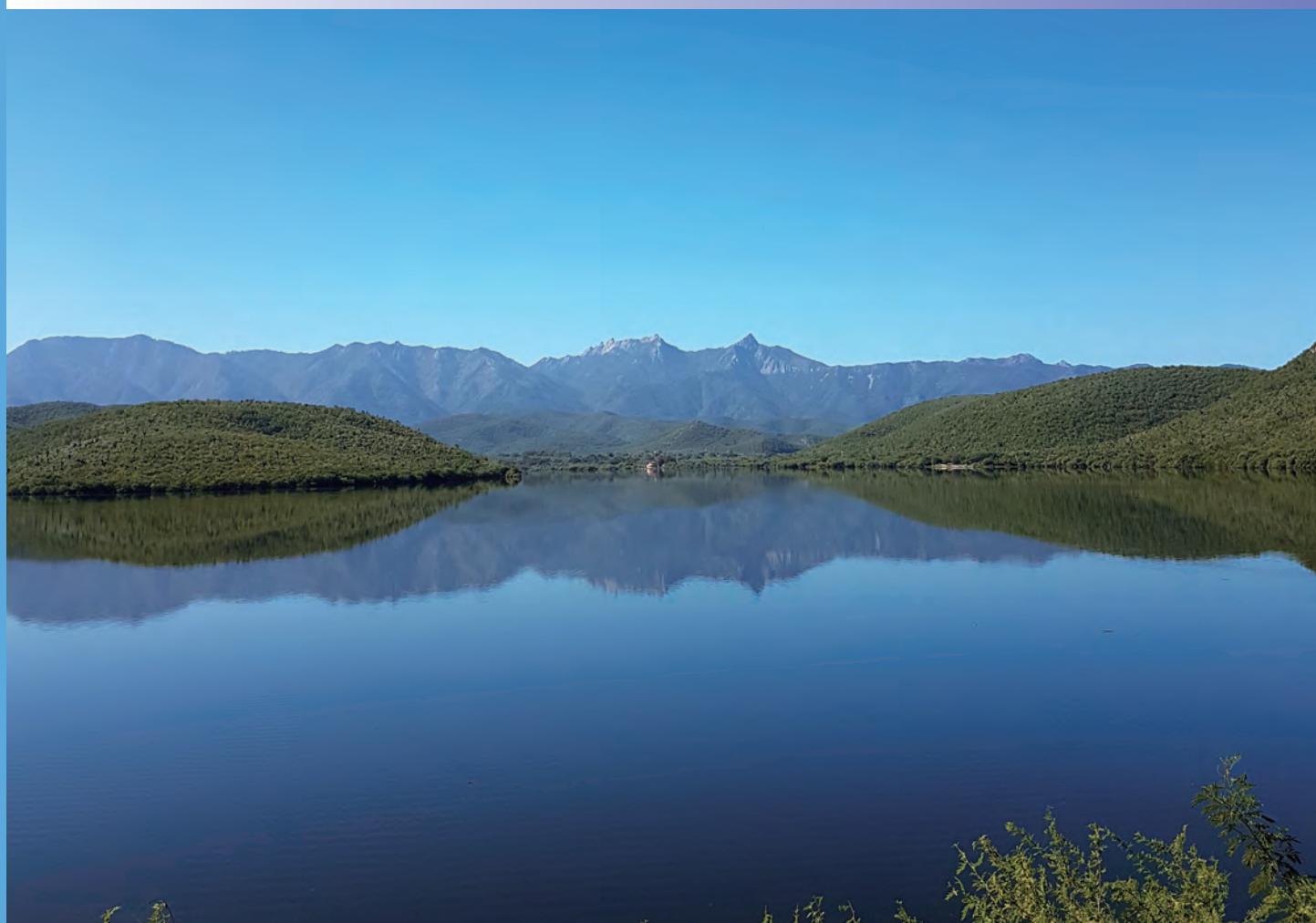


# 株主通信

November  
2018

第162期中間期のご報告  
(2018年4月1日～2018年9月30日)



世界的すさまじき発想。

 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162期中間期(2018年4月1日～2018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、総じて緩やかな回復基調が続きました。米国では設備投資や個人消費が堅調に推移し、欧州では製造業を中心に成長のペースに減速傾向がみられたものの、個人消費が底堅く推移する等緩やかな回復が持続しました。中国では貿易摩擦への懸念等を背景に工業生産や設備投資等に減速傾向がみられました。日本経済は、個人消費や設備投資等の内需が堅調に推移しており、緩やかな回復基調にありました。

このような状況の中、当社グループは2016年度よりスタートさせました中期事業計画“**Take a New Step 2016**”の最終年度にあたり、引き続き重点テーマと中長期重点課題に取り組み、研究開発の強化、重点事業への経営資源の最適配分、海外事業の拡大に加え、収益体質の強化を目指し、一層のコストダウンを推進しました。

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が前年同期を上回ったことにより848億5千9百万円となり、前年同期に比べ25億3千2百万円(3.1%)増加しました。

営業利益は、医薬事業の薬価改定の影響等により95億4千6百万円となり、前年同期に比べ23億9千7百万円(20.1%)減少しました。

経常利益は、110億3千4百万円となり、前年同期に比べ10億7千4百万円(8.9%)減少しました。

親会社株主に帰属する四半期純利益は、74億4千6百万円となり、前年同期に比べ11億3千4百万円(13.2%)減少しました。

中間配当金は、1株につき15円とさせていただきます。

当期が最終年となる中期事業計画 **Take a New Step 2016** では、成長のための重点テーマとして定めている①CSR経営の遂行、②研究開発の強化、③知的付加価値の創造・提供、④グローバル化、⑤経営資源の効率化、⑥社外との協業による事業強化、の6点に各事業とも継続して取り組んでおります。

機能化学品事業では、情報・通信、省エネルギー・省資源分野を重点領域と定めています。IoTの浸透やAIの普及とともに、私たちの生活は、より豊かなものになっていきます。来るべき「超スマート社会」に向けて、当事業のコア技術である樹脂・色素・触媒

を基盤にした特徴のある製品の開発を進めてまいります。

医薬事業では、抗がん薬内包高分子ミセルの研究・開発、バイオシミラーの市場におけるポジションの確立とバイオ医薬品の国内製造に向けた事業基盤の整備、ジェネリック医薬品を含め、がん関連領域での製品ラインナップの拡充を3つの重点領域として、市場での優位性の確保に注力することにより社会に貢献してまいります。

セイフティシステムズ事業では、エアバッグ用インフレーターや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ー、点火用スクイブなどの新製品の開発に努めてまいります。また、日本・北米・欧州・中国・ASEANの5拠点体制で設備投資を積極的に行いグローバルに事業拡大を図ってまいります。

当社グループは、**KAYAKU spirit**「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」を企業ビジョンとしております。今後とも、社会から求められる製品・サービスを提供するとともに、事業活動全般にわたり、安全操業、コーポレートガバナンスやコンプライアンスの徹底、環境への配慮を重視し、高い倫理観をもってCSR(企業の社会的責任)経営を行うことにより、企業価値の最大化を達成し、すべてのステークホルダーの信頼にお応えしてまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続き一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう心からお願い申し上げます。

2018年11月



代表取締役社長

鈴木政信

# 事業別の概況（連結）

## 【機能化学品事業】

売上高は341億1千3百万円となり、前年同期に比べ7億1百万円(2.1%)増加しました。機能性材料事業は、国内・海外向け半導体封止材用エポキシ樹脂が堅調に推移し、前年同期を上回りました。

色素材料事業は、産業用途のインクジェットプリンタ用色素が堅調に推移し、繊維用染料も中国市場を中心に好調で前年同期を上回りました。

触媒事業は海外向けが減少し、前年同期を下回りました。

ポラテクノグループは、無機偏光板 ProFlux および X 線分析装置用部材が堅調に推移し、前年同期を上回りました。

## 【医薬事業】

売上高は230億6千7百万円となり、前年同期に比べ10億2千3百万円(4.2%)減少しました。

国内向け製剤は、バイオシミラーの「インフリキシマブ BS 点滴静注用」(抗体薬)、新製品の「テモゾロミド錠」(抗がん薬)が伸長しました。国内向け製剤全体では、がん関連ジェネリック医薬品、長期収載品等が薬価改定等の影響を受け、前年同期を下回りました。

輸出は、プレオ類(抗がん薬)が前年同期を上回ったものの、エトポシド類(抗がん薬)、高薬理活性原薬が前年同期を下回り、輸出全体では前年同期を下回りました。

国内向け原薬、受託事業は、前年同期を上回りました。

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234億8千万円となり、前年同期に比べ24億3千4百万円(11.6%)増加しました。

国内事業は堅調に推移し、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ーとともに前年同期を上回りました。

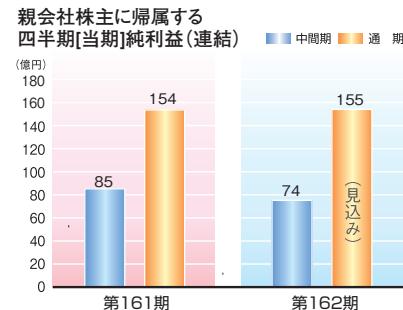
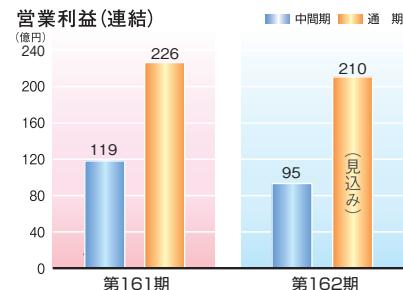
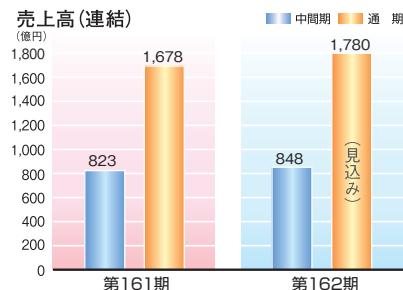
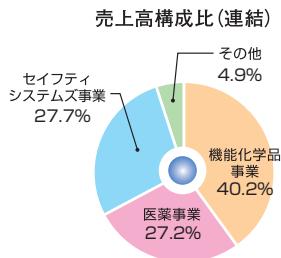
海外事業は、北米・欧州・中国市場に加え新興国市場も堅調に推移し、エアバッグ用インフレーター、シートベルトプリテンショナー用マイクロガスジェネレーターおよびスクイブは前年同期を上回りました。

## 【その他】

売上高は41億9千7百万円となり、前年同期に比べ4億2千万円(11.1%)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ました。

不動産事業他は、前年同期を下回りました。



# 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 (2018年9月30日現在)	前連結会計年度末 (2018年3月31日現在)	科 目	当第2四半期 連結会計期間末 (2018年9月30日現在)	前連結会計年度末 (2018年3月31日現在)
<b>(資産の部)</b>			<b>(負債の部)</b>		
流動資産	158,682	157,814	流動負債	42,623	42,746
固定資産	131,888	127,581	固定負債	20,515	22,104
有形固定資産	86,583	83,228	<b>負債合計</b>	<b>63,139</b>	<b>64,851</b>
無形固定資産	3,469	3,436	<b>(純資産の部)</b>		
投資その他の資産	41,835	40,915	株主資本	199,352	194,501
繰延資産	39	58	資本金	14,932	14,932
			資本剰余金	17,600	17,596
<b>資産合計</b>	<b>290,610</b>	<b>285,453</b>	利益剰余金	177,309	172,460
			自己株式	△ 10,490	△ 10,489
			その他の包括利益累計額	15,190	13,814
			非支配株主持分	12,927	12,287
			<b>純資産合計</b>	<b>227,471</b>	<b>220,602</b>
			<b>負債及び純資産合計</b>	<b>290,610</b>	<b>285,453</b>

- 総資産は2,906億1千万円となり、前連結会計年度末に比べ51億5千6百万円増加しました。主な増加は有形固定資産33億5千4百万円、たな卸資産33億5千万円、投資有価証券12億6千1百万円、有価証券9億7千3百万円であり、主な減少は前渡金22億7千2百万円（流動資産その他を含む）、受取手形及び売掛金15億3千7百万円であります。
- 負債は631億3千9百万円となり、前連結会計年度末に比べ17億1千2百万円減少しました。主な減少は長期借入金15億9千3百万円、短期借入金10億6千7百万円であり、主な増加は未払法人税等8億4千7百万円であります。
- 純資産は2,274億7千1百万円となり、前連結会計年度末に比べ68億6千8百万円増加しました。主な増加は親会社株主に帰属する四半期純利益74億4千6百万円、その他有価証券評価差額金7億3千1百万円、為替換算調整勘定4億7千5百万円であり、主な減少は配当金の支払25億9千7百万円であります。

## 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 (2018年4月1日から 2018年9月30日まで)	前年同四半期 連結累計期間 (2017年4月1日から 2017年9月30日まで)
売上高	84,859	82,326
売上原価	53,950	49,288
売上総利益	30,909	33,038
販売費及び一般管理費	21,362	21,094
営業利益	9,546	11,943
営業外収益	1,784	1,081
営業外費用	297	916
経常利益	11,034	12,108
特別利益	2	1
特別損失	219	159
税金等調整前四半期純利益	10,817	11,950
法人税等	2,789	2,952
四半期純利益	8,027	8,998
非支配株主に帰属する四半期純利益	581	418
親会社株主に帰属する四半期純利益	7,446	8,580

## 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 (2018年4月1日から 2018年9月30日まで)	前年同四半期 連結累計期間 (2017年4月1日から 2017年9月30日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,465	9,127
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,950	△6,839
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,907	△6,172
現金及び現金同等物に係る換算差額	222	1,282
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	830	△2,602
現金及び現金同等物の期首残高	50,532	51,785
現金及び現金同等物の四半期末残高	51,362	49,182

- 営業活動によるキャッシュ・フローは、144億6千5百万円の収入（前年同四半期は91億2千7百万円の収入）となりました。これは主にたな卸資産の増加額が32億7千9百万円、法人税等の支払額が23億6千8百万円あったものの、税金等調整前四半期純利益が108億1千7百万円、減価償却費が56億7千9百万円、前渡金の減少額が22億6千6百万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、79億5千万円の支出（前年同四半期は68億3千9百万円の支出）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71億7千5百万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、59億7百万円の支出（前年同四半期は61億7千2百万円の支出）となりました。これは主に長期借入金の返済による支出が27億3千8百万円、配当金の支払額が25億9千万円あったことによるものです。
- 以上の結果、当第2四半期末の現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末に比べ8億3千万円増加し、513億6千2百万円（前年同四半期は491億8千2百万円）となりました。

## 社長対談

# トライする組織をつくる リーダーシップとは？

園田学園女子大学  
人間健康学部 教授

あらき 荒木  
かおり 香織 先生

日本化薬株式会社  
代表取締役社長

すずき 鈴木  
まさのぶ 政信

組織がチャレンジマインドを持って進んでいくには、どのような考え方や行動が必要なのか？ 強豪の南アフリカ代表を破った2015年ラグビーワールドカップで日本代表チームのメンタルコーチを務め、『ラグビー日本代表を変えた「心の鍛え方」』の著者でもある荒木香織先生に、日本代表チームでのエピソードも交えてお話しいただきました。

## 組織が自信を持って進むには まず環境作りが必要

**鈴木** 名将エディー・ジョーンズヘッドコーチがラグビー日本代表チームを率いた2012年から2015年までの4年間、荒木さんは代表チームのメンタルコーチを務めていらっしゃいましたね。

現在も、大学教授として教壇に立ち、同時にメンタルトレーニン

グコンサルタントとして企業やスポーツのトップチームのコンサルティングを行っていらっしゃいます。私は、社員の皆に自信を持って仕事をしてほしいと思っているのですが、どうすれば皆が「腑に落ちて」、「納得して」仕事をできるようになるのか、今日は、そのヒントをいただければと思います。

**荒木** 組織が自信を持って進んでいくためには、まず環境作りが必要なんですね。メンバーが自信を持ち、実力を発揮しやすい環境を作るのは、リーダー(上司)の仕事です。フォロワーであるメンバー(部下)だけでは、その環境は作れません。

**鈴木** 上司は部下に、つつい「自信を持って頑張れ」などと言いたくなりますが、部下任せにするのではなく、リーダーが環境を整えなくてはいけないのですね。

**荒木** おっしゃるとおりです。これは、企業でもスポーツの現場でもまったく同じです。日本代表として大活躍した選手でも、サポート体制が少し変われば活躍できなくなる可能性があります。選手が自信を持ってプレーできる環境を、監督やコーチやキャプテンがいかに用意してあげられるかが大事なんです。

**鈴木** 日本では、リーダーシップが個人の先天的な資質に委ねられているように感じますね。

**荒木** 私は陸上選手としての活動を終えた後、アメリカに渡ってスポーツ心理学を学んできましたが、そこで得た答えは「リーダーシップはスキルなので、学べば誰でも習得できる」ということなんです。

けれども、日本では、先輩の後ろについて習得するというスタイルが依然主流で、学問としてリーダーシップ理論を学ぶ機会はほとんどないように思います。

**鈴木** たしかにおっしゃるとおりですね。私自身の経験からも、リーダーシップ理論を学ぶ機会はありません。では、リーダーシップ理論について具体的に教えていただけますか？

## リーダーに求められる 4つのスキルとは？

**荒木** リーダーシップ理論では、リーダーシップは次の4つの要素が必要と考えられています。

1つめは、「実践する」リーダーシップ。ラグビーでいえば、常にボールを持って突進し続け、自らの姿勢で周囲を率いるリーダーシップです。「一生懸命やれよ」と言うリーダー自身が一生懸命でなければ、メンバーの心に響くはずがありません。良い影響を及ぼす言動を続けることが大事なんです。

2つめは、「チーム全体を鼓舞する」リーダーシップ。毎日こまめにメンバーに働きかけ、一人ひとりと今の目標を確認し合ってモチベーションを高めるリーダーシップです。よく「自分で考えろ」と突き放すリーダーがいますが、自分が考えず、相手に適切な目標や効果的

なトレーニング法を提示できないのでそういう言い方をしている人も多いです。

**鈴木** おっしゃるとおりですね。あと2つは何ですか？

**荒木** 3つめは、「挑戦し変化し続ける」リーダーシップです。「これがあたりまえ」と考えるのではなく、より良くなるため、より強くなるための改革を厭わないリーダーシップです。

そして、最後は、「人に配慮していける」リーダーシップです。日本代表メンバーは40人いるのですが、監督のエディーさんは、試合に出場する予定の選手だけでなく、控えに回る選手にも、時間をとって必ず1対1の面談をしていました。一人ひとりの心に配慮することは、リーダーシップの要素の1つなんです。

**鈴木** 傾聴し、相手に共感するスキルですね。

**荒木** そのとおりです。今までプレーヤーだったのに、いきなり「長」の肩書きを与えられてチームを率いることになった人は、自分のことで精一杯になります。その結果、部下を見ているようで、実は自分の上司や会社の経営方針といった“上”ばかりを見てしまっていることも多いんです。

けれども、良い組織を作るには、リーダーが一人ひとりと向き合っていて、部下の話聞く必要があります。そこには、当然ながら部下の私生活の状況も含まれます。

わかりやすい例をあげると、赤ちゃんが生まれたばかりで、非常に忙しい毎日を家族と過ごしている男性社員に単身赴任の辞令を出したとしたら、その男性社員はどう思うでしょうか？ いくら上司に「やる気を出せ」と言われても、その人は頑張れないと思います。2～3年経って、赤ちゃんが大きくなれば奥さんも楽になります。単身赴任の辞令を出すにしても、その頃合いを見計らって出すのが、リーダーの取るべき行動ではないでしょうか。

**鈴木** 部下に子供が生まれたことすら知らない上司も、残念ながら良いリーダーにはなれませんよね。

**荒木** おっしゃるとおりですね。部下のフルネームを漢字で書けな

い上司も同じです。「背が高くメガネをかけている」といった記号的な情報ではなく、相手の価値観や生活背景に関心を持ち、理解しているかどうかが大事になってきます。

素晴らしいリーダーは、とにかくマメです。筆マメだし、働きかけもマメ。よく気がつきます。メンバーに伴走する、メンバーをフォローしてくれる、そんなリーダーに見守られていれば、誰もがモチベーションを持って仕事をできるのではないのでしょうか。

## リーダーは、少数でなくていい 役割分担をし、多数存在していい

**鈴木** 2012年から2015年にかけて、日本代表チームではどのようにリーダーシップを醸成していったのですか？

**荒木** 4年間という期間中、代表メンバーで集まれる機会も限られていました。そして、2015年以前のワールドカップで、日本は強豪国に一度も勝ったことがありませんでした。

どうしたらチームが早く成長できるか、世界と闘うチームを作れるかという課題を抱えていたので、まず40人のメンバーから、中心となるメンバーを6～8人集めて「リーダーシップグループ」と命名し、リーダーシップのスキルを徹底的に習得してもらいました。



**鈴木** リーダーシップグループのメンバー全員が、4つのスキルを習得したのですか？

**荒木** いえ、そうではありませんでした。

エディーさんを始め、世界のトップレベルで活躍されている優れたリーダーは、一人でこの4つの要素をすべて備えています。けれども、ラグビー日本代表チームの場合、時間が限られていたことや、日本人がリーダーシップの発揮に不慣れなこともあって、ある選手は「実践担当」、ある選手は「挑戦・変化担当」というように、4つの要素を1つずつ明確に役割分担してもらいました。

どの要素の担当になってもらうかを決める際は、選手の興味や関心も考慮しましたね。「自分は体を張り続けるのはあんまり得意じゃないけど、人としゃべったり、全員に気を配って働きかける作業は好きだから、『配慮担当』をやります」とか。自分のできることを、さらに少し前に進めてもらうような感じでしたね。

また、明確に「やれること、やってほしいこと」を決めたおかげで、「自分はこれができないからやってほしい」「困っているので助けてほしい」とお互いに言い合える組織にもなりました。

**鈴木** 選手の中から選ばれたリーダーが最初の核となって、組織全体を変えていったんですね。

**荒木** リーダーシップという具体的なスキルを持つことで、選手も自信がついてきます。その自信を備えた上で、他の選手たちに自分の声で伝えていきました。ヘッドコーチやコーチが伝えるのではなく、中心となる選手が伝えていった感じです。やはり、ヘッドコーチ、コーチの話より選手の話のほうが、選手はよく聞くんですよ。

**鈴木** リーダーの数も、従来のイメージよりも多いですね。

**荒木** リーダーは1人でなくてもいいんです。研究の結果、理論的にはリーダーの割合は全体の3割程度が良いと言われています。キャプテンだけ、あるいはキャプテンと副キャプテンだけがリーダーの役割を担う必要はありません。

ラグビー日本代表のメンバーは40人だったのですが、代表に加入して1年目のメンバーを取りまとめるリーダー、フォワードポジショ

ンのリーダー、バックポジションのリーダー、監督やコーチとのつなぎ役となるリーダーなど、最終的には15人ほど、3割程度のリーダーが存在していましたね。

## 誰のために？ 何のために？ あなたの仕事の大義とは？

**荒木** 御社の企業ビジョン「KAYAKU spirit」に「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」とありま  
すが、「不断の進歩」などは特にリーダーシップの3つめの要素と重  
なるところがありますね。

**鈴木** そうですね。100年以上の歴史を積み重ねてきた会社で  
すが、その歴史の中で大きな変化を遂げてきた会社です。

平和利用されていたダイナマイトの火薬技術ですが、現在は自動  
車のエアバッグの発火装置の技術として転用されています。また、  
学生服を染める染料の技術は、現在はインクジェットプリンタに使  
われるインクのもととなる色素技術になりました。ですから、「チャ  
レンジする」「変化する」というマインドは、企業の遺伝子として持  
ち合わせていると思います。

**荒木** 従来の当たり前をどんどん変えようという思考を持つ人、新  
しいことを拒まずどんどんチャレンジをしてくれる人の存在が大切  
ですね。「前例がないからやめておこう」と守りに入る人がリーダー  
になってしまうと、組織は動かなくなります。

**鈴木** 創業以来102年で一度も赤字を出したことがないという歴  
史は我々の誇りになっていますが、もしかしたら挑戦する際の縛り  
になっているかもしれません。次の世代に良いバトンを渡すため  
には、結果だけにとらわれない思考や仕組みも必要ですね。

**荒木** そうですね。強いチームは、試合に負けたとき、「なぜ負けた  
か？」を話し合うミーティングはしないんです。「この負けを次にどう  
活かすか？」というミーティングをするんですよ。反省する暇があ  
ったら、自分たちの持ち味に気づき、活かすことにフォーカスしてい

ます。どこにどんなチャンスがあるかわからないのですから。

**鈴木** 失敗して、うつむいていても意味がありませんよね。整理し  
直して、再チャレンジすることが大事です。私はよく社員に「前を向  
こう」と言います。下を向くと進めない、でも上を向くと疲れる、だか  
ら前を向こうと。

**荒木** 謙虚さは大事ですが、自分の持っている良さが確認できな  
いと進めませんよね。日本は「私」という主語があまり前に出ない  
文化ですが、「私は何ができるんだろう？」という強み分析は常にし  
たいですね。

**鈴木** 成功か、失敗かという、二元論的な評価も苦しくなります。も  
っと大きな、「誰にどんなふう喜んでもらうためにこの仕事をして  
いるのか？」という大義も必要になりますね。

**荒木** スポーツも、まったく一緒です。「勝ちたい、勝ちたい」と強く  
願うだけで勝てるのなら、誰でも勝てます。でも、決してそうではあ  
りません。

ラグビー日本代表チームも、「誰のために？」「何のために？」とい  
う部分は、徹底的に考えましたね。その結果、「ラグビーの歴史を変  
えるために勝ちたい」「子供たちに勇気を与えたい」といった答えに  
行き着くことができました。



**鈴木** 企業はただ儲かれば良いというわけではありません。企業にも、世の中で果たすべき大義が存在するという事です。

**荒木** ビジネスパーソンなら誰でも、頭では成果を出さなければいけないとわかっています。けれども、「お金のため」「地位のため」といった自分の目的のためだけでは頑張り続けられない。誰かのためだからこそ、大きな力が出るんです。

そして、誰かに言われた言葉でも頑張るのが難しい。いくら監督やコーチが「ランキングを上げて世界に日本の存在を知らしめるぞ」と言っても、自分の腑に落ちなければ力を発揮できません。

**鈴木** 自分たちが考えた大義が中心にあるほうが、モチベーションが上がり、自信にもなるわけですね。

**荒木** 何のために研究するのか、何のために成果を挙げたいのか、そのためにどこに焦点を置くか……？ 組織全体のビジョンや目標とのすり合わせはもちろん必要ですが、各リーダーを中心に自分たちでその答えを見つけられると、その組織は強くなると思いますね。

自分たちが決めたところに自分たちで向かい、自分たちで成果を挙げられたら、自分たちの毎日の仕事が会社に貢献できているんだ



という実感が持てます。ここに上司からのフィードバックなどの評価がプラスされると、より健康的で前向きなモチベーションが維持できると思います。

## 競い合う相手ではなく高め合う仲間 知識や情報はどんどん共有する

**鈴木** チーム内の競争についても教えてください。同じポジションを争う選手はライバル関係にあるわけですが、2015年ワールドカップに出場した日本代表はどうでしたか？

**荒木** 「ライバルとして競争するのではなく、チームメイトとして切磋琢磨しよう」という考え方が、日本代表には強くありましたね。「お互いに力を高め合って、エディーさんが求めるハイレベルな基準を全員でクリアしていこう」と。

結局、試合に誰が出るのかを決めるのは、ヘッドコーチのエディーさんなんです。それは、自分たちではコントロールできない部分なので、選手は気にしたところでもありません。ですから、「出場する選手はグラウンドで最善を尽くして、控えになった選手は全力でサポートに回ろう」という思いでまとまりました。

ラグビーは全部で15のポジションがありますが、1番のポジション、2番のポジション……誰が出場しても、すべてのポジションでエディーさんの期待を超えていこうと。エディーさんはすでにオーストラリア代表ヘッドコーチとしてワールドカップで素晴らしい実績を残していた人なので、エディーさんの基準をクリアすれば自分たちも強豪国に勝てるはずだと思っていましたから。

**鈴木** 切磋琢磨するチームだったからこそ、素晴らしい成績を残せたのですね。

**荒木** そうですね。それまでの日本代表は、先発メンバーが交代すると戦力が明らかに落ちていったんですね。でも、2015年のワールドカップでは、交代しても戦力は落ちませんでした。また、「ケガをしたから交代させる」という消極的な交代ではなく、「相手の戦術を封じるために交代させる」という積極的な交代も可能だったんです。

切磋琢磨しようという共通認識があると、自分の知っている知識や情報は、どんどん人に与えようとしています。そして、知らないことやわからないことがあれば、どんどん人に聞こうとします。

**鈴木** 実際、成長を続けている組織は、知識や情報の共有が進んでいますね。

**荒木** 私はアメリカなどで研究に携わってきましたが、欧米では、とても難しいことをかみ砕いて教える人間を評価する文化があります。彼らは、何でも見せてくれるし、何でも教えてくれます。だから、ビジョンや知識や情報を共有できて成長が早まりますし、「こんなふうに教えてあげればいいんだ」というスキルも獲得できます。

対して日本は、自分が難しい研究をやっていることを自慢したがる傾向にある気がします。日本人は物事を磨き上げていく力を持っているのですから、人とオープンにつながっていけば良いと思いませんね。

**鈴木** そもそも、日本人の大半は「共有する精神」、良い意味でのおせっかい精神を、生活の中で自然に身につけていたはずですよ。私は宮城県の海辺の生まれですが、子供の頃は小さな漁港になっていた浜に遊びに行って、漁師さんの手伝いをすると採ってきた魚を分けてくれました。だから、魚は買うものとは知らなかった（笑）。

**荒木** 私は生まれも育ちも現在も京都ですが、ご近所さんが毎日の生活を助けてくれています。夜遅く帰ると、玄関のドアにおかずをかけておいてくれたり、皆さんには本当に感謝しています。

**鈴木** ですから、そんなに難しいことではないはずです。サイコロには、“のりしろ”がありますよね。「共有する精神」は、サイコロの“の

りしろ”のようなもの。重なりが多ければ多いほど、丈夫なサイコロを作ることができますから。

**荒木** 共有部分が重なり合うと強いものになりますね。

**鈴木** 荒木さんにお話を伺っていて、良い組織というのは、人間の身体と同じようだと思えました。脳だけが考えているのではなくて、心臓、腎臓、肝臓といったさまざまな臓器がバランス良く動いている。組織には共感して動く、全体を見ながら役割分担して前に向かうことが大切なんだということをおぼろげに認識しました。今日は、本当にありがとうございました。

**荒木** 人間の身体と同じ。まさにおっしゃるとおりですね。こちらこそありがとうございました。



**荒木 香織** あらき かおり

園田学園女子大学  
人間健康学部 教授  
京都市出身。

米国ノースカロライナ大学大学院グリーンズボロ校博士課程修了（スポーツ科学）。  
スポーツ心理学を専門とする。主な研究分野はアスリートの完全主義傾向、レジリエンス。  
2015年のワールドカップで3勝を挙げたエディー・ジョーンズヘッドコーチ率いるラグビー日本代表のメンタルコーチを2012年から2015年まで務めた。趣味はサーフィン、骨董品収集など。著書に「ラグビー日本代表を変えた「心の鍛え方」」（講談社+α文庫）。



**鈴木 政信** すずき まさのぶ

日本化薬株式会社  
代表取締役社長

宮城県出身。  
東北大学大学院理学研究科（博士課程）修了。  
1979年日本化薬入社、2005年研究開発本部医薬研究部長、2010年取締役常務執行役員医薬事業本部長、2014年取締役専務執行役員医薬事業本部長を歴任し、2015年代表取締役社長に就任する。医薬品研究に長く携わり、熱い思いをもつ。趣味は、ウォーキング、読書、パソコン、写真など多彩。理系から文系まで多くの引き出しをもち話題は豊富。初の理系出身社長として日本化薬の舵を取る。

## TOPICS

### タイの新会社「NIPPON KAYAKU (THAILAND) CO.,LTD.」が営業を開始 (2018年8月)

2018年2月に設立した機能化学品事業初の東南アジア拠点となるタイの現地法人「NIPPON KAYAKU (THAILAND) CO.,LTD.」(バンコク市)が8月末から営業を開始しました。主として繊維用合成染料の販売拠点としてタイ、ベトナム、ミャンマー、バングラデシュなどの染色加工メーカー様を対象に製品・サービスを提供いたします。

当社はこれまで繊維用合成染料の約9割を中国子会社の無錫先進化薬化工有限公司(WAC)で生産し、日本市場に供給するほか、中国・販売子会社の上海化耀国際貿易有限公司(SKT)を通じて中国、東南アジアの顧客メーカー様に販売してまいりました。近年、SKTからの東南アジア向け輸出が拡大していることから、現地法人を立ち上げ、顧客メーカー様に対して、きめ細やかに製品、サービスを提供させていただくことと致しました。

今後、成長著しいASEAN(東南アジア諸国連合)や南アジアにおける事業拡大に繋げてまいります。

### トラスツズマブ(遺伝子組換え)製剤のバイオシミラーを新発売 (2018年8月)

トラスツズマブ(遺伝子組換え)製剤のバイオシミラー『トラスツズマブBS「NK」』を2018年8月に発売しました。

トラスツズマブBS「NK」は、2010年11月に韓国セルトリオン社と提携して開発を進め、2018年3月にHER2過剰発現が確認された治療切除不能な進行・再発胃癌の効能・効果で製造販売承認を取得しました。以降、発売準備を進め8月に発売しました。当社にとってトラスツズマブBS「NK」は、2014年に発売したインフリキシマブBS「NK」に続くモノクローナル抗体のバイオシミラーとなります。トラスツズマブのバイオシミラー製剤は、既に欧州、韓国を含む11か国において発売されています。

日本においても、トラスツズマブBS「NK」が治療の選択肢の一つとなり、患者様やそのご家族、医療関係者の皆さまに貢献する薬剤となるよう当社は適正な情報提供活動に取り組んでまいります。

### (株)日本化薬福山と(株)日本化薬東京を吸収合併 (2018年10月)

当社は完全子会社である株式会社日本化薬福山(広島県福山市)および株式会社日本化薬東京(東京都足立区)の2社を2018年10月1日に吸収合併しました。

当社機能化学品事業の国内生産は、これまで厚狭工場、株式会社日本化薬福山および株式会社日本化薬東京が担ってまいりましたが、2社の吸収合併により統一された事業戦略のもと最適な生産体制を構築し、生産から販売まで一体運営してまいります。



福山工場



東京工場

# 主要な事業紹介

## 機能化学品事業

**樹脂技術、色素技術、触媒技術を応用し、特徴ある機能化学品を提供しています。**

機能化学品事業は、エポキシ樹脂や紫外線硬化型樹脂を主力製品とする機能性材料事業、インクジェットプリンタ用色素や繊維用染料などを主力製品とする色素材料事業、アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒を扱う触媒事業の3つの事業に、液晶表示に欠かせない特殊な偏光フィルムを扱う連結子会社のポラテクノグループを含めた4つのセグメントで構成されています。樹脂技術・色素技術・触媒技術を応用した当社グループの製品は、「情報・通信、省エネルギー・省資源」分野を中心に様々な用途で幅広く使用されています。

今後も研究開発に注力して、変化のスピードが速い市場へ、お客様のニーズに応える特徴のある機能化学品をタイムリーに提供することで「超スマート社会」の実現に貢献していきます。

## 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<sup>®</sup>」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41種類にのぼっています(2018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。

また、ナノテクノロジー技術を用いた抗がん薬内包高分子ミセルの開発を進めるとともに、いち早くバイオシミラーの開発も手掛け、2018年8月には、3製剤目のバイオシミラー『トラスツズマブBS「NKJ」』を発売いたしました。医薬事業は、「得意技術によるイノベーションの推進、高品質な医薬品の安定供給により、医療の向上と医療費の効率化を通じて社会に貢献する」ことを目指しています。

## セイフティシステムズ事業

**インフレータ、マイクロガスジェネレータなどの自動車安全装置の部品を製造しています。**

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」と、衝突時などにシートベルトを巻き取るための「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、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、グローバルに事業を展開し、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、ゴキブリなど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 (2018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 5,783名(連結)  
 (就業人員) 1,866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)、  
 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)、  
 セーフティシステムズ開発(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	鈴木 政信	常務執行役員	吉尾 毅
代表取締役専任	橘 行雄	常務執行役員	池田健治郎
取締役常務執行役員	南部 静洋	執行役員	平松 恒治
取締役常務執行役員	涌元 厚宏	執行役員	井上 佳美
取締役常務執行役員	渋谷 朋夫	執行役員	石田 由次
取締役常務執行役員	大泉 優	執行役員	秦 敏之
取締役常務執行役員	三上 浩	執行役員	河村 均
取締役常務執行役員(社外)	太田 洋	執行役員	小泉 和人
取締役常務執行役員(社外)	藤島 安之	執行役員	明妻 政福
常任監査役(常勤)	大熊 高明	執行役員	坪内 宏嗣
監査役(常勤)	下東 逸郎	執行役員	幡部 吉則
監査役(社外)	東 勝次	執行役員	牧内 孝典
監査役(社外)	尾崎 安央	会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
監査役(社外)	山下 敏彦		

## 企業グループの概要

■主なグループ会社 (国内) (株)ポラテクノ、(株)日本化薬福山、(株)ニッカファインテクノ、日本化薬フードテクノ(株)  
 (海外) モクステック, Inc.、マイクロケム CORP.、ニッポンカヤクアメリカ INC.、無錫先進化薬化工有限公司、  
 上海化耀国際貿易有限公司、カヤク セーフティシステムズ ヨーロッパ a.s.、化薬(湖州)安全器材有限公司、  
 カヤク セーフティシステムズ デ メキシコ, S.A.de C.V.、カヤク セーフティシステムズ マレーシア Sdn.Bhd.  
 (注) 当社は2018年10月1日に(株)日本化薬福山を吸収合併しました。

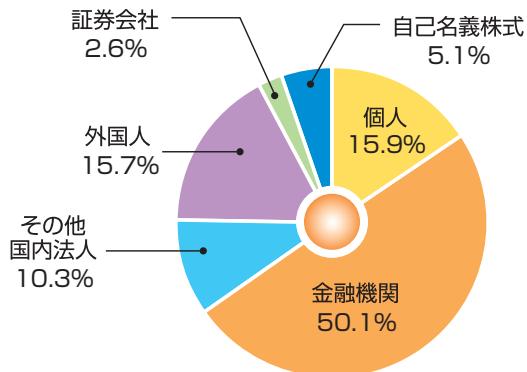
## ■主要な事業内容

事業		主要製品等
機能化学品	機能性材料	エポキシ樹脂、エポキシ樹脂用硬化剤、反応性難燃樹脂、紫外線硬化型樹脂、ポリアミド樹脂、機能性フィルム、液晶ディスプレイ用シール材、MEMS用レジスト、タッチパネル用接着剤
	色素材料	機能性色素、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、分散染料、カチオン染料、酸性染料、反応染料、直接染料、硫化染料、繊維・紙用機能性薬剤、非繊維用特殊色材、感熱紙用材料
	触媒	アクリル酸製造用触媒、メタクリル酸製造用触媒、プラントライセンスビジネス
ポラテクノグループ	液晶ディスプレイ用部材、液晶プロジェクタ用部材、X線分析装置部材	
医薬	抗悪性腫瘍剤、生物学的製剤、循環器用剤、ビタミン剤およびその他代謝性医薬品、体外診断用医薬品、血管内塞栓材、医薬原薬・中間体、食品・食品添加物、食品品質保持剤	
セーフティシステムズ	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ー、スクイブ	
その他	殺虫剤、除草剤、殺菌剤、殺ダニ剤、防疫用殺虫剤、土壌殺菌剤、動物忌避剤、不動産事業	

# 株式の状況 (2018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 182,503,570株
- 株主数 15,057名 (前期末比426名増)

## ■所有者別株式分布状況 (株式数比率)



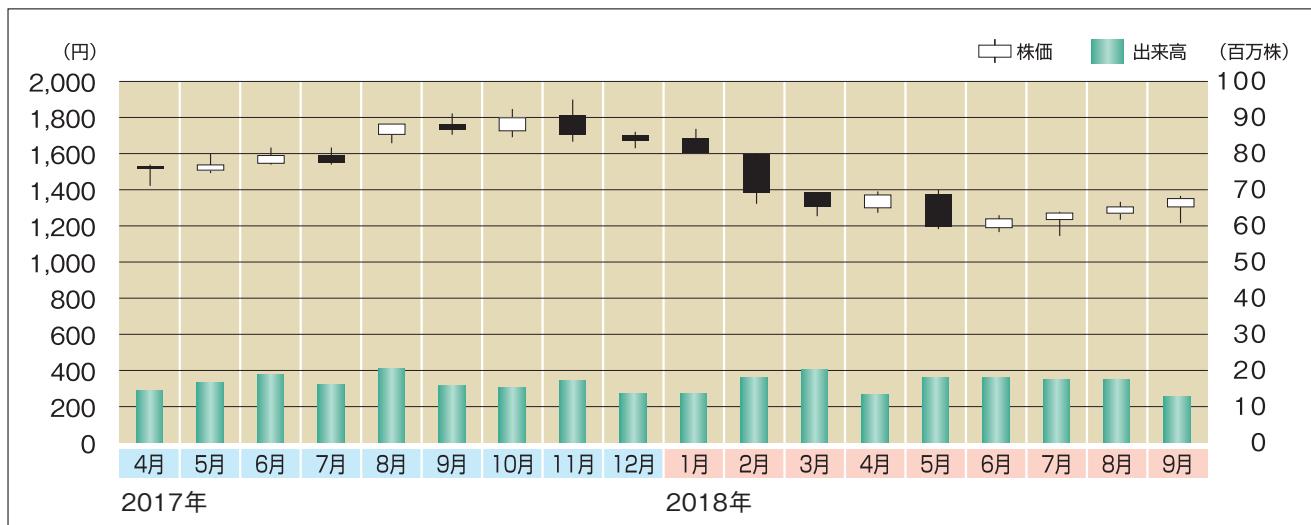
(注) 株式数比率は小数点第2位以下を切り捨てており、各項目の比率を加算しても100%にならない場合があります。

## ■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)	27,464	15.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,505	10.10
カヤベストクラブ	5,471	3.15
全国共済農業協同組合連合会	5,150	2.97
株式会社三菱UFJ銀行	5,090	2.93
株式会社常陽銀行	5,089	2.93
明治安田生命保険相互会社	4,843	2.79
中外産業株式会社	3,390	1.95
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,795	1.61
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2,788	1.61

(注) 当社は、自己株式 9,352,296 株を保有しておりますが、上述大株主から除いております。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 <a href="https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/">https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/</a> ) 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 <b>0120-782-031</b> (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く「支払通知書」を兼ねております。確定申告を行う際は、その添付資料としてご使用いただくことができます。確定申告をなされる株主様は大切に保管ください。

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、2018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『東日本大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、ご案内申上げます。

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		2018年	2038年～
		2037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		<b>20.315%</b>	<b>20%</b>

- ・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「Mirror of freedom (自由の鏡)」  
Dario Montilla (ダリオ・モンティージャ) さん  
(メキシコカヤクセーフティシステムステレキシオSA.de C.V. 製造部)

## 株主通信

2018年11月発行  
編集・発行 日本化業株式会社 法務総務部 総務担当  
〒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/>