製造と厚狭工場での火薬製造の長い歴史から、点火・起爆装置および火薬燃焼に関する卓越した技術を持っています。これらの技術を応用展開して、エアバッグを膨らませるためのガス発生装置「インフレーター」と、衝突時などにシートベルトを巻き取る装置、また歩行者との衝突時に歩行者の頭部保護のためにボンネットを跳ね上げる装置など、様々な用途に展開されている「マイクロガスジェネレータ」、そしてそれらの点火装置「スクイブ」を独自に開発してきました。現在、グローバルに事業を展開し、日本、チェコ、中国、メキシコ、マレーシアの5つの生産拠点から、世界中の人々に安全を提供しています。

ポラテクノ事業では、車載ディスプレイ用、アイウェア用、プロジェクター用などの特徴ある偏光板やX線分析装置用部材を手がけております。変化する市場とお客様のニーズにスピーディーかつ的確に応え、社会に貢献していきます。

ファインケミカルズ事業領域

豊かな暮らしと持続可能な社会に貢献する技術を活かした価値ある製品を提供しています

ファインケミカルズ事業領域は、機能性材料事業、色素材料事業および触媒事業を展開しています。

機能性材料事業では、封止材、基板、移動通信システム(5G/6G)のためのエポキシ樹脂、マレイミド樹脂、レジスト素材、MEMS用ドライフィルムレジスト、LCD・半導体領域のクリーナーの素材事業に加え、半導体製造装置事業を手がけております。色素材料事業では、インクジェットプリンター用インク、繊維用・紙用染料、感熱顕色剤、車載・センサー用機能性色素などを、触媒事業では、医薬品・アミノ酸、塗料、粘・接着剤、透明パネルや人工大理石等の基礎原料となるアクロレイン・アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒を提供しています。

このように独自の技術を応用し、環境に配慮した製品を『情報・通信・デジタル印刷・省エネルギー・省資源・センシング』等の分野に幅広く提供しています。これからも、環境負荷低減、CO2排出量の削減にも積極的に取り組み、お客様そして社会のニーズにお応えできる特徴ある機能化学品を提供し続けることにより、人びとの安心・安全で豊かな暮らしを守り、持続可能な社会に貢献していきます。

ライフサイエンス事業領域

優れた医薬品等の開発により新たな治療の機会を提供するとともに、医薬品を安定供給し人々の健康に寄与してまいります。また、環境にやさしい優れたアグロケミカルを提供し、持続可能な農業の発展に貢献してまいります

ライフサイエンス事業領域では、医薬事業およびアグロ事業を展開しています。

医薬事業の抗がん薬の歴史は、1969年の「ブレオ®」の発売に始まり、現在、抗がん薬およびがん関連薬剤のラインアップは、ジェネリック薬も含めて50種類にのぼっています(2023年9月30日現在)。がん関連製品のラインアップ数は国内製薬メーカー最多で、がん領域に関する信頼性の高い情報とともに医療機関に提供しています。今後も優れた医薬品・機器等を開発し、新たな診断・治療機会を提供するとともにバイオシミラー、ジェネリック医薬品を安定的に供給し、サステナブルな社会の実現と人々の健康に寄与してまいります。

アグロ事業では、食の安定供給に欠かせない農薬を取り扱っています。農業用途の殺虫剤、除草剤、殺菌剤や土壌くん蒸剤のほか、衛生害虫用の殺虫剤などを取り扱っています。今後も環境にやさしい優れたアグロケミカルを、その技術・サービスと共に提供し、食糧供給を支え、持続可能な農業の発展に貢献していきます。

当社の概要（2023年9月30日現在）

商 号 日本化薬株式会社
会 社 設 立 1916年6月5日
資 本 金 14,932,922,842円
従 業 員 数 5,866名（連結）
（就業人員） 2,439名（単体）

主要な事業所
本 社 東京都千代田区丸の内2-1-1
工 場 福山（広島）、厚狭（山口）、東京（東京）、
上越（新潟）、高崎（群馬）、姫路（兵庫）、
鹿島（茨城）
研 究 所 ファインケミカルズ（東京）、
医薬（東京）、開発統括（兵庫）、
アグロ（茨城）

企業グループの概要

■主なグループ会社（国内）（株）ニッカファインテクノ、日本化薬フードテクノ(株)
（海外） 化薬化工（無錫）有限公司、カヤク アドバンスト マテリアルズ , Inc、上海化耀国際貿易有限公司、
モクステック , Inc.、カヤク セイフティシステムズ ヨーロッパ a.s.、
化薬（湖州）安全器材有限公司、カヤク セイフティシステムズ デ メキシコ ,S.A.de C.V.、
カヤク セイフティシステムズ マレーシア Sdn.Bhd.

■主要な事業内容（当期より組織変更に伴い、事業領域の区分を変更しております）

事業領域	事 業	主要な製品・サービス
モビリティ & イメージング	セイフティシステムズ	エアバッグ用インフレーター、シートベルトプリテンショナー用マイクロガスジェネレータ、スクイブ
	ボラテクノ	液晶ディスプレイ用部材、液晶プロジェクター用部材、X線分析装置部材
ファインケミカルズ	機能性材料	エポキシ樹脂、マレイミド樹脂、エポキシ樹脂用硬化剤、反応性難燃樹脂、アクリル酸エステル、レジスト用紫外線硬化型樹脂、MEMS用レジスト（液状並びにドライフィルムレジスト）、LCD・半導体用クリーナー、液晶ディスプレイ用シール剤、半導体製造装置（ラミネーター、リムーバー、マウンター、UV照射機）
	色素材料	インクジェットプリンタ用色素、インクジェット捺染用染料、産業用インクジェットインク、イメージセンサー用材料、調光ガラス用二色性色素、近赤外線吸収剤、繊維用及び紙用染料、樹脂用着色剤、感熱顔色剤、顔料誘導体（シナジスト）
	触媒	アクリル酸製造用触媒、アクロレイン製造用触媒、メタクリル酸製造用触媒
ライフサイエンス	医薬	抗悪性腫瘍剤、生物学的製剤、循環器用剤、光線力学診断用剤、体外診断用医薬品、血管内塞栓材、医薬原薬・中間体、食品添加物、健康食品素材、食品品質保持剤、洗浄除菌剤
	アグロ	殺虫剤、除草剤、殺菌剤、殺ダニ剤、防蟻用殺虫剤、土壌殺菌剤、動物忌避剤
	不動産	不動産事業

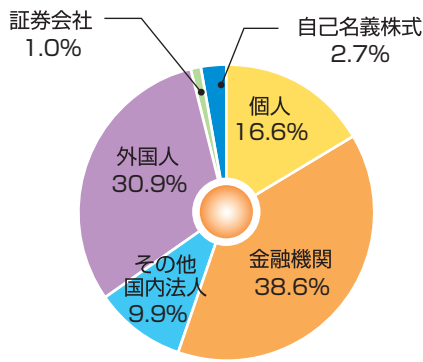
取締役、監査役および執行役員ならびに会計監査人

代表取締役社長	取締役社長執行役員	涌元 厚宏	常務執行役員	島田 博史
代表取締役副社長執行役員	取締役副社長執行役員	渋谷 朋夫	上席執行役員	井上 晋司
取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	井上 佳美	上席執行役員	武田 真
取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	石田 由次	執行役員	川村 勉
取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	明妻 政福	執行役員	吉岡乾一郎
取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	川村 茂之	執行役員	藤田 卓三
取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	太田 洋	執行役員	加藤 康仁
取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	藤島 安之	執行役員	湯屋 秀之
取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	房村 精一	執行役員	加藤 芳則
取締役専務執行役員	取締役専務執行役員	赤松 育子	執行役員	清柳 正幸
常任監査役	常任監査役	町田芽久美	執行役員	児玉聖一郎
監査役	監査役	和田洋一郎	執行役員	赤谷 宜樹
監査役	監査役	東 勝次	執行役員	永井 祐子
監査役	監査役	尾崎 安央	執行役員	犬伏 敦郎
監査役	監査役	若狭 一郎	会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

株式の状況 (2023年9月30日現在)

- 発行可能株式総数 700,000,000株
- 発行済株式の総数 170,503,570株
- 株主数 19,983名 (前期末比64名減)

■所有者別株式分布状況 (株式数比率)



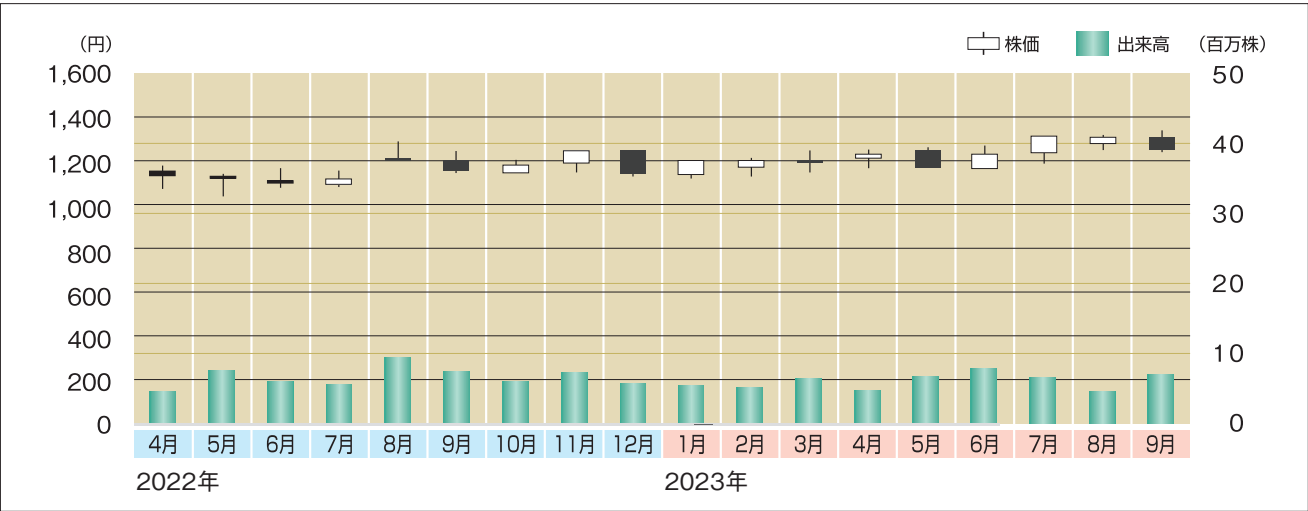
(注) 株式数比率は小数点第2位を四捨五入しており、各項目の比率を加算しても100%にならない場合があります。

■大株主

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)	23,583	14.21
ノーザントラストカンパニー(エイブイエフシー) リシルチェスター インターナショナル インバスターズインターナショナルパリュエー エクイティトラスト	13,985	8.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,899	7.17
カヤベスタークラブ	6,211	3.74
ノーザントラストカンパニー(エイブイエフシー) リ ユーエス タックス エグゼンブテド ペンション ファンズ	5,992	3.61
株式会社三菱UFJ銀行	5,090	3.06
株式会社常陽銀行	5,089	3.06
全国共済農業協同組合連合会株式会社	5,020	3.02
明治安田生命保険相互会社	4,843	2.92
ノーザントラストカンパニー(エイブイエフシー) リ ノン トリディー クライアーンツ アカウント	4,811	2.90

(注) 当社は、自己株式 4,647,892 株を保有しております。
また、持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

■株価・売買高の推移



株主メモ

事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会 毎年6月開催
基準日 定時株主総会の議決権 3月31日
期末配当 3月31日
中間配当 9月30日
(その他必要がある場合は、あらかじめ公告いたします。)

公告方法 電子公告(公告掲載URL <https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/>)
ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。

上場証券取引所 東京証券取引所
証券コード 4272
株主名簿管理人 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
(特別口座の口座管理機関) 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号
(電話照会先) 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話0120-782-031(フリーダイヤル)

◎住所変更、単元未満株式の買取・買増、配当金受取方法の指定等のお申出先について

株主様の口座のある証券会社にお申出ください。
なお、証券会社に口座がないため特別口座が開設されました株主様は、特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

◎未払配当金の支払いについて

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

◎「配当金計算書」について

配当金お支払いの際にご送付しております「配当金計算書」は、租税特別措置法の規定に基づき作成する「支払通知書」を兼ねております。
ただし、株式数比例配分方式をご選択いただいている株主様につきましては、源泉徴収税額の計算は証券会社等にて行われます。確定申告を行う際の添付資料につきましては、お取引の証券会社等にご確認をお願いいたします。

◎特別口座に記録されている株式について

特別口座に記録されている株式は、そのままでは市場で売買できません。様々な手続を円滑に行うためにも、証券会社等の口座へ振り替えられることをお勧めいたします。
証券会社等の口座への振替手続きの詳細については、特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社にお問い合わせください。

『復興特別所得税』についてのご案内(このご案内は、2022年9月末時点での情報をもとに作成しております。)
2013年1月1日より『東日本震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法(平成23年法律第117号)』が施行され、**2013年1月1日から2037年12月31日までの間(25年間)に生じる所得には、その所得税額の2.1%が『復興特別所得税』として課税されることとなりました。**株式等の配当金等も『復興特別所得税』の対象となり、源泉所得税を徴収する際、復興特別所得税が併せて徴収されますので、ご案内申しあげます。

なお、上場株式等の配当等に関する具体的な税率は、下表をご参照願います。

配当等の支払開始日		2023年 2037年	2038年～
上場株式等の 配当等に係る 税率	所得税	15%	15%
	復興特別所得税	0.315%	—
	住民税	5%	5%
合 計		20.315%	20%

- ・個人の株主様で発行済株式総数の3%以上の株式等をご所有される場合の税率は、左表の内容と異なります。
- ・配当等をお受け取りになる方が、法人の場合には住民税は課税されません。
- ・詳細につきましては、所轄の税務署にお問い合わせください。



表紙「Spring in mountains」
ベトル スムテックさん
(カヤク セイフティシステムズ ヨーロッパ a.s.)

株主通信

2023年11月発行
編集・発行 日本化薬株式会社 法務部
コーポレート法務担当
〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-1-1
TEL 03-6731-5918
URL <https://www.nipponkayaku.co.jp/>