



TechnoAmenity Report **2021**

テクノアメニティレポート



日本触媒

編集方針

日本触媒では2019年より「**TechnoAmenity** Report」として、経営計画や業績などの財務情報、およびESG（環境・社会・ガバナンス）活動などの非財務情報の両面を掲載する報告書を発行しております。

本レポートでは、日本触媒グループの企業理念『**TechnoAmenity** ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさ
と快適さを提供します』の実現に向けた取り組みを、幅広いステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目指しています。

また、レスポンシブル・ケア（RC）活動に関する詳細をご報告した「RC Report」、当社のESGの取り組みを数値で
まとめたESGデータを、当社Webサイトに掲載しています。あわせてご覧いただければ幸いです。

報告対象の範囲

日本触媒グループ（連結）を対象としています。ただし、レスポンシブル・
ケア活動に関する報告対象は、P.65に記載する、日本触媒および国内
グループ会社7社、海外グループ会社6社です。

対象期間 2020年4月1日～2021年3月31日
一部2021年4月以降のトピックスも掲載しています。

発行月 2021年9月

報告媒体のご案内

財務情報

冊子／
PDF

PDF



Financial Section
(英語版)

※2021年版は2021年11月に発行予定

冊子／PDF



TechnoAmenity Report
(日本語版／英語版)

非財務情報

PDF



RC Report
(日本語版／英語版)

Web
サイト



IR情報 <https://www.shokubai.co.jp/ja/ir/>



サステナビリティ活動 <https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/>
-ESGデータ <https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/esg/>

目 次

1 プロフィール

- 3 日本触媒の事業
- 5 日本触媒の価値観
- 7 価値創造の歴史

9 価値創造の追求

- 10 トップメッセージ



- 15 日本触媒の価値創造
- 19 事業の変革
- 21 環境対応への変革
- 23 組織の変革 取締役対談



27 中期経営計画の振り返りと今後の取り組み

- 28 中期経営計画「新生日本触媒2020 NEXT」の振り返り
- 29 SAP事業の競争力強化
- 31 新規事業・新規製品の創出加速

35 サステナビリティへの取り組み

- 36 日本触媒のサステナビリティ
- 37 CSR中期目標・取り組みと2020年度実績
- 39 レスポンシブル・ケア (RC) 活動
- 40 環境保全の取り組み
- 42 保安防災の取り組み
- 43 労働安全衛生の取り組み／
化学品安全の取り組み
- 44 品質への取り組み／
購買を通じたサステナビリティ活動
- 45 コンプライアンス
- 46 リスク管理
- 47 従業員とのかかわり
- 49 ダイバーシティ&インクルージョン
(D&I) の推進

50 ガバナンス

- 51 コーポレート・ガバナンス (企業統治)
- 54 社外取締役メッセージ
- 55 役員一覧

57 データセクション

- 57 連結財務11カ年データ
- 59 経営成績等の概況
- 61 連結財務諸表
- 65 会社概要／事業拠点／国内生産拠点／
主な海外生産拠点

日本触媒の事業

日本触媒は、さまざまな分野・用途の化学品原料を自社で生産する「基礎化学品」、原料から独自の技術で多様な誘導品を開発・生産する「機能性化学品」、全ての事業の“原点”となる触媒やエネルギー関連材料を開発・生産する「環境・触媒」の3セグメントで事業を展開し、お客様のベストパートナーとして持続可能な社会の実現に貢献しています。

基礎化学品事業

主に貢献するSDGs



基礎化学品事業は、アクリル酸と酸化エチレン、およびこれらを原料とする誘導品を扱っています。アクリル酸の誘導品には、塗料などに使われるアクリル酸エステルが、また、酸化エチレンの誘導品には、PETボトルやポリエステル繊維の原料となるエチレングリコール、洗剤の機能向上に役立つセカンダリーアルコールエトキシレート(ソフタノール®)などがあります。

主要製品 ()内は用途

- **アクリル酸**
塗料原料、粘着剤原料、高吸水性樹脂などの原料として使われています。
- **酸化エチレン**
ポリエステル原料、建設資材、洗剤原料などに使用されています。

機能性化学品事業

主に貢献するSDGs



機能性化学品事業は、アクリル酸や酸化エチレンなどの基礎化学品原料から独自の技術で付加価値の高い多様な誘導品を生産・販売しています。高吸水性樹脂(SAP)(アクアリック CA®)をはじめ、高機能アクリル樹脂(アクリビュア®)、コンクリート混和剤用ポリマー(アクアロック®)などにより、環境負荷低減や豊かな社会の実現に貢献しています。

主要製品 ()内は用途

- **アクアリック CA®**
(紙おむつ)



環境・触媒事業

主に貢献するSDGs

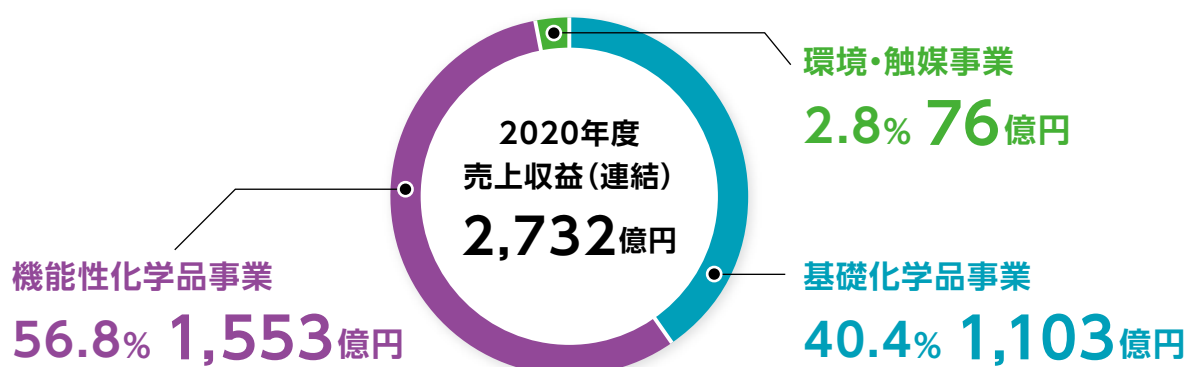


環境・触媒事業は、発電所やごみ焼却場などの排ガスを浄化する脱硝触媒やダイオキシン類分解触媒、工場などからの排水中の有害物質を効率よく酸化分解する触媒湿式酸化排水処理用触媒など、環境保全に貢献する製品の生産・販売のほか、固体酸化物形燃料電池用電解質シートなどの製品を通じて、省エネルギーや温室効果ガス(GHG)排出削減に貢献しています。

主要製品 ()内は用途

- **イオネル®**
(リチウムイオン電池)





- アクリル酸エステル(塗料)



- アクリル酸エステル(粘・接着剤)



- エチレングリコール(PETボトル)



- ソフトナール®(洗剤)



アクリル酸は世界 トップクラスの生産量

SAP、アクリル酸エステルなどさまざまな分野・用途の化学品原料となるアクリル酸は、当社独自の触媒技術と生産技術により高品質かつ安定的な供給を実現しています。世界トップクラスの生産能力を維持し、長期的な需要増に対応しています。

生産能力 **88** 万トン/年

- アクリビュア®、アクリキュアー®
など(フラットパネルディスプレイ)



- VEEA®
(UVインクジェット印刷)



- アクアロック®
(コンクリート混和剤用ポリマー)



SAPの生産量は 世界1位

1gで100~1,000gもの水を吸い取るSAP(アクアリック CA®)は、紙おむつの材料として育児・介護の負担軽減に貢献するだけでなく、砂漠化が進む土壌の保水力を高めるなど環境分野でも貢献が進んでいます。生産能力71万トンは世界1位を誇ります。

生産能力 **71** 万トン/年

- 固体酸化物形燃料電池用
電解質シート



- 触媒式ダイオキシン類
分解除去装置



市場から高い評価を 受けるイオネル®

電気自動車(EV)に搭載されるリチウムイオン電池の性能を飛躍的に高める電解質LiFSI(リチウムビス(フルオロスルホン)イミド、イオネル®)は、市場から高い評価を受けており、将来の需要増に対応するため、生産量を大幅に増やす計画です。

日本触媒の価値観

日本触媒グループ 企業理念

TechnoAmenity

私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します

経営理念

人間性の尊重を
基本とします

社会との共生、
環境との調和を
目指します

未来を拓く技術に
挑戦します

世界を舞台に
活動します

先見性のあるチャレンジ精神

日本触媒は80年にわたり事業を継続し、成長してきました。その発展の礎を築いたのは「やたがい炎の経営者」こと、実質的な創業者である2代目社長八谷泰造です。先行する米国企業から技術を導入せず、自社独自の技術にこだわり研究開発を続けたことが実を結び、八谷は1959年、川崎製造所において国産初の酸化エチレン製造に成功しました。このとき発揮された“先見性のあるチャレンジ精神”は、その後私たちが事業活動を行ううえでの羅針盤となりました。

社 是

「安全が生産に優先する」

日本触媒企業行動憲章

当社は、社会の発展のために、コンプライアンスと自己責任に基づいた企業活動を行うことを自らの社会的責任と考え、遵守すべき行動指針を「日本触媒企業行動憲章」として、次のとおり制定する。

- ① 当社グループの企業理念 **TechnoAmenity** のもとに、「よき企業市民」として行動する。
- ② 国内外の法令を遵守し、会社の規則に従って行動する。
- ③ 健康で明るい職場をつくり、一人ひとりがプロフェッショナルとしての能力を伸ばし、最大限、発揮する。
- ④ 社会のニーズを的確につかみ、有用かつ安全に配慮した製品やサービスを開発・提供する。
- ⑤ 無事故・無災害に注力するとともに、地球環境の保全を目指した取り組みを行う。
- ⑥ 公正かつ自由な競争に基づいて取引を行う。
- ⑦ 不法・反社会的勢力に対し、断固たる姿勢で対処する。
- ⑧ 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションをはかり、適切な企業情報の開示を行う。
- ⑨ 世界各地の文化・慣習を尊重し、地域に根ざした事業活動によって、その地域の発展に貢献する。
- ⑩ 以上の行動指針に基づく事業活動を通じ、会社の健全かつ持続的な発展に努める。

受け継がれたDNAで新たな価値を創出

2008年のリーマンショックの際、各企業が設備投資を抑制したときにも、私たちはその後の動向を読み、アクリル酸と高吸水性樹脂の生産設備の増設を完遂し、お客様に必要な製品を供給してまいりました。まさしく、創業以来のDNA、即ち“先見性のあるチャレンジ精神”を受け継いだ結果です。私たちはこのDNAを根底に、強みである研究開発力と生産技術力の掛け合わせにより競争力を発揮し、まだ世の中にない新たな価値を創出していきます。

価値創造の歴史

私たちは創業以来、独自の研究開発力と生産技術力に磨きをかけ、化学業界で日本初・世界初となる数多くの成果をあげてきました。これからも革新的な化学会社として、これまで培ったコア技術に加え新たな技術も活用し、お客様の課題解決に貢献していきます。

自社の持続的な成長

1941年 1945年 1950年 1955年 1960年 1965年 1970年 1975年 1980年

1941

1959

1970

社会への価値創造

軍需品の生産が優先された戦時中から一転、戦後の日本は復興に向けた衣・食・住に関するさまざまな産業で需要が増加。1941年に開発した無水フタル酸は、当初は航空機塗料や合成樹脂の原料として需要を伸ばし、戦後は衣類や建設資材など幅広い用途で使われることとなる塩化ビニル樹脂の可塑剤に用いられ、塩化ビニル工業の発展に貢献しました。



航空機
塗料原料
塩化ビニル
樹脂
可塑剤
合成樹脂
原料

急激な経済成長とともに、生活を豊かにする便利で快適なモノが求められ、大量に生産される中、それらを支える素材や製品に欠かせない化学品の需要が拡大します。1959年に開発した酸化エチレンは、現在では、PETボトルに使用されているPET樹脂の原料や、ポリエステル繊維の原料、建設資材や洗剤の原料に用いられるなど、日本の石油化学工業の発展に大きく貢献しました。



建設
資材
ポリエステル
原料
洗剤
原料

日米間の貿易摩擦による合成繊維メーカーの20%操業短縮や、OPECによる原油価格引き上げなどの厳しい経済環境の中、自社で低コストかつ大規模のアクリル酸製造を開始。アクリル酸は、塗料や粘着剤の原料に使われるとともに、高吸水性樹脂「アクアリックCA®」などのさまざまなアクリル酸誘導品を生み出しました。



塗料
原料
高吸水性
樹脂原料
粘着剤
原料

日本触媒独自の技術

無水フタル酸

自社開発のバナジウム触媒でナフタレンを酸化する技術により、日本で初めて、無水フタル酸の工業化に成功しました。

酸化エチレン

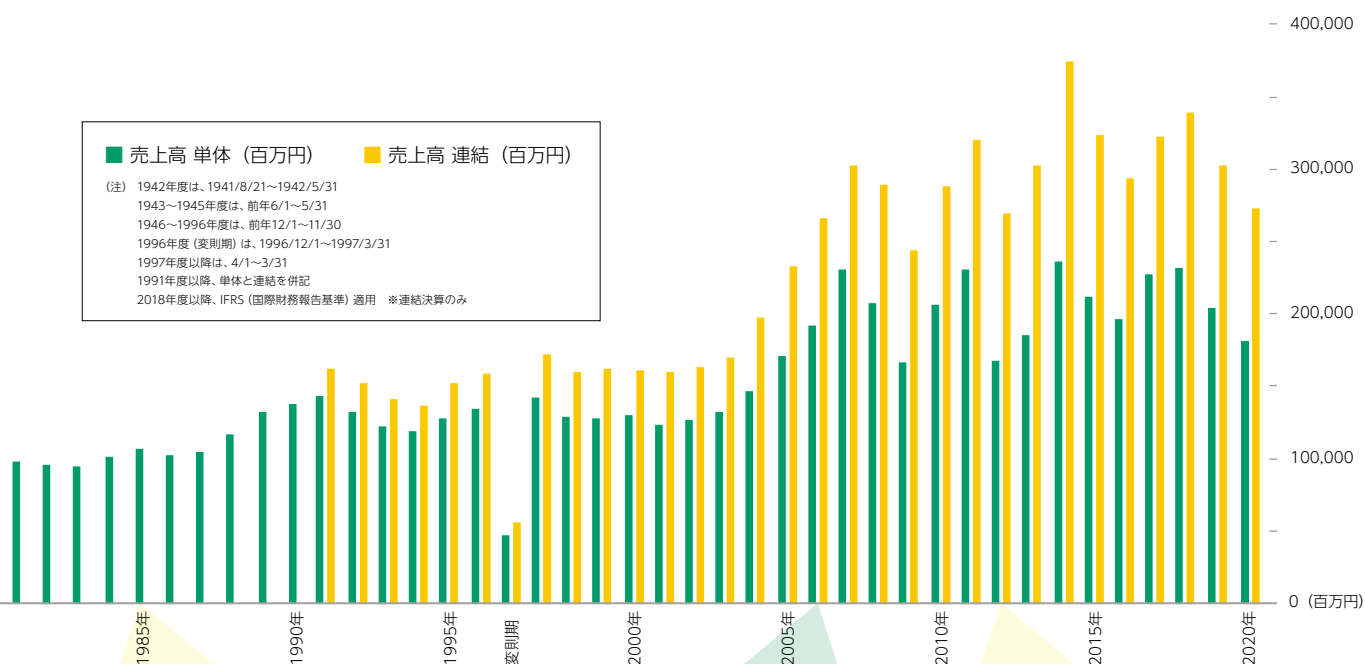
独自の接触酸化技術を活用し、日本初の純国産技術による酸化エチレンの工業化に成功しました。

※国内最大級の生産規模を誇っています。

アクリル酸

世界で初めて、プロピレンの直接酸化技術でアクリル酸を工業化しました。当社が開発したアクリル酸製造技術と触媒は、世界の大手アクリル酸メーカーで広く採用されています。

※世界有数の生産規模を誇っています。



1985

2006

2012

女性の社会進出とともに育児の負担を減らす製品が求められる中、1985年に赤ちゃんが使う紙おむつの性能を飛躍的に向上させる高吸水性樹脂「アクアリック CA®」の大規模生産を開始しました。優れた吸水性と保水性を有する高吸水性樹脂が紙おむつに採用されたことで、1日の平均使用回数が減少するなど育児の負担が軽減され、生活の質向上に貢献しました。

紙おむつ



液晶テレビの大型化・薄型化や、革新的なスマートフォンの誕生と普及によりフラットパネルディスプレイ用として光学用フィルムの需要が拡大。2006年に企業化した高機能アクリル樹脂「アクリビュア®」は、高い透明性と光学特性、耐熱性を兼ね備えた機能性ポリマーとして、デジタル端末の普及に貢献しています。

フラット
パネル
ディスプレイスマート
フォン

携帯電話やスマートフォンの普及を支えてきたリチウムイオン電池。「イオネル®」はリチウムイオン電池の電解質として使われ、低温から高温まで広い温度範囲で、電池のサイクル特性、レート特性、保存安定性の向上、電池パックの膨張抑制に効果を発揮します。今後は、気候変動の緩和や効率的なエネルギー活用に向けて、電気自動車(EV)や電力貯蔵分野などでのさらなる拡大が期待されています。

電気
自動車電力貯蔵
分野

高吸水性樹脂

アクリル酸を原料として、高吸水性樹脂「アクアリック CA®」の大規模生産を開始して以来、技術・生産とも世界をリードしてきました。

※グローバルに生産体制を整え、世界トップの生産量を維持しています。(2021年4月時点、当社調べ)

アクリビュア®

新規ポリマー設計技術により、従来にはない高機能アクリル樹脂「アクリビュア®」の企業化に成功しました。

イオネル®

独自の合成・精製方法により、リチウムイオン電池用の電解質「イオネル®」を量産化する技術を世界で初めて確立しました。

価値創造の追求

日本触媒は、変化の激しい市場ニーズへの対応や顕在化する社会課題の解決に向けて、研究開発力と生産技術力を融合した「競争力」に磨きをかけ、社会に役立つ「すごい素材」の創出を通じて、絶え間ない価値創造の追求に挑戦しています。

- 10 トップメッセージ
- 15 日本触媒の価値創造
- 19 事業の変革
- 21 環境対応への変革
- 23 組織の変革 取締役対談

トップメッセージ



**2030年の目指す姿を実現するため、
日本触媒グループは新たな方針のもと、
スピード感を持って変革を
進めていきます。**

代表取締役社長

五嶋祐治朗

創立80周年を迎えて

日本触媒は2021年に創立80周年を迎えました。創業当時の精神“先見性のあるチャレンジ精神”は脈々と受け継がれ、他社にはない独自の技術で世の中に新たな価値を創出しているという姿勢を、今も常に新たにしています。

ただ、この80年の間、経営がずっと順風満帆であったかと言いますと決してそうではなく、厳しい波が何度も訪れては当社はそれらを乗り越えてきました。オイルショックやリーマンショックなどさまざまな危機を経験してきましたが、今振り返ると一番厳しかったのは当社

自身が起こした2012年の姫路製造所での爆発・火災事故です。それまで技術力には自信を持って事業活動を行ってきましたが、アクリル酸という世界的にも高いシェアを誇ってきた主力製品のプラントで事故を起こしたことは、世の中に対して申し訳ないという気持ちと同時に、自分たちのものづくりが本当にこれで良かったのかと思い悩む出来事でした。ただ、当社はこの事故を厳粛に受け止めて、全社一丸となって立て直しと信頼の回復に全精力を注ぎました。この時生まれた団結力は本当に強いものだったということが思い返されます。

長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」

長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」

〈2030年の目指す姿〉

- 人と社会から必要とされる素材・ソリューションを提供
- 社会の変化を見極め、進化し続ける化学会社
- 社内外の様々なステークホルダーとともに成長

〈2030年の目指す姿に向けた3つの変革〉

①事業の変革

- ◆ 既存分野から成長分野へのポートフォリオ変革
 - ・収益性の高いソリューションズ事業を拡大
 - ・事業基盤強化に向けマテリアルズ事業を抜本的に立て直し
 - ・DX推進による生産性向上、新たな価値の創出

②環境対応への変革

- ◆ 2050年カーボンニュートラル実現に向けたサステナビリティ推進

③組織の変革

- ◆ 成長し続ける組織、多様な人財がいきいきと働く会社への変革

いざ変革が必要となったときの決断力や団結力は、当社の強みになっていると思います。

そして今、当社を取り巻く事業環境は大きく変化し、化学製品のグローバル化、コモディティ化が進む一方、求められる機能も多様化しており、大変厳しい状況を迎えています。また、気候変動対応に対する取り組みも必要不可欠であり、この分野では化学が貢献できる余地が多くあります。当社は2020年度に後半中期経営計画「新生日本触媒2020 NEXT」を終えましたが、目標達成に至ることはできませんでした。大きな要因の一つが、マーケティング力が弱かったことと考えています。また、技術開発力には自信があるものの、研究開発で1の芽が出たものを10にする、あるいは100にするという、事業化に向けてやり抜く組織力が少し弱かったと認識しています。

これらの状況を踏まえたうえで、持続可能な社会の実現

への貢献を目指した企業理念 **TechnoAmenity** の精神に立ち返り、10年後の2030年の目指す姿を描いたのが、日本触媒グループ長期ビジョン「**TechnoAmenity for the future**」です。当社グループはこれまでも既存事業の競争力強化とそれに続く新規製品・新規事業創出に取り組んできましたが、残念ながら大きな成果は得られていません。これまでの延長線上では成長はない、すなわち「変革無くして成長無し」という強い危機感を持っています。そこで、長期ビジョンでは3つの変革「事業の変革」「環境対応への変革」「組織の変革」を掲げて取り組んでいきます。

なお、長期ビジョンの実現に至るまでの具体的な行動計画となる中期経営計画については2021年度中に策定し、2022年4月より本格実行していく予定です。ただし、2021年度を中期経営計画ゼロ年度とし、計画策定完了を待たずさまざまな取り組みを開始していきます。

長期ビジョンを策定 ～3つの変革に向けた想い～

事業の変革

事業の変革では、既存分野から成長分野へのポートフォリオ変革を掲げています。アクリル酸や高吸水性樹脂(SAP)、酸化エチレンなどを「マテリアルズ」、多様な産業の顧客ニーズに応えるため当社の強みであるキーマテリアル開発力によって他社にない独自の機能を提供する製品群を「ソリューションズ」とし、それぞれの事

業群の強みを活かしていきます。

マテリアルズ事業については、SAP サバイバルプロジェクトの継続や酸化エチレン事業の収益性改善の取り組みも含めて、競争力を強化していきます。また、脱炭素やリサイクルの取り組みも推進していきます。

ソリューションズ事業拡大に向けての鍵となるマーケティング力の強化については、研究部門と営業部門が共同で動き、ニーズや顧客課題が把握できた時にそれ

を解析し、素早くソリューションを提案するというサイクルをつくっていきます。また、顧客の真のニーズを理解するために、その課題を自ら再現する評価技術を改めて強化することで、ターゲット市場への事業拡大につなげていく考えです。これまで経験豊富な社員が得意としてきた勘・経験・度胸の“KKD”を使ったマーケティングも重要ではありますが、今後は集めたデータをもとにした新しい“KKD”、仮説・検証・データ活用も組み合わせることで進めていくことが大事だと考えています。

2030年に目指す事業ポートフォリオは、ソリューションズの売上高比率を現在の30%から、新規事業も加えて50%以上に高めていくというものです。利益率の高いソリューションズ事業を拡大することにより全社の利益率を高め、環境変化に柔軟に対応できる会社へと変革します。

環境対応への変革

今後、当社が企業としての社会的責任を果たし、持続的に事業を行ううえで、サステナビリティへの取り組み、特に2050年のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みは極めて重要だと認識しています。

カーボンニュートラル実現に向けて、生産工程におけるCO₂排出量を削減していくことはもちろん、当社の製品を使うことによって、また当社の技術の提供によって、環境にやさしい川下の製品が生まれることで温室効果ガス(GHG)削減に貢献することも重要です。現在カーボンニュートラルへの貢献について種々解析を進めており、2022年度からの中期経営計画では、2050年を見据えた定量目標を示したいと考えています。

当社の製品によってGHG削減に貢献する事例の中で、今最も進行し、大きな期待を寄せているのが電池

材料の分野であり、有力な市場の一つとして欧州が挙げられます。欧州ではグリーン・ディールを掲げ、EVやそれに関連する電池材料、また、充電ステーションなどの需要を後押しし、一大産業として計画されています。リチウムイオン電池の電解質として使われる「イオネル[®]」は、EVに用いられる電池の長寿命化や諸特性向上に寄与することから、生産体制を大幅に拡充する計画を2020年度から練っています。さらに、欧州での現地生産も視野に入れ、市場開拓のために、ベルギーにあるニッポンショックバイ・ヨーロッパN.V.へ電池のマーケティング専任の人員を派遣するなど、さまざまな準備を進めています。

それ以外の環境対応についても、例えば当社が従来から販売している排ガス処理触媒や、CO₂を吸収できる素材への注目が高まっていますし、吸収したCO₂の利用に当社の触媒技術が活用できるという期待もあります。そのような用途に対して、得意とする企業と連携しながら、当社が入り込めるところを開拓し、技術として売り込みたいと考えています。その他、紙おむつから回収したSAPのリサイクルは、世界最大手のメーカーである当社の責務として取り組んでいかなければならないと考えており、既にパートナーとともに循環型のエコシステム構築に向けて取り組みを開始しています。

さらに、2021年3月には気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures、以下「TCFD^{*}」)提言に賛同を表明しました。今後気候変動におけるリスクと機会が当社事業に与える影響に関して検討を進め、TCFDのフレームワークに基づく情報開示を進めていきます。

※ TCFD：世界の主要国・地域の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会(FSB)によって設置されたタスクフォースで、気候変動に関する企業が任意で行う気候関連のリスク・機会に関する情報開示のフレームワークを示しています。

事業戦略 「マテリアルズ」と「ソリューションズ」

マテリアルズ

高品質の素材を
高い生産技術力で
グローバルに提供する

- ・ベーシックマテリアルズ
(酸化エチレンなど)
- ・アクリル
(アクリル酸およびアクリル酸
エステル類・高吸水性樹脂)

ソリューションズ

多様な産業の顧客ニーズに応えるため、
当社の強みであるキーマテリアル
開発力を活かし、他社にない独自の
機能を提供する

- ・インダストリアル&ハウスホールド
(生活消費財、自動車、建材分野など)
- ・エナジー&エレクトロニクス
(電池、エレクトロニクス分野など)
- ・ライフサイエンス
(健康医療、化粧品分野)

組織の変革

現在当社が注力しようとしている分野・テーマが、0が1になり動き始めたとき、本当に伸びるものなのか、顧客の志向が変わらないのかを見極め、Go（実行）かStop（中止）かの経営判断を迅速かつ果敢に行える自律型組織への変革が必要です。また、そのためには権限委譲が必要となりますが、権限を委譲されるということは同時に、責任も伴います。このあたりの意識改革も必要と考え、2021年4月から本部長クラスの人事評価制度を変更しました。具体的には、目標として短期でできそうなことを挙げるのではなく、中長期の視点でより野心的な目標を掲げるように変え、その目標は自部署内だけでなく他の部署にも公開するようにしました。それをバックキャストして、短期のマイルストーンを設定し、一つの大きな成果として評価していくようにしました。そうすることで本部長クラスの覚悟を示し、経営戦略から部門における目標までの一貫性を持たせるということを狙っています。

また、自律型人材の育成に向け、ダイバーシティ&イ

ンクルージョン（D&I）も引き続き重要な施策の一つとして取り組んでいきます。多様な考え方をぶつけ合っこそ、新しいイノベーションが生まれます。これは事業の変革をはじめさまざまな変革のために必要な要素です。新しい分野に進出していくときには、自前主義にとらわれず、必要に応じて外部の知見を、採用やM&Aにて積極的に取り入れています。

そして、ガバナンスや内部統制において今気を付けなければならないのは、業績を立て直すにあたって、無理をすることなく、健全な企業風土のもとで進めていくということです。そこは、これまでの研修でも取り組んできたところですが、今後も教育を含めてコンプライアンスの徹底をより一層進めていきます。さらに、ガバナンスに関する重要な課題として、取締役会のあるべき機能・役割の整理があります。取締役会の最大の役割は、特にわれわれが新しいことにチャレンジしていくときにどんなリスクを認識しているか、そのリスクに対してどういう備えができているのか、しようとしているかといったことを常に把握し、会社の方針を示すことだと考えます。

後半中期経営計画 「新生日本触媒2020 NEXT」の振り返り

得られた成果

後半中期経営計画は、全体としては目標達成には至りませんでした。そうした中で得られた成果もあります。重点施策の一つであったSAPサバイバルプロジェクトでは、全てのサプライチェーンにおける課題・問題を洗い出し、海外拠点を含め対策を実施してきました。先ほどの団結力とも関係しますが、全社の全ての部門が関わって一つのテーマに集中して取り組むことにより、部門間の壁を越えて議論ができるようになっていきます。さまざまな立場や知識を持つ人が入って議論することが、メリットを最大化することはもちろん、その裏返しの見落とされたデメリットはないかといったリスク管理的な面においても有効に機能するようになっていきます。同じ施策を実施するうえで、これまでよりも確実性が高まっているという手ごたえを感じています。

また、新規事業・新規製品の創出加速に向けた取り組みの一つとして、戦略的投資の予算を設けてM&A提携先を探してきました。結果的には大型のものは実践できませんでした。相手先の強みなどを冷静に評価するという部分に関しては、学ぶことが多かったと思います。

今後も新しい分野・領域を広げていくためには、外部との協業という方法は依然として重要であり、工夫していく必要があると思っています。

顧客のニーズを迅速に組み対応するマーケティングの重要性も、後半中期経営計画の取り組みの中で認識が高まり、体制の強化などを図ってきました。今後、長期ビジョンにおける「事業の変革」の一環としてさらに重視して取り組んでいきます。

三洋化成工業株式会社との経営統合の中止について

当社と三洋化成工業株式会社は、両社の強みを活かして企業価値をさらに向上させることを目指し、2019年より経営統合に向け検討を進めていましたが、残念ながら2020年10月21日に経営統合を中止するという判断に至りました。両社を取り巻く事業環境が急速にかつ大きく変化したことで、経営統合を実施することが困難になり、まずはそれぞれの会社が持つ優位性を独自に発揮し企業価値を向上させることが必要との認識に至りました。経営統合実現のためさまざまなご支援とご理

解をいただきましたステークホルダーの皆様へ深く御礼申し上げますとともに、ご期待に沿えなかったこと、ご心配をおかけしましたことをお詫び申し上げます。

足元の業績立て直しについて

足元としては、業績悪化に非常に危機感を覚えています。2021年も半ばを過ぎた今、世界経済は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、欧州では未だ厳しい状況にあり、中国や米国では持ち直しの動きが続くものの、アジア新興国でも不安定な状況にあります。また、長期化する米中貿易摩擦による影響や原油情勢の動向など、先行きが不透明な状況が続いています。このよう

な中、1～2年は足元の業績立て直しに集中する必要がありますが、これは妙案があるわけではありません。販売数量の拡大やコスト削減だけでなく、原料価格の変動に応じたお客様とのタイムリーな価格修正も一層重要になると考えています。今までは1年に1回とか半年に1回の価格交渉でよかったものが、毎月のように修正しなければなりません。

一方、後半中期経営計画における新規事業の創出加速の取り組みで、芽は着実に出てきており、これらをしっかりと育てていきます。具体的には、ライフサイエンス、電池などのエネルギー・資源、環境などの分野を大きく伸ばしたいと考えています。これらの分野は集中的に進め、しっかり前進するように投資を継続していきます。

長期ビジョンをもとにした企業文化を醸成

長期ビジョンを打ち出しましたが、ビジョンの必要性を理解し、そこに将来の夢や希望、働きがいなどが生まれることが、特に若い社員には非常に大きな意味を持つと認識しています。ですので、これから具体的な計画に落とししていくときに経営層や管理層だけではなく、若い人を巻き込んだ議論をしていくべきと考えています。こういう時こそコミュニケーションを密にして一体感を醸成していくというのは非常に大事で、長期ビジョンについての対話会を行い、私自身が各拠点をまわり、海外はオンライン会議になりましたが、さまざまな意見

を直接聞きました。また、全ての意見や質問を受け切れないのでデジタル目安箱のようなものをイントラネット上に設け、私のところに全て上がってくるようにして、フィードバックも行っています。

全社員が長期ビジョンという方向性をもとに、自ら考え、自ら行動していく。これを機に大きな変革に向かって、一人ひとりが“先見性のあるチャレンジ精神”を常に持ちながら実践していく企業文化を改めて醸成していく所存です。



日本触媒の価値創造

日本触媒が誇る強みは、「キーマテリアル開発力」とそれらを核とした「競争力ある製品群」です。今後、提案力（営業リソース）、評価技術など、研究開発体制、生産・供給体制にリソースを投下し強化します。これによって、顧客課題に対しタイムリーにソリューションを提供することで、ライフサイエンス分野、エネルギー分野、環境分野など、社会課題の解決に貢献していきます。

社会トレンド

- 人口増加
- 高齢化
- 新興国経済の発展
- ニーズ多様化
- デジタル技術発達 など

社会課題

- 安全安心・健康寿命の実現
- 気候変動問題への対応
- 技術発達を支える新素材 など



日本触媒グループ
企業理念

マテリアルズ

高品質の素材を高い生産技術力でグローバルに提供する

ソリューションズ

多様な産業の顧客ニーズに応えるため、
当社の強みであるキーマテリアル開発力を活かし、
他社にない独自の機能を提供する

生活消費財、自動車、
建材、水関連分野 など

収益性改善

アクリル
(含む高吸水性樹脂)
ベーシック
マテリアルズ

徹底的なコスト削減や
他社とのアライアンス
により競争力を強化

バイオ化／
リサイクルに
積極的に取り組む

インダストリアル＆
ハウスホールド

周辺市場での
事業拡大・
環境貢献製品拡充

顧客課題に対し、
単一の素材提供だけでなく、
複数の製品・技術を組み合わせ、
タイムリーに
ソリューションを提供

顧客課題解決

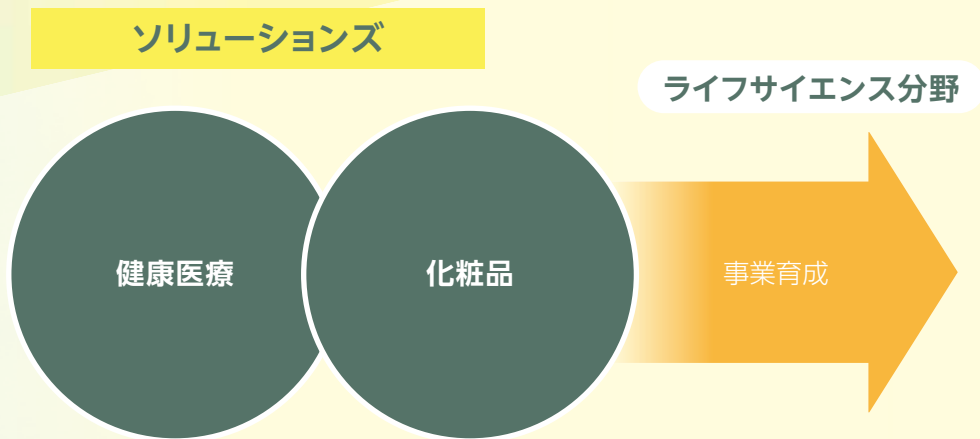
脱炭素・ リサイクル推進

エネルギー＆
エレクトロニクス

成長市場での
事業確立

電池・エネルギー・
エレクトロニクス・環境分野

日本触媒の価値創造



事業の変革

既存分野から成長分野へのポートフォリオ変革

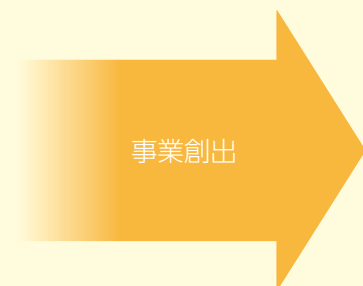
環境対応への変革

2050年カーボンニュートラル実現に向けたサステナビリティ推進

組織の変革

成長し続ける組織、多様な人財がいきいきと働く会社への変革

3つの変革



成長分野

貢献分野

長期ビジョン

「**TechnoAmenity** for the future」

〈 2030年の目指す姿 〉

- ☐ 人と社会から必要とされる素材・ソリューションを提供
- ☐ 社会の変化を見極め、進化し続ける化学会社
- ☐ 社内外の様々なステークホルダーとともに成長



事業の変革

既存分野から成長分野への
ポートフォリオ変革

日本触媒は、環境変化に柔軟に対応し成長するため、2022年度より事業セグメントをマテリアルズとソリューションズの2つに再編します(→P.12)。マテリアルズ事業では高品質の素材を高い生産技術力でグローバルに提供、ソリューションズ事業では多様な産業の顧客ニーズに応えるためキーマテリアル開発力を活かし、他社にない独自の機能を顧客に提供することを目指します。

ソリューションズ事業拡大

ソリューションズ事業では、これまでの単一の素材提供だけでなく、複数の製品・技術を組み合わせたソリューションも提供することで、顧客課題の解決にタイムリーに貢献していくことを目指します。

ソリューションズ事業拡大の鍵となるマーケティング力の強化のため、ニーズや顧客課題を適切に把握し速やかに提案できる組織体制への見直しを行いました。さらに、顧客課題を再現できる評価技術の確立や開発スピードを向上させるDXの推進などの研究開発体制の強化、少量の生産からタイムリーに対応できる生産・供給体制の整備にも取り組みます。

I マーケティング力強化

日本触媒は、新規事業ターゲット分野の開発・マーケティング活動へ一層注力し、中長期をにらんだ市場開発力・ソリューション展開の強化策を構築していきます。具体的には、既設の事業部門の事業企画開発部と2021年4月に組織改編したR&D部門の事業開拓部が連携することにより、開発段階から顧客情報を一元化し、顧客の

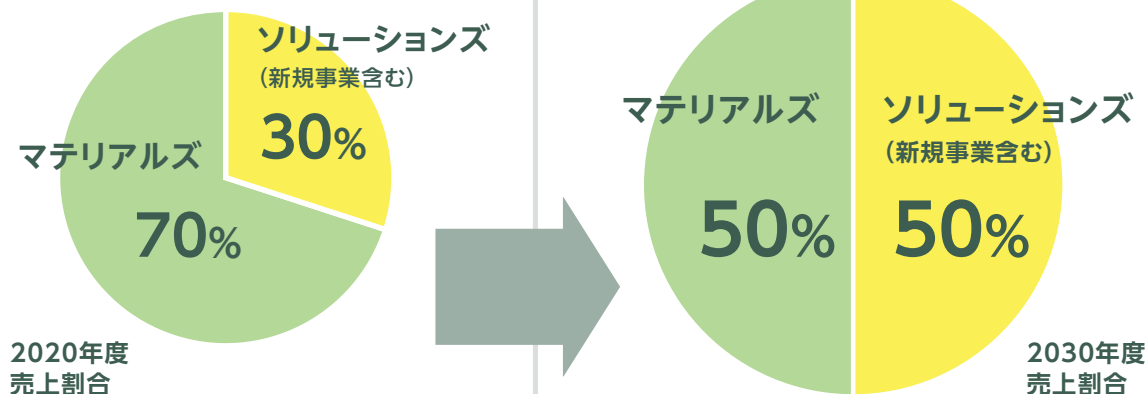
ニーズに速やかに対応するとともに適切にリソースを配分、事業の芽をスピーディーに成長させることを狙いとしています。また、施策の一環として2020年からデジタルマーケティングにも注力しています。マーケティング特設サイトの設置やメールマガジンの配信などにより、顧客の拡大、製品用途の拡大を図っています。これらにより、事業の芽が出て強力に進めるべきプロジェクトについては、早期事業化を目的とした事業化推進プロジェクトを設置し短期集中で取り組みます。

さらに、事業部と事業創出本部にまたがるR&D組織全体を俯瞰し、短期から中長期を見据えたイノベーション戦略と推進方策を立案する経営直轄の部署として「R&D統括部」を設置しました。環境の変化を見据えながらスタートアップとの協業をはじめとするオープンイノベーション、海外R&D拠点活用や事業創出人財の育成も推進していきます。

I R&Dにおけるデータ解析

近年、製品開発全般において多様化する顧客ニーズへの対応と事業化までのリードタイム短縮への要求がますます高まっていることから、2020年にデータサイエンス&インフォマティクス(以下、DS&I)推進室を設置しまし

目指す事業ポートフォリオ



た。これまでデータサイエンスならびにマテリアルズ・インフォマティクスで蓄積した技術と知見をさらに発展させ、データ駆動型の研究開発を全社的に強化していきます。DS&I推進室では将来を見据えた設備投資と技術実証を行うとともに研究開発者のデータリテラシーの醸成を重要視し、当該人材の継続的育成と全研究部門への適切な配置を進めていきます。

中長期的には組織横断的な情報基盤の構築に取り組むことで、当社のデータ資源を研究開発戦略上のさらなる強みへと変革し、探索研究から事業化までの飛躍的な確度向上と期間短縮を目指します。

マテリアルズ事業強靱化

マテリアルズ事業では、これまで取り組んできたSAPサバイバルPJの継続をはじめとして、徹底的なコスト削減を進め、他社とのアライアンスも含め競争力を強化していきます。また、脱炭素とリサイクルも積極的に推進し、強靱な事業としていきます。

収益性の改善

前・後半中期経営計画では、重点施策の一つとして「SAPサバイバルプロジェクト」に取り組み、徹底なコスト削減策を実施してきました（→P.30）。施策を継続、完了させるとともに、成果を他の事業へも展開していきます。その一つとして、酸化エチレン事業の収益性改善を図る「EOレジリエンスプロジェクト」を開始しました。さらにDXを推進することにより、生産性の向上、コスト削減を進めていきます。

脱炭素・リサイクルの推進

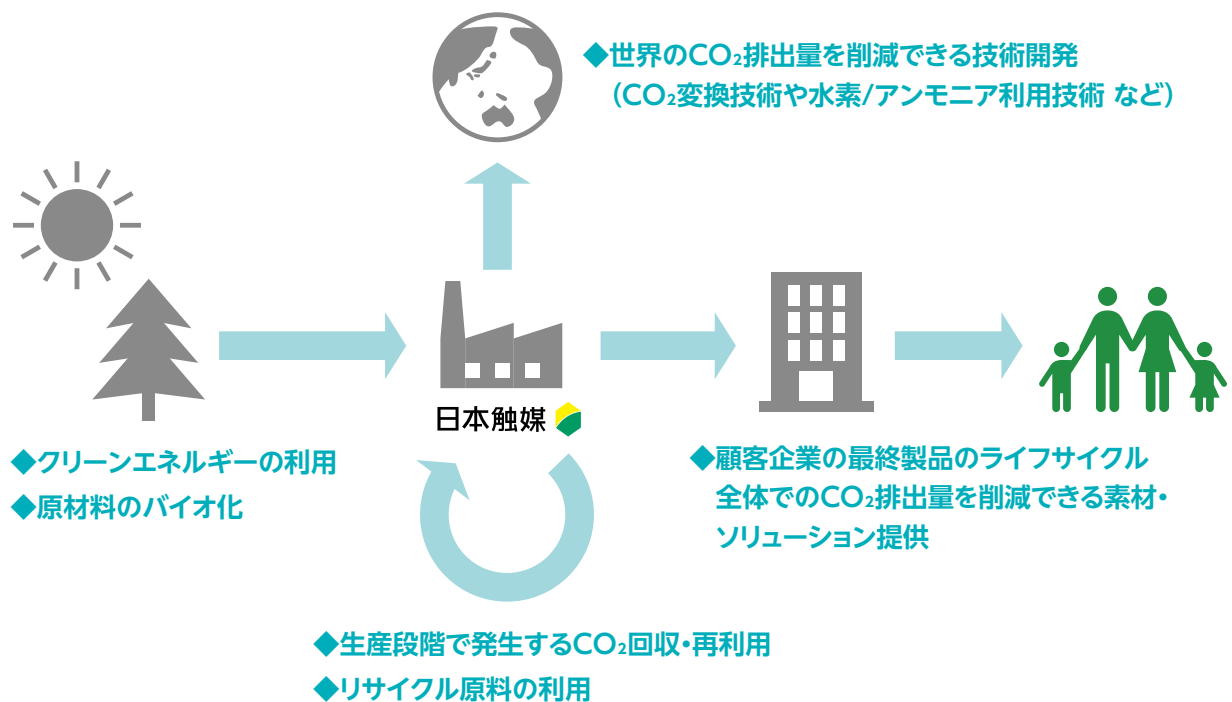
持続的に事業を成長させるためには地球環境に対する負荷を低減させていくことが必須です。当社では、バイオマス原料を使用する製品（アクリル酸やSAP、酸化エチレンなど）の供給や使用済み紙おむつのリサイクルシステム実現の検討を進め、脱炭素・リサイクルを推進していきます。

環境対応への変革

2050年カーボンニュートラル実現に向けて

日本触媒は、長期ビジョン「**TechnoAmenity** for the future」で掲げる「2030年の目指す姿」の実現に向けて、環境対応への変革に取り組んでいきます。クリーンエネルギーの利用や原材料のバイオ化をはじめ、生産段階におけるCO₂の回収・再利用やリサイクル原料の利用、顧客の使用段階におけるCO₂排出量削減に向けた素材・ソリューションの提供など、サステナビリティ活動を積極的に推進していきます。また、CO₂変換技術や、水素、アンモニア利用技術など世界全体のCO₂排出量を削減できる技術開発にも取り組み、2050年カーボンニュートラル実現に貢献していきます。

事業創出戦略・機能の強化のため、2021年8月には、事業創出本部にグリーンイノベーション推進部を設置しました。前年に設置したサステナブルプロジェクトおよびエネルギー・資源に関する研究・企画開発組織を統合することで、社内の技術や知見を集約、他社との協業も視野に入れた戦略を打ち出し、波及効果の大きな技術開発に取り組みます。



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) 提言への賛同表明

日本触媒は、2021年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)*提言に賛同を表明しました。今後、気候変動におけるリスクと機会が当社事業に与える影響を検討し、TCFDのフレームワークに基づく情報開示を進めていきます。

※TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略称。世界の主要国・地域の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会(FSB)によって設置されたタスクフォースで、気候変動に関する企業が任意で行う気候関連のリスク・機会に関する情報開示のフレームワークを示しています。

取り組み事例

高吸水性樹脂(SAP)のリサイクル技術

新たな
価値

「使い捨て」から
「循環利用」への転換
による廃棄物削減



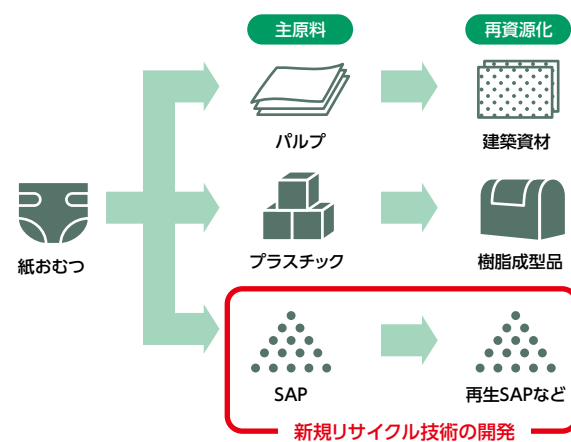
紙おむつは、主に紙パルプ、プラスチック、SAPで構成されています。使用済み紙おむつのリサイクルは、トータルケア・システム株式会社により、原料の一部で実用化されています。リサイクル処理後の再生パルプは建築資材の原料(外壁材、内装材など)として有効利用され、プラスチックは固形燃料としてサーマルリサイクルされています。

日本触媒は、まだ実用化されていないSAPのリサイクル技術について検討を開始し、大人用紙おむつメーカー大手の株式会社リブドゥコーポレーションとトータルケア・システムとの3社共同で、新規リサイクル技術の開発に成功しました。この技術は、①尿を吸収して大きく膨らんだSAPに処理を施して紙パルプとの分離性を高め、紙パルプの回収率を向上させる技術、②SAPの性能低下を最小限に抑えつつ回収ができ、かつリサイクル時の省エネルギー化や河川などの水質保全にも配慮した技術の2点です。

これらの技術は、当社が生産する全てのSAPはもちろん、他社のさまざまなSAPにも適用できる技術です。今後はこの技術を実用レベルまで高めていくとともに、リサイクルし

やすい素材と処理技術の開発を進め、3社共同によるリサイクルシステムの構築に取り組んでいきます。

使用済み紙おむつからの再資源化



蓄熱デバイスの成型技術

新たな
価値

再生可能エネルギー
の蓄熱による
利用拡大



日照や風況の影響を受ける再生可能エネルギーの有効活用には、得られたエネルギーを一時的に蓄える技術との併用が必要です。蓄エネルギーの方法として、安価な手段となりうる蓄熱デバイスが注目されています。

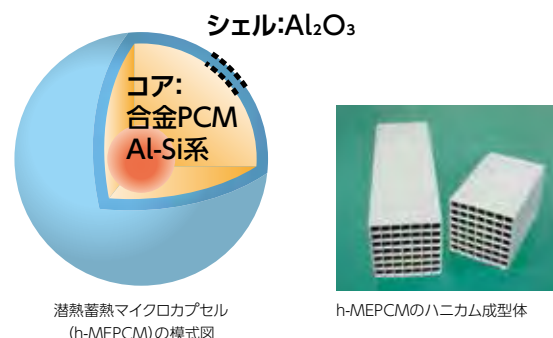
日本触媒は、北海道大学大学院工学研究院附属エネルギー・マテリアル融合領域研究センターの能村貴宏准教授、国立研究開発法人産業技術総合研究所と共同で、NEDOエネルギー・環境新技術先導研究プログラムにおいて「合金系潜熱蓄熱マイクロカプセルを基盤とした高速かつ高密度な蓄熱技術の研究開発」事業を受託しました^{*1}。能村准教授の開発したマイクロカプセル(h-MEPCM^{*2})は、高融点のアルミナの殻を持つ粒子の中で核の金属が溶解することで潜熱として熱を蓄えることが可能です。受託プログラムでは、粉末状のh-MEPCMを当社の触媒成型技術を用いて、利用しやすいペレットやハニカムなどの成型体加工し、蓄熱デバイスとしての性能評価を行うこと、さらにシミュレーションモデルを構築し、想定用途における効果も評価し

て、社会実装を進めることを目指しています。

蓄熱デバイスは再生可能エネルギーの貯蔵だけでなく、さまざまな余剰熱の貯蔵が可能です。エネルギーの有効活用、気候変動の抑制に向け、蓄熱デバイスの実用化に取り組めます。

^{*1}: 当社ニュースリリース <https://www.shokubai.co.jp/ja/news/news0448.html>

^{*2}: h-MEPCM: Microencapsulated phase change materials (マイクロカプセル潜熱蓄熱材)。hは北海道大学。



潜熱蓄熱マイクロカプセル
(h-MEPCM)の模式図

h-MEPCMのハニカム成型体

組織の変革

| 取 | 締 | 役 | 対 | 談 |

取締役常務執行役員
(事務部門管掌)
総務人事本部長

高木 邦明

社外取締役

櫻井 美幸

対談日: 2021年6月3日(新型コロナウイルス感染症対策を万全に行い実施)

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の推進により、新たな価値を創造していく

なぜD&Iに取り組むのか

Ⅰ 日本におけるD&Iの現状

高木: 日本触媒は80年の歴史を持つ化学メーカーで、製造現場で女性が活躍できる環境の整備がなかなか進んでこなかったこともあり、男性従業員比率が非常に高いです。日常の会議でも周りを見渡すと男性ばかりで、女性の数が非常に少ないと感じていますし、外国籍従業員も少ないです。私は、日本触媒に来て2年になりますが、今から10年以上前に、前職で8年程シンガポールに駐在していました。当時はまだダイバーシティ&インクルージョン (以降、D&I) という言葉もない時代でしたが、現地では女性従業員の比率が高く、マネージャークラスの女性がたくさん活躍されており、性別や国籍などをそもそも意識していない世界を経験しました。そのため、帰国後に日本政府や日本企業がダイバーシティを推進しようとしていることに驚き、改めて日本における女性の社会進出の状況を認識し、時間が逆戻りしたように感じました。

櫻井氏: 日本は、安倍前首相の時から女性活躍推進という掛け声を大きくし、指導的地位における女性の割合を30%にしようなどさまざまな施策を実行していますが、なかなかうまくいっていない印象です。最近では新型コロナウイルス感染症の影響により、男性よりも女性の離職率が高くなるなど、改めて男女の格差が浮き彫りになっています。日本触媒の女性採用比率は毎年20%前後(事務系・化学系採用)で推移し、女性従業員比率は直近の2020年度で8.6%とお聞きしています。入社される割合がそもそも低いと、全体の数も増えないという構図ですが、企業風土として、今の日本触媒はやはり男性社会かもしれません。それを変えていこうとしておられるのは素晴らしいことですし、私も期待しています。

Ⅱ イノベーションや生産性向上に寄与するD&I

高木: D&I推進は、当社が抱えるいくつかの経営課題の解決につながると考えています。その一つがイノベーションの創出です。これまでのような同質性の高い職場による製

品開発をこのまま続けていけば、競争優位性を失ってしまうという危機感を持っています。近年いわれるVUCA*の時代に新たな価値を創造していくためには、D&Iの推進が鍵となりますし、長期ビジョン「**TechnoAmenity** for the future」の中の「組織の変革」にD&I推進が位置付けられた理由もこのあたりにあります。

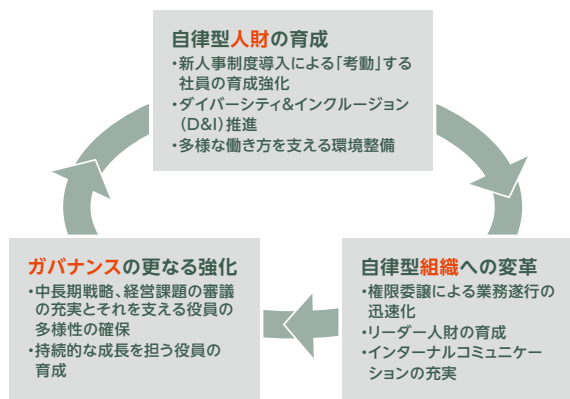
*VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の4つの単語の頭文字。

櫻井氏：性別や年齢、国籍、考え方や価値観など、多様なバックグラウンドを持った人が集まり、さまざまな視点で発言したり、アイデアを共有したりすることで、より深い議論や気づきを得ることにつながります。当たり前だと思っていたことが違う価値観に触れることでイノベーションの創出につながっていくのだと思います。またD&Iの推進には、働き方の変化も求められます。例えば、会議の開催を誰もが参加しやすい時間帯に変えることで、時間に制約のある人でも参加しやすくなります。女性に限らず、これまで能力を活かしきれていなかった人が意欲的に働ける体制を構築することで、会社全体の生産性が上がっていくことにもなると考えます。

I 「自律型人財」の育成とD&I推進

高木：もう一つの経営課題として、個人と組織の持続的成長があります。長期ビジョンの「組織の変革」の中で、「自律型人財の育成」を掲げています。自分で道を切り拓き、歩いていくことのできる人を育てようということで、現在も能力開発体系の中で謳われていますが、これがあまり進んでいないという状況があります。男性を中心に同じような考え方や価値観を持った従業員ばかりで事業を行ってきたことの反省もあり、D&I推進によって、改めて自律型人財を育成し、自律型組織へと変革していきたいという思いを強くしています。

個人と組織が成長できる仕組みを早期に実現



櫻井氏：会社は一人ひとりの従業員で成り立っていますから、その一人ひとりが自律的に考え、行動できる人になれば、持続的に成長できると考えています。日本触媒がその原動力の一つとしてD&Iを位置付け、経営トップがメッセージを発信した意義はとて大きいと評価しています。同時に、自律型人財を評価する仕組みや、多様な働き方を支える環境整備も必要になってきます。また、こうした取り組みは、優秀な人財を獲得することにもつながりますので、例えば、女性であれば、女性の活躍を支援する制度の充実や、目標になれるようなロールモデルを育成し、発信し続けることが重要になります。

高木：女性に限らず、シニアの方や外国人など、多様な優秀な人財を確保していくことは会社の競争力を維持し、持続的な成長を支えるうえで大変重要となります。そのためには、女性が働きやすい環境を整備することや、経験のあるシニアの方のさらなる活躍推進など、さまざまな施策を実行し、それを社内に周知することが大切です。多様な従業員が増え、多様な考え方や価値観が広がることで、社外へも説得力のあるアピールにつながると考えています。

日本触媒のD&I

I D&Iの推進組織を新設した狙いと目的

高木：2021年4月にD&I推進グループを人事部に新設しました。私は、何か物事を進めていくときには、中身だけでなく形も大事だと思っています。推進組織ができたことで、D&I推進の本気度を従業員に示したいということも目的としてありました。

櫻井氏：全社的な経営戦略としてD&Iを推進するうえで、各部門の横串になる専門部署を配置することはとても大事だと考えます。今後D&Iに関するさまざまな施策に取り組んでいける中で、課題を集約したり、そこから有意義な情報を発信したりできますし、各部門の進捗状況を追跡していくこともできます。会社の中に一本軸があることで、取り組みの精度がぶれることも少なくなり、今後、実効性あるKPIを設定するための中心的な役割も担うことが期待されます。

高木：現時点では人事部内の一つのグループとして発足したところですが、徐々にそのような役割を果たしていってほしいと考えています。ただ、私の理想は、将来こうした専門部署がない状態をつくりたいということです。D&I推進グループには「推進」という言葉が付いていますが、現状ができていないから「推進」なのです。一定の成果が上がるまでは旗振り役が必要ですが、誰もがD&Iを意識せず会社の中に浸透すれば、専門部署は発展的解消ができると思います。

組織の変革

| 取 | 締 | 役 | 対 | 談 |

I D&I推進方針策定の経緯

D&I推進方針

1. 多様性を互いに尊重し、認め合い、共に活躍・成長することができる職場環境・風土づくりを進める。
2. 社員一人ひとりが、プロフェッショナルとして、個性・能力を最大限発揮し、その力の融合により新たな価値を創造する。
3. 仕事と生活が充実し、両立することで、個人がやる気・能力を向上させ、高い成果を創出する。

櫻井氏：「D&I推進方針」についてお伺いしたいのですが、この3つの方針を策定された背景や経緯を教えてくださいいただけますか。

高木：「D&I推進方針」は2020年8月に策定したのですが、実はその1年以上前から、5人の女性基幹職（管理職）をメンバーとする「女性活躍プロジェクト」を立ち上げ、D&I推進の検討を始めていました。その後全社的なプロジェクトとして、社長を委員長とする「仕事革進委員会」の活動へ格上げしました。当初は女性活躍に限定した活動でしたが、社長への答申内容は幅広い領域をカバーしたものでした。それを受け、女性活躍推進のみにとどまらず、多様性を確保、尊重し、それを活かせる環境整備を目指そうと、さらにブラッシュアップしたのがこの3つの方針になっています。

櫻井氏：「女性活躍プロジェクト」ではどのような議論があったのでしょうか。また、メンバーが課題として挙げたものの中で、特に印象に残ったものはありますか。

高木：メンバーからよく指摘されたことは、「女性」で一括りにしないでくださいということでした。結婚して出産と子育てを経て復職する方もいれば、独身の方もいます。一見、当たり前のことですが、見落とししてしまう視点だと思います。充実した支援制度があるにもかかわらず、十分に認知されていないため、有効に活用されていないという指摘もありました。また、上司と部下の間でキャリアデザイ

ンが共有されず、コミュニケーションが円滑にいていないという意見もありました。

櫻井氏：「女性」を一括りにしないでほしいという指摘にはとても共感します。いわゆるアンコンシャスバイアスを取り除いていくことが大切ですし、働き方や昇進への意識にも違いがあることに目を向けて、一人ひとりに寄り添った人材育成や、仕事と生活の両立支援が必要になると考えます。

D&Iを成功させるために何が必要か

男性役員・男性社員の意識改革
（組織風土の変革）

櫻井氏：D&Iを推進するうえで、まずは男性役員、男性社員の意識改革が一つの課題になっています。私がまず重要だと考えているのは、経営トップがメッセージを発信することです。その点、日本触媒は、既に五嶋社長が全従業員に向けてメッセージを発信し、周知しておられます。五嶋社長は従業員との対話をとても大事にされていますが、今後は、女性はもちろんのこと、仕事と介護を両立されている方、若手の方など、グループごとに対話の機会をつくり、各グループの意見や課題に耳を傾けていただく。それと同時に、D&Iに対するご自身のお考えや思いを従業員に直接伝える活動ができればよいのではと考えます。

高木：「女性活躍プロジェクト」の社長答申が終わった後、社長とメンバーで懇親会をする予定だったのですが、新型コロナウイルス感染症の影響で延期になっています。そうした対話には積極的な方ですので、これからもいろいろと企画してみようと思います。

櫻井氏：私は男性だけでなく、同時に女性側の意識改革も必要だと感じています。それは、女性自身が働き方の枠をはめてしまっているかもしれないという点です。例えば、基幹職として部下に対する接し方などを具体的に学ぶ機会があれば、求められる能力も理解でき、いろいろな働き方があることを自然に意識できるようになります。そうした能力開発を支援する制度や研修を整備することが何よりも重要です。

高木：当社では今後、学歴や性別などの属性によって生まれる働き方の枠をなくそうとしています。これまでキャリアに関して考える機会を会社として用意できていなかった層にも、自らキャリアプランを立案してほしいと考え、応募型での研修も実施予定です。

多様な働き方を支える人事制度、
職場環境づくり

櫻井氏：2021年4月に、女性の活躍と男性の育児休職取得を推進するための目標を設定されました。次世代法と女性活躍推進法に基づく計画として、2025年3月までに



女性採用比率30%以上、女性基幹職比率6%以上、男性の育児休職取得率30%以上という目標を掲げています。「重点課題」の施策とも関係しますが、達成に向けた見通しについてはいかがですか。

高木: 女性採用比率の目標は、十分に達成可能だと考えています。女性基幹職比率は、2015年の1.6%から2020年には4%に伸びています。2000年前後から大卒女性の採用を増やしてきた経緯があり、その中から基幹職になる人財が順調に育っています。さらに男女を問わず中途採用での優秀な人財の確保も進めており、6%以上という目標の達成も十分視野に入っています。また、男性の育児休職については、上司が対象者へ個別に取得を呼び掛けていくことが最も大切だと考えています。加えて、上司が対象者本人と事前の対話を行い育児休職取得の意思を確認することや、日頃から業務を効率化し属人化を防ぐなど、計画的に自部署の体制を考えていく必要があります。両立支援ガイドブックなど関連する情報は、従業員にいつでも見てもらえるような環境を整備しています。

櫻井氏: 女性の活躍や男性の育児休職など、D&I推進を後押しするための人事制度改革の導入も検討されていますが、どのような施策を検討されていますか。

高木: 2022年4月に新たな人事制度を導入する予定で現在議論を進めていますが、学歴や年功基準での運用ではなく、個々人の能力や業績を適正に評価し昇進へつなげることや、転勤のない地域限定制度をつくったりすることを考えています。また、出産などで一度退職された方を対象とした復職制度なども検討しています。この改革で、これまで以上に頑張った人が報われる制度になるよう努めていきます。

櫻井氏: より頑張った人が報われるということに関して大事なことは、「より頑張る」の中身だと思います。当然、長時間労働ではなく、いろいろな働き方がある中で、どれだけ生産性のある仕事を本人が効率的にし、それが働きがいや生きがいにつながっているかという視点が重要となります。フレックス制度や在宅勤務制度も取り入れておられますが、公正・公平な評価の仕組みが必要だと感じます。

証再編に向けた対応として、独立社外取締役の割合を増やしたり、ダイバーシティをさらに推進したりするなど、検討していきます。また、基幹職については、多様性を考慮しながら、次世代の幹部候補となる優秀者を選抜、育成するシステムを確立し、部長や本部長に昇進してもらうことを考えています。

櫻井氏: 私は他社でも社外取締役に選任されていますが、これまでは取締役会の中で女性が私一人だけという経験しかありませんでした。今後は女性に限らず、いろいろなバックグラウンドを持った人が選任されることが重要です。私自身は女性だからという理由で意見がしにくいと感じたことはありませんし、ことさらに女性を意識した発言をしたこともないと思っていますが、多様な議論を活発にするという意味では、男性だけでなく女性も必要ですし、女性も一人ではなく複数の方がより意見は出やすくなってくると思います。また、次世代の幹部育成は、ボトムアップも必要だと思います。リーダーになれる資質を持った人たちが選抜から漏れていくのを減らすという考え方で、男女問わず「人財」となるべき人が会社を辞めたり、意欲をなくしたりすることがないようにしていただければと思います。

高木: 経団連が、2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にするという目標を発表し、当社も賛同しています。役員の定義は、会社法上の役員を基本とするものの、執行役員またはそれに準じる役職者を含めていいのですが、それでもハードルとしては高いです。ただ、こうした目標に向かい、少しずつでも歩みを進めることは重要ですので、将来を見据えたさまざまな施策の検討を開始しているところです。また、当社のD&I推進は、女性活躍、男性育児休職取得促進、LGBT対応などに限定はしませんが、次世代法および女性活躍推進法に基づき設定した目標数値の達成に取り組むことは第一歩と捉えています。従業員それぞれがその多様な個性を活かして活躍できるよう、働き方の多様性を積極的に受け入れ、成長し続けられる環境整備に取り組みたいと思います。

Ⅰ 取締役や基幹職（管理職）社員のD&I推進

櫻井氏: 2021年6月に、コーポレートガバナンス・コードが3年ぶりに改訂されました。2022年度に予定されている東証再編に向けた動きの一つですが、改訂の目玉として、取締役会における社外取締役の割合やダイバーシティの推進、中核人財の登用に関してダイバーシティを確保することなどが盛り込まれています。日本触媒として今後どのような対応をしていけますか。

高木: 取締役会では櫻井さんを含め3名の独立社外取締役を選任しています。ダイバーシティに関しても、櫻井さんのほか、私のような中途入社組も含め、さまざまな経歴や能力を持った人財が集まっていると認識しています。東



中期経営計画の振り返りと 今後の取り組み

日本触媒は、中長期の価値創造に向けて 2020 年度を最終年度とする後半中期経営計画「新生日本触媒 2020 NEXT」を策定し、高吸水性樹脂（SAP）事業の競争力強化や、医薬品、化粧品、エネルギー変換などの新規事業・新規製品の創出に取り組みました。

28 中期経営計画「新生日本触媒 2020 NEXT」の振り返り

29 SAP 事業の競争力強化

31 新規事業・新規製品の創出加速

32 ライフサイエンス事業分野

33 エネルギー・資源事業分野

34 情報ネットワーク事業分野

中期経営計画「新生日本触媒2020 NEXT」の振り返り

日本触媒は2017年度～2020年度の4年間、後半中期経営計画「新生日本触媒2020 NEXT」を掲げて活動してまいりましたが、残念ながら数値目標については大幅な未達となりました。得られた成果と課題を基に、2021年4月に長期ビジョンを策定、引き続いて2022年度より開始する新中期経営計画の策定作業を進めています。施策は2021年度をゼロ年度とし、策定完了を待たず実行に移してまいります。

計画概要

基本指針

- 売上規模よりも収益性重視
- 安全・安定な生産活動

重要課題

- SAP事業を死守する
- 成長事業・分野へのシフトを進める

基本姿勢

世の中で求められる製品・サービスを創造し、タイムリーに提供する



2020年のあるべき姿
数値目標(IFRS)*

売上収益 4,000億円

期間中の売上増加額:1,060億円

(売上収益:2016年度 2,940億円→2020年度 4,000億円)

税引前利益 400億円(売上収益利益率10%)

R O A 7.4%

※2019年3月期の有価証券報告書における連結財務諸表から国際財務報告基準(IFRS)を任意適用したため、IFRSに基づき変更しています。

業績

2017～2018年度は概ね順調に推移し、2018年度には売上収益3,389億円、営業利益262億円となりました。しかし、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の影響なども受けての販売数量低迷、SAP事業の競争激化、新規事業・新規製品売上拡大の計画未達、連結子会社における減損損失計上などの影響で、2020年度の売上収益は2,732億円、営業利益は159億円、ともに大幅な目標未達となりました。

重要課題に対する施策

● SAP事業の競争力強化 →P.29

SAPサバイバルプロジェクトでコスト削減・生産性向上に取り組み、一定の成果が得られましたが、販売数量が伸びず増産効果が得られなかったことなどで目標未達となりました。今後、事業環境変化への柔軟かつ迅速な対応、コスト削減を継続し、競争力の強化を図ります。

● 新規事業・新規製品の創出加速 →P.31

3分野8領域をターゲットとし、各分野でステージが進展しましたが、当初計画からの遅れがあり目標未達となりました。今後、早期事業化へのさらなる選択と集中、マーケットイン姿勢のさらなる強化、部門間連携・協働関係強化により、新規事業・新規製品の創出を加速してまいります。

持続的成長に向けて

● 人と組織の活性化

「仕事革新活動」として、2017年度より3つのワーキンググループのもと、業務見直し、働き方改革、IT活用に取り組んでまいりました。業務プロセス改革やIT基盤整備での業務時間削減・効率化、多様な働き方の支援など、4年間で23件の施策を実施しました。今後も、多様な人材がいきいきと働く会社への変革、成長し続ける組織への変革に向け、権限委譲、新人事制度の導入、さらなるIT活用などに引き続き取り組んでまいります。

● グループ経営の強化

グループ各社が蓄積してきた経営資源を最大限活用すること、また、各社の組織活性化や人材育成をサポートすることなどで、グループ価値の向上を目指す取り組みを進めました。海外グループ各社とは、アクリル酸や高吸水性樹脂を中心としたグローバルな生産体制を強化し、グループでの一体運営を推進しました。また、国内グループ各社はその事業範囲が化学品の製造販売のほか、運輸、商社など多岐にわたっており、各分野の連携(各社生産設備のグループ内での有効活用、各社人材のグループ間交流など)を深めることでグループシナジーの強化を進めました。今後もグループ価値の最大化を目指して取り組んでまいります。

● 社会からのより一層の信頼獲得 →P.36-49

省エネルギーやCO₂排出量の削減などの環境保全活動のみならず、事業基盤を強化するために、コーポレート・ガバナンスの向上や情報セキュリティの強化に取り組みしました。また購買基本方針の設定やCSRサプライヤー調査の実施など、CSRサプライチェーンマネジメントについても運用強化を図っています。

2020年度にはサステナビリティ推進体制を変更し、社長を委員長とする「テクノアミニティ推進委員会」を設置しました。委員会では気候変動への取り組みなど、当社グループのサステナビリティ活動に関する方針や戦略を決定し、サステナビリティ活動をさらに推進していきます。

SAP 事業の競争力強化

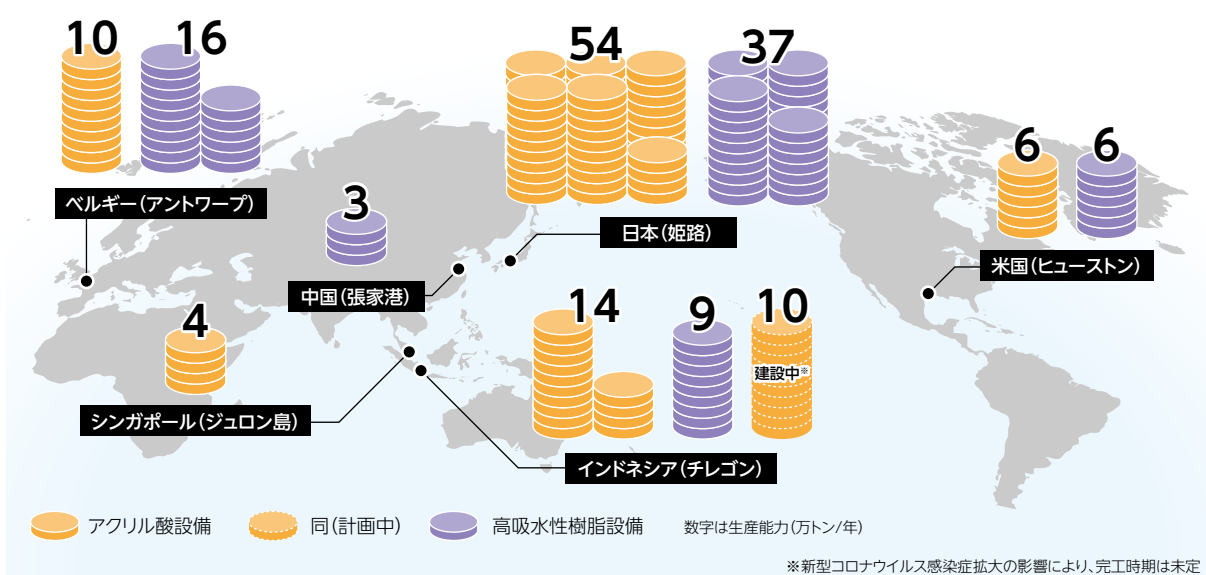
アクリル酸・SAP 事業の競争優位性

日本触媒は、独自の技術力をもとに、高吸水性樹脂 (SAP) とその原料であるアクリル酸で世界トップクラスの生産量を誇っています。日本・米国・インドネシア・ベルギー・中国・シンガポールの各生産拠点を通じ、グローバルな安定供給体制を構築しています。

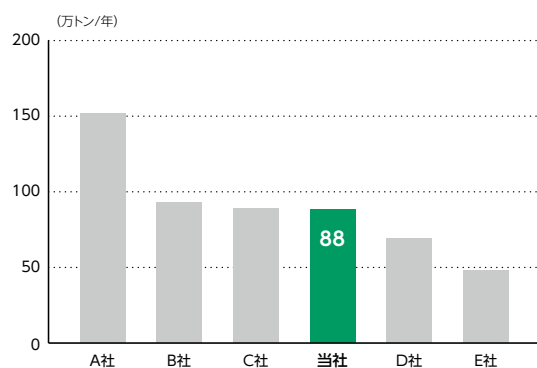
当社は 1970 年に世界で初めてプロピレンからの直接酸化技術でアクリル酸の工業化に成功、その後も生産技術の進化を続け、世界の手アクリル酸メーカーにも広く技術提供をしています。SAP においても、原料のアクリル酸からの一貫生産を強みとするだけでなく、

さまざまな新製品を生み出す研究開発力、高効率な製造プロセスを構築する生産技術力、技術を守る知財戦略などを活かし、技術革新を続けています。

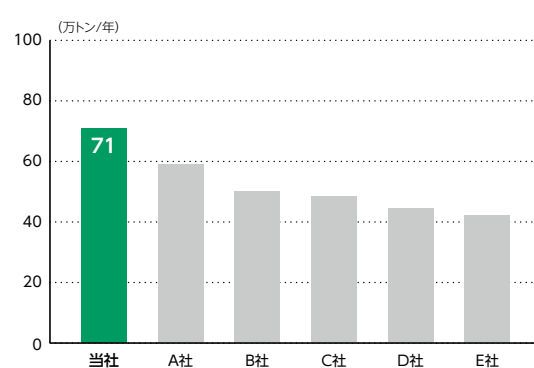
需要の伸びに適切に対応し、アクリル酸・SAP 事業の基盤を強化するため、生産能力の増強も進めています。インドネシアで建設中の生産能力 10 万トン/年のアクリル酸生産設備の稼働により、当社グループとして、アクリル酸 98 万トン/年、SAP 71 万トン/年の生産能力を備えることになります。



アクリル酸生産能力



高吸水性樹脂 (SAP) 生産能力



出典：当社調べ

事業環境

アクリル酸と SAP はともに成長市場ですが、2020 年は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、世界的に需要が低下し、厳しい業況となりました。2021 年は需要は回復傾向にあり、中期的にはアクリル酸・SAP ともに年率 3～5% の成長を想定しています。新興国

での乳幼児向け紙おむつの普及による市場拡大が引き続き見込まれるほか、大人向け衛生材料（介護用紙おむつや生理用ナプキン、軽失禁パッドなど）用途でも、それぞれの用途に合った性能を持つ高付加価値な SAP の需要が増大しています。

SAP の新規製品の開発

SAP に求められる性能は、多くの液を吸収することだけでなく、液をすばやく吸収する速乾性、吸収した液を漏らさない液保持性、さらに体重などがかった加圧下での吸収性など、その用途により多岐にわたり、さらに複数の性能を同時に満たすことが求められます。当社ではこれまで蓄積してきた、SAP 性能と紙おむつの性能の相関性、SAP 表面制御技術などの膨大なデータをデジタル情報化し、統計的モデリングや機械学習をはじめ、データサイエンスとインフォマティクスの技

術を駆使して、高付加価値な製品の迅速な開発を行っています。

SAP の環境負荷の低減も重要なテーマです。生産工程の改善による CO₂ 排出抑制や省エネルギー化だけでなく、使用済み紙おむつのリサイクルシステムの開発（→ P.22）、バイオマス原料を用いた SAP の検討、生分解性 SAP の開発なども進め、カーボンニュートラルへの貢献を目指しています。

収益改善

2017 年～2020 年の後半中期経営計画において、収益改善策として「SAP サバイバルプロジェクト」に取り組みました。生産効率の改善のみならず、原料調達から製造、在庫、輸送、販売までのサプライチェーン全体について、グループを挙げて検討し、短期的なコスト削減策だけでなく、設備投資による生産性の向上、メンテナンスや物流の効率化などの施策を世界の各拠

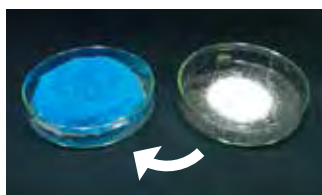
点で実行しています。

2020 年の販売数量減少で増産効果はまだ十分に発揮できていませんが、今後も設備を安定稼働して着実にプロジェクトの成果を出し、コスト競争力の強化と固定費削減を進め、当社グループの事業の競争力をさらに強化していきます。

Close Up

高吸水性樹脂 (SAP) とは？

赤ちゃんのおしっこを吸収してくれる紙おむつは、今では育児に欠かせないものになっています。高吸水性樹脂 (SAP) は、吸水性、保水性に優れた樹脂で、わずか 1g の樹脂で 100～1,000g もの水を吸い取ることができます。また、紙おむつを薄く小さくしたり、赤ちゃんが快適に使えたりできるよう、樹脂にはさまざまな工夫が施されています。



約100～1,000倍の水を吸収できる



新規事業・新規製品の創出加速

3分野における新規事業・新規製品創出の取り組み成果

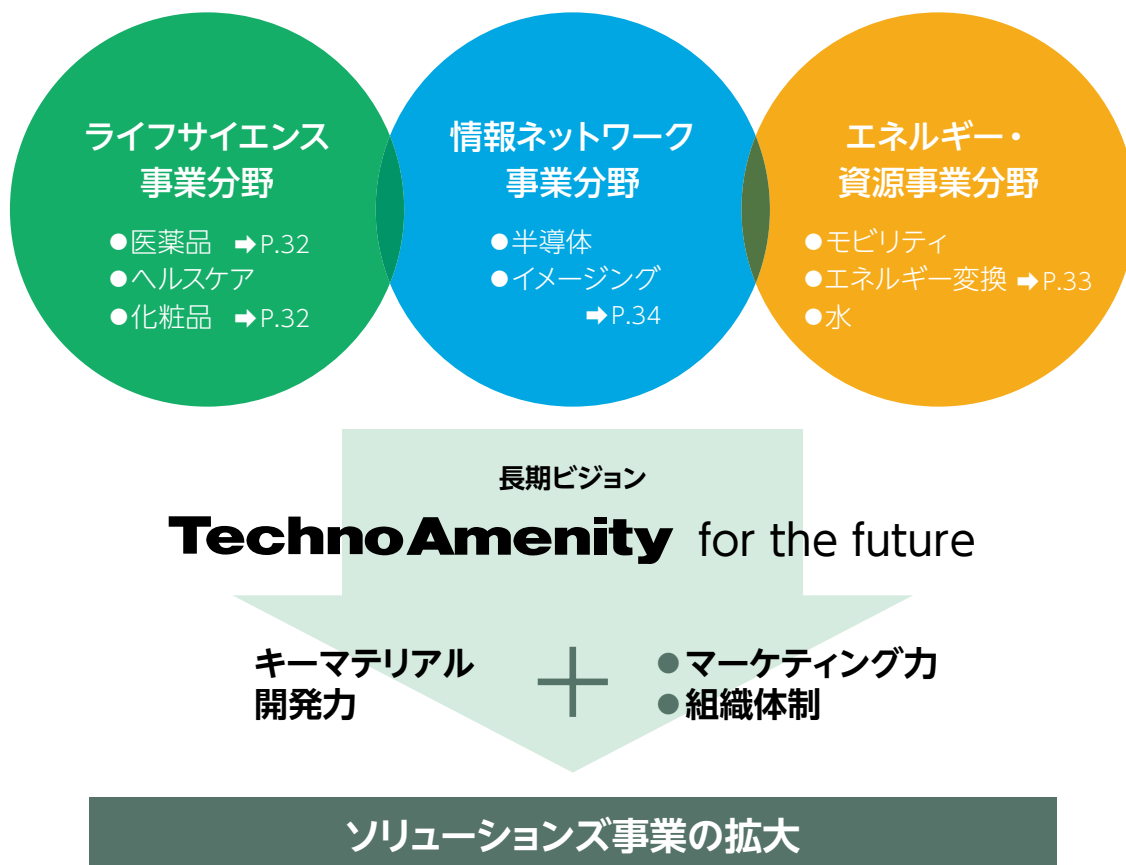
日本触媒は、後半中期経営計画「新生日本触媒2020 NEXT」において、新たな成長事業・分野として「3分野8領域」を選定し、新規事業・新規製品の創出に取り組んできました。将来の基盤事業に育てることを目指し、2020年度までの4カ年で累計577億円の研究開発費を投じるとともに、研究開発部門を中心とした組織改変や、外部との連携を通じたマーケットイン志向による研究開発を行いました。

ライフサイエンス事業分野では、医薬品領域において吹田地区研究所に国内有数の製造規模を有する中分子原薬合成施設を建設し、商業運転を開始しました。また、化粧品領域で複数の企業との共同開発を実施したほか、2019年4月から製品の販売を開始し、顧客ニーズに対応した素材提供により、事業拡大を目指した取り組みを進めました。

また、エネルギー・資源事業分野では、エネルギー変換領域で、新型蓄電池やグリーン水素などの次世代エネルギーに貢献できる素材の開発に取り組みました。いずれも、将来コア製品になり得る複数の開発品が事業化に向けて本格的な開発段階に移行し、開発体制も事業創出本部から事業部・事業室へ順次移管して取り組みを加速させています。

今後は、長期ビジョン「**TechnoAmenity** for the future」で掲げる「2030年の目指す姿」の実現に向けて、新規事業・新規製品の創出を加速することでソリューションズ事業を拡大し、ポートフォリオの変革を実現します。強みであるキーマテリアル開発力をベースに、マーケティング力のさらなる強化と、事業化を促進させるための組織体制を構築していきます。

3分野8領域で新規事業・新規製品を創出



ライフサイエンス事業分野

医薬品領域

基本戦略

当社は、中分子医薬品の有効成分である中分子原薬に特化した国内有数の量産施設を保有し、創薬・臨床開発段階から商業生産に至るまでの一貫した原薬受託製造サービスを提供します。また、核酸医薬品やペプチド医薬品などの中分子医薬品の有望なシーズを持つ創薬ベンチャーとの協働を通じて、創薬支援・開発に貢献していきます。2025年度には医薬品関連事業の売上高100億円超の目標を掲げています。

提供価値

中分子医薬品は、従来の低分子薬や抗体医薬での治療が困難であったがんや遺伝性疾患などの難治性疾患に対する革新的な治療を提供する医薬品として期待されています。当社は、このような疾患を持つ患者様に1日も早く新しい医療をお届けするべく、中分子医薬品の創薬支援事業を確立し、発展させていきます。

中分子原薬合成施設で初めてとなる核酸原薬のGMP原薬を受託製造・出荷

資本提携しているTAK-Circulator(株)と共同商業化を進めていた、核酸医薬(開発コードTAKC-02)について、当社の中分子原薬合成施設※1において原薬のGMP※2製造を2021年3月に完了し、第1相臨床試験用原薬として出荷しました。TAKC-02は既存医薬品が有効性を示さないステロイド抵抗性難治重症喘息に関し医療ニーズに応える治療薬となることが期待されており、1日でも早く患者様の治療に貢献できるよう、試験用原薬の製造、臨床開発の支援を行っています。

また、2021年4月から本格稼働している中分子原薬合成施設は、日米欧三極のGMP、PIC/S※3のGMPに対応する複数の製造ラインを有しており、探索研究スケール(mg~g)から商業生産スケール(数百g)までの試験用原薬や医薬原薬のさまざまな製造ニーズに応えていきます。

※1 核酸およびペプチド原薬の合成装置、大量分取精製装置、凍結乾燥機などの製造設備および品質試験関連分析装置類などを備えた、国内有数の施設

※2 Good Manufacturing Practiceの略で、医薬品等の製造管理・品質管理に関する基準

※3 Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Schemeの略で、GMPの策定や相互査察の促進を図る国際的な枠組み



中分子原薬合成施設

化粧品領域

基本戦略

スキンケアとその周辺領域をコアターゲットに、当社が保有する触媒技術や有機合成技術を活用し、複数の機能を持つ化粧品用素材を開発します。加えて、外部提携を通して自社に不足する天然系素材や新たな技術を獲得することで、ストーリー性のある「提案型化粧品事業」を提供し、2030年度に100億円の売上達成を目指しています。

提供価値

老化や紫外線などの影響により、乾燥肌や肌のしみ、くすみ、しわなどに悩む方々から、美白、保湿、アンチエイジング、スキンケアなどのスキンケア化粧品へのニーズが世界的に高まっています。当社の素材や技術を駆使し、こうしたニーズへの対応や新たな市場を掘り起こす提案をしていきます。

新型コロナウイルスの不活化やフケ原因菌、アクネ菌などを殺菌・抑制する新素材の多機能性ポリマー「KPシリーズ」

当社開発品の多機能性ポリマー「KPシリーズ」に、新型コロナウイルス(SARS-CoV-2)の不活化効果や、フケ原因菌やアクネ菌に対する抗菌性があることを確認しました。

「KPシリーズ」は、当社の強みである「合成・重合技術」を駆使して開発したカチオン性のアクリル系ポリマーです。これまでに都市型汚染物質である疑似花粉やPM2.5に対する付着防止効果や環境菌(大腸菌や黄色ブドウ球菌など)への抗菌性や黒カビへの抗カビ性、保湿性などの機能を確認していました。今回新たに発見した特徴から、長時間にわたりウイルスや菌、都市型汚染物質などの外部環境因子が引き起こす皮膚トラブルを抑えるとともに、お肌を潤すことで皮膚バリア性を向上させ、健康なお肌の状態を維持することが期待できます。

- 大腸菌、黄色ブドウ球菌などに対する抗菌性
- 花粉やPM2.5などの付着防止効果
- 保湿効果
- 新型コロナウイルスやインフルエンザウイルスに対する抗ウイルス性
- フケ原因菌やアクネ菌の殺菌、増殖の抑制

新規事業・新規製品の創出加速

エネルギー・資源事業分野

エネルギー変換領域

基本戦略

CO₂排出削減に向けた再生可能エネルギーの普及が急速に進む中、その貯蔵・利用に関して、蓄電池やグリーン水素製造の新しい材料が求められています。グリーン水素製造の分野では、水電解法の急成長が予測されています。また、蓄電池の分野では、エネルギー貯蔵における安全性や性能の向上の重要性がこれまで以上に増えています。当社は、これまで培ってきた有機無機複合技術・高分子関連技術を活用し、エネルギーの有効活用に貢献できる材料を開発していきます。

提供価値

グリーン水素製造の性能の鍵を握るセパレータや、長寿命で安全性の高い全固体リチウム電池を実現するポリマー電解質、その他電池関連素材の提供により、CO₂排出量の削減、気候変動の緩和に貢献します。

グリーン水素の普及促進やCO₂排出量削減に貢献するアルカリ水電解用セパレータ

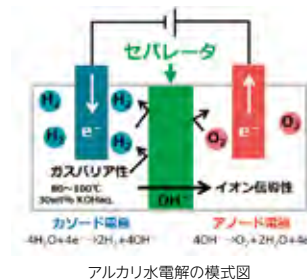
アルカリ水電解用セパレータは、グリーン水素^{※1}の製法として注目を集める「アルカリ水電解」^{※2}に使用するセパレータです。水素エネルギーは使用時にCO₂を排出しないため、車載用や家庭用などの燃料電池として利用が広がっています。

同セパレータは水素製造効率に大きく寄与する素材で、水の電気分解効率が高いこと（低い膜抵抗）、生成した水素と酸素を透過しないこと（高ガスバリア性）の2点の性能が要求されます。高温・高濃度のアルカリ水という過酷な条件下で耐久性のある実用的なセパレータは限られていましたが、当社独自の有機無機複合技術とシート成形技術により、これらの性能を両立する製品開発に成功しました。

消費電力の抑制や、生成水素の純度向上などのメリット

が期待でき、グリーン水素の普及促進やCO₂排出量削減に貢献していきます。

※1 再生可能エネルギーを利用してCO₂排出を抑制した製法で作られた水素
※2 水酸化カリウムなどの強アルカリ溶液を用いて水電解を行う方法



アルカリ水電解の模式図



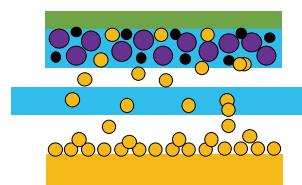
アルカリ水電解用セパレータ

全固体リチウム電池の高性能化に貢献する室温で充放電可能なポリマー電解質の開発に成功

全固体リチウム電池の性能を飛躍的に高めるポリマー電解質膜の高性能化に成功しました。次世代電池として長寿命、高安全性などの特徴を持つ全固体電池ですが、ポリマー電解質を用いたリチウム電池はリチウムイオンの伝導性が乏しく、電池温度を50℃以上に加温する必要がありました。

当社は、独自開発のイオン伝導メカニズムを取り入れ、電解質膜中のリチウムイオンを伝搬しやすくしました。ポリエチレンオキシド系電解質膜との比較では、リチウムイオンの伝導率は5倍以上に向上し、室温での充放電が可能になりました。

従来の全固体リチウム電池と比較して、充電時間の短縮や、エネルギー密度の向上、電池を加温するための熱源を減らせるなど多くの改善効果を見込み、新しい用途展開が期待できます。



- Liイオン
- 正極活性物質
- 導電助剤
- 正極集電体
- ポリマー電解質
- 負極（金属リチウムなど）

情報ネットワーク事業分野

■ イメージング領域／半導体領域

基本戦略

イメージング、半導体など情報ネットワーク関連技術は急速に発展し、素材への要望が高度化しています。熱特性、光学特性、機械特性など、優れた性能をバランスよく持つ素材を、安定的に供給する重要性も増えています。当社は、これまで培ってきた無機材料や微粒子などの各種合成・制御技術を活かし、独自の性能を有するキーマテリアルの創出を目指しています。

提供価値

放熱性に優れる酸化グラフェンや高度に制御された微粒子材料、その他機能性材料を安定的に供給することにより、情報ネットワーク関連技術の発展に寄与し、豊かで快適な生活の実現に貢献します。

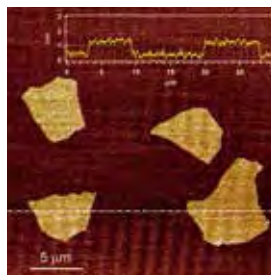
高熱伝導性材料として5G通信の普及などに貢献する ナノ炭素系新素材の酸化グラフェンを量産化

近年、注目されているナノ炭素系新素材として、独自技術を駆使した酸化グラフェンの開発に取り組んでおり、事業化を見据えた顧客への提案活動や量産化技術の確立を進めています。

酸化グラフェンは、厚さ約1ナノメートルのシート状になっており、原料の黒鉛を強力な酸化剤で酸化させながら、炭素材料の層の間隔を広げ、剥離し、薄片化しています。水に均一に分散させられる水分散型や、MEK（メチルエチルケトン）など幅広い種類の有機溶剤に対応した有機溶剤分散型は、フィルムにコーティングしたり、樹脂に練りこんだりしやすいなどの点が高く評価されています。

今後の用途としては、5G（第5世代通信）関連部品のほ

か、自動車部材、電池材料など、放熱性が求められる素材への採用を想定しています。



酸化グラフェンのAFM像



酸化グラフェン分散体の外観

ディスプレイなどのハードコート剤に適用できる シリカナノ粒子分散液を開発

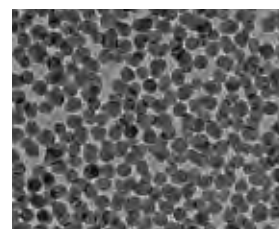
当社製品のシリカ微粒子「シーホスター®」で粒径100ナノメートル以下の新グレード「IX-3-NP」シリーズを開発しました。次世代のディスプレイや半導体などの電子情報材料の高機能化に伴い、ナノサイズレベルにまで微小化した材料が求められる中、当社は、独自の合成技術と触媒で培った無機酸化物のノウハウにより、ナノ粒子の最適な生産条件を確立しています。

シリカナノ粒子は、真球状のアモルファスシリカ微粒子で、粒径は10～100ナノメートルの範囲で自由に制御でき、粒度分布がシャープで、高純度であることが特徴です。加えて、高度な表面処理技術により多様な溶剤への分散が良好で、かつ顧客組成物に適した表面設計が可能です。

高い透過率を維持しつつ、硬度や耐擦傷性を向上させることができ、光学フィルム向けの透明ハードコート剤だけでなく、半導体周辺材料向けナノフィラー、歯科材料など各種材料の硬度付与材としても応用が見込まれています。



シリカナノ粒子分散液の外観 (20nm)



シリカナノ粒子分散液のTEM像 (20nm)

サステナビリティへの 取り組み

日本触媒は、環境や社会に配慮した経営を行い、ステークホルダーからの信頼を獲得することで、持続的な成長と中長期的な企業価値を高めていきます。

- 36 日本触媒のサステナビリティ
- 37 CSR 中期目標・取り組みと
2020 年度実績
- 39 レスポンシブル・ケア（RC）活動
- 40 環境保全の取り組み
- 42 保安防災の取り組み
- 43 労働安全衛生の取り組み／
化学品安全の取り組み
- 44 品質への取り組み／
購買を通じたサステナビリティ活動
- 45 コンプライアンス
- 46 リスク管理
- 47 従業員とのかかわり
- 49 ダイバーシティ&インクルージョン
（D&I）の推進

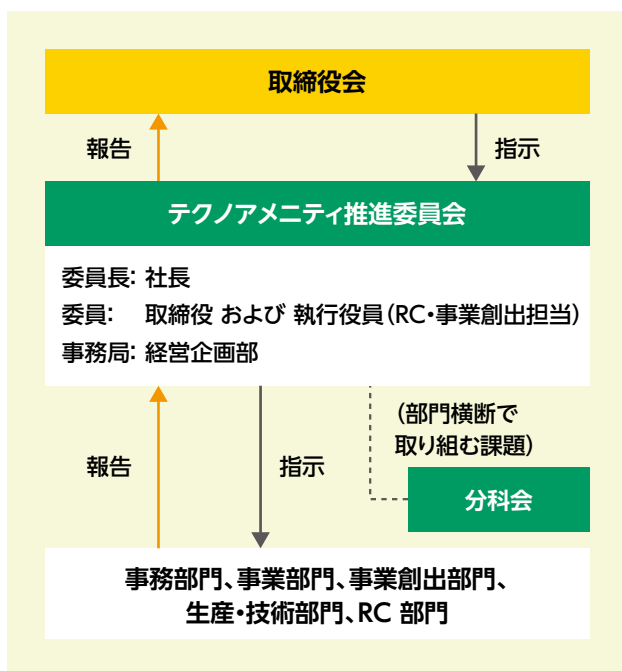
日本触媒のサステナビリティ

サステナビリティ基本方針

日本触媒は、グループ企業理念「**TechnoAmenity** ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します」のもと、社会に貢献する志を掲げて事業活動を行っており、サステナビリティ活動の推進はグループ企業理念の実践そのものです。この考えに則り、当社の企業行動を経済・社会・環境の側面から総合的に捉え、企業統治、コンプライアンス、レスポンシブル・ケア、リスク管理、人権・労働、社会貢献、情報開示を経営の重点領域とし、顧客、取引先、従業員、地域社会、行政、株主・投資家など、さまざまなステークホルダーと対話を重ね、企業価値を高める活動を実践しています。また事業活動を通じた社会課題の解決にも努め、持続可能な社会の実現に貢献します。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ活動を推進するため、社長を委員長とするテクノアメンティ推進委員会を設立しています。



テクノアメンティ推進委員会の役割

- 当社グループのサステナビリティ活動推進に関する方針・戦略の決定
- 各部門に対する計画、施策策定の指示、その実績評価
- サステナビリティ推進に関するその他重要事項などの検討
- 取り組みに関するステークホルダーへの発信

テクノアメンティ推進委員会の運用

- 本委員会は原則として、最低 年 2 回開催
- サステナビリティ推進に関する重要事項などに対し、部署を横断して検討や施策立案などが必要になる場合には、分科会を設置し対応

国連グローバル・コンパクトに署名

日本触媒は 2020 年 10 月、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」に署名しました。「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の 4 分野からなる UNGC の 10 原則を支持し、各分野における取り組みを推進しています。また、当社は、事業活動を通して社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※ UNGC は、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することで、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な取り組みです。



CSR中期目標・取り組みと2020年度実績

全社一体となったCSR活動を推進するため、後半中期経営計画「新生日本触媒2020 NEXT」の期間と同じ4年間を対象とするCSR中期目標・取り組みを策定しました。
年度ごとにPDCAを回し、実績と進捗状況を公表しています。

CSR中期目標・取り組みと2020年度実績

ステークホルダー	項 目		中期目標・取り組み
全 体	コンプライアンス		法令遵守体制のさらなる強化、各種研修の充実をはじめとしたコンプライアンスの継続的な啓発を行う。
	リスク管理		定期的にリスクを分析し、現行BCP(事業継続計画)の見直しを含めたリスクマネジメントの拡充をはかる。
	コーポレート・ガバナンス		企業価値向上、持続的成長を図るべく、取締役会の機能向上等コーポレート・ガバナンスのより一層の強化・充実を推進する。
	情報セキュリティ		情報管理関連の規程を、電子データの活用を主眼においた内容に改定し、それに連動した情報セキュリティ体制を構築、運用する。
環 境     	環境保全	地球温暖化防止	①省エネルギー量8,000kL(4年間)を達成する。 ②エネルギー原単位を2020年度に2015年度比5%削減する。 ③CO ₂ 原単位(エネルギー起源)を2020年度に2015年度比5%削減する。 ④道路輸送における燃料消費原単位を2020年度に2015年度比5%削減する。 モーダルシフトを推進する。
		廃棄物	ゼロエミッションを維持する。(埋立処分量/廃棄物発生量=0.1%以下)
		PRTR	PRTR法対象物質の排出量を2020年度に2015年度比25%削減する。
	顧客		全社的品質活動を推進し、 ①顧客満足の向上 ②顧客からのより一層の信頼獲得 ③重大品質クレームゼロを達成する。
取引先  	物流安全		物流に関する輸送途上事故ゼロを達成する。
	調 達		グリーン調達を継続して取り組む。 CSR調達を推進する。
株主・投資家	情報開示		コーポレートガバナンス・コードに則った情報開示を継続的に実施し、株主・投資家との質の高い建設的な対話の実現へ向け、より深化した対応を目指す。
地域社会 	社会貢献		日本触媒グループ全体の社会貢献活動の充実をはかる。 「日本触媒の森」づくり第3期計画(2018年度～2022年度)を立案し実施する。
	保安防災		重大保安事故ゼロを達成する。
	RCコミュニケーション		地域住民とのRC活動の対話を推進し、適正な情報公開を実施する。
従業員   	人 財		組織を牽引できるリーダー人財を確保・育成する。 また、人財の多様化を推進する。
	労働安全		協力会社を含め、休業災害ゼロ・不労災害ゼロを達成する。
	労働衛生		誰もが働きやすい就業環境作りに取り組み、仕事と生活の調和を推進する。
行 政	協 働		業界団体等を通して行政との協働を継続して実施する。

プロフィール	価値創造の追求	中期経営計画の振り返りと今後の取り組み	サステナビリティへの取り組み	ガバナンス	データセクション
取り組み状況(2020年度実績)					
新入社員、昇格・昇級者を対象とした企業倫理に関する研修、および各種個別法令研修を実施(不正競争防止法、競争法)。					
● 定期的なリスク調査を実施し、必要に応じて個別のリスクに対応。 ● 新型コロナウイルス感染症の影響による勤務形態の変化に対応した大規模地震対応体制を整備。					
● 取締役会実効性評価の実施および評価結果に基づく社外取締役への情報提供を充実。 ● 取締役会において政策保有株式の保有の適否を検証。また、具体的な定量基準に基づき、議決権行使を判断。					
当社ネットワークの脆弱性診断を実施し大きな脆弱性のないことを確認したほか、総務部門のペーパーレス化促進の活動と連携し、紙文書の電子化促進に着手した。					
①省エネルギー量3,490kL(4年間の省エネルギー総量の実績は11,604kL)。 ②エネルギー原単位 2015年度比 0.2%増加。 ③CO ₂ 原単位(エネルギー起源) 2015年度比 6.5%削減。 ④燃料消費原単位 2015年度比 0.3%削減。 モーダルシフトの推進継続中。					
ゼロエミッション継続中。					
PRTR法対象物質排出量 2015年度比 22.8%削減。					
第10次中期RC基本計画(品質)の重点活動を通して全社的に品質活動を推進。 ①顧客満足の向上 未達成。 ②顧客からのより一層の信頼獲得 達成。 ③重大品質クレーム 1件(2021年7月末現在 未確定)。					
化学品問題(法的・社会的)ゼロを達成。					
輸送途上事故ゼロを達成。					
● 原材料に加え、容器・包装材料に関して調査を実施。 ● CSRサプライヤー調査を実施。					
● 決算情報と決算情報以外の開示を継続的に実施。 ● 5月、11月に機関投資家・アナリスト向けにIR決算説明会を実施。 ● 財務情報、非財務情報を掲載した TechnoAmenity レポートを発行。					
第3期5カ年計画に従って、日本、中国、インドネシアで森づくり活動を継続中。					
重大保安事故ゼロを達成。					
RCレポートを発行。					
● ダイバーシティ&インクルージョン推進方針を策定し重要課題を設定。そのうえで社長トップメッセージを全従業員に発信、周知。施策としては、役員・ライン長職を対象にD&Iマネジメント研修を実施。 ● 係長相当職、基幹職(管理職)、部長相当職の昇級昇格者を対象としたマネジメント研修を実施。製造部門の課長候補育成を目的とした製造所管理者研修は継続実施。					
休業災害4件、不休災害11件。目標未達。					
● 労使委員会の定期的開催を通じて、時間外労働時間削減、有給休暇取得促進の活動を継続。 ● 従業員の多様な働き方を支援する施策として、在宅勤務制度導入およびフレックスタイム制度拡充を実施。 ● 各事業所にハラスメント相談窓口を設置。					
(一社)日本化学工業協会が定めた低炭素社会実行計画に参加し、実績を報告。					

レスポンシブル・ケア (RC) 活動

環境保全、保安防災、労働安全衛生、化学品安全、品質、社会とのコミュニケーションを柱とする RC活動を積極的に推進しています。

RC活動の取り組み

化学工業界では、化学物質を扱うそれぞれの企業が化学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て、廃棄・リサイクルに至る全ての過程において、自主的に「環境・安全・健康」を確保し、活動の成果を公表することで、社会との対話・コミュニケーションを行う活動を展開しています。これらは『レスポンシブル・ケア (RC)』と呼ばれており、国際化学工業協会協議会 (ICCA) が2006年に RC 世界憲章を発表、2014年に改訂し国際的に活動を推進しています。

当社は、1995年、日本レスポンシブル・ケア協議会 (現「一社」日本化学工業協会レスポンシブル・ケア委員会) 発足と同時に参加し、環境マネジメントシステム ISO 14001 や品質マネジメントシステム ISO 9001、労働安全衛生マネジメントシステム (OSHMS) などを導入して、取り組みを進めています。

今後も日本触媒グループ全体の RC活動を通じて社会に貢献し、企業の社会的責任を果たすように努めていきます。



RC世界憲章 (2014年改訂版) に社長が署名

RC基本方針

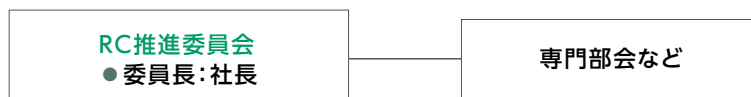
日本触媒グループ企業理念・経営理念、社是および日本触媒企業行動憲章の実践のために、環境保護に寄与する技術、製品を提供し、社会に貢献することを当社の重要な経営施策と位置づけるとともに、「持続可能な開発」(Sustainable Development) という原則のもとに、地球規模での環境保全に調和させるよう配慮することを基本とし、環境・安全・品質に関し、以下のことを最優先事項として取り組んでいます。

当社は、この RC基本方針を全ての従業員が正しく理解し、その重要性を自覚し、全ての事業活動を通じて、実践していくことに努めています。この基本方針の実践についての最高責任者は社長としています。

- 1 製品の開発から廃棄に至るまでの全ライフサイクルにわたって、環境負荷への配慮と環境保護に努める。
- 2 社是「安全が生産に優先する」を基本とし、無事故、無災害を目指し、従業員と社会の安全の確保に努める。
- 3 原料、中間品、製品など取り扱う化学物質の安全性を確認し、従業員、物流関係者、顧客など関係する人々への健康に配慮する。
- 4 顧客が満足し信頼する品質の製品とサービスを安定的に提供する。
- 5 以上の活動の成果を社会に公表し、正しい理解が得られるようコミュニケーションに努める。

RC推進体制

社長を委員長とする RC 推進委員会を設置し、その下部組織として専門部会などを設け、全社 RC活動を推進しています。



環境保全の取り組み

気候変動への対応や廃棄物削減など事業活動を通じた環境負荷の低減と、製品のサプライチェーンを通じた環境負荷の低減を進めています。

製品を通じた環境保全

環境貢献製品

化学工業製品は、生産時に地球上の資源を利用し、CO₂や廃棄物を排出することで環境に影響を与えています。しかし、原料採掘から最終製品の廃棄までのライフサイクル全体でみると、この化学工業製品があることにより環境負荷の低減に貢献している場合があります。

当社の製品が、サプライチェーンを通じて使用され、私たちの身の回りの製品やそのような製品を生み出すための設備、あるいは社会インフラなどに利用されることで、環境負荷低減にどのように貢献しているかを評価しています。

当社は、社内認定審査会にてチェック項目、数値データなどを審査したうえで、環境貢献製品の認定を行っています。2020年度は、新たに3製品の認定を行いました。

環境貢献製品一覧

貢献理由		製品ライフステージ	用途	認定製品
地球温暖化防止 省エネルギー	温室効果ガス削減	製造	魚類養殖飼料粘結剤	アクアリック®H(飼料用)
			コンクリート混和剤	アクアロック®
		使用	リチウムイオン電池材料	イオネル®
			固体電池材料	ICPDAP®・ICPSEB®
	省エネルギー	廃棄	塗料、粘・接着剤原料、反応性希釈剤	インボルニルアクリレート
			塗料、粘・接着剤原料	アクリル酸エチル
		製造	UV硬化型反応性希釈剤	VEEA®
			固体酸化物形燃料電池材料	固体酸化物形燃料電池用電解質シート
化学物質排出減 大気保全	化学物質排出量削減	使用	自動車用制振材	アクリセット®(制振材用)
			光学材料、電子材料	ジルコスター®
	大気汚染防止	使用	水系塗料	ユーダブル®・アクリセット®(水系塗料用)
			水系接着剤	エポクロス®
			排水中の有害物質の酸化・分解	自動車触媒
			水処理剤	排ガス処理用触媒 脱硝触媒・装置 ダイオキシン類分解触媒・装置 触媒湿式酸化排水処理用触媒
水資源保全 水質保全 生物多様性保全	水質汚濁防止	使用	洗剤ビルダー	エボミン®
		廃棄	洗剤原料	アクアリック®L(洗剤用)
	生分解性	廃棄	洗剤原料	ソフタノール®
				HIDS®
資源使用量削減	資源使用量削減	使用	中空糸膜	ポリピニルピロリドン
廃棄物削減	廃棄物削減	廃棄	コンクリート混和剤	アクアガード®

製品ライフサイクル全体でのCO₂排出削減の推進

当社の環境貢献製品の中で、特にCO₂排出削減に貢献しているものをc-LCA(carbon-Life Cycle Analysis)の手法を使い評価しています。c-LCAとは、ある特定の化学製品を使用した完成品と、その化学製品の比較製品を使用した完成品における両者のライフサイクルでのCO₂排出量を比べ、そのCO₂排出量差分をある特定の化学製品がなかった場合に増加する排出量と考え、CO₂排出削減貢献量として算出する評価手法です。

アクアガード®	1年間に建設される共同住宅を全て長寿命住宅にした場合のCO ₂ 排出削減貢献量	340万トン
アクリセット® (制振材用)	1年間に生産される自動車に全て塗布型制振材を採用した場合のCO ₂ 排出削減貢献量	31万トン
ジルコスター®	1年間に生産されるスマートフォンに全てジルコスター®を採用した場合のCO ₂ 排出削減貢献量	22万トン
VEEA®	1年間に生産される全てのUV硬化型インクにより削減が期待されるCO ₂ 排出削減貢献量	33万トン
アクアリック® H (飼料用)	1年間に生産される全ての魚類養殖飼料をモイストペレットにした場合のCO ₂ 排出削減貢献量	8万トン
イオネル® ICPDAP®・ICPSEB® 固体酸化物形燃料電池 用電解質シート	①1年間に供給される再生可能エネルギー由来の電力の使用に際して、蓄電池を調整電源として活用した場合のCO ₂ 排出削減貢献量(電気自動車などの用途は含まない) ②燃料電池によるCO ₂ 排出削減貢献量	合計 596万トン

詳細はRC Report 2021をご覧ください。

気候変動への対応

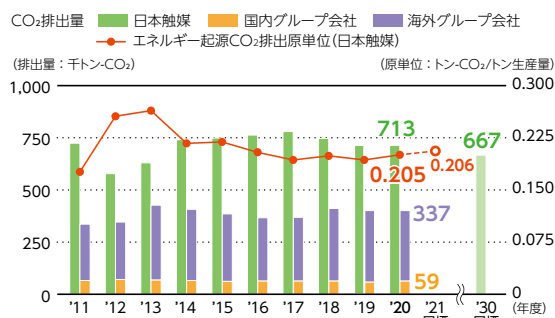
CO₂排出削減の推進

当社は（一社）日本化学工業協会が定めた低炭素社会実行計画の目標設定に鑑み、社長が委員長を務めるRC推進委員会で中期RC基本計画を策定しています。この計画を基に各事業所ではエネルギー管理委員会を中心として省エネ活動を推進しています。また、（一社）日本化学工業協会が2019年3月に新たに策定した2030年度のCO₂排出削減目標（2013年度比10.7%削減）を参考に、2030年度の温室効果ガス排出削減目標を2014年度比10%以上削減と設定して、削減活動を実施しています。

2020年度実績は、省エネ活動を進めたものの生産数量の減少などにより、エネルギー原単位109L/トン生産量、エネルギー起源CO₂排出原単位0.205トン・CO₂/トン生産量となりました。

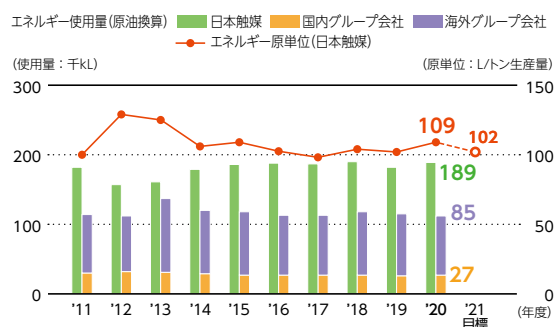
さらに、日本政府が2021年4月に2030年度の温室効果ガス排出削減目標を2013年度比46%削減と大幅に引き上げたことを受けて、当社も2030年度目標の見直しを検討しています。

CO₂排出量・原単位の推移



※CO₂排出量は、エネルギー起源CO₂排出量と非エネルギー起源CO₂排出量を合計したものです。

エネルギー使用量・原単位の推移



※エネルギー使用量・CO₂排出量とも、本社・研究所・工場管理棟・厚生施設を含みません。
※2020年度の日本触媒本社・研究所・工場管理棟・厚生施設のエネルギー使用量は9千L、CO₂排出量は13千トン・CO₂でした。

2021年度より、姫路製造所で太陽光発電（オンサイト発電）を開始しました。

※1 環境汚染物質排出・移動登録制度。大気、水質、土壌への化学物質排出量および廃棄物の移動量について、事業者が行政機関に報告し、データを収集整理し、社会に公開する制度。

環境に配慮した物流の取り組み

物流における気候変動対応として、CO₂排出原単位の削減、および大気汚染防止として排気ガス対策に取り組んでいます。

経済状況の変化が輸送量やCO₂排出量に与える影響はありますが、CO₂排出原単位削減策として、①モーダルシフト、②輸送効率の向上、③GPS・ドライブレコーダーと連動したデジタルタコグラフの導入、④エコタイヤ装着、アイドリングストップなどの省エネ運転に努めています。

大気汚染・水質汚濁を防ぐための活動

大気汚染を防ぐために、SO_x、NO_x、ばいじんの排出量を把握し、NO_xについては自社開発の脱硝装置、ばいじんについてはスクラバーを設置し、SO_xについては重油使用量の削減と天然ガスへの燃料転換を進めることで排出量の削減に努めています。また、生産プロセスから排出される未反応原料などは、自社開発の排ガス処理用触媒で浄化しています。

さらに、水質汚濁を防ぐため、生産プロセスからの廃液は廃液処理設備を用いて高度に浄化し、排水により環境への負荷がかからないように取り組んでいます。

また、冷却水の再利用など、水資源の有効利用にも努めているほか、高負荷でも安定して処理できる高性能の活性汚泥処理装置を導入し、廃棄汚泥の削減も図っています。

廃棄物を削減するための活動

循環型社会形成を目指した取り組みの一つとして、廃棄物削減の推進が求められています。当社は「ゼロエミッション（外部最終埋処分量が廃棄物発生量の0.1%以下）の達成と継続」を目標に掲げ、分別回収やリサイクルなどを推進しています。

2020年度も分別回収の徹底とリサイクルの推進はもちろんのこと、廃棄物を削減する工程改良、副生物の再利用および製品残渣の場内処理により外部最終埋処分量を削減し、ゼロエミッションを継続しています。

化学物質管理の活動

当社は1995年度から（一社）日本化学工業協会の自主的なPRTR^{※1}調査に参加し、化学物質の環境への排出量削減に努めてきました。

2020年度のPRTR法対象物質の排出量は83トンで、2015年度に比べて22.8%削減することができたものの、目標としていた対2015年度比25%削減を達成することができませんでした。

保安防災の取り組み

全従業員が社は「安全が生産に優先する」のもと、保安確保のためにさまざまな活動に取り組んでいます。

保安に対する基本姿勢

当社は、2012年の姫路事故の経験を踏まえて、保安に対する基本姿勢を徹底させるため、社は「安全の誓い」、下記の保安管理の原則や、保安確保のための会社と各階層の役割を明確にし、全従業員に周知・徹底しています。

保安管理の原則

社則「保安管理規則」に保安管理の基本原則や生産活動における行動原則などを定め、実践しています。

＜保安管理の基本原則(抜粋)＞

(1) 社は「安全が生産に優先する」に基づき、保安を確保する。

＜生産活動における行動原則＞

(1) 稼働中に異常を発見した場合は、直ちに操業を停止する。
その責任は問わない。



自主保安活動の推進

当社は創業以来、自社技術による安全生産を確保し、A級^{*1}・B級^{*2}保安事故ゼロを目指して自主保安活動を推進しています。

トラブル未然防止活動

プラントの潜在的なリスク抽出方法として HAZOP^{*3}を採用し、定常、非定常を含めて計画的に実施しています。また、変更管理および非定常作業管理を確実に実施することで、トラブルの未然防止を図っています。

計画的な安全対策の実施

事故発生時は、多面的に原因を解析して対策を実施するとともに、設備の恒久対策は保全計画へ反映し、計画的に実施しています。また、設備の経年劣化対策も計画的に進めています。

※1 石油化学工業協会の強度レベルに準じた日触法による強度レベル9以上。

※2 石油化学工業協会の強度レベルに準じた日触法による強度レベル3以上9未満。

地震対策

2011年の東日本大震災の経験から、巨大地震・津波への備えを、ハード面、ソフト面から見直し、対策を講じています。また、定期的に見直し、強化を図っています。

防災訓練の充実

事業所ごとに防災体制を確立し、各種防災訓練を毎年計画的に実施しています。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症対策に留意しながらの取り組みとなりましたが、その中で、工夫しながら防災訓練を実施しました。

防災訓練で抽出された課題を今後の訓練に反映させることで、防災体制や教育・訓練などを見直し、強化していきます。



各種防災訓練

保安管理活動の維持・改善

毎年、姫路、川崎両製造所に対して経営層による RC 査察を実施していますが、2020年度も、両製造所の保安管理活動について検証しました。

また、レスポンスブル・ケア本部担当役員を委員長とした本社による保安監査も実施し、保安管理活動の継続的改善を図っています。

高圧ガス認定事業所

川崎製造所千鳥工場、浮島工場は高圧ガス認定完成検査・保安検査実施者として経済産業省より認定を受け、5年ごとに更新審査を受けています。

この制度は、自主保安体制が優れている事業所において、高圧ガス製造施設の連続運転や自社での保安検査が認められているものです。

※3 プラントの潜在的な危険性を網羅的に抽出して、それに対する安全対策が十分であるかを系統的に検討する安全性評価手法。

労働安全衛生の取り組み

当社は労働災害ゼロを目標に掲げ、作業環境の整備、危険要因の低減、快適な職場づくりを促進し、労働安全衛生活動を進めています。

労働安全衛生の継続的改善

当社は労働安全衛生マネジメントシステム (OSHMS) を中心に、労働安全衛生の継続的改善を進めています。また、日々の危険予知 (KY) 活動、ヒヤリハット活動、5S活動などの安全基本活動、および各種教育・訓練などを計画的に実施することにより、労働災害発生率の低減を図っています。

リスクアセスメント

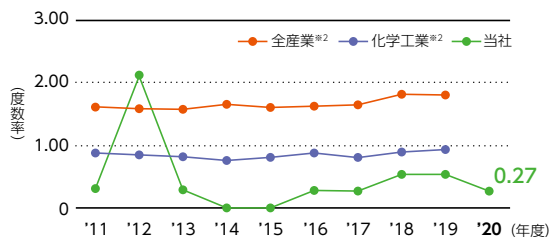
労働安全衛生マネジメントシステムに従って、作業のリスクアセスメント、取り扱い物質に関するリスクアセスメントを行い、リスクの除去・低減を進めています。

労働災害発生状況

2020年度に当社では休業災害1件、不労災害9件、協力会社では休業災害3件、不労災害2件が発生しました。

近年、労働災害は、当社で若年層に多く、また協力会社では職歴の浅い方に多く発生しています。若年層また職歴の浅い方に対して、危険認識を高めるための安全教育を充実させています。

休業災害発生率^{※1}



※1 休業災害発生率: 100万延べ実労働時間あたりの労働災害被災者数

※2 出典: 厚生労働省「労働災害動向調査」

安全基本活動

労働災害を未然に防止するためには、日常の安全活動が重要と認識し、職場の5S活動、ヒヤリハット事例の収集活動、作業前のKY活動に注力しています。危険意識を維持・向上させるために、事例シートを活用したKYトレーニングやKY研修会を定期的に開催し、日々の安全活動の向上を図っています。

化学品安全の取り組み

製品の全ライフサイクルにおける法的・社会的な化学品問題ゼロに向け、法令の遵守や情報提供などによる化学品管理を推進しています。

製品の全ライフサイクルにおける化学品管理を徹底

当社は、研究開発から使用後の廃棄に至るまでの製品の全ライフサイクルにおける法的・社会的な化学品問題ゼロを目標に、国内外の化学品関係法令を遵守するための社内体制整備、お客様への製品安全や適用法令に関する情報提供など、さまざまな取り組みによる化学品管理を推進しています。

新規製品の安全管理

研究・開発から製品化までの各段階でゲートシステムを導入し、化学品のライフサイクルを通じた安全性を専門的な知見により審査し、次のステージへの移行の可否を決定しています。

製品安全の取り組み

GHSに対応したSDS、警告表示ラベルやイエローカードを作成し、お客様への情報提供や当社従業員への教育を推進しています。また、医薬原料、農業、化粧品、食品添加物などの用途に使用される製品については、「製商品安全検討部会」において製造物責任法 (PL法) への対応を含め、厳しいチェックを実施しています。

国内外の化学品登録規制への対応

国内化審法、安衛法をはじめ、米国TSCA、欧州REACH規則などの化学物質の登録を要する法規制に対し、専門機関や海外グループ会社と協力しながら適切に対応しています。

輸出入管理への取り組み

輸出入規制法令を確実に遵守するため、社則の整備、規制対象品目への当該判定結果の社内周知、ならびに基幹会計システムと連携した出荷管理システムを整備しています。また、輸出入管理に関する社内教育も定期的を実施しています。

工業会自主活動の推進

(一社)日本化学工業協会が推進する、化学品管理強化のための自主的な取り組みであるGPS/JIPS[※]活動に参画し、化学品の安全性要約書を作成し公開しています。

化学物質管理システムの運用

化学物質、原材料、製品に関する危険有害性情報、法規制情報など、種々の情報を一元管理し、リスク評価やSDS作成、お客様からの製品含有化学物質調査などに迅速に対応できる化学物質管理システムを構築・運用し、情報の最新化やシステム機能向上に努めています。

※ 「2020年までに化学品の製造と使用による人の健康や環境への悪影響の最小化を目指す」という国連で定めた目標を達成するため、(一社)日本化学工業協会が推進している活動。

品質への取り組み

当社はお客様に満足していただき、信頼していただける製品とサービスを安定的に提供することを品質活動の基本方針として品質維持・向上に取り組んでいます。

顧客満足への取り組み

当社では、全製造所、国内外の製造および物流を担うグループ会社の全てで、品質マネジメントシステムの国際規格である ISO 9001 の認証を取得し、製品の開発段階から製造、納入に至るまで、お客様の立場に立った品質保証活動を推進しています。

お客様に満足していただける、優れた品質の製品を安定的に提供できるよう、品質マネジメントシステムの継続的改善にも努めています。

また、当社ではお客様からの製商品に関するクレームやお



品質管理大会

問い合わせに迅速に対応するとともに、2020 年度発生したクレーム・トラブルに関しても品質部門長会議で水平展開を行い、品質トラブルの未然防止に役立てています。

一層の信頼獲得に向けた活動

当社は製品の安全・安心を守る品質体制を整えています。製品の品質や信頼性への社会的要求の高まりを受けて、本社の品質保証部門が事業所、およびグループ会社の品質監査を実施しており、全ての生産拠点の品質保証体制と品質管理状況を確認しています。

2020 年度の品質監査では、2020 年 6 月 1 日施行の改正食品衛生法への対応の一環として、事業所で製造している食品添加物の管理状況の監査を重点テーマとして実施しました。この監査により、事業所が法改正に対して適切に対応していることや、検査データの信頼性を確認しました。

購買を通じたサステナビリティ活動

サプライチェーン全体でサステナブルな社会の実現に向けた持続可能な調達活動を推進していきます。

持続可能な調達活動における基本姿勢

当社グループの企業理念「**TechnoAmenity**」の実現のため、日本触媒企業倫理行動指針のもと、購買活動を進めています。お取引先には当社の活動の趣旨をご理解いただき、同調した活動をお願いいたします。

持続可能な調達への取り組み

当社は原材料の調達から製品の製造・販売、使用、廃棄に至るまでのサプライチェーン全体においても当社グループ企業理念の実践を目指していきます。お取引先との購買活動においても、安全・安心な製品を提供するため、当社サステナビリティ基本方針や「企業倫理行動指針」などに則り、持続可能な調達の考え方を浸透させていきます。また、「購買基本方針」を策定し、継続的なサステナビリティ活動を推進することを明記しています。

当社では企業の社会的責任を果たすため、いわゆる紛争鉱物^{※1}を調達していないことを確認しています。調達先については継続的に実態を把握し、紛争鉱物の使用が判明した場合は速やかに調達を停止します。

※1 コンゴ民主共和国およびその周辺国の現地武装勢力により採取販売されている金 (Au)、タンタル (Ta)、タングステン (W)、錫 (Sn)、および CAHRAs (紛争地域及び高リスク地域) におけるコバルト (Co)。

グリーン調達への取り組み

規制されている物質または有害性が高い物質などについて、独自に「使用禁止物質」「使用制限物質」の 2 つのカテゴリーを設定し、環境に配慮した製品開発、環境負荷の少ない原材料の調達、製品中に含有する物質の把握・管理を推進しています。

情報伝達シートについては、chemSHERPA (ケムシェルパ)^{※2} を使用して実施しています。

※2 製品含有化学物質をサプライチェーンに情報伝達するための共通スキーム。2018 年 4 月より本格運用を開始。

CSR サプライヤー調査の実施

当社は、サプライチェーンにおいてサステナビリティを推進するためには、お取引先のご理解、ご協力が不可欠であると考えています。

そのため、お取引先に対して CSR アンケート調査を実施しています。CSR アンケート調査票にご回答いただくことで、お取引先において、当社の「購買基本方針」に沿った事業活動が行われているかを確認しています。私たちは引き続きお取引先との連携を強化し、持続可能な調達活動を推進していきます。

コンプライアンス

当社グループ全体のコンプライアンス体制のさらなる整備・強化を図るため、コンプライアンス規程に則りさまざまな活動に取り組んでいます。

コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンスのより一層の徹底を図るため、当社グループにおけるコンプライアンスの方針および「日本触媒企業行動憲章」、その他の行動指針を取締役会が定めるとともに、事務部門管掌役員がコンプライアンス責任者として、中長期および年度ごとの活動計画を決定します。

また、コンプライアンス責任者のもと、法務部門は関係会社を含めたグループ全体のコンプライアンス活動を推進しています。

コンプライアンス活動の内容

階層別研修

当社は、新入社員、昇級した中堅社員、昇格した基幹職社員の3階層に対し、それぞれの職位・役割に応じた企業倫理に関する研修を計画的に進めています。

各職場における啓発活動

コンプライアンスのより一層の浸透および定着を目的とし、各職場において半年に1回、コンプライアンスに関する職場内研修を行っています。実際に他社で起きた事例を参考に作成した企業倫理・法令違反などに関する研修課題をもとに、職場単位で活発に議論する場として定着しており、国内グループ会社でも実施しています。

企業倫理ガイドブックの配付

当社は、「日本触媒企業倫理ガイドブック」を作成し、適宜改訂を加えながら従業員に配付しています。また、国内グループ会社向けとして「日本触媒グループ企業倫理ガイドブック」を作成し、各社の従業員に配付しています。本ガイドブックは、日常業務においてだけでなくプライベートにおいても遵守すべき事項の行動指針、解説、Q&Aなどが記され、一人ひとりのコンプライアンスの意識向上や啓発活動に役立つ内容になっています。また、研修に使用することにより有効に活用しています。



日本触媒企業倫理ガイドブック



日本触媒グループ企業倫理ガイドブック

ポータルサイトによる啓発活動

ポータルサイト「なるほど企業倫理」を、社内イントラネット上に設けています。契約の基礎知識、各国の競争法および贈収賄防止法遵守や下請法などの各種マニュアル、法令関連 Web サイトへのリンク、Q&Aを掲載しており、法令などの改正時にタイムリーに修正を行い、最新の情報を提供しています。



ポータルサイト「なるほど企業倫理」

各国の贈収賄防止法令遵守

日本触媒グループは、事業活動において、法令に違反する汚職行為を一切許容しません。

この決意を表明するため、日本触媒グループで働く全ての人が遵守すべき行動指針を策定しています。

各国の競争法遵守

日本触媒グループは、公正かつ自由な競争に基づいて取引を行います。

この決意を表明するため、日本触媒グループで働く全ての人が遵守すべき行動指針を策定しています。

社内通報制度

当社は、コンプライアンスの実践の一環として、社内におけるコンプライアンス違反の事実や疑問を自由に通報・相談できる手段としての社内通報制度を設けており、通報先として社内通報窓口だけでなく社外通報窓口も設置しています。また、通報内容・通報者名などの開示、非開示については通報者の意思を尊重し、通報者の保護を図っています。

リスク管理

経営環境、事業環境の変化に伴う当社グループの永続的事業継続に影響を及ぼすリスクを正しく認識し対応するため、リスク管理規程に則りさまざまな施策を実施しています。

リスク管理の体制

当社グループは、グループを取り巻く内外のさまざまなリスクを「グループ重大リスク」と「部門リスク」に区分したうえで、それぞれのリスクに適したリスク管理体制を構築することで、企業価値の維持・向上に取り組んでいます。

「グループ重大リスク」については、当社グループの経営戦略の遂行、持続的な企業価値の向上またはステークホルダーからの信頼の獲得に潜在する重大なリスクを管理対象とし、取締役会がリスクの特定、評価、対応の要否の決定および執行部門によるリスク管理の状況の監督を実施する体制を構築しています。

一方で「部門リスク」については、各部門・関係会社の事業戦略または業務の遂行に潜在するリスクを管理対象とし、各部門・関係会社が、責任を持ってリスク管理に取り組むことにより、迅速にリスクに対応する体制を構築しています。

これら2つの体制により、関係会社を含めたグループ全体のリスク管理体制の整備と強化を図っています。

BCM（事業継続マネジメント）

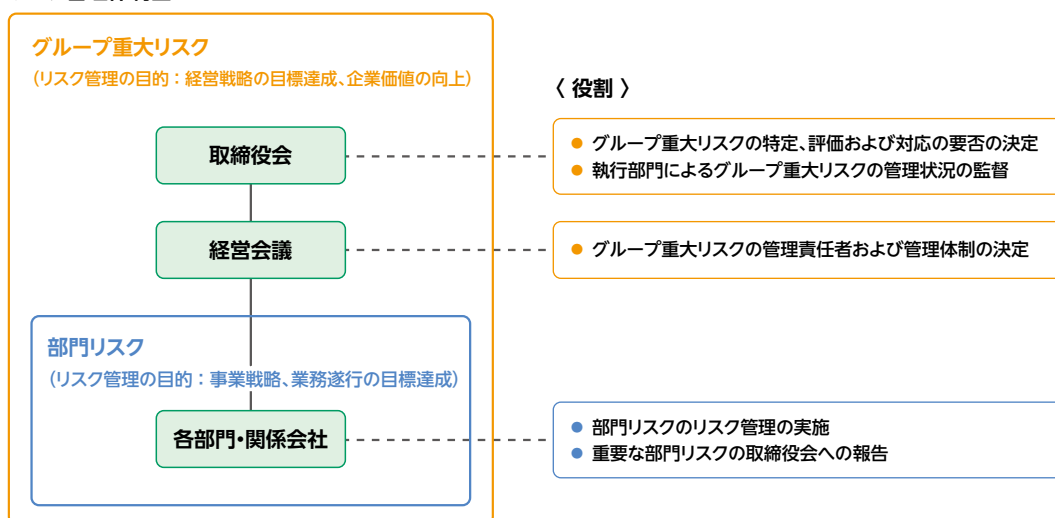
地震対策、インフルエンザなどの対策を踏まえた BCP（事業継続計画）を策定し、定期的な見直しや、地震対応訓練などを実施することで、BCM（事業継続マネジメント）の強化に取り組んでいます。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症対応として実施している在宅勤務により、オフィスの出社人数が少ない状況で大規模地震が発生することを想定し、大規模地震への対応体制などの見直しを行いました。見直し後の内容を従業員に周知・教育することにより、大規模地震発生時の対応体制の強化に努めています。

新型コロナウイルス感染症に対する対応

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行を受け、当社では社長をトップとする新型コロナウイルス（COVID-19）全社対策本部を設置し、従業員の健康確保および事業継続のため、感染予防策の従業員への周知、フレックスタイム制度を活用した時差出勤や在宅勤務、オンライン会議の推奨、出張の自粛などの対応を実施しています。

リスク管理体制図



従業員とのかかわり

当社では経営理念の一つに「人間性の尊重を基本とします」を掲げ、従業員一人ひとりにとっての「働きがい」「働きやすさ」の維持・実現を推し進めています。

人権の尊重

人権の尊重

経営理念の一つ「人間性の尊重を基本とします」および行動指針「常に健全な職場環境を維持することに努め、各自の人権を尊重し、差別などの人権侵害行為は一切行いません」のもと、出生、国籍、人種、民族、信条、宗教、地位、性別、年齢、性的指向、身体的特徴などに基づく非合理的なあらゆる差別やハラスメント行為を一切行わないことを明文化し、人権を尊重する風土の醸成を図っています。

一人の人間として、お互いの人格・個性を認め合い、尊重していきます。

● ハラスメントの防止

ハラスメント防止マニュアルを従業員に公開し、相談窓口を設置しています。あわせて基幹職向けの研修を実施するなど、適時、意識啓発も行っています。

● 強制労働・児童労働の禁止

従業員の自由意志に基づき雇用関係を結び、強制的な労働は行わせていません。また、法令を遵守し適切な採用・雇用手続きを通じて児童労働の防止に努めています。

人財育成

人事制度

当社グループの持続的成長の基盤として、「人と組織の活性化」を推進しています。「考動＝自ら考え行動する」をテーマに、目標管理をベースとした人事制度を導入・運用しています。制度そのもの、およびその運用を継続的に見直し、従業員が自律的にチャレンジして成果を上げる環境を整備しています。

● 基幹職人事制度

基幹職は「ありがたい姿」の実現に向けた活動の中核です。「考動」をキーワードとし、各自の役割を果たすことを強く求め、汗を流した人が報われる制度としています。

● 一般社員人事制度

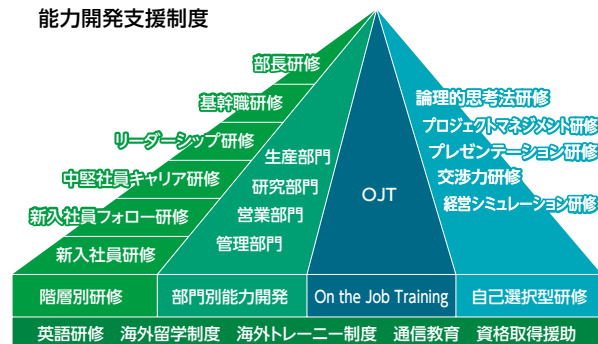
従業員のやる気や働きがいを引き出すため、役割・成果・能力などに応じた公正な処遇を実現する制度としています。評価の公平さ、納得性を高めるため、職級基準を設定し、上司と部下が必ず面談する機会を持ち、結果のフィードバックを通じて、能力開発につなげています。

人財開発

● 目標とする人財像

- ① 自ら課題を形成し、解決できる自律型人財
- ② 自己および組織を柔軟に変革できる人財
- ③ 高度な専門性を有し、発揮できる人財
- ④ 国際社会に適用する人財

能力開発支援制度



● 自律型人財の育成

自ら成長する意志を持ち、主体的に考え行動を起こせる自律型人財の育成を進めています。具体的には、オンラインによる英語研修やeラーニングといった従来の集合形式以外の施策を導入するなど、効果的かつ効率的に各人が能力開発を行う体制を整えています。

● リーダー人財の育成

組織を牽引できるリーダー人財の育成を目的に各種施策を実施しています。具体的には、全社の部長職を対象に実施したマネジメント座談会を課長職にも展開し、各事業所で継続的に実施。また、昇級・昇格時研修の充実や、製造部門の課長候補人財の育成に特化して、1年半にわたる製造管理者研修を実施しています。

今後も、経営人財やイノベーションをもたらす人財育成を企画・実行していきます。



リーダー研修

● グローバル人材の育成

当社の海外関係会社は14社を数え、常時50名以上の日本人出向者が現地に赴任しています。当社グループの海外売上高比率は50%程度となっており、グローバルで活躍できる人材の育成は、今後ますます重要になってきます。

若手社員をトレーニーとして海外関係会社へ短期間派遣するプログラムをはじめ、外国人講師による異文化コミュニケーションやプレゼンテーション、ネゴシエーションなどの各種異文化スキル研修を将来の海外赴任候補者へ実施しています。



グローバル人材育成プログラム

ワークライフバランス推進

■ 仕事と育児・介護の両立支援

当社では、仕事と育児・介護の両立を支援するためのより良い環境づくりに向けて制度の構築や従業員への意識啓発に取り組んでいます。多岐にわたる両立支援制度を分かりやすく一つにまとめたガイドブックを作成し、利用者に周知するとともに、上司・同僚の理解や協力を得て利用者が使いやすい制度運用を目指しています。

※育児休業取得者数28名(2020年度延べ人数)

※育児短時間勤務制度利用者数27名(2020年度)

当社は、次世代育成支援対策推進法に基づき、「基準適合一般事業主」として厚生労働省大阪労働局より認定を受けました。



● 時間外労働の削減・有給休暇取得促進

当社では、労使で労働時間管理委員会を設立し、全従業員における毎月の時間外労働時間実績を個別に把握するとともに、時間外労働の削減や在宅勤務制度・フレックスタイム制度の拡充などの取り組みを進めています。あわせて、長時間勤務者の健康管理では、産業医面談や問診票による健康チェックを毎月実施し、その結果をもとに産業医から管理監督者に助言や指導を行っています。

また、有給休暇取得促進のために1時間単位で有給休暇を取得できる制度も導入しました。今後も従業員のワークライフバランスに配慮した働きやすい職場環境づくりを進めていきます。

※一人あたり平均月間残業時間数15時間(2020年度)

※年次有給休暇取得率64%(2020年度)

■ 心と体の健康管理の推進

心身の健康維持・増進のため、各事業所の健康推進室を中心に産業医・産業保健スタッフのもと、さまざまな施策を推進しています。具体的には、一般・特殊健康診断や、健康保険組合との協同による特定保健指導・歯科健診・家族健診などを実施しています。また、社内講演会や体力測定会などの啓発活動を定期的に行っています。

心の健康に関しては、特に「心の健康づくり計画」を策定し、心身の病を未然に防ぎ「生産性向上」と「明るい活気のある職場づくり」を目指してストレスチェック、階層別研修などでのメンタルヘルス教育を全従業員に実施しています。2019年度は基幹職約550人を対象に全社で10回のラインケア研修を開催し、2020年度ではリーダー層約400人にWeb動画で研修を実施しました。



メンタルヘルス研修

■ 健全な労使関係

当社とJEC連合日本触媒労働組合とは「相互尊重に立つての話し合い路線」を基本としています。労働三権を尊重し、相互理解と信頼に基づく良好な労使関係のもと、お互い力を合わせて諸課題の解決・実現に取り組んでいます。

団体交渉に関しては、その交渉範囲や手続き、解決方法などを労働協約によって定め、諸課題が話し合いにより適切に解決・実現できるよう努めています。そのほかにも、労使の意見交換の場として中央労使協議会を、また各事業所において支部労使協議会を定期的に開催しています。

なお、当社と同組合はユニオンショップ協定を締結しており、当社における一般職社員の労働組合加入率は100%となっています。

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の推進

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の推進を通じて、多様な人財が活躍できる風土づくり、環境・制度などの整備を進め、個人と組織の持続的成長やイノベーションの創出につなげることは、重要な経営課題の一つです。

2020年にD&I推進方針を策定しました。取り組むべき重点課題 (D&Iマインドの醸成、社員のさらなる活躍推進、仕事と生活の両立支援、制度の多様化) を設定し、各種施策の実行を進めています。

D&I推進方針

- 1 多様性を互いに尊重し、認め合い、共に活躍・成長することができる職場環境・風土づくりを進める。
- 2 社員一人ひとりが、プロフェッショナルとして、個性・能力を最大限発揮し、その力の融合により新たな価値を創造する。
- 3 仕事と生活が充実し、両立することで、個々人がやる気・能力を向上させ、高い成果を創出する。

多様な人財の活躍推進

● 2020 年度の取り組み

重点課題の一つである「D&Iマインドの醸成」を目的に全役員・ライン長職を対象 (約150名) としたD&Iマネジメント研修を実施しました。多様な人財のマネジメント、アンコンシャスバイアス、心理的安全性などの重要性について、ワークやディスカッションを行いました。あわせて、基幹職 (管理職) 約500名を対象に同研修の動画配信を行い、マネジャー層の意識改革を図りました。

また、「仕事と生活の両立支援」の一環として、両立支援に関するガイドブックの内容更新および従業員への再周知を行いました。

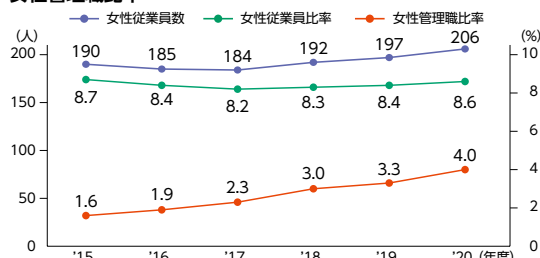


D&I マネジメント研修

● 女性活躍推進

当社では、性別にとらわれない人財登用と制度面の整備に取り組んでいます。2019年には、女性社員をメンバーとしたプロジェクト活動を行い、当社の女性活躍における課題の抽出とその解決策の提言を行いました。このプロジェクト活動が、現在のD&I推進の取り組みにもつながっています。

女性管理職比率



● 再雇用制度の活用

従業員の定年退職後の生活安定の一助にすることを目的に、65歳までを再雇用期間とし、働き慣れた職場環境での雇用を確保しています。従業員の安心感・働きがいの向上を図るとともに、この制度のもと100人以上の経験豊かなシニア人財が中核技術の伝承や若手人財の育成に貢献しています。
※定年退職者再雇用率89% (2020年度)

● 障がい者雇用の推進

当社では、各事業所で障がいのある従業員がさまざまな職種で活躍しています。

さらに、障がい者雇用促進の観点から設立した特例子会社「有限会社エヌ・エス・グリーン」は製造所の緑地管理を担うとともに、ノジグクのポット苗を毎年生育。約300団体に無料配布し県の都市緑化事業にも協力しています。

● 外国籍者雇用

海外事業のより一層の拡大を見込む中、当社では海外グループ会社に加えて日本国内においても、外国籍者の雇用を引き続き行っています。

次世代法および女性活躍推進法に対する取り組み

「次世代育成支援対策推進法」 (次世代法) および「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」 (女性活躍推進法) に基づき、2021年4月1日～2025年3月31日までの目標および行動計画を設定しました。

目標 1 事務系・化学系採用における女性採用比率を30%以上にする

【課題】

女性従業員比率が低い

【2020年度実績】

8.6%

【施策】

- 当社女性活躍モデル・業務内容の積極的な紹介・説明
- 継続的に働き、活躍できる環境・制度の整備 など

目標 2 女性基幹職 (管理職) 比率を6%以上にする

【課題】

従業員における女性比率に対し、女性基幹職 (管理職) の比率が低い

【2020年度実績】

4.0%

【施策】

- 女性リーダー層の形成・育成
- キャリアデザインセミナーの充実 など

目標 3 男性社員の育児休職取得率を30%以上にする

【課題】

男性の育児休職取得率が低い

【2020年度実績】

4.9%

【施策】

- 基幹職 (管理職) のD&Iマインドの醸成
- 男性対象者およびその上司への育児休職制度の周知 など

ガバナンス

日本触媒は、中長期的な価値創造を追求し持続的に成長を続けていくため、取締役会の実効性向上などコーポレート・ガバナンスの強化・充実に努め、強固な経営基盤の構築を進めています。

51 **コーポレート・ガバナンス（企業統治）**

54 **社外取締役メッセージ**

55 **役員一覧**

コーポレート・ガバナンス（企業統治）

実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現に向け、体制や運営の継続的な改善を図り、ガバナンスの強化・充実に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、『**TechnoAmenity** ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します』という日本触媒グループ企業理念のもと、企業価値を高め、持続的成長を図っていきたいと考えています。

そのためには、実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現が重要であると捉え、株主の権利・平等性の確保と対話、さまざまなステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会・経営陣の役割・責務の適切な遂行、執行に対する適切な監督、内部統制システムの充実・強化等、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に取り組んでいます。

ガバナンス強化の取り組み

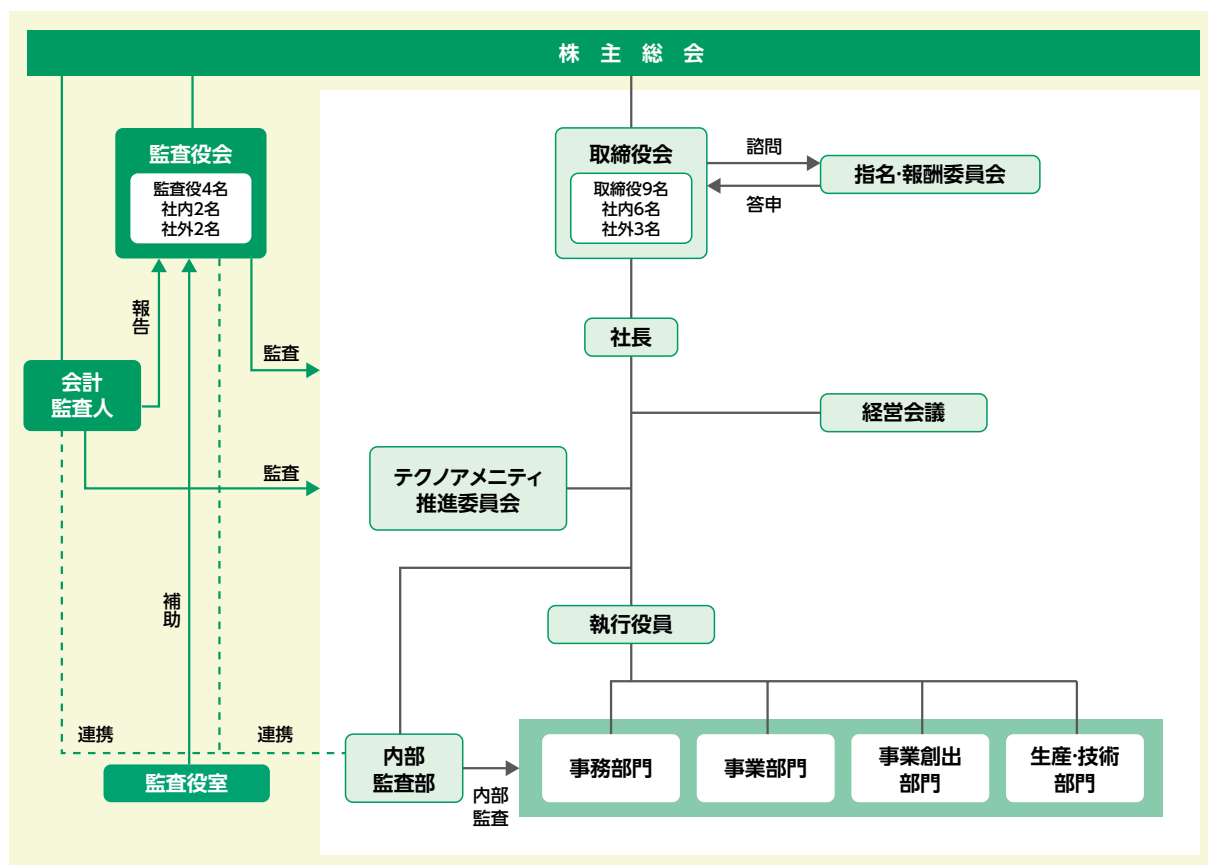
- 2010年度**
- 執行役員制度の導入
 - 取締役の少数精鋭化(16名⇒9名)
 - 社外取締役の選任(1名／9名)

- 2013年度**
- 社外取締役の増員(2名／8名)

- 2016年度**
- 指名・報酬委員会の設置
 - 社外取締役の増員(3名／9名)
 - 取締役会の実効性評価を開始

- 2020年度**
- 女性社外取締役の選任(1名／8名)

コーポレート・ガバナンス体制（2021年6月22日現在）



各機関および委員会の役割・機能

取締役会

社外取締役3名を含む9名の取締役からなり、業務執行に関する重要事項を報告・審議・決議し、取締役の業務執行を監督します。原則として月1回開催し、執行役員でない取締役の中から取締役会の決議により選定された取締役が議長を務めています。また、社外監査役2名を含む監査役4名が出席し、必要があると認めたときは、適宜、意見陳述を行っています。

経営会議

社長および社長の指名する執行役員をもって構成し、原則として毎月2回（うち1回は全執行役員が出席）開催し、経営の基本方針・重要事項の執行に関する案件について審議します。なお、経営会議に付議された議案のうち、重要なものは取締役会に送付され、その審議を受けています。

監査役会

監査役会は、社外監査役2名を含む4名の監査役からなり、原則として月1回開催し、監査に関する重要な事項について、報告、協議、審議、決議します。

会計監査人

当社は、EY新日本有限責任監査法人による監査を受けています。

指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関で、取締役3名以上の委員（うち過半数は社外取締役）からなる任意の機関です。代表取締役社長等の選解任、取締役・監査役候補者の指名案および取締役の報酬・賞与について助言を行います。

指名・報酬委員会の構成

氏名	役職	委員会出席率
五嶋 祐治朗	取締役社長	100%
瀬戸口 哲夫	社外取締役	100%
櫻井 美幸	社外取締役	100%

テクノアメニティ推進委員会

サステナビリティ活動の推進は、日本触媒グループ企業理念『**TechnoAmenity** ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します』の実践そのものであると考え、サステナビリティ活動に取り組んでいます。サステナビリティ活動の推進を当社経営の中核的なテーマと捉えて、その方針や戦略を決定し、関連部門への指示、活動の実績評価を行います。

内部監査部

内部監査部（6名）は、他の業務執行部門から独立した立場から、当社および当社グループにおける各業務プロセスの有効性および効率性や法令遵守等について監査を行い、内部統制の強化を図っています。また、監査役および会計監査人と相互に情報・意見交換を行う等連携をとり、内部監査業務の充実を図っています。

役員報酬制度の概要

当社の社内取締役の報酬は、企業理念を实践し、持続的な企業価値の向上を図るうえでインセンティブを与え、業績ならびに責任に応じて株主と利害を共有する報酬体系とし、その水準は、当社の業績、従業員給与水準、他社水準を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

社内取締役の報酬体系の具体的な内容は、固定報酬と業績連動報酬からなる基本報酬と業績連動報酬の賞与としています。

基本報酬のうち業績連動報酬は、業績連動の指標をROA（資産合計税引前利益率）としています。業績連動報酬の賞与は、当該事業年度の利益、配当状況および諸般の事情を総合的に勘案して、支給の都度、株主総会にて支給総額を決定しています。

なお、社外取締役および監査役の報酬等は、業務執行から独立した立場であることに鑑み、基本報酬（原則として固定報酬）のみとしています。

また、取締役の報酬・賞与に対する助言を受けるための独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名・報酬委員会を設置し、透明性と公正性を確保しています。

社内取締役の報酬割合

基本報酬	賞与
固定報酬 (約40%)	業績連動報酬 (約60%)

※上記の割合については、会社業績、目標管理制度による各個人の目標達成度合い等に応じて変動します。

当事業年度に係る取締役および監査役の報酬等の総額

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	賞与	総額	
取締役 (うち社外取締役)	231 (35)	171 (35)	60 (—)	— (—)	60 (—)	12 (4)
監査役 (うち社外監査役)	65 (18)	65 (18)	— (—)	— (—)	— (—)	5 (3)
合計 (うち社外役員)	296 (53)	236 (53)	60 (—)	— (—)	60 (—)	17 (7)

※1. 上記の支給人員および支給額には、当期中に退任した取締役4名、監査役1名を含んでいます。

※2. 当事業年度は、利益、配当状況および諸般の事情を総合的に勘案して、業績連動報酬の賞与を支給していません。

コーポレート・ガバナンス（企業統治）

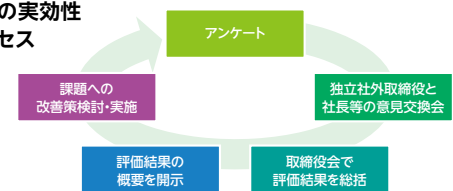
取締役および監査役の選解任の方針および手続き

独立社外取締役3名を含む取締役会にて、専門知識、経験、実績、資質、能力、人柄等を総合的に勘案して、経営陣幹部の選解任および取締役・監査役候補者の指名を行っています。また、代表取締役社長等の選解任および取締役・

監査役候補者の指名に対する助言を受けるための、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名・報酬委員会を設置し、代表取締役社長等の選解任および取締役・監査役候補者の指名についての透明性と公正性を確保しています。

取締役会の実効性評価

取締役および監査役全員に対しアンケート調査を実施し、回答の分析・評価結果に基づき、独立社外取締役全員および代表取締役社長等との意見交換会を実施し、これらを踏まえ、取締役会において、取締役会の実効性評価に関する総括を行いました。

取締役会の実効性
評価プロセス

	当年度の改善項目	当年度の対応に対する評価とさらなる改善点
2019年度	●グループ各社の重要戦略・課題等の取締役会への報告を充実 ●株主および機関投資家との対話状況を取締役会で報告 ●取締役会とは別に、新規事業の戦略、進捗状況等を説明する機会の設定	2018年度の実効性評価で指摘された改善点を踏まえた諸施策について、適切に実施されているとの評価を得ました。 一方、今後さらに取締役会の実効性を向上させていく観点から、グループ会社の重要な戦略・課題、ならびに既存・新規分野の事業戦略・課題についての継続的かつより深掘りした説明・討議、株主・投資家のみならず顧客・従業員等のステークホルダーとの協働状況等の説明・討議の充実等の改善点が示されました。
2020年度	●グループ各社の重要な中計戦略・今年度課題等を取締役会で報告 ●既存・新規分野の事業戦略・課題についての継続的かつ深掘りした説明・討議 ●株主・投資家のみならず顧客・従業員等のステークホルダーとの協働状況等の説明・討議	2019年度の実効性評価で指摘された改善点を踏まえた諸施策について、適切に実施されているとの評価を得ました。 一方、今後さらに取締役会の実効性を向上させていく観点から、継続的に実施しているグループ会社ならびに既存・新規分野の「課題・リスク・見通し」や「過去からの意思決定のレビューを含めた事業環境・戦略」等、事業全体をより理解するための説明・討議、資料作成のさらなる工夫、社外役員の意見交換会の実施、研修会の充実等の改善点が示されました。

政策保有株式

当社は、日本触媒グループ企業理念「**TechnoAmenity** ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します」に基づき、これまで果たしてきた産業・社会への貢献をさらに高めていきたいと考えています。そのために「化学品製造業」である当社は、継続的な企業価値向上の観点から、開発・生産・販売等において、関係取引先との長期にわたる安定的な信頼関係が重要であると考え、必要と判断される取引先企業の株式を政策保有目的で保有しています。

保有する全ての上場株式に関して、毎年、独立社外取締役3名を含む取締役会において、個別銘柄ごとに、上記目的に照らし、資本コスト等も踏まえ総合的に検討し、保有の意義を確認します。保有の意義が薄れたと判断した株式については、売却していきます。2020年度においては、1銘柄の全株売却および2銘柄の一部売却を実施しました。この結果、2021年3月末時点の政策保有株式の銘柄数は、コーポレートガバナンス・コード導入前事業年度末（2015年3月末）の70銘柄から、45銘柄となりました。

社外取締役メッセージ

10年後、働きたい企業に

社外取締役 長谷部 伸治

2050年のカーボンニュートラルを想像したとき、今から10年後、化学産業は従業員や就職を希望する学生にとって魅力ある産業でいられるでしょうか。国全体としてカーボンニュートラルを達成するには、いずれかの分野はカーボンマイナスでなければなりません。このたび策定した長期ビジョンにおいて、原材料のバイオ化とリサイクル利用の促進が表明されています。炭素は気体より固体の方が長期保管しやすい点を考えますと、上記の実現に加え、超長期ビジョンとして、化学産業のポテンシャルを活かし、カーボンマイナスに寄与する製品開発も考えるべきかと思います。例えば、バイオマス由来のプラスチックを利用後に焼却や生分解するカーボンニュートラルではなく、長期貯蔵することによるカーボンマイナスです。かつて公害問題を克服してきたように、気候変動問題にも総力で取り組み、化学産業全体をさらに魅力あるものにしていくことが重要です。その実現に少しでも貢献できればと考えています。



「3つの変革」に挑戦

社外取締役 瀬戸口 哲夫

長期ビジョンには、当社が目指す2030年の姿に向けた「3つの変革」が掲げられました。当社は事業環境の変化に備えて、競争力の強化や新規事業開拓のための変革に取り組んできましたが、2020年来のコロナ禍や急激な市場環境の変化は、変革とそのスピードの重要性を改めて認識させました。変革には大きなエネルギーが必要で時には痛みを伴います。自ら変わる、変えるのは難しいことですが、社長と従業員の対話会後のアンケートは、多くの従業員が変革の必要性を認識していることを示唆しています。経営陣は、創業以来培われてきた技術力と優秀な人材を強みとして「3つの変革」を果敢に牽引しなければなりません。持続可能な社会を実現しつつ、株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーの価値を高め続けるために、取締役会で多様な経験、価値観に基づいた多面的で透明性の高い議論が引き続き行われるよう、社外取締役への期待と責任を意識して貢献したいと考えています。



役員一覧

取締役

	五嶋 祐治朗 代表取締役社長	1980年4月 当社入社 2012年6月 執行役員川崎製造所長 2015年6月 取締役常務執行役員 2017年4月 代表取締役社長(現任)	代表取締役としての長年の経験を通じ、当社経営の中枢を担い、牽引してきた実績をもとに、適切に当社経営の意思決定と監督を果たすことができると判断したため	取締役会 15回中15回
	入口 治郎 代表取締役専務執行役員 生産・技術部門管掌 エンジニアリング本部担当 インドネシアプロジェクト担当 DX推進チーム担当 イオネル建設チーム担当	1984年4月 当社入社 2004年4月 姫路製造所ファイン製造部長 2009年4月 姫路製造所化成品製造部長 2011年4月 姫路製造所副所長 2013年6月 日宝化学(株)取締役 2018年6月 取締役常務執行役員 2021年6月 代表取締役専務執行役員(現任)	生産・技術部門を中心とした長年の経験を通じ、生産拠点の安定操業および関係会社の円滑な運営等に取り組んできた実績をもとに、適切に当社経営の意思決定と監督を果たすことができると判断したため	取締役会 15回中15回
	野田 和宏 取締役常務執行役員 経営企画本部長	1986年4月 当社入社 2005年4月 吸水性樹脂営業部長 2011年4月 経営企画室部長 2015年4月 経営企画室副室長兼関連事業統括部長 2017年4月 吸水性樹脂事業部長 2018年6月 執行役員 2020年6月 取締役常務執行役員(現任)	経営企画部門や事業部門を中心とした長年の経験を通じ、経営上の施策の企画および推進ならびに吸水性樹脂事業の競争力強化に取り組んできた実績をもとに、適切に当社経営の意思決定と監督を果たすことができると判断したため	取締役会 11回中11回
	高木 邦明 取締役常務執行役員 事務部門管掌 総務人事本部長 IT統括部担当 ERP推進プロジェクト担当	1987年4月 住友化学工業(株) (現 住友化学(株))入社 2019年4月 当社嘱託 2019年5月 総務人事本部長(現任) 2019年6月 執行役員 2020年6月 取締役常務執行役員(現任)	事務部門や海外駐在を中心とした長年の経験を通じ、コーポレート・ガバナンス体制の強化およびグローバルな視点に基づく経営戦略の遂行等に取り組んできた実績をもとに、適切に当社経営の意思決定と監督を果たすことができると判断したため	取締役会 11回中11回
	渡部 将博 取締役常務執行役員 事業部門管掌 事業企画開発部担当	1984年4月 当社入社 2009年4月 原料部長 2013年4月 機能性ポリマー営業部長 2016年4月 購買物流本部長 2018年6月 執行役員 日触物流(株)代表取締役社長(現任) 2021年6月 取締役常務執行役員(現任)	購買物流部門や事業部門を中心とした長年の経験を通じ、購買物流戦略の立案・遂行および収益基盤の強化等に取り組んできた実績をもとに、適切に当社経営の意思決定と監督を果たすことができると判断したため	2021年6月 より就任
	住田 康隆 取締役常務執行役員 事業創出部門管掌 事業創出本部長 R&D統括部担当	1991年4月 当社入社 2017年4月 研究センター長 2020年4月 事業創出本部長(現任) 2020年6月 執行役員 2021年6月 取締役常務執行役員(現任)	研究開発部門を中心とした長年の経験を通じ、研究開発力の強化およびオープンイノベーションの推進等に取り組んできた実績をもとに、適切に当社経営の意思決定と監督を果たすことができると判断したため	2021年6月 より就任

	主な経歴	主な選任理由	出席状況
 長谷部 伸治 取締役 社 外 独 立	1993年4月 京都大学工学部助教授 2003年8月 京都大学大学院 工学研究科教授 2018年6月 当社社外取締役(現任) 2019年4月 京都大学国際高等教育院 特定教授(現任)	これまでの当社における社外取締役としての実績に加え、化学業界に精通している化学工学の専門家としての観点から、当社経営に資する有用な意見と提言および独立した立場からの監督を行っていただくことを期待したため	取締役会 15回中15回
 瀬戸口 哲夫 取締役 社 外 独 立	1981年4月 大阪ガス(株)入社 2015年4月 同社代表取締役副社長執行役員 2018年4月 同社取締役 (株)ガスアンドパワー (現Daigasガスアンドパワー ソリューション(株))取締役会長 2018年6月 当社社外取締役(現任) 大阪ガス(株)顧問(現任) 2020年4月 大阪ガス都市開発(株) 取締役会長(現任)	これまでの当社における社外取締役としての実績に加え、公益性の高い企業、製造業である企業における経営者としての豊富な経験をもとに、当社経営に資する有用な意見と提言および独立した立場からの監督を行っていただくことを期待したため	取締役会 15回中15回
 櫻井 美幸 取締役 社 外 独 立	1992年4月 弁護士登録 西村法律会計事務所入所 2003年5月 花水木法律事務所共同経営(現任) 2015年3月 公益財団法人日本生命財団 監事(現任) 2016年4月 大阪大学監事(現任) 2017年6月 日本新薬(株)社外取締役(現任) 2020年6月 当社社外取締役(現任)	これまでの当社における社外取締役としての実績に加え、弁護士としての高度の専門性と豊富な経験ならびに他社の社外取締役としての実績をもとに、当社経営に資する有用な意見と提言および独立した立場からの監督を行っていただくことを期待したため	取締役会 11回中11回

監査役

	主な選任理由		主な選任理由
 有田 義広	これまでの当社における監査役としての実績ならびに経営企画部門、レスポンス・ケア部門および財務部門における豊富な経験をもとに、取締役会に有益な意見を述べる、および経営執行等の適法性について適切に監査を行うことができると判断したため	 和田 輝久	総務人事部門における豊富な経験をもとに、取締役会に有益な意見を述べる、および経営執行等の適法性について適切に監査を行うことができると判断したため
 和田 頼知 社外 独立	公認会計士としての高度の専門性と豊富な経験をもとに、取締役会に有益な意見をいただくとともに、経営執行等の適法性について客観的な立場から監査をしていただけると判断したため	 高橋 司 社外 独立	弁護士としての高度の専門性と豊富な経験ならびに他社の社外役員を務めた実績をもとに、取締役会に有用な意見をいただくとともに、経営執行等の適法性について客観的な監査をしていただけると判断したため

常務執行役員

吉田 雅也
松本 行弘

小林 高史
梶井 克規

執行役員

荒川 和清
齊藤 群

肱黒 修樹
岡 義久

金井田 健太
佐久間 和宏

片岡 伸也

連結財務 11 カ年データ

日本基準	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
会計年度							
売上高	288,345	320,704	269,520	302,136	374,873	323,124	
売上総利益	66,549	68,341	44,619	48,955	65,738	70,001	
営業利益	29,813	31,100	10,034	13,752	26,133	31,234	
経常利益	30,955	33,114	13,824	16,647	29,941	34,342	
親会社株主に帰属する当期純利益	21,119	21,257	8,401	10,503	19,089	26,003	
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,706	43,857	27,322	16,992	32,697	53,264	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,696	△ 21,747	△ 31,878	△ 25,141	△ 18,941	△ 12,963	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,050	△ 9,671	81	△ 2,519	△ 10,237	△ 20,012	
減価償却費	15,619	16,767	15,402	16,995	18,971	17,875	
設備投資額	14,403	23,684	29,137	25,067	12,346	15,156	
研究開発費	11,246	11,938	11,441	11,161	11,948	12,303	
会計年度末							
総資産 ^{※1}	329,332	356,407	352,373	398,396	419,634	407,997	
純資産	194,266	209,070	220,248	242,193	270,128	282,485	
有利子負債	64,278	59,507	64,872	68,553	66,842	50,680	
1株当たり情報							
1株当たり当期純利益 (円) ^{※2}	110.30	104.71	41.38	51.74	470.28	640.69	
1株当たり純資産額 (円) ^{※2}	938.67	1,006.48	1,059.85	1,164.10	6,535.66	6,870.84	
配当金 (円) ^{※2}	22.00	22.00	16.00	16.00	120.00	150.00	
配当性向	19.9%	21.0%	38.7%	30.9%	25.5%	23.4%	
経営指標							
自己資本比率 ^{※1}	57.9%	57.3%	61.1%	59.3%	63.2%	68.3%	
ROA (総資産経常利益率) ^{※3}	9.7%	9.7%	3.9%	4.4%	7.3%	8.3%	
ROE (自己資本当期純利益率) ^{※4}	12.1%	10.8%	4.0%	4.7%	7.6%	9.6%	
海外売上高比率	46.9%	45.3%	46.5%	47.3%	51.3%	49.8%	

※1 2018年度の期首から「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を適用しており、2017年度の総資産および自己資本比率は当該会計基準を遡って適用した後の数値となっております。

※2 2015年10月1日付けで普通株式5株につき普通株式1株の割合で株式併合を行っております。2014年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定した配当金を記載し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額を算定しています。

※3 ROA(総資産経常利益率) = 経常利益 / 総資産(期首・期末平均)

※4 ROE(自己資本当期純利益率) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本(期首・期末平均)

※5 2020年度の配当性向については、当期純損失を計上しているため、記載しておりません。

※6 ROA(資産合計税引前利益率) = 税引前利益 / 資産合計(期首・期末平均)

※7 ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 親会社の所有者に帰属する持分合計(期首・期末平均)

※8 当社グループは2018年度から国際財務報告基準(IFRS)により連結財務諸表を作成しています(移行日2017年4月1日)。

(単位：百万円)

(単位：百万円)

2016	2017	IFRS	2017	2018	2019	2020
		会計年度				
293,970	322,801	売上収益	313,939	338,869	302,150	273,163
60,471	66,137	売上総利益	67,544	66,577	53,484	48,047
21,151	26,727	営業利益 (△損失)	25,610	26,170	13,178	△ 15,921
24,664	32,293	税引前利益 (△損失)	29,805	32,119	15,748	△ 12,926
19,361	24,280	親会社の所有者に帰属する当期利益 (△損失)	22,641	23,849	11,094	△ 10,899
37,474	38,823	営業活動によるキャッシュ・フロー	44,206	35,918	37,499	35,277
△ 44,515	△ 27,498	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 31,563	△ 31,316	△ 32,806	△ 30,623
△ 3,533	△ 9,762	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,601	△ 9,982	△ 7,859	△ 12,750
17,957	16,997	減価償却費及び償却費	22,918	25,626	28,653	29,470
37,289	25,827	設備投資額	30,355	29,919	30,440	26,726
13,283	13,266	研究開発費	14,251	13,996	14,774	14,603
		会計年度末				
433,610	467,386	資産合計	480,316	481,668	475,641	471,617
292,275	310,762	資本合計	316,188	329,227	326,108	323,725
58,040	58,064	有利子負債	58,474	56,633	63,375	61,572
		1株当たり情報				
478.36	608.84	基本的1株当たり当期利益 (△損失) (円)	567.71	598.05	278.21	△ 273.33
7,238.33	7,705.05	1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	7,750.24	8,099.97	8,017.17	7,959.07
150.00	160.00	配当金 (円)	160.00	170.00	180.00	90.00
31.4%	26.3%	配当性向 ^{※5}	28.2%	28.4%	64.7%	—
		経営指標				
66.6%	65.7%	親会社所有者帰属持分比率	64.3%	67.1%	67.2%	67.3%
5.9%	7.2%	ROA (資産合計税引前利益率) ^{※6}	6.4%	6.7%	3.3%	△ 2.7%
6.8%	8.1%	ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) ^{※7}	7.6%	7.5%	3.5%	△ 3.4%
49.0%	48.0%	海外売上収益比率	52.8%	53.8%	53.9%	55.1%

経営成績等の概況

■ 当期の経営成績の概況

当連結会計年度における世界経済は、新型コロナウイルス感染症の影響による停滞から段階的に経済活動の再開が進められたものの、国や産業により景気回復の程度が異なるなかで推移しました。米国では景気に持ち直しの動きがみられる一方で、欧州では感染の再拡大により経済活動が抑制されており、景気は依然として弱い動きとなりました。中国では景気は緩やかに回復しており、アジア新興国では依然として厳しい状況が続いているものの一部に景気の下げ止まりや持ち直しの動きがみられました。

日本経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により減少していた生産や輸出は増加傾向に転じており、非製造業で弱さが残るものの企業収益に改善の動きが見られました。

化学工業界におきましては、依然として厳しい事業環境が続いているものの、需要に回復の兆しがみられるなど、持ち直しの動きがみられました。

全体の状況

このような状況のもと、当社グループの当連結会計年度の売上収益は、新型コロナウイルス感染症の影響による世界景気の減速などを受けて、原料価格や製品海外市況の下落に伴い販売価格が低下したことや、販売数量が減少したことにより、前連結会計年度（以下、前年度）に比べて 289 億 8 千 7 百万円減収（△9.6%）の 2,731 億 6 千 3 百万円となりました。

利益面につきましては、生産・販売数量の減少や、原料価格よりも製品価格の下がり幅が大きくスプレッドが縮小したこと、当社の連結子会社であるニッポンシヨクバイ・ヨーロッパ N.V.（以下、NSE）の固定資産に対する減損損失 119 億 3 百万円及びシラス, Inc. に係るのれん及び技術関連資産等に対する減損損失 92 億 8 千 2 百万円や、当社と三洋化成工業株式会社との経営統合の中止に伴う関連費用 17 億 1 千 3 百万円を計上したことなどにより、営業利益は、前年度に比べて 290 億 9 千 8 百万円減益の△159 億 2 千 1 百万円となりました。

税引前利益は、為替差損益が改善したものの、営業利益や持分法による投資利益の減少などにより、前年度に比べて 286 億 7 千 4 百万円減益の△129 億 2 千 6 百万円となりました。

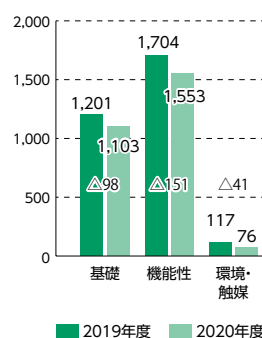
その結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度に比べて 219 億 9 千 4 百万円減益の△108 億 9 千 9 百万円となりました。

なお、販売数量の減少やスプレッドの縮小、連結子会社において減損損失を計上したことなどにより、売上収益税引前利益率は前年を下回りました。また、販売数量減

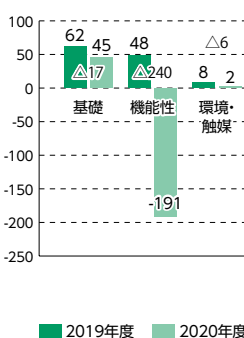
少等による売上収益減少により、資産合計回転率は前年を下回りました。以上の結果、ROA（資産合計税引前利益率）は、3.3%から△2.7%へ 6.0 ポイント減少しました。

セグメント別の概況

セグメント別 売上収益



セグメント別 営業利益



【基礎化学品事業】

アクリル酸及びアクリル酸エステルは、国産ナフサ価格の下落に伴う原料価格の下落などにより販売価格が低下したことで、減収となりました。

酸化エチレンは、販売数量を増加させましたが、国産ナフサ価格の下落に伴う原料価格の下落により販売価格が低下したことで、減収となりました。

エチレングリコールは、製品海外市況の下落による販売価格の低下や、販売数量が減少したことなどにより、減収となりました。

セカンダリーアルコールエトキシレートは、販売数量を増加させましたが、原料価格の下落などに伴い販売価格が低下したことで、減収となりました。

以上の結果、基礎化学品事業の売上収益は、前年度に比べて 8.2% 減少の 1,102 億 6 千 1 百万円となりました。

営業利益は、スプレッドの縮小や、在庫評価差額などの加工費が増加したことなどにより、前年度に比べて 27.4% 減少の 45 億 3 千 5 百万円となりました。

【機能性化学品事業】

高吸水性樹脂は、原料価格や製品海外市況の下落に伴い販売価格が低下したことなどにより、減収となりました。

特殊エステルは、製品海外市況の下落などに伴い販売価格が低下したことや、新型コロナウイルス感染症などによる世界景気の減速に伴い需要が低迷し、販売数量が減少したことにより、減収となりました。

コンクリート混和剤用ポリマー、エチレンイミン誘導品、

洗剤原料などの水溶性ポリマー及び塗料用樹脂は、需要低迷で販売数量が減少したことなどにより、減収となりました。

無水マレイン酸は、販売数量を増加させましたが、原料価格の下落などで販売価格が低下したことにより、減収となりました。

電子情報材料及び粘着加工品は、販売価格は上昇しましたが、販売数量が減少したことにより、減収となりました。

樹脂改質剤は、販売価格は下落しましたが、販売数量を増加させたことにより、増収となりました。

ヨウ素化合物は、販売価格の上昇や、販売数量を増加させたことにより、増収となりました。

以上の結果、機能性化学品事業の売上収益は、前年度に比べて8.9%減少の1,552億7千2百万円となりました。

営業利益は、生産・販売数量の減少や、スプレッドの縮小、NSE及びシラス,Inc.の減損損失を計上したことなどにより、前年度に比べて239億5千7百万円減益の△191億1千9百万円となりました。

〔環境・触媒事業〕

プロセス触媒、脱硝触媒及び排ガス処理触媒は、販売数量が減少したことなどにより、減収となりました。

燃料電池材料は、販売価格が低下したことなどにより、減収となりました。

リチウム電池材料は、販売数量を増加させたことなどにより、増収となりました。

以上の結果、環境・触媒事業の売上収益は、前年度に比べて34.8%減少の76億2千9百万円となりました。

営業利益は、生産・販売数量が減少したことなどにより、前年度に比べて75.9%減少の2億3百万円となりました。

Ⅰ 当期の財政状態の概況

当連結会計年度(以下、当年度)末における資産合計は、前連結会計年度(以下、前年度)末に比べて40億2千4百万円減少の4,716億1千7百万円となりました。流動資産は、前年度末に比べて29億5千3百万円減少しました。足元の需要回復により営業債権が増加したものの、現金及び現金同等物や棚卸資産が減少したことなどによるものです。非流動資産は、前年度末に比べて10億7千1百万円減少しました。保有株式の時価の上昇によりその他の金融資産が増加したものの、減損損失の計上により、有形固定資産、のれん及び無形資産が減少したことなどによるものです。

負債合計は、前年度末に比べて16億4千1百万円減少の1,478億9千1百万円となりました。借入金を返済した

ことなどによるものです。

資本合計は、前年度末に比べて23億8千3百万円減少の3,237億2千5百万円となりました。その他の資本の構成要素が増加したものの、当期損失の計上により利益剰余金が減少したことなどによるものです。

親会社所有者帰属持分比率は、前年度末の67.2%から67.3%へと0.1ポイント増加しました。なお、1株当たり親会社所有者帰属持分は、前年度末に比べて58.10円減少の7,959.07円となりました。

Ⅱ 当期のキャッシュ・フローの概況

当連結会計年度末(以下、当年度)における現金及び現金同等物は、設備投資等の投資活動によるキャッシュ・フローの支出及び財務活動によるキャッシュ・フローの支出が、営業活動によるキャッシュ・フローの収入を上回ったため、前連結会計年度(以下、前年度)末に比べて75億2千9百万円減少の363億4千1百万円となりました。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度の374億9千9百万円の収入に対し、352億7千7百万円の収入となりました。法人所得税の支払額の減少や減損損失の計上があったものの、税引前利益が悪化したこと、棚卸資産や営業債務の増減による収入が増加した一方で、前年度は決済の進捗により減少した営業債権が当年度は足元の需要回復により増加したことなどにより、前年度に比べて22億2千3百万円の収入の減少となりました。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度の328億6百万円の支出に対し、306億2千3百万円の支出となりました。有形固定資産の取得による支出が減少したことなどにより、前年度に比べて21億8千2百万円の支出の減少となりました。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度の78億5千9百万円の支出に対し、127億5千万円の支出となりました。設備投資のための長期借入金の返済が減少したものの、短期借入金の返済が進捗したことなどにより、前年度に比べて48億9千1百万円の支出の増加となりました。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
(単位：百万円)		
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	43,869	36,341
営業債権	74,570	82,053
棚卸資産	60,762	57,612
その他の金融資産	9,894	9,661
その他の流動資産	5,663	6,140
流動資産合計	194,759	191,806
非流動資産		
有形固定資産	200,252	193,197
のれん	4,303	—
無形資産	10,239	5,989
持分法で会計処理されている投資	19,823	20,108
その他の金融資産	33,748	44,285
退職給付に係る資産	7,540	11,571
繰延税金資産	3,179	3,093
その他の非流動資産	1,796	1,568
非流動資産合計	280,881	279,811
資産合計	475,641	471,617

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
(単位：百万円)		
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務	44,741	45,912
社債及び借入金	17,177	23,981
その他の金融負債	8,289	8,671
未払法人所得税等	2,370	1,422
引当金	4,879	4,734
その他の流動負債	4,971	6,030
流動負債合計	82,427	90,750
非流動負債		
社債及び借入金	38,854	28,887
その他の金融負債	7,110	8,023
退職給付に係る負債	14,509	14,162
引当金	1,929	2,157
繰延税金負債	4,704	3,914
非流動負債合計	67,105	57,142
負債合計	149,532	147,891
資本		
資本金	25,038	25,038
資本剰余金	22,472	22,472
自己株式	△ 6,281	△ 6,286
利益剰余金	280,555	267,729
その他の資本の構成要素	△ 2,086	8,420
親会社の所有者に帰属する持分合計	319,699	317,373
非支配持分	6,410	6,352
資本合計	326,108	323,725
負債及び資本合計	475,641	471,617

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
売上収益	302,150	273,163
売上原価	248,666	225,116
売上総利益	53,484	48,047
販売費及び一般管理費	41,903	41,486
その他の営業収益	3,080	2,297
その他の営業費用	1,483	24,778
営業利益 (△損失)	13,178	△ 15,921
金融収益	1,741	1,922
金融費用	1,811	369
持分法による投資利益	2,640	1,441
税引前利益 (△損失)	15,748	△ 12,926
法人所得税費用	4,157	△ 2,635
当期利益 (△損失)	11,590	△ 10,291
当期利益 (△損失) の帰属		
親会社の所有者	11,094	△ 10,899
非支配持分	496	608
当期利益 (△損失)	11,590	△ 10,291
1株当たり当期利益 (△損失)		
基本的1株当たり当期利益 (△損失) (円)	278.21	△ 273.33
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	—	—

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期利益 (△損失)	11,590	△ 10,291
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動額	△ 3,647	7,827
確定給付制度の再測定	△ 523	3,186
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△ 7	20
純損益に振り替えられることのない項目合計	△ 4,178	11,033
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△ 2,476	2,954
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	△ 610	41
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△ 3,086	2,995
税引後その他の包括利益	△ 7,264	14,028
当期包括利益	4,327	3,737
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	3,875	3,064
非支配持分	452	674
当期包括利益	4,327	3,737

連結財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度（自 2019 年 4 月 1 日 至 2020 年 3 月 31 日）

(単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	
					その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動額	確定給付制度の再測定
2019 年 4 月 1 日残高	25,038	22,472	△ 6,274	276,934	3,942	—
当期利益	—	—	—	11,094	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	△ 3,642	△ 469
当期包括利益	—	—	—	11,094	△ 3,642	△ 469
自己株式の取得	—	—	△ 6	—	—	—
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—
配当金	—	—	—	△ 7,178	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	△ 296	△ 173	469
所有者との取引額等合計	—	—	△ 6	△ 7,474	△ 173	469
2020 年 3 月 31 日残高	25,038	22,472	△ 6,281	280,555	126	—

(単位：百万円)

	その他の資本の構成要素		親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の換算差額	合計			
2019 年 4 月 1 日残高	896	4,838	323,008	6,219	329,227
当期利益	—	—	11,094	496	11,590
その他の包括利益	△ 3,108	△ 7,219	△ 7,219	△ 44	△ 7,264
当期包括利益	△ 3,108	△ 7,219	3,875	452	4,327
自己株式の取得	—	—	△ 6	—	△ 6
自己株式の処分	—	—	—	—	—
配当金	—	—	△ 7,178	△ 261	△ 7,439
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	296	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	296	△ 7,184	△ 261	△ 7,445
2020 年 3 月 31 日残高	△ 2,212	△ 2,086	319,699	6,410	326,108

当連結会計年度（自 2020 年 4 月 1 日 至 2021 年 3 月 31 日）

(単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	
					その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動額	確定給付制度の再測定
2020 年 4 月 1 日残高	25,038	22,472	△ 6,281	280,555	126	—
当期損失 (△)	—	—	—	△ 10,899	—	—
その他の包括利益	—	—	—	—	7,823	3,199
当期包括利益	—	—	—	△ 10,899	7,823	3,199
自己株式の取得	—	—	△ 6	—	—	—
自己株式の処分	—	△ 0	0	—	—	—
配当金	—	—	—	△ 5,383	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	3,457	△ 258	△ 3,199
所有者との取引額等合計	—	△ 0	△ 6	△ 1,926	△ 258	△ 3,199
2021 年 3 月 31 日残高	25,038	22,472	△ 6,286	267,729	7,691	—

(単位：百万円)

	その他の資本の構成要素		親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の換算差額	合計			
2020 年 4 月 1 日残高	△ 2,212	△ 2,086	319,699	6,410	326,108
当期損失 (△)	—	—	△ 10,899	608	△ 10,291
その他の包括利益	2,942	13,963	13,963	65	14,028
当期包括利益	2,942	13,963	3,064	674	3,737
自己株式の取得	—	—	△ 6	—	△ 6
自己株式の処分	—	—	0	—	0
配当金	—	—	△ 5,383	△ 731	△ 6,115
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	△ 3,457	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	△ 3,457	△ 5,389	△ 731	△ 6,121
2021 年 3 月 31 日残高	730	8,420	317,373	6,352	323,725

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益 (△は損失)	15,748	△ 12,926
減価償却費及び償却費	28,653	29,470
減損損失	—	21,185
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	91	71
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	180	145
受取利息及び受取配当金	△ 1,736	△ 1,385
支払利息	573	340
持分法による投資損益 (△は益)	△ 2,640	△ 1,441
営業債権の増減額 (△は増加)	6,056	△ 6,415
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△ 2,063	4,092
営業債務の増減額 (△は減少)	△ 6,741	360
その他	224	3,503
小計	38,343	36,999
利息及び配当金の受取額	5,558	2,656
利息の支払額	△ 432	△ 424
法人所得税の支払額	△ 5,970	△ 3,954
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,499	35,277
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△ 32,319	△ 29,658
有形固定資産の売却による収入	2,517	9
無形資産の取得による支出	△ 1,710	△ 1,728
投資の取得による支出	△ 158	△ 525
投資の売却及び償還による収入	677	496
関係会社株式の取得による支出	△ 850	△ 2
その他	△ 962	785
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 32,806	△ 30,623
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	3,005	△ 6,834
長期借入れによる収入	10,934	8,191
長期借入金の返済による支出	△ 12,602	△ 6,305
リース負債の返済による支出	△ 1,751	△ 1,682
自己株式の取得による支出	△ 6	△ 6
配当金の支払額	△ 7,178	△ 5,383
非支配持分への配当金の支払額	△ 261	△ 731
その他	—	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,859	△ 12,750
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 399	569
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 3,564	△ 7,529
現金及び現金同等物の期首残高	47,434	43,869
現金及び現金同等物の期末残高	43,869	36,341

会社概要

設 立 年 月 日 1941年8月21日

資 本 金 250億円
(2021年3月31日現在)

売 上 収 益 2,732億円(連結) 1,811億円(単体)
(2020年度)

従 業 員 数 4,555名(連結) 2,391名(単体)
(2021年3月31日現在)

大 阪 本 社 大阪市中央区高麗橋4-1-1 興銀ビル
〒541-0043 TEL 06-6223-9111 FAX 06-6201-3716

東 京 本 社 東京都千代田区内幸町1-2-2 日比谷ダイビル
〒100-0011 TEL 03-3506-7475 FAX 03-3506-7598

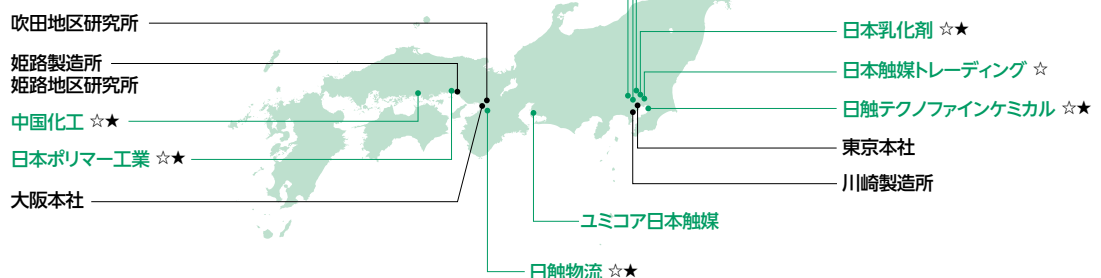
主な事業所 姫路製造所、川崎製造所、吹田地区研究所、姫路地区研究所

事業拠点

日本触媒は、お客様のニーズの高まりと迅速な供給の要請に的確に対応するため、化学をはじめ、加工、運輸、商社などの分野の関係会社とネットワークを構築し、グループ一丸となってグローバルな生産・供給体制の整備を進めています。(2021年4月1日現在)

国内ネットワーク

- 日本触媒
- 主な国内グループ会社



海外ネットワーク

- 主な海外グループ会社



※ 国内/海外ネットワーク共通: ☆ 連結子会社 ★ レスポンシブル・ケア活動に関する報告対象の範囲

国内生産拠点

■ 姫路製造所

姫路製造所は、当社の主力製品であるアクリル酸や高吸水性樹脂（アクアリック CA®）をはじめ、電子情報材料や新エネルギー・触媒関連の製品を生産しています。また、研究施設を有しており、生産部門との連携が重要となるテーマの研究に大きな役割を果たしています。

主な製品

アクリル酸
高吸水性樹脂（アクアリック CA®）
アクリル酸エステル
アクリル酸特殊エステル
オキサゾリン基含有ポリマー（エポクロス®）
UV/EB 硬化性材料（VEEA®）
環境浄化用触媒



■ 川崎製造所

1959年、国内で初めて酸化エチレンを事業化した川崎製造所では、現在日本最大級の酸化エチレン製造装置が稼働しており、酸化エチレンおよびその誘導品を生産しています。

主な製品

酸化エチレン
エチレングリコール
エタノールアミン
セカンダリーアルコールエトキシレート（ソフタノール®）
コンクリート混和剤用ポリマー（アクアロック®）



主な海外生産拠点



ニッポンショクバイ・ヨーロッパ N.V.



シンガポール・アクリリック PTE LTD
ニッポンショクバイ（アジア）PTE.LTD.



PT.ニッポンショクバイ・インドネシア



ニッポンショクバイ・アメリカ・インダストリーズ Inc.



日触化工（張家港）有限公司

TechnoAmenity

私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します

株式会社 日本触媒

大阪本社

大阪市中央区高麗橋 4-1-1 興銀ビル 〒541-0043

TEL 06-6223-9111 FAX 06-6201-3716

東京本社

東京都千代田区内幸町 1-2-2 日比谷ダイビル 〒100-0011

TEL 03-3506-7475 FAX 03-3506-7598

URL <https://www.shokubai.co.jp/>



日本触媒

当社ロゴマークにも

TechnoAmenity の
こころが込められています。

- 六角形のシンボル ▶ 化学を象徴する形のひとつ。
- コスモイエロー ▶ 太陽のエネルギーを秘めた色。
- アースグリーン ▶ 大地のやさしさを示しています。
- ／ そしてその境界線 ▶ 私たちがつねにみつめる未来です。

