

世界のすきま発想。

 日本化薬

Nippon Kayaku Group 統合報告書 2025



日本化薬グループ 企業ビジョン

KAYAKU spirit

最良の製品を
不断の進歩と良心の結合により
社会に提供し続けること

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

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

コーポレート・スローガン

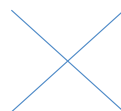
世界的すきま発想。

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

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

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

技術の融合と
ニッチ戦略



活力ある
組織風土

“技術の融合と ニッチ戦略”

モビリティ&イメージング事業領域

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



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

モビリティ&イメージング事業領域
企画部長
前田 繁



ファインケミカルズ事業領域

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

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

ファインケミカルズ事業領域
機能性材料事業部長
川田 義浩



ライフサイエンス事業領域

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

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

ライフサイエンス事業領域
企画部長
寶積 祥令



統合報告書2025の発行にあたって



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

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

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

(編集事務局：コーポレート・コミュニケーション部)

統合報告書2025の見どころ

川村 茂之 新社長のことを知りたい

▶ 社長メッセージ ■■ P.16

全社的な財務情報を知りたい

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

▶ 財務方針・政策 ■■ P.29

▶ 11年間の主要連結財務データ ■■ P.86

各事業の製品や市場を知りたい

▶ 日本化薬グループの強みと3事業領域 ■■ P.09

▶ 3事業領域における成長戦略 ■■ P.33

注力するサステナビリティの取り組みについて知りたい

▶ 人材 ■■ P.49

▶ TNFD提言に基づく情報開示 ■■ P.59

編集方針

対象組織

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

対象期間

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

発行日

2025年10月31日

オンライン版

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

参考にしたガイドライン

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



表紙について

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



見通しに関する注意事項

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

CONTENTS

Introduction

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

Chapter 1 世界に通用する“すきま発想。”

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

Chapter 2 成長への道筋

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

Chapter 3 3事業領域における成長戦略

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

Chapter 4 「世界的すきま発想。」の基盤

- 45 研究・開発
- 47 知的財産
- 49 人材

Chapter 5 重要課題への取り組み

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

Chapter 6 持続的な成長を支える経営基盤

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

Data Section

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

日本化薬グループの開示情報

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

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

統合報告書の位置づけ



外部認証・評価

ESG インデックスへの組み入れ・格付け (2025年8月現在)

FTSE4Good Index Series

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



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

FTSE Blossom Japan Index

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



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

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

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



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

MSCI ESG Ratings*



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

MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数*

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

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

MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) *

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

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

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

S&P/JPX

カーボン・エフィシエント指数

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



Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

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

SOMPO サステナビリティ・インデックス

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



外部認証・評価

認証

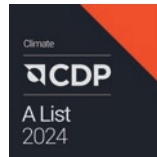
RBA 監査でカヤク アドバンスド マテリアルズ (KAM) がシルバー認証を取得

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

評価・受賞

CDP

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



EcoVadis 社

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

ブロードバンドセキュリティ 「Gomez ESG サイトランキング」

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



ブロードバンドセキュリティ 「Gomez IR サイトランキング」

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



大和インベスター・リレーションズ 「大和インターネット IR 表彰」

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



日興アイ・アール 「全上場企業ホームページ充実度ランキング」

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



日本化薬グループ
オリジナルキャラクター「かやくーま」

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

Chapter 01

世界に通用する“すきま発想。”

CONTENTS

09 日本化薬グループの強みと3事業領域

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

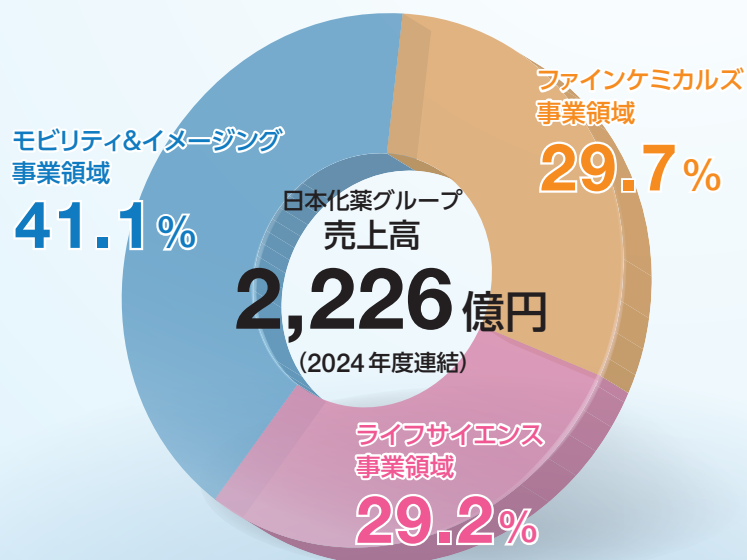
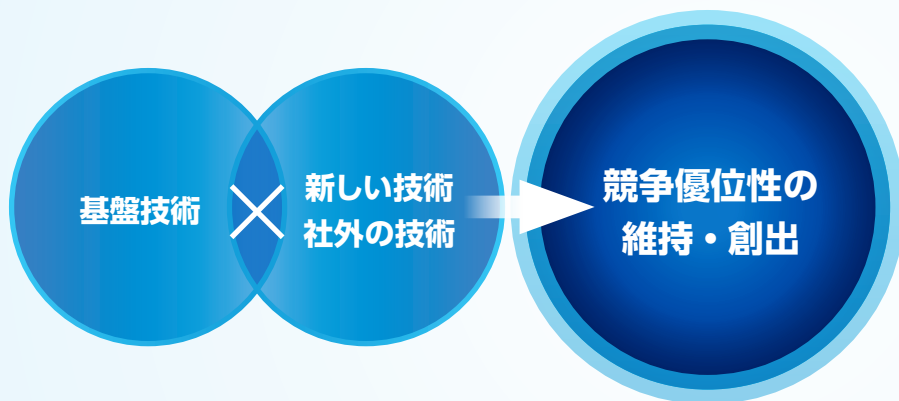
13 価値創造の歴史

15 グローバル事業展開

16 社長メッセージ

日本化薬グループの強みと3事業領域

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



モビリティ&イメージング事業領域の製品

セイフティシステムズ事業

- 自動車安全部品
 - エアバッグ用インフレーター
 - シートベルトプリテンショナー用マイクロガスジェネレーター
 - スクイブ (インフレーターやマイクロガスジェネレータの点火具)
- ドローン用安全部品
 - パラシュート型安全装置 PARASAFE®

ポラテクノ事業

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



ファインケミカルズ事業領域の製品

機能性材料事業

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

色素材料事業

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

触媒事業

- 気相酸化触媒
 - アクリル酸製造用触媒
 - メタクリル酸製造用触媒



ライフサイエンス事業領域の製品

医薬事業

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

アグロ事業

- 野菜・果樹向け農薬
 - 殺虫剤
 - 土壌くん蒸剤



日本化薬グループの強みと3事業領域

モビリティ&イメージング事業領域と製品

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

基盤技術・強み

火薬の取り扱い、火工品設計・製造の技術

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

自動車安全部品を生産するグローバル5拠点

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

偏光板の設計・生産をはじめとする光制御の技術

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

社会への貢献

自動車とともに進化する安全部品・ディスプレイ

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

モビリティの進歩に、安全・安心を提供し続ける

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

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

主力製品

セイフティシステムズ事業

■インフレーター

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



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

■マイクロガスジェネレーター

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

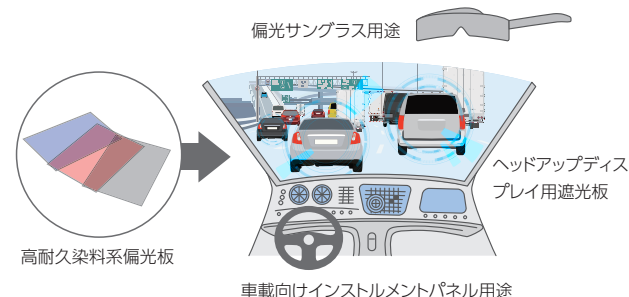
■スクイブ

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

ポラテクノ事業

■高耐久染料系偏光板

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



■X線分析装置用部材

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



Hand Held型蛍光X線分析装置

日本化薬グループの強みと3事業領域

ファインケミカルズ事業領域と製品

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

社会への貢献

高性能な半導体材料で、快適な暮らしを支える

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

次世代のデジタル印刷に必要な高機能インクで環境にも配慮

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

基盤技術・強み

樹脂の品質や性能を安定して生産するための管理技術

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

インクジェット色素材料の開発・生産のノウハウ

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

世界最高水準の気相酸化触媒を保有

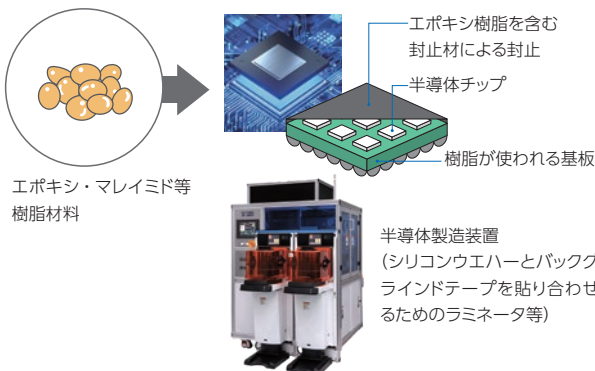
- 米国ソハイオ社から導入した世界最高水準の触媒技術をもとに、収率などの性能を継続的に向上させ、今も業界トップの性能・品質を維持
- 触媒の開発にとどまらず、ユーザー現場での運用ノウハウまで備えた、実践的な技術サポート体制

主力製品

機能性材料事業

■半導体関連製品（樹脂などの材料、製造装置）

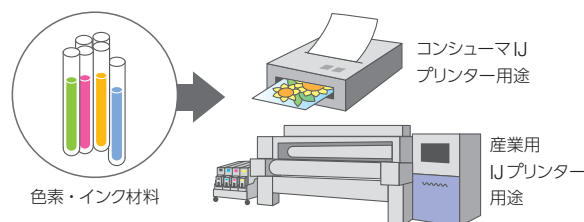
半導体封止・パッケージ基板向け高性能エポキシ樹脂の他、グループ会社のティコクテーピングシステムでは、半導体製造工程に使われるラミネータ等の製造装置を提供しています。



色素材料事業

■インクジェットプリンタ向け色素材料

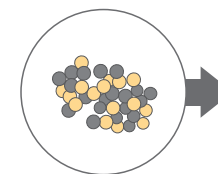
需要の横ばいが見込まれる家庭用インクジェットインクに代わり、今後拡大が期待される産業用インクジェットインクに注力しています。当社のインクは環境に優しい水系顔料インクに特化し、現在販売しているコート紙向けに加えて、食品包装等の軟包装材向けのインクを開発中です。



触媒事業

■アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒

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



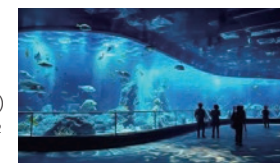
アクリル酸（紙おむつに使われるSAP※1等の原料）
メタクリル酸（アクリルガラスに使われるPMMA※2等の原料）製造用の触媒

※1 Superabsorbent polymer：高吸水性樹脂

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



SAPから生産される紙おむつ



水族館などで使われるアクリルガラス

日本化薬グループの強みと3事業領域

ライフサイエンス事業領域と製品

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

社会への貢献

がん領域の専門性と、高品質な医薬品の安定供給で、医療を支える

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

環境に優しいアグロケミカルを世界中に届け、持続可能な農業の発展に貢献する

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

基盤技術・強み

医療関係者への情報提供・情報収集の体制

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

医療用医薬品の安定供給に貢献する生産設備

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

グローバルに農薬を提供できる技術サポート・営業の体制

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

主力製品

医薬事業

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



■新薬

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

■バイオシミラー（BS）

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

■ジェネリック抗がん薬

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

※ 記載の数値はすべて2025年7月時点のもの

アグロ事業

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



2018年に発売した新規薬効成分を含む殺虫剤「ファインセーブ®」

価値創造の歴史

日本化薬グループの沿革と売上高の推移

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

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

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

1916～
基盤技術の形成

1945～
総合化学メーカーとしての発展

1965～
新分野の開発による成長・発展

1990～
ニーズの変化にソリューションを提供

2010～
サステナブル経営の発展へ

■モビリティ&イメージング事業領域

■ファインケミカルズ事業領域

■ライフサイエンス事業領域

1916年

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



日本火薬製造
竣工後まもない厚狹工場

1928年

帝国染料製造（株）
買収

1931年

山川製薬（株）
設立

1943年

日本火薬製造が帝国染料製造、
山川製薬を吸収合併

1945年

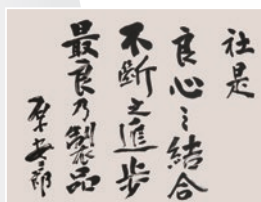
日本化薬（株）に社名変更

1949年

東京証券取引所に上場

1962年

KAYAKU spiritの原点、社是制定



良心の結合
不断の進歩
最良の製品

1963年

デミング賞
（旧：デミング賞実施賞）を受賞

1986年

新社章の制定



2007年

KAYAKU spirit制定

2016年

創立100周年

売上高

（億円）

2,400

2,200

2,000

1,800

1,600

1,400

1,200

1,000

800

600

400

200

0

価値創造の歴史

時代のニーズに応じて基盤技術を融合・変化させながら、最良の製品で社会に貢献

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

モビリティ&イメージング 事業領域

●★1917年
日本で最初の産業用
ダイナマイトを製造開始

国内のパイオニア



●1989年
スクイブ生産開始

技術変化
火薬安全技術を
自動車安全部品へ



●1992年
ディスク型アルミ
インフレータ
生産開始



●1998年
マイクロガス
ジェネレータ
生産開始



▲2017年
レイスペックLtd. を買収し
X線分析装置用部材事業を拡充

●2018年
新型インフレータ量産開始
軽量化・小径化

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



セーフティシステムズ

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

ポラテクノ

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

●機能性材料 ☆色素材料 ■触媒

ファインケミカルズ 事業領域

★1916年
硫化染料ブラックの
国産化に成功

国内のパイオニア



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



■1963年
米国ソハイオ社との
アクリル酸技術導入契約（触媒）

●1969年
エポキシ樹脂の生産開始

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

触媒製品の登場

●1979年
紫外線硬化樹脂 DPHA を
パイロット生産開始

★1984年
搭乗券などの感熱紙に
使用される顕色剤
「TG-SA®」上市



★1999年
インクジェットプリンター用
色素本格生産開始

色素材料の転換

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

現在も主力となる半導体向け樹脂



●2018年
5G用基板向け
マレイミド樹脂上市

★2020年
ノンフェノール型
感熱顕色剤
「TG-MD®」を上市

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

機能性材料

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

色素材料

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

触媒

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

●医療用医薬品 原薬・診断薬 ◆野菜・果樹向け殺虫剤、土壌くん蒸剤

ライフサイエンス 事業領域

●1932年
消炎鎮痛剤
「アスピリン」
上市



◆1934年
土壌くん蒸剤
「クロールピクリン」
製造開始

技術変化
染料合成技術を活かして農薬の製造を開始



●1948年
抗生物質
「ペニシリン」
製造開始

◆1964年
殺虫剤
「ダイアジノン®粒剤」
製造開始



●1969年
抗腫瘍性抗生物質
「プレオ®」上市

がん領域への注力を開始

●1984年
抗悪性腫瘍剤「ランダ®」上市

◆1992年
咬害防止剤
「R-731」上市

●1994年
前立腺がん治療薬
「オダイン®」上市

◆2005年
防疫剤
「サフロチン®MC」
上市

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

◆2016年
殺虫殺ダニ剤
「フーモン®」上市
製剤技術の進化

●2019年
ヒト型抗EGFRモノクローナル
抗体「ポートラザ®」上市

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

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



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

●2023年
バイオシミラー
「アダリムマブBS」上市

●2025年
抗悪性腫瘍剤
「イプトロジ®」
製造販売承認取得（9月）

医薬

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

アグロ

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

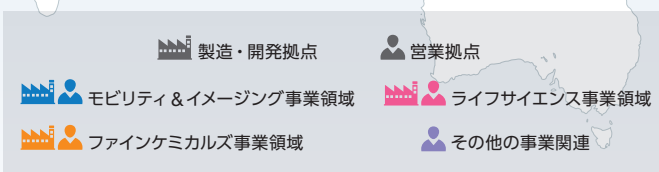
グローバル事業展開

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



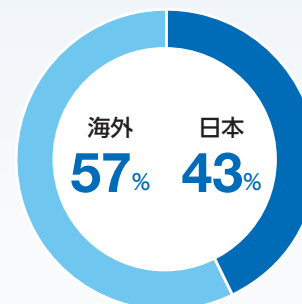
連結対象グループ会社 27 社
(国内:7 社 海外:20 社)

(2025 年 3 月 31 日現在)

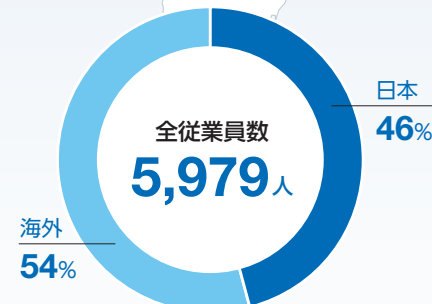


日本化薬グループは、日本および海外 11 カ国・地域の連結対象グループ会社 27 社でモビリティ&イメージング、ファインケミカルズ、ライフサイエンスの 3 事業領域を展開しています。ニッチでも突出した基盤技術によって“最良の製品・技術・サービス”を生み出し、市場ニーズの「すきま」を拓けていくことで、グローバルにおいて社会に必要とされる企業を目指します。

2024 年度 グローバル売上高比率



2025 年 3 月末 グローバル従業員数



社長メッセージ

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

代表取締役社長
社長執行役員

川村 茂之

Profile

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

社長メッセージ

社長就任にあたって

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

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

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

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

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



社長メッセージ

KV25の反省と課題、スピード感と柔軟性を「日本化薬らしさ」に

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

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

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

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

事業領域ごとに環境変化に迅速かつ確に対応し「収益力強化」へ

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

事業概況と業績の概要 ■ P.34

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

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

“ワクワク”を社会に届ける企業へ

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

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

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

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

研究・開発 ■ P.45

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

社長メッセージ

“やろう”と言えるリーダーが企業を変える

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

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

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

人材 ■ P.49

※ 引用元は以下のURLをご覧ください。

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

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

ステークホルダーのみなさまへ

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

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

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

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

2025年10月31日

代表取締役社長

川村 茂之



Chapter 02 成長への道筋

CONTENTS

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

企業価値創造プロセス

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

KAYAKU spirit

最良の製品を
不断の進歩と良心の結合により
社会に提供し続けること



中期事業計画 *KAYAKU Vision 2025* の進捗

KV25 全社経営目標

経済的価値

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

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

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

■ 経済的価値に関わる2025年度目標と2024年度実績

2024年度までの自己評価： ○ 達成 △ 未達 × 施策見直しが必要

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

環境・社会的価値

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

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

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

■ 環境・社会的価値に関わる目標

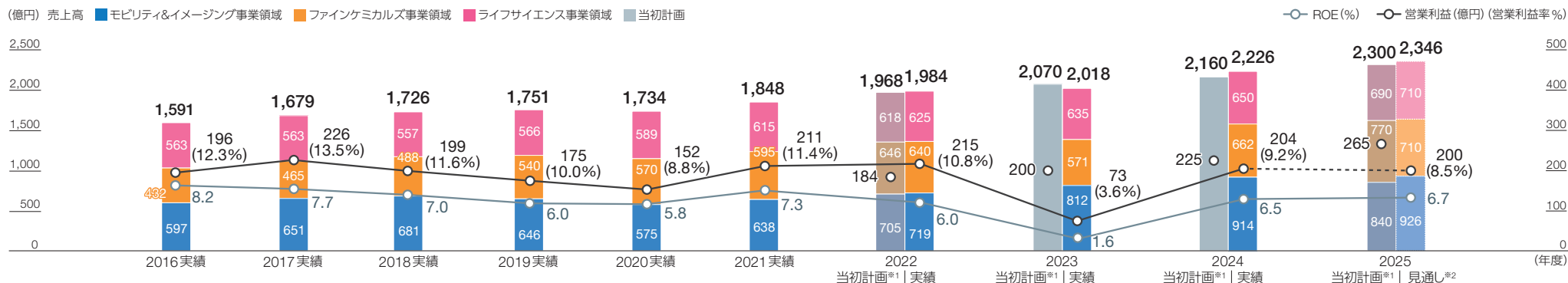
温室効果ガス排出量	デジタル社会の実現
2030年度 46% 減 (2019年度比)	次世代通信、DXに貢献する環境対応 半導体部材の提供
カーボンニュートラル	健康な社会の実現
2050 年度達成	QOL向上に貢献する 安定的に医薬品を供給する
命を守り続ける	存在感ある会社の実現
モビリティ分野の安全・安心を担保する製品提供	顧客満足度の向上 お取引先への人権デュー・ディリジェンス
食を支える	人材育成
世界的な食のニーズに応える 安全なアグロ製品の提供	従業員満足度の向上 ダイバーシティの推進 (女性管理職比率10%超など)

中期事業計画 KAYAKU Vision 2025の進捗

KV25 期間を含む10年間の売上高・営業利益推移と計画

※1 当初計画は2022年5月13日の中期事業計画説明における公表値

※2 見通しは2025年5月14日の決算説明における公表値



中期事業計画

2016～2018年度 *Take a New Step 2016*2019～2021年度 *KAYAKU Next Stage*2022～2025年度 *KAYAKU Vision 2025 (KV25)*

■ KV25 : 2024年度までの進捗と最終2025年度の見通し

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

売上高・営業利益の増減とその主な要因

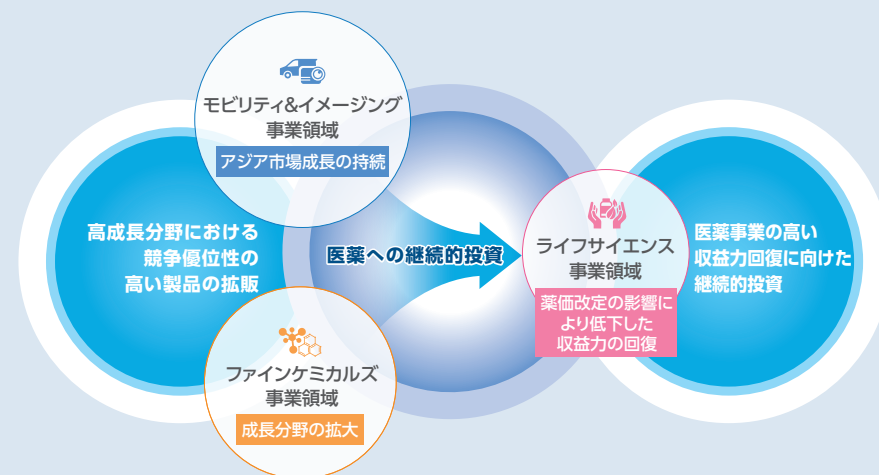
2025 (最終) 年度の見通し	
対KV25当初計画	売上高 +46億円 (102%) 営業利益 -65億円 (75%) ・売上高はKV25計画を上回るが、営業利益は原料高騰・労務費増加および各事業領域における個別要因によって未達の見込み
対KV25当初計画	売上高 +86億円 (110%) 営業利益 -18億円 (86%) ・中国・韓国のお客様を中心に海外売上伸長を見込む ・新増産設備は2026年度より業績貢献の予定 ・HUD遮光板が増加するものの、パッシブLCD向けの低調が利益にマイナスの影響
対KV25当初計画	売上高 -60億円 (92%) 営業利益 -27億円 (80%) ・増収を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

中期事業計画 KAYAKU Vision 2025の進捗

全社的な収益力強化のための事業領域の位置づけ

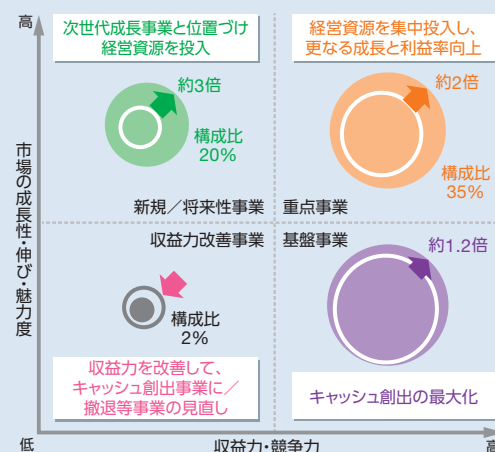
日本化薬グループは、複数の事業領域によって市況の変化に強い経営を推進しています。かつてセイフティシステムズ事業は、前身である産業用火薬の事業から自動車安全部品へ転換を図る際に、安定した収益を得られるまで機能化学品事業と医薬事業の業績に支えられました。

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



事業ポートフォリオの強化

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



	モビリティ&イメージング	ファインケミカルズ	ライフサイエンス
重点事業	- インフレーター - HUD用遮光板	- 半導体製造用製品群 - デジタル印刷用インク	- アンメットニーズがん関連薬 - バイオシミラー
新規/将来性事業	- X線分析装置用部材 - ドローン用安全部品	- 新規機能性色素 - カーボンニュートラル対応触媒	バイオ医薬品
基盤事業	- スクイブ - マイクロガスジェネレータ	- アクリル酸・メタクリル酸製造触媒 - コンシューマインクジェット用色素	- ジェネリック抗がん薬 - 殺虫剤
収益力改善事業	プロジェクター用偏光板	感熱顕色剤	非コア医薬品

2025年5月現在の分類

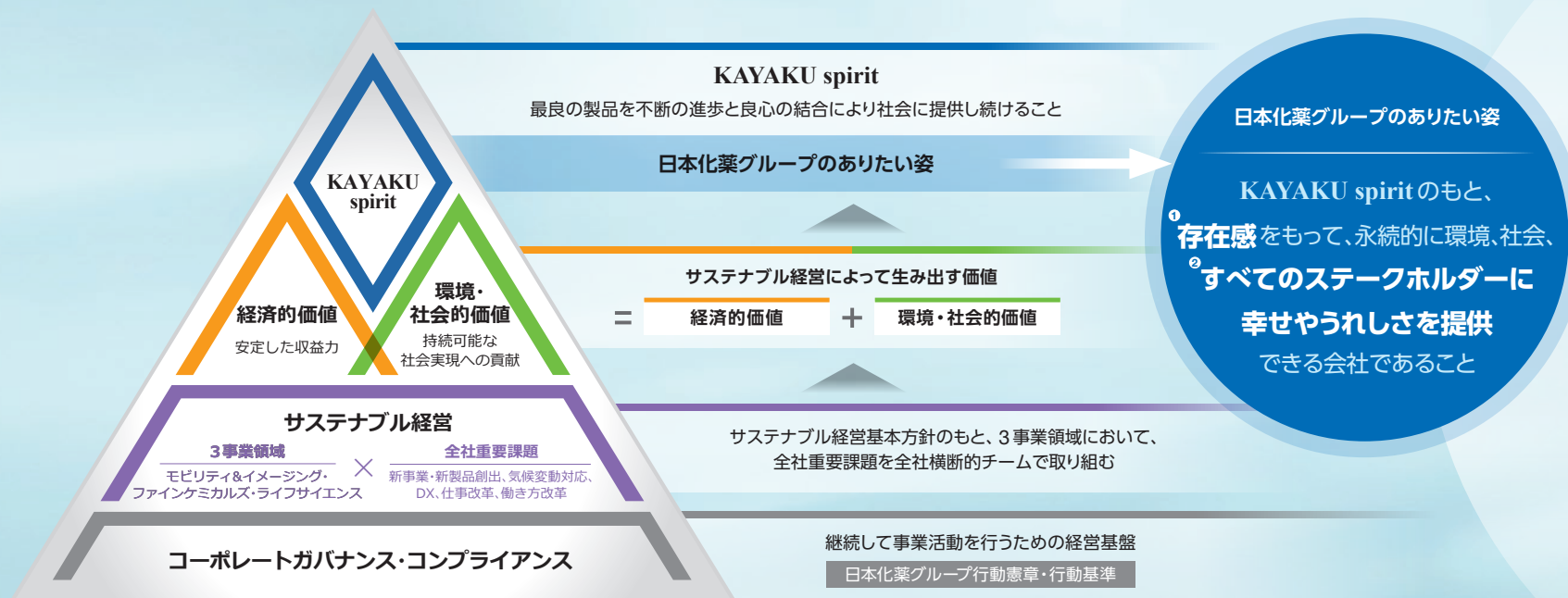
次期中期経営計画に向けて

～未来を見据えたサステナブル経営で、ありたい姿を実現する～

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



KAYAKU spirit とサステナブル経営



① 存在感

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

② すべてのステークホルダーに幸せやうれしさを提供

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

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

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

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

サステナブル経営基本方針

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

体制

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

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

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

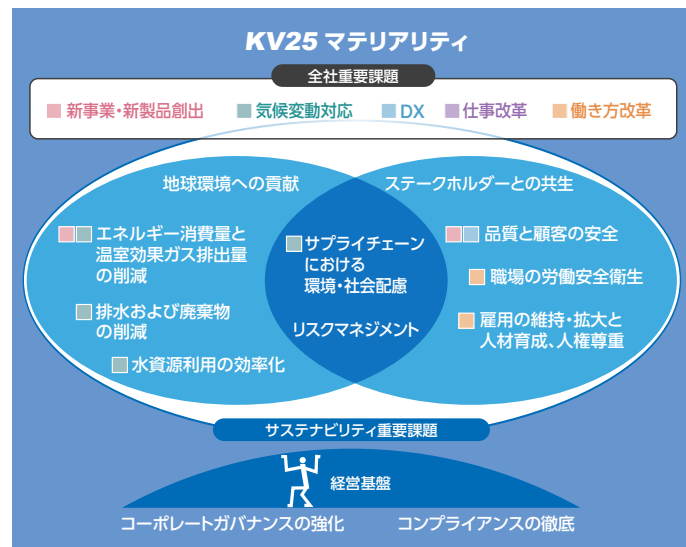
KAYAKU spirit とサステナブル経営

KV25 マテリアリティ

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

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

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

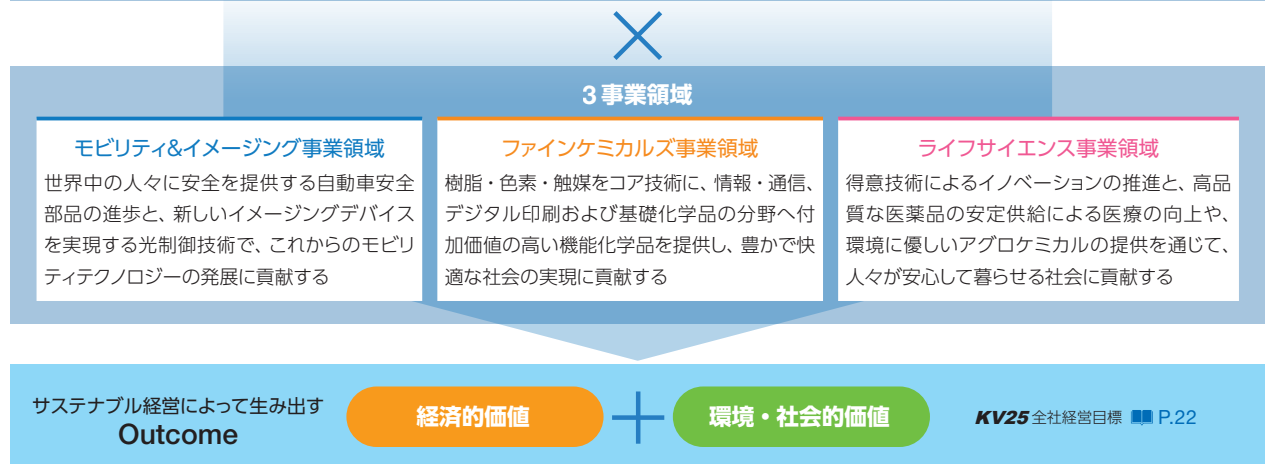


ありたい姿の実現に向けた全社重要課題への取り組み

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

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



KAYAKU spirit とサステナブル経営

サステナビリティ重要課題の特定方法

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

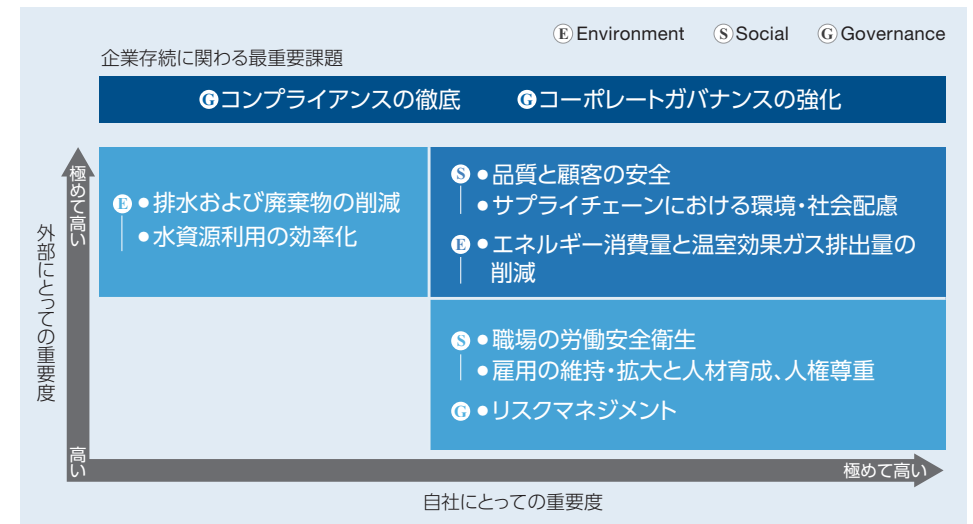
STEP 1	課題項目の認識	多様化する社会から求められる要請事項について GRI スタンダードで抽出されているテーマをベースに、当社グループの前サステナビリティ重要課題 (KAYAKU Next Stage 中期 CSR 重要課題) で設定されているテーマを加え、課題項目として設定。
STEP 2	社内／社外意見の ポイント化	A 外部評価のポイント化：責任投資を推進している複数の国際的な評価機関からの当社への産業別の評価基準、および SASB*の産業別の要求基準を、課題項目と紐付けし外部評価としてポイント化。 B 内部評価のポイント化：社内の各事業部門・コーポレート部門の中計重点テーマを、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

サステナビリティ重要課題への取り組み

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

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

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



KAYAKU spirit とサステナブル経営

サステナビリティ重要課題とアクションプラン (抜粋)

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

サステナビリティ重要課題	アクションプラン	重要指標 (KPI)	2025 年度到達目標	2024 年度結果
最重要課題 企業存続に関わる	コンプライアンスの徹底	重大コンプライアンス違反件数※1 コンプライアンス研修の実施率 コンプライアンス通報窓口設置率	0件 100% 100%	0件 97.7% 100%
	コーポレートガバナンスの強化	取締役会の実効性評価実施回数 監査部による内部業務監査実施回数	1回／年 60回／4年間	1回 12回
最重要課題	品質と顧客の安全	重大顧客苦情件数※2 重大工程異常件数※2	0件 0件	0件 1件
	サプライチェーンにおける環境・社会配慮	サステナブル調達ガイドラインに対する同意確認書の回収率 お取引先へのアンケートを利用した改善計画の策定・実施	(単) 90%以上 (単) 進捗状況を開示	(単) 91% アンケートを回答いただいたお取引先に、人権や環境に問題のあるお取引先は確認されず
	エネルギー消費量と温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量 (Scope1+2)	(2030年度達成目標) 70,598トン以下 (2019年度比46%以上削減)	111,102t-CO ₂
	排水および廃棄物の削減	VOC 排出量 COD 排出量 廃棄物発生量	(単) 実績を開示 (単) 実績を開示 (単) 実績を開示	(単) 60.3トン (単) 222.2トン (単) 28,225トン
	水資源利用の効率化	リサイクル率 ゼロエミッション率	(単) 80%以上 (単) 1%以下	(単) 86.5% (単) 0.6%
		SBTに批准した目標設定と具体的施策の検討・実施	進捗状況を開示	CDP「気候変動対応」Aリスト選出 省エネ・省資源推進、太陽光発電PPA導入
		TCFD 提言に沿った情報開示	進捗状況を開示	サステナビリティサイトに情報を公表
		環境問題に配慮した製品・技術の開発推進	進捗状況を開示	サステナビリティサイトに情報を公表
	職場の労働安全衛生	重大事故災害件数※3 健康経営優良法人 (大規模法人部門) 認定取得 有給休暇取得率 メンタルヘルス研修受講率 定期健康診断受診率	0件 (単) 認定取得継続 (単) 70%以上 (単) 100% (単) 100%	0件 (単) 認定取得継続 (単) 73% 3カ年計画の2年目を計画通りスタート (単) 100%
	雇用の維持・拡大と人材育成、人権尊重	女性管理職比率※4 障がい者雇用率 従業員一人当たり教育研修投資額 従業員一人当たり教育研修時間 人権に関する研修回数 人権デュー・ディリジェンス「人権への影響評価」実施率	(単) 10%以上 (単) 法定雇用率達成 (単) 実績を開示 (単) 実績を開示 1回以上／年 (単) 2022年度までに実施 (連) 2025年度100%	(単) 8.3% (単) 2.11% (単) 72,015円／人 (単) 15時間 1回 優先対策リスクに対して、人権への負の影響を防止、軽減、是正策を継続実行
	リスクマネジメント	事業等に関するさまざまなリスクへ対応し、生産体制の維持、原材料の適正確保、災害対策の強化により事業継続性を確保する 事業等のリスクコントロール活動・TOP5リスクコントロール活動実施率 BCP訓練実施回数	100% 1回以上／年	100% 3回

※1 倫理委員会にて重大と判断した案件数

※2 損失額1,000万円以上

※3 3人以上の同時休業災害または死亡災害

※4 2024年度末の目標値

財務方針・政策

財務担当役員メッセージ

持続的な成長に向けた財務戦略

取締役・常務執行役員

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

井上 晋司



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

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

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

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

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

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

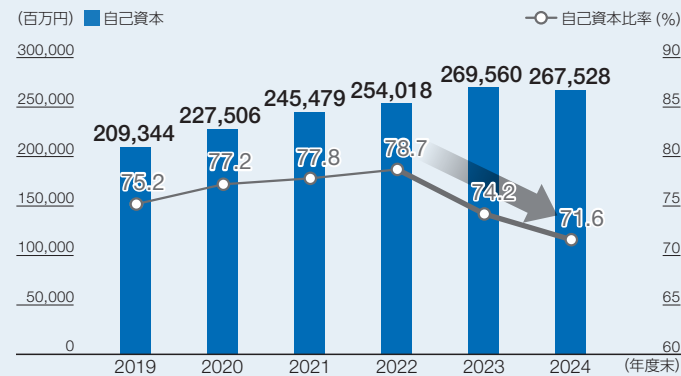
株主・投資家との積極的な対話

財務方針・政策

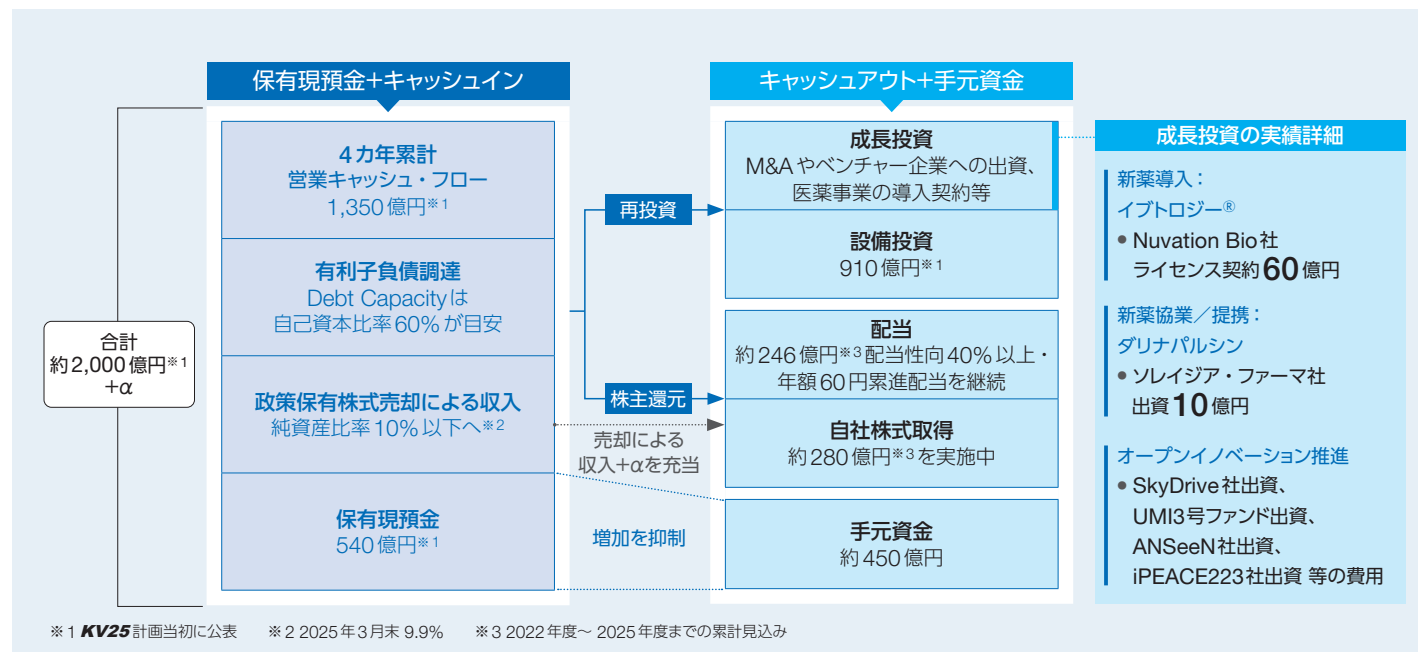
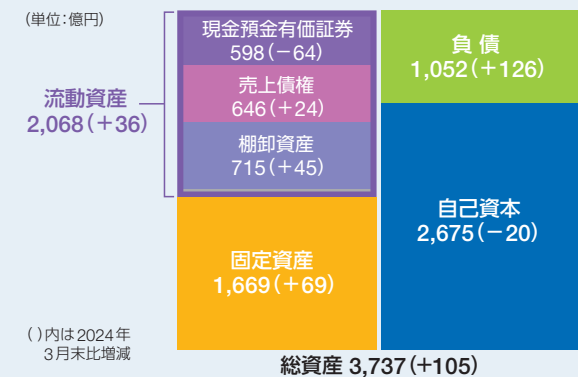
2025年3月末 財政状態

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

自己資本 (比率) の推移



2025年3月末 財政状態



KV25 期間のキャッシュ・アロケーションの考え方について

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

財務方針・政策

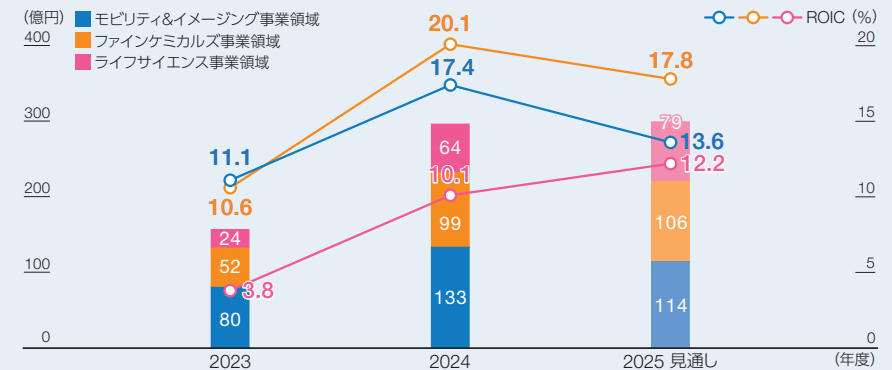
ROIC 経営の推進

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

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

※1 全社ROIC：営業利益÷投下資本

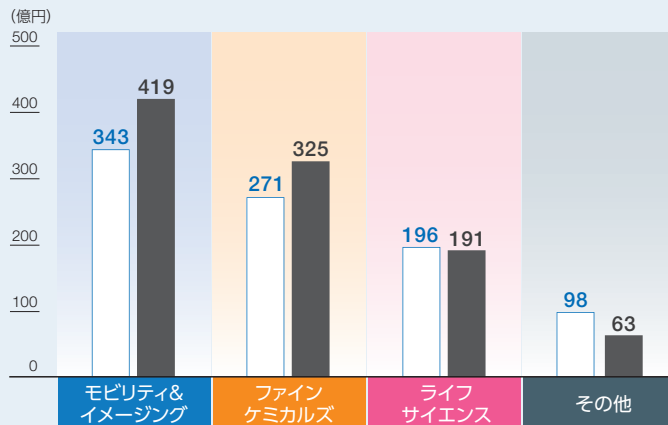
■ 事業領域別ROIC※2推移



※2 事業領域別ROIC：部門営業利益÷事業領域別投下資本

□ KV25 4年間累計 投資見込み額 (2022～25)

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



対中期事業計画との比較

KV25 4年間累計 投資見込み額 (2022～25)

910億円

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

998億円

設備投資の進捗

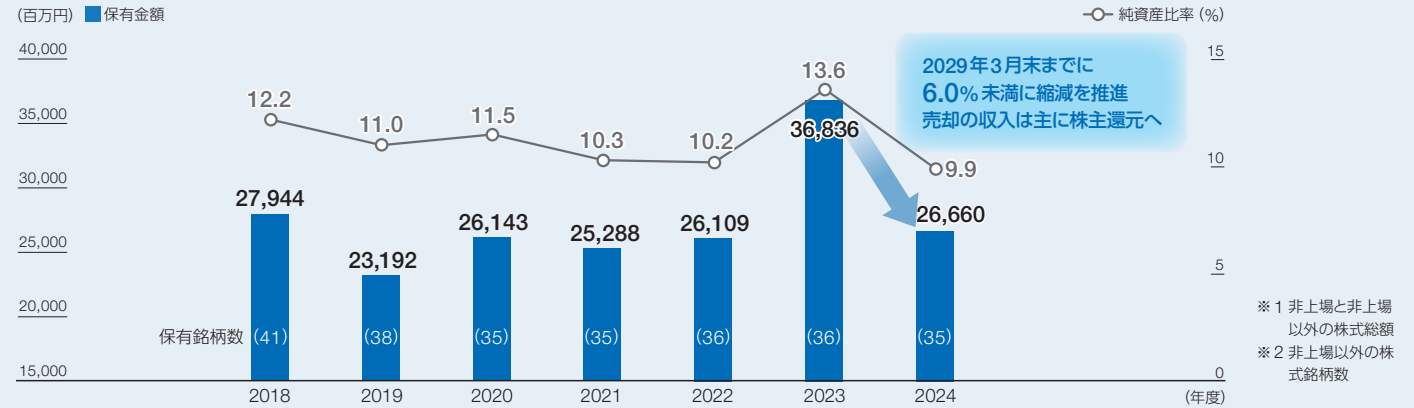
KV25 (2022～2025年度) 期間には、モビリティ&イメージング事業領域のインフレータや、ファインケミカルズ事業領域のエポキシ樹脂など、主力製品における旺盛な需要に対応するため、積極的な増産投資を実施しています。また、ライフサイエンス事業領域の高崎工場において、医薬品の品質保証を一層強化するため、新たに統合品質保証棟を整備しました。これらの設備投資について、4年間の累計計画はほぼ予定通りに進捗しています。

財務方針・政策

政策保有株式の縮減

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

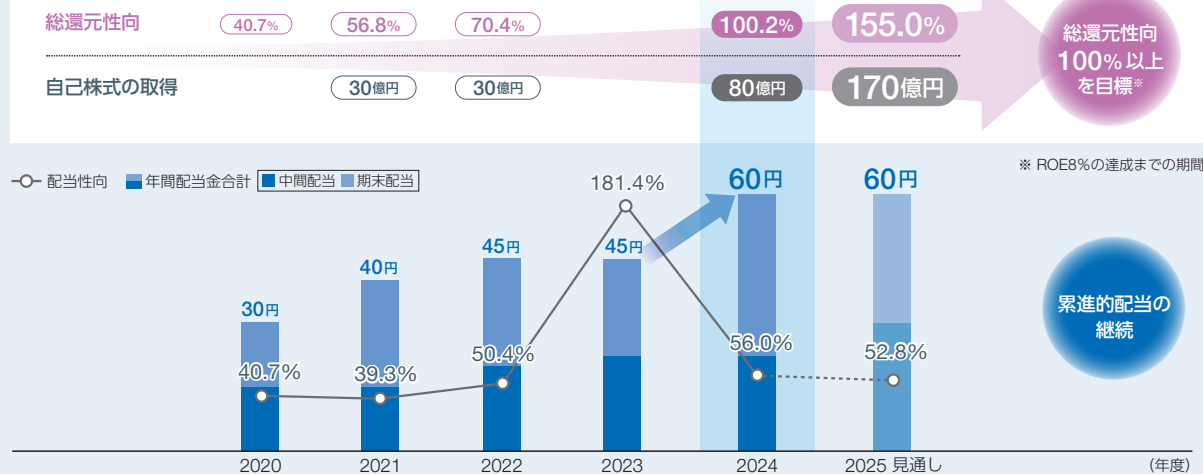
■ 政策保有株式の保有金額※1 (保有銘柄数※2) と純資産比率



株主還元の方針

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

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



Chapter 03

3 事業領域における成長戦略

CONTENTS

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

事業概況と業績の概要

2024年度の事業概況

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

インフレータ **好調**マイクロガスジェネレーター・スクイブ **好調**

- 国内は型式認証不正問題による自動車生産台数減により、やや低調
- 海外は中国向けが好調、また円安影響が有利に働き大幅増収

部門営業利益 増収と一部製品の価格改定の効果で増益。下期は原料高騰の影響を受けた

ポラテクノ事業

光学部材 **横ばい**

- 偏光板は既存品が低迷したがヘッドアップディスプレイ用が拡大

精密部材 **好調**

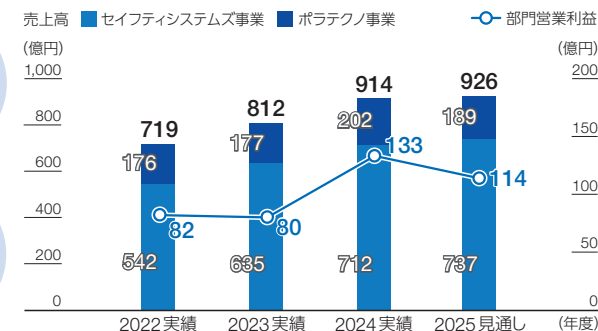
- X線分析装置用部材は好調に推移、円安も追い風に

2024年度
売上高構成比

41%

2024年度
部門営業利益
構成比

45%



ファインケミカルズ事業領域

機能性材料事業

半導体封止材・基板向け

エポキシ樹脂 **堅調**

- エポキシ樹脂はAI・ハイエンドサーバー・スマートフォン市場が堅調で基板を中心に需要が回復

ディスプレイ向けUV硬化型

樹脂 **堅調**

色素材料事業

コンシューマインクジェット用

色素 **堅調**

- 海外のホームオフィス用途等で需要が増加

産業用インクジェットインク

堅調

- コート紙向けデジタルプレスインクの販売が拡大

触媒事業

アクリル酸・メタクリル酸製造用

触媒 **低調**

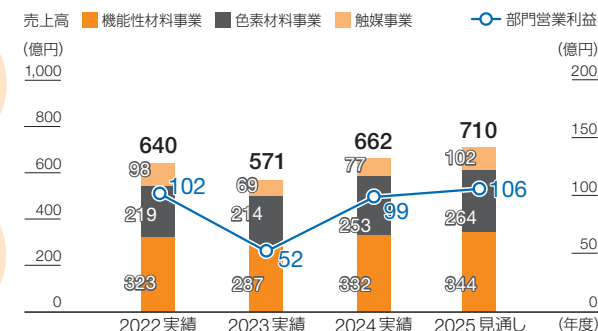
- 上期低調も下期は大口顧客の触媒交換により堅調

2024年度
売上高構成比

30%

2024年度
部門営業利益
構成比

33%



ライフサイエンス事業領域

医薬事業

薬価改定の影響を数量増でカバーし、事業全体でほぼ前年並み

バイオシミラー (BS) **好調**

- 結腸・直腸がんや卵巣がん等の治療薬ベバシズマブBSが市場浸透しシェア28% (2025年3月末)
- 2023年に上市したリウマチ等自己免疫疾患の治療薬アダリムマブBSはバイオシミラーとしてトップシェアに伸長

ジェネリック抗がん薬 (GE) **好調**

- 慢性骨髄性白血病等の治療薬ダサチニブ錠は、先発品との適応症違いが解消されシェア急上昇

アグロ事業 **堅調**

フロメトキン製剤やダイアジノン®が海外で伸長

部門営業利益

医薬事業で特殊要因*による利益影響のあった2023年度から増益

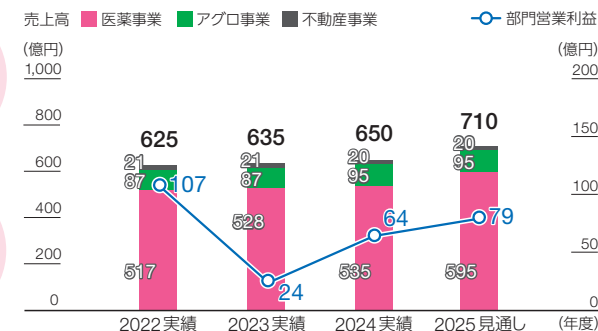
* アンメットニーズ抗がん薬のライセンス契約一時金60億円の計上

2024年度
売上高構成比

29%

2024年度
部門営業利益
構成比

22%

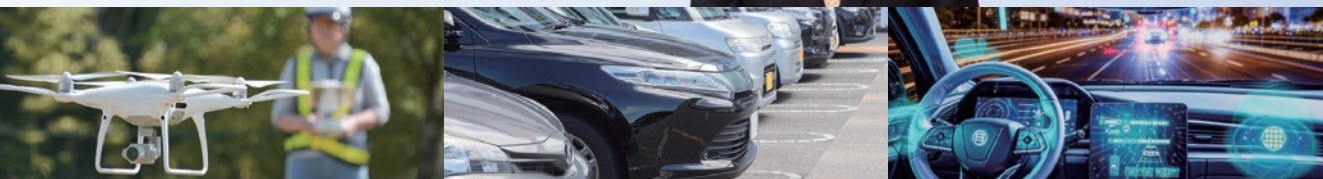


モビリティ&イメージング事業領域

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



常務執行役員
モビリティ&イメージング事業領域管掌
兼 セーフティシステムズ事業部長
藤田 卓三



2024年度の概況

2024年度は、モビリティ&イメージング事業領域全体として非常に好調で、売上高は914億円と過去最高を更新し、前年度から102億円の大きな増収となりました。セーフティシステムズ事業においては、EVを中心に車の生産販売が活況な中国を含むアジアで自動車安全部品が伸長し、特にインフレーターの販売数量を伸ばしました。ポラテクノ事業は、従来からの車載パッシブ液晶ディスプレイ向け偏光板が縮小を続けているものの、X線分析装置用部材は堅調を維持しました。また、採算性低下のため終売となるプロジェクター用偏光板において、比較的大規模な最終販売があり売上高にプラスに働きました。

2025年度以降の成長戦略

インフレータの生産キャパシティを増強中であることや、為替不利の懸念、パッシブLCD（主にモノクロ液晶）市場の縮小の影響等により2025年度は一度踊り場となりますが、両事業ともに2026年度からの成長を期待できる事業環境にあります。コストダウンや価格転嫁によって稼ぐ力を高めるとともに、新製品の開発にも積極的に取り組み、事業領域の成長に繋げていきます。

◎インフレーターを中心とする自動車安全部品の拡大

セーフティシステムズ事業は小型軽量で安価を特徴とするシリンダー型インフレータの拡販や、お客様の要望に添った新製品の開発によって、インフレータのグローバルシェアの向上を図ります。

▶ 詳しくは「成長市場」へ ■ P.36

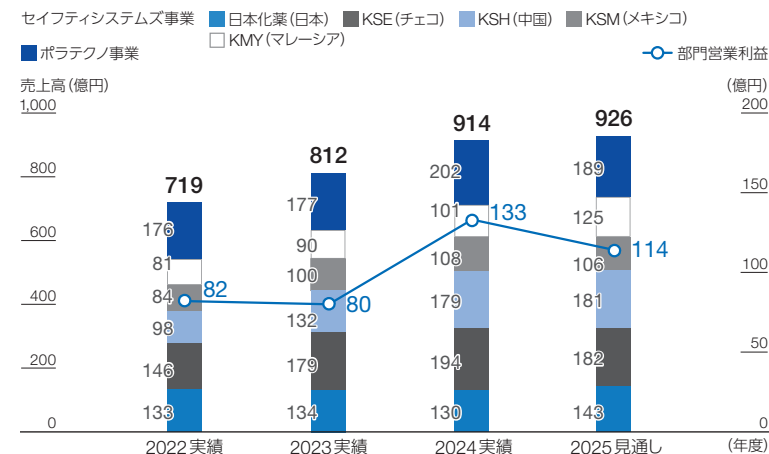
◎ヘッドアップディスプレイ用遮光板への注力

今後の主力品として期待されるヘッドアップディスプレイ用遮光板は着実な伸長を計画しています。

堅調維持を見込むX線分析装置用部材と合わせて、2026年度からのポラテクノ事業は再び回復・成長路線に戻ると考えています。

▶ 詳しくは「成長市場」へ ■ P.37

売上高・営業利益推移



◎将来に向けた新製品開発

セーフティシステムズ事業は、火薬の技術を応用したドローン用安全部品のマーケティングを推進しています。また、火工品技術の宇宙開発への応用検討を開始しました。ロケットの作動に必要なアクチュエータや、火災が発生した際に速やかに異常を伝達する装置等に、自動車安全部品で培った信頼性の高い作動技術が役立つと考えています。ポラテクノ事業は、偏光板の耐久性が必要な新しい車載用途や、X線関連部材の医療イメージング用途など、これからのビジネスチャンスの探索を継続しています。

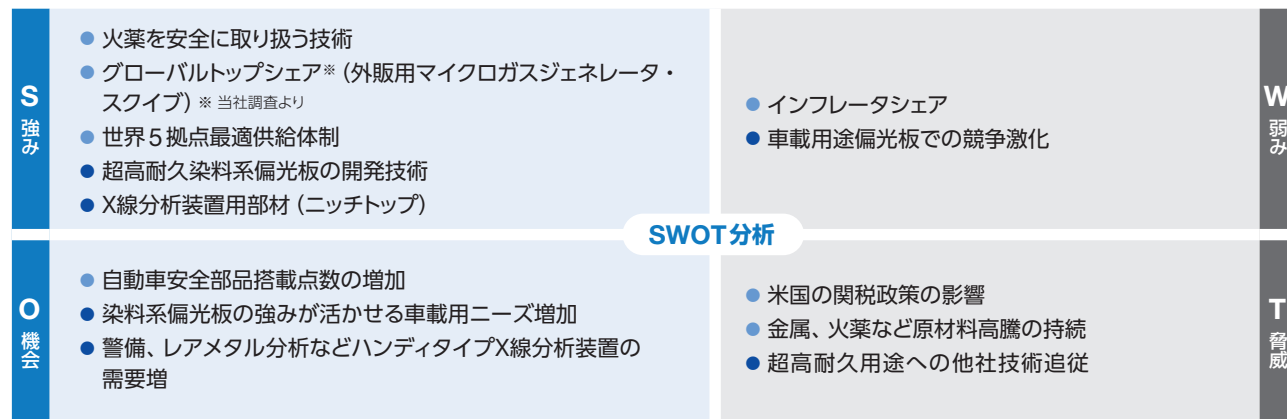


画像は宇宙船のイメージ

▶ 詳しくは「TOPICS」へ ■ P.37

モビリティ&イメージング事業領域

● セーフティシステムズ事業 ● ポラテクノ事業



強みと機会を活かした成長戦略

- シリンダー型インフレータの拡販を重視しながら、5つのグローバル生産拠点を活用して、拡大する自動車安全部品の需要に対して各製品の伸長を図る
- ヘッドアップディスプレイやX線分析装置用部材に加えて、光学部材や精密部材の新たな用途展開で拡大する

成長市場

セーフティシステムズ事業

インフレータを中心とする
自動車安全部品の拡大

市場規模

3,100億円
当社推計（2030年）

優位性

- 軽量設計
- 性能・価格
- 3拠点供給（日本/中国/マレーシア）

2025年度の世界の自動車製造販売台数は緩やかな伸びにとどまりますが、各国の安全基準の厳格化に伴って、車1台当たりの安全部品搭載点数は、新興国を中心に増加傾向にあります。この成長市場に対して、火薬や火工品を安全に扱うことができ、安定的に供給してきた信頼を強みに、自動車安全部品を供給していきます。

自動車安全部品の外販市場のうち、スクイブとマイクロガスジェネレータはグローバルシェアトップ水準となっている一方で、インフレータについては未だ5～7%程度のシェアであり、今後伸ばしていける余地のある市場と位置づけています。その市場を概算すると、外販・内製を含めて約3,100億円程度であり、軽量設計で性能や価格に優れるシリンダー型インフレータの拡販を重視して製品シェアを伸ばしていく計画です。マザー工場である国内のセーフティ本社工場に、2026年度から供給能力が増強される中国・マレーシアの生産拠点を加えた3拠点からの供給体制によって、アジア市場を中心に販売を拡大していきます。2024年から2027年にかけての売上高の年平均成長率（CAGR）は9%程度を見込み、さらに先となる2030年度の目標シェアは10～12%を目指しています。



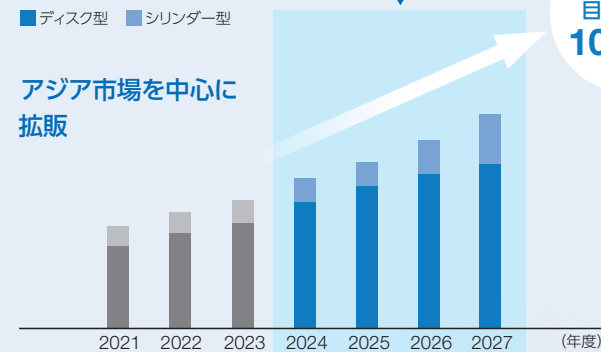
構造や工程に工夫をこらして軽量化を実現した新しいシリンダー型インフレータ（左）と従来品（右）

売上成長

2024～2027成長率（CAGR）9%

■ ディスク型 ■ シリンダー型

アジア市場を中心に
拡販



2030年度
目標シェア
10～12%

モビリティ&イメージング事業領域
セーフティシステムズ事業部
開発統括部*長

長谷川 真也

* 自動車安全部品の開発を担う



モビリティ&イメージング事業領域

成長市場

ポラテクノ事業

ヘッドアップディスプレイ (HUD)
遮光板への注力

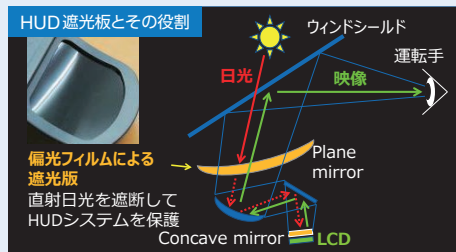
市場規模

200億円
当社推計 (2030年)

優位性

- 光学特性
- 耐久性
- 表面硬度
- 低歪み
- 難燃性

HUDは、自動車のダッシュボード内に格納された画像投影部からフロントガラスに、スピードメーターなどの運転に関わる情報を映し出す装置です。従来のインストルメントパネルに比べて、運転中のドライバーが前方から視線を移動させずに情報を確認できるメリットがあります。HUD遮光板は、直射日光のエネルギーが画像投影部に悪影響を及ぼすことを防ぐ部材です。また、遮光板に偏光フィルムを使うことで、HUDの表示輝度を下げることなく、投影部に入射する日光のエネルギーを効率的にカットして、HUDの熱劣化を著しく抑制できます。



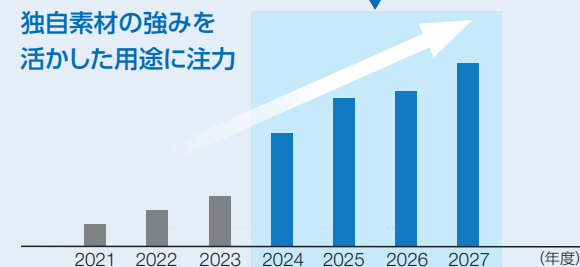
近年では、遮光板の装着が見込めるHUDの市場は200億円程度まで広がってきています。HUD表示領域の拡大に伴い、日光の入射する開口部が大型化する傾向にあり、今後は市場の中で、偏光機能付きの遮光板を必要とする割合が増加すると考えられます。

当社の染料系偏光フィルムを使った遮光板は、高い耐久性や画像歪みを抑制できることに特徴があり、HUD搭載に積極的な中国や、HUD搭載が安全基準対応として評価される欧州等をターゲットに拡大を目指しています。2024年から2027年にかけての売上高のCAGRは13%程度を見込みます。

売上成長

2024～2027成長率 (CAGR) **13%**

独自素材の強みを
活かした用途に注力



モビリティ&イメージング事業領域
ポラテクノ事業部
ポラテクノ研究開発部※長
田中 興一

※ HUD遮光板をはじめ光学部材の開発を担う

TOPICS

エアモビリティの活躍する未来に確かな安全を提供 PARASAFE® セーフティシステムズ事業

エアモビリティ市場は都市部だけでなく、農業や点検、災害対応など多分野での活用が期待され、世界的に急成長しています。機体は小型ドローンから人が乗る「空飛ぶクルマ」まで多様化し、技術も進化中です。こうした市場の広がりを背景に、日本化薬グループでは、産業用ドローン向けの緊急パラシュートシステム「PARASAFE®」を販売しています。ドローンが予期せぬ状態で落下した際、火薬点火装置により瞬時にパラシュートを展開し、地上の安全を確保するとともに、機体や搭載機器の損傷を防ぎます。

2022年には、日本国内の航空法が改正され、国内で初めてレベル4飛行（有人地帯での補助者なし目視外飛行）に必要な型式認証を取得した株式会社ACSL（東京都江戸川区）の機体にPARASAFE®が搭載されました。現在では型式認証を目指す複数の機体メーカーとの協業が進んでいます。

PARASAFE®の早期展開に向けては、中国市場を主要ターゲットとしています。中国では農業散布や物流など、低空経済の発展に伴いドローンの活用が進み、安全装置分野でも世界最大規模の市場が形成されています。当社は現地法人「化薬（湖州）安全器材有限公司」を通じて営業・マーケティングを展開し、独自設計によるコスト競争力を活かして市場開拓を進めています。

中国に加え、厳格な法規制のもとでU-space（低高度空域管理）の整備が進む欧州や、ASTM F3322などの安全基準への適合が求められる北米市場にも注力しています。米国では、グループ会社Aero Systems West, Inc（カリフォルニア州）と連携し、設計・製造・運用教育の知見を活かしながら、目視外飛行（BVLOS）を含む新制度への対応を進めています。



ドローンに装着した
PARASAFE®が作動する様子



エアロ事業推進部

マーケティンググループ
企画チーム

中村 博 (左)

マーケティンググループ
営業担当

芦田 祥一 (中)

プロダクトグループ
構造チーム

大坪 秀礎 (右)



ファインケミカルズ事業領域

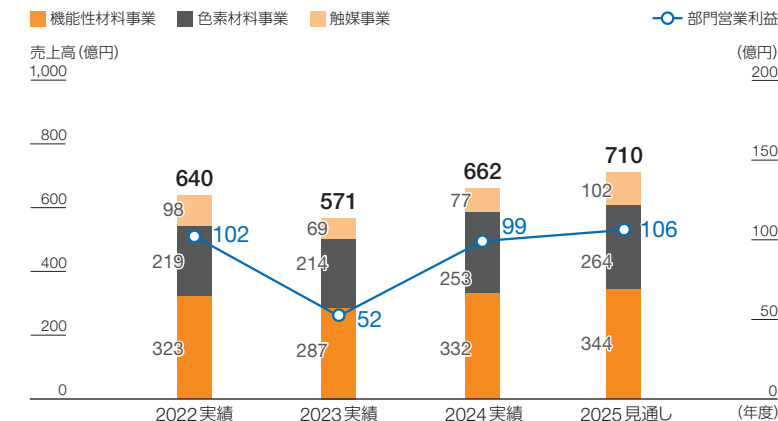
樹脂・色素・触媒をコア技術に、情報・通信、デジタル印刷および基礎化学品の分野へ付加価値の高い機能化学品を提供し、豊かで快適な社会の実現に貢献する



常務執行役員
ファインケミカルズ事業領域管掌
赤谷 宜樹



売上高・営業利益推移



2024年度の概況

3事業部において、それぞれ前年度から増収となりました。機能性材料事業においては、AIやハイエンドサーバーなどの半導体市場の回復により、エポキシ樹脂や各種製品群が堅調に推移しました。色素材料事業は、コロナ後の在庫調整が終了したコンシューマIJ色素の需要が回復したことに加え、水性顔料IJインクや感熱顔色剤などの販売が拡大しました。触媒事業については、アクリル酸およびメタクリル酸の市況低迷によって触媒交換を後倒しするお客様が複数ありましたが、大口顧客や新規顧客の獲得により、販売計画を達成しました。機能性材料・色素材料・触媒の3事業とも前年度から業績が大きく回復した結果、ファインケミカルズ事業領域の売上高は過去最高の662億円となりました。

2025年度以降の成長戦略

事業部・グループ会社・研究所・工場が一丸となり、当社の素材開発力や組成設計力を活かした新製品開発と市場投入を進め、中長期的な事業拡大と収益性向上を進めてまいります。

成長する半導体関連市場への製品提供

機能性材料事業においては、中長期的な成長を見込む半導体市場に、半導体封止・基板向けのエポキシ樹脂等の材料を供給していきます。

また、グループ会社のテイクコケーピングシステムで生産する半導体製造用装置の伸長を目指します。

▶ 詳しくは「成長市場」へ ■ P.39

▶ 詳しくは「TOPICS」へ ■ P.40

産業用IJインクの販売拡大

色素材料事業では、水性顔料IJインクの拡大のために、コート紙向けインクの伸長や、軟包装材向けインクの開発に取り組みます。

▶ 詳しくは「成長市場」へ ■ P.40

また、環境対応型の非フェノール系感熱顔色剤や、調光ガラス向け新規機能性色素といった新製品の販売拡大を進めます。

年間売上100億円規模の触媒事業へ

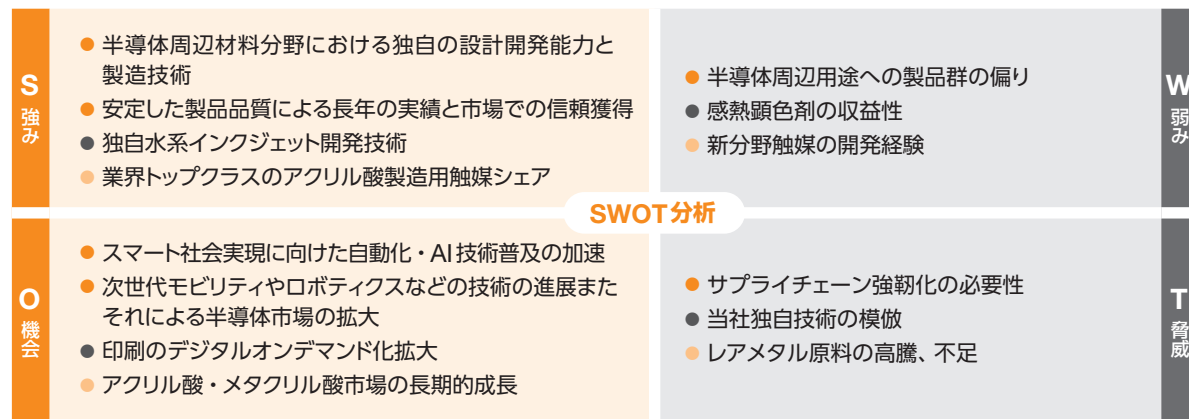
アクリル酸およびメタクリル酸は、いずれも年平均3～5%の安定した中長期的な成長が見込まれており、それに伴い製造プラント向けの触媒需要も堅調に推移すると予想されます。当社は、高収率などの優れた特性を持つ競争力の高い触媒製品の提供に加え、お客様のプラント運用に即した技術サポートを通じて、既存顧客からの継続的な受注と新規顧客の獲得を目指します。これらの取り組みにより、触媒事業を安定的に年間売上高100億円規模へと成長させていきます。



厚狹工場の
触媒製造用プラント

ファインケミカルズ事業領域

● 機能性材料事業 ● 色素材料事業 ● 触媒事業



強みと機会を活かした成長戦略

- 豊富な高機能エポキシ樹脂のラインアップにより、拡大する半導体向け封止・基板用ニーズへ材料を提供していく
- 環境に優しい産業用水系顔料インクジェットインクを、伸長が見込まれるコート紙向け、軟包装材向け印刷の市場に提供する
- 中長期的な成長が見込まれるアクリル酸・メタクリル酸製造用製造プラントに、高収率で品質の高い触媒を技術サービスとともに提供する

成長市場

機能性材料事業

半導体封止・基板向け樹脂の
継続的な成長

市場規模

1,100億円
当社推計（2030年）

優位性

- 低誘電 ● 低CTE ● 難燃性 ● 高弾性
- 低吸水性 ● 高信頼性 ● 品質安定性

当社のエポキシ樹脂は、高度な電気信頼性が必要になる半導体封止に加え、近年ではパッケージ基板用途の需要が高まっています。低誘電や難燃性といった半導体向けに必要な樹脂の特性に加えて、不純物としての塩素を安定的に極力排除するなど、高い品質の安定性が評価されてハイエンド向け樹脂としての認知を上げてきました。2018年度からは、さらに低誘電を特徴とするマレイミド樹脂も発売しています。今後も基盤となる樹脂の合成ノウハウ・改良技術を活かして、お客様の要望に添う新しい製品の研究・開発を継続していきます。

2030年の半導体市場は、2020年比で2倍となる1兆ドルまで急増すると見込まれています。現在は、5G通信網の整備やテレワーク・SNS等の普及によりデジタル化が急速に進み、インフラのコアとなる半導体や、AIサーバーに使われるGPUの需要増により市場が広がっています。このうち、当社のエポキシ樹脂などハイエンド樹脂がターゲットとする市場は、2030年度において1,100億円程度になると考えられます。また、当社の半導体向け樹脂の売上高年平均成長率（CAGR）は2024年度から2027年度までの間に6%を見込み、その先の2030年度のシェアとしては、20%程度を目標にしています。



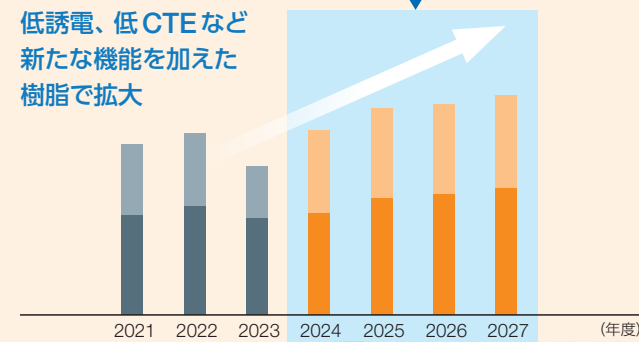
厚狭工場 エポキシ樹脂製造新工場

売上成長

■ 封止用 ■ 基板用

2024～2027成長率（CAGR）6%

低誘電、低CTEなど
新たな機能を加えた
樹脂で拡大



機能性材料事業部
技術部長

中西 政隆 (左)

機能性材料事業部
営業1部長

押見 克彦 (右)



ファインケミカルズ事業領域

成長市場

色素材料事業

水系顔料インクジェットインクの
伸長に向けて

市場規模

1,300 億円
当社推計 (2030 年)

優位性

- 低 VOC
- 安全性
- 高精度
- 定着性
- 高速印刷
- 吐出性能

日本化薬グループは、色素材料の成長分野として産業用インクジェット (IJ) インクの伸長に注力しています。当社グループは、家庭などで使われているコンシューマIJプリンタ用色素を提供してきたことから、IJインク向けの色素開発のノウハウを保有し、これを強みとしてプリンター・ヘッドメーカーとの協業のもと、産業用IJインクの開発に注力してきました。その中でも、環境に優しい水系顔料インクに特化し、材料設計の基盤技術を活かして高速印刷を可能にしています。

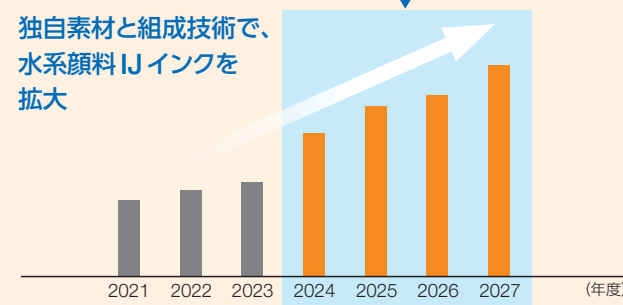
今後、オフセット印刷などのアナログインク市場は、必要な分だけを印刷できるオンデマンドなIJ印刷に少しずつ移行し、デジタル化により全体の印刷需要が縮小したとしても、カタログなどのコート紙向け印刷や、食品包装など軟包装材への印刷は必要とされ続けると考えられます。2030年度に想定する水系顔料インクに置き換えられる市場全体の規模としては、2030年度で1,300億円程度を想定し、当社の目標シェアとしては10%を目指しています。

また、現在上市しているコート紙向けインクを中心とした売上高の年平均成長率 (CAGR) は、2024年度から2027年度までの間に13%程度と大きな成長が期待されており、2025年度に整備した福山工場での増産設備によって、当面の需要増に対応していく計画です。

売上成長

2024 ~ 2027 成長率 (CAGR) **13%**

独自素材と組成技術で、
水系顔料IJインクを
拡大



福山工場 インクジェットインク新工場



ファインケミカルズ
事業領域
色素材料事業部長
江田 憲一

TOPICS

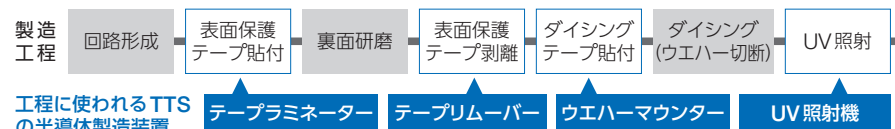
半導体の進歩を支える製造装置 テイコクテーピングシステム 機能性材料事業

当社グループのテイコクテーピングシステム (TTS) は、「貼る・剥がす・運ぶ」という独自技術を核に、半導体製造装置の分野で着実な成長を遂げています。主力製品には、シリコンウエハーをバックグラインドテープと貼り合わせるラミネーターや、ダイアタッチフィルム上にウエハーを配置するマウンターなどがあり、精密な工程の自動化と効率化に大きく貢献しています。これらの装置は、±1℃の温度管理や、圧力・速度の緻密な制御を可能にすることで、先端半導体メーカーが求める厳格な歩留まり基準に対応し、人による作業を極限まで排除し安定した製造プロセスの実現を支えています。

TTSの最大の強みは、ハード・ソフト両方を社内で一貫開発できる体制にあります。この最適化により、性能と操作性が飛躍的に向上し、ファウンドリごとの要望に細やかに対応できる競争力のある装置の提供を可能にしています。

近年、半導体市場の拡大に伴い、製造装置へのニーズも急速に高まっています。こうした需要に応えるべく、2025年度には愛知県東海市の生産拠点において、生産能力を従来の2倍に増強し、同年度内から売上拡大に寄与する見込みです。今後もTTSは、半導体市場の成長を背景に、高度な技術で市場を支える装置メーカーとして、さらなる成長を目指していきます。

■ 半導体製造工程とTTSの製造装置



テイコクテーピングシステムの新工場

テイコクテーピングシステム
株式会社
代表取締役社長
友永 一郎



ライフサイエンス事業領域

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



取締役・専務執行役員
ライフサイエンス事業領域管掌 兼
医薬事業部長
島田 博史



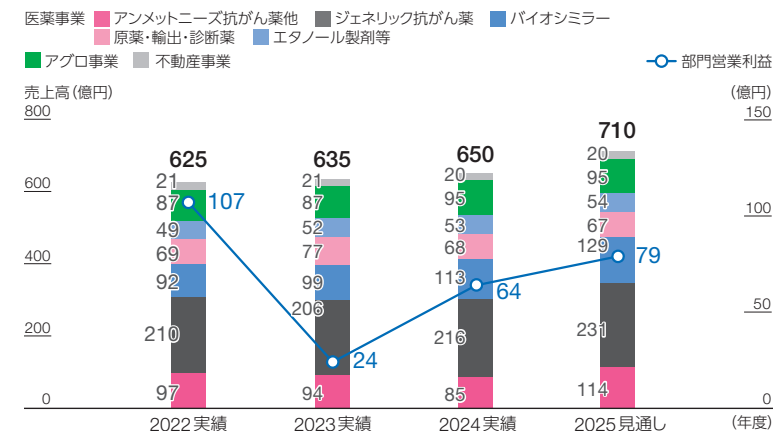
2024年度の概況

現中期事業計画 **KV25** 中の市況は概ね計画どおりに推移し、2024年度は15億円増収の売上高650億円を達成しました。

医薬事業においては、ジェネリック抗がん薬、バイオシミラーを中心に売上が拡大し、原薬・国際・診断薬事業やフードテクノ事業（エタノール製剤や食品添加剤等）も堅調に推移し、業績の下支えとなりました。ジェネリックでは抗がん薬領域における高品質と安定供給の実績が評価され、新製品・既存品とも好調に推移しています。バイオシミラーでは、近年上市したベバシズマブBS・アダリムマブBSは両製剤とも4番手での市場参入となりましたが、トップシェアを獲得するまでに成長しました。

アグロ事業は、ダイアジノン、新製品のフロメトキン製剤（ファインセーブ®）を中心に堅調に推移し、海外においてはエビセクト、フロメトキンが大きく伸長しました。

売上高・営業利益推移



2025年度以降の成長戦略

医薬事業とアグロ事業は市況の影響を受けづらく安定した業績が続いていますが、当社の強みを活かした持続的な成長を目指す取り組みを進めています。

◎収益力の強化に向けたパイプラインの拡充

これまで医薬事業は、ジェネリック抗がん薬やバイオシミラーを中心とした製品構成により成長を遂げてきました。しかし近年、薬価改定が毎年行われる中で、各製品の単価や利益率は低下傾向にあります。こうした環境変化に対応するため、ライセンシングなどを通じて新薬の導入を積極的に進めて、事業の収益性向上を図るとともに、パイプラインの拡充に取り組んでいます。

▶ 詳しくは「成長市場」へ ■ P.42

◎がん関連医薬品を製造する高崎工場の強化

国内では、ジェネリック医薬品やバイオシミラーの供給不安を背景に、代替供給などによる供給体制の集約化が進んでいます。こうした状況の中、日本化薬は、がん関連医療用医薬品の安定供給と高品質の確保を一層強化すべく、高崎工場の生産・品質管理体制の充実に取り組んでいます。▶ 詳しくは「TOPICS」へ ■ P.43

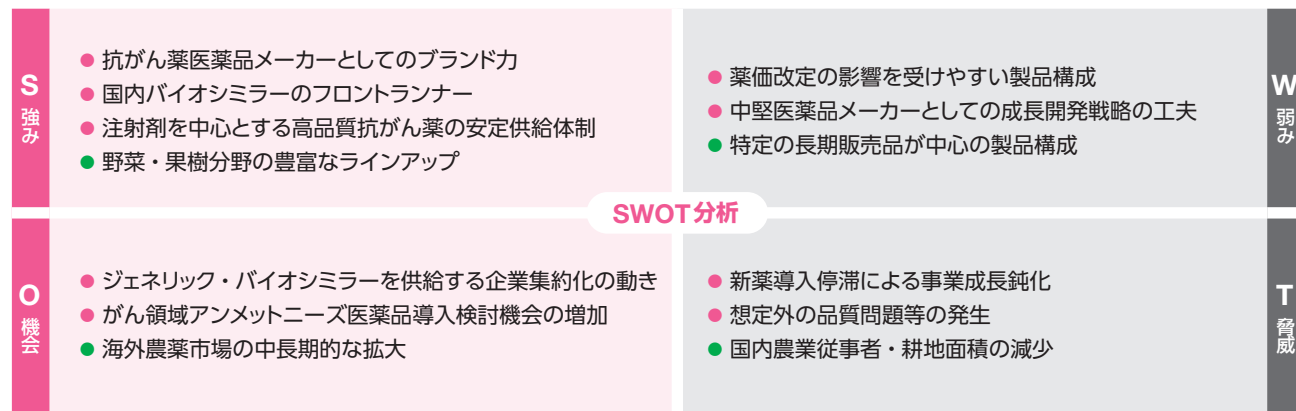
◎アグロ事業は海外展開の強化へ

国内の農薬市場が縮小していく中、海外の売上拡大が今後のアグロ事業成長の鍵となります。フロメトキンに次ぐ新剤開発等も含めて、海外市場を視野に入れた体制に移行していきます。

▶ 詳しくは「TOPICS」へ ■ P.43

ライフサイエンス事業領域

● 医薬事業 ● アグロ事業



強みと機会を活かした成長戦略

- ジェネリック医薬品・バイオシミラーの数量増に努めながら、イブトロジー®（一般名：タレトレクチニブアジピン酸塩）を皮切りに新薬の導入によって収益性の改善を図る
- 研究・営業の体制を最適化しながら、中長期的な拡大を見込む海外市場への展開に注力する

成長市場

医薬事業

収益力の強化に向けたパイプラインの拡充

日本化薬グループは、ジェネリック医薬品やバイオシミラー中心の薬価改定の影響を受けやすい製品構成から、収益力の高い新薬を扱う割合を増やした構成への転換を目指しています。そのために、ベンチャー企業等から開発後期で発売可能性の高い新薬を導入し、パイプラインの拡充を図っています。

Nuvation Bio社と国内独占販売に関するライセンス契約を締結した肺がんの治療薬候補 Taletrectinib は、希少疾病用医薬品の指定を受けていることから優先的に審査され、2025年9月にイブトロジー®として承認を取得しました。2026年度からの業績貢献が期待され、早期に数十億円規模の売り上げを達成することを目指しています。

既に新薬として発売している肺がんの治療薬「ポートラーザ®」は、食道がんのアンメットニーズな適応拡大に向けた試験を実施中です。また、腫瘍組織に取り込まれ発光する診断用剤「アラグリオ®」は、膀胱がん以外に適応できるがん種を検討しています。さらに、尿検査で膀胱内腫瘍の有無を判別できる体外診断用医薬品「VECanDx™」開発のための試験を準備しています。

	ステージ	開発コード（一般名）	起源	特徴
新薬	発売準備中	製品名：イブトロジー® AB-106/DS-6051b (Taletrectinib)	アンハート (現 Nuvation Bio) (米国)	● 予定適応症：ROS1 融合遺伝子陽性非小細胞肺がん ● 作用機序：ROS1 阻害剤 ● 希少疾病用医薬品指定 (2024.11) ● ASCO2025にて「Global 第Ⅱ相試験の結果についての地域や人種によるサブグループ解析結果」報告
	Phase II	製品名：ポートラーザ® (ネシツムマブ)	イーライリリー (米国)	● 適応拡大試験 ● 予定適応症：EGFR 遺伝子増幅陽性の切除不能な進行又は再発の食道癌および胃癌 (EGFR 遺伝子増幅食道癌の頻度は5%未満と低頻度で予後不良)
	試験準備中	製品名：アラグリオ® (アミノレプリン酸塩酸塩)	SBI ファーマ (日本)	● 光線力学診断用剤 ● 特性：腫瘍組織に取り込まれると青色光源下で赤く発光 ● 共同開発に向けた基本合意、パイロットスタディ実施中
診断薬	試験準備中	VECanDx™	バイオチャーター (シンガポール)	● 体外診断用医薬品 ● シンガポールにて開発中 ● 日本における独占的開発・販売権に関するライセンス契約を締結

ライフサイエンス事業領域

TOPICS 1

高崎工場の強化 がん治療とバイオ医薬品の未来を支える製造拠点へ 医薬事業

2024年10月より、日本では医薬品の新しい自己負担制度（後発医薬品のある先発医薬品の選定療養）が導入され、後発医薬品の利用促進が一層進んでいます。一方で、原料の供給難などを背景に後発品の不足が長期化し、安定供給への懸念が社会的課題となっています。こうした中、日本化薬グループは、がん領域において供給が困難となった後発品や、販売終了となった医薬品の代替供給を積極的に担っています。2024年度には、がん関連ジェネリックおよびバイオシミラーの当社への集約が進み、売上拡大に寄与しました。2025年度も、さらなる代替供給による集約と、これに伴う増収を見込んでいます。

医薬品の安定供給という社会的責任を果たすため、高崎工場は2030年頃までを見据えた生産能力強化を計画しています。この取り組みには、三菱ガス化学社との合併会社カルティベクスから供給される、バイオ原薬の製剤製造も含まれており、ジェネリック医薬品に加え、現在輸入に依存するバイオ医薬品の国内製造の実現も目指しています。

そのほか、高品質な医薬品の提供に向けて、品質保証体制の強化にも注力しています。現在建設中の統合品質保証棟は2026年度の完成を目指しており、品質管理業務の効率化・高度化を図ります。

抗がん薬の製造に特化することで、日本のがん治療の中核を担う製造拠点の地位を確立し、高品質な医薬品の安定供給を通じて医療の発展に貢献していきます。

高崎工場が目指していくこと

将来にわたる安定供給のための製造能力の強化

高品質な医薬品の提供に向けた品質保証体制の強化

ジェネリック医薬品に加えて、バイオ医薬品の国内製造の実現へ



医薬事業製品の生産を担う高崎工場



注射剤を中心とする抗がん薬の製造に特化

高崎工場長
神渡 文浩

TOPICS 2

グローバルな食料供給の安定化に貢献 農薬製品の海外展開 アグロ事業

アグロ事業では主に国内市場を中心に、野菜や果樹向けの農薬を展開してきました。しかし、農業従事者の減少や耕作面積の縮小といった構造的な課題により、国内市場の成長には限界が見え始めています。一方で、世界的には人口増加に伴い食料需要が高まり続けており、農業の生産性向上を支える農薬市場は拡大が見込まれています。今後も成長が期待される海外農薬市場は、当社の販売戦略に重要な領域です。

こうした背景のもと、当社は既存の農薬に耐性を持つ害虫にも有効で、ミツバチなどの益虫への影響が少ない新規薬効成分「フロメトキン」を用いた製剤「ファインセーブ®」を国内で上市しました。2020年からはこの製剤の海外展開にも注力し、園芸作物の栽培が盛んなケニアなどにおいて、切り花に適した殺虫剤「Gladius®」として販売を開始し、販売国や適応作物のさらなる拡大を目指しています。

2024年度には、「Gladius®」や野菜向け殺虫剤「Evisect®」が海外売上に貢献し、アグロ事業の増収に寄与しました。今後、独自の工夫製剤である機能性展着剤や気門封鎖剤など、強みを持つ製品群の海外展開も進めていく予定です。また、研究所スタッフが海外に赴き、地域特有の農薬ニーズを調査して開発に活かす活動も開始しており、海外営業体制の拡充等と合わせて、グローバル展開に向けた基盤強化を進めていきます。

海外売上に貢献した2製品

Gladius®

国内で展開するファインセーブ®*の海外向けブランド
* 既存の農薬に耐性を持つ害虫にも有効な新規薬効成分「フロメトキン」を用いた製剤

Evisect®

昆虫の中枢神経に作用する「チオシクロム」を有効成分とする野菜・果樹向け殺虫剤



海外市場向け殺虫剤
「Gladius®」



ライフサイエンス事業領域
アグロ事業部
営業部
海外営業担当
小川 一輝 (中央)

Chapter 04

「世界的すきま発想。」の基盤

CONTENTS

- 45 研究・開発
- 47 知的財産
- 49 人材

研究・開発

オープンイノベーションや 研究 DX によって 新事業開拓を推進

テクノロジー統括
研究企画部長
久保 大理



日本化薬グループは、持続可能な社会の実現に貢献するターゲット4分野を定めて、研究・開発を進めています。各事業領域研究所の取り組みや組織横断的な連携の他、研究企画部においては、「環境エネルギー分野」における新事業の創出について、ミッションとして注力しています。ここ数年で強化してきたオープンイノベーションの取り組みをさらに加速させ、組織間の壁を取り払いながら日本化薬ならではの新事業開拓を推進します。また、機械学習やデータサイエンスなどのDXの取り組みについては、ハード・ソフト・教育といった基盤づくりが完了しつつあり、今後は実効性を上げていく段階へ進んでいきます。

研究開発方針

研究開発により新事業・新製品を創出し企業価値を向上させる

研究開発の
「ありたい姿」

研究開発活動によって新事業・新製品を創出し、
企業価値を高めることが研究開発部門の役割
企業価値を創造し、向上できる「研究開発部門」でありたい

既存コア事業の拡大と新事業開拓を同時に実行し
継続的に企業価値を高める研究開発活動
II
「両利きの経営」を実践する研究開発

研究開発戦略

- 両利きの経営を実践する研究開発
- マーケティングに基づくテーマ選定
- オープンイノベーションの積極活用

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4分野とテーマ

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
● オープンイノベーションの積極活用（産学連携、ベンチャー企業との協業や提携・出資、VC、事業買収など） ● マーケティングやIP ランドスケープによる選定・企画化	● AZUL 触媒の開発* ● グリーン水素製造装置向け水電解用アニオン交換膜 ● バイオマスエポキシ樹脂 ● 脱炭素社会貢献用触媒 ※ AZUL Energy 株式会社との業務提携の取り組み	● 有機エレクトロニクス材料 その他、ファインケミカルズ事業領域の事業と協働の企画・マーケティングの活動を継続	● バイオスティミュラント その他、医薬事業・アグロ事業と協働の企画・マーケティングの活動を継続

TOPICS 1

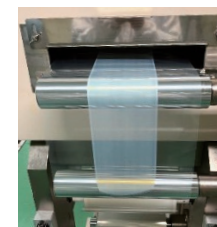
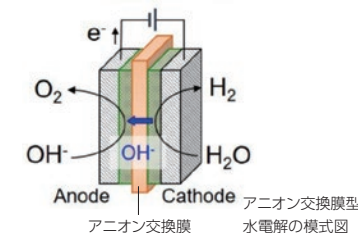
水電解用アニオン交換膜の開発 ～カーボンニュートラルに貢献する要素技術の開発～

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、再生可能エネルギーを用い、二酸化炭素を排出しない水の電気分解で製造した「グリーン水素」が注目されています。国際エネルギー機関によれば、世界の水素市場は2030年までに年間数兆円規模に成長すると予測され、日本政府もカーボンニュートラル達成に向けて、水素を重要なエネルギーキャリアと位置づけています。

現在主流のプロトン交換膜を使う水電解では、プラチナなどのレアメタルを使う触媒が必要であり、コスト面の課題があります。近年注目されるアニオン交換膜を用いた水電解では、ニッケルなどの安価な金属触媒を使い、かつ効率的な生産が可能であり、次世代の水素製造技術として期待されています。

しかし、アニオン交換膜は高温かつアルカリ性の条件下で長期間使用されるため、その耐久性が実用化の課題となっていました。東京科学大学では、劣化メカニズムの解明に基づく材料設計に取り組み、長期耐久性に優れるアニオン交換膜の開発に成功しました。日本化薬は、機能性材料で培った高分子材料の分子設計・合成技術と、ボラテクノ事業の精密フィルム加工技術を活かし、プロセス確立・量産化実現の面から東京科学大学と連携して、アニオン交換膜の事業化に取り組んでいます。

2030年以降に本格的な市場拡大が見込まれる中、2025年より国内メーカー向けに実証用開発品サンプルの提供を開始する予定です。この取り組みにより、安価なグリーン水素の製造を実現し、水素社会の実現と国内産業の競争力強化に貢献していきます。



Roll to Roll
製造したアニオン交換膜



テクノロジー統括
研究企画部
新事業開発センター
柳橋 直毅

研究・開発

TOPICS 2

電池火災用消火部材

～火災技術を活用した革新的な安全対策～

近年、スマートフォンやモバイルバッテリー、電動アシスト自転車などに搭載されるリチウムイオン電池による火災が急増しています。東京消防庁の統計によると、2019年から2023年の5年間でリチウムイオン電池が原因とされる火災は約300件発生しており、その増加傾向は深刻な社会問題となっています。

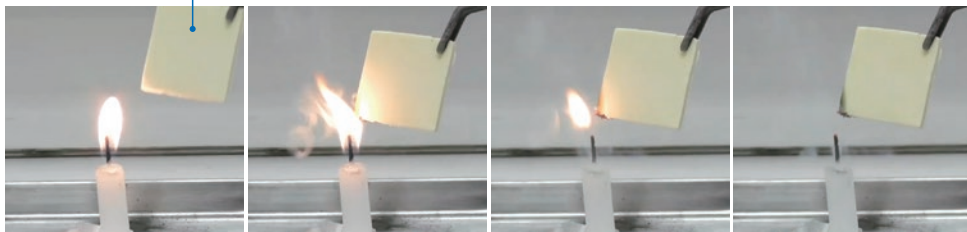
リチウムイオン電池の火災は、可燃性ガスが内部から発生することに加えて、800℃以上の高温燃焼であること、消火の後で再燃焼のリスクがあること等から、酸素の遮断や、放水といった一般的な消火方法では対応が困難です。

当社では、火薬等の反応性物質の取り扱いや、ガス発生剤を製造する押し出し加工技術などのセーフティシステムズ事業の知見を応用し、画期的な消火部材を開発しました。これは、高熱に自動的に反応し、効果的な消火成分を瞬時に放出するリチウムイオン電池専用の消火部材です。放出するカリウムラジカルを負触媒効果により、リチウムイオン電池の火災を迅速に消火でき、他の電池セルや周辺機器への類焼を効果的に

テクノロジー統括
研究企画部
新事業開発センター

稲葉 健一

当社の開発したシート状の消火部材



引火前

引火

消火

消火後

発火物へ消火シートを近づけることで、カリウムラジカルを負触媒効果によって迅速な消火が可能

TOPICS 3

iPEACE223社との協業

～脱炭素社会に貢献するグリーンプロピレン製造に向けた共同研究～

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、世界は今、化石資源への依存からの脱却という大きな課題に直面しています。この課題の解決に向けて、当社はiPEACE223社の持つ独自のゼオライト触媒技術に大きな可能性を見出しました。2024年度に当社は同社への出資を行うとともに、共同研究開発を本格化させています。

iPEACE223社は、燃料添加剤として世界的に普及しているバイオエタノールを原料に、プラスチックや化学繊維などの原料となるプロピレンを高効率かつ低コストで製造する、画期的な触媒とプロセスを開発しています。この「グリーンプロピレン」は、燃料や、当事業とも関わるアクリル酸・メタクリル酸の原料として、サプライチェーン全体の脱炭素化に大きく貢献する可能性を秘めています。

iPEACE223社技術の最大の特長は、独自のゼオライト触媒により、エチレンからプロピレンをワンステップで、かつ非常に高い効率で生成できる点です。従来の多段階製法における変換効率の課題を解決すると同時に、排出するエネルギー換算CO₂排出量を石油由来の工程に比べて3分の1程度に抑えることができます。

iPEACE223社の革新的な「触媒・プラント設計技術」と、日本化薬の「触媒開発・工業化の知見」を融合させることで、この画期的な技術の実用化を進め、2030年頃の触媒の上市、そして安定供給を目標に開発を加速させています。これからも当社は、暮らしのあらゆる場面で「グリーン」な材料の選択肢を提供する研究・開発の推進に努めていきます。

ファインケミカルズ研究所
触媒グループ

五味 杏介(左)

テクノロジー統括
研究企画部

新事業開発センター
厚狭工場駐在

有田 達治(中)

ファインケミカルズ研究所
触媒グループ

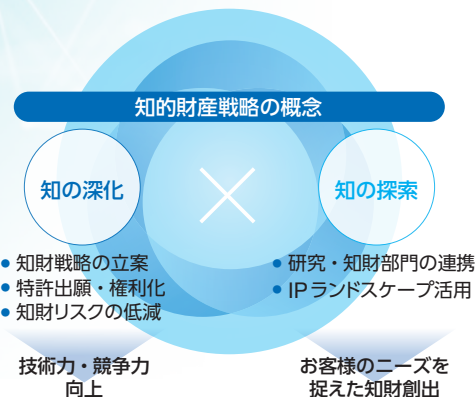
保田 将吾(右)



知的財産

深化と探索の2つの“知”で、
既存の事業と新事業・新製品に
貢献

テクノロジー統括
知的財産部長
小笠原 亜子佳



日本化薬グループは、創業から受け継ぐ基盤技術の応用を通じて事業を拡大してまいりました。その過程で創出・活用してきた知的財産を企業価値の源泉と位置づけて、知的財産部では、「知の深化」と「知の探索」の二つを軸に、知財活動を戦略的かつ実践的に推進しています。

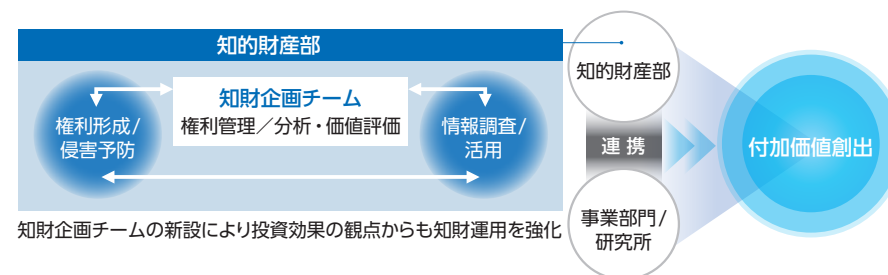
「知の深化」では、既存事業の掘り下げ、発展、最適化を目的とし、知的財産戦略の立案、特許の出願・権利化を進めるとともに、他社知財の尊重を基本とした知財リスクの低減を図り、事業部門との連携を通じて、日本化薬グループの技術力と競争力の向上に努めています。「知の探索」では、IP ランドスเคープを活用することでお客様のニーズをいち早く捉え、新事業・新製品に繋がる研究開発の推進と、知的財産の創出に取り組んでいます。

知的財産部では、近年急速に進展するAI技術を積極的に活用し、業務の高度化・効率化の検討を進めています。AI技術を使いこなすことで、調査や明細書作成といった知財関連業務の高度化と効率化が進み、知的財産戦略の立案・実行、特許の出願・権利化がさらに活発になると期待しています。また、政府が策定した「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」も参照しながら、ステークホルダーのみなさまとのコミュニケーションに役立つ知財情報の公表を進めてまいります。

知財を取り巻く環境への対応

社会の変動性や不確実性がこれまで以上に高まっている中、当社グループでは、知的財産活動を通じて得た知的財産や知見を、進むべき事業の方向性を見極めに活かしています。これまで、知的財産部内の知財戦略グループ（権利化・知財リスク低減を担当）と情報戦略グループ（情報の入手・調査・分析を担当）とが、緊密に連携して活動を進めてきました。

これら既存グループに加え2025年度には、知的財産への投資効率最適化を推進する「知財企画チーム」を新設しました。本チームは、知的財産の俯瞰的分析と価値評価を軸に社内連携を図り、無形資産の戦略的活用を推進します。全社視点で投資効率を高め、付加価値の創出と最大化への貢献を目指します。



知財人材の強み

近年著しく進展するAI技術の、知財業務における活用が進む中、知財担当者の経験に裏付けされた「目利き力」や「感度」といった、AIではフォローしきれない資質が、今後の無形資産活用を含む知的財産戦略において、ますます重要性が高まると考えています。

当社グループでは、知財担当者の育成やスキルアップを重視し、積極的な取り組みと支援を行っています。現在、知的財産部には、弁理士、知的財産管理技能士、司書など、知財関連資格認定を受けたメンバーが多数在籍し、最近では、知的財産アナリスト資格の取得にも力を入れています。また、研究開発部門出身者も多く、専門性と実務力を兼ね備えた「知財人材」の充実に努めています。

知財人材よりひとこと ベンチマーク分析を活用して、「次の一手」となる新製品の開発へ

私は福山工場で生産技術に携わり、ファインケミカルズ事業領域の研究開発経験を経て、現在は各事業の知的財産戦略立案に取り組んでいます。企画や工業化の課題解決の経験を積み、それらをもとに技術士（化学部門）を取得し、また、この度新たに、国際資格のQPIP（国際特許情報専門家 Qualified Patent Information Professional）を取得しました。

現在、知的財産部では、戦略立案の一環としてベンチマーク分析に力を入れています。有力な競合他社の特許、学術文献、報道情報などを多角的に分析することで、業界動向や技術課題、開発キーマン等の詳しい状況把握が可能になり、当社が市場・お客様の課題に提供できるソリューションの創出に役立てることができそうです。実際にこの取り組みによって、開発方向性の判断や、中長期的なテーマ立案に繋がった事例も複数あります。

AIの進展により分析や統計の高度化が進む中、事業に資する知的財産戦略の立案は、基盤技術など社内情報や経緯を熟知し、相互主観的に対話できる「人材」だからこそできるものと感じています。これからも知財活用の観点から、会社の成長を支える「次の知財活用」の提案に貢献していきたいと思っています。

知的財産部
情報戦略グループ
白井 一光

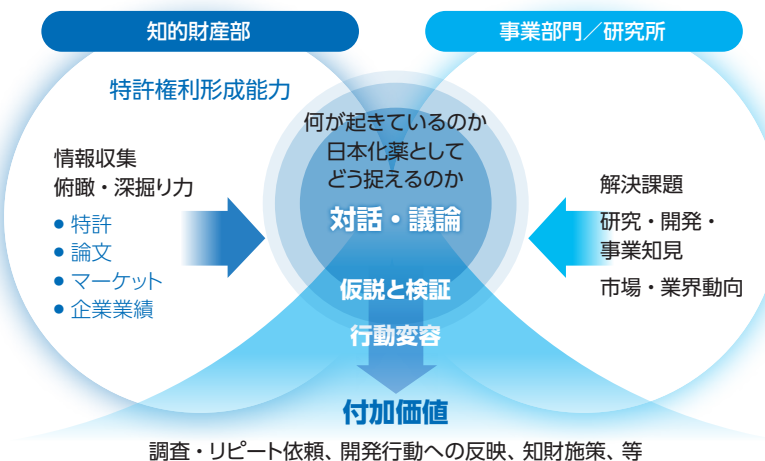


知的財産

知財を通じた事業成長と競争力強化へ貢献する取り組み

当社グループでは、知財活動の一環として、経営における重要資産である知的財産戦略を強化するため、各事業部門に専任の知財担当者を配置しています。知財担当者が現場に常駐している事業部門においては、研究・開発部門と密接に連携して、発明機会の最大化と迅速な権利取得を実現しています。また、コア技術防衛といった「守り」と参入範囲拡大などの「攻め」両面の知財活動を強化し、IP ランドスケープを通じた事業戦略や研究開発に資する情報提供を行っています。その他、特許・商標・意匠・ノウハウなど知的財産権の取得により市場優位性の確保に努め、他者権利侵害リスクの低減や改善提案を行い、知的財産戦略の実効性も高めています。

今後は、知的財産権の複合的取得の強化や社外リソースの効率的活用を進め、知財活動の一層の質向上を目指します。また、IP ランドスケープにおいて、特許情報に加え、競合企業や顧客企業、業界動向や技術トレンドなどを日本化薬視点で可視化し、更には研究・事業部門との対話や議論を通じて事業のみならず経営に資する情報提供と付加価値創出を進めていきます。



知的財産活動の実例：触媒事業における知財マネジメント

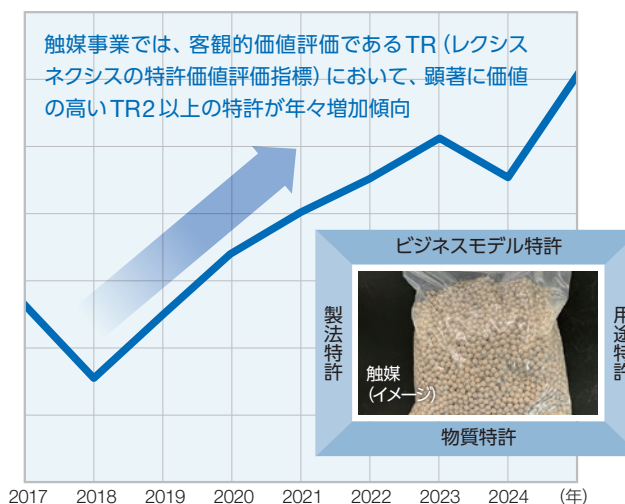
触媒事業では、知的財産部と事業部門・研究所とが密接に連携し、知的財産戦略の策定とポートフォリオの最適化に取り組み、触媒そのものにとどまらず、製法、用途、プラント運転方法、さらにはビジネスモデルに至るまで、多面的な知財保護を実現しています。このような事業全体を守る戦略によって、他社の模倣が困難な事業活動が可能となり、競争力の強化に大きく貢献しています。

この取り組みにより、出願方針の精緻化や、業界内の係争例や非特許型知財（ノウハウ、商標、意匠など）の共有による専門知識の向上、知財意識の醸成・知財スキルの底上げ等の効果がありました。また、既存特許の棚卸しを定期的に実施し、牽制効果の高い特許群の維持に努めることで、知的財産の質的向上にも繋がっています。

右の表に示すように、客観的評価においても、当社グループが保有する触媒関連知的財産ポートフォリオは高い価値を有しており、触媒事業の安定収益を支えています。触媒事業は、アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒を中心に、2025 年度には売上高 100 億円超を見込むなど、着実な成長を遂げています。また、高収率・高コストパフォーマンスを特徴とする触媒がお客様から高く評価され、新規顧客の獲得と採用拡大も進んでいます。将来を見据えた取り組みとしては、バイオエタノール由来のプロピレン製造用や水素製造用など、次世代型触媒の開発にも注力しています。

既存製品から新テーマにかけて知的財産面を強力にサポートすることによって、触媒事業の成長と新製品の創出に貢献していきます。

■ TR₂≥2 触媒保有件数



人材

人材育成・組織風土改善に向けた施策を継続的に実行し、働きやすさと働きがいを両立する「プラチナ企業」へ

取締役・常務執行役員
人事部、法務部、総務部、秘書部、
内部統制推進部管掌

武田 真



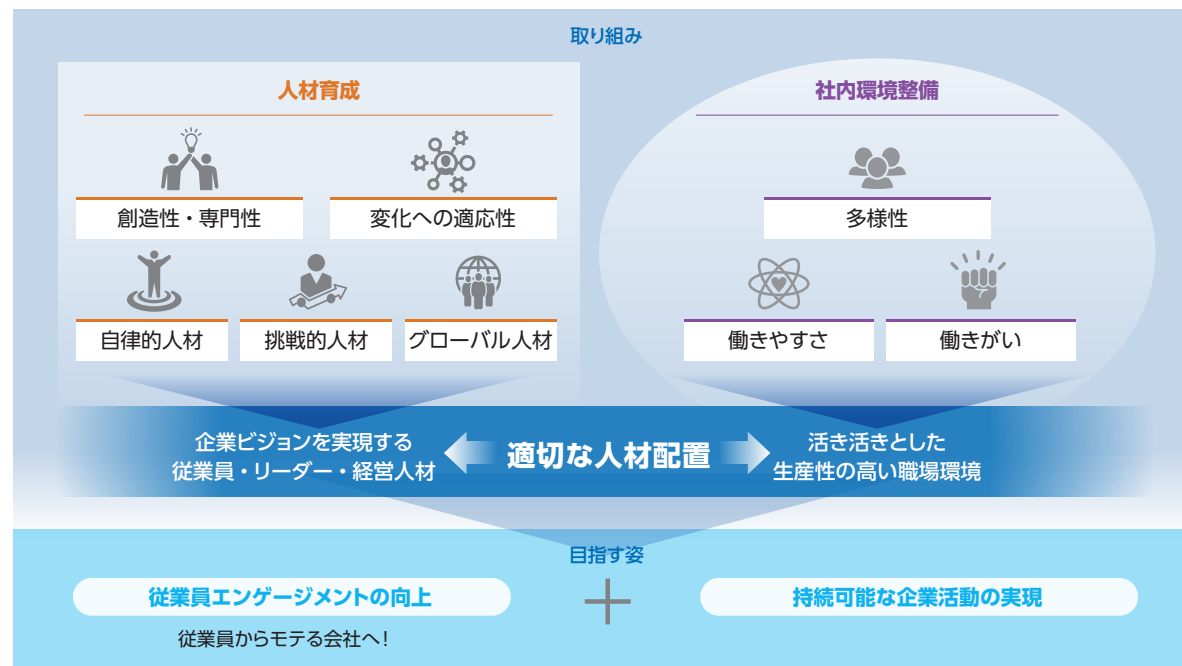
日本化薬グループは、企業価値の向上と持続可能な社会の実現には「人」が重要な資本であると認識しています。当社の成長と発展に重要な役割を果たす従業員一人ひとりが、最大限の能力を発揮できる職場環境を整備することが、企業の競争力を高める鍵であると考えます。

人材の多様化、働き方の多様化が加速する中で、従業員の多様性を尊重し、すべての従業員が安心して働くことのできる職場環境を提供することが重要です。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進し、年齢、性別、国籍、キャリアなど多様なバックグラウンドや視点を持つ従業員が協力し、互いに学び合うことで、革新が生まれ、組織全体のレジリエンスも高まると確信しています。

当社が求める人材は、「自ら主体的に行動できる自律型人材」「失敗を恐れず果敢にチャレンジできる人材」、そして「世界で活躍できるグローバル人材」です。これらの特性を持つ人材を社内に呼び込み、育成することが、当社の未来を切り拓く原動力となります。約6,000人の従業員の知識・スキルや成長意欲を「人的資本」と捉えて積極的に投資し、事業の成長に合わせた人材を育成するとともに、時代が変化する中でもあらゆる人から選ばれる会社を目指します。

当社は人材育成・組織風土改善に向けた施策を継続的に実行することで、働きやすさと働きがいを両立させた「プラチナ企業」に向けて、すべての従業員が誇りを持って活躍できる企業体制を構築していきます。

日本化薬グループの人材活用の取り組みとビジョン



人材育成方針 (抜粋)



創造性・専門性を高め、自ら主体的に行動できる自律型人材の育成



失敗を恐れず、環境変化に対し果敢にチャレンジできる人材の育成



グローバルな視点を持って活躍できる人材の育成

社内環境整備方針 (抜粋)

- やりがいや熱意を持ち活き活きと仕事ができる環境を整備
- 多様で働きやすく、働きがいのある職場風土により従業員エンゲージメントを向上
- 年齢や性別、キャリア、学歴、国籍等にこだわらない職務配置と処遇
- 「成長したい」「学びたい」従業員をサポートして多彩なキャリアの実現を支援

人材

人材育成方針に関わる取り組み

1 質の高い人材の確保と育成強化

従業員一人ひとりの自律的な成長を促し、キャリアの自立と自ら学ぶ能力開発を重視する各種研修プログラムにより、希望に沿った多彩なキャリアの実現を支援しています。

■ 人材育成（研修体系）
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/social/development/#h-04>

マネジメント人材の充実を図るために、日本化薬経営スクール（NBA：Nippon Kayaku Business Academy）を開催・運営しています。NBAは中堅人材を中心に、次世代の経営幹部候補となる各部門のリーダーを育成するプログラムです。人事部・経営企画部を事務局として、海外グループ会社を含めたすべての部門から受講者を選抜し、月1回の集合研修を軸として約1年間かけて実施します。

Interview NBAに参加して

私の所属する業務システム推進担当 企画チームは、2年にわたるERP（統合基幹業務システム）更改を終え、今後は基幹業務効率化や意思決定のためのデータ活用をさらに推進していく重要な役割を担っています。そうした中、自身の役割や視野をさらに広げる貴重な機会として、次世代リーダー育成プログラムであるNBAに参加させていただきました。

プログラムの中で特に新鮮だったのは、部署も専門も異なるメンバーとのグループワークです。研究所や事業部、グループ会社など多様な背景を持つメンバーと「2035年の社会」を描き、当社の基盤技術を掛け合わせた新規事業を立案しました。立案した計画は関連事業部へ提案する機会もいただき、ビジネスの最前線から実情を踏まえたフィードバックを得るなど、非常に実践的な内容でした。普段の業務では出会えない視点に触れ、自身の視野が大きく拓かれていくのを感じました。

役員の方々が講師を務める講義も、多くの気づきを与えられる時間でした。事業立ち上げの苦労話やご自身の失敗談も率直に語ってくださる姿に、親近感を覚えるとともに、みなさんが試行錯誤を重ねてきた結果として今の日本化薬があるのだという事を改めて実感しました。また、赤松取締役の「自分が話したことは、相手にはほとんど伝わっていないと思った方がよい」というお言葉も心に残っています。相手に伝わるまであらゆる

手段を尽くすことの重要性を改めて認識し、チームを率いる上での大切な指針となりました。このプログラムで出会った多様な仲間、そして得られた多角的な視点は、私にとってかけがえのないものになったと感じています。日々の業務に戻っても、ここで得た学びを大切に、チームでの対話を重ねながら、広い視野で物事を捉えることを忘れずにいたいと思います。

情報システム部
業務システム推進担当
業務システム企画チームリーダー

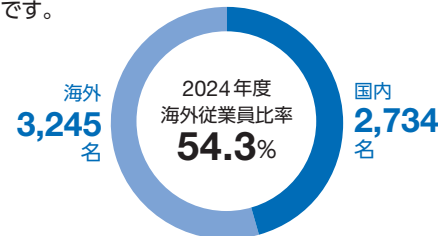
井上 亜希子

2 グローバル人材の活躍推進

日本化薬グループは、世界12の国と地域に拠点をもち、海外の従業員が国内よりも多いという特徴があります。このような国際的な環境の中で、企業活動を円滑に進めるためには、世界を舞台に活躍できる人材の育成が重要です。

当社では「グローバル人材育成プログラム」を導入し、若手社員や海外勤務経験者など海外志向の高い人材を対象に、英会話や実務英語の研修を通じて国際業務への対応力を強化しています。また、海外赴任者には、赴任前教育や異文化・商習慣に関する研修などの支援体制を整えています。さらに、OJTや拠点ローテーション、複数拠点での勤務経験を組み合わせた実践的な育成を進めるとともに、新卒採用においてもグローバル人材の確保を検討しています。

今後は、海外グループ会社の現地社員に対しても、経営方針の理解促進やキャリア志向の調査を通じて育成を支援していく予定です。



3 適切な人材配置と公正な評価

日本化薬グループでは、年齢・性別・学歴・キャリアにとらわれず、業務内容に応じた公平な職務配置と処遇を実現するため、「ポジションクラス制度（職務等級制度）」を導入しています。これは、担当する仕事の役割と責任を明確にし、それに基づいて人事評価を行う仕組みです。

また、従業員自身が目標を設定する「チャレンジ評価」や、業務の進め方を評価する「プロセス評価」などを通じて、一人ひとりが自分らしく能力を伸ばせる環境づくりを進めています。

さらに、2022年9月からは「タレントマネジメントシステム」を導入し、人材情報の見える化を図っています。これにより、必要な人材情報を迅速に把握でき、適切な人員配置や人事施策に活用しています。このシステムは、グローバル人材の育成とも連携しており、より効果的な人材戦略を支えています。

加えて、社内公募制度や異動希望シートを活用し、従業員の希望やキャリア志向を反映した柔軟な人事異動を行うことで、自律的なキャリア形成を支援しています。

人材

社内環境整備に関わる取り組み

4 心理的安全性の高い職場環境の醸成

日本化薬グループでは、多様な価値観を尊重し、従業員が安心して働き、力を発揮できる職場づくりを目指しています。経営層からの一方的な発信だけでなく、現場の声にも耳を傾ける「双方向の対話」を大切に、健全な議論ができる職場環境を整えたいと考えています。

また、ハラスメントを根絶するための取り組みを強化し、無意識の偏見に気づく「アンコンシャスバイアス研修」や、互いを尊重する姿勢を学ぶ「リスpekt研修」などを実施しています。こうした取り組みを通じて、心理的に安心して意見を言える職場づくりを進め、より良い組織風土の実現を目指しています。

5 働きやすさと働きがいの向上

日本化薬グループでは、在宅勤務や時差勤務などの制度を活用し、働く時間や場所の選択肢を広げています。従業員一人ひとりのライフスタイルに合わせた柔軟な働き方を整えることで、仕事と生活のバランス（ワーク・ライフ・バランス）の充実を図っています。その指標として「有給休暇の取得率」を設定し、5日以上の休暇を計画的に取得する仕組みを導入することで、取得しやすい職場環境づくりを進めています。

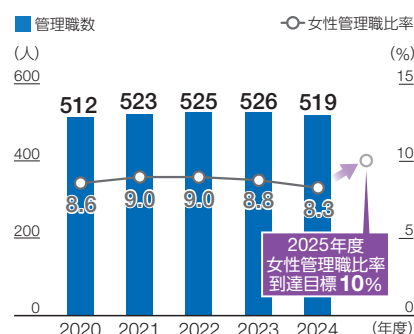
また、2023年度からは「従業員エンゲージメントサーベイ（意識調査）」を開始。全社および職場ごとの強みや課題を見える化し、それぞれに応じた改善活動を通じて、働きがいの向上に取り組んでいます。

6 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

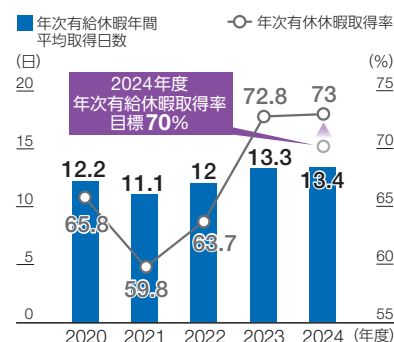
日本化薬グループでは、性別・年齢・国籍・障がい・文化・価値観などの違いを尊重し、誰もが活き活きと働ける職場づくりを進めています。また、育児や介護など、さまざまなライフステージにある従業員が、それぞれの能力を発揮できる環境づくりにも取り組んでいます。

意思決定の場に多様な視点を取り入れるため、異なる背景を持つ人材の活用も推進しています。ダイバーシティ推進の指標として、「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「障がい者雇用率」を設定し、誰もが働きやすい職場環境の整備を進めています。

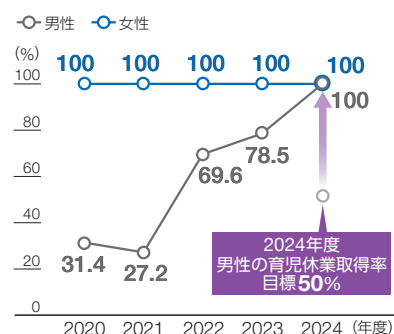
女性管理職比率



有給休暇の取得率



育児休業取得率



Interview 育児休業制度を利用して

当社では2024年度、男性の育児休業取得率が100%に達しました。「男性も育休は取って当たり前」という文化が根付く中、私も第2子の誕生に合わせて約3週間の育児休業を取得しました。

取得を決めた時期は、ファインケミカルズ事業領域を中心に部署を横断する他社との協業案件が佳境を迎え、審議も目前に迫るなど非常に多忙な時期でした。正直不安もありましたが、「取得しなければ家庭が回らない」という切実な事情もありました。そこで、仕事と家庭のバランスを考え抜いて取得時期を定め、関係者と綿密に連携することで、育休の取得を実現しました。休業中は、所属する企画部だけでなく、連携する部門の仲間が業務を力強くサポートしてくれました。おかげで安心して家庭に専念でき、復帰後の経営会議も無事に成功させることができました。個人のライフイベントを組織全体で支える、当社のチームワークの強さを改めて実感した出来事でした。

育休を取得して、心から「良かった」と感じています。特に、上の子と2人きりで過ごした1週間は、これまでになく密な時間となり、息子との本当の絆が生まれたと実感しました。この経験は、何物にも代えがたい私の財産です。育休後の生活においても、在宅勤務制度などを活用し、仕事と育児の両立を図っています。

また、取得したからこそ見えてきた課題として、育休関連の制度が進歩する一方で、複雑になっているとも感じました。今後は、各種制度の利用手続きがより分かりやすく整備され、誰もが個々の事情に合わせて取得期間を柔軟に選択できる等、働きがい・働きやすさを醸成する文化がさらに根付くことを期待しています。

ファインケミカルズ事業領域
企画部 企画担当

小畑 友洋



人材

Interview 管理職チャレンジを経験して

私は、色素材料事業部の営業として、大阪を拠点に活動しています。現在は、インクジェットインクや機能性色素の拡販、お客様の課題を解決する新たなテーマの発掘等に取り組んでいます。

当初は、「いつかは管理職に」という漠然とした考えでしたが、二度の出産・育児を経験し、現実の壁に突き当たりました。子供の夜泣きや急な発熱に対応しながら、仕事との両立を図る毎日は想像以上に大変で、キャリアを思い描く余裕はありませんでした。

そんな私の転機は、お客様に新しい製品を採用いただく一連の活動を任せていただいたことでした。「君ならできる」という上司からの期待に応えたい一心で、「ぜひ、やらせてください」と自ら手を挙げてからは、開発・製造・営業がまさに一丸となってお客様に向き合う日々が始まりました。そして、全員で挑戦を続けたことが実を結び、担当する製品は見事に採用され、順調に成長を遂げたのです。このような大きな仕事に関わる経験を通じて、私にも管理職としての責任と、人を巻き込む影響力が必要だと考えるようになりました。

管理職チャレンジの日々を支えてくれたのは、制度の進歩と、温かい周囲のサポートです。子供が体調を崩した日にも自宅仕事ができる在宅勤務制度や、オンライン会議の普及は、大きな助けとなりました。そして何より、大変な時に快く業務を引き受けてくれた同僚の支援や、上司の理解や信頼は、とても励みになりました。

現在も営業としての使命は変わりませんが、中長期的な視点で事業を

育む責任の重さに、身が引き締まる思いです。これまで多くの

方々に支えていただいたように、これからは私が後輩たちの
ファインケミカルズ事業領域
色素材料事業部 営業部
心の支えになりたいと考えています。

亀田 真由



指標および目標

人的資本に関連して、定量的にモニタリングするKPIを設定しています。年度ごとに目標を更新し各種施策の強化によって達成を目指しています。

戦略	指標	2024年度目標	2024年度実績※1
働きやすさと働きがいの向上	有給休暇取得率	70%	73.0%
	エンゲージメントスコア	50	48.4
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進	女性管理職比率	10%	8.3%
	男性育児休業取得率	50%	100%
	障がい者雇用率	2.4%	2.11%

※1 日本化薬単体のデータ

2022年度より有価証券報告書にて男女間の賃金の差異を公表しています。当社の人事賃金制度はポジションクラス制度のため、男女間賃金格差は生じない仕組みになっています。一方で、現実生じている要因として、女性の管理職数が男性に比べて少ないことがあり、この理由の1つとして、女性は20代後半～30代にかけて出産・育児期間にかかり、マミートラックに陥るケースが多いことが挙げられます。今後の対応としては、女性管理職を増やすことにより、男女間賃金格差を小さくしていきます。

■ 労働者の男女の賃金の差異 (%) ※2

全労働者	正規雇用 労働者	パート・有期労働者
72.5%	83.1%	71.2%

※2 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出

第2回従業員エンゲージメント調査の結果

2024年度は、前年度に続き2回目となる従業員エンゲージメントサーベイを単体従業員2,204名※3を対象に実施しました。偏差値として算出する全体スコアは48.4となり、昨年度より1.3改善しましたが、全国平均には届きませんでした。

※3 正社員、準社員、パート社員、シニアパートナーを含む

指標	2023年度	2024年度	目標
回答率	85.9%	83.9%	—
スコア	47.1	48.4	50 (全国平均)

全社視点で集計結果を見ると「**上司の支援**」や「**職場の一体感**」は高い一方で、「**適切な採用・配置**」「**事業の成長性や将来性**」に対しては低い傾向にあり、**市場競争に勝てる強い組織になりきれていない状況があることが示唆**されました。

エンゲージメント向上に向けては、**組織文化や制度に改善の余地があると考えており、各職場でアクションプランを設定して改善活動を行っていきます。**

引き続き、従業員一人ひとりが活力を持って仕事ができる改革を推し進め、**働きやすく・働きがいのある職場風土の醸成に努めます。**

■ 有価証券報告書 (P.26 人材育成方針の取組)
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4272/ynuho_pdf/S100W41Y/00.pdf#page=26



取締役・常務執行役員
人事部、法務部、総務部、
秘書部、
内部統制推進部管掌

武田 真

Chapter 05

重要課題への取り組み

CONTENTS

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

環境



環境マネジメント

方針・基本的な考え方

日本化薬グループは、「KAYAKU spirit」とレスポンシブル・ケアの理念に基づき、環境保全、安全衛生の確保および品質保証の維持・向上に取り組んでいます。これらの活動をグループ全体で推進するため、「環境・健康・安全と品質に関する宣言」を制定し、共通の方針のもとで行動しています。

また、安全をすべてにおいて優先するために、「レスポンシブル・ケア年度目標」を見直し、国内外の法令を遵守しながら、環境・安全に関する事故や災害の未然防止に努めています。さらに、日々の事業活動における環境配慮に加え、環境対応技術・製品の開発、自社製品のライフサイクルアセスメント、環境インシデントのモニタリングなど、化学メーカーとしての社会的責任を果たすべく、環境マネジメントの強化に力を注いでいます。

環境・健康・安全と品質に関する宣言
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/management/rc/#h-02>

日本化薬グループ レスポンシブル・ケア 2025年度目標 (抜粋)

目標	重大事故・災害：ゼロ 重大環境事故・災害：ゼロ 重大交通事故：ゼロ
レスポンシブル・ケア重点課題	- 全グループの Scope1+2 CO₂ 総排出量 104,965t 以下 (全社 CO₂ 削減率 20% 以上：対 2019 年度比) - 国内ゼロエミッション率 1% 以下
環境目標達成に向けた活動推進	- 外部への気候変動関連開示の強化 - TNFD バウンダリの拡大とリスクと機会影響等の明確化と目標設定 - CSRD 開示におけるギャップ分析による課題の明確化 - クラウド型環境データ集計システムの適正運用の拡大 (グループ共通) - 各事業場での Scope1+2 CO₂ 排出量の年率 4.2% 削減 (努力目標) (グループ共通) - 製品排出算定方法の拡充 (システム検討) - プラスチック廃棄物のリサイクル率 80% 以上、最終処分率 1% 以下

環境マネジメントの認証取得状況

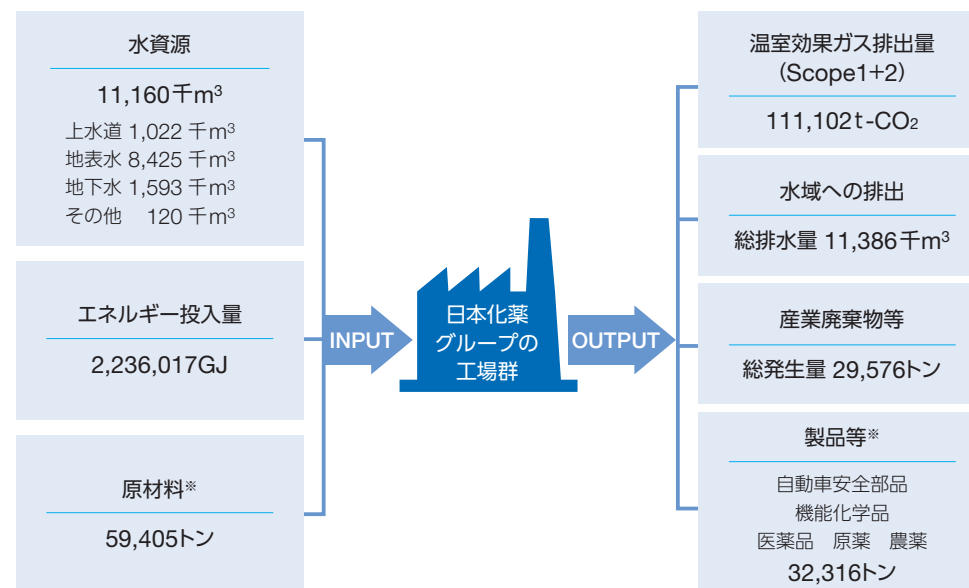
日本化薬グループでは、環境管理の国際規格である ISO14001 の認証取得継続を進めており、環境に配慮して製品の開発・製造を行い、サービスを提供しています。

環境マネジメントシステム・ISO14001 については 1998 年から認証取得を開始し、日本化薬では国内 7 工場すべてにおいて、海外グループでは 7 社で認証を取得しています。日本化薬グループでは、今後も海外を含むグループ会社において、ISO14001 の認証取得を進めていきます。

ISO14001 認証の取得状況
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/other/data/#h-01-08-01>

事業活動におけるマテリアルフロー

2024 年度の事業活動におけるマテリアルフローは以下の通りです。



環境マネジメント
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/environment/management/>

* 日本化薬単体 (注意書きのないものは国内外連結値)

環境

気候変動対応

方針・基本的な考え方

日本化薬グループは、パリ協定に基づく政府のグリーン成長戦略に賛同し、2020年に策定した2℃水準の「2030年度中期環境目標」を1.5℃水準に改定し、その先を見据えた2050年度カーボンニュートラルの達成を最終目標としました。

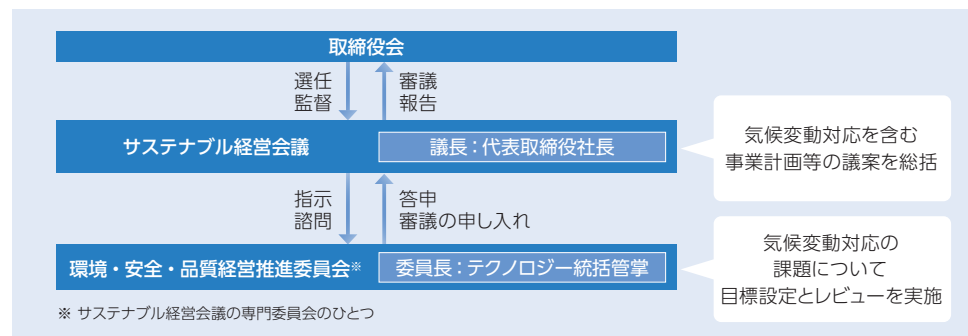
徹底した省エネや生産プロセスの最適化に加え、CO₂排出の少ない電源の導入や再生エネルギー由来の電力への切り替えにより、大幅な温室効果ガス排出量の削減を図ります。また、環境貢献製品の提供やサプライヤーエンゲージメントを通じてバリューチェーン全体での脱炭素化を目指していきます。



TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

日本化薬グループは、「取締役会」、「サステナブル経営会議」（議長：代表取締役社長）、「環境・安全・品質経営推進委員会」（委員長：テクノロジー統括管掌）の連携によって、グループ横断的な視点から気候変動に取り組んでいます。



本項目「気候変動対応」は、当社サステナビリティサイトの内容の抜粋となっています。全文版は以下のURLをご覧ください。

気候変動
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/environment/climate/>

戦略 ～気候関連のリスクと機会～

一 気候関連のリスク

気候関連の事業リスクについては、1.5℃シナリオと4℃シナリオの2つのシナリオに関して、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）による代表的濃度経路に関する将来シナリオ（RCP2.6、8.5シナリオ）、ならびにIEA（国際エネルギー機関）によるSDS（持続可能な開発シナリオ）およびSTEPS（公表政策シナリオ）に基づき特定しました。

■ 1.5℃シナリオにおける脱炭素経済への移行リスク

カテゴリー	主なリスク	リスク出現時期※1	財務影響※2	主な対策
政策および法規制	排出規制強化の影響による操業コスト増大	短期～長期	中	● 各拠点への太陽光発電、高効率コジェネ発電などの分散化電源の導入
	電力およびLNG（液化天然ガス）等の価格上昇	短期～長期	中	● MFCAの活用によるマテリアルロスの削減や徹底した省エネ活動
	排出規制強化の影響による原料価格上昇	短期～長期	大	● エンゲージメントを通じたサプライヤーの排出削減推進
市場・評判	環境情報開示およびLCA（ライフサイクルアセスメント）算定等のコスト増加	中期～長期	小	● 各拠点からの排出量集計方法の合理化やLCA算定のシステム化

■ 4℃シナリオにおける物理的影響リスク

カテゴリー	主なリスク	リスク出現時期※1	財務影響※2	主な対策
急性的・慢性的な物理的影響リスク	台風、大雨、高潮等による洪水被害によるコスト増加	短期～長期	中	● 洪水シミュレーションの結果に基づき、財務影響の定量化と洪水対策の具体化
	水不足による操業への影響	中期～長期	小	● 生産に使用する水の節水対策の強化や、水のリユース、リサイクルの検討
	気温上昇による労働生産性の低下	中期～長期	小	● 空調の強化などによる労働環境改善や、高温工程の自動化の推進

※1 短期：2025年度まで 中期：2030年度まで 長期：2050年度まで

※2 財務影響：大（20億円以上）、中（5～20億円）、小（0～5億円）

環境

— 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

気候変動に関わる移行リスク・物理的影響リスクへの対策を進めながら、環境関連製品等の将来の社会課題を解決する新事業・新製品の創出によって持続的な成長を目指していきます。

※ 財務影響：大（20億円以上）、中（5～20億円）、小（0～5億円）

事業分野	事業環境	機会	機会創出時期	財務影響※
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	- EV・自動運転化に伴い自動車安全部品の小型・軽量・形態の多様化が進行 - ドローンなどの無人航空機向け安全装置が拡大	短期～長期	大
	ポラテクノ	- EV・自動運転化に伴いセンサーやHUD等の安全表示装置用部材が伸張 - 表示装置の低消費電力化に寄与する偏光板が伸張	短期～長期	中
ファインケミカルズ事業領域	機能性材料	- スマートシティ化などの社会変化が進行 - エレクトロニクス製品のさらなる省エネルギー化の要求が高まる	短期～長期	大
	色素材料	- 普及拡大する再生可能エネルギー向けに、大きな出力変動に対応する蓄電池の需要の拡大 - 低炭素印刷を可能にするデジタルオンデマンド印刷向けインクが拡大 - 太陽光入射を制御する調光ガラス・フィルム向け色素が伸張	短期～長期	大
	触媒	- 水素などグリーンエネルギー生産のための触媒が伸張 - バイオマス由来原料の利用を促進するための触媒が伸張	中期～長期	大
ライフサイエンス事業領域	医薬	包装形態の見直しによる温室効果ガス排出の削減	短期～中期	小
	アグロ	2℃シナリオにおいても一定の気温上昇が見込まれ、農業生産性の維持向上に寄与するバイオスティミュラントが普及拡大 - 新たに問題化する害虫へ既存農薬の適用が拡大	中期～長期	小



ドローン用安全装置「PARASAFE®」



バイオマス原料エポキシ樹脂の開発



商材素材や包装形態の見直しによるGHG削減

環境

リスク管理

日本化薬グループは、気候変動関連のサステナビリティ重要課題※1として「エネルギー消費量と温室効果ガス排出量の削減」への対応を推進しています。

「取締役会」「サステナブル経営会議」「環境・安全・品質経営推進委員会」で構成されるガバナンス体制※2のもと、M-CFT 気候変動対応チームが中心となって、気候変動リスクの特定・評価を行うとともに、省エネや環境投資を積極的に推進するなど、具体的な計画を実行しています。

※1 **KV25** マテリアリティ ■■ P.26

※2 TCFD 提言に基づく情報開示：ガバナンス ■■ P.55

サステナビリティ重要課題

エネルギー消費量と温室効果ガス排出量の削減

■ KPI など、**KV25**における環境関連の取り組み目標

温室効果ガス排出量 (Scope1+2)	2030年度までに2019年度比46%以上削減 (70,598トン以下) 2024年度実績：111,102t-CO ₂
SBT※に批准した目標設定と具体的施策の検討・実施	2024年度実績：CDP「気候変動対応」Aリスト選出 / 省エネ・省資源推進、太陽光発電PPA導入
TCFD提言に沿った情報開示	2024年度実績：サステナビリティサイト、統合報告書に情報を公表
環境問題に配慮した製品・技術の開発推進	2024年度実績：サステナビリティサイト、統合報告書に情報を公表

※ Science Based Targets：パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標

TOPICS

4℃シナリオにおける洪水リスクの対策

当社は、東京都北区の一級河川の流れるエリア※1など、洪水の発生可能性のある地域に拠点を有しています。そのためリスクと機会分析においても、4℃シナリオにおける100年洪水にて物理的影響リスクを想定しており、洪水被害が実際に発生した場合には中程度の財務影響※2の発生が予想されます。このリスクは出現可能性の時期が広範で財務影響も比較的大きいことから、2023年度より、洪水発生の際のさらに詳しいリスク定量化と、その低減に取り組み始めました。

当社グループの生産17拠点について、一定の規模以上※3の洪水が発生した際の、浸水被害の可能性を分析※4したところ、4つの拠点について、リスクが高いことが分かりました。また、4℃シナリオにおいては、地球温暖化による全体的な水位上昇の影響で、洪水範囲や浸水深さの拡大などが見られる拠点がありました。

これらの分析結果を基に、各拠点の現在気候、1.5℃シナリオ、4℃シナリオにおける年間売上高・保有資産への被害影響額を調査※5したところ、シナリオによっては財務的な被害のない拠点もあるものの、4℃シナリオのように地球温暖化が深刻になるにつれて、年間で少なくとも数十億から100億円規模へと財務的な影響も大きくなることが分かりました。これらの財務影響を抑えていくために、現場の実態調査や、被害を抑える目標の設定、具体的な対策の立案や実施時期等を含むロードマップを作成し、2024年度以降も継続的に洪水リスク低減に取り組む予定です。

■ 洪水発生リスクの高い4拠点

東京研究事務所地区	ファインケミカルズ研究所・医薬研究所・東京工場（色素材料製造）を含む（東京都北区・足立区）
厚狭工場2拠点	機能性材料・触媒製造、川東・川西地区の2拠点（山口県山陽小野田市）
無錫地区	3つの会社で機能性材料、色素材料、ポラテクノ製品をそれぞれ製造（中国江蘇省無錫市）

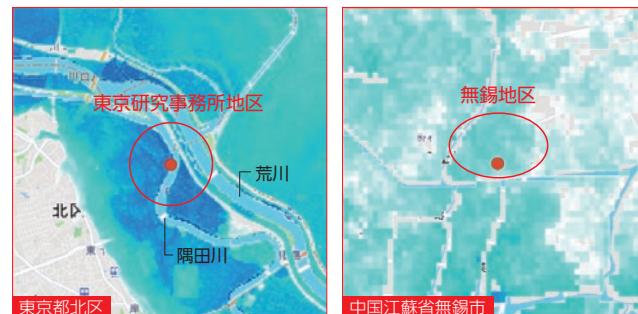
※1 東京都北区に東京研究事務所・ファインケミカルズ研究所・医薬研究所、足立区に東京工場が立地

※2 中程度の財務影響：年間5～20億円の営業利益への影響、日本化薬グループの気候変動リスクの中では比較的大きな影響

※3 10年洪水（10年に一度程度の確率で発生する大規模洪水）、100年洪水、1000年洪水について分析、一般的に被害の規模は1000年洪水＞100年洪水＞10年洪水となる

※4 Gaia Vision社製の高精度洪水シミュレートシステム「Climate Vision」を使用

※5 国内は国土交通省の2020年の資料「治水経済調査マニュアル」で提供されている被害率データを、海外は欧州委員会のJoint Research Centreが2017年に発表した技術レポート「Global flood depth-damage functions」に掲載された浸水深別被害率データを参照し算出



「Climate Vision※4」による4℃シナリオにおける1000年洪水の浸水深シミュレーション結果（左：東京研究事務所地区、右：無錫地区）

環境

指標と目標

日本化薬グループは、全体で2030年度の温室効果ガス排出量（Scope1+2）を2019年度比46%以上削減することを目標にしています。この目標達成のために、**KV25**期間は温室効果ガス排出量の毎年3%削減を目指します。また、2050年度カーボンニュートラル達成のために、水素やアンモニアなどのグリーンエネルギーへの転換に向けた事前調査を行っています。Scope3も含めた削減目標を設定するためには、製品別排出量算定（カーボンフットプリント）を見据えたScope3算定集計方法の精度向上を実施しているほか、お取引先と連携してサプライチェーン全体での環境負荷低減にも力を入れていきます。

TOPICS

サプライチェーン全体でのCO₂排出量データ

IPCC（気候変動に関する政府間パネル）は2021年に公表した報告書において、熱波や豪雨等の頻度や強さが増す原因となる地球温暖化は人間の活動によるものと断定し、警鐘を鳴らしました。地球温暖化を抑制し、カーボンニュートラルを達成するためには、化石燃料を利用しながら発展してきた化学産業界が協力して行動し、大幅に温室効果ガスを削減していかなければなりません。当社グループは、企業活動で排出する温室効果ガスの総量を把握し、サプライチェーン全体での削減計画立案に役立てるため、サプライチェーンにおけるCO₂排出量（グループ連結：Scope3）を算定しています。

2021年度からは、より適切な排出原単位を使用するなど算定精度の向上を実現し、集計作業の一部自動化により効率化・省力化を図ったほか、集計結果の独立第三者*による保証を実施しました。2022年度はカテゴリ5「事業から出る廃棄物」の集計精度の向上によって、さらに精緻な集計になりました。2023年度は、具体的な排出削減の取り組みとして、排出係数が低い電力への切り替えや、中国など海外拠点における非化石証書の活用を進めました。2024年度には高崎工場にガスコージェネレーションシステムを導入し、発電電力の他拠点を含めた活用も開始しました。

これからも、当社グループだけではなく、将来のサプライチェーン全体を見据えた目標設定に向けて、社内外の協議を深めていきます。

Scope1：事業者自ら所有または管理する排出源から発生する温室効果ガスの直接排出（燃料の使用、製造プロセスからの排出など）

Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出（購入した電力の使用など）

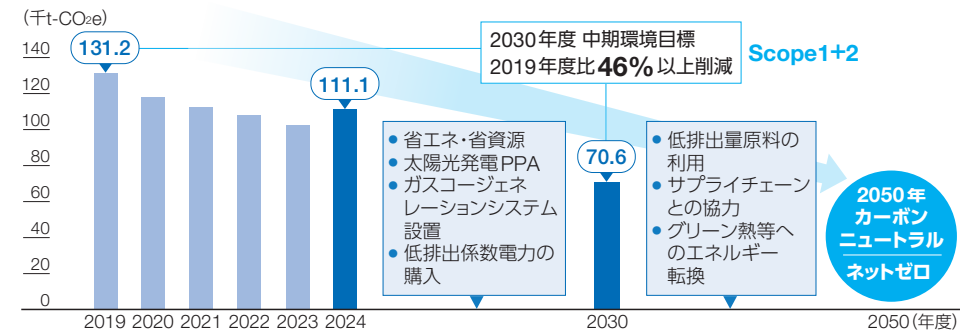
Scope3：Scope2以外の間接排出（原材料の調達、従業員の通勤、出張、廃棄物の処理委託、製品の使用、廃棄など）

* 2021年度以降、独立第三者機関として株式会社サステナビリティ会計事務所による保証を受けています

■ 独立第三者の保証報告書

https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/pdf/library/warranty-report/warranty_report_2024.pdf

■ カーボンニュートラルに向けたロードマップ



カテゴリ		排出量 (千トン - CO ₂ /年)				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	購入した製品・サービス	237.3	294.5	275	241.8	259.6
2	資本財	42.9	26.8	29.6	33.4	55.9
3	Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	21.2	22.3	21.0	20.5	22.7
4	輸送、配送（上流）	17.6	22.3	19.7	16.6	18.0
5	事業から出る廃棄物	28.8	31.8	16.2	10.8	14.7
6	出張	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
7	雇用者の通勤	2.4	2.4	2.4	2.4	2.5
8	リース資産（上流）	Scope1、2に含むため算定せず				
9	輸送、配送（下流）	1.0	1.6	1.5	1.2	1.4
10/11	販売した製品の加工／使用	-	-	-	-	-
12	販売した製品の廃棄	23.2	26.4	23.0	17.6	17.3
13	リース資産（下流）	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
14/15	フランチャイズ／投資	-	-	-	-	-
Scope3 合計		375.6	429.3	389.6	345.0	393.3
Scope1		35.6	37.8	35.6	30.2	32.5
Scope2		82.6	74.8	72.7	72.5	78.6
Scope1+2+3 合計		493.8	541.9	497.9	447.7	504.4

算定方法：CO₂排出量は、原則として、環境省・経済産業省による「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」および国立研究開発法人産業技術総合研究所 安全科学研究部門 IDEAラボに記載の排出係数を用いて計算

環境

自然資本・生物多様性

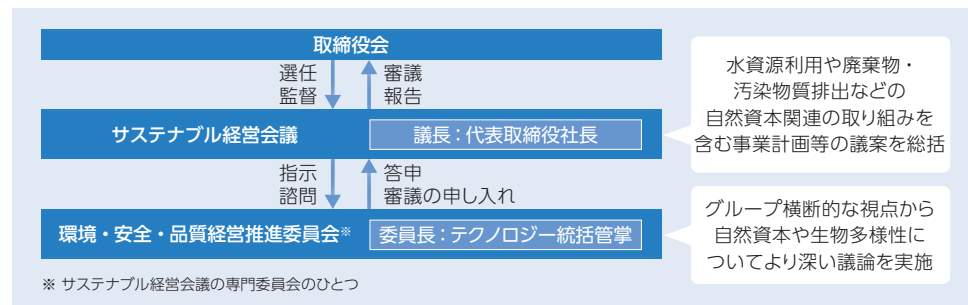
方針・基本的な考え方

近年、気候変動に加え、自然資本や生物多様性の喪失に伴う生態系サービスの劣化が、企業活動にも深刻な影響をもたらす課題として注目されています。日本化薬グループは、「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」のフレームワークに基づき、当社グループの事業が自然資本にどのように依存し、どのような影響をもたらしているかを特定・評価しています。また、これにより生じ得る自然関連リスクおよび事業機会についても継続的に分析・検討しています。

TNFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

気候変動対応と同様に「取締役会」「サステナブル経営会議」「環境・安全・品質経営推進委員会」の連携によって、グループ横断的な視点で自然資本関連の取り組みを推進しています。



【自然資本に配慮する方針・取り組み（抜粋）】

- 自然関連の取り組みを推進するため、国際的な人権規範に基づく「日本化薬グループ人権方針」を制定・周知し、操業地の地域社会に配慮する人権尊重を重視
- ビジネスパートナーにも人権方針の順守を求め、地域住民の安全や健康への配慮のため、汚染の予防や水ストレスへの対応を含む人権影響評価を実施
- 「責任ある鉱物資源に関する方針」を策定し、紛争地域や高リスク地域からの原料調達を回避することで、人権侵害や環境破壊、不正への加担を防止

戦略

日本化薬グループでは、TNFDフレームワークで推奨されているLEAPアプローチを活用し、自然資本と生物多様性に関するリスクと機会の評価を実施しました。

2024年度は、当社グループの3事業領域のうち、モビリティ&イメージング事業領域中のセイフティシステムズ事業（自動車安全部品）とファインケミカルズ事業領域を対象に分析しました。

分析対象は、対象事業の製品を製造する工場拠点および主要サプライヤーの拠点とし、事業プロセス全体でのリスクと機会を特定しました。

Locate 要注意地域の特定

自然との関係は拠点周辺の環境に大きく依存するため、「生物多様性にとって重要な地域」「生態系の十全性が低下するリスクのある地域」「水リスクが高い地域」の3観点で操業拠点周辺の環境を調査しました。

■ 直接操業拠点における要注意地域一覧

関連事業	拠点名	生物多様性にとって重要な地域	生態系の十全性が低下するリスクのある地域	物理的な水リスクが高い地域
セイフティシステムズ事業	セイフティ本社工場（兵庫県姫路市）	指定保護区に所在し生物多様性における重要性は高い	-	-
	化薬（湖州）安全器材（KSH）	-	-	水ストレスが高い地域に所在している
	カヤク セーフティシステムズ デメキシコ（KSM）	-	-	
ファインケミカルズ事業領域	厚狭工場（山口県山陽小野田市）	-	-	洪水リスクが高い地域に所在している
	東京工場（東京都足立区）	-	-	
	化薬化工（無錫）（KCW）	-	-	
	無錫先進化薬化工（WAC）	-	-	

調査の結果は上記の表の通りであり、日本化薬グループの操業拠点においては、セイフティ本社工場（兵庫県姫路市）が生物多様性上の保全上重要な地域に位置していること、KSH（中国）とKSM（メキシコ）の2拠点が水ストレス地域に位置していることを特定しました。また、洪水リスクのある4拠点については、TCFD開示に向けたシナリオ分析を通じて詳細に影響を分析しています。

分析対象とした拠点はいずれも人の社会活動によって一定程度以上変化が進んだ土地ですが、現状十全性が低下するリスクのある拠点は確認されませんでした。

さらに、サプライヤーについては、調達量上位20拠点を対象に同様に分析しました。

環境

Evaluate 依存/影響の特定・評価

日本化薬グループの事業活動が自然資本にどのように依存・影響しているかの評価にあたっては、ENCORE※を活用し、上流から自社での製造における各工程についての依存・影響をヒートマップ化しました。分析結果は以下の表の通りです。

※ ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) 「自然資本金融同盟と国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター (UNEP-WCMC) などが共同で開発した、経済セクターや産業活動別の自然資本への依存性や影響を可視化するツール。

ENCOREによる依存項目評価結果

活動			依存											
事業	バリューチェーン段階	事業活動	供給サービス	調節・維持サービス										
			水供給	地球全体の気候条件	降雨/パターン調節	地域的な気候条件	大気浄化	土壌と堆積物の保持	固形廃棄物の浄化処理	水質浄化	水流調節	洪水制御	暴風雨緩和	その他(自然による週)
事業領域共通	上流	原油/天然ガス採掘	M	H	-	L	VL	L	L	VL	M	H	L	M
		精製石油製品製造	L	VL	-	L	VL	M	L	H	M	M	M	L
		プラスチック製品製造	L	VL	VL	L	VL	L	L	M	M	M	M	L
		鉄/非鉄金属採掘	H	H	VH	L	VL	M	L	VH	H	H	M	M
		第一次鉄鋼/貴金属/非鉄金属製造	H	VL	M	L	M	L	L	M	H	M	M	-
		その他の金属製品製造業、金属加工サービス活動	M	VL	-	L	-	L	M	M	M	M	M	L
		共通 電子部品および基板製造	M	VL	VL	L	VL	L	L	M	M	M	M	L
セイフティシステムズ事業	直接 操業	自動車部品製造	L	VL	VL	L	VL	M	L	M	M	M	M	L
ファインケミカルズ事業領域		化学品製造	M	VL	VL	L	VL	M	M	M	M	M	M	L

セイフティシステムズ事業、ファインケミカルズ事業領域ともに、生産拠点周辺の土壌や河川環境が、洪水等の自然災害リスクに影響するという観点から、地域の「土壌と堆積物の保持」に中程度に依存していることが分かりました。また、生産排水の浄化について、水中の微生物がもつ「水質浄化」の作用へ中程度依存しているという評価結果も得られました。

※ 依存・影響についてそれぞれ
VH: Very High, H: High, M: Midium,
L: Low, VL: Very Low

ENCOREによる影響項目評価結果

活動			影響										
事業	バリューチェーン段階	事業活動	インプット					アウトプット					
			土地利用面積	淡水域利用面積	海底利用面積	水利用	非生物資源利用	GHG排出	大気汚染物質排出	土壌・水質汚染物質排出	土壌・水質汚染栄養塩排出	固形廃棄物	妨害(騒音、光等)
事業領域共通	上流	原油/天然ガス採掘	L	VH	VH	M	-	H	H	VH	-	M	VH
		精製石油製品製造	L	-	-	L	-	M	H	VH	-	M	VH
		プラスチック製品製造	L	-	-	L	-	M	M	VH	-	M	M
		鉄/非鉄金属採掘	M	VH	VH	M	H	M	H	VH	-	VH	VH
		第一次鉄鋼/貴金属/非鉄金属製造	L	-	-	M	-	H	H	VH	M	M	VH
		その他の金属製品製造業、金属加工サービス活動	L	-	-	M	-	L	L	VH	-	L	M
		共通 電子部品および基板製造	L	-	-	L	-	VL	L	H	-	L	M
セイフティシステムズ事業	直接 操業	自動車部品製造	L	-	-	L	-	VL	L	M	-	L	M
ファインケミカルズ事業領域		化学品製造	L	-	-	M	-	M	M	VH	-	M	VH

特にファインケミカルズ事業領域では、生産活動に必須である「水利用」や、生産活動で発生可能性のある「土壌・水質汚染物質排出」「固形廃棄物」「騒音」などが、自然へ影響するリスクが中程度以上であると分析されました。これらの事業活動のインプットおよびアウトプットについては、既に環境関連指標としてモニタリングを実施して、操業地域の規制基準値以内に収まるように制御しています。全体的に汚染物質の排出や騒音が環境へ影響するリスクが大きいと示唆されたため、要注意地域に所在するサプライヤーを中心に、それらの管理状況を把握することが重要と考えています。

環境

Assess リスク/機会の特定・評価

LocateおよびEvaluateフェーズで分析した要注意地域や依存・影響関係を踏まえ、操業拠点の環境データも考慮し、自然が事業に及ぼすリスクと機会について、事業が自然に及ぼすインパクトと合わせて特定しました。

自然関連リスク一覧

カテゴリー	事業活動における主なリスク	自然へのインパクト	リスク出現時期	財務影響	主な対策
政策および法規制	大気/水質/土壌汚染物質の排出規制強化の影響による対応コスト増加、操業の制限	大気/水質/土壌汚染物質の排出規制強化に伴う地域の環境改善	中期～長期	中	- 各汚染物質排出状況については測定および開示 - VOC排出の多い工場に対して燃焼設備の更新を実施し、排出量削減を確認済み - 排水処理設備を更新済み - 土壌へのPRTR対象物質の排出はなし
	大気/水質/土壌汚染物質の排出規制強化の影響による原料価格上昇		中期～長期	中	サステナブル調達の推進を目指したお取引先とのエンゲージメント実施
	廃棄物排出の規制強化の影響による対応コスト増加	廃棄物削減による有害物質の排出回避	中期～長期	中	- ゼロエミッション率1%以下という目標設定のもと進捗管理の実施 - 廃棄物量の多い拠点では売上原単位に対する廃棄量の観測実施
市場	環境負荷の低い原料に需要が集中し、原料価格上昇	バイオマス素材の過剰伐採や人為的開墾による既存の生態系喪失	中期～長期	大	サステナブル調達の推進を目指したお取引先とのエンゲージメント実施
評判	原料調達を含めた環境配慮に欠けた操業によるESG評価や評判の悪化に伴い、お客様からのお取引先選定からの除外	環境配慮の重要性の高まりによる環境改善	中期～長期	中	- 日本国内および諸外国で規制されている化学物質の使用はしていない - グリーン調達規定に基づく調査を通じて対象化学物質が含まれた原料を調達しないよう対応
急性的な物理リスク	台風や大雨等による拠点周辺の河川の氾濫や地滑り被害による操業の停止、修繕費用の発生	河川を含むその周辺地域で形成されていた生態系が崩れ、土地の劣化	短期～長期	中	洪水シミュレーションの結果に基づき、財務影響の定量化と洪水対策の具体化
慢性的な物理リスク	水不足による操業の制限や停止	河川や地下水の不足により河川等の生態系バランスが崩れ、生物多様性の喪失	中期～長期	中	- 生産に使用する水の節水対策の強化や、水のリユース、リサイクルの検討 - 売上あたりの取水量観測を通じた取水効率の把握 - 水ストレスリスクのある拠点での使用水量削減や貯水タンクシステム導入などの検討

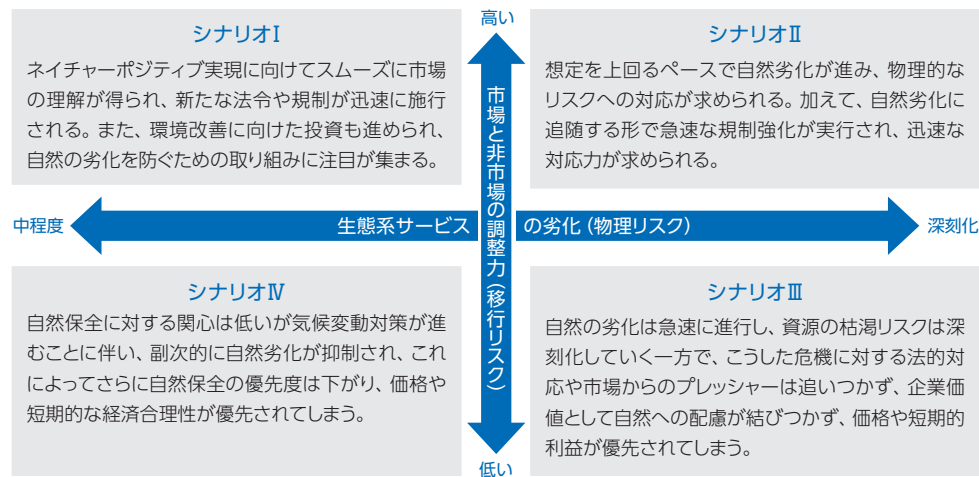
自然関連機会一覧

カテゴリー	事業活動における主な機会	自然へのインパクト	機会創出時期	財務影響	主な対策
資源効率	水資源の利用効率化による生産あたりの費用低減	河川や地下水の水資源が保全され、河川および河川周辺の生態系の保全	短期～長期	小	- 各工場にて水使用量削減対策を実施 - 具体的な目標の検討
	廃棄物のリサイクルや再利用による費用低減	資源の持続可能な利用と廃棄による有害物質の排出回避	短期～長期	小	- 使用量の多い溶剤の回収はおおよそ対応済み - その他の溶剤の回収メリットの調査/検討
製品とサービス・市場	ライフサイクル全体での環境負荷低減に貢献する製品の需要拡大	環境負荷低減による環境改善	中期～長期	大	- 石油由来の有機素材からバイオマス由来の素材への変更検討 - 軽量化による資源使用量低減ならびに使用段階における環境負荷低減を目指した製品開発
評判	事業を通じた自然保全活動によるESG評価や評判向上に伴い、企業価値が向上	環境配慮活動の促進による環境改善	中期～長期	中	- 環境情報の積極的開示 - 環境関連目標の検討

環境

シナリオ分析

特定したリスク・機会は、TNFDが提供するシナリオ分析ガイダンスに基づき、将来起こる可能性のある4つのシナリオとして分析・考察しました。



このシナリオ設定に基づき、各拠点の自然との接点や環境データ、周辺地域や国の動向等を踏まえ、各シナリオにおいて日本化薬グループに求められる戦略は以下のように整理できます。

シナリオIに対して 世界的に環境規制が強化され、自然を豊かにする動きが加速します。環境規制に対応した製品開発や事業運営が必須となります。また、環境に優しい取り組みを社会に分かりやすく伝え、信頼を得るための積極的な情報開示が重要になります。	シナリオIIに対して 自然環境の悪化が進み、特に水不足が事業に直接的な影響を与えるリスクが高まります。対策を強化し、水利用の効率をさらに高めることが求められます。また、水リスクへの取り組みを社会に公表し、事業が環境に与える影響を丁寧に説明することが重要になります。
シナリオIVに対して 気候変動対策は進むものの、自然保護への関心はあまり高まりません。将来、自然災害のリスクが高まった際に迅速に対応できる準備が求められます。また、自然に関する情報収集・公表や、環境対応製品の開発を、着実に進めていくことが重要になります。	シナリオIIIに対して 水不足などのリスクは高まる一方で、市場では経済的価値が優先されます。効率的な水利用等、事業のコスト削減にもつながる環境対応が求められます。また、環境への配慮と利益の追求を両立させ、新たな価値創造に努めることが重要になります。

その結果、渇水・排水管理などの水リスクに対応する水資源の確保や高効率化や、自然保全に貢献する製品開発の優先度が高い、という評価が得られました。

この中でも特に水リスクへの対応を重視し、水資源への依存度を売上当たりの取水量を基準に算定し、依存度が高い地域を「マテリアルな地域※」として特定しました。

※ 自然資本関連のリスクが高い要注意地域であるとともに、事業運営にとって重要な地域

直接操業拠点におけるマテリアルな地域

関連セグメント	拠点名
ファインケミカルズ事業領域	福山工場（色素材料等の国内製造拠点）
	無錫先進化薬化工（色素材料の中国製造拠点）

今後は、これら拠点と水ストレス・リスクの高い拠点を中心に、水使用量や効率に関する目標を設定し、取り組みを進めていく予定です。

2025年8月までに実施している取り組み

- ・グローバル各拠点における水ストレス水準の把握
- ・使用水量削減に向けた取り組み（福山工場、メキシコ拠点）
- ・雨水を活用する設備導入（チェコ拠点）
- ・気候変動リスクに関する情報公開プログラム CDP への調査協力、水セキュリティレポートにおいて A- スコア



2025年度以降は、ポラテクノ事業とライフサイエンス事業領域においても同様に評価を進めていきます。また、全社的にも原材料の調達において採掘先の調査等を実施し、バリューチェーン全体でのデュー・ディリジェンス体制の構築を目指していきます。

■ 「リスクとインパクトの管理」および「指標と目標」については、サステナビリティサイトを併せてご参照ください。
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/#h-02-03>

本項目「自然資本・生物多様性」は、当社サステナビリティサイトの内容の抜粋となっています。全文版は以下のURLをご覧ください。

■ 自然資本・生物多様性
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/>

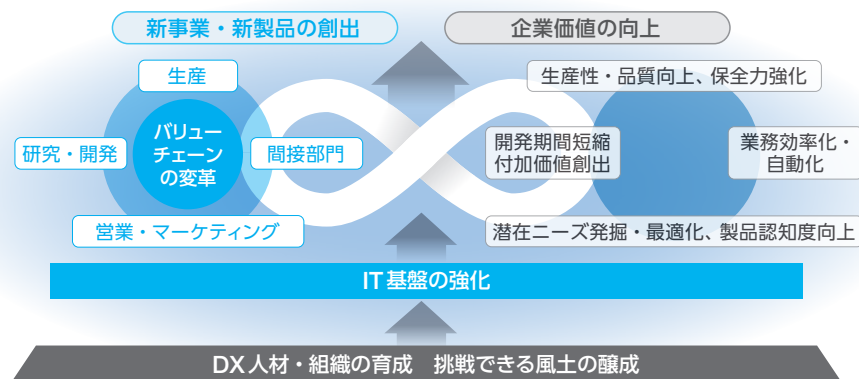
DX

方針・基本的な考え方

DXは日本化薬グループの全社的な重要課題であり、中期事業計画**KV25**においては、情報システム部を中心に立ち上げたDX推進チームが土壌づくりを確実に進めています。

その結果、従業員一人ひとりのリテラシー向上やIT・ネットワーク環境の構築とともに、競争に負けないスピードを求められる製造や研究開発のDXなどで、着実に変化が始まりました。間接部門や営業・マーケティングを含めて全社的なバリューチェーンのDXを推進し、新事業・新製品の創出を効率的に進め、企業価値の向上につなげていきます。

日本化薬グループのDX 取り組みとビジョン



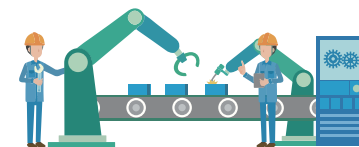
DXにおける3大テーマの進捗について

1 IT基盤の強化・サイバーセキュリティ

セキュアでスピーディなコミュニケーションのための全社共通的なIT環境の整備・定着化を進め、サイバーセキュリティ対策の強化を図るとともに、次期基幹業務システム（ERP）の一次移行を完了しました。

2 生産DX

国内生産7拠点のスマートファクトリー化を推進するとともに、ものづくりの現場におけるデジタル化をけん引するファクトリーサイエンティストの育成とそのコミュニティづくりに取り組みました。



3 研究DX

デジタルデータの蓄積、デジタルデータの活用、リテラシー・スキル教育を3本柱として、効率的な研究開発に役立つ機械学習などのデジタルツールの利活用や、全社的に利用できる使いやすいデータ分析ツールの普及に努めました。

TOPICS

誰もが参加できるDX ～使いやすいデータ分析支援ツール「KUMA（くーま）」の誕生～

研究DX推進の結果、デジタルツールを導入・検証する事例が増えた一方で、既存ツールの複雑な機能を理解するのが難しい、初心者を使うにはハードルが高い、といった声も散見されました。

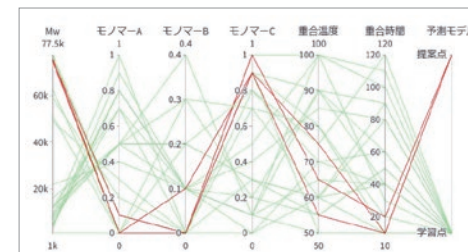
そこで、誰もが気軽に試用できることを目標に、日本化薬製のデータ分析支援ツール「KUMA」※が開発されました。KUMAは、ブラウザベースで動作するイントラネット向けのツールで、特別な準備や申請が必要ありません。また、専門知識がなくても簡単に、グラフ描画によるデータの可視化や、関連するパラメーターの特定など簡単な統計解析の機能を利用できます。基本的な機能に絞られているために、動作が軽快であることも特徴で、本格的な機械学習や統計解析を既に活用している研究員にとっても、用途に応じて使い分けできるツールになっています。

運用開始以来、KUMAは好評を博しており、追加したい機能の要望を受けながら、さらに使いやすい社内アプリケーションを目指して定期的なアップデートを続けていく予定です。

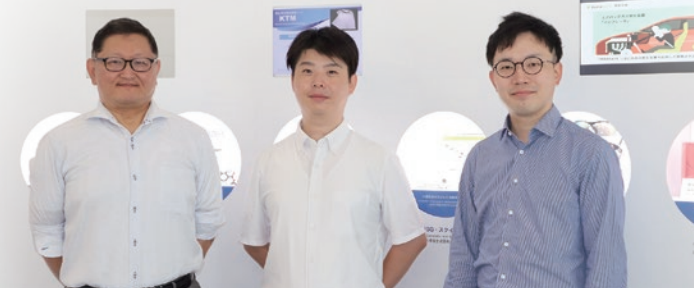
※ 社内需要のある統計処理などの機能を選択して組み込み、ウェブインターフェイスを使って簡単に利用できるような自製のアプリケーションサーバー。

KUMAを開発した
テクノロジー統括 研究企画部
研究戦略グループ

金子 昌蔵(左)
栗原 史生(中)
尾崎 大和(右)



KUMAを使った統計解析アウトプットの一例



人権の尊重



方針・基本的な考え方

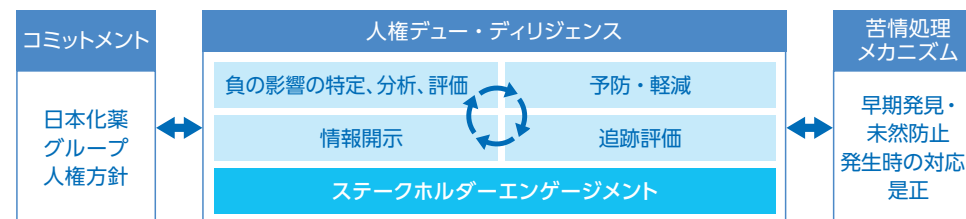
日本化薬グループは、グローバルな事業展開において、国際的な人権規範に基づく人権尊重をサステナブル経営の基盤と位置付けています。「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」および「日本化薬グループ人権方針」で人権尊重を明文化し、取り組みを推進してきました。

私たちは、自らの事業活動において人権侵害を行わないだけでなく、サプライチェーンを含む取引関係においても人権侵害を助長しないよう努めます。企業活動が人権に与える影響を深く理解し、従業員一人ひとりの人権意識を高め、日々の行動に反映させることで、社会から信頼される企業として持続可能な社会づくりに貢献していきます。

今後も国連グローバル・コンパクト署名企業として、「国連グローバル・コンパクトの10原則」を支持し、日本化薬グループの事業活動に関わるすべての人々に対する人権尊重の取り組みを推進してまいります。

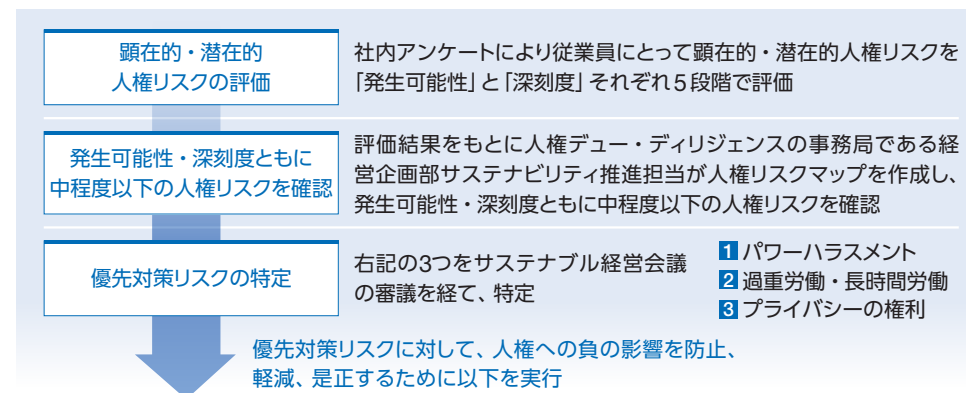
人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループは、日本化薬グループ人権方針に則り、人権尊重をサステナビリティ重要課題の1つとしてアクションプランを策定しています。毎年進捗状況を管理・開示することで、当社グループ全体で人権デュー・ディリジェンスのプロセスを構築し活動を推進します。



人権リスクの抽出

法務省人権擁護局の「ビジネスと人権に関する調査研究」報告書を基に、苦情処理委員を対象とした社内アンケートを実施し、人権リスクの抽出を行いました。苦情処理委員は会社側委員と組合側委員の双方が参画しています。



① パワーハラスメント	「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」「日本化薬グループ人権方針」の浸透 - コンプライアンス意識調査 - 教育・研修
② 過重労働・長時間労働	労働時間の適正化と長時間労働の削減
③ プライバシーの権利	- 情報セキュリティへの取り組み 「日本化薬グループ プライバシーポリシー」「個人情報保護方針」の浸透 - 教育・研修

人権尊重

<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/social/human-rights/>

2021	1次および2次サプライヤーを対象に、人権への影響評価の調査を実施
2022	ビジネスと人権の理解を目的として全役員および関連部署所属長を対象に勉強会を2回開催
2023	社内アンケートにより、従業員にとって顕在的・潜在的に懸念される人権リスク、優先的に負の影響の防止に取り組むべきテーマを特定

ステークホルダーの意見を反映しながら対策を強化、
人権リスク評価および優先対策リスクについて定期的に見直す予定

サプライチェーンにおける環境・社会配慮



方針・基本的な考え方

日本化薬グループは、持続可能な社会の実現に向けて「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」「購買理念」「購買基本方針」「責任ある鉱物調達に関する方針」についてガイドラインを定め、「サステナブル調達ガイドブック」として集約し、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のみならずとともにサステナブル調達を推進しています。



サステナブル調達ガイドブック

日本化薬グループ
行動憲章・行動基準

購買理念

購買基本方針

責任ある鉱物調達

取り組み一覧

主な活動	活動内容	評価頻度
サステナブル調達アンケート	国内お取引先（原材料購買実績上位90%を占めるお取引先および新規お取引先）に対し、サステナブル調達アンケートを送付し、日本化薬グループサステナブル調達ガイドブックの取り組み状況を確認	新規お取引先登録時 また、必要に応じ適宜実施
取引先監査	お取引先への書面監査もしくは製造拠点を訪問しての現地監査（品質監査を中心とした取引先監査）を実施	1回/年
BCP調達	- サプライチェーンでの災害や事故情報の入手に努め、入手した情報は社内のデータベースで共有 - 複数購買化の取り組み強化	- 災害や事故発生時に適宜実施 - 四半期ごとに状況確認
責任ある鉱物調達	RMIが提供するCMRTおよびEMRTを用いて、該当する鉱物（金、タンタル、タングステン、スズ、コバルト、天然マイカ）に関する調査を実施	新規お取引先登録時 また、必要に応じ適宜実施
財務評価	新規お取引先を対象に、外部信用調査機関の情報を基に財務レベルを評価	新規お取引先登録時

サステナブル調達アンケートの実施

日本化薬では、新規お取引先と既存お取引先に対してサステナブル調達アンケートを実施しています。2024年度は、2023年度に原材料を購入した実績のある国内の主要お取引先（530社）および2024年度の新規お取引先（23社）を対象に、サステナブル調達ガイドブックに沿った内容のサステナブル調達アンケートを実施しました。その結果、502社から同意確認書を回収しました（同意率91%）。また、サステナブル調達アンケートにご回答いただいたお取引先（507社）においては、環境面と人権・労働安全衛生などの社会面にマイナスのインパクトがないことを確認しました（回答率92%）。今後もお取引先とともにサプライチェーン全体での持続可能な社会の実現を目指します。

サステナブル調達アンケートの実施

2024年度 調査対象
合計**553**社



2024年度の結果

回答率 **92%** 同意率 **91%**

環境面・社会面にマイナスの
インパクトがないことを確認

各事業領域での取り組み

購買説明会の開催 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部では、お取引先を対象に、年1回「購買説明会」を実施しています。

日本化薬グループはお取引先とともに自動車産業のサプライチェーン全体で、めまぐるしく変化する国内・国際情勢、原材料相場、為替変動などの外的環境に即応しながら、お客様に遅延を起こすことなく、高品質・低コストの製品を供給し続けなければなりません。購買説明会は、当社グループの業績見込みや次年度以降の事業計画、生産体制の現状、開発計画、中長期ビジョン、品質方針、購買方針を説明し、お取引先の事業計画の参考情報の1つとしていただくことを目的としています。併せて、品質・コスト・納期を模範的に対応いただいたお取引先を、「優秀協力会社」として表彰しています。

今後も当社グループとお取引先との貴重な情報交換の場となるよう有益な情報提供に努めます。



品質マネジメント



方針・基本的な考え方

品質マネジメントシステム（QMS：Quality Management System）は、必要な手順や適切な設備が整備されているだけでなく、生産や品質に関わる従業員が何気ない「変化」に気付き、「品質リスク」と結びついた推論や事象の予防に思いあたることが重要です。

本社組織であるTQM推進グループ（テクノロジー統括生産技術担当所属）は全社的な見地から、各事業に設置されている品質部門は専門的な視点を持って、倫理観と責任感に基づいた品質経営を推進しています。

全社品質目標とその実績

例年、全社の品質目標として「重大顧客苦情件数※」および「重大工程異常件数※」を定めています。残念ながら2024年度は、重大・品質工程異常が1件発生してしまいました。発生要因を十分に分析して再発防止に努めるとともに、今後もグループ全体で品質向上を重視した取り組みを進めてまいります。

※ 損失額 1,000万円以上

品質目標（単体）		実績			
項目	目標値	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1 重大顧客苦情件数	0件	0件	1件	0件	0件
2 重大工程異常件数	0件	2件	1件	0件	1件

TOPICS 1 モビリティ&イメージング事業領域

お取引先との品質向上活動

セーフティシステムズ事業では、新規お取引先を選定する段階で品質安全統括部が工程監査、品質状況の確認、品質向上のためのアドバイスなどの品質教育を実施しています。また、品質マニュアルをすべてのお取引先へお送りし、内容承諾の受領書はすべてのお取引先から提出いただくようにしています。さらに、調達品の種類・重要度に応じて、調達統括部がお取引先への定期監査を実施し、品質保証の基本的な考え方や品

質管理基準の確認、お取引先の品質状況の確認、品質向上のためのアドバイス等を行っています。

2024年度は主要お取引先25社に定期監査（実地監査21社、チェックシートを用いた書面監査4社）を実施しました。定期監査の結果、深刻な品質問題につながるような事例はなく、指摘事項は「工程・製品監査改善計画書兼対策書」の提出を依頼し、是正を確認しました。今後も定期的に意見交換（困りごとの相談含む）を実施し、お取引先とともに品質の維持・向上に向けて取り組みます。

■ お取引先との品質向上活動

<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/social/quality/#h-04-04>

TOPICS 2 ファインケミカルズ事業領域

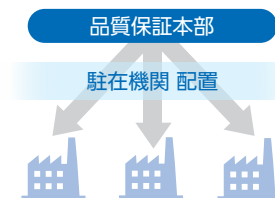
品質不正・データ改ざん防止への取り組み

ファインケミカルズ事業領域は事業部から独立した品質保証本部を設置し、機能性材料事業、色素材料事業、触媒事業を支える国内3工場（福山・厚狹・東京工場）で、各製品の品質管理・品質保証業務を実施しています。また、本社のTQM推進グループと連携し、事業部の品質保証体制の強化に取り組んでいます。

品質不正・データ改ざんの予防のためには、品質保証本部の駐在機関を各工場に配置し、ガバナンス強化と、工場品質管理部と連携した品質文化醸成の推進に努めています。福山・厚狹工場においては、製品検査データ処理における人の介入をなるべく削減したLIMS（ラボラトリー情報管理システム＝検査の自動記録など品質不正防止に寄与）を導入し、データインテグリティの向上を目指しています。

■ 品質と顧客の安全

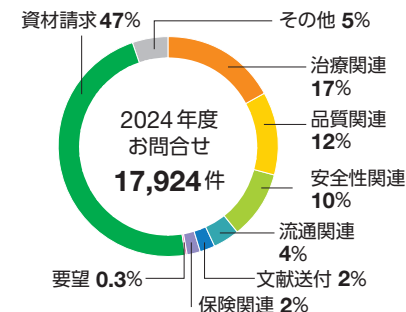
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/social/quality/>



TOPICS 3 ライフサイエンス事業領域

患者様・医療関係者からのお問合せ対応

医薬品情報センターでは、抗がん薬など当社の医薬品に関わるさまざまなお問合せを患者様や医療関係者のみなさまから専用のフリーダイヤルでいただいています。2024年度の電話等によるお問合せ件数は17,924件となりました。お客様にとってより良い製品となることを目指して、お問合せ一つひとつに対して、迅速・正確・丁寧に回答することを心がけています。



Chapter

持続的な成長を支える経営基盤

CONTENTS

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

コーポレートガバナンス

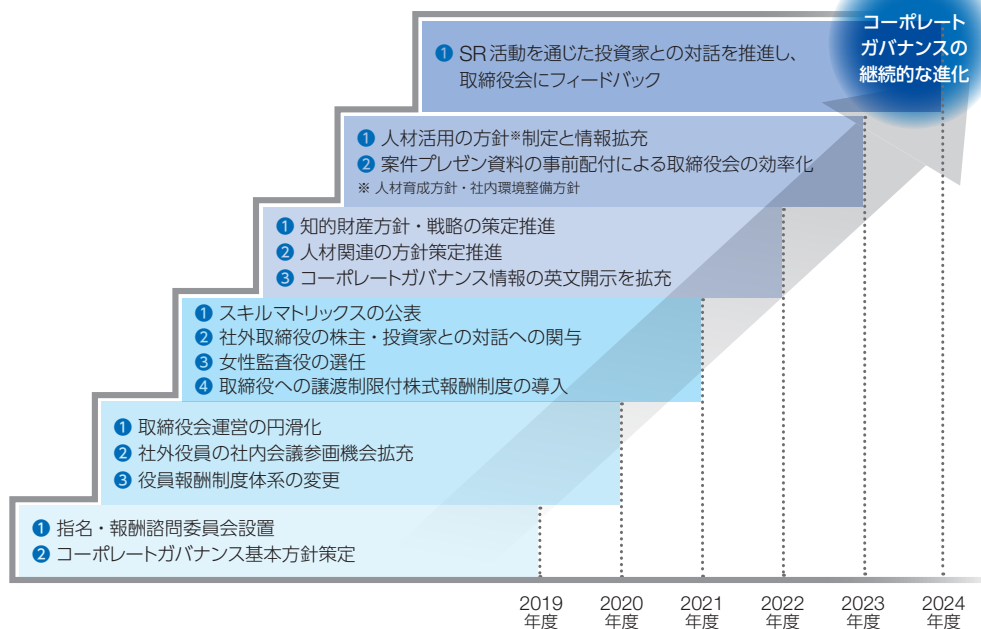
取締役会

経営の意思決定を迅速に行うために、取締役の定員を10名以内とし、業務執行に関する重要事項について、法令・定款の定めに基づいた取締役会規程に基づいて決定を行うとともに、監督機能の一層の強化に努めております。第168期事業年度は、経営戦略、事業計画、財務戦略、決算関連、人事関連を中心とした審議、および事業領域の戦略や全社重要課題の取り組みと進捗の確認を中心に議論しました。

2024年度開催
14回
(原則月1回、
臨時を含む)

取締役会の実効性評価を通じてこれまで達成した事項

日本化薬グループは、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしながら、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その向上に努めています。これまでの取り組みにより達成してきた事項は以下の通りです。



指名・報酬諮問委員会

取締役等の指名・報酬等に関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレートガバナンスの一層の充実を図るため、取締役会により選定された3名以上の取締役（その過半数は独立社外取締役）で構成され、取締役会の諮問に応じて、取締役および監査役の選解任、代表取締役の選定・解職、取締役および監査役の報酬（報酬体系等）、その他取締役会が必要と認めた事項について審議し、取締役会に答申します。

2024年度開催
7回

サステナブル経営会議

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、取締役会に付議・報告しています。

2024年度開催
47回
(週1回)

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され、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。

執行役員会議

取締役会で選任された会社の業務執行を担当する執行役員（30名以内）で構成し、社長が議長を務め、取締役会および社長から委任された業務の執行状況その他必要な事項について報告しています。またオブザーバーとして社外取締役4名、監査役5名が出席しています。

2024年度開催
4回
(四半期に1回)

経営戦略会議

取締役会で決議された日本化薬グループの基本方針、経営戦略など経営全般に関する重要事項を経営幹部に情報伝達し、周知徹底を図っています。5月（中期経営戦略会議）と11月（グループ経営戦略会議）と年2回開催され、会場開催・オンライン開催等によってグループ会社の幹部が一堂に会し、経営課題・事業進捗・トピックス等のプレゼンテーションや意見交換を通じてグループ全体の意思を統一するとともに、グループガバナンスの徹底に努めます。

2024年度開催
2回

コーポレートガバナンス

役員一覧 (2025年10月31日現在)

取締役

 代表取締役社長 社長執行役員 川村 茂之 1963年6月30日生 取締役会出席状況* 14 / 14回 (100%) 保有する当社の株式数 21,886株 取締役在任期間 2年	 代表取締役 専務執行役員 島田 博史 1965年6月4日生 取締役会出席状況* 11 / 11回 (100%) 保有する当社の株式数 22,885株 取締役在任期間 1年	 取締役 常務執行役員 井上 晋司 1966年2月6日生 取締役会出席状況* 11 / 11回 (100%) 保有する当社の株式数 35,635株 取締役在任期間 1年
 取締役 常務執行役員 武田 真 1964年7月17日生 取締役会出席状況* 11 / 11回 (100%) 保有する当社の株式数 14,250株 取締役在任期間 1年	 取締役 常務執行役員 加藤 康仁 1965年3月3日生 保有する当社の株式数 16,631株 取締役在任期間 ー	 社外取締役 藤島 安之 1947年3月25日生 取締役会出席状況* 13 / 14回 (92%) 保有する当社の株式数 9,000株 取締役在任期間 9年
 社外取締役 房村 精一 1947年3月18日生 取締役会出席状況* 13 / 14回 (92%) 保有する当社の株式数 0株 取締役在任期間 5年	 社外取締役 赤松 育子 1968年2月27日生 取締役会出席状況* 14 / 14回 (100%) 保有する当社の株式数 0株 取締役在任期間 2年	 社外取締役 椿本 光弘 1959年10月15日生 保有する当社の株式数 0株 取締役在任期間 ー

監査役

 常任監査役 (常勤) 齋藤 長史 1965年9月25日生 保有する当社の株式数 4,137株 監査役在任期間 ー	 常勤監査役 和田 洋一郎 1962年2月18日生 取締役会出席状況* 保有する当社の株式数 0株 14 / 14回 (100%) 監査役在任期間 2年 監査役会出席状況* 12 / 12回 (100%)	 社外監査役 若狭 一郎 1955年1月1日生 取締役会出席状況* 保有する当社の株式数 0株 14 / 14回 (100%) 監査役在任期間 3年 監査役会出席状況* 12 / 12回 (100%)
 社外監査役 岩崎 淳 1959年1月9日生 取締役会出席状況* 保有する当社の株式数 0株 11 / 11回 (100%) 監査役在任期間 1年 監査役会出席状況* 10 / 10回 (100%)	 社外監査役 鳥山 恭一 1958年5月15日生 取締役会出席状況* 保有する当社の株式数 0株 10 / 11回 (90%) 監査役在任期間 1年 監査役会出席状況* 10 / 10回 (100%)	

※ 2024年度の状況

コーポレートガバナンス

スキル・マトリックス

当社は、指名・報酬諮問委員会において、普遍的に必要なと思われるスキルおよび**KV25**の柱となるM-CFT活動に必要なスキルを、当社の取締役・監査役に必要なスキルと特定し、取締役会に答申した結果をスキル・マトリックスとして公表しています。事業ポートフォリオやマテリアリティの見直し、各人が保有するスキルの変化など、必要に応じて、取締役会からの要請を受け、指名・報酬諮問委員会において役員に必要なスキルと各人の能力を議論し、取締役会へ答申の上見直しを行っています。

氏名	役職	企業経営	国際経験	財務・会計・税務	法務 コンプライアンス	リスク管理	事業戦略 マーケティング	人事労務 人材開発	研究開発	製造 品質管理	ESG サステナビリティ	IT DX (デジタル変革)	指名・報酬諮問 委員会メンバー
川村 茂之	代表取締役社長 社長執行役員	○	○		○	○	○			○			■
島田 博史	代表取締役 専務執行役員	○	○			○	○					○	
井上 晋司	取締役 常務執行役員	○	○			○	○				○		
武田 真	取締役 常務執行役員	○			○			○			○		■
加藤 康仁	取締役 常務執行役員	○	○				○		○	○	○	○	
藤島 安之	社外取締役	○	○				○					○	■
房村 精一	社外取締役				○			○					■
赤松 育子	社外取締役	○		○	○						○		■
椿本 光弘	社外取締役	○	○				○				○		■
齋藤 長史	常任監査役 (常勤)	○	○						○	○			
和田 洋一郎	常勤監査役	○	○					○					
若狭 一郎	社外監査役	○				○		○			○		
岩崎 淳	社外監査役	○		○		○					○		
鳥山 恭一	社外監査役		○		○						○		

※ 各人の専門性および知識・経験・能力を踏まえて有するスキルに「○」を記載しており、そのうち3年以上の実務経験を有するスキルに「◎」を記載しています。

スキルの内容

普遍的に必要なコアスキル — 企業経営における監督と意思決定機能の実効性を確保するための基盤となる資質			該当する役員の 人数 (取締役数)
企業経営	企業の中長期的な成長の推進に必要な経営に関する実務経験と専門知識		12 (8)
国際経験	海外でのビジネス経験や、グローバル企業または事業のマネジメント経験		9 (6)
財務 会計 税務	企業価値向上のための財務・会計・税務に関わる専門的な知見や、その方針・戦略の立案等の経営的実務経験		2 (1)
法務 コンプライアンス	グローバル展開や新事業立ち上げの際の法律・規制の理解や遵守、企業活動の法的リスクを最小限に抑えるための監査や監督等に必要となる法務・コンプライアンスに関する専門知識および実務経験		5 (4)
リスク管理	企業活動における潜在リスクの特定と評価、そのモニタリングや最小化対策など、企業のリスクマネジメントに必要な専門的知見		5 (3)
事業戦略 マーケティング	市場・競合・自社の強みを踏まえた事業計画の立案や、リソース管理・プロモーション・サプライチェーンマネジメント等を含む総合的なビジネスの知見と実務経験		6 (6)
製造 品質管理	効率的な生産プロセス確立、コスト削減、生産能力の最大化および、品質の基準策定・改善・顧客満足度向上などの総合的な製造・品質マネジメントに関わる知見と実務経験		3 (2)

全社重要課題推進に必要な専門スキル — KV25 の柱となるM-CFT*活動に必要なスキル			該当する役員の 人数 (取締役数)
人事労務 人材開発	働きやすく働きがいのある職場環境づくりおよび、企業価値向上と密接に結びつく人材の育成・登用に関わる人事労務・人材開発の専門知識と実務経験		4 (2)
研究開発	技術の探索や応用・市場調査・外部とのコラボレーション等からの企業戦略に適合するテーマ立案や、ビジネスモデル創出・プロジェクトマネジメントに必要な研究・開発に関わる知見と実務経験		2 (1)
ESG サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けた環境・社会・ガバナンスに関わる企業の活動および、各ステークホルダーとの対話や良質なコミュニケーションを推進するために必要な知見と実務経験		8 (5)
IT DX (デジタル変革)	企業のIT基盤の強化に必要な知識や、DX人材・組織の育成、新しいツールや仕組みを受け入れる挑戦的な風土の醸成など、DX推進のための専門的な知見		3 (3)

※ M-CFT：マテリアリティ・クロスファンクショナルチーム

中期事業計画**KV25**の期間に注力する全社重要課題を推進するプロジェクトチーム ■ P.26

コーポレートガバナンス

取締役会の議論内容

2024年度に開催した取締役会に付議されて、審議・決議されたテーマは以下の通りです。グローバルに展開するグループ会社の財務管理をはじめ、企業・事業戦略からサステナビリティまで経営に関わる事案を幅広くカバーして活発な審議が行われました。

2024年度に開催した取締役会に付議されて審議・決議されたテーマの集計（報告を除く）

財務政策

23件

- このうち、子会社・関連会社・合併会社を含めた資金運用の案件が15件
- そのほか、政策保有株式の見直し、資金調達など財務関係の事項など

企業・事業戦略

10件

- 当年度の事業計画および資金計画や、医薬事業の成長に貢献する新薬の導入、新事業・新製品創出のための出資など、日本化薬グループの企業・事業戦略に係る事項について

コーポレートガバナンス推進

2件

- 役員報酬規程の改正や、取締役会の実効性評価など、健全で透明性の高い経営のためのコーポレートガバナンスの推進について

決算・事業報告

6件

役員人事等

21件

- 取締役・監査役・執行役員の報酬や選任・業務分担等について

設備投資関係

4件

- 成長分野への増産投資など設備投資に関する審議・決議

サステナビリティ関連

1件

- 中期環境目標の変更など、持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ活動に関わる事項について

その他

3件

TOPICS

取締役会メンバーの業務執行への理解と議論を深める取り組み

取締役会規程に基づいた審議・決議のほか、日本化薬グループの業務執行について社外取締役を含む取締役会メンバーの理解を深める取り組みとして、定期的に各事業や全社重点課題について状況を説明する機会を設けています。2022年よりこの取り組みを開始し、2023年9月までは取締役会内の報告事項として実施しました。2023年10月からは、それまでの報告内容を基盤として、日本化薬グループの長期的なポートフォリオの在り方等について取締役会メンバーで話し合い、課題や対処方法、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対して納得性の高い取り組みや説明方法についての議論を深めています。

指名・報酬諮問委員会における審議・話題の紹介

2024年度は代表取締役の選定、役員報酬のあり方、役員人事、人的資本経営を中心に議論しました。また、以下のような項目についての議論の場としても機能しています。

- 取締役指名に加えて、経営幹部候補となりうる中核人材の登用についても議論
- 経営課題に対して、社外取締役の専門性に基づく意見を聴取する機会として機能

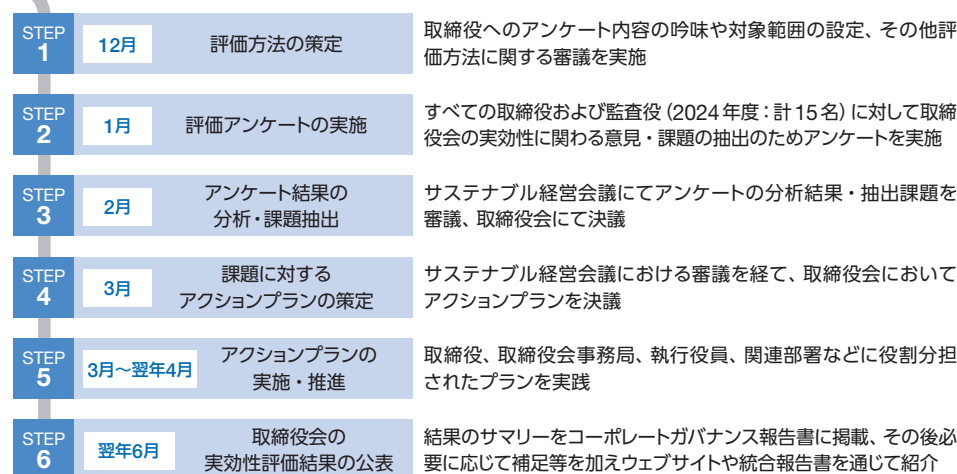
【今後審議予定の項目】

- 非財務KPIの導入等、ステークホルダーと一層価値を共有できる役員報酬体系について（新規項目）
- 将来にわたりサステナブル経営を支える人材育成と活用について（継続項目）

取締役会の実効性評価

実効性向上のPDCAプロセスにおいては毎年、取締役会の実効性評価アンケートを実施し、現状を把握するとともに課題を抽出し、アクションプランの策定を行って改善のサイクルを実行しています。

取締役会の実効性評価プロセス（2017年度から毎年実施）



コーポレートガバナンス

2024年度の実効性評価アンケートの内容

内容	詳細	内容	詳細
対象範囲	すべての取締役と監査役を含む合計 15 名	評価項目	1 取締役会の構成 多様性や取締役に必要なスキルなどについて
評価形式	オンラインアンケートによる定量・定性評価および意見の自由記載		2 取締役会の議論 必要かつタイムリーな議論がなされているかについて
			3 取締役会のモニタリング機能 経営や全社プロジェクト推進、グループ全体にわたるモニタリングが適切に機能しているかについて
			4 指名・報酬諮問委員会の運営 指名、後継者計画や報酬制度など十分に議論されているかについて
			5 その他 株主との対話、支援体制、総括

実効性評価の課題と今後の取り組み

実効性評価の期間	課題	アクションプラン・アクションプランに基づく成果
2024年度 2023/12 ↓ 2024/11	人的資本の活用 - 中核人材の多様性の確保のために、人材育成方針・社内環境整備方針など、人的資本に関する施策に対する議論および監督を充実させる - 従業員エンゲージメントの向上等に取り組むとともに、従来の人材関連情報と結びつき統一感のある人的資本戦略を明確化する	成果 人的資本経営の推進と施策の開示 - 人的資本経営に関する施策と内容の開示について、指名・報酬諮問委員会で十分に議論され、答申を受けた。その施策内容を有価証券報告書、当社ホームページ、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書にそれぞれ開示した - 開示された当該施策に基づき、タレントマネジメントシステムの活用や従業員エンゲージメント調査等を実施した
	企業価値向上のための施策の議論 - 事業ポートフォリオ戦略やPBR向上に焦点を当てた対策やモニタリングの議論を充実させる - 東証の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についての要請に対して課題と対策を整理し、会社の行動計画や方針として公表する	成果 企業価値向上ストーリーに関わる開示内容の拡充 事業ポートフォリオ戦略や資本政策などを策定し、その分析や施策内容を決算説明会資料、当社ホームページ、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書にそれぞれ開示した。また1on1ミーティング等の投資家との対話において意見交換を実施し、議論を深めた
2025年度 2024/12 ↓ 2025/11	人的資本の活用 - 多様性に富んだ中核人材の育成等のために、人的資本経営の取り組みに関する議論および監督を充実させる - 従業員エンゲージメントの向上等に取り組むとともに、従来の人材関連情報と結びつき統一感のある人的資本戦略を明確化する	アクションプラン 人的資本経営の深掘りと実践 - これまで実践した人的資本に関する施策等から、より適切な人的資本関連の公表内容を吟味するため指名・報酬諮問委員会での議論を深め、答申を受ける - 当社ホームページ、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書における人的資本関連の開示内容を拡充する
	サイバーセキュリティの充実 情報セキュリティリスクに対応する「情報リスク管理部会」の定期報告をもとに、サイバーセキュリティ充実のための議論を深める	アクションプラン サイバーセキュリティに関する管理監督の活性化 - リスクマネジメント活動報告等に加え、サイバーセキュリティ対策の現状や発生事案等について情報リスク管理部会から定期的に報告を受けて、当該報告内容について議論を深める 成果 サイバーセキュリティ研修の実施 - 役員が受講するサイバーセキュリティ研修を実施した
	企業価値向上のための施策の議論 - 長期ビジョンやPBR向上ストーリーの構築等の経営課題の対策についての議論および監督を充実させる - 特にPBR向上については、指標モニタリングや能動的な制御の議論を充実させる	アクションプラン 企業価値向上ストーリーの明確化 - 次期中期経営計画策定のもとになる経営戦略や長期ビジョンについて議論を深める - PBR向上を含む当社の資本政策について引き続き議論を行い、政策・実施内容の開示内容を更新する

コーポレートガバナンス

役員報酬

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役の報酬に関する意思決定の透明性と公正性を確保するため、2021年6月25日開催の取締役会において、個人別の報酬内容に関する決定方針を策定しました。本方針は、取締役会の諮問に応じて設置された、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえて定めたものです。

当社の取締役報酬は、企業ビジョン「KAYAKU spirit」の実現に向けて、企業価値の持続的な向上と株主との価値共有を促すインセンティブとして機能させることを基本方針としています。また、優秀な人材の確保という観点から、競争力のある報酬水準を維持しています。

報酬体系は以下の通りです。

業務執行取締役	基本報酬に加え、業績連動賞与金および株式報酬を含むインセンティブ報酬を支給
非業務執行取締役 (社外取締役)	社外取締役には、業務執行から独立した立場にあることを踏まえ、基本報酬のみを支給
監査役	取締役の職務執行を監査するという職責に鑑み、固定報酬のみを支給。個々の監査役の報酬額は、年額報酬限度額の範囲内で監査役間の協議により決定

業績連動報酬の内容変更

2025年3月28日開催の取締役会において、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて、当該決定方針の内容変更の決議を行いました。変更内容は、個々の業務執行取締役の業績連動賞与金は、年度事業計画で定めた連結売上高、連結営業利益および中期事業計画で定めた自己資本当期純利益率(ROE)8%以上の目標値に対する達成度および増減率を基準として、担当する部門の業績、中長期重点課題目標の達成度合い等を加味してこれを算出し、毎年、事業年度終了後の一定の時期に金銭で支給する、というものです。これらの業績指標を採用した理由は、短期的な収益力向上への意識を促すとともに、ROEの目標達成を通じて中期事業計画の遂行および当社のサステナブル経営の実践に最も適切な指標と判断したためです。

■ 業務執行取締役の報酬体系

報酬の種類	概要	
基本報酬 60%	代表権の有無や担当職務などの基準となる金額の合計額によって定めて月例の金銭報酬として支給 年額3億6千万円以内	
インセンティブ 報酬 40%	業績連動 賞与金	年度事業計画で定めた連結売上高、連結営業利益および中期事業計画で定めた自己資本当期純利益率(ROE)8%以上の目標値に対する達成度および増減率を基準として、担当部門の業績・重点課題目標の達成度等を加味して算出 年額2億円以内
	株式報酬	譲渡制限期間の定めのある株式を役位、職責、株価等を踏まえて付与 年額1億円以内

※ 社外取締役の報酬は基本報酬、監査役の報酬は固定報酬(年額9千万円以内)のみ

報酬の決定

報酬の決定にあたっては、指名・報酬諮問委員会が原案について決定方針との整合性等を多角的に審議し、取締役会に答申します。取締役会は、その答申を踏まえて、個人別の報酬内容を決定しています。

なお、2025年5月22日開催の取締役会において、当事業年度の業績連動賞与金に関しては、代表取締役社長に対し、各取締役に対する配分の決定を委任する旨を決議しています。これは、代表取締役が会社全体の業績と各取締役の貢献度を総合的に評価できる立場にあるためです。

株主総会における報酬に関する決議状況は以下の通りです。

2006年8月30日開催 第149回定時株主総会	取締役の固定報酬限度額を年額3億6千万円以内、賞与金限度額を年額2億円以内、監査役の報酬限度額を年額9千万円以内とすることを決議
2021年6月25日開催 第164回定時株主総会	164回定時株主総会においては、従来の報酬とは別枠で、譲渡制限付株式に関する金銭報酬債権の総額を年額1億円以内とすることを決議

■ 2024年度の役員報酬実績

役員区分	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)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	419	226	142	50	9
監査役(社外監査役を除く)	46	46	—	—	2
社外役員	75	75	—	—	9

株主・投資家のみなさまをはじめとする資本市場との対話について

方針・基本的な考え方

日本化薬グループでは、IR（インベスター・リレーションズ）活動の推進を担う部門としてコーポレート・コミュニケーション部を設置し、関連部門と連携しながら、国内外の株主・投資家のみなさまとの対話を重視した取り組みを強化しています。企業価値の持続的な向上を目指し、経営方針や事業戦略、サステナビリティに関する情報を適時・適切に開示するとともに、建設的な対話を通じて当社への理解を深めていただき、長期的な信頼関係の構築を図っています。

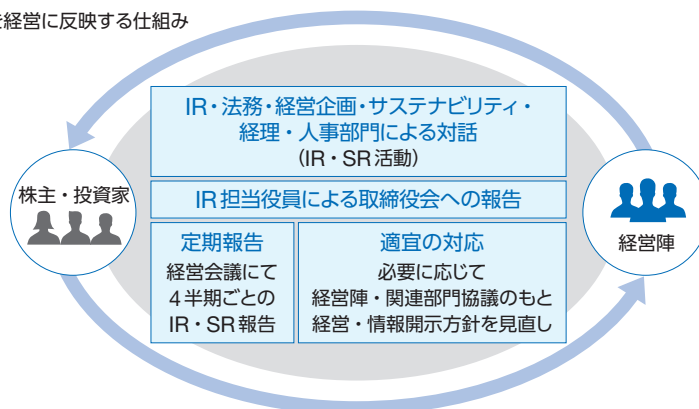
また、対話を通じて得られた株主・投資家のみなさまの関心事項やご意見は、経営陣や関連部署の責任者と共有し、経営判断に反映させることが重要であると考えています。さらに、株主・投資家のみなさまのリスク回避と健全な株式市場の形成に貢献するため、インサイダー取引の防止にも継続的に取り組んでいます。

■ ディスクロージャーポリシー
<https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/disclosure.html>

2023・2024年度の主な対話実績

対話形式・イベント	2023年度実績（回）	2024年度実績（回）	
	合計	合計	役員参加
証券会社・機関投資家との1on1ミーティング	89	129	17
国内証券会社・機関投資家との1on1ミーティング（延べ社数）	66	93	2
海外機関投資家との1on1ミーティング	17	25	4
SRミーティング（2024年度より実施）	—	11	11
決算説明会・投資家向けイベント・スモールミーティング	6	5	5

株主・投資家の意見を経営に反映する仕組み



株主・投資家との主な対話内容

各事業の業況・戦略	- 基盤技術や競争力、ニッチ戦略の詳細 - 成長ドライバーと拡大戦略 - EV・AIなど、製品の関連する市場の見通し	医薬事業の薬価改定の影響や、パイプラインの状況
財務戦略・株主還元	- 中期的なキャッシュアロケーションの考え方 - B/S状況の自己認識と、制御の方向性 - ROIC経営推進の内容	- 配当性向、総還元性向の目標 - 政策保有株式の縮減状況
サステナビリティ	- 人材の有効活用・育成の施策、計画、ポートフォリオ - 従業員エンゲージメントのレビューやKPIについて	- ビジネスと人権への取り組み - TCFD提言対応などの、気候変動対応の状況
コーポレートガバナンス	- 取締役会メンバーの独立性や多様性 - 取締役会や指名・報酬諮問委員会の議論内容	- 役員報酬の算定方法 - より適切な取締役会の機関設計
中期事業計画・長期ビジョンについて	- 中期事業計画の進捗評価 - 中長期的な収益力向上の施策 - 事業ポートフォリオ、ベストオーナー戦略 - 業績予想の策定方法	- PBR向上に向けた会社としての施策・方針 - 次期中期事業計画、長期ビジョンの考え方

株主・投資家の意見を参考に改善を進めた事例

対話を重視した取り組みの強化	- 役員・社外取締役の1on1ミーティングへの参加機会拡充 - 事業場での投資家・アナリスト向けイベント開催（2024年度はファインケミカルズ研究所） - 証券アナリスト・機関投資家との面談回数増加
決算説明会資料等開示資料の充実	- 決算説明会の内容書き起こしの公表を開始（日・英） - 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関する開示アップデート（原則年2回） - 営業利益増減分析の開示 - 事業領域別ROICの開示 - 統合報告書の内容の充実や改善
投資家・株主からの要望・提案の実現	- 自己資本比率の目標数値を明確化（60%が目途であることを開示） - ROE目標8%達成に向けたコミットを発信（達成までは総還元性向100%以上を明言） - 配当政策の明確化（累進配当の継続を明言） - セグメント別の設備投資・減価償却費を見える化（計画・実績・見込を開示） - 重点製品の成長性について定量的な説明を拡充（インフレータ、HUD遮光板、エポキシ樹脂、産業用インクジェットインクの市場、目標シェア、売上CAGR等を開示）

社外取締役座談会



2022年度から2025年度の中期事業計画 *KAYAKU Vision 2025 (KV25)* の4年目と、川村新社長の就任を迎えるにあたり、2024年度の取締役会メンバーで議論された内容や、日本化薬グループの課題について、4名の社外取締役が意見を交わしました。

社外取締役

藤島 安之

社外取締役

房村 精一

社外取締役

赤松 育子

社外取締役

椿本 光弘

社長交代の経緯について

司会 本日はどうぞ宜しくお願いいたします。2025年6月の定時株主総会において、涌元厚宏前社長から、新しく川村茂之社長への交代が決議されました。社長交代に至った経緯や、指名・報酬諮問委員会で議論された内容について、お聞かせいただけますでしょうか。

藤島 2019年度に設置された当社の指名・報酬諮問委員会は、法定の委員会制度の導入検討に先立って諮問機能を果たす組織としてスタートし、実際に運営しながら制度のあり方を考えるという位置づけのもと設置されました。

実際に新しく社長を選定するタイミングを迎え、委員会の中で検討が始まりましたが、すぐに候補が決まったわけではなく、議論を重ねる中で、涌元前社長から川村さんを次期社長として指名したいという提案がありました。川村さんは、医薬事業やセイフティシステムズ事業を通じて現場経験が豊富で、中国を含む海外拠点の立ち上げ等の事業運営にも深く関わり、また人格面でも、困難な局面でも冷静に対応し、リーダーシップを発揮して組織をまとめてきた実績があります。そうした資質を踏まえ、社外取締役の間でも多角的に検討した結果、納得の上で「この方なら任せられる」と意見が一致しました。

房村 社長交代のタイミングについては、2025年度が現行の中期事業計画の最終年度であることから、最後まで涌元前社長が継続するべきではないかという意見もありました。しかし一方で、次期中期事業計画や、新しく策定する当社の長期ビジョンについて、実際に実行を担う新社長が初期段階から関与できるという点で、むしろ今のタイミングの方が望ましいのではないかという見方もあり、最終的にはこの時期での交代が適切だという結論に至りました。

さらに付け加えると、涌元前社長はご自身の後継者の検討に役立つように、取締役会等の社外取締役が議論に参加する場において、候補者が担当する部門に関して、中長期的な視点での発言を促すなど、私たちがその資質を理解できるよう配慮されていました。そうした姿勢が、今回の選定において非常に参考になったと感じています。

赤松 私自身も以前、姫路にあるセイフティ本社工場を視察した際に川村さんと一緒に過ごす機会があり、直接お人柄や現場での姿勢に密接に触れる機会がありました。そうした背景もあって、涌元前社長が川村さんを次期社長として推薦された際、あらためてその理由を明確に言語化してご説明いただいたことで、大きな納得感を持つことができました。

私たち社外取締役は、社内の人事に関してはどうしても限られた情報しか得られません。ある意味では、外部の投資家と同じような立場にあるとも言えます。だからこそ、会社としてその人事の背景や意図を丁寧に説明していただけたことは非常に重要であり、私たちがその判断に納得し、信頼を寄せる大きな要因となりました。

そうした経緯を踏まえ、川村新社長には大きな期待を寄せています。これからの経営をどのようにリードされるのか、非常に楽しみにしています。

椿本 2025年6月より当社の社外取締役のメンバーとして参加させていただいている椿本です。どうぞ宜しくお願いいたします。昨今、社外取締役に求められる役割はますます広がっており、今後は社長選定の諮問に対しても、外部の視点からより多様な局面で関与する機会が増えていくのではない

社外取締役座談会



榑本取締役

かと感じています。世の中の流れも踏まえつつ、私自身も独立性・中立性を保ちながら、正しいと思うことをしっかりと学び、発言していきたいと考えています。

川村新社長については、これまでに2度ほどお話しする機会がありましたが、人の話を丁寧に聞かれる姿勢が非常に印象的で、令和のリーダー像に合った方と感じ大きな期待を寄せています。

一方で2025年度は、代表取締役2名（社長と副社長）が同時に交代するという、一般的にはあまり見られない事例となり、社内外の方が不安に思われないかという懸念もあります。こうした状況だからこそ、私たち社外取締役を含めた関係者がリーダーシップを発揮し、一丸となり経営を支えていくことが重要だと思います。

人材活躍：会社を支える中核人材について

司会 統合報告書2025における川村新社長のメッセージでは、会社の各組織・各層に優れたリーダーを配置することが持続的な成長に不可欠であると発信しています。本日は、当社の中核人材となるリーダーの育成を一層進めるため、社外取締役のみなさまからご意見・ご助言をお願いいたします。

赤松 川村社長がおっしゃるリーダー育成の重要性には、私も大いに賛同いたします。優れたリーダーを一から育成することも大切ですが、同時に、当社の現場に既に存在する「リーダーの原石」を見出し、引き上げていくことも非常に重要だと感じています。

開発や営業の現場を拝見しますと、従業員のみなさまが「この研究が本当に好きなんです」「この製品に誇りを持っています」と、目を輝かせながら語ってくださる姿にいつも感銘を受けます。みなさまの仕事への誇りと情熱こそが当社の競争力の源泉なのだと、改めて認識させられます。このような方々こそ、リーダーの資質を秘めているのではないのでしょうか。

また、私が講師を務めさせていただいたNBA (Nippon Kayaku Business Academy) でも、受講者のみなさまが活発に議論しながら新しい価値を創造しようとする姿が印象的でした。こうした次世代のロールモデルとなり得る方々を、社内メディアなどを通じて積極的に紹介していくことで、後に続く若手社員の意欲や成長への刺激に繋がるのではないかと期待しています。

藤島 赤松取締役がおっしゃるように、現場の熱意ある人材こそが当社の財産ですね。そうした方々をリーダーとしてさらに飛躍させる上で、私たち経営層や先輩社員による「経験の継承」が鍵になると考えています。

私もNBAで登壇した際、自身の営業時代の失敗談から新しい挑戦に至るまでの経験をお話ししました。受講者の方々からいただいた感想の中に、「成功体験よりも、挑戦の過程から学ぶことが多かった」「藤島さんの若い頃の挑戦的な姿勢を見習いたい」といった声があり、私の経験が次世代の行動変容のきっかけになり得たことを大変うれしく思いました。

私が以前在籍していた外務省でも、大使や職員による教科書には載らない生々しい現場判断のエピソードが共有されており、それらは若手にとって何よりの「生きた教訓」となっていました。成功や失敗といった結果だけでなく、そこに至る挑戦のプロセスや想いを共有していく仕組みが、リーダー育成を加速させるのではないのでしょうか。

榑本 藤島取締役の「経験の継承」、特に共感します。中でも私は「失敗の共有」にこそ、リーダー育成の大きな可能性があると考えています。

以前、ある企業から「会社員時代の全失敗談を教えてほしい」という依頼を受け、新入社員時代の小さなミスから100億円規模のプロジェクトでの大失敗まで、恥をしのんで率直にお話ししたことがあります。すると、「榑本さんも失敗するんだ」と多くの従業員の方に親近感を持っていただき、「失敗しても大丈夫だ」という心理的な安心感の醸成に繋がったようでした。

リーダーが自らの失敗をオープンに語ることは、若手の挑戦を後押しする強力なメッセージになります。失敗をタブー視するのではなく、組織の貴重な学びの機会として捉える文化こそが、革新を生み出すリーダーを育む土壌となるはずです。成功への道筋だけでなく、失敗からの再起力（レジリエンス）を育むことも、これからのリーダー育成の重要な側面だと考えます。

房村 みなさまのお話、大変興味深いですね。私からは、リーダーが最大限に能力を発揮できる「環境づくり」も不可欠という意見を申しあげます。

まず、現代のリーダーには、部下と同じ目線に立ち、チームで困難な課題に向き合う「サーバント・リーダーシップ」のような姿勢が求められます。私が官庁にいた頃も、上司が率先し



房村取締役

社外取締役座談会

て難題に取り組む姿が組織の一体感を高めていました。リーダーが「自分事に」なって汗をかく姿を見ることが、メンバーの主体性を引き出します。

一方で、かつての働き方とは異なり、リーダーは成果と従業員のウェルビーイングを両立させるという難しい舵取りを担っています。だからこそ、職場単位での「選択と集中」を主導することが、これまで以上に重要になります。チームのミッションを再定義し、本当に注力すべき業務は何かをメンバーと対話しながら見極める。こうした業務の最適化をリードすることこそ、現代のリーダーに求められる新たな役割だと考えます。

人材活躍：ダイバーシティの推進について

司会 当社は女性管理職比率の目標を10%に引き上げ、現在の8%台からの達成を目指していく一方で、働き方改革に関連して男性育児休業取得率は2024年度、ついに100%を達成しました。また、女性活躍を含めた全従業員活躍を推進する「KAYAKU Zenkatsu」イベントをキックオフし、本気でダイバーシティに取り組む意気込みを見せています。このような状況を踏まえて、当社の施策についてご意見ををお願いします。

赤松 昨年夏に開催された「KAYAKU Zenkatsu」キックオフイベントは、非常に意義のある取り組みだったと感じています。特に女性活躍に関しては、単に制度を整えるだけでなく、職場で孤立しがちな方々が横の繋がりを持てる場を提供することが重要です。女性が少ない職場では、復職後に「大事にされすぎて」かえってやりがいや失ってしまうケースも耳にします。そうした中で、気軽に話せる場や悩みを共有できる機会があることは、心理的な負担の軽減に繋がります。イベントでは、ロールモデルとなる女性管理職の紹介など、実践的な

内容が多く、参加者のみなさまの関心も高かったように思います。こうした取り組みは、目標達成のためだけでなく、「やればできる」という前向きな空気を生み出す上で大変価値があります。製造業という特性はありますが、自社の実情に即した目標を掲げ、着実に進めていく姿勢を社内外に示し続けることが大切ですね。

椿本 私も過去の経験から、女性活躍のための環境整備には継続的な取り組みが不可欠だと感じています。意識改革には時間がかかりますが、対話を重ねることで変化は生まれます。具体的な取り組みとしては、女性が働きやすく、かつキャリアステップに繋がる業務領域を意図的に創出することが有効でした。例えば、紙おむつの原料を扱う部門を、女性が主体的に関われる象徴的な事業として育てました。その事業のある海外拠点では、従業員約50名のうち管理職の大半が女性で、現地の文化的背景も相まって、女性のリーダーシップが自然に根付いた実績もあります。このように、人事制度と企業風土の両面から、女性が主体的に活躍できる環境を粘り強く整えていくことが大切だと考えています。

藤島 ダイバーシティという点では、外国人材の活用も避けては通れない重要なテーマです。当社は多くの海外拠点をもちながら、現地で採用した優秀な人材を、日本本社の幹部候補として育成・登用する仕組みがまだ十分ではないと感じています。これは非常にもったいないことで、真のグローバル企業となるためには、国籍を問わず誰もが経営層を目指すキャリアパスを明確に示す必要があります。現場レベルでの採用に留まらず、会社として「外国人幹部を本気で育成する」という強い意思を打ち出し、制度として確立させることが不可欠です。現場と本社が一体となってこの課題に取り組むためにも、ぜひ次期経営計画の中に、グローバルな人事戦略を盛り込んでいただきたいと思います。川村社長の海外経験を活かしたリーダーシップに大いに期待しています。

房村 みなさまがおっしゃる通り、性別や国籍の多様性は企業の持続的な成長に不可欠ですね。その上で、私は「世代」という軸でのダイバーシティも同様に重要だと考えています。これからの会社を担う若い世代が、その能力を最大限に発揮できる環境づくりが急務です。例えば、若手の斬新な発想を、会社の方向性を決める経営戦略に積極的に活かす仕組みを設けてはどうでしょうか。若手社員が会社の未来について自由に提言したり、逆に経営層が彼らから新しい時代の価値観を学んだりする。そのような世代の垣根を越えた双方向の対話の場を増やすことで、ベテランの経験知と若手の感性が融合し、イノベーションが生まれやすくなります。女性や外国人材も含め、あらゆる人材が「この会社で挑戦したい」と思える企業文化を築き、それを力強く発信していくことが、未来への投資になるはずです。



赤松取締役



藤島取締役

社外取締役座談会

株主・投資家との建設的な対話について

司会 当社では、持続的な企業価値向上のため、株主・投資家のみなさまとの建設的な対話を重視しております。その一環として、社外取締役のみなさまにも機関投資家との対話に積極的にご参加いただいています。本日は、みなさまが実際の対話を通じて感じられたことや、今後の当社のIR活動に向けたご提言など、率直なご意見をお聞かせいただけますでしょうか。

藤島 機関投資家のみなさまとの対話では、ROIC（投下資本利益率）を軸とした資本効率の改善や、株主還元強化について、具体的なデータを基にした厳しいご指摘をいただく機会が増えました。特に、収益性が低いと考えられる事業については売却してはどうかといった踏み込んだご意見もいただきます。私たち社外取締役は、こうしたご意見を真摯に受け止め、短期的な利益追求だけでなく、中長期的な企業価値向上といかにバランスを取るべきか、取締役会で議論を重ねています。投資家のみなさまが求めるスピード感と、当社が培ってきた経営の継続性の両方を勘案し、すべてのステークホルダーにご納得いただける方針を導き出す。この建設的な対話を通じて、私たち自身も会社のあり方を深く問い直すきっかけをいただいていると感じています。

房村 投資家のみなさまが、数字やロジックに基づいてリターンや効率性を厳しく評価されるのは当然のことです。特に当社のような複合企業体は、各事業が個別に、収益性や資本効率といった共通の物差しで横並びに比較されやすい側面があります。一方で、当社が展開する事業には、単純な利益追求だけでは測れない社会的な意義や、将来への種まきといった側面も存在します。しかし、それが「社内だけの自己満足」で終わっては、対話になりません。なぜこの事業が必要なのか、その意義と将来性を、投資家のみなさまにも納得いただけるロジックと情熱をもって語り、理解をいただく努力が不可欠です。効率化を進めつつも、事業の本質的な価値を自信を持って説明できる、盤石な体制を整えていくことが重要だと考えます。

赤松 私もち社外取締役に就任した当初、多岐にわたる事業の中で「会社の主軸はどこだろう」と感じた経験があり、投資家のみなさまが分かりにくさを感じられるお気持ちはよく分かります。

機関投資家の方と直接お話しする機会の中では、厳しいご指摘もいただきましたが、対話の最後には握手をしてくださり、真摯に当社の未来を考えてくださっていることが伝わってきました。彼らは株主として企業価値の向上を純粋に求めており、私たち経営陣とは時間軸や視点が異なるのは当然のことなのだと、改めて感じました。

その上で、私たち100年企業が守ってきた伝統や、各事業が社会に提供している価値を、もっと丁寧に、そして情熱をもって言語化する必要性を痛感しています。投資家のみなさまが関心を持ってくださること自体が、ありがたいことです。その関心を前向きに捉え、私たちの考えを戦略的に伝え、より深いご理解をいただくための努力が、これから求められるのだと感じます。また、真摯で謙虚な当社の社風は素晴らしいですが、これからはそれに加え、独自の考えを納得感をもってお伝えする“巧みさ”のようなものも必要になってくるのかもしれない。

橋本 みなさまがおっしゃる通り、対話の根底に必要なのは、企業としてのブレない「軸」を明確にすることです。その上で、投資家のみなさまにご説明する際は、客観性が欠かせません。例えば「この事業は将来性がある」とただ主張するのではなく、「同業他社はこの水準だが、当社はこういう理由で2年後にここまで到達する」といったベンチマークを用いた説明ができれば、納得感は大きく変わります。また、投資家との対話の重要性を、経営層だけでなく社内全体で共有することも大切です。特にコーポレート部門の苦労や、経営のビジョンを現場の隅々まで浸透させること、一人ひとりが「なぜこの事業をやるのか」を自分の言葉で語れる状態が理想です。目先の利益に捉われた安易な事業撤退が、企業の挑戦の芽を摘んでしまう例を私も見てきました。軸を定め、社内外に粘り強く浸透させていくことが、真の企業価値向上に繋がると信じています。

司会 みなさま、本日は誠にありがとうございました。ダイバーシティ推進から株主・投資家のみなさまとの対話のあり方まで、多岐にわたるテーマで、示唆に富む貴重なご意見をいただくことができました。本日はいただいたご提言を真摯に受け止め、今後の経営に活かし、企業価値の向上に努めてまいります。本日はお忙しい中、貴重なお時間をいただき、誠にありがとうございました。

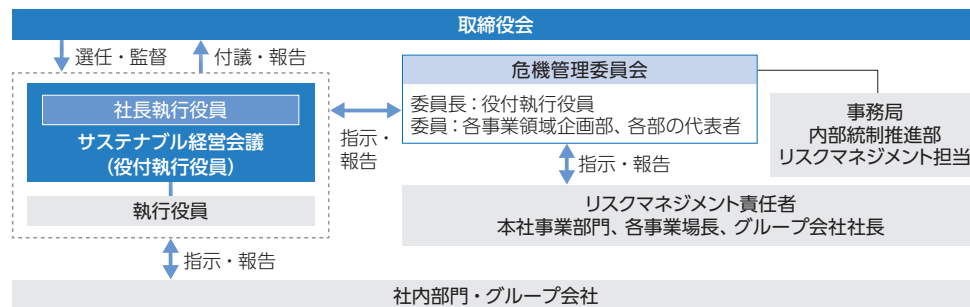


2025年7月に会場+オンラインにて開催

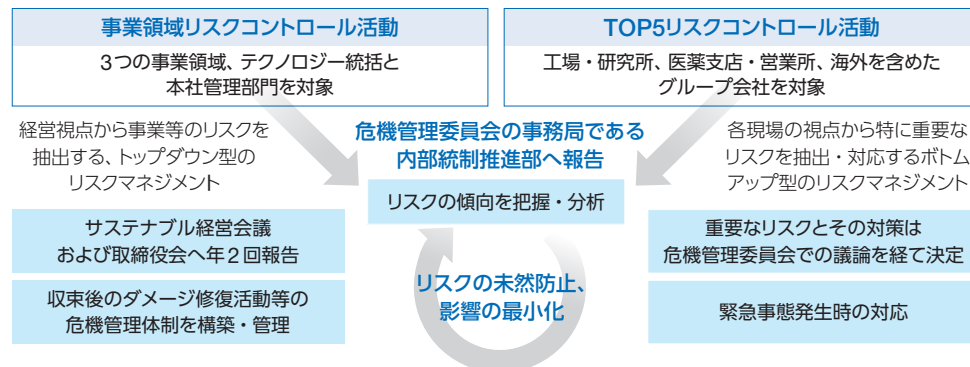
リスクマネジメント

方針・基本的な考え方

日本化薬グループは、複雑化・不確実性が高まる事業環境において、多様なリスクの顕在化を未然に防ぎ、その影響を最小化するために、生産体制の維持、原材料の安定確保、災害対策の強化などを通じて事業継続性の確保に取り組んでいます。災害などの緊急事態発生時には、目標期間内に事業を復旧することを目的として、本社・事業部・工場ごとにBCPマニュアルを整備し、海外拠点への展開も進めています。また、リスク管理体制の中核として、サステナブル経営会議の専門委員会である「危機管理委員会」を設置し、年2回（必要に応じて随時）開催しています。同委員会は、社長の指名を受けた役付執行役員を委員長とし、各事業領域の企画部および一般管理部門の代表者で構成され、重大リスクの未然防止、緊急時対応、復旧活動を担う体制を構築・管理しています。重要事項は経営会議や取締役会に報告しています。



リスクの未然防止、影響の最小化



リスクマネジメント
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/governance/riskmanagement/>

事業等のリスク（概略）

2024年度は、2023年度の「為替レートの変動に係るリスク」について、為替レートの変動に加え米国を中心に顕在化した関税政策の不確実性を考慮して「関税政策の変更および為替レート変動に係るリスク」の項目として見直しました。各項目において、各事業におけるリスクを具体的に挙げるとともに、実施する対策を網羅的に記載しています。

分類	番号	リスク区分
経営戦略に係るリスク	1	原材料の調達に係るリスク
	2	製品の品質に係るリスク
	3	事業環境の変化に係るリスク
	4	事故発生に係るリスク
	5	研究開発に係るリスク
	6	規制・政策の変更に係るリスク
	7	関税政策の変更および為替レート変動に係るリスク
	8	知的財産に係るリスク
	9	情報漏洩に係るリスク
	10	コンピュータシステムの停止に係るリスク
自然災害・気候変動対応に係るリスク	11	自然災害に係るリスク
	12	気候変動対応に係るリスク
コンプライアンスに係るリスク	13	法令違反等コンプライアンスに係るリスク

「事業等のリスク」の詳細は、2025年6月に提出した日本化薬グループの有価証券報告書P.30～36をご覧ください。

有価証券報告書「事業等のリスク」
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4272/yocho_pdf/S100W41Y/00.pdf#page=30

BCP訓練の継続実施

日本化薬グループでは、内部統制推進部が中心となって、海外グループ会社のBCP体制の整備と教育訓練を重点テーマとする「グローバルリスクマネジメント活動」を進めています。この活動の一環として国内のほか、海外グループ会社の中から1年に1か所以上を選定して、BCP訓練を実施しています。

中国グループ会社におけるBCP訓練（2024年11月）

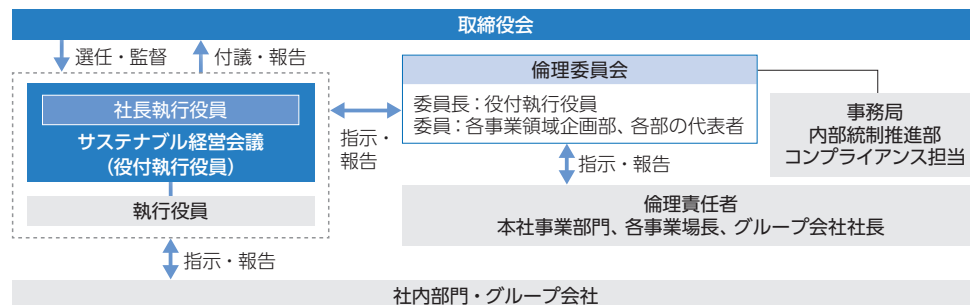
中国江蘇省無錫市でファインケミカルズ事業領域の機能性材料を生産する化薬化工（無錫）有限公司（KCW）において、工場内での爆発・出荷の発生を想定した初動から復旧までの対応訓練を実施しました。中核となる従業員は、事前にワークショップ型の初動対応セミナーも受講し、被災後の事業継続・早期復旧までに対応する訓練を通じて、一層BCPへの理解を深めることができました。



コンプライアンス

方針・基本的な考え方

日本化薬グループは、コンプライアンスを法令や社内規程の遵守にとどまらず、社会の規範や要請への対応、ステークホルダーの信頼に応えることまで含めた広い概念として捉えています。グループ共通の行動規範として「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」を定め、その精神に基づく事業活動を通じて社会的責任を果たし、社会への貢献に努めています。コンプライアンスの徹底に向けては、トップマネジメントのリーダーシップのもとで全社的に取り組みを強化しています。また、グループ全体でのコンプライアンス体制を確保するため、サステナブル経営会議の専門委員会として「倫理委員会」を設置し、年2回（必要に応じて随時）開催しています。委員会は、社長の指名を受けた役付執行役員を委員長とし、各事業領域企画部および各一般管理部門の代表者で構成され、行動憲章の遵守に関する方針の決定や、相談・発生事案への対応と再発防止策の検討を行っています。重要事項は経営会議や取締役会へ報告しています。



目標

サステナビリティ重要課題として「コンプライアンスの徹底」を特定しており、重要指標として以下の取り組みを推進しています。

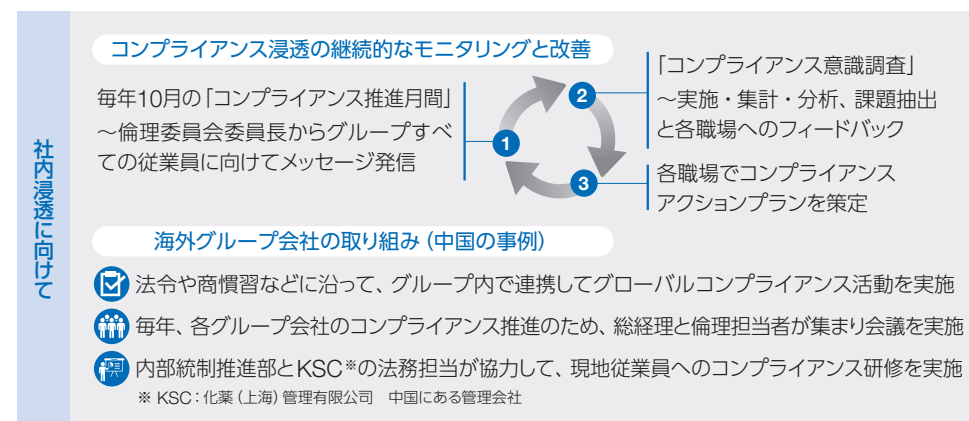
重要指標 (KPI)	2025年度 到達目標	実績		2024年度取り組みに関するトピックス
		2023年度	2024年度	
重大コンプライアンス違反件数※	0件	0件	0件	- 重大コンプライアンス違反なし - 年度必須コンプライアンス研修を「職場におけるコミュニケーション」のテーマで、すべての国内グループ会社に対して実施した
コンプライアンス研修の実施率	100%	96%	97.7%	
コンプライアンス通報窓口設置率	100%	83%	100%	コンプライアンス通報窓口未設置の海外グループ会社と協議・設置した

※ 倫理委員会にて重大と判断した案件数

具体的な取り組み

社内浸透

日本化薬グループは、グループ全体にコンプライアンス徹底の意識が浸透し確実に実践するため「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」の内容をいつでも確認できるように、企業ビジョンや行動憲章・行動基準を掲載した携帯カードを製造拠点のあるすべての国の言語（日本語・英語・中国語・スペイン語・マレー語・チェコ語の6カ国語）で作成し、日本化薬グループ全役員・全従業員に配付しています。また、行動憲章・行動基準を分かりやすく解説した冊子を国内グループ会社のすべての従業員に配付しています。



さまざまなコンプライアンスの取り組み

日本化薬グループでは、全役員・全従業員および派遣社員を対象に、行動憲章や贈収賄防止、人権・ハラスメントなどをテーマにしたコンプライアンス研修を継続的に実施し、eラーニングや集合研修を通じて全従業員への浸透を図っています。また、新任取締役向けのコンプライアンス研修も実施し、経営視点での理解促進にも努めています。

不正の未然防止と早期是正の取り組みとしては、内部通報制度として「コンプライアンス・ホットライン」を国内外のグループ会社を含めて整備しています。2024年度は25件の通報・相談があり、事実確認や是正措置を実施しました。その他、公正な競争と腐敗防止に関しては基本方針を定め、国内外の全従業員に周知しています。

■ コンプライアンス
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/governance/compliance/>

情報セキュリティ

方針・基本的な考え方

日本化薬グループではDXを推進し業務の効率化、生産性の向上、多様な働き方などに対応しています。一方、サイバー攻撃や不正なアクセスなど年々増加しており、その手口は日々巧妙かつ高度化しておりサイバーリスクは高まっています。日本化薬グループは、情報漏えいおよびコンピュータシステム停止による事業継続に係るリスクを経営課題と捉え、お客様・お取引先・投資家・従業員・その他のステークホルダーを含む社会全体の信頼に応えるため、「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」に基づき、「日本化薬グループ情報セキュリティ対策方針」および「私たちが担う情報セキュリティ」を策定し、企業情報の保護や、情報セキュリティへの意識向上とリテラシー向上のための取り組みを継続的かつ日常的に実施しています。

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

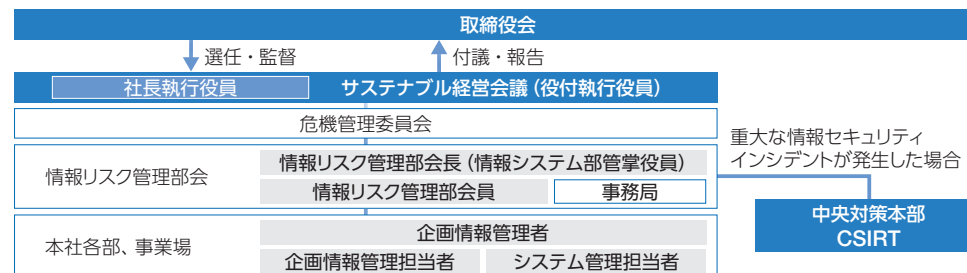
■ 情報セキュリティ
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/governance/information-security/>

体制

危機管理の重要な要素である情報セキュリティリスクを最小限に抑え、リスクに対する安全状態を常に維持し、状況の変化に応じて継続的な対応の見直しを図り、全社内での運用において周知・統括することを目的に「情報リスク管理部会」を設置しています。情報リスク管理部会は、原則として年2回（必要があれば随時）開催しており、情報システム部管掌役員を部会長とし、各事業領域企画部および事業領域に属さない一般管理部門の各部の代表者から構成され、全社各部、各事業場に配置する企業情報管理者、企業情報管理担当者およびシステム管理担当者と連携しています。

情報リスク管理部会で議論された内容のうち、重要な事項はサステナブル経営会議および取締役会に報告され、フィードバックを受けています。

なお、サイバー攻撃や、機密情報への不正アクセスなど当社の経営や事業に甚大な損害をもたらす可能性や関連企業やお取引先企業などのお客様との取引関係に多大な影響や信用失墜をもたらす可能性がある情報セキュリティインシデントが発生した際は、中央対策本部としてCSIRT（Computer Security Incident Response Team）を設置し、CSIRTリーダーは情報リスク管理部会長がその任にあたります。想定される被害の程度により社長または危機管理委員長がCSIRTリーダーをつとめます。CSIRTは、速やかに被害拡大を抑え、封じ込めが完了した後は、復旧、再発防止に努めます。



取り組み

TISAX 認証の取得

日本化薬グループでは、セーフティシステムズ事業の海外3事業場において、ドイツ自動車工業会が中心となり確立した自動車業界のサプライチェーンを対象とした情報セキュリティの審査基準であるTISAX (Trusted Information Security Assessment Exchange) 認証を取得しています。

事業場	取得年月	審査登録機関	認証番号
カヤク セーフティシステムズ ヨーロッパ	2023年1月	DNV	SW215F
カヤク セーフティシステムズ デ メキシコ	2023年1月	TUV NORD DE MEXICO	S6485M
カヤク セーフティシステムズ デ マレーシア	2024年5月	ENX ASSOCIATION	S5LX79

教育・研修

日本化薬グループでは、全役員・全従業員（契約社員、パート社員含む）および派遣社員に対して、情報セキュリティルールを周知するとともに、情報セキュリティ教育ならびに標的型攻撃メールの対応訓練を定期的に行っています。

研修名	主な内容	主な対象	年度	受講形式	回数	受講率
経営層を対象とする研修	- 経営における情報セキュリティの重要性 - 社会的責任	役員	2024	セミナー	3	平均 88%
情報セキュリティの基礎	情報セキュリティの三要素（機密性・完全性・可用性）の理解	従業員	2024	動画配信	1	—
IT ツール利用時のセキュリティ	- 情報システムセキュリティに関する基礎的な知識や対策方法、心構え - インシデント発生時の対応	- 役員、従業員（契約社員、パート社員含む）、派遣社員 - 当社ネットワークに接続するPCを貸与している社外者	2024	eラーニング 資料配付・集合研修	1	84%

Data Section

データセクション

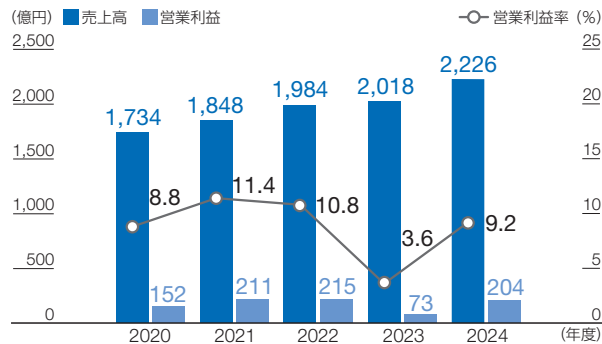
CONTENTS

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

財務・非財務ハイライト

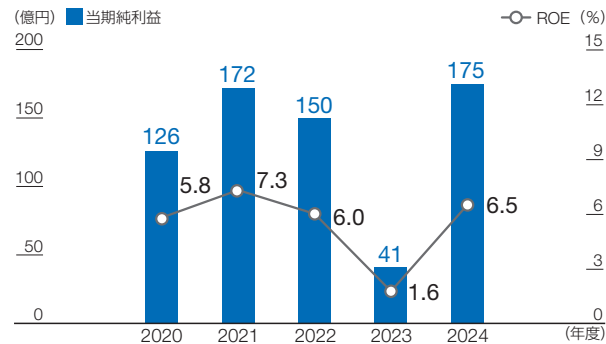
財務ハイライト

売上高／営業利益／営業利益率



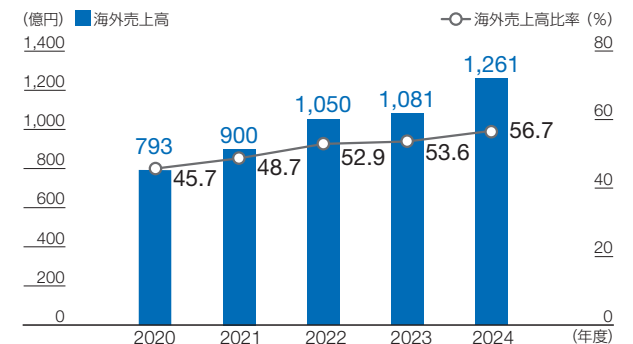
売上高は増加傾向で推移し、2024年度には過去最高となる2,226億円を達成しました。一方、2023年度に、ライフサイエンス事業領域における計画外のライセンス導入費用の計上および、ファインケミカルズ事業領域の市況の影響を受けた営業利益の減少は、2024年度は各事業領域の増益により9.2%まで回復しました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE (自己資本利益率)



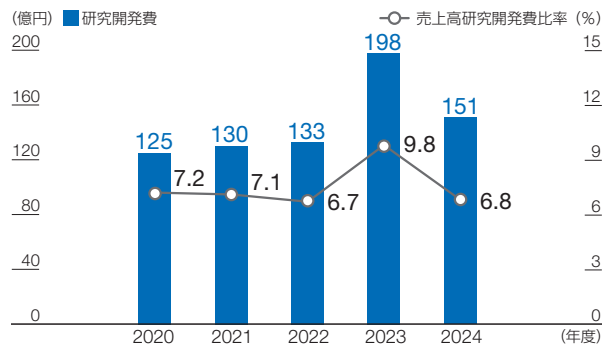
2023年に営業利益減に伴い落ち込んだ当期純利益およびROEは、2024年度には営業利益の上昇とともに6.5%まで回復しました。目標の8%達成まで、収益性の向上と資本政策の両輪の取り組みを進めていきます。

海外売上高／海外売上高比率



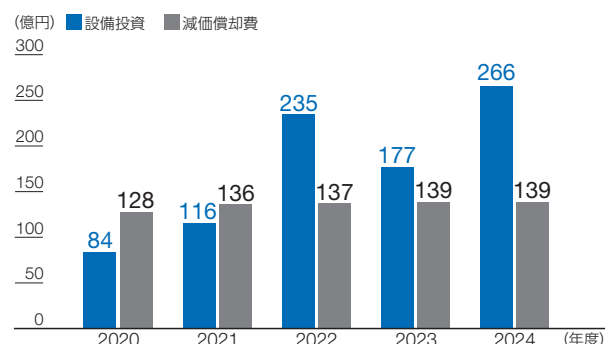
モビリティ&イメージング事業領域およびファインケミカルズ事業領域を中心に海外での製品展開を推進し、2024年度の海外売上高は1,261億円、海外売上高比率は56.7%となりました。

研究開発費／売上高研究開発費比率



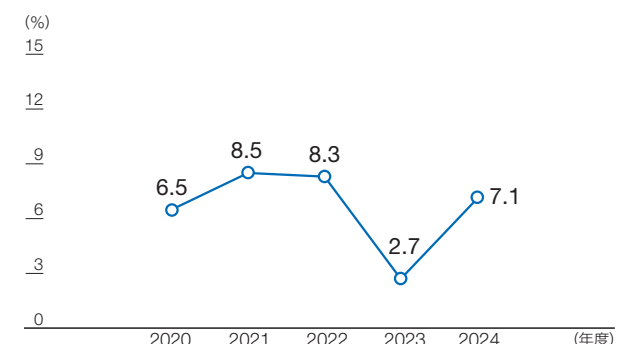
2022-2025年度中期事業計画 **KAYAKU Vision 2025**において、全社合計650億円の研究開発費を計画しています。売上高研究開発費比率は、2023年度に医薬事業の導入費用を計上し9.8%となりましたが、7%付近で推移しています。

設備投資／減価償却費



2022-2025年度中期事業計画 **KAYAKU Vision 2025**において、将来の成長のための投資を積極的に実施するため、合計910億円の設備投資枠を準備しています。2024年度の設備投資額は266億円、減価償却費は139億円でした。

ROIC

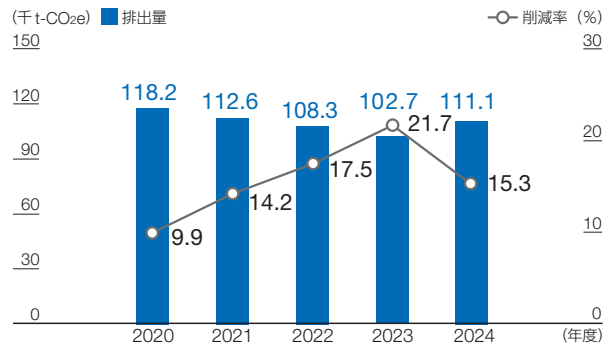


利益減少の影響を受けて2023年度の全社ROICは2.7%となりましたが、投下資本の運用効率を意識した部門別管理を推進し、2024年度は7.1%まで上昇しました。引き続き、目標の10%に近づけられるように努めていきます。

財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト

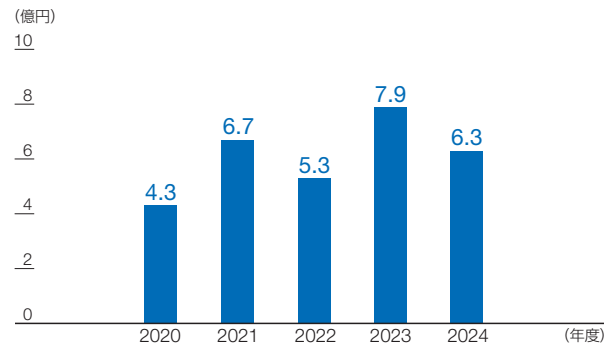
温室効果ガス排出量(Scope1+2)



2030年度中期環境目標(2030年度までに2019年度比で46%の削減)の指標であるScope1+2は、年々減少傾向にあります。2024年度は、市況回復による生産増により、一時的に排出量が上昇しました。2025年度は、高崎工場のカスコージェネレーションシステムの稼働効果により、減少傾向に戻る見通しです。

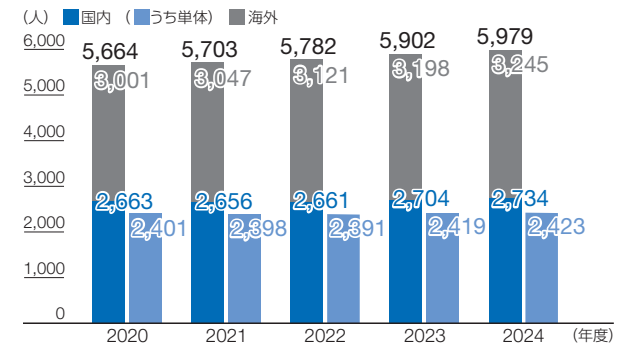
※ 2019年度排出量 131,223t-CO₂eに対する削減率

環境関連設備投資額



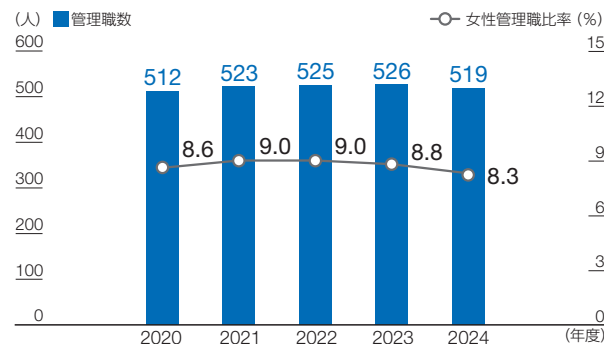
環境関連設備投資は計画的かつ継続的に実施しており、2024年度は6.3億円を計上しました。省エネ・地球温暖化防止に関わる設備が51%を占めています。

国内・海外従業員数



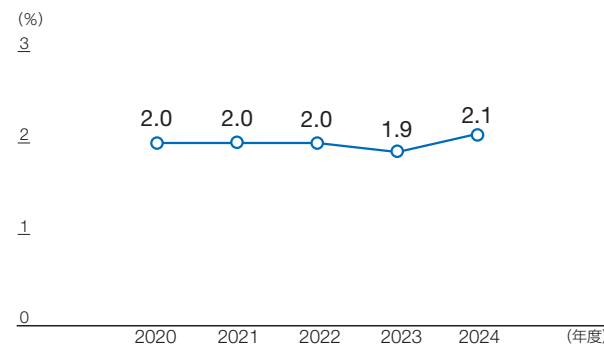
製造・営業拠点のグローバル展開を進めた結果、日本化薬株式会社(単体)を含む連結グループ会社27社の従業員の合計5,979人のうち、海外グループ会社20社の従業員は、過半数を超える合計3,245人となっています。

管理職数／女性管理職比率



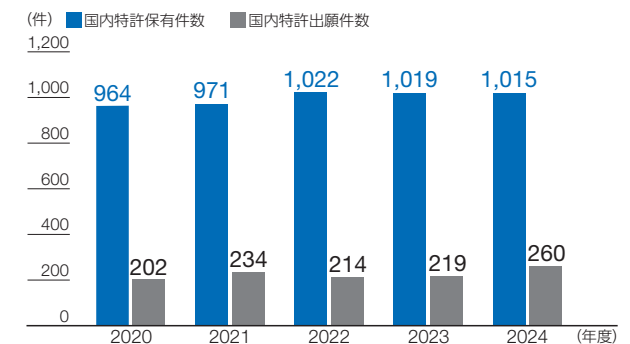
KAYAKU Vision 2025 サステナビリティアクションプランの2025年度目標10%に向けて、女性管理職比率の向上に努めており、2024年度は8.3%でした。今後、全社的な女性採用や管理職登用を推進するとともに、管理職挑戦支援や女性リーダー候補者研修等のサポートを実施していきます。

障がい者雇用率



障がい者雇用率は一定の水準を維持しているものの、2024年度は法定雇用率の2.3%には僅かに足りない結果となりました。今後、障がい者の就労・活躍機会の創出、拡大に一層取り組んでまいります。

特許保有件数／特許出願件数



社内関連部署と協力し、事業発展を支える各種知的財産権の取得を戦略的に行っています。引き続き、知的財産権の複合的取得など、無形資産のさらなる活用を進め、長期的競争力の確保に取り組んでまいります。

11年間の主要連結財務データ

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
業績 (百万円)											
売上高	¥ 161,861	¥ 162,922	¥ 159,117	¥ 167,888	¥ 172,639	¥ 175,123	¥ 173,381	¥ 184,805	¥ 198,380	¥ 201,791	¥ 222,584
売上原価	94,664	96,653	95,253	102,475	109,461	117,059	117,067	120,837	131,627	140,490	151,102
販売費および一般管理費	44,890	44,570	44,213	42,791	43,238	40,587	41,124	42,916	45,247	53,964	51,080
営業利益	22,301	21,713	19,646	22,615	19,939	17,485	15,194	21,050	21,505	7,337	20,401
税金等調整前当期純利益	23,972	25,148	22,397	22,061	21,283	18,141	17,523	23,700	20,972	7,205	22,007
親会社株主に帰属する当期純利益	15,653	17,291	15,635	15,488	14,851	12,815	12,574	17,181	14,984	4,113	17,508
一株当たりデータ (円)											
一株当たり当期純利益	¥ 86.38	¥ 96.09	¥ 90.23	¥ 89.45	¥ 85.77	¥ 74.25	¥ 73.62	¥ 101.70	¥ 89.36	¥ 24.80	¥ 107.17
一株当たり配当額	25.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	40.00	45.00	45.00	60.00
一株当たり純資産	1,030.16	1,075.56	1,120.73	1,203.23	1,247.75	1,225.71	1,332.06	1,459.06	1,532.35	1,625.18	1,673.24
期末財政状態 (百万円)											
流動資産	¥ 141,282	¥ 151,170	¥ 153,602	¥ 157,814	¥ 161,958	¥ 153,102	¥ 156,852	¥ 175,843	¥ 186,037	¥ 203,146	¥ 206,794
流動負債	38,915	39,740	41,321	42,746	41,412	38,800	37,491	45,760	39,049	59,815	55,606
運転資本	102,367	111,430	112,281	115,068	120,546	114,302	119,361	130,083	146,988	143,331	151,188
有形固定資産	81,576	81,040	80,230	83,228	87,246	85,960	88,980	89,060	89,259	98,638	109,317
資産合計	265,126	272,679	272,791	285,600	293,571	278,496	294,535	315,459	322,858	363,173	373,708
純資産合計	199,680	200,492	205,866	220,619	229,043	210,019	228,273	246,425	255,027	270,548	268,520
期末データ											
発行済株式総数 (千株)	182,503	182,503	182,503	182,503	182,503	177,503	177,503	170,503	170,503	170,503	165,003
配当性向 (%)	28.9	31.2	33.2	33.6	35.0	40.4	40.7	39.3	50.4	181.4	56.0
単元株主数 (人)	9,257	10,815	8,629	13,048	12,437	12,090	13,748	13,051	16,684	17,173	20,458

11年間の主要連結財務データ

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
財務比率											
流動比率（倍）	3.6	3.8	3.7	3.7	3.9	3.9	4.2	3.8	4.8	3.4	3.7
自己資本比率（%）	70.4	69.3	71.1	72.9	73.6	75.2	77.2	77.8	78.7	74.2	71.6
ROE（%）	8.9	9.2	8.2	7.7	7.0	6.0	5.8	7.3	6.0	1.6	6.5
ROA（%）	6.1	6.4	5.7	5.5	5.1	4.5	4.4	5.6	4.7	1.2	4.8
セグメント別売上高（百万円）											
モビリティ&イメージング事業領域	¥ 55,919	¥ 59,514	¥ 59,651	¥ 65,133	¥ 68,114	¥ 64,579	¥ 57,492	¥ 63,808	¥ 71,869	¥ 81,201	¥ 91,376
セイフティシステムズ事業	30,485	35,342	38,782	43,937	47,218	46,990	41,997	46,112	54,220	63,522	71,158
ポラテクノ事業	—	—	—	—	—	—	15,495	17,696	17,648	17,678	20,217
ポラテクノグループ	25,434	24,172	20,869	21,196	20,896	17,589	—	—	—	—	—
ファインケミカルズ事業領域	48,123	44,617	43,159	46,467	48,791	53,950	56,968	59,453	64,047	57,072	66,206
機能性材料事業	18,559	18,398	18,914	19,794	20,217	21,073	23,759	31,068	32,301	28,724	33,222
色素材料事業	—	21,229	20,057	21,023	22,168	26,118	22,323	22,402	21,900	21,383	25,290
デジタル印刷材料事業	12,130	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
色材事業	9,909	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
触媒事業	7,525	4,990	4,188	5,650	6,406	6,759	10,886	5,983	9,844	6,855	7,693
ライフサイエンス事業領域	57,816	58,791	56,304	56,285	55,731	56,591	58,917	61,538	62,463	63,518	65,001
医薬事業	48,932	50,200	47,648	47,485	46,231	47,774	50,441	52,083	51,711	52,765	53,488
アグロ事業	6,696	6,519	6,572	6,735	7,460	6,820	6,444	7,404	8,701	8,705	9,478
その他	2,188	2,072	2,084	2,065	2,040	1,997	2,032	2,051	2,050	2,047	2,035
セグメント別部門営業利益（百万円）											
モビリティ&イメージング事業領域	¥ 11,947	¥ 11,677	¥ 11,049	¥ 10,877	¥ 10,593	¥ 7,917	¥ 4,674	¥ 7,740	¥ 8,215	¥ 8,028	¥ 13,311
ファインケミカルズ事業領域	5,342	4,236	5,821	7,591	7,292	7,603	8,008	10,107	10,221	5,183	9,899
ライフサイエンス事業領域	11,358	12,122	9,599	10,743	8,631	8,565	9,264	10,486	10,668	2,410	6,354

11年間の主要連結非財務データ

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
環境											
温室効果ガス削減率 (Scope1+2) (2019年度基準: %)	—	—	—	—	—	0.0	9.9	14.2	17.5	21.7	15.3
環境関連設備投資額 (億円)	4.9	2.4	3.2	3.5	2.9	2.0	4.3	6.7	5.3	4.9	6.2
社会											
連結従業員数 (人)	5,165	5,188	5,517	5,684	5,814	5,847	5,664	5,703	5,782	5,902	5,979
うち海外従業員数 (人)	2,442	2,465	2,808	2,994	3,122	3,174	3,001	3,047	3,121	3,198	3,245
従業員エンゲージメントスコア (2023年度より測定、業界平均 50、 偏差値)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	47.1	48.4
女性管理職比率 (単体%)	5.4	5.7	6.7	7.0	7.7	8.4	8.6	9.0	9.0	8.8	8.3
育児休業取得率 (男性%)	2.5	0	7.4	9.3	7.0	11.9	31.4	27.2	69.6	78.5	100
育児休業取得率 (女性%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
有休休暇取得率 (%)	55.1	58.6	62.7	59.2	61.1	60.1	65.8	59.8	63.7	72.8	85.7
障がい者雇用率 (単体%)	2.0	1.9	2.1	2.1	1.8	2.0	2.0	2.0	2.0	1.9	2.1
特許保有件数 (国内) (件)	928	883	877	853	902	909	964	971	1,022	1,019	1,015
ガバナンス											
社外取締役比率 (%)	11	11	20	22	22	33	30	33	33	40	40
女性取締役比率 (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10

非財務データの詳細は、ウェブサイト ESG データ集をご覧ください。

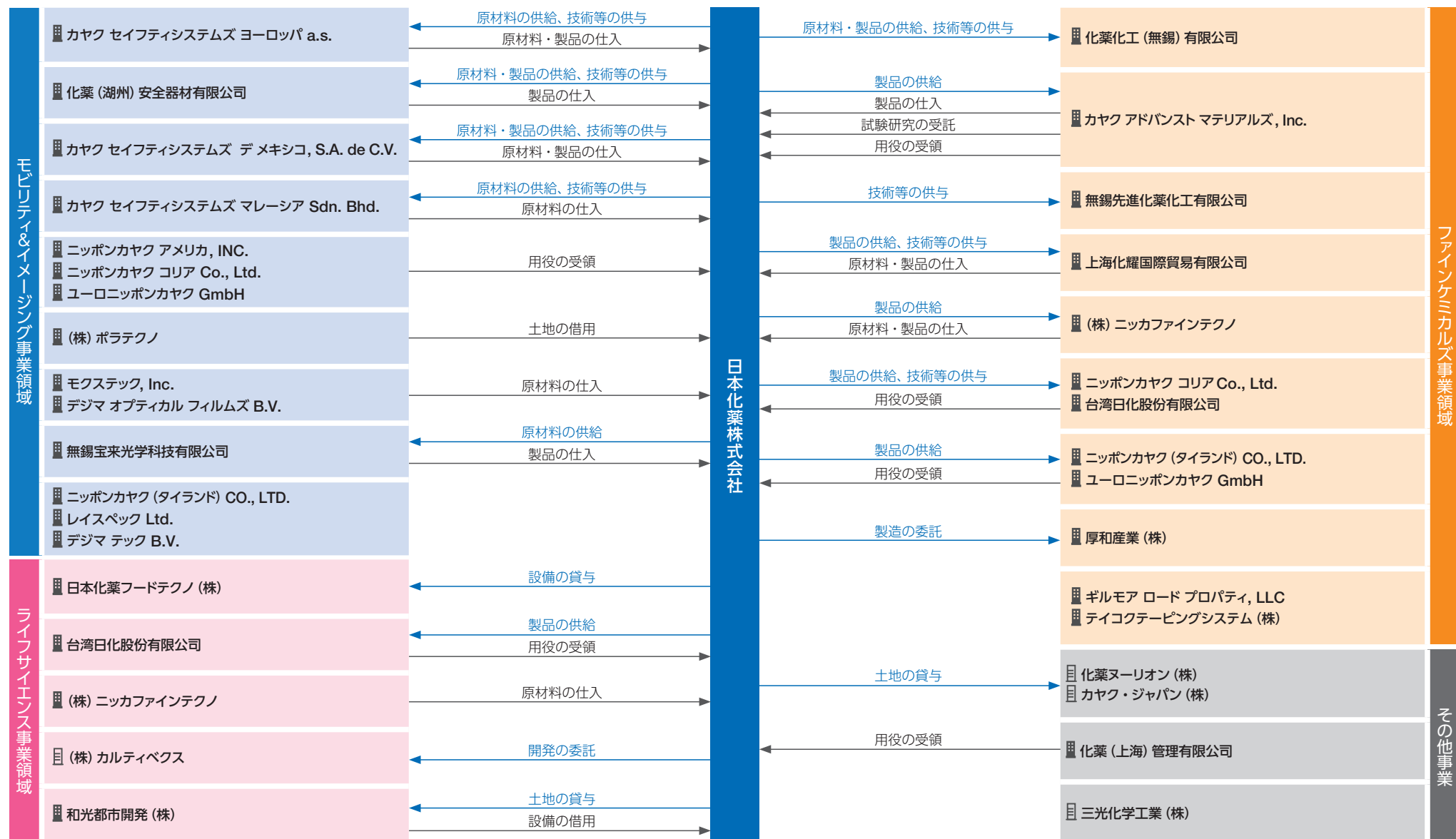
ESG データ集
<https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/support/data/>

日本化薬グループの状況

日本化薬グループ（当社グループ）は、日本化薬（株）（当社）、子会社36社、関連会社11社より構成されており、各社の当該事業に関わる位置づけの概要は次の通りです。

事業の系統 （2025年3月31日現在）

■ 連結子会社 ■ 関連会社



会社概要・投資家情報

会社概要

会社名	日本化薬株式会社
代表者	代表取締役社長 川村 茂之
設立年月日	1916年(大正5年)6月5日
本社所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-1-1 明治安田生命ビル
従業員数(2025年3月31日現在)	2,423名(単体)、5,979名(連結)
主要取引銀行	三菱UFJ銀行、常陽銀行、日本政策投資銀行、農林中央金庫

投資家情報

(2025年3月31日現在)

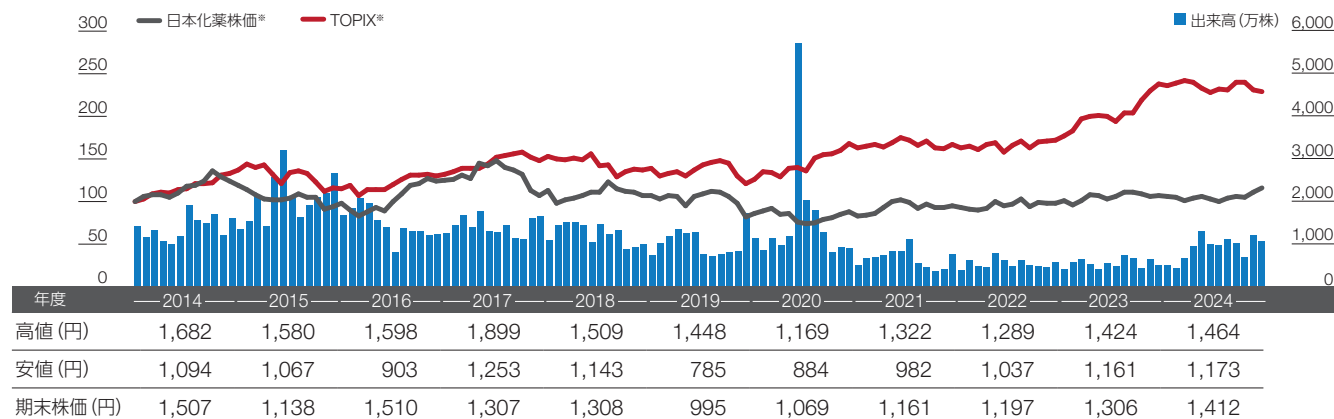
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	上場証券取引所	東京証券取引所
定時株主総会	毎年6月開催	株式	●発行可能株式総数 700,000,000株 ●発行済株式の総数 165,003,570株
基準日	●定時株主総会の議決権 3月31日 ●期末配当 3月31日 ●中間配当 9月30日	資本金の額	14,932,922,842円
		株主数	27,178名

大株主 (2025年3月31日現在)

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(信託口)	23,299	14.57
日本カストディ銀行(信託口)	10,175	6.36
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	9,563	5.98
カヤベスタークラブ	5,856	3.66
三菱UFJ銀行	5,090	3.18
常陽銀行	5,089	3.18
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	4,891	3.06
明治安田生命保険	4,843	3.03
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	3,746	2.34
中外産業	3,440	2.15

(注) 当社は自己株式5,111,403株を保有しておりますが、上表大株主から除いております。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しております

株価および出来高の11年推移



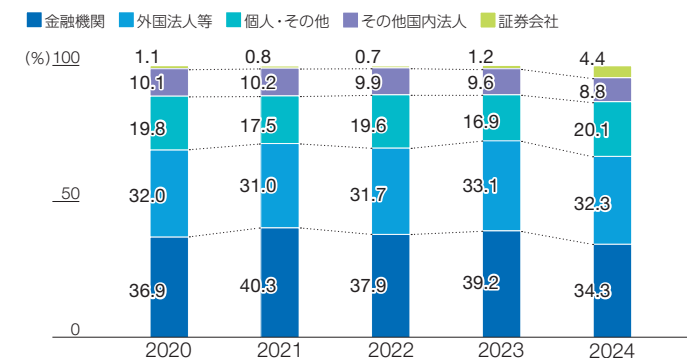
※ 日本化薬株価・TOPIXは、比較のため2014年4月の終値データを100として指数化しています

トータル・シェアホルダー・リターン (TSR)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
株主総利回り(TSR)(%)	—	110.5	123.7	131.9	147.3	164.0
配当込みTOPIX(%)	—	142.1	145.0	153.4	216.8	213.4
最高株価(円)	1,448	1,169	1,322	1,289	1,424	1,464
最低株価(円)	785	884	982	1,037	1,161	1,173
期末終値(円)	995	1,069	1,161	1,197	1,306	1,412
年間配当(円)	30	30	40	45	45	60

※ 株主総利回り(TSR:トータル・シェアホルダー・リターン)は、2019年度末の終値で投資した場合の2019年度以降の期末時点の値です

株主構成比の推移



※ 自己株式を除く所有株式総数に対する比率

株主・投資家情報
<https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/>連絡先 日本化薬グループIR活動事務局【コーポレート・コミュニケーション部】
TEL: 03-6731-5237 E-mail: prir@nipponkayaku.co.jp

世界的すきま発想。



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。

私は企業ビジョン「KAYAKU spirit」の
啓発を図るためのイメージキャラクター
「かやくーま」です。



Nippon Kayaku Group 統合報告書2025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.40のファインケミカルズ事業領域
「水系顔料インクジェットインクの伸長に向けて」をご覧ください。