

世界のすきま発想。

 日本化薬

Nippon Kayaku Group 統合報告書 2025



日本化薬グループ 企業ビジョン

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

KAYAKU spiritは、全役員・全従業員が共通にもつ、私たちの「あるべき姿」（＝企業ビジョン）です。

私たち日本化薬グループはKAYAKU spiritのもと、サステナブル経営の実践を通じて、
環境・社会的価値および経済的価値を創造し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

コーポレート・スローガン

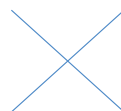
世界的すきま発想。

私たち日本化薬グループは、規模に頼る経営ではなく、オリジナリティを追求し、価値を育む企業を目指します。

そのために、従業員一人ひとりの能力を高め、付加価値の高い製品をつくり続けます。

私たちだけのオンリーワンな技術を集積し、たとえニッチであっても、
突出した技術で世界になくてもならない企業になります。

技術の融合と
ニッチ戦略



活力ある
組織風土

“技術の融合と ニッチ戦略”

モビリティ&イメージング事業領域

外販用マイクロガスジェネレータ・ スクイブの 世界シェア No.1 エアバッグ用インフレーターも さらなる拡大へ



創業以来の産業用火薬事業で培った火薬の安全な取り扱いの知識や、電気雷管製品を通じて蓄積された火薬と金属容器を組み合わせた火工品の設計・製造技術を基盤として、1991年にセンサー・テクノロジー社とエアバッグモジュールへの市場投入を目指したインフレータの共同開発契約を締結したことが、当社の自動車安全部品の事業の始まりです。両社の技術を融合して生まれたインフレータは、現在に至るまで数多くの改良を重ね、運転席・助手席用のディスク型インフレータに加え、サイド・ニーエアバッグ用のシリンダー型インフレータもラインアップしています。今後は、安全に関する評価基準の厳格化に伴い、特にシリンダー型インフレータの搭載が増えて、需要が一層増加していくと見込まれています。

モビリティ&イメージング事業領域
企画部長
前田 繁



ファインケミカルズ事業領域

環境対応型半導体封止用エポキシ樹脂の 世界シェア No.1 パッケージ基板用途を加えてさらなる成長へ

エポキシ樹脂などのファインケミカル製品は、参入企業が多く、差別化が難しいため、薄利多売に陥りがちです。そうした中、当社の高機能エポキシ樹脂は、原料や製造工程の徹底した管理と工夫により、含有塩素量を極限まで抑える高純度化を実現しながら、お客様が求める複数の特性を、安定して厳密な範囲で実現する高性能樹脂へと進化しました。こうして確立された品質の信頼性が評価され、当社のエポキシ樹脂は半導体封止材の原料として世界トップシェアを獲得しています。近年では、AI向けなど高性能・微細化が進む半導体の需要に応じ、パッケージ基板向け材料としても高性能エポキシ樹脂のニーズが高まり、販売数量が拡大しています。増産体制を整備しながら、中長期的な需要増に備えていく計画です。

ファインケミカルズ事業領域
機能性材料事業部長
川田 義浩



ライフサイエンス事業領域

がん関連製品ラインアップ数 国内 No.1 医療の向上に貢献するアンメットニーズ抗がん薬

日本化薬は、がん領域における医療用医薬品の開発・提供に強みを持ち、患者様の多様なニーズに応える製品群を展開しています。現在の主力製品であるジェネリック医薬品やバイオシミラーに加え、今後はがん治療に関連する新薬の導入も積極的に行っていく方針です。米国アンハート社より導入した、希少疾患であるROS1融合遺伝子陽性非小細胞肺がんの治療薬「イブトロジー®」については、2025年9月に厚生労働省の製造販売承認を取得し、2025年度内に発売できる予定です。今後も、得意とするがん治療の領域において、アンメットメディカルニーズを解消できる医薬品の開発等を通じて、患者様のQOL向上と医療の発展に貢献していきたいと考えています。

ライフサイエンス事業領域
企画部長
寶積 祥令



統合報告書2025の発行にあたって



日本化薬グループは、技術の融合とニッチ戦略、そして従業員を中心に育まれる活力ある組織風土によって、100年以上にわたり発展を遂げてまいりました。

「統合報告書2025」では、こうした日本化薬グループの組織文化や価値創造の取り組みについて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまに分かりやすくお伝えし、中長期的な成長へご期待いただける内容を目指しました。

本報告書を通じて、当社の取り組みや価値観へのご理解を深めていただくとともに、今後とも変わらぬご愛顧を賜りますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。

(編集事務局：コーポレート・コミュニケーション部)

統合報告書2025の見どころ

川村 茂之 新社長のことを知りたい

▶ 社長メッセージ ■ P.16

全社的な財務情報を知りたい

▶ 中期事業計画 **KAYAKU Vision 2025** の進捗 ■ P.22

▶ 財務方針・政策 ■ P.29

▶ 11年間の主要連結財務データ ■ P.86

各事業の製品や市場を知りたい

▶ 日本化薬グループの強みと3事業領域 ■ P.09

▶ 3事業領域における成長戦略 ■ P.33

注力するサステナビリティの取り組みについて知りたい

▶ 人材 ■ P.49

▶ TNFD提言に基づく情報開示 ■ P.59

編集方針

対象組織

原則として、日本化薬グループ48社のうち日本化薬株式会社および連結子会社26社を合わせた27社（2025年3月31日現在）を対象としています。

対象期間

2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日）。ただし、一部対象期間外の情報も記載しています。

発行日

2025年10月31日

オンライン版

<https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/library/annual/>

参考にしたガイドライン

- 国際統合報告フレームワーク
- GRIスタンダード
- TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言
- TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の提言
- 価値協創ガイダンス
- 知財・無形資産ガバナンスガイドライン



表紙について

空間に焦点を合わせて新たな事象を想像する様子を、日本化薬グループが新しい視点やアイデアを捉え、未来の可能性を引き出す手段として描いています。手で作ったビジュアルフレームからは、光とともに、3事業領域におけるアイデアを象徴するカラーの帯が流れ出し、革新とエネルギーが社会全体に広がり、街に彩りと活気をもたらす過程を視覚的に表現しています。



見通しに関する注意事項

この統合報告書は、将来の見通しに関するさまざまな記述を含んでいます。それらは、日本化薬グループの現時点での前提や予想に基づいたものであり、リスクや不確実性を伴います。そのため、実際の財政状態、事業展開、業績は、異なる結果となる可能性があります。

CONTENTS

Introduction

- 01 企業ビジョン
- 02 コーポレート・スローガン
- 03 “技術の融合とニッチ戦略”
- 04 発行にあたって、編集方針
- 05 CONTENTS、日本化薬グループの開示情報、
統合報告書の位置づけ
- 06 外部認証・評価

Chapter 1 世界に通用する“すきま発想。”

- 09 日本化薬グループの強みと3事業領域
 - モビリティ&イメージング事業領域と製品
 - ファインケミカルズ事業領域と製品
 - ライフサイエンス事業領域と製品
- 13 価値創造の歴史
- 15 グローバル事業展開
- 16 社長メッセージ

Chapter 2 成長への道筋

- 21 企業価値創造プロセス
- 22 中期事業計画 **KAYAKU Vision 2025**の進捗
- 25 **KAYAKU spirit**とサステナブル経営
- 29 財務方針・政策

Chapter 3 3事業領域における成長戦略

- 34 事業概況と業績の概要
- 35 モビリティ&イメージング事業領域
- 38 ファインケミカルズ事業領域
- 41 ライフサイエンス事業領域

Chapter 4 「世界的すきま発想。」の基盤

- 45 研究・開発
- 47 知的財産
- 49 人材

Chapter 5 重要課題への取り組み

- 54 環境
- 63 DX
- 64 人権の尊重
- 65 サプライチェーンにおける環境・社会配慮
- 66 品質マネジメント

Chapter 6 持続的な成長を支える経営基盤

- 68 コーポレートガバナンス
- 75 株主・投資家のみなさまをはじめとする
資本市場との対話について
- 76 社外取締役座談会
- 80 リスクマネジメント
- 81 コンプライアンス
- 82 情報セキュリティ

Data Section

- 84 財務・非財務ハイライト
- 86 11年間の主要連結財務データ
- 88 11年間の主要連結非財務データ
- 89 日本化薬グループの状況
- 90 会社概要・投資家情報

日本化薬グループの開示情報

日本化薬グループは統合報告書のほか、ウェブサイトにおいてもさまざまな企業情報を公表しています。

株主・投資家向けの情報	日本語 https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/ 英語 https://www.nipponkayaku.co.jp/english/ir/
サステナビリティの情報	日本語 https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/ 英語 https://www.nipponkayaku.co.jp/english/sustainability/ ■GRI 内容索引 日本語 https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/support/gri/ 英語 https://www.nipponkayaku.co.jp/english/sustainability/support/gri/
報告書	■第168期 有価証券報告書 https://ssl4.eir-parts.net/doc/4272/yo_ho/S100W41Y/00.pdf ■コーポレートガバナンス報告書 日本語 https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/pdf/governance/corporate-governance/corporate_governance_report.pdf 英語 https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/pdf/governance/corporate-governance/corporate_governance_report_en.pdf
ESGインデックスへの 組み入れ／認証／ 評価・受賞	日本語 https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/support/evaluation/ 英語 https://www.nipponkayaku.co.jp/english/sustainability/support/evaluation/

統合報告書の位置づけ



外部認証・評価

ESG インデックスへの組み入れ・格付け (2025年8月現在)

FTSE4Good Index Series

環境・社会・ガバナンス (ESG) に優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計された指数



FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに日本化薬株式会社が第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE4Good Index Series はグローバルなインデックス・プロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE4Good Index Series はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE Blossom Japan Index

ESG について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計された指数



FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに日本化薬株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index はグローバルなインデックス・プロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

各セクターにおいて相対的に、ESG 対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映する指数



FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに日本化薬株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

MSCI ESG Ratings*



ESG のリスクと機会をどの程度適切に管理しているかについて、最上位ランクの「AAA」から「CCC」までの7段階に格付けした世界的な評価指数 (日本化薬グループは2025年にAA評価)

MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数*

2025 CONSTITUENT MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数

MSCI 日本株 IMI 指数を親指数とし、ESG 評価に優れた企業を選別して構築される指数

MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) *

2025 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

MSCI ジャパン IMI トップ700 指数を親指数とし、女性の活躍推進に優れた企業を選別して構築される指数

※ 日本化薬株式会社による MSCI ESG Research LLC またはその関連会社 (「MSCI」) のデータの使用や MSCI のロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCI による日本化薬株式会社の後援、承認、推薦、または宣伝を意味するものではありません。MSCI のサービスおよびデータは MSCI またはその情報提供者の所有物であり「現状のまま」提供され、保証はありません。MSCI の名称およびロゴは、MSCI の商標またはサービスマークです。

S&P/JPX

カーボン・エフィシエント指数

TOPIX 構成銘柄を対象範囲とし、環境情報の開示状況、炭素効率性 (売上高当たりの炭素排出量) の水準に着目して、構成銘柄のウエイトを決定する指数



Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

確立されたジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業、および、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点を置いた指数

SOMPO サステナビリティ・インデックス

SOMPO リスクマネジメントが実施する「環境経営調査」と「ESG 経営調査」による ESG スコアを基に、株式価値評価を組み合わせ独自に作成するアクティブ指数



外部認証・評価

認証

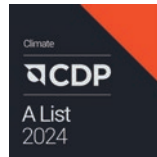
RBA 監査でカヤク アドバンスト マテリアルズ (KAM) がシルバー認証を取得

KAMは2021年と2023年に、グローバルサプライチェーンにおいて社会的責任を推進する企業同盟であるRBA (Responsible Business Alliance) 第三者監査 (VAP 監査) を受審し「労働」「安全衛生」「環境」「倫理」「管理システム」において適正な管理が認められ、シルバー認証を取得

評価・受賞

CDP

環境分野の調査・評価を行う国際 NGO である CDP より、気候変動レポートにおいて「A」、水セキュリティレポートにおいて「A-」の評価を取得



EcoVadis 社

「環境」「労働と人権」「倫理」「持続的な資材調達」の4分野で企業を包括的に評価する EcoVadis 社より「コミットメント・バッジ」を獲得

ブロードバンドセキュリティ 「Gomez ESG サイトランキング」

「ウェブサイトの使いやすさ」「ESG 共通」「E: 環境」「S: 社会」「G: ガバナンス」の5つの切り口から、2025年に「優秀企業」に選定



ブロードバンドセキュリティ 「Gomez IR サイトランキング」

「ウェブサイトの使いやすさ」「財務・決算情報の充実度」「企業・経営情報の充実度」「情報開示の積極性・先進性」の4つのカテゴリから、2024年に「優秀企業」に選定



大和インベスター・リレーションズ 「大和インターネット IR 表彰」

「5T&C」(Timely (適時性)、Transparent (透明性)、Traceable (追跡可能性)、Trustworthy (信頼性)、Total (包括性)+Communication (双方向性)) の考え方による調査・評価のもと、2024年に「インターネット IR 部門」で「優良賞」、「サステナビリティ部門」で「優秀賞」に選定



日興アイ・アール 「全上場企業ホームページ充実度ランキング」

「分かりやすさ」「使いやすさ」「情報の多さ」の3つの視点で設定した客観的な評価項目に基づき、総合部門で「最優秀サイト」に選定



日本化薬グループ
オリジナルキャラクター「かやくーま」

私たちの取り組みが認められて、外部の認証や評価を取得できたことを大変光栄に思います。これからも、日本化薬グループの持続可能な未来への挑戦に、どうぞご期待ください！

Chapter 01

世界に通用する“すきま発想。”

CONTENTS

09 日本化薬グループの強みと3事業領域

- モビリティ&イメージング事業領域と製品
- ファインケミカルズ事業領域と製品
- ライフサイエンス事業領域と製品

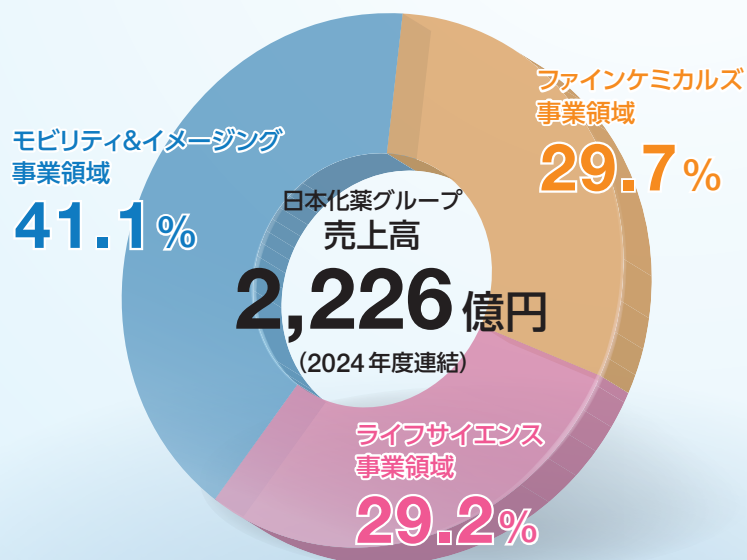
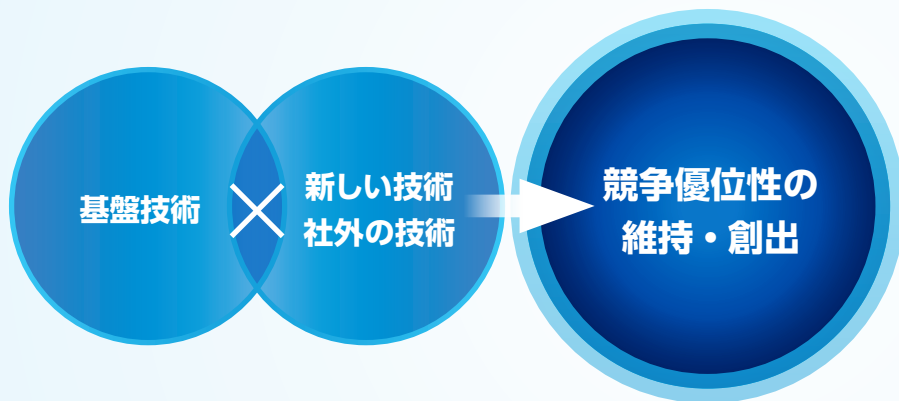
13 価値創造の歴史

15 グローバル事業展開

16 社長メッセージ

日本化薬グループの強みと3事業領域

日本化薬グループは、オリジナリティを追求し、価値を育むスローガン「世界的すきま発想。」のもと「技術の融合とニッチ戦略」を実践して、発見したすきま市場を拡げています。創業以来培ってきた基盤技術を大切に守り抜くとともに、それらを時代の先端技術と融合させることで、常に社会のニーズに応える革新的な事業・製品を創出し続けています。



モビリティ&イメージング事業領域の製品

セイフティシステムズ事業

- 自動車安全部品
 - 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 (インフレーターやマイクロガスジェネレータの点火具)
- ドローン用安全部品
 - パラシュート型安全装置 PARASAFE®

ポラテクノ事業

- 光学部品
 - 車載用偏光板
 - ヘッドアップディスプレイ用遮光板
 - パッシブLCD用偏光板
 - サングラス用偏光板
- 精密部品
 - X線分析装置用ソース・ウィンドウ・検出器
 - プロジェクター用偏光板



ファインケミカルズ事業領域の製品

機能性材料事業

- 樹脂材料
 - エポキシ樹脂
 - マレイミド樹脂
 - 紫外線硬化型樹脂
- MEMS用レジスト材料
- LCD・半導体向けクリーナー
- 半導体製造用装置

色素材料事業

- インクジェット (IJ) 色素材料
 - コンシューマIJ色素
 - 産業用IJインク
- 感熱材料
 - ノンフェノール系顔色剤
 - フェノール系顔色剤
- 紙・繊維用染料

触媒事業

- 気相酸化触媒
 - アクリル酸製造用触媒
 - メタクリル酸製造用触媒



ライフサイエンス事業領域の製品

医薬事業

- がん関連医療用医薬品
 - 新薬
 - ジェネリック医薬品
 - バイオシミラー (バイオ後続品)

アグロ事業

- 野菜・果樹向け農薬
 - 殺虫剤
 - 土壌くん蒸剤



日本化薬グループの強みと3事業領域

モビリティ&イメージング事業領域と製品

世界中の人々に安全を提供する自動車安全部品の進歩と、新しいイメージングデバイスを実現する光制御技術で、これからのモビリティテクノロジーの発展に貢献します。

基盤技術・強み

火薬の取り扱い、火工品設計・製造の技術

- ◆長年の経験で火薬の安全な取り扱いを熟知し、法令（火薬類取締法）にも確実に対応可能
- ◆エアバッグ用インフレーター設計技術を協業により習得し、独自に改良を重ねて業界トップレベルに到達

自動車安全部品を生産するグローバル5拠点

- ◆世界的に高まる自動車安全部品のニーズに応える、5つの生産拠点を整備
- ◆各国の自動車生産の動きに合わせ、最適なルートで製品を届ける体制を構築

偏光板の設計・生産をはじめとする光制御の技術

- ◆高い耐久性を誇る染料系偏光板を支える、染料の合成技術とフィルム加工技術
- ◆ディスプレイの光制御に加え、X線制御技術も活用し、専門的なお客様のニーズに対応可能

社会への貢献

自動車とともに進化する安全部品・ディスプレイ

EVの発展や自動運転の実現など、自動車の変化に合わせて、安全部品や車載ディスプレイも進化しながら搭載され続けます。基盤技術をもとに、変化するニーズにソリューションを提供していきます。

モビリティの進歩に、安全・安心を提供し続ける

今後の社会実装が期待される産業用ドローンや空飛ぶクルマ向けに、自動車安全部品で培った技術を活用した安全装置を提供することによって、未来のモビリティの安全性・信頼性の向上に貢献します。

TOPICS「エアモビリティの活躍する未来に確かな安全を提供 PARASAFE®」 ■ P.37

主力製品

セイフティシステムズ事業

■インフレーター

インフレーターは、自動車のさまざまな箇所に搭載されるエアバッグに組み込まれています。火薬技術を活用したガス発生剤が充填されており、衝突時にエアバッグを瞬時に膨らませるための部品です。



運転席・助手席のエアバッグに使うディスク型インフレーター（上）と、カーテン・ニー・サイドエアバッグ等に使うシリンダー型インフレーター（下）

■マイクロガスジェネレーター

衝突時にシートベルトを瞬時に巻き取り、搭乗者を安全に拘束するシートベルトプリテンショナーに使用される小型のガス発生装置です。

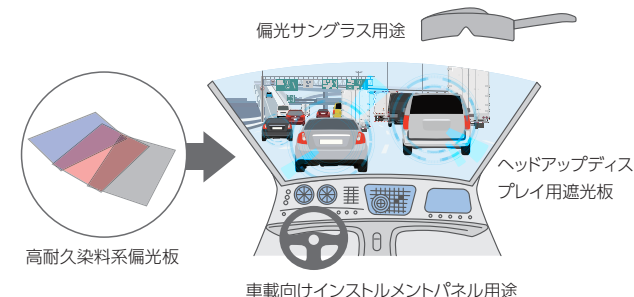
■スクイブ

インフレーターやマイクロガスジェネレーターに組み込まれる点火用部品です。衝撃センサーから電気信号を受け取り安全装置を作動させます。

ポラテクノ事業

■高耐久染料系偏光板

耐熱性・耐光性に優れる高耐久染料系偏光板は、車載用途等の過酷な環境に耐えうる特徴ある光学部材として利用されています。



■X線分析装置用部材

X線分析装置用部材は、小型軽量で低発熱であることを特徴として空港や国境警備に使用するハンディタイプのX線検出器等に利用されています。



日本化薬グループの強みと3事業領域

ファインケミカルズ事業領域と製品

樹脂・色素・触媒をコア技術に、情報・通信、デジタル印刷および基礎化学品の分野へ付加価値の高い機能化学品を提供し、豊かで快適な社会の実現に貢献します。

社会への貢献

高性能な半導体材料で、快適な暮らしを支える

AIテクノロジーなどで進化する半導体に対応した高機能樹脂を提供し、製造装置の技術で効率的な生産にも貢献

次世代のデジタル印刷に必要な高機能インクで環境にも配慮

必要な分だけをすばやく印刷できるインクで、無駄を減らし、持続可能な社会づくりに貢献

基盤技術・強み

樹脂の品質や性能を安定して生産するための管理技術

- 原材料や反応条件の緻密な管理によって、不純物の少ない、特性の安定した高性能エポキシ樹脂を量産可能
- お客様の要望に寄り添った研究開発で、短期間で特性に合った新素材を提供可能

インクジェット色素材料の開発・生産のノウハウ

- 家庭用インクジェットインクで培った色素技術を、産業用インクジェットインクの開発に活用
- プリンターメーカーやヘッドメーカーと連携し、産業用インクの共同開発・販売体制を構築

世界最高水準の気相酸化触媒を保有

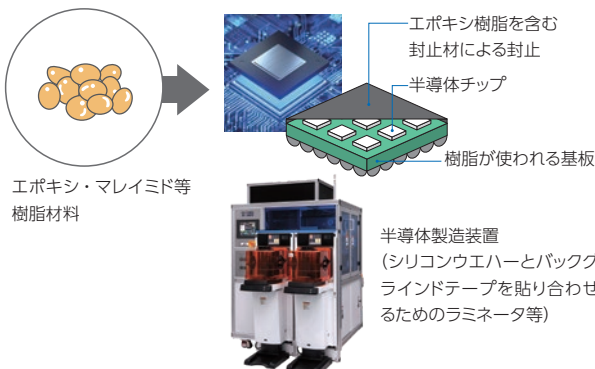
- 米国ソハイオ社から導入した世界最高水準の触媒技術をもとに、収率などの性能を継続的に向上させ、今も業界トップの性能・品質を維持
- 触媒の開発にとどまらず、ユーザー現場での運用ノウハウまで備えた、実践的な技術サポート体制

主力製品

機能性材料事業

■半導体関連製品（樹脂などの材料、製造装置）

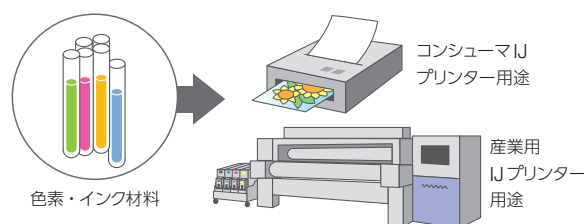
半導体封止・パッケージ基板向け高性能エポキシ樹脂の他、グループ会社のティコクテーピングシステムでは、半導体製造工程に使われるラミネータ等の製造装置を提供しています。



色素材料事業

■インクジェットプリンタ向け色素材料

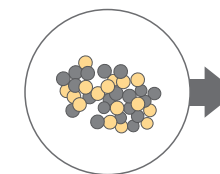
需要の横ばいが見込まれる家庭用インクジェットインクに代わり、今後拡大が期待される産業用インクジェットインクに注力しています。当社のインクは環境に優しい水系顔料インクに特化し、現在販売しているコート紙向けに加えて、食品包装等の軟包装材向けのインクを開発中です。



触媒事業

■アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒

高い収率を特徴とするアクリル酸やメタクリル酸製造用の触媒を生産プラント向けに外販しています。



アクリル酸（紙おむつに使われるSAP※1等の原料）
メタクリル酸（アクリルガラスに使われるPMMA※2等の原料）製造用の触媒

※1 Superabsorbent polymer：高吸水性樹脂

※2 Polymethyl methacrylate：ポリメタクリル酸メチル



SAPから生産される紙おむつ



水族館などで使われるアクリルガラス

日本化薬グループの強みと3事業領域

ライフサイエンス事業領域と製品

得意技術によるイノベーションの推進と、高品質な医薬品の安定供給による医療の向上や、環境に優しいアグロケミカルの提供を通じて、人々が安心して暮らせる社会に貢献します。

社会への貢献

がん領域の専門性と、高品質な医薬品の安定供給で、医療を支える

希少疾患などアンメットな医療ニーズに応えるがん領域の医療用医薬品を提供することで、医療の質の向上、患者様のQOLの改善に貢献していきます。

環境に優しいアグロケミカルを世界中に届け、持続可能な農業の発展に貢献する

得意とする製剤技術を活かした既存薬剤の新剤型や、新規薬効性成分の開発に取り組み、世界の農業ニーズにきめ細やかに応えていきます。

基盤技術・強み

医療関係者への情報提供・情報収集の体制

- 全製品の情報をカバーする専門性の高いMR（医薬情報担当者）を全国に配置
- 医療関係者・患者様のための医薬品情報センターを設置し、がん治療をサポートする体制を構築

医療用医薬品の安定供給に貢献する生産設備

- がん関連のジェネリック医薬品・バイオシミラーの国内生産基地として高崎工場を運営
- 製品品目の集約につながる代替供給への対応を見据えて設備増強を推進中

グローバルに農薬を提供できる技術サポート・営業の体制

- 国内農業市場が伸び悩む一方で、海外ではさらなる成長が期待されるため、海外展開に重点を置いて人材や事業体制を編成

主力製品

医薬事業

がん関連の医療用医薬品は国内No.1ラインアップ数となる49製品を有しています。日本国内で使用される抗がん薬注射剤の数量の約30%を供給し、日本のがん医療を支えています。2024年度は当社バイオシミラー・ジェネリック抗がん薬により薬価ベースで200億円以上の医療費を節減し、患者様が安心してがん治療を受けられるように貢献しています。



■新薬

扁平上皮非小細胞肺がん治療薬「ポートラーザ®」、膀胱がんの光線力学診断用剤「アラグリオ®」などの新薬を販売しています。2025年9月には新規ROS1阻害剤「イブトロジー®」の国内製造販売承認を取得し、年度中の発売を目指しています。今後もアンメットメディカルニーズの解消のため新薬ラインアップを増やしていく方針です。

■バイオシミラー（BS）

炎症性疾患等の治療薬2製品やがん領域3製品を販売しています。そのうち4製品は国内トップシェアを持ち、患者様の治療にお役立ていただいています。骨太の方針（経済財政運営と改革の基本方針）ではBSの使用促進が記載され、普及に向けた方針が継続的に示されています。当社はBSの国内製造・販売に向けた取り組みを強化しています。

■ジェネリック抗がん薬

がん関連33製品を販売しています。がん治療の分野では、抗体薬など新しい薬剤が開発されていますが、当社が扱う抗がん薬は、さまざまながんにおいて、それらと併用されます。昨今、ジェネリック医薬品の安定供給が求められる中で、当社は品質を担保し、生産を拡大しながら安定供給を行い、日本のがん治療に貢献しています。

※ 記載の数値はすべて2025年7月時点のもの

アグロ事業

野菜・果樹向けを中心に、農家のみなさまの現場ニーズに応える殺虫剤・土壌くん蒸剤などを多数ラインアップしています。得意とする製剤工夫による新製品開発のほか、長期的な新規薬効成分の研究・開発にも取り組んでいます。国内の販売の他、今後主要なターゲット市場となる、海外の販売比率を増やしていきます。



2018年に発売した新規薬効成分を含む殺虫剤「ファインセーブ®」

価値創造の歴史

日本化薬グループの沿革と売上高の推移

日本化薬グループは、1916年（大正5年）6月5日に、日本初の民間産業用爆薬メーカー「日本火薬製造株式会社」として創業し、以来100年以上にわたり事業を継続しています。

昭和初期の金融恐慌、第二次世界大戦と敗戦後の混乱、貿易の自由化、石油危機、バブル崩壊、リーマンショックなど、幾多の困難に直面し、これらを乗り越えて、爆薬専門企業から総合火薬メーカーへ、さらに総合化学企業へと進化を遂げることができました。

そして現在、持続可能な社会の実現に貢献できる企業を目指し、新たな挑戦を続けています。

1916～

基盤技術の形成

1945～

総合化学メーカーとしての発展

1965～

新分野の開発による成長・発展

1990～

ニーズの変化にソリューションを提供

2010～

サステナブル経営の発展へ

■モビリティ&イメージング事業領域

■ファインケミカルズ事業領域

■ライフサイエンス事業領域

1916年

日本火薬製造（株）設立（本社：東京市麹町区有楽町1-1）
社長に押上森蔵就任



日本火薬製造
竣工後まもない厚狹工場

1928年

帝国染料製造（株）
買収

1931年

山川製薬（株）
設立

1943年

日本火薬製造が帝国染料製造、
山川製薬を吸収合併

1945年

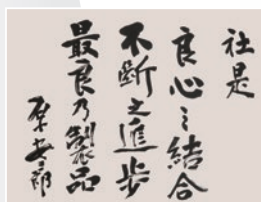
日本化薬（株）に社名変更

1949年

東京証券取引所に上場

1962年

KAYAKU spiritの原点、社是制定



良心の結合
不断の進歩
最良の製品

1963年

デミング賞
（旧：デミング賞実施賞）を受賞

1986年

新社章の制定



2007年

KAYAKU spirit制定

2016年

創立100周年

売上高

（億円）

2,400

2,200

2,000

1,800

1,600

1,400

1,200

1,000

800

600

400

200

0

価値創造の歴史

時代のニーズに応じて基盤技術を融合・変化させながら、最良の製品で社会に貢献

●自動車安全部品 ☆産業用ドローン向け緊急パラシュートシステム ▲ポラテクノ

モビリティ&イメージング 事業領域

●★1917年
日本で最初の産業用
ダイナマイトを製造開始

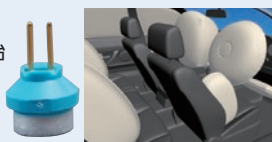
国内のパイオニア



●1989年
スクイブ生産開始

技術変化

火薬安全技術を
自動車安全部品へ



●1992年
ディスク型アルミ
インフレータ
生産開始



●1998年
マイクロガス
ジェネレータ
生産開始



▲2017年
レイスペック Ltd. を買収し
X線分析装置用部材事業を拡充

●2018年
新型インフレータ量産開始
軽量化・小径化

★2021年
産業用ドローン向け緊急
パラシュートシステム
「PARASAFE®」の販売開始



セーフティシステムズ

火薬を安全に取り扱う技術を
活かして、自動車や新たなモビ
リティに安全・安心を提供

ポラテクノ

高耐久染料系偏光板を車載液
晶ディスプレイやヘッドアップ
ディスプレイ用等に展開・X線
分析装置用部材の伸長に注力

●機能性材料 ☆色素材料 ■触媒

ファインケミカルズ 事業領域

★1916年
硫化染料ブラックの
国産化に成功

国内のパイオニア



★1951年
木綿、麻などセルロース
繊維向け直接染料
「カヤラス染料」上市



■1963年
米国ソハイオ社との
アクリル酸技術導入契約（触媒）

●1969年
エポキシ樹脂の生産開始

■1972年

オムツに使用される
高吸水性樹脂の原料などになる
アクリル酸製造用触媒製造開始

触媒製品の登場

●1979年
紫外線硬化樹脂 DPHA を
パイロット生産開始

★1984年
搭乗券などの感熱紙に
使用される顕色剤
「TG-SA®」上市



★1999年
インクジェットプリンター用
色素本格生産開始

色素材料の転換

●2002年
半導体封止材などに使
用されるエポキシ樹脂
「NC-3000」上市

現在も主力となる半導体向け樹脂



●2018年
5G用基板向け
マレイミド樹脂上市

★2020年
ノンフェノール型
感熱顕色剤
「TG-MD®」を上市

●2021年
テイクコターピング
システム株式会社を
子会社化、半導体製
造装置の販売を開始

機能性材料

樹脂・クリーナー・製造用装
置のシナジーを活かして、半
導体関連製品の拡大に注力

色素材料

産業用インクジェットインク・
染料の伸長に注力、感熱顕色
剤・機能性色素を展開

触媒

アクリル酸・メタクリル酸製造
用触媒に加え水素エネルギー
社会に貢献する触媒等を開発

●医療用医薬品 原薬・診断薬 ◆野菜・果樹向け殺虫剤、土壌くん蒸剤

ライフサイエンス 事業領域

●1932年
消炎鎮痛剤
「アスピリン」
上市



◆1934年
土壌くん蒸剤
「クロールピクリン」
製造開始

技術変化

染料合成技術を活かして農薬の製造を開始



●1948年
抗生物質
「ペニシリン」
製造開始

◆1964年
殺虫剤
「ダイアジノン®粒剤」
製造開始



●1969年
抗腫瘍性抗生物質
「プレオ®」上市

がん領域への注力を開始

●1984年
抗悪性腫瘍剤「ランダ®」上市

◆1992年
咬害防止剤
「R-731」上市

●1994年
前立腺がん治療薬
「オダイン®」上市

◆2005年
防疫剤
「サフロチン®MC」
上市

●2014年
バイオシミラー
「インフリキシマブ
BS」上市
国内のパイオニア

◆2016年
殺虫殺ダニ剤
「フーモン®」上市
製剤技術の進化

●2019年
ヒト型抗 EGFR モノクローナル
抗体「ポートラザ®」上市

●2021年
ジェネリック医薬品
「ペメトレキセド」上市
光線力学診断用剤
「アラグリオ®」販売開始

◆2018年
殺虫剤「ファインセーブ®」
上市
自社開発の薬効成分製品の発売



●2022年
抗悪性腫瘍剤
「ダルビラス®」上市
バイオシミラー
「ペバシズマブBS」上市

●2023年
バイオシミラー
「アダリムマブBS」上市

●2025年
抗悪性腫瘍剤
「イプトロジ®」
製造販売承認取得（9月）

医薬

優れた医薬品等の開発に取り
組みながら、がん領域を中心
に抗がん薬等を安定的に供給

アグロ

得意な製剤技術を活かして、
野菜・果樹分野に特化した農
薬のニーズに対応し、持続可
能な農業へ貢献

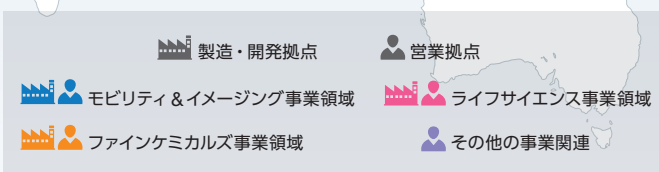
グローバル事業展開

「世界的すきま発想。」のもと、“最良の製品・技術・サービス”をグローバルに展開



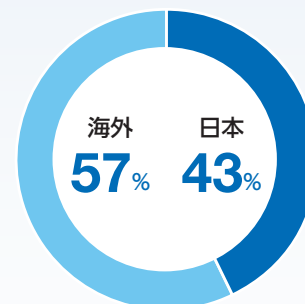
連結対象グループ会社 27 社
(国内:7 社 海外:20 社)

(2025 年 3 月 31 日現在)

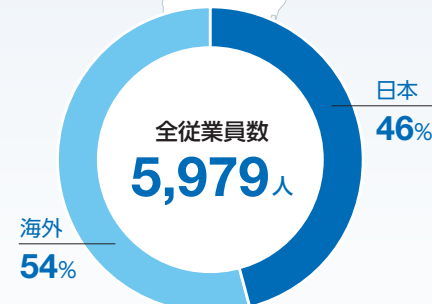


日本化薬グループは、日本および海外 11 カ国・地域の連結対象グループ会社 27 社でモビリティ&イメージング、ファインケミカルズ、ライフサイエンスの 3 事業領域を展開しています。ニッチでも突出した基盤技術によって“最良の製品・技術・サービス”を生み出し、市場ニーズの「すきま」を拓けていくことで、グローバルにおいて社会に必要とされる企業を目指します。

2024 年度 グローバル売上高比率



2025 年 3 月末 グローバル従業員数



社長メッセージ

「真面目さに、変革のスピードを」 — 日本化薬らしさを守りながら、 変化への対応力を強化する

代表取締役社長
社長執行役員

川村 茂之

Profile

1987年入社。医薬営業に19年間従事後、セーフティシステムズ事業で黒字転換や海外拠点立ち上げ等の事業運営に関わる。2023年より事業再編で誕生したモビリティ&イメージング事業領域の管掌役員として尽力。

社長メッセージ

社長就任にあたって

2025年6月より、日本化薬株式会社の代表取締役社長を拝命いたしました川村でございます。まずは、平素より当社に格別のご支援とご高配を賜っておりますみなさまに、心より御礼申し上げます。

前社長・涌元から社長就任の打診を受けたのは、2025年の初頭のことでした。私にとってはまさに予期せぬ出来事であり、しばし言葉を失うほどの驚きがありました。しかし、これまでの会社人生を振り返りながら、涌元の言葉に耳を傾けるうちに、「日本化薬の未来に、これまで以上に貢献できるまたとない機会ではないか」と感じられるようになり、この挑戦を運命として受け止め、全身全霊をもって取り組む覚悟を決めた次第です。

私は1987年に新卒で入社し、当時は「MR（医薬情報担当者）」という呼称もまだ一般的ではなく「プロパー」と呼ばれていた医薬営業職に配属されました。最初の勤務地は大阪で、病院やクリニックを回りながら、製品をご採用いただくためにはまず医師の心に寄り添うこと、そのためにコミュニケーションを密にして、信頼を築く姿勢が何よりも重要であることを学んでいきました。この経験は、私のキャリアの原点であり、今もなお「製品をご使用いただくには、まずお客様から信頼されることが出発点である」という信念の礎になっています。

医薬営業として大阪・東京・三重で計19年間従事した後、自動車安全部品を扱うセイフティシステムズ事業へ異動し、原料購買という全く異なる分野に挑戦しました。まるで別の会社に転職したような心持ちでしたが、「与えられた環境でベストを尽くす」という想いで前向きに取り組み、次第に面白さを感じられるようになりました。そしてこれまでの19年以上の間に、事業の黒字転換や売上の大幅な伸長、グローバル拠点の立ち上げ、中国拠点での総経理経験など、多くの貴重な機会に恵まれました。こうした中でも、医薬営業時代に培った「信頼関係の構築」の重要性は常に私の行動の軸であり、事業活動を円滑に進める上で欠かせないものでした。

2023年からは事業再編により、セイフティシステムズ事業と偏光板のポラテクノ事業が統合され、「モビリティ&イメージング事業領域」が誕生しました。私はその管掌役員として、両事業の融合と成長に尽力してまいりました。しかしその過程では、ポラテクノ事業の合理化を進める中で、早期退職者の募集という、組織としても個人としても重い決断を迫られる局面がありました。長年にわたり会社を支えてくださった方々に対し、その選択をお願いすることは、経営者として極めて苦しく、深い葛藤を伴うものでした。未来を見据え、変化を先取りし、持続可能な成長の道筋を描くことこそが、従業員一人ひとりの幸せにつながります。この経験を通じて、私は改めて経営者の責任の重さを痛感し、今後はより一層、先見性を持ち、迅速に判断・行動できる経営を実践していきたいと決意を新たにしました。



社長メッセージ

KV25の反省と課題、スピード感と柔軟性を「日本化薬らしさ」に

日本化薬グループは、2025年度に中期事業計画 **KAYAKU Vision 2025 (KV25)** の最終年度を迎えました。**KV25** 期間中、売上高は堅調に推移し、毎年過去最高を更新しました。その結果、2025年度の売上高は2,346億円と、前年度から120億円の増収、当初計画と比べて46億円上回る見込みです。

一方で、営業利益は200億円と、前年度から4億円の減益、当初計画と比べて65億円の未達となる見込みです。この未達の背景には、原材料価格の高騰、人件費の上昇、為替の変動など、外部環境の影響が大きく関与しています。

しかし、私たちは**KV25** 期間中、こうした外部要因に左右されないように「収益力を強化」することを最大の課題として掲げてきました。柔軟に環境変化へ対応することを目指していたにもかかわらず、最終年度に営業利益が計画を下回ってしまうことは、私たち自身にも改善の余地があったと感じています。特に、意思決定の遅れ、リスクへの過度な慎重姿勢、情報整理の不十分さなどによって、対策が後手に回ってしまったことは、率直に反省すべき点です。今後は、事業環境の変化に迅速かつ確に対応できる企業体質へと、自ら変革する必要があります。

セグメントごとに今後の課題の性質は異なりますが、共通して求められるのは変化への対応力です。モビリティ&イメージング事業領域では、中国市場の急速な変化に柔軟に速く対応していくことが求められます。またファインケミカルズ事業領域では、半導体関連製品の競争が激化する中、技術力を活かしながら提案できる材料の幅を広げていく必要があります。ライフサイエンス事業領域では、がん関連のジェネリックやバイオシミラーなど、当社の得意分野を集約し、新薬による収益構造の転換を一層加速させていくことが重要です。

事業領域ごとに環境変化に迅速かつ確に対応し「収益力強化」へ

モビリティ&イメージング	中国市場の急速な変化に柔軟に速く対応
ファインケミカルズ	進歩する半導体市場に提案できる材料・素材のラインアップを拡充
ライフサイエンス	ジェネリック・バイオシミラーの稼働を新薬導入に投資し収益力強化へ

事業概況と業績の概要 ■ P.34

企業にはそれぞれ「らしさ」があります。日本化薬の「らしさ」といえば、誠実さと真面目さです。これは長年にわたり築かれてきたお客様からの信頼の源泉であり、私たちの誇りでもあります。しかし、技術革

新や地政学的リスク、市場そのものの変化など、事業環境の激しい動きが加速する今、真面目さだけでは競争に勝つことはできません。私たちは、スピード感と柔軟性を「日本化薬らしさ」に加えることを常に意識する必要があります。これは、**KV25** から次期中期事業計画へ受け継ぐべき、最も重要な課題です。

“ワクワク”を社会に届ける企業へ

日本化薬は、基盤技術を時代のニーズに合わせて進化させ、時には社外の技術とも融合させながら、新たな製品を生み出してきました。今後も、当社の製品・技術・サービスを国内外の幅広い市場でご採用いただき、日本化薬ブランドの認知をさらに高めるためには、ステークホルダーのみならず「ワクワク」してもらえ、すなわち夢のある新規開発テーマを継続的に生み出し、育てていくことが欠かせません。

KV25 では収益力の強化につながる、「新事業・新製品の創出」に力を注ぎました。そして最終年度を迎えた今、大きな可能性を秘めた新しいテーマが着実に生まれてきています。

例えば、セイフティシステムズ事業では、宇宙火工品の開発テーマがスタートしました。自動車安全部品で培った火工品技術をロケットの推進機構に応用することで、燃料の軽量化や積載効率の向上に貢献することを目指しています。自動車安全部品のノウハウが宇宙開発へと展開され、付加価値を大きく高める——まさに技術の可能性を最大限に引き出した好例です。このテーマは、ある研究員の「うちの技術、宇宙でも使えそうです」という、何気ない気づきから始まりました。私自身、当初は彼の言葉に半信半疑な部分もありましたが、前向きに可能性を信じて背中を押した結果、社外との協力体制のもと開発は順調に進み、実際に打ち上げ予定のロケットに当社製品が採用されるまでになりました。

そのほかにも**KV25** 期間中には、各事業領域において新たなテーマが次々と生まれました。医薬事業では、バイオ医薬品の国内初となる大規模生産の実現に向けた取り組みが進んでおり、ファインケミカルズ事業領域では、水素製造用触媒の開発など、環境・エネルギー分野の開発プロジェクトが複数立ち上がっています。

研究・開発 ■ P.45

これからも日本化薬グループは、従業員一人ひとりが社会課題の解決に向けたアイデアを創出し、可能性のあるテーマには会社が積極的に投資を行う、研究開発型企業としての姿勢を貫いていけるように、全力で取り組んでまいります。

社長メッセージ

“やろう”と言えるリーダーが企業を変える

これまで述べてきたように、日本化薬グループがスピード感と柔軟性をもった企業として生まれ変わることや、新たな可能性を秘めたテーマを多数創出するといった課題は、認識するだけでは実現できません。こうした経営課題に真正面から取り組むための支えとなるのは、最終的には「人」の力だと私は考えています。「企業は人なり」という言葉は、私がこれまで大切にしてきた、そしてこれからも守り続けたい信念です。どんなに優れた戦略や革新的な技術があっても、それを動かすのは人であり、課題を乗り越えるのも人の力です。

中でも、組織の力を引き出すリーダーの存在は極めて重要です。社長、役員、部長、課長、現場のリーダーまで、社内のすべての階層のリーダーは、組織の仕事を「自分ごと」として責任を持ち、決断し、行動することが求められます。リーダーとは、単に指示を出す存在ではなく、「やろう」と、ともに動く存在です。トヨタ自動車の豊田章男会長が社長時代に紹介された「ボスはやれと言う。リーダーはやろうと言う。」という言葉※に、私は深く共感しています。部下の役割分担を決めるだけではなく、自らも率先して関与し、信頼関係を築きながら成果を導く——それが真のリーダーの姿であると考えています。そして、各レイヤーにおけるすべてのリーダーが「やろう」とと言える組織であれば、困難な経営課題も果敢に乗り越えていけると考えています。

このような組織の実現のためには、社内教育の強化や適切な人材配置がこれまで以上に重要になります。現在の当社の教育制度の一つとして、「NBA（日本化薬ビジネスアカデミー）」という、経営陣が次世代の幹部候補に直接講義をする機会があります。私はNBAを通じて、心構えや責任の持ち方、そして読書や先輩からの学びを通じて教養と気づきを高め、常にリーダーとして自己研鑽を続ける姿勢の大切さを伝えています。

人材 ■ P.49

※ 引用元は以下のURLをご覧ください。

トヨタタイムズ「最近のトヨタ」2020.02.26 付けの記事より
https://toyotatimes.jp/toyota_news/

人的資本の活用が注目される今、当社はまず「リーダー」に焦点を当て、多くの優れたリーダーを育むことで経営課題を着実に解決し、企業全体の意思決定スピードと実行力を高め、事業の伸長はもちろんのこと、資本効率の高い経営の推進など当社グループの持続的な成長につなげていきたいと考えています。

ステークホルダーのみなさまへ

日本化薬は、誠実で真面目な従業員が集う企業です。お客様からは「真面目すぎる、けれど信用できる会社」と言われることもあります。しかし、それこそが私たちの財産であり、これからも変わらない文化であると考えています。

今後はこの誠実さに加えて、従業員一人ひとりの力を信じ、リーダーシップを育みながら、組織全体でスピード感のある変革に取り組んでいきます。また、現場からの気づきをしっかり拾い上げて、積極的に新しいテーマへ挑戦し、企業としての底力を高めてまいります。

日本化薬グループは、株主・投資家のみなさまとの対話を大切にしながら、創業から受け継ぐ基盤技術を時代のニーズに合わせて進化させて、社会に貢献する製品・技術・サービスを創出し、持続可能な成長を実現していく所存です。

どうかこれからも変わらぬご愛顧を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

2025年10月31日

代表取締役社長

川村 茂之



Chapter 02 成長への道筋

CONTENTS

- 21 企業価値創造プロセス
- 22 中期事業計画 **KAYAKU Vision 2025**の進捗
- 25 **KAYAKU spirit**とサステナブル経営
- 29 財務方針・政策

企業価値創造プロセス

日本化薬グループは、企業ビジョンである KAYAKU spiritのもと、経営の透明性・公正性を確保し、事業活動を通じて持続可能な環境・社会の実現に貢献することで、すべてのステークホルダーの信頼に応えるサステナブル経営を実践します。

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



中期事業計画 *KAYAKU Vision 2025* の進捗

KV25 全社経営目標

経済的価値

現中期事業計画 *KAYAKU Vision 2025 (KV25)* の売上高は、3年目となる2024年度まで、過去最高を更新し続けており、2025年度には目標として掲げた2,300億円を上回る見通しです。

一方、営業利益は原材料価格の高騰や固定費の増加、ライフサイエンス事業領域におけるライセンス費用の発生などの影響を受け、各年度の目標を下回る水準で推移しています。*KV25* 最終年度となる2025年度においては、5月時点の見通しである200億円の達成を目指すとともに、価格転嫁等の取り組みを強化し、可能な限り目標水準に近づけるよう努めてまいります。

ROEについては、目標とする8%の実現に向けて資本政策と合わせて推進していきます。また、全社的な資本効率の向上の取り組みによって、中期的な目標であるROIC10%の達成に向けた施策を継続していきます。

■ 経済的価値に関わる2025年度目標と2024年度実績

2024年度までの自己評価： ○ 達成 △ 未達 × 施策見直しが必要

売上高		営業利益	
目標 2,300 億円		目標 265 億円	
2024年度実績 2,226 億円	自己評価 ○	2024年度実績 204 億円	自己評価 △
ROE		ROIC	
目標 8% 以上		目標 10% 以上	
2024年度実績 6.5%	自己評価 ×	2024年度実績 7.1%	自己評価 △

環境・社会的価値

KV25 全社経営目標の達成に向け、環境・社会的価値の創出に着手に取り組んでいます。環境面では、2050年のカーボンニュートラル実現に向け、温室効果ガス排出量の削減目標を従来の2℃水準から、より高い効果が期待される1.5℃目標へと改定しました（2024年4月）。TCFDに基づく情報開示に加え、2025年度からはTNFDの提言に沿った自然資本に関する情報開示も開始しています。

社会面では、事業を通じた重点分野における研究開発を推進し、持続可能な社会の実現に貢献します。また、サプライチェーン全体での人権尊重や顧客満足度の向上にも注力していきます。

さらに、企業活動の源泉である「人」への投資を最重要課題と位置づけ、2023年度に初の従業員エンゲージメントサーベイを実施しました。その結果を分析して得られた課題に対して改善策を実行し、多様な人材が活躍できる組織を構築することで、人的資本を中核に据えた経営を推進します。

■ 環境・社会的価値に関わる目標

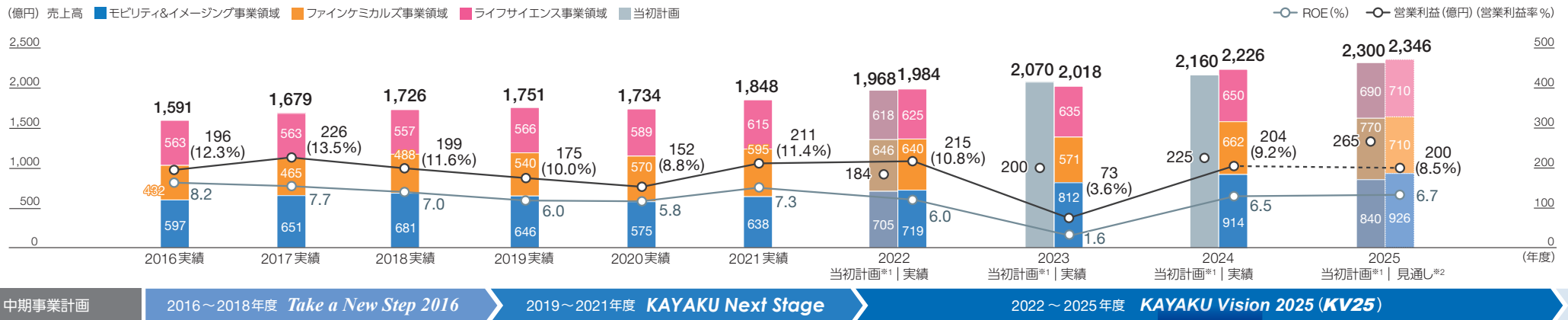
温室効果ガス排出量	デジタル社会の実現
2030年度 46% 減 (2019年度比)	次世代通信、DXに貢献する環境対応 半導体部材の提供
カーボンニュートラル	健康な社会の実現
2050 年度達成	QOL向上に貢献する 安定的に医薬品を供給する
命を守り続ける	存在感ある会社の実現
モビリティ分野の安全・安心を担保する製品提供	顧客満足度の向上 お取引先への人権デュー・ディリジェンス
食を支える	人材育成
世界的な食のニーズに応える 安全なアグロ製品の提供	従業員満足度の向上 ダイバーシティの推進 (女性管理職比率10%超など)

中期事業計画 KAYAKU Vision 2025の進捗

KV25 期間を含む10年間の売上高・営業利益推移と計画

※1 当初計画は2022年5月13日の中期事業計画説明における公表値

※2 見通しは2025年5月14日の決算説明における公表値



■ KV25 : 2024年度までの進捗と最終2025年度の見通し

2024年度までの進捗	
日本化薬グループ全体	対KV25当初計画 売上高 +66 億円 (103%) 営業利益 -21 億円 (91%) [2024年度の実績] ・ファインケミカルズ事業領域が減収も他の2事業領域の増収が上回る ・ファインケミカルズ事業領域とライフサイエンス事業領域が減益要因
モビリティ&イメージング事業領域	
セイフティシステムズ事業	・2022年度から市況の回復が続き為替も有利に働く ・利益に原材料高・固定費増の影響あり
ボラテクノ事業	・染料系偏光板はパッシブLCD向け苦戦、HUD遮光板の立ち上げへ ・X線分析装置用部材は堅調
ファインケミカルズ事業領域	
機能性材料事業	・2022年度下期から低調だった半導体向けエポキシ樹脂は、2024年度から基板向けを中心に回復へ
色素材料事業	・コンシューマインクジェット用色素は需要が続く ・産業用インクジェットインクは堅調へと転換
触媒事業	・年毎の上下ある業態であるが概ね堅調
ライフサイエンス事業領域	
医薬事業	・毎年の薬価改定の影響を数量増でカバーして伸長が続く ・2023年度は、新規アンメットニーズ抗がん薬の導入費用が減益に影響
アグロ事業	・海外売上高の好調などで堅調

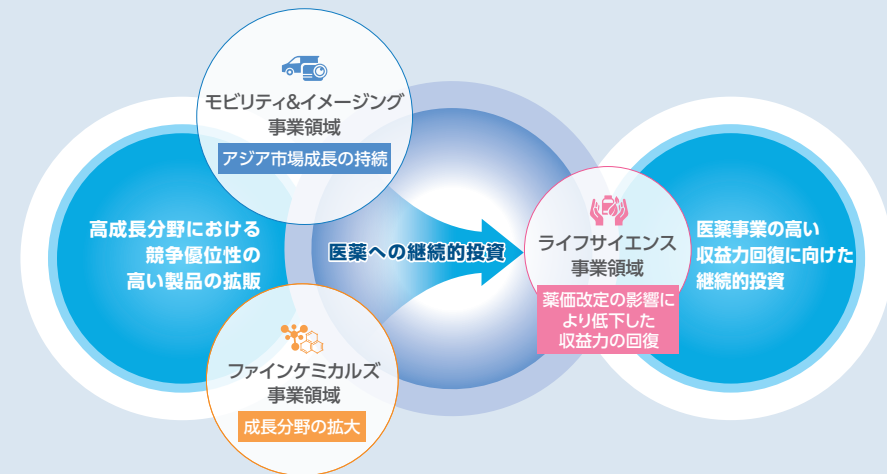
2025 (最終) 年度の見通し	
対KV25当初計画	売上高 +46 億円 (102%) 営業利益 -65 億円 (75%) ・売上高はKV25計画を上回るが、営業利益は原料高騰・労務費増加および各事業領域における個別要因によって未達の見込み
対KV25当初計画	売上高 +86 億円 (110%) 営業利益 -18 億円 (86%) ・中国・韓国のお客様を中心に海外売上伸長を見込む ・新増産設備は2026年度より業績貢献の予定 ・HUD遮光板が増加するものの、パッシブLCD向けの低調が利益にマイナスの影響
対KV25当初計画	売上高 -60 億円 (92%) 営業利益 -27 億円 (80%) ・増収を見込むが、KV25計画に対してはエポキシ樹脂の封止材向け需要の遅れがマイナスに影響 ・コンシューマインクジェット用色素は前期並み ・産業用インクジェットインクは中期的な成長を見込むが踊り場となる ・堅調、売上高100億円規模を見込む
対KV25当初計画	売上高 +20 億円 (103%) 営業利益 -21 億円 (79%) ・需要は堅調だが、研究開発費と薬価改定の影響を見込む ・国内外で堅調を見込む

中期事業計画 KAYAKU Vision 2025の進捗

全社的な収益力強化のための事業領域の位置づけ

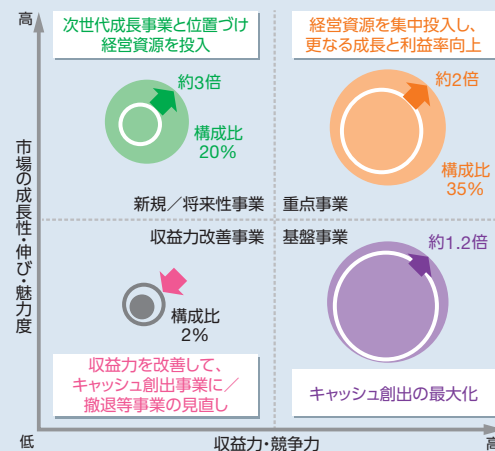
日本化薬グループは、複数の事業領域によって市況の変化に強い経営を推進しています。かつてセイフティシステムズ事業は、前身である産業用火薬の事業から自動車安全部品へ転換を図る際に、安定した収益を得られるまで機能化学品事業と医薬事業の業績に支えられました。

現在、セイフティシステムズ事業は成長局面にあり、所属するモビリティ&イメージング事業領域は当社の収益の柱となっています。一方、ライフサイエンス事業領域に所属する医薬事業は、主力のジェネリック・バイオシミラーが薬価改定の影響を受けやすい事業環境になっています。そこで、医薬事業収益力改善のために新薬導入等の投資を行い、他の2つの事業領域の収益をこれに充当することでライフサイエンス事業領域を活性化し、将来にわたる日本化薬グループ全体の成長を図ります。



事業ポートフォリオの強化

各事業領域における製品群を、市場の成長性・伸び・魅力度と、収益力・競争力で評価、分類することで、位置づけを明確化しています。経営資源を適切に配分することでキャッシュ創出の最大化を図るとともに、収益力の改善が必要な製品群については、全社売上高に占める構成比を2%以下になるように、徹底的な収益力改善方法の模索や、改善が難しいものは撤退判断等により制御しています。



	モビリティ&イメージング	ファインケミカルズ	ライフサイエンス
重点事業	<ul style="list-style-type: none"> インフレーター HUD用遮光板 	<ul style="list-style-type: none"> 半導体製造用製品群 デジタル印刷用インク 	<ul style="list-style-type: none"> アンメットニーズがん関連薬 バイオシミラー
新規/将来性事業	<ul style="list-style-type: none"> X線分析装置用部材 ドローン用安全部品 	<ul style="list-style-type: none"> 新規機能性色素 カーボンニュートラル対応触媒 	<ul style="list-style-type: none"> バイオ医薬品
基盤事業	<ul style="list-style-type: none"> スクイブ マイクロガスジェネレータ 	<ul style="list-style-type: none"> アクリル酸・メタクリル酸製造触媒 コンシューマインクジェット用色素 	<ul style="list-style-type: none"> ジェネリック抗がん薬 殺虫剤
収益力改善事業	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクター用偏光板 	<ul style="list-style-type: none"> 感熱顕色剤 	<ul style="list-style-type: none"> 非コア医薬品

2025年5月現在の分類

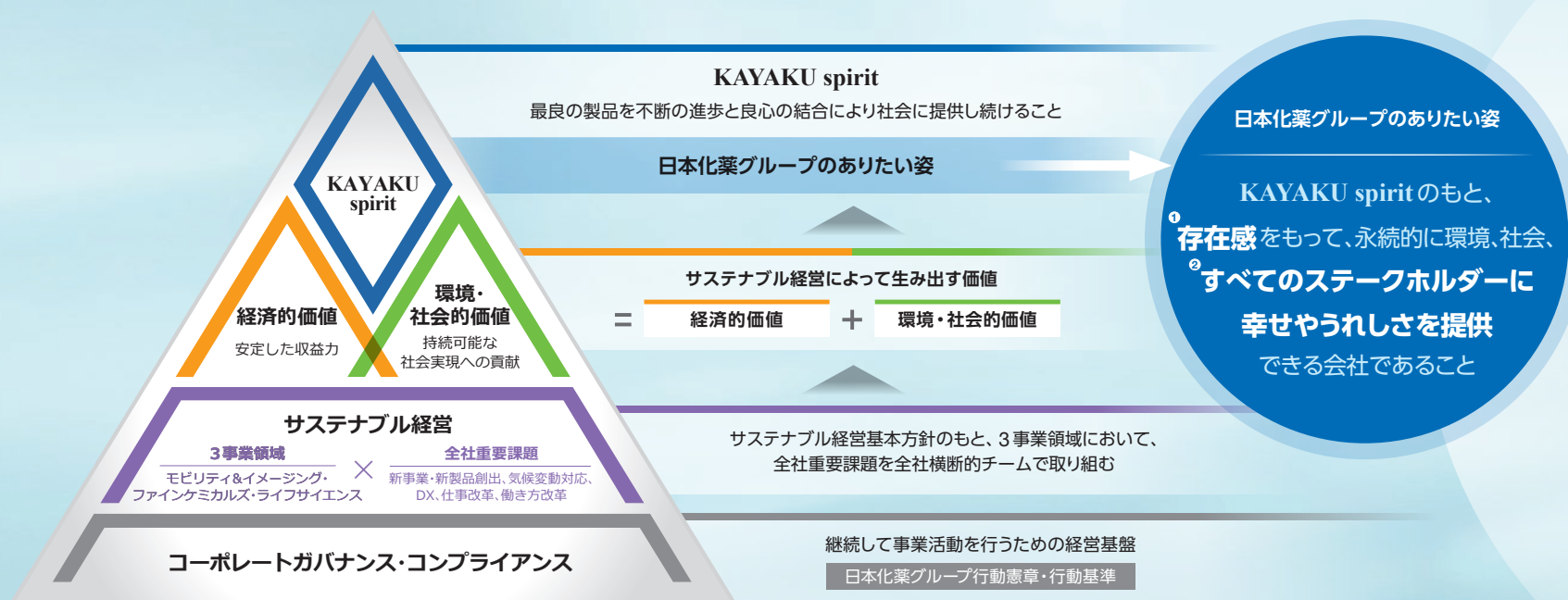
次期中期経営計画に向けて

～未来を見据えたサステナブル経営で、ありたい姿を実現する～

次期中期経営計画に向けては、**KV25**における計画未達要因を十分に省みた上で、持続的な成長を実現する高い目標を掲げる必要があると考えています。そのために、日本化薬グループの「2035年のありたい姿」を意欲的な長期ビジョンとして定め、2035年からのバックキャストリングによって中期経営計画を策定する予定です。2035年到達までの期間は3つのPhaseに分けて、Phase Iとなる2026年度～2028年度の新中期経営計画は、2025年度の決算説明会(2026年5月に実施予定)において公表いたします。



KAYAKU spirit とサステナブル経営



① 存在感

日本化薬グループは、「世界的すきま発想。」に基づく「技術の融合とニッチ戦略」によって、持続的な成長を目指す企業として存在感を示し、社会的認知度の向上に努めています。

② すべてのステークホルダーに幸せやうれしさを提供

3事業領域における最良の製品・技術・サービスを提供し続けることに加えて、気候変動対応や働き方改革などの重要課題に取り組み、日本化薬グループに関わるすべてのステークホルダーのみなさまへ価値を提供できるように努めています。

私たち日本化薬グループは、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います。KAYAKU spiritのもと、サステナブル経営の実践を通じて、経済的価値および環境・社会的価値を創造し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

また、KAYAKU spiritを実現するための行動規範として「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」を定め、あらゆる企業活動において、基本的人権を尊重し法令を遵守し、公正な事業活動を行い、すべてのステークホルダーの信頼に応えてまいります。

行動憲章・行動基準
<https://www.nipponkayaku.co.jp/company/vision/conduct.html>

サステナブル経営基本方針

私たち日本化薬グループは、企業ビジョンであるKAYAKU spiritのもと、経営の透明性・公正性を確保し、事業活動を通じて持続可能な環境・社会の実現に貢献することで、すべてのステークホルダーの信頼に応えるサステナブル経営を実践します。

体制

日本化薬グループは取締役会の直接監督のもと、社長執行役員を議長とするサステナブル経営会議を設置し、グループ全体でサステナビリティの取り組みを推進しています。サステナブル経営会議は、原則として週1回開催しており、企業・社会・環境のサステナビリティ全般に関わる事項の審議および報告を受けています。重要な審議事項はサステナブル経営会議の承認を経て、取締役会で決議・報告されています。

サステナブル経営会議の傘下には、倫理委員会、危機管理委員会、環境・安全・品質経営推進委員会、研究経営委員会の4委員会を設置しています。各委員会は定例かつ必要に応じて開催し、サステナブル経営会議へ審議および報告することにより、経営の透明性・公正性を確保しています。

サステナビリティ推進体制
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/management/system/>

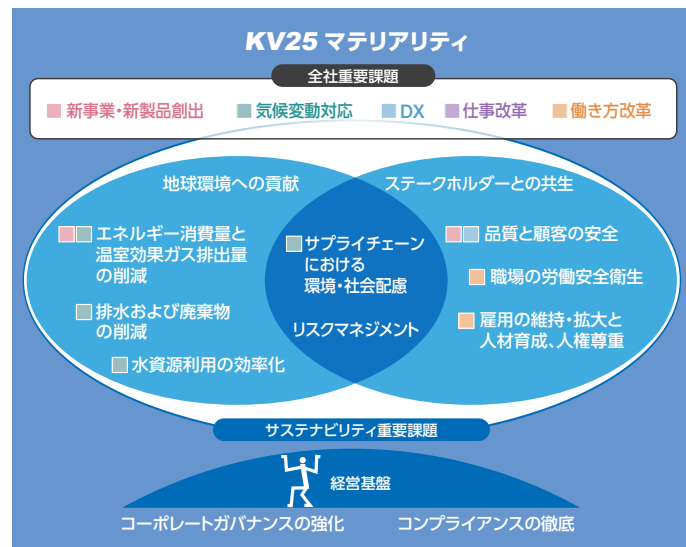
KAYAKU spirit とサステナブル経営

KV25 マテリアリティ

日本化薬グループは、ありたい姿「KAYAKU spiritのもと、存在感をもって、永続的に環境、社会、すべてのステークホルダーに幸せやうれしさを提供できる会社であること」の実現に向けて、特に優先して取り組むべき5つの課題（新事業・新製品創出、気候変動対応、DX、仕事改革、働き方改革）を全社重要課題としました。

また、サステナブル経営の推進にあたり、社内外の視点から当社グループが抱える重要課題を適切に把握し、これをサステナビリティ重要課題と定め、事業活動と連動したサステナビリティ・アクションプランを策定しました。

中期事業計画 **KAYAKU Vision 2025 (KV25)** ではサステナブル経営基本方針のもと持続可能な環境・社会の実現に貢献するため、全社重要課題に最優先で取り組み、それを補完するかたちでサステナビリティ重要課題に取り組みます。全社重要課題とサステナビリティ重要課題を合わせた総称を「**KV25 マテリアリティ**」としています。

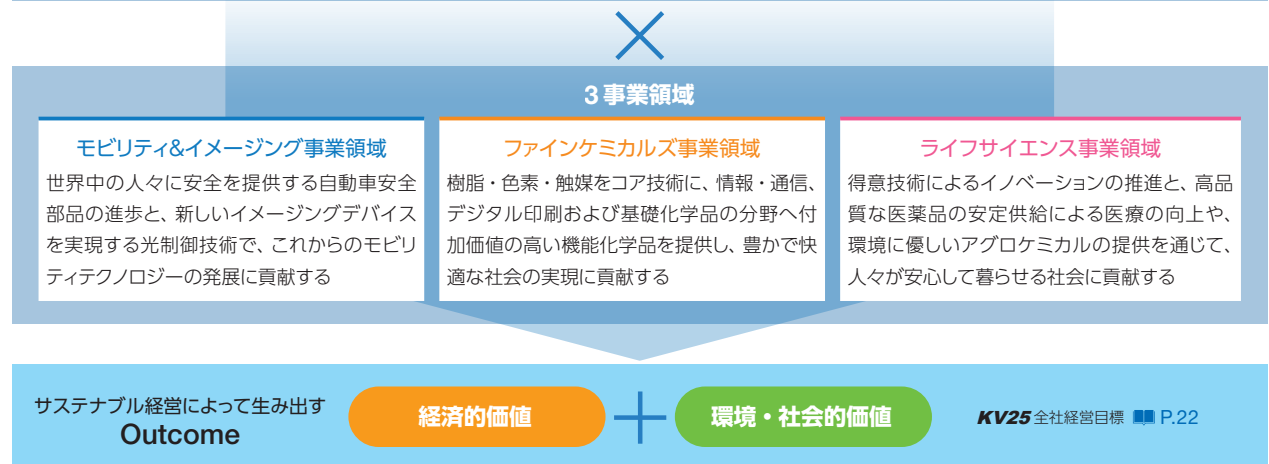


ありたい姿の実現に向けた全社重要課題への取り組み

日本化薬グループは「新事業・新製品創出」「気候変動対応」「DX」「仕事改革」「働き方改革」を全社重要課題として決めました。課題の全社的な浸透やスピードアップを図るため、複数の部門から選出されたメンバーによって構成されるM-CFT（マテリアリティ・クロスファンクショナルチーム）によって組織横断的に推進しています。

全社重要課題	取り組み内容	
新事業・新製品創出	「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」の4分野において、3事業領域と連携し既存組織の壁を越えて、新事業・新製品を創出し、ありたい姿の実現に貢献します。	■ P.45
気候変動対応	温室効果ガス排出量の削減等の地球温暖化防止やカーボンニュートラルの取り組み目標を設定し、各工場・研究所と一体となって気候変動リスク対策に取り組みます。	■ P.55
DX	全社的にDXを推進し、プロセスの変革で売上の拡大、コストダウンで事業の拡大を図ることが当面の目標です。具体的には、①IT教育や意識改革、②ERPやITインフラ再構築等のIT基盤強化、③研究開発、生産、営業・マーケティング、管理の各業務プロセスにおけるDXに取り組みます。	■ P.63
仕事改革	グループ経営・事業運営（マネジメント）管理方法や原価管理方法の見直し、あらゆるムダを省く業務改善・原価低減を目的としたA3活動（KAIZEN）*を通じた仕事の効率化や生産性の向上により、資産効率と稼ぐ力の向上に取り組みます。	■ P.31
働き方改革	「活き活きとした強い会社・いい会社」を目指し、従業員一人ひとりが活力をもって仕事をして、従業員のエンゲージメントが高まるよう働き方改革と人事制度改革に取り組みます。	■ P.49

* A3活動（KAIZEN）：「原価低減意識」を基本とした、日本化薬グループを「活き活きとした会社」にするための個人と組織の強さ（スキル・専門性）や自律性を養う意識改革活動



KAYAKU spirit とサステナブル経営

サステナビリティ重要課題の特定方法

日本化薬グループは、社内外の視点から当社グループが抱える課題を適切に把握し、ステークホルダーの期待や要請に応じていくために、2019年に中期 CSR 重要課題を特定しました。2022年4月に、中期事業計画 **KAYAKU Vision 2025** のスタートと CSR 経営からサステナブル経営に切り替わるタイミングに合わせて中期 CSR 重要課題からサステナビリティ重要課題と名称を改め、事業活動の多様化や社会課題の変化に適切に対応するためにサステナビリティ重要課題を見直しました。

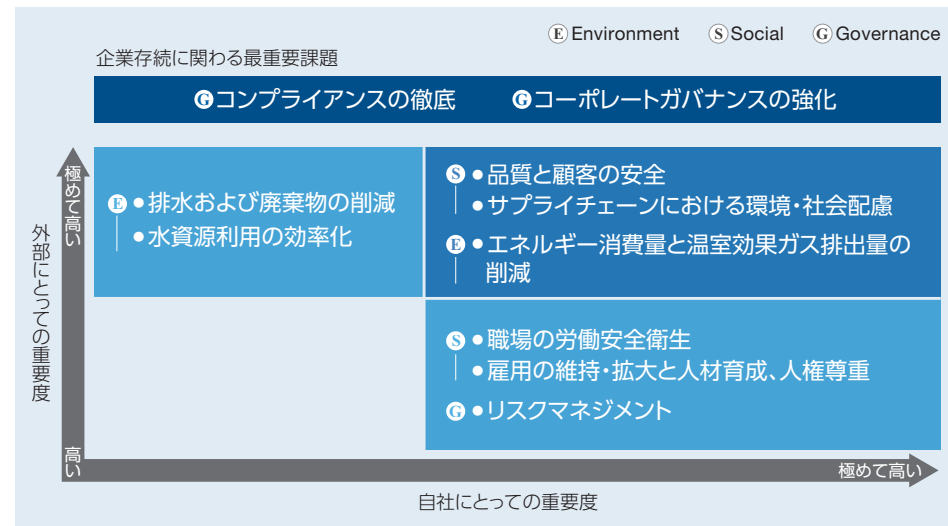
STEP 1 課題項目の認識	多様化する社会から求められる要請事項について GRI スタンダードで抽出されているテーマをベースに、当社グループの前サステナビリティ重要課題 (KAYAKU Next Stage 中期 CSR 重要課題) で設定されているテーマを加え、課題項目として設定。
STEP 2 社内／社外意見の ポイント化	<p>A 外部評価のポイント化：責任投資を推進している複数の国際的な評価機関からの当社への産業別の評価基準、および SASB*の産業別の要求基準を、課題項目と紐付けし外部評価としてポイント化。</p> <p>B 内部評価のポイント化：社内の各事業部門・コーポレート部門の中計重点テーマを、課題項目と紐付けし内部評価としてポイント化。</p> <p>※ SASB：Sustainability Accounting Standards Board（サステナビリティ会計基準審議会。サステナビリティの開示基準を業種別に策定・公開している米国の非営利団体）</p>
STEP 3 重要課題マッピング	課題項目「コーポレートガバナンスの強化」「コンプライアンスの徹底」については“企業存続に関わる最重要課題”として特定し、その他の課題項目はポイント化した外部評価、内部評価によって、重要課題マッピングを作成。ポイントベースでのマップに閾値を入れ、この値以上のものを重要な項目として特定。
STEP 4 妥当性確認と承認	特定方法および特定結果について、サステナビリティの専門家である有識者による意見も取り入れながら、当社の意思決定機関であるサステナブル経営会議においてレビューし、2回にわたる審議を経て承認。

サステナビリティ重要課題への取り組み

サステナビリティ重要課題は「企業存続に関わる最重要課題」「最重要課題」「重要課題」の3つに分類し、各課題のアクションプランを定めています。

サステナビリティ・アクションプランでは、SDG Compass*を活用し、各重要課題と SDGs17 目標を紐付けています。当社グループは毎年 KPI の進捗状況を管理・開示しサステナビリティ活動を推進することで、経済的価値と環境・社会的価値を創造し、SDGs の達成（持続可能な社会の実現）と企業価値向上を目指します。

※ 正式名称は「SDG Compass -SDGsの企業行動指針-」で、企業のための SDGs の手引き書として GRI・UNGC・WBCSD といった3つの国際団体により共同で作成された指針



KAYAKU spirit とサステナブル経営

サステナビリティ重要課題とアクションプラン (抜粋)

サステナビリティ・アクションプラン (全文)
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/management/materiality/#h-02-04>

サステナビリティ重要課題	アクションプラン	重要指標 (KPI)	2025 年度到達目標	2024 年度結果
最重要課題 企業存続に関わる	コンプライアンスの徹底	重大コンプライアンス違反件数※1 コンプライアンス研修の実施率 コンプライアンス通報窓口設置率	0件 100% 100%	0件 97.7% 100%
	コーポレートガバナンスの強化	取締役会の実効性評価実施回数 監査部による内部業務監査実施回数	1回／年 60回／4年間	1回 12回
最重要課題	品質と顧客の安全	重大顧客苦情件数※2 重大工程異常件数※2	0件 0件	0件 1件
	サプライチェーンにおける環境・社会配慮	サステナブル調達ガイドラインに基づき、環境面や社会面に配慮したサプライチェーン・マネジメントを実践する	サステナブル調達ガイドラインに対する同意確認書の回収率 お取引先へのアンケートを利用した改善計画の策定・実施	(単) 90%以上 (単) 進捗状況を開示 アンケートを回答いただいたお取引先に、人権や環境に問題のあるお取引先は確認されず
	エネルギー消費量と温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量 (Scope1+2)	(2030年度達成目標) 70,598トン以下 (2019年度比46%以上削減)	111,102t-CO ₂
	排水および廃棄物の削減	VOC 排出量 COD 排出量 廃棄物発生量	(単) 実績を開示 (単) 実績を開示 (単) 実績を開示	(単) 60.3トン (単) 222.2トン (単) 28,225トン
	水資源利用の効率化	リサイクル率 ゼロエミッション率	(単) 80%以上 (単) 1%以下	(単) 86.5% (単) 0.6%
		SBTに批准した目標設定と具体的施策の検討・実施	進捗状況を開示	CDP「気候変動対応」Aリスト選出 省エネ・省資源推進、太陽光発電PPA導入
		TCFD 提言に沿った情報開示	進捗状況を開示	サステナビリティサイトに情報を公表
		環境問題に配慮した製品・技術の開発推進	進捗状況を開示	サステナビリティサイトに情報を公表
	職場の労働安全衛生	重大事故災害件数※3 健康経営優良法人 (大規模法人部門) 認定取得 有給休暇取得率 メンタルヘルス研修受講率 定期健康診断受診率	0件 (単) 認定取得継続 (単) 70%以上 (単) 100% (単) 100%	0件 (単) 認定取得継続 (単) 73% 3カ年計画の2年目を計画通りスタート (単) 100%
	雇用の維持・拡大と人材育成、人権尊重	女性管理職比率※4 障がい者雇用率 従業員一人当たり教育研修投資額 従業員一人当たり教育研修時間 人権に関する研修回数 人権デュー・ディリジェンス「人権への影響評価」実施率	(単) 10%以上 (単) 法定雇用率達成 (単) 実績を開示 (単) 実績を開示 1回以上／年 (単) 2022年度までに実施 (連) 2025年度100%	(単) 8.3% (単) 2.11% (単) 72,015円／人 (単) 15時間 1回 優先対策リスクに対して、人権への負の影響を防止、軽減、是正策を継続実行
	リスクマネジメント	事業等に関するさまざまなリスクへ対応し、生産体制の維持、原材料の適正確保、災害対策の強化により事業継続性を確保する 事業等のリスクコントロール活動・TOP5リスクコントロール活動実施率 BCP訓練実施回数	100% 1回以上／年	100% 3回

※1 倫理委員会にて重大と判断した案件数

※2 損失額1,000万円以上

※3 3人以上の同時休業災害または死亡災害

※4 2024年度末の目標値

財務方針・政策

財務担当役員メッセージ

持続的な成長に向けた財務戦略

取締役・常務執行役員
経営企画部、コーポレート・コミュニケーション部、経理部、
情報システム部、調達部 管掌

井上 晋司



ステークホルダーのみなさまには、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。2025年度は、4カ年にわたる中期事業計画 **KAYAKU Vision 2025 (KV25)** の最終年度という、極めて重要な節目です。私たちはこの計画期間を通じて、キャッシュ・アロケーションの方針に基づき、将来の成長に向けたポートフォリオ変革の推進と、株主還元強化を着実に実行してまいりました。

こうした取り組みを支えているのが、日本化薬グループが長年にわたり培ってきた財務資本の強みです。相互に補完し合うバランスのよい3つの事業領域が安定的なキャッシュ・フローを生み出し、これを原資に次代の成長へ投資するという好循環を確立しています。その結果として、株式会社格付投資情報センター (R&I) より「A」格付けを継続して取得できていることは、当社の財務規律に対する客観的なご評価であると、大変ありがたく受け止めております。

KV25の集大成となる本年度、そしてその先の未来に向けて、私たちはこの強靱な財務体質を維持しつつ、最適化を進めていきます。安定した財務基盤を原動力に、経済的価値の創出はもとより、気候変動対応をはじめとする環境・社会的価値の提供にも一層力を注ぎ、持続可能な社会の実現に貢献していく所存です。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

日本化薬グループは、東証の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についての要請を受けて、「収益力の強化」「資本効率の向上」「持続可能な社会への貢献」を3本柱に、さまざまな施策を講じています。具体的には、各事業領域における需要増への対応や新製品の拡大によって収益力を高め、資本政策と合わせてROEの向上に努めています。また、サステナブル経営を推進する企業として、人材育成とその活用に注力しながら、環境側面をはじめとする事業等のリスク低減に努めていきます。

ポイント	方針・指針	達成へ
収益力の強化 営業利益目標 2025年度 265億円	高成長分野における競争優位性の高い製品の拡販により収益力を強化する ・ モビリティ&イメージング事業領域 新型インフレータ (中国・マレーシアでの生産能力増強)、HUD ・ ファインケミカルズ事業領域 半導体封止/基板用向け樹脂、産業用インクジェットインク ・ ライフサイエンス事業領域 がん領域ニッチ新薬へ継続的投資、GE/BS安定供給生産体制強化	
資本効率の向上	自己資本コントロール 早期に自己資本を2,500億円未満まで圧縮 ・ 株主還元強化 (累進的な利益還元、配当性向は40%以上) 2024年度 年間60円に増配 ・ 政策保有株式の縮減 (2025年度末 純資産の10%未満) ・ 機動的な 自社株式取得 (2025年度約170億円を予定) ROE 8%達成まで株主総還元性向100%以上が目標、発行済株式の0.5%を超える自己株式は速やかに消却 ROICを用いた部門別管理 (全社 ROIC 10%以上) の推進	
持続可能な社会への貢献	持続可能な成長を支える人材育成とサステナブル経営の実現 ・ 自律型人材、果敢に挑戦できる人材、グローバルな視点を持つ人材の育成と活躍推進 ・ 働きやすく働きがいのある職場風土醸成によるエンゲージメントと労働生産性の向上 ・ 温室効果ガス排出量削減 (2030年度目標達成: 2019年度比46%以上削減)	

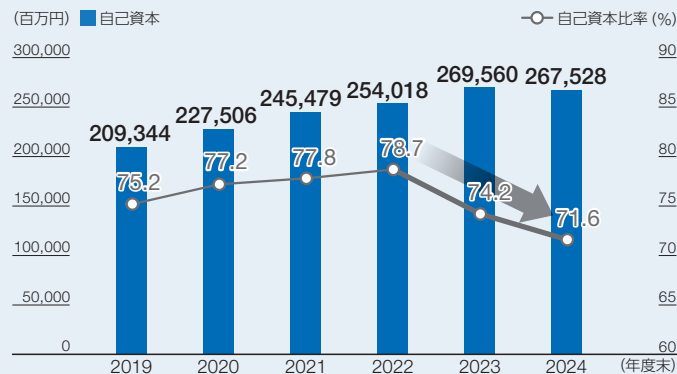
株主・投資家との積極的な対話

財務方針・政策

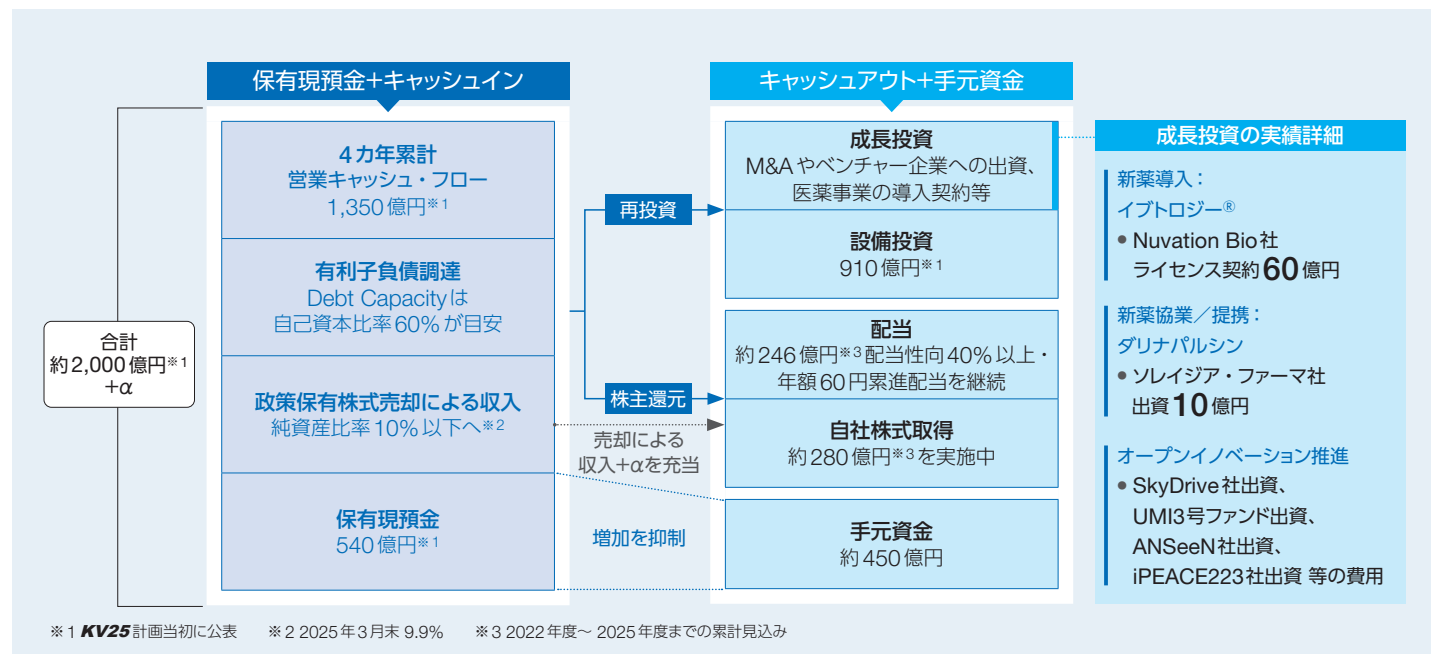
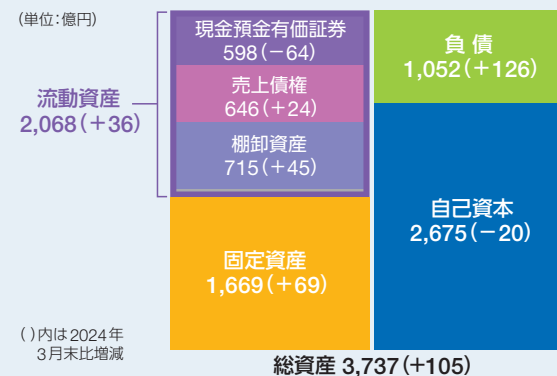
2025年3月末 財政状態

日本化薬グループの自己資本比率は、2022年頃までは80%に近い高い水準で推移していましたが、負債の活用等を視野に入れた場合は60%までを許容する考えのもと2024年度末には71.6%まで抑えられています。現預金の積み増しの抑制、売上債権の縮小、棚卸資産の削減など流動資産のコントロールを含めて、今後も適切な財政状態を維持してまいります。

■ 自己資本 (比率) の推移



■ 2025年3月末 財政状態



KV25 期間のキャッシュ・アロケーションの考え方について

KV25 (2022～2025年度) 累計のキャッシュ・アロケーションは、合計2,000億円+αとなる枠を設定しています。キャッシュインでは有利子負債調達と政策保有株式売却による収入も視野に入れながら、キャッシュアウトでは将来に向けた投資に必要な十分な金額を想定するとともに、株主還元の強化を進めてまいります。

財務方針・政策

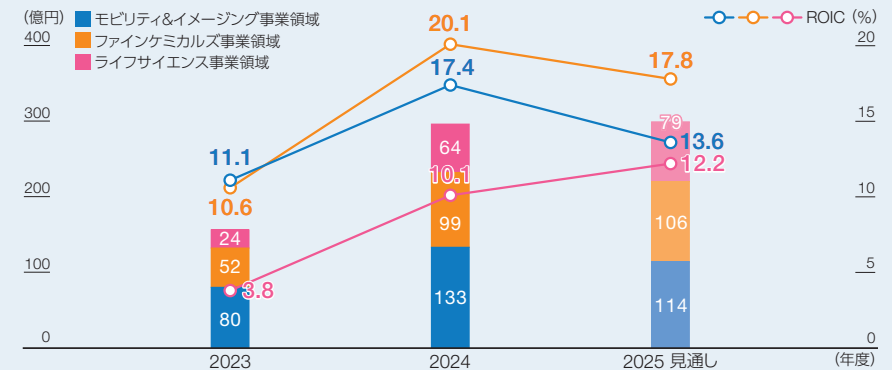
ROIC 経営の推進

日本化薬グループは、ROICの部門別管理により資本効率の高い経営を目指しています。全社ROICおよび部門別ROICをモニタリングするとともに、投資効果を重視した設備予算の実施判断や、売掛債権圧縮による回収サイトの短縮、棚卸資産の削減等について、経営判断から現場の活動まで多角的に取り組んでいます。

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度見通し
営業利益	73億円	204億円	200億円
全社ROIC※1	2.7%	7.1%	6.9%

※1 全社ROIC：営業利益÷投下資本

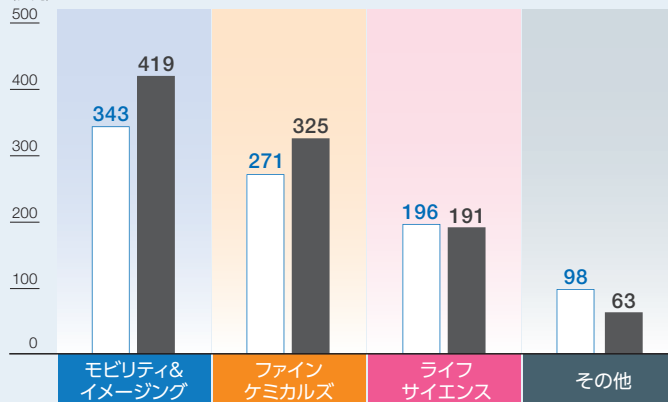
■ 事業領域別ROIC※2推移



設備投資の進捗

KV25（2022～2025年度）期間には、モビリティ&イメージング事業領域のインフレータや、ファインケミカルズ事業領域のエポキシ樹脂など、主力製品における旺盛な需要に対応するため、積極的な増産投資を実施しています。また、ライフサイエンス事業領域の高崎工場において、医薬品の品質保証を一層強化するため、新たに統合品質保証棟を整備しました。これらの設備投資について、4年間の累計計画はほぼ予定通りに進捗しています。

□ **KV25** 4年間累計 投資見込み額（2022～25）
 ■ 3年間累計 投資発注実績（2022～24）+ 投資見込み額（2025）
 （億円）



対中期事業計画との比較

KV25 4年間累計 投資見込み額（2022～25）
910億円

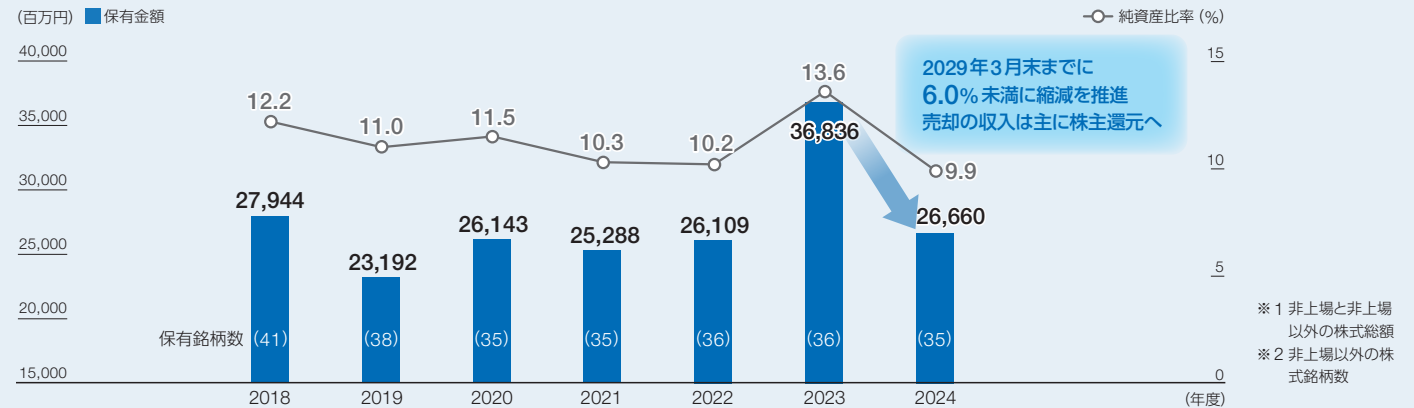
3年間累計 投資発注実績（2022～24）
+ 投資見込み額（2025）
998億円

財務方針・政策

政策保有株式の縮減

政策保有株式については保有の意義を精査して、中長期的な企業価値向上に資しないと判断した場合には売却を進める方針です。2023年度は日経平均株価の上昇により保有額が想定外に増加しましたが、2024年度は目標とする純資産比率10%以下を達成しています。2029年3月末に向けては、6.0%未満とすべく縮減を進めてまいります。

■ 政策保有株式の保有金額※1 (保有銘柄数※2) と純資産比率



株主還元の方針

日本化薬グループは株主のみなさまへの還元を重視し、配当性向40%以上かつ累進的な配当を継続する方針です。また自己株式の取得を機動的に実施し、ROE8%の達成までの期間は総還元性向100%以上を目標とします。

2025年4月から2年間において、320億円程度の自己株式取得を目指し、2025年度は170億円を上限とする自己株式の取得を実施中です。なお、発行済株式の0.5%を超える自己株式は、速やかに消却いたします。

