実績と戦略

企業価値創造プロセス

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

KAYAKU spirit

**最良の製品を
不断の進歩と良心の結合により
社会に提供し続けること**

Input

**1916年の創業から引き継ぐ
遺伝子を変化させながら
強みを培った6資本**

**ステークホルダーの
信頼に応える
持続的成長の基盤**
財務資本
財務担当役員メッセージ P.47

**高品質な製品を
安定的に供給する
レジリエンスの高い
生産体制**
製造資本
グローバル事業展開 P.15

**時代のニーズに応える
「世界的すきま発想。」**
知的資本
研究・開発 P.69

**多様性を重視し
一人ひとりの能力を
最大限に発揮**
人的資本
人材と働きやすい職場環境 P.85

**地域社会との連携を
深め、社会全体の
持続可能性に貢献**
社会・関係資本
地域社会への貢献 P.97

**省エネ・
省資源を徹底し
地球環境保全を重視**
自然資本
環境への取り組み P.73

サステナブル経営（事業活動）

3事業領域に、
付加価値の高い
製品・技術・サービスを提供

×

サステナブル経営を
深化させる
5つの全社重要課題

- 新事業・新製品創出
- 気候変動対応
- DX
- 仕事改革
- 働き方改革

モビリティ&イメージング事業領域 P.53
ファインケミカルズ事業領域 P.58
ライフサイエンス事業領域 P.63

コーポレートガバナンス P.99
コンプライアンス P.115
安全 P.89
品質 P.95

Output

製品・技術・サービス

生命と健康を守り、
豊かな暮らしを支える
最良の製品・技術・サービス


モビリティ


エレクトロニクス


ライフサイエンス


環境エネルギー

Outcome

製品やサービスにより、
経済・環境・社会的価値の提供

ステークホルダーへの貢献

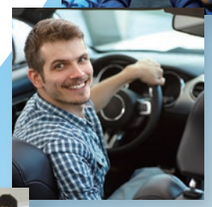
株主
- サステナブルな成長
- 利益の還元


株主還元について P.50

お取引先
- 価値共創


サプライチェーンマネジメント P.93

お客様
- 経済的価値を提供する製品
- SDGsに貢献する製品


1.5℃シナリオにおける脱炭素経済への各事業分野の機会 P.76

従業員
- 安心して働ける職場
- 雇用の維持


社内環境整備方針 P.87

環境・社会
- 製品を通じたサステナブルな社会への貢献
- カーボンニュートラル


気候変動対応 P.75

実績と戦略

競争力の源泉となる６資本

原則、2023年度および2024年３月末の数字を記載しています

ステークホルダーの信頼に応える持続的成長の基盤 財務資本



持続的成長に向けて支え合う
バランスの良いポートフォリオ（事業領域の構成）

- 安定した成長のモビリティ＆イメージング事業領域／活況な半導体市場を含むファインケミカルズ事業領域／景気に左右されにくいライフサイエンス事業領域を保有するバランスの良いポートフォリオ

社会からの信頼の基盤
財務健全性

- 財務健全性を重視した適正な自己資本比率として70％程度に制御（2023年度末：74.2％）
- R&I（株式会社格付投資情報センター）の評価結果は「格付A」を維持

成長投資を重視した
キャッシュ・アロケーション

- ***KV25*** 期間（2022～2025年度）は、資本コストを勘案しながら社債や借入を活用して資金を確保し、研究開発投資、設備投資、M&A・導入等の機動的用途に2,000億円（上限）を想定

株主を重視した還元政策

- ***KV25*** 期間の配当性向は40％以上を目標とし、現在の年間配当45円／株以上を維持する方針※

※ 業績に想定外の規模の変動が発生した場合を除く

- 還元政策の一環として、内部留保の推移を鑑みながら機動的な自己株式取得を検討

財務担当役員メッセージ P.47

高品質な製品を安定的に供給するレジリエンスの高い生産体制 製造資本



自動車安全部品最適供給の５極体制など
グローバル拠点

- モビリティ&イメージング事業領域では、セイフティシステムズ事業において世界全体への最適供給をカバーする５拠点を整備
- ファインケミカルズ事業領域では、各製品群の生産・供給・流通に適した欧米・中国などの生産拠点・営業拠点を保有

グローバル事業展開 P.15
モビリティ&イメージング事業領域 P.53

ニッチな産業分野の
専門的な生産ノウハウ

- ニッチで専門的な生産ノウハウを蓄積
- ドライフィルムレジスト（機能性材料事業）：レジスト配合からフィルム化までが可能
- 半導体製造用ラミネーター(機能性材料事業)：ハード・ソフトのカスタマイズに対応、ファウンドリの生産性向上に貢献
- 染料系偏光板（ポラテクノ事業）：染料合成から延伸加工まで生産制御により高性能を実現

ファインケミカルズ事業領域 P.58

高品質な**医薬品の**
安定的な供給体制

- 高度な品質保証がなされる医薬品製造を担う高崎工場を中心に、適切な生産能力の強化を実施し安定供給体制を構築
- 2023年度は品質試験設備を拡充し品質保証体制を強化、2024年度は医薬品安定製造のための生産設備を整備予定

ライフサイエンス事業領域 P.63

絶え間のない品質の向上を実践する
品質マネジメント

- 1963年にデミング賞（旧：デミング賞実施賞）を受賞した品質向上の精神を受け継ぎ、海外グループ会社を含む「A3活動（KAIZEN）」などの全社的活動をはじめ、各事業領域において業態に合わせた品質保証・品質向上の活動を展開

品質マネジメント P.95

時代のニーズに応える「世界的すきま発想。」 知的資本



突出した技術でオリジナリティを追求する
「世界的すきま発想。」

- 「世界的すきま発想。」を支える研究開発費は売上高比率で9.8％を投入
- 全社重要課題「新事業・新製品創出」に取り組む組織横断的プロジェクトを推進し、日本化薬グループとしての研究・開発を加速

事業戦略と密接に連動
各事業に対応する研究所

- 事業に対応する５つの研究開発部門を保有
- 工場に近く連携しやすい立地のセイフティシステムズ事業部 開発統括部、ポラテクノ研究開発部
- 研究企画、知的財産部の所在する東京に集約されたファインケミカルズおよび医薬研究所
- 鹿島地区で試験用農場も保有するアグロ研究所

情報を有効活用し、
新しい知や戦略を生み出す**知的財産**

- 「知的財産方針」および「知的財産戦略」に基づく知的財産に関わるリスクの低減や、研究者を対象とした体系的な知的財産教育の活動
- 国内特許保有件数は1,000件を超えて推移発明とともに商標を含めた複合的な知財構築に取り組む
- 研究・開発へのIPランドスケープの活用など、知的財産部と各研究所の積極的な連携

外部との協業など
オープンイノベーションの積極活用

- スタートアップやアカデミアなど社外との交流により外部の技術を積極的に導入・活用
- 特に技術力の高いスタートアップベンチャーを見出し連携を推進
- オープンイノベーションのためのコワーキングスペース等を活用し技術とともに人材交流も積極的に推進

研究・開発 P.69

多様性を重視し、一人ひとりの能力を最大限に発揮 人的資本



多様な人材と働き方を受け入れる
ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン(DE&I)

- ダイバーシティ：女性管理職比率の向上を目指し、2024年度の目標10％以上のところ8.8％
- ワーク・ライフ・バランス：有給休暇取得率は70％以上を目標に現在72.8％、取得しやすい環境作りに取り組む
- 男女共同参画：男性育児休業取得率は目標とする50％を超えて現在78.5％

「活き活きとした強い会社・いい会社」を目指す
従業員エンゲージメント

- 経営陣と従業員が相互に信頼し合い、やりがいや熱意を持ち、活き活きと仕事ができる環境を目指す社内環境整備方針
- 年功序列ではなく能力に応じた評価の「ポジションクラス制度」や、本人の意思で特定の職務に応募できる「社内公募制度」、「心理的安全性確保の取り組み」などで業務に対するモチベーションを向上させ「従業員にモテる会社」へ

持続可能な社会を牽引する
グローバル人材・ビジネスリーダーの育成

- 海外志向性の強い人材を抽出、英会話スキルのボトムアップや業務別実務英語の研修を実施、グローバル業務推進力を強化
- 海外グループ会社の中核人材育成や現地採用を積極的に推進
- 若手を対象とした経営スクールを開催し現場のリーダー候補となる人材を厚く育成

常に生産性を高め、
KAIZENを実践する企業風土

- グループ全体のキャッチフレーズとして「いつも（Always）3％の原価低減を意識しよう」を共有、この考えを日常的に実践するA3活動（KAIZEN）によってコスト意識の定着を図る
- 年に一度国内外のグループ会社が一堂に会するA3活動発表大会を開催し、A3活動事例の情報交換・横展開をグローバルに活性化

人材と働きやすい職場環境 P.85

地域社会との連携を深め、社会全体の持続可能性に貢献 社会・関係資本



創業から受け継ぐ
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」企業ビジョン **KAYAKU spirit** によって、利他の精神を何よりも大事にする考え方をグループ全体で共有
- 対話と双方向のコミュニケーションを重視するステークホルダーエンゲージメントとその実践

サステナブル経営 P.33

確かな実績によって培われた
お客様からの信頼

- 火薬安全技術と部品設計を含む総合開発力でお客様の要望を実現するモビリティ&イメージング事業領域
- 変化する顧客ニーズに営業・技術連携で着実に応えるファインケミカルズ事業領域
- 医薬品の販売情報窓口への約18,000件の問合わせに細やかに対応するライフサイエンス事業領域（医薬事業）

事業の内容 P.51

持続可能な社会の実現のために
サプライヤーとの協力体制

- 公平・公正で誠実な取引とサステナブル調達のために「購買基本方針」を制定
- サプライヤーの環境・社会面の状況を調査し、マイナスインパクトのないことを確認
- 気候変動対応では、サプライヤーと協力した行動計画を予定

サプライチェーンマネジメント P.93

相互理解とコミュニケーションにもとづく
地域との共生

- 地域活性化とともに会社への理解促進のため、工場祭や各施設の開放などコミュニケーションを活発に実施
- 自治体との情報交換やグローバル拠点を含めた現地雇用を活発に行い健全な発展に貢献
- 地域社会貢献を含めた2023年度の社会貢献活動支出額は158百万円

地域社会への貢献 P.97

省エネ・省資源を徹底し地球環境保全を重視 自然資本



パリ協定の1.5℃目標を見据えた
気候変動対応

- TCFDの提言に賛同し、2050年に向けたカーボンニュートラル達成に向けて対応
- パリ協定の1.5℃目標を見据えた2030年度中期環境目標は、事業活動で排出する温室効果ガス排出量（Scope1、2）を46％削減（2019年度比）

気候変動対応 P.75

事業活動と共存する
水リスクの対策と制御

- 気候変動関連のリスクと機会分析によって、当社グループのいくつかの事業場における重要な物理的影響リスクとして、台風・大雨・高潮等による洪水被害を特定
- 被害分析と計画的対策の実施によってリスクを低減し、事業場の立地環境との自然な共生によって、万が一の災害発生時における事業継続性との共存を図る

洪水リスクの対策 P.77

化学物質管理と廃水・廃棄物削減等による
生物多様性への配慮

- 生物多様性への配慮は持続可能な社会の実現に向けた重要課題と認識
- PRTR対象物質や排水管理による水環境の保全
- 廃棄物発生量を抑制し、リサイクル率は83.8％、ゼロエミッション率は0.68％
- 自然と調和した工場運営や、森林認証紙の積極的な利用に取り組む

生物多様性への配慮 P.80

地球環境保全を意識した
環境貢献製品・研究テーマ

- 持続可能な社会の実現に貢献する研究・開発のターゲットは「環境エネルギー」「モビリティ」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス」の４分野
- 気候変動のリスクと機会を意識して、環境貢献製品の拡大や、ターゲット４分野の研究・開発に取り組む

事業の内容 P.51
気候変動対応 P.75

実績と戦略

日本化薬グループが実現したい安心・快適な未来社会

持続可能な社会の実現に貢献する事業領域・研究・開発のターゲット4分野

モビリティ

変化する自動車産業と、安全部品・表示デバイス

100年に一度の変革期であるCASE※を迎えて、自動車産業は急速に変化しています。
このような大きな変化の中でも4輪で走行する車の形が保たれる限り、インフレータ・マイクロガスジェネレータ・スクイブといった日本化薬グループの自動車安全部品は、これまで同様に安全性の向上に大きく貢献していきます。
また近い将来には、安全走行に必要な情報の表示やエンターテイメントニーズによって、ヘッドアップディスプレイ（HUD）の活用や表示装置の大型化が予想されます。光制御を基盤技術とするポラテクノ事業の製品は、いち早くHUD等の用途でお客様への採用が進んでいます。

※ CASE：4つのキーワードの頭文字、Connected（接続性）の「C」、Autonomous（自動）の「A」、Shared（共有）の「S」、そしてElectric（電動化）の「E」


1 自動車の電動化の拡大


2 コネクテッドカーや自動運転の普及


3 車載ディスプレイの大型化・多様化

新しいモビリティに安全・安心を提供し続ける

普及・進歩が見込まれるエアモビリティは、私たちの日常生活やビジネスに革命をもたらすと期待されています。
産業用ドローンは、農薬散布などの農業への利用をはじめ、輸送時間の短縮や配達コストの削減などの物流分野での活躍が見込まれます。当社の ドローン向け緊急パラシュートシステム「PARASAFE®」は、その性能と信頼性をお客様に評価され、産業用ドローンの社会実装に貢献していきます。
より大型のエアモビリティとして期待される空飛ぶクルマは、交通渋滞を改善し、移動の時間を著しく短縮する可能性を秘めています。日本化薬グループは、長い間培ってきた火薬安全技術と「PARASAFE®」のノウハウを生かして、空飛ぶクルマ向け安全部品についても提案を進めています。


4 産業用ドローンの活躍


5 空飛ぶクルマの登場

エレクトロニクス

次世代通信を支える、日本化薬グループの機能性材料

デジタル化やリモートコミュニケーションの急速な進化によって、さまざまな分野でより多くの情報を速く伝えることが求められています。5Gや6Gといった次世代高速通信は高周波数の電波によって、高速通信と大容量のデータ伝送を実現しています。
日本化薬グループは、高い電気信頼性を持ち低ハロゲン等の厳しい基準に適合する「エポキシ樹脂」を半導体封止や基板向けに提供しており、スマートフォンやタブレットの他、モバイル通信の基地局・サーバなどの用途に利用されています。また、5G用半導体のパッケージ封止等の高度な使い方を想定し、エポキシ樹脂よりも信号の遅延や損失を抑える特性を持つ「マレイミド樹脂」を開発、2018年に上市し評価・採用が進んでいます。


1 高周波通信波を使う次世代


2 スマート家電など半導体利用の拡大


3 巨大データセンターの稼働

半導体の力で、快適な暮らしを創る

ヘルスケアの分野においても、医療機関等から収集されるビッグデータの活用など、半導体が使われる機会がさらに増えていくと予想されます。また、GPUの進歩によって実現したチャットGPTや画像生成に使われるAI分野への半導体需要は、今まさに活況を迎え、2020年に0.5兆ドル程度であった半導体市場は、2030年には約1兆ドル規模まで拡大すると見込まれています。
当社はLCDの封止等に使われる光硬化型樹脂や、MEMS製造用のドライフィルムレジスト、半導体製造の過程で洗浄やレジスト剥離に使うクリーナー液、シリコンウェハに支持体を貼り付ける精密ラミネーターなどの製造用装置など、半導体関連の幅広い製品群を提供して、私たちの暮らしを豊かで快適なものにしていきます。


4 データヘルス等へビッグデータを活用


5 生成AIチャットサービスや画像生成等のAIの進化

ライフサイエンス

一人ひとりの笑顔のために、医療は進化する

医療は進歩を続け、遺伝子解析や医療用AIによる診断・治療予測が期待されています。AIと機械技術を組み合わせた手術ロボットや、iPS細胞を用いた再生医療は、医療に革命をもたらす可能性があります。高齢化社会では、地域包括ケアシステムの普及など、安心して暮らせる社会の構築が政府主導で推進されていきます。
このような医療・社会の変化を見据えて日本化薬グループは、がんの領域を中心に、アンメットニーズを満たす新規医薬品の提供等によって、医療の進歩に貢献していきます。また、患者様の自己負担額を軽減できるジェネリック医薬品やバイオシミラーを安定的に供給することによって、誰もが安心して暮らせる社会に役立ちたいと考えています。


1 医療の進歩


2 遠隔診療の普及


3 誰もが安心して暮らせる社会

農業の新時代を、支え続ける

農地の集約や法人化による営農規模の拡大、スマート農業の普及など近代化の一方で、地球温暖化による生産量・品質の低下や、病害虫の分布・発生の変化等、アグロビジネス業界においても新しい課題への対応が求められます。
日本化薬グループは、農業に従事するみなさまの変化するニーズを積極的に聴取し、得意とする野菜・果樹分野の殺虫剤・土壌くん蒸剤を中心に、製剤化のノウハウを生かした研究・開発によって、環境にやさしい優れたアグロケミカルを提供していきます。また、干害・冷害・雹や風の害などの「非生物的ストレス」への抵抗力を増して、増収や品質改善を実現するバイオスティミュラントなど、新しい農業資材への製剤技術の応用を積極的に検討していきます。


4 農地の集約・法人化


5 スマート農業の普及

環境エネルギー

カーボンニュートラルを実現し、持続可能な未来を

私たちが安心して暮らすことのできる持続可能な未来をつくるためには、生態系や社会に大きな影響を及ぼす気候変動や、過剰な経済活動による生態系の破壊等に、企業として対処していく必要があります。
日本化薬グループは、2050年までのカーボンニュートラル実現を目指して、温室効果ガス削減の中期環境目標を定めるとともにTCFDの提言に賛同し、生産技術部門・事業部門・調達部門など全社一丸となって取り組みを進め気候変動対応の情報を公表しています。また、廃水処理の工夫や水質の適切な管理による限られた水資源の利用効率化や、自然植生と共生する工場運営、森林認証紙の積極的利用等によって生物多様性の保全を目指した事業活動を推進しています。


1 カーボンニュートラルの実現


2 再生可能エネルギーの積極的な活用


3 生物多様性の促進

加速する、社会のエネルギー変革

気候変動や生物多様性へ企業が取り組み社会に変化をもたらすことによって、新しい技術を使った製品の市場拡大や、運用に伴う効率化等による経済効果は2050年に約290兆円になると予想※されています。
日本化薬グループは、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における次世代製品の開発の他、テクノロジー統括の主導するオープンイノベーションから生まれた次世代エネルギーデバイス向けの触媒や、バイオ原料から化成品を製造する研究・開発テーマ等を通じて、エネルギー変革における事業機会をタイムリーに捉え、持続的成長を目指していきます。

※ 日本の経済産業省が中心となり策定した「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」より


4 環境負荷の少ない原材料・製品の利用


5 次世代エネルギーデバイスの登場

実績と戦略

日本化薬グループのサステナブル経営

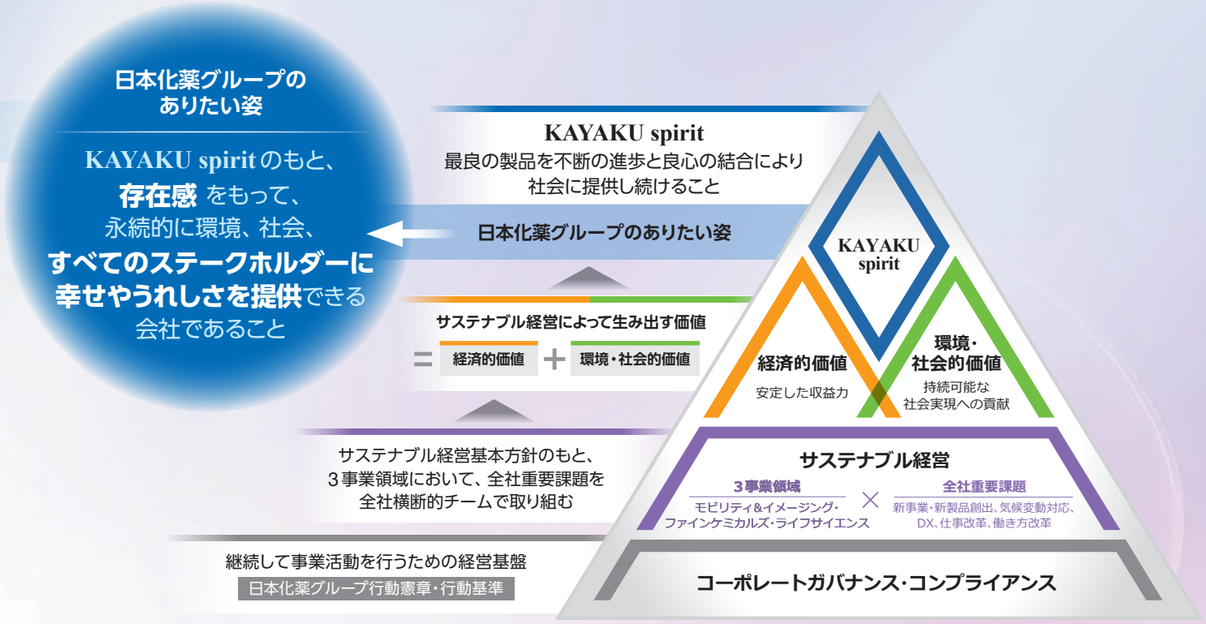
サステナブル経営基本方針

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。

KAYAKU spirit とサステナブル経営

私たち日本化薬グループは、KAYAKU spirit「最良の製品を不断の進歩と良心の結合により社会に提供し続けること」を企業ビジョンとしています。KAYAKU spiritのもと、サステナブル経営の実践を通じて、環境・社会的価値および経済的価値を創造し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

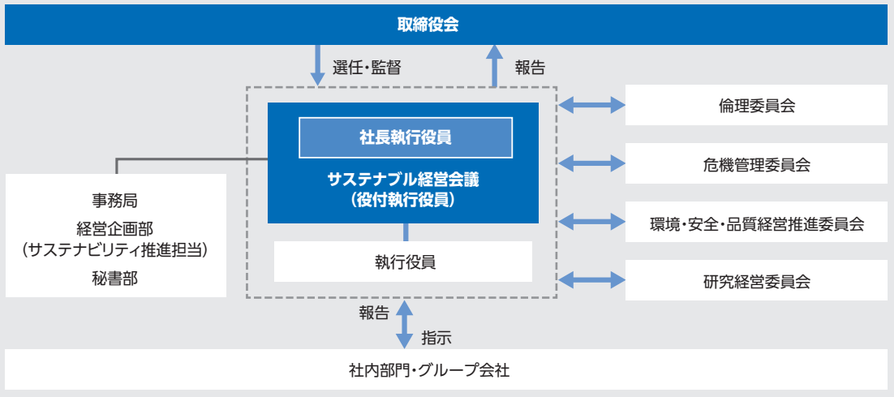
また、KAYAKU spiritを実現するための行動規範として「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」を定め、あらゆる企業活動において、基本的人権を尊重し法令を遵守し、公正な事業活動を行い、すべてのステークホルダーの信頼に応えてまいります。



体制

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

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

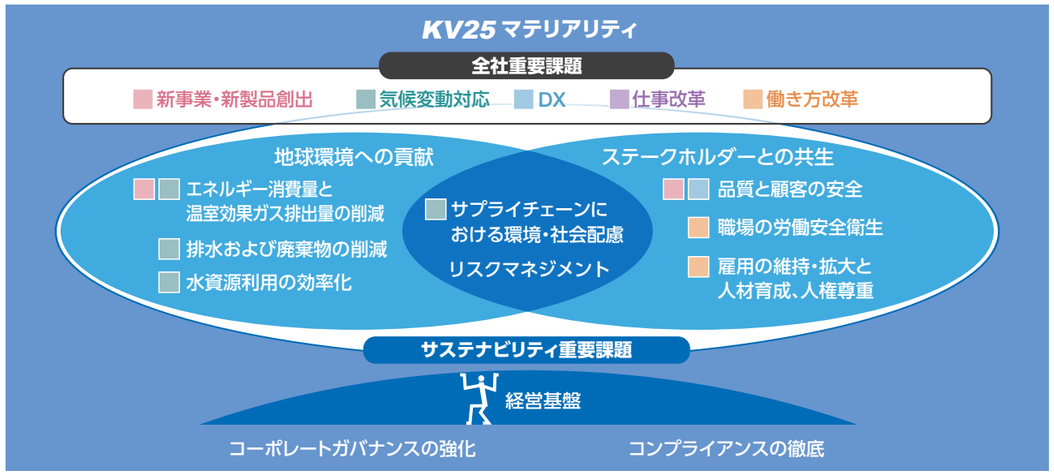


KV25 マテリアリティ

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

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

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



実績と戦略

日本化薬グループのサステナブル経営

日本化薬グループのありたい姿

日本化薬グループは、「KAYAKU spiritのもと、存在感をもって、永続的に環境、社会、すべてのステークホルダーに幸せやうれしさを提供できる会社であること」をありたい姿としています。

1 存在感

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

長期的な視点で
実現に努めてゆく

**日本化薬グループの
ありたい姿**

2 すべてのステークホルダーに幸せやうれしさを提供

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

全社重要課題への取り組み

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

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

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

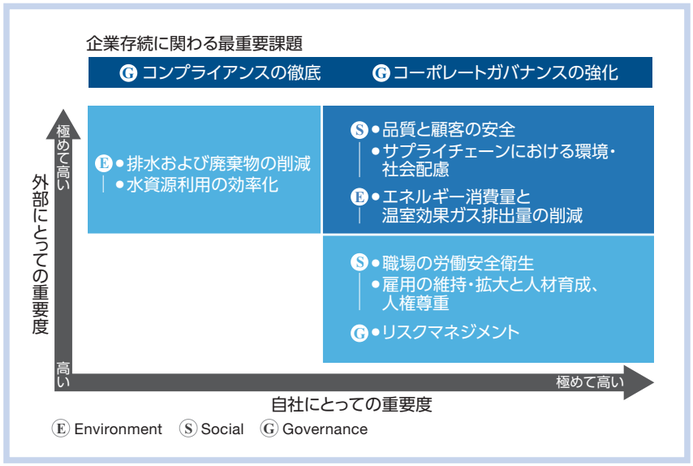
サステナビリティ重要課題への取り組み

日本化薬グループは、特定したサステナビリティ重要課題と事業活動を連動させたサステナビリティ・アクションプランを策定しました。併せてSDG Compass※を活用し、SDGsの17の目標の紐付けをしています。サステナビリティ・アクションプランのKPIの達成に向けて取り組みを進めていくことで、SDGsの達成とともに持続可能な社会の実現に貢献します。

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

サステナビリティ重要課題

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



サステナビリティ重要課題の特定方法

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

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

実績と戦略

日本化薬グループのサステナブル経営

サステナビリティ重要課題とアクションプラン（抜粋）

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

サステナビリティ重要課題	目指すSDGs	アクションプラン	重要指標（KPI）	2025年度到達目標	2023年度結果
企業存続に関わる最重要課題 コンプライアンスの徹底	16	● 企業活動を行う上での基本原則であるコンプライアンスを徹底し、公正な事業運営を遂行する ● 高い倫理観を持つ風通しの良い企業風土を維持・強化する	重大コンプライアンス違反件数※1	0件	0件
			コンプライアンス研修の実施率	100%	96%
			コンプライアンス通報窓口設置率	100%	83%
企業存続に関わる最重要課題 コーポレートガバナンスの強化		● グループ全体のコーポレートガバナンスを強化し、透明性が高く健全な経営を行う	取締役会の実効性評価実施回数	1回／年	1回
			監査部による内部業務監査実施回数	60回／4年間	17回

サステナビリティ重要課題	目指すSDGs	アクションプラン	重要指標（KPI）	2025年度到達目標	2023年度結果
最重要課題 品質と顧客の安全	16	● 品質マネジメントシステムの継続的な改善と、品質ガバナンスを徹底することにより、品質管理・品質保証体制をより強固にする ● 品質経営を推進し、デジタル化による生産効率の向上と工程異常の低減を図る	重大顧客苦情件数※2	0件	0件
			重大工程異常件数※2	0件	0件
サプライチェーンにおける環境・社会配慮	8 12 13 16	● サステナブル調達ガイドラインに基づき、環境面や社会面に配慮したサプライチェーン・マネジメントを実践する	サステナブル調達ガイドラインに対する同意確認書の回収率	（単）90%以上	（単）91%
			お取引先へのアンケートを利用した改善計画の策定・実施	（単）進捗状況を開示	すべてのお取引先において人権や環境の問題がないことを確認
最重要課題 エネルギー消費量と温室効果ガス排出量の削減 排水および廃棄物の削減 水資源利用の効率化	6 7 9 12 13	● 省エネルギー・地球温暖化対策活動を推進し、2030年度環境目標を達成する ● 2050年度カーボンニュートラル達成に向けた課題の抽出と戦略を明確化する	温室効果ガス排出量（Scope1+2）	（2030年度達成目標）70,598トン以下（2019年度比46%以上削減）	102,704t-CO_2
			VOC排出量	（単）実績を開示	（単）32.9トン
			COD排出量	（単）実績を開示	（単）210.9トン
			廃棄物発生量	（単）実績を開示	（単）20,974トン
			リサイクル率	（単）80%以上	（単）83.8%
			ゼロエミッション率	（単）1%以下	（単）0.7%
			SBTに批准した目標設定と具体的施策の検討・実施	進捗状況を開示	中期環境目標を1.5℃水準に改定
			TCFD提言に沿った情報開示	進捗状況を開示	情報開示済み
			環境問題に配慮した製品・技術の開発推進	進捗状況を開示	進捗状況を開示

サステナビリティ重要課題	目指すSDGs	アクションプラン	重要指標（KPI）	2025年度到達目標	2023年度結果
重要課題 職場の労働安全衛生	3 8	● 安全衛生に関する基本ルールの徹底と、設備や作業手順の改善により、安全操業基盤をより強固にする ● 健康経営を推進し、従業員が活き活きと働けるワーク・ライフ・バランスのとれた職場環境を提供する	重大事故災害件数※3	0件	0件
			健康経営優良法人（大規模法人部門）認定取得	（単）認定取得継続	（単）認定取得継続
			有給休暇取得率	（単）70%以上	（単）72.8%
			メンタルヘルス研修受講率	（単）100%	3カ年計画の1年目を計画通りスタート
			定期健康診断受診率	（単）100%	（単）100%
			アンケートを利用した従業員満足度の把握とその向上	（単）進捗状況を開示	エンゲージメントサーベイを実施し現状と課題を把握
重要課題 雇用の維持・拡大と人材育成、人権尊重	5 8 10 16	● 多様な人材の採用と効果的な人材配置および交流により、ダイバーシティ&インクルージョンを推進する ● 継続的な人材育成により、ものづくり技術力の継承・強化と人材のグローバル化を図る ● 従業員をはじめサプライチェーンに関わるあらゆる人々の人権に配慮した事業運営を行う	女性管理職比率※4	（単）10%以上	（単）8.8%
			障がい者雇用率	（単）法定雇用率達成	（単）1.93%
			従業員一人当たり教育研修投資額	（単）実績を開示	（単）76,565円／人
			従業員一人当たり教育研修時間	（単）実績を開示	（単）17.7時間
			人権に関する研修回数	1回以上／年	2回
			人権デュー・ディリジェンス「人権への影響評価」実施率	（単）2022年度までに実施 （連）2025年度100%	日本化薬グループ従業員を対象に人権リスク評価および優先対策リスクを特定
重要課題 リスクマネジメント		● 事業に関わるさまざまなリスクへ対応し、生産体制の維持、原材料の適正確保、災害対策の強化により事業継続性を確保する	事業等のリスクコントロール活動・TOP5リスクコントロール活動実施率	100%	100%
			BCP訓練実施回数	1回以上／年	3回

※1 倫理委員会にて重大と判断した案件数
※2 損失額1,000万円以上
※3 3人以上の同時休業災害または死亡災害
※4 2024年度末の目標値

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

SDGsとKAYAKU spirit

SDGsは持続可能な世界の構築のために国連加盟国の全会一致で採択された、2030年度までにさまざまな機関・組織・主体が取り組むべき社会・経済・環境に関する17の目標です。

SDGsの考え方は、「最良の製品を不断の進歩と良心の結合により社会に提供し続けること」という、日本化薬グループの企業ビジョンの考え方と同義であり、KAYAKU spiritの実現のための企業活動は、国連の目標とは規模やターゲットが異なるもののSDGsの実現と合致すると考えています。

日本化薬グループのサステナビリティ・アクションプランでは、SDG Compassを活用し、各重要課題とSDGs17目標を紐付けました。

日本化薬グループは環境・社会的価値と経済的価値を創造し、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指すとともに、SDGsの達成にも貢献していきます。



実績と戦略

ステークホルダーエンゲージメント

基本的な考え方

日本化薬グループは、従業員、お客様、お取引先、株主・投資家、地域社会、すべてのステークホルダーの信頼に応え、幸せやうれしさを提供できる会社を目指しています。当社はステークホルダーとの対話を重視し、さまざまな機会やコミュニケーション・ツールを用いて適切な情報開示と双方向のコミュニケーションを継続的に実施することで、事業活動の改善につなげています。ステークホルダーからの期待や要請に応えるとともに、事業活動を通じて社会への責務を果たしていきます。

日本化薬グループのステークホルダー



マルチステークホルダー方針の策定

企業経営において、従業員、お客様、お取引先、株主・投資家、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。その上で、価値協創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、マルチステークホルダーへの適切な分配を行うことが、賃金引上げのモメンタムの維持や経済の持続的発展につながるという観点から、従業員への還元や取引先への配慮が重要であることを踏まえ、「マルチステークホルダー方針」を策定しています。

URLをクリック
マルチステークホルダー方針
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/pdf/management/engagement/multi_stakeholder_policy.pdf

地域社会との連携

日本化薬グループは、事業拠点において自治体や地域と各種協定を締結しています。環境に関する各種協定を遵守し環境負荷の低減に向けた取り組みを進めるとともに、地域社会の安全・安心に貢献します。

日本化薬の締結している主な地域との協定

事業場	協定名	協定先
セイフティ本社工場（姫路）	排水の管理に関する覚書	姫路市
	消防団協力事業所	姫路市消防局
福山工場	公害防止に関する協定	広島県、福山市
厚狭工場	水質汚濁防止に関する協定	山口県漁業協同組合
	環境保全に関する協定	山陽小野田市
東京工場	緑の協定	足立区
	着色排水問題協議会設置の合意書	東京都下水道局第二管理事務所
	震災時における災害時相互応援に関する協定	足立区新田町内会、新田一丁目団地自治会
	市民用小型ポンプ格納庫設置場所	東京消防庁千住消防署
高崎工場	自衛消防隊の消火協力に関する協定書	高崎市等広域消防局
鹿島工場	公害防止に関する協定	茨城県、鹿嶋市、神栖市
東京研究事業所	水難救助活動への協力に関する協定 赤羽地区危険物施設防災相互応援協力会協定	東京消防庁赤羽消防署

ステークホルダー	取り組みの概要	コミュニケーション方法
従業員	私たちは、企業活動の主体は「人」であると考えています。従業員一人ひとりの人権を尊重し、安心して働ける職場環境の整備に努め、仕事を通じて自らの成長と働きがいを感じることができる会社を目指しています。	● タレントマネジメントシステム ● エンゲージメント・サーベイの実施 ● コンプライアンス意識調査、こころのいきいきチェック ● 社内報 ● コンプライアンス・ホットライン ● 労働組合との協議
お客様	私たちは、高い品質を追求し、社会・環境課題に配慮した「最良の製品・技術・サービス」を提供することで、お客様の満足度と信頼を得られるように努めます。 ● 自動車モジュールメーカー、光学材料ユーザー ● 樹脂、色素、触媒材料ユーザー ● 医療従事者、患者さん ● 農薬メーカー、農薬卸売業者、農協、農薬小売業者	● 営業活動に通じたニーズ確認 ● 商品・サービスの改良・改善 ● 工場見学会 ● ウェブサイトでの情報提供 ● 農薬の安全指導、病害虫防除方法についての提案
お取引先	私たちは、研究・開発から原材料の調達、製造、販売、物流までのサプライチェーンすべてのお取引先と一緒に人権尊重をはじめ環境保全、労働安全衛生、法令遵守、公正取引などに配慮したサステナブル調達を推進しています。	● 訪問、ウェブ面談、日々の商談による情報交換等 ● サステナブル調達アンケート ● 購買説明会
株主・投資家	私たちは、ディスクロージャーポリシーを定め、株主・投資家のみなさまにタイムリーかつ公平・公正な情報開示を行うことで、当社の経営状況や各種取り組みを適切にご理解いただけるよう努めています。	● 決算説明会 ● 株主総会 ● テレフォンカンファレンス ● 1on1 ミーティング ● ウェブサイトや統合報告書での情報提供
地域社会	私たちは、世界各地に事業拠点を置いており、それぞれの地域社会の一員として活動しています。社会貢献活動だけでなく、次世代育成支援や自治体との情報交換を活発に行い、地域社会の健全で持続的な発展に貢献します。	● 社会貢献活動（工場祭、清掃活動） ● 工場見学 ● 次世代育成支援 ● 自治体との情報交換

TOPIC **労使関係**

日本化薬株式会社と日本化薬労働組合は、1998年の労働協約再締結以来、現在も労使相互の信頼関係に基づいた健全な関係を維持しています。ユニオンショップ制により、管理職や契約社員など一部の従業員を除いた労働組合加入率は100%です。

会社は、組合に対し可能な限り情報を開示し、誠実に対応することを協議方針としており、事業運営方針や安全衛生方針等について、経営幹部より組合へ直接伝える中央労使協議会を年3回開催しています。また、中央経営懇談会も毎月開催し、会社の状況に関する情報の共有化・相互理解を深めるとともに、課題解決に向けて協議しています。

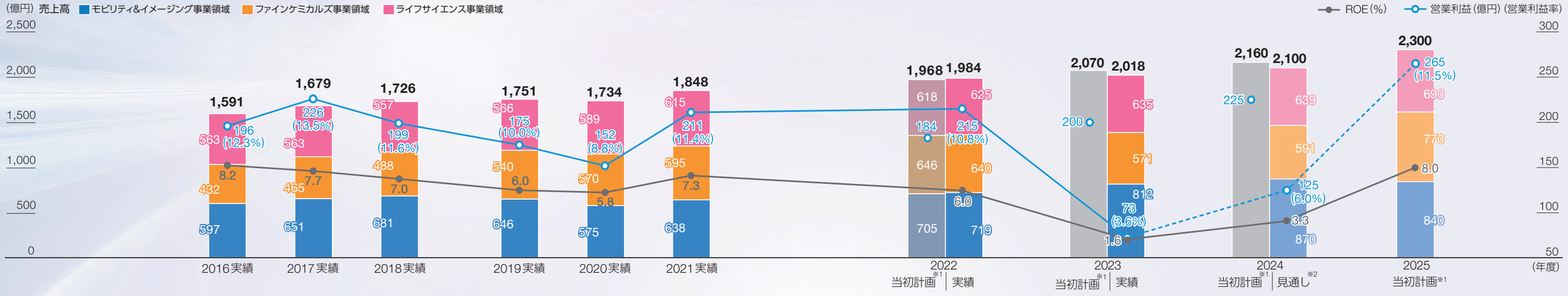
労使協議の内容や結果は、従業員に向けて各部門で速やかに伝達されるように努めています。

一方、各事業場個別の課題については、各事業場労使協議会を年1回、各事業場経営懇談会を毎月開催し、認識の共有と協議・意見交換を実施し、働きやすい労働環境の実現を目指しています。

実績と戦略

中期事業計画の振り返りとKAYAKU Vision 2025の進捗

KV25売上高・営業利益計画



※1 当初計画は2022年5月13日の中期事業計画説明における公表値　※2 見通しは2024年5月14日の決算説明における公表値

中期事業計画 スローガン・目標

	2016～2018年度	2019～2021年度	2022～2025年度
	Take a New Step 2016 KAYAKU spiritのもと、時代の変化を先取りして変化し続ける	*KAYAKU Next Stage* CSR経営を実践し、世の中に必要とされる製品・サービスを提供し続ける	*KAYAKU Vision 2025 (KV25)* サステナブル経営を推進するとともに、将来の成長につながる活動として、5つの全社重要課題(①新事業・新製品創出 ②気候変動対応 ③DX ④仕事改革 ⑤働き方改革) に取り組む
売上高・営業利益の増減とその主な要因			
日本化薬グループ全体	増収 (97)　減益 (▲18) ※3	増収 (122)　増益 (11) ※4	増収 (170)　減益 (▲137) ※5
	● セイフティシステムズ事業の著しい成長により、2016年度に過去最高売上高を達成	● 米中貿易摩擦およびコロナ禍が事業ごとにプラス・マイナス両面に影響、全体として2020年度は減収減益、その下期から回復へ	● ファインケミカルズ事業領域が減収も他の2事業領域の増収が上回る ● ファインケミカルズとライフサイエンス事業領域が減益要因
モビリティ&イメージング事業領域	増収 (86)　減益 (▲11) ※3	減収 (▲43)　減益 (▲29) ※4	増収 (174)　増益 (3) ※5
セイフティシステムズ事業	● 売上高が119億円伸長 ● グローバル生産体制整備への設備投資を継続	● コロナ禍と世界的な半導体不足により自動車生産が急減速した影響を受け低調も2021年より回復の兆し	● 2022年度から市況の回復が続き、為替が有利に働き大幅な増収 ● 利益は原材料高・固定費増の影響を受ける
ポラテクノ事業	● 染料系偏光板の売上高が低調へ ● X線分析装置用部材は堅調、英レイ スペックLtd. を買収	● 染料系偏光板の低調、X線分析装置用部材の堅調が続く ● ポラテクノ株式会社は親子上場を解消し2020年10月から事業部として運営開始	● 染料系偏光板は苦戦、新規車載用途への転換で挽回を期待 ● X線分析装置用部材は堅調
ファインケミカルズ事業領域	増収 (42)　増益 (31) ※3	増収 (107)　増益 (28) ※4	減収 (▲24)　減益 (▲49) ※5
機能性材料事業	● 半導体向けエポキシ樹脂が堅調	● 半導体向けエポキシ樹脂は好調に推移	● 2022年度下期から半導体向けエポキシ樹脂の市況が急減速、低調が続く
色素材料事業	● インクジェットインク・色素はコンシューマ用が想定通り縮小も産業用が拡大	● インクジェットインク・色素はコンシューマ用がコロナ禍において需要増、産業用は低調も2021年度から回復	● インクジェットインク・色素はコンシューマ用がコロナ禍の特需から需要減、産業用は当初の想定通り堅調へと転換
触媒事業	● アクリル酸製造用触媒が伸長	● 堅調、2020年度は特に好調で売上高109億円を達成	● 堅調、2022年度は好調で売上高98億円
ライフサイエンス事業領域	減収 (▲31)　減益 (▲35) ※3	増収 (58)　増益 (19) ※4	増収 (20)　減益 (▲81) ※5
医療事業	● 売上高は長期収載品等が縮小、ジェネリック医薬品は維持、バイオシミラーは拡大	● 2019年度から2020年度にかけてバイオシミラーが著しく伸長	● 続く薬価改定の影響を数量増でカバーして全体として伸長 ● 2023年度は新規アンメットニーズ抗がん薬の導入費用が減益に影響
アグロ事業	● 新規殺虫剤ファインセーブ®を上市、業績に貢献	● ファインセーブ®の貢献等により堅調	● 海外売上高の好調などで堅調

※3 2015年度に対して2018年度の実績　※4 2018年度に対して2021年度の実績　※5 2021年度に対して2023年度の実績

実績と戦略

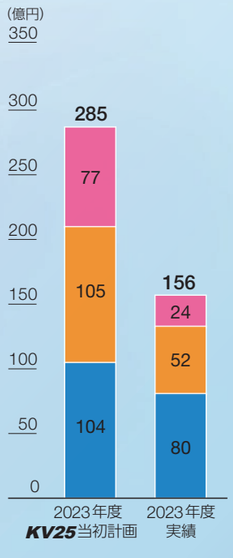
中期事業計画の振り返りとKAYAKU Vision 2025の進捗

2023年度の全社経営成績は増収・減益

2023年度は、売上高は2,018億円と***KV25***当初計画の2070億円に届かないものの34億円の増収となった一方、営業利益は73億円と***KV25***当初計画の200億円を大きく下回り、142億円の減益となりました。減益の主要因は各事業の部門営業利益の縮小です。

減益幅が非常に大きいために、***KV25***最終年となる2025年度の目標である営業利益265億円の達成は、2023年度末の時点において相当厳しい見通しです。2025年度に向けては、中長期的な収益性向上の取り組みに加え、各事業領域における短期的な利益改善・リカバリーが喫緊の課題となり、営業利益200億円台の水準を目指して、可能な限り上乗せできるように取り組んでいきます。

2023年度 各事業領域の部門営業利益計画未達・減益要因



■ ライフサイエンス事業領域

医薬事業
- 業況は総じて堅調であったが第3四半期に新規アンメットニーズ抗がん薬の導入費用として、計画外の研究開発費を60億円計上

■ ファインケミカルズ事業領域

すべてのサブセグメントで原材料高騰により製品原価率が上昇

機能性材料事業
- 市況低調による生産量減による生産効率の減少

色素材料事業
- 需要変化に伴うプロダクトミックスの変化が利益額に影響

■ モビリティ＆イメージング事業領域

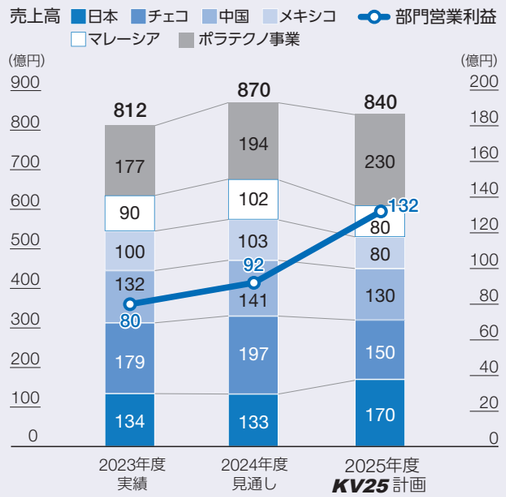
セイフティシステムズ事業
- 鉄やアルミニウムといった鋼材等、原料価格高騰によって製品原価率が上昇
- 海外子会社の労務費等の固定費が増加

ポラテクノ事業
- 染料系偏光板製品の苦戦による利益率の低下

*KV25*最終年度に向けた各事業領域の成長の道筋

モビリティ＆イメージング事業領域

売上高・営業利益推移



成長の道筋

■ セイフティシステムズ事業
- 自動車安全部品の需要拡大が見込める中国・ASEAN、韓国での拡販により増収・増益へ
- 国内も自動車生産の回復に伴い好調に推移

■ ポラテクノ事業
- 染料系偏光板は新しく開拓したヘッドアップディスプレイ（HUD）遮光板を中心とした車載用途の販売が拡大
- X線分析装置用部材は引き続き堅調に推移

注視すべき事項

■ セイフティシステムズ事業
- 自動車安全部品の原材料の高騰が続く場合、影響を抑制する対応

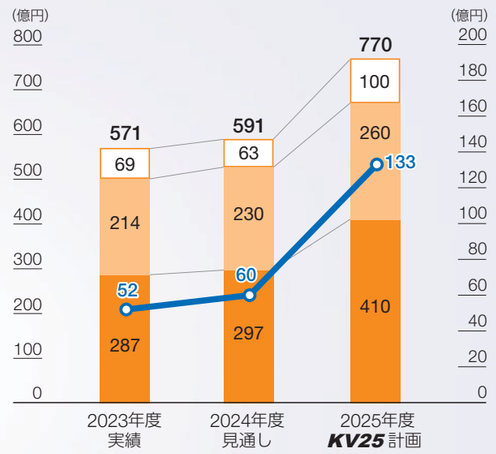
■ ポラテクノ事業
- HUD用染料系偏光板の確実な実績化

2025年度に向けた見通し

自動車市場の回復に伴い安全部品も回復していく

ファインケミカルズ事業領域

売上高・営業利益推移



成長の道筋

■ 機能性材料事業
- 半導体製品市況の回復に伴いその川上の在庫解消が進み、2024年下期から半導体向けエポキシ樹脂は本格回復へ

■ 色素材料事業
- インクジェットインク・色素はコンシューマ向けの在庫調整が解消し需要回復、産業用は需要回復から伸長へ

□ 触媒
- 2024年度は低調を見込むものの、2025年度はアクリル酸・メタクリル酸製造プラントの触媒交換時期が重なり好調へ

注視すべき事項

■ 機能性材料事業
- 為替等の影響でさらなる原料高があれば確実に対応
- 2024年下期からのエポキシ樹脂業況の回復

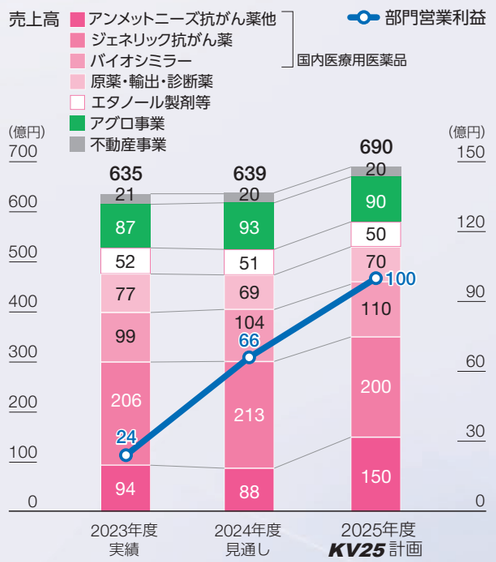
■ 色素材料事業
- 成長の牽引役である産業用インクジェットインク・染料の伸長

2025年度に向けた見通し

2024年度下期の半導体関連製品の売上回復が鍵

ライフサイエンス事業領域

売上高・営業利益推移



成長の道筋

■ 医薬事業
- 薬価改定のマイナス影響をジェネリック医薬品やバイオシミラーの数量増により確実にカバー
- ダルビアス®・ポートラーザ®・アラグリオ®等のアンメットニーズ抗がん薬が伸長

■ アグロ事業
- 国内外においてフロメトキン製剤を拡大

注視すべき事項

■ 医薬事業
- パイプライン拡充のための導入等の費用を計上し営業利益に影響

2025年度に向けた見通し

市況に大きな懸念点はなく順調に進む見込み

実績と戦略

中期事業計画の振り返りとKAYAKU Vision 2025の進捗

KV25全社経営目標

2023年度までの自己評価：◎ 大幅に達成　○ 達成　△ 未達

経済的価値（2025年度）

売上高

着実に成長し2025年度に2,300億円を達成する

目標 **2,300**億円

2023年度実績 **2,018**億円

自己評価 ○

売上高は創業の1916年以来着実に成長しており、現行を含む直近3つの中期事業計画期間（2016年度～2023年度）のCAGRは3.5％でした。市況の影響を受けながらも増収となった2023年度に続き、2024年度も増収を見込んでおり、各事業の成長によって2025年度の目標達成を目指しています。

中期事業計画の振り返りとKAYAKU Vision 2025の進捗 P.41-44

営業利益

過去最高利益241億円を超える

目標 **265**億円

2023年度実績 **73**億円

自己評価 △

営業利益の伸び悩みおよび営業利益率の慢性的な減少傾向は当社グループの改善すべき経営課題です。各事業領域において、付加価値の高い製品群を育てるポートフォリオの変革を進めていきます。

KV25事業ポートフォリオ P.48

また、2023年度の大きな減益からの回復のために、2025年度に向けた各事業領域の成長の道筋に沿った取り組みを着実に進めていきます。

中期事業計画の振り返りとKAYAKU Vision 2025の進捗 P.41-44

ROE

資産効率増により改善を図る

目標 **8**％以上

2023年度実績 **1.6**％

自己評価 △

株主・投資家と共有する収益性指標としてのROEは、伊藤レポートで提示されているように8.0％以上を中長期的にあるべき姿として認識しています。2016年以前に一時的に達成していたものの、以降は営業利益が伸び悩み減少傾向です。これまでは、各事業領域の成長による利益増加で引き上げる方針でしたが、今後は早期に回復できるように自己株取得等の財務政策も合わせて改善を目指していきます。

財務担当役員メッセージ P.47-50

ROIC

ROICで部門別管理を行い、資産効率を高める

目標 **10**％以上

2023年度実績 **1.5**％

自己評価 △

資産効率を意識した各事業の運営によって目指すべき全社ROICの水準は、中長期的に10％以上と認識しています。経営指標として定めた2022年度の実績は8.3％でしたが、2023年度は各事業の利益低下による税引前営業利益の減少により1.5％と低迷しました。2024年から上昇に転じる見込みではありますが、目標に向けて未だ十分ではありません。業績の改善以外にも、財務政策や各職場の日常的な業務に落としこむ施策等を積み上げて、全社一体となり向上を目指していきます。

財務担当役員メッセージ P.47-50

※ 税引前営業利益÷投下資本にて算定

環境・社会的価値

温室効果ガス排出量

2030年度 **46**％減
（2019年度比）

カーボンニュートラル

2050年度達成

気候変動対応 P.75-80

2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、従来はパリ協定の2℃目標に対応する温室効果ガス排出量の削減目標を設定していましたが、世界の平均気温上昇をより抑えることのできる1.5℃目標に対応できるように中期環境目標を改定しました。（2024年4月改定）

デジタル社会の実現

次世代通信、DXに貢献する環境対応
半導体部材の提供

ファインケミカルズ事業領域 P.58-62

健康な社会の実現

QOL向上に貢献する
安定的に医薬品を供給する

ライフサイエンス事業領域 P.63-66

命を守り続ける

モビリティ分野の
安全・安心を担保する製品提供

モビリティ&イメージング事業領域 P.53-57

食を支える

世界的な食のニーズに応える
安全なアグロ製品の提供

ライフサイエンス事業領域 P.63-66

各事業領域において、生命と健康を守り、豊かな暮らしを支える最良の製品・技術・サービスの提供を継続するとともに、持続可能な社会の実現に貢献する4分野「モビリティ」「環境エネルギー」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス」をターゲットに研究・開発に取り組み、さまざまなテーマ・トピックスにおいて進捗が得られています。

存在感ある会社の実現

顧客満足度の向上
取引先への人権DD

品質マネジメント P.95-96
人権の尊重 P.91-92

各事業の形態に合わせて、技術サービスや顧客問合せ対応の体制充実等によって顧客満足度の向上に努めています。また、取引先を含めた人権デュー・ディリジェンス等、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重した取り組みを進めています。

人材育成

従業員満足度の向上
ダイバーシティの推進
（女性管理職比率10％超など）

人材と働きやすい職場環境 P.85-90

多様性や心理的安全性が確保された生産的で柔軟な組織風土を醸成し、競争力の源泉であるイノベーションを創出する“人”の育成に努めています。また、2023年度は従業員エンゲージメントサーベイを初めて実施しました。この結果を有効活用して「従業員からモテる会社」を目指していきます。

実績と戦略

財務担当役員メッセージ



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、持続的成長に向けて支え合うバランスのよい3事業領域や、R&I（格付投資情報センター）の評価結果として「格付A」を維持する財務健全性、成長投資を重視し変革を推進するキャッシュアロケーション等を財務資本の強みとしています。2022年度からの4カ年中期事業計画***KAYAKU Vision 2025***（***KV25***）においては、強靭な財務体質を一定水準で維持しつつ経営資源を適正に管理し、市場環境の変化や事業等のリスクに柔軟に対応しながら、経済的価値および気候変動対応等の環境・社会的価値の提供に努め、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について

当社グループの最近の11年間の全社業績推移を俯瞰すると、需要増による売上高の伸長は見られるものの営業利益率が伸び悩んでおり、この最大の要因は新事業・新製品の不足による限界利益率の慢性的な低下と認識しています。

この課題への取り組みの一環として2023年6月に、従来の4事業本部制から将来性あるマーケット領域を志向した「モビリティ&イメージング」※1「ファインケミカルズ」※2「ライフサイエンス」※3の3事業領域へと、新陳代謝となるセグメント再編を図りました。事業領域内のシナジーを発揮するとともに成長分野への積極的な投資を行い、持続的な新事業・新製品の創出を目指していきます。

また、株主・投資家のみなさまからの信頼に応え企業価値のさらなる向上を目指すために、ROEやROICといった経営指標のあるべき姿を定めて、資本効率を意識した効率的な事業運営と、速やかな新事業・新製品の創出に努めてまいります。さらに、持続可能な社会への貢献に向けて、気候変動対応や人的資本の活用のために必要な投資にも力を入れていく方針です。

残念ながら当社グループは2024年6月末現在、株価純資産倍率は約0.8倍と割安との評価をいただいております。「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」等に関する東京証券取引所による要請に対しては、「収益力の強化」および「資本効率の向上」を重点課題として、ポートフォリオの変革等について考え方を示しながら、資産効率を意識した経営を進めていきたいと考えています。

※1 セイフティシステムズ事業（自動車安全部品）、ポラテクノ事業（車載用光学フィルムなど）
※2 機能性材料事業、色素材料事業、触媒事業
※3 医薬事業、アグロ事業

安定的にPBR1倍以上へ

収益力の強化	**事業ポートフォリオの変革**	重点領域・重点事業での強みの発揮、事業課題対応
資本効率の向上	**自己株式**	今期30億円の取得を決定、消却も予定
	配当	中長期的に40%以上の配当性向を目標 ➡将来に向けて積極的に投資を行いつつ、***KV25*** 期間では年間45円／株以上の配当を維持
	政策保有株式	純資産の10%未満（***KV25*** 期間に達成）
	投下資本	棚卸資産、売掛債権の圧縮、および現金同等物450億円以下へ（***KV25*** 期間に達成）
サステナブル経営の推進	ありたい姿を実現するための全社重要課題への取り組み • **温室効果ガス排出削減**（2030年度達成目標：2019年度比46%以上削減） • **多様な人材の活躍推進**（人的資本経営の推進）	

あるべき経営指標の水準は、中長期的にROE 8%以上、全社ROIC 10%以上

収益力強化のためのポートフォリオ変革

2023年度には、収益力の強化のために事業ポートフォリオの方針を見直し、事業の製品群ごとに「収益力改善事業」「基盤事業」「新規／将来性事業」「重点事業」に分類しました。***KV25*** 後半の2024年度以降はこの結果に基づいて、経営資源を集中させる分野を定めていきます。

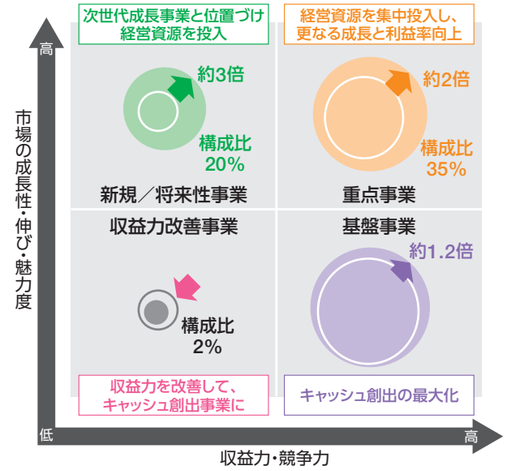
「収益力改善事業」がポートフォリオを大きく占有しないように、基盤事業とするべく収益改善のてこ入れや事業継続有無の判断を行い、売上高構成で2%以下になるように調整していきます。

「基盤事業」は、モビリティ&イメージング事業領域のスクイブやマイクロガスジェネレータのように、現在の業績を支える事業です。一層意識して効率的な事業運営を行い、売上の維持・微増を目指しながら、キャッシュ創出の最大化を図ります。

「新規／将来性事業」はモビリティ&イメージング事業領域のドローン用安全部品のように、将来にわたり持続可能な社会に役立つ製品群です。新事業・新製品創出のために、研究開発費・人材等の経営資源を意識的に投入し、2030年度には売上構成比20%までの拡大を目指します。（2023年度比で約3倍）

「重点事業」は、モビリティ&イメージング事業領域のインフレータや、ファインケミカルズ事業領域の半導体製造用製品群、ライフサイエンス事業領域のアンメットニーズ抗がん薬のように、今まさに成長に向けて立ち上がる製品群です。設備投資・人材・ライセンシングなど経営資源を最も集中させて、さらなる成長と利益率向上を目指していきます。2030年には売上構成比を35%にまで伸ばす目標を掲げています。（2023年度比で約2倍）

事業ポートフォリオの変革　矢印は2023年度比の2030年の目標



重点事業	MI	インフレータ
	FC	半導体製造用製品群
	FC	デジタル印刷用インク
	LS	アンメットニーズがん関連薬
	LS	バイオシミラー
新規／将来性事業	MI	X線分析装置用部材
	MI	新規用途車載用偏光板
	MI	ドローン用安全部品
	FC	新規機能性色素
	FC	カーボンニュートラル対応触媒
基盤事業	MI	スクイブ、マイクロガスジェネレータ
	FC	アクリル酸・メタクリル酸製造触媒
	FC	コンシューマインクジェット用色素
	LS	ジェネリック抗がん薬
	LS	殺虫剤

成長への変革を推進するキャッシュ・アロケーション

KV25 の2022年度から2025年度までの期間は、ポートフォリオの「重点事業」「新規／将来性事業」へ経営資源を配分するため、前中計までよりも大きな成長投資枠を設定しています。具体的には、4年間累計の研究開発投資額として650億円を、累計設備投資額としては910億円を計画し、M&Aや製品導入等に使用する機動的に使う枠と合わせて、上限2,000億円を目安としたキャッシュ・アロケーションとしています。原資には、現預金と累計の当期純利益の他に、自己資本比率70%程度を目安とした借入等も活用して充当していきます。

2023年度までの主な使用実績としては、ライフサイエンス事業領域での肺がんの新規医薬品候補タレトレクチニブのライセンス契約費用（研究開発費）や、ファインケミカルズ事業領域における半導体向けエポキシ樹脂・産業用インクジェットインク増産のための設備増強（設備投資）、モビリティ&イメージン

財務担当役員メッセージ

グ事業領域における空飛ぶクルマを開発するSKYDRIVE社の出資（機動的アロケーション枠）などが挙げられます。

2024年度以降についても、ライフサイエンス事業領域の新しいアンメットニーズ抗がん薬の導入費用や、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における増産投資等を想定しながら、成長のための経営資源の集中を継続してまいります。

KV25 期間中に成長への変革を推進するキャッシュ・アロケーションとして約**2,000**億円の枠を設定

研究開発投資枠	設備投資枠	機動的アロケーション
650億円 2023年度までの使用累計 **331**億円：**51**%	**910**億円 2023年度までの使用累計 **412**億円：**45**%	約**450**億円

2023年度までの主な使用実績

- 肺がんの新規医薬品候補タレトレクチニブのライセンス契約費用（LS 約60億円）
- 厚狭工場にエポキシ樹脂増産のための設備を増強（FC 66億円）
- 福山工場に産業用インクジェット増産のための設備を増強（FC 43億円）
- 高崎工場に医薬品の統合品質保証棟を建設（LS 35億円）
- 頭頸部がんの新規医薬品候補ブパルリシブを開発するアドライ社の第3社割り当て増資引受費用（LS 約60億円）
- 空飛ぶクルマを開発するSKYDRIVE社への出資費用（MI）

2024年度以降の主な候補

- アンメットニーズ抗がん薬候補の導入費用（LS）
- エポキシ樹脂等の半導体関連製品の需要増への対応費用（FC）
- インフレータ等自動車安全部品の需要増への対応費用（MI）
- 研究・開発のターゲット4分野「モビリティ」「環境エネルギー」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス」領域に関わるM&Aや導入費用

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

資本効率の向上のために── ROIC経営の推進

ROICで部門別管理を行い、資産効率を高める

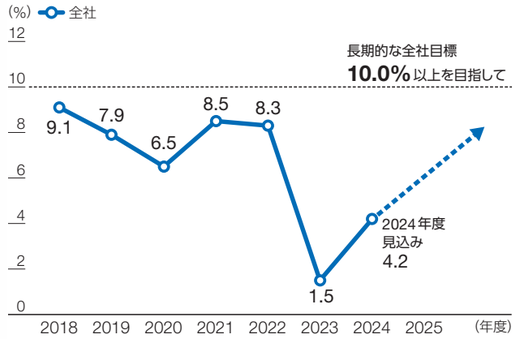
日本化薬グループは、中期事業計画***KV25***からROICを経営指標として取り入れ、事業領域別にモニタリングしています。ROICは、積極的な成長投資の局面では一時的に低下することもありますが、事業や企業が効率的に利益を生み出す「稼ぐ力」を表す指標として有用と考え、長期的に達成すべきROICとして10%以上を目指しています。

2023年度にはライフサイエンス事業領域（医薬事業）において新薬開発品の導入のための大型投資の費用が2件発生しました。そのうち、アンハート社（米、現：NuvationBio社）からの導入では一時金を研究開発費として約60億円計上※し、ライフサイエンス事業領域の減益によって部門別ROICが低下しました。加えてファインケミカルズ事業領域の減益も影響し全社ROICも低下しましたが、2024年は想定外の大きな研究開発費は見込んでおらず、グループ全体の増益によって回復に向かう見込みです。

長期目標に向けて未だ十分ではありませんが、お客様の要望数量を見極めながらの棚卸資産の戦略的な削減、売掛債権の削減検討によるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善や、事業への関連性の低い政策保有株式の縮減、遊休施設・設備など不要な保有資産の売却等の施策を積み上げて、中長期的に全社ROICの向上を目指していきます。

※ もう1件として、アドライ社（ケイマン諸島）からの導入のため第三者割当増資を約60億円分引き受けました

全社ROICの推移



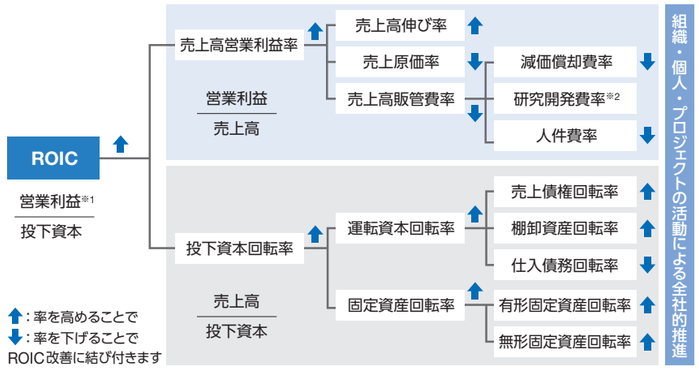
全社的なROIC改善活動の浸透

全社一丸となって企業価値を高めていくためには、ROIC経営のもう一段の深化を図る必要があります。これを進めるにあたって重要な点は、会社の組織・個人・プロジェクトなど細分化されたすべての業務において、自己の業務とROICの改善を具体的に結びつける社内の意識浸透を図ることです。

当社グループは業務執行取締役の業績連動賞与はROE等の達成度を鑑み決定する一方、従業員の賞与についてROICを考慮した単価算出方法を採用しています。また、eラーニング等の教育により、ROICツリーを活用した業務改善の実践を全従業員に推奨しています。

さらに、「いつも（Always）3%の原価低減を意識しよう」をキャッチフレーズに、業務効率化や生産性向上を通じて「常にムリ・ムダ・ムラを省き、原価低減を意識する価値観の定着」を目指すA3活動（KAIZEN）に取り組み、活動の好事例をグループ全体で共有することで、日常的なコスト意識の醸成に努めています。

従業員のeラーニングに使用しているROICツリー



※1 全社ROICの算出には税引前の営業利益を用いています
※2 研究開発費率については一概に下げた方がよいという訳ではないため、矢印は付けていません

2023年度 A3活動発表大会 表彰テーマ

- 偏光板生産における検査作業の効率化
- 産業用インクジェットインクの生産性向上
- エポキシ樹脂生産時間の短縮によるコストダウン
- 半導体レジスト製品のコストダウンと生産効率化



株主還元について

日本化薬グループは株主のみなさまへの利益還元を重視し、中長期的な配当性向は40%以上を目標にしています。2022～2025年度の中期事業計画***KV25***においても配当性向は40%以上を維持しており、2022年度に5円増配した45円を下限とする配当を2025年度まで維持する計画です。

また、内部留保は将来の成長のための研究開発投資や設備投資、製品導入やM&A等の戦略的投融資へ充当していきますが、その状況を吟味しながら、利益還元の一環としての自己株式の取得を機動的に実施していきます。

最近の自己株式の取得状況

2019年11月～翌年3月	自己株式の取得	2.4百万株（約30億円）
2021年5月～9月	自己株式の取得	2.6百万株（約30億円）
2022年2月	自己株式の消却	7百万株 （簿価ベース、81億円）
2022年11月～翌3月	自己株式の取得	3百万株（約30億円）
2024年5月～9月	**自己株式の取得**	**2.4百万株（約30億円）**

2024年度は、9月30日を基準日として1株当たり22.5円の中間配当を実施し、期末配当金の1株当たり22.5円と合わせて年間配当金は1株当たり45円となる予定です。また、2024年5月から9月にかけては、2.4百万株（約30億円）の自己株式を取得しました。

目標配当性向**40%**以上
2025年度まで**45円／株**を下限に維持

