世界的すきま発想。

日本化薬

Nippon Kayaku Group
統合報告書
2023

日本化薬グループ 企業ビジョン

KAYAKU spirit

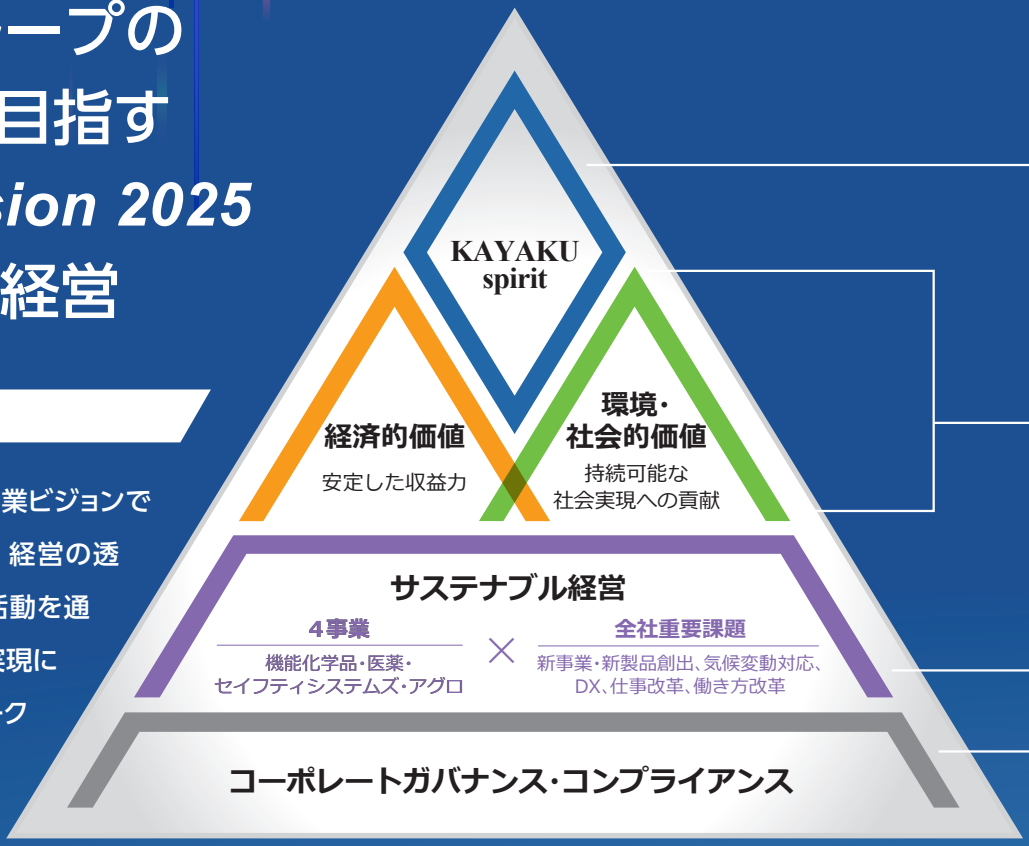
最良の製品を
不断の進歩と良心の結合により
社会に提供し続けること

日本化薬グループは、さまざまな国や地域で、事業活動を行っています。
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。

日本化薬グループのありたい姿を目指す *KAYAKU Vision 2025* サステナブル経営

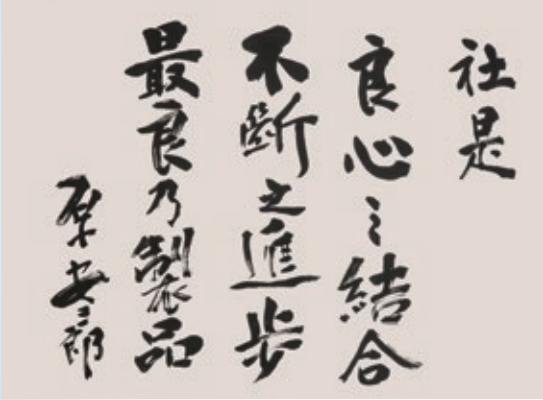
サステナブル経営基本方針

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



日本化薬グループは、2023年6月にセグメント再編を実施しましたが、「統合報告書2023」内においては原則これまでの「機能化学品」「医薬」「セイフティシステムズ」「アグロ」の4事業の分類で実績報告等の記載をしています。また、一部の内容については再編後の「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事業領域の分類で記載しています。

KAYAKU spiritの原点



1916年　創業

1962年　社是制定

長年にわたり経営に携わった三代目社長　原安三郎は、
全役員・全従業員が共有すべき大切な考え方を
分かり易く伝えたいとの想いから、
1962年に社是を制定しました。
これがKAYAKU spiritの原点です。

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

日本化薬グループのありたい姿

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

サステナブル経営によって生み出す価値

＝ 経済的価値 ＋ 環境・社会的価値

サステナブル経営基本方針のもと、4事業において、
全社重要課題を全社横断的チームで取り組む

継続して事業活動を行うための経営基盤

日本化薬グループ行動憲章・行動基準

Nippon Kayaku Group
統合報告書 2023

CONTENTS

日本化薬グループについて

01 KAYAKU spiritとサステナブル経営
03 目次・編集方針・その他の開示情報
05 At a Glance
09 価値創造の歴史
11 グローバル事業展開

Chapter1 実績と戦略

15 社長メッセージ
23 企業価値創造プロセス
25 日本化薬グループのサステナブル経営
31 中期事業計画の振り返りと *KAYAKU Vision 2025* の進捗
33 財務担当役員メッセージ

Chapter2 事業の内容

37 特集
セイフティシステムズ事業の新製品
ドローン向け緊急パラシュートシステム
「PARASAFE®」
～ドローンのレベル４飛行普及とエアロ事業の発展を目指して～
41 機能化学品事業
45 医薬事業
48 セイフティシステムズ事業
51 アグロ事業

Chapter3 持続的な成長を支える経営基盤

55 研究・開発
59 気候変動対応
65 DX
67 人材と働きやすい職場環境
71 人権の尊重
71 サステナブル調達の取り組み
72 コーポレート・ガバナンス
79 役員一覧
81 コンプライアンス
83 リスクマネジメント

Chapter4 会社情報

87 財務・非財務ハイライト
89 11年間の主要連結財務データ
91 日本化薬グループの状況
92 会社概要・投資家情報
93 独立第三者の保証報告書
94 真正性表明

日本化薬グループは、2023年６月にセグメント再編を実施しましたが、「統合報告書2023」内においては原則これまでの「機能化学品」「医薬」「セイフティシステムズ」「アグロ」の４事業の分類で実績報告等の記載をしています。また、一部の内容については再編後の「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事業領域の分類で記載しています。

編集方針

対象組織

原則として、日本化薬グループ47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（2023年3月31日現在）を対象としています。

対象期間

2022年度（2022年4月1日から2023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

2023年10月13日

参考にしたガイドライン

- 国際統合報告フレームワーク
- GRIスタンダード
- TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）ガイドライン

見通しに関する注意事項

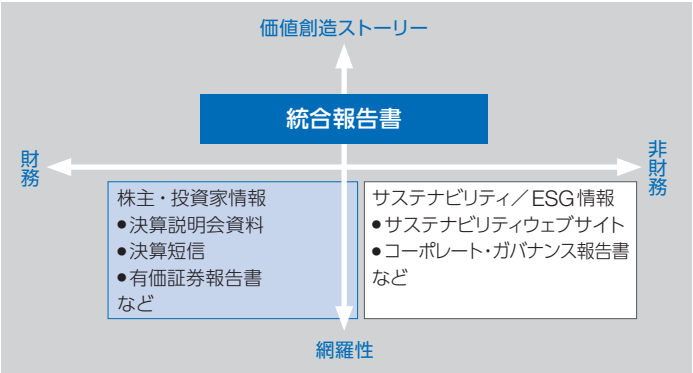
この統合報告書は、将来の見通しに関するさまざまな記述を含んでいます。それらは、日本化薬グループの現時点での前提や予想に基づいたものであり、リスクや不確実性を伴います。そのため、実際の財政状態、事業展開、業績は、異なる結果となる可能性があります。

その他の開示情報

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

株主・投資家向けの情報	日本語　https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/ 英　語　https://www.nipponkayaku.co.jp/english/ir/
サステナビリティの情報	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/other/gri/ 英　語　https://www.nipponkayaku.co.jp/english/sustainability/index/gri/
報告書 ■第166期 有価証券報告書	https://ssl4.eir-parts.net/doc/4272/yuho_pdf/S100QY0D/00.pdf
■コーポレート・ガバナンス報告書	日本語　https://www.nipponkayaku.co.jp/media/pdf/ir/esg/governance_report.pdf 英　語　https://www.nipponkayaku.co.jp/media/pdf/english/ir/esg/files/governance_report.pdf
ESGインデックスへの組み入れ／認証／評価・受賞	https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/other/evaluation/

統合報告書の位置づけ



表紙について

ビジョンが有形化し、さらに世の中に浸透していく様をデザインに落とし込みました。
セグメントカラーの斜線によって、勢いやスピード感を感じさせるとともに中期事業計画の進捗具合を表しています。

At a Glance

コーポレート・スローガン

世界的すきま発想。

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

日本化薬グループの No.1

環境対応型半導体
封止用エポキシ樹脂

→ 世界シェア No.1

がん関連製品
ラインアップ数

→ 国内 No.1

自動車安全部品
マイクロガスジェネレータ

→ 国内シェア No.1

日本化薬グループの基本データ

売上高
1,984 億円※1

グローバル事業展開
12 カ国・地域※1

資本金
149 億円

グループ従業員
5,782 人※2

創業
107 周年

営業利益
215 億円※1

研究開発費
133 億円※1

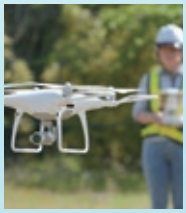
※1 売上高、グローバル事業展開、営業利益、研究開発費：2022年度
※2 従業員数：2023年3月末時点

日本化薬グループを取り巻く市場データ

期待する市場

2030年の
半導体市場規模
約**100**兆円
（機能化学品事業 半導体関連製品）

経済産業省ウェブサイト「半導体戦略（概略）」（2021年6月公表）より一部抜粋



新しい市場

2025年度の
物流・点検用ドローン市場
約**6,000**億円
（セイフティシステムズ事業 ドローン向け安全部品）

インプレス総合研究所ウェブサイト 2022年度データより一部抜粋

At a Glance

日本化薬グループの製品は最終製品へと姿を変えながら、

機能化学品事業

豊かで便利な生活やオフィスの効率化に役立つ製品、それらの製造に使われるさまざまな化学品を提供しています。

2022年度
売上高構成比
41%

2022年度
部門営業利益構成比
36%

サブセグメント

- 機能性材料 ❷❺❾
  半導体向けエポキシ樹脂など
- 色素材料 ❸❹❻❽
  インクジェットインク用色素・インクなど
- 触媒 ❼
  アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒など
- ポラテクノ ❶❾
  偏光板・X線分析装置用部材など

医薬事業

医療の向上につながる医薬品の安定供給に努めています。

2022年度
売上高構成比
26%

2022年度
部門営業利益構成比
30%

主な製品

- がん関連を主力とする国内医療用医薬品
  ❶❷❸
- 原薬（輸出含む）・診断薬
  ❹❺

セイフティシステムズ事業

自動車の安全性の向上に貢献する自動車安全部品を供給しています。

2022年度
売上高構成比
27%

2022年度
部門営業利益構成比
27%

主な製品

- 自動車安全部品
  ❶❷❸
- ドローン向け安全装置
  ❹❺

アグロ事業

農産物の安定的な生産や、衛生的な環境づくりに役立つ製品を提供しています。

2022年度
売上高構成比
5%

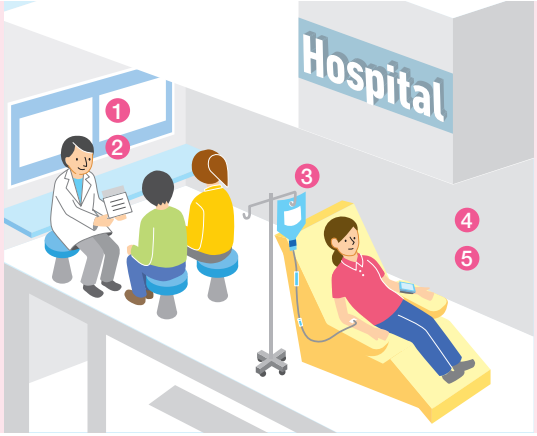
2022年度
部門営業利益構成比
7%

主な製品

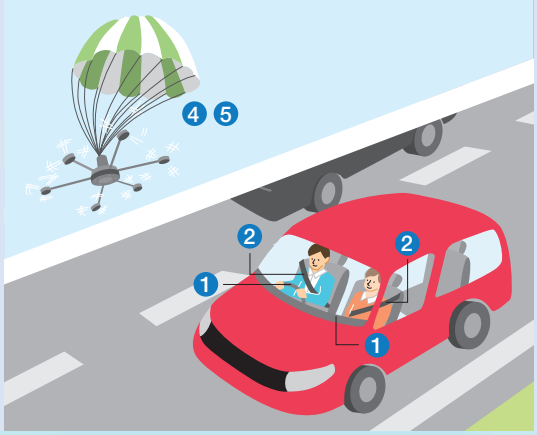
- 野菜・果樹向け殺虫剤、土壌くん蒸剤などの農薬
  ❶～❺

日常風景のさまざまな場所で使用されています

1. プロジェクター（偏光フィルム、無機偏光板）
2. パソコンディスプレイ（紫外線硬化型樹脂など）
3. プリンター（インクジェットインク用色素・インク）
4. 付せん（紙用染料）
5. スマートフォン（エポキシ樹脂など）
6. 航空券（感熱顕色剤）
7. 紙オムツ（高吸水性樹脂の原料であるアクリル酸製造用触媒）
8. 衣類（繊維用染料）
9. 車載用ディスプレイ（液晶ディスプレイ用フィルム、液晶シール剤）



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



1. エアバッグ用インフレータ
2. シートベルトプリテンショナー※1用マイクロガスジェネレータ
3. スクイブ（1や2に組み込まれる点火用部品）
4. ドローン向け緊急パラシュートシステム「PARASAFE®」
5. ドローン向け制御デバイスATS※2

※1 非常時にシートベルトを巻き取り安全を確保する装置
※2 Autonomous Triggering System：危険な落下を察知し安全部品を作動させる装置

1. 殺虫剤（アザミウマ向け ファインセーブ®など）
2. 除草剤（一年生雑草向け コダール®S水和剤など）
3. 土壌くん蒸剤（カヤククロールピクリン、テロン™／旭D-Dなど）
4. ケーブル保護の咬害防止（防鼠加工用 R-731MC製剤など）
5. 衛生害虫駆除の防疫剤（防疫用殺虫剤 サフロチン®MCなど）

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、

1916年～
基盤技術の形成

1945年～
総合化学メーカーとしての発展

1965年～
新分野の開発による成長・発展

コーポレート（全社）の歴史および売上収益の推移

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

1928年
帝国染料製造（株）買収

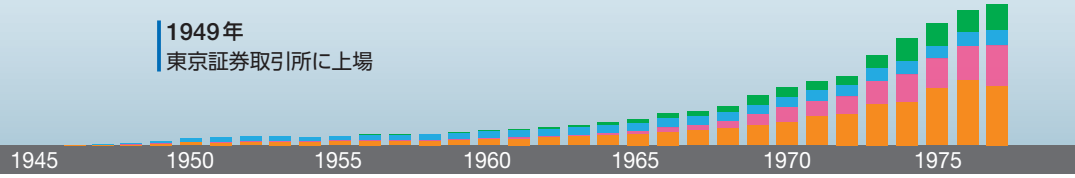
1931年
山川製薬（株）設立

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

1963年
デミング賞実施賞を受賞



機能化学品事業

● 機能性材料　★ 色素材料　■ 触媒　▲ ポラテクノ

★1916年
硫化染料ブラックの国産化に成功
日本初のパイオニア

★1951年
木綿、麻などセルロース繊維向け直接染料「カヤラス染料」上市

■1963年
アメリカ・ソハイオ社とのアクリル酸技術導入契約（触媒）

●1969年
エポキシ樹脂の生産開始

■1972年
オムツに使用される高吸水性樹脂の原料などと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

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

医薬事業

● 医療用医薬品　原薬・診断薬

●1932年
消炎鎮痛剤「アスピリン」上市

●1948年
抗生物質「ペニシリン」製造開始

●1969年
抗腫瘍性抗生物質「ブレオ®」上市
がん領域への注力を開始

●1984年
抗悪性腫瘍剤「ランダ®」上市

●1994年
前立腺がん治療薬「オダイン®」上市

火薬・セイフティシステムズ事業

● 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

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

●1989年
スクイブ生産開始
技術変化
火薬安全技術を自動車安全部品へ

●1992年
ディスク型アルミインフレータ生産開始

●1998年
マイクロガスジェネレータ生産開始

アグロ事業

● 野菜・果樹向け殺虫剤、土壌くん蒸剤

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

●1964年
殺虫剤「ダイアジノン®粒剤」製造開始

●1992年
咬害防止剤「R-731」上市

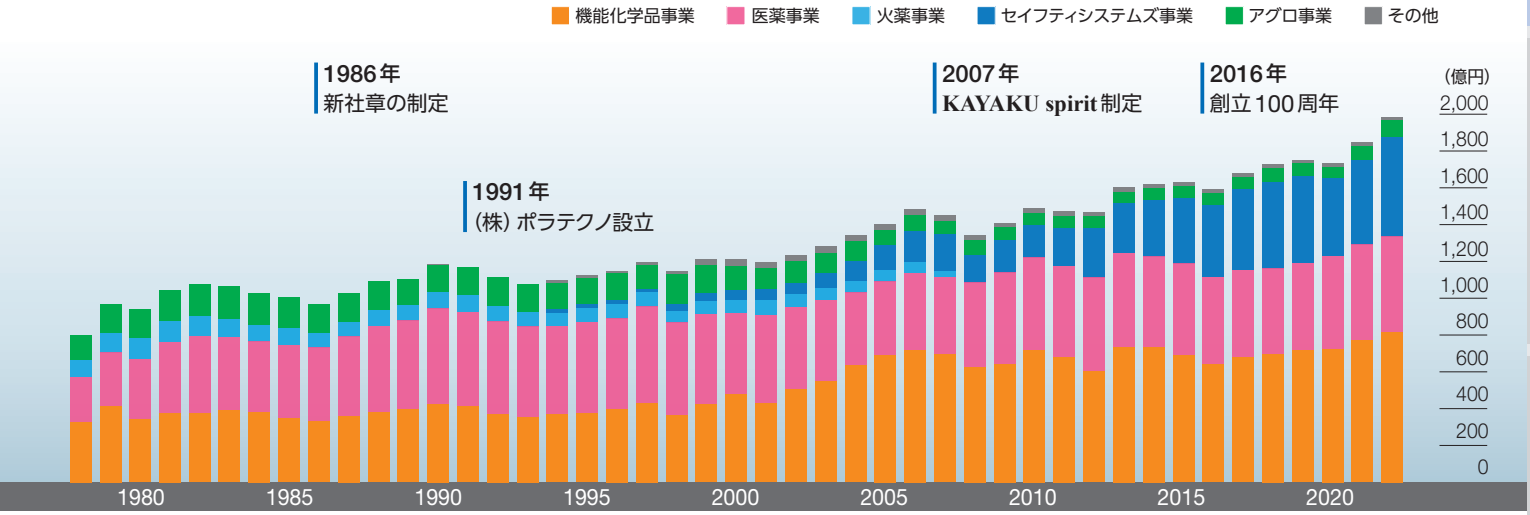
●2005年
防疫剤「サフロチン®MC」上市

公式YouTube動画「日本化薬の100年の歩み」
https://www.youtube.com/watch?v=XE_ea65bSxc

最良の製品で社会に貢献

1990年～ ニーズの変化にソリューションを提供

2010年～ サステナブル経営の発展へ



★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

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

▲2017年
レイスペックLtd. を買収しX線分析装置用部材事業を拡充

●機能性材料　樹脂・クリーナー・製造用装置のシナジーを生かして半導体関連製品の拡大に注力

★色素材料　産業用インクジェットプリンターの伸長に注力、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を中心に水素エネルギー社会に貢献する触媒等を開発

▲ポラテクノ　高耐久染料系偏光板を新たな用途も含めて展開・X線分析装置用部材の伸長に注力

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

●2019年
ヒト型抗EGFRモノクローナル抗体「ポートラーザ®」上市

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

●2022年
抗悪性腫瘍剤「ダルビアス®」上市

●2022年
バイオシミラー「ベバシズマブBS」上市

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

●2000年
シリンダー型スチールインフレータ生産開始

●2018年
新型インフレータ量産開始
軽量化・小径化

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

ドローンに装着したPARASAFE®

火薬を安全に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

●2016年
殺虫殺ダニ剤「フーモン®」上市
製剤技術の進化

●2018年
殺虫剤「ファインセーブ®」上市
自社で開発した薬効成分製品の発売

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

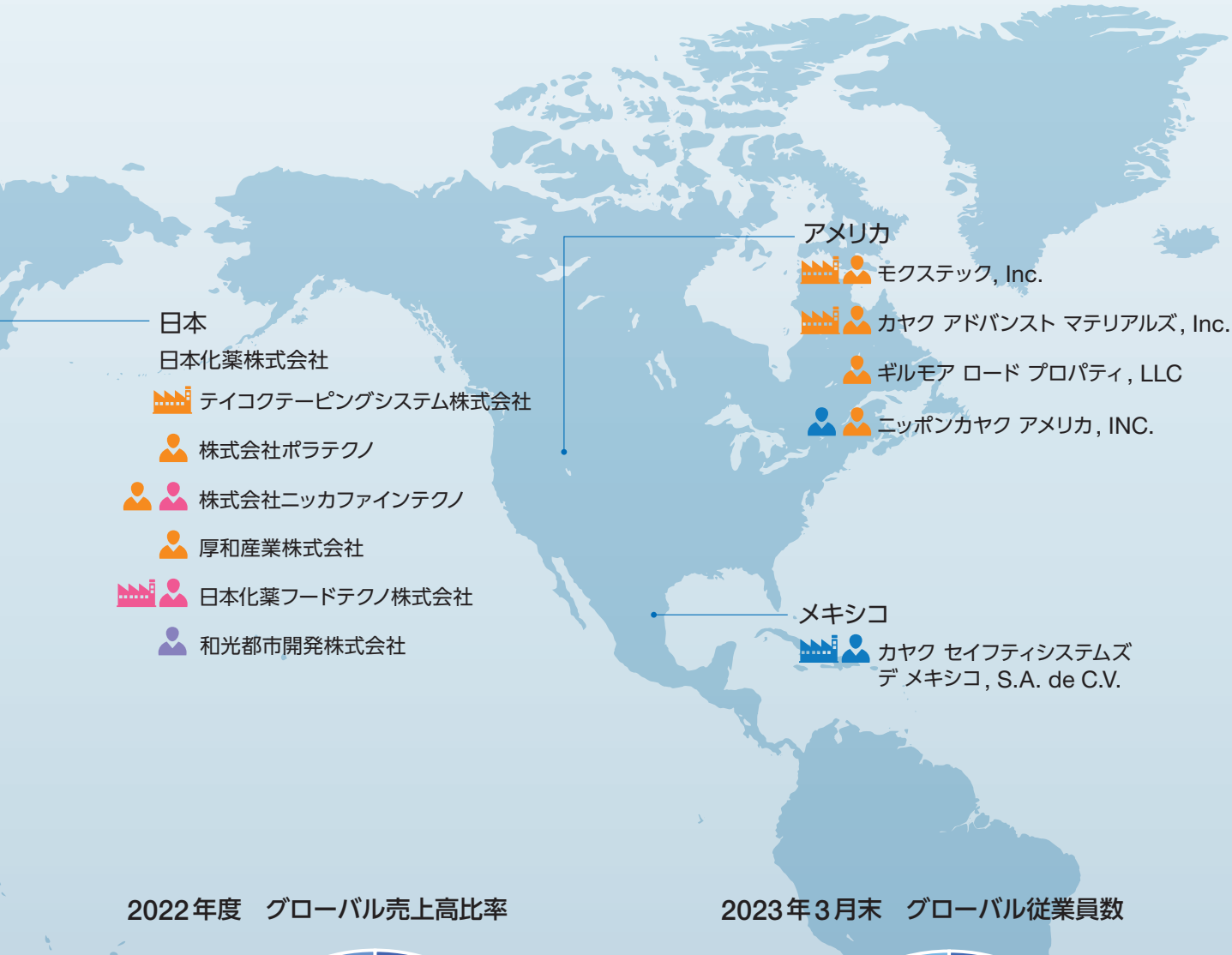
グローバル事業展開

「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

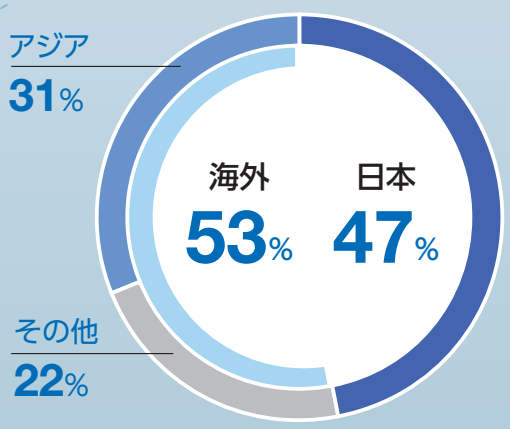
日本化薬グループは、日本および海外11カ国・地域のグループ会社(連結対象26社)で、機能化学品、医薬、セイフティシステムズ、アグロ・その他の4領域の事業を展開しています。ニッチでも突出した基盤技術によって“最良の製品・技術・サービス”を生み出し、市場ニーズの「すきま」を拡げていくことで、グローバルにおいて社会に必要とされる企業を目指します。

連結子会社
26社（国内：6社　海外：20社）
（2023年3月31日現在）

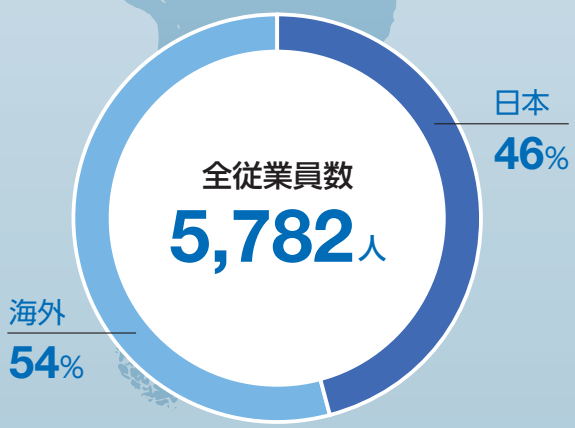
- 機能化学品事業関連
- 医薬事業関連
- セイフティシステムズ事業関連
- その他の事業関連
- 製造・開発拠点
- 営業拠点



2022年度　グローバル売上高比率



2023年3月末　グローバル従業員数



Chapter

1

実績と戦略

CONTENTS

15 社長メッセージ

23 企業価値創造プロセス

25 日本化薬グループのサステナブル経営

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

33 財務担当役員メッセージ

日本化薬グループは、2023年6月にセグメント再編を実施しましたが、「統合報告書2023」内においては原則これまでの「機能化学品」「医薬」「セイフティシステムズ」「アグロ」の4事業の分類で実績報告等の記載をしています。また、一部の内容については再編後の「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事業領域の分類で記載しています。

社長メッセージ

サステナブルな社会の実現に向けて、最良の製品の提供によって、幸せの循環を生み出す。

新しくスタートした4カ年の中期事業計画*KAYAKU Vision 2025*（***KV25***）の初年度となる2022年度は、数年にわたる新型コロナウイルス感染症のパンデミックを経て新しい日常の模索が始まりながらも、ウクライナ情勢や米中対立の深刻化など地政学的リスクの高まりから、原料価格の高騰や為替の変動、半導体の供給不足などが発生し、日本化薬グループの業績にも大きく影響しました。いまだ続くコロナ禍による社会の変化とともに、想定外の事象は次々と発生しうるということを、改めて認識しなければならないと痛感しているところです。

このような状況の中で2022年度の日本化薬グループの経営成績は、売上高は1,984億円となり、当初計画の1,968億円を上回るとともに過去最高額を更新することができました。また営業利益についても、当初は184億円と一度減益となる計画でしたが、実際は215億円と約5億円の増益を達成することができました。この結果は主に、上期に機能化学品事業およびセイフティシステムズ事業が非常に好調であったことによります。一方で、下期からは半導体関連市場と国内自動車生産の落ち込みがそれぞれの事業に影響し、2023年度にかけてもその傾向は続く見込みです。難しい局面を迎えた今こそ、経営陣一同気を引き締めて日本化薬グループの舵取りの責務を果たしていく所存です。

代表取締役社長
社長執行役員
涌元 厚宏

社長メッセージ

Q1 各事業の動向も含めて、今後どのような展望をお持ちでしょうか？

機能化学品事業

半導体関連製品の顧客在庫調整（機能性材料事業）や車載関連市況の落ち込み（ポラテクノ事業）からの回復によって成長の再加速を見込みますが、そのタイミングは2023年度の後半以降と考えています。中長期的に拡大する半導体・デジタル印刷・自動車市場の需要に応え続けられるように、半導体向け樹脂の生産や産業用インクジェットインクの生産に必要な増産投資、ヘッドアップディスプレイ向け偏光板など新製品の普及に努めていきます。

医薬事業

これまでと同様に毎年の薬価改定の影響を、ジェネリック医薬品やバイオシミラーの伸長によってカバーしていきます。さらに、***KV25***以降の中長期的な成長に向けて、導入や自社開発を含めた新薬創出のための仕込みを継続していきます。

セイフティシステムズ事業

グローバルの自動車生産が緩やかな回復傾向にある中、国内の需要回復時期が成長再開の鍵となります。海外は、中国・ASEAN諸国を中心とする自動車安全部品の市場拡大に対応するべく、増産体制の整備に努めます。

アグロ事業

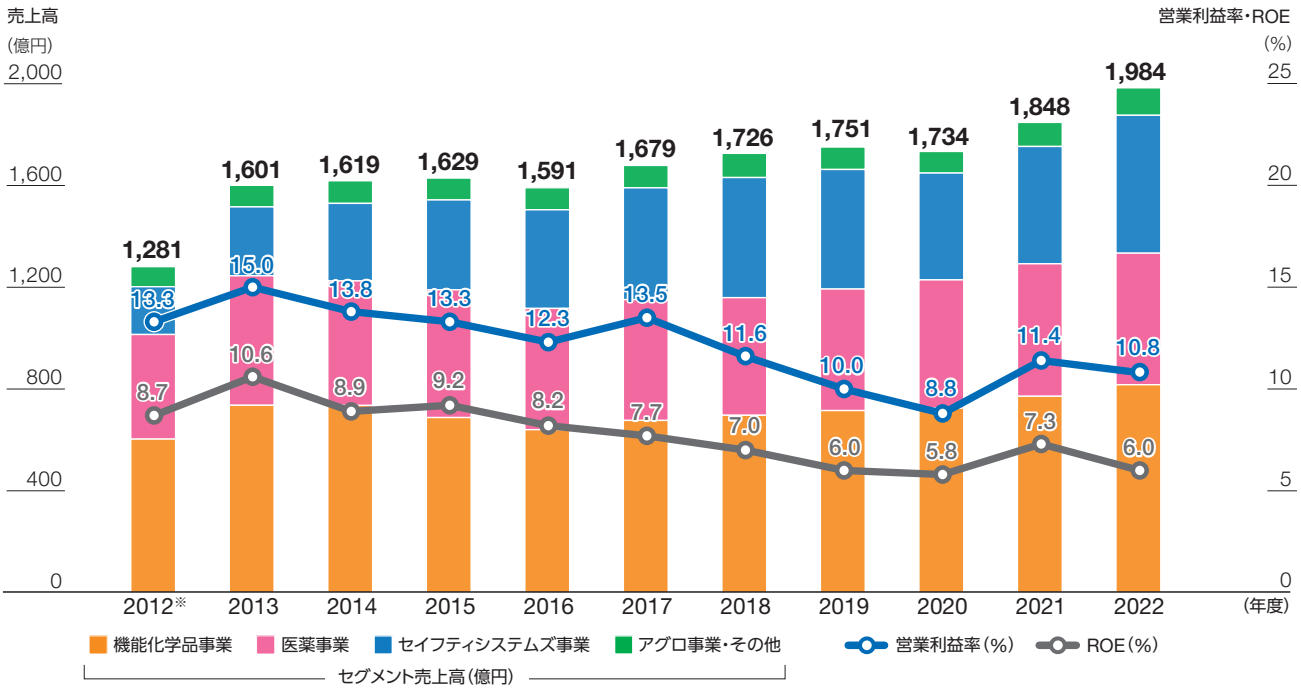
医薬事業と同様に景気動向に左右されにくい業態の事業です。得意とする製剤技術を生かした開発を推進しながら、野菜・果樹分野の殺虫剤・土壌くん蒸剤について、引き続き堅実な成長を目指していきます。

全体的な方針

全社的に見れば、まさに今、市況の変化の影響を大きく受けている最中になります。決して楽観できる状況ではありませんが、しっかり現状を把握してコストダウン活動などの対応を全社一丸となって進め、***KV25***の目標である2025年度の売上高2,300億円、営業利益265億円に向けてやるべきことを粛々と進めていきます。また、ここしばらく売上高は着実な成長が見られるものの、営業利益率およびROEが低下傾向にあり、この改善を経営課題として認識していることは昨年も申し上げた通りです。中長期的なミッションとして利益率の向上に取り組み、各事業の成長によって目標とするROEの8%を追求していきます。

中期事業計画 ▶ P.31
各事業のページ ▶ P.41

日本化薬グループ11年間の業績推移

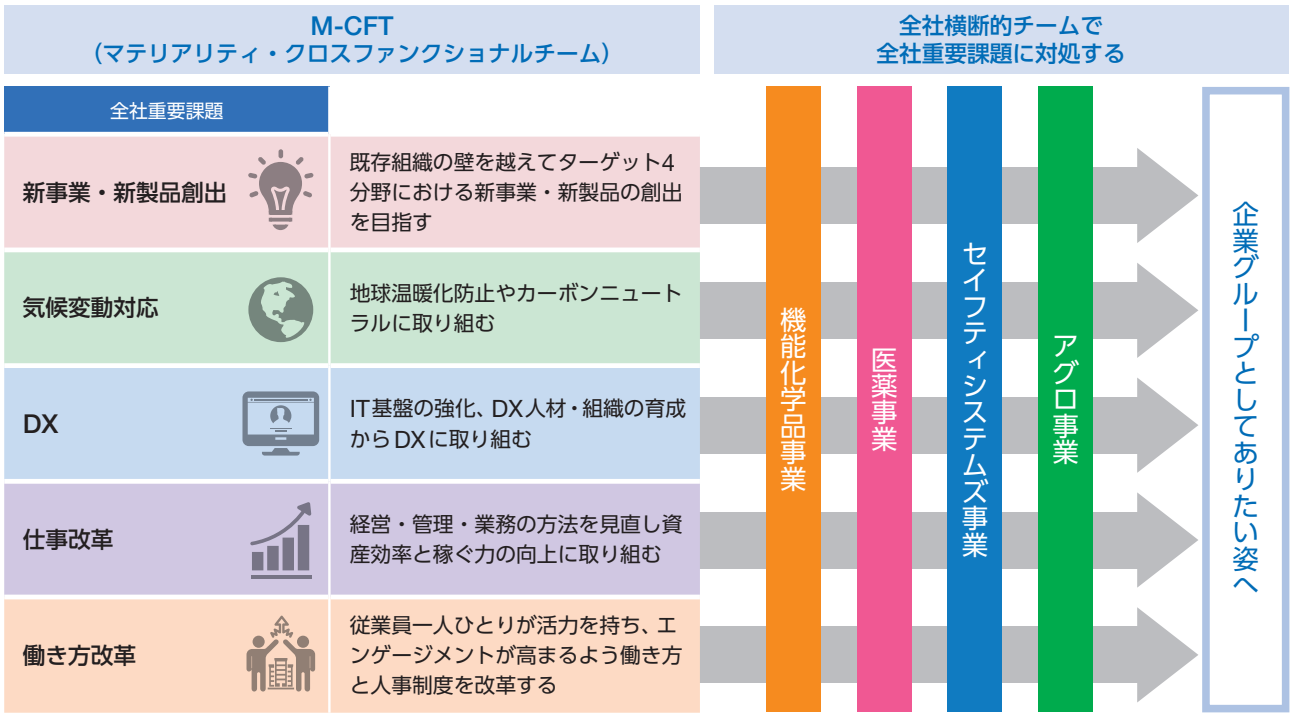


※ 2012年度より会計年度の末日を5月31日から3月31日に変更したことに伴い、2012年度は当社および一部の連結子会社の連結対象期間が2012年6月1日から2013年3月31日までの10カ月間となっています。

Q2 持続的な成長のための全社重要課題であるM-CFTの活動についてお聞かせください。

M-CFT（マテリアリティ・クロスファンクショナルチーム）

KV25では、各事業の計画を遂行するとともに、5つの全社重要課題に取り組んでいます。いずれもサステナブルな社会において持続的に成長していくために不可欠なテーマを選定しており、課題ごとに全社横断的に活動するM-CFTを組織して推進しています。2022年度の1年間の活動の中だけでも、各テーマにおいてさまざまな成果が生まれてきました。



新事業・新製品創出

アカデミアやスタートアップとの情報交換や投資を含む連携など、オープンイノベーションを志向した交流の機会を飛躍的に増やすことができました。当社グループの現在の技術と掛け合わせて、周辺の領域、新しい分野のアイデア創出に役立てていけるほか、研究・開発に関わる従業員が新しいものに日常的に触れて、意欲的に優れた知見や技術を吸収する気風を醸成できるものと期待しています。

研究・開発 ▶P.55

気候変動対応

2030年までの具体的な温室効果ガス排出量削減目標への取り組みやScope3の排出量データの集計に加えて、昨年からはTCFDの提言に沿った情報の公表を開始しました。省エネ・省資源や太陽光発電の導入、ガスコージェネレーションシステムなど自社内での努力に加えて、サプライチェーンを含めた協力なども見据えながら、カーボンニュートラルに向けたロードマップを検討していきます。

気候変動対応 ▶P.59

DX

世の中の流れに乗り遅れないため、競争に負けないために企業にとって必須の取り組みがDXです。全社的なバリューチェーンの変革を見据えて、IT基盤の強化やサイバーセキュリティ、現場と連動した生産DXのほか、研究分野ではインフォマティクス環境の整備と活用が始まり、プロジェクトや研究員・技術者を中心とした取り組みが進んでいます。

DX ▶P.65

仕事改革

資本効率性の高い経営を実現するために、全社ROICの目標を設定し、部門別管理や業績評価への活用を推進しています。また、あらゆる業務のムリ・ムダ・ムラを省き、原価低減に向けた意識改革を社内に浸透させる活動「A3活動（KAIZEN）」によって、生産性を高める企業風土の醸成に努めています。

働き方改革

「人」は企業にとって最も大切な要素であるという考えのもと、女性活躍やグローバル化を含むダイバーシティ、人材の丁寧な育成、そして心理的安全性の高い環境づくりによる生産性向上などに取り組んでいます。2022年度のトピックスとしては、タレントマネジメントシステムを導入し、従業員一人ひとりの顔が見える人事ツールとして運用を開始することができました。

人材と働きやすい職場環境 ▶P.67

これらM-CFTの活動によって***KV25***最終年度までに一定の成果を上げながら、経済的価値および環境・社会的な価値の双方を継続的に創出するサステナブルな企業として、実力を底上げしていきます。

Q3 その他のマテリアリティの取り組みについてお聞かせください。

KV25マテリアリティ ▶P.26

コーポレートガバナンスの強化

KV25のマテリアリティとして企業存続に関わる最重要課題のひとつに「コーポレートガバナンスの強化」を掲げて、社外取締役の皆さんとも意見交換を重ねながら取締役会の実効性の向上に取り組み続けてきました。特に2020年3月に設置された指名・報酬諮問委員会では、委員である社外取締役の皆さんを含めて緻密かつ熱心な議論が進み、コーポレートガバナンス・コードの要請にしっかり応えるガバナンス改革の加速につながった実感があります。2023年6月には日本化薬グループ初となる女性取締役として、赤松育子取締役を迎えました。会計士や社外役員としてのさまざまなご経験のある方ですので、当社グループの財務会計からサステナビリティ関係まで幅広くご相談しながら、コーポレートガバナンスの議論をさらに深めていきたいと思います。

コーポレートガバナンス ▶P.72

人権の尊重

また、重要視したいマテリアリティのひとつに「人権の尊重」があります。事業をグローバルに展開する当社グループにとって、各所で発生する人権の課題を正しく認識し、適切に取り組むことは必要不可欠です。特に、原料調達において児童労働などの痛ましい人権問題を助長することなど、サステナブル経営を表明する企業として決してあってはならないことです。そこで、人権尊重等のコンプライアンスをこれまで以上に推進することを目的として「国連グローバル・コンパクト」に署名し、2021年9月には参加企業として登録されています。また、2022年4月には「日本化薬グループ人権方針」を制定し、人権に関わる国際規範を支持・尊重することを企業としてコミットしています。

人権の尊重 ▶P.71

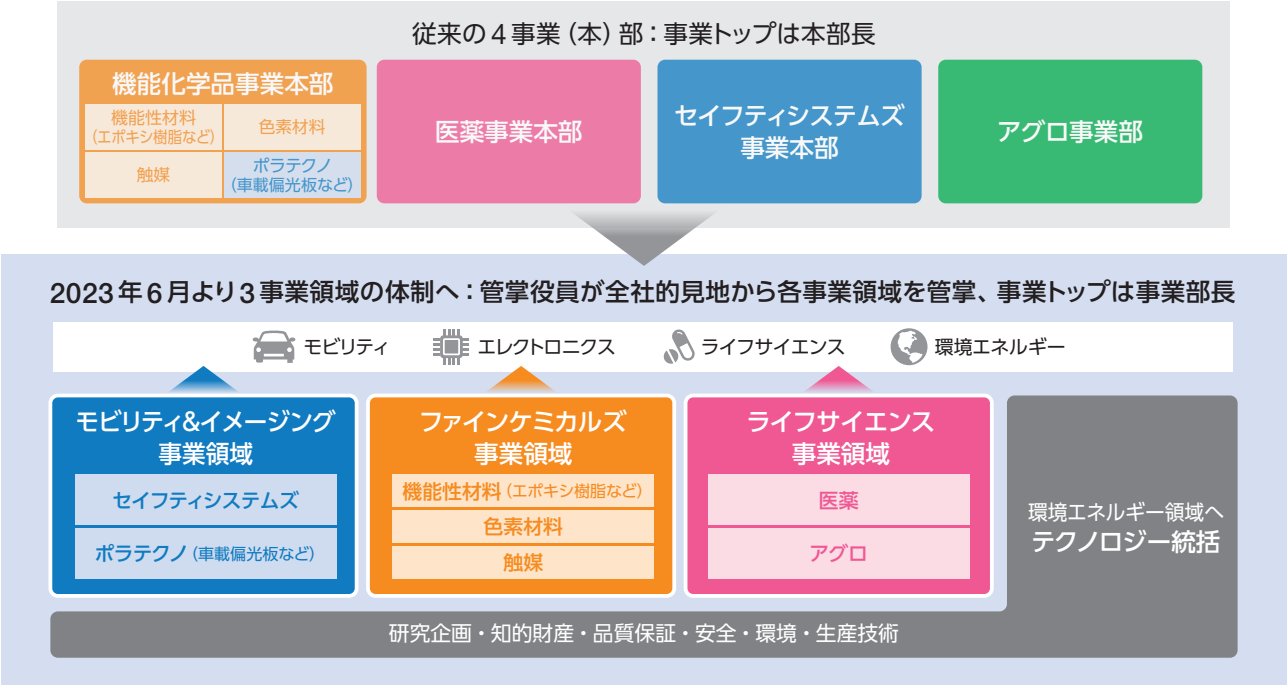
地球環境や人権の問題に配慮しさまざまな社会課題に対処することは、社会の中で認められてはじめて存続が許される企業としての責務です。***KV25***マテリアリティのアクションプランに真摯に取り組みながらサステナブル経営を着実に推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

Q4 2023年6月の事業再編・経営執行体制の変更について、意義などを含めてお聞かせください。

3事業領域の体制へ

外部環境に大きな変化が見られる今こそ変革が必要な時期であると判断し、これまでの4事業本部制から、「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」へとセグメントの再編成を実施しました。こ

の再編によって成長分野と定めた各マーケットに対応する3つの事業領域が明確な体制となりました。また、研究企画・生産技術部門を束ねるテクノロジー統括を新設しています。テクノロジー統括は内包する部門の従来の役割を継承するとともに、重点マーケットのひとつである「環境エネルギー」分野について、当社グループの知見を結集して新事業・新製品創出を牽引するミッションを担います。



管掌役員制の導入

併せて、事業本部長制から管掌役員制としたことで、サブセグメントのトップである事業部長に大きく権限が委譲され、市場環境の変化に合わせたさらなる現場のスピードアップを図ります。また、事業領域のトップである管掌役員は、サブセグメント同士の人材・保有技術といった経営資源の効率的な共有・活用など、全社経営的な立場からの事業判断に集中することができるようになります。

当社グループとしては2007年にセイフティシステムズ事業本部が発足して以来の大きなセグメント変更になります。この体制変更によって、柔軟でスピード感があり、領域内のシナジーを発揮しやすい組織となることを大いに期待しています。

Q5 新しい体制で目指す日本化薬グループのありたい姿についてお聞かせください。

KAYAKU spiritと「幸せ」の好循環

当社は1916年、採鉱やダム・トンネルなどの社会インフラ整備に不可欠な火薬を製造する、日本初の産業用火薬メーカーとして誕生しました。人や社会の役に立つものを提供していこうという想いから始まった会社であり、その精神は「良心の結合」「不断の進歩」「最良の製品」といった創業の精神を表す社是から生まれた企業ビジョンKAYAKU spiritに込められています。

KAYAKU spiritを一言で表現するならば「利他の精神」です。この「利他の精神」、つまり世のため人のために役に立つことをさらに突き詰めていくと、最終的に自らも周りも皆「幸せになる」と思います。やりがいに満ちて充実した人生を送る幸せは人にとって大きな喜びです。日本化薬グループはこれを企業として体現し、KAYAKU spiritと人々の「幸せ」の好循環を築いていきたいと考えています。

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

日本化薬グループのありたい姿

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

社長メッセージ

心理的安全性の高い企業風土の醸成

私たちがKAYAKU spiritを体現する健全な企業であり続けるためには、社内外で良心的なコミュニケーションを実践することがとても重要です。まず、私たち経営層は現場主義を持って現場を誰よりも理解していなければなりません。トップダウンという一方通行のアクションだけではなく、現場の声をよく聞き、双方向の密接なコミュニケーションを実現することによって、健全で風通しの良い企業風土を醸成できると考えています。また、社内の各階層のリーダーは担当業務の知識に精通していることはもちろん、レギュレーションやコンプライアンスについても正しい意識を持つとともに、心理的安全性の高い職場づくりを心がけることも大切です。誰もが組織内で安心して意見を言える風土・文化を醸成し、従業員の生産性やモチベーションの向上につなげたいと思います。

「生き物のように」柔軟でレジリエントな組織・人材集団へ

日本化薬グループは、生き物のように柔軟でレジリエントな組織・人材集団を目指したいと考えています。このたとえの元になる発想は、以前生物学者の福岡伸一先生※と対談した際にご教授いただきました。

生き物に見習いたいところのひとつは、目に見えないミクロな活動の部分です。生き物の細胞は変化に対応できるよう、絶えず古いものが壊れる前から新しいものに自発的に入れ替わっています。企業も同様に、体制が変わらず長期間続いてしまうと組織・習慣の硬直化によって時代の流れについていけなくなると懸念されます。定期的に自ら柔軟性を取り戻す努力も必要と考えています。

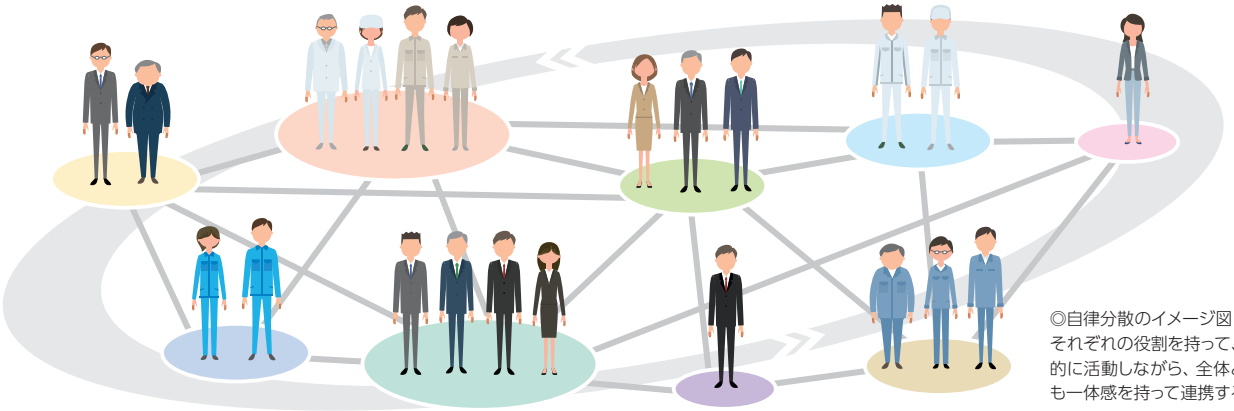
当社グループも3事業領域への組織再編等によって企業としての、そして一人ひとりのマインドをリフレッシュし、新事業・新製品創出の成果へとつなげていきます。

※ 青山学院大学教授 米国ロックフェラー大学客員教授
87万部のロングセラーとなった『生物と無生物のあいだ』、『動的平衡』シリーズなど、“生命とは何か”を動的平衡論から問い直した著作を数多く発表

また福岡先生によると、動物は脳がすべてを司る「中央集権型」ではなく、心臓・消化管・筋肉などが、それぞれ専門の役割を持って一体となって連携する「自律分散型」で活動しているそうです。企業にもさまざまな組織と所属する一人ひとりの考えがあります。同じ目的を共有してそれぞれが責任を持ち、「自律分散型」で一体となって行動することができれば、通常の何倍ものポテンシャルを発揮できます。

「自律分散型」組織は最近企業からも注目を浴びており、実際に転換を図っている会社もあります。管掌役員制への変更によって、事業や各部門が自律的に速く動けるようになることに加え、社内外の関係者・組織とも自律的かつ密に連携して、より良い価値を生み出すことを期待しています。

生物は個体が滅びても次世代に生命をつなぎ、環境適応や進化によって種をも変化させながら、38億年という気の遠くなるような長い期間をタフに生き延びてきました。私たち日本化薬グループも、競争の激化する厳しい事業環境において、生き物のような強さやしぶとさ、柔軟さを発揮して、永続的な発展を目指していきたいと思います。



◎自律分散のイメージ図：
それぞれの役割を持って、自律的に活動しながら、全体としても一体感を持って連携する。

Q6 最後に、ステークホルダーの皆様に向けたメッセージをお願いします。

お取引先の皆様へ

社会が高度に発展すればするほど、課題は複雑化していきます。日本化薬グループ単独で成し遂げられることなど僅かでしかありません。お取引先はサプライチェーンというよりはむしろサプライベースと呼ぶ方がふさわしいと思います。当社グループの考えをご理解いただきながら、ともに社会の課題を解決していくための大切なパートナーとして、密なコミュニケーションに努めていきます。

各事業の製品のお客様へ

お客様にとって当社グループは素材メーカー、部品メーカーという位置づけになります。素材はお客様に使っていただいて初めて製品として世の中の役に立つことができます。お客様との強固な信頼関係を築き、お互いになくてはならない存在になるべく、技術を研鑽し他にはない当社グループ独自の技術の創出に励んでいきます。今後とも、ご愛顧いただけますようお願い申し上げます。

日本化薬グループで働く従業員の皆さんへ

社長として、従業員が良心を十分に発揮でき、幸せに働ける環境の整備を大切な使命のひとつと考えています。会社の発展と従業員一人ひとりの自己実現をしっかりとつなぎ、同じ目的に向かって皆が一体となり活動できるように、高いコンプライアンス意識を持って心理的安全性の確保された職場づくりに努め、日本化薬グループで働いて良かったと思える会社にしたいと考えています。

◎日本化薬から見た場合のステークホルダーの皆様との関連図

環境・社会の課題に向けて

地球温暖化などの気候変動をはじめ、ダイバーシティや人権の尊重など、近年のグローバルな環境・社会課題に積極的に対処していくことは、企業として当然の責務だと考えています。「最良の製品を不断の進歩と良心の結合により社会に提供し続ける」企業ビジョンKAYAKU spiritを実践し、存在感をもって、永続的に環境、社会、すべてのステークホルダーに幸せやうれしさを提供できる会社であることを目指していきます。

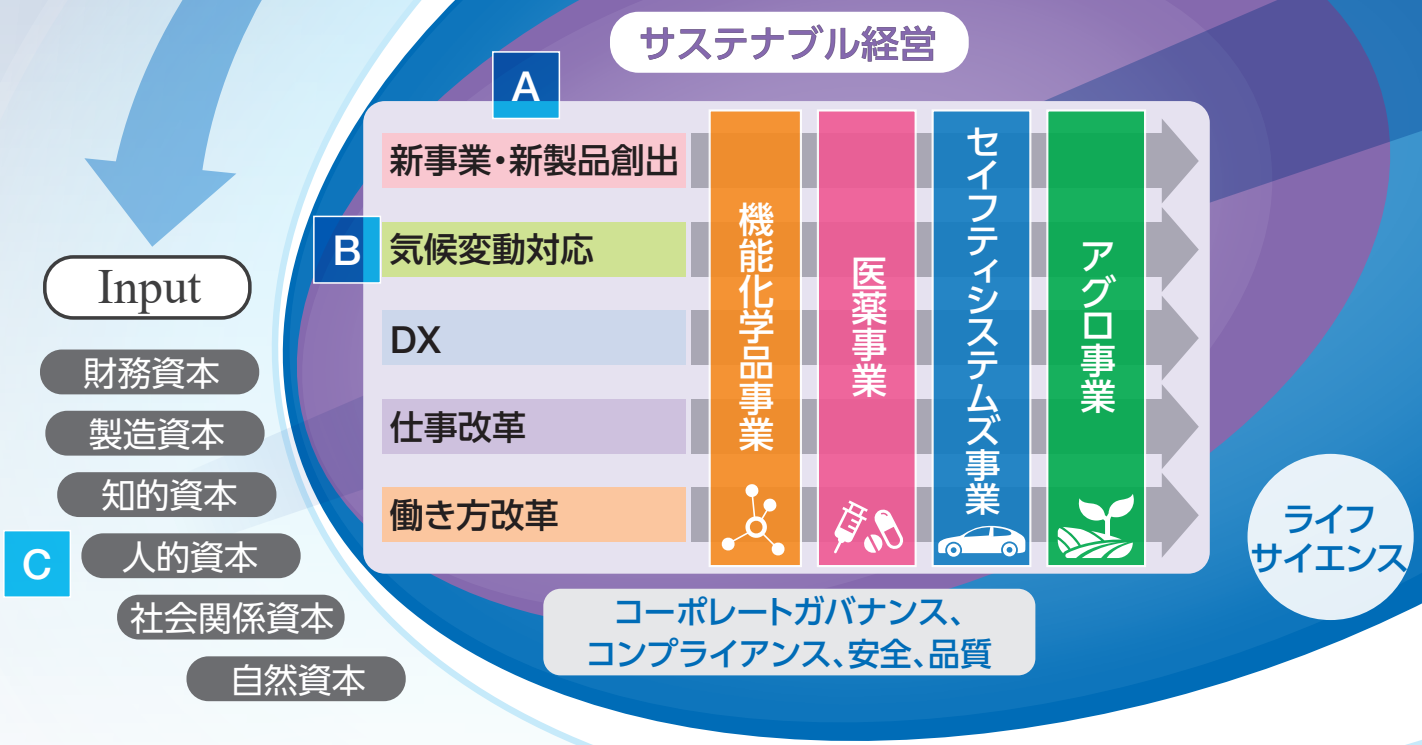
株主・投資家の皆様へ

株主・投資家の皆様との建設的な対話は、日本化薬グループにさまざまな気づきを与えてくださる貴重な機会と考えています。これからも経営の状況やサステナビリティに関わる取り組みなど、皆様との対話の対象になる情報の積極的な共有に努めていきます。また、決算説明会や投資家の皆様との懇談会、1on1ミーティングなどを通じてのご要望・ご意見を承りながら、IR活動の継続的な改善に取り組む所存です。引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2023年9月1日

代表取締役社長

企業価値創造プロセス



A 全社一体となってマテリアリティに取り組む

5つの全社重要課題およびサステナビリティ・アクションプランを計画的に推進

KV25 マテリアリティ（全社重要課題への取り組みとM-CFT、サステナビリティ重要課題への取り組み）▶P.26-28

B 気候変動対応

TCFDの提言に沿って気候変動の課題に対処
2050年のカーボンニュートラルに向けた取り組み

気候変動対応 ▶P.59-63

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

Outcome

Output

生命と健康を守り、豊かな暮らしを支える最良の製品・技術・サービス

D

モビリティ

環境エネルギー

エレクトロニクス

株主
- サステナブルな成長
- 利益の還元

お取引先
- 価値共創

お客様
- 経済的価値を提供する製品
- SDGsに貢献する製品

従業員
- 安心して働ける職場
- 雇用の維持

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

経済的価値（2025年度）	
売上高	ROE
2,300億円	8％以上
営業利益	ROIC
265億円	10％以上

環境・社会的価値	
温室効果ガス排出量	カーボンニュートラル
2030年度 32.5％減（2019年度比）	2050年度達成
デジタル社会の実現	健康な社会の実現
次世代通信、DXに貢献する環境対応半導体部材の提供	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	食を支える
モビリティ分野の安全・安心を担保する製品提供	世界的な食のニーズに応える安全なアグロ製品の提供
存在感ある会社の実現	人材育成
顧客満足度の向上 取引先への人権DD	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）

C 人材活用の好循環を目指して

新事業・新製品の継続的な創出のために課題克服に積極的で、より創造的な人材集団へ

人材と働きやすい職場環境 ▶P.67-70
人権の尊重 ▶P.71
コンプライアンス ▶P.81-82

D 新たな価値の創造に向けて

持続可能な社会において重要な「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分野で新事業・新製品を創出

研究・開発 ▶P.55-58
脱炭素経済への各事業分野の機会 ▶P.61-62
DX ▶P.65-66

日本化薬グループのサステナブル経営

サステナブル経営基本方針

サステナブル経営基本方針

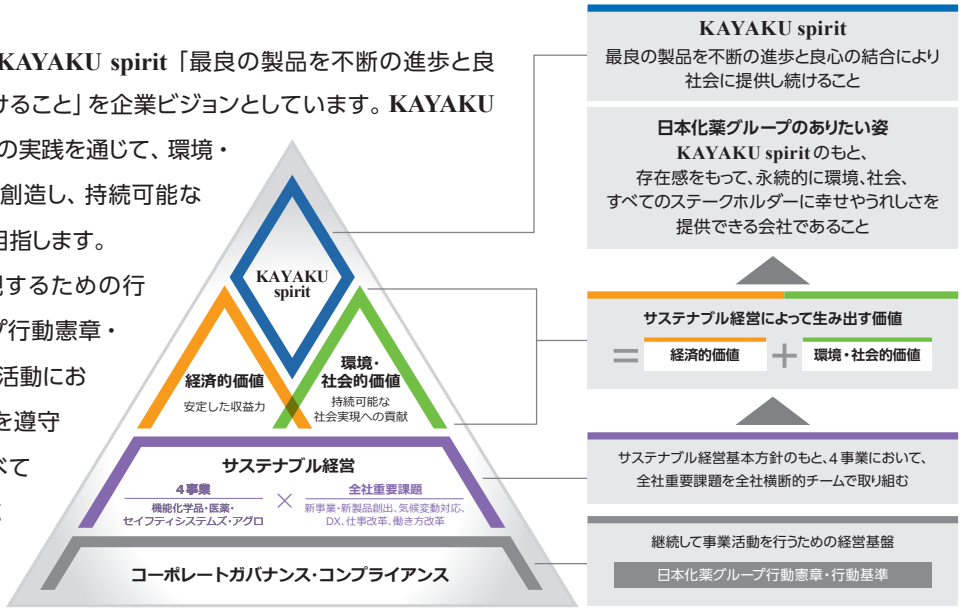
私たち日本化薬グループは、企業ビジョンであるKAYAKU spiritのもと、経営の透明性・公正性を確保し、事業活動を通じて持続可能な環境・社会の実現に貢献することで、すべてのステークホルダーの信頼に応えるサステナブル経営を実践します。

（KAYAKU spirit：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 とサステナブル経営

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

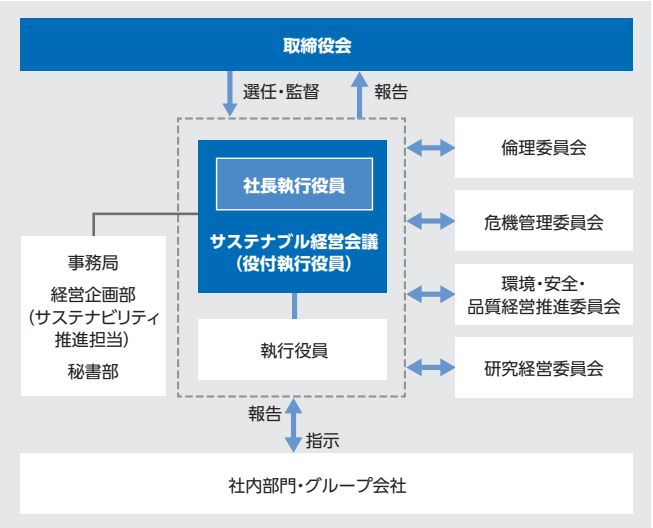
また、KAYAKU spiritを実現するための行動規範として「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」を定め、あらゆる企業活動において、基本的人権を尊重し法令を遵守し、公正な事業活動を行い、すべてのステークホルダーの信頼に応えてまいります。



体制

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

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

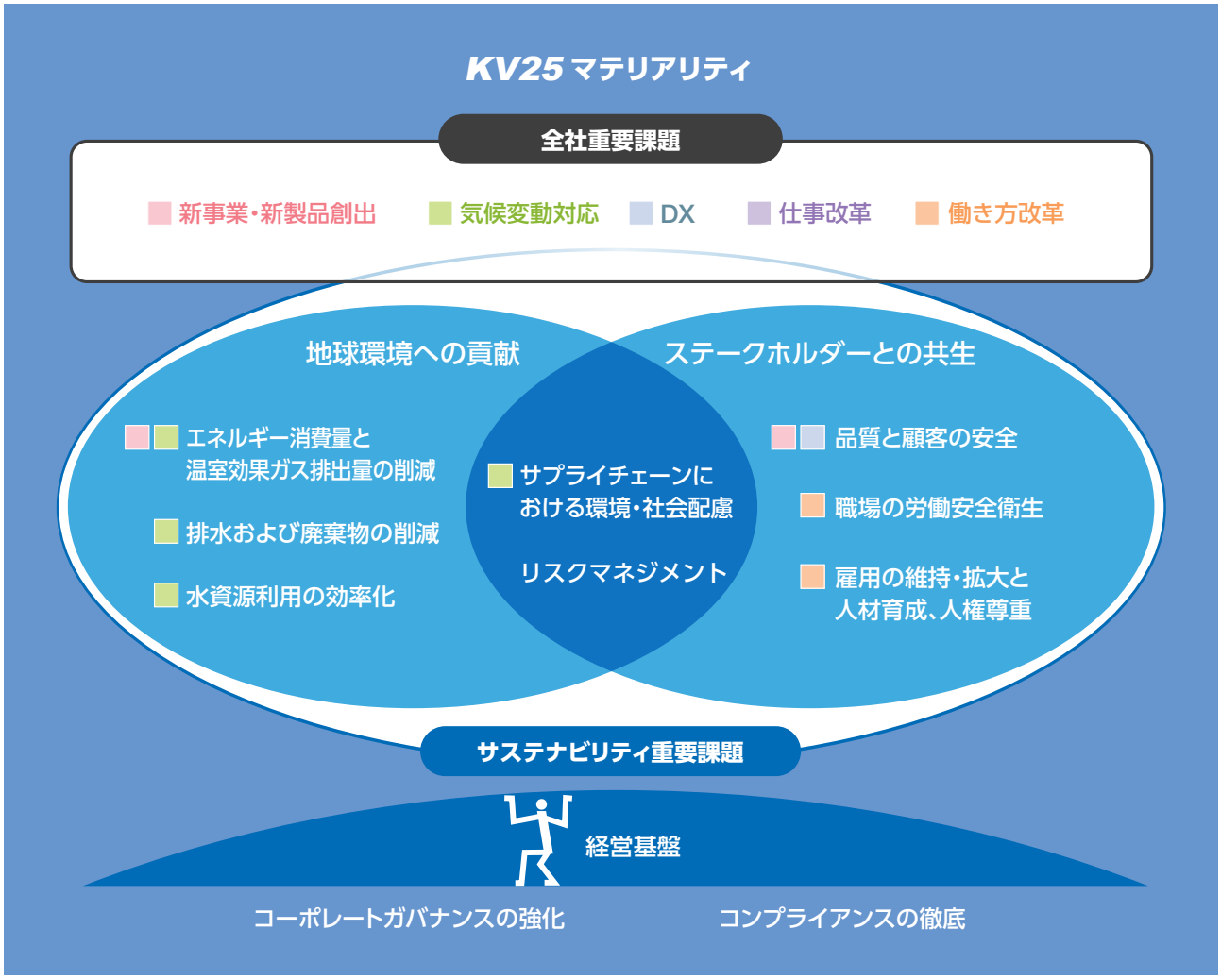


KV25 マテリアリティ

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

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

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



「***KV25***マテリアリティ」は、全社重要課題と、これを補完するサステナビリティ重要課題で構成され、各重要課題の前についている■のアイコンの色によって、双方の関連性を示しています。

日本化薬グループのサステナブル経営

全社重要課題への取り組みとM-CFT（マテリアリティ・クロスファンクショナルチーム）

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

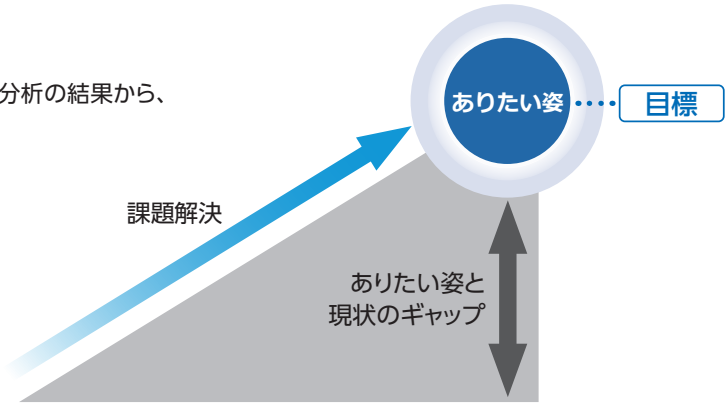
※A3活動（KAIZEN）：「原価低減意識」を基本とした、日本化薬グループを「活き活きとした会社」にするための個人と組織の強さ（スキル・専門性）や自律性を養う意識改革活動

全社重要課題の特定方法

日本化薬グループの「ありたい姿」と現状とのギャップ分析の結果から、全社重要課題を定めました。

課題

- 新事業・新製品の不足
- 気候変動対策の強化
- デジタル化の遅れ
- 稼ぐ力の低下
- 厳しさに欠ける社風



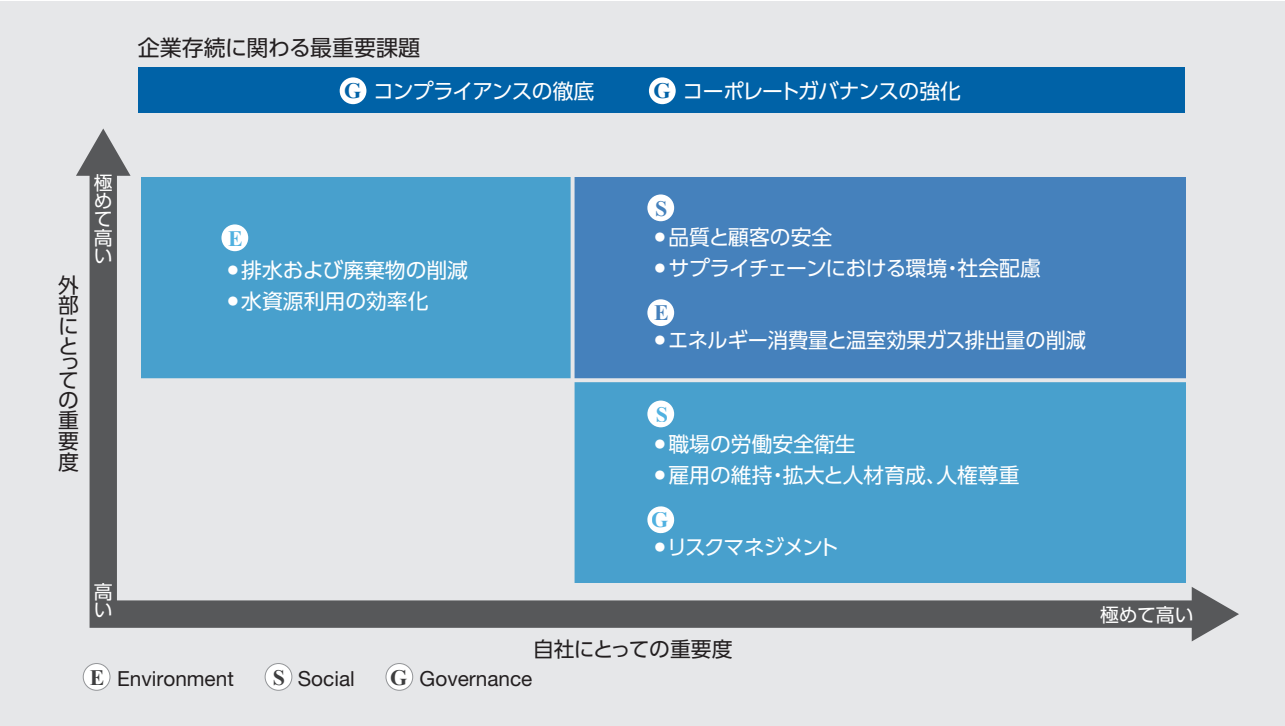
サステナビリティ重要課題への取り組み

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

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

サステナビリティ重要課題

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



サステナビリティ重要課題の特定方法

日本化薬グループは、社内外の視点から当社グループが抱える課題を適切に把握し、ステークホルダーの期待や要請に応えていくために、2019年に中期CSR重要課題を特定しました。

2022年4月に中期事業計画***KAYAKU Vision 2025***のスタートとCSR経営からサステナブル経営に切り替わるタイミングに合わせて中期CSR重要課題からサステナビリティ重要課題へと名称を改め、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。

日本化薬グループのサステナブル経営

サステナビリティ重要課題とアクションプラン

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

サステナビリティ重要課題		目指すSDGs	アクションプラン	重要指標（KPI）	2025年度到達目標	2022年度結果
企業存続に関わる最重要課題	コンプライアンスの徹底	16 平和と公正をすべての人に	● 企業活動を行う上での基本原則であるコンプライアンスを徹底し、公正な事業運営を遂行する ● 高い倫理観を持つ風通しの良い企業風土を維持・強化する	重大コンプライアンス違反件数※1	0件	0件
				コンプライアンス研修の実施率	100%	97%
				コンプライアンス通報窓口設置率	100%	83%
	コーポレートガバナンスの強化		● グループ全体のコーポレートガバナンスを強化し、透明性が高く健全な経営を行う	取締役会の実効性評価実施回数	1回／年	1回
				監査部による内部業務監査実施回数	60回／4年間	22回

サステナビリティ重要課題		目指すSDGs	アクションプラン	重要指標（KPI）	2025年度到達目標	2022年度結果
最重要課題	品質と顧客の安全	16 平和と公正をすべての人に	● 品質マネジメントシステムの継続的な改善と、品質ガバナンスを徹底することにより、品質管理・品質保証体制をより強固にする ● 品質経営を推進し、デジタル化による生産効率の向上と工程異常の低減を図る	重大顧客苦情件数※2	0件	1件
				重大工程異常件数※2	0件	1件
	サプライチェーンにおける環境・社会配慮	8 働きがいも経済成長も 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 16 平和と公正をすべての人に	● サステナブル調達ガイドラインに基づき、環境面や社会面に配慮したサプライチェーン・マネジメントを実践する	サステナブル調達ガイドラインに対する同意確認書の回収率	（単）90%以上	（単）99%
				お取引先へのアンケートを利用した改善計画の策定・実施	（単）進捗状況を開示	–
	エネルギー消費量と温室効果ガス排出量の削減 排水および廃棄物の削減 水資源利用の効率化	6 安全な水とトイレを世界中に 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を	● 省エネルギー・地球温暖化対策活動を推進し、2030年度環境目標を達成する ● 2050年度カーボンニュートラル達成に向けた課題の抽出と戦略を明確化する	温室効果ガス排出量（Scope 1+2）	（2030年度達成目標）88,324トン以下（2019年度比32.5%以上削減）	108,107トン
				VOC排出量	（単）実績を開示	（単）38.7トン
				COD排出量	（単）実績を開示	（単）171.8トン
				廃棄物発生量	（単）実績を開示	（単）27,621トン
				リサイクル率	（単）80%以上	（単）85.0%
				ゼロエミッション率	（単）1%以下	（単）0.8%
				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）でA-評価を獲得 Scope 3算定精度向上を実施
				TCFD提言に沿った情報開示	進捗状況を開示	情報開示済み
				環境問題に配慮した製品・技術の開発推進	進捗状況を開示	トピックスに掲載

サステナビリティ重要課題		目指すSDGs	アクションプラン	重要指標（KPI）	2025年度到達目標	2022年度結果
重要課題	職場の労働安全衛生	3 すべての人に健康と福祉を 8 働きがいも経済成長も	● 安全衛生に関する基本ルールの徹底と、設備や作業手順の改善により、安全操業基盤をより強固にする ● 健康経営を推進し、従業員が活き活きと働けるワーク・ライフ・バランスのとれた職場環境を提供する	重大事故災害件数※3	0件	0件
				健康経営優良法人（大規模法人部門）認定取得	（単）認定取得継続	（単）健康経営優良法人（大規模法人部門）2023の認証を取得
				有給休暇取得率	（単）70%以上	（単）63.7%
				メンタルヘルス研修受講率	（単）100%	（単）100%
				定期健康診断受診率	（単）100%	（単）100%
				アンケートを利用した従業員満足度の把握とその向上	（単）進捗状況を開示	–
	雇用の維持・拡大と人材育成、人権尊重	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に	● 多様な人材の採用と効果的な人材配置および交流により、ダイバーシティ&インクルージョンを推進する ● 継続的な人材育成により、ものづくり技術力の継承・強化と人材のグローバル化を図る ● 従業員をはじめサプライチェーンに関わるあらゆる人々の人権に配慮した事業運営を行う	女性管理職比率※4	（単）10%以上	（単）9.0%
				障がい者雇用率	（単）法定雇用率達成	（単）1.98%
				従業員一人当たり教育研修投資額	（単）実績を開示	（単）83,002円／人
				従業員一人当たり教育研修時間	（単）実績を開示	（単）14.9時間
				人権に関する研修回数	1回以上／年	1回
				人権デュー・ディリジェンス「人権への影響評価」実施率	（単）2022年度100% （連）2025年度100%	（単）未完了
	リスクマネジメント		● 事業に関わるさまざまなリスクへ対応し、生産体制の維持、原材料の適正確保、災害対策の強化により事業継続性を確保する	事業等のリスクコントロール活動・TOP5リスクコントロール活動実施率	100%	100%
				BCP訓練実施回数	1回以上／年	2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

SDGsとKAYAKU spirit

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

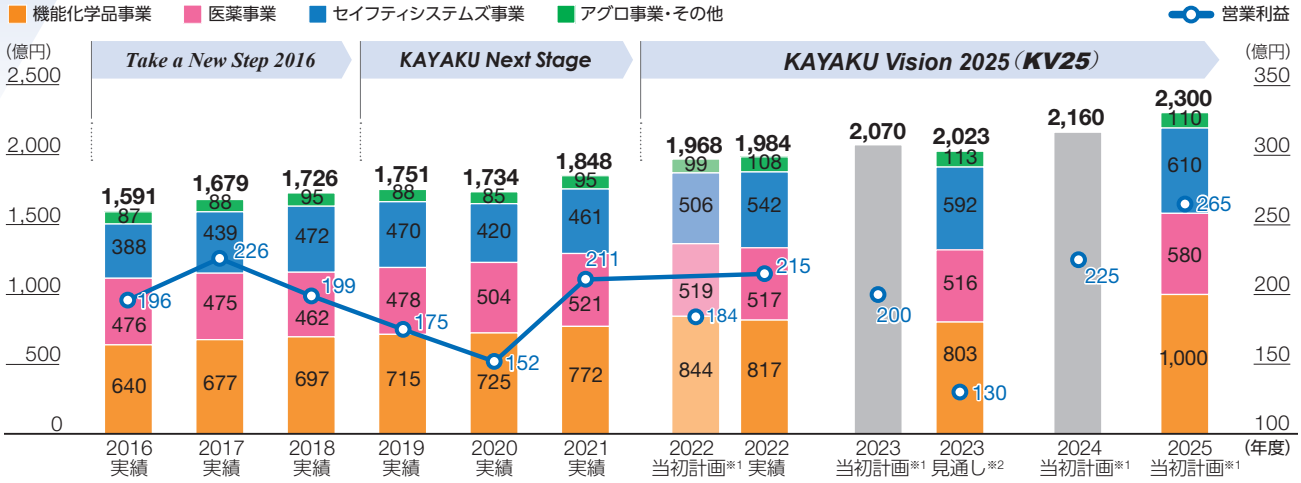
SDGsの考え方は、「最良の製品を不断の進歩と良心の結合により社会に提供し続けること」という、日本化薬グループの企業ビジョンの考え方と同義であり、KAYAKU spiritの実現のための企業活動は、国連の目標とは規模やターゲットが異なるもののSDGsの実現と合致すると考えています。

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

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

中期事業計画の振り返りと *KAYAKU Vision 2025* の進捗

KV25 売上高・営業利益計画



※1 当初計画は2022年5月13日の中期事業計画説明における公表値　※2 見通しは2023年5月16日の決算説明における公表値

	Take a New Step 2016	KAYAKU Next Stage	KAYAKU Vision 2025 (KV25)
各事業の成果／進捗	**機能化学品事業** ●5G向けマレイミド樹脂上市（機能性材料） ●デジタル印刷向け産業用インクジェットインク材料の拡大（色素材料） ●X線分析装置用部材事業のレイスペックLtd.買収（ポラテクノ） **医薬事業** ●バイオシミラー、ジェネリック抗がん薬のラインアップ拡充 ●三菱ガス化学株式会社との合弁でバイオ医薬品の国産化を目指す株式会社カルティベクスを設立 **セイフティシステムズ事業** ●前中計末から売上高100億円以上伸長 ●グローバルに積極的な設備投資 **アグロ事業** ●新規薬効成分フロメトキン製剤である野菜・果樹用殺虫剤ファインセーブ®を上市	**機能化学品事業** ●半導体関連製品（機能性材料）およびインクジェットプリンター用材料（色素材料）の伸長により、過去最高となる売上高772億円を達成 ●触媒事業は過去最高となる売上高109億円を達成 ●株式会社ポラテクノは親子上場を解消し2020年10月からポラテクノ事業部として一体運営を開始 **医薬事業** ●薬価中間年改定の影響をジェネリック医薬品とバイオシミラーの成長によってカバーし過去最高となる売上高521億円を達成 **セイフティシステムズ事業** ●2020年度に新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、2021年度からは世界的な半導体の供給不足の影響等を受けて自動車生産が急減速 ●最終年度には売上高461億円まで回復 **アグロ事業** ●ファインセーブ®の普及に注力し、最終年度の売上高は74億円と前中計末から4億円増収	**初年度となる2022年度の成果・進捗** **機能化学品事業** ●各製品の市況に濃淡あり、全体として対前年増収微減益 ● 堅調・回復 産業用インクジェットプリンター色素・インク、MEMSレジスト（機能性材料）、アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒、X線分析装置用部材（ポラテクノ） ● 維持・減速 半導体向けエポキシ樹脂（機能性材料）、コンシューマインクジェットプリンター用色素、車載向け光学フィルム（ポラテクノ） **医薬事業** ●薬価改定の影響をジェネリック医薬品ペメトレキセドの伸長等でカバーし、売上利益ともにほぼ前年並みを維持 ●新薬：末梢性T細胞リンパ腫の治療薬ダルビアス®点滴静注用、バイオシミラー：ベバシズマブBS点滴静注を発売 ●西日本物流センターを開設し安定供給体制を強化 **セイフティシステムズ事業** ●前年から増収増益も、地域によって市況回復状況は異なる ●日本国内は半導体不足等による自動車減産の影響を受ける ●海外では欧州は低調も、ASEAN地域を中心に回復が継続 **アグロ事業** ●前年から増収、国内は原料高騰を販売価格に反映 ●海外はエビセクト、フロメトキン剤中心に拡販
総括	●事業成長により最終年度の売上高は1,700億円を上回り過去最高額となる1,726億円を達成 ●特にセイフティシステムズ事業は、前中計に続く伸長により全社売上高の3割を占める事業へと成長	●各事業で米中貿易摩擦、新型コロナウイルスの感染拡大がプラス・マイナス両面に影響 ●2020年度下期から、機能化学品およびセイフティシステムズ事業の市況が好転 ●最終年度は当初計画には届かずも過去最高の売上高1,848億円を達成し、営業利益は211億円まで回復	**初年度となる2022年度の概況** ●売上高は136億円増収となり過去最高の1,984億円を達成、営業利益は5億円増益の215億円 ●上期は売上利益ともに好調、上期の過去最高額達成 ●下期は半導体関連市場の減速と国内自動車生産の落ち込みが機能化学品事業、セイフティシステムズ事業に影響 ●当期純利益はポラテクノ事業固定資産の減損損失計上等により22億円減益の150億円 **2023年度の展望** ●上期は半導体関連材料の在庫調整（機能化学品事業）や国内自動車減産の影響（セイフティシステムズ事業）が続く見通し ●下期からそれぞれ回復を見込むが、原材料・エネルギー価格の高騰は今後も続くことを想定 **2025年度計画に向けて** ●適正価格設定とコスト削減の取り組みに注力 ●各事業の既存ビジネスを拡大し、新事業・新製品の展開を加速

KV25 最終年度 2025年度の目標達成に向けて

売上拡大に向けての重点施策

- 機能化学品事業：エポキシ樹脂・インクジェット関連製品の生産能力拡大
- 医薬事業：安定供給のための生産設備整備、新製品導入
- セイフティシステムズ事業：中国・マレーシアでの生産能力増強、インフレータ事業拡大

コスト削減の推進施策

- ポラテクノ事業の収益性改善
- 環境負荷低減・エネルギー削減※を両立したコスト低減
- 全社A3活動（KAIZEN）の推進

※ 太陽光発電の導入等を含む

グループ経営・事業運営（管理方法）や原価管理方法の見直し

- PBR向上へ資する資本政策
- 積極的な株主還元や投資家との建設的な対話の推進
- 管理職への譲渡制限付株式インセンティブ制度の導入

KV25 全社経営目標

経済的価値（2025年度）

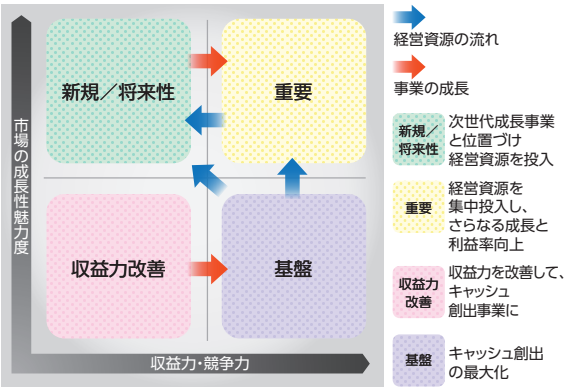
売上高	2,300億円	
着実に成長し2023年度に2,000億円を超える	2023年度に売上高2,023億円を達成する見込みです。市況を注視しながら売上拡大に努めます。	
営業利益	265億円	
過去最高利益241億円を超える	2023年度は130億円を見込みます。売上の拡大のほか、新製品開発加速やコスト削減等の利益改善に取り組みます。	
ROE	8%以上	
資産効率増により改善を図る	2022年度実績は6.0%でした。利益改善のほか、株主還元や積極的な成長投資によってROEの改善を目指します。	
ROIC	10%以上	
ROICで部門別管理を行い、資産効率を高める	2022年度実績は8.3%※でした。資産効率を意識した各事業の運営によって全社的なROICの底上げに努めます。 ※ 税引前営業利益÷投下資本にて算定	

環境・社会的価値

温室効果ガス排出量	2030年度 32.5%減（2019年度比）	気候変動対応 ▶P.59-63
カーボンニュートラル	2050年度達成	気候変動対応 ▶P.59-63
デジタル社会の実現	次世代通信、DXに貢献する環境対応半導体部材の提供	機能化学品事業 ▶P.41-44
健康な社会の実現	QOL向上に貢献する安定的に医薬品を供給する	医薬事業 ▶P.45-47
命を守り続ける	モビリティ分野の安全・安心を担保する製品提供	セイフティシステムズ事業 ▶P.48-50 特集 ▶P.37-40
食を支える	世界的な食のニーズに応える安全なアグロ製品の提供	アグロ事業 ▶P.51-52
存在感ある会社の実現	顧客満足度の向上 取引先への人権DD	人権の尊重 ▶P.71
人材育成	従業員満足度の向上 ダイバーシティの推進 （女性管理職比率10%超など）	人材と働きやすい職場環境 ▶P.67-70

KV25 事業ポートフォリオ

製品群ごとにメリハリをつけて経営資源を配分



事業		
重要	機能化学品事業	半導体・MEMS用材料、産業用インクジェット、X線分析装置用部材
	医薬事業	バイオシミラー、工夫製剤（ジェネリック抗がん薬）
	セイフティシステムズ事業	インフレータ
	アグロ事業	工夫製剤（機能性農薬製剤）
新規／将来性	機能化学品事業	次世代通信用樹脂、半導体用クリーナー、半導体用製造装置、新規機能性色素、脱炭素社会貢献触媒、新規車載用光学フィルム
	医薬事業	バイオ医薬品、新規抗がん薬、新規医療機器
	セイフティシステムズ事業	自動車用新規用途火工品、ドローン用安全部品
	アグロ事業	バイオスティミュラント、新規農薬、新規工夫製剤（新規機能性農薬製剤）
基盤	機能化学品事業	半導体材料用樹脂、コンシューマーインクジェット用色素、アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒、染料系偏光板
	医薬事業	ジェネリック抗がん薬、診断薬、原薬
	セイフティシステムズ事業	マイクロガスジェネレータ、スクイブ
	アグロ事業	殺虫剤、受託製造

機能化学品事業　医薬事業　セイフティシステムズ事業　アグロ事業

財務担当役員メッセージ

取締役・専務執行役員
経営企画部、コーポレート・コミュニケーション部、
経理部、情報システム部管掌
石田 由次

日本化薬グループは、2022年度からの4カ年中期事業計画***KAYAKU Vision 2025***（***KV25***）において、強みである強靭な財務体質を一定水準で維持しつつ、経済的価値および気候変動対応等の環境・社会的価値の提供に努め、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

2023年6月には、将来性あるマーケット領域を定めて「モビリティ&イメージング」※1「ファインケミカルズ」※2「ライフサイエンス」※3の3事業領域にセグメントを再編しました。この主要3事業領域の持続的な成長によりポートフォリオのバランスを維持しながら、事業領域内のシナジーを発揮するとともに成長分野への積極的な投資を行い、***KV25***の経営目標達成とその後の中長期的な成長を目指します。

また、最適資本構成を意識したバランスシート経営にて経営資源を適正に管理し、市場環境の変化や事業等のリスクに柔軟に対応できるように、引き続き強固な財務基盤を構築していきます。

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

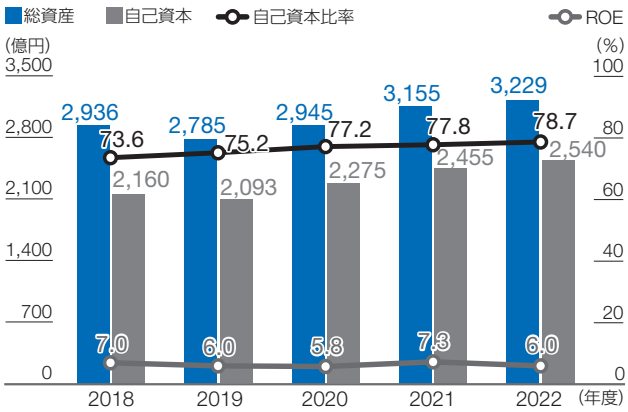
企業価値の向上に向けた経営資源の適正管理

日本化薬グループは、キャッシュ・フロー経営を重視し、バランスシートマネジメントに努めています。全社経営目標として設定したKPIであるROEは、当社グループが存在感を持った企業であるための最低条件として、8%を確保すべき水準と考えています。

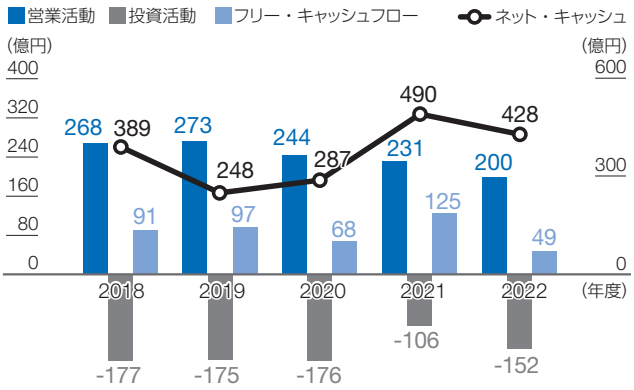
KV25の初年度となる2022年度末のROEは、事業環境変化に伴う減益によって6.0%となり、自己資本比率も78.7%と僅かに上昇しました。***KV25***の期間中は、各製品の伸長とともに原料高騰への対処、ならびにコストダウンに努めて利益確保を目指し、運転資本である営業債権・棚卸資産について、サイトの短縮や適正管理に努めます。また、政策保有株式については毎年検証を行い、継続して保有する必要がないと判断したものは、市場への影響を考慮しつつ売却していきます※4。そのほか、主に工場跡地等の遊休資産圧縮の適切な時期を検討するなどの取り組みを加えながら、適正な現金同等物を保有した経営を推進し、株主還元と合わせ総合的にあるべきROEの追求を継続してまいります。

※4 政策保有株式の推移 ▶P.75

資産推移



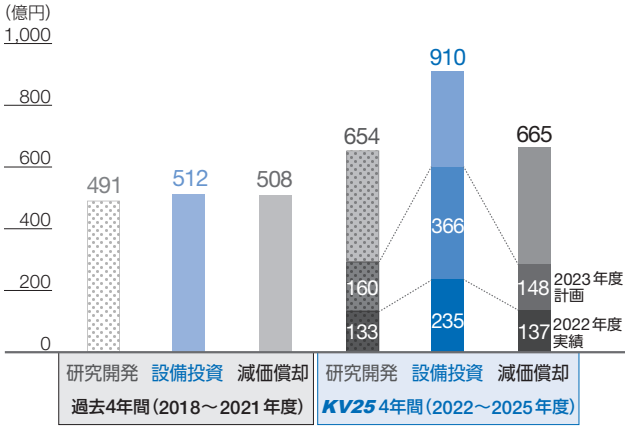
キャッシュ・フロー推移



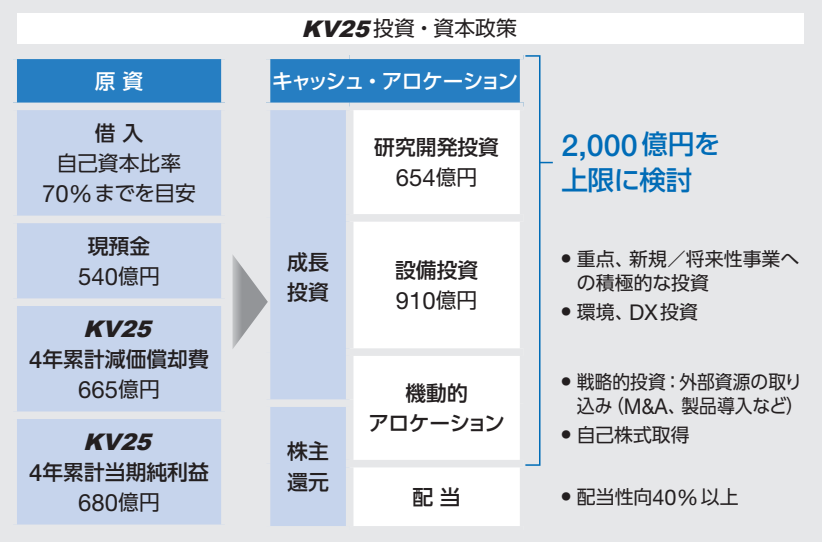
持続的な成長のための財務戦略

KV25の４年間は、将来への投資として研究開発費・設備投資額を大幅に増加させる計画です。設備投資については需要増の予測・損益・投資効率等を勘案し、主なものでは機能化学品事業においては産業用インクジェットインクの製造設備※1や、エポキシ樹脂製造設備※2の増設計画が具体化しています。セイフティシステムズ事業においてはASEAN・中国市場向けを中心にインフレータ・スクイブ製造設備※3の増設を予定しています。

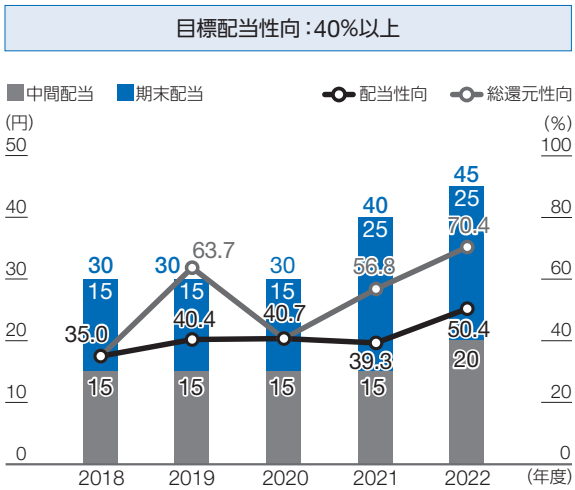
第166期有価証券報告書より
※1 福山工場（広島県福山市）：約43億円
※2 厚狭工場（山口県山陽小野田市）：約66億円
※3 化薬（湖州）安全器材有限公司：約6億円、
カヤク セイフティシステムズ デ メキシコ, S.A. de C.V.：約7億円、
カヤクセイフティシステムズマレーシアSdn.Bhd.：合計 約48億円



信用格付けの客観的評価としてはR&I（株式会社格付投資情報センター）の評価結果「格付A」を維持し、資本コストを勘案しながら社債や借入を活用して資金を確保していきます。***KV25***期間中には、自己資本比率70%までを目安に借入金も活用し、成長投資および株主還元に充当します。キャッシュ・アロケーションにおいては、研究開発費、設備投資のほか、製品導入やM&A等の戦略的な投融資のための機動的アロケーションを含めて合計2,000億円を上限としながらも、積極的に将来に向けた投資を進めてまいります。



株主還元について

当社は、株主の皆様への利益還元を重視しています。また、2022～2025年度の中期事業計画***KV25***においては、配当性向40%以上を目標とします。内部留保を十分確保しながら、利益還元の一環として自己株式取得を機動的に実施します。内部留保は、将来の発展のために成長する事業への研究開発投資や設備投資、製品導入やM&A等の戦略的投融資へ充当し、企業価値を高めてまいります。

2022年度は、9月30日を基準日として1株当たり20円の中間配当を実施し、期末配当金の1株当たり25円と合わせて年間配当金は1株当たり45円となり、配当性向は50.4%でした。また、2022年5月から9月にかけて実施した約30億円分の自己株式の取得の結果、2022年度の総還元性向は70.4%となりました。