

日本曹達グループ
統合報告書2025



本報告書についてのお問い合わせおよびご意見は
下記ウェブサイトまでお願いします。

<https://www.nippon-soda.co.jp/contact/>

日本曹達株式会社 総務部 広報・IR課
〒100-7010 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号
TEL(03)6366-1920 FAX(03)4212-9664

日本曹達グループのミッション

新たな価値を化学の力で創造し、
「社会への貢献」を通じ「企業価値の向上」を実現する。

私たちの挑戦 社員一人ひとりの日々の挑戦がミッションの実現につながっています。



高機能性材料の提供を通じて、持続可能な社会の実現に必要な技術革新に貢献していきたい。

化学品事業部
機能化学品部 化成品課

100年以上にわたり先人たちと築き上ってきた日曹の化学の力で、日本農業にとって虎に翼となる存在として貢献したい。

農業化学品事業部
国内営業部 原体課



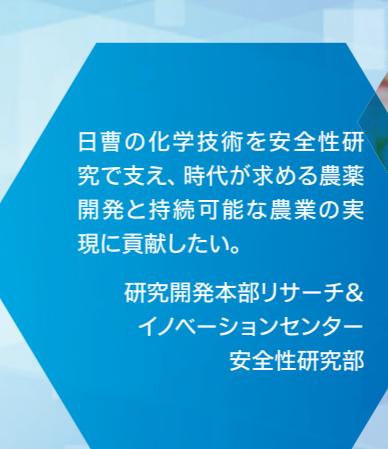
先輩方から受け継いだ製造技術を基盤に、新たな化学の可能性を現場から創造し、持続可能な社会づくりに貢献していく。

生産本部
千葉工場 製造部 製造一課



コンプライアンス活動を通じて企業基盤を支え、化学の力による社会貢献の実現に寄与したい。

法務部



日曹の化学技術を安全性研究で支え、時代が求める農薬開発と持続可能な農業の実現に貢献したい。

研究開発本部リサーチ&イノベーションセンター
安全性研究部



日曹の合成技術と革新技術との融合でAI・DXで加速し、環境調和型で高効率な次世代製造プロセスの創出に挑戦しています。

研究開発本部プロダクションテクノロジーセンター
高岡研究部

目次

日本曹達グループの価値創造

- 01 日本曹達グループのミッション
- 02 ミッション実現ストーリー
- 04 価値創造のあゆみ
- 06 価値創造モデル
- 08 価値創造を実現する「技術」と「6つの資本」
- 10 価値創造の源泉—日本曹達のDNA
- 12 社長メッセージ

持続的成長への道筋

- 18 長期ビジョン
「かがくで、かがやく。2030」実現に向けて
- 20 長期ビジョン
「かがくで、かがやく。2030」進捗と成果
- 22 日本曹達グループのマテリアリティ
- 23 中期経営計画アクションプラン
- 24 研究技術戦略
- 28 日本曹達グループの事業

サステナビリティ経営推進

- 36 サステナビリティ経営の考え方
- 38 環境戦略
- 41 人材戦略
- 45 サプライチェーンマネジメント
- 46 保安防災
- 47 労働安全衛生
- 48 物流安全・品質保証
- 48 化学品・製品安全
- 49 地域社会との関わり・社会との対話

データ

- 50 社外取締役鼎談
- 52 役員一覧
- 54 コーポレート・ガバナンス
- 59 コンプライアンス
- 60 リスクマネジメント
- 62 10ヵ年の財務・非財務ハイライト
- 64 財務レビュー
- 68 連結財務諸表
- 70 連結株主資本等変動計算書
- 71 連結キャッシュ・フロー計算書
- 72 会社情報／株主・投資家情報

※別途記載がない限り、数値は四捨五入して表示しています。

編集方針

「統合報告書2025」では、日本曹達グループの企業価値と中長期的に目指す姿を財務・非財務の両面から総合的にお伝えしています。本報告書の制作にあたっては、経済産業省の「価値協創ガイドライン2.0」を参考とし、価値創造プロセスの全体像をわかりやすくお伝えするように心がけました。また、透明性を保ち説明責任を果たすため、「統合報告書2025」および「ESGデータ集2025」は、その内容について日本曹達の全取締役を委員に含むCSR推進委員会で承認を得ています。

報告対象期間 2024年4月1日～2025年3月31日(当年度)
一部上記期間以外の情報も含みます。

報告対象範囲 日本曹達株式会社および日本曹達グループ各社

第三者検証 「統合報告書2025」および「ESGデータ集2025」は、記載されている情報の透明性と信頼性を保証するため、一般社団法人日本化学会による第三者検証を受審しています。
第三者検証の意見書は、「ESGデータ集2025」に掲載しています。

将来見通しに関する注意事項 本報告書には将来についての計画、戦略および業績に関する予想や見通しの記述が含まれています。実際の業績はさまざまな要因により、これらの予想や見通しとは異なりうることをご承知ください。



ミッション実現ストーリー

日本曹達グループは「新たな価値を化学の力で創造し、社会への貢献を通じ企業価値の向上を実現する。」ことをミッションとしています。アグリビジネスにおいては、化学の力を活かした環境負荷の低減と生産性の向上を両立する革新的な農業ソリューションを提供することで、このミッションの実現を目指しています。



食糧確保と持続可能な農業へ

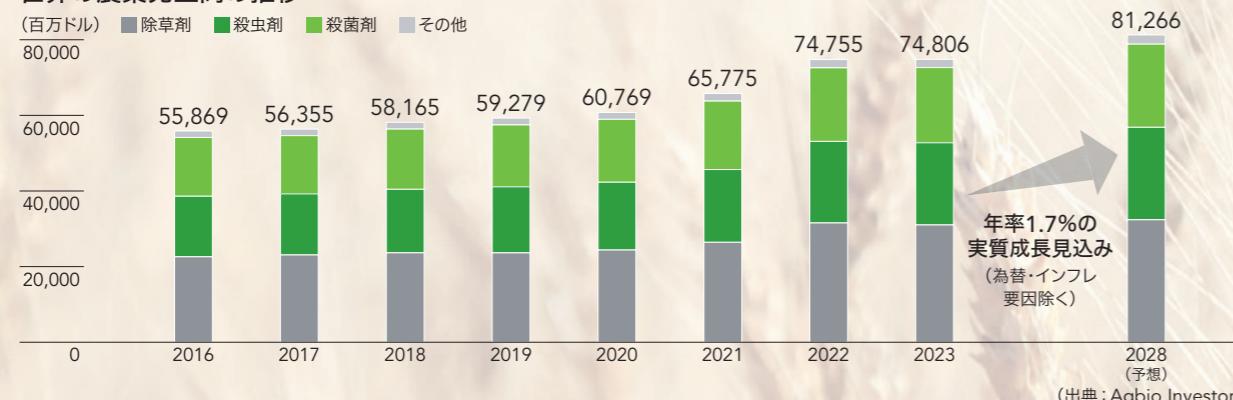
世界が直面する社会課題

2050年、世界の人口は100億人に迫ると予測されています。これに伴い、食料や飼料の需要は爆発的に増大し、農業にはこれまでにない規模の生産力が求められます。また、新興国を中心に目覚ましい経済発展が進む中、生活水準の向上により、果樹や野菜など食料の多様化が進んでいます。しかし、耕作に適した土地の拡大には限界があり、グローバル化の進展と地球温暖化の進行により、今までは地域で確認されなかった病害虫の出現や、被害の増大など、農業を取り巻く環境は、ますます厳しさを増しています。こうした中で今、世界が必要としているのは、「限られた土地で、より効率的に、より安全に、より多く収穫する」ための先進的な食料生産システムです。

世界の農薬市場

世界の農薬市場は、2023年の約748億ドルから年率1.7%の実質成長により、2028年には約813億ドルまで拡大すると予想され、成長基調が継続する見通しです。

世界の農薬売上高の推移



当社は海外メジャーやジェネリック会社とは異なり、穀物に比べ市場規模は小さいものの高い専門性が求められる果樹・野菜向けの殺虫剤・殺ダニ剤・殺菌剤を中心とした、ニッチな領域で事業展開を行っています。

作物・剤別 農薬市場

	大豆	麦	コーン	米	棉	果樹・野菜	その他	合計
除草剤	6,570	4,853	6,039	2,208	830	2,979	7,538	31,017
殺虫剤	4,319	863	2,024	2,090	2,111	7,546	2,784	21,737
殺菌剤	3,781	3,538	1,011	1,479	266	8,088	1,715	19,878
その他	23	352	31	48	285	1,051	384	2,174
合計	14,693	9,606	9,105	5,825	3,492	19,664	12,421	74,806

（出典：Agbio Investor(2023年：非農耕地用農薬は含まない。)）

果樹・野菜向け剤別 農薬市場



社会課題解決に向けた取り組み

当社は、国際社会が課題とする環境負荷の低減と生産性の向上を両立する持続可能な農業生産を実現するため、化学の力を活かした画期的な作物保護技術を通じて貢献しています。

取り組み 1 多種多様な病害虫に対する効果的な防除ソリューション

果樹・野菜は病害虫の発生リスクが高く、病害虫の種類も多種多様です。また、耐性菌や抵抗性害虫の発生リスクもあります。当社はこれらの課題に対応するため、新規作用機構を持つ農薬開発に注力しています。近年上市した殺菌剤「ピシリロック」「ミギワ」、殺ダニ剤「ダニオーテ」の3剤は、いずれも新規作用機構を有しており、既存剤では効果が低下した耐性菌や抵抗性害虫にも高い効果を発揮します。今までにないユニークな新剤をグローバルに供給することで、果樹・野菜の生産者が直面する課題解決に貢献しています。

取り組み 2 高品質・高付加価値な農作物への貢献

果樹・野菜は外観品質が市場価値と直結するため、病害虫による品質低下防止が重要です。また、果樹・野菜は人が直接摂取する食物であることから、高い安全性が求められています。当社は殺菌剤・殺虫剤を中心に多くの剤をグローバルに展開することで、病害虫を防除するだけでなく、品質と安全性の両面から農作物の高品質・高付加価値化に貢献しています。

日本曹達だからできる理由

当社は、1970年代からアグリビジネスの海外展開を推進し、古くから主要マーケットに各国の農薬登録取得のための現地拠点を設置し、果樹・野菜を中心としたグローバルニッチ戦略を展開しています。

理由 1 現場のニーズに応じて速やかに適用拡大できる体制

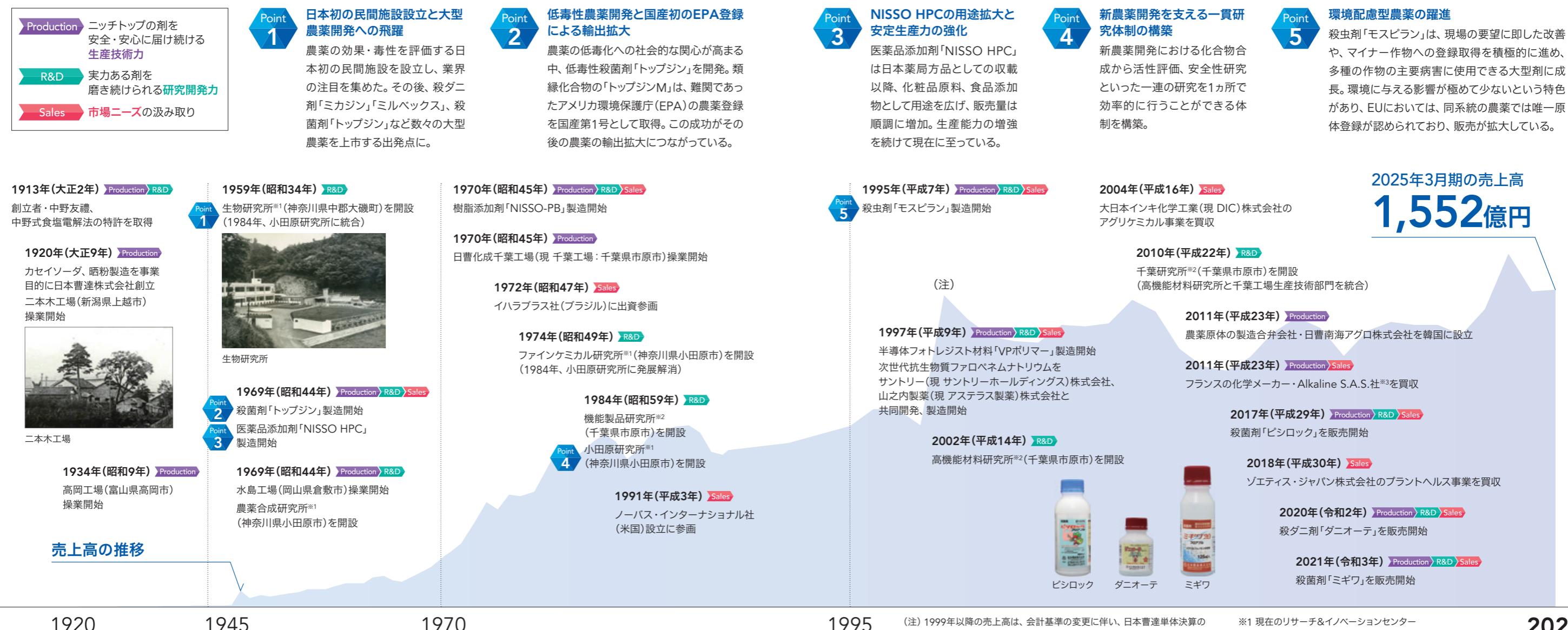
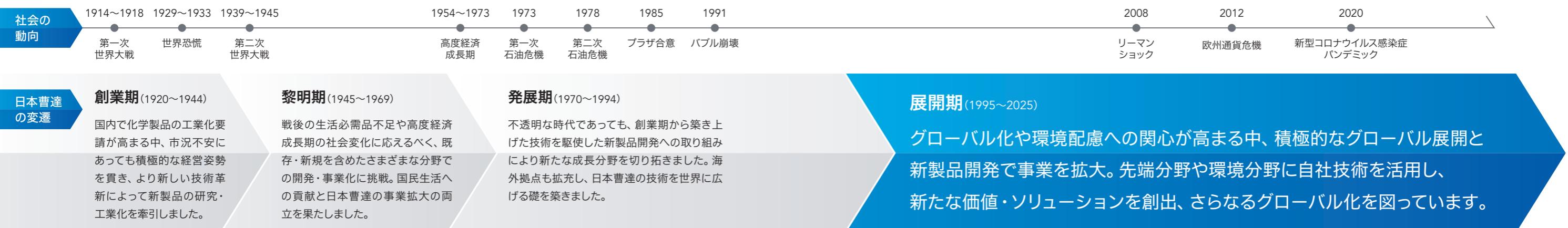
果樹・野菜市場では、登録作物の多さだけでなく、栽培ステージごとに作物に被害を与える病害虫の種類が異なるため、きめ細かな対応が必要になります。当社は、主要マーケットに現地拠点を置くことで、現場のニーズを速やかに汲み取り、多くの国での登録拡大やさまざまな作物・病害虫への適用拡大を行うことで、生産者の期待に応えています。

理由 2 果樹・野菜向け市場のニーズに応える研究開発力

当社は、農薬の研究開発から、製造・販売まで一貫した体制を構築しており、これが他社にはない強みとなっています。果樹・野菜というきめ細かな対応が求められる分野において、当社は海外スタッフや技術営業を通じて得た現場の要望を直接研究開発にフィードバックすることができます。この迅速な情報収集と長年にわたり蓄積してきた研究開発力によって、継続的に果樹・野菜向け市場に適した新剤を開発し、生産者の期待に応えながら社会に貢献しています。

価値創造のあゆみ

1920年の創立以来、私たちは農業・医療・環境・情報など事業分野を多角的に展開し、時代に即した製品を次々と生み出してきました。これからも、社会が抱える課題を化学の力で解決し、未来を見据えた価値創造を通じて、一人ひとりが安心して暮らすことができる社会づくりに貢献していきます。



(注) 1999年以降の売上高は、会計基準の変更に伴い、日本曹達単体決算の数値から連結決算の数値に変更しています。

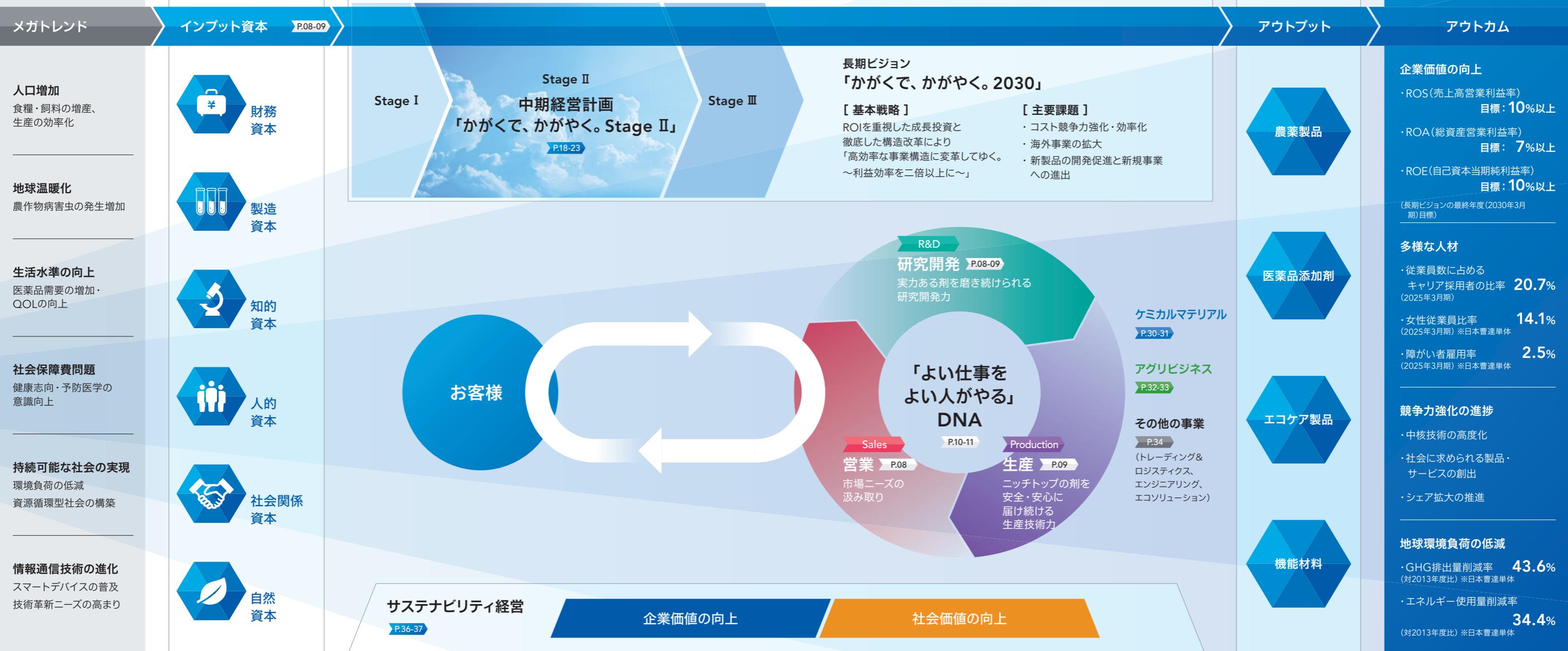
※1 現在のリサーチ&イノベーションセンター
※2 現在のリサーチ&イノベーションセンター千葉リサーチセンター
※3 2023年(令和5年)3月に全株式を譲渡

価値創造モデル

日本曹達グループは、「新たな価値を化学の力で創造し、『社会への貢献』を通じ『企業価値の向上』を実現する。」というミッションのもと社会的課題の解決に取り組み、化学とその関連サービスの提供を通じて、企業価値の向上と社会価値の向上を実現し、持続的な成長を目指す価値創造プロセスを構築しています。



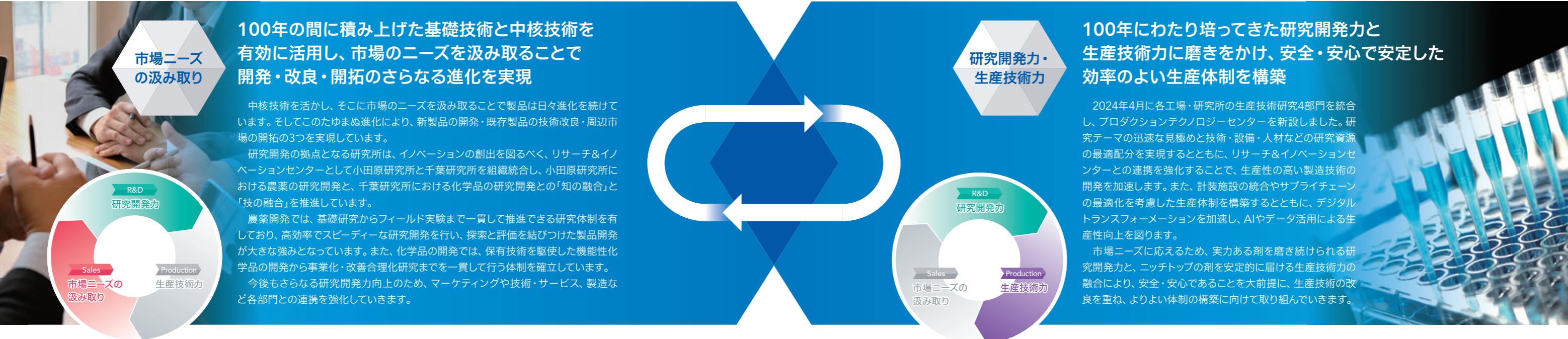
新たな価値を、かがくの力で。



価値創造を実現する「技術」と「6つの資本」

たゆまぬ技術の深化と市場ニーズの汲み取りによる

新たな価値創造



価値創造を実現する6つの資本

財務資本	製造資本	知的資本	人的資本	社会関係資本	自然資本
資本の特徴 投資効率を重視した財務資本戦略 ・ROIを重視した成長投資と徹底した構造改革により、事業環境の変化に強く、安定した収益を生み出す事業ポートフォリオへの変革を推進 ・財務の健全性に配慮し、成長投資と株主還元のバランスを重視した資本政策を推進 ・有利子負債調達によりレバレッジを向上	資本の特徴 高度な技術・ノウハウを活用した 事業基盤の構築 ・独自の重合技術や粉体ハンドリングなどの高度な生産技術をベースに、医薬品添加剤や半導体材料などの先端分野において、より高度化・複雑化する品質要求・顧客要求を高いレベルで満たし、差別化を推進	資本の特徴 中核技術の高度化 ・農薬合成技術や生物研究・安全性研究・製剤技術、ICT分野の高度化を支える高分子技術、効率的な生産を支える生産技術が強み ・プラットフォーム技術の強化・拡大と外部技術導入の推進により、新たな価値を創造	資本の特徴 「よい仕事をよい人がやる」精神の体現 ・困難な課題を一つひとつ解決する情熱が価値創造の源泉であり、「よい仕事をよい人がやる」という精神は創立時から変わらない当社のDNA ・多様な価値観・強みを持つ人材一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進	資本の特徴 社会との共創による持続可能な発展 ・世界各国におけるパートナーシップの構築や、産・学との連携によるイノベーションの創出 ・事業拠点における地域社会との共生 ・環境や社会に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築	資本の特徴 環境に配慮した持続可能な事業活動 ・環境・健康・安全に配慮した取り組みを行うレスポンシブル・ケア(RC)活動を基盤とした事業活動の推進 ・製造過程やサプライチェーンにおける環境リスクの最小化を推進。温室効果ガス(GHG)の削減に注力
課題 ・キャッシュ・フロー創出力を高める製品・事業への投資の実行 ・適切な投資リスク評価の徹底。投資効率が劣後にある製品・事業の整理を検討・実施 ・適時・適切な株主還元の実施	課題 ・成長ドライバー製品の増産工事を計画どおりに進める(医薬品添加剤「NISSO HPC」) ・生産年齢人口の減少を見据えた、生産プロセスの効率化と最適生産体制の構築	課題 ・外部技術の導入やデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進による中核技術の高度化 ・ニーズ指向による新規事業領域への進出、技術マーケティングの強化 ・特許ポートフォリオの最適化による質の向上	課題 ・少子高齢化による人材確保難を前提とした、当社で働くことに対するモチベーション向上 ・安全・安定生産を支える人材の育成 ・技術・ノウハウを未来に継承できる教育システムの構築	課題 ・グローバル拠点との連携による海外事業拡大 ・地域との共生・地域の発展という観点からの社会貢献活動の推進 ・取引先との建設的な対話による、環境や社会に配慮した事業活動の推進	課題 ・エネルギーを消費する化学品製造業の責務として、省エネルギーを継続的に推進 ・環境意識の高まりに伴う各種法令・規則の強化に対応するための人的負担・コストの増加 ・カーボンニュートラルへの取り組み
資本の増強方針 不採算事業の整理によって資産効率の向上を図るとともに、高付加価値事業の拡大と成長投資の実施により、高効率な事業構造への変革を進めます。また、中期経営計画では総還元性向目標50%以上とし、安定配当とともに、自己株式の取得を機動的に実施します。	資本の増強方針 高度なプラントエンジニアリング技術を保有するグループ会社や他社との技術提携により、製造技術の強化を図ります。また、生成AIや製造データ、IoT(Internet of Things)の活用により、現場オペレーションの改善や最適生産・予防保全を推進するなど、高効率な生産体制を構築します。	資本の増強方針 「食料」「医療」「先端材料」を新規事業創出のターゲットドメインとし、産・学など外部機関とのオープンイノベーションや、顧客との共創型研究施設の設立、また、マテリアルテックスタートアップへの投資による協業にも取り組み、中核技術の高度化を推進します。	資本の増強方針 社員の自律と成長を促し、柔軟で効率的な働き方を通じて能力を最大限発揮することで、価値創造と充実感を高める好循環の実現を目指します。また、当社独自の体験・体感型研修施設で、製造現場の技術・ノウハウを伝承し、安全かつ生産性の高い製造現場を運営する人材を育成します。	資本の増強方針 海外拠点と連携し、各地域の市場動向を把握するほか、技術スタッフを配置してテクニカルサービスの拡充を図っています。また、世界各国の産・学研究機関と共同研究を推進します。原材料の調達にあたっては、社会・環境に配慮したサプライチェーンの構築に取り組みます。	資本の増強方針 製品の開発から製造・物流・使用・廃棄・リサイクルに至るバリューチェーン全体において環境負荷の最小化を推進するとともに、連続フロー合成・バイオものづくりによる低環境負荷の製造技術の開発や、二酸化炭素の吸収源である森林の保全を通じて、脱炭素社会の実現に貢献します。
ROS(売上高営業利益率) 10%以上 ROA(総資産営業利益率) 7%以上 ROE(自己資本当期純利益率) 10%以上 (長期ビジョンKPI(2030年3月期))	設備投資額 400億円 (中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」の3年間)	特許保有件数 1,902件 (2025年3月期) ※日本曹達単体	連結従業員数 2,432名 (2025年3月期)	海外売上比率 36.3% (2025年3月期)	エネルギー使用量(原油換算) 63.2khl (2025年3月期) ※日本曹達単体
研究開発費 66.1億円 (2025年3月期)	平均勤続年数 18.4年 (2025年3月期) ※日本曹達単体	大学との共同研究テーマ数 16件	水使用量 15.5百万t (2025年3月期) ※日本曹達の国内4工場		
有給休暇取得率 78.5% (2025年3月期) ※日本曹達単体	グローバル拠点数 16拠点				

価値創造の源泉 —日本曹達のDNA

創立時から変わらない日本曹達の「よい仕事をよい人がやる」DNA

日本曹達の価値創造の源泉、それは、今も昔も「よい仕事をよい人がやる」というDNAにあります。創立時から変わることのないこの思いは今も受け継がれ、社員一人ひとりに脈々と息づいています。多様な変化の時代にあり、次々に新たな課題が押し寄せる今日でも、お客様のためにひたむきに向こうこのDNAがあるからこそ、市場のニーズを汲み取り、それに応える「研究開発力」と「生産技術力」につながっているのです。

社章の由来



日本曹達の社章は、雪の結晶を模した六角形でうさぎを囲んだ「雪うさぎ」です。これは、創立間もない1920年の冬、新潟県の二本木工場で製品容器に描くマークについて会議を行っていたところ、突然、真っ白い野うさぎが飛び込んできて室内を一周した後、外へ消えていったというエピソードに基づいています。

当時の主力製品は、白いほど純度が高い「カセイソーダ」と「さらし粉」であり、真っ白いうさぎは製品の品質の高さを表すものでした。また、山を駆け上ることに長け、下ることを苦手とするうさぎは、「高品質な化学製品で不況に動じない成長企業へ」と願っていた当時の日本曹達を見事に象徴するものでした。六角形の角は、「誠実・勤勉・創意工夫・協調・奉仕・感謝」を示していると伝えられています。

日本有数の豪雪地である新潟県・二本木での逸話にふさわしく、また、事実と偶然と発想がリンクする化学の世界らしいエピソードが秘められています。

好条件ではなかった創立時代、 「よい仕事をよい人がやる」の精神により克服

1920年の創立時は第一次世界大戦の大不況期であり、前途は多難が予想される時代でした。その一方で、日本の工業が発展に向かっていた時代であり、改良や革新、研究開発に対するたゆまぬ努力が今日の日本曹達グループの発展につながっています。それを支えたのはまさに「人」であり、「よい仕事をよい人がやる」という精神は、今も息づいています。

創立者・中野友禮の言葉より —

二本木は交通地勢から見て、或いは需給関係から見ても、決して工業地として有利な土地ではない。まして1年の3分の1は屋根を埋める大雪に悩まされる。創立後間もなく大戦の大不況期に見舞われた。背景となる財閥は何もなかった。我社の創業時代は非常に不利な時代にあったのである。唯一恵まれたものがある。それは人的要素であった。従業員は一致団結して精励努力した。専務であった私も、工場長も汚いボロ服で機械の下にもぐり込んで、夜も昼もなく働いた。そして優秀な製品を造り上げてどんどん市場へ出した。仕事が日本の最も要求する化学工業であったこともよかったです。又、事業に対する精神、経営に対する方針がよかつたとも言えるであろう。

化学工業は常に学理の進歩に順応して、新しいものへ、より能率的な方法へと進まなければならぬ。我社は装置、操作の改良、革新、新製品の研究工業化を常に怠らなかった。或方面では、学理より先に事業が進んだ。経営が極端に苦しくなって会社が生死の瀬戸際にあった時でさえも、それを積極的に奨励した。よい仕事をよい人がやる。これが我社の最大の強みであった。それによって地利の不便も雪の被害も業界の不振も皆圧倒した。

「我社の創業20周年を祝賀して」(日曹時報 昭和15年5月号)



現在に受け継がれるDNA

創立から現在まで、日本曹達の成長を支え、苦境からの再起を牽引したのは多数の優秀な技術者たちでした。戦時中には、軍の監理下に置かれ、さまざまな戦争の開発要請に応えざるをえない時代も経験。ドイツの飛行船「ツェッペリン伯号」が日本に飛来した際に、枯渇してしまった補給用高純度水素の緊急供給を担ったという逸話が残っています。その当時、純度の高い水素を大量に供給できるのは日本曹達だけだったのです。

終戦後は、製品・事業分野が定まらず苦しい時期が続きましたが、新規事業への意欲は旺盛でした。1950年には日本最初の「石油化学事業計画書」を通商産業省(現 経済産業省)に提出。「時期尚早」との理由で銀行からの融資を得られず断念しましたが、石油化学工業の先導的・啓蒙的な役割を果たしたものとして高く評価されています。

日本が高度経済成長期を迎える中、当社は、多額の設備投資に伴う金利負担により、利益が確保できない状況が長く続きました。そうした状況下でも技術者たちは、農薬を含むファインケミカル、そしてウレタンを軸とする高分子分野に研究開発の焦点を絞り、量から質への指向転換を推進しました。これがのちに、多くの高付加価値製品群を生み出しています。

苦しい中でも技術への投資を厭わず、技術陣たちは額に汗しながら新製品の開発、コスト競争力の強化、海外生産技術の確立、環境負荷の軽減に取り組んできました。「化学の力で社会に貢献」し、技術力と情熱で、「かがくで、かがやく。」未来を実現すること。これが日本曹達グループに受け継がれるDNAなのです。

デジタルトランスフォーメーション(DX)によるDNAの継承

「よい仕事をよい人がやる」という日本曹達のDNAは、生成AI導入という新たな挑戦を通じて、現在においても力強く息づいています。技術に長けた若手と豊富な経験を持つベテランが、それぞれの強みを活かして協働することで、この考えを体現しています。

若手研究者とベテラン社員の間では、従来とは逆の知識伝承が生まれました。若手が生成AIの操作技術を教える一方で、ベテランは蓄積された専門知識を活かして効果的なプロンプト^{※1}を作成し、社長の経営判断を学習したAIや業務効率化ツールの開発に貢献しています。また、若手が開発したペイズ最適化アプリ^{※2}が提案した実験条件を、ベテランが躊躇なく実際の研究に適用するという流れも生まれ

ています。上司が部下の新しい挑戦を寛容に受け入れ、後押しする社風が、生成AIをはじめとする革新的技術の導入を自然に促進しているのです。

これらの協働により実現されている生成AI導入の取り組みこそが、創立者・中野友禮の「化学工業は常に学理の進歩に順応して、新しいものへ、より能率的な方法へと進まなければならぬ。」という教えの現代的実践に他なりません。技術革新への飽くなき探求心と世代を超えた協働精神が融合し、デジタル時代における新たな価値創造を支えています。

※1 プロンプト：生成AIに入力する指示文や質問文のこと。効果的な指示により、AIの性能を最大限に活用できる。

※2 ペイズ最適化アプリ：AIを活用して最適な実験条件を効率的に見つけるアプリケーション(当社特許技術)



社長メッセージ



Q1. 日本曹達の優位性はどこにあり、目指す姿は何なのか？

化学の力で、グローバルニッチ市場においてコア技術と競争力を磨き続けてきました。その強みを活かして社会課題の解決に貢献していきます。

社会課題の解決により社会に貢献し、企業価値を高めます

人口増加による食糧問題、地球温暖化や資源枯渇などの環境問題、日本国内における生産年齢人口の減少など、経済発展に大きな影響を及ぼす社会課題が顕在化しています。一方で、健康志向の高まりやIT技術の深化などにより、国際社会の産業構造は大きく変化し、新たなニーズが生まれていると捉えています。

私たちは、「新たな価値を化学の力で創造し、『社会への貢献』を通じ、『企業価値の向上』を実現する。」というミッションのもと、社会課題に向き合ってきました。こうした社会課題に対応するため4つの分野でマテリアリティを定めました。それは、食糧確保と持続可能な農業を目指す「アグリカルチャー」、すべての人に健康をもたらす「ヘルスケア」、健全な資源循環社会の構築を図る「環境」、そして化学素材の機能性で情報電子機器の進化を支援する「ICT」です。

詳しくはP.22

技術指向型の企業としてコア技術を磨き、グローバルニッチ市場を切り拓きます

私たちの事業の特長は、参入企業が限られるニッチ市場において、粘り強く技術と競争力を磨き、当社独自の技術を活かして息の長い事業を幅広い分野で育ててきたことです。例えば、アグリカルチャー分野では、果樹・野菜向けに特化した安全で効果の高い農薬を供給し世界の食料供給に貢献しています。ヘルスケア分野では、1969年に医薬品添加剤「NISSO HPC」の販売を開始して以来、人々の健康と生活の質(QOL)の向上に貢献してきました。医薬品原料に求められる品質要求の高まりに応え続けた結果、グローバルで需要が拡大しています。環境分野では、産業廃棄物の無害化や資源リサイクル、重金属除去技術などにより、循環型社会を支えています。ICT分野では、当社独自のリビングアニオノ重合技術が生み出すポリマー製品が、電子材料の高機能化ニーズを捉え、今もなお伸長しています。

Q2. 長期ビジョンの進捗と手応えは？

長期ビジョンの折り返し地点を迎えました。一時的な上振れやその反動はありますが、構造改革により収益力は着実に向上し、グループ全体の底上げも実感しています。

業績の上振れと反動の中、構造改革は大きく進捗しました

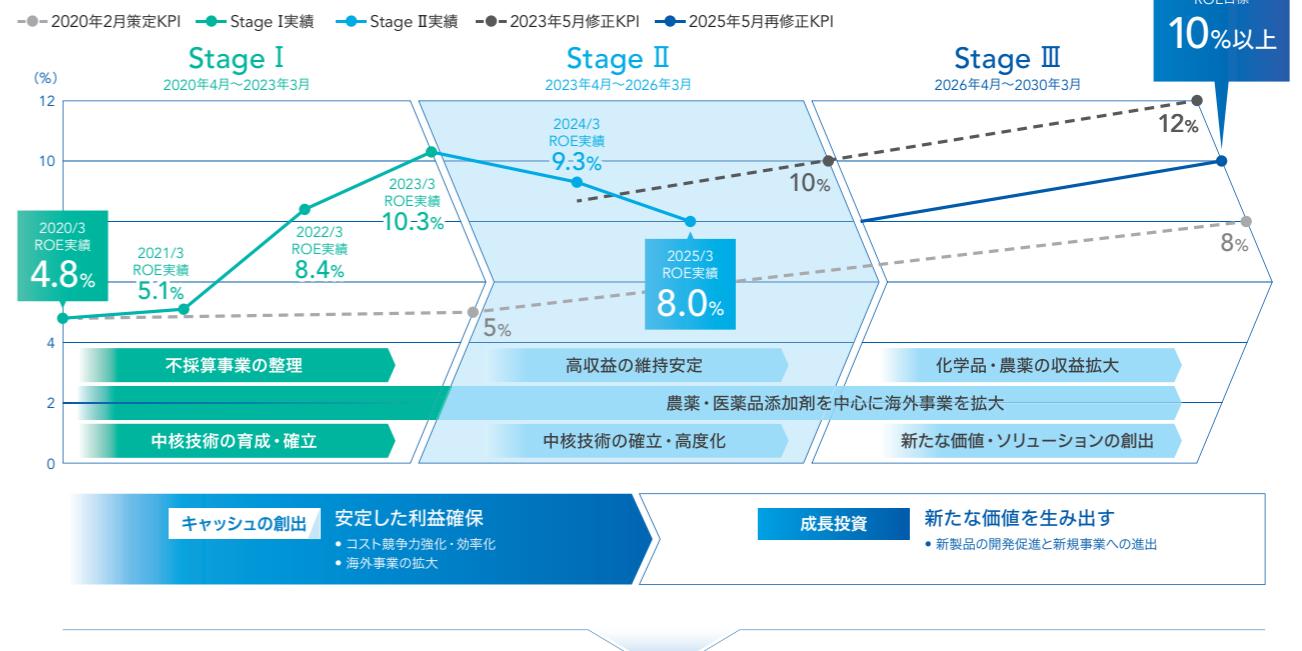
中期経営計画StageⅠは順調過ぎたと言えます。グループ最高益を達成し、ROEも10%をクリアしましたが、これは主に一時的な要因によるものでした。コロナ禍や地政学的リスクの影響で物流が大混乱したため、特に海外での農薬製品において前取り需要が大幅に増加したことが要因です。その反動が、StageⅡで在庫調整という形で現れています。それでも着実な成果は上がっています。2019年度のROE4.8%、ROS5.6%が2024年度にはROE8%、ROS10.4%と大幅に改善しました。特にケミカルマテリアルでは構造改革の成果が収益性に顕著に現れ、2019年度のROS5.7%が、2024年度にはROS16.7%へと飛躍的に向上しました。また、グループ会社12社のうち4社の営業利益が過去最高益を更新し、グループとしての底力も着実に上がってきていると実感しています。

長期ビジョンの達成と持続的成長に向けて取り組みます

2020年に策定した長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」は後半5年間に入り、事業環境の変化を踏まえてKPIを実態に即した形に修正しました。ROE目標を10%以上とし、PBR1倍超の早期実現を目指します。当社の施策は確実に進捗しており、長期ビジョンの骨子は変更ありません。今後5年間で300億円の成長投資と400億円の研究開発費を投入し、新規農薬3剤や「NISSO HPC」「NISSO-PB」「VPポリマー」など成長ドライバー製品の拡販を図るとともに、有機EL発光材料TADF*や動物用医薬品など複数の新規事業創出を目指します。また、将来の生産年齢人口減少に対応するため、2029年度までに要員10%減少に対応できる体制構築を目指すとともに、DXや生成AIの活用、スマートファクトリー構想を推進し、事業基盤を強化します。

*TADF(Thermally Activated Delayed Fluorescence: 热活性化遅延蛍光): TADF材料は、有機EL素子の発光層における第3世代の発光材料として期待されている

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」ロードマップ



既存事業で安定的にキャッシュを創出し、成長投資で新たな価値を創造する。

Q3. どのように「稼ぐ力」を向上するのか?

不採算事業を整理するとともに、成長投資と成長ドライバーの拡販を進めています。ケミカルマテリアルでは構造改革により収益性を大幅に改善し、アグリカルチャーでは市場環境変化に対応した戦略を推進しています。

ケミカルマテリアルでは不採算事業の撤退と同時に成長ドライバーの拡販を実行します

すべての製品にはライフサイクルがあるため、不採算事業の整理と成長ドライバーの育成による柔軟な事業ポートフォリオの変革が重要だと認識しています。市場環境の変化と製品の成長段階を総合的に評価し、製品ごとに収支と将来性を見極め、継続・撤退の判断を進めてきました。

ケミカルマテリアルでは、ベーシックケミカルからの撤退を進める一方で、高付加価値製品の拡販に取り組んだことにより、売上規模を維持しながら収益性を大幅に改善しました。成長ドライバーである医薬品添加剤「NISSO HPC」や半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」の生産能力増強工事は計画どおりに進捗し、機能性ポリマーである樹脂添加剤「NISSO-PB」とあわせて、これらの高付加価値製品をコア製品に据えることで収益性を大いに向上させています。「NISSO HPC」に関しては、ドイツに「セルローステクニカルアリケーションセンター ヨーロッパ」を設立しました。海外の大手顧客と技術交流を深め、関係強化を推進してまいります。1997年に上市した「VPポリマー」は、当初5年程度で需要が終息すると予想されていましたが、車の電装化が進む中で信頼性の高いレガシー半導体の需要が高まり、20年以上にわたって成長を続けています。これは予想を超えた幸運でしたが、電子材料は時代の変化を追いかけていく必要があり、今後も次世代技術へ対応してまいります。



アグリカルチャーでは市場環境の変化に応じた戦略を推進します

アグリカルチャーは足元では停滞気味の状況です。第一に中国の過剰生産問題があります。非常に安いジェネリック品を製造し、世界中に供給することで、農薬価格が相当下落しています。第二に、特に欧州における化学農薬に対する登録審査の厳格化と長期化です。コロナ禍の影響もあり、各国の登録機関の人員が減少し、承認プロセスが大幅に遅延しています。欧州では化学農薬に対する考え方が非常に厳しくなっており、当社が主要市場としている欧州での影響は深刻です。こうした状況下で、新規農薬3剤の拡販が遅れ、また主力製品は価格競争に巻き込まれているのが課題となっています。これらの課題への対応とともに、市場の構造変化にも注目しています。欧州連合(EU)の食品産業政策「FTF戦略*」に代表される化学農薬の低減や低リスク農薬への転換、非化学農薬と化学農薬を組み合わせた総合防除(IPM)の流れが広がっています。当社グループでは安全で効果の高い化学農薬を継続的に開発して提供していますが、これに加えて生物農薬やバイオスティミュラント*の開発を推進し、変化する市場ニーズに対応してまいります。

*FTF戦略：“Farm to Fork”(農場から食卓まで)の略で、持続可能な経済社会に向けた包括的な構想である「欧州グリーン・ディール」を実現するため農業部門において核となる戦略。2020年5月にEUの行政執行機関にあたる欧州委員会(EC)が公表

*バイオスティミュラント：植物や土壤によりよい生理状態をもたらすさまざまな物質や微生物を用いた農業資材

Q4. 経営の効率化に、どのように取り組んでいるか?

長期ビジョンでは、高効率な事業構造への変革に向け、ROI(投資効率)を重視した経営戦略を推進するとともに、2025年5月に新たな資本政策を導入し、株主の視点を取り入れ経営効率を高めています。また、DXビジョンを掲げ、デジタルトランスフォーメーションによるさまざまな業務の効率化に取り組んでいます。

稼ぐ力の強化と資本効率の向上を目指しています

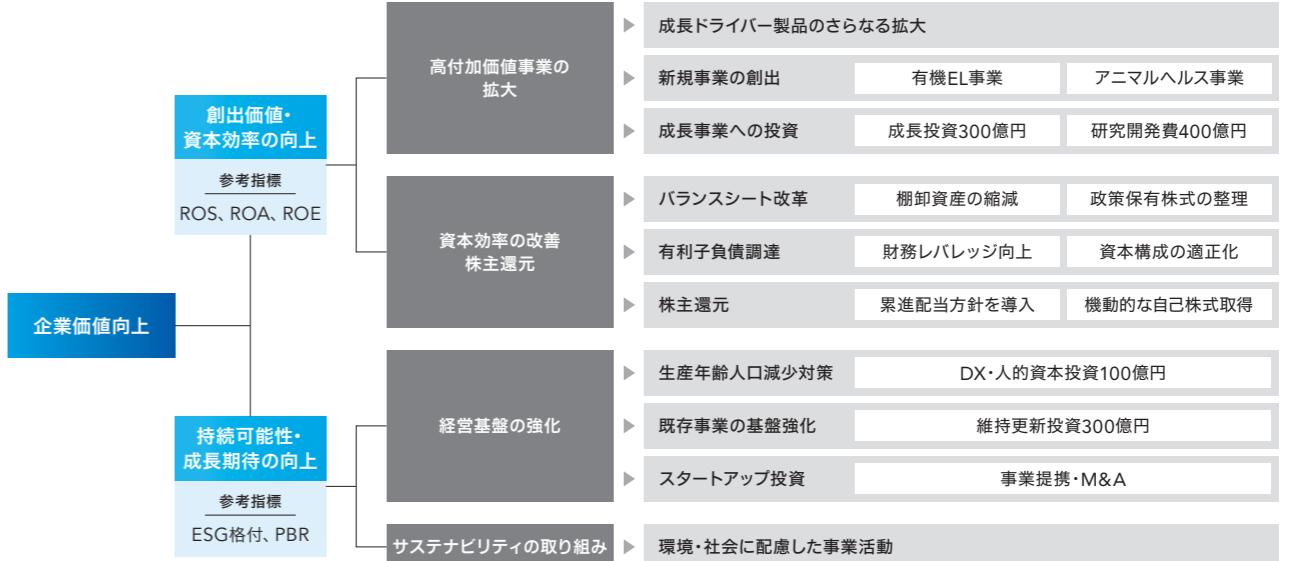
長期ビジョンでは、利益を重視しROS、ROA、ROEをKPIに設定しました。特に、本業での稼ぐ力を示す営業利益率(ROS)の向上を重視し取り組んだ結果、ROSは、2019年度の5.6%に対し、2024年度は10.4%までに改善しています。ケミカルマテリアルでの構造改革を含め、本業での競争力強化がしっかりと結実してきた結果です。一方で、棚卸資産はコロナ禍によって、原材料や製品の在庫が非常に膨れ上がっていました。船足が長くなつたことから滞留在庫が増加し、また原材料の納期も非常に長期化したためです。これを今後、コロナ禍前の水準に戻すべく、棚卸資産回転率4.0回を目指して取り組みます。また、政策保有株式についても、早期に純資産比率10%未満を達成し、2029年度までには6%未満への縮減を目指しています。[詳しくはP.20](#)

これらの資産効率の改善によるバランスシート改革とあわせ、自己株式の取得などによる資本効率向上に向けた新たな資本政策を導入することにより、成長投資と株主還元を両立し、企業価値向上を実現してまいります。

DXビジョンのもと、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています

当社はDXビジョンを掲げ、デジタルトランスフォーメーションを推進し、生産・研究・業務の3つの分野で改革を進めています。これらの取り組みが評価され、当社は2024年3月に経済産業省が定めるDX認定事業者に認定されました。生産改革では、生産年齢人口の減少という社会課題に対応した生産体制構築に取り組んでいます。研究改革では、農薬の開発で培ってきたコンピュータケミストリー技術に生成AIが組み合わさり、MI(マテリアルズ・インフォマティクス)は当社の研究開発のプラットフォーム技術に位置づけられるまでになりました。業務改革では、日本曹達グループ全体で基幹業務システム刷新に取り組んでいます。特に、生成AIの全社展開は驚くべき速度で進んでいます。生成AIの使用環境を構築し利用者を募集したところ、製造現場から管理部門まで、幅広い年齢層や職種から多くの応募がありました。こうした全社展開を推進するため、“ITパスポート試験”という国家資格の取得を奨励し、管理職昇格要件にも含めました。社内ではDX専門人材も育っています。これらの取り組みにより、生成AIの進化とともにさまざまなアイデアが生まれ業務の効率化が進むと期待しています。[詳しくはP.26](#)

企業価値向上に向けた取り組み



Q5. 未来の柱となる新規事業創出の進捗は?

研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」は順調に進捗し、有機ELとアニマルヘルスが未来の柱となる事業になると期待しています。新規事業の形が、やっと見えるようになり、開発ステージの終盤を迎えて、多くの研究リソースを集中投下しています。ぜひ期待して見守っていただければと思います。

研究開発力の深化と同時に、 オープンイノベーションを強力に推進しています

研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」を策定し、新規事業のターゲットメインを「食料」「医療」「先端材料」の3つに設定しています。2030年以降の柱となる新規事業創出に向け、既存事業で培った技術や知見を活かせる周辺分野で、当社の規模と体力に見合ったニッチ市場をターゲットとしたイノベーションを推進しています。従来は自前主義を貫いてきましたが、事業創出を加速するため、スタートアップや学術機関との提携を通じたオープンイノベーションを積極的に推進しています。外部の技術と当社の合成技術やスケールアップのノウハウ、評価技術を融合することで、さらなる発展が期待できると考えています。また、社内の組織改編により、コミュニケーションの活性化による“知の融合”と“技の融合”を図りました。技術人材の活発な交流は、すでに良い兆候を見せています。[詳しくはP.24](#)

(株)Kyuluxとの連携を強化し、 有機ELのTADF材料の量産化を加速しています

TADF材料の量産はこれまで培った農薬の有機合成技術を基盤としながらも、極小ロットでの製造が求められ、極めて高純度という厳しい品質要求もあり、技術的難易度が高く、チャレンジングな取り組みです。この高度な製造技術の確立を進めています。

(株)Kyuluxとは、資本業務提携契約を締結し、多くの研

究員を投入してすばらしい協力関係を築いてきました。長年この連携のキーパーソンを務めてきた社員が定年を迎えたが、現在は嘱託雇用として九州にベースを移し、引き続き協力体制を維持しています。彼の提案により、九州大学近隣に開設した「いとLab+」にも参画し、スタートアップや学術機関との連携をさらに拡大しています。私自身も九州を訪問し、複数のスタートアップ企業との対話を重ねており、新たな可能性を強く感じています。

アニマルヘルス分野での事業化を 多角的に推進しています

アニマルヘルス分野での事業化のきっかけは、当社で開発した殺虫剤の候補化合物が動物向けにも転用できる可能性が見えたことでした。海外の動物用医薬メーカーに紹介したところ、協業の申し入れがあったことで進展しました。この化合物はペット用のノミ・ダニ駆虫薬として開発しています。ただし、この分野で事業化を目指すためには、当初より駆虫薬だけでは不十分であり、ラインナップを拡充するべきだと考えてきました。また、投資や予算管理も必要になるため、2024年4月に化学品事業部の中に事業企画部門を、2025年4月にリサーチ&イノベーションセンターにアニマルヘルス研究グループを設置し体制を整えました。

動物用医薬に対して非常に熱意を持つ者が他部署から異動してきました。彼らからは必要な人員数や予算についてプレゼンテーションを受けましたが、その内容から、自ら

スタートアップを発掘して連携するなど、新技术の導入から開発まで主導的に取り組んでいることが伝わってきました。彼らの熱意を尊重し、私からは「失敗しても良いので、事業化の可否をスピード感を持って判断してほしい」と伝えています。約1年半の活動を見ていて、社員の自主性に任せることの重要性を再認識しました。



Q6. サステナビリティ経営において重視している視点は?

「環境・社会への配慮」と「企業文化の醸成」を重要な柱として推進しています。化学企業としての責任を果たしながら、社員一人ひとりが「挑戦」できる風土を醸成し、「社員との対話」を重視した経営により企業の持続可能性を高めています。

環境・社会に配慮した事業活動を推進しています

化学物質を扱う企業として、私たちは環境・健康・安全への影響に対する重い責任を担っています。各法令の遵守はもとより、レスポンシブル・ケア*にも長く取り組んでおり、環境や社会への配慮こそが持続的成長の基盤であると認識しています。

サステナブルな社会の実現に向けて、国際社会が企業に求める役割は拡大しています。当社では、カーボンニュートラル実現に向け、再生可能エネルギー由来電力の利用拡大による温室効果ガス排出量削減を進めています。さらに、バイオものづくり技術の実装による化石燃料依存からの脱却と低エネルギー製法への転換に挑戦しています。人権リスクの回避においては、サプライチェーン全体への対応拡大を開始しました。

これらの活動はESG評価機関からの客観的な評価を通じて、お客様をはじめとするステークホルダーや金融市場からの信頼獲得につながるものと考えており、グループ全体でサステナビリティ経営を積極的に推進してまいります。

[詳しくはP.36](#)

*レスポンシブル・ケア：化学品に関わる企業が開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄に至るすべての過程において、環境・健康・安全を確保し、その成果を公表し、社会との対話・コミュニケーションを行う自主活動のこと

社員一人ひとりが「かがやく」 日本曹達を目指しています

私が考える目指すべき会社の姿は、文部科学省が提唱している目指すべき社会「国際的競争力があり持続的発展ができる」と「知の創造と活用によって世界に貢献すること」。そして、安全・安心で質の高い生活ができる」と一致しています。また、「にほんそーだ」と読む会社名が“知る人ぞ知る会社”ではなく“みんなが当たり前のように知っている存在”となり、社員がその歴史に誇りを持つ会社に育ち、社員が定年退職などで会社を去るときに、「日本曹達で働いて良かった」と思ってもらえる会社にしたいと考えています。

こうした理想を実現するためには、社員一人ひとりが主導的に価値創造に取り組める環境が不可欠です。そこで、StageⅡとともに、新たな人的資本経営ビジョン「社員もか

がやく」を策定しました。これは、社員の自律と成長を促し、能力を最大限発揮できる柔軟で効率的な働き方を通じて、価値創造と充実感を高める好循環の実現を目指すものです。このビジョンの実現に向けて、新たな人事制度「CLA評価」(挑戦・学び・活かす)の導入を開始し、挑戦を促し失敗を恐れない組織風土づくりを進めています。[詳しくはP.44](#)

しかし、制度だけでは企業文化は醸成されません。私が経営で重視しているのは、現場社員との対話で生の声を知ることです。当社では、取締役が各事業所を訪問し、さまざまな角度から従業員との意見交換を行っています。私を含む歴代の社長は、“社長通報”と呼ぶ事業所訪問を年2回行い、足元の経営状況や計画の進捗、長期ビジョン達成のための方針などを、わかりやすく解説し、あらゆる階層と懇談会を開催しています。また、業務目標の達成以上に、安全とコンプライアンスの大切さを強く発信しています。私は、社長就任時より一貫して、社員には“配慮”はしても“遠慮”しないでほしいと常々伝えています。私自身も、若い頃より自分のアイデアを大切にし、裁量ある仕事に従事してきましたので、一人ひとりが、自分の意思や考えを表明できる風土づくりを重視しています。取締役も自主的に“フリートーキング広場”を設け、各事業所の社員たちと直接交流を図っています。

単体で社員が1,300人程度のため、顔が見える距離感での経営が成り立っており、この双方向のコミュニケーションが組織の持続的な成長力を生み出しています。

環境・社会への配慮と企業文化の醸成は、当社のサステナビリティ経営における重要な柱です。環境・社会への責任ある事業活動と、社員一人ひとりが挑戦できる組織風土により、社会課題に貢献する製品・サービスを提供することで、真の企業価値向上を実現してまいります。

今後の日本曹達グループの発展に、ご期待ください。

代表取締役社長

阿賀 英司

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」実現に向けて

中期経営計画Stage I (2020/4~2023/3)

企業価値向上に向けた地盤固め
(成長投資・不採算事業の整理)



不採算事業の整理

中核技術の育成・確立

中期経営計画Stage II (2023/4~2026/3)

成長事業の拡大、構造改革と成長投資
研究技術戦略の推進



※1 持分法適用関連会社における
税還付認識

高収益の維持安定

農薬・医薬品添加剤を中心に海外事業を拡大

中核技術の確立・高度化

中期経営計画Stage III (2026/4~2030/3)

高付加価値事業による収益拡大
新規事業による新たな価値創出



※2 2020年2月に策定した長期ビジョン
KPIを再修正(ROE8%以上→12%→10%以上)

化学品・農薬の収益拡大

新たな価値・ソリューションの創出



既存事業で安定的にキャッシュを創出し、成長投資で新たな価値を創造する

基本戦略

ROIを重視した成長戦略と徹底した構造改革により、
「高効率な事業構造に変革してゆく。～利益効率を二倍以上に～」

コスト競争力強化・効率化

- ▶ 高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理を進める
- ▶ 徹底した効率化に取り組む(管理、研究、生産、販売、サプライチェーン)

海外事業の拡大

- ▶ 既存事業の拡大と新製品・新規事業の市場開拓を推進する
 - ・海外売上比率：2025年3月期実績36.3%
- ▶ 他社との連携を検討する
- ▶ 新製品の開発促進と新規事業への進出
 - ▶ 独自技術の深化・融合と外部技術導入のシナジーにより、中核技術の高度化を図り、積極的に資源を投入する
 - ▶ 2020年代の、そしてその先の顧客を見据えた新規事業を創出する

企業価値の向上に向けて、
投資効率を重視した経営を目指す

ROS (営業利益率)	10%以上 (2020/3 5.6%)
ROA (営業利益÷総資産)	7%以上 (2020/3 3.8%) → 利益率・総資産回転率の改善
ROE [※] (当期純利益÷自己資本)	10%以上 (2020/3 4.8%) → 適切なB/Sコントロール

※2020年2月に策定・公表した目標値「8%以上」、2023年5月に修正した目標値「12%」
を再修正

10年後にありたい姿

ミッション

新たな価値を化学の力で創造し、
「社会への貢献」を通じ
「企業価値の向上」を実現する。

基本戦略

ROIを重視した成長投資と
徹底した構造改革により
「高効率な事業構造に変革してゆく。
～利益効率を二倍以上に～」

資本政策

財務の健全性に配慮しながら、
成長投資と株主還元の
バランスを重視した政策を
積極的に実施する。

サステナビリティ経営

2020年代の顧客と
社会環境に求められる
製品・サービスを通じ、
社会に貢献する。

日本曹達グループは、
ミッションと持続的成長の実現に向けて、
企業価値の向上と社会価値の向上を
両輪に据えた経営を実践します。

企業価値
の向上

社会価値
の向上

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」進捗と成果

経営企画担当役員メッセージ



るべき姿を目指し、徹底した構造改革を進め、これまで見たことのない新しい景色を望みます

取締役 専務執行役員
経営企画部担当 兼 デジタル推進部担当 兼
人事部担当 兼 購買・物流本部担当

笹部 理

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」前半を終えて

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」では、ROI(投資効率)を重視した成長投資と徹底した構造改革を通じて、高効率な事業構造に変革することで、企業価値向上を目指しています。その達成に向けて最終年度にあたる2029年度のKPIとして、ROS10%以上、ROA7%以上、ROE10%以上を設定し、3つの中期経営計画(StageI~III)からなるロードマップを策定しています。

2024年度で前半の5年間を終え、定量・定性両面で非常に順調な進捗を遂げています。KPIはROS10.4%、ROA5.6%、ROE8.0%と順調に推移し、構造改革により想定以上に収益性の改善が進み、連結営業利益は5年前の80億円から2倍の160億円となりました。富士登山で言えば、前半だけで七合目まで登れたというイメージです。

収益性の向上は、成長ドライバーの拡大とセイカリ電解関連事業の停止をはじめとする構造改革が寄与したものです。一方で、新規農薬3剤の拡販は当初の見込みより遅延し課題を残しています。今後は、これらの課題解消を図るとともに、有機ELやアニマルヘルス領域での新規事業の創出を取り組んでまいります。

構造改革により、創業の地である二木工場は私の入社当時とは全く違う見たことのない新しい景色に変わりました。セイカリ電解関連プラントの撤去工事が進む一方で、医薬品添加剤「NISSO HPC」や殺菌剤「ミギワ」の新プラントが完成しました。これらの撤去と新設を合わせた投資は、過去5年間で数百億円規模に上ります。今後、高岡工場、千葉工場、リサーチ&イノベーションセンターにおいても構造改革を徹底し、時代や外部環境に柔軟に対応できる体制を整備いたします。

営業利益を重視し、企業価値の向上を図ります

ROS、ROA、ROEをKPIとしているように、長期ビジョンでは利益効率向上による企業価値の向上を目指しており、売上目標は掲げていません。売上高は重要な指標ですが、長期ビジョンの目的ではないということです。当期純利益を分子とするROEは2023年3月期のアグリビジネス急伸や持分法投資利益の拡大により当初目標の8%を上回ったことから2029年度のKPIを12%に

上方修正しましたが、アグリビジネスはその後の海外を含めた業界全体での流通在庫滞留やジェネリック品流入の影響が出ています。こうしたコロナ禍以降の事業環境の変化や、地政学的リスクによる不確実性の拡大など、経営環境の大きな変化や純資産バランスなどを踏まえて、2025年度に目標を12%から10%以上に再修正しました。一方で、構造改革の進展も伴ってROSおよびROAは分子となる営業利益の拡大をベースに順調に推移しています。

利益を重視すると同時に、効率性も重視し、バランスシート経営の社内浸透にも取り組んでいます。コロナ禍の影響で棚卸資産が膨らんだ経緯もあり、今後は棚卸資産の縮減や政策保有株式の整理に取り組むことでキャッシュを創出するとともに、資産効率の向上を図ります。また、有利子負債の調達により財務レバレッジを向上させ、累進配当方針の導入や自己株式取得を機動的に実施することで、資本効率の改善にも取り組みます。こうした経営計画を従業員に正しく理解してもらうため、希望者を対象に長期ビジョン解説講座を年3回実施し、これまでの5年間で累計約300名が受講しました。より多くの従業員に会社の状況を自分事として捉える意識が着実に深まっています。

「稼ぐ力」を高めるための成長投資と経営基盤の強化に向けた改革を進めます

利益重視を推進することは、「高くても選ばれる製品」を手がけることにつながります。選ばれる高付加価値製品の拡充に向けて、2025年度からの5年間で成長投資として300億円、研究開発費として400億円を投じる予定です。具体的には、成長ドライバー「NISSO HPC」の増産や医薬品・危険物自動倉庫の建設、また有機EL発光材料TADF量産設備のほか、アニマルヘルスの領域で新規事業の創出を進めます。

経営基盤の強化も重要な課題です。将来の生産年齢人口減少を見据え2029年度には要員が10%減少しても同水準の成果を維持できるよう、効率化・省人化に100億円を投資します。また、既存設備の維持・更新に300億円を投じ、生産体制の最適化を図ります。[詳しくはP.27](#)

これらの経営基盤を支えるデジタル技術による業務の構造改革については、そのベースとなる新世代パッケージシステム

導入による基幹業務システム革新とITインフラ基盤のパブリッククラウドへの移行が順調に進捗しています。また、従業員の約70%がその道具として生成AIを活用し、業務効率化を推進しています。例えば、連結売上総利益から営業利益までにかかる費用約300億円を10%削減できれば、30億円の利益創出が可能です。今後もデジタル環境の整備と生成AIなどのツール活用を基軸とした効率化を加速させていきます。

こうした高付加価値製品の創出と構造改革を実現するには、未知の領域に挑戦する組織風土の醸成が不可欠です。そのため、新人事制度では「挑戦」を前面に押し出した評価体系に移行し、年功序列を薄めて自らの努力がダイレクトに評価につながることを従業員に伝えることで、各人が当事者意識を持って積極的に挑戦し、構造改革を推進する組織に変革していきます。

[詳しくはP.44](#)

長期ビジョン達成という頂上で、見たことのない新しい景色を皆で望みます

構造改革を遂行し、成長ドライバーが業績を牽引すれば、大きな成長が得られます。富士山の七合目はすそ野に比べ急峻であるように、高い利益効率をさらに高めることは、相応の努力を要しますが、その一方で急峻な登坂の後半戦のプランは、未知のチャンスにあふれています。

大切なのは事業を伸ばすだけでなく、それらと並行して日常業務の無駄を徹底的に削ぎ落とし、本当に重要な業務を見出して集中するという、本質的な風土改革で足元を固めながら進むことです。長期ビジョンで掲げた目標はすでに手の届くところにあります。頂上で見たことのない新しい景色を皆で望む、その強い意志と結束力を持って全社一丸となって邁進してまいります。

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」進捗状況

数値目標と実績

	中期経営計画 Stage I		中期経営計画 Stage II		長期ビジョン KPI
	2023/3実績	2024/3実績	2025/3実績	2026/3目標	2030/3
当期純利益(億円)	166.9	166.1	150.1	170	
設備投資(億円)	132.6 (340.8/3年間)	74.8	103.1	400/3年間	
株主還元	配当※1(円)	120	120	140	
	配当性向(%)	40.1	40.2	51.4	
	自己株式取得(億円)	0	20	0	
	総還元性向(%)	40.1	52.1	51.4	50%以上
ROE(%)	10.3	9.3	8.0	10%	10%以上
ROS(%)	9.8	9.0	10.4		10%以上
ROA※2(%)	6.8	5.1	5.6		7%以上

※1 2024年10月1日に実施した株式分割後のベースで算定しています。

※2 ROA: 総資産営業利益率

ROIC推移

(億円)	2021/3 実績	2022/3 実績	2023/3 実績	2024/3 実績	2025/3 実績	2025/3 備考
売上高	1,393.6	1,525.4	1,728.1	1,544.3	1,552.0	
売上原価	1,005.9 72.2%	1,104.3 72.4%	1,235.3 71.5%	1,117.3 72.3%	1,102.6 71.0%	原燃料価格が下落
販売費・一般管理費	287.9 20.7%	301.7 19.8%	323.8 18.7%	288.3 18.7%	288.7 18.6%	
営業利益	99.8 7.2%	119.3 7.8%	168.9 9.8%	138.7 9.0%	160.6 10.4%	
売上債権	452.6 3.1回	525.1 3.1回	487.8 3.4回	550.2 3.0回	501.4 3.0回	
棚卸資産	321.2 3.2回	348.6 3.3回	439.7 3.1回	517.3 2.3回	534.2 2.1回	コロナ禍以降は増加傾向。水島工場の生産終了に伴い、製品在庫を一時的に積み増し
仕入債務	167.1 5.9回	213.2 5.8回	194.0 6.1回	225.5 5.3回	207.3 5.1回	
運転資本	606.7 2.4回	660.5 2.4回	733.5 2.5回	842.0 2.0回	828.3 1.9回	
固定資産	1,276.2 1.2回	1,365.7 1.2回	1,366.1 1.3回	1,563.7 1.1回	1,584.5 1.0回	成長投資により、建設仮勘定が増加 投資有価証券が減少
投下資本	1,882.9 0.8回	2,026.2 0.8回	2,099.7 0.8回	2,405.7 0.7回	2,412.9 0.6回	
税前ROIC	5.3%	5.9%	8.0%	5.8%	6.7%	

日本曹達グループのマテリアリティ



食糧確保と持続可能な農業へ

社会課題

2050年に世界の人口は100億人に達し、大量の食糧・飼料が必要になると予測されています。メガトレンドである地球温暖化は、農作物病害虫の発生を増加させます。



対応方針

当社グループは、安全で効果の高い農薬を供給しており、世界で高い評価をいただいている。安全性の要求水準は今後ますます高まる予想され、高度な専門技術により安全で効果が高い新農薬を創出し、世界の食料供給に貢献します。さらに、ICT(情報通信技術)などを活用し、防除作業の省力化と高品質な農作物の生産をサポートしていきます。



健康をすべての人へ

社会課題

先進国では、社会保障費問題と医療システムの持続性への懸念から健康志向や予防医学への意識が高まっています。また新興国では、生活水準の向上に伴い医薬品需要が増加しています。



対応方針

当社グループが提供するセルロース誘導体は、薬を飲みやすくする医薬品錠剤のバインダーとして国内外で幅広く使用されているほか、サプリメントなどの食品加工用にも展開しています。今後も、製品の高機能化と製剤技術の支援サービスを展開し、人々の健康と生活の質の向上に貢献する製品を積極的に研究・開発していきます。



健全な資源循環の実現へ

社会課題

地球温暖化や資源枯渇などの環境問題に取り組み、持続可能な社会を実現することは世界共通の目標となっており、企業はその担い手として、より一層大きな期待を寄せられています。



対応方針

当社グループでは、長い歴史の中で培ってきた産業廃棄物の無害化、資源リサイクル技術、重金属除去技術、水処理技術などを活用して、さまざまな環境ソリューション事業を展開しています。また、持続可能な植物保護に向けて、日本特有の美観を形づくる松林の保護にも貢献しています。



化学素材の機能性を情報電子機器へ

社会課題

ICT(情報通信技術)が進化するスピードは加速度的で、世界的にスマートデバイスの普及が高まっており、この市場は今後も大きな成長が見込まれています。



対応方針

データセンター・スマートデバイスの高速化・大容量化、電気自動車(EV)・自動運転車などの電装化により、半導体や基板に使用される新規素材のニーズが高まっています。当社グループは、これまで培ってきた精密重合技術・有機合成技術を活かして、半導体フォトレジスト向け、銅張積層板(CCL)向けに高機能ポリマーを提供しています。

中期経営計画アクションプラン

ケミカルマテリアル

ヘルスケア分野

医薬品添加剤「NISSO HPC」は、医薬品・サプリメントの錠剤を成型する結合剤として、結合力・耐湿性・徐放性などの高い機能を錠剤に付与します。需要の大幅な拡大により、生産能力を現状の1.5倍に増強する工事が進捗しており、2026年度上期竣工を目指しています。また、コーティング剤の用途向けに「NISSO HPC」の新製品を上市するほか、打錠障害を抑制する滑沢剤「NISSO SSF」を拡販するなど、拡大する医薬品・サプリメント市場でさらなる拡販や周辺事業の拡充を推進します。



ICT分野

半導体用KrFフォトレジスト材料「VPポリマー」は、3D-NANDフラッシュメモリの生産量増加や、自動車のEV化・自動運転化による半導体積載数の増加により、中期的に需要が拡大すると見込まれています。2024年度下期には、生産能力を従来の2倍に増強する工事が竣工しました。樹脂添加剤「NISSO-PB」は、耐熱性や高周波領域での低誘電特性に優れていること、また、2022年に上市した機能性ポリマー「1,2-SBS」は、低誘電特性、耐熱性、耐水性、耐油性などに優れていることから、5G通信機器材料やAIサーバー・高速サーバー向けなどの次世代低誘電ポリマー市場における拡販を推進します。

アグリビジネス

新規自社開発農薬の拡販

殺菌剤「ピシロック」は、販売が拡大している国内・韓国向けや米国の種子処理剤向けに加え、アジアやアフリカ向けの開発を推進しています。殺ダニ剤「ダニオーテ」は、国内・韓国向けの拡販に加え、米国や東南アジアなど海外での開発も推進しています。殺菌剤「ミギワ」は、対象の病害範囲が広く、大型剤になると見込んでいます。量産設備の竣工とともに本格販売を開始した国内向けに加え、登録を取得した韓国や米国での拡販や、欧州やブラジル向けなどの開発を推進します。これら3剤で、早期に売上高100億円を目指します。



既存製品販売維持・拡大

果樹・野菜向けの販売に加え、穀物向けの適用拡大を進めるとともに、今後の需要拡大が見込まれるブラジルなど中南米やアジアへの拡販を推進します。主力殺菌剤「トップシンM」は、適用拡大を進めるとともに、混合剤の開発によってジェネリック農薬との差別化を図り、さらなる拡販を目指します。また、主力殺虫剤「モスピラン」は、効力に優れ、環境に与える影響が極めて少ないと見込まれ、登録を取得した韓国や米国での拡販や、欧州やブラジル向けなどの開発を推進します。これら3剤で、早期に売上高100億円を目指します。

その他事業

トレーディング&ロジスティクス

トレーディングでは、グローバル調達と販売網の拡充を通じて提供価値を高め、アグリカルチャー・ヘルスケア・環境・ICTの4つの戦略分野で事業を強化するとともに、特異分野のビジネス開拓により、環境・社会に貢献する事業を創出します。ロジスティクスでは、危険物・毒劇物・医薬などの高付加価値貨物の取り扱い量を拡大し、効率化したオペレーションによる高品質な総合物流サービスを提供します。



エコソリューション

電炉業界で発生する電炉ダストからの亜鉛回収や、使用済み硫酸からの無水硫酸・精製無水亜硫酸ソーダの生産、および有価金属回収などの長年にわたって蓄積してきた資源リサイクル技術や、フロン破壊処理、高難度廃棄物処理などの特異な産業廃棄物処理技術を活用するとともに、効率的処理による収益向上と設備拡充によって事業を拡大し、地球環境と調和する循環型社会の形成に寄与します。

エンジニアリング

粉体ハンドリング、医薬品製造、反応・蒸留といったコア技術の深耕と、ミリ化学反応装置、陰イオン吸着などの独自技術・新規技術の開発により、事業領域の拡大を図るとともに、ジョブ処理能力や調達力の強化、およびデジタルトランスポーメーション(DX)の推進によって競争力を高めることで、高度化・多様化するお客様のニーズに的確に応えるファインケミカル系エンジニアリングとして、確固たる地位を確立します。

研究開発・生産技術

研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」に基づき、中核技術の確立・高度化を図るとともに、プラットフォーム技術の強化・育成と外部技術の導入により、「食料」「医療」「先端材料」のターゲットドメインにおいて、長期ビジョンの最終年となる2030年までに新規事業の創出を目指します。また、AI・デジタル技術を活用した生産プロセスの効率化と、労働人口の減少や気候変動などを踏まえた最適生産体制の検討を推進します。

研究技術戦略

研究開発本部長メッセージ



生成AIやオープンイノベーションを活用し、
新規事業の創出と研究開発組織の変革を
推進します

執行役員
研究開発本部長
三谷 晃

有機ELや動物薬など新規事業が最終段階へ、
新規事業の創出が本格化しています

当社は、研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」を着実に進め、中核技術の確立・高度化を図るとともに、成長ドライバー製品の拡大と新規事業の創出に取り組んでいます。

技術の棚卸しを通じて自社技術の強みと新分野で勝つための不足要素を分析し、アグロケミカル創生技術、バイオ資源利用技術、機能性材料創生技術の3つをプラットフォーム技術として中核に位置づけました。また、培養技術、ペプチド応用技術、オーガニックメタル応用技術、フロー合成技術、AI・MI(マテリアルズ・インフォマティクス)技術の5つについては、オープンイノベーションで外部技術を積極的に導入する重点強化技術として定めています。

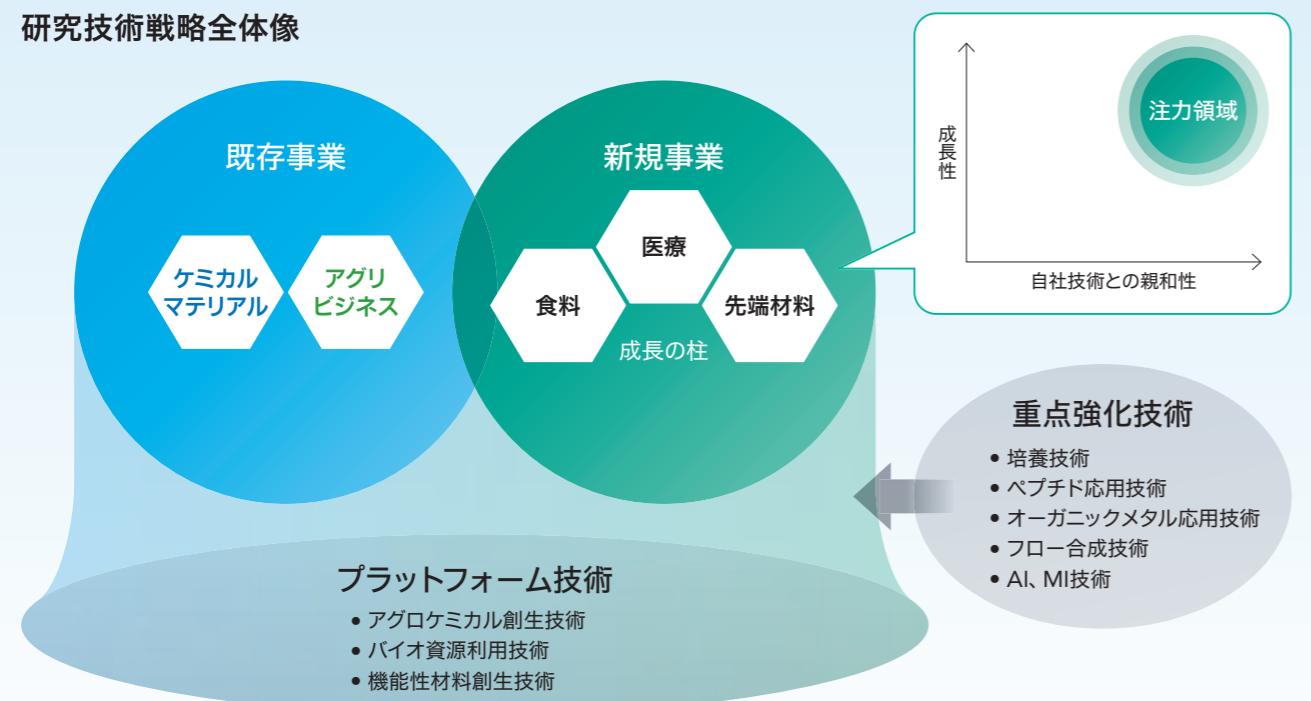
獲得した技術で既存事業の拡大・強化を図るとともに、「食料」「医療」「先端材料」の3つのターゲットドメインを定

め、この分野での事業創出を推進しています。「先端材料」の有機EL関連、「医療」の動物薬などについては、事業化への重要な局面を迎え、リソースを投入し、提携先との密な連携により、課題解決を加速させています。

オープンイノベーションを最大限に活用し、
技術の確立を加速させています

新規事業の創出に向けて、積極的に外部の知見や技術を導入するオープンイノベーションを活用し、技術の確立と事業化を推進しています。有機EL事業では、レアメタルを使わず低成本・高効率・高色純度を実現する第4世代発光技術を持つ九州大学発のスタートアップ企業(株)Kyuluxに出資しました。有機ELでは、従来の大量生産体制とは異なり、少量多品種の生産体制や、より高度な精製技術の確立が課題です。これらの課題を克服することで、電子材料分野における新しい事業の芽が出てくると期待しています。こうした将

研究技術戦略全体像



的な電子材料関連の素材開発を加速するため、九州大学隣接のインキュベーション施設「いとLab+(いと・らぼ・ぶらす)」に研究拠点を開設し、産学連携を強化しています。

アニマルヘルス事業では、大きな進展がありました。動物用医薬品を扱うグローバル企業と進めるペット用駆虫剤の開発が最終段階を迎えており、人間の医薬分野で発展している抗体医薬をアニマルヘルス分野に応用する取り組みを開始しています。さらに、製剤技術の獲得に向けて、SENTAN Pharma(株)に出資し、結晶を非晶化してナノ粒子化する独自の製剤技術を導入しています。この技術をもとに製剤技術を強みとするCDMO事業への展開や、農薬や動物薬などへの横断的な応用を検討しています。

バイオ技術の活用では、神戸大学発スタートアップである(株)バッカス・バイオイノベーションに出資し、同社のスマートセルによる培養技術を活用したバイオものづくりによる新規事業創出も推進しています。アニマルヘルス分野でカギとなるタンパク質関連技術は将来のプロテインクライシスが懸念される「食料」ドメインにも有用で、今後さまざまなソリューションを見出せる技術として、研究を進めます。

研究開発スピードを加速していきます

AI・MI技術の活用は研究開発の効率化とスピードアップに欠かせません。2019年にAIワーキンググループ(AIWG)を立ち上げ、若手主導で業務や研究への利活用を推進してきました。その結果として、予測モデルに基づく実験計画手法である「ペイズ最適化※」を簡単にできるWebアプリを開発し、わずか半年で特許取得まで達成しました。2023年には、AIWGを発展させたDX組織「DSI(データサイエンスニアシティ)」を発足させました。詳しくはP.26 約400名の研

究員全員に生成AIのIDを付与し、単純な業務効率改善のみならず、研究開発における思考支援にも応用が進んでいます。当初、生成AIは外部の知見を導入して育てる重点強化技術として位置づけていましたが、現在は当社が保有するプラットフォーム技術のようなものと捉えています。今後は生成AIの活用範囲をさらに拡大するとともに、それを組織的に牽引する中核人材の育成を通じて、あらゆる業務スピードを加速していきます。

こうした技術革新と並行して、新規事業創出を加速するための体制強化を進めています。リサーチ&イノベーションセンターとプロダクションテクノロジーセンターの一体運営を実現し、従来の縦割りを解消することで意思決定の迅速化を図りました。これにより、両センター長と私が方針を決めればすぐに取り掛かる体制が整っています。知的財産部門ではIPアンドスケープを活用して特許情報から市場の技術動向を把握し、新規事業のニーズや参入機会を発掘しています。さらに、自社保有技術を俯瞰した事業創出のアイデア提案機能も強化し、守りだけではなく攻めの知財戦略を展開していきます。詳しくはP.26 また、テーマ提案制度をはじめとする社内からの多様なアイデアを募る取り組みをプラスアップし、年齢や立場を超えた自由闊達な議論を促進していきたいと考えています。これらの施策を通じて、挑戦する風土の定着を図り、「知の融合」による新たな価値創造を推進していきます。

研究開発本部の使命は、従業員一人ひとりが自らの課題に向き合い、楽しながら挑戦できる組織をつくることです。そうした環境でこそ、2030年以降も持続的な成長を支えるイノベーションが生まれると考えます。引き続き新規事業創出と組織改革に向け力を注いでまいります。

※少ない試行回数で効率よく最適解を探索する手法

オープンイノベーションによる外部技術の導入とその技術の活用の取り組み

(株)Kyulux： 有機EL発光材料TADFの量産体制 構築

2024年10月、九州大学発のスタートアップである(株)Kyuluxと資本業務提携契約を締結しました。同社は次世代有機EL発光材料である熱活性化遅延蛍光材料(TADF)の開発を行っており、レアメタルを使用しない環境負荷低減型の新規材料として注目されています。TADFをアシストドーパントとして活用したHyperfluorescence™技術は、高効率・高色純度・長寿命・低コストを同時に実現する究極の発光技術です。2020年1月の共同開発契約締結以来、TADFの生産ノウハウ確立に向けた研究開発を推進してきました。本提携により、当社は量産体制確立に向けたプロセス開発と設備投資を行い、世界初となるTADFの量産と安定供給体制の構築を実現します。マテリアリティを定めたICT分野における新規事業への参入を果たし、企業価値向上を目指します。

(株)バッカス・バイオイノベーション： バイオものづくり技術 の農薬・医薬品への活用

2024年12月、神戸大学発のスタートアップである(株)バッカス・バイオイノベーションへの出資を実施しました。同社は「統合型バイオファウンドリ®」という独自プラットフォームを保有し、デジタル技術とバイオ技術の融合による革新的な「バイオものづくり」を推進しています。当社は、これまで得意としてきた化学合成では生産が難しい天然物や類縁体、ペプチドや核酸といった中・高分子量化合物の生産に適したバイオものづくりの技術を取り入れ、合成功力を強化します。この協業により、アグリカルチャーフィールドとヘルスケア分野において革新的なバイオプロセス技術を活用したソリューションの開発を推進し、新規事業創出を目指します。

(株)SENTAN Pharma： ナノ粒子化技術の農薬・アニマルヘルスへの活用

2024年1月、九州大学発の創薬ベンチャー企業である(株)SENTAN Pharmaと資本業務提携契約を締結しました。同社は独自のナノ・マイクロ粒子化技術を保有し、医薬品向け創薬事業と健康食品向け予防医学事業を展開しています。同社のナノ粒子化技術は、難溶解性の低分子医薬品の溶解性・吸収性改善や投与量・投与回数削減を可能とし、患者のQOL向上に寄与するとともに、革新的な医薬品創出につながる技術として期待されています。この提携により、医薬品原薬のナノ粒子化・マイクロカプセル化の開発支援事業・CDMO事業を共同で展開するとともに、ヘルスケア分野における事業拡大を目指します。また、アグリカルチャーフィールドにおいても同技術を活用し、化学農薬の使用量を低減することで環境負荷を軽減し、持続可能な農業システムの構築に貢献します。

知的財産投資方針

研究成果である知的財産を積極的に権利化し、新製品開発の推進と既存製品の競争力の維持・強化に貢献

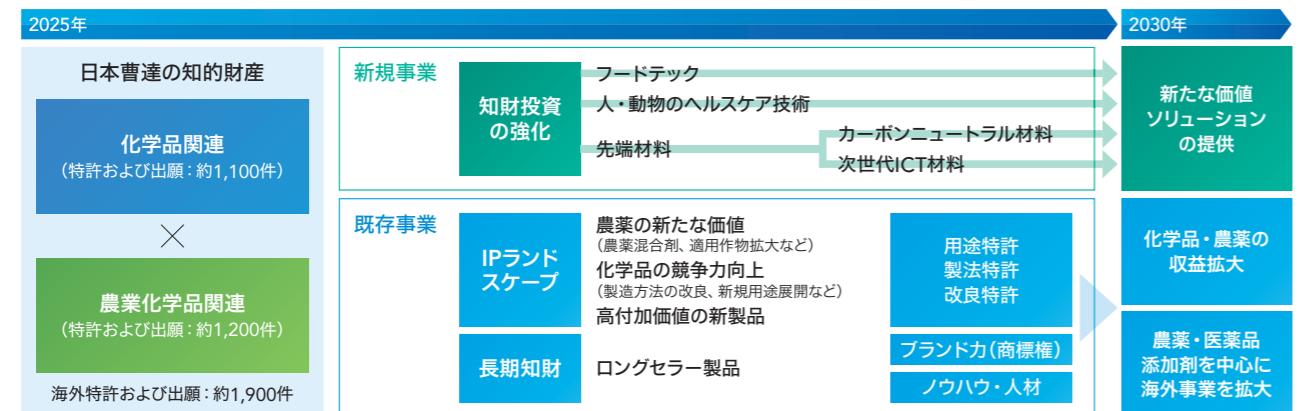
当社は創立以来、継続的に新製品を創出してきており、製品群は幅広い製品年齢で構成されています。一般的に製品年齢が20年を超えると特許権による保護が失われていきます。特許権満了後も製品を保護していくため、知的財産戦略に基づき、重要な技術ノウハウを企業秘密として厳重に管理しています。同時に、技術を多面的に捉え、改良技術に関する新たな特許権を生み出すことで製品を保護し、事業継続力と競争力を強化しています。ケミカルマテリアルでは、コストダウンのために製造方法を改良した製法特許や、新たな用途特許の取得に日々努め、製品競争力の維持を図っています。アグリビジネスでは、ロングセラーでブランドを確立した製品が多く、一方で、物質特許としては特許切れを迎える製品もあることから、ブランド価値の維持・向上が重要となります。また、既存の有効成分と他剤を組み合わせた混合剤の特許や適用作物の拡大によ

る用途特許を出願することで、新たに創出した製品価値の権利化を図っています。このような取り組みによって、ブランド力を保ち、事業を安定的に支えています。

研究技術戦略の推進により、持続的成長と企業価値の向上へ

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」達成に向け、新製品の開発と新規事業の創出に注力しています。新規分野に参入するには、良質な知的財産権が必須であるとの考え方から、研究開発成果を積極的に特許出願し、知的財産ポートフォリオを構築しています。また、研究技術戦略において、新規事業ターゲットドメインとして、「食料」「医療」「先端材料」の3領域を特定し、知的財産投資を強化しています。知的財産部門には、IPランドスケープ担当チームを設置し、知的財産情報の分析などを通じて、新規事業の創出を支援しています。また、知的財産部門では、知的財産投資の進捗の可視化を目的に「知的財産投資レポート」を定期的に作成し、経営層への報告を行っています。

知的財産投資の概要図



TOPIC 若手研究者主導のワーキンググループによる生成AI活用の取り組み

日本曹達では、若手研究者が主導するデータサイエンス活用推進ワーキンググループ「DSI(Data Science Initiative)」を2023年に発足しました。背景には生成AIの急速な進化と、研究開発の効率化・高度化への現場の強い期待がありました。特徴はボトムアップ型の立ち上げで、現場が実証と提案を重ねる中、社長を含む経営層がその有効性を認め、全社展開を積極的に後押しした点にあります。

展開の基盤となつたのは「環境」と「道具」の整備です。まず、セキュリティ・法務要件を満たす社内専用生成AI環境を構築し、安心して試行できる場を提供しました。また、並行して利用ガイドラインや教育プログラムを整備し、専門知識がなくても活用可能な環境づくりを進めました。これにより、研究部門にとどまらず営業・管理など全社での利用が進み、ユーザー数は全社員の7割に上り、労働時間を最大約30%削減することに貢献しています。

活用事例は多岐にわたります。実験データの要約や考察の補助、英語論文の校正といった研究報告書作成の支援、公開特許情報の分析や競合他社の特許動向分析など、特許戦略の強化に加え、自社技術を活かした新素材のアイデア創出や市場ニーズ

と自社技術のマッチングによる新規事業アイデアの提案、研究者の創造的思考を刺激する新たな研究テーマの創出など、イノベーションの促進につながる領域でも生成AIが活用されています。生成AIを活用している約150名の研究員へのアンケートでは、少なくとも1000時間/月の時間削減が確認されました。

現場発の熱意と経営層の戦略的支援が融合することで、デジタル技術は全社に浸透し、業務効率化においてスピードと質を飛躍的に高めています。DSIは今後も、日本曹達の研究開発力と事業競争力強化の原動力として進化を続けます。



データサイエンス活用推進ワーキンググループ「DSI」メンバー

生産技術の深化



全社的視点を育み効率性を高めた
組織体制を構築し、創造性と革新を生み出す
研究風土の醸成に取り組みます

執行役員
研究開発本部プロダクションテクノロジーセンター長
山田 裕一

製造技術を高度化し競争力を強化します

連続フロー合成技術^{※2}の実用化に取り組み、製造技術の高度化を進めています。当センターとリサーチ&イノベーションセンターが連携し、実装に向けた応用検討を開始しました。フローリアクターを導入することで、従来のバッチプロセスと比較して反応条件の精緻な制御が可能となるだけではなく、小さな設備変更・運転条件変更で生産量を柔軟に変更できるようになります。これにより、大規模な設備投資をせずに需要変動に対応でき、初期投資を抑えながら事業拡大に対応できる生産体制を構築することが可能になります。また、高い収率と生産性、エネルギー効率化により設備負荷と環境負荷の低減につながります。現在進行中の新しい開発品の量産においてもフロー合成技術が活かせると考えています。

こうした技術革新と並行して、生産本部を中心に、テーマごとに組織横断プロジェクトを組み、サプライチェーン全体の最適化に取り組んでいます。自社工場だけでなく、グループ会社や製造委託先の設備活用や、原料調達の安定化、また事業継続計画(BCP)を考慮し、国内外の受託メーカーの活用や海外自社生産拠点の設置を含めて最適な生産体制構築に向けて幅広く検討を重ねています。将来的には当センターも参画し、競争力がある生産体制の構築を目指します。

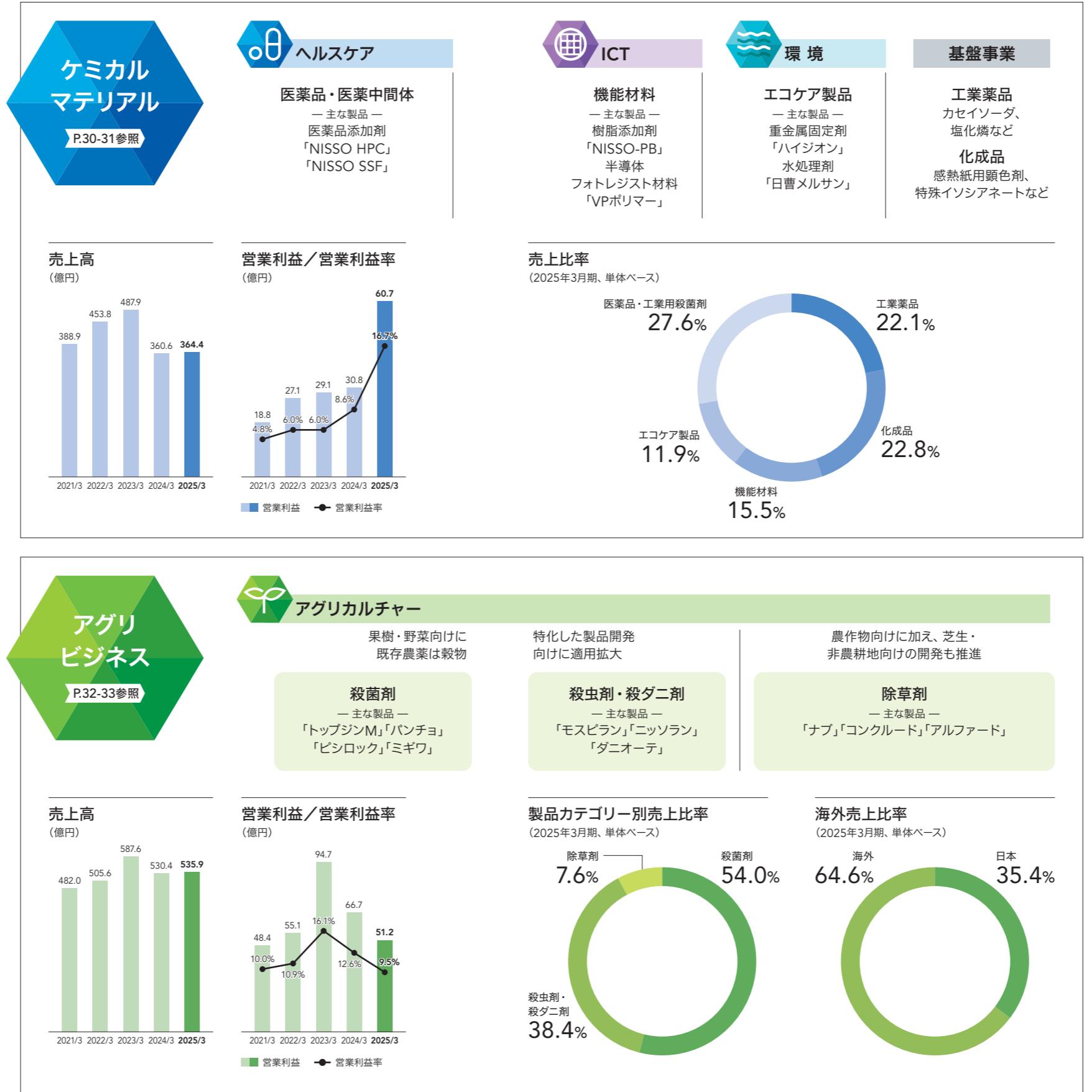
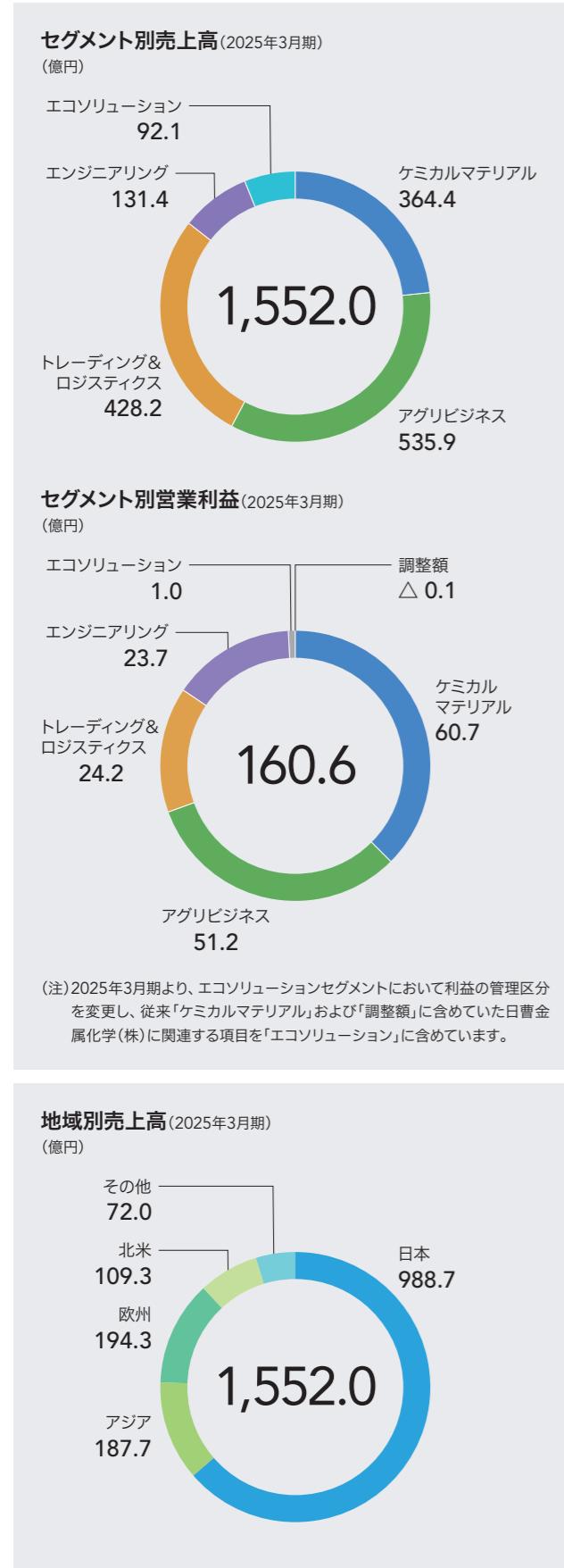
※2 フロー合成技術：従来のバッチ式に代わる革新的な有機合成手法で、管状の反応器(フローリアクター)内で原料溶液を連続的に流しながら化学反応を行う技術

技術と組織の融合を加速します

組織統合はまだ過渡期ですが、研究員にとって、全社の研究という枠組みで考えて、各人が自分の研究を見つめ直すきっかけになっていると思っています。また組織統合により、研究者同士の交流とコラボレーションを期待しています。これまで個別の研究テーマに特化していた研究者が、複数のテーマを共有し、他分野の知見に触ることで、新たな発想や効率的な研究手法の創出につながるのが狙いです。一方で、組織統合に伴う課題も見えてきました。工場から研究所への異動で生産現場を知らない研究者が増えることもその一つです。最適な生産システムを創出できるよう新たな教育制度を構築中で、今後、開発研究と製造研究のローテーション体制も整備していきます。これにより、研究者の視野を広げ、より実践的な研究開発を促進します。全社的視点を持ち、効率性と創造性を兼ね備えた研究開発体制の構築に向けて、組織と技術の融合をさらに加速していきます。

日本曹達グループの事業

日本曹達グループは、「化学」を通じて優れた製品・サービスを世の中に生み出し、健全な社会の実現に寄与する企業グループです。ケミカルマテリアル、アグリビジネスを中心として、化学製品の製造・販売およびサービスの提供を主な事業としています。



日本曹達グループの事業

ケミカルマテリアル



執行役員
化学品事業部長
加藤 誠

健康志向や予防医学への関心の高まり、スマートデバイスの普及を支える情報電子技術の進化、環境負荷の低減や循環型社会の構築による持続可能な社会の実現などが世界的なトレンドとなっていますが、ケミカルマテリアルでは、これらの市場を「ヘルスケア」「ICT」「環境」の3つのマテリアリティ(重要課題)として捉えています。長年にわたって培ってきた技術やサービスをこれらの分野に重点的に提供することで、人々の健康な暮らしの実現、情報電子分野の技術革新、環境保全や安全・衛生の向上に貢献します。成長ドライバーである医薬品添加剤「NISSO HPC」は、旺盛な需要を受け、生産能力を大幅に増強する工事を進めています。社会が抱える課題の解決に役立つ製品をグローバルに拡販し、持続的な成長を推進していきます。

高い機能性と
高度な品質管理国内トップレベルの
業界浸透率グローバル
拡販体制を構築

リスクと機会

- ・社会保障費問題や医療システムの持続性への懸念に伴う健康志向や予防医学への意識の高まりと、新興国における生活水準の向上による、医薬品需要・健康食品需要の拡大

競争優位性

- ・要求される品質管理レベルが極めて高く、新規参入が困難
- ・国内トップレベルの業界浸透率を支える製剤技術支援サービスを展開
- ・独自銘柄の開発・上市による差別化
- ・需要拡大に対応する生産体制の構築
- ・最先端の製剤技術に対応したグローバルな技術支援サービスの提供
- ・製品の高機能化・新規医薬品添加剤の開発・添加剤周辺事業領域の拡大

課題

- ・機能性高分子の一つである樹脂添加剤「NISSO-PB」は、リビングアニオン重合技術によって得られる当社独自の液状ポリマーです。経時劣化が少なく、電気特性、耐熱性、耐薬品性、耐水性などの優れた特性があり、粘接着剤、樹脂改質剤、塗料・コーティングに使われています。

NISSO HPC

成長ドライバーである医薬品添加剤「NISSO HPC」は、主に医薬品の錠剤を成型する結合剤として使用されています。水、アルコールに溶解する数少ない添加剤で、高い結合力による錠剤の小型化や、徐々に有効成分を放出する徐放性による服薬回数の低減、有効成分の血中濃度を一定に保つなどの特性に富み、高い機能を錠剤に付与できるため、医薬品製造に欠かせない添加剤として幅広く支持されています。また、極めて高い品質管理レベルに準拠した製造設備・管理体制を有しており、「品質」に対する信頼は「NISSO HPC」のブランド力となっています。

成長する世界の医薬品市場の中で、「NISSO HPC」はトップレベルの業界浸透率を誇る国内にとどまらず、欧州や北米、そして生活水準の向上が進むインドや中国などの新興国市場でも需要が拡大しています。また、高い機能性により、サプリメントなどの健康食品分野での採用も拡大しています。欧州・米国・インドでは現地スタッフによるテクニカルサービスを展開し、普及を加速しています。これらの需要増加に伴い、二本木工場(新潟県上越市)では、2026年度上期の竣工を目指して増産工事を進めています。

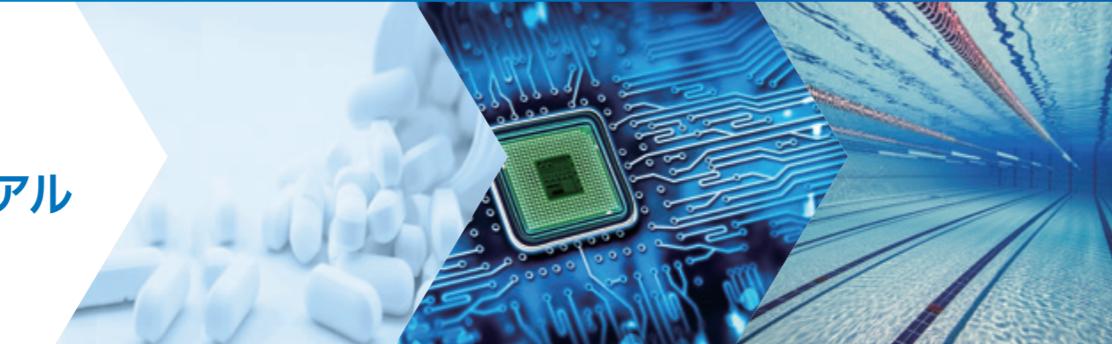
また、「セルローステクニカルアプリケーションセンター(CTAC)」(千葉県市原市)では、「NISSO HPC」の新たな価値をお客様と共に創する体験型のコラボレーション施設として、用途拡大を図るためにアプリケーションの検討に注力しています。従来の製品にはなかった特性を持つ新規開発コーティング剤のアプリケーションデータの拡充

や、サンプルの提供を開始しているほか、3D印刷や連続生産による製剤技術などの最先端の分野においても、共同開発を推進し「NISSO HPC」の標準化を目指しています。

さらに2025年2月には、欧州、アメリカおよびインド市場におけるソリューション提供とテクニカルサービスの展開を目的として、「NISSO CTAC EU」をドイツに開設しました。この新拠点と日本のCTACとの連携により、「NISSO HPC」のグローバルプレゼンス向上を図ります。



セルローステクニカルアプリケーションセンター (CTAC)

独自技術の
リビングアニオン重合技術

増加するニーズに応える供給力

リスクと機会

- ・電気自動車(EV)・自動運転車・AIの普及による半導体需要の拡大
- ・通信機器・情報電子機器の高速化・大容量化による品質要求の高度化に応える材料の需要拡大

競争優位性

- ・独自のリビングアニオン重合技術による製品開発
- ・低誘電特性、耐熱性、耐水性、耐薬品性などのさまざまな特性
- ・電子材料分野における品質要求の高度化に応える独自製法

課題

- ・技術革新が目まぐるしい電子材料の分野で、求められるニーズを的確に捉え、新規用途での採用や業界標準の材料としての採用を目指した製品開発

半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」

「VPポリマー」は主に半導体用のKrFフォトレジスト材料として使用されています。独自のリビングアニオン重合技術を用いた製法により、分子量の分散度が狭く高品質であることから、半導体の品質要求の高度化に応える製品として、フォトレジストメーカーから高い信頼を得ています。

通信技術などの進化に伴い3D-NANDフラッシュメモリの生産量が増加し、自動車のEV化・自動運転化による車載用半導体や産業用半導体の需要が中長期的に拡大傾向にあるため、千葉工場(千葉県市原市)では生産能力を従来の2倍に増強する工事を2024年度に竣工しました。

樹脂添加剤「NISSO-PB」

機能性高分子の一つである樹脂添加剤「NISSO-PB」は、リビングアニオン重合技術によって得られる当社独自の液状ポリマーです。経時劣化が少なく、電気特性、耐熱性、耐薬品性、耐水性などの優れた特性があり、粘接着剤、樹脂改質剤、塗料・コーティングに使われています。

世界的に普及が進んでいる環境負荷の低いフレキソ印刷用刷版材の改質剤としての需要が堅調に推移しているほか、近年ではスマートフォンやタブレット端末向けのタッチパネルの部材、AIサーバーや5G無線通信基地局で使用される銅張積層板への添加剤など、ICT分野を中心に需要が拡大しています。

機能性ポリマー「1,2-SBS」

「1,2-SBS」は、リビングアニオン重合技術を応用したポリマー製品です。通常のSBSと比較して1,2-ビニル基を多く含有し、架橋性、低誘電特性、耐熱性、耐水性、耐油性などに優れており、5G通信機器やAIサーバー・高速サーバー向けに拡販を進めています。

また、電子材料用途に加え、合成ゴムや粘接着剤など幅広い用途で高い評価を得ています。



水処理技術・重金属除去技術

環境ソリューションの拡大

リスクと機会

- ・環境汚染、廃棄物処理、水資源保全などの環境課題を背景とした、環境配慮型製品の需要拡大
- ・環境保全に対する社会的関心の高まりによる、循環型社会の構築を支える製品需要の拡大

競争優位性

- ・ブールや浄化槽放流水の塩素管理に用いられる無機系・有機系の塩素剤を供給
- ・ごみ焼却場の飛灰や産業排水に含まれる有害な重金属の固定化処理技術

課題

- ・パートナー企業とのコラボレーションによるさまざまな環境ソリューションの提供

水処理分野での展開

水を殺菌・消毒する水処理分野で多様な製品を有しており、同分野で培った溶解速度をコントロールする技術は、当社の強みとなっています。メーカーや商社などのパートナー企業とのコラボレーションによる開発事例が多く、代表的なものに、水回りの「ぬめり取り」に応用したキッチン用品の共同開発があります。

また、培養技術により生産される、工場排水の処理能力を向上させる酵素・微生物製剤「ミタゲン」は、環境負荷低減への意識が高まる中国などをはじめ、国内のみならず海外へもマーケットが拡大しつつあります。



主な製品に関して詳しくは
https://www.nippon-soda.co.jp/fields_and_products/

日本曹達グループの事業

アグリビジネス



執行役員
農業化学品
事業部長
大庭 一夫



世界的な人口増加や経済成長による食料需要の増加により、農業生産の効率化が課題になると同時に、地球温暖化による農作物への病害虫や雑草被害の増加も懸念されています。日本曹達グループでは、農薬による食糧安全保障と持続可能な農業への貢献をマテリアリティ(重要課題)と考え、世界的な食料・飼料の増産と安定供給、農薬使用者と消費者の安全確保、そして環境負荷低減をテーマとして、農業問題、食料問題の解決に貢献していきます。また、農林水産省の掲げるみどりの食料システム戦略に則り、化学農薬、生物農薬、バイオスティミュラント、耕種的防除を組み合わせた総合防除の方法を提案し、持続的な農業の実現に向けて生産現場で広く貢献できるよう拡販を推進していきます。



果樹・野菜向けの殺菌剤・殺虫剤・殺ダニ剤を中心に、
世界のニッチ市場での拡販を推進

リスクと機会

- ・人口増加や食肉消費の増加に伴う、食料や飼料の生産効率化ニーズの高まり
- ・平均気温上昇による農作物病害虫の増加
- ・環境負荷が高い農薬の登録失効、低リスク農薬の需要拡大

競争優位性

- ・技術営業による市場ニーズの把握力
- ・研究開発から生産までグループ内で一貫して対応できる体制
- ・国ごとに異なる登録制度、安全基準、気候、環境問題を踏まえ、的確・迅速に適用拡大を進めるノウハウ

課題

- ・低薬量でも高い防除効果を発揮し、環境負荷の低い農薬の開発
- ・農作業の省力化を実現し、総合的な農業生産コストの低減に資する農薬の開発
- ・安全性基準強化などによる開発コスト増大に対応した効率的な新薬創出

農薬の市場環境

人口増加に伴い食料需要は増大するものの、世界の耕地面積は拡大余地が限られていることから、農作物の収量確保と農作業の省力化を可能にする農薬の需要は、中長期的に拡大する見込みです。一方で、安全性が高く、環境負荷の低い製品を市場に展開するためのハードルは高く、研究開発段階からさまざまな配慮が必要です。新薬の開発コストが増大する中で、穀物市場をメインターゲットに巨大化を進める世界の大手農薬メーカーとどのように競合あるいは協業していくのかが課題となります。

当社グループでは、海外メジャーやジェネリック農薬との競争が比較的緩やかで、遺伝子組み換え種子との競合のない、果樹や野菜向けに特化した製品開発を行っています。また、既存製品については穀物向けに適用拡大を進めることで、販売数量の増加とスケールメリットによるコスト競争力向上を図っています。さらに、海外メジャーへの農薬原体の供給や、混合剤の開発によってジェネリック農薬との差別化を図るといったグローバル展開を進めています。

バリューチェーンと強み

日本曹達グループは、研究開発においては創薬合成研究、生物研究、安全性研究、製剤研究から圃場評価研究まで、生産においては原体製造から製剤化までをグループ内で行える体制を整えています。一方、営業担当者は農薬関連技術に精通しており、農家や地域の皆様に対する技術サポートや、農薬の使用方法や安全性について、農家や地域の皆様に正しく理解いただくためのセミナーなどを国内外で開催し、啓発活動に取り組んでいます。また、農家の皆様

と情報交換をしながら小さなニーズを見逃さず、それを研究開発部門にフィードバックし、評価と分析を繰り返しながら、既存製品の改良や新たな農薬の開発につなげています。

このようなグループ内で一貫して対応できるバリューチェーンが強みであり、国内外の農業生産性向上と持続可能な農業の実現に貢献しています。

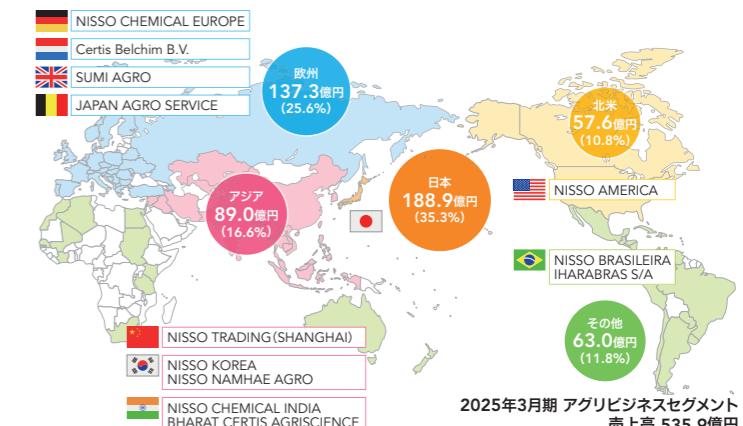
社内で一気通貫の体制



グローバル展開の推進

日本曹達グループでは早くから海外展開に取り組んでおり、2024年度の海外売上比率は約65%に上っています。果樹・野菜向けに特化した製品開発を行っていることから、日本や欧州での売上比率が高くなっていますが、穀物向けへの適用拡大を進めることで、近年では北米や南米での売上も増加しています。特に、ブラジルは重要な市場と捉えており、筆頭株主として出資している販売会社「イハラプラス社」を通じてお客様からのご要望や情報を収集し、製品開発やさらなる販売拡大に取り組んでいます。

また、中国、韓国、インドなどのアジア圏においても普及と啓発活動に注力しており、海外グループ会社「日曹達貿易(上海)有限公司」「Nisso Korea」「Nisso Chemical India」を通じて既存農薬の販売を推進するとともに、各国の現地販売会社と連携し新規農薬の販売を開始するなど、グローバルなマーケットにおける食料の収量確保への貢献を目指しています。



新規農薬の拡販に向けて

「食の安全・安心」をモットーに、人体への影響に係る推定評価、動植物や環境中の代謝物・分解物の挙動調査・分析を経て、安全な農薬を開発。食料生産現場で、現在または将来的に問題になりうる病害虫に対する優れた防除効果と同時に有用生物に対する安全性、低残留性、低薬量での活性を示すことを最優先に新農薬候補化合物を選定します。

農薬登録は農薬ごとに使用できる作物が定められているため、狭小地で多種作物を混栽する農家にとって、農薬の使い分けが作業とコストの負担になります。当社グループで培った長年の農薬開発経験により、1剤で多様な作物の農薬登録を目指し、農家の負担軽減に貢献しています。

近年では、殺菌剤「ビシロック」、殺ダニ剤「ダニオーテ」、殺菌剤「ミギワ」の販売を開始しました。グローバルに拡販を推進し、早期に3剤で100億円の売上を目指します。

製品名	分類	進捗状況・特長	上市
ビシロック(野菜) ナエファイン(水稻) クインテクト(芝生)	殺菌剤	<ul style="list-style-type: none"> ・新規の作用性、既存剤の耐性菌にも有効 ・国内・アジア各国、米国ゴルフ場向け販売中 ・シンジェンタ社とグローバルライセンス契約を締結 ▶ 新規種子処理剤として北米販売中、中国登録申請済 ・米国野菜向け、アジア各国で開発中 ▶ 2025年インド販売開始、エジプト登録取得済 	2017年
ダニオーテ	殺ダニ剤	<ul style="list-style-type: none"> ・新規の作用性、既存剤の耐性ハダニ類にも有効 ・即効性があり有用昆虫への影響が少ない ・国内・韓国・インド販売中 ・米国、スリランカ登録申請済 ・タイ開発中 	2020年
ミギワ	殺菌剤	<ul style="list-style-type: none"> ・新規の作用性、既存剤の耐性菌にも有効 ・有効病害範囲が広く、大型化剤を見込む ・優先審査適用第一号として国内登録取得 ・国内・韓国・オーストラリア・米国・カナダ・ブラジル販売中 ・欧州登録申請済 	2021年

既存農薬を軸とした適用拡大

殺菌剤「トップジンM」、殺虫剤「モスピラン」など既存の主力農薬は、果樹・野菜向けから、穀物向けなどへの適用拡大を進めていますが、ジェネリック農薬が普及する中で収益の維持が課題となっています。

「トップジンM」は、混合剤の開発によりジェネリック農薬と差別化し、新興国市場で拡販します。「モスピラン」は、欧州での厳格な使用基準をクリアし、競合殺虫剤のEU登録が失効する中、販売機会が増加。製品の使用方法と適用病害虫の多様化、海外各国での登録とともに、製品ライフサイクルを長期化する施策を進めています。

事業買収による製品ポートフォリオの拡大や、緑化事業など周辺分野への進出など、既存製品とのシナジーを重視しながら展開しています。グローバルな環境保全意識の高まりを受け、生物農薬の拡販にも注力しています。

製品名	分類	販売・普及状況	上市
トップジンM	殺菌剤	<ul style="list-style-type: none"> ・安全性が高く、基幹剤として使用される ・アジアの水稻向けを中心に新興国市場での拡販を図る ・混合剤の開発によりジェネリック品との差別化を図る 	1971年
ニッソラン	殺ダニ剤	<ul style="list-style-type: none"> ・米国のコーン・ナツツ類向け堅調 ・インドの果樹・野菜および茶で拡販を図る 	1985年
モスピラン	殺虫剤	<ul style="list-style-type: none"> ・効力に優れ、有用昆虫への影響が少ない ・競合剤の登録失効により、欧州において販売が拡大 ▶ EUの原体再登録評価をクリアし、2033年まで登録延長 ・ジェネリック品の動向を見据えた販売戦略を推進 	1995年
パンチョ	殺菌剤	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州の果樹・野菜、麦向け堅調 ・米国の果樹・野菜向けに適用拡大を図る 	2003年

日本曹達グループの事業

ケミカルマテリアル・アグリビジネスを支える高い専門性

トレーディング&ロジスティクス

日曹商事(株)は、化学品、機能商品、合成樹脂、産業機器、建設関連製品、非鉄金属などを扱う専門商社として、設立以来、事業領域を拡大してきました。海外ではアジア、インドを中心に、マーケットごとに地域別戦略を進めています。今後は、成長戦略分野である「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」において専門性と提供価値を高め、オンリーワン・エキスパートとして地域環境・社会ニーズに貢献する事業の創出を目指します。

三和倉庫(株)は、日本曹達の運輸・倉庫部門が分離独立した会社です。特に、危険物・毒物・劇物などの化学品、医薬品を取り扱うノウハウの蓄積と、最新鋭の物流施設を有し、取引先のニーズに即時対応できる物流システムを構築しています。安全・確実をモットーに、物流拠点の選定から入出庫・保管・通関・流通加工・配送まで、高品質な総合物流サービスを提供します。



エンジニアリング

日曹エンジニアリング(株)では、各種プラントから、システムや装置、納入後のメンテナンスや省エネルギー対応にわたるエンジニアリングサービスを提供しています。特に、スペシャリティケミカル・医薬品を扱う製造設備や設計技術のノウハウ、紛体ハンドリング技術は高い信頼を得ており、高度化・多様化するお客様のニーズに的確に応えるファインケミカル系エンジニアリングとして、確固たる地位を確立しています。

差別化技術の推進と事業領域の拡大を図るべく、ミリ化学デバイスや陰イオン吸着などの独自技術の高度化を進めるとともに、AIやIoT(Internet of Things)の活用によるエンジニアリング能力および業務生産性の向上を推進しています。



エコソリューション

日曹金属化学(株)は、特別管理産業廃棄物の処理やフロン破壊処理などの高難度廃棄物処理技術、電炉ダストからの亜鉛回収や使用済み硫酸のリサイクル、貴金属の回収などの資源リサイクル技術をもとに、さまざまな環境ソリューションを提供しています。保有技術のさらなる高度化と設備の拡充を推進し、循環型社会の実現に寄与していきます。



TOPICS

「セルローステクニカルアプリケーションセンター ヨーロッパ(NISSO CTAC EU)」開設

当社は、医薬品添加剤「NISSO HPC」と「NISSO SSF」の新たな価値をお客様とともに共創するコラボレーション施設「セルローステクニカルアプリケーションセンター ヨーロッパ(NISSO CTAC EU)」を、当社の連結子会社であるNISSO CHEMICAL EUROPE GmbHの一部門として、ドイツのデュッセルドルフに開設しました。

当社は、2019年10月に「セルローステクニカルアプリケーションセンター(CTAC)」(千葉県市原市)を設立し、お客様のさまざまな目的やご要望に対して、「NISSO HPC」や「NISSO SSF」を使用した解決策の提案や製品開発支援を行なうなど、お客様のニーズに合ったソリューションを提供することで、成長ドライバーであるヘルスケア分野の事業拡大

に取り組んできました。

今般のNISSO CTAC EU開設は、2026年度に予定している「NISSO HPC」増産工事の竣工を見据えた海外展開を強化するものです。欧州を中心とした海外市場における普及活動の拠点として、「CTAC」と連携しながら、よりきめ細かでダイナミックなテクニカルサービスを提供することで、「NISSO HPC」や「NISSO SSF」のプレゼンス向上を図ります。



DXビジョン「デジタルで、かがやく。」の策定と推進

日本曹達グループは、長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」における、2030年にありたい姿の実現に向けて、「高効率な事業構造への変革」を主要課題と位置づけています。この課題達成のために、デジタル化を推進しデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現するための戦略として「日本曹達DXビジョン」を策定しました。

このDXビジョンでは、デジタル化およびDX施策をスマートファクトリー／生産改革・スマートラボ／研究改革・スマートオフィス／業務改革の3つにグルーピングし、DX戦略の3本柱として各施策を複合的に推進・実施することで、日本曹達グループ長期ビジョンの達成と、ありたい姿の実現を目指します。

1つ目のスマートファクトリー／生産改革は、生産性向上、品質安定化、予防保全の強化を目指します。2つ目のスマートラボ／研究改革は、研究開発の高度化による競争力の強化を推進します。そして、3つ目のスマートオフィス／業務改革は、データの整備と活用による経営の高度化に向けて取り組みます。

推進体制としては、経営トップおよび経営層を陣頭に、

デジタル推進部・経営企画部が全社のDX施策を俯瞰する形で戦略を立案します。各部門は従来業務の延長線上にある概念をいったん白紙にして、「例外」や「聖域」なく社内全域で企画・推進する体制を整えています。また、DX施策を実施するため、デジタル技術活用の環境整備に取り組み、ITインフラや業務の統合を推進しています。

これらの取り組みの結果、日本曹達は2024年3月1日に経済産業省が定める「DX(デジタルトランスフォーメーション)認定制度」に基づき、「DX認定事業者」として認定されました。この認定は、当社のDX推進体制や取り組み、情報開示の適切性が評価されたものです。今後も、日本曹達グループはDXによる高効率な事業構造への変革を推し進め、社会により高い価値を提供できる企業を目指して積極的に取り組んでいきます。



DXビジョン3つの改革 取り組み内容

スマートファクトリー／生産改革	デジタルツインの実現に向けた環境整備 <ul style="list-style-type: none"> 既存業務のデジタル化 DXマインドの醸成
スマートラボ／研究改革	スマートリサーチプラットフォームの構築・活用促進 <ul style="list-style-type: none"> AI・データ駆動型研究開発による圧倒的なパフォーマンスの向上 革新的な次世代実験室への進化
スマートオフィス／業務改革	DX推進の基盤構築 <ul style="list-style-type: none"> ERPパッケージ刷新を含むデジタル情報基盤の構築と業務標準化 情報セキュリティの強化推進

サステナビリティ経営の考え方

レスポンシブル・ケア活動の基盤を活かし、
社会の信頼に応え、
持続可能な発展に貢献する
サステナビリティ経営に取り組んでいきます

取締役 常務執行役員
(CSR推進統括 兼 総務部担当
兼 法務部担当 兼 経理部担当)

清水 修



日本曹達グループは、持続的な成長を実現し次世代の期待に応えるために、「企業価値を守るCSR活動」と「企業価値を高めるCSR活動」によるサステナビリティ経営を推進しています。その土台は、ESG観点でのE(Environment: 環境)とS(Social: 社会)におけるレスポンシブル・ケア活動(RC活動)にあります。これは当社の「レスポンシブル・ケア活動推進宣言」(1998年)から継続している取り組みです。レスポンシブル・ケア活動とは、化学物質を扱う企業が、その開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルに至るまでのすべての過程において、自主的に「環境・健康・安全」を確保して、活動の成果を公表し、社会との対話をを行うことでPDCAサイクルを回す活動です。この活動は「倫理的に正しいことをする」「社会の要望に応え、スピーディーに継続的な改善を行う」「ステークホルダーへの情報公開とコミュニケーションを実践する」などのサステナビリティ経営の根幹となる理念につながっており、事業継続の必須要件として、「企業価値を守るCSR活動」と位置づけています。

一方、「企業価値を高めるCSR活動」では、自らの事業を通じた持続可能な社会づくりへの貢献を目指しています。すなわち、社会の課題解決に貢献できる領域として、「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」の4つの分野でマテリアリティ(重要課題)を特定し、既存の製品・サービスによる貢献のみならず、研究技術戦略の推進により中核技術を確立・高度化し新規事業を創出、さらには事業提携やM&Aを通じた事業の強化・拡大によって社会課題の解決に取り組んでいます。これらの実践がSDGs(持続可能な開発目標)達成への取り組みにつながっています。

そして、この「企業価値を守るCSR活動」と「企業価値を高めるCSR活動」の継続的な遂行には、トップダウンによるグループ全体への理念共有とガバナンス体制が重要です。当社グループは、CSR活動を推進する最高意思決定機関として、社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置しています。委員会は、当社の全取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成され、定期的に年2回開催し、経営層による目標設定、評価、見直しを実

施することでPDCAサイクルを継続的に向上させています。サステナビリティ経営において、温室効果ガス(GHG)排出量削減は重要なテーマです。当社は一般社団法人日本化学会工業協会を通じて、1997年より「経団連環境自主行動計画※」、2013年より「経団連低炭素社会実行計画※」、2021年より「経団連カーボンニュートラル行動計画※」に参加しています。また、2022年4月には組織横断型の「GHG排出量削減ワーキンググループ」を設置し、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、2030年度のGHG排出量を直接排出・エネルギー起源間接排出(スコープ1+2)で42%以上、その他間接排出(スコープ3)で25%以上削減(2022年度対比)を目指して取り組んでいます。これらの取り組みを通して当社グループは、パリ協定が求める目標水準に整合したGHG排出量削減計画を策定し国際イニシアチブにコミットしてまいりたいと考えています。

重要性が高まっている人権への対応については、人権方針の策定および人権デュー・リジェンス計画の検討を開始しています。これは国連「ビジネスと人権に関する指導原則」やサプライチェーン全体での人権尊重への社会的要請の高まりを受けたものであり、事業活動における人権リスクを経営の責任として適切に把握・対応し、ステークホルダーの皆様からの信頼をより一層高めていくための重要な取り組みと位置づけています。

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」の達成において、人的資本は最も重要な経営資源です。人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」では、社員の自律と成長を促し、柔軟で効率的な働き方を通じて、価値創造と充実感を高める好循環を目指しており、多様な価値観・強みを持つ従業員一人ひとりが最大限に力を発揮でき、働きがいと誇りを持てる職場づくりに注力しています。また、人事ポリシー「かがくで、『かがやく人』となる」を掲げ、社員によるチャレンジ・学び、そして仕事に活かすことを後押しする人事制度の構築を進めています。これらの施策により、中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I~III」のKPI達成を目指し、グループ一丸となって施策の遂行に邁進してまいります。

※一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)主宰

マテリアリティの考え方

日本曹達グループは、2020年5月、長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」、中期経営計画 2020-2022「かがくで、かがやく。Stage I」において、アグリカルチャー・ヘルスケア・環境・ICTの4分野について、持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値を向上させるためのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。マテリアリティの実効性を高める枠組みとして「企業価値を守るCSR」「企業価値を高めるCSR」のモニタリング機能を活用し、当社グループのマテリアリティへの取り組みの実効性を高めています。

マテリアリティの特定プロセス

長期ビジョンにおける持続的成長と適合性について議論を重ね、下記のステップによってマテリアリティを特定しました。

ステップ1	「メガトレンド」「リスク」と「機会」を抽出
ステップ2	社会の持続可能な発展および企業価値向上のためのマテリアリティを抽出(メガトレンドと日本曹達の提供する価値について検討)
ステップ3	抽出したマテリアリティについて経営方針および事業戦略との適合性を確認
ステップ4	経営会議・取締役会で承認

マテリアリティ

企業価値を守るCSR*

社会の信頼に応える企業組織として、
「環境への取り組み」「社会活動」「ガバナンス」
3つの主要課題に取り組みます。

環境への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動問題に取り組む (「経団連カーボンニュートラル行動計画」に参加) 生物多様性の保全に取り組む (森・水源地の保全活動の推進)
社会活動	<ul style="list-style-type: none"> お客様、取引先、従業員、地域社会との対話を推進し、適切に対応する ダイバーシティ、ワークライフバランス、キャリア開発プログラムを推進する 株主・投資家との建設的な対話と適時・適切な情報開示を実施する
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの充実 コンプライアンス経営を推進する (体制の充実・適切な運用、教育実施)

P.38-61
※化学メーカーとしての当社グループのレスポンシブル・ケア活動(RC活動)が土台になります

レスポンシブル・ケア活動

マネジメントシステム および組織統治	環境保全	保安防災・ BCP
労働安全衛生	物流安全・ 品質保証	化学品・ 製品安全

企業価値を高めるCSR

サステナブル(持続可能)な社会の実現に向け、
「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」
4つの分野のマテリアリティに取り組みます。

P.22

アグリカルチャー

食糧確保と持続可能な農業へ
・世界の食料供給への貢献
・作物保護の多様化
・農業生産の効率化・省力化



ヘルスケア

健康をすべての人へ
・製品の高機能化と製剤技術支援



環境

健全な資源循環の実現へ
・水資源供給の安定化
・廃棄物による環境負荷の低減
持続可能な植物保護へ
・貴重な松などを害虫から守る



ICT

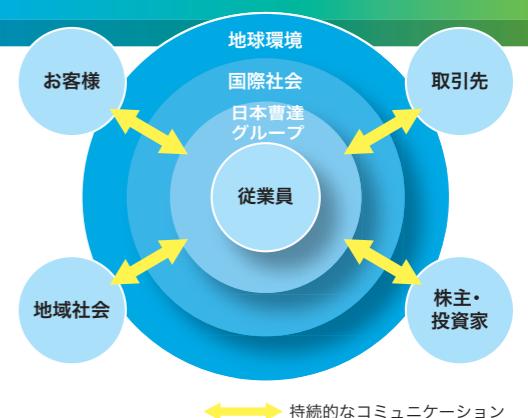
化学素材の機能性を情報電子機器へ
・人や環境にやさしい高機能材料の提供



日本曹達のサステナビリティ経営の考え方について詳しくは
<https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/>

ステークホルダーエンゲージメント

日本曹達グループは、お客様、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会の方々など、あらゆるステークホルダーの皆様からの期待と信頼に応え、環境に配慮した事業活動を行うことを経営理念としています。社会の持続可能な発展に大きな役割を果たし、同時に、自らも発展を続けます。そして、当社グループは21世紀の社会から求められる化学企業グループとして、これからも独創的な技術・製品を通じ、新たな価値を創造し、豊かな社会づくりに貢献してまいります。





環境戦略

地球温暖化や資源枯渇などの地球的課題の解決に向けて、産業構造の転換が進展しています。日本曹達グループは、事業活動による環境への影響を最小にするよう環境保全活動に取り組むとともに、新たな価値を化学の力で創造し、事業を継続的に発展させることで、サステナブルな社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

詳しくはESGデータ集2025 P.23~34

基本的姿勢

- ・環境汚染防止、法規制の遵守などへの取り組みを継続
- ・事業活動に伴う環境負荷の低減(地球温暖化防止、廃棄物排出量と最終埋立処分量の削減)
- ・環境負荷の低い製品およびプロセスの開発
- ・環境マネジメントシステムを導入。生産性を維持しながらエネルギー使用量を削減
- ・水資源の保全
- ・生物多様性・生態系への影響の低減

日本曹達グループは、気候変動対応をはじめとする環境課題に積極的に取り組み、化学とその関連サービスを通じて持続可能な社会の実現に貢献しています。

気候変動対応においては、パリ協定を支持しTCFD提言に賛同するとともに、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進しています。具体的には、再生可能エネルギーへの転換、製造プロセスの効率化によるエネルギー原単位の向上に加え、太陽光パネルの設置や経過措置としての天然ガス利用ボイラー設備への投資により、事業活動における温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。研究開発分野では、バイオモルブマテリアルや連続フロー合成技術の確立に取り組み、従来の製造プロセスと比較してエネルギー使用量を大幅に削減する環境負荷の少ない持続可能な製法への転換を推進しています。

循環型社会への貢献においては、長年蓄積してきた産業廃棄物の無害安全化技術、重金属除去技術、資源リサイクル技術、水処理技術などの確立された技術を基盤として多様な製品・サービスを提供することにより、環境汚染の防止と産業廃棄物の適正な処理・リサイクル、水資源の有効活用を実現し、循環型社会の形成に寄与しています。

生物多様性の保全においては、地域社会との協力体制のもと、CO₂を効率的に吸収する森林や水源保安林の保全活動を展開し、気候変動の緩和と生態系保護を同時に実現する環境保全の取り組みを推進しています。また、当社のアグリビジネスにおいて、マツやサクラなどの在来植物を害虫から効果的に保護し、持続可能な植林保護に貢献することで、健全で多様性に富んだ生態系の維持・保全に寄与しています。

これらの取り組みを通じて、当社グループは気候変動対応、循環型社会の構築、生物多様性保全の各分野において包括的な環境保全活動を展開し、化学の力を活かして持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

気候変動への対応

地球温暖化防止に向けた取り組みは、重要な課題です。日本曹達は、一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)が自主的に取り組んでいる「経団連カーボンニュートラル行動計画」に参加し、温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標達成に向け、省エネルギーを推進しています。

エネルギー使用量、および温室効果ガス(GHG)排出量の削減

長期経年機器の高効率機器への更新、生産工程の合理化や省力化、節電対策など、エネルギーの使用に係る原単位の改善に取り組んでいます。また、環境省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」などを参考に、自社の活動による温室効果ガス排出(スコープ1、スコープ2)と自社の活動範囲外での間接的排出(スコープ3)について算出し、バリューチーン全体での排出削減への取り組みを進めていきます。

再生可能エネルギーの活用

二本木工場では、河川から工業用水を取水し、返却する際の落差を利用して小水力発電を行っています。この電力は1940年の設置以来、工場の生産活動に有効に利用し、現在に至っています。

当社では、GHG排出量削減に向け、再生可能エネルギー由来の

電力を購入しています。高岡工場では、2023年度に工場内使用電力の10%相当分を、2024年度には20%相当分を再生可能エネルギー由来の電力に置き換え、今後も比率を高めていく予定です。また、二本木工場では、2024年度から工場内使用電力の100%を再生可能エネルギー由来の電力に置き換えました。

千葉工場では、2024年度下期に、工場敷地内に太陽光パネルを設置しました。太陽光発電システムの導入により、CO₂排出量を年間約1,140t削減することが可能となります。

本社が入居したJPタワー(東京都千代田区)は2024年1月より再生可能エネルギー由来の電力を供給するプランを導入しました。

当社は、今後も再生可能エネルギーの導入を進め、脱炭素化をさらに加速させていきます。

物流部門における省エネルギーの推進

日本曹達は物流部門において、エネルギーの使用に関わる原単位の低減に取り組んでいます。

従前からモーダルシフト、輸送容器の大型化による輸送回数の低減、物流経路の変更などの対策を実施し、物流面での効率化・環境負荷低減を図っています。また、モーダルシフトへの取り組みにおいて、2013年に国土交通省より「エコロードマーク」取り組み企業に認定されています。

TCFD提言に基づく情報開示

二酸化炭素(CO₂)などの温室効果ガス(GHG)の排出量削減は、国際社会が直面する共通の課題です。日本曹達グループは、早期の対策が必要であると認識しており、国際社会の一員としてGHG排出量の削減に取り組みます。また、地球温暖化による環境の変化や、その防止に向けた産業構造の変化が中長期にわたり当社グループの事業に与えるリスクと機会を把握し、事業を継続的に発展させることでサステナブルな社会の実現と企業価値の向上の両立を図ります。

当社グループは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明しています。また、「GHG排出量削減ワーキンググループ」を設置し、数値目標の設定や対策の検討、および対策結果の検証を推進しています。こちらでは、同提言の4つの開示推奨項目「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って、当社グループの気候変動問題への取り組みを紹介します。



ガバナンス

社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、気候変動対応を含むCSR活動を推進する全社的な最高意思決定機関としています。「CSR推進委員会」は、日本曹達の全取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成さ

れ、定期的に年2回の委員会を開催し、経営層による目標設定、評価、見直しを実施することで継続的改善を図り、PDCAサイクルをスパイラルアップさせます。

戦略

気候変動リスクに関して、炭素価格などの規制対応コストの増加による影響が大きいと判断しており、気候変動の評価指標として「GHG排出量」を選定しています。また、平均気温の上昇による

病害虫の増加に対応する農薬や、水資源の保護につながる水処理剤、水素社会の実現に向けた水素製造関連技術など、環境に配慮した製品ニーズに応えるべく、開発に取り組んでいます。

想定している気候変動リスクと機会

種別	内容	顕在化時期	事業影響度
移行リスク	政策・法規制 炭素価格など各種規制対応コストの増加	中期	大
	技術 低炭素技術への移行のための投資・研究開発コストの増加	中期	中
	市場 ユーザー選考の変化による既存製品の需要の減少	中期	小
物理リスク	急性リスク 台風・洪水、渇水などの自然災害による生産への影響	短期	中
	慢性リスク 平均気温上昇による病害虫の増加や農作物の収量減少	中期～長期	大
機会	資源効率性 生産や輸送の高効率化によるエネルギーコストの削減	長期	中
	製品 病害虫の増加に対応する農薬や環境配慮製品の需要の増加	中期	大
	市場 総合型病害虫・雑草管理(IPM)への対応	長期	中

リスク管理

リスクを所管する関連部署と協議のうえ、リスクの特定、影響度の評価および重要な要素の抽出を年1回行い、特定されたリスクに対する計画を策定します。この計画は、「CSR推進委員会」にお

いて経営層による点検、見直しを行い、企業全体の経営計画に組み入れます。

指標と目標

気候変動の評価指標として「GHG排出量」を選定しています。また、「GHG排出量」としてスコープ1、2、3の実績を開示しています。当社グループは、GHG排出量の削減目標を設定し、2025年度までに2013年度比で20%以上の削減、また2030年度までにスコ

プ1+2で42%以上、スコープ3で25%以上の削減(ともに2022年度対比)、2050年度までにカーボンニュートラルを目指しています。2024年度のGHG排出量実績(日本曹達単体ベース スコープ1+2)は対2013年度比で43.6%の減少となりました。

詳しくはESGデータ集2025 P.25~26

資源の有効活用・産業廃棄物の排出量削減

一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)が取り組んでいる「循環型社会形成自主行動計画」に参加し、産業廃棄物最終埋立処分量の削減目標達成に向けて、産業廃棄物の排出量削減を推進しています。

産業廃棄物の適正管理と産業廃棄物最終埋立処分量の削減

循環型社会の構築を目指した取り組みの一つとして、長期的に産業廃棄物の排出量そのものの削減を行う一方、産業廃棄物のリサイクルなどを進めることで、産業廃棄物最終埋立処分量を削減しています。

ゼロエミッション

日本曹達は、2024年度もゼロエミッション*を継続達成しました。
※産業廃棄物移動量に対する産業廃棄物最終埋立処分量の比率が小さい状態。当社においては、埋立処分の比率が2%以下を「ゼロエミッション」と定義しています

ポリ塩化ビフェニル(PCB)廃棄物

2016年に改正された「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法(PCB特別措置法)」に基づいて、日本曹達ではPCBを含有するコンデンサ、変圧器、水銀灯安定器などを各事業場で適正に保管・管理し、順次適正に処理を行っています。高濃度PCB使用機器については、2023年1月にすべての該当機器の処理が完了しました。

大気・水質の保全

大気汚染防止法および水質汚濁防止法などの最新の法規制動向を踏まえながら、PRTR制度対象物質排出量の削減、河川などへの有害物質排出量の削減など、さまざまな施策を実施し、大気と水質の保全に取り組んでいます。

化学物質排出把握管理促進法(PRTR制度)対象物質排出量の削減

「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(PRTR制度)」で規定された、第一種指定化学物質の環境への排出削減に努めています。

有害大気汚染物質排出量の削減

大気汚染防止法に基づく優先取り組み物質で、一般社団法人日本化学工業協会(JCIA)が指定する自主管理12物質のうち、当社が現在扱っている6物質(クロロホルム、ジクロロメタン、1,2-ジクロロエタン、エチレンオキシド、1,3-ブタジエン、ベンゼン)について、排出削減に注力しています。

生物多様性の保全

日本曹達では生産拠点がある地域を中心に、環境負荷の低減や、水資源の有効利用、大気・水質・土壤などの汚染防止対策に取り組んできました。近年では、生物多様性保全を重点課題に加え、各事業場で実施可能な活動を行っています。

酒匂川水系メダカの飼育

(リサーチ&イノベーションセンター(小田原))

神奈川県小田原市では環境省により絶滅危惧II類に指定されて

大気汚染物質排出量の削減

日本曹達では、大気汚染防止法により固定発生源からの排出が規制されている硫黄酸化物(SOx)、窒素酸化物(NOx)、ばいじんについて、排出削減に努めています。

フロン排出抑制法への対応

フロン排出抑制法に対応するために、各事業場にて、専門知識を有する者による定期点検ならびに管理責任者による簡易点検、漏洩防止策などを順次実施しています。

河川などへの有害物質排出量の削減

日本曹達は、法規制値、および地元自治体との協定値を遵守するために、社内でさらに厳しい自主管理値を設け、汚染物質の監視、排水処理設備による浄化の徹底を図っています。

「日本曹達グループの森」を通じた環境保全活動への取り組み

創立100周年を機に、SDGs達成への貢献として緑と水源を守るために取り組みを始めています。当社発祥の地である新潟県上越市の「上越市くわどり市民の森」内に「日本曹達グループの森」を設け、生物多様性のある森づくりと環境保全に貢献するべく、公益社団法人国土緑化推進機構への寄付を継続しています。



「日本曹達グループの森」づくりの整備計画図面 すが池の水張り状況



人材戦略

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」の達成に向けて企業価値の向上を推進するにあたり、人材は最も重要な経営資源の一つです。日本曹達グループは、多様な価値観・強みを持つ人材一人ひとりが最大限に力を発揮できるように、ダイバーシティの推進や人材育成、働きがいと誇りを持てる職場づくりに取り組んでいます。

詳しくはESGデータ集2025 P.61~69

基本的姿勢

- あらゆる人の尊厳と人権を尊重
- 文化や慣習、価値観の多様性を理解し、差別につながる行為を一切行わない
- 多様な人材が生き生きと育つ会社にするために、「ダイバーシティの推進」「人材育成」「働きがいと誇りを持てる職場づくり」を重点テーマとし、人事制度や運用・システムを積極的に見直し、継続的に改善に努める

④ 人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」

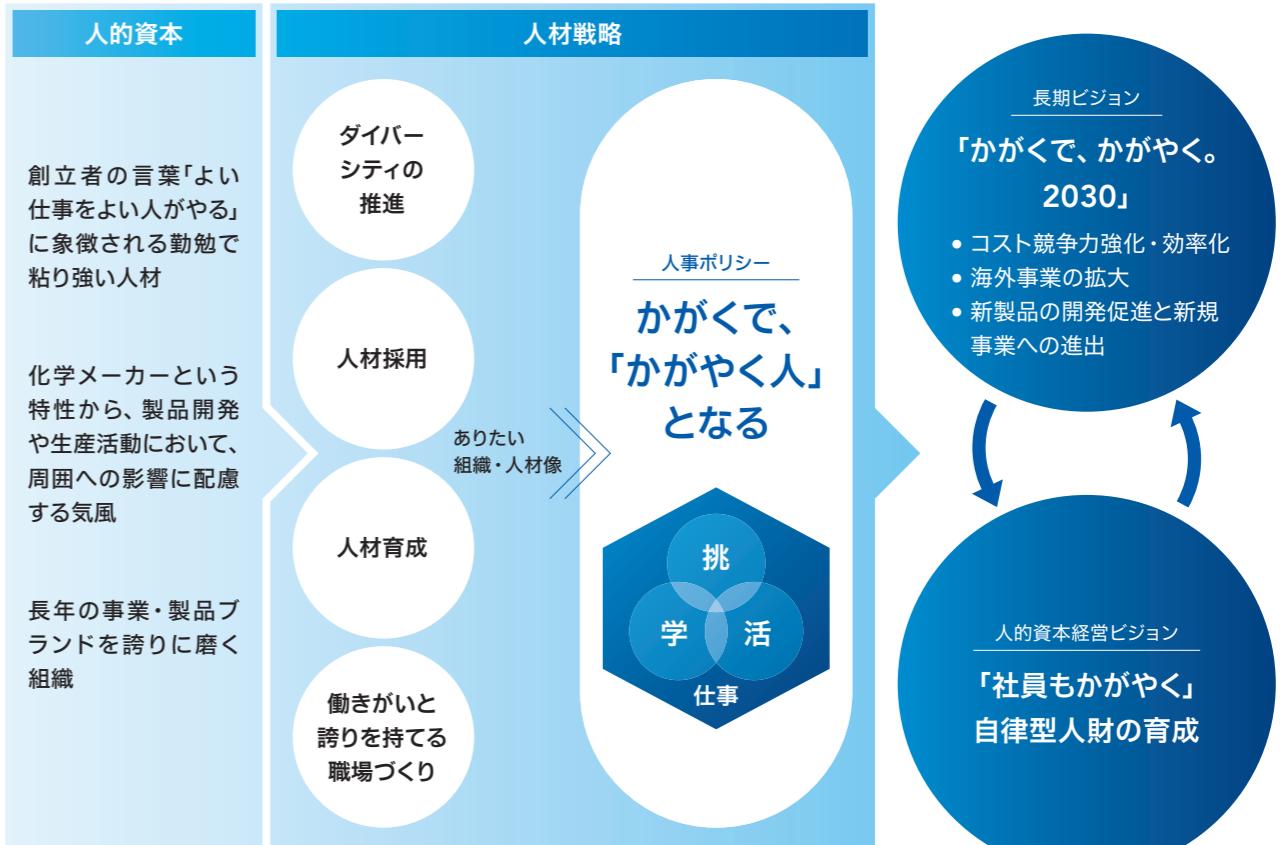
社員一人ひとりが活き活きと活躍し、組織が活性化されることで、生産性と利益の向上を達成し、さらなる社員の活躍につながるという好循環をつくり出すべく、人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」を策定し、各種施策を推進しています。

“かがやく人”とは、長期ビジョンに貢献するかがやきを備えた人と定義し、人材育成においても、自主的にチャレンジし、学び、さら

にその学びを活かせるような「自律型人財の育成」を主軸として各種施策の検討・実施を行っています。

さらに、社員が「柔軟で効率的な働き方を実践することにより、その能力を最大限に発揮すること」を掲げて、人事制度の更新や健康経営推進とあわせて社内環境整備も進めています。

人材戦略の全体像と中期経営計画・長期ビジョンの関係



ダイバーシティの推進

グローバルで高い競争力を持ち、持続的に成長するための重要な戦略に位置づけているのがダイバーシティです。多様な人材一人ひとりが最大限に力を発揮し、環境変化を捉え、前向きな発想で業務に取り組める環境・組織づくりこそが、新たなイノベーション創出につながると考えています。

④ ダイバーシティ方針

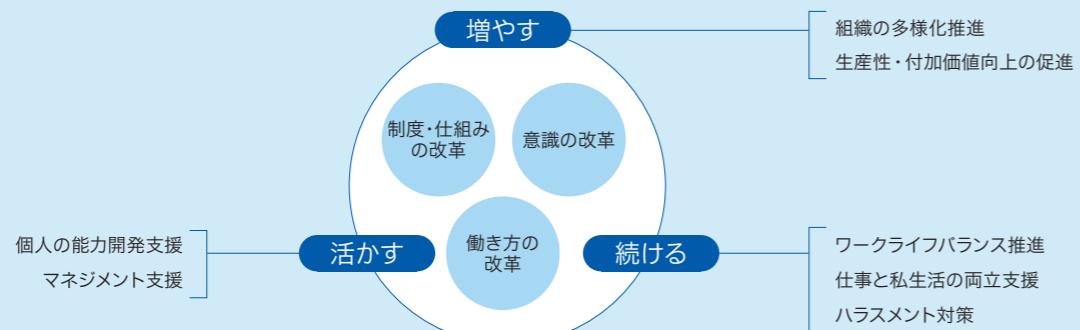
性別や年齢、国籍、人種、宗教、障がいの有無などに関係なく多様な人が集まり、いろいろな発想を出し合うことで企業を発展させていくために、ダイバーシティ方針を定めています。

日本曹達では、多様な価値観を持った企業集団こそ、新たなイノベーションを生み、グローバルな競争力を向上させる源泉と考え、

ダイバーシティの推進を重要な経営戦略として位置づけています。

その取り組みとして、多様な人材を活かす人事諸制度への転換、組織風土の改善、職場環境整備など、ハード・ソフト両面から基盤構築を行い、グローバルで意欲と能力のある人材が生き生きと輝き、持続的に成長・発展できる会社を目指します。

ダイバーシティ推進の3本柱



④ 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定を取得

日本曹達では、2018年8月、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業に対して厚生労働大臣が認定する「えるぼし」認定を取得しました。本認定は、女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に関する行動計画を策定し、その旨の届出を行った企業のうち、取り組みの実施状況が優良な企業が認定を受けることができる制度です。当社は「採用」「労働時間」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の4項目において基準を満たし、3段階中2段階目の「えるぼし」認定を取得しました。行動計画では、ダイ

バーシティによる企業価値向上や持続的な成長を目指して、女性従業員の活躍につながる計画を策定し、実行しています。



④ 次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」認定を取得

日本曹達では、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。仕事と私生活を両立しながら健康に働けるとともに、出産や育児・介護など生活の変化点においても就業を継続できる職場にするための取り組みを推進してきました。次世代育成支援対策推進法に基づき、仕事と子育ての両立支援に関する行動計画を策定し、その取り組みの結果、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が認定する「くるみん」認定を2020年10月に取得しました。主な施策として、育児中の社員に対する子どもの看護休暇や所定



企業価値向上に向けた人材の採用・育成戦略

④ 採用活動の強化

日本曹達の次世代を見据え、過去の経験にとらわれることなく、多様な価値観を持った従業員が切磋琢磨し合える環境を築くため、採用活動の強化を図っています。新卒採用では、当社ウェブサイトにおける女性従業員の紹介や、オンライン説明会などにおいて

て丁寧な質疑応答を心がけることで、性別・国籍にかかわらず、多くの方に当社への理解を深めていただけるよう取り組みを行っています。あわせて、キャリア採用、障がい者採用など、今後も多様な人材の雇用機会拡大を進めていきます。

人材育成

職群や職級にかかわらず、当社人材像のあるべき姿として、社員それぞれが「自律し、主体的に学び、考え、行動すること」を掲げています。それを主軸に、女性社員の増加など人員構成の変化や、ベテラン層から次世代への円滑な交代、また働き方やキャリアに対する考え方の多様化に対応するべく、各種施策の検討・実施を行っています。

従来のOJT教育や各種階層別研修、自己啓発支援だけではなく、近年では基幹職を対象とした複線型人事制度の導入(適性を考慮したリーダー・エキスパートのコース分け)やキャリア開発支援制度(自己分析支援、人事および上司との面談、キャリア研修)、上位職級への早期抜擢制度、製造現場社員を対象とした「日曹技能研修センター」の設立(安全かつ生産性が高い製造現場の運営ができる人材の育成を目的とする)なども実施しています。

④ 次世代への技術伝承

製造系新入社員向け体系的研修として、技術伝承や安全かつ生産性が高い製造現場の運営ができる人材の育成を目指し、2015年度に高岡工場で「日曹高岡アカデミー」をスタートしました。

研修の特徴は体験と体感。安全性を担保したうえで、高所からの落下や不適当なボルト締めによる水やガスの漏れなど、机上では得られない体感教育を行います。現場でのOJTでは許されない

危険や失敗を身をもって感じることで、作業の正確性や安全意識が向上し、日々の業務に活かされています。

2019年度から2ヵ年計画で教育施設および安全体感装置の拡充を図り、2021年4月に「日曹技能研修センター」を開設しました。さらなる安全度向上のため、製造系新入社員以外の幅広い階層にも教育を実施し、人材育成に取り組んでいきます。

働きがいと誇りを持てる職場づくり

従業員一人ひとりが働きがいを感じ、能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに積極的に取り組んでいます。従業員の成長を支援し、自律的なキャリア形成を促しつつ、仕事と私生活との両立を支援するためにはどのような制度や職場環境が望ましいか、労働組合などを通じて職場の声を収集し、残業時間の削減などその対策を講じるとともに、管理職についても効率的な働き方ができるよう振り返りの機会を設けることで、よりよい職場環境の構築を目指しています。

また、2022年12月より、従業員の当社へのエンゲージメントを可視化することを目的に、意識調査(エンゲージメントサーベイ)を実施しています。回答率は92~94%で推移しており、今後この調査結果をもとにエンゲージメント向上策の立案と実施に取り組んでいきます。

④ デジタルトランスフォーメーションによる働き方改革の推進

2022年4月より「デジタル推進部」を設置し、デジタルの活用による製造・研究技術の高度化や、全社業務の効率化などを総合的に推進しています。研究開発においては、研究開発プロセスの効率化と革新を目指し、最新のデジタル技術を活用しています。具体的には、電子実験ノートシステムの導入によるデータ管理の強化や、蓄積されたデータを活用した先進的な解析手法の探索などに取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、新製品開発のスピードアップと質の向上を図っています。生産技術においては、予兆管理による設備保全、デジタル技術を活用した生産要員の効率化、ビッグデータを活用した安定操業に取り組んでいます。また、これらに対応できるデータサイエンティストやDXを推進する人材の育成も積極的に進めています。

日本曹達グループ長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」では、総合的ワークスタイル変革の一環として、働きがいを感じ、能力を最大限に発揮することができる職場環境づくりを推進しています。在宅勤務制度の導入にあわせて、ペーパーレスの推進やフリーアドレス化に取り組み、オフィス面積削減の実現などオフィス環境を充実させてきました。このようにワークスタイルを変革し、働きやすく効率よくデザインされたオフィス空間に変容させることで、創造性を高めつつ、生産性の向上と役職員の一体感のさらなる醸成を図っています。生成AIの展開によって業務の効率化も加速しており、今後もデジタル技術の活用と、個人のワークライフバランスの両面から取り組み、働き方改革を推進していきます。

人事部長メッセージ



挑戦を楽しむ人が増え、
それを許容し後押しする組織風土を醸成すべく
「よい仕事をよい人がやる」という
強みを活かした人事戦略を推進します

執行役員
人事部長

新穂 崇利

「よい仕事をよい人がやる」
ひたむきに技術と知恵を積み重ねてきた風土は
誇りであり財産

当社には、創立者・中野友禮の言葉にある「よい仕事をよい人がやる」という精神が根づいています。従業員は眞面目で勤勉な人が多く、ひたむきに課題と向き合い、技術と知恵で打開してきました。当社の知名度は高くありませんが、社会の土台を支える基礎化学品を軸に、積み重ねてきた技術やノウハウを活かして、長期にわたり社会に必要不可欠な製品やサービスを提供し続けてきました。端的に言えば、農耕民族的な気質を持つ企業です。この気質は、長年にわたり市場で獲得してきた信頼や実績を損なわないよう、慎重すぎる姿勢を生み出しているという懸念がありました。しかし、近年は、特に若手層において大きな変化が見られるようになってきました。例えば、DX推進においては、主体的にチームを組み、自らが楽しみながら積極的に取り組む姿が見られます。また、「新規事業で大きな利益を狙おう」と殻を破って意欲的な意見を発信する従業員も増えているなど、積極果敢に挑戦する気風が芽生え始めています。

ベテラン層や管理職の間でも、若手従業員の大膽な発想に驚きながらも受け止め、その実現を後押しする度量が育っています。このような相互作用によって、当社が元来有する勤勉さという良さに、挑戦的な気質が加わりつつあります。

「挑」「学」「活」を掲げ、丁寧な対話により 挑戦を促す環境をつくる

当社は、人材戦略を進めるにあたり、人事ポリシー「かがくで、『かがやく人』となる」を掲げ、ポリシーに紐づく視点として「挑(Challenge)」「学(Learn)」「活(Action)」を設定しました。日本曹達のDNAである「よい仕事をよい人がやる」の「よい人」を「かがやく人」と定義し、当社の従業員はこの3つを通して「かがやく人」となってほしいという想いを込めています。「挑」は、何度もチャレンジすることで目の前の仕事がかがやく(仕事が自分ゴトになる)。「学」は、興味が湧いたことを学ぶことで先の道筋がかがやく(できることが増え仕事で活かしたくなる)。「活」は、得た学びを仕事に活かすことで自らと職場の仲間がかがやく(成果に繋がる)。この「かがやき」が周囲に広がり“かがく反応”

の好循環が起こります。それが会社全体、そして社会の未来をかがやかせるのです。従業員がそんな「かがやく人」となることを後押しする環境を私たちはつくっています。

挑戦を促すためには、それを評価する制度が重要です。2025年5月から、管理職を対象とした新しい人事制度を導入し、今後は管理職以外にも拡大予定です。その特徴の一つは、年功序列的要素を軽減し、「挑」「学」「活」を通じた成果や能力向上を反映しやすくした点です。一例として、会社に有用な資格を取得するとポイントが付与され、昇格に必要なポイントを早く満たすことができます。制度の内容を従業員と共有した後、質問や資格試験の受験申請が多く寄せられるなど、前向きな反応が見られます。また、実績評価に加え、「挑」「学」「活」を軸にした9つの能力を数値化する独自の能力評価「CLA評価」も導入しました。評価者にわかりやすく評価手法を示し、公平性と納得感の両立を図っています。

あるべき姿の実現には、楽しんで挑戦する若手従業員の存在が欠かせません。当社の離職率は1.8%と製造業の平均離職率である8.8%(2024年)を大幅に下回るものの、20~30代の従業員が惜しまれて辞めていくのは課題と捉えています。要因として、ライフイベントを迎える際に、柔軟に対応できる仕組みが乏しいという点があると考えます。そこで、転勤の可能性のある総合職に「エリア限定コース」を新設する、「配偶者同行休職制度」を海外のみから国内での同行にも適用するなど、多様で柔軟な働き方をかなえる施策を講じています。

挑戦を促す組織風土の醸成に向けては、丁寧な対話と確かな情報共有を重視しています。制度改定にあたり、従業員の幅広い層に事前ヒアリングを実施し、経営層が全国の拠点を訪れ、直接説明を行っています。現場の声に耳を傾け、疑問や不安を解消しながら進めることで、従業員一人ひとりが納得感を持って制度や方針を受け止められる環境を整えています。こうした制度の浸透においても、創業以来培ってきた勤勉さを発揮し、着実かつ真摯に取り組むことを大切にしています。

当社が創業以来培ってきた勤勉さ・堅実さの上に挑戦志向が備われば、「新しい成長フィールドが開ける」と確信しています。従業員一人ひとりが自発的に挑戦し、周囲がそれを支える組織の実現に向けて、人事戦略を着実に推進してまいります。



サプライチェーンマネジメント

日本曹達グループは、健全な企業活動を実行するための遵守事項などを「日曹グループ行動規範」として定め、法令遵守の徹底に努めています。また、国際社会の一員として公正・公平な取引を実施するとともに、取引先との建設的な対話をもとに、環境や社会に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

詳しくはESGデータ集2025 P.58~60

基本的姿勢

- 取引先の皆様に対し、良識と誠実さを持って接し、公正かつ公平な取引を基本とする
- 原材料調達などの購買活動においては、「購買方針」を定め、サプライヤーの皆様との安定的な信頼関係の構築を図るとともに、「日本曹達グループ サステナブル調達ガイドライン」に基づき、サプライチェーンにおける環境・社会課題の解決に向けて協働して取り組む

④ サステナブルな調達活動の推進

購買窓口となる商社からの情報収集や、当社各工場の品質管理部門とともに実地監査を実施するなど、製造元から納入場所までの化学品の取り扱い時における安全性や環境・社会への影響を確認しながら購買活動を行っています。

多元的な情報交換を通じて、取引先の皆様との相互発展的な関係づくりを進め、日本曹達グループの購買方針の理解と協力を仰ぎながら、サステナブルな調達を目指しています。

⑤ 社会・環境に配慮したサプライチェーンの構築

日本曹達グループは、サプライヤー各社に当社グループの方針や価値感の理解を促し、社会課題の解決に向けて協働で取り組むことを目的として、「サステナブル調達ガイドライン」を定めています。また、持続可能な調達活動の一環として、サプライチェーン全体における社会的責任の遂行状況を把握するため、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)が開発したCSR調達セルフ・アセスメント・ツール(ver1.2)を用いたアンケート調査を2025年2月に開始しました。2024年度は36社の原料メーカーに対して実施し、全体の平均得点率^{※1}は92.9%となりました。

日本曹達グループ サステナブル調達ガイドライン
https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/engage/pdf/sustainable_procurement_guidelines.pdf

本調査では、以下の9つの大項目について取引先各社の取り組み状況を確認しました。

- I. コーポレートガバナンス(CSR推進体制、内部統制、BCP、内部通報制度など)
- II. 人権(人権の尊重と差別の禁止、人権侵害の加担回避など)
- III. 労働(雇用における差別の禁止、非人道的な扱いの禁止、強制労働・児童労働の禁止など)
- IV. 環境(化学物質管理、排水・排気の管理、GHG排出量削減、廃棄物管理、生物多様性など)
- V. 公正な企業活動(腐敗防止、競争法違反の防止、反社会的勢力との関係排除など)
- VI. 品質・安全性(製品・サービスの品質・安全性の確保、事故発生時の対応など)
- VII. 情報セキュリティ(個人情報保護、機密情報管理など)
- VIII. サプライチェーン(CSR調達の推進、紛争鉱物への対応など)
- IX. 地域社会との共生(地域社会への貢献、協働など)

当社は本調査結果を踏まえ、取引先との対話を通じてサプライチェーン全体のCSR活動の向上に努めます。また、国連グローバル・コンパクトの10原則(人権、労働、環境、腐敗防止)に基づいた本アセスメントを定期的に実施することで、国際的な基準に則った持続可能なサプライチェーンの構築に向けて継続的に取り組みます。

また、購入先と原材料の購入仕様書を締結する際に、ISO9001や14001の取得状況、紛争鉱物使用有無^{※2}、作業者の健康管理の観点から原材料の取り扱い場所で自主的に設けている管理濃度などをもとに、原材料そのものやその調達活動が、環境・社会面に与える影響を確認しています。

さらに、環境・健康・安全面への影響から規制対象となる化学物質などサプライチェーン全体で共有すべき情報の円滑な授受を図り、購入先へchemSHERPA^{※3}のフォーマットに基づく含有物質情報の提供も要請しています。

※1 平均得点率: 上記9つの評価カテゴリーにおける配点に対する実際の得点の比率(得点率)の平均値

※2 責任ある鉱物イニシアチブResponsible Minerals Initiative(RMI)が作成・提供する紛争鉱物報告テンプレートConflict Minerals Reporting Template(CMRT)を用いて確認しています

※3 chemSHERPA: 産業競争力の向上に向け、アーティクル(部品や成形品)が含有する化学物質等の情報を適切に管理し、サプライチェーンの中で円滑に開示・伝達するためにアーティクルマネジメント推進協議会Joint Article Management Promotion-consortium(JAMP)が推進するフォーマット



保安防災

日本曹達グループは、安全で安定した生産活動の継続と製品・サービスの安定供給が事業活動の基本と考えており、保安防災活動を推進しています。また、万が一の災害など緊急事態においても迅速に復旧し、生産活動を再開できるよう、BCP(事業継続計画)の継続的改善に取り組み、安定供給に向けた体制を強化しています。

詳しくはESGデータ集2025 P.35~40



労働安全衛生

日本曹達グループは、「人」こそが企業の競争力を高め、持続的成長をもたらす最も重要な経営資源であると考えています。一人ひとりが意欲を持ち、活力ある職場を実現するために、労働災害・健康障がいの防止に取り組むとともに、従業員とその家族が体と心の両面において健康を保持・増進できるよう、健康経営に取り組んでいます。

詳しくはESGデータ集2025 P.41~47

基本的姿勢

- 各製造事業場にて、設備の定期点検、修理更新工事、操業オペレーター教育を実施
- 事故や災害を想定した訓練・教育を継続し、危機管理体制を強化
- 設備の新設、改良工事の際には、社内専門家による安全性の検証を実施。外部専門家による定期的な防災診断も受審
- 大地震などの自然災害をはじめ、甚大な被害をもたらす危機が発生した場合を想定し、BCPの定期的な見直しと改善を実施

基本的姿勢

- 労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)を導入し、リスクアセスメントを実施。ISO45001の認証を取得
- 労働災害ゼロを目標に、安全衛生活動の計画、実施、見直し、改善(PDCA)を継続的に実施
- 従業員の健康の保持・増進については、診断結果に基づいた健康指導と私傷病削減活動を継続実施
- メンタルヘルスケアでは、ストレスチェックの実施とともに、専門スタッフとの相談窓口を設置
適切な対応を行える体制を構築し、運用

リスク管理

保安防災リスクアセスメント	設備・機械、製造プロセスの保安防災リスクアセスメントによるリスク評価を行っています。抽出された課題に優先順位をつけ、設備保全や点検などの対策を順次実施しています。
危機管理体制の整備	事故や災害を未然に防止することを最優先としています。一方、万が一の事故や災害など、緊急時に備えた危機管理体制を整えており、定期的な訓練などで整備状況を確認しています。
緊急対応への行動基準	災害や事故の発生時に、迅速かつ適切に連絡、処置、指揮を行えるように行動基準を定め、定期的に見直して改定を行うとともに、訓練でその効果を確認しています。

安全管理

プラントの安全を確認する安全監査

設備の新設、改良工事などにおいてプロセス上の安全を確保するため、責任者および社内専門家による安全審査・監査を行い、安全・環境・品質などの側面からの設備や操業内容の検証を行っています。

ています。

製造系グループ会社の設備については、レスポンシブル・ケア(RC)定期監査において製造設備の管理状況を監査し、保安防災の改善活動につなげています。

防災教育と訓練

従業員の安全確保のための知識、スキル習得を目的に、さまざまな保安防災教育、訓練を実施しています。今後も「重大設備災害ゼロ」を目標に、さらなるレベル向上を目指した保安防災活動を推進していきます。

集合研修

各部署ではCSR活動計画に従い、定期的な教育や訓練を実施しています。新入社員に対しては、安全や基本的作業に関する新入社員教育を行っています。さらに、新入社員以外の幅広い階層にも教育を拡大し、安全感度の向上に努めています。

地域と一体になった防災体制

定期的な防災訓練の中で、近隣工場や自治体と一緒に防災訓練を行っています。地域ごとに異なる環境や実態に合わせた災害状況を想定することで、現実に即した内容で防災訓練を実施しています。

BCP(事業継続計画)

大地震などの自然災害、あるいは当社事業場に甚大な被害をもたらす危機が発生した場合を想定し、地域住民と従業員、協力会社従業員、派遣従業員の安全確保を当社の社会的使命として、BCPの方針を次のように定めています。

- 従業員、協力会社従業員、派遣従業員とその家族の安否確認、安全確保ならびに、事業場のある地域住民の安全確保を最優先する。
- 社会・地域に貢献するという意識を全社で共有する。
- 被災した本社、工場、研究所、営業所の保全を図る。
- 保全活動に携わる従業員、協力会社従業員、派遣従業員が自律的に行動することができる仕組みを構築する。

お客様のご要望に応じた製品供給継続

日本曹達は、自然災害などの危機が発生した際、安全の確保と同時に、製品がお客様のご要望どおりに供給できることをBCPの目的としています。この目的達成のため、PDCAサイクルによる改善をスパイラルアップさせていきます。

リスクアセスメントの実施

労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)で定めたPDCAサイクルを回し、掲げた目標の達成度とパフォーマンスを組織的に改善しています。OSHMSとレスポンシブル・ケア活動(RC活動)を効果的に統合するために、OSHMSのリスクアセスメントにも

力を入れています。各事業場では、労働災害リスクを定期的に抽出・評価し、そのリスクが許容できないレベルにある場合には、許容可能なレベルまで低減する取り組みを行っています。

労働災害防止への取り組み

安全衛生委員会の設置

日本曹達は、労働安全衛生法第19条に基づき、安全衛生委員会を各事業場に設置して毎月開催し、労働災害・健康障がいの防止、健康の保持・増進を図っています。これに加えて、各部門・事業場の安全衛生担当者を委員とする中央安全衛生委員会を設置し、本社RC推進部長を委員長として原則年2回開催しています。管理職のみならず労働組合、健康保険組合を交え、幅広い意見を交換しながら労働環境の改善に取り組んでいます。

働く人のヒューマンエラーを防止する活動

「5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)」と、「4つの安全サイクル(作業前のKY*→作業中の指差し呼称→作業中の相互注意→作業後のヒヤリハット抽出)」が、日本曹達グループの安全活動の基本です。加えて、事業場トップが先頭に立って推進する「安全意識高揚活動」により、安全活動を継続的なPDCAサイクルのスパイラルアップへと昇華させています。

*K「危険」、Y「予知」のそれぞれの頭文字を表したもの。作業に潜在する危険を事前に予知して対策を行い、事故を未然に防ごうとする手法

第三者による労働災害防止調査

日本曹達は、SOMPOリスクマネジメント(株)の労働災害防止調査を受審しています(2024年12月6日、二本木工場で受審)。

健康経営の推進

日本曹達では、健康の保持・増進を重要な経営課題と位置づけています。2025年3月、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に8年連続で認定されました。当社は、健康保険組合や労働組合とともに、従業員とその家族の心と体の健康増進に向けた取り組みを推進しています。





物流安全・品質保証

日本曹達グループは、製品がお客様へ安全に安定して納入されるよう、製品流通に関するリスクを低減し、物流事故の未然防止を図っています。また、高品質な製品・サービスをお客様が安全・安心にご使用いただける環境を提供することで、顧客満足度の向上を図っています。

詳しくはESGデータ集2025 P.48~50



地域社会との関わり・社会との対話

日本曹達グループは、企業市民として地域社会と共生し持続的な発展を実現するために、積極的にコミュニティに参画し、意見交換やさまざまな社会貢献活動を展開しています。地域社会の皆様との対話を通じて、化学物質の環境・健康・安全への影響に関する情報を透明性高く共有するとともに、地域社会のニーズや価値観への理解を深め、信頼関係の構築・強化に努めています。

詳しくはESGデータ集2025 P.70~76

基本的姿勢

- ・製品輸送に関する危険・有害性・輸送途上の事故リスクを低減。お客様をはじめ、流通過程に携わる関係者や地域住民の安全と環境を守る
- ・品質の高い製品を安全・安心かつ安定してご使用いただける情報を提供

物流安全・品質保証

危険物の安全輸送対策

・物流リスクアセスメント

製品をお届けする際のフォークリフトでの積み出しや積み下ろし、積み替え作業、トラック輸送中の交通事故により作業員や製品が災害に遭わないよう、さまざまな観点からリスクを抽出し、リスクの低減に努めています。

・イエローカード^{※1}および容器イエローカード(製品ラベル)^{※2}の推進

イエローカードおよび容器イエローカードの活用を推進しています。また、製品ラベルには法律改正などの最新情報を適宜反映させており、GHS^{※3}対応、適切なピクトグラムの使用など、万が一の災害時でも被害の拡大を防ぎ、迅速な対応を行うことができるよう、製品ラベルの改定を常に実施しています。

バリューチェーンの物流安全

・納入先設備への改善提案

お客様の製品受入設備において、運送会社およびお客様の作業者の安全性確保に問題がある、あるいは異物の混入や漏洩などの

危険が潜んでいるなどと考えられる場合は、改善提案を行わせていただき、災害・事故の未然防止に努めています。

品質管理の取り組み

・品質リスクアセスメント・製品クレームゼロへの挑戦

製品クレームの再発防止、さらに未然防止を目的として、品質リスクアセスメントに積極的に取り組んでいます。各製造現場から品質に関するリスクを抽出し、特に危険度の高いA・Bランクのリスクを低減する活動を続けています。従業員へのヒューマンエラー防止教育などとあわせて、製品クレームの削減に取り組んでいます。

※1 緊急連絡カードともいい、製品の輸送時に漏洩・火災・爆発などが生じた際、運転手や消防・警察など関係者がとるべき処置や緊急連絡先を記載した黄色いカードを指します。毒物および劇物取締法などで交付と携行が義務づけられています。

※2 容器に貼付するラベルに国連番号・応急措置指針番号を書き加えたもの

※3 GHS(Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals)：国際連合経済社会理事会で合意された化学品の分類および表示に関する世界調和システム。化学品の危険・有害性に関する国際的な危険有害性分類基準と表示方法(製品ラベルとSDS^{※4})に関するシステムを指します



化学品・製品安全

日本曹達グループは、化学物質と製品の危険性・有害性が及ぼす環境・健康・安全面への影響に配慮し、製品安全に関する国内外の諸法令や各種の指針、その他の規範を遵守するとともに、地域的・社会的な要請に基づく規制にも対応し、社会から信頼される企業であり続けることで、サステナブルな事業活動を実現しています。

詳しくはESGデータ集2025 P.51~52

基本的姿勢

- ・化学物質および製品の危険性・有害性によってもたらされる環境・健康・安全面への影響に配慮して、国内法規制、国際基準、条約などを遵守
- ・法律などには含まれない社会的な要請に基づく規制にも対応し、お客様と社会からの信頼を維持・確保
- ・化学物質の安全管理を実現するための具体的な活動として、化学品・製品安全についての活動および定期教育を実施

化学品安全・製品安全

化学物質管理システムによる化学物質の管理

日本曹達は、化学物質管理システムを導入し、安全データシート(SDS^{※4})およびイエローカードの効率的な管理体制を構築しています。このシステムを用いた運用を基本とし、各国の最新の法令に

適合したSDS、イエローカード、および製品ラベルの更新を適切に行っています。

※4 SDS(Safety Data Sheet)：安全データシート。化学物質・製品名・製造者情報・危険有害性・取り扱い上の注意・緊急時対応などの安全性に関する情報を記載した文書

地域との共生

地域経済・地域雇用への貢献

日本曹達は、地域経済の活性化と雇用機会の創出に取り組みます。

また、仕事と私生活の両立と働きがいを高めるために、労働組合と対話しながら時勢に合った労働条件を構築しています。こうした方針により、当社の標準最低給与は、全地域で継続して法定最低賃金を上回っており、地域所得水準の向上にも寄与しています。

地域清掃活動への参加

企業市民としての役割・責任を果たすため、事業場周辺の地域清掃活動を定期的に実施しています。地域のエコウォークやごみ一掃キャンペーンなど、地域住民の皆様とともに実施する地域清掃活動にも積極的に参加しています。

地域社会との対話

事業場のある地域の皆様との地域懇談会や、工場・研究所見学会などを定期的に実施して、CSR活動に関する情報をお伝えし、意見交換を行っています。

日本曹達グループの主な社会貢献活動

日本曹達グループは、地域との共生と発展を目指し、多様な社会貢献活動を展開しています。日本曹達の各事業場では、地域のニーズに応じた取り組みを行い、地域の皆様との良好な関係構築に努めています。近年の主な寄付活動として、2023年3月には持続可能な農業への取り組みと地域発展への貢献を目的として、全国有数の柑橘産地である愛媛県宇和島市の柑橘産業振興事業に企業版ふるさと納税を活用し30百万円を寄付しました。災害支援では、令和6年能登半島地震の被災地に日本曹達グループとして73百万円相当の寄付金および緊急支援物資を提供しました。また、教育支援では、2025年1月に次世代教育支援を目的として、創業の地である新潟県上越市に企業版ふるさと納税を活用し40百万円を寄付しました。

ESGに関する外部評価

当社は、急速に変化する社会のニーズや価値観への理解を深めるため、国内外で認知された第三者機関によるESG評価の獲得に積極的に取り組んでいます。この取り組みにより、CSR活動の有効性検証と改善点の特定を行うとともに、多様なステークホルダーの期待に応える透明性の高い情報開示を目指します。

SOMPOサステナビリティ・インデックス
の構成銘柄に5年連続で選定

2025
Sompox Sustainability Index

FTSE Blossom Japan Index
(3年連続)および
FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index
(4年連続)の構成銘柄に選定

FTSE Blossom
Japan Index
FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

新富士化成(株)が、
EcoVadis社の
サステナビリティ調査で
「ゴールド」評価を獲得

GOLD | Top 5%
ecovadis
Sustainability Rating
MAR 2025

MSCIジャパンESGセレクトリーダーズの
構成銘柄に選定

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

日本曹達株式会社のMSCIインデックスへの組み入れ、および本資料における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またはその関連会社による日本曹達株式会社のスポンサーシップ、推薦または宣伝を構成するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックス名とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

社外取締役鼎談

社外取締役
明賀 孝仁社外取締役
渡瀬 有子社外取締役
坂井 辰史

事業環境の変化に応じ、
ガバナンス機能の
さらなる向上を図り、
持続的な企業価値向上を
目指しています

運営変更によりガバナンスの実効性が
さらに向上しています

渡瀬 社外取締役はこれまで経営会議に出席していましたが、2024年7月からオンラインでの参加となりました。これにより、執行側の議論がより自由闊達になったことから、意思決定の背景や生の議論に接することができ、逆に理解が深まったと感じています。

明賀 以前の経営会議では社外取締役への説明を意識するあまり、本来必要な議論が不足していると社長が感じ、運営を変更したのでしょうか。

坂井 経営会議は、社外取締役にとって情報収集や経営実態の把握の場として非常に意味がありますが、執行として議論すべき話と取締役として議論すべき論点は自ずと異なります。取締役会でも社外・社内の役員が忌憚なく議論でき、風通しの良さが維持されていると思います。



明賀 重要な案件に関しては、取締役会だけでなく、別途、場を設けてディスカッションすることがあり、その点でも形式的にとどまることはありません。実際、直近1年間でも、いくつかの事案が別の場を設けて議論されました。また、渡瀬さんからもグループ会社への監督機能が不十分だと指摘されていましたが、現在はグループ会社の社長を招き、状況を聞く機会が設けられました。十分とは言えないものの、状況や課題を聞けるようになり、一步前進したと評価しています。

事業環境は厳しいものの、構造改革は着実に進捗しています

明賀 中期経営計画StageⅡは、国際情勢など事業環境の変化によって主力製品の販売が低迷し、厳しい状況になったと言わざるを得ません。次期中核製品として期待している製品も、諸般の情勢もあって成長が鈍化しています。他方で、生産設備の増強や新規案件への投資、構造改革などの必要な施策は着実に実行できていると認識しています。今後の課題は、伸び悩んでいる主力製品のプレゼンス回復と、次期中核製品の成長加速をどう実現するかです。

坂井 私が最も重要なのは、数値目標の達成状況ではなく、基礎的な収益力をいかに向上させていくかという点です。為替など収益に影響する環境要因は色々とありますが、収益力の実態をしっかりと把握したうえで、必要な手を打ち、さらに稼ぐ力をつけていくことが重要です。そのためには、るべきリスクはとつしっかりとリスクをコントロールしながら、多少時間はかかるかも先々を見据えた投資をしていかなければなりません。



渡瀬 農薬は新製品の開発におよそ10年かかり、長期間にわたって研究開発費などの投資が必要です。その間も為替変動や競合状況など、外部環境は絶えず変化します。そのため、こうした長期投資と環境変化に耐えられるよう、既存製品の収益力をしっかりと確保することが大切です。

明賀 当社の事業においては品質を含めた製品性能の競争力が最も重要な要素と考えますが、良い製品を安く作れることも競争力の源泉となります。特に、化学業界では原料調達から製品完成まで多くの工程があり、原料価格や需給バランスも頻繁に変動します。このような事業環境のもとでは、原価削減と安定した原料調達の確保も重要な課題だと考えています。

坂井 長期ビジョンの財務KPIを見直した際、執行側から提案があり、長期予測をもとに同業他社の状況や、外部専門家の意見も参考にしながら、実現可能性を見極めた上で、足元を固めていました。しかし、当社のサプライチェーンなどに深く関連する国内化学業界はまだ大きな再編が進行中であり、当社を取り巻く環境も大きく変化しているため、すべてがこのまま順調に行くというわけではありません。特に2026年度から始まる次期中期経営計画(StageⅢ)に向けては、財務目標よりもまず、事業そのものの課題にどう対応するかをしっかりと議論しなければならない重要な局面だと思います。社外取締役も加わり、ハイレベルな方向づけの具体的な議論をしっかりとやつていかなければなりません。

渡瀬 StageⅢでの事業計画の見直しは、何回かに分けてセグメントごとに議論する機会が設けられています。公表したKPIで進められればよいのですが、万一何か課題があったとしても、今後のセッションでより具体的な戦略を練っていけるので期待しています。

ガバナンス機能の強化による経営の高度化を図ります

渡瀬 明賀さんが指名・報酬諮問委員会の委員長に就任されました。サクセションプランや報酬の仕組みについても議論が深化していると感じていますが、いかがでしょうか。

明賀 サクセションプランは、資質や経歴、人物像の議論が中心です。また、人材育成については、従業員の士気をさらに高める人事制

度に変更したので、結果的に新たな人材獲得にも有益かもしれません。一方で、新領域の人材獲得は、やはりM&Aを活用する方向に向かっていると認識しています。

坂井 当社は研究開発部門から製造、販売、そして本社部門に至るまで専門性の高い多様性のある人材ポートフォリオを有しており、いかに競争力を維持しながら、従業員のモチベーションをどう向上させるかが問われています。新人事制度の導入やキャリア採用、働き方改革などさまざまな施策が実行されており、人的資本経営に積極的に取り組んでいるという印象を持っています。

明賀 経営課題に対するガバナンスの役割を考えると、事業環境の変化が起きた時の感度や、もしも施策を実施しない場合の逸失利益を検証し、合理的な判断を促すことが社外取締役として関与できることだと思います。特に、執行側の実態認識がまだ不十分な新領域については、リスク管理にウエイトを置いた議論が重要です。製造業での長年の経験も活かし、こうした事業環境変化やリスクへの対応により、当社の持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

坂井 私はガバナンスとして重視していることが2つあります。一つは、経営判断の根拠をできるだけ可視化、定量化することです。化学の専門性を持つ経営陣に対して、必ずしもそのような専門性をもたない社外取締役にとっては、社内の論理が外部から見て適切かどうかを確認し、経営のアカウントビリティ(説明責任)を明確にしていくことも重要な役割です。もう一つは、これだけ内外に幅広く事業を展開している企業であるため、常にリスク感度を高めその対応体制が機能しているかという観点を重視し、必要な提言を行うよう心がけています。金融業界での経験も活かしながら、市場や投資家の見方、考え方などを理解した上で、率直な意見交換を通じて企業価値向上に貢献したいと思います。

渡瀬 意見するよりも、多くの質問を投げかけることにより、執行側に気づきを促したいと思っています。専門的なことは執行側が熟知しているので、私は合理的な判断に導く役割を果たしたいと考えます。多くの企業を見てきた経験を活かし、客観的な観点から質問や提案を行っていきます。3名の社外取締役はそれぞれ異なる専門性を持ち、バランスよく補完し合っていると感じています。この体制を活かして、日本曹達のさらなる発展に貢献していきたいと思います。



役員一覧

取締役

	笹部 理 取締役 専務執行役員 経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼人事部担当兼 購買・物流本部担当	
	1986年4月 当社入社 2012年4月 情報システム部長 2016年4月 経理部長 2018年4月 総合企画室長 2019年4月 執行役員経営企画室長 2020年4月 執行役員経営企画室長兼 DX推進グループリーダー ¹ 2021年4月 執行役員経営企画室長兼 DX推進グループリーダー ² 2021年6月 取締役執行役員企画部担当兼 DX推進グループリーダー ³ 株式会社NSビジネスサポート 代表取締役社長 (2023年6月まで) 2022年4月 取締役執行役員企画部担当兼 デジタル推進部担当兼人事部担当 2022年6月 取締役執行役員経営企画部担当兼デジタル推進部 担当兼秘書室担当兼人事部担当 2023年4月 取締役常務執行役員企画部担当兼 デジタル推進部担当兼購買・物流本部長 2024年4月 取締役常務執行役員企画部担当兼 デジタル推進部担当兼秘書室担当兼人事部担当兼 購買・物流本部長 2024年6月 株式会社NSビジネスサポート代表取締役社長 (2025年6月まで) 2025年4月 取締役専務執行役員経営企画部担当兼 デジタル推進部担当兼人事部担当兼 購買・物流本部担当(現任)	

清水 修	
取締役	
常務執行役員	
CSR推進統括兼総務部担当兼法務部担当兼経理部担当	
1986年4月	株式会社日本興業銀行入行
2015年4月	当社入社
2016年4月	総合企画室長代理
2018年4月	経理部長
2019年4月	執行役員経理部長
2021年4月	執行役員総務部担当兼経理部長
2022年4月	執行役員総務部担当兼経理部担当
2022年6月	取締役執行役員CSR推進統括兼 内部統制監査部担当兼総務部担当兼 経理部担当
2023年4月	取締役執行役員管理統括兼CSR推進統括 （日曹南海アグリ株式会社代表理事社長（現任））
2023年6月	取締役執行役員管理統括兼CSR推進統括 (株式会社SNSビジネスサポート代表取締役社長 (2024年6月まで))
2024年4月	取締役執行役員CSR推進統括兼 内部統制監査部担当兼総務部担当兼法務部担当兼 経理部担当兼経理部長
2025年4月	取締役常務執行役員CSR推進統括兼 総務部担当兼法務部担当兼経理部担当（現任）

瀬下 敦寛
取締役
上席執行役員
技術統括兼生産本部長兼貿易管理室長

1989年4月 当社入社
2018年4月 二本木工場生産技術研究所長
2022年4月 執行役員生産技術本部副本部長兼
生産企画部長
2023年4月 執行役員高岡工場長
2024年4月 執行役員生産本部高岡工場長
2025年1月 執行役員生産本部高岡工場長兼
生産本部二本木工場長
2025年4月 上席執行役員生産本部長
2025年6月 取締役上席執行役員技術統括兼
生産本部長(現任)

取締役会出席状況 一 (新任)

明賀 孝仁	
取締役（社外取締役）	
1977年4月	新日本製鐵株式会社(現 日本製鉄株式会社)入社
2000年11月	同社建材事業部埠製鐵所形鋼部長
2007年4月	同社執行役員建材事業部埠製鐵所長
2009年4月	同社執行役員八幡製鐵所長
2011年4月	同社常務執行役員
2011年6月	同社常務取締役
2011年11月	同社常務取締役設備・保全技術センター所長
2012年4月	同社常務取締役
2013年4月	同社取締役 合同製鐵株式会社参与
2013年6月	合同製鐵株式会社取締役副社長 賦壳担当
2014年6月	同社代表取締役社長
2020年6月	同社取締役相談役
2021年6月	同社相談役
2022年6月	同社相談役退任
2023年6月	当社社外取締役（現任）

監査等委員である取締役

堀 信 也

取締役
監査等委員（常勤）

1987年4月	当社入社
2012年4月	化学品事業部成品グループリーダー
2013年7月	化学品事業部金會グループリーダー
2014年4月	化学品事業部金會部長兼企画・管理室長
2015年4月	Alkaline SAS 出向 Executive Vice President
2017年10月	化学品事業部主席
2018年4月	総合企画室長代理
2020年4月	執行役員特命事項担当（2021年3月まで）
2020年6月	ニッソーファイン株式会社常務取締役
2021年4月	執行役員
2022年4月	執行役員特命事項担当
2022年6月	取締役監査等委員（現任）

監直守安貞云山席次沈 15 / 15回

脇 陽子	
取締役（社外取締役）	
監査等委員	
2002年10月	弁護士登録（第一東京弁護士会） 虎ノ門南法律事務所 (現 LM虎ノ門南法律事務所) 入所
2012年1月	同所パートナー（現任）
2019年6月	株式会社ヒガタ・エウンティwyn (現 株式会社ヒガシホールディングス) 社外取締役（現任）
2020年6月	当社取締役監査等委員（現任）
2025年6月	株式会社ヒガタ・エウンティwyn（新設） 取締役（現任）

吉田 波也人

	取締役（社外取締役）	
	監査等委員	
1983年4月 日産自動車株式会社入社 1988年10月 中央新光監査法人（現みすず監査法人）入所 1992年3月 公認会計士登録 1993年11月 ドイツ・クーパーズ・アンド・ライブランド 公認会計士事務所に出向 2000年8月 みすず監査法人社員 2006年9月 同監査法人代表社員 2007年8月 監査法人トーマツ （現 有限責任監査法人トーマツ）パートナー 2021年7月 吉田波也人公認会計士事務所代表（現任） 2022年6月 当社取締役監査等委員（現任） 株式会社武蔵野銀行監査役（現任）		

執行役員

執行役員 三谷 晃 研究開発本部長	執行役員 大沢 明美 生産本部二本木工場長兼生産本部高岡工場長
執行役員 谷村 保 研究開発本部長	執行役員 山田 裕一 研究開発本部プロダクションテクノロジーセンター長

執行役員
関澤 聰
業務委託契約書

執行役員
伊藤 國人
経営企画部長

執行役員
大庭 一夫
農業化学品事業部長

執行役員
加藤 誠
化学品事業部長

執行役員
新穂 崇利
人事部長

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス ハイライト

取締役	監査等委員である取締役	社外取締役	女性取締役
7名 (平均在任期間2.57年)	3名	5名 (50.0%)	2名 (20.0%)
指名・報酬 諮問委員会	取締役会 開催回数	監査等委員会 開催回数	経営会議 開催回数
4名 (社長および社外取締役3名)	17回	15回	34回
投資家との 対話延べ人数			301名

基本的な考え方

当社は、法令を遵守し健全で透明な企業経営を行うことを基本に、「化学」を通じ優れた製品を提供することにより社会の発展に貢献するとともに、お客様、株主・投資家、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーからの期待と信頼に応え、また、環境に配慮した事業活動を行うことを経営理念としています。

この理念のもと、当社は独自の特色ある技術の活用により高付加価値製品の開発を進め、グローバルな視野で化学を中心事業を展開する技術指向型の企業グループを目指しています。

この経営理念を実現し、急激な経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するためには、コーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題であると認識しています。

□ コーポレートガバナンス報告書
https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/pdf/governance_report.pdf

ガバナンス強化の歴史

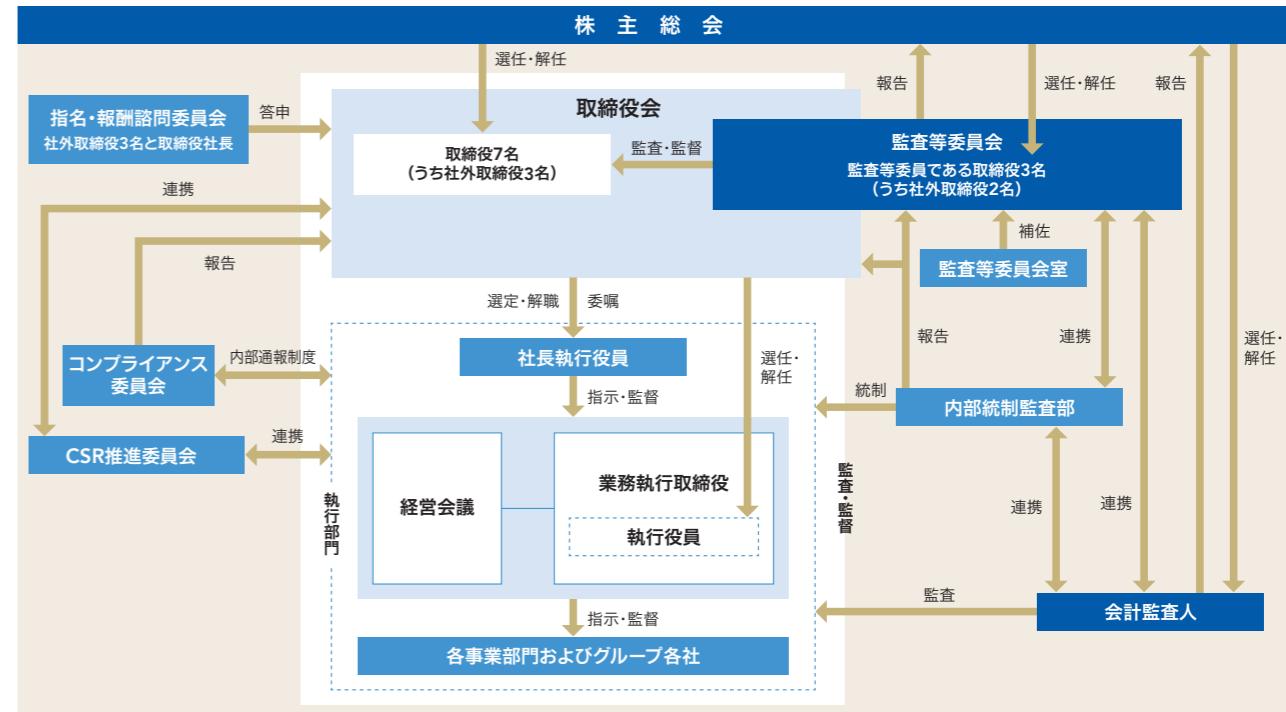
- ガバナンス強化の狙い**
- ・経営監督機能の強化と業務遂行の機動性向上
 - ・取締役の多様性の向上
 - ・経営の透明性・公正性の強化
 - ・法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動の徹底

- 2013年3月期 CSR推進委員会を設置
役員退職慰労金制度を廃止
- 2014年3月期 執行役員制度を導入(取締役を14名から7名に減員)
社外取締役1名選任
- 2016年3月期 社外取締役2名選任(1名増員、うち1名女性)
取締役会の実効性評価を開始
- 2017年3月期 役員報酬制度の見直し(業績連動型株式報酬制度(BBT)導入)
- 2018年3月期 報酬諮問委員会を設置
- 2019年3月期 指名・報酬諮問委員会を設置
取締役会の実効性評価に外部機関を活用
- 2021年3月期 監査等委員会設置会社へ移行
- 2023年3月期 役員報酬制度の見直し(譲渡制限付株式報酬制度(RS)導入)

コーポレート・ガバナンスの体制

日本曹達グループは、「コーポレートガバナンス・コード」に則り、受託者責任を十分に自覚し、コーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図



株主総会

毎年6月に開催する定時株主総会を、株主の皆様と直接対話するための重要な機会と位置づけています。株主の皆様に、株主総会における報告事項と決議事項を十分にご検討いただけるよう、株主総会招集通知を早期発送しています。

また、株主総会招集通知の発送に先んじて、日本曹達ウェブサイトや東京証券取引所ウェブサイトに発送前開示を行っています。議決権の行使にあたっては、書面による行使に加え、インターネットによる行使を可能としています。

取締役会

法令・定款で定められた事項および「取締役会規則」で定められた経営上の重要な(一定金額以上など明確な基準に基づく)意思決定、ならびに各取締役の業務執行の監督を行います。取締役(監査等委員である取締役を除く)の任期は、環境変化に迅速に対応でき、かつ経営責任および業務執行責任を明確化するために1年としています。

監査等委員会

監査等委員である取締役については、3名のうち2名を社外取締役としています。監査等委員である取締役は、経営会議などに出席するほか、重要な書類(稟議書)などを閲覧し、重要な事項については担当取締役・執行役員や担当部署あるいは当該子会社などから直接説明を受けるなど、グループ全体にわたり会社情報の発生について正確な把握に努め、関係部署の対処・対応と内部統制が適法・適正に執行されているか否かを監視・検証しています。これに加え、特に財務諸表などの信頼性の確保に関しては、会計監査人から定期的に報告を受け、また一部の実地監査に立ち会うなど密接な連携を図ることで対応しています。

指名・報酬諮問委員会

役員人事(後継者育成計画を含む)および役員報酬の公平性と客観性を高めるため、社外取締役3名と取締役社長で構成し、社外取締役が委員長を務める独立性・実効性を備えた指名・報酬諮問委員会を設置し、役員の人事および報酬について取締役会に対して助言・提言を行うこととしています。

経営会議

「経営会議運営規則」に基づき、社長、執行役員である取締役および社長が出席を要請した者をもって構成される経営会議(原則週1回開催)で、取締役会審議事項以外の重要な業務執行の審議を行い、迅速な意思決定に努めています。

コンプライアンス委員会

グループ全体に対して「法令遵守・企業倫理」に基づく企業行動の徹底を図ることを目的に、コンプライアンス担当取締役を委員長、法務担当部門を事務局とするコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、役員からなる委員とともに、各部門・事業場およびグループ会社にそれぞれコンプライアンス担当者を配置しています。

CSR推進委員会

社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、レスポンシブル・ケアを含むCSR活動を推進する全社的な最高意思決定機関としています。「CSR推進委員会」は、日本曹達の全取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成され、定期的に年2回開催し、経営層による目標設定、評価、見直しを通じてPDCAサイクルを回し、継続的な改善を図ります。

④ 取締役の指名方針

取締役候補者の指名および経営陣幹部の選解任については、指名・報酬諮問委員会の助言・提言を踏まえ、取締役会の決議をもって決定しています。また、監査等委員である取締役候補者については、監査等委員会の同意を得たうえ、取締役会で決定します。取締役候補者・経営陣幹部については、

- (1) 豊かな業務経験を有すること
- (2) 経営感覚が優れていること
- (3) 指導力、統率力、行動力および企画力に優れていること
- (4) ふさわしい人格、識見を有すること
- (5) 心身ともに健康であること

⑤ 社外取締役の選任

日本曹達では、独立性の高い社外取締役5名（うち2名は監査等委員である取締役）体制とし、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するよう取締役会の充実を図っています。また、独立社外取締役について、会社法および東京証券取引所の独

立性に関する要件に則り、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、当社の経営判断における客觀性や合理性を担保し、当社の企業価値向上に資することができる人材を選任することとしています。具体的には、下記の要件のいずれにも該当しない者としています。

- | | |
|--|---|
| (1) 当社または当社子会社を主要な取引先とする者またはその業務執行者 | (5) 次に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族 |
| (2) 当社または当社子会社の主要な取引先またはその業務執行者 | 1. 左記(1)から(4)までに該当する者 |
| (3) 当社または当社子会社から、役員報酬以外に多額の金銭その他財産を得ているコンサルタント、公認会計士または弁護士などの専門家 | 2. 現在または過去1年間において当社または当社子会社の業務執行者であった者 |
| (4) 過去1年間において、上記(1)から(3)のいずれかに該当していた者 | 3. 現在または過去1年間において当社または当社子会社の非業務執行取締役であった者 |

⑥ スキルマトリクス

当社グループは長期ビジョン（2021年3月期～2030年3月期）において、「新たな価値を化学の力で創造し、『社会への貢献』を通じ『企業価値の向上』を実現する。」というミッションを掲げています。このミッションの実現に向けて、基本戦略・資本政策・サステナビリティ経営の実践における経営戦略などの重要事項の意思決定および職務執行の監督を適切かつ迅速に実施するという観点から、取締役会が全体として備えるべきスキルを以下のとおりとしました。

なお、取締役会が全体として備えるべきスキルは、外部環境や当社の状況の変化に応じて適宜見直しを行うものとします。

取締役			専門性および経験								
氏名	性別	役職	取締役在任期間	企業経営	財務・会計	事業戦略・ポートフォリオ	研究開発・生産技術	国際性	ESG・サステナビリティ	法務・リスクマネジメント	
阿賀 英司	男	取締役社長（代表取締役）	5年	●		●		●			
笹部 理	男	取締役 専務執行役員	4年		●	●					
清水 修	男	取締役 常務執行役員	3年		●			●	●		
瀬下 敦寛	男	取締役 上席執行役員	新任				●	●	●		
渡瀬 有子	女	取締役	3年		●	●		●			
明賀 孝仁	男	取締役	2年	●			●		●		
坂井 辰史	男	取締役	1年	●	●			●			
堀 信之	男	取締役 監査等委員（常勤）	3年		●					●	
脇 陽子	女	取締役 監査等委員	5年							●	
吉田 波也人	男	取締役 監査等委員	3年		●					●	

⑦ 役員報酬について

決定方針

日本曹達の役員報酬は、世間水準および会社業績や従業員給与とのバランスを考慮して決定しています。報酬の総額については、2020年6月26日開催の第151回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く）は年額350百万円以内、監査等委員である取締役の報酬総額は年額100百万円以内と決議いただいている。また、これとは別に、当社は、2022年4月22日開催の取締役会において役員報酬制度の見直しを行い、当社の取締役（監査等委員である取締役、社外取締役および非常勤取締役を除く。以下、「対象取締役」という。）を対象として、譲渡制限付株式報酬制度（以下、「本制度」という。）の導入を決議し、対象取締役に対して、本制度に基づき割当てられる譲渡制限付株式の払込金額相当額の金銭報酬債権の支給に関する議案を2022年6月29日開催の第153回定時株主総会に付議し、承認決議されました。本譲渡制限付株式は、対象取締役に対して、原則として毎事業年度、本譲渡制限付株式の付与のために発行または処分される当社普通株式の総数を年間30,000株^{※1}以内とし、本譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬の総額を年額60百万円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない。）としています。

取締役の報酬は、株主総会により承認された報酬総額の限度内において、取締役会が指名・報酬諮問委員会に諮問し、その助言・

提言・答申を受けて取締役会にて審議し、決定します。取締役会は、代表取締役社長に対し、各取締役の基本報酬および社外取締役を除く各取締役の業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の金額の決定を委任しています。委任した理由は、当社全体の業績などを勘案しつつ、各取締役の担当部門について評価を行うには代表取締役が適していると判断したためです。委任された内容の決定にあたっては、事前に指名・報酬諮問委員会がその妥当性などについて確認しています。

2024年度の役員報酬等については、2024年6月7日の指名・報酬諮問委員会で審議し、その答申を受け、2024年6月27日の取締役会にて取締役報酬（社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しました。2024年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、指名・報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、定款で定める取締役（監査等委員であるものを除く）の員数は10名以内、監査等委員である取締役の員数は5名以内となっています。

※2024年10月1日付株式分割（普通株式1につき2株の割合）により、年間60,000株以内に変更

■ 報酬等の総額

区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬等	譲渡制限付株式報酬	
取締役（監査等委員を除く） (うち社外取締役)	218 (34)	101 (34)	95 (－)	21 (－)	8 (4)
取締役（監査等委員） (うち社外取締役)	48 (22)	48 (22)	－ (－)	－ (－)	3 (2)
合計 (うち社外役員)	267 (56)	149 (56)	95 (－)	21 (－)	11 (6)

（注1）上記の員数および報酬は2024年6月27日任期満了により退任した社外取締役（監査等委員を除く）1名を含んでいます

（注2）上記の業績連動報酬等は当期の成果・業績を示す指標を利用し、下記算式により算出します

前期業績連動報酬額 + 当期業績連動加減額^{※1} + 当期業績連動額^{※2}

※1 当期業績連動加減額：①連結当期純利益増減額^{※3} + 連結ROE増減および③単体営業利益増減率の3指標より算出します。

※2 当期業績連動額：下記算式により算出します。

役位別基準ポイント × 当期指標係数（%）^{※3} × 前期平均株価

※3 当期指標係数：①当期のROEおよび②連結営業利益増減額（過去3年間平均額に対する当期実績の増減額）を指標とするマトリクステーブルにより、0～200%の範囲内で決定します。

当該指標は、長期ビジョンでコミットした企業価値向上の達成度を度量する指標であり、役員の成果・貢献度の評価に適切と判断し、業績連動報酬に係る実績は、次のとおりです。

・連結当期純利益増減額：1,097百万円（対計画比）

・連結ROE増減：-1.0ポイント（対前年度比）

・単体営業利益増減率：91.6%（対計画比）、92.5%（対前年度比）

・ROE：9.3%

・連結営業利益増減額：（過去3年間平均額に対する当事業年度実績の増減額）938百万円

・前年度平均株価：5,316円

（注3）譲渡制限付株式報酬の対象となっている取締役（社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く）は4名です

（注4）取締役（監査等委員および社外取締役を除く）に対する非金銭報酬などの総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬21百万円です

報酬体系

個人別の報酬額については、①基本報酬、②業績連動報酬、③評価報酬、④株式報酬により構成されており、その比率は次表（個人別報酬等の決定方針の概要 e. 報酬の種類ごとの割合の決定方針）のとおりです。なお、監督機能を担う社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役の報酬はその職務を踏まえ、①基本報酬のみを支給します。

当社は、気候変動対応を含むCSR活動の推進を重要な評価指

標の一つとしています。この目標の到達度を「評価報酬」の算定根拠とし、これらの取り組みに対するインセンティブを付与する設計としています。当社は、取締役の責務として、短期的な業績のみならず、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた取り組みを重視しており、その実現に向けて取締役のコミットメントを高めています。

コンプライアンス

詳しくはESGデータ集2025 P.85~88

■個人別報酬等の決定方針の概要(報酬体系)

a. 基本報酬の決定方針	役割と役位に応じて金額を決定します。
b. 業績連動報酬の決定方針	当期の成果・業績を示す指標を利用し、下記算式により算出します。 決定方針(算式) 前期業績連動報酬額 + 当期業績連動加減額 ^{※1} + 当期業績連動額 ^{※2} ※1 当期業績連動加減額: ①連結当期純利益増減額、②連結ROE(自己資本当期純利益率)増減および③単体営業利益増減率の3指標より算出します。 ※2 当期業績連動額: 下記算式により算出します。 役位別基準ポイント × 当期指標係数(%) ^{※3} × 前期平均株価 ※3 当期指標係数: ①当期のROEおよび②連結営業利益増減額(過去3年間平均額に対する当期実績の増減額)を指標とするマトリクステーブルにより、0%~200%の範囲内で決定します。 当該指標は、長期ビジョンでコミットした企業価値向上の達成度を感度高く測る指標であり、役員の成果・貢献度の評価に適切と判断し、業績連動報酬に係る指標として選定しています。
c. 評価報酬の決定方針	各取締役が期初に立てた目標の到達度および業務執行評価により算出します。
d. 株式報酬の決定方針	株主とのより一層の価値共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上に連動したインセンティブとして、譲渡制限付株式報酬制度(RS)を導入しています。役位ごとに職務および責任に応じた数量の譲渡制限付株式を割り当てます。
e. 報酬の種類ごとの割合の決定方針	基本報酬:業績連動報酬:評価報酬:株式報酬の割合が、概ね40%:40%:5%:15%前後となるように支給します。  (参考:旧報酬制度の割合) 
f. 報酬を与える時期または条件の決定方針	基本報酬・業績連動報酬・評価報酬は、月例の固定報酬とします。非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬は割当契約書に基づき、譲渡制限が付された株式を毎年割り当て、当社の最終地位を退任または退職した時に譲渡制限を解除します。
g. 個人別報酬の内容の決定方法	個人別の報酬額については上記の基本報酬・業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の内容に関する取締役会の決議に基づき、代表取締役社長がその具体的な決定権限の委任を受けるものとします。なお、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、代表取締役社長は当該金額の決定に先立ち、指名・報酬諮問委員会への説明・審議を経て、その了承を得るべきこととします。

④ 取締役会の実効性評価

日本曹達では、取締役会の適切な職務執行の決定および監督機能の向上を目的として、2015年度より毎年、取締役会メンバー全員へのアンケート形式による自己評価を実施しています。また、定期的に外部機関へ委託してヒアリング調査による分析・評価を実施することとしており、2018年度・2021年度・2024年度に外部機関によるヒアリング調査を実施しました。2024年度の評価においては、取締役および監査等委員である取締役全員に対し、外部機関が作成した以下の項目に関するアンケートを実施しました。また、そのアンケート結果に基づいて、外部機関が取締役全員にインタビューを行い、その内容を踏まえて取締役会で実効性の現状認

識について検証・議論を行いました。

その結果、当社の取締役会は全体として実効性が確保されていることを確認しました。特に、経験・スキルのバランスのとれた取締役会の構成となっていることや、オープンで発言しやすい議事運営が行われていること、社外取締役に対する情報共有・提供が適切に行われていることなどが強みであることが確認されました。一方で、取締役会における中長期的な視点での議論をさらに充実させる必要があることも確認されました。

今後も取締役会の運営方法の改善に取り組み、取締役会の実効性のさらなる向上に努めています。

(アンケート項目)

- ①取締役会の役割・機能(中長期的な経営戦略に関する議論の充実や指名・報酬に関する監督機能の発揮など)
- ②取締役会の規模・構成(人数・独立社外取締役の割合、スキル・多様性の確保)
- ③取締役会の運営(取締役会の開催回数・頻度・時間・資料提供、議事運営など)
- ④内部統制等の整備(内部統制・リスク管理体制・内部通報制度の整備・監督など)
- ⑤社外取締役の活用(社外取締役による助言・監督など)
- ⑥株主・投資家との関係(株主・投資家との対話の体制、取締役会に対する株主・投資家意見のフィードバックなど)

基本的姿勢

日本曹達グループは、「日曹グループ行動規範」の周知により、法令等遵守・企業倫理に基づいた企業行動を徹底するとともに、コンプライアンス委員会の設置や内部通報制度の適正な運用により、内部統制システムの強化を図り、社会から信頼される企業としてコンプライアンス経営に取り組んでいます。

■日曹グループ行動規範

1. 法令と企業倫理の遵守	(1) 公正な行動 (2) 企業倫理の遵守 (3) 法令違反の早期是正と厳正対処
2. 社会との関係	(1) 社会への貢献 (2) ステークホルダーの期待と信頼への対応 (3) 各種業法の遵守 (4) 寄付行為・政治献金規制 (5) 反社会的勢力との関係断絶 (6) 環境保全・保護 (7) 安全保障貿易管理・輸出入関連法令の遵守
3. 顧客・取引先・競争会社との関係	(1) 製品の安全性 (2) 独占禁止法の遵守 (3) 購入先の適正取引、下請法の遵守 (4) 不正競争の防止 (5) 接待・贈答 (6) 外国公務員贈賄禁止 (7) 適正な宣伝・広告
4. 株主・投資家との関係	(1) 経営情報の開示 (2) インサイダー取引の禁止
5. 個人との関係	(1) 人権尊重・差別禁止 (2) ハラスメント (3) プライバシーの保護 (4) 職場の安全衛生 (5) 労働関係法の遵守
6. 会社・会社財産との関係	(1) 就業規則の遵守 (2) 適正な会計処理 (3) 利益相反行為 (4) 政治・宗教活動の禁止 (5) 企業秘密の管理 (6) 会社資産の適切な使用 (7) 情報システムの適切な使用 (8) 知的財産権の保護
7. 附則	(1) 本行動規範の適用範囲 (2) 本行動規範の改廃 (3) 本行動規範の説明責任 (4) 行動違反・窓口 (5) 罰則

日曹グループ行動規範

https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/governance/pdf/code_of_conduct.pdf

④ コンプライアンス推進体制

日本曹達は、グループ全体において「法令遵守・企業倫理」に基づく企業行動の徹底を図ることを目的に、コンプライアンス担当取締役を委員長、法務担当部門を事務局とするコンプライアンス委員会を設置しています。取締役会は同委員会の会議内容について報告を受けるとともに、委員会規程の改廃を監督し、代表取締役は委員長・副委員長の任免を監督することにより、同委員会のガバナンス体制を構築しています。また、「日曹グループ行動規範」の徹

底を図るため、各部門・事業場およびグループ会社にそれぞれコンプライアンス担当者を配置しています。

当社グループの従業員が「日曹グループ行動規範」に違反する行為を行った場合、あるいは他の従業員の違反行為を知った場合には、コンプライアンス委員会事務局、外部の弁護士または監査等委員に直接相談できるよう、内部通報制度(相談窓口)を設けています。

④ コンプライアンス推進・教育

日本曹達グループが健全な企業活動を実行するための遵守事項などを「日曹グループ行動規範」として定め、当社および国内外の子会社に導入・浸透を図っています。法令遵守の徹底に向けて、業務関連法令の教育・研修を年1回以上実施するとともに、「日曹グループ行動規範」のeラーニングを当社および子会社の全役職員

に実施し、受講率は97%に至っています。また、当社および子会社のコンプライアンス担当者向けには内部通報対応セミナーを開催しています。その他、全従業員を対象としたコンプライアンス調査を年1回実施することで浸透状況を確認しています。

詳しくはESGデータ集2025 P.86

リスクマネジメント

詳しくはESGデータ集2025 P.89~91

リスクマネジメント体制の構築

取締役会の監督のもと、事業環境の変化に対応した実効性のあるリスク管理体制を整備します。経営に重大な影響を与える可能性のある重要なリスクについては、取締役会への報告と対応方針の承認を義務づけ、適切な意思決定を行います。同時に、リスクの性質に応じて専門委員会や担当部署を設置するとともに、業務部門から独立した組織による監査体制の構築や会計監査法人との連携などの組織体制の整備を通じて内部統制環境を強化します。これらの体制整備とあわせて、リスクに応じた業務運用ルールや社内規程を整備し、予防的なリスク管理を推進します。一方で、リスクが顕在化した場合には、組織横断的に対応し、迅速な問題解決と再発防止策の実施により、事業継続性の確保と企業価値の保護を図ります。これらの一連の取り組みを通じて、持続的な成長を支えるリスクマネジメント体制の強化を図ります。

内部統制

内部統制システムの整備状況

- (1) 日本曹達は、業務の適正を確保するために必要な体制の整備に関する基本方針に基づき、コンプライアンスをはじめ、効率的で健全な会社経営の確保のための組織の整備・運用とルールの周知徹底を行っています。
- (2) 社会から信頼されつつ企業活動を継続するために、CSR(企業の社会的責任)活動に取り組んでいます。

損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 「日曹グループ行動規範」の周知により、法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動を徹底します。
 - (2) 社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、環境保全、保安防災・BCP(事業継続計画)、労働安全衛生、物流安全、化学品・製品安全に配慮した事業活動を推進するとともに、「環境管理規程」「保安管理規程」などの会社規程に基づいてリスクマネジメントを実施し、事故の未然予防を図ります。
 - (3) 万が一の重大事故発生時には、「保安管理規程」などの会社規程に基づいて事故対策本部を設置し、横断的・組織的な対応を行います。
 - (4) 大地震などの自然災害、あるいはその他の甚大な被害をもたらす危機の発生時には、「BCP」に基づいて適切に対応します。
 - (5) その他業務執行に関連して発生する各種リスクには、所管する各部署が対応マニュアルなどに基づいて適切に対応します。
 - (6) 「内部統制監査部」を設置し、業務部門から独立して業務の妥当性・効率性および財務報告の信頼性の確保などについて評価するとともに、業務プロセスにおける内部統制の適切な運用推進を図ります。
- 「内部統制監査部」は、監査結果および内部統制の運用状況について取締役会に報告します。

内部統制監査

業務部門から独立した内部統制監査部を設置し、監査等委員である取締役と連携しながら業務の妥当性・効率性および財務報告の信頼性の確保などについて評価しています。監査等委員である取締役は、日本曹達グループ全体の動向を把握し、内部統制の適正な執行について監視・検証を行っています。さらに、財務情報などの信頼性の確保については、会計監査人からの定期報告に加え、一部の実地監査に立ち会うなどの密接な連携を図り対応しています。

情報セキュリティマネジメント

日本曹達は会社が保有する情報資産の適切な管理ならびに保護を経営の重要課題と位置づけ、情報システム部門担当役員を統括責任者として、情報セキュリティマネジメントを推進しています。情報セキュリティポリシーなどの社内規程の整備に加え、情報システムの適切な使用について、「日曹グループ行動規範」に謳うことで、情報資産の重要性に対する意識を高める取り組みを行っています。また、外部からのウイルス感染を想定した不審メールへの対応訓練をグループ各社にも展開するなど、日本曹達グループ全体の情報セキュリティ管理体制を強化しています。

事業等のリスク

1. 市場に関するリスク

- (1) 当社グループの事業の中には景気変動の影響を受ける製品・サービスがあるため、経済環境の変化により市況が大きく変動した場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。
- (2) アグリビジネスにおいては需要に季節性があるため、第4四半期会計期間に収益が増加する傾向があります。また、天候に左右されやすい傾向があるため、天候の変動により当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。
- (3) 当社グループはケミカルマテリアル・アグリビジネスを中心にグローバルな事業展開を行っており、両事業における海外売上比率は約53%となっています。各国・各地域における予期せぬ現地法規制の変更や、大規模な伝染病の流行、戦争・暴動・テロなどの地政学リスクや偶発的要因、主要国における通商政策の変更などにより、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。そのため、当社ではグローバル拠点として現地法人を設置し、各国・各地域におけるリスク情報の収集ならびにビジネス動向の分析を行っています。

2. 為替変動リスク

- (1) 当社グループはグローバルな事業展開を行っており、為替の変動は外国通貨建ての売上高や原材料の調達コストに影響を及ぼします。そのため、為替予約などにより経営成績への影響の軽減を図っています。
- (2) 海外の連結子会社や持分法適用会社は連結財務諸表上の円換算額が為替相場に左右されるため、急激な為替の変動が当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

3. 原材料調達に関するリスク

当社グループの製品で使用する原材料が確保できない場合、あるいは原材料価格が急激に変動した場合は、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。そのため、調達先の分散化や多様化により、原材料の安定的な調達に努めるとともに、原材料価格の上昇に対しては、原価の低減や販売価格の改定などの施策を行うことにより経営成績への影響の軽減を図っています。

4. 法的規制に関するリスク

当社グループは事業を営む国内外の法令を遵守した事業活動を行っていますが、環境問題に関する世界的な意識の高まりなどから、化学製品に対する規制は強化される傾向にあります。したがって、将来において環境に関する規制が予想を超えて厳しくなり、新たに多額の投資が必要となつた場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

5. 研究開発に関するリスク

当社グループは新製品の開発に多くの経営資源を投入していますが、特にアグリビジネスにおける研究開発では、有効性や安全性の確認のための開発期間が長期にわたり、先行投資となる研究開発費・委託試験費が多額になるため、研究テーマが実用化されなかった場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

6. 製品の品質保証に関するリスク

当社グループは化学品製造業として品質管理のレスポンシブル・ケア活動(自主的なリスク低減活動)に取り組み、特に「ISO9001」による管理改善に努めています。また、新製品の販売や品質改善時には、「ISO9001」に準じて事前に製造物責任(PL)のリスク評価を確実に実施することで、PL問題の未然防止を図っています。しかしながら、すべての製品について欠陥がなく、PL問題が発生しないという保証はありません。そのため、PL保険に加入し万が一の事故に備えていますが、品質面での予期せぬ重大な欠陥が発生した場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

7. 事故・災害に関するリスク

当社グループは化学品製造業として製造に係るリスクを強く認識し、環境保全、保安防災、労働安全衛生、物流安全、化学品・製品安全などについてレスポンシブル・ケア活動に取り組み、生産設備や化学製品の保管貯蔵施設での事故の未然防止に努めています。しかしながら、不測の事故あるいは大規模な自然災害などの発生により、製造設備で人的・物的被害が生じた場合、あるいは工場周辺地域に被害が生じた場合、当社グループの社会的信用の低下、事故災害への対策費用、および生産活動停止による機会損失により、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

8. 減損会計適用に関するリスク

当社グループの事業資産の価値が大幅に下落した場合、あるいは収益の低下などにより投資額の回収が見込めなくなった場合、減損処理を行うことにより当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

9. 退職給付債務に関するリスク

当社グループの従業員退職給付費用および債務は、年金資産の運用収益率や割引率などの数理計算上の前提に基づいて算出されているため、市場環境の急変などにより実際の結果が前提条件と大幅に異なる場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

10. 知的財産の侵害リスク

当社グループは保有する知的財産権を厳正に管理していますが、特定の国においては完全に保護されず、第三者による侵害を完全には防止できない可能性があり、その場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

11. 情報セキュリティに関するリスク

当社グループは事業に関する機密情報などを有しています。情報管理体制には万全を期していますが、予期せぬ事態によりこれらの情報が社外に流失した場合、事業活動の停滞や信用の低下により、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。そのため、当社グループでは情報管理に関する社内規程を制定し、従業員には教育によって管理意識や取り扱いルールの浸透を図るとともに、機密情報などを共有するステークホルダーとは秘密保持契約を締結し、情報管理体制の強化に努めています。

12. 人材確保に関するリスク

生産年齢人口の減少によって労働力が確保できない場合は、事業活動の停滞等により、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。そのため、デジタル化を推進し、デジタルトランスフォーメーション(DX)を実現するための戦略として「日本曹達DXビジョン」を策定し、生産プロセスの効率化と最適生産体制の構築、革新的なデータ活用による研究の効率化、およびデジタル技術の活用による業務効率化に取り組んでいます。また、人的資本経営ビジョン「社員もがやく」を策定し、多様な価値観・強みを持つ社員一人ひとりが最大限に力を発揮できるように、ダイバーシティの推進や人材育成、働きがいと誇りを持てる職場づくりに取り組んでいます。

10カ年の財務・非財務ハイライト

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
経営成績										
売上高	(百万円)	142,711	128,647	141,230	145,663	144,739	139,363	152,536	172,811	154,429
営業利益	(百万円)	7,415	5,365	6,390	7,906	8,135	9,980	11,930	16,893	13,872
売上高営業利益率(ROS)	(%)	5.2	4.2	4.5	5.4	5.6	7.2	7.8	9.8	9.0
持分法による投資損益	(百万円)	11,728	4,898	2,239	△ 1	1,841	1,856	3,063	7,841	6,319
経常利益	(百万円)	18,952	9,908	9,204	8,888	10,312	12,743	16,512	26,456	23,297
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	14,313	8,785	6,378	5,802	6,759	7,360	12,683	16,692	16,612
財務状況										
総資産	(百万円)	220,587	217,302	219,457	216,212	210,556	227,975	245,585	251,350	290,492
純資産	(百万円)	131,489	138,069	144,801	144,916	144,440	149,203	158,298	170,959	189,474
自己資本比率	(%)	58.5	62.3	64.6	65.6	67.1	63.9	63.5	67.3	64.7
有利子負債	(百万円)	49,847	39,240	31,939	26,116	29,220	39,145	40,247	32,376	48,996
D/Eレシオ ^{*1}	(倍)	0.39	0.29	0.23	0.18	0.21	0.27	0.26	0.19	0.26
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	11.5	6.6	4.6	4.1	4.8	5.1	8.4	10.3	9.3
総資産営業利益率(ROA)	(%)	3.4	2.5	2.9	3.6	3.8	4.6	5.0	6.8	5.1
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	10,639	41,236	12,085	11,677	12,449	13,821	14,545	15,590	5,729
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 9,424	△ 7,858	△ 8,327	△ 15,280	△ 10,399	△ 13,770	△ 11,620	△ 4,863	△ 9,594
フリー・キャッシュ・フロー ^{*2}	(百万円)	1,215	33,377	3,758	△ 3,603	2,050	51	2,924	10,726	△ 3,865
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,323	△ 14,620	△ 9,485	△ 7,534	△ 1,161	1,722	△ 4,802	△ 10,441	6,694
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	14,494	33,146	27,585	16,536	17,200	19,253	17,898	18,484	22,187
1株当たりの指標										
1株当たり当期純利益	(円)	232.02	143.52	105.67	96.14	112.14	127.59	227.19	299.39	298.71
1株当たり純資産	(円)	2,072.28	2,242.55	2,349.29	2,349.05	2,367.12	2,582.54	2,798.51	3,035.05	3,414.78
1株当たり配当額	(円)	30	30	30	30	40	55	90	120	120
配当性向	(%)	12.9	20.9	28.4	31.2	35.7	43.1	39.6	40.1	40.2
その他										
設備投資額	(百万円)	6,764	6,512	8,589	8,026	8,824	7,718	13,113	13,255	7,484
減価償却費	(百万円)	6,242	6,397	6,532	6,966	7,578	7,662	8,577	9,078	7,842
研究開発費	(百万円)	6,670	6,495	7,250	6,241	6,127	5,791	5,844	6,309	6,422
非財務指標										
二酸化炭素排出量	(万t)	19.4	20.0	20.7	20.1	20.0	18.9	19.2	14.8	13.0
エネルギー使用量(原油換算)	(千kL)	96.1	97.0	98.8	96.3	93.3	90.3	95.2	71.1	63.3
連結従業員数	(名)	2,664	2,684	2,683	2,724	2,744	2,770	2,785	2,418	2,402

(注1) 記載金額は100万円未満を切り捨てて表示しています。

(注2) 当社は、2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施し、また、2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しました。

本資料における1株当たりの指標については、2024年の株式分割の影響を反映しています。

(注3) 二酸化炭素排出量およびエネルギー使用量(原油換算)は、日本曹達単体(本社+4工場+1研究所+6営業所)に関する報告です。

※1 D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本* *自己資本 = 純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分

※2 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

財務レビュー

経営成績の状況

当連結会計年度におけるわが国経済は、経済活動の持ち直しの動きが見られたものの、海外景気の下振れ懸念や地政学的リスクの高まりなどにより、先行き不透明な状況が続きました。

このような状況のもと、日本曹達グループにおいては、長期経営ビジョン(2021年3月期～2030年3月期)および中期経営計画(2024年3月期～2026年3月期)を推進し、企業価値の向上に向けた諸施策に全力で取り組みました。

当連結会計年度は、アグリビジネスにおいて流通在庫の適正化を図るために輸出向け販売の出荷調整を行ったものの、ケ

ミカルマテリアルの販売やエンジニアリングのプラント建設工事が堅調に推移したことなどにより、売上高は1,551億9千9百万円(前年度並み)、営業利益は160億6千3百万円(前年度比15.8%増)となりました。

経常利益は、持分法による投資利益が減少したことや、前年度において為替差益を計上したことなどにより、195億2千9百万円(前年度比16.2%減)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益を計上したことなどにより、150億1千1百万円(前年度比9.6%減)となりました。

セグメント別状況

ケミカルマテリアル

工業薬品は減少したものの、化成品や医薬品・工業用殺菌剤、および機能材料が増加しました。

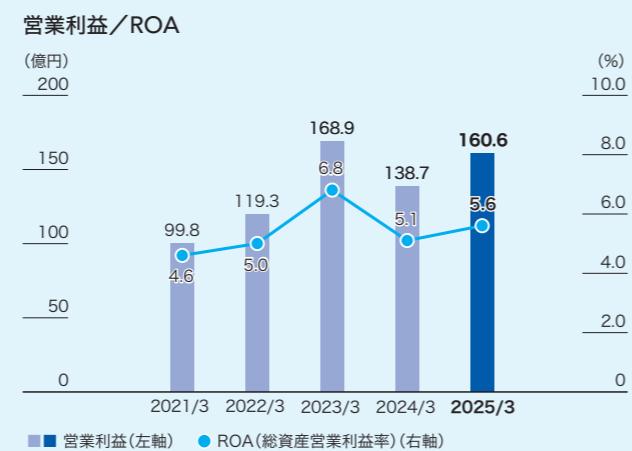
この結果、当連結会計年度の売上高は364億4千2百万円(前年度比1.1%増)、営業利益は60億7千4百万円(前年度比97.0%増)となりました。

工業薬品は、塩化燐が増加したものの、青化ソーダやカセイソーダが減少したことにより、減収となりました。

化成品は、非フェノール系感熱紙用顔色剤が伸長したことにより、増収となりました。

機能材料は、樹脂添加剤「NISSO-PB」が伸長したことにより、増収となりました。

セグメント別業績



親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



1株当たり当期純利益(EPS)



※2024年10月1日付で実施した株式分割を反映しています。

エコケア製品

医薬品・工業用殺菌剤は、医薬品添加剤「NISSO HPC」が伸長したことにより、増収となりました。

アグリビジネス

流通在庫の適正化を図るために輸出向け販売の出荷調整を行ったことや、海外市場での販売価格が下落したことにより、殺虫剤・殺ダニ剤の輸出向けが減少しました。

この結果、当連結会計年度の売上高は535億8千8百万円(前年度比1.0%増)、営業利益は51億1千5百万円(前年度比23.4%減)となりました。

殺虫剤は、「トップジンM」の輸出向けが減少したものの、「ピシロック」「パンチョ」の輸出向けが増加したことなどにより、増収となりました。

殺虫剤・殺ダニ剤は、殺ダニ剤「ニッソラン」の輸出向けが増加したものの、殺虫剤「モスピラン」の輸出向けが減少したことなどにより、減収となりました。

除草剤は「コンクルード」が増加し、増収となりました。

トレーディング&ロジスティクス

各種有機・無機薬品などの販売は減少したものの、樹脂原料などの販売が増加したことにより、当連結会計年度の売上高は428億1千8百万円(前年度比4.7%増)、営業利益は24億1千7百万円(前年度比12.7%増)となりました。

エンジニアリング

プラント建設工事の収益性が大幅に向上したことにより、当連結会計年度の売上高は131億3千8百万円(前年度比19.6%減)、営業利益は23億6千8百万円(前年度比37.2%増)となりました。

エコソリューション

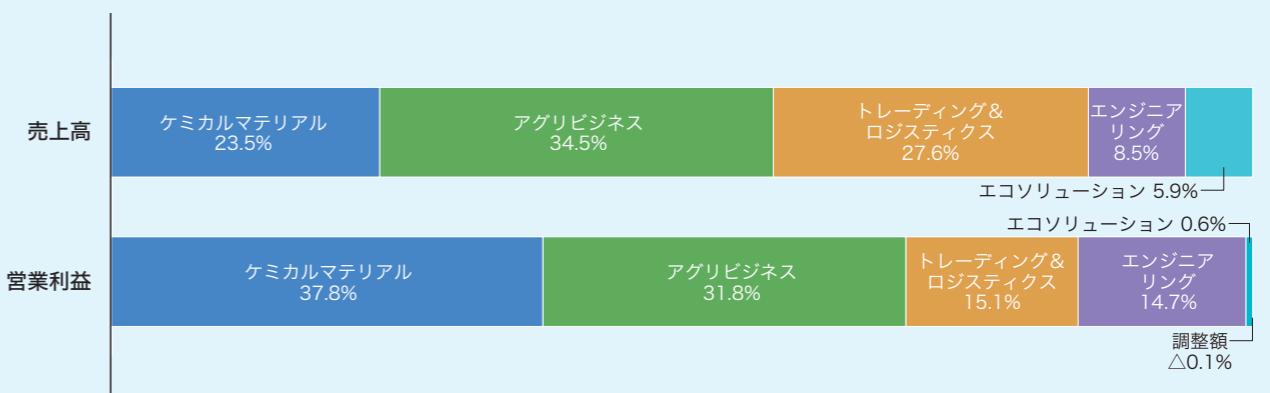
非鉄金属やリサイクル硫酸類が堅調に推移したものの、廃棄物処理が低調に推移したことにより、当連結会計年度の売上高は92億1千2百万円(前年度比13.9%増)、営業利益は9千9百万円(前年度比39.6%減)となりました。

2025年3月期 連結業績(セグメント別業績)

	2023/3		2024/3		2025/3	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ケミカルマテリアル*	487.9	29.2	360.6	30.8	364.4	60.7
アグリビジネス	587.6	94.7	530.4	66.7	535.9	51.2
トレーディング&ロジスティクス	436.3	21.9	409.0	21.5	428.2	24.2
エンジニアリング	130.8	18.9	163.4	17.3	131.4	23.7
エコソリューション*	85.6	4.8	80.9	1.6	92.1	1.0
調整額*	—	△0.5	—	0.8	—	△0.1
連結合計	1,728.1	168.9	1,544.3	138.7	1,552.0	160.6

※2025年3月期に利益の管理区分を変更しました。従来「ケミカルマテリアル」および「調整額」に含めていた日曹金属化学株式会社に関する項目を「エコソリューション」に含めています。

2025年3月期 収益構成



財政状態

当連結会計年度末の総資産は、建設仮勘定が87億9千9百万円増加したものの、投資有価証券が67億5千5百万円減少したことや受取手形、売掛金及び契約資産が48億2千万円減少したことにより、前連結会計年度末に比べ23億9千5百万円減少し、2,880億9千7百万円となりました。

負債につきましては、借入金が13億2千5百万円増加したものの、支払手形及び買掛金が16億1千2百万円減少したことなどにより、前連結会計年度末に比べ10億2千3百万円減少し、999億9千4百万円となりました。

また、純資産は前連結会計年度末に比べ13億7千2百万円減少し、1,881億2百万円となりました。この結果、当連結会計年度末の自己資本比率は64.8%となりました。

キャッシュ・フローの概況

当連結会計年度における現金及び現金同等物は5億5千2百万円減少し、216億3千4百万円となりました。その主な内訳は、税金等調整前当期純利益202億6千5百万円(非キャッシュ項目である持分法による投資利益27億1百万円を含む)に加え、減価償却費78億3千2百万円などがあった一方、有形固定資産の取得による支出176億5百万円、配当金の支払額65億9千8百万円、法人税等の支払額24億9千8百万円などがあったことによるものです。

研究開発

日本曹達グループは、「特徴ある独自技術に基づく高付加価値製品の開発」を進めるために、「知の融合」「技の融合」「グローバル」をキーワードに、ケミカルマテリアルとして機能性材料と精密合成技術を活用した各種化学品、およびアグリビジネ

スとして新規農薬開発を目指した研究開発に取り組んでいます。ビジョンとして、「かがくで、かがやく。Brilliance through Chemistry」を掲げ、新たな価値を化学の力で創造し、サステナブルな社会の実現に貢献することを目指しています。また、予想される事業環境の変化に備え、現有製品のさらなる強化・拡大を図り、既存事業周辺、重点指向分野での新製品の開発を強力に推進するとともに、関連会社との技術連携を通じたグループ全体の技術力強化、新しい技術分野への参入や自社保有技術の積極的活用による新規事業の創生を目指しています。具体的には、アグリカルチャー、ヘルスケア、環境、ICTの重点分野において既存事業を強化・拡大するとともに、食料、医療、先端材料の3つのドメインを新規事業のターゲットとして設定し、社会に貢献する材料、剤の開発を進めています。さらに、自社資源および保有技術の活用をベースとしたアグロケミカル創生技術、バイオ資源利用技術、機能性材料創生技術をプラットフォーム技術として強化し、社内外の技術との融合による新たな価値創造を図っています。

当連結会計年度における各セグメント別の研究開発の状況は次のとおりです。

なお、研究開発費の総額は66億9百万円(連結売上高比4.3%)です。

ケミカルマテリアル

精密重合技術や有機合成技術を活かした新規ポリマー材料、機能化学品の開発を推進しています。すでに先端通信CCL材料向けに精密重合技術を活かし、「1,2-SBS(スチレンブタジエンスチレン)」を上市、さらに、成長市場である生成AIに求められる、耐熱、難燃機能を付与したCCL材料(ブタジエン重合ベース)を開発し、市場へ提案しています。また、精密合成分野においては、ホスゲン、金属ソーダなどの当社特有の原料を利用した受託製造および、それらを活用した新製品の創出を目指しています。液状ポリブタジエン製品、感熱紙用顔料剤、エコケア・光触媒およびバイオサイドなど環境化学関連製品、有機金属関連製品などの既存製品は、市場競争力強化を行いながら、周辺の新規用途、新規銘柄開発など積極的な研究開発を行っています。医薬・食品分野向けにセルロース誘導体の新銘柄開発を当社CTAC(セ

ルローステクニカルアプリケーションセンター)を中心に行ってい

ます。

新規事業開発として、アニマルヘルス分野、電子材料分野では有機EL関連や半導体前工程での新規事業に取り組んでいます。また、スタートアップとの連携やアカデミアとの協業を含め将来にわたる継続的な新規事業創出に取り組んでいます。

なお、ケミカルマテリアルにおける研究開発費は21億5千4百万円です。

アグリビジネス

「食の安全・安心」にますます関心が持たれる中、低薬量で活性を示し、低残留性の畑作果樹園芸用農薬を中心とした研究に取り組んでいます。

べと病やピシウム病に卓効を示す殺菌剤「ピシロック」については、海外開発を積極的に推進しています。米国では、トウモロコシなどの種子処理やゴルフ場の芝で使用され好評を得ています。また、アジアでも中国、韓国、インドネシアなどで今後一層の販売増加が見込まれています。新規の作用性を有する殺ダニ剤「ダニオーテ」については、上市5年目を迎え、国内および韓国を中心に好評を得ています。広範囲の病害に有効な殺菌剤「ミギワ」は、国内では2022年12月より全国販売を開始した果樹向け製剤、その翌年に発売した野菜向け製剤とともに順調に販売を伸ばしています。海外においても、各国での登録取得を進める中、既登録国において販売を進めています。また、昨年、新規殺虫剤NI-40のグローバル開発に着手しました。幅広い害虫に優れた効果を示し、既存剤に抵抗性を示す害虫にも有効なため、農業生産現場への大きな貢献が期待されています。さらに、これらに続く有望化合物についてもフェーズアップに向け鋭意研究中です。

化学農薬以外では、「アグロケア」および「マスタピース」の販売が順調であり、今後も微生物の多様な能力を活かした生物農薬製品群の充実に力を入れます。

なお、アグリビジネスにおける研究開発費は44億4千1百万円です。

エコソリューション

環境開発事業では、各種難処理産業廃棄物の資源リサイクルプロセスの改善研究に取り組んでいます。

なお、エコソリューションにおける研究開発費は13百万円です。

設備投資

日本曹達グループは、ケミカルマテリアルでの増産設備および各種製造設備の合理化などを中心に、103億1千3百万円の設備投資を実施しました。各セグメント別の設備投資の状況は次のとおりです。

ケミカルマテリアル

KrFフォトレジスト材料の増産に伴う設備工事、各種製品の製造設備の強化・合理化ならびに維持更新工事を中心に、59億4千1百万円の設備投資を実施しました。

アグリビジネス

各種製品の製造設備の強化・合理化ならびに維持更新工事を中心に、19億1千9百万円の設備投資を実施しました。

トレーディング&ロジスティクス

合理化ならびに維持更新工事を中心に、14億4千3百万円の設備投資を実施しました。

エンジニアリング

合理化ならびに維持更新工事を中心に、1億2千5百万円の設備投資を実施しました。

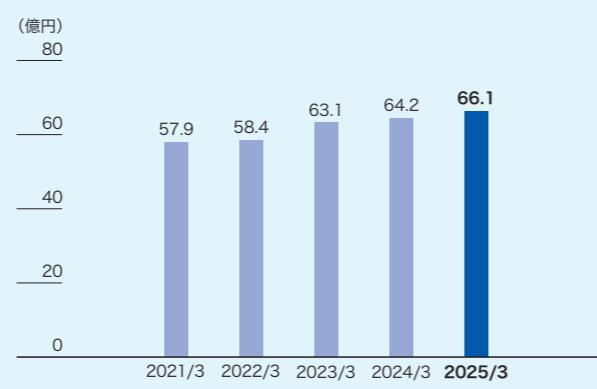
エコソリューション

合理化ならびに維持更新工事を中心に、8億8千2百万円の設備投資を実施しました。

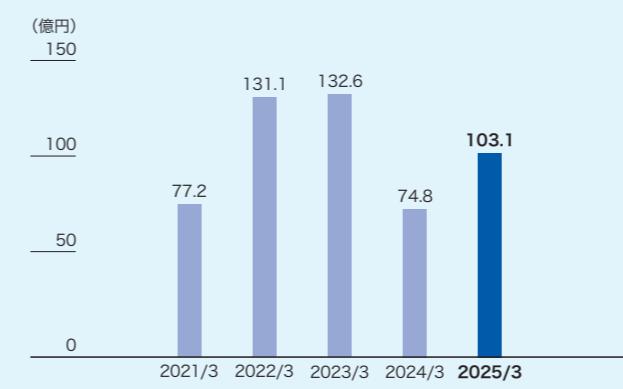
有利子負債／D/Eレシオ



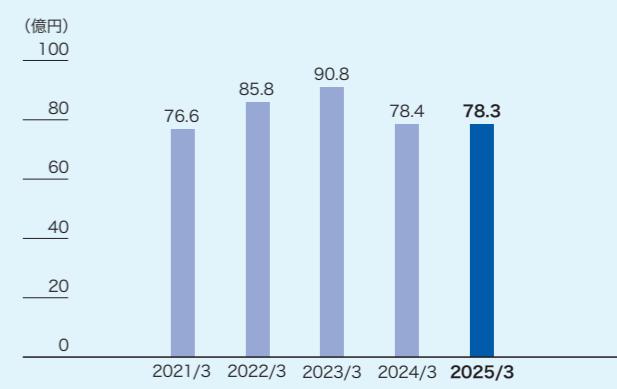
研究開発費



設備投資額



減価償却費



連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	22,215	22,267
受取手形、売掛金及び契約資産	50,755	45,935
電子記録債権	4,268	4,203
棚卸資産	51,729	53,419
その他	5,162	3,826
貸倒引当金	△8	△9
流動資産合計	134,123	129,643
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	69,341	71,139
減価償却累計額	△45,941	△46,958
建物及び構築物(純額)	23,400	24,181
機械装置及び運搬具	121,442	123,015
減価償却累計額	△102,391	△103,642
機械装置及び運搬具(純額)	19,051	19,373
工具、器具及び備品	13,573	14,001
減価償却累計額	△11,051	△11,597
工具、器具及び備品(純額)	2,522	2,403
土地	15,024	15,018
建設仮勘定	3,379	12,179
その他	278	289
減価償却累計額	△196	△221
その他(純額)	81	68
有形固定資産合計	63,460	73,224
無形固定資産		
のれん	100	69
その他	3,606	2,694
無形固定資産合計	3,706	2,763
投資その他の資産		
投資有価証券	70,084	63,328
退職給付に係る資産	15,233	14,502
繰延税金資産	1,797	2,082
その他	2,087	2,554
貸倒引当金	△1	△1
投資その他の資産合計	89,201	82,465
固定資産合計	156,369	158,454
資産合計	290,492	288,097

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	18,658	17,045
電子記録債務	3,891	3,680
短期借入金	23,795	26,913
未払法人税等	914	1,797
賞与引当金	6,151	5,798
その他	6,818	6,674
流動負債合計	60,228	61,910
固定負債		
長期借入金	25,118	23,325
繰延税金負債	11,076	10,675
退職給付に係る負債	1,283	1,270
環境対策引当金	422	14
その他	2,888	2,799
固定負債合計	40,789	38,083
負債合計	101,018	99,994
純資産の部		
株主資本		
資本金	29,166	29,166
資本剰余金	26,099	24,823
利益剰余金	116,174	124,566
自己株式	△4,497	△3,191
株主資本合計	166,942	175,365
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	14,968	11,398
繰延ヘッジ損益	30	△39
為替換算調整勘定	3,559	△999
退職給付に係る調整累計額	2,547	1,059
その他の包括利益累計額合計	21,105	11,419
非支配株主持分	1,425	1,317
純資産合計	189,474	188,102
負債純資産合計	290,492	288,097

連結損益計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
売上高	154,429	155,199
売上原価	111,729	110,264
売上総利益	42,699	44,934
販売費及び一般管理費	28,827	28,871
営業利益	13,872	16,063
営業外収益	10,412	5,050
営業外費用	987	1,584
経常利益	23,297	19,529
特別利益	1,611	3,262
特別損失	3,569	2,526
税金等調整前当期純利益	21,338	20,265
法人税、住民税及び事業税	3,146	3,787
法人税等調整額	1,487	1,351
法人税等合計	4,634	5,138
当期純利益	16,704	15,127
非支配株主に帰属する当期純利益	91	115
親会社株主に帰属する当期純利益	16,612	15,011

連結包括利益計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
当期純利益	16,704	15,127
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,975	△3,570
繰延ヘッジ損益	△2	△2
為替換算調整勘定	1,385	△456
退職給付に係る調整額	2,341	△1,467
持分法適用会社に対する持分相当額	3,950	△4,319
その他の包括利益合計	11,649	△9,817
包括利益		
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	28,142	5,324
非支配株主に係る包括利益	211	△15

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位:百万円)					
株主資本					
資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	29,166	25,834	107,090	△2,410	159,681
当期変動額					
剩余金の配当		△7,529		△7,529	
親会社株主に帰属する当期純利益		16,612		16,612	
自己株式の取得			△2,004	△2,004	
自己株式の処分	112		△82	29	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	152			152	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	264	9,083	△2,086	7,261
当期末残高	29,166	26,099	116,174	△4,497	166,942

(単位:百万円)						
その他の包括利益累計額						
その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非分配 株主持分	純資產 合計
当期首残高	10,993	79	△1,684	187	9,575	1,702
当期変動額						
剩余金の配当				△7,529		
親会社株主に帰属する当期純利益				16,612		
自己株式の取得				△2,004		
自己株式の処分				29		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動				152		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,975	△49	5,244	2,359	11,530	△277
当期変動額合計	3,975	△49	5,244	2,359	11,530	△277
当期末残高	14,968	30	3,559	2,547	21,105	1,425

当連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位:百万円)					
株主資本					
資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	29,166	26,099	116,174	△4,497	166,942
当期変動額					
剩余金の配当		△6,619		△6,619	
親会社株主に帰属する当期純利益		15,011		15,011	
自己株式の取得			△2	△2	
自己株式の処分	10		22	32	
自己株式の消却		△1,285		1,285	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△1,275	8,392	1,306	8,422
当期末残高	29,166	24,823	124,566	△3,191	175,365

(単位:百万円)						
その他の包括利益累計額						
その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非分配 株主持分	純資產 合計
当期首残高	14,968	30	3,559	2,547	21,105	1,425
当期変動額						
剩余金の配当				△6,619		
親会社株主に帰属する当期純利益				15,011		
自己株式の取得				△2		
自己株式の処分				32		
自己株式の消却				—		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△3,570	△69	△4,558	△1,487	△9,686	△108
当期変動額合計	△3,570	△69	△4,558	△1,487	△9,686	△1,372
当期末残高	11,398	△39	△999	1,059	11,419	1,317

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)		
前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	21,338	20,265
減価償却費	7,842	7,832
のれん償却額	30	30
減損損失	908	91
持分法による投資損益(△は益)	△6,319	△2,701
賞与引当金の増減額(△は減少)	△266	△351
貸倒引当金の増減額(△は減少)	0	0
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△480	△863
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△46	5
環境対策引当金の増減額(△は減少)	△1,024	△408
受取利息及び受取配当金	△1,322	△1,645
支払利息	281	425
固定資産廃棄損	1,172	1,811
投資有価証券評価損益(△は益)	18	5
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,593	△3,003
売上債権の増減額(△は増加)	△5,323	4,766
棚卸資産の増減額(△は増加)	△7,256	△1,775
仕入債務の増減額(△は減少)	2,340	△1,727
その他	389	395
小計	10,689	23,155
利息及び配当金の受取額	2,337	2,404
利息の支払額	△278	△425
法人税等の支払額	△7,018	△2,498
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,729	22,636
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△9,921	△17,605
有形固定資産の売却による収入	14	63
無形固定資産の取得による支出	△494	△94
投資有価証券の取得による支出	△413	△1,332
投資有価証券の売却による収入	2,348	3,674
関係会社株式の取得による支出	△10	△6
貸付けによる支出	△1	△61
貸付金の回収による収入	4	4
有形固定資産の除却による支出	△1,005	△1,454
その他	△116	△744
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,594	△17,557
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	2,900	△1,650
長期借入れによる収入	16,000	10,300
長期借入金の返済による支出	△2,325	△7,325
配当金の支払額	△7,505	△6,598
自己株式の取得による支出	△2,007	△2
非支配株主への配当金の支払額	△130	△93
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△205	—
その他	△31	△21
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,694	△5,389
現金及び現金同等物に係る換算差額	873	△433
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,702	△743
現金及び現金同等物の期首残高	18,484	22,187
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	190
現金及び現金同等物の期末残高	22,187	21,634

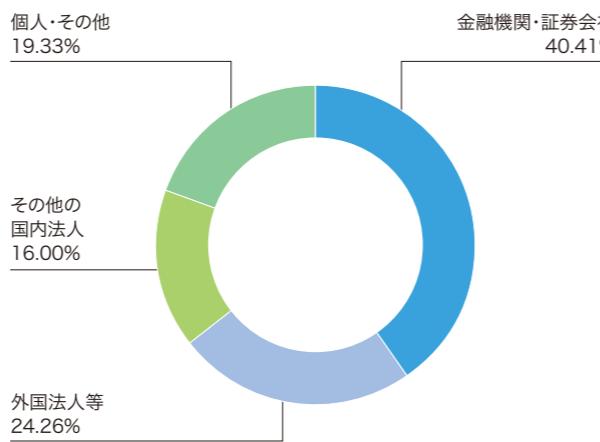
会社情報／株主・投資家情報

(2025年3月31日現在)

会社概要

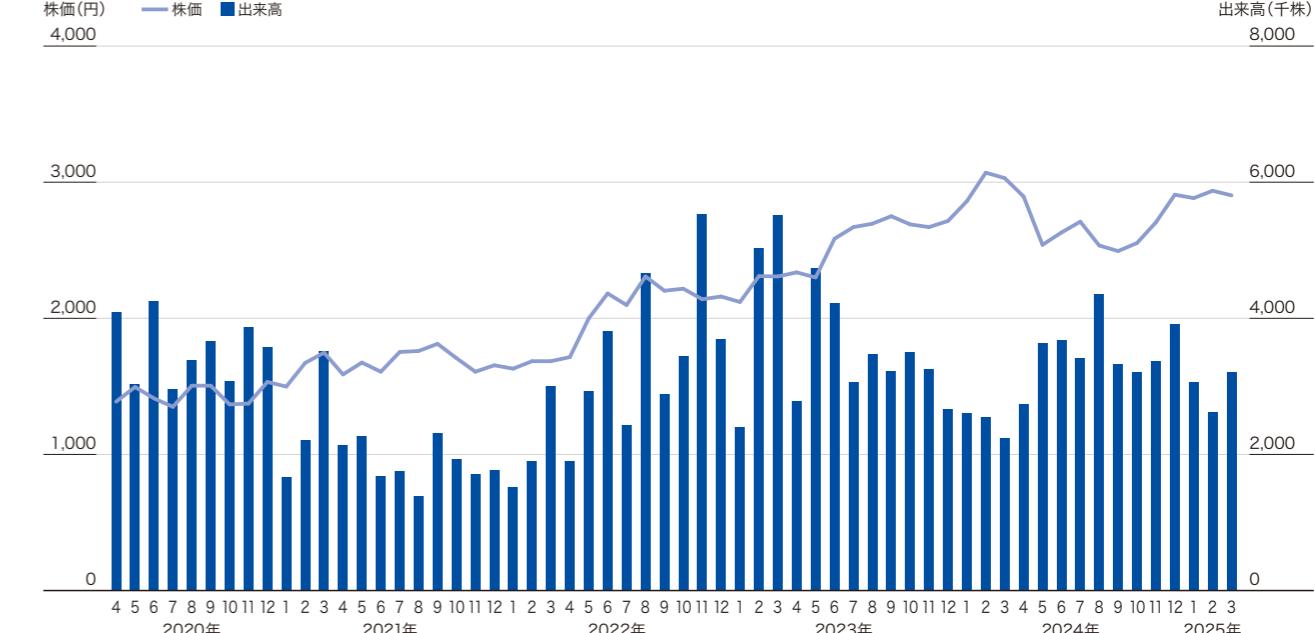
商 号	日本曹達株式会社（ニホンソーダ） Nippon Soda Co., Ltd.
本 社 所 在 地	〒100-7010 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号
電 話 番 号	(03)6366-1920
代 表 者	代表取締役社長 阿賀 英司
創 立 年 月	1920年2月
資 本 金	29,166百万円
決 算 期	3月
従 業 員 数	連結 2,432名 単体 1,346名
銘 柄 コ ー ド	4041
上 場 証 券 取 引 所	東京証券取引所プライム市場
単 元 株 式 数	100株
発 行 可 能 株 式 総 数	192,000,000株
発 行 済 株 式 総 数	56,787,734株 (自己株式1,707,450株を含む)
株 主 数	29,202名(前期末比5,075名増)
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
配 当 基 準 日	期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
株 主 名 簿 管 理 人	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
株 主 名 簿 事 務 取 扱 所	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 (郵便物送付先 電話お問い合わせ先) 〒168-8507 東京都杉並区和泉2-8-4 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 TEL 0120-288-324(フリーダイヤル)

所有者別株式分布状況



※小数点第3位を四捨五入しています。
※自己株式は「個人・その他」に含めて記載しています。

株価・出来高の推移



(注)当社は2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。上記グラフは当該株式分割の影響を反映しています。

大株主の状況

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)	7,691	13.94%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,410	8.00%
日本曹達取引先持株会	2,038	3.70%
三井物産株式会社	2,030	3.68%
農林中央金庫	1,769	3.21%
株式会社みずほ銀行	1,633	2.96%
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AG FUND 2024-09 (LIMITED OT FINANC IN RESALE RSTRCT)	1,050	1.90%
損害保険ジャパン株式会社	912	1.65%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	881	1.60%
東京海上日動火災保険株式会社	873	1.58%

(注)上記は、当社が保有する自己株式1,707,450株のうち、株式給付信託(J-ESOP)が保有する株式85,848株を除いた1,621,602株を控除しています。

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)	73.6	126.8	166.9	166.1	150.1
配当金総額 (億円)	31.3	50.3	66.9	66.6	77.2
配当性向 (%)	43.1	39.6	40.1	40.2	51.4
自己株式取得 (億円)	48.3	12.3	0.0	20.0	0.0
総還元性向 (%)	108.2	49.3	40.1	52.1	51.4

ウェブサイトのご案内

当社についての詳細は下記ウェブサイトをご覧ください。



日本曹達ウェブサイト
<https://www.nippon-soda.co.jp/>



サステナビリティ
<https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/index.html>



株主・投資家情報
https://www.nippon-soda.co.jp/ir_fact/index.html