世界的すきま発想。

日本化薬

本社　〒100-0005　東京都千代田区丸の内2-1-1　明治安田生命ビル
https://www.nipponkayaku.co.jp/

このマークは日本化薬グループの企業ポリシーを表現したものです。
中央の空間は宇宙、世界そして地球の拡がりを表します。
飛躍する2つの楕円は創造と挑戦を、そして2つの正円は、
宇宙空間を見つめる日本化薬と社会の信頼を意味しています。

Digital Printing

Nippon Kayaku Group統合報告書2024の印刷版は、
環境に優しいデジタルインクジェット印刷を使って制作されています。
詳細は、本紙P.60のファインケミカルズ事業領域トピックス
「成長分野への注力 ―産業用インクジェットインクの拡大」をご覧ください。

世界的すきま発想。
日本化薬

Nippon Kayaku Group
統合報告書
2024

日本化薬グループ 企業ビジョン

KAYAKU spirit

最良の製品を
不断の進歩と良心の結合により
社会に提供し続けること

サステナブル経営基本方針

私たち日本化薬グループは、企業ビジョンであるKAYAKU spiritのもと、

経営の透明性・公正性を確保し、

事業活動を通じて持続可能な環境・社会の実現に貢献することで、

すべてのステークホルダーの信頼に応えるサステナブル経営を実践します。

コーポレート・スローガン

世界的すきま発想。

私たち日本化薬グループは、規模に頼る経営ではなく、
オリジナリティを追求し、価値を育む企業を目指します。
そのために、従業員一人ひとりの能力を高め、付加価値の高い製品をつくり続けます。
私たちだけのオンリーワンな技術を集積し、たとえニッチであっても、
突出した技術で世界になくてはならない企業になります。



CONTENTS

Nippon Kayaku Group
統合報告書 2024



page 01

日本化薬グループについて

KAYAKU spiritとサステナブル経営 …… 1
目次 …… 5
発行にあたって、編集方針、
日本化薬グループの開示情報、外部認証・評価 … 7
At a Glance …… 9
価値創造の歴史 …… 13
グローバル事業展開 …… 15

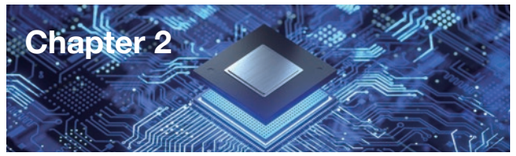


page 17

実績と戦略



企業価値創造プロセス …… 27
Focus 競争力の源泉となる６資本 …… 29
日本化薬グループが実現したい
安心・快適な未来社会 …… 31
日本化薬グループのサステナブル経営 …… 33
ステークホルダーエンゲージメント …… 39
中期事業計画の振り返りと
KAYAKU Vision 2025 の進捗 …… 41
財務担当役員メッセージ …… 47



page 51

事業の内容

モビリティ&イメージング事業領域 …… 53
期待製品・事業特集
ドローン用安全装置「PARASAFE®」 … 56
ファインケミカルズ事業領域 …… 58
期待製品・事業特集
半導体関連製品 …… 61
ライフサイエンス事業領域 …… 63
医薬事業の開発パイプライン …… 65



page 67

持続的な成長を支える経営基盤

研究・開発 …… 69
環境への取り組み …… 73
DX …… 82
Focus 人材と働きやすい職場環境 …… 85
人権の尊重 …… 91
サプライチェーンマネジメント …… 93
品質マネジメント …… 95
地域社会への貢献 …… 97
コーポレート・ガバナンス …… 99
役員一覧 …… 103
社外取締役座談会 …… 110
コンプライアンス …… 115
リスクマネジメント …… 117
情報セキュリティ …… 120



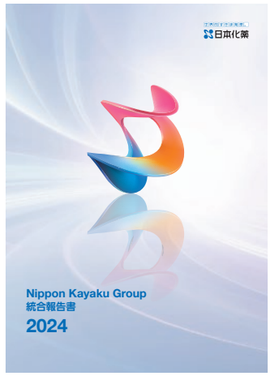
page 121

データセクション

財務・非財務ハイライト …… 123
11年間の主要連結財務データ …… 125
日本化薬グループの状況 …… 127
会社概要・投資家情報・
株主・投資家のみなさまとの
コミュニケーションについて …… 128
日本化薬グループの
製品キーワード2024 …… 129
独立第三者の保証報告書 …… 130

表紙について

柔らかな光が流れる静謐な空間にたたずむモチーフは、創造力、豊かな日本化薬グループの３事業領域から生まれる新技術や新たなアプローチを具現化したものです。社会との調和を図りながら、「あるべき姿」に向けて自らを変革させていく姿を表しています。



見通しに関する注意事項

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

「日本化薬グループ 統合報告書2024」の発行にあたって



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

石田 由次

日本化薬グループは株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーのみなさまに、中長期的な企業価値向上の取り組みについて理解を深めていただくため、「統合報告書」を発行しています。7回目の発行となる「統合報告書2024」は、「モビリティ&イメージング」「ファインケミカルズ」「ライフサイエンス」の3事業領域に、技術部門を統括する「テクノロジー統括」を加えた新しい体制で、従業員が一丸となって価値を創造するストーリーを分かりやすくお伝えできるように構成しています。また、具体的で分かりやすい情報をステークホルダーのみなさまにご提供できるように、全体的な内容の拡充とブラッシュアップにも努めています。

本報告書は、コーポレート・コミュニケーション部が中心となり、関連部署と協力・連携して作成を進めました。私は、報告書の制作責任を担う担当役員として、その制作プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。本報告書が、日本化薬グループの取り組みをより一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。これからも、ステークホルダーのみなさまとの対話を重視して内容の改善に努めてまいります。どうぞ、忌憚のないご意見・ご要望をおよせいただけますよう、お願い申し上げます。

編集方針

対象組織

原則として、日本化薬グループ48社のうち日本化薬株式会社および連結子会社26社を合わせた27社（2024年3月31日現在）を対象としています。

対象期間

2023年度（2023年4月1日から2024年3月31日）ただし、一部対象期間外の情報も記載しています。

発行日

2024年10月29日

オンライン版

URL：https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/library/annual/

参考にしたガイドライン

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

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス

知財・無形資産ガバナンスガイドライン

日本化薬グループの開示情報

日本化薬グループは統合報告書のほか、ウェブサイトにおいてさまざまな企業情報を公表しています。
詳細につきましては、以下のURLのリンク先をご参照ください。

株主・投資家向けの情報	日本語 https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/ 英　語 https://www.nipponkayaku.co.jp/english/ir/
サステナビリティの情報 ■GRI内容索引	日本語 https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/ 英　語 https://www.nipponkayaku.co.jp/english/sustainability/ 日本語 https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/other/gri/ 英　語 https://www.nipponkayaku.co.jp/english/sustainability/other/gri/
報告書 ■第167期 有価証券報告書 ■コーポレート・ガバナンス報告書	https://ssl4.eir-parts.net/doc/4272/yuho_pdf/S100TTFJ/00.pdf 日本語 https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/pdf/governance/corporate-governance/corporate_governance_report_202406.pdf 英　語 https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/pdf/governance/corporate-governance/corporate_governance_report_202406_en.pdf
ESGインデックスへの組み入れ／認証／評価・受賞	日本語 https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/other/evaluation/ 英　語 https://www.nipponkayaku.co.jp/english/sustainability/other/evaluation/

外部認証・評価

ESGインデックスへの組み入れ・格付け（2024年7月現在）

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index※1 各セクターにおいて相対的に、ESG対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映する指数	S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数 TOPIX構成銘柄を対象範囲とし、環境情報の開示状況、炭素効率性（売上高当たりの炭素排出量）の水準に着目して、構成銘柄のウエイトを決定する指数	Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index 確立されたジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業、および、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点を置いた指数
MSCI ESG Ratings※2 MSCIジャパンIMIトップ700指数を親指数とし、ESG評価に優れた企業を選別して構成される指数	MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数※2 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 MSCIジャパンIMIトップ700指数を親指数とし、ESG評価に優れた企業を選別して構成される指数	MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）※2 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN） MSCIジャパンIMIトップ700指数を親指数とし、女性の活躍推進に優れた企業を選別して構築される指数

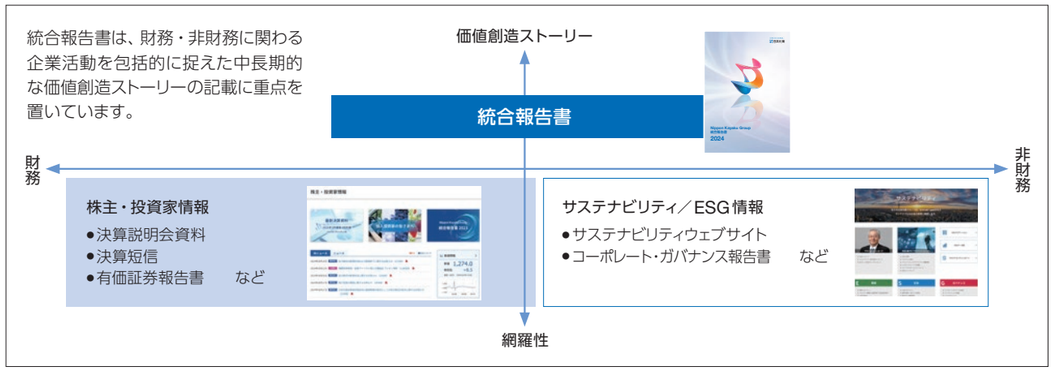
※1 FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここに日本化薬株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

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

評価・受賞

CDP 環境分野の調査・評価を行う国際NGOであるCDPより、気候変動レポートにおいて「A-」、水レポートにおいて「B」の評価を取得	EcoVadis社 「環境」「労働と人権」「倫理」「持続的な資材調達」の4分野で企業を包括的に評価するEcoVadis社よりブロンズメダルを取得	ブロードバンドセキュリティ「Gomez ESGサイトランキング」 「ウェブサイトの使いやすさ」「ESG共通」「E（環境）」・「S（社会）」「G（ガバナンス）」の5つの切り口から評価する同ランキングにおいて「優秀企業」に選定

統合報告書の位置づけ



At a Glance

世界的すきま発想。

モビリティ&イメージング事業領域



外販用マイクロガスジェネレータ
・スクイブ

自動車安全部品として生産するシートベルトプリテンショナー（巻き取り装置）用マイクロガスジェネレータおよびスクイブ（点火用部品）は、その性能と信頼性から外販向けとして世界トップシェアを占めています。

ファインケミカルズ事業領域



環境対応型半導体封止用
エポキシ樹脂

半導体封止やパッケージ基板向けとして、高い電気信頼性やハロゲン等の環境規制に対応できるエポキシ樹脂を提供し、世界トップシェアを維持しています。

ライフサイエンス事業領域



がん関連製品
ラインアップ数

エッセンシャルドラッグとされている抗がん薬・ジェネリック抗がん薬・がん関連薬剤を含む51品目をラインアップしています。
（2024年3月現在）

日本化薬グループの基本データ

売上高
2,018億円※1

グローバル事業展開
12カ国・地域※1

創業
108周年

営業利益
73億円※1

資本金
149億円

研究開発費
198億円※1

グループ従業員
5,902人※2

※1 売上高、グローバル事業展開、営業利益、研究開発費：2023年度
※2 従業員数：2024年3月末時点

日本化薬グループが取り組む成長市場の規模

日本化薬グループの市場調査より推測

モビリティ＆イメージング事業領域



期待する市場

エアバッグ用インフレータ
2,500～3,000億円

（セイフティシステムズ事業
自動車安全部品）



新しい市場

ドローン用安全装置の
グローバル市場
50～70億円

（セイフティシステムズ事業
ドローン向け安全装置）

ファインケミカルズ事業領域



期待する市場

半導体製造関連製品群
2,000～2,500億円

（機能性材料事業 半導体関連製品）



期待する市場

産業用インクジェットインク
1,000～1,400億円

（色素材料事業
産業用インクジェットインク）

ライフサイエンス事業領域



期待する市場

アンメットニーズ
がん関連医薬品
一品目あたり
50～100億円

（医薬事業 がん関連医療用医薬品）



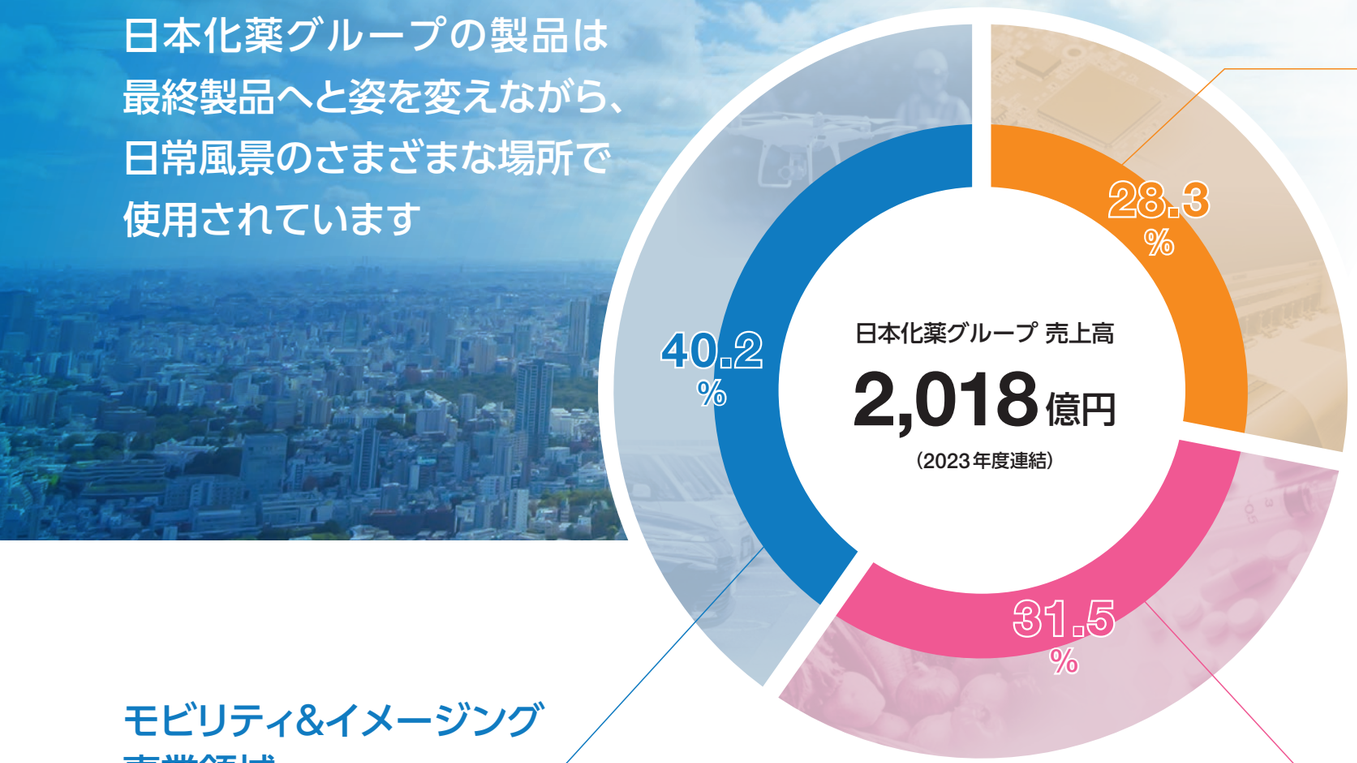
期待する市場

世界のチョウ目害虫
農薬市場
約2,300億円

（アグロ事業 農薬製品）

At a Glance

日本化薬グループの製品は
最終製品へと姿を変えながら、
日常風景のさまざまな場所で
使用されています



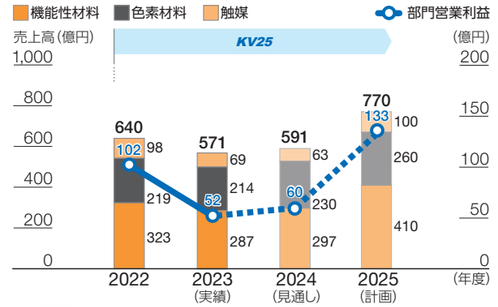
※ 見通しと計画の値は2024年5月14日公表の決算説明資料に基づきます

ファインケミカルズ事業領域

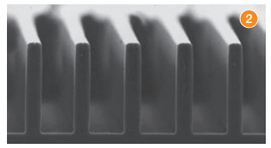
今後、著しい成長が見込まれる半導体関連製品に使われる機能性材料や、豊かで便利な生活を彩る色素材料、紙オムツや透明樹脂素材に使われるアクリル酸・メタクリル酸製造用の触媒など、それぞれ特徴のある化学製品を提供しています。

基盤技術
- 分子設計
- 触媒設計
- 精密有機合成
- 化合物・組成物・製品の特性評価

業績推移※




1


2


3


4

機能性材料事業
- ハイエンド向けエポキシ樹脂 1
- 紫外線硬化型樹脂
- MEMS用レジスト材料 2

色素材料事業
- コンシューマ用インクジェット色素
- 産業用インクジェットインク・染料 3
- 繊維・紙パルプ用染料
- 感熱顕色剤、機能性色素

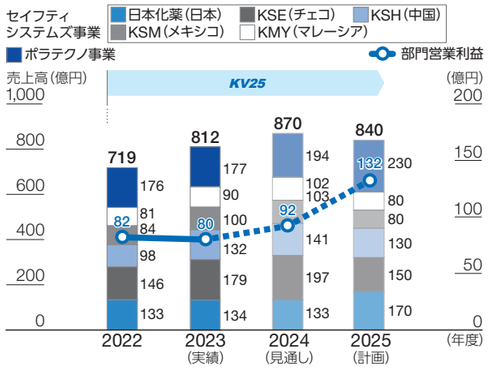
触媒
- アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒 4

モビリティ&イメージング事業領域

万が一の衝突時の安全を確保し、自動車の安全性の向上へ貢献する自動車安全部品を供給しています。また、基盤技術の染料を利用した車載向けの偏光板の他、高度な光技術を応用したX線分析装置用部材を提供しています。

基盤技術
- 火薬安全技術
- 高機能部品の開発力
- 光制御
- 染料設計・合成

業績推移※




1


2


3


4

「ハンディタイプ蛍光X線分析装置」

セイフティシステムズ事業
- エアバッグ用インフレータ 1
- シートベルトプリテンショナー※用マイクロガスジェネレータ 2
- スクイブ(インフレータやマイクロガスジェネレータの点火用部品)
- ドローン向け緊急パラシュートシステム「PARASAFE®」

※ 非常時にシートベルトを巻き取り安全を確保する装置

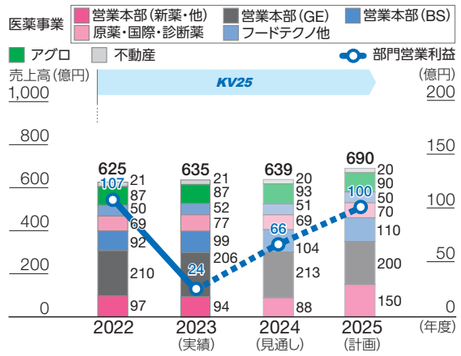
ポラテクノ事業
- 染料系偏光板(クラスターパネルなど) 3
- X線分析装置(希少金属検知器など)用部材 4

ライフサイエンス事業領域

先発品と同一有効成分を同一量含み、より低価格なジェネリック医薬品や、バイオ医薬品の後続品であるバイオシミラーを提供することで患者さんの負担を減らし、国民皆保険制度の維持に貢献しています。また、新薬の導入・開発による医療の向上や、医療用医薬品の安定供給に努めています。さらに、アグロ事業の製品として、野菜・果樹分野の殺虫剤・土壌くん蒸剤などを提供しています。

基盤技術
- 医薬品の創薬から生産・販売までを一貫して実施できる体制
- 高薬理活性物質の製造・管理
- 農薬新薬の開発・製剤の工夫

業績推移※




1


2


3


4

医薬事業
- ジェネリック医薬品 1
(肺がん等の治療薬ペメトレキセド、乳がん等の治療薬パクリタキセルなど)
- バイオシミラー 2
(直腸・結腸がんや卵巣がん等の治療薬ベバシズマブBSなど)
- 新薬 3
(末梢性T細胞リンパ腫の治療薬ダルピアス®、膀胱がんの光線力学診断用剤アラグリオ®など)
- 扁平上皮非小細胞肺がんの治療薬ポートラーザ®
- 原薬
(α-グルコシダーゼ阻害剤ボグリボース原末など)
- 診断薬
(癌胎児性抗原測定試薬ラナマンモカードCEA®など)

アグロ事業
- 殺虫剤、土壌くん蒸剤 4
(アザミウマ向け ファインセーブ®、カヤククロールピクリンなど)

日本化薬グループについて

価値創造の歴史

時代のニーズに応じて基盤技術を融合・変化させながら、最良の製品で社会に貢献

モビリティ＆イメージング事業領域

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

●★1917年
日本で最初の産業用ダイナマイトを製造開始
日本初のパイオニア



●1989年
スクイブ生産開始
技術変化
火薬安全技術を自動車安全部品へ



●1992年
ディスク型アルミインフレータ生産開始



●1998年
マイクロガスジェネレータ生産開始



▲1992年
プロジェクターや車載向けに使用される染料系偏光フィルム出荷開始
ポラテクノ製品の登場



●2000年
シリンダー型スチールインフレータ生産開始

▲2004年
無機偏光板・X線分析装置用部材を提供するモクステック, Inc. に資本参加

▲2017年
レイスペックLtd.を買収しX線分析装置用部材事業を拡充

●2018年
新型インフレータ量産開始
軽量化・小径化

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



ドローンに装着したPARASAFE®



セイフティシステムズ

火薬を安全に扱う技術を生かして、自動車や新たなモビリティに安全・安心を提供

ポラテクノ

高耐久染料系偏光板を車載ヘッドアップディスプレイ等に展開・X線分析装置用部材の伸長に注力

ファインケミカルズ事業領域

● 機能性材料　★ 色素材料　■ 触媒

★1916年
硫化染料ブラックの国産化に成功
日本初のパイオニア



★1951年
木綿、麻などセルロース繊維向け直接染料「カヤラス染料」上市



■1963年
アメリカ・ソハイオ社とのアクリル酸技術導入契約（触媒）

●1969年
エポキシ樹脂の生産開始

■1972年
オムツに使用される高吸水性樹脂の原料などになるアクリル酸製造用触媒製造開始
触媒製品の登場

●1979年
紫外線硬化樹脂DPHAをパイロット生産開始

★1984年
搭乗券などの感熱紙に使用される顕色剤「TG-SA®」上市



★1999年
インクジェットプリンター用色素本格生産開始
色素材料の転換



●2002年
半導体封止材などに使用されるエポキシ樹脂「NC-3000」上市
現在も主力となる半導体向け樹脂



●2018年
5G用基板向けマレイミド樹脂上市

★2020年
ノンフェノール型感熱顕色剤「TG-MD®」を上市

機能性材料

樹脂・クリーナー・製造用装置のシナジーを生かして半導体関連製品の拡大に注力

色素材料

産業用インクジェットインク・染料の伸長に注力、感熱顕色剤・機能性色素を展開

触媒

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

ライフサイエンス事業領域

● 医療用医薬品　原薬・診断薬　◆ 野菜・果樹向け殺虫剤、土壌くん蒸剤

●1932年
消炎鎮痛剤「アスピリン」上市



●1948年
抗生物質「ペニシリン」製造開始

●1969年
抗腫瘍性抗生物質「ブレオ®」上市
がん領域への注力を開始

●1994年
前立腺がん治療薬「オダイン®」上市

●1984年
抗悪性腫瘍剤「ランダ®」上市

◆1934年
土壌くん蒸剤「クロールピクリン」製造開始
技術変化
染料合成技術を生かして農薬の製造開始



◆1964年
殺虫剤「ダイアジノン®粒剤」製造開始



◆1992年
咬害防止剤「R-731」上市

◆2005年
防疫剤「サフロチン®MC」上市

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

◆2016年
殺虫殺ダニ剤「フーモン®」上市
製剤技術の進化

●2019年
ヒト型抗EGFRモノクローナル抗体「ポートラーザ®」上市

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

◆2018年
殺虫剤「ファインセーブ®」上市
自社開発の薬効成分製品の発売



●2022年
抗悪性腫瘍剤「ダルビアス®」上市

●2022年
バイオシミラー「ベバシズマブBS」上市

●2023年
バイオシミラー「アダリムマブBS」上市

医薬

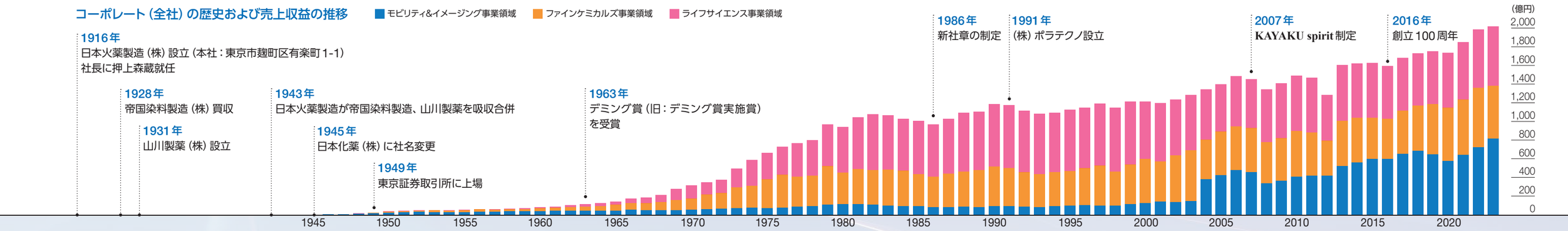
優れた医薬品・医療機器等の開発に取り組みながら、がん領域を中心にバイオシミラー製剤およびジェネリック医薬品を安定的に供給

アグロ

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

コーポレート（全社）の歴史および売上収益の推移

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



1916年～
基盤技術の形成

1945年～
総合化学メーカーとしての発展

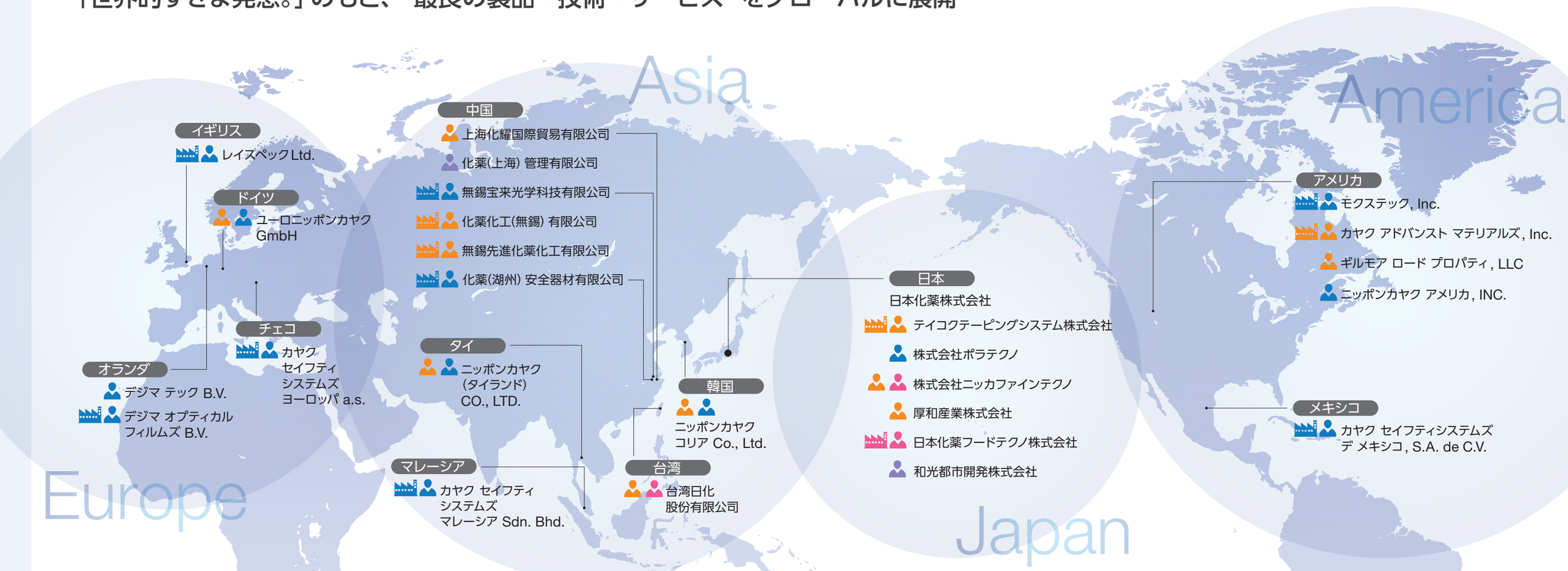
1965年～
新分野の開発による成長・発展

1990年～
ニーズの変化にソリューションを提供

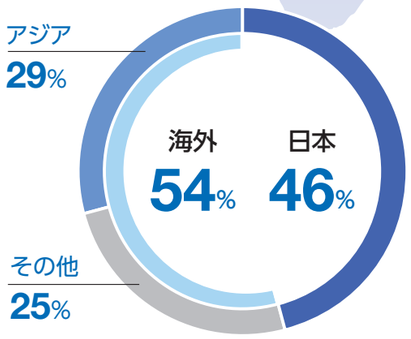
2010年～
サステナブル経営の発展へ

グローバル事業展開

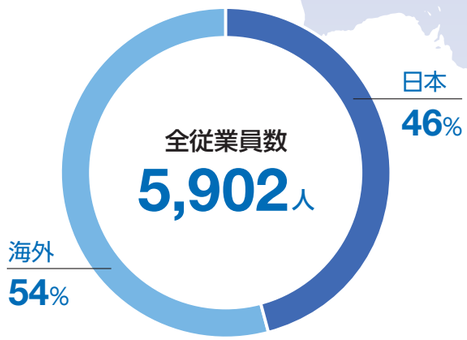
「世界的すきま発想。」のもと、“最良の製品・技術・サービス”をグローバルに展開



2023年度　グローバル売上高比率



2024年3月末　グローバル従業員数



連結対象グループ会社 27社（国内：7社　海外：20社）（2024年3月31日現在）

製造・開発拠点　営業拠点
モビリティ＆イメージング事業領域　ライフサイエンス事業領域
ファインケミカルズ事業領域　その他の事業関連

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

Chapter

1

実績と戦略

持続可能な社会に新しい価値を提供し続けるために



CONTENTS

社長メッセージ 19



企業価値創造プロセス 27

Focus 競争力の源泉となる6資本 29

日本化薬グループが実現したい
安心・快適な未来社会 31

日本化薬グループのサステナブル経営 33

ステークホルダーエンゲージメント 39

中期事業計画の振り返りと
KAYAKU Vision 2025 の進捗 41

財務担当役員メッセージ 47

実績と戦略

社長メッセージ



収益力向上と組織変革を着実に成し遂げ、サステナブルな成長と企業価値向上を果たす

代表取締役社長
社長執行役員
涌元 厚宏

歴史小説の登場人物に学ぶこと

私は歴史小説が好きで、特に中国史の春秋・戦国時代、その後の秦王朝、漢王朝から三国鼎立に至る時代の人物の生き様に魅了されています。十八史略や三国志からは、激動の時代を生きた人々の知恵と行動を通して多くを学ぶことができます。中でも「臥薪嘗胆」で知られている呉王・夫差（ふさ）と越王・勾践（こうせん）の覇権争いにおいて、それぞれの王を補佐した伍子胥（ごししょ・呉の人）と范蠡（はんれい・越の人）の知力と交渉力の戦いで描かれる人間の本性は、大変興味深く、惹かれるエピソードの一つです。

政治と外交に優れた伍子胥は、范蠡の巧妙な策略により主君である夫差との関係を崩され、自害に追い込まれます。呉の発展に尽力した伍子胥は、主君の性格を見誤ったのです。その後間もなく、伍子胥を失った呉は滅んでしまいます。一方、越の勝利の立役者である范蠡は、越王勾践のもとを離れ、名を変えて商人となり、巨万の富を築きました。范蠡は、猜疑心の強い主君がいずれ自分を警戒し、「狡兎死して走狗烹られ飛鳥尽きて良弓蔵る」（兎が死ぬと猟犬が煮られ、鳥が尽きると弓がしまわれる、不要なものは速やかに処分される例え）という状況になる前に出奔したとされています。

「人を見る眼」の冷徹さが命を救うほど重要であったことを痛感し、紀元前の中国より時代や国を越えて伝わる人々の「生き様」から、私たちのビジネスの世界にも通じる教訓を学ぶことができると思うのです。

実績と戦略

社長メッセージ



2023年度の経営成績と *KAYAKU Vision 2025*（***KV25***）の進捗

さて、日本化薬グループの近況についてご報告いたします。2022年度から2025年度の4カ年中期事業計画***KAYAKU Vision 2025***（***KV25***）は、初年度こそ売上高・営業利益ともに計画を上回り順調な滑り出しでしたが、2023年度は、売上高は2,018億円と計画に比べて▲52億円の未達、営業利益については73億円と▲127億円の大きな未達となりました。売上高については、モビリティ&イメージング事業領域とライフサイエンス事業領域はおおむね順調に推移しましたが、半導体市況の落ち込みが影響し、ファインケミカルズ事業領域が大きく減収となりました。加えて営業利益には、すべてのセグメントにおける原料高騰による製造原価の上昇と、医薬事業（ライフサイエンス事業領域）の新薬候補へのライセンス料60億円という成長投資が影響しました。また、売上高・営業利益に加え経営指標として掲げたROEは目標8%のところ1.6%、全社ROICは目標10%のところ1.5%と低迷しました。これらは主に営業利益の未達によるものです。

KV25の残りの期間において、売上高は2024年度の2,100億円から最終年度の2025年度には2,300億円、営業利益は2024年度の125億円から2025年度には265億円を目指す計画です。現状からの差を鑑みるに、2025年度の利益目標達成には相当の努力が必要であり、目標数値への到達は1年程度後ろ倒しになると見込んでいます。

KV25では、しばらく低下傾向であった営業利益率の改善を経営課題として掲げ、最終年度の目標はその課題を解決する途上の姿として定めました。しかし、中計2年目となる2023年度の時点でこのような状況となり、ステークホルダーのみなさまには大変なご心配をおかけしてしまったことをお詫び申し上げます。

幸いなことに、半導体市況は2024年度から回復傾向にあり、自動車生産も引き続き回復が見込まれています。ファインケミカルズ事業領域においては、半導体向けエポキシ樹脂を遅滞なく提供するとともに、関連製品の事業機会を幅広く探ってまいります。モビリティ&イメージング事業領域については、自動車安全部品に加え、ヘッドアップディスプレイ向け遮光板の伸長に注力し、可能な限り利益を積み上げるように努めてまいります。

中期事業計画の振り返りと*KAYAKU Vision 2025*の進捗 P.41-46

本書内の業績の記載・言及は2024年3月期の決算説明資料で公表した実績・見通しに基づいています

***KV25*後半以降の中長期的な経営の方針**

現在※1、当社のPBRは約0.8付近で推移しており、株式市場からは割安との評価をいただいています。複数の事業領域および製品群の位置づけや将来性が分かりづらいというご意見もいただいておりますので、株主・投資家のみなさまとの対話を継続しながら、ご納得いただける分かりやすい当社グループの成長ストーリーをお示しし、安定的にPBR1倍以上を維持できるよう努めていきたいと考えています。

※1 2024年8月末時点

これまで、東証からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」要請に応じ、「収益力の強化」「資本効率の向上」を注力する課題として、決算説明会等を通じてご説明申し上げてまいりました。収益力の強化としては、各事業領域において長期的に市場の成長が見込まれる製品群を伸ばしていくこと、継続的な新製品の上市と育成を計画していること、収益性の改善が必要な事業の再生や取り扱い等について、当社の事業ポートフォリオとして明確にしました。このメッセージの中でも後ほど改めて言及いたします。

資本効率の向上としては、さまざまな施策を実施していきます。これまで、ROE目標は事業活動による増益をもって達成したいとご説明していましたが、今後は、経済動向・事業環境を考慮しつつ自己株式取得等の資本政策も合わせて総合的に改善を図っていきます。全社ROICについては、2024年度からの利益改善に伴い上昇に転じる見込みではありますが、目標に向けては未だ十分ではありません。***KV25***期間中に現金同等物を450億円以下とする縮減を目指すほか、事業ごとのROICモニタリングおよび棚卸資産・売掛債権の圧縮や、ROICツリーを活用した業務単位の対策への落とし込み等を実施して、全社一丸となって向上を目指していきます。さらに、政策保有株式は、***KV25***期間中に純資産の10%未満への縮減を目指していきます。

また、株主のみなさまへの還元を重視し、中期事業計画開始時の還元方針や、計画中に具体化したポリシーを公表しています。中長期的な配当性向は40%以上としており、***KV25***の期間中は、2023年度に増配した一株当たり年間45円以上となる配当を維持していきます。さらに、自己資本コントロールを意識した還元政策の一環として、2024年度は30億円の自己株式取得を実施しました。***KV25***以降も消却を含め継続的に自己株式取得を検討していく考えです。

今後とも引き続き、みなさまからのご意見にスピード感を持って的確に対処し、収益強化、資本効率向上の方針に沿った取り組みを積極的に進め、有用で分かりやすい会社情報の拡充に努めてまいります。

財務担当役員メッセージ P.47-50

セイフティシステムズ事業から日本化薬グループ全体の変化へ

2023年度は、半導体不況や原料高騰、市況の影響が大きい一年でしたが、これからの日本化薬グループは、このような市況の影響をダイレクトに受けにくい、レジリエンスの高い企業を目指していきます。不況の影響を受けたファインケミカルズ事業領域を例に挙げれば、機能性材料事業の主力製品である半導体向けエポキシ樹脂に頼り続けるだけでは状況の改善は難しいと考えられます。直近のニーズに対応するだけでなくマーケティングを重視し、半導体向けの将来にわたる幅広い要望に応えるラインアップの拡充など、市況に左右されにくい事業運営の工夫が必要です。そのためには、たとえ小型であっても新製品を間断なく上市し、既存ビジネスと連携する新しい事業機会を増やすことが重要です。新しいことにどんどんチャレンジする社風を醸成することが、当社にとって今、最も重要な課題であると考えています。

当社は過去に、産業用火薬事業をセイフティシステムズ（自動車安全部品）事業に転換し、スピードや品質などについてサプライヤーとしてさまざまな面で高い水準が求められる産業に参入しました。かつて私がセイフティシステムズの営業職だったころ、お客様から「日本化薬さんは、のんびりしたいい会社ですね」と評されたことが何度もありました。これは、自分たちが仕事の進捗を測る時計のスピードが自動車産業のそれと比べてあまりにゆっくりで、そのような仕事の進め方で、この先生き残っていけるのかという叱咤と皮肉が込められた評価でした。とても有難い忠告と感謝するとともに、何とか早く自動車産業のスピード感を企業組織として体得せねばと一生懸命に改革に取り組みました。その結果、セイフティシステムズ事業全体の意識を大きく変えることができ、お客様からやっと認めてもらえるようになったという実感があります。

社長就任後は、「ムリ・ムダ・ムラ」を改善する全社的な意識改革活動を「A3活動」と銘打ち、強力に推進しています。また、セグメント再編を通じた組織の活性化、株主・投資家との対話や資本市場への分かりやすい情報提供、サステナビリティ課題への適切な対応等、日本化薬のより良い変化を推進し、一日も早く「のんびりした」ではなく「活き活きとした」と評価される「いい会社」となるよう努めています。

実績と戦略

社長メッセージ

セグメント再編による組織活性化とシナジーの発揮

日本化薬グループの連結売上高である約2,000億円は、数億から数十億円を売り上げる製品・製品群が集まって成り立っています。大手企業と競合しにくい「すきま」の市場を見つけて、「技術の融合とニッチ戦略」を基本戦略として拡げることによって成長してまいりました。今後も変化するニーズに柔軟に適応し、世の中に必要とされる企業として生き残っていきたいと考えています。

しかし、近年の当社グループを振り返ると、かつて産業用火薬から自動車安全部品が、染料から偏光板等の光学フィルムが生み出されたような、新しい「技術の融合とニッチ戦略」が生まれづらくなっているように感じられます。あえて言い換えれば、現行製品を各事業の責任範囲内で淡々と提供することに終始しているとも言えます。このような状態が続けば、人や組織が硬直化し、せっかくの私たちの強みが発揮できません。そこで、20年以上続いた4事業本部制から、製品群・事業同士のシナジーを期待できる新しい3事業領域へと、2023年6月にセグメント再編を実施しました。

モビリティ&イメージング事業領域は、長期的に自動車安全部品の伸長を見込むセイフティシステムズ事業に、車載向けの染料系偏光板等を扱うポラテクノ事業が加わりました。自動車の電動化や将来の自動運転の普及を見据えながら、搭載される新しいディスプレイデバイスの情報をいち早く入手し、染料系偏光板の新しい用途開拓や、専門的な光学技術を生かした部材の提案を行っていきます。また、自動車安全部品製造で培った効率的な生産方法や原価低減のノウハウを、ポラテクノ製品の競争力向上に役立てることによって、収益性の改善につなげていきます。

ファインケミカルズ事業領域は、機能性材料事業、色素材料事業、触媒事業で構成されます。機能性材料では主力となる半導体向けエポキシ樹脂とともに、半導体用クリーナー・半導体製造用装置と合わせた営業・販売戦略を進めます。色素材料では、伸長が期待されるデジタル印刷用の産業用インクジェットインクに注力し、プリンター・印刷ヘッドメーカーとの三位一体の開発体制で拡大に取り組みます。触媒は、アクリル酸・メタクリル酸製造用の外販というニッチ領域での競争力を磨きながら、新しい水素製造用触媒の開発にいち早く取り組みます。本事業領域の強みである顧客密着型の営業に加えて、マーケティングの視野を拡げ、事業の強靭化に努めていきます。

ライフサイエンス事業領域に所属する医薬事業とアグロ事業は、比較的市況の影響を受けにくいものの、新薬の開発に長期間を要するという共通の特徴があります。医薬事業では、毎年の薬価改定の影響を受けるジェネリック医薬品やバイオシミラーを主力とする体制から、導入や自社創薬も見据えて、収益性の高い新薬を加えた体制へと転換中です。アグロ事業では収益性向上のため、2018年に上市したフロメトキンに続く新しい薬効成分の開発を目指して、創薬におけるDXや知的財産戦略の共有等を通じて、効果的・効率的な研究・開発に努めていきます。

テクノロジー統括は、従来の研究開発本部と生産技術本部を統括して設立された新しい組織です。全社的な研究開発の推進や、生産拠点のスマートファクトリー化、研究・生産DX等を推進します。また、「環境エネルギー」分野において、当社グループの知見を結集した新製品・新事業を創出するミッションを担います。日本化薬グループが大きく、かつ確実に成長するために、全社的な新事業・新製品創出を担う重要な組織です。



事業ポートフォリオの考え方 ―「収益力改善」事業の再生

東証の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」要請に応え、新しい3事業領域において各製品群がどのような位置づけかを示すために、2024年5月に日本化薬グループの事業ポートフォリオを公表しました。

KV25 事業ポートフォリオ P.48

ポートフォリオでは4象限で製品群を分類しており、経営資源を集中する「重点事業」には半導体関連製品（FC）やインフレータ（MI）を、「新規／将来性事業」としてはヘッドアップディスプレイ向け偏光板（MI）や水素製造用触媒（FC）が位置づけられています。「基盤事業」は、コンシューマーインクジェット用色素（FC）やジェネリック抗がん薬（LS）が該当し、収益の現状維持と管理リソースの最小化によってキャッシュ創出の最大化に努める領域です。

FC：ファインケミカルズ事業領域
MI：モビリティ＆イメージング事業領域
LS：ライフサイエンス事業領域

最後の「収益力改善」事業の扱いは、当社グループの特徴が最も顕著に表れるところかもしれません。ここに分類にされた製品群は、いきなり切り捨てるのではなく、新しい事業領域内でのシナジーや社外との協業も含めて、「技術の融合」や用途開拓による再生可能性について、一定の期間をかけて徹底的に探ります。このようなプロセスを経て再生した製品群としては、コモディティとの競争を避けて品質重視の用途に活路を見出した「半導体向けエポキシ樹脂」、当社の二色性染料と有沢製作所の加工技術を組み合わせて生まれた「染料系偏光板」、産業用火薬が付加価値の高い製品へと変化した「自動車安全部品」など、重点事業・基盤事業として再生したさまざまな実例があります。このように、「収益力改善」事業の製品群は、当社の「技術の融合とニッチ戦略」を発揮する源泉としての側面を持っています。

しかし、そうした検討の末に次の道が見出せない製品群に限っては、順次撤退を判断することは言うまでもありません。直近では、2023年度におけるアグロ事業の一部製品等、最終的に「収益力改善」にカテゴライズされる製品群は、ポートフォリオを大きく占有しないよう、売上高構成比で2%以下に整理・調整していきます。

新しいテーマに積極的に挑戦できる企業風土へ

KV25期間には、「新事業・新製品の創出」「気候変動対応」「DX」「仕事改革」「働き方改革」といった企業価値向上のための5つの全社重点課題に、組織横断的プロジェクトとして集中して取り組んでいます。とりわけ、利益創出の源となる付加価値の高い「新事業・新製品創出」は極めて重要です。

当社グループは近年まで、「色素の性質を利用する太陽電池」や「ドラッグデリバリーシステム」のように、革新的で大きなポテンシャルを秘めた開発テーマをいくつか手掛けてきました。しかし最近では、「ドローン用安全部品」といった限られたテーマ以外に、会社を挙げて注力する研究・開発テーマが減少しています。これは、かつて注力していたテーマが中止せざるを得ない手痛い経験が続き、新しい挑戦に消極的になっていることが大きな原因と感じられます。事業体制の硬直化と同様に、「技術の融合とニッチ戦略」を体現する研究・開発が萎縮してしまっては、次世代の事業を担うテーマが枯渇し、当社が今後も生き残ることは非常に難しくなると考えられます。

研究・開発の方法も時代とともに移り変わっています。一つの極めて優れた発明だけに頼るのではなく、社内外を含めた総合的なチーム力の発揮や、マーケティング・知的財産戦略を組織的に進めることが鍵とされています。「新事業・新製品の創出」のプロジェクトでは、これまで疎かになっていた部分を反省し、先端的な感覚を持ちながら地に足のついた研究・開発を進めるべく、テクノロジー統括を中心にさまざまな活動を進めています。

例えば、産官学のイノベーターが集うコミュニティへの駐在や、ピッチイベント・スタートアップ個別面談の実施、組織横断的な新事業・新製品企画担当会議の定期開催、ベンチャーキャピタルへの出資等を通じて、新しいテーマの探索を積極的に進めています。これを継続した結果、テクノロジー統括で重点的に取り組む「環境エネルギー」の分野において、ファインケミカルズ事業領域の技術を活用したテーマを複数手掛けられるようになりました。

実績と戦略

社長メッセージ

具体的には、金属空気電池や燃料電池の電極に利用できる有機触媒を開発するAZUL Energy社や、バイオ原料からプロピレンを製造する触媒技術を持つiPEACE223社と協力して、それぞれ製品化を目指すテーマがスタートしました。また、水素エネルギー社会の実現を目指す東京工業大学を中心とするコンソーシアムに参加し、当社の技術を生かしたアニオン交換膜の開発によって、水電解システムの実現に貢献していきます。

今後は、モビリティ&イメージング事業領域やライフサイエンス事業領域の知見も活用し、特徴を生かした新しいテーマの創出を続けていきたいと考えています。

研究・開発 P.69

周囲との良い関係を構築できる人材の育成

現在、人材の価値を最大限に生かして企業価値を高める人的資本経営が注目されています。「人に支えられて初めて企業は成り立つ」という点は、誰もが納得するところだと思いますが、それでは人材の価値、人的資本の本質とは何かと問われると、答えは人や立場によって異なるかもしれません。春秋・戦国時代における人的資本活用であった回君・食客・行人も、今の時代には資本過多としてお叱りを受けることになるでしょう。

日本化薬グループに所属し、将来の会社の姿を形作る役割にいる今、当社にとっての人的資本とは、従業員一人ひとりを中心とした人間関係であると捉えています。専門的な個々のスキルや知識は無論重要ですが、それぞれの立場や個性・強みを生かして社内外で良好な人間関係を拡げることで、所属する組織の生産性が高められて、その結果として会社組織が強靭になると考えています。

例えば、入社当時に経験した医薬品の営業では、担当病院の医師、薬剤師、経営者など各ステークホルダーに細やかに気を配り、良好な関係を構築することが成果を上げるために重要でした。セイフティシステムズ事業に所属していた時も、担当者の営業センスや交渉力によるお客様との良好な関係維持は、少なからず成果に影響していたと思います。現在の会社を代表する立場においても、示唆をいただけるステークホルダーや従業員との良好な関係なくしては、変化の促進や改革を進めることはできません。当社グループの人的資本とは、従業員一人ひとりの資質と各々が持つ関係性を含めて、いかに企業の活動に貢献できるかという視点で捉えるべきと考えています。

重要な経営課題である人的資本経営推進

2023年度の取締役会の実効性評価では、重点課題として「人的資本の活用」が取り上げられ、当社として改めて人材育成の方針が定められました。その方針では、会社が求める人材像として、積極的な「自律型」であり「チャレンジ」精神に溢れ、「グローバル」かつ柔軟な価値観を持つという姿を示しています。2024年度の実効性評価においても、人的資本の活用は重要課題として採択されており、引き続き方針に沿う実践的な施策が計画されています。

日本化薬グループの人材戦略においても、働きやすさ、働き甲斐の伴う環境をしっかり整備するという基本的な部分は、一般的な考え方と変わりありません。ダイバーシティの推進では、女性活躍の取り組みの一環として、2024年8月に女性活躍推進法に基づく行動計画のキックオフイベント「KAYAKU・ZenKatsu※2」を半日間にわたり大々的に開催し、「女性管理職を増やし、その活躍の場をさらに拡げたい」というイベントの趣旨の実現に責任を負う一人として、私も参加させていただきました。

※2 日本化薬の全員が活躍することをイメージしたイベントの名称

また、モビリティ&イメージング事業領域やファインケミカルズ事業領域などで、海外売上が大きな割合を占める当社グループにとって、グローバル人材の育成・充実は喫緊の課題といえます。海外志向性の強い社員のリストアップ、新卒・キャリア・現地採用による強化、英会話・海外業務教育やOJT等の複数の施策を組み合わせることで、海外ビジネスの推進力向上に努めています。

挑戦できる風土醸成には、アイデアやモチベーションを引き出す忌憚のない議論が日常的に行える環境が必要であり、ハラスメントの発生は企業価値向上の妨げでしかありません。コンプライアンスアンケート調査や、eラーニング等を活用したコンプライアンス教育を毎年実施して、心理的安全性の確保と理解を促進しています。

以上のような取り組みを継続するほか、働き甲斐を引き出す人事制度改革や、本人の意思を反映した適材適所の取り組み、コスト・ROIC改善意識の定着等の施策に注力して、「自律型」「チャレンジ」「グローバル」をキーワードに、良好な周囲との関係性を築くことのできる人材の育成に努めていきます。

人材と働きやすい職場環境 P.85

最後に、そしてステークホルダーのみなさまへ

当社はサステナブル経営を推進する企業として、「最良の製品を不断の進歩と良心の結合により社会に提供し続けること」を企業ビジョンとして掲げてまいりました。このKAYAKU spiritに基づき、私たちは存在感をもって、永続的に環境、社会、すべてのステークホルダーに幸せや喜びを提供できる会社でありたいと願っています。

現中期事業計画***KV25***においても、サステナブル経営の基本方針を重視し、持続可能な社会の実現に向けて、環境・社会的価値と経済的価値の両立を追求し続けていきます。人材活用・知的財産の強化・環境対応等への投資は事業への投資と同様に、長期的な成長と価値創造につながる戦略的な投資であり、これからの競争力の向上に不可欠です。今後も、コーポレートガバナンスやコンプライアンスといった根本となる基盤を疎かにせず、サステナブル経営を着実に実践し、KAYAKU spiritの具現化に邁進していく所存です。

これまで私たちは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまからさまざまなご助言をいただきながら、会社の方針への反映や情報開示の拡充に努めてまいりました。まだまだ不十分な点も多々あるかと存じますが、私たち日本化薬グループは建設的な対話を重視し、一歩一歩確実に、さまざまな経営課題の改善を推進していきます。そして、みなさまのご期待に十二分に応えることのできる、スピード感のあるレジリエントな企業へと変化し、企業価値の向上に努めてまいります。ステークホルダーのみなさまにおかれましては、今後とも忌憚のないご意見を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

2024年10月1日

代表取締役社長



