



日本曹達グループ 統合報告書2023

日本曹達株式会社

本報告書についてのお問い合わせおよびご意見は
下記ウェブサイトまでお願いします。

<https://www.nippon-soda.co.jp/contact/>

日本曹達株式会社 総務部 広報・IR課
〒100-7010 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号
TEL (03) 6366-1920 FAX (03) 4212-9664



新たな価値を化学の力で創造し、
「社会への貢献」を通じ
「企業価値の向上」を実現する。

私たちの挑戦

社員一人ひとりの日々の挑戦がミッションの実現につながっています。



先輩たちが伝承してきた唯一無二の日曹の化学の力で、世界規模の食料増産に貢献し続けたい。

農業化学品事業部
海外営業2部
アジア・オセアニア課

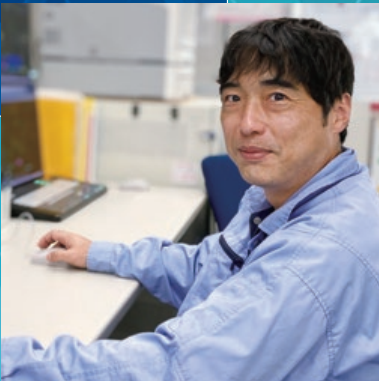
管理部門の視点から、計数分析に基づく効率化を図り、グループ各社や各部門への提案などの働きかけを通じて、グループ全体の提供価値の向上に貢献する。

Nisso Chemical Europe GmbH
管理／経理担当



製造プロセスの安定化と作業手順の見直しに取り組み、環境負荷の低減と顧客満足度の向上を目指す。

高岡工場製造部



安心、安全で環境にやさしく、効率のよい生産技術を構築し、サステナブルな社会の実現に貢献する。

二本木工場
生産技術研究所



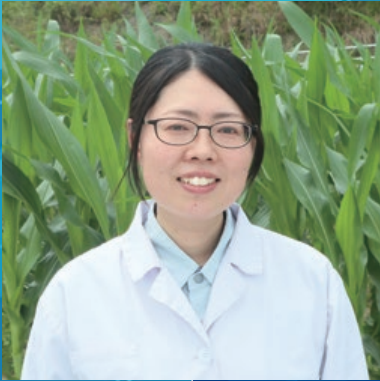
原材料の調達において、環境や社会に配慮したサプライチェーンを構築することで、サステナブルな未来に貢献したい。

購買・物流本部
購買部



持続可能な食料生産を支える新たな農業技術の開発に化学の力で挑戦する。

小田原研究所
圃場評価研究部



日本曹達グループの価値創造

- 01 日本曹達グループのミッション
- 02 ミッション実現エピソード
- 04 価値創造のあゆみ
- 06 価値創造モデル
- 08 価値創造を実現する6つの資本
- 10 価値創造の源泉 ―日本曹達のDNA
- 12 価値創造を支える強み
- 14 社長メッセージ

持続的成長への道筋

- 20 長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」実現に向けて
- 26 特集：研究開発の深化
- 28 日本曹達グループの事業
- 35 TOPICS

サステナビリティ経営推進

- 36 サステナビリティ経営の考え方
- 38 サステナビリティ推進現場より担当者メッセージ
- 39 環境戦略
- 42 人材戦略
- 46 サプライチェーンマネジメント
- 47 保安防災
- 48 労働安全衛生
- 49 物流安全・品質保証
- 49 化学品・製品安全
- 50 地域社会との関わり・社会との対話
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 56 コンプライアンス
- 57 内部統制
- 58 事業等のリスク
- 59 社外取締役メッセージ
- 60 役員一覧

データ

- 62 10カ年の財務・非財務ハイライト
- 64 財務レビュー
- 68 連結財務諸表
- 70 連結株主資本等変動計算書
- 71 連結キャッシュ・フロー計算書
- 72 会社情報／株主・投資家情報

※別途記載がない限り、数値は四捨五入して表示しています。

編集方針

「統合報告書2023」では、日本曹達グループの企業価値と中長期的に目指す姿を財務・非財務の両面から総合的にお伝えしています。本報告書の制作にあたっては、経済産業省の「価値協創ガイドライン2.0」を参考とし、価値創造プロセスの全体像をわかりやすくお伝えするように心がけました。また、透明性を保ち説明責任を果たすため、「統合報告書2023」および「ESGデータ集2023」は、その内容について日本曹達(株)の全取締役を委員に含むCSR推進委員会で承認を得ています。



報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日(当年度)
一部上記期間以外の情報も含みます。

報告対象範囲

日本曹達株式会社および日本曹達グループ各社

第三者検証

「統合報告書2023」および「ESGデータ集2023」は、記載されている情報の透明性と信頼性を保証するため、一般社団法人日本化学工業協会による第三者検証を受審しています。第三者検証の意見書は、「ESGデータ集2023」に掲載しています。

将来見通しに関する注意事項

本報告書には将来についての計画、戦略および業績に関する予想や見通しの記述が含まれています。実際の業績はさまざまな要因により、これらの予想や見通しとは異なりうることをご承知ください。

ミッション実現エピソード

日本曹達グループは、創立以来、ミッションである「新たな価値を化学の力で創造し、『社会への貢献』を通じ『企業価値の向上』を実現する。」ことを追求してきました。ステークホルダーの皆様とともに積み上げてきた価値をご紹介します。

薬をもっと飲みやすく



市場ニーズに応え続ける「NISSO HPC」

医薬品添加剤HPC(ヒドロキシプロピルセルロース)は海外からの輸入に頼っていましたが、品質や供給の安定性を求める製薬会社から国産品を求める声が高まっていました。当社はこのようなお客さまの声を汲み取り、「NISSO HPC」の開発に着手、1969年より販売を開始し、1985年には湿式造粒法における標準処方に採用されたことで、結合剤として代表的な製品となりました。お客様との細やかなコミュニケーションを通じ、高度化する品質要求に応え続けることで、販売量は伸び続けています。現在では、海外拠点の現地スタッフと協働してグローバルな技術支援体制を整備するとともに、大学など外部機関と連携し先端分野における技術データを発信することで、提供価値の最大化を目指しています。

さらなる価値の共創に向けて

「NISSO HPC」は銘柄ごとに粘度や分子量が異なるため、用途に合致した最適な銘柄を選定することが重要です。セルローステクニカルアプリケーションセンター(CTAC)ではお客様との対話や学会発表、技術セミナーなどを通じてお客様の多種多様なニーズを汲み取り、お客様の目的達成に貢献できる「NISSO HPC」の推奨銘柄や使用方法などを、CTACで取得したさまざまな技術データをもとに紹介しています。また、CTACでは製剤検討に必要な各種機器を取り揃えており、実際にご来場いただき、お客様と一緒に課題解決策を検討する中で新たな価値を共創することが可能です。お客様の「もっとこうしたい」という多様なご要望にお応えし、患者さんが飲みやすい製剤の開発に貢献できるよう今後も努めていきます。



化学品事業部医薬品部
医薬品普及課
山内 雄太

共同研究パートナーより



岐阜薬科大学
竹内 洋文 名誉教授

産学連携による高いシナジーで製剤技術の発展に貢献

私は長年、「人にやさしい製剤設計」の研究・開発を行っています。日本曹達様とは、「NISSO HPC」について、2004年より共同研究を進めてきました。本製品の主成分であるセルロース誘導体は天然由来のもので安全性に優れていますが、機能を発揮するには特殊な加工が必要です。その加工技術は、日本曹達様だからこそ、化学会社として精密な合成ができるノウハウがあるため、製品開発が成り立っていると評価しています。また、共同研究を行ううえでコミュニケーションを大切に、私どもの実験結果を尊重しつつ、海外でのスピーディーな研究発表など、意思疎通の円滑さも優れた点だと感じています。現在の薬剤開発ではシンプルな製剤設計が好まれることもあり、扱いやすく、錠剤化しやすい素材の開発が求められています。「NISSO HPC」においても、高品質な製品をつくり続けること、また添加剤メーカーとして新たな製品に応用すること、これら2つの推進を期待しています。引き続き、医薬品添加剤の分野で着実に前進するためにも、世界で勝負できる「NISSO HPC」を基軸に、同分野でのリーディングカンパニーとして発展を期待しています。

安全・安心な農薬で、食糧問題に貢献

農家の皆様のニーズに素早く応えた「ミギワ20フロアブル」

青森県では2015年頃から、既存の薬剤に耐性を持つ菌の出現により、りんご黒星病の被害が広がっていました。この中で、予防効果と治療効果を持つ新規殺菌剤「ミギワ」は、病害虫防除において特に必要性が高い農薬として、青森県の要請により優先審査の対象となり、通常3年かかる登録認可を、申請から1年3ヶ月という早さで取得しました。当社は生産体制を急速整えて、2021年に計画を前倒しして被害の大きな地域における販売を開始し、2023年に量産設備の竣工とともに全国販売を開始しました。これらのりんご産業への貢献から、青森りんご勲章を受章しました。「ミギワ」は適用作物と適用病害の範囲が広いことから、今後はマーケットを海外に広げ、大型の殺菌剤に育てていきます。



グローバルな拡販に向けて



NISSO AMERICA INC.
佐藤 元亮

「ミギワ」の有効成分キノプロール®は既存剤の耐性菌にも有効な新規作用機構であり、幅広い病害に有効な殺菌剤です。また、「Reduced Risk(低リスク)」に認定されたとおり、環境負荷が少なく人や非標的生物への安全性が比較的高い剤と認定されています。これらの特徴により総合的病害虫管理(IPM)の理念に適した剤として、北米のお客様より大きな期待をいただいています。国内・海外同時に開発を進め、北米ではまず、リンゴ・アーモンド病害の登録を取得しました。特に、リンゴの重要病害に対する防除効果について高い評価をいただいており、果樹分野を皮切りとした展開を予定しています。農業現場での価値ある防除手段の一つとして、本剤を末永く貢献し続ける剤とすべく尽力していきます。

化学の力がりんご農家の未来を照らす

近年、りんごの黒星病による被害が多く、生産現場では大きな問題となっています。黒星病は、糸状菌が植物に付着し、果実や葉に病斑を形成する病害です。感染すると、品質が低下して出荷基準を満たさなくなるうえ、数年の間、糸状菌は土壌に残ります。防除効果の高いDMI剤の開発により、2000年以降はほぼ見られなくなりましたが、2015年頃から再び流行し始めました。黒星病の発生が急激に増えている背景には、これまで効果のあったDMI剤に対して、原因菌が耐性を獲得したことがあります。当時は、8～9割のりんごが商品価値を損なうことから、りんご農家のほとんどが専業で営む青森県では非常に深刻な問題でした。一刻も早く新しい農薬を待ち望んでいた中、2014年から委託試験が開始されていた「ミギワ20フロアブル」に絶大な効果が確認できました。私が会長を務める、JA津軽みらい みなみ地区りんご栽培指導協力会でもJA様と協力して現地試験導入を行い、採用を決定しました。農家の仕事は気候に影響されることもあり、昨今の異常気象が原因で新しい病害虫が発生するかもしれません。日本曹達様にはこれからも、新薬開発の手を緩めずに取り組んでいただきたいと思います。

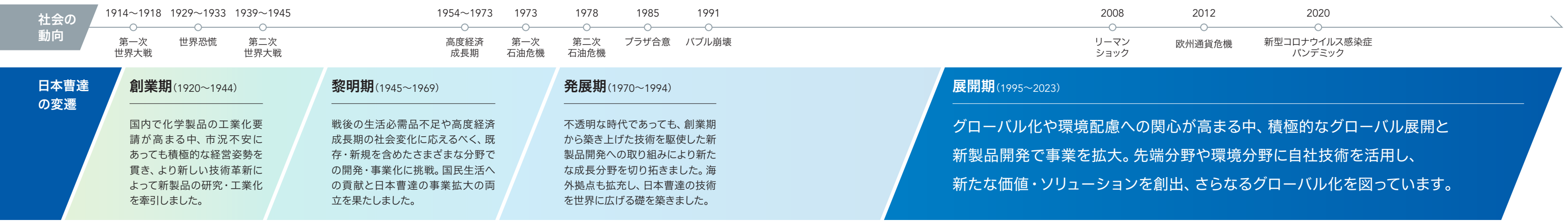
生産者より



JA津軽みらい
みなみ地区りんご栽培指導協力会
外川 利男 会長

価値創造のあゆみ

1920年の創立以来、私たちは農業・医療・環境・情報など事業分野を多角的に展開し、時代に即した製品を次々と生み出してきました。これからも、社会が抱える課題を化学の力で解決し、未来を見据えた価値創造を通じて、一人ひとりが安心して暮らすことができる社会づくりに貢献していきます。



1913年(大正2年) **Production** **R&D**
創立者・中野友禮、
中野式食塩電解法の特許を取得

1920年(大正9年) **Production**
カセイソーダ、晒粉製造を事業
目的に日本曹達株式会社創立
二本木工場(新潟県上越市)
操業開始



二本木工場

1934年(昭和9年) **Production**
高岡工場(富山県高岡市)
操業開始

売上高の推移

1959年(昭和34年) **R&D**
生物研究所^{※1}(神奈川県中郡大磯町)を開設
(1984年、小田原研究所に統合) **Point 1**



生物研究所

1969年(昭和44年) **Production** **R&D** **Sales**
殺菌剤「トップジン」製造開始 **Point 2**
医薬品添加剤「NISSO HPC」
製造開始 **Point 3**

1969年(昭和44年) **Production** **R&D**
水島工場(岡山県倉敷市)操業開始
農業合成研究所^{※1}
(神奈川県小田原市)を開設

1970年(昭和45年) **Production** **R&D** **Sales**
樹脂添加剤「NISSO-PB」製造開始

1970年(昭和45年) **Production**
日曹化成千葉工場(現 千葉工場：千葉県市原市)操業開始

1972年(昭和47年) **Sales**
イハラプラス社(ブラジル)に出資参画

1974年(昭和49年) **R&D**
ファインケミカル研究所^{※1}(神奈川県小田原市)を開設
(1984年、小田原研究所に発展解消)

1984年(昭和59年) **R&D**
機能製品研究所^{※2}
(千葉県市原市)を開設
小田原研究所^{※1}
(神奈川県小田原市)を開設 **Point 4**

1991年(平成3年) **Sales**
ノーバス・インターナショナル社
(米国)設立に参画

1995年(平成7年) **Production** **R&D** **Sales**
殺虫剤「モスピラン」製造開始 **Point 5**

(注)

1997年(平成9年) **Production** **R&D** **Sales**
半導体フォトリソ材料「VPポリマー」製造開始
次世代抗生物質ファロペナムナトリウムを
サントリー(現 サントリーホールディングス)株式会社、
山之内製薬(現 アステラス製薬)株式会社と
共同開発、製造開始

2002年(平成14年) **R&D**
高機能材料研究所^{※2}(千葉県市原市)を開設



ピシロック ダニオーテ ミギワ

2004年(平成16年) **Sales**
大日本インキ化学工業(現 DIC)株式会社の
アグリケミカル事業を買収

2010年(平成22年) **R&D**
千葉研究所^{※2}(千葉県市原市)を開設
(高機能材料研究所と千葉工場生産技術部門を統合)

2011年(平成23年) **Production**
農業原体の製造合弁会社・日曹南海アグロ株式会社を韓国に設立

2011年(平成23年) **Production** **Sales**
フランスの化学メーカー・Alkaline S.A.S.社を買収

2017年(平成29年) **Production** **R&D** **Sales**
殺菌剤「ピシロック」を販売開始

2018年(平成30年) **Sales**
ゾエティス・ジャパン株式会社のプラントヘルス事業を買収

2020年(令和2年) **Production** **R&D** **Sales**
殺ダニ剤「ダニオーテ」を販売開始

2021年(令和3年) **Production** **R&D** **Sales**
殺菌剤「ミギワ」を販売開始

2023年3月期の売上高

1,728億円

(注) 1999年以降の売上高は、会計基準の変更に伴い、日本曹達単体決算の数値から連結決算の数値に変更しています。

※1 現在の小田原研究所
※2 現在の小田原研究所 千葉リサーチセンター

2023

- Production** ニッチトップの剤を安心・安全に届ける**生産技術力**
- R&D** 実力ある剤を磨き続けられる**研究開発力**
- Sales** **市場ニーズ**の汲み取り

Point 1
農業の効果・毒性を評価する日本初の民間施設を設立し、業界の注目を集めた。その後、殺ダニ剤「ミカジン」「ミルベックス」、殺菌剤「トップジン」など数々の大型農業を上市する出発点。

Point 2
農業の低毒化への社会的な関心が高まる中、低毒性殺菌剤「トップジン」を開発。類縁化合物の「トップジンM」は、難関であったアメリカ環境保護庁(EPA)の農業登録を国産第1号として取得。この成功がその後の農業の輸出拡大につながっている。

Point 3
医薬品添加剤「NISSO HPC」は日本薬局方品としての収載以降、化粧品原料、食品添加物として用途を広げ、販売量は順調に増加。生産能力の増強を続けて現在に至っている。

Point 4
新農業開発における化合物合成から活性評価、安全性研究といった一連の研究を1ヵ所で効率的に行うことができる体制を構築。

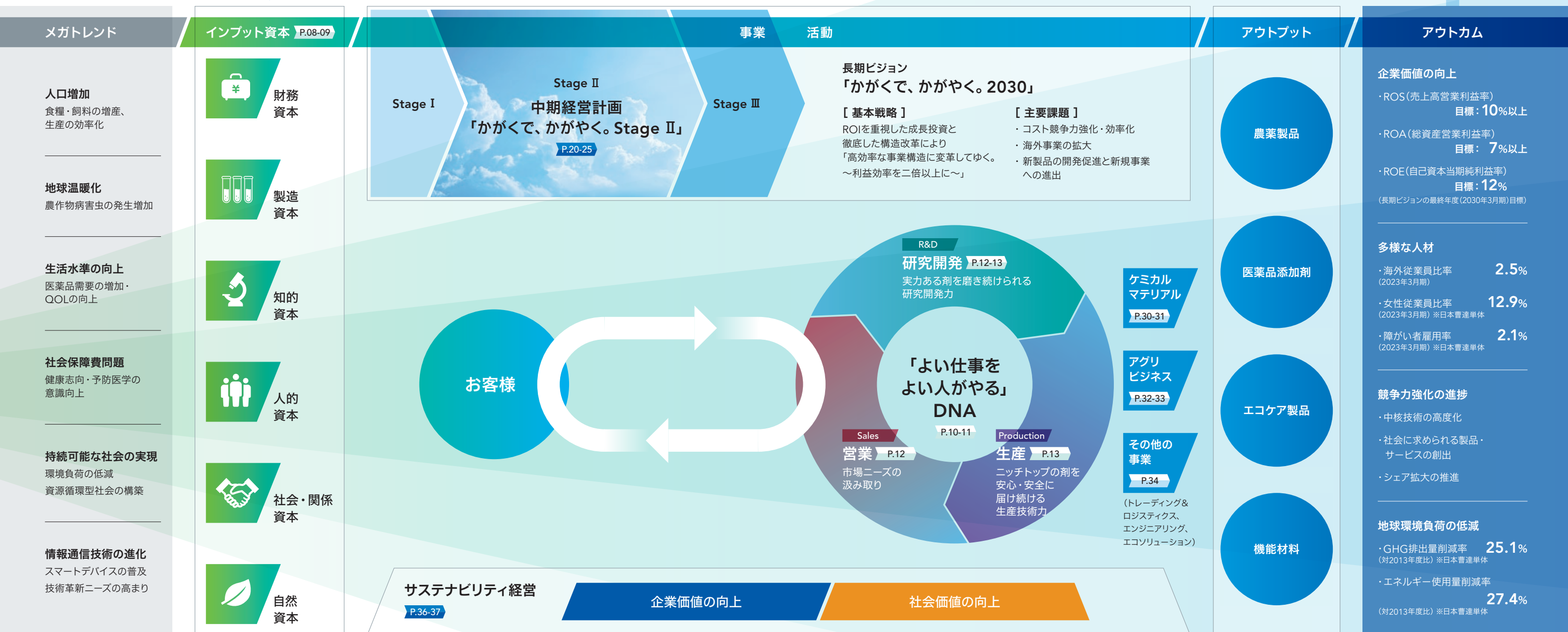
Point 5
殺虫剤「モスピラン」は、現場の要望に即した改善や、マイナー作物への登録取得を積極的に進め、多種の作物の主要病害に使用できる大型剤に成長。環境に与える影響が極めて少ないという特色があり、EUにおいては、同系統の農業では唯一原体登録が認められており、販売が拡大している。

価値創造モデル

日本曹達グループは、「新たな価値を化学の力で創造し、『社会への貢献』を通じ『企業価値の向上』を実現する。」というミッションのもと社会的課題の解決に取り組み、化学とその関連サービスの提供を通じて、企業価値の向上と社会価値の向上を実現し、持続的な成長を目指す価値創造プロセスを構築しています。

ステークホルダー
との価値共創

新たな価値を、かがくの力で。



価値創造を実現する6つの資本

日本曹達グループは、創立以来、築き上げてきた経営資本により、新たな価値を創出してきました。
今後も各資本を強化し、持続的な成長を図ります。



財務資本



ROS(売上高営業利益率)	10%以上
ROA(総資産営業利益率)	7%以上
ROE(自己資本当期純利益率)	12%

(長期ビジョンKPI(2030年3月期))

投資効率を重視した財務資本戦略

- ▶ ROIを重視した成長投資と徹底した構造改革により、事業環境の変化に強く、安定した収益を生み出す事業ポートフォリオへの変革を推進。
- ▶ 財務の健全性に配慮し、成長投資と株主還元のパランスを重視した資本政策を推進。

課題

- ▶ キャッシュ・フロー創出力を高める製品・事業への投資の実行。
- ▶ 適切な投資リスク評価の徹底。投資効率が劣後にある製品・事業の整理を検討・実施。
- ▶ 適時・適切な株主還元の実施。

資本の増強方針

不採算事業の整理によって資産効率の向上を図るとともに、高付加価値事業の拡大を推進し、キャッシュ・フローを高める成長投資を実施するなど、高効率な事業構造への変革を進めています。また、新中期経営計画では総還元性向目標を50%以上とし、安定的な配当を継続するとともに、自己株式の取得を機動的に実施することとしています。



製造資本



設備投資額	400億円
-------	--------------

(中期経営計画「かがくて、かがやく。Stage II」の3年間)

高度な技術・ノウハウを活用した事業基盤の構築

- ▶ 独自の重合技術や粉体ハンドリングなどの高度な生産技術をベースに、医薬品添加剤や半導体材料などの先端分野において、より高度化・複雑化する品質要求・顧客要求を高いレベルで満たし、差別化を推進。

課題

- ▶ 成長ドライバー製品の増産工事を計画どおりに進める(半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」、医薬品添加剤「NISSO HPC」)。
- ▶ 生産年齢人口の減少を見据えた、生産プロセスの効率化と最適生産体制の構築を目指す。

資本の増強方針

高度なプラントエンジニアリング技術を保有するグループ会社との連携や、他社との技術提携により、製造プロセスの知見・ノウハウのシナジー強化を図ります。また、デジタル技術やIoT(Internet of Things)の活用により、現場オペレーションの改善や最適生産・予防保全を推進するなど、高効率な生産体制の構築を目指します。



知的資本



特許保有件数	2,050件
--------	---------------

(2023年3月期) ※日本曹達単体

研究開発費	63.1億円
-------	---------------

(2023年3月期)

中核技術の高度化

- ▶ 農業合成技術や生物研究・安全性研究・製剤技術、ICT分野の高度化を支える高分子技術、効率的な生産を支える生産技術が強み。
- ▶ プラットフォーム技術の強化・拡大と外部技術導入の推進により、新たな価値を創造。

課題

- ▶ 外部技術の導入やデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進による中核技術の高度化。
- ▶ ニーズ志向による新規事業領域への進出、技術マーケティングの強化。
- ▶ 特許ポートフォリオの最適化による質の向上。

資本の増強方針

新規事業創出のターゲットドメインとして、「食料」「医療」「先端材料」を設定しました。産・学など外部機関とのオープンイノベーションや、顧客とともに開発を行う共創型研究施設の設立により、中核技術の高度化を推進しています。また、シードステージのマテリアルテックスタートアップへの資金提供を目的とした投資活動も実施しています。



人的資本



連結従業員数	2,418名
--------	---------------

(2023年3月期)

平均勤続年数	19.8年
--------	--------------

(2023年3月期) ※日本曹達単体

有給休暇取得率	77.0%
---------	--------------

(2023年3月期) ※日本曹達単体

「よい仕事をよい人がやる」精神の体現

- ▶ 困難な課題を一つひとつ解決する情熱が価値創造の源泉であり、「よい仕事をよい人がやる」という精神は創立時から変わらない当社のDNA。
- ▶ 多様な価値観・強みを持つ人材一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進。

課題

- ▶ 少子高齢化による人材確保難を前提とした、当社で働くことに対するモチベーション向上。
- ▶ 安全・安定生産を支える人材の育成。
- ▶ 技術・ノウハウを未来に継承できる教育システムの構築。

資本の増強方針

人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」では、社員の自律と成長を促し、能力を最大限発揮できる柔軟で効率的な働き方を通じて、価値創造と充実感を高める好循環の実現を目指しています。また、体験・体感型の「日曹技能研修センター」では、製造現場の技術・ノウハウの伝承や、安全かつ生産性の高い製造現場を運営する人材の育成に取り組んでいます。



社会・関係資本



海外売上比率	41.8%
--------	--------------

(2023年3月期)

大学との共同研究テーマ数	9件
--------------	-----------

グローバル拠点数	17拠点
----------	-------------

社会との共創による持続可能な発展

- ▶ 世界各国におけるパートナーシップの構築や、産・学との連携によるイノベーションの創出。
- ▶ 事業拠点における地域社会との共生。
- ▶ 環境や社会に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築。

課題

- ▶ グローバル拠点との連携による海外事業拡大。
- ▶ 地域との共生・地域の発展という観点からの社会貢献活動の推進。
- ▶ 取引先との建設的な対話による、環境や社会に配慮した事業活動の推進。

資本の増強方針

海外拠点の現地スタッフと連携して各地域の市場動向を把握しているほか、技術スタッフを配置してテクニカルサービスの拡充を図っています。また、世界各国の産・学研究機関と連携した共同研究を推進しています。原材料の調達にあたっては、取引先へのモニタリングを実施し、社会・環境に配慮したサプライチェーンの構築に取り組んでいます。



自然資本



エネルギー使用量(原油換算)	68.8千kl
----------------	----------------

(2023年3月期) ※日本曹達単体

水使用量	17.3百万t
------	----------------

(2023年3月期) ※日本曹達の国内4工場

環境に配慮した持続可能な事業活動

- ▶ 環境・安全・健康に配慮した取り組みを行うレスポンシブル・ケア(RC)活動を基盤とした事業活動の推進。
- ▶ 製造過程やサプライチェーンにおける環境リスクの最小化を推進。温室効果ガス(GHG)の削減に注力。

課題

- ▶ エネルギーを消費する化学品製造業の責務として、省エネルギーを継続的に推進。
- ▶ 環境意識の高まりに伴う各種法令・規則の強化に対応するための人的負担・コストの増加。
- ▶ カーボンニュートラルへの取り組み。

資本の増強方針

化学製品の開発から製造・物流・使用・最終消費を経て廃棄・リサイクルに至るまでのすべての過程において、環境影響を最小にすることを目指すRC活動に取り組んでいます。また、次世代エネルギー源として注目される水素関連技術の開発や、二酸化炭素の吸収源である森林の保全を図るなど、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

価値創造の源泉 ―日本曹達のDNA

創立時から変わらない日本曹達の「よい仕事をよい人がやる」DNA

日本曹達の価値創造の源泉、それは、今も昔も「よい仕事をよい人がやる」というDNAにあります。創立時から変わることのないこの思いは今も受け継がれ、社員一人ひとりに脈々と息づいています。多様な変化の時代にあり、次々に新たな課題が押し寄せる今日でも、お客様のためにひたむきに向き合うこのDNAがあるからこそ、市場のニーズを汲み取り、それに応える「研究開発力」と「生産技術力」につながっているのです。

社章の由来



日本曹達の社章は、雪の結晶を模した六角形でうさぎを囲んだ「雪うさぎ」です。これは、創立間もない1920年の冬、新潟県の二本木工場で製品容器に描くマークについて会議を行っていたところ、突然、真っ白い野うさぎが飛び込んできて室内を一周した後、外へ消えていったというエピソードに基づいています。

当時の主力製品は、白いほど純度が高い「カセイソーダ」と「さらし粉」であり、真っ白いうさぎは製品の品質の高さを表すものでした。また、山を駆け上がることに長け、下ることを苦手とするうさぎは、“高品質な化学製品で不況に動じない成長企業へ”と願っていた当時の日本曹達を見事に象徴するものでした。六角形の角は、「誠実・勤勉・創意工夫・協調・奉仕・感謝」を示していると伝えられています。

日本有数の豪雪地である新潟県・二本木での逸話にふさわしく、また、事実と偶然と発想がリンクする化学の世界らしいエピソードが秘められています。

好条件ではなかった創立時代、 「よい仕事をよい人がやる」の精神により克服

1920年の創立時は第一次世界大戦後の大不況期であり、前途は多難が予想される時代でした。その一方で、日本の工業が発展に向かっていった時代でもあり、改良や革新、研究開発に対するたゆまぬ努力が今日の日本曹達グループの発展につながっています。それを支えたのはまさに「人」であり、「よい仕事をよい人がやる」という精神は、今も息づいています。

創立者・中野友禮の言葉より ――

二本木は交通地勢から見て、或いは需給関係から見ても、決して工業地として有利な土地ではない。まして1年の3分の1は屋根を埋める大雪に悩まされる。創立後間もなく大戦後の大不況期に見舞われた。背景となる財閥は何もなかった。我社の創業時代は非常に不利な時代にあったのである。唯一恵まれたものがある。それは人要素であった。従業員は一致団結して精励努力した。専務であった私も、工場長も汚いボロ服で機械の下にもぐり込んで、夜も昼もなく働いた。そして優秀な製品を造り上げてどんどん市場へ出した。仕事が日本の最も要求する化学工業であったこともよかった。又、事業に対する精神、経営に対する方針がよかったとも言えるであろう。

化学工業は常に学理の進歩に順応して、新しいものへ、より能率的な方法へと進まなければならぬ。我社は装置、操作の改良、革新、新製品の研究工業化を常に怠らなかった。或方面では、学理より先に事業が進んだ。経営が極端に苦しくなって会社が生死の瀬戸際にあった時でさえも、それを積極的に奨励した。よい仕事をよい人がやる。これが我社の最大の強みであった。それによって地利の不便も雪の被害も業界の不振も皆圧倒した。

「我社の創業20周年を祝賀して」（日曹時報 昭和15年5月号）



現在に受け継がれるDNA

創立から現在まで、日本曹達の成長を支え、苦境からの再起を牽引したのは多数の優秀な技術者たちでした。戦時中には、軍の監理下に置かれ、さまざまな畑違いの開発要請に応えざるをえない時代も経験。ドイツの飛行船「ツェッペリン伯号」が日本に飛来した際に、枯渇してしまった補給用高純度水素の緊急供給を担ったという逸話が残っています。その当時、純度の高い水素を大量に供給できるのは日本曹達だけだったのです。

終戦後は、製品・事業分野が定まらず苦しい時期が続きましたが、新規事業への意欲は旺盛でした。1950年には日本最初の「石油化学事業計画書」を通商産業省（現 経済産業省）に提出。「時期尚早」との理由で銀行からの融資を得られず断念しましたが、石油化学工業の先導的・啓蒙的な役割を果たしたものとして高く評価されています。

日本が高度経済成長期を迎える中、当社は、多額の設備投資に伴う金利負担により、利益が確保できない状況が長く続きました。そうした状況下でも技術者たちは、農業を含むファインケミカル、そしてウレタンを軸とする高分子分野に研究開発の焦点を絞り、量から質への指向転換を推進しました。これがのちに、多くの高付加価値製品群を生み出していきます。

苦しい中でも技術への投資を厭わず、技術陣たちは額に汗しながら新製品の開発、コスト競争力の強化、海外生産技術の確立、環境負荷の軽減に取り組んできました。「化学の力で社会に貢献」し、技術力と情熱で、「かがくで、かがやく。」未来を実現すること。これが日本曹達グループに受け継がれるDNAなのです。

デジタルトランスフォーメーション(DX)によるDNAの継承

少子高齢化の影響により、人手不足が社会課題となっていますが、当社でも若手を指導するベテラン社員と次の世代を担う新入社員の人数のバランスが偏り、技術の伝承が課題となっていました。現場の技術には、その場でしか伝えられない要素もあります。千葉工場では年に1回の定期修繕時に指導の場を設けていますが、それを欠席すると理解不足になったり、また教わった技術をいざ実践しようとし疑問が生じた場合、先輩に聞くことで解消はできているものの、非効率も生じていました。このような課題を解決するため、文字と写真の掲載のみであった紙の基準書に加え、動画により現場の状況を可視化した基準書を作成し、作業手順を映像でも伝えられるようにしました。現在すでに約70本の動画を制作しています。動画制作のきっかけは、社内業務用にスマートフォンが導入された際に、現場の担当者が業務改善のためにアイデアを出し合ったことによるものです。もともと工場ではDX化に積極的でしたが、今回のプロジェクトは20代を中心とした若手社員同士が連携し旗振り役となって推進しました。工場の各設備には二次元コードを貼り、スキャンすることで誰もが必要に応じて動画で手順やポイントを確認することができます。製造現場での労働者人口の減少が見込まれている中で、技術伝承を円滑に進めるためにはDX化の推進は急務です。本プロジェクトをきっかけに、現場主導で運用の拡充や改善に積極的に取り組み、さらなる好事例を全社に水平展開し、DX化の推進を加速していきます。



培ってきた技術を
「次世代へ」確実に伝承していきます。

千葉工場 製造部 製造二課 DC係 和田 陸
生産管理課 DX・カイゼン推進チーム 高城 駿

価値創造を支える強み

たゆまぬ技術の深化と市場ニーズの汲み取りによる

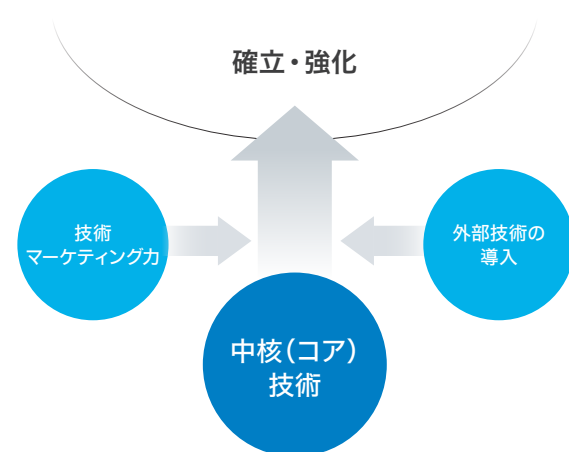


市場ニーズの汲み取り

基幹事業の骨太化と新規事業創出に向けた、中核技術の確立・強化

日本曹達グループは数々の優れた中核技術を有していますが、今後の市場ニーズや社会環境の変化を考えると、新たな技術の導入や、さらなる中核技術の確立・強化が不可欠です。そのため、技術マーケティング力を強化し、新たなニーズのつかみ方や捉え方を広げ、より柔軟に対応する体制を整えていきます。

種々の化学品市場から情報を収集し、各分野での技術動向の解析や、社会的変化から生じるニーズに対し、当社グループの技術によるソリューションの提供を検討するなど、これまで以上にさまざまな方向にアンテナを広げながら、可能性を探っています。そのうえで、自社技術を改良・高度化し、外部との連携も図りながら新たな技術を開発することで、新たな価値を創造していきます。



新たな価値創造



市場ニーズに応える力

外部技術の導入による研究開発の加速

新規事業の創出には、内部の資源だけでなく、外部の研究資源や技術とのオープンイノベーションが重要となります。そのため、産・学など外部機関とも連携しながら推進しています。

テーマ	進捗・成果・今後の展望	日本曹達の強み
金属有機構造体(MOF)の新物質を開発 (立教大学理学部化学科・箕浦真生教授らの研究グループとの産学連携プロジェクト)	▶ 水素ガス貯蔵などクリーンエネルギーに貢献可能な新規MOFを量産化できると期待	農業の開発によって蓄積してきた合成技術、および生産技術
白金とタングステンから成る固溶合金ナノ粒子を開発 (京都大学大学院理学研究科・北川宏教授らとの共同研究)	▶ 水の電気分解による水素発生反応において、世界最高レベルの触媒活性を達成 ▶ 社会実装に向けた取り組みを推進中	金属の粒子化や分散化などの加工技術
次世代有機EL発光材料であるTADF(熱活性化遅延蛍光)向け新規化合物の開発 ((株) Kyuluxとの共同開発)	▶ (株) Kyuluxが開発したTADFの高性能化・高品質化と新規化合物の飛躍的な生産効率向上 ▶ 当社の新規事業分野である有機ELディスプレイ事業への参入の足がかりとなる	長年培った高度な有機材料開発力と合成ノウハウ
連続フロー法による製造プロセスの効率化 (アクティブファーマ(株)、東京大学大学院理学系研究科・小林修教授らとの共同研究)	▶ 安定し、高い品質基準に適合した連続フロー法による製造プロセスの確立 ▶ プラントの大幅な小型化に伴う省人化・設備投資額の抑制によりコスト競争力の高い農業原体製造の実現	2016年にグループ会社において商業化したフロー法による農業中間体の製造実績

外部機関との協働をはじめ、新たなニーズに応えていきます

新規事業開発推進部では、研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」で定めた『食料』『医療』『先端材料』ドメインの新規事業開発を進めています。新規事業分野では、当社で保有していない新技術の獲得が非常に大事なポイントとなりますが、そのために大学やスタートアップ企業をパートナーとした取り組みを進めています。パートナーとなる大学やスタートアップ企業が保有している魅力ある技術と、当社の農業や材料製造で培った合成技術、スケールアップノウハウ、各種評価技術を融合させて新技術を発展させ、これらによって変化する新市場のニーズに応え、新事業領域での大型の製品化が実現するよう取り組んでいます。



新規事業開発推進部
熊澤 和久

幅広い視野で市場ニーズを汲み取ります

新規農業の研究では、探索段階から市場のニーズを理解して「最終的な製品のイメージ」を固めることは非常に重要であると考えており、実際に現場から得られる顕在的ニーズと、今後の市場環境の変化も含めた潜在的ニーズの両方に対応することを重視し業務に励んでいます。具体的には、営業担当者などが実際の生産現場から得た顕在的なニーズに対応することももちろん、学会や講習会への参加、国内外の現場視察、同僚とのディスカッションなどから潜在的なニーズを発掘し、それを開発方針に組み込めるかを日々検討しています。当社には、この2つのニーズについて研究員一人ひとりが高い意識を持って学び、意見を出し合える研究環境が整備されていると感じています。



小田原研究所 創薬生物研究部
西尾 史也

社長メッセージ

サステナブルな社会の
実現と発展に向けて
化学の力とゆるぎない技術で
貢献していきます

代表取締役社長

阿賀 英司

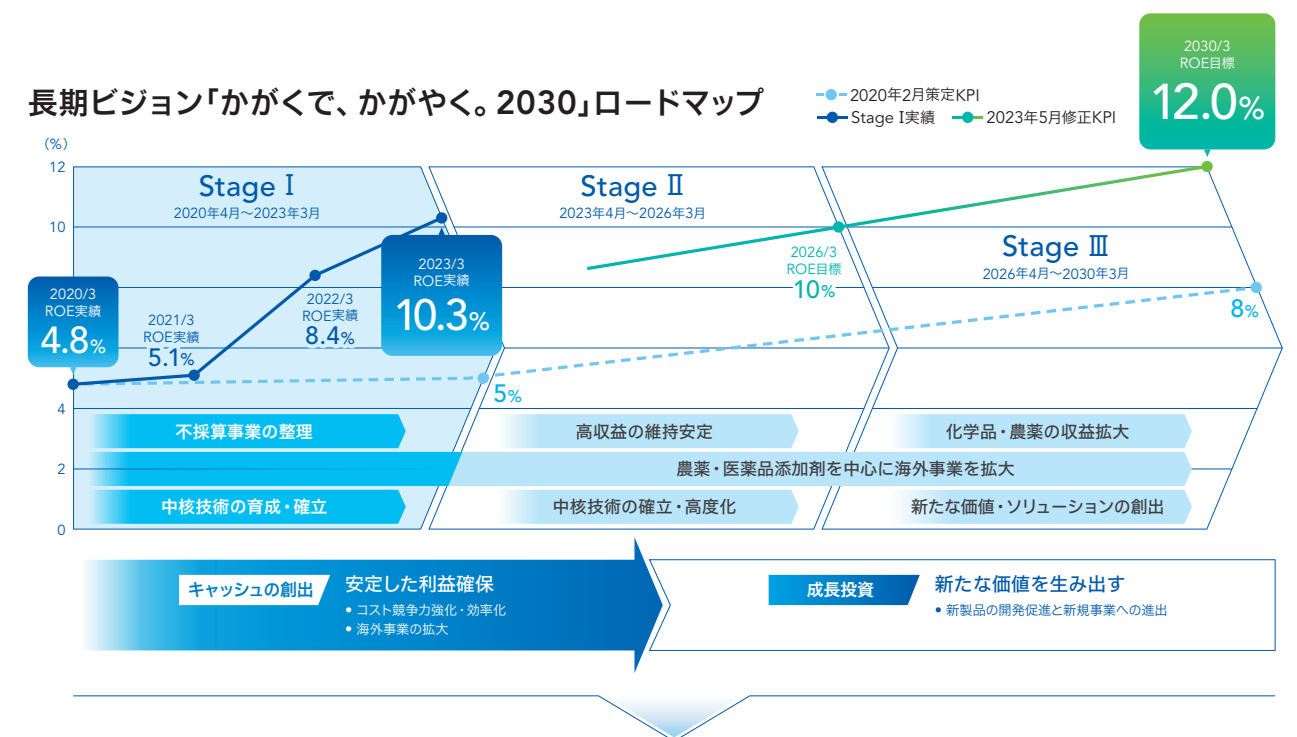
中期経営計画Stage IIは
すべての数値目標を達成
おごることなく
経営基盤の強化と
成長投資を継続

2021年4月に社長に就任してから、約2年が経過しました。当社を取り巻く事業環境は、ロシアによるウクライナ侵攻や米中の経済対立による影響で、先行き不透明な状況が続いています。このような状況下ではありましたが、日本曹達グループ長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」（2020年度～2029年度）および中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」（2020年度～2022年度）の達成を目指し、全社一丸となって企業価値の向上に向けた諸施策を全力で実行してきました。結果として、中期経営計画Stage Iの最終年度である2022年度（2023年3月期）の売上高は1,728億円（前期比13.3%増）、営業利益169億円（同41.6%増）、経常利益265億円（同60.2%増）、当期純利益167億円（同31.6%増）、またROE（自己資本当期純利益率）は10.3%となり、中期経営計画Stage Iで定めたすべての数値目標を達成することができました。外部要因として円安の追い風がありましたが、成長ドライバー事業である医薬品添加剤「NISSO HPC」、半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」、および新規自社開発農薬が計画どおりに拡大したことに加え、不採算事業の整理を着実に実行して事

業ポートフォリオの見直しを行ったことにより、利益率を大幅に向上させることができました。不採算事業の整理としては、1929年以来操業を続けてきた二本木工場（新潟県上越市）におけるカセイカリ電解関連事業を停止し、カセイカリ、炭酸カリやその他の関連製品の販売を終了しました。また、フランスで、金属ナトリウムや塩素などの製造・販売を行っている連結子会社であったAlkaline S.A.Sの全株式を譲渡しました。その一方で、キャッシュ・フローを高める成長投資として、医薬品添加剤「NISSO HPC」の増産設備や、新規殺菌剤「ミギワ」の量産設備を予定どおりに竣工しました。株主還元については、大幅な増配を実施して配当性向目標40%を達成するとともに、自己株式の取得・消却を機動的に実施しました。これらの実績に決して慢心せず、新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」以降においても好調さを維持し、さらなる企業価値の向上につなげることが私の責務だと考えています。

当社は、「新たな価値を化学の力で創造し、『社会への貢献』を通じ『企業価値の向上』を実現する。」というグループミッションを掲げていますが、その実現のための長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」では、事業環境の変化に対する適応力を高め、安定した収益を生み出す事業ポートフォリオへの変革を推し進めています。PL重視の経営からROI（投資効率）重視の経営へと舵を切り、高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理を進めるとともに、徹底した経営の効率化に取り組み、高効率な事業構造への変革を進めます。また、独自技術の深化と外部技術導入のシナジーによって中核技術の高度化を図り、長期ビジョンの先を見据えた新製品の開発・新規事業の創出を推進します。10年後にありたい姿として、ROS（営業利益率）10%以上、ROA（総資産営業利益率）7%以上、ROE 12%を目指しています。深刻さを増す地政学的リスクや気候変動、円安基調の継続によるインフレの高止まりなど、厳しい事業環境の中にあっても、100年の伝統は堅持しつつ、変革に挑んでいく構えです。

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」ロードマップ



既存事業で安定的にキャッシュを創出し、成長投資で新たな価値を創造する。

新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」(2023年度～2025年度)では、Stage Iにおいて拡大した収益性を定着させ、Stage IIIにおける収益拡大につなげるべく、引き続き高付加価値事業の拡大を進めるとともに、資産効率を重視した構造改革と成長投資により、さらなる利益性の向上を図ります。また、研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」の推進により中核技術を確立・高度化し、新規事業の創出を目指します。成長投資としては、すでに着工している半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」増産工事と、医薬品添加剤「NISSO HPC」増産工事を予定どおりに進めるとともに、事業提携やM&Aを推進し、既存事業と周辺事業領域の強化・拡大を図ります。株主還元方針としては、総還元性向目標を50%以上とし、安定的な配当を継続するとともに、自己株式の取得を機動的に実施します。▶詳しくはP.20-25

社会課題の 解決に貢献する 4つのマテリアリティ

当社は長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」において、持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値を向上させるためのマテリアリティ(重要課題)として、「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」の4つの分野を特定しています。▶詳しくはP.24

アグリカルチャー

当社は研究開発型企業として、これまで数多くの自社開発農薬を上市してきました。世界人口の増加に伴い食料生産効率の向上が求められ、地球温暖化によって農作物病虫害や雑草の発生増加が予想される中、化学農薬は世界の食料確保には欠かせないものと認識しています。他方、農林水産省が推進する「みどりの食料システム戦略」や、欧州の「Farm to Fork戦略」などにより、農薬に求められる基準値は年々厳しくなっています。私がフランスに駐在していた頃を振り返っても、化学農薬や化学肥料を使用しないオーガニック食品は一定の需要がありましたが、現在の技術では化学農薬を一切使用せず、生物農薬のみで世界の食料を賄うことは困難です。だからこそ、新たな生物農薬の開発に注力しつつも、低リスクで高い効果を持つ化学農薬を生み出し、消費者の皆様に安心していただくことが私たちの使命と考えています。農薬開発のハードルは年々高くなっていますが、近年では自社開発の新規農薬3剤を上市し、開発パイプラインにも有望な化合物が複数存在しています。引き続き、現場のたゆみない努力と技術で、食料確保と持続可能な農業に貢献していきます。

ヘルスケア

当社の医薬品添加剤「NISSO HPC」は、物質としての安全性が高く、さまざまな優れた機能を持っていることから、医薬品業界では非常に高く評価されており、サプリメントなどの食品分野での採用も広がっています。近年、需要が想定以上に拡大しており、2021年に増産設備を稼働させたばかりですが、2026年のさらなる増産に向けて新たな生産ラインを着工しました。「NISSO HPC」は、体内に薬剤を効率よく届けるドラッグ・デリバリー・システムに効果を発揮し、また高い結合力によって錠剤を小型化できることなどから、人々の健康を支えるとともに、クオリティ・オブ・ライフ(生活の質)の向上にも貢献しています。

環境

当社では創立時から、電気分解で発生する塩素をもとにした水処理技術により、水資源供給の安定化に貢献してきました。また、ごみ焼却場の飛灰処理向けに重金属固定剤「ハイジオン」を供給し、廃棄物による環境負荷の低減に寄与しています。連結子会社である日曹金属化学(株)では、亜鉛や有価金属の回収、使用済み硫酸のリサイクル、高難度廃棄物処理技術を駆使した環境ソリューションを展開し、循環型社会の構築に貢献しています。

ICT

当社独自の精密重合技術・有機合成技術を活用し、電気自動車(EV)や自動運転車などの電装化、スマートデバイスや通信の高速化・大容量化で必要とされる新規素材の開発に注力しています。樹脂添加剤「NISSO-PB」は、独自のリビングアニオン重合技術によって世界に先駆けて商業化に成功した製品ですが、この技術をもとに開発した半導体用KrFフォトレジスト材料「VPポリマー」は、今後のさらなる需要拡大を想定しており、生産能力を現状の2倍に増強する工事を進めています。さらに、同技術をもとに開発した「1,2-SBS」を次世代通信機器市場向けに上市し、情報電子分野の技術革新を素材の面から支えています。

今後も、当社グループの価値創造のマテリアリティである「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」の4つの分野で新たな価値を創出し、社会課題の解決に寄与するとともに、企業価値の向上につなげていきます。

グローバルニッチ トップと比肩する 日本曹達の技術力

私たちは独自の技術力に裏づけられた化学の力をもとに、ニッチ領域の事業を数多く生み出してきました。市場の隙間を狙った戦略で、競合相手が少ない分野に絞って注力できる点が大きな強みです。当社は、グローバルニッチ市場で勝負できる優れた中核技術を多数保有していますが、今後の市場ニーズや社会環境の変化を見据えると、中核技術の深化に加えて新たな技術の導入・強化が不可欠です。前例主義・自前主義に固執することなく、スタートアップ企業への出資や技術提携など、外部パートナーとの積極的なアライアンスに取り組んでおり、複数の案件が進行しています。また、既存事業と周辺事業領域の強化・拡大を図るために、事業提携やM&Aを推進しています。M&Aについては、私自身の、海外企業の買収とその現地駐在員として赴任した経験を活かし、国内外を問わず幅広く検討していきます。海外事業の展開では、アグリビジネスにおいて、現地スタッフと連携して各地域の市場動向を把握し、開発と適用拡大を推進しているほか、医薬品添加剤事業においては、需要が拡大している欧米・インドなどの事業拠点に技術人員を配置するとともに、世界各国の研究機関との連携や、当社のコラボレーション施設を活用した、お客様との共創による用途拡大を推進しています。現在、研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」に基づき、新規事業の早期事業化も進めています。新規事業開発推進部を社長直轄部門として立ち上げ、2030年に売上高100億円、営業利益10億円規模の事業を創出するという大きな目標を掲げ、研究開発と事業化を推進しています。

また、技術の融合も重要テーマです。新製品の開発を加速させるべく、当社の研究開発を担う小田原研究所と千葉研究所を2021年4月に組織統合し、農業の研究開発と、機能材料や電子材料などの化学品分野の研究開発との相互連携を強化しました。農業の開発では、基礎研究からフィールド実験まで一貫して推進できる研究体制を整えており、探索と評価を結びつけた高効率でスピーディーな製品開発が大きな強みとなっています。また、化学品の開発では、保有技術を駆使した機能性化学品の開発から事業化・改善合理化研究までを一貫して行う体制を確立しています。今後もさらなる研究開発力向上のため、マーケティングや技術・サービス、製造など各部門との連携を強化していきます。▶詳しくはP.26-27

従業員と経営陣の
距離が近い環境で、
さまざまな個性や
価値観を持つ人材の
活躍に期待

持続可能な成長を実現する経営基盤として、人的資本は最も重要です。技術を受け継ぎ、イノベーションを起こすのは、まぎれもなく「人」であり、長期ビジョンの達成はもとより、ESGやSDGsなど社会の要請に応えていくうえで何よりも大切なことは、実際の事業の現場で強みを発揮し、目標に向かっていくことができる従業員一人ひとりの力です。新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」とあわせて、新たに人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」を策定し、柔軟で効率的な働き方を通じて従業員の自律と成長を促し、一人ひとりが働きがいと誇りを実感し、価値創造と充実感を高める好循環をもたらす職場づくりに取り組んでいます。

私は常々、“配慮”はしても“遠慮”はしないしてほしいというメッセージを発信しています。イエスマンは必要ありません。個々の従業員が自分の意思を表明してほしい、自分の考えを教えてほしいと思っています。そのため、従業員の生の声を知ることが大切と考えており、エンゲージメントサーベイを実施して従業員の期待と満足度を調査しているほか、取締役が従業員と歓談・雑談を交えながら意見や要望をヒアリングする「フリートーキング広場」を実施しています。「フリートーキング広場」は、風通しのよい職場環境をつくりたいという思いから取締役が自主的に始めた活動です。私自身も各事業場に足を運び、従業員と話すようにしています。当社は単体で1,300名程度の規模であり、これらの取り組みにより顔の見える関係が深まり、従業員と経営陣とのコミュニケーションが活性化していると感じています。

工場や研究所においては、従前からアイデア提案の制度が根付いており、現場の意見を大切にし、新しいものを生み出すカルチャーを育む土壌があります。誰もが忌憚なく発言できる社内風土は企業成長に不可欠であり、多様な人が集まり、いろいろな意見をぶつけ合うことが企業の発展につながります。従業員のアイデアが上司だけの判断で却下されることがないよう、自由闊達に意見交換できる組織づくりと、これまでに以上に明るく活気あふれる職場づくりを行い、長期ビジョンのさらにその先の持続可能な企業成長を見据えて、従業員が退職した後でも「いい会社」と思い続けられる会社にしていきたいと考えています。

また、従業員の健康維持・増進は重要な経営課題として注力しており、その取り組みが認められ、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に6年連続で認定されています。日本曹達は伝統的な会社ではありますが、シニアエグゼクティブの採用を強化するなど、新しいことも積極的に取り入れていきたいと思っています。引き続き、性別や年齢、国籍、障がいの有無などのバックグラウンドに関係なく活躍できる制度を整備し、誰もが安心して働ける職場づくりを目指していきます。

100年の伝統を
継承しつつ、
次の新しい100年を
創り出す

私は若手従業員にはどんどん挑戦してほしいと考えています。私自身を振り返ると、ヨーロッパ駐在を経験し、裁量権を持って、果敢に挑戦を続けてきました。コンプライアンス、内部統制、承認プロセスなど守るべきところは守ったうえで、何事も機会と捉えられるよう、若手従業員の挑戦を促進させていきたい。当社は2023年11月にオフィスを移転しますが、若手主体のタスクフォースを設置し、業務の効率化や創造力の向上、従業員の一体感のさらなる醸成を目指してメンバーが主体的に考えたことにより、会社に足を運びたいような独創性の高いオフィスレイアウトになりました。オフィスのフリーアドレス化や在宅勤務の工場や研究所への導入は今後の課題ではありますが、制度面でも働き方改革のスピードを加速させています。当社には誰もがざっくばらんに本音で話し合えるという風土があり、それが従業員の働きがいや誇りにつながっていると信じています。

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」は、2020年時点での10年後にありたい姿を想像し、策定しましたが、ターゲットである2030年以降も日本曹達は続いていくので、その先の将来像を見据えた舵取りを行わねばなりません。私は、近い将来に直面する人手不足に対して、大きな危機感を抱いています。特に製造現場は、24時間確実に操業できる労働力を確保できなければ、会社の存続に直結します。そこで鍵を握るのが、デジタルトランスフォーメーション(DX)の活用による、マンパワーだけに頼らない業務改革の推進です。従業員と対話していると、製造現場からDX化を求める声が多くありますし、現場主導での変革がすでに始まっています。具体的には、当社の千葉工場(千葉県市原市)において、生産技術やノウハウを次世代に正確に伝承するべく、若手従業員が主体となって、今まで紙媒体で記録していた作業基準書を動画化し、スマートフォンでいつでも確認できるようにしたという事例があります。▶詳しくはP.11

引き続き、当社が培ってきた生産技術とデジタル技術を掛け合わせることで、生産の効率化・省力化を図ると同時に、デジタル技術に対応できるDX人材の育成も進めていきます。また、高齢者や外国人など、多様な人材が安全で安心して働ける製造現場の構築に取り組んでいきます。

当社は、お客様、株主・投資家、取引先、従業員、そして地域社会など、あらゆるステークホルダーの皆様からの期待と信頼に応えるとともに、社会に貢献すべく事業を展開してきました。この先も社会環境の激変が予想されますが、引き続きレスポンスブル・ケア活動の基盤を活かし、革新的な技術・製品の創出を通じて社会の新たなイノベーションを支える化学企業として成長を続け、持続可能な社会の実現と発展に寄与していくことが日本曹達の使命です。次の100年においても、先達が築き上げてきた日本曹達らしい「真摯で誠実な企業風土」を受け継ぐと同時に、化学の力を駆使し、新たな価値を創造していくべく、不断の努力で鋭意邁進してまいります。

今後の日本曹達グループのさらなる成長にご期待いただき、引き続きご支援くださいますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

阿賀英司

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」実現に向けて

中期経営計画Stage I

(2020/4～2023/3)

企業価値向上に向けた地盤固め
(成長投資・不採算事業の整理)

2020/3 実績

当期純利益 **67.6**億円

ROE **4.8%**

中期経営計画Stage II

(2023/4～2026/3)

成長事業の拡大、構造改革と成長投資
研究技術戦略の推進

2023/3 実績

当期純利益 **166.9**億円

ROE **10.3%**

一過性要因^{※1}を除く
当期純利益 154.2億円
ROE 9.5%

※1 持分法適用関連会社における
税還付認識

中期経営計画Stage III

(2026/4～2030/3)

高付加価値事業による収益拡大
新規事業による新たな価値創出

2026/3 目標

当期純利益 **170**億円

ROE **10%**

※2 2020年2月に策定した長期ビジョン
KPIを修正 (ROE8%以上→12%)

2030/3 目標

当期純利益 **200**億円以上

ROE **12%**^{※2}

不採算事業の整理

中核技術の育成・確立

高収益の維持安定

農薬・医薬品添加剤を中心に海外事業を拡大

中核技術の確立・高度化

化学品・農薬の収益拡大

新たな価値・ソリューションの創出

既存事業で安定的にキャッシュを創出し、成長投資で新たな価値を創造する

基本戦略

ROIを重視した成長戦略と徹底した構造改革により、
『高効率な事業構造に変革してゆく。～利益効率を二倍以上に～』

コスト競争力強化・効率化

- ▶ 高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理を進める
- ▶ 徹底した効率化に取り組む(管理、研究、生産、販売、サプライチェーン)

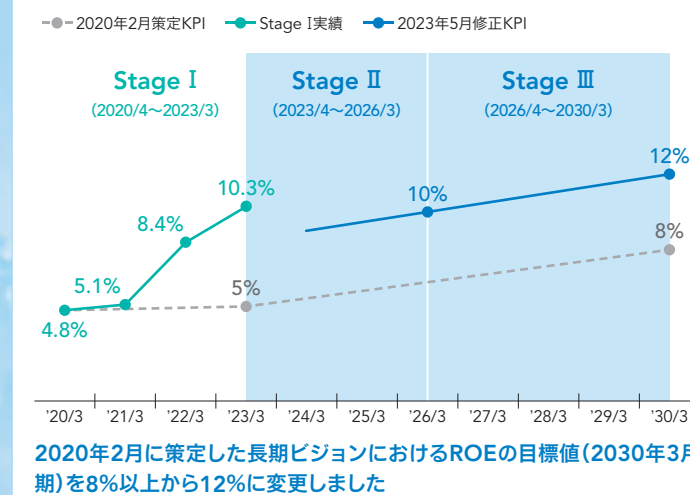
海外事業の拡大

- ▶ 既存事業の拡大と新製品・新規事業の市場開拓を推進する
- ・海外売上比率:
2020年3月期実績33.4%
→ 2023年3月期実績41.8%
- ▶ 他社との連携を検討する

新製品の開発促進と新規事業への進出

- ▶ 独自技術の深化・融合と外部技術導入のシナジーにより、中核技術の高度化を図り、積極的に資源を投入する
- ▶ 2020年代の、そしてその先の顧客を見据えた新規事業を創出する

ROE推移



10年後にありたい姿

ミッション

新たな価値を化学の力で創造し、
「社会への貢献」を通じ
「企業価値の向上」を実現する。

基本戦略

ROIを重視した成長投資と
徹底した構造改革により
『高効率な事業構造に変革してゆく。
～利益効率を二倍以上に～』

資本政策

財務の健全性に配慮しながら、
成長投資と株主還元の
バランスを重視した政策を積極的に実施する。

サステナビリティ経営

2020年代の顧客と社会環境に求められる
製品・サービスを通じ、社会に貢献する。

長期ビジョンKPI 「10年後にありたい姿」 (2023年5月修正)

企業価値の向上に向けて、
投資効率を重視した経営を目指す。

ROS (営業利益率)	10%以上 (2020/3 5.6%)
ROA (営業利益÷ 総資産)	7%以上(2020/3 3.8%) → 利益率・総資産 回転率の改善
ROE [※] (当期純利益÷ 自己資本)	12%(2020/3 4.8%) → 適切なB/S コントロール

※2020年2月に策定・公表した目標値「8%以上」を修正

日本曹達グループは、
ミッションと持続的成長の実現に向けて、
企業価値の向上と社会価値の向上を
両輪に据えた経営を実践します。

企業価値の向上

社会価値の向上

前中期経営計画「かがくて、かがやく。Stage I」振り返り

高付加価値事業の拡大と事業ポートフォリオの見直しにより、利益率が向上しました。また、キャッシュ・フロー創出力を高める製品・事業への積極的な投資を実行するとともに、大幅な増配を実施しました。加えて、農業の海外向け販売が想定を超えて伸長するとともに、為替レートが円安に推移したことから、数値目標を大幅に上回りました。

数値目標と実績

	2020/3 実績	2021/3 実績	2022/3 実績	2023/3 実績	Stage I 目標 (2023/3)	長期ビジョンKPI (2030/3)
当期純利益	(億円)	67.6	73.6	126.8	166.9	70 達成
設備投資	(億円)	88.2	77.2	131.1	132.6 (340.8/3年間)	300/3年間 達成
株主還元	(配当性向 %)	35.7	43.1	39.6	40.1	40% 達成
	(配当金 円)	80	110	180	240	下限80円 達成
ROE	(%)	4.8	5.1	8.4	10.3	5% 達成
ROS	(%)	5.6	7.2	7.8	9.8	
ROA(営業利益÷総資産)	(%)	3.8	4.6	5.0	6.8	

※上記の実績を踏まえ、2020年2月に策定した長期ビジョンにおけるROEの目標値(2030年3月期)を8%以上から12%に変更しました。

成果と課題

成長ドライバー事業が計画どおりに拡大しました。さらなる拡販を推進するとともに新規自社開発農業の海外展開を推進します。また、不採算事業の整理と政策保有株式の整理を実施しました。引き続き資産効率の向上を図ります。そして、成長製品の生産能力増強を計画どおりに竣工し、企業価値を向上させるとともに、引き続き適切な株主還元を実施します。

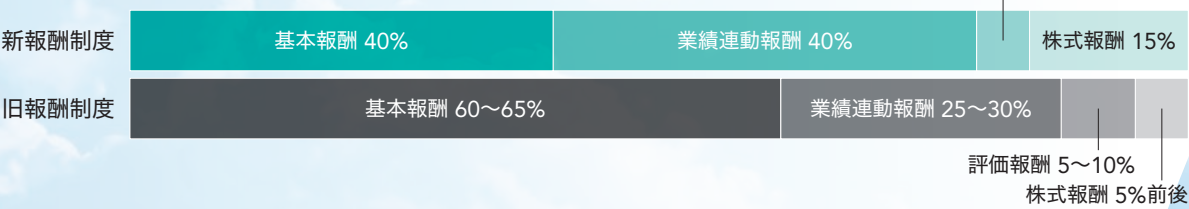
基本目標	前中期経営計画「かがくて、かがやく。Stage I」の成果	新中期経営計画「かがくて、かがやく。Stage II」の課題
高付加価値事業の拡大	成長ドライバー事業が計画どおりに拡大 ・医薬品添加剤「NISSO HPC」 ・機能性高分子(半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」) ・新規自社開発農業(殺菌剤「ビシロック」、殺ダニ剤「ダニオーテ」) 殺虫剤「モスピラン」の欧州向け販売が想定を超えて拡大 (競合品の登録失効・使用制限により販売が拡大) 新規事業開発推進部を設置、新規事業創出の推進体制を強化	成長ドライバー事業のさらなる拡販を推進 新規自社開発農業の海外展開を推進 ・殺菌剤「ビシロック」、殺ダニ剤「ダニオーテ」、殺菌剤「ミギワ」 機能性高分子のICT分野への拡販を推進 ・半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」、樹脂添加剤「NISSO-PB」、 機能性ポリマー「液状1,2-SBS」 新規開発品の早期事業化 ・新規医薬品添加剤「NISSO HPC SLC」、次世代有機EL材料
資産効率の向上	不採算事業の整理を含む事業ポートフォリオの見直しを実施 ・カセイカリ電解関連事業を停止 ・フランス連結子会社Alkaline S.A.S. の全株式を譲渡 ・持分法適用関連会社日曹ビーエーエスエフアグロを解散 政策保有株式の整理を継続的に実施中 ・上場株式は2019年3月末52銘柄から2023年3月末31銘柄に減少	投資効率が劣後にある製品・事業の整理を引き続き検討・実施 政策保有株式の整理を継続的に実施
成長投資と株主還元	キャッシュ・フローを高める成長投資が計画どおりに進捗 ・医薬品添加剤「NISSO HPC」増産設備(2021年7月竣工) ・新規殺菌剤「ミギワ」量産設備(2023年3月竣工) ・二本木工場生産技術研究棟新設(2022年5月竣工) 配当性向40%を達成、自己株式の取得・消却を機動的に実施	成長製品の生産能力増強を計画どおりに竣工 ・KrFフォトレジスト材料「VPポリマー」(2024年度下期竣工予定) ・医薬品添加剤「NISSO HPC」(2026年度上期竣工予定) 企業価値を向上させ、適切な株主還元を実施

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度の見直し(譲渡制限付株式報酬制度を2022年6月に導入)

株主の皆様と価値を共有し、企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるために、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。これに伴い、業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の合計割合を、旧報酬制度の35～45%から60%に拡大しました。

報酬の種類ごとの割合の決定方針



新中期経営計画「かがやくで、かがやく。Stage II」

「高効率な事業構造への変革の中核ステージ」と位置づけ、企業価値向上に向けた諸施策を遂行する。

基本目標

- ▶ 高付加価値事業の拡大と、資産効率性を重視した構造改革と成長投資により、企業価値を向上させる。
- ▶ 研究技術戦略の推進により中核技術を確立・高度化し、新規事業の創出を推進する。

資本政策

財務の健全性に配慮しながら、成長投資と株主還元のバランスを重視した政策を積極的に実施する。

成長投資	▶ キャッシュ・フロー創出力を高める製品・事業への投資を実行する ・新規事業や増産、および維持更新の設備投資に3年間で400億円を使用する ・既存事業と周辺事業領域の強化・拡大を図るべく、事業提携・M&Aを推進する
資産効率の向上	▶ 投資効率を重視し、バランスシートを適切にコントロールする ・投資効率が劣後にある製品・事業の整理や、適切な投資リスク評価を徹底する ・政策保有株式の整理を継続的に実施する
株主還元方針	▶ 総還元性向目標を50%以上とし、安定的な配当を継続する ▶ 配当を補完する株主還元策として、自己株式取得を機動的に実施する

環境への取り組み

気候変動対策や環境負荷の低減、および生物多様性保全などの地球的課題の解決に向けて、社会や産業構造が大きく変化する中、当社グループは化学とその関連サービスを通じて課題の解決に取り組むとともに、地域社会と協力しながら環境保全活動を推進します。

気候変動への対応として、当社グループはGHG(温室効果ガス)排出量を2025年度までに2013年度比で20%以上の削減、2030年度までに2013年度比で30%以上の削減を目指します。具体的には、非化石由来電力への切り替えや、再生可能エネルギーの活用を進めるほか、製造設備の省資源・省エネルギー機器への置き換えによるエネルギー原単位の改善を推進します。

また、廃棄物の削減など、事業活動に伴う環境負荷を低減するほか、フロン破壊処理などの産業廃棄物の無害安全化技術、重金属除去技術、資源リサイクル技術、水処理技術などを活用したさまざまな製品・サービスの提供により、循環型社会の形成に寄与するとともに、外部機関と連携し、環境負荷の少ない次世代エネルギーの早期社会実装に向けた研究開発にも取り組みます。

さらに、地域社会と協力し、CO₂を吸収する森林や水源涵養保安林などの育成や、マツやサクラなどを害虫から守る持続可能な植物保護に取り組むことで、生物多様性の保全にも寄与します。

数値目標

原燃料価格上昇などのコスト増加要因が顕在化するものの、各部門が効率性の継続的な改善を推進することで、Stage IIにおいて拡大した収益性を定着させ、Stage IIIにおける収益拡大に繋げる。

2026年3月期数値目標		
当期純利益	170億円	2023年3月期166.9億円 (一過性要因*を除く当期純利益154.2億円)
ROE	10%	2023年3月期10.3% (一過性要因*を除くROE 9.5%)
設備投資	3年間で400億円を投資 (成長投資・維持更新投資)	
株主還元	総還元性向50%以上、安定的な配当を継続 自己株式取得を機動的に実施	

※持分法適用関連会社IHARABRAS社における税還付認識(税引後影響額12.7億円)
*為替想定：1ドル＝130円、1ユーロ＝140円

人的資本の強化

少子高齢化や雇用の流動化が進む中、当社グループは人材確保を重要なテーマと捉えています。企業としての生産性の向上と利益の確保が、社員にとって当社で働くことに対する重要な動機づけになると考えており、それを踏まえて、新たに人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」を策定しました。

「社員もかがやく」では、自律と成長を促し、能力を最大限発揮できる柔軟で効率的な働き方を通じて、価値創造と充実感を高める好循環をつくり出すことを目指しており、多様な価値観・強みを持つ社員一人ひとりが最大限に力を発揮できるように、「人材育成」と「社内環境整備」の2つの側面から、働きがいと誇りを持てる職場づくりに取り組んでいます。

「人材育成」では、ダイバーシティ推進による会社の構成人材の変化や、ベテラン層から次の世代への円滑な交代、また働き方やキャリアに対する考え方の多様化に対応すべく、各種施策を検討・実施しています。また、「社内環境整備」では、柔軟で効率的な働き方の実践によって能力を最大限に発揮すべく、オフィススペースのフリーアドレス化や在宅勤務制度、時差出勤制度を導入するとともに、子どもの看護休暇や、子どもを養育する社員や介護を行う社員を対象とした法定以上の短時間勤務制度などを設けています。

日本曹達グループのマテリアリティ





アグリカルチャー

食糧確保と持続可能な農業へ

2 飢餓をゼロに

社会課題

2050年に世界の人口は100億人に達し、大量の食糧・飼料が必要になると予測されています。メガトレンドである地球温暖化は、農作物病害虫の発生を増加させます。

対応方針

当社グループは、安全で効果の高い農業を供給しており、世界で高い評価をいただいています。安全性の要求水準は今後ますます高まると予想され、高度な専門技術により安全で効果が高い新農業を創出し、世界の食料供給に貢献します。さらに、ICT(情報通信技術)などを活用し、防除作業の省力化と高品質な農作物の生産をサポートしていきます。





ヘルスケア

健康をすべての人へ

3 すべての人に健康と福祉を

社会課題

先進国では、社会保障費問題と医療システムの持続性への懸念から健康志向や予防医学への意識が高まっており、また新興国でも生活水準の向上による医薬品需要が増加しています。

対応方針

日本曹達グループが提供するセルロース誘導体は、薬を飲みやすくする医薬品錠剤のバインダーとして国内外で幅広く使用されているほか、サプリメントなどの食品加工用にも展開しています。今後も、製品の高機能化と製剤技術の支援サービスを展開し、人々の健康と生活の質の向上に貢献する製品を積極的に研究・開発していきます。





環境

健全な資源循環の実現へ

6 安全な水とトイレを世界中に 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 15 陸の豊かさも守ろう

社会課題

地球温暖化や資源枯渇などの環境問題に取り組み、持続可能な社会を実現することは世界共通の目標となっており、企業はその担い手として、より一層大きな期待を寄せられています。

対応方針

日本曹達グループでは、長い歴史の中で培ってきた産業廃棄物の無害安全化、資源リサイクル技術、重金属除去技術、水処理技術などを活用して、さまざまな環境ソリューション事業を展開しています。また、持続可能な植物保護に向けて、日本特有の美観を形づくる松林の保護にも貢献しています。





ICT

化学素材の機能性を情報電子機器へ

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

社会課題

ICT(情報通信技術)が進化するスピードは加速度的で、世界的にスマートデバイスの普及が高まっており、この市場は今後も大きな成長が見込まれています。

対応方針

電気自動車(EV)・自動運転車などの電装化、スマートデバイス・通信の高速化・大容量化により、半導体や基板に使用される新規素材のニーズが高まっています。当社グループは、これまで培ってきた精密重合技術・有機合成技術を活かして、5G通信機器材料向け、半導体フォトレジスト向けに高機能ポリマーを提供しています。

新中期経営計画アクションプラン

ケミカルマテリアル





ヘルスケア分野

医薬品添加剤「NISSO HPC」は、医薬品・サプリメントの錠剤を成型する結合剤として、結合力・耐湿性・徐放性などの高い機能を錠剤に付与します。2021年7月に増産設備を竣工しましたが、需要は引き続き拡大していることから、生産能力を現状の1.5倍に増強する工事に着工し、2026年度上期竣工を目指しています。また、コーティング剤の用途向けに新製品を上市するほか、「3D印刷による製剤技術」などの最先端の分野においても「NISSO HPC」の標準化を目指し、拡大する医薬品・サプリメント市場でさらなる拡販と周辺事業の拡充を推進します。

ICT分野

半導体用KrFフォトリソ材料「VPポリマー」は、3D-NANDフラッシュメモリの生産量増加や、自動車のEV化・自動運転化による半導体積載数の増加により、中期的に需要が拡大すると見込まれており、生産能力を現状の2倍に増強する工事に着工しました。樹脂添加剤「NISSO-PB」は、耐熱性や高周波領域での低誘電特性に優れていること、また、2022年に上市した新規の機能性ポリマー「液状1,2-SBS」は、低誘電特性、耐熱性、耐水性、耐油性などに優れていることから、5G通信機器材料などの次世代低誘電ポリマー市場における拡販を推進します。

アグリビジネス



アグリカルチャー

新規自社開発農業の拡販

殺菌剤「ビシロック」は、販売が拡大している国内・韓国向けや米国の種子処理剤向けに加え、中国やインドネシア、欧州の野菜向けの開発を推進します。殺ダニ剤「ダニオーテ」は、国内・韓国向けの拡販に加え、米国など海外での開発も推進しています。殺菌剤「ミギワ」は、対象の病害範囲が広く、大型剤になると見込んでいます。2023年3月に量産設備が竣工し、国内で本格販売を開始するとともに、海外での登録取得も進んでおり、早期の海外販売開始と拡販を図ります。これら3剤で、2026年までに売上高100億円を目指します。

既存製品の販売維持・拡大

果樹・野菜向けの販売に加え、穀物向けの適用拡大を進めるとともに、今後の需要拡大が見込まれるブラジルなど中南米やアジアへの拡販を推進します。主力殺菌剤「トップジンM」は、適用拡大を進めるとともに、混合剤の開発によってジェネリック農業との差別化を図り、さらなる拡販を目指します。また、主力殺虫剤「モスピラン」は、欧州における競合品の登録失効によって販売機会が拡大しています。「モスピラン」は効力に優れ、環境に与える影響が極めて少ないことからEUにおける再登録をクリアしており、引き続き拡販を推進します。

その他事業

トレーディング&ロジスティクス

トレーディングでは、グローバル調達と販売網の拡充を通じて提供価値を高め、アグリカルチャー・ヘルスケア・環境・ICTの4つの戦略分野で事業を強化するとともに、特異分野のビジネス開拓により、環境・社会に貢献する事業を創出します。ロジスティクスでは、危険物・毒劇物・医薬などの高付加価値貨物の取り扱い量を拡大し、効率化したオペレーションによる高品質な総合物流サービスを提供します。

エンジニアリング

粉体ハンドリング、医薬品製造、反応・蒸留といったコア技術の深耕と、ミリアン化学反応装置、陰イオン吸着などの独自技術・新規技術の開発により、事業領域の拡大を図るとともに、ジョブ処理能力や調達力の強化、およびデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進によって競争力を高めることで、高度化・多様化するお客様のニーズに的確に応えるファインケミカル系エンジニアリングとして、確固たる地位を確立します。

エコソリューション



環境

電炉業界で発生する電炉ダストからの亜鉛回収や、使用済み硫酸からの無水硫酸・精製無水亜硫酸ソーダの生産、および有価金属回収などの長年にわたって蓄積してきた資源リサイクル技術や、フロン破壊処理、高難度廃棄物処理などの特異な産業廃棄物処理技術を活用するとともに、効率的処理による収益向上と設備拡充によって事業を拡大し、地球環境と調和する循環型社会の形成に寄与します。

研究開発・生産技術

研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」に基づき、中核技術の確立・高度化を図るとともに、プラットフォーム技術の強化・育成と外部技術の導入により、「食料」「医療」「先端材料」のターゲットドメインにおいて、長期ビジョンの最終年となる2030年までに新規事業の創出を目指します。また、AI・デジタル技術を活用した生産プロセスの効率化と、要員や気候変動などを踏まえた最適生産体制の検討を推進します。

研究開発の深化

新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」(2023年4月～2026年3月)の中で、新たに研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」をアクションプランの一つに掲げました。中核技術の確立・高度化とともに、長期ビジョンの最終年度となる2030年までに新規事業を創出していきます。

新規事業の確立に向けて、 継続的にイノベーションを創出し続ける 企業への転換を図ります

執行役員
研究開発本部長
三谷 晃

メガトレンドに対応した事業分野の選定

当社は急激な社会環境の変化と技術の進展に対応すべく、研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」において、「食料」「医療」「先端材料」の3つを新規事業のターゲットドメインに設定し、新たな価値創造に取り組んでいます。

新規事業のターゲットを検討するうえでは、自社の技術・強みを把握する必要があることから、当社技術の棚卸しを網羅的に行いました。そのうえで、市場や自社リソースの規模感を踏まえ、当社グループの技術力や知見などの強みを活かして解決しうる課題、かつ社会的ニーズに合致する分野をターゲットとして選定しました。

社内技術と外部リソースの融合により 社会的ニーズに応える

新規事業のターゲットドメインとして、1つ目は「食料(フードテック)」です。当社は長年農業の開発に携わっており、これまで培ってきた技術との親和性が高いことや、「食」の領域は農業以外にも水産業や畜産業などすそ野が広く、ゲノム編集やフードテックなど新しい技術も生まれてきていることなどから設定しました。2つ目は「医療(人・動物のヘルスケア)」です。当社の主力事業の一つに、「NISSO HPC」を主力とした医薬品添加剤事業がありますが、当社はHPCの原料であるセルロースなどの生物資源を有効利用する技術を有しています。これらの技術は、医療との親和性が高く、当社保有の材料関連技術、農業創出技術と組み合わせることで、医療分野での新たな価値創造が望めます。また、ペプチドや核酸など新たなモダリティが注目を集めており、技術的な伸びしろもあります。今後は人だけでなく、動物向けのヘルスケアにも社会的ニーズがあると見込んで設定しました。そして、3つ目は「先端材料(次世代ICT材料・カーボンニュートラル)」です。当社はコア技術として高分子や有機化合物の合成技術を有しており、ICTや有機材料などの高い成長性が期待できる新世代の材料との親和性が高いと考えています。カーボンニュートラルに向けても、当社の高分子技術や金属を用いたテクノロジーなど、地球環境に貢献できる技術の蓄積があることから設定しました。以上、新規事業のターゲットについては、当社の技術力が活用でき、かつ社会的ニーズに合

致するもの、技術的に伸びしろのあるものを意識し、実現性・収益性・発展性が望めるドメインに絞りました。

日本曹達はグローバルニッチトップを目指していますが、そのためには新規事業創出のスピードアップを図っていく必要があると考えています。研究開発のスピードアップには、外部リソースやM&Aなど外部技術の導入が鍵となっており、共同研究およびベンチャー企業への投資にも注力していきます。

知の融合と技の融合を通じた研究開発に一丸で取り組む

私の重要なミッションの一つとして、研究員全員が主体的にイノベーション創出に取り組み続けることのできる土壤をつくるのが挙げられます。新規事業の創出は一時的なアプローチで終わらず、継続性が重要であるため、絶えずアイデアを出し合える職場環境の整備が必要です。2021年4月に、小田原研究所と千葉研究所を組織統合し、各工場にある生産技術研究所を含め、全社で技術人材の交流を図るべく、再編を進めています。農業の研究開発を担う小田原研究所と、材料や高分子の研究開発を担う千葉リサーチセンターでは、専門とする分野は異なるものの、コア技術の融合により新たな価値創造が促進されると期待しており、今後も両分野の人材のコミュニケーションをより活性化させていく予定です。

当社の研究開発は「知の融合」「技の融合」「グローバル」をキーワードに、既存事業の拡充や競争力の強化、新規事業の創出に力を入れています。全社で新たな研究テーマの提案を募っており、その支援として、潜在ニーズに対し自分たちの技術がどのように使えるのかを考えるための技術マーケティング研修の実施や、提案後に内容を深化させるサポート体制、また、提案した研究員へのインセンティブ付与など、種々の制度を整えているところです。

今般、有機EL材料と動物薬については、事業化に向けて体制を整備しましたが、その他のテーマについても絞り込みを進め、研究体制を強化していきます。

新規事業を創出するには、失敗を恐れずに挑戦していかなければなりません。“失敗は成功のもと”という格言があるように、トライ・アンド・エラーで学びながら、自らの知見を深めていければと思っています。

新技術と産学連携により事業化を 加速させていきます

新規事業開発推進部長
天野倉 夏樹

新規事業開発推進部は2022年4月に発足し、これまでに新規事業「食料(フードテック)」「医療(人・動物のヘルスケア)」「先端材料(次世代ICT材料・カーボンニュートラル)」分野での事業候補の選定や、将来のあるべき姿などを検討してきました。

世の中の産業は、新技術の台頭や規制強化、社会の潮流により急速に変わりつつあり、これまでの自前主義では対応できず、遅れをとるおそれがあります。例えば、新型コロナウイルス感染

症の治療薬として注目を集めた核酸医薬剤は、もともと癌治療向けに研究されており、数年前の開発段階では数も少なかったのですが、現在は数十種類に増えています。このような現代社会の開発・展開に追随し、さらに一步先を行くためには外部との連携が不可欠です。現代社会には、優れたアイデアが数多くあり、ビジネスでの早期実装のためにもパートナー企業との関係を深めていきます。

食料分野

栄養素として欠かすことのできないタンパク質は、10年後には世界需要に供給が追いつかなくなると言われています。日本曹達の技術戦略として、スマートセルや培養技術を挙げており、技術戦略とフードテックを絡めた分野として、タンパク質を方向性の一つとして考えています。国内外ですでに植物性肉が立ち上がっていますが、今後は新たなタンパク源として培養肉の分野が大きく伸びてくると考えられます。現在、同分野において、スマートセルによる培養技術を活用し、栄養素や肉組成を形成する成分の開発に向けて、国内のスタートアップとの連携を始めています。当社のアグリビジネスによる作物保護に加えて、フードテックによる食料の創出により、世界の食料供給に貢献していきます。

医療分野

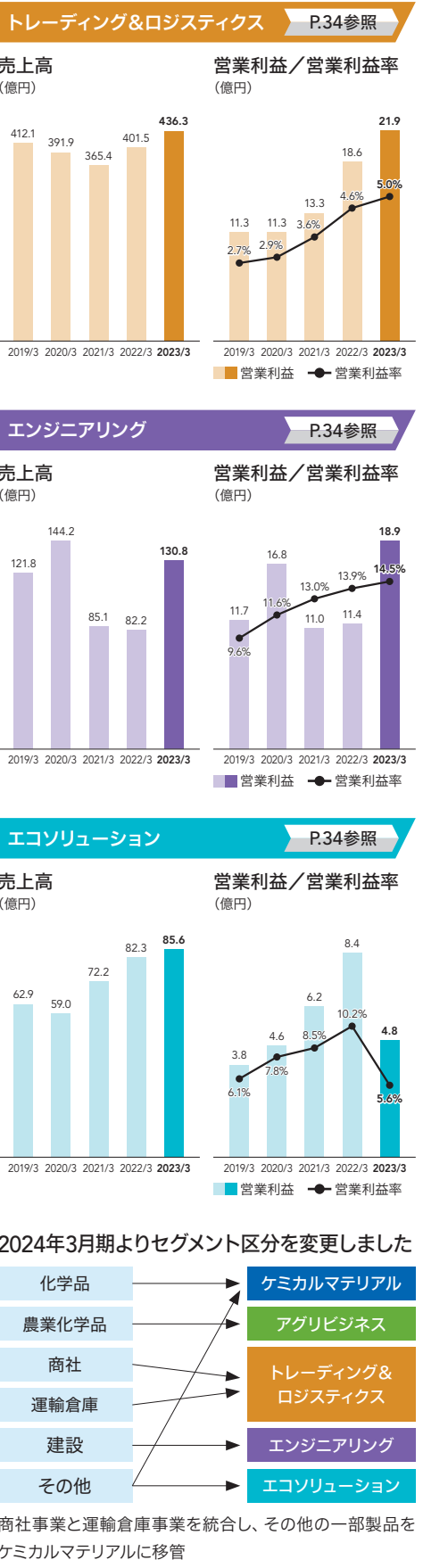
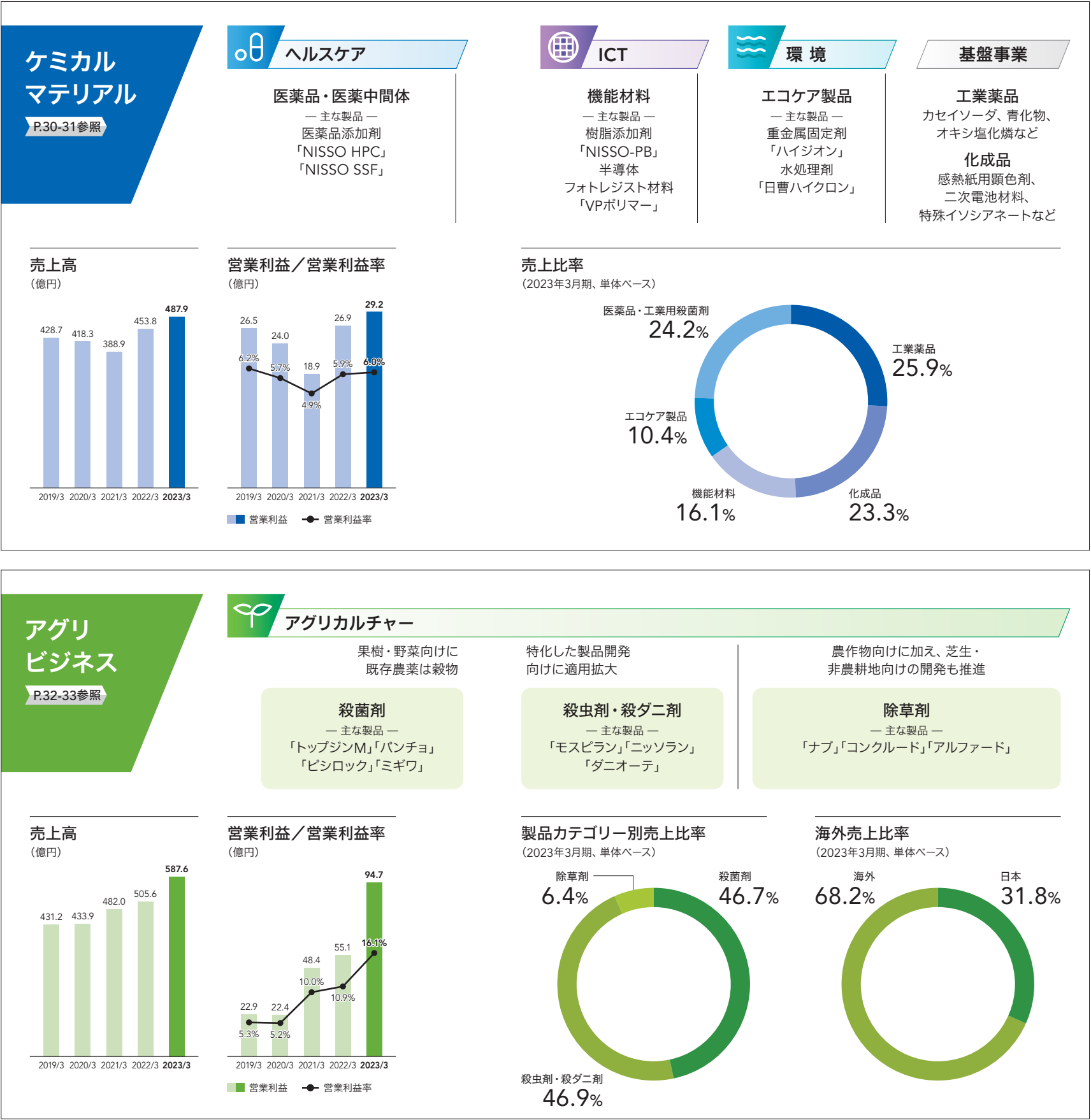
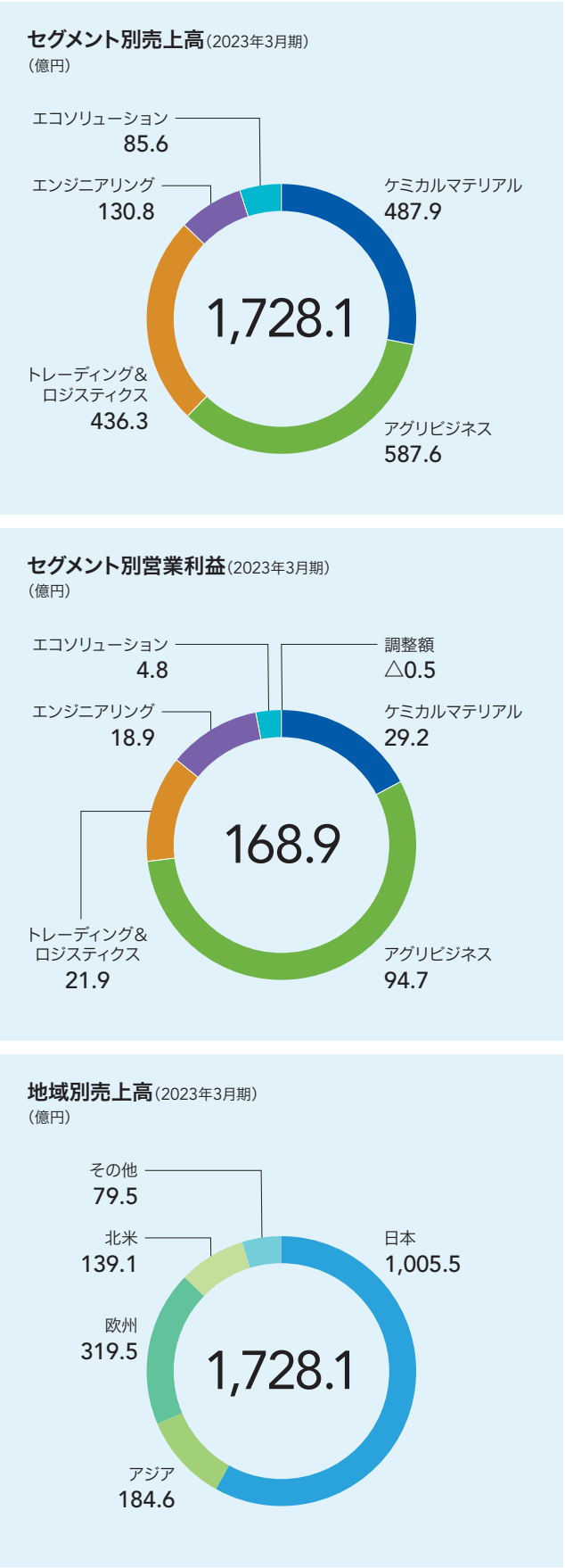
当社では、動物薬を含めたヘルスケアを新規事業のターゲットドメインの一つとして定めています。ヘルスケア材料として急速に市場が立ち上がりつつあるタンパク質医薬品や核酸医薬品の添加剤を主なターゲットとし、大学との共同研究を開始しています。また、この分野はスタートアップ企業との技術連携が不可欠であると考え、ヘルスケアの材料開発に取り組むJMTCヘルスケア投資事業有限責任組合に参画しました。当社の配合技術などを加えながら製品化を行い、「材料を売る」とは異なる「技術を売る」という、特徴あるCDMO(Contract Development and Manufacturing Organization：医薬品受託製造)を目指しています。動物薬においては、当社が得意とする合成や農業の評価技術を用いて研究が進んでいます。ブラジルや中国などでペット用の駆虫薬が急速に伸びており、海外のパートナー企業とも開発を進めています。

先端材料分野

スマートデバイスの普及により、有機ELはさまざまな分野で使われ始めています。有機ELは、より高性能な材料が求められており、当社では研究体制を整備し、長年培ってきた有機合成技術や製造プロセス技術を活用するとともに、国内スタートアップ企業および大学研究室と連携し、次世代有機EL材料の開発を進めています。また、脱炭素社会の実現や環境への配慮から、次世代エネルギーとして注目されている水素の高圧貯蔵の効率化に取り組むとともに、難分解性のため規制され始めているフッ素化合物の代替樹脂の開発を開始しました。さらに、当社のスマートセル技術を用い、化学的製法では量産が困難であった高付加価値化合物の事業化も検討を進めています。

日本曹達グループの事業

日本曹達グループは、「化学」を通じて優れた製品・サービスを世の中に生み出し、健全な社会の実現に寄与する企業グループです。ケミカルマテリアル、アグリビジネスを中心として、化学製品の製造・販売およびサービスの提供を主な事業としています。



日本曹達グループの事業

ケミカルマテリアル



化学品事業部長
加藤 誠

健康志向や予防医学への関心の高まり、スマートデバイスの普及を支える情報電子技術の進化、環境負荷の低減や循環型社会の構築による持続可能な社会の実現などが世界的なトレンドとなっていますが、ケミカルマテリアルでは、これらの市場を「ヘルスケア」「ICT」「環境」の3つのマテリアリティ(重要課題)として捉えています。長年にわたって培ってきた技術やサービスをこれらの分野に重点的に提供することで、人々の健康な暮らしの実現、情報電子分野の技術革新、環境保全や安全・衛生の向上に貢献します。成長ドライバーである医薬品添加剤「NISSO HPC」と半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」は、旺盛な需要を受け、いずれも生産能力を大幅に増強する工事を進めています。社会が抱える課題の解決に役立つ製品をグローバルに拡販し、持続的な成長を推進していきます。

 ヘルスケア 高い機能性と 高度な品質管理 国内トップレベルの 業界浸透率 グローバル 拡販体制を構築		
リスクと機会 ・社会保障費問題や医療システムの持続性への懸念に伴う健康志向や予防医学への意識の高まりと、新興国における生活水準の向上による、医薬品需要・健康食品需要の拡大	競争優位性 ・要求される品質管理レベルが極めて高く、新規参入が困難 ・国内トップレベルの業界浸透率を支える製剤技術支援サービスを展開 ・独自銘柄の開発・上市による差別化	課題 ・需要拡大に対応する生産体制の構築 ・最先端の製剤技術に対応した技術支援サービスの提供 ・製品の高機能化・新規医薬品添加剤の開発・添加剤周辺事業領域の拡大

➤ NISSO HPC

成長ドライバーである医薬品添加剤「NISSO HPC」は、主に医薬品の錠剤を成型する結合剤として使用されています。水、アルコールに溶解する数少ない添加剤で、高い結合力による錠剤の小型化や、徐々に有効成分を放出する徐放性による服薬回数の低減、有効成分の血中濃度を一定に保つなどの特性に富み、高い機能を錠剤に付与できるため、医薬品製造に欠かせない添加剤として幅広く支持されています。また、極めて高い品質管理レベルに準拠した製造設備・管理体制を有しており、「品質」に対する信頼は「NISSO HPC」のブランド力となっています。

成長する世界の医薬品市場の中で、「NISSO HPC」はトップレベルの業界浸透率を誇る国内にとどまらず、欧州や北米、そして生活水準の向上が進むインドや中国などの新興国市場でも需要が拡大しています。また、高い機能性により、サプリメントなどの食品分野での採用も拡大しています。欧州・米国・インドでは現地スタッフによるテクニカルサービスを展開し、普及を加速しています。これらの需要増加に伴い、二本木工場(新潟県上越市)では、2026年度上期の竣工を目指して増産工事を進めています。

また、「セルローステクニカルアプリケーションセンター(CTAC)」(千葉県市原市)では、「NISSO HPC」の新たな価値をお客様と共創

する体験型のコラボレーション施設として、用途拡大を図るためにアプリケーションの検討に注力しています。従来の製品にはなかった特性を持つ新規開発コーティング剤のアプリケーションデータの拡充や、サンプルの提供を開始しているほか、3D印刷や連続生産による製剤技術などの最先端の分野においても、共同開発を推進し「NISSO HPC」の標準化を目指しています。



セルローステクニカルアプリケーションセンター (CTAC)

 ICT 独自技術の リビングアニオン重合技術 増加するニーズに応える供給力		
リスクと機会 ・電気自動車(EV)・自動運転車の普及による半導体需要の拡大 ・通信機器・情報電子機器の高速化・大容量化による品質要求の高度化に応える材料の需要拡大	競争優位性 ・独自のリビングアニオン重合技術による製品開発 ・低誘電特性、耐熱性、耐水性、耐薬品性などのさまざまな特性 ・電子材料分野における品質要求の高度化に応える独自製法	課題 ・技術革新が目まぐるしい電子材料の分野で、求められるニーズを的確に捉え、新規用途での採用や業界標準の材料としての採用を目指した製品開発

➤ 半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」

「VPポリマー」は主に半導体用のKrFフォトレジスト材料として使用されています。独自のリビングアニオン重合技術を用いた製法により、分子量の分散度が狭く高品質であることから、半導体の品質要求の高度化に応える製品として、フォトレジストメーカーから高い信頼を得ています。

➤ 樹脂添加剤「NISSO-PB」

機能性高分子の一つである樹脂添加剤「NISSO-PB」は、リビングアニオン重合技術によって得られる当社独自の液状ポリマーです。経時劣化が少なく、電気特性、耐熱性、耐薬品性、耐水性などの優れた特性があり、粘着剤、樹脂改質剤、塗料・コーティングに使われています。

➤ 機能性ポリマー「液状1,2-SBS」

「1,2-SBS」は、リビングアニオン重合技術を応用したポリマー製品です。通常のSBSと比較して1,2-ビニル基を多く含有し、架橋性、低誘電特性、耐熱性、耐水性、耐油性などに優れており、5G通信機

通信技術などの進化に伴い3D-NANDフラッシュメモリの生産量が増加し、自動車のEV化・自動運転化による車載用半導体や産業用半導体の需要が中長期的に拡大傾向にあるため、2024年度下期の竣工を目指して生産能力を現状の2倍に増強する工事を進めています。

世界的に普及が進んでいるフレキシ印刷用刷版材の改質剤としての需要が堅調に推移しているほか、近年ではスマートフォンやタブレット端末向けのタッチパネルの部材、5G無線通信基地局で使用される銅張積層板への添加剤など、ICT分野を中心に需要が拡大しています。

器材料における拡販を進めています。

また、電子材料用途に加え、合成ゴムや粘接着剤など幅広い用途で高い評価を得ています。

 環境 水処理技術・重金属除去技術 環境ソリューションの拡大		
リスクと機会 ・環境汚染、廃棄物処理、水資源保全などの環境課題を背景とした、環境配慮型製品の需要拡大 ・環境保全に対する社会的関心の高まりによる、循環型社会の構築を支える製品需要の拡大	競争優位性 ・プールや浄化槽放流水の塩素管理に用いられる無機系・有機系の塩素剤で高い市場シェア ・ごみ焼却場の飛灰や産業排水に含まれる有害な重金属の固定化処理技術	課題 ・パートナー企業とのコラボレーションによるさまざまな環境ソリューションの提供

➤ 水処理分野での展開

水を殺菌・消毒する水処理分野で多様な製品を有しており、同分野で培った溶解速度をコントロールする技術は、医薬品のドラッグデリバリーシステム(DDS)※にも共通する当社の強みとなっています。メーカーや商社などのパートナー企業とのコラボレーションによる開発事例が多く、代表的なものに、水回りの「ぬめり取り」に応用したキッチン用品の共同開発があります。

工場排水の処理能力を向上させる酵素・微生物製剤「ミタゲン」

も、環境負荷低減への意識が高まる中国など、国内のみならず海外へもマーケットが拡大しつつあります。

今後は、排水処理用重金属固定剤「ALM-S1」を戦略製品として、飛灰処理用の重金属固定剤「ハイジオン」に並ぶ主力製品に成長させ、環境事業の拡大を図ります。

※医薬品において、体内での薬物分布を制御し、薬物の効果を最大限に高めて副作用を最小限に抑えることを目的とした技術



主な製品に関する詳細はウェブサイトへ
https://www.nippon-soda.co.jp/fields_and_products/

日本曹達グループの事業

アグリビジネス



農業化学品事業部長
大庭 一夫

世界的な人口増加や経済成長による食料需要の増加により、農業生産の効率化が課題になると同時に、地球温暖化による農作物への病害虫や雑草の増加が懸念されています。日本曹達グループでは、農業による食糧安全保障と持続可能な農業への貢献をマテリアリティ(重要課題)と考え、世界的な食料・飼料の増産と安定供給、農業使用者、消費者の安全と環境負荷低減をテーマに、農業問題、食料問題の解決に貢献していきます。特に、当社グループが得意とする果樹・畑作園芸を主要ターゲットとし、技術面・営業面いずれも対応できる人材の育成に注力しており、これがお客様のニーズに応えられる優位性につながっています。こうした強みを活かし、自社開発の新規農薬3剤(殺菌剤「ピシロック」、殺ダニ剤「ダニオーテ」、殺菌剤「ミギワ」)においても、世界の農業生産現場で広く貢献できるようグローバルに拡販を推進していきます。



アグリカルチャー

果樹・野菜向けの殺菌剤・殺虫剤・殺ダニ剤を中心に、世界のニッチ市場での拡販を推進

リスクと機会

- ・人口増加や食肉消費の増加に伴う、食料や飼料の生産効率化ニーズの高まり
- ・平均気温上昇による農作物病害虫の増加
- ・環境負荷が高い農薬の登録失効、低リスク農薬の需要拡大

競争優位性

- ・技術営業による市場ニーズの把握力
- ・研究開発から生産までグループ内で一貫して対応できる体制
- ・国ごとに異なる登録制度、安全基準、気候、環境問題を踏まえ、的確・迅速に適用拡大を進めるノウハウ

課題

- ・低薬量でも高い防除効果を発揮し、環境負荷の低い農薬の開発
- ・農作業の省力化を実現し、総合的な農業生産コストの低減に資する農薬の開発
- ・安全性基準など規制の強化による新薬の開発コスト増大

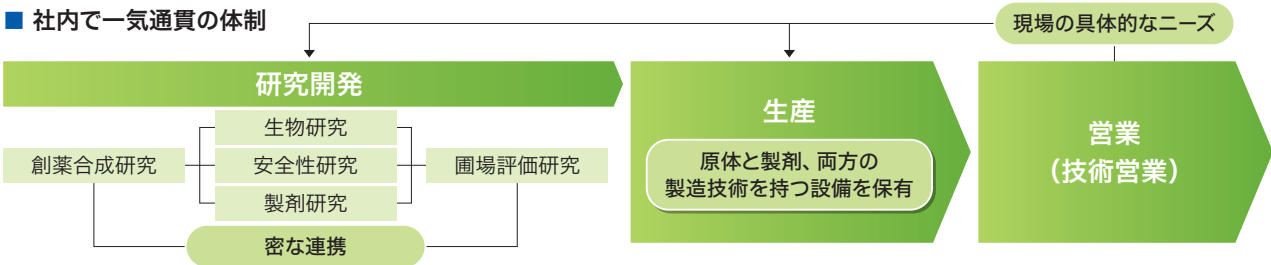
農薬の市場環境

人口増加に伴い食料需要は増大するものの、世界の耕地面積は拡大余地が限られていることから、農作物の収量確保と農作業の省力化を可能にする農薬の需要は、中長期的に拡大する見込みです。一方で、安全性が高く、環境負荷の低い製品を市場に展開するためのハードルは高く、研究開発段階からさまざまな配慮が必要です。新薬の開発コストが増大する中で、穀物市場をメインターゲットに巨大化を進める世界の大手農業メーカーとどのように競合あるいは協業していくのが課題となります。

バリューチェーンと強み

日本曹達グループは、研究開発においては創薬合成研究、生物研究、安全性研究、製剤研究から圃場評価研究までを、生産においては原体製造から製剤化までをグループ内で行える体制を整えています。一方、営業担当者は農業関連技術に精通しており、農薬の使用方法や安全性について、農家や地域の皆様に正しく理解いただくためのセミナーなどを国内外で開催し、啓発活動に取り組んでいます。

社内で一気通貫の体制



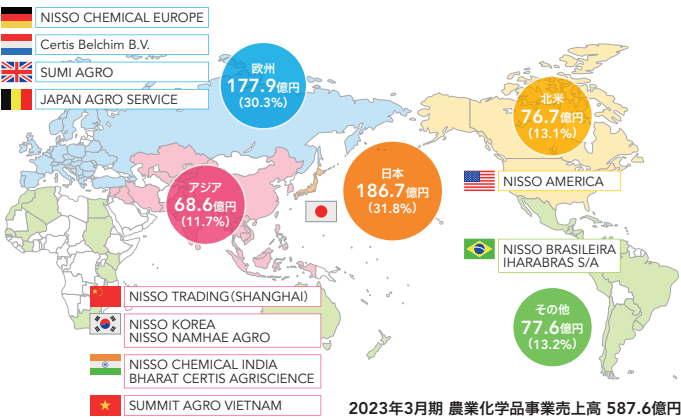
当社グループでは、海外メジャーやジェネリック農薬との競争が比較的緩やかで、遺伝子組み換え種子との競合のない、果樹や野菜向けに特化した製品開発を行っています。また、既存製品については穀物向けに適用拡大を進めることで、販売数量の増加とスケールメリットによるコスト競争力向上を図っています。さらに、海外メジャーへの農業原体の供給や、混合剤の開発によってジェネリック農薬との差別化を図るといったグローバル展開を進めています。

また、農家の皆様と情報交換をしながら小さなニーズを見逃さず、それを研究開発部門にフィードバックし、評価と分析を繰り返しながら、既存製品の改良や新たな農薬の開発につなげています。このようなグループ内で一貫して対応できるバリューチェーンが強みとなっています。

グローバル展開の推進

日本曹達グループでは早くから海外展開に取り組んでおり、2022年度の海外売上比率は約68%に上っています。果樹・野菜向けに特化した製品開発を行っていることから、日本や欧州での売上比率が高くなっていますが、穀物向けへの適用拡大を進める中で、近年では北米や南米での売上が増加しています。特に、ブラジルは重要な市場と捉えており、筆頭株主として出資している販売会社「イハラプラス社」を通じてお客様からのご要望や情報を収集し、製品開発やさらなる販売拡大に取り組んでいます。

また、中国、韓国、インド、ベトナムなどのアジア圏においても普及と啓発活動に注力しており、グローバルなマーケットにおける食料の収量確保への貢献を目指しています。インドでは、2020年に出資参画した農業製造・販売会社「ブララット・セルティス・アグリサイエンス社」を通じて既存農薬の販売を推進するとともに、近年開発した新農薬の販売開始に向けて準備を進めています。



新規農薬の上市に向けて

「食の安全・安心」をモットーに、人体への影響に係る推定評価、動植物や環境中の代謝物・分解物の挙動調査・分析を経て、安全な農薬を開発。食料生産現場で、現在または将来的に問題になりうる病害虫に対する優れた防除効果と同時に有用生物に対する安全性、低残留性、低薬量での活性を示すことを最優先に新農薬候補化合物を選定します。

農薬登録は農薬ごとに使用できる作物が定められているため、狭小地で多種作物を混栽する農家にとって、農薬の使い分けが作業とコストの負担になります。当社グループで培った長年の農業開発経験により、1剤で多様な作物の農薬登録を目指し、農家の負担軽減に貢献しています。

近年では、殺菌剤「ピシロック」、殺ダニ剤「ダニオーテ」、殺菌剤「ミギワ」の販売を開始しました。グローバルに拡販を推進し、2026年までに3剤で100億円の売上を目指します。

既存農薬を軸とした適用拡大

殺菌剤「トップジンM」、殺虫剤「モスピラン」など既存の主力農薬は、果樹・野菜向けから、穀物向けなどへの適用拡大を進めていますが、ジェネリック農薬が普及する中で収益の維持が課題となっています。

「トップジンM」は、混合剤の開発によりジェネリック農薬と差別化し、新興国市場で拡販します。「モスピラン」は、欧州での厳格な使用基準をクリアし、競合殺虫剤のEU登録が失効する中、販売機会が増加。製品の使用方法と適用病害虫の多様化、海外各国での登録とともに、製品ライフサイクルを長期化する施策を進めています。

事業買収による製品ポートフォリオの拡大や、緑化事業など周辺分野への進出など、既存製品とのシナジーを重視しながら展開しています。グローバルな環境保全意識の高まりを受け、生物農薬の拡販にも注力しています。

製品名	分類	進捗状況・特長	上市
ピシロック(野菜) ナエファイン(水稲) クインテクト(芝生)	殺菌剤	・新規の作用性、既存剤の耐性菌にも有効 ・国内・韓国販売中、欧米野菜向け開発中 ・シンジェンタ社とグローバルライセンス契約を締結、新規種子処理剤として米国で販売開始 ▶ 2021年カナダ登録取得 ▶ 2021年EU登録申請済	2017年
ダニオーテ	殺ダニ剤	・新規の作用性、既存剤の耐性ハダニ類にも有効 ・即効性があり有用昆虫への影響が少ない ・国内・韓国販売中、2021年米国申請済	2020年
ミギワ	殺菌剤	・新規の作用性、既存剤の耐性菌にも有効 ・有効病害範囲が広く、大型剤化を見込む ・優先審査適用第一号として国内登録取得 ・2021年国内販売開始 ・2022年米国登録取得・欧州登録申請済み ・ブラジル・アジアなどグローバルに開発中	2021年

製品名	分類	販売・普及状況	上市
トップジンM	殺菌剤	・北米・南米の大豆向け定着 ・アジアの水稲向けを中心に新興国市場での拡販を図る ・混合剤の開発によりジェネリック品との差別化を図る	1971年
ニッソラン	殺ダニ剤	・米国のコーン・ナッツ類向け堅調 ・インドの果樹・野菜および茶で拡販を図る	1985年
モスピラン	殺虫剤	・ブラジルの大豆向け混合剤・コーン向け混合剤の拡販を図る ・欧州は競合製品との置き換えによる拡販が進捗中 ▶ 競合剤の使用制限により、販売機会が拡大 ▶ EUの原体再登録評価をクリアし、2033年まで登録延長	1995年
パンチョ	殺菌剤	・欧州の果樹、野菜、麦向け堅調 ・米国の果樹、野菜向けに適用拡大を図る	2003年

日本曹達グループの事業

高い専門性を有するトレーディング&ロジスティクス、エンジニアリング、エコソリューション

トレーディング&ロジスティクス

日曹商事(株)は、機能製品、合成樹脂、産業機器・装置、環境関連製品などを扱う専門商社として、設立以来、事業領域を拡大してきました。海外ではアジア、インドを中心に、マーケットごとに地域別戦略を進めています。今後は、成長戦略分野である「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」において専門性と提供価値を高め、オンリーワン・エキスパートとして地域環境・社会ニーズに貢献する事業の創出を目指します。

三和倉庫(株)は、日本曹達の運輸・倉庫部門が分離独立した会社です。特に、危険物・毒物・劇物などの化学品、医薬品を取り扱うノウハウの蓄積と、最新鋭の物流施設を有し、取引先のニーズに即時対応できる物流システムを構築しています。安全・確実をモットーに、物流拠点の選定から入庫・保管・通関・流通加工・配送まで、高品質な総合物流サービスを提供します。



エンジニアリング

日曹エンジニアリング(株)では、各種プラントから、システムや装置、納入後のメンテナンスや省エネルギー対応にわたるエンジニアリングサービスを提供しています。特に、スペシャリティケミカル・医薬品を扱う製造設備や設計技術のノウハウ、粉体ハンドリング技術は高い信頼を得ており、高度化・多様化するお客様のニーズに的確に応えるファインケミカル系エンジニアリングとして、確固たる地位を確立しています。

差別化技術の推進と事業領域の拡大を図るべく、ミリ化学デバイスや陰イオン吸着などの独自技術の高度化を進めるとともに、AIやIoT(Internet of Things)の活用によるエンジニアリング能力および業務生産性の向上を推進しています。



エコソリューション

日曹金属化学(株)は、特別管理産業廃棄物の処理やフロン破壊処理などの高難度廃棄物処理技術、電炉ダストからの亜鉛回収や使用済み硫酸のリサイクル、貴金属の回収などの資源リサイクル技術をもとに、さまざまな環境ソリューションを提供しています。保有技術のさらなる高度化と設備の拡充を推進し、循環型社会の実現に寄与していきます。



TOPICS

地球温暖化による害虫増加に対する当社の貢献

ここ4～5年、バラ科の樹木・果樹(サクラ、モモ、ウメなど)において特定外来生物クビアカツヤカミキリによる被害が大きな問題になっています。もともと中国や台湾、東南アジアなどに生息していたクビアカツヤカミキリは、海外貨物の中に付着し日本に侵入したものの、冬の寒さに耐えられず定着できませんでした。が、地球温暖化で暖冬傾向になると越冬できるようになったため、全国で被害が拡大しています。クビアカツヤカミキリは繁殖力や飛翔による拡散能力が高く、樹木に寄生すると幼虫が樹の内部を食べてしまい、最終的には樹木は枯死することから、特に和歌山県では、県を代表する作物であるモモ、ウメなどに大きな被害をもたらしています。当社の殺虫剤「モスピラン」「マツグリーン2」

(ともに原体名: アセタミプリド)はクビアカツヤカミキリに優れた効果を示すことから、県からの要請で緊急に適用作物を拡大して登録を取得し、現地での害虫駆除に大きく貢献しています。



クビアカツヤカミキリの成虫 クビアカツヤカミキリの幼虫による被害痕

DXビジョン「デジタルで、かがやく。」の策定と推進

日本曹達グループ長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」における、2030年にありたい姿を実現するための主要課題である「高効率な事業構造への変革」を達成するために、デジタル化を推進しデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現するための戦略として「日本曹達DXビジョン」を策定しました。

デジタル化およびDX施策を生産改革・研究改革・業務改革の3つにグルーピングし、DX戦略の3本柱として各施策を複合的に推進、実施することで、日本曹達グループ長期ビジョンの達成と、ありたい姿の実現を目指します。

1つ目の生産改革は、生産年齢人口の減少を見据えた、生産プロセスの効率化と最適生産体制の構築を目指します。2つ目の研究改革は、顧客ニーズを踏まえたスピーディーな研究開発と技術の高度化を見据えて推進します。そして、3つ目の業務改革は、デジタル技術の活用による抜本的な改革の実行に向けて取り組みます。

また、こうしたDX施策を実施するために、デジタル技術活用環境整備に取り組み、ITインフラや業務の統合を推進していきます。

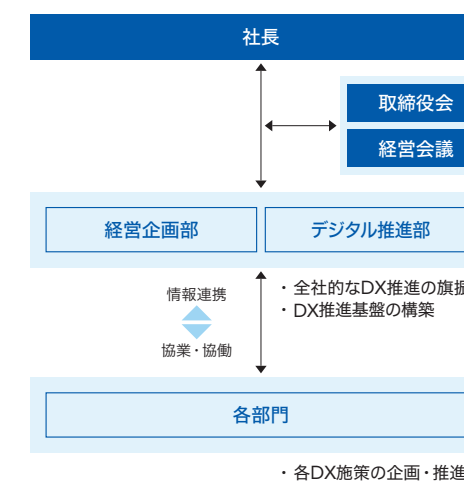
DXビジョン3つの改革 取り組み内容

生産改革	集中計装室設置に向けた環境整備 - デジタル技術の活用による現場オペレーションの革新 - 技術伝承の円滑な推進	生産プロセス効率化 - IoT(Internet of Things)の導入検討 - ビッグデータの活用による最適生産・予防保全の推進
研究改革	中核技術の高度化に向けた取り組み - 研究技術戦略®の着実な遂行 - AI・MI技術の開発と高度化	データサイエンスの取り組み強化 - 徹底的な実験記録のデジタル化 - 革新的なデータ活用による研究効率化
業務改革	DX推進の基盤構築 - 基幹システム刷新を含むデジタル情報基盤の構築 - 全社員に向けたDX教育による人的基盤の構築 - 情報セキュリティの強化推進	業務効率化 - 全業務の徹底的な構造改革 - 情報共有基盤のグループ展開 - 業務の統合センター化

※研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」詳しくはP.26-27
https://www.nippon-soda.co.jp/rd_production/strategy.html

DX推進体制

経営トップおよび経営層を陣頭に、デジタル推進部・経営企画部が全社のDX施策を俯瞰する形で戦略を立案し、各部門が従来業務の延長線上にある概念をいったん白紙にして、「例外」や「聖域」なく社内全域で企画・推進する体制としています。



サステナビリティ経営の考え方

レスポンシブル・ケア活動の基盤を活かし、
社会の信頼に応え、
持続可能な発展に貢献する
サステナビリティ経営に取り組んでいきます。

取締役 執行役員
(管理統括兼CSR推進統括)

清水 修



当社グループは、持続的な成長を実現し次世代の期待に応えるために、「企業価値を守るCSR活動」と「企業価値を高めるCSR活動」によるサステナビリティ経営を推進しています。当社グループのサステナビリティ経営の土台は、ESG観点でのE (Environment：環境)とS (Social：社会)のスコープにおけるレスポンシブル・ケア活動(RC活動)にあり、当社の「レスポンシブル・ケア活動推進宣言」(1998年)から継続している取り組みです。化学物質を扱う企業が、その開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルに至るまでのすべての過程において、自主的に「環境・安全・健康」を確保して、活動の成果を公表し、社会との対話を行うことでPDCAサイクルを回す活動です。これは「倫理的に正しいことをする」「社会の要望に応え、スピーディに継続的な改善を行う」「ステークホルダーへの情報公開とコミュニケーションを果たす」などのサステナビリティ経営の根幹となる理念につながっています。そして、これらは事業活動を継続するうえでの必須要件との認識から、当社グループでは「企業価値を守るCSR活動」と呼んでいます。

一方、「企業価値を高めるCSR活動」については、当社グループが自らの事業を通じて持続可能な社会づくりに貢献するという観点で考えています。すなわち、社会の課題解決に貢献できる領域として、「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」の4つの分野をマテリアリティ(重要課題)と特定し、既存の製品・サービスによる貢献のみならず、研究技術戦略の推進により中核技術を確立・高度化し新規事業を創出、さらには事業提携やM&Aを通じた事業の強化・拡大によって社会課題の解決に寄与していく、これを「企業価値を高めるCSR活動」と定義しています。これらの実践がSDGs(持続可能な開発目標)達成への取り組みにつながっています。

そして、この「企業価値を守るCSR活動」と「企業価値を高めるCSR活動」の継続的な遂行には、トップダウンによるグループ

会社すみずみまでの理念共有が重要であり、そのためのガバナンスが確保されている必要があります。当社グループは、CSR活動を推進する最高意思決定機関として、社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置しています。「CSR推進委員会」は、当社の全取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成されており、定期的に年2回開催し、経営層による目標設定、評価、見直しを実施することでPDCAサイクルをスパイラルアップさせています。

サステナビリティ経営においても温室効果ガス(GHG)排出量削減は重要なテーマですが、当社は一般社団法人日本化学工業協会を通じて、1997年より「経団連環境自主行動計画※」、2013年より「経団連低炭素社会実行計画※」、2021年より「経団連カーボンニュートラル行動計画※」に参加しています。また、2022年4月に組織横断型の「GHG排出量削減ワーキンググループ」を設置し、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、2030年度のGHG排出削減量30%以上(2013年度対比)を目指して取り組んでいます。

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」の達成は、当社グループがサステナビリティ経営を目指すうえでの必須課題であり、長期ビジョンの戦略実行にあたり、人的資本は最も重要な経営資源です。新たに策定した人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」では、自律と成長を促し、能力を最大限発揮できる柔軟で効率的な働き方を通じて、価値創造と充実感を高める好循環をつくり出すことを目指しており、多様な価値観・強みを持つ従業員一人ひとりが最大限に力を発揮できるように、働きがいと誇りを持てる職場づくりに取り組んでいます。中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I～Ⅲ」によって、KPIを含めた目標達成を目指していますが、その目標を少しでも前倒しで達成すべく、グループ一丸となって施策の遂行に邁進してまいります。

※一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)主宰

企業価値の向上

事業環境の変化に強く、安定した収益を生み出す事業ポートフォリオへの変革
財務健全性に配慮し、成長投資と株主還元のバランスを重視した資本政策
経営指標(KPI)の達成

社会価値の向上

企業価値を守るCSR
・気候変動への対応と生物多様性の保全
・社会全体のステークホルダーへのより深い価値の提供
企業価値を高めるCSR
・サステナブルな社会の実現に向けた4つの分野のマテリアリティ(新たな価値の創造)

マテリアリティの考え方

日本曹達グループは、2020年5月、長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」、中期経営計画 2020-2022「かがくで、かがやく。Stage I」において、アグリカルチャー・ヘルスケア・環境・ICTの4分野について、持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値を向上させるためのマテリアリティ(重要課題)を新たに特定しました。マテリアリティの実効性を高める枠組みとして「企業価値を守るCSR」「企業価値を高めるCSR」のモニタリング機能を活用し、当社グループのマテリアリティへの取り組みの実効性を高めていきます。

■ マテリアリティの特定プロセス

長期ビジョンにおける持続的成長と適合性について議論を重ね、下記のステップによってマテリアリティを特定しました。

ステップ1	「メガトレンド」「リスク」と「機会」を抽出
ステップ2	社会の持続可能な発展および企業価値向上のためのマテリアリティを抽出
ステップ3	抽出したマテリアリティについて経営方針および事業戦略との適合性を確認
ステップ4	経営会議・取締役会で承認

マテリアリティ

企業価値を守るCSR※

社会の信頼に応える企業組織として、

「環境への取り組み」「社会活動」「ガバナンス」

3つの主要課題に取り組みます。

環境への取り組み

- 気候変動問題に取り組む
（「経団連カーボンニュートラル行動計画」に参加）
- 生物多様性の保全に取り組む
（森・水源地の保全活動の推進）

社会活動

- 消費者、取引先、地域社会との対話を推進し、適切に対応する
- ダイバーシティ、ワークライフバランス、キャリアプログラムを推進する
- 株主・投資家との建設的な対話と適時・適切な情報開示を実施する

ガバナンス

- コーポレート・ガバナンスの充実
（監査等委員会設置会社への移行）
- コンプライアンス経営を推進する
（体制の充実・適切な運用、教育実施）

P.36-61

※化学メーカーとしての当社グループのレスポンシブル・ケア活動（RC活動）が土台になります。

レスポンシブル・ケア活動

マネジメントシステム
および組織統治

環境保全

保安防災・BCP

労働安全衛生

物流安全・品質保証

化学品・製品安全

お客様とともに
（消費者課題）

従業員とともに
（人権・労働慣行）

取引先とともに
（公正な事業慣行）

株主・投資家とともに

地域社会とともに
（コミュニティ参画と開発
および社会との対話）

詳しくはESGデータ集2023 P.9-12、P.28-66

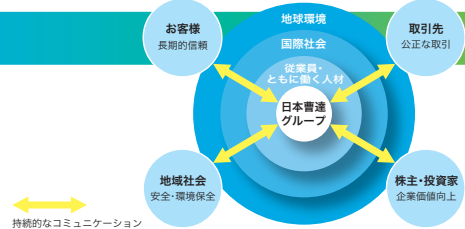


日本曹達グループの「CSR基本方針」では「企業価値を高めるCSR」として、「事業活動を通じ、社会の持続可能な発展に資する社会課題解決に貢献する。」と定め、製品を通じ貢献できるSDGsの達成に取り組んでいます。SDGsの課題を一企業ですべて達成することはできませんが、世界中の多くの企業が課題の解決に向けて、それぞれができることに取り組むことで持続可能な社会が実現できると信じています。

日本曹達のCSRの考え方についての詳細は、下記ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/>

ステークホルダー

日本曹達グループは、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会の方々など、あらゆるステークホルダーの皆様からの期待と信頼に応え、環境に配慮した事業活動を行うことを経営理念としています。社会の持続可能な発展に大きな役割を果たし、同時に、自らも発展を続けます。そして、日本曹達グループは21世紀の社会から求められる化学企業グループとして、これからも独創的な技術・製品を通じ、新たな価値を創造し、豊かな社会づくりに貢献していきます。

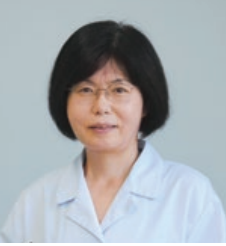


サステナビリティ推進現場より担当者メッセージ

日本曹達グループは、レスポンス・ケア活動を基盤としたサステナビリティ経営を長年、推進してきました。現場主導の取り組みをはじめ、これからも全社一丸となり取り組んでいきます。

小田原研究所

研究開発本部
小田原研究所
研究企画管理部
達城 幸子



小田原研究所は、毎年数値目標を掲げて継続的な環境負荷軽減に取り組んでいます。近年では、ボイラー燃料転換(灯油→都市ガス)による約10%のCO₂排出量削減や、研究プロセスの見直しによる約95%の有害ベンゼン使用量の削減(過去10年)を実現しました。今後も環境規制の変化に対応しながら、持続可能な社会の実現を目指します。

高岡工場

高岡工場
RC推進部
環境保全グループ
有島 真樹



高岡工場では、2017年から6年間にわたり産業廃棄物ゼロエミッション(産業廃棄物移動量に対する最終埋立処分量比率が2%以下)を達成していますが、循環型社会の実現に向けて、埋立比率0%の達成に挑戦しています。

そのためには、廃棄物の発生を抑制するとともに、廃棄物の物性を正確に把握し、適正にリサイクルしなければなりません。排出事業者の責務と役割を正しく認識し、これからもより一層、循環型社会の実現に向けて取り組んでいます。

千葉工場

千葉工場
RC・工務部
RC推進グループ
富賀見 利幸



千葉工場では、緑地確保の取り組みとして、引き込み線跡地を整備・緑化したほか、河津桜50本の植樹を実施し、2021年9月6日には県・市との緑化協定を締結するに至りました。また、千葉県の絶滅危惧種であるヒメコマツの保存サポーターとして2016年より参画し、地域の生物多様性保全にも継続的に取り組んでいます。

二本木工場

二本木工場
RC推進部
環境保全グループ
増村 剛志



二本木工場は、おいしい空気・おいしい水・おいしい米がある妙高山麓の自然豊かな位置に立地しています。そのような環境を未来につなげるため、工場の全部署が過去を振り返りながら目標を立て、全員参加で環境トラブルを発生させない活動に努めています。また、地域のクリーン活動への参加、地域の方との環境懇談を行っています。

これからも、地域とともに、空気も水も人もクリーンでいられる環境づくりに邁進していきます。

水島工場

水島工場
RC・工務課
RC推進チーム
武智 俊亮



水島工場では、劇毒物であるシアン化合物を取り扱う工場として、操業開始以来近隣環境へ悪影響を与えないことを第一に環境管理活動に取り組んでいます。

現在は、担当者の世代交代・技術の伝承が急務となっていますが、これまでの経験をしっかりと引き継ぎ、これからも環境異常、環境不適合ゼロを継続できるよう、RC活動に取り組んでいます。

日曹技能研修センター

日曹技能研修センター
所長
岩城 浩之



日曹技能研修センターでは、単に「規則だから」「決められていることだから」「前回もそうだったから」と盲目的に前例を踏襲するのではなく、「本来はどうあるべきなのか？」を一人ひとりが考える事こそ、職場を支え工場を支え、ひいては会社を支える(Sustain)原動力であるという考えのもと、講習参加者には常に問いかけ続ける講習を行っています。



環境戦略

地球温暖化や資源枯渇などの地球的課題の解決に向けて、産業構造の転換が進展しています。日本曹達グループは、事業活動による環境への影響を最小にするよう環境保全活動に取り組むとともに、新たな価値を化学の力で創造し、事業を継続的に発展させることで、サステナブルな社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

詳しくはESGデータ集2023 P.28-32

基本的姿勢

- ・環境汚染防止、法規制の遵守などへの取り組みを継続。
- ・事業活動に伴う環境負荷の低減(地球温暖化防止、廃棄物排出量と最終埋立処分量の削減)。
- ・環境負荷の低い製品およびプロセスの開発。
- ・環境マネジメントシステムを導入。生産性を維持しながらエネルギー使用量を削減。
- ・水資源の保全。
- ・生物多様性・生態系への影響の低減。

日本曹達グループの環境保全目標(2023年度 新中期活動目標)

	目標	取り組み
(1) 環境異常	発生件数ゼロ	環境影響評価によるリスク低減対策の実行 ヒューマンエラーによるトラブル防止対策の計画実施
(2) エネルギー		
① エネルギー原単位	① 年1%改善	① 省エネルギー目標を見据え、改善テーマの「設定」「実行」「評価」による確実な原単位改善の実施
② 物流エネルギー原単位	② 年1%改善	② 物流省エネルギー目標を見据え、改善テーマの「設定」「実行」「評価」による確実な原単位改善の実施
(3) 温室効果ガス排出量削減	日曹グループGHG排出量2025年度 20%以上削減 2030年度 30%以上削減(ともに対2013年度比) フロン使用機器からのフロン漏洩トラブル撲滅	削減目標を見据え、省エネルギー活動と連携した改善の実施 フロン使用機器定期点検、整備の実施
(4) 水資源の保全	水の資源のモニタリングを行い、効率的な水の利用を進める	事業所排水の水質維持・向上、水使用量の削減検討
(5) 産業廃棄物排出量削減		
① 最終埋立処分量	① 埋立処分量年3%削減	① 削減目標を見据え、改善テーマの「設定」「実行」「評価」による確実な原単位改善の実施
② ゼロエミッション	② ゼロエミッションの継続	② 最終埋立処分量および移動量削減による全事業場のゼロエミッション達成継続
③ 廃プラスチック類	③ 排出の抑制・再資源化などの推進	③ 排出の抑制・再資源化などの検討
(6) 大気への有害物質排出	年1%改善	有害物質排出削減対策の立案・実施
(7) 生物多様性・生態系への影響の低減	生物多様性・生態系への影響の低減に関する活動の継続	環境保全活動を通じて、環境負荷を低減し生物多様性の保全に寄与する。関係機関などとのコミュニケーションを通じて、生物多様性の拡充、連携、協力に努める

気候変動への対応

地球温暖化防止に向けた取り組みは、重要な課題です。日本曹達は、一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)が自主的に取り組んでいる「経団連カーボンニュートラル行動計画」に参加し、温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標達成に向け、省エネルギーを推進しています。また、中長期的な目標を策定し、「グループ全体で温室効果ガス排出量を2025年度までに2013年度比20%以上削減、2030年度までに2013年度比30%以上削減」としました。

エネルギー使用量、および温室効果ガス(GHG)排出量の削減

長期経年機器の高効率機器への更新、生産工程の合理化や省力化、節電対策など、エネルギーの使用に係る原単位の改善に取り組んでいます。また、環境省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」などを参考に、自社の活動による温室効果ガス排出(スコープ1、スコープ2)と自社の活動範囲外での間接的排出(スコープ3)について算出し、バリューチェーン全体での排出削減への取り組みを進めています。

再生可能エネルギーの活用

二本木工場では、河川から工業用水を取水し、返却する際の落差を利用して小水力発電を行っています。この電力は1940年の設置以来、工場の生産活動に有効に利用し、現在に至っています。今後も、再生可能エネルギーを安定的に生み出す、この発電所を大切に守っていきます。

物流部門における省エネルギーの推進

日本曹達は省エネ法の定める特定荷主として、毎年、経済産業省へ定期報告書および中長期計画書を届け出るとともに、エネルギーの使用に係る原単位の低減に取り組んでいます。従前からモーダルシフト、輸送容器の大型化による輸送回数の低減、物流経路の変更などの対策を実施し、物流面での効率化・環境負荷低減を図っています。また、モーダルシフトへの取り組みにおいて、2013年に国土交通省より「エコレールマーク」取り組み企業に認定されています。

TCFD提言に基づく情報開示

二酸化炭素(CO₂)などの温室効果ガス(GHG)の排出量削減は、国際社会が直面する共通の課題です。日本曹達グループは、早期の対策が必要であると認識しており、国際社会の一員としてGHG排出量の削減に取り組みます。また、地球温暖化による環境の変化や、その防止に向けた産業構造の変化が中長期にわたり当社グループの事業に与えるリスクと機会を把握し、事業を継続的に発展させることでサステナブルな社会の実現と企業価値の向上の両立を図ります。

当社グループは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明しています。また、「GHG排出量削減ワーキンググループ」を設置し、数値目標の設定や対策の検討、および対策結果の検証を推進しています。こちらでは、同提言の4つの開示推奨項目「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って、当社グループの気候変動問題への取り組みをご紹介します。



④ ガバナンス

社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、気候変動対応を含むCSR活動を推進する全社的な最高意思決定機関としています。「CSR推進委員会」は、日本曹達の全取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成され、定期的に年2回の委員会を開催し、経営層による目標設定、評価、見直しを実施することで継続的改善を図り、PDCAサイクルをスパイラルアップさせます。

④ 戦略

気候変動リスクに関して、炭素価格などの規制対応コストの増加による影響が大きいと判断しており、気候変動の評価指標として「GHG排出量」を選定しています。また、平均気温の上昇による

病虫害の増加に対応する農業や、水資源の保護につながる水処理剤、水素社会の実現に向けた水素製造・貯蔵関連技術など、環境に配慮した製品ニーズに応えるべく、開発に取り組んでいます。

■ 想定している気候変動リスクと機会

	種別	内容	顕在化時期	事業影響度
移行リスク	政策・法規制	炭素価格など各種規制対応コストの増加	中期	大
	技術	低炭素技術への移行のための投資・研究開発コストの増加	中期	中
	市場	ユーザー選考の変化による既存製品の需要の減少	中期	小
物理リスク	急性リスク	台風・洪水、渇水などの自然災害による生産への影響	短期	中
	慢性リスク	平均気温上昇による病虫害の増加や農作物の収量減少	中期～長期	大
		水資源確保の困難化	長期	小
機会	資源効率性	生産や輸送の高効率化によるエネルギーコストの削減	長期	中
	製品	病虫害の増加に対応する農業や環境配慮製品の需要の増加	中期	大
	市場	総合型病虫害・雑草管理(IPM)への対応	長期	中

④ リスク管理

リスクを所管する関連部署と協議のうえ、リスクの特定、影響度の評価および重要な要素の抽出を年1回行い、特定されたリスクに対する計画を策定します。この計画は、「CSR推進委員会」において経営層による点検、見直しを行い、企業全体の経営計画に組み入れます。

④ 指標と目標

気候変動の評価指標として「GHG排出量」を選定しています。また、「GHG排出量」としてスコープ1、2、3の実績を開示しています。当社グループは、GHG排出量(スコープ1、スコープ2)の削減目標を設定し、2025年度までに2013年度比で20%以上の削減、また

2030年度までに2013年度比で30%以上の削減を目指しています。2022年度のGHG排出量実績(日本曹達単体ベース スコープ1、スコープ2)は対2013年度比で25.1%の減少となりました。

詳しくはESGデータ集2023 P.80

④ 資源の有効活用・産業廃棄物の排出量削減

一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)が取り組んでいる「循環型社会形成自主行動計画」に参加し、産業廃棄物最終埋立処分量の削減目標達成に向けて、産業廃棄物の排出量削減を推進しています。

産業廃棄物の適正管理と産業廃棄物最終埋立処分量の削減

循環型社会の構築を目指した取り組みの一つとして、長期的に産業廃棄物の排出量そのものの削減を行う一方、産業廃棄物のリサイクルなどを進めることで、産業廃棄物最終埋立処分量を削減しています。

ゼロエミッション

日本曹達は、一昨年末で11年間継続してゼロエミッション※を達成

していましたが、昨年は、二本木工場での事業構造改革に伴う原材料の処分により増加しました。

※産業廃棄物移動量に対する産業廃棄物最終埋立処分量の比率が小さい状態。当社においては、埋立処分の比率が2%以下を「ゼロエミッション」と定義しています。

ポリ塩化ビフェニル(PCB)廃棄物

2016年に改正された「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法(PCB特別措置法)」に基づいて、日本曹達ではPCBを含有するコンデンサ、変圧器、水銀灯安定器などを各事業場で適正に保管・管理し、順次適正に処理を行っています。なお、高濃度PCB使用機器については、2023年1月にすべての該当機器の処理が完了しました。

④ 大気・水質の保全

大気汚染防止法および水質汚濁防止法などの最新の法規制動向を踏まえながら、PRTR制度対象物質排出量の削減、河川などへの有害物質排出量の削減など、さまざまな施策を実施し、大気と水質の保全に取り組んでいます。

PRTR制度対象物質排出量の削減

「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(PRTR制度)」で規定された、第一種指定化学物質の環境への排出削減に努めています。

有害大気汚染物質排出量の削減

大気汚染防止法に基づく優先取り組み物質で、一般社団法人日本化学工業協会(JCIA)が指定する自主管理12物質のうち、当社が現在扱っている6物質(クロロホルム、ジクロロメタン、1,2-ジクロロエタン、エチレンオキシド、1,3-ブタジエン、ベンゼン)について、排出削減に注力しています。

④ 生物多様性の保全

日本曹達では生産拠点がある地域を中心に、環境負荷の低減や、水資源の有効利用、大気・水質・土壌などの汚染防止対策に取り組んできました。近年では、生物多様性保全を重点課題に加え、各事業場で実施可能な活動を行っています。

酒匂川水系メダカの飼育(小田原研究所)

神奈川県小田原市では環境省により絶滅危惧Ⅱ類に指定されて

大気汚染物質排出量の削減

日本曹達では、大気汚染防止法により固定発生源からの排出が規制されている硫酸化合物(SO_x)、窒素酸化物(NO_x)、ばいじんについて、排出削減に努めています。

フロン排出抑制法への対応

フロン排出抑制法に対応するために、各事業場にて、専門知識を有する者による定期点検ならびに管理責任者による簡易点検、漏洩防止策などを順次実施しています。

河川などへの有害物質排出量の削減

日本曹達は、法規制値、および地元自治体との協定値を遵守するために、社内ですらに厳しい自主管理値を設け、汚染物質の監視、排水処理設備による浄化の徹底を図っています。

いるメダカの生息地と遺伝子を守り、次世代へと引き継いでいくために、1999年から「メダカのお父さん、お母さん里親制度」を実施し、保護活動を進めています。

最重要保護生物ヒメコマツの保護支援(千葉工場)

千葉工場では、千葉県の絶滅危惧種であるヒメコマツを2016年に譲り受け、ヒメコマツサポーターを継続しています。

④ 「日本曹達グループの森」を通じた環境保全活動への取り組み

創立100周年を機に、SDGs達成への貢献として緑と水源を守るための取り組みを始めています。発祥の地である新潟県上越市の「上越市くわどり市民の森」内に「日本曹達グループの森」を設け、生物多様性のある森づくりと環境保全に貢献するべく、公益社団法人国土緑化推進機構への寄付を継続しています。



「日本曹達グループの森」づくりの整備計画図面 すが池の水張り状況(2023年7月18日)



人材戦略

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」の達成に向けて企業価値の向上を推進するにあたり、人材は最も重要な経営資源の一つです。日本曹達グループは、多様な価値観・強みを持つ人材一人ひとりが最大限に力を発揮できるように、ダイバーシティの推進や人材育成、働きがいと誇りを持てる職場づくりに取り組んでいます。

詳しくはESGデータ集2023 P.52-56

基本的姿勢

- あらゆる人の尊厳と人権を尊重。
- 文化や慣習、価値観の多様性を理解し、差別につながる行為を一切行わない。
- 多様な人材が生き生きと育つ会社にするために、「ダイバーシティの推進」と「働きがいと誇りを持てる職場づくり」を重点テーマとし、人事制度や運用・システムを積極的に見直し、継続的に改善に努める。

人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」方針

社員一人ひとりが活き活きと活躍し、組織が活性化されることで、生産性と利益の向上を達成し、さらなる社員の活躍につながるという好循環をつくり出すべく、人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」を策定し、各種施策を推進しています。

人材育成においては「自律型人材の育成」を主軸として各種施

策の検討・実施を行っています。

さらに、社員が「柔軟で効率的な働き方を実践することにより、その能力を最大限に発揮すること」を掲げて、健康経営推進と併せて社内環境整備も進めています。

ダイバーシティの推進

グローバルで高い競争力を持ち、持続的に成長し続けるための重要戦略に位置づけているのがダイバーシティです。多様な人材一人ひとりが最大限に力を発揮し、環境変化を捉え、前向きな発想で業務に取り組める環境・組織づくりこそが、新たなイノベーション創出につながると考えています。

ダイバーシティ方針

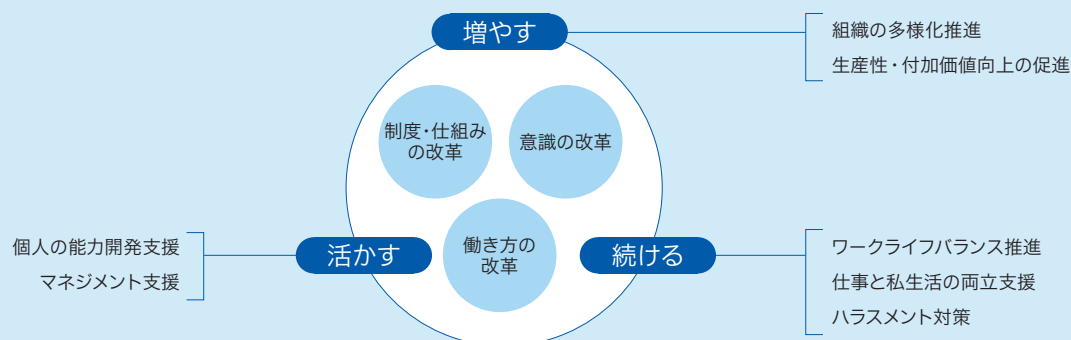
性別や年齢、国籍、人種、宗教、障がいの有無などに関係なく多様な人が集まり、いろいろな発想を出し合うことで企業を発展させていくために、ダイバーシティ方針を定めています。

日本曹達では、多様な価値観を持った企業集団こそ、新たなイノベーションを生み、グローバルな競争力を向上させる源泉と考え、

ダイバーシティの推進を重要な経営戦略として位置づけています。

その取り組みとして、多様な人材を活かす人事諸制度への転換、組織風土の改善、職場環境整備など、ハード・ソフト両面から基盤構築を行い、グローバルで意欲と能力のある人材が生き生きと輝き、持続的に成長・発展できる会社を目指します。

ダイバーシティ推進の3本柱



多様性の受容(女性・障がい者)

日本曹達では、性別や年齢、国籍、人種、宗教、障がいの有無、新卒・キャリア採用にかかわらず、多様な人材の採用を強化し、組織の多様化を進めています。価値観の異なる人の集団をつくることで、個々人の思考の幅や視点を変えるきっかけになると考えています。

多様な価値観を認め、個人と組織の力を高めるために、役員をはじめ各種階層でダイバーシティ研修を行い、意識変革を進めています。

詳しくはESGデータ集2023 P.54

女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定を取得

日本曹達では、2018年8月、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業に対して厚生労働大臣が認定する「えるぼし」認定を取得しました。本認定は、女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に関する行動計画を策定し、その旨の届出を行った企業のうち、取り組みの実施状況が優良な企業が認定を受けることができる制度です。当社は「採用」「労働時間」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の4項目において基準を満たし、3段階中2段階目の「えるぼし」認定を取得しました。行動計画では、ダイ

バーシティによる企業価値向上や持続的な成長を目指して、女性従業員の活躍につながる計画を策定し、実行しています。



「えるぼし」認定マーク
(認定段階2)

次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん認定」を取得

日本曹達では、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。仕事と私生活を両立しながら健康に働けるとともに、出産や育児・介護など生活の変化点においても就業を継続できる職場にするための取り組みを推進してきました。その取り組みの結果、

「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が認定する「くるみん」認定を2020年10月に取得しました。



企業価値向上に向けた人材の採用・育成戦略

採用活動の強化

日本曹達の次世代を見据え、過去の経験にとらわれることなく、多様な価値観を持った従業員が切磋琢磨し合える環境を築くため、採用活動の強化を図っています。新卒採用では、当社ウェブサイトにおける女性従業員の紹介や、オンライン説明会などにおい

て丁寧な質疑応答を心がけることで、性別・国籍にかかわらず、多くの方に当社への理解を深めていただけるよう取り組みを行っています。あわせて、キャリア採用、障がい者採用など、今後も多様な人材の雇用機会拡大を進めていきます。

人材育成

職群や職級にかかわらず、当社人材像のあるべき姿として、社員それぞれが「自律し、主体的に学び、考え、行動すること」を掲げています。それを主軸に、女性社員の増加など人員構成の変化や、ベテラン層から次世代への円滑な交代、また働き方やキャリアに対する考え方の多様化に対応するべく、各種施策の検討・実施を行っています。

従来のOJT教育や各種階層別研修、自己啓発支援だけでなく、近年では基幹職を対象とした複線型人事制度の導入(適性を考慮したリーダー・エキスパートのコース分け)やキャリア開発支援制度(自己分析支援、人事および上司との面談、キャリア研修)、上位職級への早期抜擢制度、製造現場社員を対象とした「日曹技能研修センター」の設立(安全かつ生産性が高い製造現場の運営ができる人材の育成を目的とする)なども実施しています。

■ 教育体系（階層別研修）

階層	階層別研修	キャリア開発支援	自己啓発支援		
経営層	役員研修				
管理職	3等級研修		e-Learning	通信教育	語学教育
	2等級研修				
	1等級研修				
準主幹職	準主幹職研修				ビジネス スキル 取得支援 外部機関 への派遣
一般		キャリア研修アドバンス（入社10年目）			
	フォローアップ研修	キャリア研修ベーシック（入社5年目）			
新入社員		チューター指導（専門系） 事業場実習（管理系）			
	入社時研修				

④ 次世代への技術伝承

製造系新入社員向け体系的研修として、技術伝承や安全かつ生産性が高い製造現場の運営ができる人材の育成を目指し、2015年度に高岡工場で「日曹高岡アカデミー」をスタートしました。

研修の特徴は体験と体感。安全性を担保したうえで、高所からの落下や不適当なボルト締めによる水やガスの漏れなど、机上では得られない体感教育を行います。現場でのOJTでは許されない

危険や失敗を身をもって感じることで、作業の正確性や安全意識が向上し、日々の業務に活かされています。

2019年度から2ヵ年計画で教育施設および安全体感装置の拡充を図り、2021年4月に「日曹技能研修センター」を開設しました。さらなる安全感度向上のため、製造系新入社員以外の幅広い階層にも教育を実施し、人材育成に取り組んでいきます。

働きがいと誇りを持てる職場づくり

従業員一人ひとりが働きがいを感じ、能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに積極的に取り組んでいます。従業員の成長を支援し、自律的なキャリア形成を促しつつ、仕事と私生活との両立を支援するためにはどのような制度や職場環境が望ましいか、労働組合などを通じて職場の声を収集し、残業時間の削減などその対策を講じるとともに、管理職についても効率的な働き方ができるよう振り返りの機会を設けることで、よりよい職場環境の構築を目指しています。

④ デジタルトランスフォーメーションによる働き方改革の推進

2022年4月より「デジタル推進部」を設置し、デジタルの活用による製造・研究技術の高度化や、全社業務の効率化などを総合的に推進しています。研究開発においては、電子実験ノートの運用とマテリアルズ・インフォマティクスにおいてAI（人工知能）化を推進し、新製品開発のスピード向上に取り組んでいます。生産技術においては、予兆管理による設備保全、デジタル技術を活用した生産要員の効率化、ビッグデータを活用した安定操業に取り組んでいます。また、これらに対応できるデータサイエンティストやDXを推進する人材の育成も積極的に進めています。

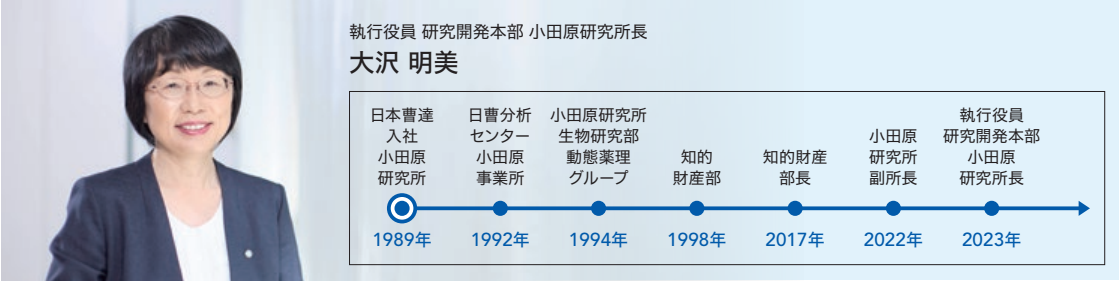
日本曹達グループ長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」では、総合的ワークスタイル変革の一環として、働きがいを感じ、能

力を最大限に発揮することができる職場環境づくりを推進しています。本社・営業所（一部を除く）では、2022年から在宅勤務制度の導入にあわせて、ペーパーレスの推進やフリーアドレス化に取り組み、オフィス面積削減の実現などオフィス環境を充実させてきました。このようなワークスタイルの変革が定着した中、2023年11月末の本社オフィスの移転を決定しました。働きやすく効率よくデザインされたオフィス空間に変容させることで、想像力を高めつつ、生産性の向上と役職員の一体感のさらなる醸成を図ります。

今後もデジタルの活用による業務の効率化と、個人のワークライフバランスの両面から取り組み、働き方改革を推進していきます。

TOPICS

ダイバーシティ推進による働きがいと誇り



多様性を大切にし、対話を重ねる。
対話から生まれる新たな価値観、対話を通じた多様性の理解を重視しています

2023年、執行役員に就任しました。入社して34年、振り返ればさまざまな経験をさせていただき、そこで感じたことは、自分と異なる考え方を取り入れることは重要であり、相手の話をよく聞くことが大切だということです。

最初の配属は小田原研究所で、農業の探索を担当していました。当時は、生物部門や合成部門の課題を解決するためのソリューションの提供に取り組んでいました。他部署との連携や、新たな試みにも挑戦できる機会があったことは、何よりも代え難い経験です。その後、知的財産部に異動したのですが、初めて経験した特許侵害訴訟では、未経験ながらもチームの協力で乗り越えることができました。この時期は、殺虫剤「モスピラン」の海外での模倣品が増えていたこともあり、訴訟によって侵害行為の差し止めを行っていました。現地の弁護士と意見を交えるのですが、海外ということ

もあり、文化が異なるので意思疎通の大切さをあらためて学べたと思っています。その後、知的財産部長を拝命した際も、前任者はアグレッシブなリーダー型だったのですが、自分は部下とのコミュニケーションを重ねるマネジメントに徹し、一緒に仕事をしていくチームを築きました。

近年、ダイバーシティの推進が注目されており、一般的には性別や国籍といった大枠な考えになりがちです。しかしながら、人それぞれの背景が違えば価値観も違っており、各々の多様な価値観を尊重するのが私の考えるダイバーシティで、働きやすさや挑戦につながればと考えています。現在は、小田原研究所長に就任し、在籍する研究員との対話を深めています。従業員がやりがいのある仕事をすることが結局は最も効率的だと考えますので、これまで培ってきた対話スタイルで、働きがいあふれる職場にしていきたいと思っています。



グローバルな強みを活かしながら、新たな経験を積む仕事に誇りを感じています

私はブラジル出身で、日本で農学博士課程を修了後、2018年4月に当社に入社しました。最初の3年間は榛原フィールドリサーチセンターおよび小田原研究所で生物評価研究の業務に携わっていました。現在は本社の農業化学品事業部開発部に所属しています。国内外の除草剤開発業務を担当しており、これまで狭い研究の世界しか知らなかった自分にとっては、新たな価値観に触れ視野を広げるよい機会となっています。先輩社員も丁寧に仕事を教えてくださるので、非常にコミュニケーションが活発です。さまざまな専門性を持った方がおり、日々学ぶことが多く、刺激を受けて

います。海外とのやりとりや海外出張もあるため、語学力（日本語・英語・ポルトガル語）も活かしながらやりがいのある仕事だと感じています。また、当社では在宅勤務と時差出勤制度により個人の生産性を高める仕組みがあり、ワークライフバランスの観点からも充実しているところが魅力的です。今後さらなる多様な人材登用の加速によって、異なるバックグラウンドを持つ人々が集まり、創造性を高め、組織の成長とともに一個人がよりかがやける職場となることに期待しています。外国人従業員として、今後も自分が持っている経験を活かし、誇りを持って会社に貢献していきたいです。



サプライチェーンマネジメント

日本曹達グループは、健全な企業活動を実行するための遵守事項などを「日曹グループ行動規範」として定め、法令遵守の徹底に努めています。また、国際社会の一員として公正・公平な取引を実施するとともに、取引先との建設的な対話をもとに、環境や社会に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

詳しくはESGデータ集2023 P.57-58

基本的姿勢

- ・取引先の皆様に対し、良識と誠実さを持って接し、公正かつ公平な取引を基本とします。
- ・原材料調達などの購買活動においては、「購買方針」を定め、安定的な信頼関係の構築を図ります。

CSR調達活動の推進

購買窓口となる商社からの情報収集や、当社各工場の品質管理部門とともに実地監査を実施するなど、製造元から納入場所までの化学品の取り扱い時における安全性や環境・社会への影響を確認しながら購買活動を行っています。

多元的な情報交換を通じて、取引先の皆様との相互発展的な関係づくりを進め、日本曹達グループの購買方針の理解と協力を仰ぎながら、サステナブルな調達を目指しています。

社会・環境に配慮したサプライチェーンの構築

サステナビリティの観点から、当社が調達している主要な天然資源原料である工業塩とパルプについて、取引先へのモニタリング(書面または現地調査)により、下記の項目の確認を実施しています。

- | | |
|---|---|
| ① 法令・社会規範の遵守と公正な取引
(ア)関連諸法令と社会規範を遵守すること
(イ)接待・贈答に関する社内規程を遵守し、贈収賄などの腐敗を防止すること
(ウ)取引上の機密情報・個人情報を適切に管理すること | ③ 社会への配慮
(ア)地域社会との共生を図り、社会貢献に努めること |
| ② 環境への配慮
(ア)自然生態系と地球環境・地域環境を保全すること
(イ)環境汚染を予防すること
(ウ)温室効果ガス(GHG)の削減や気候変動への対応を推進すること
(エ)省資源・省エネルギーを推進すること
(オ)廃棄物を削減すること | ④ 人権の擁護、労働者の権利保護への配慮
(ア)安全で衛生的な職場環境を確保すること
(イ)児童労働・強制労働や差別を撤廃すること
(ウ)適切な賃金・労働時間の管理など、労働者の権利を尊重すること |
| | ⑤ 原料のトレーサビリティの確保
(ア)違法採取・違法伐採によるものでないこと
(イ)原料をめぐる重大な社会的紛争がないこと |

日本曹達は、購入先と原材料の購入仕様書を締結する際に、ISO9001や14001の取得状況、紛争鉱物使用有無^{*1}、作業者の健康管理の観点から原材料の取り扱い場所で自主的に設けている管理濃度などをもとに、原材料そのものやその調達活動が、環境・社会面に与える影響を確認しています。

また、環境・安全・健康面への影響から規制対象となる化学物質などサプライチェーン全体で共有すべき情報の円滑な授受を図り、購入先へchemSHERPA^{*2}のフォーマットに基づく含有物質情報の提供も要請しています。

^{*1} 責任ある鉱物イニシアチブResponsible Minerals Initiative(RMI)が作成・提供する紛争鉱物報告テンプレートConflict Minerals Reporting Template(CMRT)を用いて確認しています。

^{*2} chemSHERPA:産業競争力の向上に向け、アーティクル(部品や成形品)が含有する化学物質等の情報を適切に管理し、サプライチェーンの中で円滑に開示・伝達するためにアーティクルマネジメント推進協議会Joint Article Management Promotion-consortium(JAMP)が推進するフォーマット



保安防災

日本曹達グループは、安全で安定した生産活動の継続と製品・サービスの安定供給が事業活動の基本と考えており、保安防災活動を推進しています。また、万が一の災害など緊急事態においても迅速に復旧し、生産活動を再開できるよう、BCP(事業継続計画)の継続的改善に取り組み、安定供給に向けた体制を強化しています。

詳しくはESGデータ集2023 P.33-38

基本的姿勢

- ・各製造事業場にて、設備の定期点検、修理更新工事、操業オペレーター教育を実施。
- ・事故や災害を想定した訓練・教育を継続し、危機管理体制を強化。
- ・設備の新設、改良工事の際には、社内専門家による安全性の検証を実施。外部専門家による定期的な防災診断も受審。
- ・大地震などの自然災害をはじめ、甚大な被害をもたらす危機が発生した場合を想定し、BCPの定期的な見直しと改善を実施。

リスク管理

保安防災リスクアセスメント	設備・機械、製造プロセスの保安防災リスクアセスメントによるリスク評価を行っています。抽出された課題に優先順位をつけ、設備保全や点検などの対策を順次実施しています。
危機管理体制の整備	事故や災害を未然に防止することを最優先としています。一方、万が一の事故や災害など、緊急時に備えた危機管理体制を整えており、定期的な訓練などで整備状況を確認しています。
緊急対応への行動基準	災害や事故の発生時に、迅速かつ適切に連絡、処置、指揮を行えるように行動基準を定め、定期的に見直しで改定を行うとともに、訓練でその効果を確認しています。

安全管理

プラントの安全を確認する安全監査

設備の新設、改良工事などにおいてプロセス上の安全を確保するため、責任者および社内専門家による安全審査・監査を行い、安全・環境・品質などの側面からの設備や操業内容の検証を行っ

ています。

製造系グループ会社の設備については、レスポンシブル・ケア(RC)定期監査において製造設備の管理状況を監査し、保安防災の改善活動につなげています。

防災教育と訓練

従業員の安全確保のための知識、スキル習得を目的に、さまざまな保安防災教育、訓練を実施しています。今後も「重大設備災害ゼロ」を目標に、さらなるレベル向上を目指した保安防災活動を推進していきます。

集合研修

各部署ではCSR活動計画に従い、定期的な教育や訓練を実施しています。新入社員に対しては、安全や基本的作業に関する新入社員教育を行っています。さらに、新入社員以外の幅広い階層にも教育を拡大し、安全感度の向上に努めています。

地域と一体になった防災体制

定期的な防災訓練の中で、近隣工場や自治体と一体になった共同防災訓練を行っています。地域ごとに異なる環境や実態に合わせた災害状況を想定することで、現実 に即した内容で防災訓練を実施しています。

BCP

大地震などの自然災害、あるいは当事業場に甚大な被害をもたらす危機が発生した場合を想定し、地域住民と従業員、協力会社従業員、派遣従業員の安全確保を当社の社会的使命として、BCPの方針を次のように定めています。

- ① 従業員、協力会社従業員、派遣従業員とその家族の安否確認、安全確保ならびに、事業場のある地域住民の安全確保を最優先する。
- ② 社会・地域に貢献するという意識を全社で共有する。
- ③ 被災した本社、工場、研究所、営業所の保全を図る。
- ④ 保全活動に携わる従業員、協力会社従業員、派遣従業員が自律的に行動することができる仕組みを構築する。

お客様のご要望に応じた製品供給継続

日本曹達は、自然災害などの危機が発生した際、安全の確保と同時に、製品がお客様のご要望どおりに供給できることをBCPの目的としています。この目的達成のため、PDCAサイクルによる改善をスパイラルアップさせていきます。



労働安全衛生

日本曹達グループは、「人」こそが企業の競争力を高め、持続的成長をもたらす最も重要な経営資源であると考えています。一人ひとりが意欲を持ち、活力ある職場を実現するために、労働災害・健康障がい

の防止に取り組むとともに、従業員とその家族が体と心の両面において健康を保持・増進できるように、健康経営に取り組んでいます。

詳しくはESGデータ集2023 P.39-43

基本的姿勢

- 労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)を導入し、リスクアセスメントを実施。ISO45001の認証を取得。
- 労働災害ゼロを目標に、安全衛生活動の計画、実施、見直し、改善(PDCA)を継続的に実施。
- 従業員の健康の保持・増進については、診断結果に基づいた健康指導と私傷病削減活動を継続実施。
- メンタルヘルスケアでは、ストレスチェックの実施とともに、専門スタッフとの相談窓口を設置。適切な対応を行える体制を構築し、運用。

リスクアセスメントの実施

労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)で定めたPDCAサイクルを回し、掲げた目標の達成度とパフォーマンスを組織的に改善しています。OSHMSとレスポンスブル・ケア活動(RC活動)を効果的に統合するために、OSHMSのリスクアセスメントにも

力を入れています。各事業場では、労働災害リスクを定期的に抽出・評価し、そのリスクが許容できないレベルにある場合には、許容可能なレベルまで低減する取り組みを行っています。

労働災害防止への取り組み

安全衛生委員会の設置

日本曹達は、労働安全衛生法第19条に基づき、安全衛生委員会を各事業場に設置して毎月開催し、労働災害・健康障がいの防止、健康の保持・増進を図っています。これに加えて、各部門・事業場の安全衛生担当者を委員とする中央安全衛生委員会を設置し、本社RC推進部長を委員長として原則年2回開催しています。管理職のみならず労働組合、健康保険組合を交え、幅広い意見を交換しながら労働環境の改善に取り組んでいます。

労働災害リスクそのものを低減する活動

OSHMSで掲げる活動計画などを中心に、ヒヤリハット抽出によるリスク低減や、他事業場・他社の災害事例をもとにしたリスク低減を行っています。また、新たなプラントの建設や増設時には、安全審査・監査を義務づけ、試運転に入る前に災害リスクを許容可能なレベルまで低減しています。

健康経営の実施

日本曹達では、健康の保持・増進を重要な経営課題と位置づけています。2023年3月、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」に6年連続で認定されました。当社は、健康保険組合や労働組合とともに、従業員とその家族の心と体の健康増進に向けた取り組みを推進しています。



物流安全・品質保証

日本曹達グループは、製品がお客様へ安全に安定して納入されるよう、製品流通に関するリスクを低減し、物流事故の未然防止を図っています。また、高品質な製品・サービスをお客様が安全・安心にご使用いただける環境を提供することで、顧客満足度の向上を図っています。

詳しくはESGデータ集2023 P.44-45

基本的姿勢

- 製品輸送に関する危険・有害性・輸送途上の事故リスクを低減。お客様をはじめ、流通過程に携わる関係者や地域住民の安全と環境を守る。
- 品質の高い製品を安全・安心かつ安定してご使用いただける情報を提供。

物流安全・品質保証

危険物の安全輸送対策

・物流リスクアセスメント

製品をお届けする際のフォークリフトでの積み出しや積み下ろし、積み替え作業、トラック輸送中での交通事故により作業員や製品が災害に遭わないよう、さまざまな観点からリスクを抽出し、リスクの低減に努めています。

・イエローカード※1および容器イエローカード(製品ラベル)※2の推進

危険物に該当する製品を中心に、イエローカードおよび容器イエローカードの活用を推進しています。また、製品ラベルには法律改正などの最新情報を適宜反映させており、GHS※3対応、適切なピクトグラムの使用など、万が一の災害時でも被害の拡大を防ぎ、迅速な対応を行うことができるように、製品ラベルの改定を常に実施しています。

バリューチェーンの物流安全

・納入先設備への改善提案

お客様の製品受入設備において、運送会社およびお客様の作業者の安全性確保に問題がある、あるいは異物の混入や漏洩などの

危険が潜んでいるなどと考えられる場合は、改善提案を行わせていただき、災害・事故の未然防止に努めています。

品質管理の取り組み

・品質リスクアセスメント・製品クレームゼロへの挑戦

製品クレームの再発防止、さらに未然防止を目的として、品質リスクアセスメントに積極的に取り組んでいます。各製造現場から品質に関するリスクを抽出し、特に危険度の高いA・Bランクのリスクを低減する活動を続けています。従業員へのヒューマンエラー防止教育などとあわせて、製品クレームの削減に取り組んでいます。

※1 緊急連絡カードともいい、製品の輸送時に漏洩・火災・爆発などが生じた際、運転手や消防・警察など関係者が取るべき処置や緊急連絡先を記載した黄色いカードを指します。毒物および劇物取締法などで交付と携行が義務づけられています。

※2 容器に貼付するラベルに国連番号・応急措置指針番号を書き加えたもの。

※3 GHS(Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals): 国際連合経済社会理事会で合意された化学品の分類および表示に関する世界調和システム。化学品の危険有害性に関する国際的な危険有害性分類基準と表示方法(製品ラベルとSDS※)に関するシステムを指します。



化学品・製品安全

日本曹達グループは、化学物質と製品の危険性・有害性が及ぼす環境・安全・健康面への影響に配慮し、製品安全に関する国内外の諸法令や各種の指針、その他の規範を遵守するとともに、地域的・社会的な要請に基づく規制にも対応し、お客様と社会からの信頼を維持・確保。社会から信頼される企業であり続けることで、サステナブルな事業活動を実現しています。

詳しくはESGデータ集2023 P.46-48

基本的姿勢

- 化学物質および製品の危険性・有害性によってもたらされる環境・安全・健康面への影響に配慮して、国内法規制、国際基準、条約などを遵守。
- 法律などには含まれない社会的な要請に基づく規制にも対応し、お客様と社会からの信頼を維持・確保。
- 化学物質の安全管理を実現するための具体的な活動として、化学品・製品安全についての活動および定期教育を実施。

化学品安全・製品安全

化学物質管理システムによる化学物質の管理強化・法規制への対応

SDS、イエローカードは化学物質管理システムを導入し作成しています。このシステムにより、化学物質の管理強化を行っています。日本および海外の法改正に対応するため、SDS、イエローカードの制定・改定を実施しています。日本国内だけでなく、欧州、米国、中国、台湾、韓国、東南アジア、トルコなど海外向けのSDSと製品ラベルのGHS化にも対応しています。2021年度は和文SDS

を日本産業規格(JIS)改訂版へ移行するため、化学物質管理システムの改修を実施し、担当事業場で説明会を行いました。また、改定猶予期限である2022年5月24日までに和文SDSをJIS改訂版へ移行しました。

※SDS(Safety Data Sheet): 安全データシート。化学物質・製品名・供給者・危険有害性・安全上の予防措置・緊急時対応などに関する情報を記載した文書。



地域社会との関わり・社会との対話

日本曹達グループは、企業市民として地域社会と共生し持続的な発展を実現するために、積極的にコミュニティに参画し、意見交換やさまざまな社会貢献活動を行っています。地域社会の皆様との対話では、環境・安全・健康に関するさまざまな地域社会のニーズや価値観について理解を深め、よりよい事業活動の推進に役立てています。

詳しくはESGデータ集2023 P.61-66

基本的姿勢

- 「事業を通じて社会の持続可能な発展に貢献する」との考え方にに基づき、「地球環境としての課題解決への貢献」「地域との共生」「地域発展への貢献」という観点からの社会貢献活動を推進。
- 各事業場、グループ会社において、地域のニーズに沿ったさまざまな活動を展開し、地域の皆様との良好な関係を構築。

地域との共生

地域雇用への貢献

日本曹達は全国の事業場を通じて、各地域における雇用機会創出に貢献しています。

また、仕事と私生活の両立と働きがいが高めるために、労働組合と対話しながら時勢に合った労働条件を構築しています。こうした方針により、当社の標準最低給与は、全地域で継続して法定最低賃金を上回るのみならず、地域所得水準の向上にも寄与しています。

地域清掃活動への参加

企業市民としての役割・責任を果たすため、事業場周辺の地域清掃活動を定期的 to実施しています。地域のエコウォークやごみ一掃キャンペーンなど、地域住民の皆様とともに実施する地域清掃活動にも積極的に参加しています。

地域社会との対話

事業場のある地域の皆様との地域懇談会や、工場・研究所見学会などを定期的 to実施して、CSR活動に関する情報をお伝えし、意見交換を行っています。

日本曹達の主な社会貢献活動

日本曹達は、地域との共生、地域の発展の観点から社会貢献活動を行っています。各事業場では、地域のニーズに合わせた多様な活動を展開し、地域の皆様との良好な関係構築に努めています。2023年3月には、持続可能な農業にとともに取り組み、地域の発展に貢献したいという思いから、全国有数の柑橘産地である愛媛県宇和島市の柑橘産業とその課題に対する事業へ「企業版ふるさと納税」を活用した寄付(3,000万円)を行いました。

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーの皆様との対話を通じて、社会のニーズや価値観への理解を深め、地域の皆様の期待にお応えする事業活動を推進していくために、ステークホルダーエンゲージメントに取り組んでいます。

日本政策投資銀行による
DBJ環境格付
2019年度 最高ランク

SOMPOサステナビリティ・
インデックス
の構成銘柄に3年連続で選定

FTSE Blossom Japan Index
およびFTSE Blossom Japan
Sector Relative Indexの
構成銘柄に選定

新富士化成業(株)が、
EcoVadis社の
サステナビリティ調査で
「プラチナ」評価を獲得



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス ハイライト

取締役	監査等委員である取締役	社外取締役	女性取締役	
7名 (平均在任期間1.57年)	3名	5名 (50.0%)	2名 (20.0%)	
指名・報酬 諮問委員会	取締役会 開催回数	監査等委員会 開催回数	経営会議 開催回数	投資家との 対話延べ人数
4名 (社長および社外取締役3名)	22回	15回	35回	331名

基本的な考え方

当社は、法令を遵守し健全で透明な企業経営を行うことを基本に、「化学」を通じ優れた製品を提供することにより社会の発展に貢献するとともに、お客様、株主・投資家、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーからの期待と信頼に応え、また、環境に配慮した事業活動を行うことを経営理念としています。

この理念のもと、当社は独自の特色ある技術の活用により高付加価値製品の開発を進め、グローバルな視野で化学を中心に事業を展開する技術指向型の企業グループを目指しています。

この経営理念を実現し、急激な経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するためには、コーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題であると認識しています。

▶コーポレートガバナンス報告書 https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/pdf/governance_report.pdf

ガバナンス強化の歴史

ガバナンス強化の狙い

- 経営監督機能の強化と業務遂行の機動性向上
- 取締役の多様性の向上
- 経営の透明性・公正性の強化
- 法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動の徹底

2013年3月期 CSR推進委員会を設置
役員退職慰労金制度を廃止

2014年3月期 執行役員制度を導入(取締役を14名から7名に減員)
社外取締役1名選任

2016年3月期 社外取締役2名選任(1名増員、うち1名女性)
取締役会の実効性評価を開始

2017年3月期 役員報酬制度の見直し(業績連動型株式報酬制度(BBT)導入)

2018年3月期 報酬諮問委員会を設置

2019年3月期 指名・報酬諮問委員会を設置
取締役会の実効性評価に外部機関を活用

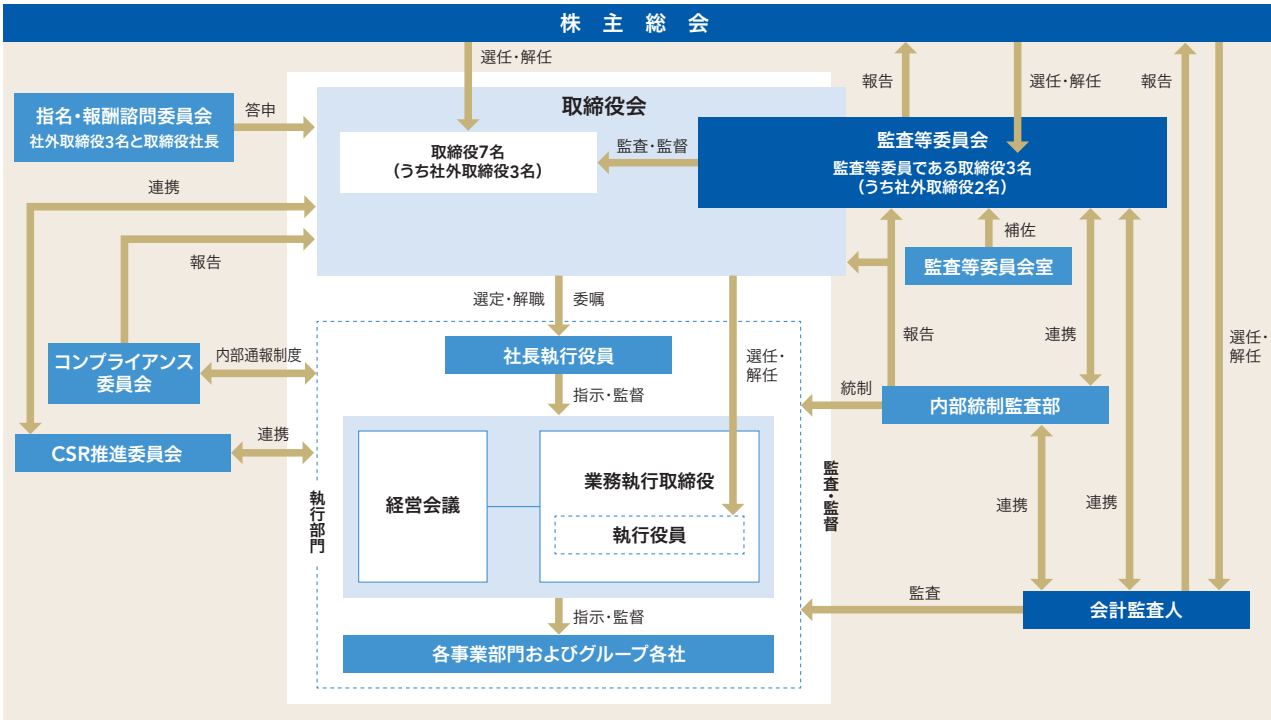
2021年3月期 監査等委員会設置会社へ移行

2023年3月期 役員報酬制度の見直し(譲渡制限付株式報酬制度(RS)導入)

④ コーポレート・ガバナンスの体制

日本曹達グループは、「コーポレートガバナンス・コード」に則り、受託者責任を十分に自覚し、コーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいます。

■ コーポレート・ガバナンス体制図



株主総会

毎年6月に開催する定時株主総会を、株主の皆様と直接対話するための重要な機会と位置づけています。株主の皆様に、株主総会における報告事項と決議事項を十分にご検討いただけるよう、株主総会招集通知を早期発送しています。

また、株主総会招集通知の発送に先んじて、日本曹達ウェブサイトや東京証券取引所ウェブサイトに発送前開示を行っています。議決権の行使にあたっては、書面による行使に加え、インターネットによる行使を可能としています。

取締役会

法令・定款で定められた事項および「取締役会規則」で定められた経営上の重要な(一定金額以上など明確な基準に基づく)意思決定、ならびに各取締役の業務執行の監督を行います。取締役(監査等委員である取締役を除く)の任期は、環境変化に迅速に対応でき、かつ経営責任および業務執行責任を明確化するために1年としています。

監査等委員会

監査等委員である取締役については、3名のうち2名を社外取締役としています。監査等委員である取締役は、経営会議などに出席するほか、重要な書類(稟議書)などを閲覧し、重要な事項については担当取締役・執行役員や担当部署あるいは当該子会社などから直接説明を受けるなど、グループ全体にわたり会社情報の発生について正確な把握に努め、関係部署の対処・対応と内部統制が適法・適正に執行されているかを監視・検証しています。これに加え、特に財務諸表などの信頼性の確保に関しては、会計監査人から定期的に報告を受け、また一部の実地監査に立ち会うなど密接な連携を図ることで対応しています。

指名・報酬諮問委員会

役員人事(後継者育成計画を含む)および役員報酬の公平性と客観性を高めるため、社外取締役3名と取締役社長で構成する独立性・実効性を備えた指名・報酬諮問委員会を設置し、役員の人事および報酬について取締役会に対して助言・提言を行うこととしています。

経営会議

「経営会議運営規則」に基づき、社長、執行役員である取締役および社長が出席を要請した者をもって構成される経営会議(原則週1回開催)で、取締役会審議事項以外の重要な業務執行の審議を行い、迅速な意思決定に努めています。

コンプライアンス委員会

グループ全体に対して「法令遵守・企業倫理」に基づく企業行動の徹底を図ることを目的に、社長直轄のコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、役員からなる委員とともに、各部門・事業場およびグループ会社それぞれコンプライアンス担当者を配置することで構成しています。

CSR推進委員会

社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、レスポンシブル・ケアを含むCSR活動を推進する全社的な最高意思決定機関としています。「CSR推進委員会」は、日本曹達の実取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成され、定期的に年2回開催し、経営層による目標設定、評価、見直しを実施することで継続的改善を図り、PDCAサイクルをスパイラルアップさせます。

⑤ 取締役の指名方針

取締役候補者の指名および経営陣幹部の選解任については、指名・報酬諮問委員会の助言・提言を踏まえ、取締役会の決議をもって決定しています。また、監査等委員である取締役候補者については、監査等委員会の同意を得たうえ、取締役会で決定します。取締役候補者・経営陣幹部については、

- (1) 豊かな業務経験を有すること
- (2) 経営感覚が優れていること
- (3) 指導力、統率力、行動力および企画力に優れていること
- (4) ふさわしい人格、識見を有すること
- (5) 心身ともに健康であること

⑥ 社外取締役について

日本曹達では、独立性の高い社外取締役5名(うち2名は監査等委員である取締役)体制とし、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するよう取締役会の充実に図っています。また、独立社外取締役について、会社法および東京証券取引所の独

を基準にそれぞれの責務にふさわしい人物を選任しています。

また、社外取締役の候補者については、会社法および東京証券取引所の独立性に関する要件を基本に、加えて、当社の経営に対して建設的で率直な意見を期待できる専門性と豊富な経験を有する人材を選任することとしています。

経営陣幹部の職務執行に不正または重大な法令もしくは定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合には、その役職を解任します。

- (1) 当社または当社子会社を主要な取引先とする者またはその業務執行者

(2) 当社または当社子会社の主要な取引先またはその業務執行者

(3) 当社または当社子会社から、役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士または弁護士などの専門家

(4) 過去1年間に於いて、上記(1)から(3)のいずれかに該当していた者
- (5) 次に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族

1. 左記(1)から(4)までに該当する者

2. 現在または過去1年間に於いて当社または当社子会社の業務執行者であった者

3. 現在または過去1年間に於いて当社または当社子会社の非業務執行取締役であった者

⑦ スキルマトリクス

当社グループは長期ビジョン(2021年3月期～2030年3月期)において、「新たな価値を化学の力で創造し、『社会への貢献』を通じ『企業価値の向上』を実現する。」というミッションを掲げています。このミッションの実現に向けて、基本戦略・資本政策・サステナビリティ経営の実践における経営戦略などの重要事項の意思決定および職務執行の監督を適切かつ迅速に実施するという観点から、取締役会が全体として備えるべきスキルを以下のとおりとしました。

なお、取締役会が全体として備えるべきスキルは、外部環境や当社の状況の変化に応じて適宜見直しを行うものとします。

取締役				専門性および経験						
氏名	性別	役職	取締役在任期間	企業経営	財務・会計	事業戦略・ポートフォリオ	研究開発・生産技術	国際性	ESG・サステナビリティ	法務・リスクマネジメント
阿賀 英司	男	取締役社長(代表取締役)	3年	●		●		●		
渡辺 敦夫	男	取締役常務執行役員	1年				●		●	
笹部 理	男	取締役常務執行役員	2年		●	●				
清水 修	男	取締役執行役員	1年		●			●	●	
土屋 光章 社外独立	男	取締役	3年	●	●					
渡瀬 有子 社外独立	女	取締役	1年		●	●		●		
明賀 孝仁 社外独立	男	取締役	新任	●			●		●	
堀 信之	男	取締役監査等委員(常勤)	1年		●					●
脇 陽子 社外独立	女	取締役監査等委員	3年							●
吉田 波也人 社外独立	男	取締役監査等委員	1年		●					●

役員報酬について

決定方針

日本曹達の役員報酬は、世間水準および会社業績や従業員給与とのバランスを考慮して決定しています。報酬の総額については、2020年6月26日開催の第151回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く）は年額350百万円以内、監査等委員である取締役の報酬総額は年額100百万円以内と決めたいただいています。

取締役の報酬は、株主総会により承認された報酬総額の限度内において、取締役会が指名・報酬諮問委員会に諮問し、その助言・提言・答申を受けて取締役会にて審議し、決定します。取締役会には、代表取締役社長に対し、各取締役の基本報酬および社外取締役を除く各取締役の業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の金額の決定を委任しています。委任した理由は、当社全体の業績などを勘案しつつ、各取締役の担当部門について評価を行うには代表取締役が適していると判断したためです。委任された内容の決定にあたっては、事前に指名・報酬諮問委員会がその妥当性などについて確認しています。

報酬等の総額

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）
		基本報酬	業績連動報酬等	譲渡制限付株式報酬	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	257 (21)	100 (21)	104 (－)	51 (－)	11 (3)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	49 (21)	49 (21)	－ (－)	－ (－)	5 (3)
合計 （うち社外役員）	306 (43)	150 (43)	104 (－)	51 (－)	16 (6)

※1 上記員数および報酬等の額には、2022年6月29日任期満了により退任した取締役（監査等委員を除く）3名（うち社外取締役1名）および取締役（監査等委員）2名（うち社外取締役1名）を含んでいます。また基本報酬には、譲渡制限付株式報酬制度の導入により株式給付信託（BBT）を終了したことに伴う引当金の取崩し額などを含んでいます。

※2 上記の業績連動報酬等は当期の成果・業績を示す指標を利用し、下記算式により算出します。

前期業績連動報酬額 + 当期業績連動加減額^{※1} + 当期業績連動額^{※2}

※1 当期業績連動加減額：①連結当期純利益増減額、②連結ROE増減および③単体営業利益増減率の3指標により算出します。

※2 当期業績連動額：下記算式により算出します。

役位別基準ポイント × 当期指標係数（%）^{※3} × 前期平均株価

※3 当期指標係数：①当期のROEおよび②連結営業利益増減額（過去3年間平均額に対する当期実績の増減額）を指標とするマトリクステープルにより、0～150%の範囲内で決定します。

当該指標は、長期ビジョンでコミットした企業価値向上の達成度を感度高く測る指標であり、役員の成果・貢献度の評価に適切と判断し、業績連動報酬に係る指標として選定しています。

なお、当期に係る業績連動報酬等の算定に用いた業績指標に関する実績は、次の通りです。

- ・連結当期純利益増減額：5,066百万円（対計画比）
- ・連結ROE増減：3.3ポイント（対前年度比）
- ・単体営業利益増減率：122.6%（対計画比）、117.2%（対前年度比）
- ・ROE：8.4%
- ・連結営業利益増減額：（過去3年間平均額に対する当事業年度実績の増減額）3,256百万円
- ・前年度平均株価：3,400円

※3 譲渡制限付株式報酬の対象となっている取締役（社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く）は5名です。

※4 取締役（監査等委員および社外取締役を除く）に対する非金銭報酬などの総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬51百万円です。

報酬体系の見直し

株主の皆様との一層の価値共有を進め、当社の企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として、2022年4月22日開催の取締役会において役員報酬制度の見直しを行い、譲渡制限付株式報酬制度の導入を決議しました。また、当社は本制度の導入が承認されたことに伴い、株式給付信託（BBT）による業績連動型株式報酬制度を2022年6月29日開催の株主総会終結の時をもって廃止しました。これに伴い、株式給付信託による報酬額の定めに基づき付与されたポイント数のうち株式の未交付分すべ

2022年度の役員報酬等については、2022年6月20日の指名・報酬諮問委員会で審議し、その答申を受け、2022年6月29日の取締役会にて取締役（社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しました。また、これとは別に、2022年6月29日開催の第153回定時株主総会で、譲渡制限付株式の払込金額相当額の金銭報酬債権の支給に関する議案を付議し、承認決議されました。監査等委員である取締役の報酬は、株主総会で承認された報酬総額の限度内において、監査等委員会の協議で決定しました。

2022年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、指名・報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、定款で定める取締役（監査等委員であるものを除く）の員数は10名以内、監査等委員である取締役の員数は5名以内となっています。

個人別報酬等の決定方針の概要（報酬体系）

a. 基本報酬の決定方針	役割と役位に応じて金額を決定します。
b. 業績連動報酬の決定方針	当期の成果・業績を示す指標を利用し、下記算式により算出します。 決定方針（算式） 前期業績連動報酬額 + 当期業績連動加減額 ^{※1} + 当期業績連動額 ^{※2} ※1 当期業績連動加減額： ①連結当期利益増減額、②連結ROE（自己資本当期純利益率）増減および③単体営業利益増減率の3指標より算出します。 ※2 当期業績連動額： 下記算式により算出します。 役位別基準ポイント × 当期指標係数（%） ^{※3} × 前期平均株価 ※3 当期指標係数 ①当期のROEおよび②連結営業利益増減額（過去3年間平均額に対する当期実績の増減額）を指標とするマトリクステープルにより、0%～150%の範囲内で決定します。 当該指標は、長期ビジョンでコミットした企業価値向上の達成度を感度高く測る指標であり、役員の成果・貢献度の評価に適切と判断し、業績連動報酬に係る指標として選定しています。
c. 評価報酬の決定方針	各取締役が期初に立てた目標の到達度により算出します。
d. 株式報酬の決定方針	株主とのより一層の価値共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上に連動したインセンティブとして、譲渡制限付株式報酬制度（RS）を導入しています。役位ごとに職務および責任に応じた数量の譲渡制限付株式を割り当てます。
e. 報酬の種類ごとの割合の決定方針	基本報酬：業績連動報酬：評価報酬：株式報酬の割合が、概ね40%：40%：5%：15%前後となるように支給します。 評価報酬 5% 基本報酬 40% 業績連動報酬 40% 株式報酬 15% （参考：旧報酬制度の割合） 株式報酬 5%前後 基本報酬 60～65% 業績連動報酬 25～30% 評価報酬 5～10%
f. 報酬を与える時期または条件の決定方針	基本報酬・業績連動報酬・評価報酬は、月例の固定報酬とします。非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬は割当契約書に基づき、譲渡制限が付された株式を毎年割り当て、当社の最終地位を退任または退職した時に譲渡制限を解除します。
g. 個人別報酬の内容の決定方法	個人別の報酬額については上記の基本報酬・業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の内容に関する取締役会の決議に基づき、代表取締役社長がその具体的な決定権限の委任を受けるものとします。なお、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、代表取締役社長は当該金額の決定に先立ち、指名・報酬諮問委員会への説明・審議を経て、その了承を得るべきこととします。

取締役会の実効性評価

日本曹達では、取締役会の適切な職務執行の決定および監督機能の向上を目的として、2015年度より毎年、取締役会メンバー全員へのアンケート形式による自己評価を実施しています。また、定期的に外部機関へ委託しヒアリング調査による分析・評価を実施することとしており、2018年度および2021年度に外部機関によるヒアリング調査を実施しました。2022年度の評価においては、取締役および監査等委員である取締役全員に対し以下の項目に関するアンケートを実施し、取締役会で実効性の現状認識について検証・議論を行いました。

その結果、当社の取締役会は全体として実効性が確保されていることを確認しました。また取締役会の構成として、経営戦略の実

現に向けて必要なスキル・多様性が確保されており、取締役会の議事運営も含め議論のための適切な環境が整備されていること、社外取締役による充実した議論参加を可能にするために社外取締役に対する情報提供・共有をオープンに行っていることなどが強みであると確認されました。ただし、指名・報酬に関する監督機能の強化をさらに図ることが課題の一つとして認識されました。今回の結果を踏まえ、指名・報酬諮問委員会メンバーに社外取締役1名を加えた社外取締役3名と取締役社長で構成する体制に増強し、監督機能の強化を図りました。

今後も取締役会の運営方法の改善に取り組み、取締役会の実効性のさらなる向上に努めていきます。

（アンケート項目）

- ① 取締役会の機能（中長期的な経営戦略に関する議論の充実や指名・報酬に関する監督機能の発揮など）
- ② 取締役会の構成・規模（人数・独立社外取締役の割合、スキル・多様性の確保）
- ③ 取締役会の運営（取締役会の開催回数・頻度・時間、資料提供、議事運営など）
- ④ 監査機能に対する監督（監査等委員会や社外取締役と各監査機関との連携など）
- ⑤ 社外取締役の機能発揮（社外取締役の機能発揮に向けた体制構築、社外取締役への情報提供など）
- ⑥ 株主・投資家との関係（株主・投資家との対話の体制、取締役会に対する株主・投資家意見のフィードバックなど）

コンプライアンス

詳しくはESGデータ集2023 P.74-76

基本的姿勢

日本曹達グループは、「日曹グループ行動規範」の周知により、法令等遵守・企業倫理に基づいた企業行動を徹底するとともに、コンプライアンス委員会の設置や内部通報制度の適正な運用により、内部統制システムの強化を図り、社会から信頼される企業としてコンプライアンス経営に取り組んでいます。

日曹グループ行動規範

1. 法令と企業倫理の遵守	(1) 公正な行動 (2) 企業倫理の遵守 (3) 法令違反の早期是正と厳正対処
2. 社会との関係	(1) 社会への貢献 (2) 各種業法の遵守 (3) 寄付行為・政治献金規制 (4) 反社会的勢力との関係断絶 (5) 環境保全・保護 (6) 安全保障貿易管理・輸出入関連法令の遵守
3. 顧客・取引先・競争会社との関係	(1) 製品の安全性 (2) 独占禁止法の遵守 (3) 購入先の適正取引、下請法の遵守 (4) 不正競争の防止 (5) 接待・贈答 (6) 外国公務員贈賄禁止 (7) 適正な宣伝・広告
4. 株主・投資家との関係	(1) 経営情報の開示 (2) インサイダー取引の禁止
5. 個人との関係	(1) 人権尊重・差別禁止 (2) ハラスメント (3) プライバシーの保護 (4) 職場の安全衛生 (5) 労働関係法の遵守
6. 会社・会社財産との関係	(1) 就業規則の遵守 (2) 適正な会計処理 (3) 利益相反行為 (4) 政治・宗教活動の禁止 (5) 企業秘密の管理 (6) 会社資産の適切な使用 (7) 情報システムの適切な使用 (8) 知的財産権の保護
7. 附則	(1) 本行動規範の適用範囲 (2) 本行動規範の改廃 (3) 行動違反・窓口 (4) 罰則

コンプライアンス推進体制

日本曹達は、グループ全体に対して「法令遵守・企業倫理」に基づく企業行動の徹底を図ることを目的に、コンプライアンス担当取締役を委員長、法務担当部門を事務局とするコンプライアンス委員会を設置しています。また、「日曹グループ行動規範」の徹底を図るため、各部門・事業場および子会社にそれぞれコンプライアンス

担当を配置しています。

当社グループの従業員が違反行為を行った場合あるいは他の従業員の違反行為を知った場合は、コンプライアンス委員会事務局、外部の弁護士または監査等委員に直接相談できるよう、相談窓口を設けています。

コンプライアンス推進・教育

日本曹達グループが健全な企業活動を実行するための遵守事項などを「日曹グループ行動規範」として定め、この規範を当社および国内外の子会社に導入し浸透を図るとともに、継続的に研修を行い、法令遵守の徹底に努めています。業務に関係する法令教育・研修を年1回以上実施しており、2022年度の主なコンプライアンス研修は、当社および子会社を合わせて計12回実施しました。

「日曹グループ行動規範」の浸透を図るeラーニングは、当社および子会社の全役職員へ行い、受講率は98%に至っています。また、当社および子会社のコンプライアンス担当者向けに、内部通報への対応に関するセミナーを実施しています。その他、全従業員を対象としたコンプライアンス調査を年1回実施して、浸透状況を確認しています。

内部統制

詳しくはESGデータ集2023 P.77-78

内部監査システムの整備状況

- (1) 日本曹達は、業務の適正を確保するために必要な体制の整備に関する基本方針に基づき、コンプライアンスをはじめ、効率的で健全な会社経営の確保のための組織の整備・運用とルール の周知徹底を行っています。
- (2) 社会から信頼されつつ企業活動を継続するために、CSR(企業の社会的責任)活動に取り組んでいます。

損失の危険の管理に関する規定その他の体制

- (1) 「日曹グループ行動規範」の周知により、法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動を徹底します。
- (2) 社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、環境保全、労働安全衛生、保安防災・BCP(事業継続計画)、物流安全、化学品・製品安全に配慮した事業活動を推進するとともに、「環境管理規定」「保安管理規定」などの会社規定に基づいてリスクマネジメントを実施し、事故の未然予防を図ります。
- (3) 万が一の重大事故発生時には、「保安管理規定」などの会社規定に基づいて事故対策本部を設置し、横断的・組織的な対応を行います。
- (4) 大地震などの自然災害、あるいはその他の甚大な被害をもたらす危機の発生時には、「BCP」に基づいて適切に対応します。
- (5) その他業務執行に関連して発生する各種リスクには、所管する各部署が対応マニュアルなどに基づいて適切に対応します。
- (6) 「内部統制監査部」を設置し、業務部門から独立して業務の妥当性・効率性および財務報告の信頼性の確保などについて評価するとともに、業務プロセスにおける内部統制の適切な運用推進を図ります。
「内部統制監査部」は、監査結果及び内部統制の運用状況について取締役会に報告します。

内部統制監査

業務部門から独立した内部統制監査部を設置し、監査等委員である取締役と連携しながら業務の妥当性・効率性および財務報告の信頼性の確保などについて評価しています。監査等委員である取締役は、日本曹達グループ全体の動向を把握し、内部統制の適正な執行について監視・検証を行っています。さらに、財務情報などの信頼性の確保については、会計監査人からの定期報告に加え、一部の実地監査に立ち会うなどの密接な連携を図っています。

情報セキュリティマネジメント

日本曹達は会社が保有する情報資産の適切な管理ならびに保護を経営の重要課題と位置づけ、情報システム部門担当役員を統括責任者として、情報セキュリティマネジメントを推進しています。情報セキュリティポリシーなどの社内規定の整備に加え、情報システムの適切な使用について、「日曹グループ行動規範」に謳うことで、情報資産の重要性に対する意識を高める取り組みを行っています。また、外部からのウイルス感染を想定した不審メールへの対応訓練をグループ各社にも展開するなど、日本曹達グループ全体の情報セキュリティ管理体制を強化しています。

事業等のリスク

1. 市場に関するリスク

- (1) 当社グループの事業の中には景気変動の影響を受ける製品・サービスがあるため、経済環境の変化により市況が大きく変動した場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。
- (2) アグリビジネスにおいては需要に季節性があるため、第4四半期会計期間に収益が増加する傾向があります。また、天候に左右されやすい傾向があるため、天候の変動により当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。
- (3) 当社グループは、ケミカルマテリアル・アグリビジネスを中心にグローバルな事業展開を行っており、両事業における海外売上比率は約60%となっています。各国・各地域における予期せぬ現地法規制の変更や、大規模な伝染病の流行、戦争・暴動・テロなどの地政学リスクや偶発的要因、国家や地域間の対立による貿易戦争などにより、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。そのため、当社ではグローバル拠点として現地法人を設置し、各国・各地域におけるリスク情報の収集ならびにビジネス動向の分析を行っています。

2. 為替変動リスク

- (1) 当社グループはグローバルな事業展開を行っており、為替の変動は外国通貨建ての売上高や原材料の調達コストに影響を及ぼします。そのため、為替予約などにより経営成績への影響の軽減を図っています。
- (2) 海外の連結子会社や持分法適用会社は連結財務諸表上の円換算額が為替相場に左右されるため、急激な為替の変動が当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

3. 原材料調達に関するリスク

当社グループの製品で使用する原材料が確保できない場合、あるいは原材料価格が急激に変動した場合は、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。このため、原材料の安定的な調達に努めるとともに、原材料価格の上昇に対しては、原価の低減や販売価格の改定などの施策を行うことにより経営成績への影響の軽減を図っています。

4. 法的規制に関するリスク

当社グループは事業を営む国内外の法令を遵守した事業活動を行っていますが、環境問題に関する世界的な意識の高まりなどから、化学製品に対する規制は強化される傾向にあります。したがって、将来において環境に関する規制が予想を超えて厳しくなり、新たに多額の投資が必要となった場合、当社の業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

5. 研究開発に関するリスク

当社グループは新製品の開発に多くの経営資源を投入していますが、特にアグリビジネスにおける研究開発では、有効性や安全性の確認のための開発期間が長期にわたり、先行投資となる研究開発費・委託試験費が多額になるため、研究テーマが実用化されなかった場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

6. 製品の品質保証に関するリスク

当社グループは化学品製造業として品質管理のレスポンシブル・ケア活動(自主的なリスク低減活動)に取り組み、特に「ISO9001」による管理改善に努めています。また、新製品の販売や品質改善時には、「ISO9001」に準じて事前に製造物責任(PL)のリスク評価を確実に実施することで、PL問題の未然防止を図っています。しかしながら、すべての製品について欠陥がなく、PL問題が発生しないという保証はありません。そのため、PL保険に加入し万が一の事故に備えていますが、品質面での予期せぬ重大な欠陥が発生した場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

7. 事故・災害に関するリスク

当社グループは化学品製造業として製造に係るリスクを強く認識し、品質、環境保全、労働安全衛生、保安防災、物流安全、化学品・製品安全などについてレスポンシブル・ケア活動に取り組み、生産設備や化学製品の保管貯蔵施設での事故の未然防止に努めています。しかしながら、不測の事故あるいは大規模な自然災害などの発生により、製造設備で人的・物的被害が生じた場合、あるいは工場周辺地域に被害が生じた場合、当社グループの社会的信用の低下、事故災害への対策費用、生産活動停止による機会損失により、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

8. 減損会計適用に関するリスク

当社グループの事業資産の価値が大幅に下落した場合、あるいは収益性の低下などにより投資額の回収が見込めなくなった場合、減損処理を行うことにより当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

9. 退職給付債務に関するリスク

当社グループの従業員退職給付費用および債務は、年金資産の運用収益率や割引率などの数理計算上の前提に基づいて算出されているため、市場環境の急変などにより実際の結果が前提条件と大幅に異なる場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

10. 知的財産の侵害リスク

当社グループは保有する知的財産権を厳正に管理していますが、特定の国においては完全に保護されず、第三者による侵害を完全には防止できない可能性があり、その場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

11. 情報セキュリティに関するリスク

当社グループは事業に関する機密情報などを有しています。情報管理体制には万全を期していますが、予期せぬ事態によりこれらの情報が社外に流失した場合、事業活動の停滞や信用の低下により、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。このため、当社グループでは情報管理に関する社内規定を制定し、従業員には教育によって管理意識や取り扱いルールの浸透を図るとともに、機密情報などを共有するステークホルダーとは秘密保持契約を締結し、情報管理体制の強化に努めています。

社外取締役メッセージ

多くの場に参加して実態を把握し、健全な発展に尽力



社外取締役

土屋 光章

多様な視点を持って、さらなる挑戦をサポート

社外取締役に就任し、2年目に入りました。当社は100年以上の歴史ある会社でありながら、明るくオープンな雰囲気、社外・社内という区別はあまりなく情報が共有されていることに加え、各種会議においても適切な議論がなされ、さまざまな意見が尊重されていることを一年間を通じて実感しておりました。

前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」では、想定をはるかに上回る形で目標を達成できました。これは、不採算事業の整理を徹底して行ったマネジメント層の高いコミットメントと、足元を固めた従業員の努力によるものと捉えています。次期中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」は、今後のさらなる飛躍のための時期と認識しています。私は、社外取締役の役割は、執行側と異なる視点や、“社内の常識”にとらわれない客観的な視点、これまで社内に不足していた“経験”を持ち込むことだと考えています。社外取締役のバックグラウンドもさらに多様になってきたこともあり、さまざまな角度の視点や経験を会社にもたらすことで、さらなるチャレンジをサポートできればと思います。



社外取締役

渡瀬 有子

風通しの良いコミュニケーションで、信頼される組織文化へ



社外取締役

明賀 孝仁

2023年6月より、新任取締役に参画しました。私は約45年間、鉄鋼業界で製造プロセスの改善、新商品の設計・製造などに携わり、この十数年は電炉業界において、激変する事業環境で経営の舵取りを担ってきました。化学の世界は初めてですが、安全・環境・防災・品質といった製造業に共通するリスク管理に関わってきた経験を活かしつつ、当社事業への理解を早期に深めたいと思います。また、就任当初から風通しの良い企業風土を肌で感じましたが、企業活動におけるコンプライアンスの徹底には、トップマネジメントからの発信が重要であると同時に、従業員がネガティブな情報でも忌憚なく意見できる雰囲気の醸成が引き続き大切と考えます。

当社は、ESGの取り組みを経営の中核に据えています。農業生産安定への貢献など、その存在価値はますます高まっていると考えます。前中期経営計画では、高付加価値事業の拡大とあわせ、適切な事業ポートフォリオへの改革を果敢に実行できたと捉えており、次期中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」でも構造改革への意識を維持することが重要と考えます。

役員一覧

取締役



阿賀 英司
代表取締役 取締役社長
営業統括兼新規事業開発推進部担当

1985年4月	当社入社
2010年4月	化学品事業部化成品グループリーダー
2012年2月	Alkaline SAS出向 Executive Vice President
2015年4月	化学品事業部企画・管理室長
2017年4月	執行役員化学品事業部長兼大阪支店担当
2018年4月	執行役員化学品事業部長
2020年4月	執行役員人事室担当
2020年6月	取締役執行役員営業統括兼 人事室担当兼購買・物流部担当
2021年4月	代表取締役社長
2022年4月	代表取締役社長 新規事業開発推進部担当
2023年4月	代表取締役取締役社長 営業統括兼新規事業開発推進部担当（現任）

取締役会出席状況 22 / 22回



渡辺 敦夫
取締役
常務執行役員
技術統括兼RC推進部担当兼生産技術本部長兼貿易管理室長

1985年4月	当社入社
2008年4月	千葉工場製造部長
2012年4月	研究開発本部研究企画推進部長
2014年4月	千葉工場長
2017年4月	執行役員千葉工場長
2018年4月	執行役員高岡工場長
2021年4月	執行役員生産技術本部長兼生産企画管理部長
2022年4月	常務執行役員 研究開発本部担当兼生産技術本部長
2022年6月	取締役常務執行役員技術統括兼 購買・物流部担当兼RC推進部担当兼 生産技術本部長兼貿易管理室長
2023年4月	取締役常務執行役員技術統括兼 RC推進部担当兼生産技術本部長兼 貿易管理室長（現任）

取締役会出席状況 18 / 18回
（当社取締役就任以降）



笹部 理
取締役
常務執行役員
経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼
購買・物流本部長

1986年4月	当社入社
2012年4月	情報システム部長
2016年4月	経理部長
2018年4月	総合企画室長
2019年4月	執行役員総合企画室長
2020年4月	執行役員経営企画室経営企画グループリーダー兼 DX推進グループリーダー
2021年4月	執行役員経営企画室長兼 DX推進グループリーダー
2021年6月	取締役執行役員人事室担当兼経営企画室長兼 DX推進グループリーダー 株式会社NSビジネスサポート 代表取締役社長
2022年4月	取締役執行役員経営企画部担当兼 デジタル推進部担当兼人事室担当
2022年6月	取締役執行役員経営企画部担当兼デジタル推進部 担当兼秘書室担当兼人事室担当
2023年4月	取締役常務執行役員経営企画部担当兼 デジタル推進部担当兼購買・物流本部長（現任）

取締役会出席状況 22 / 22回



清水 修
取締役
執行役員
管理統括兼CSR推進統括

1986年4月	株式会社日本興業銀行入行
2015年4月	当社入社
2016年4月	総合企画室長代理
2018年4月	経理部長
2019年4月	執行役員経理部長
2021年4月	執行役員総務部担当兼経理部長
2022年4月	執行役員総務部担当兼経理部担当
2022年6月	取締役執行役員CSR推進統括兼 内部統制監査部担当兼総務部担当兼 経理部担当
2023年4月	取締役執行役員管理統括兼CSR推進統括 日曹南海アグロ株式会社代表理事社長
2023年6月	取締役執行役員管理統括兼CSR推進統括 （日曹南海アグロ株式会社代表理事社長（兼職）、 株式会社NSビジネスサポート代表取締役社長 （兼職））（現任）

取締役会出席状況 18 / 18回
（当社取締役就任以降）



土屋 光章
取締役（社外取締役）

1977年4月	株式会社日本興業銀行入行
2000年9月	株式会社みずほホールディングス ALM企画部長
2002年4月	株式会社みずほコーポレート銀行秘書室長
2004年4月	同執行役員秘書室長
2006年3月	同常務執行役員営業担当役員
2008年4月	みずほ信託銀行株式会社副社長執行役員
2008年6月	同代表取締役副社長
2011年4月	株式会社みずほフィナンシャルグループ 副社長執行役員
2011年6月	同取締役副社長
2012年4月	みずほ総合研究所株式会社代表取締役社長
2012年6月	日本原子力発電株式会社社外監査役（現任）
2017年6月	株式会社国際協力銀行社外監査役（現任） 朝日工業株式会社社外取締役監査等委員 第一リース株式会社監査役
2019年6月	合同製鐵株式会社社外取締役（現任）
2020年6月	当社取締役（現任）

取締役会出席状況 22 / 22回



渡瀬 有子
取締役（社外取締役）

1982年4月	Seika Sangyo GmbH入社
1988年10月	KPMG港監査法人 （現 有限責任あずさ監査法人）入所
1992年4月	公認会計士登録
1993年8月	KPMG Fides （現 KPMG AG, Switzerland）出向
1996年10月	KPMG センチュリー 監査法人 （現 有限責任あずさ監査法人）
2002年10月	株式会社KPMG FASディレクター
2003年10月	同社取締役パートナー
2018年6月	同社マネージングディレクター
2021年6月	同社マネージングディレクター 退任
2022年6月	当社社外取締役（現任）

取締役会出席状況 18 / 18回
（当社取締役就任以降）



明賀 孝仁
取締役（社外取締役）

1977年4月	新日本製鐵株式会社（現 日本製鉄株式会社）入社
2000年11月	同社建材事業部堺製鐵所形鋼部長
2007年4月	同社執行役員建材事業部堺製鐵所長
2009年4月	同社執行役員八幡製鐵所長
2011年4月	同社常務執行役員
2011年6月	同社常務取締役
2011年11月	同社常務取締役設備・保安技術センター所長
2012年4月	同社常務取締役
2013年4月	同社取締役 合同製鐵株式会社参与
2013年6月	合同製鐵株式会社副社長 販売担当
2014年6月	同社代表取締役社長
2020年6月	同社取締役相談役
2021年6月	同社相談役
2022年6月	同社取締役退任
2023年6月	当社社外取締役（現任）

取締役会出席状況 — （新任）

監査等委員である取締役



堀 信之
取締役
監査等委員（常勤）

1987年4月	当社入社
2012年4月	化学品事業部化成品グループリーダー
2013年7月	化学品事業部金管グループリーダー
2014年4月	化学品事業部金管部長兼企画・管理室長
2015年4月	Alkaline SAS出向Executive Vice President
2017年10月	化学品事業部主席 総合企画室長代理
2018年4月	執行役員特命事項担当（2021年3月まで）
2020年4月	ニッソーファイン株式会社常務取締役
2020年6月	執行役員
2021年4月	執行役員特命事項担当
2022年4月	取締役監査等委員（現任）
2022年6月	

取締役会出席状況 18 / 18回
監査等委員会出席状況 11 / 11回
（当社取締役就任以降）



吉田 波也人
取締役（社外取締役）
監査等委員

1983年4月	日産自動車株式会社入社
1988年10月	中央新光監査法人（現 みずす監査法人）入所
1992年3月	公認会計士登録
1993年11月	ドイツ・クーパーズ・アンド・ライブランド 公認会計士事務所出向
2000年8月	みずす監査法人社員
2006年9月	同監査法人代表社員
2007年8月	監査法人トーマツ （現 有限責任監査法人トーマツ）パートナー
2021年7月	吉田波也人公認会計士事務所代表（現任）
2022年6月	当社取締役監査等委員（現任） 株式会社武蔵野銀行監査役（現任）

取締役会出席状況 18 / 18回
監査等委員会出席状況 11 / 11回
（当社取締役就任以降）

執行役員

執行役員

赤塚 和則

二本木工場長

執行役員

宮澤 靖之

千葉工場長

執行役員

瀬下 敦寛

高岡工場長

執行役員

三谷 晃

研究開発本部長

執行役員

大沢 明美

研究開発本部小田原研究所長

執行役員

大庭 一夫

農業化学品事業部長

執行役員

谷村 保

経営企画部長

10カ年の財務・非財務ハイライト

		2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
経営成績											
売上高	(百万円)	140,649	148,062	142,711	128,647	141,230	145,663	144,739	139,363	152,536	172,811
営業利益	(百万円)	6,399	7,285	7,415	5,365	6,390	7,906	8,135	9,980	11,930	16,893
売上高営業利益率(ROS)	(%)	4.5	4.9	5.2	4.2	4.5	5.4	5.6	7.2	7.8	9.8
持分法による投資損益	(百万円)	2,705	6,338	11,728	4,898	2,239	△ 1	1,841	1,856	3,063	7,841
経常利益	(百万円)	9,740	14,924	18,952	9,908	9,204	8,888	10,312	12,743	16,512	26,456
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	5,833	10,945	14,313	8,785	6,378	5,802	6,759	7,360	12,683	16,692
財務状況											
総資産	(百万円)	204,297	221,285	220,587	217,302	219,457	216,212	210,556	227,975	245,585	251,350
純資産	(百万円)	108,224	127,181	131,489	138,069	144,801	144,916	144,440	149,203	158,298	170,959
自己資本比率	(%)	50.0	54.6	58.5	62.3	64.6	65.6	67.1	63.9	63.5	67.3
有利子負債	(百万円)	50,696	49,343	49,847	39,240	31,939	26,116	29,220	39,145	40,247	32,376
D/Eレシオ※1	(倍)	0.50	0.41	0.39	0.29	0.23	0.18	0.21	0.27	0.26	0.19
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	5.9	9.8	11.5	6.6	4.6	4.1	4.8	5.1	8.4	10.3
総資産営業利益率(ROA)	(%)	3.2	3.4	3.4	2.5	2.9	3.6	3.8	4.6	5.0	6.8
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	11,260	9,588	10,639	41,236	12,085	11,677	12,449	13,821	14,545	15,590
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 11,805	△ 4,600	△ 9,424	△ 7,858	△ 8,327	△ 15,280	△ 10,399	△ 13,770	△ 11,620	△ 4,863
フリー・キャッシュ・フロー※2	(百万円)	△ 545	4,988	1,215	33,377	3,758	△ 3,603	2,050	51	2,924	10,726
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,888	△ 2,776	△ 1,323	△ 14,620	△ 9,485	△ 7,534	△ 1,161	1,722	△ 4,802	△ 10,441
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	12,402	14,853	14,494	33,146	27,585	16,536	17,200	19,253	17,898	18,484
1株当たりの指標											
1株当たり当期純利益	(円)	191.79	359.80	464.03	287.04	211.35	192.27	224.28	255.17	454.39	598.78
1株当たり純資産	(円)	3,362.05	3,971.73	4,144.56	4,485.10	4,698.59	4,698.10	4,734.24	5,165.07	5,597.02	6,070.09
1株当たり配当額	(円)	40	50	60	60	60	60	80	110	180	240
配当性向	(%)	20.9	13.9	12.9	20.9	28.4	31.2	35.7	43.1	39.6	40.1
その他											
設備投資額	(百万円)	6,115	7,987	6,764	6,512	8,589	8,026	8,824	7,718	13,113	13,255
減価償却費	(百万円)	6,480	6,436	6,242	6,397	6,532	6,966	7,578	7,662	8,577	9,078
研究開発費	(百万円)	6,480	6,343	6,670	6,495	7,250	6,241	6,127	5,791	5,844	6,309
非財務指標											
二酸化炭素排出量	(万t)	22.2	22.3	21.4	21.8	22.6	20.7	20.3	18.8	18.7	14.1
エネルギー使用量(原油換算)	(千kL)	94.8	99.0	93.9	94.9	96.4	93.7	93.1	88.3	93.0	68.8
連結従業員数	(名)	2,501	2,507	2,664	2,684	2,683	2,724	2,744	2,770	2,785	2,418

(注1) 記載金額は100万円未満を切り捨てて表示しています。
(注2) 当社は2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。1株当たりの指標はすべて株式併合が行われたと仮定して算定しています。
(注3) 二酸化炭素排出量およびエネルギー使用量(原油換算)は、日本曹達単体に関する報告です。
※1 D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本* *自己資本 = 純資産－新株予約権－非支配株主持分
※2 フリー・キャッシュ・フロー = 営業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

財務レビュー

経営成績の状況

当期におけるわが国の経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行に伴い停滞している経済活動の持ち直しの動きが見られたものの、世界的な海上輸送の混乱や原燃料価格の上昇、および地政学リスクの高まりなどにより、先行き不透明な状況が続きました。

このような状況のもと、日本曹達グループにおきましては、長期経営ビジョン(2021年3月期～2030年3月期)および中期経営計画(2021年3月期～2023年3月期)を推進し、企業価値の向上に向けた諸施策に全力で取り組みました。

当期は、農業化学品事業や化学品事業、および商社事業において販売が増加するとともに、建設事業においてプラント

建設工事が増加したこと、また原燃料価格の大幅な上昇を踏まえて、販売価格の改定を実施したことなどにより、売上高は1,728億1千1百万円(前期比13.3%増)、営業利益は168億9千3百万円(前期比41.6%増)となりました。

経常利益は、持分法による投資利益が増加したことなどにより、264億5千6百万円(前期比60.2%増)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、連結子会社であったAlkaline S.A.S.の全株式の譲渡に伴い特別利益を計上したこと、また構造改革の実施に伴い特別損失を計上したことなどにより、166億9千2百万円(前期比31.6%増)となりました。

セグメント別状況

化学品事業

カセイカリおよび周辺事業の構造改革の実施により、工業薬品やエコケア製品の販売が減少したものの、医薬品・工業用殺菌剤や化成品、および機能材料の販売が増加しました。また、原燃料価格の大幅な上昇に伴う販売価格の改定を実施しました。

この結果、当期の売上高は475億9千5百万円(前期比

8.4%増)、営業利益は27億9千6百万円(前期比13.1%増)となりました。

工業薬品は、販売価格の改定によりカセイソーダが増加したものの、構造改革の実施によりカセイカリや炭酸カリが減少したこと、また青化ソーダが減少したことなどにより、減収となりました。

化成品は、二次電池材料や感熱紙用顔色剤が増加したことにより、増収となりました。

機能材料は、樹脂添加剤「NISSO-PB」が減少したものの、KrFフォトレジスト材料「VPポリマー」が伸長したことなどにより、増収となりました。

エコケア製品は、販売価格の改定により重金属固定剤「ハイジオン」が増加したものの、水処理剤「日曹ハイクロン」の輸出向けが減少したことにより、減収となりました。

医薬品・工業用殺菌剤は、医薬品添加剤「NISSO HPC」が伸長したことにより、増収となりました。

農業化学品事業

海外における旺盛な需要により、殺菌剤や殺虫剤・殺ダニ剤の輸出向けが伸長しました。

この結果、当期の売上高は587億5千6百万円(前期比16.2%増)、営業利益は94億7千1百万円(前期比71.8%増)となりました。

殺菌剤は、「トップジンM」「ピシロック」「パンチョ」の輸出向けが伸長したことにより、増収となりました。

殺虫剤・殺ダニ剤は、殺虫剤「モスピラン」「ロムダン」や殺ダニ剤「ダニオーテ」の輸出向けが伸長したことにより、増収となりました。

除草剤は、「コンクルード」の国内向けが伸長したことにより、増収となりました。

商社事業

各種有機・無機薬品の増加により、当期の売上高は393億5千2百万円(前期比10.3%増)、営業利益は15億2千万円(前期比29.8%増)となりました。

運輸倉庫事業

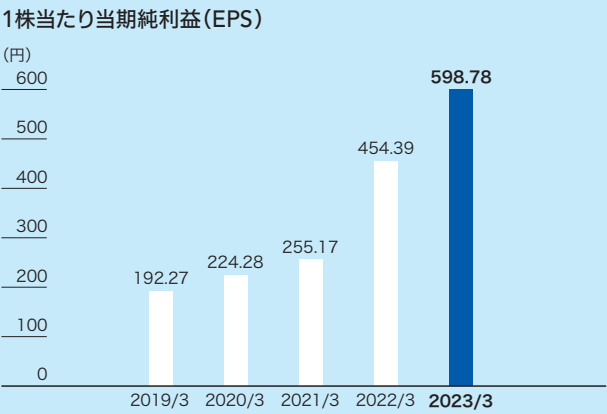
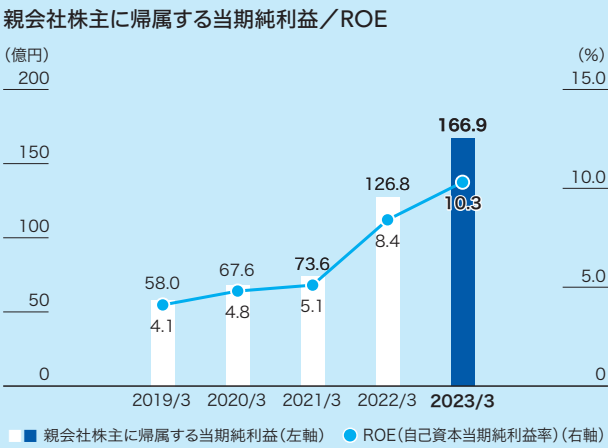
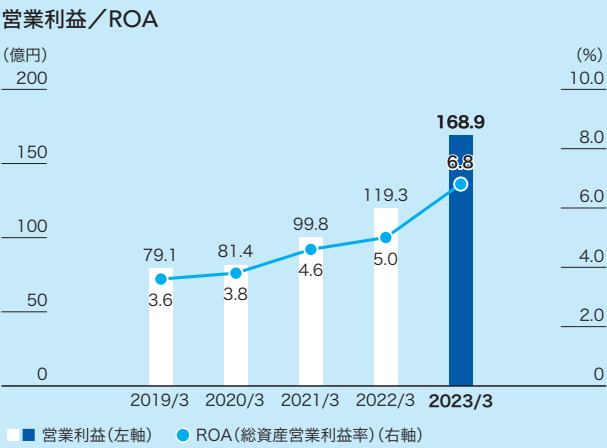
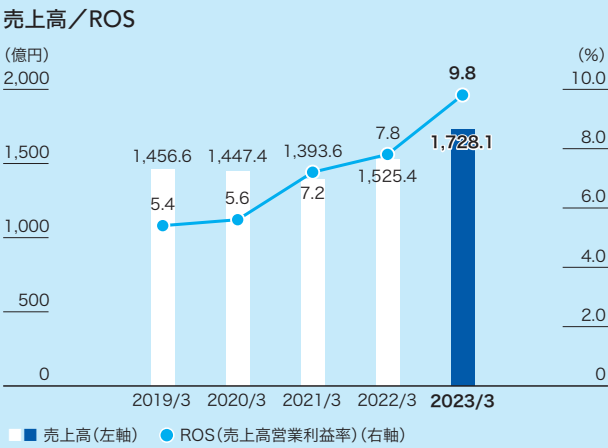
運送業が減少したことにより、当期の売上高は42億7千5百万円(前期比4.2%減)、営業利益は6億7千3百万円(前期比1.8%減)となりました。

建設事業

プラント建設工事の増加により、当期の売上高は130億7千9百万円(前期比59.2%増)、営業利益は18億9千4百万円(前期比65.7%増)となりました。

その他

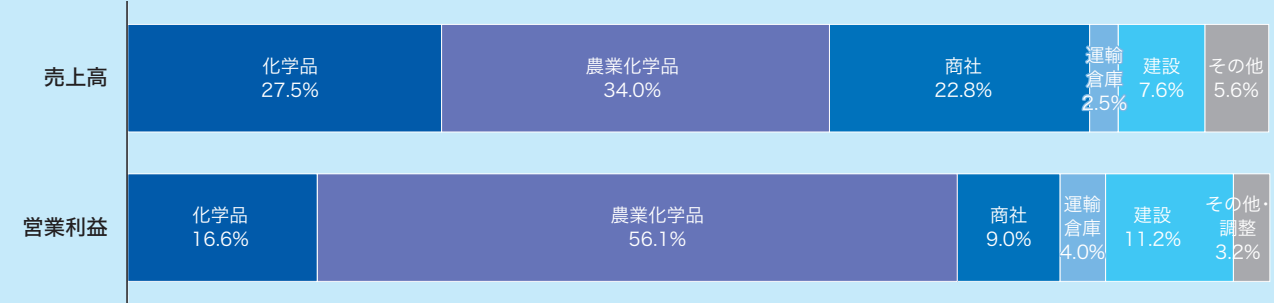
当期の売上高は97億5千1百万円(前期並み)、営業利益は5億7千5百万円(前期比45.9%減)となりました。



2023年3月期 連結業績(セグメント別業績)

	2021/3		2022/3		2023/3	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
化学品事業	375.7	17.2	438.9	24.7	476.0	28.0
農業化学品事業	482.0	48.4	505.6	55.1	587.6	94.7
商社事業	323.2	7.3	356.8	11.7	393.5	15.2
運輸倉庫事業	42.2	6.0	44.6	6.9	42.8	6.7
建設事業	85.1	11.0	82.2	11.4	130.8	18.9
その他	85.4	7.8	97.2	10.6	97.5	5.8
調整額	—	2.1	—	△ 1.2	—	△ 0.4
連結合計	1,393.6	99.8	1,525.4	119.3	1,728.1	168.9

2023年3月期 収益構成



財政状態

当期末の総資産は、Alkaline S.A.S.の連結除外に伴う有形固定資産の減少や受取手形、売掛金及び契約資産が減少したものの、棚卸資産の増加や、持分法による投資利益を計上したことなどによる投資有価証券の増加により、前期末に比べ57億6千4百万円増加し、2,513億5千万円となりました。

負債につきましては、Alkaline S.A.S.の連結除外に伴う支払手形及び買掛金の減少や借入金が減少したことなどにより、前期末に比べ68億9千6百万円減少し、803億9千万円となりました。

また、純資産は前期末に比べ126億6千1百万円増加し、1,709億5千9百万円となりました。この結果、当期末の自己資本比率は67.3%となりました。

キャッシュ・フローの概況

当期における現金及び現金同等物は5億8千6百万円増加し、184億8千4百万円となりました。その主な内訳は、税金等調整前当期純利益242億1千7百万円(非キャッシュ項目である持分法による投資利益78億4千1百万円を含む)に加え、減価償却費90億7千8百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入66億6千万円などがあった一方、有形固定資産の取得による支出108億7千8百万円、棚卸資産の増加111億6百万円、配当金の支払額59億7千9百万円、法人税等の支払額35億7千8百万円があったことなどによるものです。

研究開発

日本曹達グループは、「特徴ある独自技術に基づく高付加価値製品の開発」を進めるために、「知の融合」「技の融合」「グローバル」をキーワードに、化学品事業として機能性材料と精密合成技術を活用した各種化学品、および農業化学品事業として新規農業開発を目指した研究開発に取り組んでいます。また、予想される事業環境の変化に備え、現有製品のさらなる強化・拡大を図り、既存事業周辺、重点指向分野での新製品の開発を強力に推進するとともに、関連会社との技術連携を通したグループ全体の技術力強化、新しい技術分野への参入や自社保有技術の積極的活用による新規事業の創生を目指しています。

当期における各セグメント別の研究開発の状況は次のとおりです。

なお、研究開発費の総額は63億9百万円(連結売上高比3.7%)であり、グループ全体で318名(総従業員比13.2%)体制です。

化学品事業

精密重合技術による新規ポリマー材料、有機EL材料などの分野で技術的特徴を活かした機能化学品の開発を推進しています。2022年1月には新規機能性ポリマーとして精密重合技術を活かし、「液状1,2-SBS(スチレンブタジエンスチレン)」を上市しました。次世代高速通信CCL(銅張積層板)向け用途、電子材料用途をはじめ、合成ゴム用途、粘接着剤用途へ販売していきます。

医薬・食品分野向けにセルロース誘導体の新銘柄開発を当社セルローステクニカルアプリケーションセンター(CTAC)と連携して行っています。液状ポリブタジエン製品、感熱紙用顕色剤、エコケア・光触媒およびバイオサイドなど環境化学関連製品、有機金属関連製品などについては、市場競争力強化を図りながら、新規用途、新規銘柄開発など積極的な研究開発を行っています。

精密合成分野においては、ホスゲン、青酸、金属ソーダなどの当社特有の原料を利用した受託製造を始め、それら技術を基盤とした新製品の創出を目指しています。

なお、化学品事業における研究開発費は13億4千5百万円です。

農業化学品事業

「食の安心・安全」にますます関心が持たれる中、低薬量で活性を示し、低残留性の畑作物樹園芸用農業を中心とした研究に取り組んでいます。

べと病やビシウム病に卓効を示す殺菌剤「ピシロック」については、海外開発を積極的に推進しています。米国では、トウモロコシなどの種子処理やゴルフ場の芝で使用され好評を得ています。中国を含むアジアでも今後一層の販売増加が見込まれています。また、新規の作用性を有する殺ダニ剤「ダニオーテ」については、2020年10月に国内で上市し、好評を得ています。広範囲の病害に有効な殺菌剤「ミギワ」は2022年12月に全国販売を開始しました。海外開発も順調に推移しており、2022年3月に米国で登録を取得しました。他の国々でも各種登録用試験をグローバルに実施中です。さらに、これらに続く有望化合物についてもフェーズアップに向け鋭意研究中です。

化学農業以外では、生物農業として、「アグロケア」および「マスタピース」の販売が順調であり、今後も微生物の多様な能力を活かした生物農業製品群の充実に力を入れます。

なお、農業化学品事業における研究開発費は49億6千2百万円です。

その他

環境開発事業では、各種難処理産業廃棄物の資源リサイクルプロセスの改善研究に取り組んでいます。なお、その他における研究開発費は0百万円です。

設備投資

日本曹達グループは、農業化学品事業での新規製品の量産設備および各種製造設備の合理化などを中心に、132億5千5百万円の設備投資を実施しました。各セグメント別の設備投資の状況は次のとおりです。

化学品事業

各種製品の製造設備の強化・合理化ならびに維持更新工事を中心に、41億2千9百万円の設備投資を実施しました。

農業化学品事業

新規殺菌剤の量産に伴う設備工事、各種製品の製造設備の強化・合理化ならびに維持更新工事を中心に、66億1百万円の設備投資を実施しました。

商社事業

合理化ならびに維持更新工事を中心に、4百万円の設備投資を実施しました。

運輸倉庫事業

合理化ならびに維持更新工事を中心に、2億8千3百万円の設備投資を実施しました。

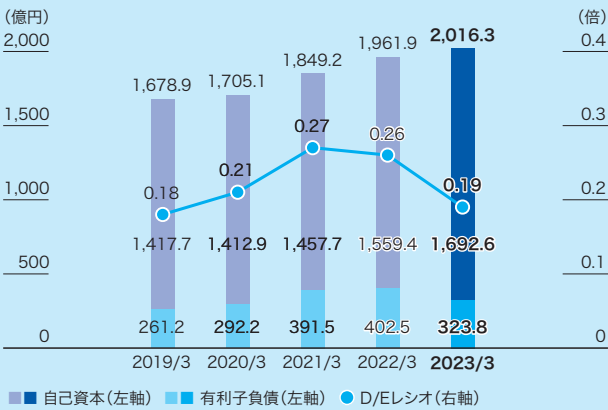
建設事業

合理化ならびに維持更新工事を中心に、4億9千3百万円の設備投資を実施しました。

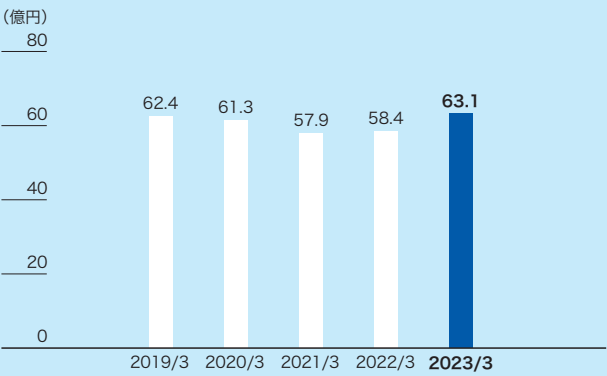
その他

環境開発関連設備の合理化ならびに維持更新工事を中心に、17億4千4百万円の設備投資を実施しました。

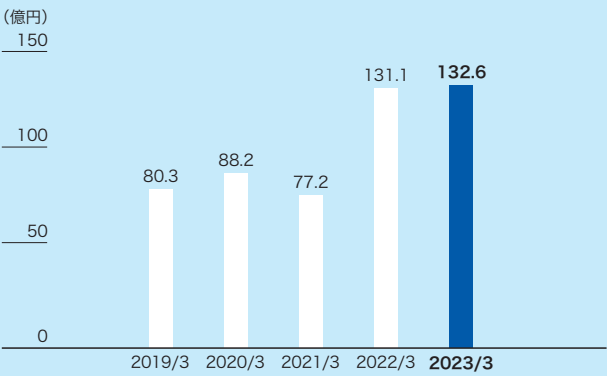
有利子負債／D/Eレシオ



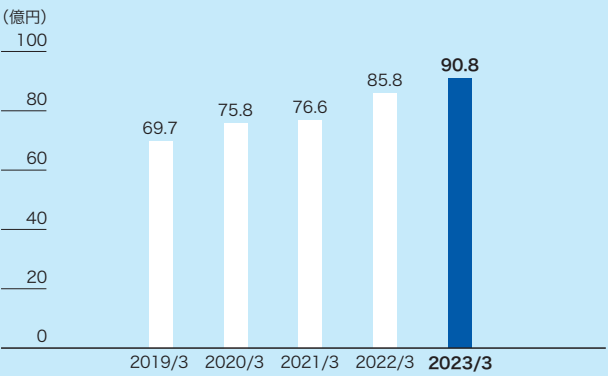
研究開発費



設備投資額



減価償却費



連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)		
	前連結 会計年度 (2022年 3月31日)	当連結 会計年度 (2023年 3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	17,936	18,506
受取手形、売掛金及び契約資産	48,561	43,515
電子記録債権	3,947	5,269
棚卸資産	34,861	43,970
その他	3,716	3,481
貸倒引当金	△11	△7
流動資産合計	109,011	114,735
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	67,963	68,082
減価償却累計額	△46,221	△44,855
建物及び構築物(純額)	21,741	23,227
機械装置及び運搬具	125,124	122,043
減価償却累計額	△103,681	△101,991
機械装置及び運搬具(純額)	21,442	20,051
工具、器具及び備品	12,139	12,959
減価償却累計額	△10,119	△10,594
工具、器具及び備品(純額)	2,020	2,364
土地	14,945	15,024
建設仮勘定	5,768	1,320
その他	2,300	188
減価償却累計額	△1,053	△157
その他(純額)	1,246	31
有形固定資産合計	67,165	62,019
無形固定資産		
のれん	158	129
その他	4,810	3,864
無形固定資産合計	4,969	3,994
投資その他の資産		
投資有価証券	47,666	55,523
退職給付に係る資産	11,717	11,178
繰延税金資産	3,338	2,110
その他	1,718	1,789
貸倒引当金	△1	△1
投資その他の資産合計	64,439	70,601
固定資産合計	136,574	136,614
資産合計	245,585	251,350

(単位：百万円)		
	前連結 会計年度 (2022年 3月31日)	当連結 会計年度 (2023年 3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	19,093	16,707
電子記録債務	2,229	2,693
短期借入金	22,572	15,395
未払法人税等	2,248	4,365
賞与引当金	4,370	6,408
その他	6,769	5,161
流動負債合計	57,284	50,731
固定負債		
長期借入金	16,414	16,943
繰延税金負債	6,920	7,148
退職給付に係る負債	2,230	1,335
環境対策引当金	465	1,446
その他	3,971	2,785
固定負債合計	30,002	29,659
負債合計	87,287	80,390
純資産の部		
株主資本		
資本金	29,166	29,166
資本剰余金	25,670	25,834
利益剰余金	96,399	107,090
自己株式	△2,830	△2,410
株主資本合計	148,406	159,681
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,257	10,993
繰延ヘッジ損益	△14	79
為替換算調整勘定	△5,184	△1,684
退職給付に係る調整累計額	1,479	187
その他の包括利益累計額合計	7,537	9,575
非支配株主持分	2,354	1,702
純資産合計	158,298	170,959
負債純資産合計	245,585	251,350

連結損益計算書

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上高	152,536	172,811
売上原価	110,430	123,533
売上総利益	42,105	49,278
販売費及び一般管理費	30,174	32,384
営業利益	11,930	16,893
営業外収益	5,627	10,716
営業外費用	1,046	1,153
経常利益	16,512	26,456
特別利益	1,796	2,724
特別損失	853	4,963
税金等調整前当期純利益	17,455	24,217
法人税、住民税及び事業税	3,059	5,608
法人税等調整額	1,378	1,685
法人税等合計	4,438	7,293
当期純利益	13,016	16,924
非支配株主に帰属する当期純利益	332	231
親会社株主に帰属する当期純利益	12,683	16,692

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益	13,016	16,924
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,446	△271
繰延ヘッジ損益	△172	97
為替換算調整勘定	645	68
退職給付に係る調整額	△87	△1,285
持分法適用会社に対する持分相当額	332	3,445
その他の包括利益合計	2,165	2,054
包括利益	15,182	18,979
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	14,786	18,730
非支配株主に係る包括利益	395	248

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位：百万円)							
	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	29,166	25,141	89,364	△3,338	140,334		
会計方針の変更による累積的影響額			△394		△394		
会計方針の変更を反映した当期首残高	29,166	25,141	88,969	△3,338	139,939		
当期変動額							
剰余金の配当			△3,516		△3,516		
親会社株主に帰属する当期純利益			12,683		12,683		
自己株式の取得				△1,234	△1,234		
自己株式の処分		0		4	4		
自己株式の消却		△1,737		1,737	—		
利益剰余金から資本剰余金への振替		1,737	△1,737		—		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		528			528		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	—	528	7,429	508	8,466		
当期末残高	29,166	25,670	96,399	△2,830	148,406		
その他の包括利益累計額							
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	9,825	89	△6,075	1,594	5,434	3,434	149,203
会計方針の変更による累積的影響額							△394
会計方針の変更を反映した当期首残高	9,825	89	△6,075	1,594	5,434	3,434	148,808
当期変動額							
剰余金の配当							△3,516
親会社株主に帰属する当期純利益							12,683
自己株式の取得							△1,234
自己株式の処分							4
自己株式の消却							—
利益剰余金から資本剰余金への振替							—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							528
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,431	△104	891	△114	2,102	△1,080	1,022
当期変動額合計	1,431	△104	891	△114	2,102	△1,080	9,489
当期末残高	11,257	△14	△5,184	1,479	7,537	2,354	158,298

当連結会計年度(自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	29,166	25,670	96,399	△2,830	148,406		
当期変動額							
剰余金の配当			△6,000		△6,000		
親会社株主に帰属する当期純利益			16,692		16,692		
自己株式の取得				△3	△3		
自己株式の処分		24		244	269		
自己株式の消却		△178		178	—		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		318			318		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	—	163	10,691	419	11,274		
当期末残高	29,166	25,834	107,090	△2,410	159,681		
	その他の包括利益累計額						
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	11,257	△14	△5,184	1,479	7,537	2,354	158,298
当期変動額							
剰余金の配当							△6,000
親会社株主に帰属する当期純利益							16,692
自己株式の取得							△3
自己株式の処分							269
自己株式の消却							—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							318
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△263	94	3,499	△1,291	2,038	△651	1,386
当期変動額合計	△263	94	3,499	△1,291	2,038	△651	12,661
当期末残高	10,993	79	△1,684	187	9,575	1,702	170,959

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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	17,455	24,217
減価償却費	8,577	9,078
のれん償却額	30	30
減損損失	148	941
持分法による投資損益(△は益)	△3,063	△7,841
賞与引当金の増減額(△は減少)	441	2,034
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△199	△4
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△504	△1,030
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△257	△344
環境対策引当金の増減額(△は減少)	△537	981
受取利息及び受取配当金	△773	△1,072
支払利息	279	297
固定資産廃棄損	404	1,725
関係会社株式交換益	△1,760	—
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△2,008
投資有価証券評価損益(△は益)	21	602
投資有価証券売却損益(△は益)	27	△114
売上債権の増減額(△は増加)	△6,802	2,269
棚卸資産の増減額(△は増加)	△2,579	△11,106
仕入債務の増減額(△は減少)	4,149	△185
その他	865	△1,820
小計	15,922	16,648
利息及び配当金の受取額	1,914	2,820
利息の支払額	△279	△299
法人税等の支払額	△3,012	△3,578
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,545	15,590
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	△11,357	△10,878
有形固定資産の売却による収入	2	379
無形固定資産の取得による支出	△349	△208
投資有価証券の取得による支出	△595	△69
投資有価証券の売却による収入	303	713
関係会社株式の取得による支出	—	△7
関係会社の清算による収入	530	—
貸付けによる支出	△72	△2
貸付金の回収による収入	162	204
有形固定資産の除却による支出	△282	△1,503
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	6,660
その他	35	△153
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,620	△4,863
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)	682	823
長期借入れによる収入	2,532	3,163
長期借入金の返済による支出	△1,992	△7,704
配当金の支払額	△3,504	△5,979
自己株式の取得による支出	△1,236	△3
非支配株主への配当金の支払額	△39	△93
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△488
子会社の自己株式の取得による支出	△904	—
その他	△340	△158
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,802	△10,441
現金及び現金同等物に係る換算差額	523	301
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,355	586
現金及び現金同等物の期首残高	19,253	17,898
現金及び現金同等物の期末残高	17,898	18,484

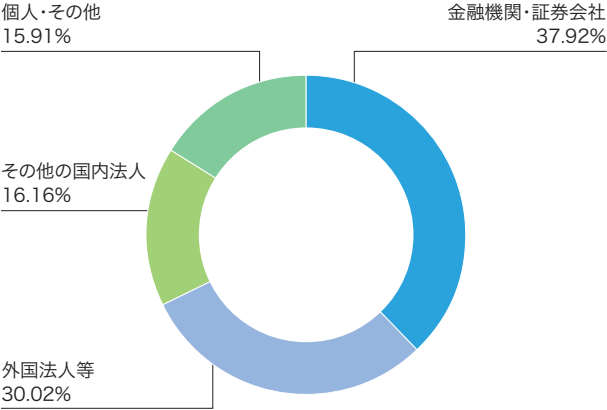
会社情報／株主・投資家情報

(2023年3月31日現在)

会社概要

商 号	日本曹達株式会社（ニホンソーダ） Nippon Soda Co., Ltd.
本 社 所 在 地	〒100-7010 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号
電 話 番 号	(03)6366-1920
代 表 者	代表取締役社長 阿賀 英司
創 立 年 月	1920年2月
資 本 金	29,166百万円
決 算 期	3月
従 業 員 数	連結 2,418名 単体 1,361名
銘 柄 コ ー ド	4041
上 場 証 券 取 引 所	東京証券取引所プライム市場
単 元 株 式 数	100株
発 行 可 能 株 式 総 数	96,000,000株
発 行 済 株 式 総 数	28,747,667株 (自己株式863,921株を含む)
株 主 数	18,319名(前期末比4,857名増)
事 業 年 度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定 時 株 主 総 会	毎年6月
配 当 基 準 日	期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
株 主 名 簿 管 理 人	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
株 主 名 簿 事 務 取 扱 所	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 (郵便物送付先 電話お問い合わせ先) 〒168-8507 東京都杉並区和泉2-8-4 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 TEL 0120-288-324(フリーダイヤル)

所有者別株式分布状況



※小数点第3位を四捨五入しています。
※自己株式は「個人・その他」に含めて記載しています。

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,214	11.53%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,750	6.28%
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,518	5.44%
三井物産株式会社	1,015	3.64%
日本曹達取引先持株会	934	3.35%
農林中央金庫	884	3.17%
株式会社みずほ銀行	816	2.93%
損害保険ジャパン株式会社	513	1.84%
株式会社りそな銀行	480	1.72%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	443	1.59%

(注1) 当社は自己株式を863,921株保有していますが、上記大株主からは除外しています。

(注2) 持株比率は、自己株式を除外して計算しています。

グループ会社

連結子会社

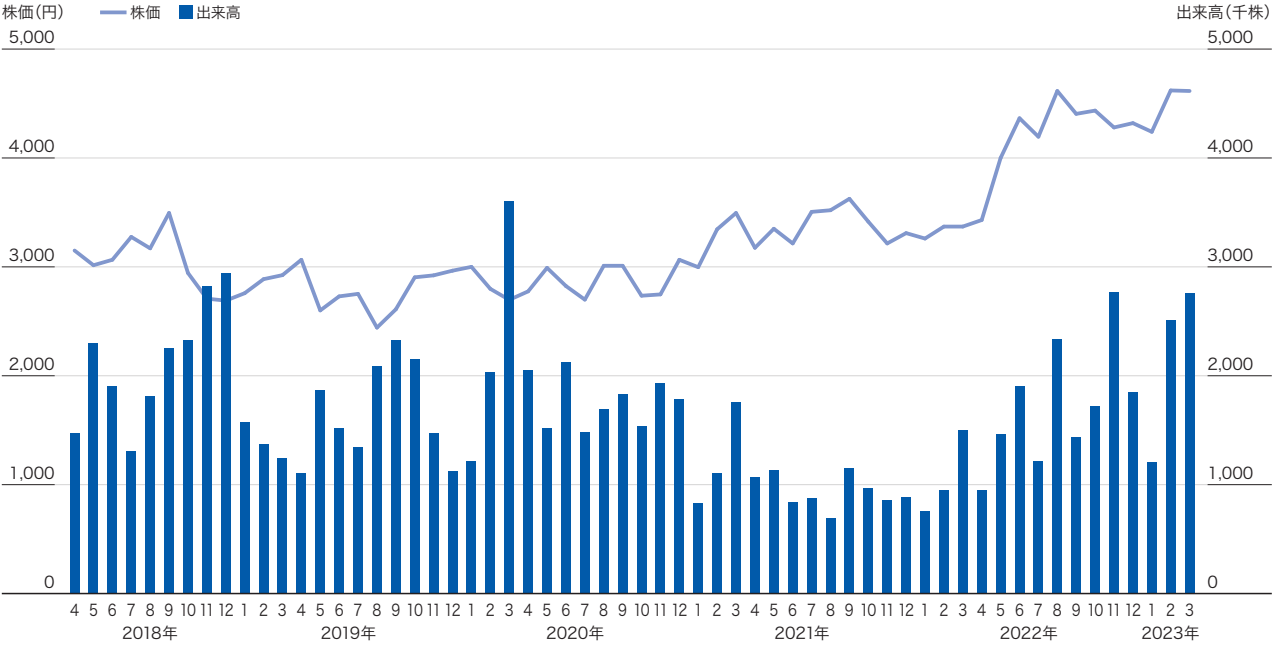
- 化学品製造
ニッソーファイン株式会社
新富士化成薬株式会社
日曹金属化学株式会社
- 商社
日曹商事株式会社
株式会社ニッソーグリーン
- 物流
三和倉庫株式会社
三倉運輸株式会社
- エンジニアリング・建設
日曹エンジニアリング株式会社
株式会社日曹建設

- 海外
NISSO AMERICA INC.
NISSO CHEMICAL EUROPE GmbH
日曹南海アグロ株式会社

持分法適用関連会社

NOVUS INTERNATIONAL, INC.
IHARABRAS S/A. INDÚSTRIAS QUÍMICAS

株価・出来高の推移



	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
親会社株主に帰属する当期純利益（億円）	58.0	67.6	73.6	126.8	166.9
配当金総額（億円）	18.2	24.0	31.3	50.3	66.9
配当性向（％）	31.2	35.7	43.1	39.6	40.1
自己株式取得（億円）	—	9.4	48.3	12.3	0.0
総還元性向（％）	31.2	49.4	108.2	49.3	40.1

(注)当社は2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。1株当たりの指標はすべて株式併合が行われたと仮定して算定しています。

ウェブサイトのご案内

当社についての詳細は下記ウェブサイトをご覧ください。

 日本曹達ウェブサイト https://www.nippon-soda.co.jp/ 	 サステナビリティ https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/index.html 	 株主・投資家情報 https://www.nippon-soda.co.jp/ir_fact/index.html 
---	---	---