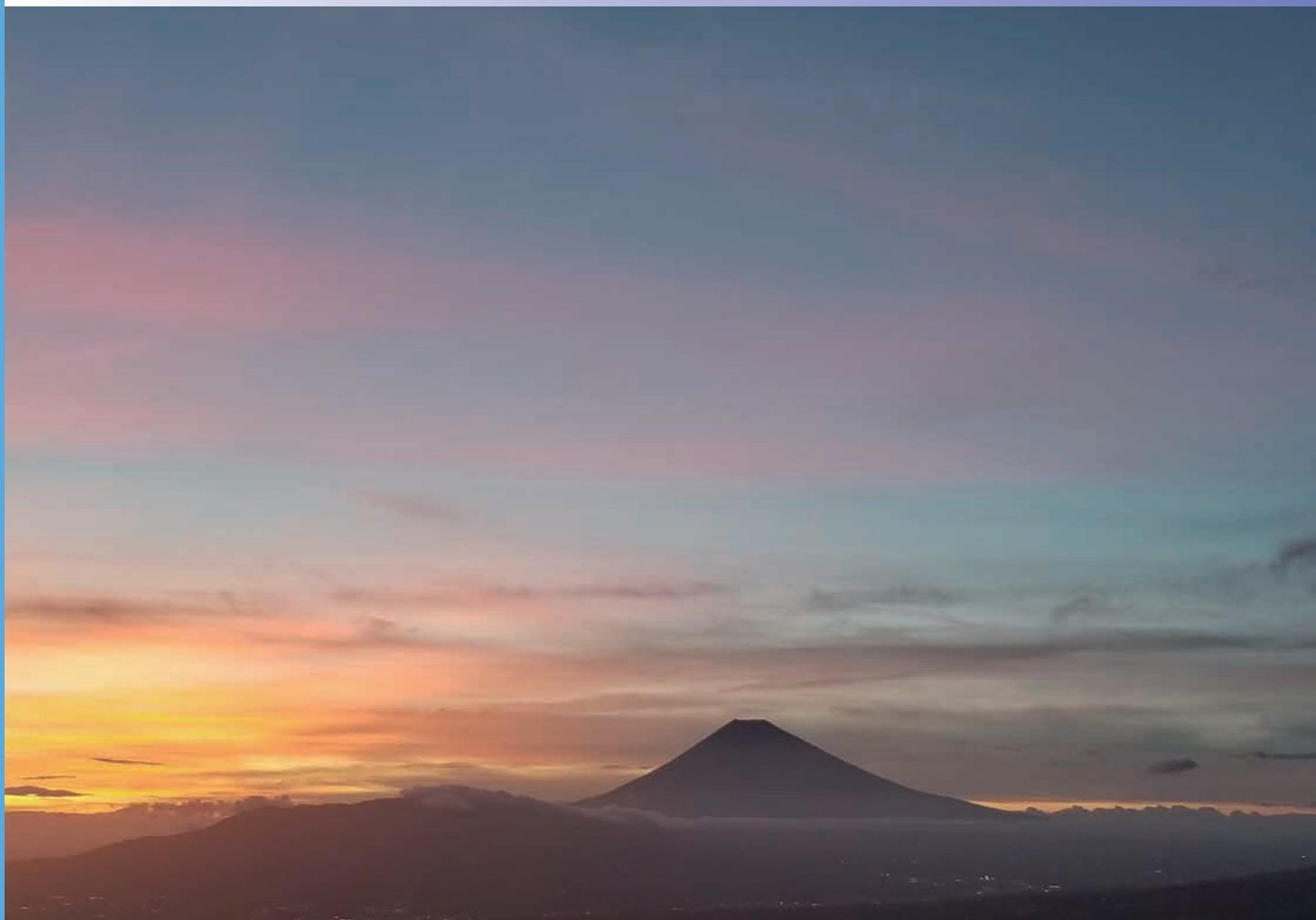


株主通信

November
2022

第166期中間期のご報告
(2022年4月1日～2022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166期中間期(2022年4月1日～2022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、新型コロナウイルス感染症による影響からの正常化が見られた一方で、ロシアのウクライナ侵攻、燃料・資源高による世界的なインフレ進行、中国におけるゼロコロナ政策などにより一層不透明感が増しました。

当社グループは本年度より新中期事業計画“**KAYAKU Vision 2025**”をスタートしました。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り組みを進めています。

この結果、当中間期の連結売上高は、医薬事業が前年同期を下回ったものの、機能化学品事業、セイフティシステムズ事業及びその他事業が前年同期を上回ったことにより1,027億2千8百万円となり、前年同期に比べ138億8千8百万円(15.6%)増加しました。

営業利益は、135億5千9百万円となり、前年同期に比べ26億5千7百万円(24.4%)増加しました。

経常利益は、為替差益により、166億2千8百万円となり、前年同期に比べ47億9千9百万円(40.6%)増加しました。

親会社株主に帰属する四半期純利益は、112億8千1百万円となり、前年同期に比べ20億7千5百万円(22.5%)増加しました。

中間配当金は、1株当たり20円とさせていただきます。

本年4月よりスタートした4か年中期事業計画“**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%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。

機能化学品事業は基板、封止用途の高機能樹脂や前中計期間中に買収したクリーナーや半導体装置事業を中心とする半導体関連ビ

ジネス、産業用インクジェットインク、アクリル酸やメタクリル酸製造用高収率触媒、X線分析装置用部材などの製品を中心に成長してまいります。

医薬事業はバイオシミラーやがん関連分野における市場拡大を進めるとともに、新薬・新医療機器の導入および自社創生に取り組んでまいります。

セイフティシステムズ事業は、自動車用安全部品の新製品開発およびシェア拡大に努めるとともに、新規分野として、ドローン用安全部品等の開発に注力してまいります。

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。

2022年11月



代表取締役社長

冨元 厚宏

事業別の概況（連結）

【機能化学品事業】

売上高は460億2千3百万円となり、前年同期に比べ84億1千万円(22.4%)増加しました。
機能性材料事業は、高速通信(5G)デバイスやIoTの普及、自動車の高度電装化等によるIT機器の需要増により、これらに使用される半導体関連部材となるエポキシ樹脂、MEMS等の複合材が好調に推移したことにより、機能性材料事業全体で前年同期を上回りました。
色素材料事業は、産業用インクジェットプリンタ用色素・インクの市況が回復基調にあることに加え、コンシューマ用インクジェットプリンタ用色素が堅調に推移したことにより、色素材料事業全体で前年同期を上回りました。

触媒事業は国内、輸出ともに受注が好調に推移したことにより前年同期を上回りました。
ボラテクノ事業は、染料系偏光フィルムの需要は低調に推移したものの、X線分析装置用部材が好調に推移したため、ボラテクノ事業全体で前年同期を上回りました。

【医薬事業】

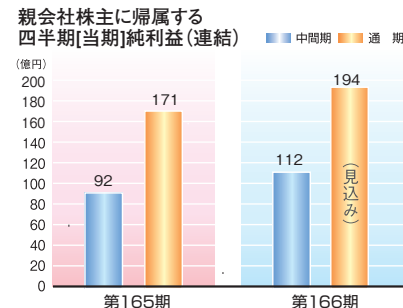
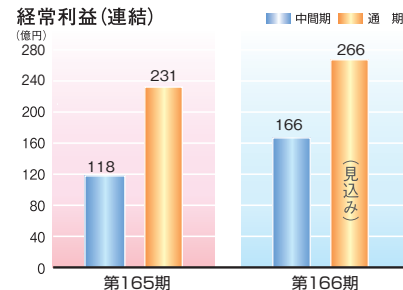
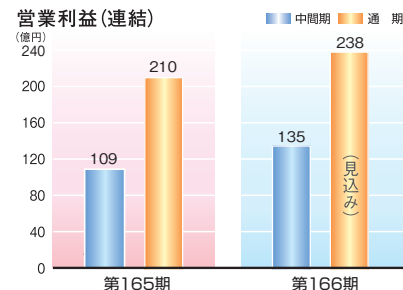
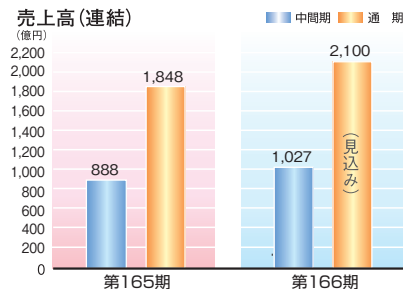
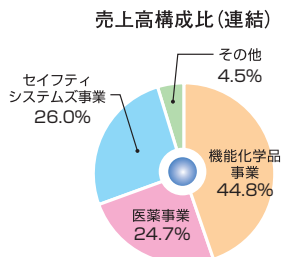
売上高は253億3千4百万円となり、前年同期に比べ2億円(0.8%)減少しました。
国内向け製剤は、8月に血液がんに対する新薬「ダルビアス[®]点滴静注用」を上市し、ジェネリック抗がん薬「ベメトレキセド点滴静注液」、光線力学診断用剤「アラグリオ[®]顆粒剤分包」が伸長し、前年同期を上回りました。
国内向け原薬は、前年同期を上回ったものの、輸出、受託事業、診断薬は前年同期を下回りました。

【セイフティシステムズ事業】

売上高は267億4千2百万円となり、前年同期に比べ51億2千4百万円(23.7%)増加しました。
国内事業は、半導体不足等の影響による自動車の減産を受け需要が低調に推移したことにより、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期を上回ったものの、エアバッグ用インフレーターは前年同期を下回り、国内事業全体で前年同期を下回りました。
海外事業は、半導体不足の影響を受け一方で、各国の各種政策等により新型コロナウイルス感染症拡大の影響による世界的な需要低迷からの回復が続き、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、スクイブは前年同期を上回りました。

【その他】

売上高は46億2千8百万円となり、前年同期に比べ5億5千4百万円(13.6%)増加しました。
アグロ事業は国内、輸出ともに前年同期を上回り、アグロ事業全体で前年同期を上回りました。
不動産事業は、前年同期を上回りました。



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 (2022年9月30日現在)	前連結会計年度末 (2022年3月31日現在)	科 目	当第2四半期 連結会計期間末 (2022年9月30日現在)	前連結会計年度末 (2022年3月31日現在)
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	187,521	175,843	流動負債	47,941	45,760
固定資産	141,981	139,616	固定負債	22,322	23,273
有形固定資産	91,934	89,060	負債合計	70,264	69,034
無形固定資産	7,141	7,586	(純資産の部)		
投資その他の資産	42,906	42,970	株主資本	230,835	223,633
			資本金	14,932	14,932
			資本剰余金	15,785	15,759
			利益剰余金	202,639	195,566
			自己株式	△ 2,523	△ 2,624
			その他の包括利益累計額	27,372	21,846
			非支配株主持分	1,031	945
			純資産合計	259,239	246,425
資産合計	329,503	315,459	負債及び純資産合計	329,503	315,459

- 総資産は3,295億3百万円となり、前連結会計年度末に比べ140億4千3百万円増加しました。主な増加は原材料及び貯蔵品67億7千5百万円、現金及び預金34億9千万円、商品及び製品29億8千3百万円であり、主な減少は有価証券27億7千4百万円であります。
- 負債は702億6千4百万円となり、前連結会計年度末に比べ12億2千9百万円増加しました。主な増加は支払手形及び買掛金38億4百万円であり、主な減少は短期借入金11億6百万円であります。
- 純資産は2,592億3千9百万円となり、前連結会計年度末に比べ128億1千3百万円増加しました。主な増加は為替換算調整勘定71億3千万円、利益剰余金70億7千3百万円であり、主な減少はその他有価証券評価差額金14億3千2百万円であります。

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 (2022年4月1日から 2022年9月30日まで)	前年同四半期 連結累計期間 (2021年4月1日から 2021年9月30日まで)
売上高	102,728	88,840
売上原価	66,988	57,622
売上総利益	35,740	31,218
販売費及び一般管理費	22,180	20,315
営業利益	13,559	10,902
営業外収益	3,301	1,249
営業外費用	232	323
経常利益	16,628	11,828
特別利益	31	1,453
特別損失	214	309
税金等調整前四半期純利益	16,445	12,972
法人税等	5,120	3,720
四半期純利益	11,324	9,251
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(△)	43	46
親会社株主に帰属する四半期純利益	11,281	9,205

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 (2022年4月1日から 2022年9月30日まで)	前年同四半期 連結累計期間 (2021年4月1日から 2021年9月30日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,035	14,384
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,238	△ 5,573
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,198	△ 6,397
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,053	514
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 348	2,926
現金及び現金同等物の期首残高	52,962	47,483
現金及び現金同等物の四半期末残高	52,613	50,410

- 営業活動によるキャッシュ・フローは、120億3千5百万円の収入（前年同四半期は143億8千4百万円の収入）となりました。これは主に棚卸資産の増加額が84億4千1百万円、法人税等の支払額が38億5千3百万円あったものの、税金等調整前四半期純利益が164億4千5百万円、減価償却費が66億5千5百万円、売上債権の減少額が20億1千1百万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、92億3千8百万円の支出（前年同四半期は55億7千3百万円の支出）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59億8千9百万円、投資有価証券の取得による支出が20億9千9百万円、有価証券の取得による支出が4億2百万円、定期預金の預入による支出が3億3千9百万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、61億9千8百万円の支出（前年同四半期は63億9千7百万円の支出）となりました。これは主に配当金の支払額が41億9千8百万円、長期借入金の返済による支出が11億6千7百万円、短期借入金の純減少額が6億8千1百万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3億4千8百万円減少し、526億1千3百万円（前年同四半期は504億1千万円）となりました。

社長対談

自律的な組織を創り、 率いるリーダーとして

サッカー元日本代表監督
株式会社今治・夢スポーツ 代表取締役会長
おかだ たけし
岡田 武史 様



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

社員一人ひとりが自律的に行動する組織を創り、企業としての「ありたい姿」へと導くために、経営者に求められることは？代表監督としてサッカー日本代表を初のFIFAワールドカップ出場に導き、現在はFC今治運営会社「株式会社今治・夢スポーツ」代表取締役会長である岡田武史氏をお招きし、リーダーに必要な考え方や行動についてお聞きしました。

現場で選手同士が折り合いを成していく そんなチームを作らなければならない

涌元 本日はよろしくお願いします。昨年対談した生物学者の福岡伸一先生から「岡田さんが『福岡さんの動的平衡論は素晴らしい。生命体のような自律分散型のサッカーができれば最強

のチームになれる』とおっしゃっていた」とお聞きしました。私も生き物のようにしなやかな姿を会社の経営に反映させたいと考えておりまして、このような考え方を組織運営に実際にどう落とし込んでいけばよいのかを岡田さんにお伺いしたいと思いました。

岡田 ありがとうございます。福岡先生は「岡田は私の弟子だ」などとおっしゃっていませんか？(笑)

僕が福岡先生にお会いしたのは、「自分は結果は出せているが、本当にチームを育てているのか？」という疑問を抱いたのがきっかけで、W杯日本代表監督(1度目)の後、横浜F・マリノスの監督に就任して2年目を終えた頃です。それまで僕は確率論や理屈をもとに選手たちを指導してきました。そのやり方で結果は出せていて、就任1年目で完全優勝をしました。ただ一方で、大事な場面での判断を選手個人がせず、僕の指示にやみくもに従うようになってしまった。「こりゃまずい」と思って、2年目の開幕時に選手たちに「自分で考えてやってみる。オレは指示しないから」とやったら、いきなり開幕から連敗。慌てて元の形に戻したら、なんとか2年目も優勝できたものの「指導者として本当に正しい道を歩んでいるのか？」という思いが拭えませんでした。

涌元 福岡先生とは、どんな会話をされたんですか？

岡田 「岡田さん、新陳代謝って知ってますか？」「知っとるわい(笑)」「古い細胞が死んで新しい細胞が出てきても、脳は命令していないんですよ」「えっ？脳が命令していないのになぜ同じ形になるの？」「細胞同士が折り合いを成して同じ形になるんです」といった話です。「そうか、監督はビジョンや方向性を示し、現場では選手同士が折り合いを成していく——そんなチームを作らなければならないんだ」とひらめきました。

ただ、それをどう落とし込むかが難しい。オシムさんが倒れて急遽2回目の日本代表監督をやることになり、その後は「日本代表やトップチームだけではなく、育成から関わらないと根本解決に至らないのではないか？」と思うようになり、現在の立場で新たなチャレンジを続けています。

自分事と思えるまで目標を細かく分割し、集中できる場所を用意することが大切

涌元 現在は、愛媛県今治市に本拠地を持つサッカークラブ「FC 今治」の運営会社「株式会社今治・夢スポーツ」のオーナーであり、指導者としてではなく、代表取締役として会社経営に携わっていらっしゃいますね。

岡田 従業員と選手で100人程度のまだまだ小さな会社ですが、年々規模が大きくなっています。創業当初はそれぞれが生き生きと好き勝手なことをやっても何とかなっていたのですが、このくらいの規模になると、しっかりしたマネジメントの必要性を感じ始めています。日本化薬さんの中期事業計画 **KV25**^{※1}を事前に読ませてもらい「やはりこれくらい綿密に、ビジョンから目標まで落とし込む必要があるんだな」とあらためて思いました。**KV25**実現に向けて「ニコニコルーム」^{※2}も新設されたそうですね。これはどういう部屋なのですか？

涌元 もとは役員室として使用していた部屋を改造し、ありたい姿を達成するまでのシナリオを部門別、プロジェクト別に作成して、部屋の壁に模造紙で貼り出しています。計画に取り組むのは生身の人間なので、論理的な部分と肌感覚(実態)がうまく噛み合うことが必要だと感じ、いつでもすぐに現状の動きを確認し議論し合える場所にしました。

岡田 僕も監督時代は「優勝を目指します」ではなく「勝ち点56で優勝を目指します。Aランクのチームには勝率55%で勝ち点いくつ、Bランクには勝率60%で勝ち点いくつ……」という言い方をしていました。そんなふうに説明すると選手たちの表情が「ハッ」となる。その目標は実現できると思えるんですね。また、そうやって目標を分割していれば、たとえシーズン途中で連敗しても「もうダメだ」とならず、「後の試合で勝てば目標に到達できる」と冷静な判断ができます。僕はJ1のチームを率いて3回優勝していますが、開幕前に宣言した数字と実際の勝ち点の“誤差”は、いずれも「±1」でした。

※1：**KV25** 中期事業計画(2021-2025)の略称。正式名称は**KAYAKU Vision2025**

※2：**ニコニコルーム** 「ありたい姿が見える部屋」の通称。中計最終年度2025(ニコ)年をニコニコ迎えたい、との思いを込めて命名。

目標を細かく分割して、「自分事として飲み込める」大きさにすることはとても重要ですね。

涌元 まさにおっしゃるとおりです。「ニコニコルーム」も自分たちの部署の目標が目に見える形で貼ってありますから、その前で「どこまで進捗しているか？」を話し合えます。その部屋に入ったら100%それに集中できる場所でもあるんです。

将来は社員に自由に出入りしてもらい、進捗を確認し合う場所にしたいと思っています。

岡田 それは素晴らしい取り組みですね。

新たな礎を築く時だと覚悟し行動する 厳しさが求められる時代に

岡田 最近、組織を率いる中で試行錯誤しているのは「厳しさ」についてです。監督時代は、もっと厳しくいけたんです。もちろん、すべての選手に対して愛情を持っているし、コミュニケーションもとりますけど、「結果を出さなければ来年の契約は結べない」という非情な世界であることは、僕も選手たちも覚悟していましたから。ところが、会社はそうはいきませんよね、



社員を放り出すわけにはいかないですから。周囲から「昔そんなに厳しかったのに今はどうしてそんなに優しいんだ？」と言われてます。「褒めて伸ばす」も否定はしませんが、ここにきてある種の厳しさも必要かなと思っています。

涌元 同感です。当社も「良い会社だね」というお言葉をいただくこともあります。枕詞に「のんびりした」がつくことが多いのです。先人たちが築いてきた100年の礎に感謝しつつ、今の自分たちには「新たな礎を築く時だと覚悟し行動する厳しさ」が求められていると痛感しています。

グローバルな視点では、日本の競争力低下は顕著ですよね。その自覚を持ち、当社も業績をしっかりと伸ばしていかないと、将来は衰退しかありません。会社を運営していく上で経営陣や私自身の明確な意思が必要なのと同時に、それを全社員にどうやってタイムリーに伝え、受け止めてもらうかを、いつも考えています。

岡田 僕たちの会社では今、「プロミス」というものを作成しています。社員同士の約束を明文化し、携帯サイズにまとめたもので、例えば「遠い夢を追い、近くの目標を見つめ、今できることに全力を尽くします」となどの約束事が書かれています。これに合致しているか、反していないかという軸で厳しさを求めようと考えています。

涌元 それは素晴らしいですね！当社にも同じように携帯できる **KAYAKU spirit** ^{※3} カードがあります。他にも、企業理念やサステナブル経営、当社のありたい姿についてまとめ、全社員が手元に置いていつでも見られる冊子も作成しました。海外グループ会社にも、各国語に翻訳し配布する予定です。

哲学や理念といった大きなもので、 個人の欲望をコントロールせよ

涌元 プロミスのようなツール活用の他に、会社の価値観を社内に浸透させるために心がけていらっしゃるがあれば教

※3：KAYAKU spirit 日本化薬の企業ビジョン 「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」

えてください。

岡田 「会社の価値観に沿った経営行動を、経営陣自ら実践し、その姿を見せる」ということも非常に重要だと思います。

「株式会社今治・夢スポーツ」を創設して1年目、ピブス（裏表を別々の色で印刷したチーム分け用のゼッケン）を、今治の特産品であるタオルで作ったことがありました。ところが、タオルって片面がパイル地なんです。なので、製作途中で片面だけスポンサー企業のロゴがうまく印刷できないことが判明。この時点で製作費に100万円の出費をしていました。現場は「片面掲載だけでスポンサーさんに許してもらい、このまま使いましょう」という意見でした。でも、その時僕は「ウチの企業理念は『物の豊かさよりも心の豊かさを大切にする社会創りに貢献する』だろう？目の前の100万円のために、自分たちを応援してくれるスポンサーの信頼を裏切っているのか？」と言って、別の生地で作直したんです。

1年目のクラブにとって100万円は大金です。出費としては非常に痛かったですが、そういった行動を繰り返していく中で、社員の中に企業理念が自然と落とし込まれていきました。今では社員の方から「岡田さん、企業理念に照らし合わせるとこのやり方はおかしくないですか？」と言ってくれるようになりました。

ただ、そうは言っても、夢や企業理念の実現といったやりがいの部分と、数字を達成するという厳しさの部分、経営の中で両方をバランスさせる難しさは依然感じています。

涌元 私たちは競争社会の中で生きているのだという基本前提も忘れてはいけませんよね。そういう意味で私は、最近の日本社会における「ありのままのあなたでいい、競争は不要」といった風潮が行き過ぎることには疑問を感じています。人間は成長しようという正しい「欲」がないとダメなんじゃないの？と。

岡田 それは僕も同感です。「ありのままのあなたでいい」という考え方だけで進んでいくと、個人の欲望が誤った方向へ肥大化してしまうのではと心配です。「社会に貢献するために自分を成長させる」といった方向へ、人間の欲望を正しくコントロールする必要性を感じますね。

2022年9月に亡くなられた京セラ会長の稲盛和夫さんと親交があったのですが、稲盛さんは「真我」（真実の我）という言葉を使っておられました。「岡田くん、人間だから売上を上げたい、儲けたい、それが無くなったら人間じゃないんだ。そういう自我はあってもいいが、真我が自我を上回らなければならないぞ」と。真我については「宇宙の法則だ」とだけで詳しく説明はしてくれなかったのですが、「哲学や理念といった大きなもので、個人のさまざまな欲望をコントロールする必要があるのだな」とストンと胸に落ちた感覚がありました。

涌元 「真我」という言葉は重みのある言葉ですね。稲盛さんは「利他の心」という言葉もよく使っていらっしゃると思いますが、「真我」や「利他の心」という言葉と、当社の企業理念 **KAYAKU Spirit** の中の「良心の結合」は、非常に近いものがあると感じます。

例えば、環境問題に取り組むことは、欲望のコントロールに大きなヒントを与えてくれます。大量生産、大量消費でムダが利益を生むような社会構造を変えていかないと地球環境は良くならないと思っています。

岡田 素晴らしい。おっしゃるとおりですね。

涌元 そして「何のために働くのか」ということを突き詰める



と、人は誰しも「幸せな人生を送りたい」「世のため人のため、役に立っていることを実感したい」というのが本心だと思います。お金や健康も大事ですが、それだけではなく「やりがいがあったな、充実していたな」という会社人生が送れたら幸せなんじゃないか、と思うのです。

「和」は初めからあるものではなく、 行動の結果として生まれるもの

涌元 組織を一つにまとめていく上で、トップの立場である岡田さんが大切にされていることはありますか？

岡田 「『和』を作ろう」というところから入ってしまうと勝てる組織にはならないことは、これまでの指導経験で学んできました。僕が選手だった当時のサッカー日本代表は、代表合宿初日は監督主催の大宴会。仲良くなれても、勝てるチームにはなりません。その後、コーチとしてドイツ留学の機会があり、そこで初めて指導者の強さと孤独さを学びました。監督と選手は、仲良しである必要はありません。監督が選手におべんちゃらを言えば、仲良くはなります。けれども、決して尊敬されることはありません。このことに気づけたことで、僕は指導者として結果を残せるようになりました。

涌元 指導者と選手は仲良くなるのではなく、お互いの立場の違いを認識し合うことが大切なんですね。

岡田 その上で、「私利私欲で選手を選ぶ監督ではない」と思われることも非常に大切だと思います。

1998年フランス W 杯でカズ（三浦知良選手）を登録メンバーから外したことで、「カズと岡田は今でも仲が悪い」と思っている方も多いと思いますが、まったくそんなことはありません。時々連絡をくれて、彼の相談に乗ったりもしています。それは彼が「岡田は決して私利私欲で自分を外したのではない」と理解してくれているからだと思います。

涌元 上司が部下を指導する際も、本当に相手のことを思いながら、言うべきこと、伝えるべきことを伝えなければいけないですね。日頃の信頼関係も大事ですし、受ける側がどう感じる

か、伝え方の工夫も必要だと思います。

岡田 そうですね。そうして、「勝つ」という目標に向かって共同作業を積み重ねていくと、お互いを認め合えるようになり、信頼関係ができて上がり、チームが1つになっていきます。『和』というのは、初めにあるものではなく、結果として生まれるものなんです。

涌元 岡田さんはさまざまな経験をしてこられたと思います。が、「修羅場が人を育てる」というところはあるですか？

岡田 1998年フランス W 杯の最終予選の頃は、日本が初めて W 杯に出場できるかどうかで国中が殺気立っていました。僕の家の前には、暴徒化するかもしれないサッカーファンから家族を警護するために、24時間パトカーが止まっていた。当時は「なんでこんな目に遭わなきゃいけないんだ」と思いましたよ。ところが、「これで勝てば歓喜の W 杯出場、負ければ生きて日本に帰れない」というジョホールバルでの決戦当日の朝、「自分はもちろん監督として全力を尽くす。だが、結果云々はオレひとりで背負いきれるものではないだろう」という……腹が据わる感覚、まるで自分の遺伝子にスイッチが入るような感覚を味わいました。

そんな経験を何度もしているうちに「人生において起こることはすべてその人や会社にとって必要なこと。それをどう受け止めるかが重要」と思えるようになりましたね。修羅場をくぐるとそういう割り切りみたいなものが出てくると思います。

涌元 捉え方を変え、気持ちを切り替えることは、本当に大切ですね。

岡田 若い頃はそんなふうに思えませんでした。が、振り返るとさまざまな経験が生きていますね。

決断には研ぎ澄まされた直感が必要 その直感を下支えするのは不断の学び

涌元 岡田さんは、さまざまなことに関心を持ち、常にフットワーク良く学ばれている印象があります。

岡田 僕は好奇心が旺盛で、本を読んで面白そうだなと思った

ら、つてをたどって本人にお会いし、話を聞きに行きます。

涌元 そこまで学ばれるのはなぜですか？

岡田 決断する際の直感の精度を上げるためです。

涌元 やはりそうですか。すごくよくわかります。

岡田 涌元社長でしたらわかってくださると思うんですが、特に大一番の決断は理屈や多数決では下せませんよね。

ワールドカップ出場がかかった大一番で、A選手をスタメンに起用するか、それともB選手にするか……それはコーチに手を挙げさせて「3対2の多数決でA選手」と決めるわけにはいかない。最後の最後は、トップがたった一人で全責任を背負って決断することになります。

判断と決断は、まったく異なるものですよね。理屈や多数決で答えが出せるものが判断だとすると、決断はその先にあるもので、研ぎ澄まされた直感が必要となります。でも、「自分の決断がたくさんの人の人生に関わってくる」と考えると、非常に怖いのです。

涌元 直感と聞くと博打のようなイメージを持つ人が多いですが、本当はビッグデータがもたらす最適解のようなもので、むしろ博打の対極にあるものですよね。何もないところから直感は生まれないと私も思っています。

岡田 まさにそのとおりです。日頃からいろいろな情報を入れておくことが大切なんです。雑多な情報でも良いと思います。僕は自分の知らないこと、未知の領域のことに興味があるから、絶えず教えてもらいに行きます。聞いた話の全ては覚えていられないですが(笑)、自分が何かひっかかりを覚えた情報は、記憶の片隅に残っているものなんです。そうした情報が、決断を下す際に神経シナプスのようにつながって一つの答えに結実する——それが直感なのだと思います。

涌元 お話を聞いて、直感のベースとなるものは、人に実際会うこと、現場を知ること、で得られるのだと再認識しました。現場からのさまざまな情報が必要な人や部署に滞りなく伝わる組織作りをさらに進めていく所存です。

あっという間に時間が経ってしまいました。最後に一つお伺いしたいのですが、2023年シーズン開幕に合わせて「里山スタジアム」が竣工するそうですね。

岡田 サッカースタジアムの裏に里山空間を設けて、畑、バーベキュー場、ドッグラン、障がい者の方々の通所施設なども併設しています。試合の日だけではなく365日楽しく交流でき、年を追うごとに緑豊かに育っていく、地域の皆さんの心の拠り所を作りたいと思って奔走してきました。

涌元 当社は、広島県・福山、山口県・厚狭、兵庫県・姫路にも工場があり、私も行くことがありますので、その時は今治にも寄らせてください。

岡田 ぜひお立ち寄りください。社員の皆さんにも「里山スタジアムに足を運んでFC今治を応援しよう！」と呼びかけてくれたら嬉しいです。



岡田 武史 おかだ たけし
サッカー元日本代表監督
株式会社今治・夢スポーツ 代表取締役会長

大阪府出身。
早稲田大学政治経済学部を卒業後、古河電気工業(現ジェフユナイテッド市原・千葉)に入団し、日本代表に選出。引退後は、日本代表監督(二度のW杯出場)、コンサドーレ札幌監督(J2優勝)、横浜F・マリノス監督(J1二連覇)、中国スーパーリーグの杭州绿城監督を歴任。2014年にFC今治オーナー就任。著書に『岡田メソッド 自立する選手、自律する組織をつくる16歳までのサッカー指導体系』(英治出版)など。



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

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、当社主力事業の一つに育てた。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、ゴルフなど。行動派社長。

TOPICS

「ダルビアス[®]点滴静注用135mg」の発売を開始しました

当社は2021年10月にソレイジア・ファーマ株式会社とライセンス契約を締結し、同社が再発又は難治性の末梢性T細胞リンパ腫(PTCL)を効能又は効果として厚生労働省より製造販売承認を取得した「ダルビアス[®]点滴静注用135mg」の販売を2022年8月に開始しました。また再発又は難治性のPTCL以外にも、多岐にわたるがん治療薬としての可能性が示唆されており、今後は当社とソレイジアが共同で研究開発を進めてまいります。

加えてこれを機に、当社はソレイジアと資本提携を行いました。今後の医薬品研究・開発・販売において更なる関係強化を図ってまいります。

ベバシズマブ(遺伝子組換え)製剤のバイオ後続品(バイオシミラー)の製造販売承認取得

2022年9月26日、当社とセルトリオン・ヘルスケア・ジャパンは、共同で開発を進めておりましたベバシズマブBS点滴静注100mg「CTNK」・同400mg「CTNK」について、当社が製造販売承認を取得しました。

本剤は、ベバシズマブ(遺伝子組換え)製剤のバイオシミラーで、「治癒切除不能な進行・再発の結腸・直腸癌」、「扁平上皮癌を除く切除不能な進行・再発の非小細胞肺癌」、「手術不能又は再発乳癌」の効能又は効果で承認されました。本剤については、共同でプロモーションを行ってまいります。

当社とセルトリオンは、本剤の適正使用の推進、情報提供、安定供給に努めるとともに、バイオシミラーの国内開発を進め、患者様やその御家族、医療関係者の皆様に、なお一層貢献できるよう努力してまいります。

「空飛ぶクルマ」と「物流ドローン」を開発するSkyDriveへ出資をしました

2022年9月26日に、株式会社SkyDriveに対し、シリーズCラウンドの第三者割当増資引き受けによる出資をしたことを発表しました。

当社は、エアバッグ用インフレーターやシートベルト用マイクロガスジェネレーター等の自動車用安全部品で培った火工品技術を応用して、ドローン用パラシュート安全装置を開発し、2021年12月より販売しています。ドローンに続き、離島や山間部の移動、災害時の救急搬送などへの活用が期待されている空飛ぶクルマに必要とされる安全装置の検討を開始いたします。新たなモビリティに必要とされる安全装置のコンセプト、設計検討をSkyDriveと連携することにより、モビリティの安全性を高め、空飛ぶクルマの利活用の幅が広がることを期待しています。

主要な事業紹介

機能化学品事業

豊かな暮らしと持続可能な社会に貢献する、価値ある製品・サービスを提供しています

機能化学品事業は、これまでに培った樹脂・色素・触媒・光学加工やX線の技術を活かし4つの事業を展開しております。機能性材料事業部では、封止材・基板用エポキシ樹脂、次世代通信（5G）のためのマレイミド樹脂、レジスト用素材、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。色素材料事業部では、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、触媒事業部では、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リロレイン・アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒を扱っています。またポラテクノ事業部では、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。

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まいります。

医薬事業

がん関連事業を中心に、新薬からジェネリックそしてバイオシミラーまで、医療現場に製品を提供しています

当社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48種類にのぼっています（2022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。

医薬事業は、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貢献してまいります。

セイフティシステムズ事業

自動車安全装置の部品であるインフレーター、マイクロガスジェネレータなどを製造しています

セイ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、世界中の人々の安全に貢献しています。

その他

アグロ事業および不動産事業を展開しています

アグロ事業では、食の安定供給に欠かせない農業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、ゴキブリなどの衛生害虫用の殺虫剤などを取り扱っています。

不動産事業では、保有する資産を有効活用して安定した収益を上げています。

当社の概要 (2022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 5,774名 (連結)
(就業人員) 2,404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 機能化学品 (東京)、医薬 (東京)、
セイフティシステムズ開発本部 (兵庫)、
アグロ (茨城)

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	涌元 厚宏	専務執行役員	井上 佳美
代表取締役専務	渋谷 朋夫	常務執行役員	伊澤 孝夫
取締役専務	三上 浩	常務執行役員	川村 茂之
取締役専務	石田 由次	執行役員	小柳 敬夫
取締役専務	小泉 和人	執行役員	井上 晋司
取締役専務	明妻 政福	執行役員	川村 勉
取締役専務	太田 洋	執行役員	吉岡乾一郎
取締役専務	藤島 安之	執行役員	藤田 卓三
取締役専務	房村 精一	執行役員	島田 博史
常任監査役	小嶋 章弘	執行役員	加藤 康仁
監査役	町田芽久美	執行役員	湯屋 秀之
監査役	東 勝次	執行役員	加藤 芳則
監査役	尾崎 安央	執行役員	清柳 正幸
監査役	若狭 一郎	執行役員	武田 真
		会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

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 アドバンテスト 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.

株主総会資料の電子提供制度について

会社法改正により2023年3月以降の株主総会より、株主総会資料の電子提供制度が導入されます。これまで郵送していた株主総会資料*が原則ウェブ化されます。株主の皆様におかれましては、会社から通知書面**にてご案内するウェブサイトにアクセスすることで、株主総会資料をご確認いただくことができます。当社では来年6月下旬開催予定の定時株主総会から適用となります。詳しくは本株主通信に同封いたしました一般社団法人信託協会のリーフレットをご確認ください。

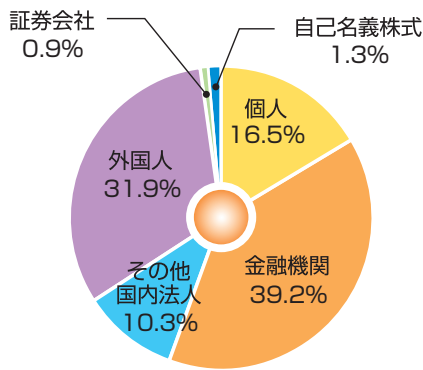
* 株主総会参考書類 (議案)、事業報告、監査報告、計算書類、連結計算書類

** 株主総会の日時、場所、議案、ウェブサイトのアクセス方法が記載された書面

株式の状況 (2022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 16,086名 (前期末比1,111名増)

■所有者別株式分布状況 (株式数比率)



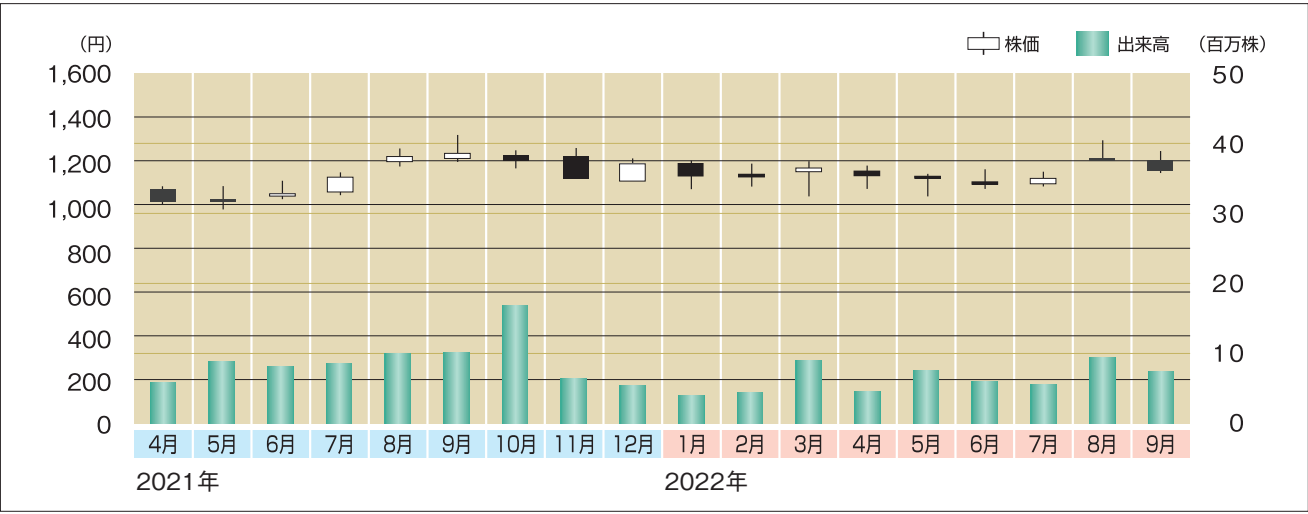
(注) 株式数比率は小数点第2位を四捨五入しており、各項目の比率を加算しても100%にならない場合があります。

■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)	23,779	14.13
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 エクイティトラスト	12,912	7.67
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,458	7.40
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	6,243	3.71
カヤベスタークラブ	6,114	3.63
ノーザン・トラスト・カンパニー (エイブイエフシー) アカウ ント・ノントリー	5,284	3.14
全国共済農業協同組合連合会	5,150	3.06
株式会社三菱UFJ銀行	5,090	3.02
株式会社常陽銀行	5,089	3.02
明治安田生命保険相互会社	4,843	2.88

(注) 当社は、自己株式 2,165,025 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。)

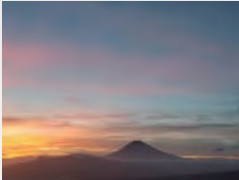
2013年1月1日より『東日本震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法(平成23年法律第117号)』が施行され、**2013年1月1日から2037年12月31日までの間(25年間)に生じる所得には、その所得税額の2.1%が『復興特別所得税』として課税されることとなりました。**株式等の配当金等も『復興特別所得税』の対象となり、源泉所得税を徴収する際、復興特別所得税が併せて徴収されますので、ご案内申しあげます。

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		2022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。

Global "sukima" ideas



表紙「夕焼けと富士山」
市川恵子さん
(日本化薬(株)医薬事業本部
医薬開発本部 開発戦略部)

株主通信

2022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/>