

日産化学
統合レポート
2025



Nissan Chemical
CORPORATION
日産化学株式会社



統合レポート
2025

未来のための、
はじめてを
つくる。



日産化学ならではの強みとは、一体何であるのか。
なぜ日産化学は、持続的成長を遂げていけるのか。
ステークホルダーの皆様から寄せられた
代表的な3つの問いにお答えします。

Q1.

日産化学はなぜ
ニッチトップ製品の
創出を目指すのか？

Niche Top Strategy

**競争優位性を確立し
持続的な高収益体制を築く**

当社は独自技術を活かし、参入障壁の高いニッチ市場で圧倒的シェアを獲得することで、安定収益と高ROEを実現しています。成長市場の最前線で活躍するお客様との共創を通じて独自性と競争力を兼ね備えた製品群を拡充し、業界をリードする存在を目指していきます。

関連情報 「日産化学のあゆみ」P11-12、「社長メッセージ」P15-20、「ビジネスモデルと競争優位性」P25-26

Q2.

日産化学はどのように
社会のMust-Have製品を
生み出し続けるのか？

Synergy of R&D and Marketing

研究開発力×マーケティング力
“目利き”で革新を生み出す

「目利き力」を備えた研究者をマーケティングに参画させることで、市場性を見極めた研究開発を推進しています。研究テーマの厳格な管理により新陳代謝を促進し、社会的要請の高いテーマを育成することで、Must-Have製品の継続的創出を実現していきます。

関連情報 「特集」P21-22、「価値創造プロセス」P23-24、「人的資本」P27-30、「研究開発」P31-34、「知的財産」P35-36

Q3.

日産化学は“稼ぐ力”をさらに高めるために、これからどこに資本を投下するのか？

Growth Areas and New Business

成長領域への集中投下と新製品・新規事業の創出

機能性材料事業や農業化学品事業などの成長領域に設備・人材を重点投資。さらにはM&A、先端技術の導入を通じて、新製品・新規事業の創出を加速していきます。ROICを意識した戦略投資で収益性と成長性の両立を図り、持続的な利益成長を目指しています。

関連情報 「社長メッセージ」P15-20、「CFOメッセージ」P41-44、「中期経営計画 Vista2027 Stage II」P46-48、「長期経営計画 Atelier2050」P49-50

Mission Statement (Our Values)

社 是 (価値観)

「すぐれた技術と製品によって
社会に貢献する」

「力をあわせてつねに新分野を開発し
繁栄と福祉をはかる」

「創意と気魄に富み
責任感あるものを尊重する」

Corporate Philosophy (Corporate Purpose)

企業理念 (存在意義)

社会が求める価値を提供し、
地球環境の保護、
人類の生存と発展に貢献する

Corporate Slogan

コーポレートスローガン

未来のための、 はじめてをつくる。

未来とは、人々の希望を意味しています。

このスローガンには、

人々の希望を現実に変えるという当社の
想いがこめられています。

日産化学から人々の暮らしをもっとよくするための
新しい世界が広がっていくことを
イメージしています。

Course of Action

行動指針

- 1 法令を遵守し、国際社会の一員として良識ある事業活動を行います
- 2 有用で安全な商品とサービスを提供し、企業価値の増大を図ります
- 3 無事故・無災害、そして地球環境の保全に積極的に取り組みます
- 4 ステークホルダーとの対話を重視し、適切に情報を開示します
- 5 従業員の個性と人格を尊重し、健康を推進するとともに、
明るく働きやすい職場を作ります
- 6 よき企業市民、よき社会人として行動します

ステークホルダーの皆様へ

当社は創業当初、社是に「利農報国」を掲げ、当時の日本の食糧問題の解決に向けて1887年、日本初の化学肥料製造会社として誕生しました。以来、当社はその旺盛なパイオニア精神を受け継ぐとともに、社会の進歩を促す革新的な技術と事業への挑戦を続け、業容を大きく変貌させてきました。

現在は、化学品・機能性材料・農業化学品・ヘルスケアの4つのセグメントで、グローバルに製品・サービスを提供しております。また、情報通信・ライフサイエンス・環境エネルギーを成長事業領域と捉え、新しい技術および製品を生み出すことに挑戦しています。

地球温暖化による気候変動、急激な少子高齢化、デジタル社会への転換など私たちを取り巻く社会情勢は劇的に変化しています。不確実性が一層高まるなか、社会課題の解決に向けた価値の提供という当社が果たすべき役割がますます大きくなってきています。

「深く考え、先を読む」ことが勝負を決する困難な時代が本格的に到来しました。当社グループがこれまで培ってきた「知を融合」し、価値共創で未来に挑む企業として、社会とともに相乗的な発展を目指してまいります。



代表取締役 取締役会長

木下 小次郎

KINOSHITA Kojiro

編集方針

当社は1992年からレスポンシブル・ケア活動を開始し、その内容を1999年より「環境・安全報告書」、2013年からは「CSRレポート」、2016年からは事業概要、財務データのハイライトを加えた「アニュアルレポート」として公表してきました。

2018年からは、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にご理解いただくための有用なコミュニケーションツールとなることを目指してまいります。

今後も、事業活動を深化させるとともに報告内容を充実させることで、本レポートが当社グループの活動をステークホルダーの皆様にご理解いただくための有用なコミュニケーションツールとなることを目指してまいります。

対象期間

2024年度(2024年4月~2025年3月)

*労働災害データ(P14、P75)は2024年1~12月

発行時期

2025年9月

(前回発行2024年9月、次回発行予定2026年9月)

発行頻度

毎年

報告書に対する質問の窓口

日産化学株式会社

サステナビリティ・IR部 サステナビリティグループ

TEL: 03-4463-8404

メールアドレス: sus_pro@nissanchem.co.jp

対象範囲

日産化学株式会社の企業活動における財務データ、ESG情報を中心に、当社グループの取り組みを記載しています。

統合レポート 2025 未来のための、はじめてをつくる。

Contents

プロフィール Profile

企業理念体系/コーポレートスローガン 7

ステークホルダーの皆様へ 9

日産化学のあゆみ 11

財務・非財務ハイライト 13

価値創造と成長戦略

Value Creation & Growth Strategy

社長メッセージ 15

特集 21

価値創造プロセス 23

ビジネスモデルと競争優位性 25

人的資本 27

知的資本 研究開発 31

知的資本 知的財産 35

財務資本・製造資本・社会関係資本・自然資本 37

マテリアリティ 39

CFOメッセージ 41

経営計画 中期経営計画「Vista2027 Stage I」総括 45

中期経営計画「Vista2027 Stage II」 46

長期経営計画「Atelier2050」 49

製品・サービス紹介 51

事業セグメント 53

事業概要 55

サステナビリティ Sustainability

サステナビリティ推進体制 65

TCFD・TNFD提言に沿った情報開示 66

レスポンシブル・ケア 73

製品の品質向上 76

ガバナンス

Governance

コーポレート・ガバナンス 77

社外取締役・社外監査役メッセージ 84

コンプライアンス 87

リスクマネジメント 89

人権の尊重 91

サステナブル調達推進 92

コーポレートデータ Corporate Data

財務情報 93

会社情報 99

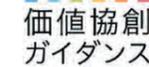
外部からの評価 日産化学の取り組みは、外部の調査機関から高い評価をいただいています。



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

参考にしたガイドライン

- 国際会計基準(IFRS)財団「IFRSサステナビリティ開示基準」
- 国際統合報告フレームワーク
- GRIスタンダード
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 内閣知的財産戦略本部「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)



知財・無形資産
ガバナンスガイドライン

情報開示体系



持分法適用関連会社
サンアグロ株、
クラリアント触媒株

グループ会社
左記連結子会社、
上記持分法適用関連会社に加え、
Nissan Chemical
Agro Korea Ltd. (NAK)、
台湾日産化学股份有限公司(NCT)、
日産化学制品
(上海)有限公司(NCS)、
日産化学材料科技
(苏州)有限公司(NSU)、
Nissan Chemical
Do Brasil (NCB)、
Nissan Chemical
Europe S.A.S. (NCE)、
Nissan Chemical
Agro Singapore Pte. Ltd. (NAS)、
NCK Co., Ltd. (NCK)、
Nissan Bharat Rasayan PVT. LTD. (NBR)
India PVT. LTD. (NAI)

連結子会社

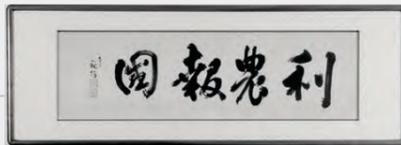
日産産業株、日産物流株、日産緑化株、
日産エンジニアリング株、NC東京ベイ株、
NCアグロ函館株、日本ポリテック株、日本肥糧株、
Nissan Chemical
America Corporation (NCA)、
Nissan Chemical
Europe S.A.S. (NCE)、
NCK Co., Ltd. (NCK)、
Nissan Bharat Rasayan PVT. LTD. (NBR)

創業138年、「バイオテクノロジーの父」と呼ばれた高峰譲吉が起こした日本初の化学肥料製造会社。
そのパイオニア精神は、現在にも脈々と受け継がれています。

1887～

創業当初

日産化学の前身である東京人造肥料会社は、1885年、「バイオテクノロジーの父」と呼ばれた高峰譲吉が、米国から燐鉱石を日本に持ち帰ったことに始まります。近代国家を目指す日本の農業において、肥料改良の必要性を強く感じた高峰は、翌年、「日本資本主義の父」と称される渋沢栄一に企業化を持ちかけます。豪農出身の渋沢は高峰の説明に大いに納得。1887年、自らが委員長(社長)となって日本初の化学肥料会社を設立しました。社是に「利農報国」を掲げ、国内の食糧生産の増大に貢献していきました。



原料の搬入、製品の搬出に際し水利の良い、現在の東京都江東区大島1丁目、通称「釜屋堀」の土地が選定され、1888年に過燐酸石灰(肥料)の製造を開始



創業者の高峰譲吉(左)
1891年に農業雑誌に掲載された人造肥料の広告(右)

- 1950～1976年度の日産化学単体および1977～2024年度の日産化学グループ連結の、売上高と売上高営業利益率の推移です。
- 決算の数値が3月決算に近い時期で1年決算となるように、当年11月・翌年5月、もしくは当年10月・翌年4月の数値を合計しています。
- 2021年度より会計方針の変更影響を含みます。

1923～

事業の多角化に向け 会社基盤を確立

20世紀前半、国内企業のさまざまなM&Aが繰り返られるなか、1923年に三社合同へ。その後、事業多角化を進め創業50周年を迎えた1937年に日産コンツェルンの傘下に入り、日産化学工業株式会社と改称しました。戦後、企業再建整備法を根拠とする分割指令のもと、1949年に油脂部門を日本油脂(現・日油)として分離し、新たな日産化学工業のスタートを切りました。



「三社合同」が完了した頃に王子工場を訪れた渋沢栄一(中央)。左端は田中栄八郎:取締役社長(1923-1941)



1965～

石油事業への進出により 新しい技術思想を獲得

1965年に日産石油化学を設立し、石油化学事業へ進出。しかし、石油化学業界は、オイルショックの影響などにより構造的な不況を迎えました。当社は、事業再建を図りましたが採算改善のめどが立たず合理化に着手。1988年に石油化学事業から撤退しました。結果、大きな赤字をもたらしましたが、この事業を手掛けたことにより、従来の化学品とは異なった技術思想が社内に浸透し、その後のファインケミカルなど、新技術や新事業の誕生と発展につながりました。



日産石油化学千葉工場(1968年ごろ)

1989～

価値創造型企業として 再スタート

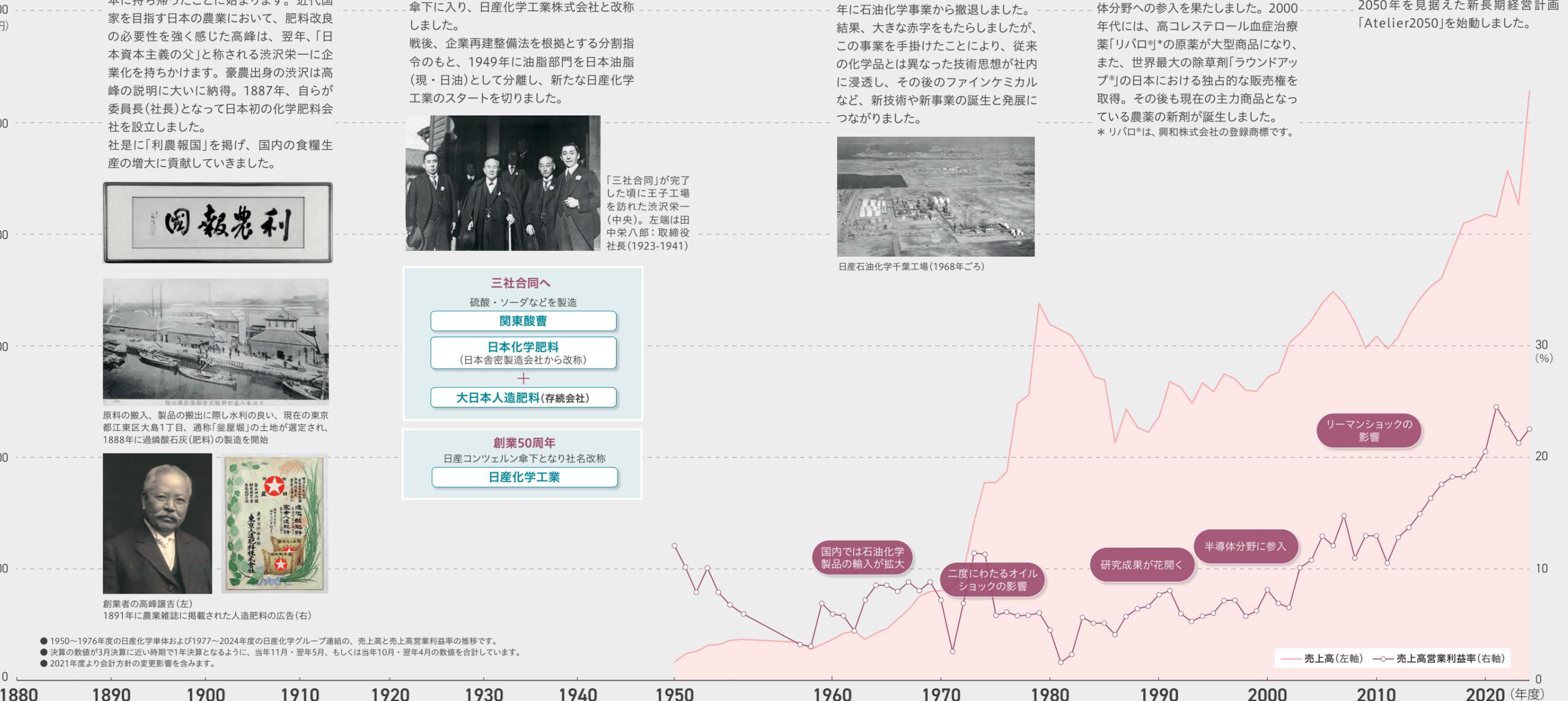
1989年、「農業・医薬などのハイテク分野」と「機能製品・化学品などの技術分野」を両輪とした「価値創造型企業」としての再起を宣言する中期経営計画をスタート。苦境のなかでも継続してきた研究開発投資の成果が表れ、1990年代には多数の農業の上市や、半導体分野への参入を果たしました。2000年代には、高コレステロール血症治療薬「リパロ[®]」*の原薬が大型商品になり、また、世界最大の除草剤「ラウンドアップ[®]」の日本における独占的な販売権を取得。その後も現在の主力商品となっている農業の新剤が誕生しました。
* リパロ[®]は、興和株式会社の登録商標です。

2018～

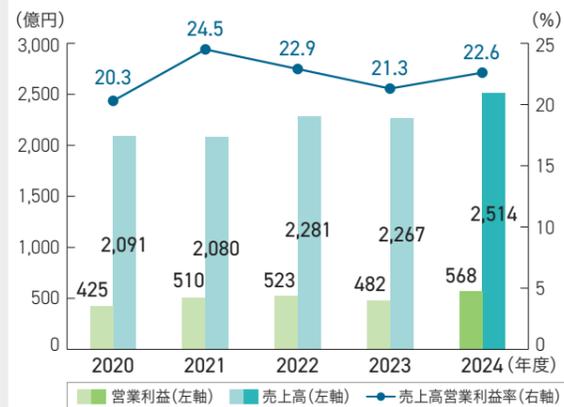
人と自然の豊かさを希求し、 成長する未来創造企業へ

2018年、「工業」の枠を超えて事業を展開し、将来に向かってその流れを加速させることから、この姿勢を明確化するため、社名を日産化学株式会社に変更しました。

2022年、事業環境の変化を踏まえ当社グループが社会課題の解決に寄与し発展を続けていく道筋を示すため、2050年を見据えた新長期経営計画「Atelier2050」を始動しました。

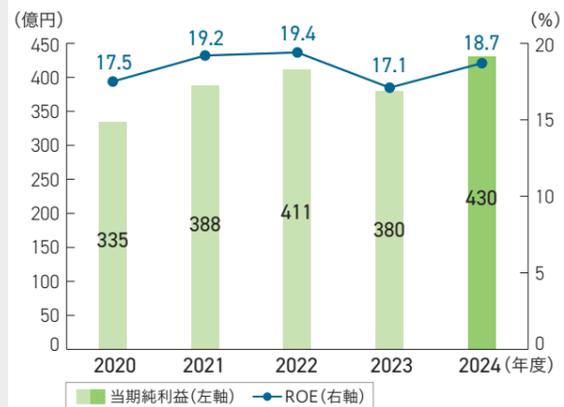


営業利益/売上高/売上高営業利益率



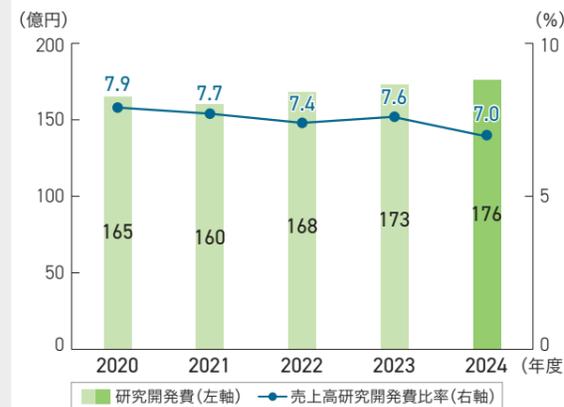
売上高営業利益率は、中計(2022-2027年度)目標の20%以上を達成
※2021年度より会計方針の変更影響を含む

親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



純利益は、過去最高益を更新
ROEは中計(2022-2027年度)目標の18%以上を達成

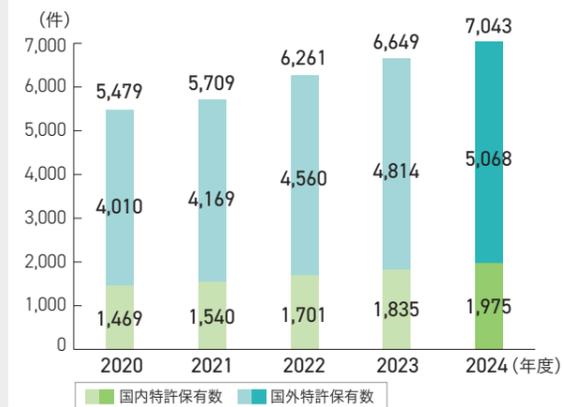
研究開発費/売上高研究開発費比率



研究開発を重視し、売上高研究開発費比率は7-8%と高水準を維持
2020-2021年度はコロナ禍で一時的にR&D費用減

関連情報 「研究開発」P31-34

特許保有数



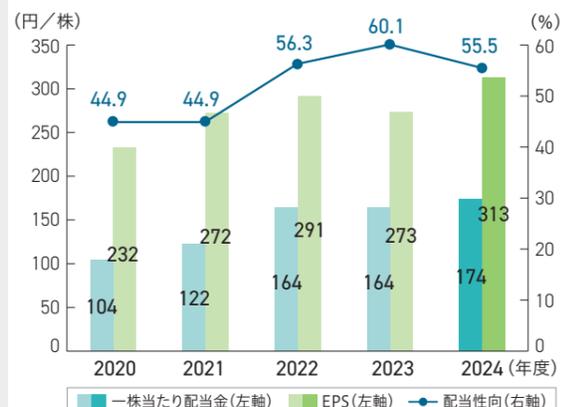
関連情報 「知的財産」P35-36

配当総額/自己株式取得額/総還元性向



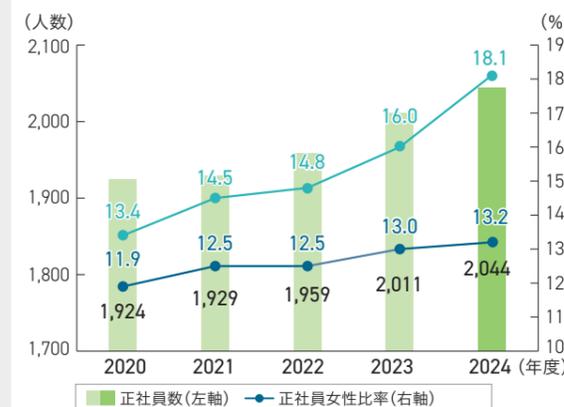
総還元性向は、中計(2022-2027年度)目標の75%以上を達成

配当/EPS(一株当たり当期純利益)/配当性向



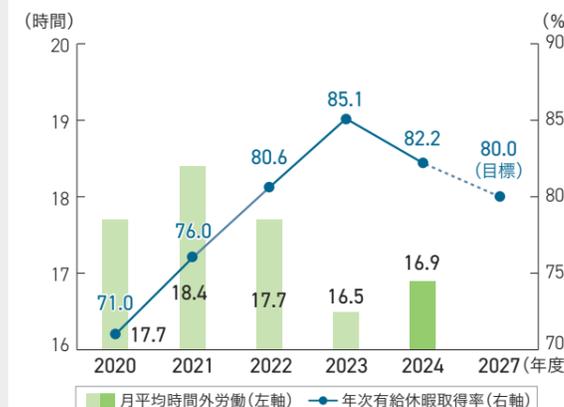
通期の配当は、前年度比増配
配当性向は、中計(2022-2027年度)目標の55%以上を達成

正社員数/正社員女性比率/研究所女性総合職比率



関連情報 「人的資本」P27-30

月平均時間外労働/年次有給休暇取得率*



*2019年度より管理職も含めた数値で記載

EBITDA(営業利益+減価償却費)

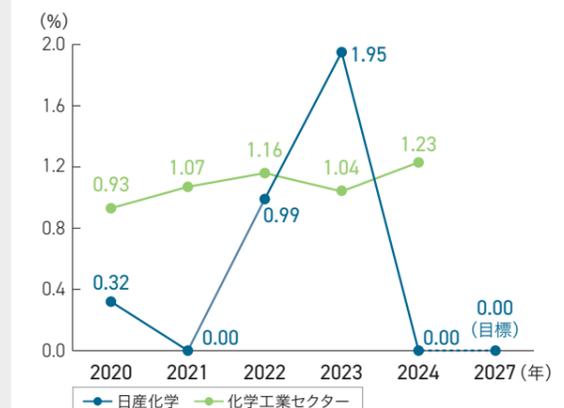


有利子負債/ネットD/Eレシオ*



*ネットD/Eレシオ=(借入金、社債、CP-現金預金)/株主資本

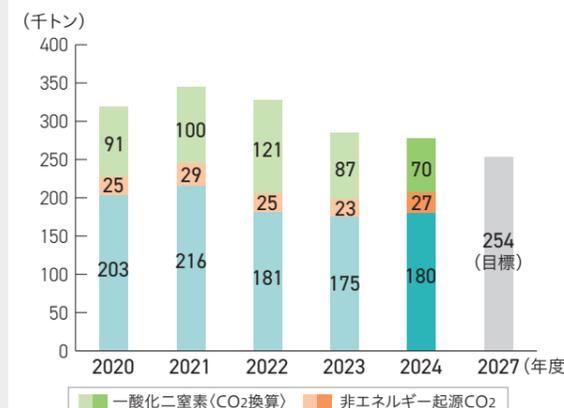
休業災害度数率*



*100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数

関連情報 「レスポンスブル・ケア」P73-75

温室効果ガス排出量

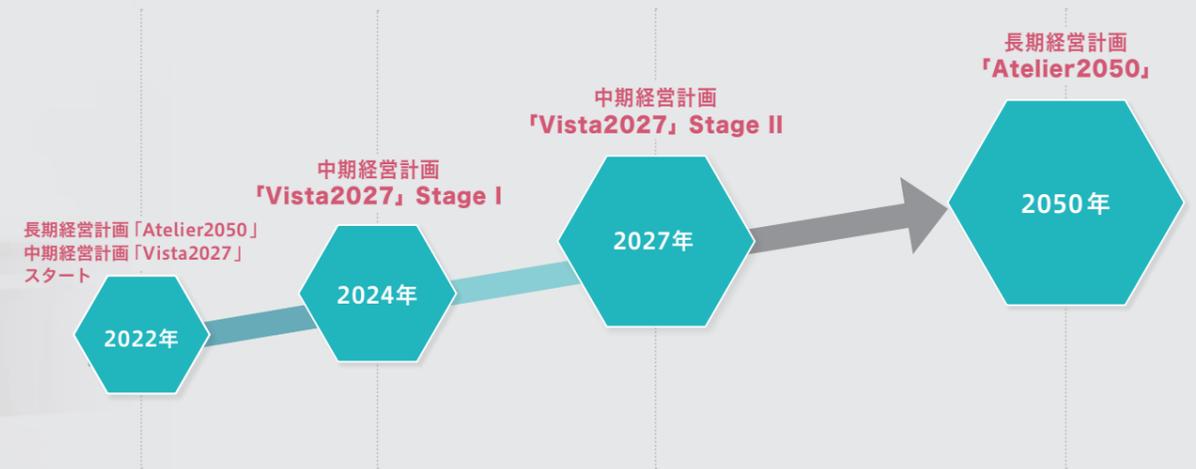


関連情報 「レスポンスブル・ケア」P73-75



代表取締役 取締役社長
八木 晋介
YAGI Shinsuke

経営資源を成長領域に集中投下 事業ポートフォリオの最適化に挑む



営業利益は過去最高益を更新 機能性材料、農業化学品が業績を牽引

私が2021年に社長に就任してから、2025年で5年目を迎えました。この間、グローバル経済の構造変化、気候変動、地政学的リスクの高まり、そして技術革新の加速といった大きなうねりの中で、当社の進むべき道を何度も問い直してきました。私たちはこれらの変化に受動的に対応するのではなく、変化を的確に捉え、リスクに備えつつ機会を最大限に活かす柔軟な姿勢で、日産化学らしい価値を創出していくことに挑んできました。

まず中期経営計画「Vista2027 Stage I (2022-2024年度)」の総括をします。Vista2027 Stage Iの最終年度となる2024年度の業績は、売上高は前年比+11%の2,514億円、営業利益は前年比+18%の568億円となり、営業利益、経常利益、純利益、すべてで過去最高益を更新しました。また、経営指標の目標として掲げていた売上高営業利益率、ROE、配当性向、総還元性向についてもすべてで目標を達成しました。

現在、当社の業績を牽引しているのは、機能性材料事業と農業化学品事業です。機能性材料事業の半導体材料分野では、AIやデータセンターの需要拡大といったマクロトレンドの後押しを受けつつ、他社にはまねできない独自技術を基盤に、高純度・高機能を求められるニッチな市場で確固たる地位を築いています。この分野で懸念される米国関税政策による影響は、現時点では限定的と見ています。

農業化学品事業では、長年培ってきた有機合成技術や生物評価技術を活かし、高性能な農薬や動物薬の開発体制を確立しています。少量散布で高い効果を発揮する水稻用除草剤のような製品は、農家の作業効率の向上と負担軽減にも貢献しており、社会的意義と経済的成果の両立を実現しています。

一方で、コモディティ化した化学品は、外部環境の影響を強く受ける分野で、中国企業との競争の影響により競争力が低下しています。収益性改善が重要な課題となっており、コスト削減や製品ポートフォリオの見直しを進めています。

Vista2027 Stage Iの基本戦略の一つである「現有事業のシェア・利益の拡大」については、積極的な設備投資を行ってきました。インドでは農薬の原体工場を新設、稼働を開始し、韓国では半導体材料工場を増設しました。生産キャパシティの拡大に加え、現地での生産と研究開発を通じ、顧客のニーズに迅速かつ柔軟に対応することを可能としています。国内でも新規除草剤「ベルダー®」工場の新設（小野田工場）、半導体向け高純度硫酸製造設備の増強（富山工場）を実施しました。これらにより成長領域における製品の供給体制を強化しました。

Vista2027 Stage Iで計画した施策は着実に実行し、多くの成果を得られたと考えています。しかし、新製品開発の進捗が遅れが生じていることは最重要課題と認識し、厳しく受け止めています。

このような状況を踏まえ、2025年度にスタートした中期経営計画「Vista2027 Stage II (2025-2027年度)」では、長期経営計画「Atelier2050」で描いた2050年のあるべき姿の実現に向け、2027年はどうあるべきか、改めてバックキャストして企業像を確立しました。

Vista2027 Stage II始動 持続的な成長、安定収益の礎を築く

Vista2027 Stage IIでは、最重要課題を「新製品の創出」とし、基本戦略として、「現有事業の利益拡大」「2030年を見据えた新製品の開発」「事業基盤の強化」を設定しました。短期的な成長をしっかりと確保しつつ、その先を見据えた戦略を着実に実行し、持続的な成長、安定収益の礎を築きます。

財務指標の目標としては、引き続きROE 18%以上を掲げます。今回新たに開示した事業セグメントごとのROICを単なる目標設定にとどまらず、持続可能な成長を裏付ける実効的な管理指標として全社で活用し、より定量的評価と説明責任を重視した経営体制の構築を進めています。

化学企業として、これまでに培ってきた強みを基盤に、お客様と未来の社会にとって高い価値を持つ製品を創出し、届けることで、信頼される企業であり続けます。そのために、私たちは新たな挑戦と変革を重ねながら、一歩ずつ着実に歩みを進めていきます。

● 中期経営計画「Vista2027」進捗



財務の主な2027年度目標

2027年度目標	2024年度実績
売上高: 2,850 億円	売上高: 2,514 億円(+247 億円)
営業利益: 670 億円	営業利益: 568 億円(+86 億円)
ROE*: 18%以上	ROE: 18.7%
総還元性向*: 75%以上	総還元性向: 82.0%

*1 2025-2027年度の各年度の目標

()は2023年度比

非財務の主な2027年度目標



*2 「地球と人の未来のためにできること」を追求する計画



現有事業の利益拡大

独自技術を基盤にした戦略投資で競争力を強化する

日産化学の現在の姿は、過去からの戦略的意思決定の積み重ねによって形成されています。とりわけ1980年代後半の石油化学事業からの撤退および高付加価値製品を研究開発から生み出す価値創造型企業への転身は、「自らの強みを見極め、その領域に経営資源を集中する」という明確な意思の表れです。この「選択と集中」の方針のもと、独自技術により競争優位性を確立できるスペシャリティケミカル領域に経営資源を注ぎ込み、圧倒的なシェアを確保する戦略を取ってきました。

Vista2027 Stage IIの第1の戦略「現有事業の利益拡大」では成長分野の強化を実施します。収益性と成長性の両立を追求するため、経営資源を機能性材料事業および農業化学品事業に集中投下する方針を掲げ、日産化学が今後どの方向に向かおうとしているのかを明確にしました。設備投資だけでなく、人材リソースも重点的に配分していきます。

機能性材料事業では、半導体材料を中心に拡販します。それとともに、次世代材料を開発、顧客からの採用獲得に注力し、売上、利益を伸ばしていきます。

農業化学品事業では、海外市場での販売エリアの拡大、および新剤、動物薬、バイオ農薬の開発を加速させます。

Vista2027 Stage IIの基本戦略

- 1 現有事業の利益拡大**
 - 機能性材料、農業化学品へ経営資源を集中投下
 - 次世代材料、新剤の開発
 - 実装材料、EUV材料（機能性材料）
 - バイオ農薬、新規動物薬（農業化学品）
 - 化学品の収益性改善 など
- 2 2030年を見据えた新製品の開発**
 - Go/Stopの迅速化
 - ターゲット材料の明確化（情報通信、環境エネルギー領域）
 - ヒト用核酸医薬品への注力（ライフサイエンス領域）など
- 3 自社事業基盤の強化**
 - 人材育成の強化
 - 研究開発基盤、DX基盤の拡充 など

また、動物薬では、米国メルク社のアニマルヘルス事業部門であるMSD Animal Health社とノミヤマガニを駆除するための動物用医薬品の有効成分フルラネルの長期供給契約を延長したことに加え、新規動物用医薬品創出に向けた共同研究開発を開始しました。

今後、飛躍的にビジネスを拡大するためには、現有製品での拡大に加え、M&Aを含めた戦略投資を活用して相乗効果を生み出す必要があると考えています。特に、半導体・ディスプレイ関連では、中国市場での競争が激化しているなか、競争力の維持・強化のためにはスピーディーかつ戦略的な投資が欠かせません。私たちは、まだまだ成長のフェーズにあると考えていますし、そのための投資をしっかりと行っていきます。

また、第1の戦略では、成長分野の強化に加え、化学品事業の収益改善にも取り組みます。具体的には、「テピック®」製造設備の生産能力半減、外部への製造委託による設備投資の適正化、不採算製品の販売中止を実行し、2027年度以降、営業利益率5%以上の安定収益を確保する体制を確立します。

ヘルスケア事業では、ジェネリック原薬の増販と開発推進、核酸創薬を主とした新規医薬品のステージアップに取り組めます。新材・新製品の開発については、高活性原薬およびペプチドの製造技術と開発力を活かし、受託および原薬開発を強化します。

2030年を見据えた新製品の開発
新製品創出を加速する

新製品の創出は、持続的成長を実現するための最重要課題の一つです。Vista2027では、現有事業の安定的成長に加え、革新的な新製品創出を明確に目標に掲げています。

新製品開発における選択と集中を加速するため、2025年4月、企画本部の組織再編を行いました。「スラリー添加剤」「光配線材料」「放熱材料」「エネルギー材料」といったテーマごとにグループを設置することで、ターゲットおよびミッション、責任を明確化しました。また、開発を続けるか、止めるべきかの判断を早く下すことが、今後のイノベーション創出の成否を大きく左右すると考えています。

ここで求められるのが「目利き力」です。どの研究テーマに市場性があるのか、どこまで追求すべきか。これを判断できる人材を育てることが、今後の当社の成長における鍵になります。また、研究者にも「ビジネス感覚」を持ってもらい、自らの研究がどのような出口戦略を持ち、どの程度の市場価値を生むのかを意識する文化を醸成します。ただし、進行中の開発にストップをかける決断は極めて難しく、重要な判断が求められます。それを実行することは経営者の役割であり、私自身の責任であると考えています。

「研究者×営業」というマーケットインの現場力
当社独自の体制を確立する

当社の最大の強みの一つは、研究開発と営業の垣根が低く、顧客ニーズを肌で感じながら研究開発を進められる「現場感覚」にあります。機能性材料事業では、研究員自身が営業担当とともに顧客訪問を行い、開発中の製品に対するフィードバックを直接得ることで、実需に基づいた製品改良や新テーマへの着想につなげています。このようなマーケットイン型の開発体制は、当社で継続的に実施し



てきた文化です。研究者が顧客の現場に足を運んで課題を目の当たりにし、その解決策を技術として提案する。こうしたサイクルが、付加価値の高い製品を継続的に生み出す原動力になっています。

当社は日本のみならず、韓国、台湾、中国蘇州など、海外にも研究・開発拠点を設置し、顧客に近い場所でタイムリーに対応できる体制を整えています。かつては「海外対応が遅い」との指摘もありましたが、現在では迅速な意思決定と顧客接点の拡充によって、グローバルでも競争優位を築きつつあります。

また、チーム力も当社の強みの一つと考えています。ビジネスでは縦割りであっても、技術ベースでは半導体やディスプレイ、農薬や医薬といった分野をまたいだ連携が可能で、精密有機合成や生物評価といった共通技術をベースに、人材の流動性と技術面でのフラットな関係性がチーム力の源泉となっています。このような柔軟な組織構造により、異なる分野間での知見の共有や応用が可能となり、新たな価値創出につながっています。

事業基盤の強化
グループ全体の持続的な成長を支える

研究開発を基盤とする当社にとって、人材の多様性は持続的成長を支える重要な要素です。現在、日産化学には約500人の研究者が在籍しており、そのうち約18~20%が女性で構成されています。近年では、研究員の新卒採用のうち3割が女性であり、着実に女性活躍の場が拡大しています。

私は、女性研究者の増加が組織全体の活力を高め、多様な視点や柔軟な発想により環境課題など新たな社会的ニーズへの感度を高めると考えています。また、女性研究者のチャレンジ精神が、男性研究者にとっても良い刺激となり、相互に高め合う組織文化が育まれることも期待しています。

2024年には、女性の管理職比率の向上を含む当社のダイバーシティに関する取り組みの推進を目指し、サステナビリティ委員会の下部組織として「ダイバーシティ推進分科会」を設置、推進体制を強化しました。社外取締役にも女性が就任していますが、今後は社内からも女性リーダーを輩出することが重要です。女性リーダーシップ研修の実施や、サクセッションプランに基づく将来の経営人材の育成にも、積極的に取り組みます。「壁のない組織体」「風通しの良さ」というコンセプトに基づき、性別を問わずチャ

レンジ精神を発揮し、互いに刺激し合うことで組織を活性化させたいと考えています。

採用では、担当役員や部長クラスが技術に特化した内容の面接を直接候補者と実施することで、研究・技術への高いモチベーションを持つ人材を見極める体制を整えています。

特に求めているのは「稼ぐ力」を持った高度専門人材です。当社の新たなコア技術として獲得を目指している情報科学や微生物制御の分野で力を発揮できる人材を増やしていきたいと考えています。高度専門人材の獲得に向けて、新卒採用だけでなく、キャリア採用も積極的に行っていきます。

化学企業の責任として環境課題に向き合い カーボンニュートラルと生物多様性保全を推進

化学企業としてカーボンニュートラルやネイチャーポジティブは、達成に向けて確実に取り組むべき課題だと認識しています。

当社は2027年度までに二酸化炭素などの温室効果ガス（GHG）排出量を2018年度比で30%以上削減するという明確な目標を掲げており、この達成に向けた技術開発とプロセス改善を着実に進めています。当社の事業はもともとGHG排出量の多い業態ではありませんが、製造プ

ロセスの改善や再生可能エネルギーの導入を通じて、排出量削減に本格的に取り組んでいます。私自身が気候変動対策委員会のトップを務め、経営レベルで本テーマを推進しています。

さらに2024年度に、自社の排出であるScope1+2の2050年カーボンニュートラル実現に向けたロードマップを作成しました。Scope3については、既に排出量の開示は行っていますが、最も排出量の多いカテゴリー1の削減に向けて、まずは実態の把握としてサプライヤーに対しGHG排出量のヒアリングを開始しました。現時点ではScope3削減に関する具体的な対策は検討段階ですが、当社にとって非常に重要なテーマであるとの認識のもと、今後の取り組みに反映してまいります。

気候変動は経営上のリスクである一方で、機会にもなり得ます。例えば温暖化の進展により、当社の農業化学品が果たすべき役割が高まっています。また、水資源や水処理関連の新たな事業領域への展開も視野に入れています。当社の原点は「農業を守る」という理念にあり、農業分野は今後も中核事業として継続していきます。農家の方々と密接な関係を築いていくことが今後の成長の鍵です。私たちは、気候変動を「社会課題」として受け止めると同時に、「成長機会」として積極的に捉える企業でありたいと考えています。



多様な社外取締役の声を経営に活かし ガバナンスと取締役会の実効性を強化する

健全なコーポレート・ガバナンスは、企業価値向上の基盤であり、当社が持続的かつ中長期的な利益成長を実現するうえで不可欠な要素です。取締役会の実効性を高めるため、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役を迎え、経営に対する監督機能の強化を図っています。

現在は企業経営や法務、研究開発において高いスキルや実務経験がある社外取締役が就任しており、取締役会に加えて研究・技術発表会や年に複数回実施している役員討議にも積極的に参加しています。取締役会前には議案の事前説明を実施し、内容の背景までしっかりと共有することで、取締役会において、建設的な議論が可能となっています。また、取締役会の実効性評価は、取締役会が自ら毎年行う自己評価を基本としつつ、中立性や客観性を確保するため、当社と利害関係のない外部機関を活用した第三者評価も3年ごとに実施しており、評価結果を基に次年度の改善テーマを策定しています。

2024年度は取締役会や役員討議の場で、「新製品がなぜ市場に出ないのか」といった本質的な経営課題や中期経営計画の策定などについて深い議論がなされました。さらに、海外投資に伴うリスク評価や、研究テーマの優先順位付けについても、社外取締役や監査役の鋭い視点が経営判断に活かされています。

「Make Things Happen (実現しよう)」を实践 経済的価値、社会的価値の両立を目指す

Vista2027 Stage II をスタートさせた今年度、私は社員に向けて「Make Things Happen (実現しよう)」という言葉投げかけました。変化を楽しみ、課題に果敢に挑み、価値ある成果を形にする——その積み重ねこそが、日産化学を未来へと導く力になると考えています。

これからも当社グループは、コーポレートスローガン「未来のための、はじめてをつくる。」に基づき、持続的成長と企業価値向上に向けて、社内外の力を結集し、情熱をもって挑戦し続けます。その結果、社会課題の解決や地球環境と調和した持続可能な社会実現に貢献してまいります。そして、中期経営計画「Vista2027」の達成にも強い決意を持って挑みます。引き続き、ステークホルダーの皆様のご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

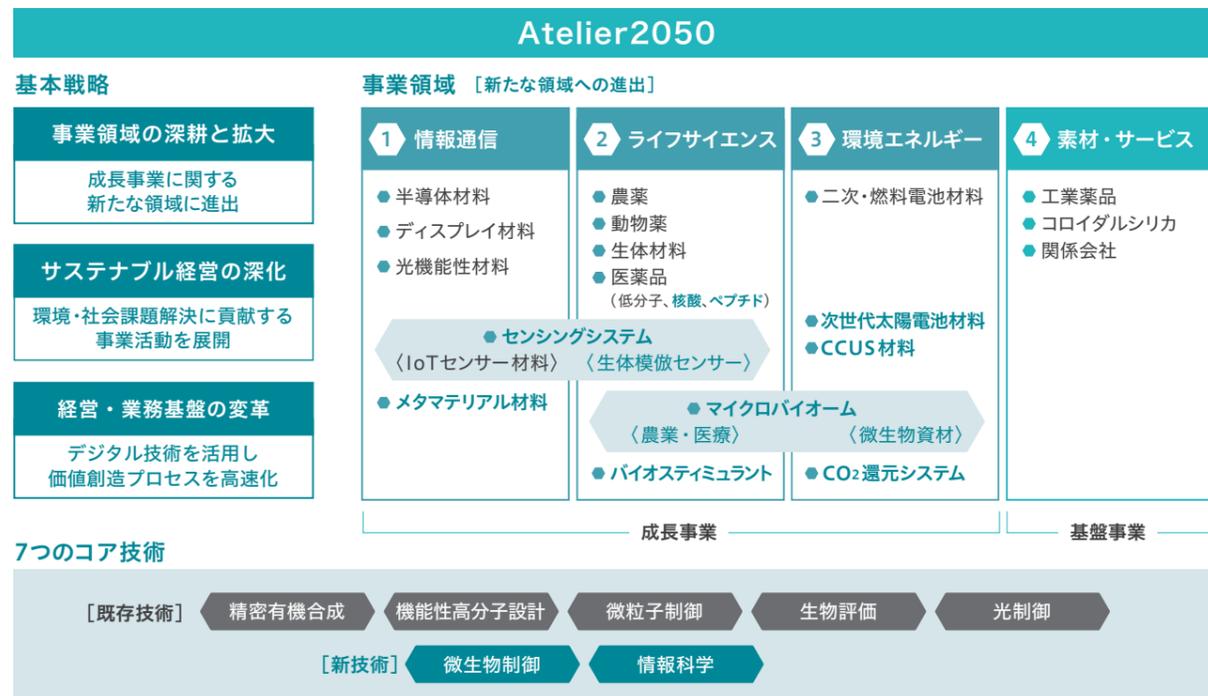
自然との共生は、当社事業と切り離せないテーマです。だからこそ「生物多様性保全への取り組み」をマテリアリティ要素として選定し、本体5工場ではバイオパークを整備しました。当社グループの社員は、これらの活動を通じて事業活動が生物多様性を含む自然資本の恩恵を受けている、あるいは影響を与えているとの認識を深めています。とりわけ、富山工場に設置した約2.5ヘクタールの「日産バイオパーク西本郷」では、地域住民との協働により動植物にとって生息しやすい水辺と里山林を中心とした生物多様性空間を作り、地域子どもたちが自然を学ぶ教育の場としても活用されています。

これらの活動は、単なるCSRではなく、当社の事業活動そのものと一体化したサステナビリティ戦略の一環です。2024年4月には国際的な情報開示フレームワークであるTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）アダプターに登録しました。TNFD提言に沿った情報開示も行っており、「自然資本をどう捉え、どう価値化するか」という視点を、より具体的な事業判断に結び付けていきます。

当社はもともと生物評価技術や農業事業を基盤とする企業です。自然との調和をビジネス価値として昇華させることが可能であり、これは日産化学ならではの競争優位性であると考えています。

ESGをはじめとした社会課題に対して真摯に向き合い、今以上にサステナビリティの取り組みを加速します。持続可能な社会の実現に向けて、環境経営の深化は不可避の課題です。

●長期経営計画「Atelier2050」基本戦略と事業領域



水稲用除草剤「ベルダー®」 開発STORY

2024年8月に登録を取得した水稲用除草剤「ベルダー®」。
当社グループならではの研究開発力とマーケティング力が背景となり、
生産者の作業効率の改善や社会課題の解決につながる
新たな除草剤を生み出すことができました。



近年、地球温暖化の影響により高温日が続き、雑草の生育が早くなっています。特に水田におけるイヌホタルイや多年生カヤツリグサ科雑草は、イネから養分を奪い取るため米の収量や品質の低下を招くほか、収穫時にコンバインに絡まり作業効率を下げるなど、生産者を苦しめています。安定的に米の収量を確保し、生産者の作業効率を改善するうえで、雑草を効果的に防除する技術は必要不可欠です。

当社ではこれまで「シリウス®」(ピラゾスルフロエチル)や「アルテア®」(メタゾスルフロン)といったアセト乳酸合成酵素(ALS)阻害剤を水稲用除草剤の基幹剤として創製・上市してきました。ALS阻害剤は低薬量で幅広



生物科学研究所 農業研究部
除草剤グループリーダー

古橋 孝将

FURUHASHI Takamasa

い種類の雑草を枯殺できるメリットがありますが、抵抗性を持つ雑草が発生しやすい点が課題となっていました。

一方、事業部と連携して市場分析を進めてみると、ALS阻害剤のような基幹剤やノビエを防除するヒエ剤の有効成分はそれぞれ5~10剤が製品化されているのに対し、イヌホタルイに対する有効成分はまだ3、4剤しかないことが分かりました。また、多年生カヤツリグサ科雑草の防除は、ALS阻害剤に依存している状況が判明しました。

そこで我々は、イヌホタルイと多年生カヤツリグサ科雑草を同時に防除できる新しい有効成分を創出することで、製品を使用する生産者だけでなく、混合剤製品をつくる他メーカーにもより多くの選択肢を提供したいというコンセプトのもと、新剤の創製研究に着手しました。

研究にあたっては、抵抗性雑草が出現しにくい「超長鎖脂肪酸生合成阻害」の作用機序を持つ、トリフルオロメタンスルホンアニリド型化合物に着目しました。植物は紫外線や乾燥から自身を守るためにクチクラというワックス層を作りますが、ワックスの材料となるのが「超長鎖脂肪酸」です。トリフルオロメタンスルホンアニリド型化合物はこの材料の生産を止めることができるため、植物は正常な生

育ができなくなり枯死していきます。これは植物に特異的で動物には存在しない経路であり、人畜や環境生物への毒性が低いという安全性も兼ね備えています。

この作用を利用して当社が独自に開発した水稲用除草剤「ジメスルファゼット」のブランド名が「ベルダー®」となります。

ベルダー®の発見・選抜までにはさまざまな課題がありました。その一例が、カヤツリグサ科雑草に対して高い除草効果を示しながら、イネには薬害が出ないような性能を有するドラッグデザインを行うことでした。生物科学研究所による精度の高い「生物評価」と、物質科学研究所による「精密有機合成」のコラボレーションにより、両者で構造と活性・選択性の傾向を分析して議論する中で、「4員環ラクタム構造」という既存農薬にはなかったデザインに辿り着きました。既存の知見に留まらない斬新なこの分子設計アイデアこそが、ベルダー®の安定した高い除草効果と作物選択性を可能にし、製品化への道を切り拓きました。

ベルダー®の特長

最大の特長は、既存剤が効きにくいイヌホタルイという問題雑草に非常に高い除草効果を示すことです。イヌホタルイに有効な成分はこれまでもありましたが、抵抗性個体群の出現や、気温や水温・土壌の影響による効果の低減、生育が進んだ個体には効果が発揮されないなど、水田に雑草が残存するケースがありました。ベルダー®はこのような環境変動に左右されにくく、安定した除草効果を発揮。発生が長期化するため防除が難しい、クログワイ・コウキヤガラ・シズイといった多年生カヤツリグサ科雑草にも高い除草効果を示します。水田への投下量も15g a.i./10aと低薬量を実現しており、従来のイヌホタルイ防除剤と比較して1/2~1/6まで削減。さらに環境生物に対する低毒性も確認されています。これにより化学的環境負荷を大幅に軽減することが可能となっています。



ベルダー®配合除草剤「ゼラス®」「銀河α®」

研究開発力 × マーケティング力が導いたベルダー®の成功

「これまでにない除草剤を」 粘り強い研究で開発を完遂

生物科学研究所
農業研究部 除草剤グループ
宮崎 隆雄



水稲用除草剤の中でも一発処理剤はさまざまな雑草を一度に防除できる性能が求められるため、複数の有効成分を組み合わせる製品化します。そのため開発においては、ベルダー®のカヤツリグサ科雑草への優れた効果を活用しつつ、ノビエや広葉雑草に対する効果を補完する配合の検討を行う必要がありました。多様な選択肢があったことから、選抜は苦慮した点の一つです。さらに水稲用除草剤は環境の異なるさまざまな場所や時期で使用され、地域により発生する雑草が異なるため、多様な水田環境の中で安定した除草活性を有する必要があります。低温や高温、土壌性質の違い、抵抗性雑草などさまざまな条件を求めて北は北海道、南は沖縄と多くの圃場試験を行い、全国各地からデータを取得した結果として、ゼラス®と銀河α®という製品を誕生させることができました。

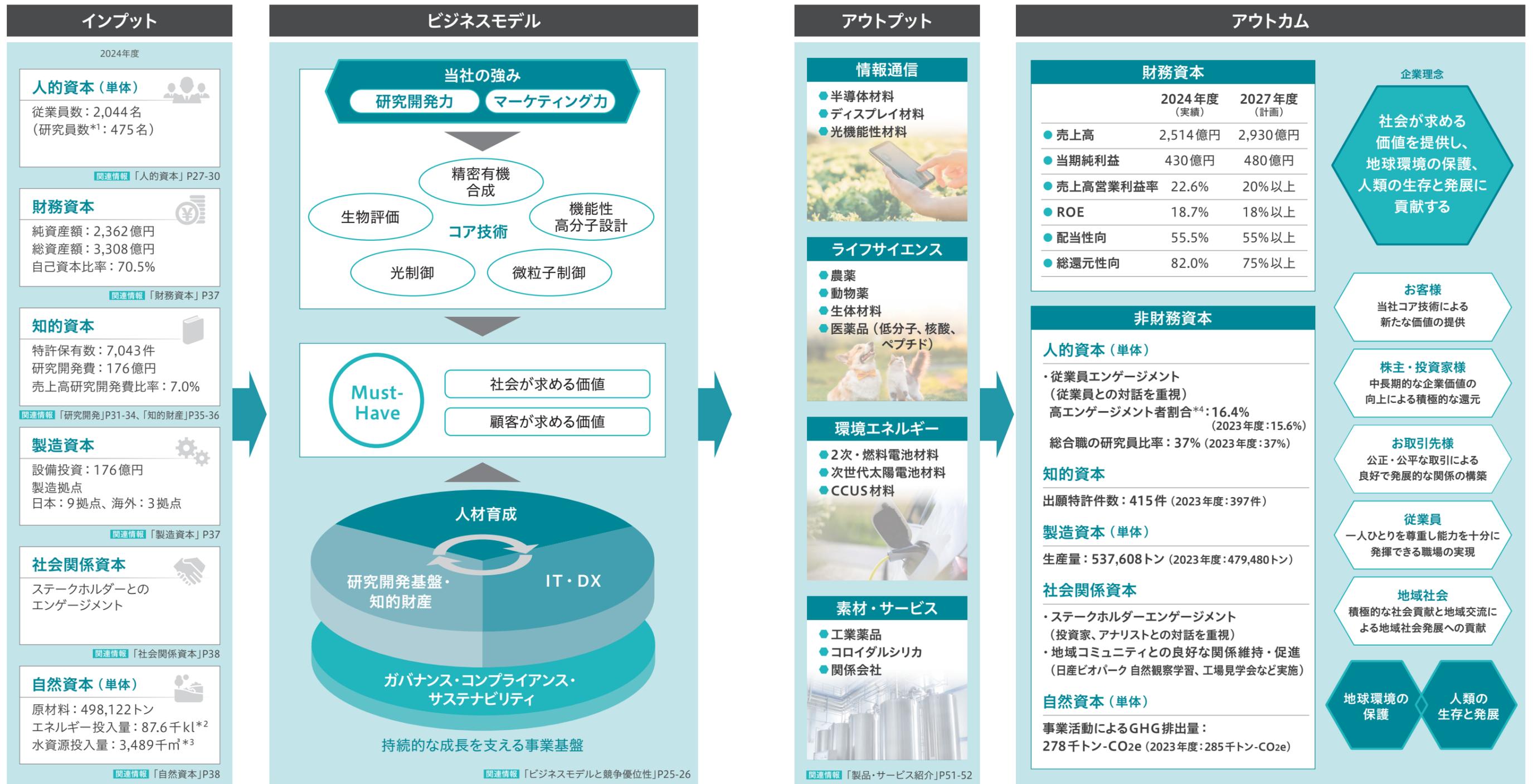
他社との協業で早期普及 総売上60億円を目指す

農業化学品事業部
営業本部 マーケティング部
(現・生物科学研究所 農業研究部長)
矢野 哲彦



水稲栽培における雑草の中でもカヤツリグサ科雑草は、発生時期が長いことや抵抗性個体群などの点から防除が特に重要となっています。ベルダー®はイヌホタルイを防除する成分として新規作用を有する有効成分であり、当社だけでなく他メーカーによる取り扱いも進めることで早期に生産現場に普及することを目指しました。そのため、登録取得前から競合他社にも協業を提案し、高い評価を受けてそれぞれの混合剤開発が進みました。それにより、2024年8月に登録を取得した当社のベルダー®含有製品であるゼラス®、銀河α®とほぼ同時期に他2社の製品が登録を取得し、さらに2、3年後には新たに複数製品の登録・販売が計画されています。ベルダー®の自販および外販による総売上は、ピーク時で60億円を目指していきます。

日産化学グループは、かつてない転換期の今こそ未来をつくる主体となり、企業理念を事業活動の基盤に、これまで培ってきた技術を活かした代替の利かない「Must-Have」な製品・サービスの提供を通して、人と社会の未来を希望と幸福で満たすことを目指します。



*1 人数は概数
*2 原油換算
*3 水投入量 - 放流量 (放流量の算出方法を2025年度より変更)

*4 仕事への熱意や姿勢について外部専門企業作成の従業員アンケートで調査を実施。「自発的行動」や「ポジティブな感情」などに関する質問で28の指標を判定し、エンゲージメントの高さを測定

社会課題 (外部環境) 地球環境劣化 気候変動 少子高齢化 労働力不足 食料問題 健康問題

当社グループは、「社会が求める価値を提供し、地球環境の保護、人類の生存と発展に貢献する」という企業理念を事業活動の基本とし、これまで培ってきた技術を活かした代替の利かない「Must-Have」な製品・サービスの提供を通して社会の要請にこたえる未来創造企業を目指します。

日産化学のビジネスモデル

当社は「研究開発力」と「マーケティング力」という強みを基盤に、独自のコア技術を活用して、社会と顧客が求める価値の提供を実現するビジネスモデルを構築しています。社会が求める価値としては、GHGや廃棄物の削減、食料不足の解決、健康推進など、持続可能な社会実現の取り組みを重視しています。一方、顧客が求める価値としては、顧客課題を解決する製品や、高性能・高品質な製品の提供など、顧客満足度の向上に直結する価値を重視しています。これらの価値創造を支えるのが、5つのコア技術です。コア技術を組み合わせることで、情報通信、ライフサイエンス、環境エネルギーなど多様な領域において独自性の高い製品・サービスを提供し、社会課題や顧客ニーズに応える「Must-Have」な価値を創出しています。

さらに、人材育成、研究開発基盤の強化、IT・DXの推進の前提として、ガバナンス・コンプライアンス・サステナビリティを重視する事業基盤を整備することで、持続的な企業価値の向上を目指しています。

日産化学の強みの源泉

強み① 研究開発力

● 積極的な研究開発投資

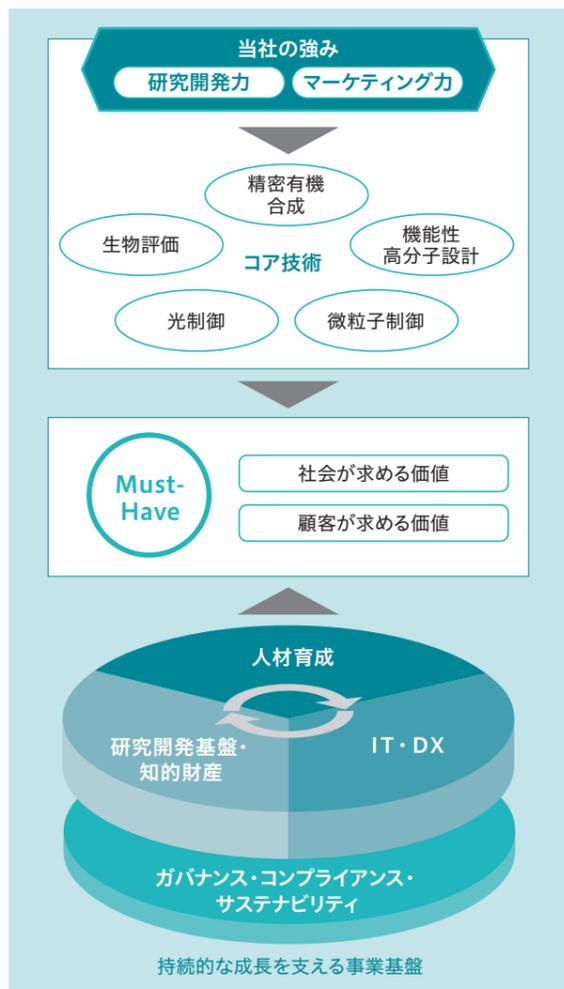
当社は、過去から一貫して高水準の売上高研究開発費比率（7～9%）を維持しており、一般的な大手化学メーカーの平均（3～4%）を大きく上回る水準で研究開発に投資しています。

● 領域を超えた技術や知見の融合

研究開発の核となるのは、当社独自のコア技術であり、これらを融合させることで分野横断的な技術革新を実現し、独自性の高い製品を創出しています。

当社の農業や動物用医薬品は、物質科学研究所の「精密有機合成」と生物科学研究所の「生物評価」の技術のコラボレーションにより創出されています。

また当社では、研究成果の発表および領域の異なる研究員同士が議論する発表会を定期的開催しています。本会には、社外役員を含む当社役員も参加しており、積極的に研究員と議論を行っています。



● 充実した研究人員

当社の研究開発を支えているのは、総合職の約4割を占める充実した研究人員です。研究人員については、採用段階から研究への姿勢を重視しており、志望者から「まるで学会のようだ」と評されるほど技術面接に重点を置いた面接を実施しているのも特徴です。

また、研究職は一括採用ではなく、研究領域別に採用を行うことで、各分野における専門性の深化と、即戦力としての活躍を促進しています。こうした人材戦略により、当社は研究開発の現場においてもスピードと質を両立し、持続的な競争力の源泉を築いています。

確かな技術力で顧客ニーズを材料や化合物として具現化し、「未来のための、はじめてをつくる。」ことで、顧客の信頼を得ています。

強み② マーケティング力

● 顧客密着型のアプローチ

当社の強みは、顧客の潜在的な課題に深く向き合い、その解決策を見出す「顧客密着型」の姿勢にあります。当社では、研究職も顧客のもとへ足を運び直接議論を交わすことで、技術者視点で潜在的な課題やニーズを拾い上げ、市場ニーズに即した形で製品や技術を作り上げています。特に半導体・ディスプレイ材料の分野では、顧客企業と初期段階から密接に連携し、製品仕様を細かく調整することで、顧客のニーズに最適化された製品を提供しています。

このような顧客密着型の課題解決からのアプローチは、製品を差別化するだけでなく、顧客との信頼関係を強化し、長期的な取引関係を築く基盤にもなっています。結果として、当社の製品は「なくてはならない、代替が利かない」Must-Have製品となり、価格競争に陥らない高付加価値・高収益のビジネスモデルを構築しています。

また、当社はマーケティングと研究開発の距離が近く、

持続的な成長を支える事業基盤

● ガバナンス・コンプライアンス・サステナビリティ

当社は、持続可能な社会の実現に向けて、ガバナンス・コンプライアンス・サステナビリティの強化に取り組んでいます。社会・環境課題に対しては、部門横断的な連携による継続的な対応を推進し、レスポンス・ケア活動を通じて安全・環境・健康に配慮した事業運営を徹底しています。また、品質保証体制の強化により、製品・サービスの信頼性向上を図るとともに、企業集団としてのガバナンスの向上とコンプライアンス意識の醸成・浸透を進めることで、企業価値の持続的な向上を目指しています。

関連情報 「レスポンス・ケア」P73-75、「製品の品質向上」P76、「コーポレート・ガバナンス」P77-83、「コンプライアンス」P87-88

● 人材育成

当社が「未来創造企業」として成長し、社会とともに発展するためには、事業基盤である人的資本の拡充が最重要課題の一つと認識しています。多様な人材が共創しながら、イノベティブに挑戦を楽しむ組織風土の醸成を目指し、「価値向上に挑戦し続ける牽引人材の輩出」「領域を超えた共創人材の輩出」「ビジネスのポテンシャルを見極め実用化する目利き人材の輩出」を人材育成の重要項目として定め、さまざまな施策を推進しています。

関連情報 「人的資本」P27-30

顧客からのフィードバックを研究開発に迅速に反映できる体制が整っており、市場変化への柔軟な対応力も強みです。

● 目利き人材の育成

Must-Have製品や技術の開発には、顧客課題に向き合い、ニーズと市場動向を的確に捉え、解決することで生まれる市場の見極めが必要になります。当社ではこうした人材を「目利き」と表現し、育成に力を入れています。

研究一辺倒では市場動向や顧客ニーズを選び取る判断力を養うことは難しいと考えているため、研究職のマーケティング職への異動や、マーケティング業務で得た視点や経験の研究開発への還元を目的としたマーケティング職の研究職への再配置を人材戦略として行っています。また、目利き人材育成施策の一つとして、起業家の持つ能力の開発と社内起業家の育成を目的とした研修も実施しており、会社として目利き力を高める後押しをしています。

● 研究開発基盤・知的財産

当社の成長の源泉である「研究開発」をより一層強化するため、半導体研究機能の拡充、研究体制の再編、最先端技術活用による解析基盤の強化など、研究開発基盤および機能の強化を推進しています。また、知的財産の面ではIPランドスケープを活用し、既存事業の強化、次世代テーマや成長事業の創出などの事業支援も強化しています。

関連情報 「研究開発」P31-34、「知的財産」P35-36

● IT・DX

当社は、デジタル技術を駆使した業務効率化・高度化および生産・販売・研究の基盤体制拡充のため、2022年4月にデジタル戦略の立案・実行と情報システムの統括機能を兼ね備えた「デジタル改革推進部」を設置しました。これまでに、データ可視化ツールの実践型社内研修によるデータ利活用の促進や、SCM領域の業務効率化・高度化などの施策を実施しています。また、国内5工場において「デジタル改革室」を設置し、製造・設備管理の業務改革の統括・実行や、データ活用による業務支援を一層強化しています。

今後は、DX基盤のさらなる活用に注力するとともに、海外関係会社を含むグループ全体の情報セキュリティ強化を図り、業務効率化と価値共創を推進していきます。

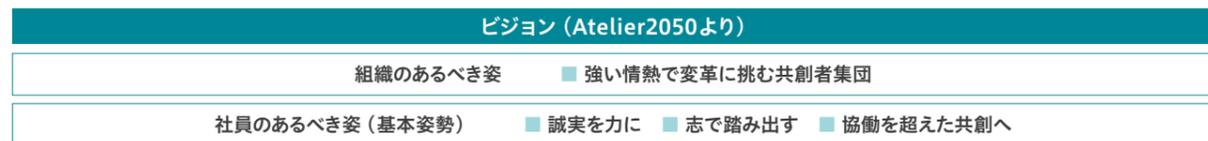
自らの領域を乗り越えて共創する
未来創造人材として社員を育成

長期経営計画「Atelier2050」において、2050年の組織のあるべき姿を「強い情熱で変革に挑む共創者集団」と定め、社員の基本姿勢を「誠実を力に」「志で踏み出す」「協働を超えた共創へ」の3つとしました。共創を実現していくために何より重要なのが人材です。「誠実」という当社の強み・アイデンティティを維持しながら、多様な人材が目標に向かって挑戦し、自己の成長を図る組織を実現するため、当社は人材育成や環境整備に向けてさまざまな取り組みを行っています。新たな製品・サービス、技術の種を継続的に生み出していくには、自らの領域（技術、部門）

執行役員
人事部長兼同健康推進室長
川島 渡
KAWASHIMA Wataru



に閉じることなく、境界を超えた連携により、新たな価値を「共創」していくことが大切です。無意識に自己の領域に閉じこもって可能性を広げるチャンスを逃してしまうことがないよう、社員一人ひとりが思い込みや先入観、偏見、不安といった殻を破ってほしいと思います。



重要項目	重点施策	アウトプット	アウトカム
人材育成	挑戦 価値向上に「挑戦」し続ける牽引人材の輩出	挑戦に関する従業員意識調査肯定回答者割合 2024年実績 72.0% 2027年目標 75.0%	マテリアリティ 自社事業基盤の強化
	共創 領域を超えた「共創」人材の輩出		
	目利き ビジネスのポテンシャルを見極め実需化する「目利き」人材の輩出		
社内環境整備	多様性 個人の意志が尊重される「多様性」ある風土づくり	共創テーマ提案数 2024年実績 160件 2027年目標 200件	研究開発力の強化 ダイバーシティ推進 人材の確保・育成 働きやすい職場づくり 従業員の健康維持向上
	理念浸透 企業理念への理解・共感を生む風土づくり	多様性・キャリアプランに関する従業員意識調査肯定回答者割合 2024年実績 64.8% 2027年目標 70.0%	
	健康推進 従業員の心身の健康推進	企業理念への共感度に関する従業員意識調査肯定回答者割合 2024年実績 65.8% 2027年目標 70.0%	
		高ストレス者割合 2024年実績 8.3% 2027年目標 8.0%以下	Vista2027 Stage II目標 売上高 2,930億円 売上高営業利益率 20%以上 ROE 18%以上

●重要項目と具体的イメージ

重要項目	具体的イメージ
価値向上に「挑戦」し続ける牽引人材の輩出	価値向上につながる改善や提案を「志（内発的動機）」に基づき、主体的に考え、自ら挑戦することで事業を牽引する人材を輩出する
領域を超えた「共創」人材の輩出	自らの領域（技術、部門）に閉じることなく、境界を越えた連携をすることによって、新たな価値を「共創」できる人材を輩出する
ビジネスのポテンシャルを見極め実需化する「目利き」人材の輩出	市場ニーズを踏まえながら、代替が利かない「Must-Have」な製品ニーズを見出し、そのバリューチェーンの成長性も見据えた「目利き」のできる人材を輩出する
個人の意志が尊重される「多様性」ある風土づくり	ともに働くすべての人の多様性が尊重され受け入れられると同時に、その多様な個人が有する意志（異見）を交わすことができる風土を醸成する
企業理念への理解・共感を生む風土づくり	企業理念と従業員一人ひとりの「生きがい」とを重ね合わせ、事業活動の根幹である企業理念への共感度を高める
従業員の心身の健康推進	健全な企業の成長を支える基盤である、従業員の健康維持・増進

重点施策 **挑戦** **共創** **多様性**

経営者・マネージャー研修

当社では、組織運営の中核を担う人材の育成に力をかけています。2024年度より、マネジメントスキル習得を目的としたマネージャー研修を開始しました。この研修では、スキル習得に留まらず、社内外の異なる職域のマネージャーとのグループワークを通じて、共創の精神を育み、外部の価値観や知見を吸収しています。マネージャーの役割遂行能力が向上することで、組織の心理的安全性やメンバーのエンゲージメントが高まり、組織成果の創出に寄与することを期待しています。また、2013年度より、研究活動を主導する人材を継続的にMOTプログラムへ派遣しています。技術を経営戦略に統合することで事業化を加速し、競争力の向上を図っています。さらに、将来の経営を担う人材を選抜し異業種交流型の外部研修へ定期的に派遣することで、トップマネジメントを担う人材を計画的に育成しています。

重点施策 **挑戦** **多様性**

グローバル人材育成・DX人材育成

当社では、グローバル人材育成プログラムとして、全社員を対象とした英会話研修や選抜型の海外語学留学（多言語）を実施しています。海外留学は2014年の制度開始以来、延べ46名が7カ国12都市に留学し、帰国後は多くの研修生が海外で活躍するなど、キャリア形成に大きな影響を与えています。多様性を重視し、異なる文化や価値観を尊重することを基盤とし、社員がグローバルな視野を持つことを促進しています。

近年は、ビジネスはもちろんサプライチェーンのグローバル化が進む中、海外拠点が拡大しています。国籍を問わず多様なバックグラウンドを持つ社員が共創することで、新たな価値が生まれ、企業全体の競争力を向上させています。今後も多様性を尊重し、包括的な職場環境を提供することで、持続可能な成長を目指しています。

また、全社DX推進の一環として、e-learningやDXスキルアセスメント、DX関連研修、資格取得支援を通じて、多様な職種・レベルに応じた人材育成を促進しています。今後はタレントマネジメントシステムによるスキルの可視化にも取り組み、企業全体の競争力強化とイノベーション創出につなげていきます。

重点施策 **挑戦** **多様性** **健康**

キャリアデザインプログラム

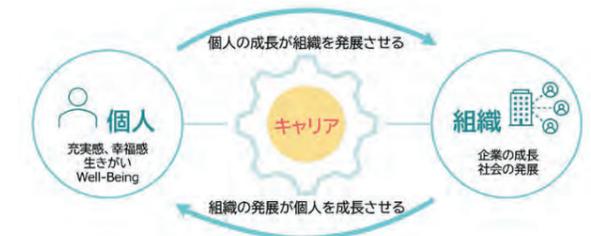
当社では「生きがいを力に」というコンセプトのもと、社員一人ひとりがキャリア志向を深め、自らの“生きがい”の実現を原動力にして企業とともに成長する人と組織の姿を目指しています。

社員が“自分のキャリアを考える”ための内省・対話の機会づくりとしての「キャリア対話」の導入をはじめ、キャリア対話ハンドブック・e-learning・動画セミナーの配布、上司向けキャリア対話研修、年代別キャリアデザイン研修、社外キャリアコンサルタント相談窓口、100を超える部署・ロールモデル情報をまとめた「キャリアクリップ」の配布など、段階的かつ多様な支援を展開してきました。

また、個々のキャリア志向、専門性、スキルなどはタレントマネジメントシステムを介して見える化し、同志のつながりと共創を育む基盤として人事DXを推進しています。

今後は、そこで描いたキャリアを“学びと挑戦”によって形にするフェーズへ進みます。具体的には、個人のスキル開発を支援する学習インフラの整備、社員同士が学び合い成長し続ける学習コミュニティの設置、社内公募制度の導入などを検討しています。

こうした“考える→動き出す”サイクルを組織全体で回すことで、個人と組織が信頼関係の中でキャリアを共創し、双方の持続的な成長を実現していきます。



重点施策 **挑戦** **共創**

Ai運動

Ai(アイ)運動とは、工場においてコストダウン・効率化・安全化などの改善提案を行う当社グループ独自の小集団活動です。1978年にスタートして以来、各工場の中核社員が参加しており、累計の提案件数は約76,000件に上ります。提案から評価・審査・表彰・発表に至るまで全社共通のシステムのもと、2024年時点で約200グループ・総勢1,200名以上が活動を行っています。

創意工夫を発揮し現場起点での挑戦を促すのみならず、近年では複数部署が共同で提案を行うことも奨励して

り、技術伝承や人材育成の場として現場力強化の役割を担ってきました。今後もデジタル技術の活用促進を含め、技能系社員の人材開発の基盤となる特色ある施策として活動を継続していきます。

重点施策 **挑戦** **共創** **目利き**
10% Challenge

社員の自由な発想とチャレンジ意欲を促進することを目的として、2023年度より、社員本人が所属する組織のミッションとはかけ離れていても、主体的に取り組みたいテーマに関して年間労働時間の10%を充てて取り組める「10% Challenge」制度を開始しています。成果の有無に関わらず、挑戦そのものを評価し、経験を通じて社員自身の可能性を広げることを重視しており、2024年度は取り組みテーマに対して選考会を行い、8テーマを表彰しました。



表彰式の様子

重点施策 **共創** **目利き**
イントラプレナーシッププログラム

ビジネスのポテンシャルを見極め、実需化を力強く推進する「目利き人材」の育成を目的に、全社から選抜された社員を対象としたイントラプレナーシッププログラムを隔年で実施しています。プロ起業家の伴走のもと、約半年間にわたり新規事業の創出に本気で挑みます。仮説構築と検証を短サイクルで繰り返し、事業化を推進すると同時に、起業家的行動スキルを体得します。これまでに27名が本プログラムを修了しています。



ディスカッションの様子

重点施策 **挑戦** **共創** **目利き**
仮説検証・提案型研修

当社では、全社員が主体的に課題を設定し、仮説を構築・検証しながら発信・提案していく“自律”と“挑戦”の姿勢を大切にしています。こうした行動を通じて変革や事業創造に挑戦できる人材の育成を目指し、昇格前に実施する各研修（セルフスタート研修、C3職昇格前研修、基幹職昇格前研修）は、いずれも仮説検証・提案型のプログラムとして設計しています。若手社員を対象としたセルフスタート研修では、「自分が何をすべきか、自ら考え実行していく」人材の基盤を築くことを目的に、現場の指導者や責任者による支援のもと、独自性ある企画の立案と実行に取り組めます。C3職昇格前研修および基幹職昇格前研修では、“共創”を意識したチーム編成のもと、階層に応じた高い視座と広い視野を持って課題を捉え、スピード感をもって仮説検証を繰り返し、提案の質を高めます。最終的には経営層に向けて、新規事業や業務改善、組織改革に関する提案を行い、次代を担うリーダーとしての意識と実行力を醸成しています。



ディスカッションの様子

重点施策 **多様性**
ダイバーシティ推進施策

当社は、「一人ひとりの個性や才能が発揮され、社会とつながること」を大切にダイバーシティステートメントのもと、個人の意志が尊重される多様性ある風土づくりを推進しています。これまで、新規学校卒業者の女性総合職採用比率目標の設定、女性社員の職域拡大、在宅勤務制度や挑戦を応援する人事制度の導入、自分らしいリーダーシップで職場に変化を起こす女性リーダーシップ研修などを実施し、女性総合職比率12.2%、女性管理職比率4.7%へと向上しました。多様な価値観や経験を尊重しながら、誰もが自分らしく働ける環境を整えることで、創造性と活力に満ちた組織を実現し、働く人の幸せと社会の幸せの両立を目指しています。

■ ダイバーシティ推進分科会の設立と数値目標

2024年度、これまでの取り組みをさらに強化するため、社内横断的な組織「ダイバーシティ推進分科会」を設立しました。女性を中心にしてきた施策の枠を広げ、男性の育休取得者、LGBTQ+当事者、介護と仕事の両立を担う社員、外国籍社員、障がいのある社員など多様な背景を持つ社員が活躍できる環境の整備を進めていきます。2030年度末までに女性管理職比率7%、男性育休取得率90%を目指します。

■ 多様性を受け入れる組織の変革

2024年度には、育児とキャリアの両立支援として、女性社員だけでなく、男性社員の育休取得促進や、管理職のダイバーシティマネジメントも視野に入れた3種のハンドブックを発行しました。介護相談窓口も開設しています。今後は、LGBTQ+への理解を深める全社員向け研修や、制約のある社員の立場を体感的に理解するプログラムの導入を通じて、共感と当事者意識を育み、多様性を受け入れる職場文化をさらに深化させていきます。

重点項目 **理念浸透**
企業理念への理解・共感を生む風土づくりに向けた取り組み

社員一人ひとりが企業理念と「生きがい」とを重ね合わせ、事業活動の根幹である企業理念への共感を高めることが重要だと捉えています。理念が組織全体に浸透することで、社員が業務の目的や意義を理解し、エンゲージメント高く「挑戦」や「共創」を通じた価値創造に貢献することを目指しています。

毎年実施している社長による各拠点での講話・社員との対話に加え、企業理念と事業活動や自身の業務とのつながりをより実感してもらうことを目的として、2024年度には新たな取り組みを開始しました。当社の歴史や企業理念、各事業や製品に関する理解を促進するWebクイズなどを通じて、企業理念の浸透を図っています。

重点項目 **健康**
従業員の心身の健康推進に向けた取り組み

当社は、社員の心身の健康を「健全な企業の成長を支える基盤」と考えており、その健康の維持・増進を目的にさまざまな施策を実施しています。具体的には、高ストレス者割合の低下、適正体重者（BMI〈肥満度〉指数が18.5以上25.0未満）割合の増加などを目指し、定期健康診断の受診の推進、ストレスチェックの実施、全社員対象のメン

タルヘルスクエア研修の実施などの取り組みを進めています。

また、レスポンシブル・ケアマネジメントシステムの運用を通じて、労働災害の防止、労働者の健康増進、快適な職場環境の形成に努め、各事業所の安全衛生レベルの向上を図っています。

これらを含む取り組みの結果、プレゼンティーイズムによる生産性損失低減やエンゲージメントの向上、「ホワイト500」など、健康経営に関する総合的、客観的認証取得を継続することを目指します。

■ メンタルヘルスクエア

当社は、2015年にストレスチェックを導入しました。毎年、結果の組織分析とその報告会を各事業所で実施しています。報告会には、工場長や研究所長をはじめ、管理監督者や組合役員など200名以上が参加し、職場環境改善計画の策定を行っています。

管理監督者向けには、定期的にラインケア研修を実施しています。社員向けには、セルフケアのためのe-learningや社員と家族が利用可能なカウンセリングサービスを導入しています。

■ 健康経営優良法人「ホワイト500」

健康保険組合と協働し、健康基本方針の重点項目である「生活習慣病」「メンタルヘルスクエア」などを中心に、社員の健康づくりのための施策を実施しています。これらの取り組みの結果、経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人「ホワイト500」」に9年連続で認定されています。



詳細は、当社Webサイトをご覧ください
Web 「働きやすい職場づくり」
「人材の確保・育成」
「ダイバーシティの推進」
「従業員の健康維持向上」

人事部員の声



人事部 稲葉正光

「天才は努力する者に勝らず、努力する者は楽しむ者には勝てない。これは孔子の言葉を意識したものです。誰もが挑戦と共創を楽しみ、互いに学び合うことで成長し、発展する組織を実現したいと考えています。人的資本の増大を担う部門として、これからも多様な仕掛けと日々の改善を積み重ねていきます。」



コア技術を基盤に
研究開発と人材育成を推進
スピード感ある開発を進める

常務執行役員
CTO
企画本部長

遠藤 秀幸
ENDO Hideyuki

1887年に高峰譲吉と渋沢栄一の二人の先見性によって東京人造肥料会社として設立されて以来、130年以上にわたって当社が重視してきたのは「コア技術を核とした製品開発」です。「微粒子制御」「機能性高分子設計」「生物評価」「精密有機合成」「光制御」という5つのコア技術を磨き上げ、それらを融合させることで新たな製品群を創出してきました。現在は、さらに「情報科学」と「微生物制御」という新たな技術を加えたコア技術体制へと進化しています。

当社は2025年4月より、中期経営計画「Vista2027」の後半3カ年（2025～2027年度）にあたるVista2027 Stage IIをスタートさせました。前半3カ年（2022～2024年度）のStage Iを終え、Stage IIの最重要課題は「新製品の創出」と捉えています。またStage IIでは、長期経営計画「Atelier2050」の実現に向け、その通過点となる2027年度のあるべき姿を改めて決めました。持続的な成長と安定収益の礎を築く方針のもと、「現有事業の利益拡大」「2030年を見据えた新製品の開発」、それを支える「事業基盤の強化」を基本戦略として設定し、Vista2027のスローガン「価値共創で未来に挑む企業へ」の達成に向け取り組んでいます。

持続可能な成長を支える人材戦略

現有事業では、成長分野の強化に向けて半導体と農業

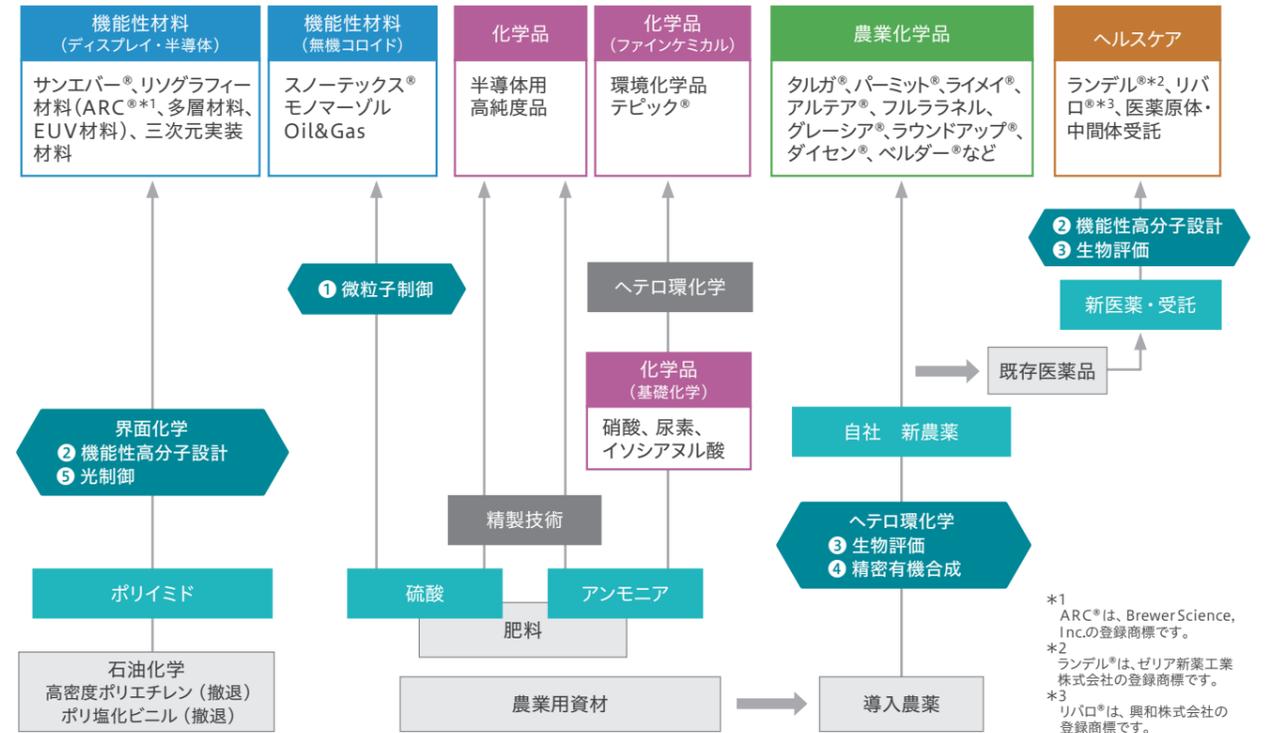
化学品に資本を集中投下し、半導体は実装材料やEUV材料、農業化学品はバイオ農薬、新規動物薬など、次世代材料・新剤の開発に集中していく予定です。新製品の開発は、2030年を見据えてターゲット材料を明確化し、それに集中することで「Go/Stop」を迅速に判断していくとともに、M&Aなど戦略投資の積極活用を進める計画です。

こうした基本戦略を推進するには、それぞれの研究開発を支える事業基盤の強化が必要です。研究開発の根幹を支えるのは「人」であり、人材育成の強化は非常に重要であると考えています。OJTを通じた専門性の向上や階層別研修による研究員の育成だけでなく、情報科学のリテラシー向上に向けた独自の研修プログラムを実施しました。本研修プログラムでは、外部コンサルタントとの協業により研修前後でアセスメントを実施し、実際の習熟度を可視化する取り組みを進めました。また、実務適用を意識した実習型のプログラムも実施しています。

人材育成のもう一つの取り組みとして、2025年度に材料科学研究所内に人材開発グループを新設しました。マテリアルズ・インフォマティクス(MI)・DX人材の育成、研究効率化、優秀研究員の育成とキャリアアップ支援など、包括的な育成・開発支援体制の構築を目的としています。

研究開発は、すべてのテーマが成功して事業化の出口を

研究開発 — 当社の5つのコア技術 —



5つの基盤技術 ①～⑤

見つけられるわけではありません。将来ビジネスになり得るものか、先の出口まで見極められる目利き人材の育成が必要です。目利き人材の育成に向けては、研究員が直接顧客のもとに同行する機会を作るだけでなく、企業内起業家を育成する「イントラプレナーシッププログラム」を2019年度から実施しています。本プログラムでは、テーマとメンバーを選定し、起業家によるコーチングを受けながら情報収集と仮説検証を進め、実際に顧客のもとへ訪問し需要を確認した後、事業化の検討を行います。

こうした取り組みは社員の単なるスキルアップではなく、自律的・創造的に新たな価値を生み出す人材育成に直結し、当社の競争力の源泉として機能します。

研究開発を支えるインフラの拡充と 知的財産の活用強化

製品の機能や性能を確実に市場価値へと転換するには、研究インフラの高度化が欠かせません。当社は最先端の評価機器や分析装置への積極的な投資を継続しており、例えば顧客と同等のレベルで半導体材料の欠陥検査が可能な装置などを導入しています。顧客と同じ目線で要求の本質を捉えることによるスピード感のある開発の実践と、研究成果に対する信頼性の飛躍的向上が狙いです。

知的財産の活用強化については、IPランドスケープの活用を一層推進していきます。当社ではこれまでもIPランドスケープを用いて、技術トレンドや市場構造の変化を捉え、研究テーマのGo/Stop判断や、他の有望な用途展開の可能性の探索、協業候補企業とのシナジー効果の検討、M&A候補企業の知財価値評価などを行ってきました。今後は、スキルの高い認定知的財産アナリストなどIPランドスケープを使いこなす専門人材を育成・配置し、実際の研究開発に積極的に活かしていきます。

2030年とその先の成長を見据えた研究開発

当社は、Vista2027 Stage IIの基本戦略を着実に実行することで、2027年度の新製品の売上を239億円に、2030年はそれを上回る水準まで成長させる計画を描いています。

当社には、幅広い分野の中でニッチな領域におけるNo.1製品を生み出すという研究開発ビジョンがあります。技術の出口イメージをあらかじめ設計した戦略の精緻化、市場要求の本質を正確に捉えた顧客密着型のスピード感ある開発、顧客課題の製品特性への的確な反映、というサイクルを徹底し、持続的成長と社会価値の創出の実現を目指します。

データサイエンティストの育成

当社は、「情報科学」を新たなコア技術とする一環として、研究員のデータサイエンスリテラシー向上を目的とした育成プロジェクトを2023年度に開始しました。Vista2027 Stage Iでは、「各研究部に1名以上のデータサイエンス中核研究員の配置」を目標とし、研究部門全体で取り組んできました。

2023年度は、受講者の現状把握と基礎スキルの底上げ(特に、デジタルスキルの向上)を目的に、e-learningと定期的なアセスメントを組み合わせた育成プログラムを実施しました。アセスメントは、デジタルスキル(データサイエンスやデジタルマーケティング、ソフトウェアエンジニアリングなど)と、イノベティブスキル(質問力や発見力、関連付ける力、ネットワーク力など)の2軸で評価を

行い、プログラム受講後にはデジタルスキルの着実なレベルアップが見られました。

2024年度は、前年度の成果を踏まえ、自身の担当テーマへの適用を強く意識した実習型の個別プログラムを実施しました(大学や民間の複数のプログラムからの選択制)。その結果、例えばプログラミング言語の活用に関して、研修前に「できない」と回答した研究員は研修後にはゼロとなり、活用できる研究員がかなり増加し、早速、習得したスキルを実際の業務に活用しています。

2025年度以降は、各研究部に情報科学推進役を配置し、研究部の担当研究開発テーマに沿った目標や行動計画を立て、データ駆動型研究を推進していく予定です。

研究前→研究後のスキル変化(データサイエンス研修前後のスキル測定から抜粋)

項目	サポートがあればできる	自力でできる	◎利用したコースの一部
Pythonでの統合分析	10%→50%	25%→50%	東大データサイエンススクール [東京大学エクステンション株式会社] -Pythonを使ったデータサイエンス挑戦コース -データサイエンス本格養成コース 東北大学データサイエンスカレッジ [東北大学ナレッジキャスト株式会社] -実践トレーニングコース TECH PLAY Academy [パーソルイノベーション株式会社] -データサイエンス研修
Pythonでの機械学習実装	5%→55%	30%→45%	

研究開発のテーマ管理

当社は、機能性材料とライフサイエンスの分野を中心に多くの研究開発テーマを検討しており、全テーマを対象に進捗状況と目標との差を管理しています。この管理は6カ月ごとに実施し、技術進捗状況、今後6カ月の技術到達目標、製品化へのスケジュール、知財情報、投入人員状況など、技術軸を主に多くの切り口で研究開発進捗を評価し、報告の場を設けています。報告会には研究所長と各研究

分野の研究統括役員が参加し、遅れのある研究開発テーマについては、その背景や挽回策を議論しています。テーマ中断の議論が必要な際には、挽回策の有無、市場状況変化、各テーマ分野のビジネスモデルを含めて判断します。

一方、新たに始める研究開発テーマの共有の場にもなっており、新規開始テーマを各研究部門が認識し合い、研究を前進させるための有効な意見交換ができています。

役割と責任の明確化(材料科学研究所)

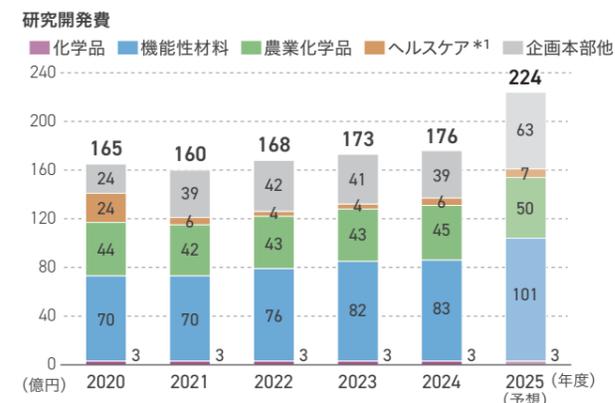
材料科学研究所を機能性材料開発の中核拠点として、研究開発の加速を目的に2025年4月に組織改編を実施しました。



研究開発費

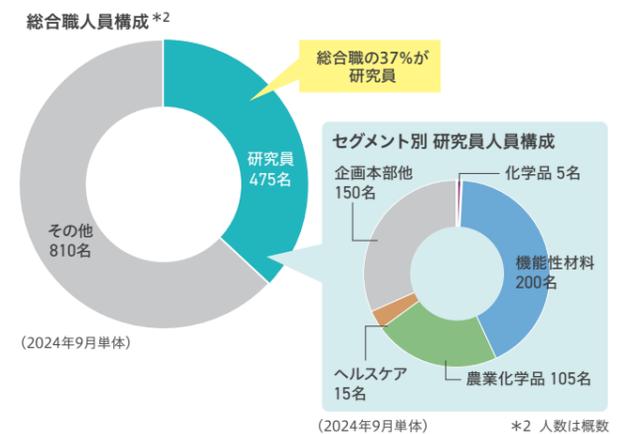
当社グループは研究開発を成長の源泉と捉え、経営資源を集中的に投下しています。

売上高研究開発費率は7~9%と高水準を維持しており、



*1 2020は、旧医薬品事業部の数字

半導体を中心とした機能性材料と農業化学品にて増加基調です。また、総合職の約4割が研究員として勤務しています。



研究者の声

材料研究人材の活躍支援とビジネス貢献



材料科学研究所
人材開発グループリーダー

小澤 雅昭

2025年度より、材料研内に人材開発グループが設立されました。大型新テーマを牽引できるエース研究員と優秀プロマネ人材の育成を、研究所全体でサポートする体制を築くことが目的です。ミッションは①部長伴走による優秀人材の発掘とキャリアアップ支援②新テーマの横串タスクフォース編成およびプロジェクト化推進③MI、DX人材の育成支援④若手層への育成プログラム実施、になります。研究現場に設置された人材開発部門として、より研究員に寄り添った支援・育成を目指します。人材モデルとして、既存ビジネス拡大に貢献する「ビジネス研究人材」、新事業創出に挑戦する「イノベーション研究人材」、デジタル駆動研究を牽引する「デジタル研究人材」を想定し、



それぞれに必要な経験、スキルを高める施策を実行していく予定です。研究員一人ひとりが自分の軸を持ち、能力を最大発揮できる環境構築を目指し、研究成果創出につなげていきます。

水素社会の未来を拓く新材料の創出



材料科学研究所
エネルギー材料研究部

伊藤 潤

私の所属するチームでは、水素社会の実現に向けて、水電解による水素生成および燃料電池による発電において中核を担う触媒層の構成材料「イオン伝導ポリマー」の研究開発に取り組んでいます。高性能化はもとより、PFASフリーで環境調和性に優れた材料の創出を目指し、持続可能な社会の実現に貢献する技術革新に向けて研究を進めています。水電解および燃料電池は、温室効果ガス排出の抑制や気候変動への対応といった、SDGsの達成に貢献する基盤技術です。2024年度より本テーマを担当しており、当社にとって新規領域であることや、社会実装までに



長期的な展望を要する点など、多くの挑戦を感じています。それでもなお、自ら設計・開発した材料が社会課題の解決に寄与する可能性を信じ、日々研究に進んでいます。水素社会の到来を見据え、社会的要請に応える材料創出を通じて、日産化学のさらなる発展に貢献していきたいと考えています。

知的財産は、当社グループにとって「事業の根幹」であり、「成長の源泉」であると考えています。

◎基本方針

知財活動の3つの柱 ①遅滞ない知財権利化 ②適切な知財活用
③徹底した知財リスクマネジメント

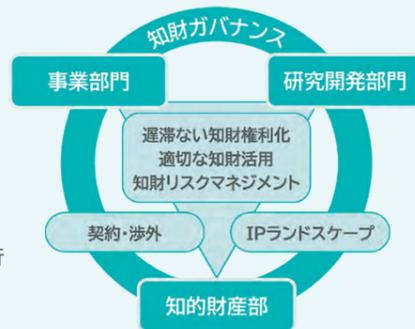
◎近年の重要な知財活動

知財ガバナンス体制の強化、IPランドスケープの推進、契約・渉外支援

◎日産化学グループの知財ガバナンス体制の特徴

全部門で取り組む知財ガバナンス

- 各部署に知財リエゾンを設置し、知的財産部と連携して知財活動を実行
- 全部門対象の知的財産会議、事業分野ごとの戦略会議等の実施
- 知財研修による人材育成・知財リテラシーの向上



日産化学グループの知財ガバナンス体制の特徴

事業部門、研究開発部門と知的財産部が密接に連携した三位一体のシームレスな知財活動を軸とし、体系的に整理された各会議体において討議、承認、情報共有など、知財ガバナンスを実行しています。例えば、各部署に設置した知財リエゾンや各部門の中核メンバーが参加する戦略会議においては、事業・研究開発・知財の各戦略を総合的に議論しています。同様に、事業活動における知財リスクの評価と判断や権利行使に対しても、総力で取り組んでいます。中でも知的財産部 知財開発室では他社権利対策について、すべての事業分野の担当者が一堂に会して討議し、徹底的にリスクを評価し、安定した事業基盤の構築に取り組んでいます。

IPランドスケープ推進の活性化

当社は、2018年にIPランドスケープを活用する体制を整え、事業部門や研究開発部門に向けて積極的な情報提供および啓発活動を行った結果、現在では事業活動、研究活動における情報分析による情報活用が浸透し、IPランドスケープをさまざまな意思決定に活用しています。

知的財産部 情報戦略室ではIPランドスケープの活用目的を、①マーケティング活動への活用による既存事業強化

②次世代テーマの選定や成長事業の創出 ③事業拡大のためのM&A・事業連携先候補の検討の3つであると明確にし、想定される具体的な活用場面を社内に向けて示すことで、IPランドスケープの推進を活性化しています。

知的財産人材の育成

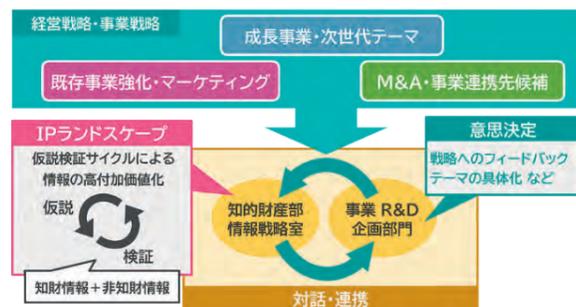
当社では知的財産の保護と活用を推進するため、および情報を高度に活用するために、職種や役割に応じた知的財産人材の育成を実行しています。研修や個別の指導によって、全社員が知的財産の理解を深め、知識や経験をさらに活用することで、企業の法的リスクを軽減し、競争力を強化し、イノベーションを促進すると考えています。

具体的には、仮説検証・提案型研修（昇格前研修、P29）において、知的財産部が、必要な知財情報を収集するためのスキルの指導や、知財解析・分析およびIPランドスケープによる情報提供を行い、知財マインドのさらなる向上を支援しています。

戦略的な知財ポートフォリオの構築・管理

研究開発の成果として特許出願を推進する一方、出願後に判断されるさまざまな手続き（外国出願、PCT各国移行、審査請求等）は、事業部門、研究開発部門と知的財産部の三者による協議により、事業の状況に照らし合わせて必要性を判断しています。

登録特許については定期的に「棚卸し」を実施しています。実施中の事業に直接関係する特許だけでなく、競合他社に対する参入障壁を構成する特許についてもその効果を精査し、登録の維持または放棄を判断しています。次のように事業分野の特性に応じて適切な知財管理を行い、事業拡大に貢献することができる価値のある特許ポートフォリオを構築しています。



【機能性材料分野】高い市場シェア獲得のために、他社に先行し戦略的に特許ポートフォリオを構築することで、事業を推進するとともに当社製品を保護しています。

【農業化学品・医薬品分野】農薬、医薬品は製品のライフサイクルが長く、長い事業活動において変化する特許ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。また商標についてもグローバルに権利を取得しています。これらによりジェネリック企業との訴訟対応、模倣品への対応など、適切な権利行使を実現しています。

積極的な特許権利化

特許保有数の推移（P14）にみられるように、当社は国

内外において積極的な特許の権利化を進めています。

当社の国外特許保有割合（〔国外特許保有数／総特許保有数×100〕%）は約70%であり、化学同業30社平均と比較して、非常に高い割合を維持しています。これは当社が国内外において安心して事業を行うための特許出願戦略を推進した結果です。

また、同様に化学同業30社の中で当社は、売上高に対する特許保有数および研究開発費に対する特許保有数は高い水準にあります。機能性材料分野のみの研究開発費に対する特許保有数は、化学同業30社平均に対して2倍以上となります。

当社の国外特許保有割合と特許保有数の化学同業30社比較*1（算出方法変更、商用データベース使用）

	2022年度		2023年度		2024年度	
	当社	化学同業30社平均	当社	化学同業30社平均	当社	化学同業30社平均
国外特許保有割合 (%)	69.8 (1)	50.2	69.4 (1)	50.3	69.6 (2)	49.1
特許保有数／売上高 (件/億円)	2.5 (2)	1.0	2.7 (2)	1.0	2.6 (1)	0.9
特許保有数／研究開発費*2 (件/億円)	33.4 (5) 54.7	25.2	35.1 (5) 55.6	23.9	36.8 (3) 57.9	23.3

*1 カッコ内の数字は化学同業30社中の当社の順位 *2 下段は機能性材料分野のみで算出した値

知的財産トピックス

2年連続で全国発明表彰を受賞

当社は、公益社団法人発明協会が主催する「全国発明表彰」において、昨年度の発明賞受賞に引き続き、2025年度は特別賞である「発明協会会長賞」を受賞しました。全国発明表彰の2年連続の受賞は、当社の知財活動が事業に貢献したことが高く評価されたものと考えています。

2025年度発明協会会長賞：光IPS式液晶配向材

本発明は、4Kテレビなどでみられる高画質液晶ディスプレイの中核技術である「光配向膜」の実用化に大きく貢献した発明です。

光配向膜は、原理的に非常に優れた技術でしたが、実用化には液晶配向力の弱さと、光照射工程で生じる分解物による表示不良という2つの課題がありました。当社では、実用化に向けて分解物が発生しない材料の研究を進めていましたが、発想を変え、光照射後に洗浄するという解決方法を思いつきました。検討の結果、特定の洗浄溶媒を用いることで分解物を取り除くことができ、さらには液晶配向力も改善することを見出しました。この

洗浄方法の発明を含む一連の発明により、当社の光IPS式液晶配向材は、最先端のスマートフォンなどに採用され、高画質ディスプレイの時代を切りひらく製品となりました。当社では、戦略的な特許ポートフォリオの構築と活用により、高収益な事業を支えています。

2024年度発明賞：動物用医薬品フルラネル

本賞は、当社の動物用医薬品の原薬「フルラネル」の化合物特許に対して授与されました。協会による選考では、本発明化合物が新しい骨格構造と作用メカニズムを有すること、優れた効果、高い安全性、さらには効果が既存薬よりもはるかに長く持続するなどの有効性と有用性が高く評価されました。当社は、この発明賞の受賞により、長年培ってきたコア技術である精密有機合成技術と生物評価技術が評価されたものと考えています。

令和7年度 全国発明表彰式
公益社団法人 発明協会

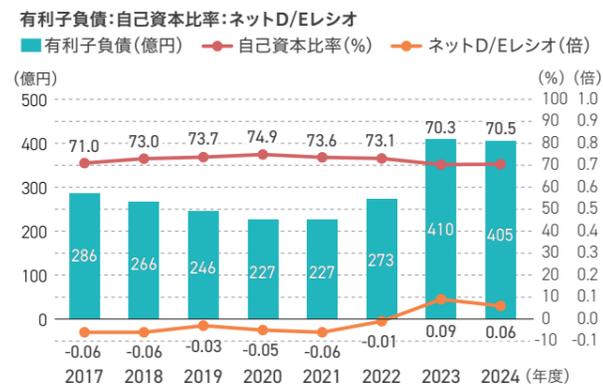


全国発明表彰式

財務資本

財務体質

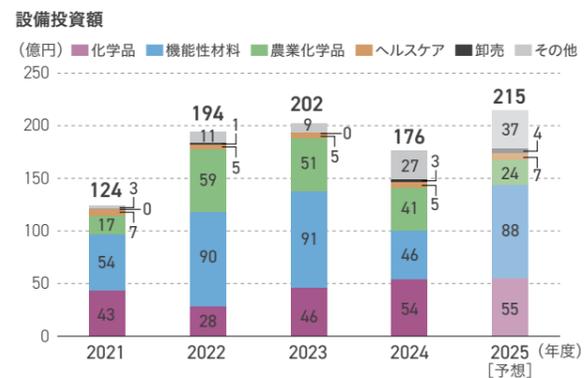
当社は自己資本と有利子負債のバランスに配慮し、極めて堅固な財務基盤を築いています。自己資本比率は高い水準を維持しており、有利子負債残高は、日本格付研究所(JCR)による高い格付を維持できる水準を確保しています。その結果、企業の健全性を示す指標の一つであるネットD/Eレシオは低水準にとどまっています(低いほど健全とされる)。



製造資本

設備投資

2024年度、当社グループでは製造設備の増強などを中心に総額176億円(キャッシュ・フローベース)の設備投資を行いました。設備投資は、コア成長事業における製造能力増強(主に海外)により近年増加しています。

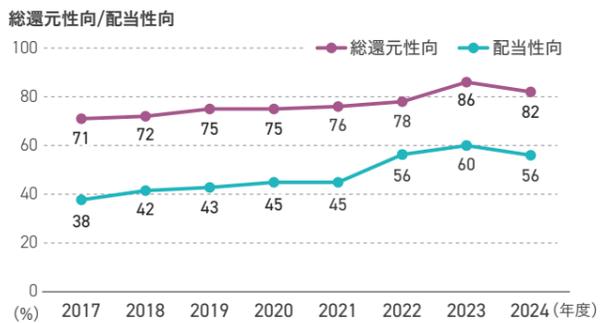


国内工場

国内5県に広がる本社工場は、最新鋭の機器・設備も着実に導入されており、今も進化を続け、製品の安定生産に努めています。

株主還元

企業の収益力を示すROEを重要視し、株主資本を最大限に活用することを目指しています。当社ROEは、東証プライム市場上場企業の平均を大きく上回っており、2024年度は18.7%でした。配当性向は、2015年度の30.7%から段階的に引き上げ、2024年度実績は55.5%でした。また、総還元性向の2024年度実績は82.0%でした。今後も中期経営計画Vista2027に基づき、配当性向目標55%以上、総還元性向目標75%以上を掲げ、積極的な株主還元を実施します。



関連情報「会社情報」P99-102

● 袖ヶ浦工場(千葉県)

スペシャリティケミカルズの中核工場。最先端の情報電子産業をはじめ幅広い産業分野で使用される無機材料および電子材料を生産しています。

● 埼玉工場(埼玉県)

農薬の製剤工場。水稲用除草剤および殺虫剤・殺菌剤を生産しています。

● 富山工場(富山県)

日本有数のアンモニア総合化学工場として発展。現在では、電子材料をはじめとするIT関連製品にも注力し、多彩な製品群を生産しています。

● 名古屋工場(愛知県)

硫酸の製造を中心に発展。現在は、精製硫酸、高純度硫酸をはじめ、ディーゼル車排ガス浄化用高品位尿素水「アドブルー®」などを生産しています。

● 小野田工場(山口県)

1910年に日本で初めて農薬を製造した130年以上の歴史を有する工場。現在はライフサイエンス製品として農薬や医薬、有機ファインケミカル製品を生産しています。

社会関係資本

投資家や地域社会、NPO/NGOなどの多様なステークホルダーと長期にわたり培ってきた信頼関係は、事業活動を支える基礎となっています。当社グループの拠点を社会貢献の基盤として、「教育・学術・文化の振興」「地域貢献」「地球環境保護」「健康福祉の増進とスポーツ振興」の4つに重点を置き、企業市民としてさまざまな社会貢献活動に取り組んでいます。



工場見学の様子(埼玉工場)

自然資本

製品を製造するうえで、エネルギー・水・原料の利用や、温室効果ガス(GHG)排出などの環境負荷を避けることは困難です。当社グループでは、「レスポンシブル・ケア活動の継続的強化」をマテリアリティの一つとしており、気候変動の緩和や、産業廃棄物・汚染物質の排出削減などをマテリアリティ要素として特定しています。「環境・健康・安全」に配慮するレスポンシブル・ケア活動を通じて、環境負荷低減に努めるとともに、事業を通して環境課題の解決に貢献します。

環境配慮型製品・サービスの提供

当社は、製造・物流・使用・最終消費の各工程において、環境負荷の低減あるいはその達成に重要な役割を果たす製品を、環境配慮型製品と定義しています。自社製品における環境配慮型製品の比率向上を通じて、環境との調和を図り、社会に貢献することを目指します。

地域住民との交流

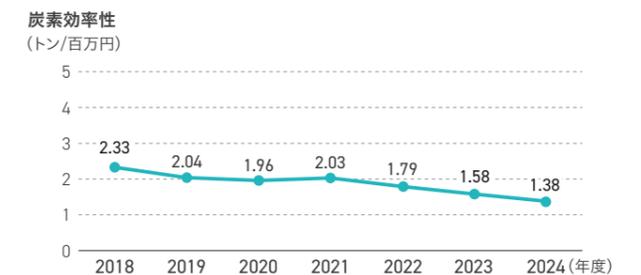
工場では、地域住民・近隣学校を対象とした工場見学会や説明会を継続的に実施しています。主要設備に加え、特に防災や環境への取り組みについて説明し、安心安全な工場であることへの理解の浸透に努めています。このほか、工場周辺の公共道路や駅の清掃、地域住民との共同による花の植栽など、地域の美化活動に参加しています。2024年度は、埼玉工場、富山工場、小野田工場にて、工場見学会を実施しました。

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
Web 地域社会への貢献
生物多様性への取り組み

関連情報「レスポンシブル・ケア」P73-75

GHG排出量削減の取り組み

富山工場、小野田工場では、アンモニアの原燃料であるナフサや、ボイラー燃料である重油を天然ガスに転換し、CO₂の排出量を大幅に削減しています。これまで行ってきた低炭素投資や製品特性により、当社は化学業界において炭素効率性(GHG排出量原単位)が相対的に良い状況です。



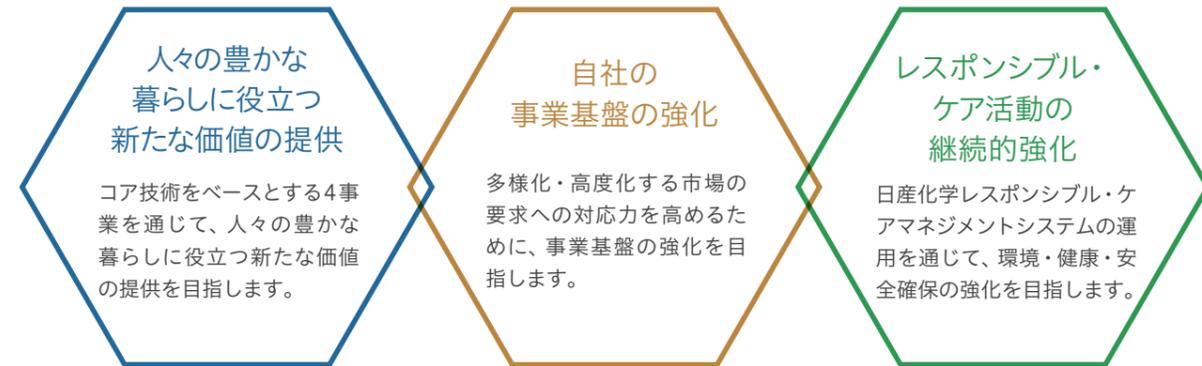
詳細は、当社Webサイトをご覧ください
Web レスポンシブル・ケアマネジメント
気候変動の緩和
産業廃棄物・汚染物質の排出削減
化学物質の管理
水資源の保全
生物多様性への取り組み
環境配慮型製品・サービスの提供

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
Web マテリアリティ(重要課題)とSDGs

2018年度に特定した当社グループのマテリアリティは、自社にとっての重要度とステークホルダーにとっての重要度の両面から検討し、設定しました。中期経営計画「Vista2027」が始動した2022年度に見直しを実施し、この度、2025年度に「Vista2027 StageII」がスタートしたことを受け、2027年度目標および主な取り組みの一部を、当社グループが目指す2027年度のあるべき姿により適した内容に改定しました。

社会と当社グループの持続的発展を目指し、これらのKPIをサステナブル経営の指標として位置づけ、毎年進捗を管理しながら取り組みを推進しています。

当社グループの3つのマテリアリティ



マテリアリティ 特定プロセス



マテリアリティへの取り組みとKPI

マテリアリティ	マテリアリティ要素	Vista2027 主な取り組み	2027年度目標 ※Stage IIからの新目標	2024年度実績	SDGsとの関連
人々の豊かな暮らしに役立つ新たな価値の提供	環境配慮型製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー拡大に貢献する材料の開発 サーキュラーエコノミー実現に貢献する材料の開発 農業散布量の削減 リサイクル可能な包材の導入 排ガス除去材料の提供 浄化槽の殺菌・消毒剤の提供 油脂廃棄物削減を可能にする材料の提供 	●売上高：21年度比+10%	●売上高：21年度比+5%	2, 3, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15
	スマート社会への貢献	●データ通信の大容量化・高速化、センシングに貢献する材料の提供	●売上高：21年度比+60%*	●売上高：21年度比+33%	9, 11, 12, 13, 14, 15
	食料問題への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 食料生産の収量拡大と省力化を実現する農業の提供 家畜の健康維持への貢献 	●売上高：21年度比+25%*	●売上高：21年度比+27%	2, 3, 9, 11, 12, 13, 14, 15
	生活の質の向上への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 飲料水用殺菌消毒剤の提供 ペット用動物薬原薬の提供 	●売上高：21年度比+15%	●売上高：21年度比+48%	3, 9, 11, 12, 13, 14, 15
	健康問題への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ジェネリック医薬品の提供 医薬品受託製造・サービスの提供 再生医療分野向け材料の開発 難治性疾患治療薬の開発 	●売上高：21年度比+5%	●売上高：21年度比+7%	3, 9, 11, 12, 13, 14, 15
	社会課題解決に貢献する製品・サービスの全売上高に占める割合 日産化学サステナブルアジェンダ		●60%以上*	●60%以上	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
自社の事業基盤の強化	研究開発力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発の効率化・迅速化のためのインフォマティクス活用 コア技術の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 特許発明数(22-27年度累計)：1,200件* インフォマティクス活用テーマ率：10%以上* 	<ul style="list-style-type: none"> 特許出願数 目標(22-27年度累計)：2,500件 実績(22-24年度累計)：1,190件(24年度：415件出願) 	5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	製品の品質向上	<ul style="list-style-type: none"> 重大クレームの未然防止 品質不正・データ改ざんの未然防止 	<ul style="list-style-type: none"> 重大クレーム数：0件 品質教育受講率：100%* 理解度テスト正解率：90%以上* 意識調査：不正防止意識向上 100%* 	<ul style="list-style-type: none"> 重大クレーム数：3件 品質教育受講率：100% 理解度テスト正解率：90%以上 意識調査：不正防止意識向上 100% 	5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	従業員の健康維持向上	<ul style="list-style-type: none"> 生活習慣病対策の推進 メンタルヘルス対策の実施 社員への健康維持に関する啓蒙活動 女性の健康づくり推進 	<ul style="list-style-type: none"> 適正体重者*：70%以上 *BMI(肥満度)指数：18.5-25.0 	●66.9%	5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	働きやすい職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ワーク・ライフ・バランスの推進 ハラスメント対策の実施 育児・介護支援、男性育休取得推奨 	●年次有給休暇取得率：80%以上	●82.2%	5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	人材の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 新人事制度(役割等級制度)導入 キャリア開発強化 自己啓発支援プログラムの充実 	●人材育成に関する社員意識調査 肯定回答率：65%以上	●60%	5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> 女性の活躍推進 外国人留学生の採用 障がい者雇用の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 総合職に占める女性比率：13%以上 研究所女性総合職比率：18%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 総合職に占める女性比率：12.2% 研究所女性総合職比率：18.2% 	5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	公正な取引の推進	<ul style="list-style-type: none"> 社内研修会の開催、その他の教育啓蒙活動の実施 コンプライアンス教育啓蒙活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 独禁法違反：0件 外国公務員贈賄：0件 	<ul style="list-style-type: none"> 独禁法違反：0件 外国公務員贈賄：0件 	5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	サステナブル調達	<ul style="list-style-type: none"> お取引先へのサステナビリティに関する質問票調査の実施 サステナブル調達アンケート結果のフィードバック 当社基準未達サプライヤーへの改善支援 	●サステナブル調達アンケート回答率(購買部購入対象)：90%以上*	●当社基準未達サプライヤーへの改善支援 目標：90%以上 実績：100%	5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	気候変動への適応	●自然災害発生時における事業活動のレジリエンス維持向上	●経常利益50%を占める製品のBCP更新整備	●経常利益81%を占める製品のBCPを更新整備	5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
レスポンスブル・ケア活動の継続的強化	気候変動の緩和	●GHG排出量の削減	●GHG排出量：18年度比30%以上削減	●23.5%削減	13, 14, 15
	労働安全衛生の推進	●労働安全マネジメントの強化	●休業災害：0件	<ul style="list-style-type: none"> 休業災害：1件 労働災害 目標：20年度比半減 実績：3件(20年度：8件) 	8, 12, 13, 14, 15
	生物多様性への取り組み	●生物多様性保全活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> 自然共生サイト登録数：2箇所以上* 国有地サポート：5,000m²以上* 	<ul style="list-style-type: none"> 日産化学本社工場におけるビオパーク設置・運営 目標：本体全工場での設置・運営 実績：名古屋工場にビオガーデン設置(本体全工場にて設置・運営を完了) 	12, 13, 14, 15
	化学物質の管理	●化学物質使用に関する法令遵守	●重大法令違反：0件継続	●重大法令違反：0件継続	14, 15
	産業廃棄物・汚染物質の排出削減	●産業廃棄物・汚染物質最終処分量の削減	●外部埋立量：21年度比50%削減*	<ul style="list-style-type: none"> 日産化学本社工場での最終処分割合 目標：20年度比削減 実績：8.5%(20年度：14.3%) 外部埋立量：40.4%削減 	14, 15
保安・防災	●保安・防災マネジメントの強化	●火災・爆発・外部漏洩：0件 ●保安事故：0件	●火災：0件、爆発：0件、外部漏洩：1件 ●保安事故：1件	14, 15	



成長ドライバーの2領域に資本を投下、2030年度も見据えさらなる利益成長を

取締役副社長 CFO
大門 秀樹
DAIMON Hideki

2024年度はROE18%目標を達成 今後は半導体が成長を牽引する計画

2024年度は機能性材料事業および農業化学品事業の当社コア事業が利益成長に貢献し、前年度比で営業利益は+18%、EPS(1株当たり当期純利益)は+15%の成長を達成、2023年度で一度途切れた過去最高益を更新することができました。当社の最重要財務指標であるROE(自己資本利益率)は18.7%と目標の18%をクリアし、フリーキャッシュ・フローも400億円を超え、株主還元も配当性向55.5%、総還元性向82%と、目標以上を達成しています。中期経営計画「Vista2027 Stage I」の最終年度としては、3年前に設定した利益目標には若干届かなかったものの、コロナ禍の反動による2022年度下期以降の急激な電子材料市場全体の落ち込みを踏まえると、想定外の事象に対し全社一丸となってリカバリーできたことは、大きな成果と捉えています。

課題であった化学品事業の収益性改善については、2024年度に必要な対策を実行しました。収益性の低下したファインケミカル事業の減損28億円を計上し、一部生産設備の縮小に手を着けるなど、今後の固定費等の負担軽減により、2027年度には営業利益率5%の確保を目指

します。

Vista2027 Stage IIの最終年度である2027年度目標は、営業利益650億円、EPS366.28円と2024年度比CAGR(年平均成長率)5%の成長を計画しています。中でも機能性材料事業は、特に半導体材料において10%超のCAGRが期待できる成長分野と想定、グループ全体の利益成長を牽引する計画です。また、農業化学品事業も、一般農業で好調な「グレーシア®」、「ライメイ®」などの拡販に加え、25年初に上市した国内向け除草剤「ベルダー®」の着実な増収を計画しており、動物薬原薬のフルララネルもロイヤリティ収入の減少を原薬販売の伸びでカバーできる見込みです。

成長分野への集中投資を加速 事業ポートフォリオ最適化で高収益を維持

Vista2027 Stage IIの3年間は、機能性材料事業と農業化学品事業での成長投資を加速させます。将来の利益成長を確実なものにするためにも、今期中計では必要不可欠な投資と判断しています。ただし、一定の投資効率基準に基づいたフレームワークも併せて導入し、事業ポートフォリオごとのROIC(投下資本利益率)基準をもとに、定期的なモニタリングを行い、将来の予測ポジショニングを反映

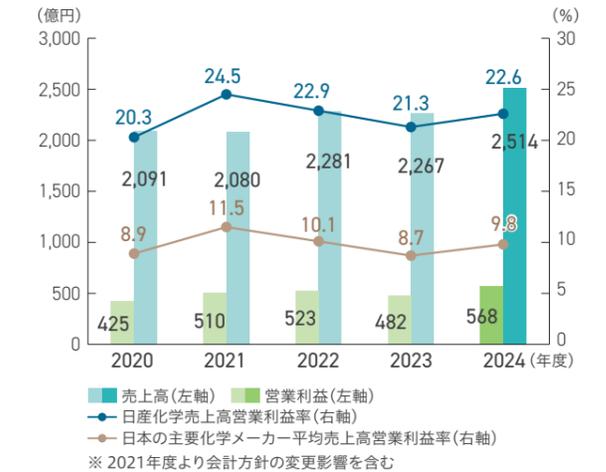
させたメリハリのあるポートフォリオ運営を目指します。

現時点の当社ROICは、WACC(加重平均資本コスト)を十分上回っており、今後も「日産化学らしい高い収益性・効率性」を維持できる投資判断を行ってまいります。また、2030年度に向けた次世代材料・新剤売上高のイメージも提示し、当社の中長期的な成長ドライバーを具体的に示しました。

今回発表したキャピタルアロケーション(P43)についても、今後、設備投資や研究開発などのオーガニック成長投資にかなりの資金を投入します。株主還元とのバランスや、その原資も明示することで、当社が中長期の成長フェーズに位置しているという認識のもと、経営の方向性を示しています。

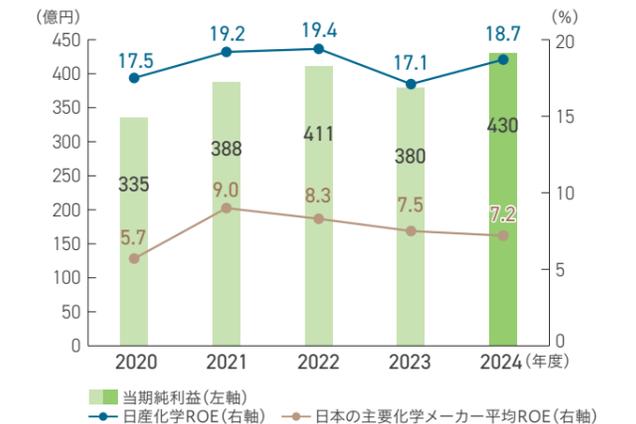
Vista2027 Stage IIでは、機能性材料事業と農業化学品事業に経営資源を集中的に投下し、持続的な成長を確かなものとする3年間と考えています。このオーガニック成長投資は過去3年間累計比で+37%のレベルとしたうえで、株主還元も総還元性向75%以上と高いレベルを堅持し、インオーガニックな戦略投資も従来以上に積極的に検討します。具体的には、当社として幅を広げる、あるいはサプライチェーンの強化やシナジーの創出につながる領域をターゲットとし、全社的な視点に立った戦略投資の推

●売上高、営業利益、売上高営業利益率 2024年度の営業利益は568億円となり、前期比+18%



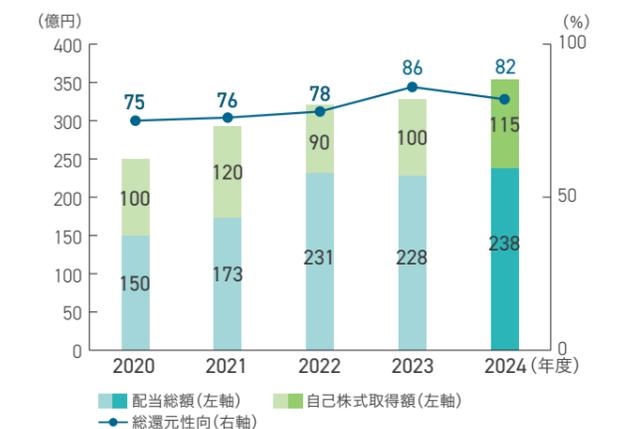
●親会社株主に帰属する当期純利益/ROE

2024年度のはROE18.7%。付加価値の高い製品を創出していくことに重点を置き、高いROEの維持を実現



●配当総額/自己株式取得額/総還元性向

総還元性向は、中計(2022-2027年度)目標の75%以上を達成



進体制構築も企図します。ファイナンスは当社の強固なバランスシートを踏まえ、デット調達と財務規律維持を前提とする考えです。

こうした計画も、最後は「人」が実行します。キャピタルアロケーションの重点先は、必然的に人材ポートフォリオの重点配分先と重なります。例えば研究所人員は、機能性材料分野を中心に大胆に増員し、当社の競争優位を確保します。ビジネスポテンシャルを実需化する「目利き人材」を重点分野に投入していきます。

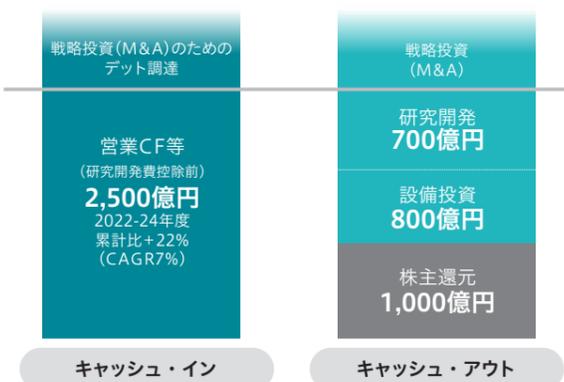
社会課題解決型の製品・サービスを提供しインパクトの創出に取り組む

2024年度のサステナビリティの取り組みに関しては、まず、温室効果ガス（GHG）排出量の削減が挙げられます。現在、Vista2027策定当初の計画通りに進んでおり、2027年度に2018年度比30%以上削減（Scope1+2）の目標実現も見えてきました。さらに、気候変動対策委員会を中心に、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた「気候移行計画」を策定しており、2027年度以降の削減施策についても具体化を進め、これらを開示しています。もちろん、カーボンニュートラルに向けた技術革新の進展や、社会動向を考慮し、今後更新していく必要はありますが、「気候移行計画」の策定は、長期的な視点での環境負荷低減に向けた重要なステップであると考えています。

当社はScope1およびScope2について削減目標を設定しておりますが、カーボンニュートラル実現のためにはScope3の削減も欠かせません。Scope3の排出量のうち、

●キャピタルアロケーション 2025-27年度累計（概算）

3年間で2,500億円を創出し、株主還元と戦略投資・M&Aで新製品・新事業の創出強化を図る



最も大きな割合を占めているのがカテゴリー1、すなわち「購入した製品・サービス」に関する排出です。そのため、削減に向けてはサプライチェーン全体での取り組みが不可欠であり、特にサプライヤーとの連携が重要と認識しています。

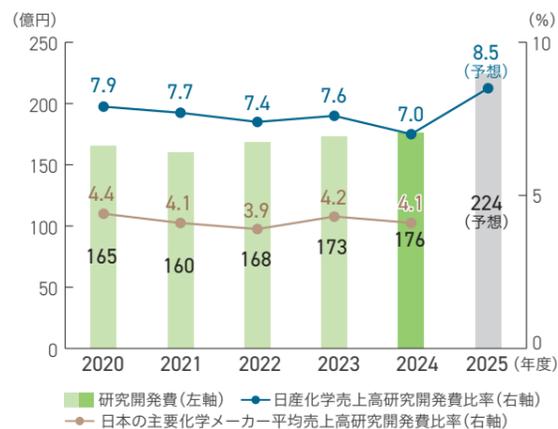
2024年度は、これまで実施してきた「サステナブル調達アンケート」を拡充し、各サプライヤーのGHG排出実態の把握を開始しました。今後は得られたデータをもとにサプライヤーとの対話を進め、排出削減に向けた具体的な取り組みを、共同で推進していくことを目指します。

次に人的資本について、サステナビリティ委員会の下部組織として「ダイバーシティ推進分科会」を設置し、より多くの社員の働きやすさ、その風土の醸成など、組織全体としての多様性・包括性の向上に向けた取り組みをこれまで以上に具体的にかつ体系的に推進しています。

さらに「サステナビリティの向上」の実現に向けては、工場・研究所を含めた全社一体でのサステナビリティ推進が重要と考えており、「サステナビリティ分科会」を開

●研究開発費/売上高研究開発費比率

売上高研究開発費比率は7-9%程度を維持しており、今後も毎年7-9%を投入していくことを目標にしている



●当社グループ重要課題

2027年の企業像実現のため、当社が取り組むべきマテリアリティ (重要課題) を特定取り組みを推進することで社会とともに持続的な成長を目指す



当社グループ重要課題

コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスの強化

催しています。これにより、部門横断的な議論や連携を強化し、社員全体のサステナビリティへの意識と取り組みの実効性の向上を図っています。その一環として、社内向けESG説明会を2024年度も引き続き開催しています。特に、生産技術部や環境安全グループとの定期的な意見交換の場を設けることで、社内連携を一層強化し、施策の立案・実行につなげています。

ガバナンスに関しては、2025年6月開催の株主総会において女性の社外監査役1名が任命され、大手上市企業の経営トップを歴任された社外取締役も新たに就任しました。新たな視点からの経営に関する意見など活発な議論を通じ、取締役会のさらなる実効性向上を図っていきます。

株主・投資家のご意見を経営層に共有し経営戦略の立案に活かす

株主・投資家の皆様との対話は、「継続」と「変化への対応」が重要です。さまざまな投資ニーズとスタイルに対応すべく、市場や面談を通じた反応を踏まえて、当社としてどういうメッセージが誰に必要なのか、粘り強くかつ臨機

●2024年度投資家との対話回数

機関投資家向け	498回
個人投資家向け	2回
アナリスト向け	48回
ESGに関する対話	3回
投資家向け工場・研究所見学会	1回

応変にターゲットを定めて、中長期目線でプロアクティブに行動することを地道かつ誠実に続けることが肝要と考えています。開示内容も、できる限り詳細に、また株主・投資家の皆様の関心や疑問に合わせて説得力のあるものを作り込んで、更新していきます。

CFO以下IRグループで、2024年度は約550件の面談を実施し、生物科学研究所の視察会も実施しました。通常の決算発表後の取材対応だけでなく、中計発表後のR&D説明会などのイベントをタイムリーに開催する中で、さまざまなご意見をいただき、経営層に定期的なフィードバックを行い、従来にも増して経営戦略の立案に活かしていきます。

当社の最大の特徴は、市場に不可欠な付加価値の高い自社開発製品を次々と投入し、高い市場シェアを確保し安定的な高収益を稼ぐ事業戦略にあります。ROE18%超を安定的に確保するには、こうした事業戦略に基づいたポートフォリオがバランスよく配置される企業でないとは実現されません。幸い、当社はそこを出発点として、さらなる企業価値向上を目指す立ち位置にあります。株主還元も極めて高いレベルを維持しつつ、必要な戦略投資は規律をもって実行してまいります。今回策定したVista2027 Stage IIの中計は、将来の利益成長に不可欠な戦略を盛り込んでいると確信しています。

市場ニーズを先取りしたR&Dの歴史や営業利益率が20%超を継続している、これまでの当社の優れた実績を信頼いただきたいと存じます。当社の一層の成長に、今後とも期待していただきますようお願いいたします。

中期経営計画「Vista2027 Stage I」の総括

当社グループは、2022年4月に長期経営計画「Atelier 2050」および中期経営計画「Vista2027」をスタートさせました。Vista2027は、Atelier2050に掲げたあるべき姿へ至る通過点として策定した6カ年の計画です。Vista2027の前半3カ年となるStage Iでは、売上高、営業利益、経常利益、純利益、すべてで過去最高益を更新しました。また、経営指標として掲げていた売上高営業利益率、ROE、配当性向、総還元性向においても、すべてで目標を達成しました。

損益および経営指標

- 最終年度である2024年度の実績は、売上高2,514億円（前年比+11%）、営業利益568億円（前年比+18%）
営業利益はコロナによる半導体特需の反動があった2023年度を除き、毎年最高益を更新
- 機能性材料と農業化学品が業績を牽引

● 経営指標 (億円)	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度	
				実績	前年度比
売上高	2,080	2,281	2,267	2,514	+11%
営業利益	510	523	482	568	+18%
経常利益	537	558	516	580	+12%
純利益	388	411	380	430	+13%
EPS (円/株)	271.88	291.36	272.82	313.26	
為替レート (円/ドル)	112	136	145	153	
ROE	19.2%	19.4%	17.1%	18.7%	
自己資本比率	73.6%	73.1%	70.3%	70.5%	
ネットD/Eレシオ	-0.06倍	-0.01倍	0.09倍	0.06倍	

● 財務指標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度		
				実績	目標	
売上高営業利益率	24.5%	22.9%	21.3%	22.6%	20%以上	達成
ROE	19.2%	19.4%	17.1%	18.7%	18%以上	達成
配当性向	44.9%	56.3%	60.1%	55.5%	55%以上	達成
総還元性向	75.6%	78.0%	86.2%	82.0%	75%以上	達成

基本戦略に基づく施策の実行状況

Stage IIにおいて計画したさまざまな施策を着実に実行しました。

現有事業のシェア・利益の拡大に向けた施策

- 積極的な設備投資を実施、成長分野における製品の供給体制を強化
- Nissan Bharat Rasayan PVT. LTD.にて農業原体工場、NCK Co.,Ltd.にて半導体材料工場の商業稼働を開始

サステナブル経営の推進に向けた施策

- サステナビリティ・IR部の新設、気候変動／自然資本に関するシナリオの深化／開示
- GHG排出量削減に向けた施策の実施（例：硝酸プラントN₂O分解設備導入工事）

将来のコア技術獲得に向けた施策

- 生物科学研究所バイオロジカルグループの新設とバイオ農業の研究開発推進
- デジタル改革推進部の新設、全社のDX基盤整備の実施

中期経営計画「Vista2027 Stage II」

当社グループは、2025年4月、Vista2027の後半3カ年となるStage IIをスタートさせました。Stage Iを終え、成長のための課題として「新製品・新事業の創出強化」「適切な経営資源配分」「化学品セグメントの収益性改善」を認識しました。これら課題認識を基に、Stage IIでは最重要課題を「新製品の創出」と決めました。



2027年のあるべき姿

最重要課題を新製品の創出としたうえで、長期経営計画 Atelier2050の実現に向けた通過点となる2027年度の あるべき姿を、Stage Iから進化させた形で新たに設定しました。

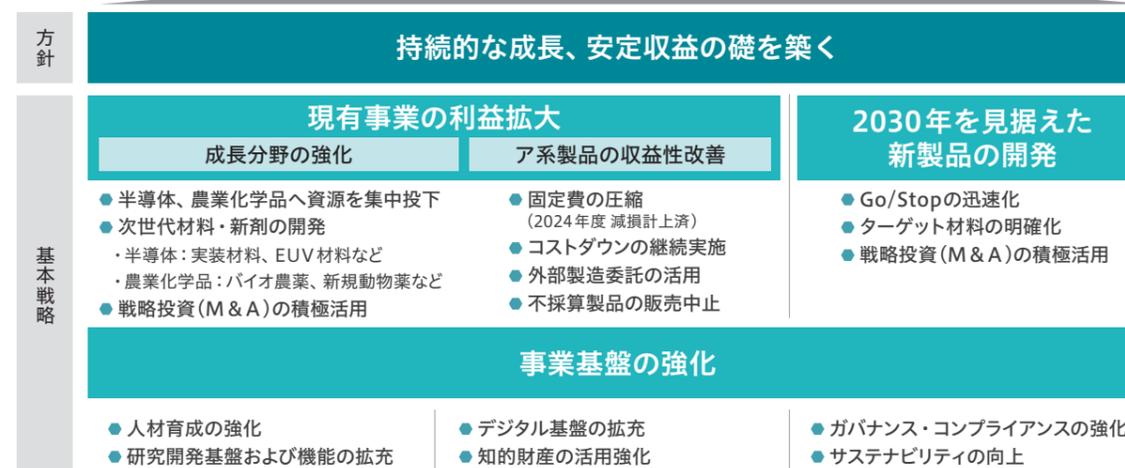
現有事業が業績を力強く牽引し、新たなコア技術*を活用した製品開発が進展している	サステナビリティに関わる取り組みが組織的に進められ、社会や環境の課題解決に資する製品・サービスを提供している	デジタル基盤構築による、業務の効率化・高度化に向けた施策を実行している
---	--	-------------------------------------

*微生物制御、情報科学

Stage IIの方針と基本戦略

Vista2027では、Stage I、II共通で「価値共創で未来に挑む企業へ」をスローガンとして掲げています。また、Stage IIの方針として「持続的な成長、安定収益の礎を築く」を新たに設定しました。基本戦略としては「現有事業の利益拡大」「2030年を見据えた新製品の開発」「事業基盤の強化」の3つを設定し、短期的な成長をしっかりと確保しつつ、その先を見据えた成長のための戦略を着実に実行していきます。

経営計画スローガン 価値共創で未来に挑む企業へ



「Vista2027 Stage II」の数値目標

損益および経営指標については、Stage II最終年度となる2027年度において、売上高2,930億円、営業利益650億円と計画しました。経営指標の目標はStage Iから据え置きましたが、株主還元について、Stage Iから引き続き高い水準を維持します。安定的・継続的配当と機動的

な自己株式取得により、積極的な株主還元を継続します。

非財務指標では、持続可能な社会に貢献するため、「日産化学サステナブルアジェンダ（社会課題解決に貢献する製品・サービス）の連結売上高に占める割合」の2027年度目標を60%以上へ引き上げました。

● 売上高・利益計画

(億円)	2024年度実績	2027年度*1
売上高	2,514	2,930
営業利益	568	650
経常利益	580	655
純利益	430	480
EPS (円/株)	313.26	366.28
ROE	18.7%	18.5%
為替レート (円/ドル)	153	140

*1 中計数値には将来の戦略投資(M&A)による影響は含まない

● 財務指標

	2024年度実績	2027年度中計	2025-2027年度目標
売上高利益率	22.6%	22.2%	20%以上
ROE	18.7%	18.5%	18%以上
配当性向	55.5%	55.0%	55%以上
総還元性向	82.0%	75.0%	75%以上

● 非財務指標

日産化学サステナブルアジェンダ	連結売上高に占める社会課題解決に貢献する製品・サービスの合計売上高：60%以上（55%以上維持より上方修正）
人材の確保・育成	人材育成に関する社員意識調査肯定回答率：65%以上
ダイバーシティの推進	研究員に占める女性総合職比率：18%以上
気候変動の緩和	温室効果ガス（GHG）排出量：2018年度比30%以上削減

第1の戦略：現有事業の利益拡大

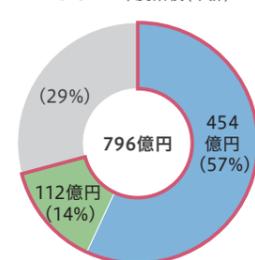
● 成長分野の強化

成長が見込まれる機能性材料および農業化学品セグメントへM&Aを含めて経営資源を集中的に投下し、既存製品や新製品の販売・開発を進め、利益の最大化を図ります。機能性材料では、半導体材料、無機コロイドを中心に拡販するとともに、次世代材料の開発、顧客からの採用獲得

に注力し、売上、利益を伸ばしていきます。農業化学品では、国内市場シェアNo.1を堅持、海外市場への拡販による増収に加え、農薬の新剤、動物薬、バイオ農薬の開発を加速させ、高い利益水準を維持します。

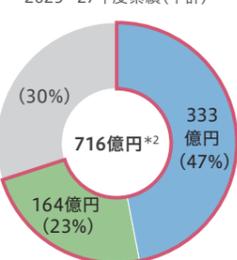
セグメント別 設備投資

2025-27年度実績（中計）



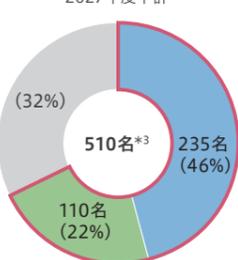
セグメント別 研究開発費

2025-27年度実績（中計）



セグメント別 研究所人員

2027年度中計



機能性材料、農業化学品に経営資源の約70%を割り当てる

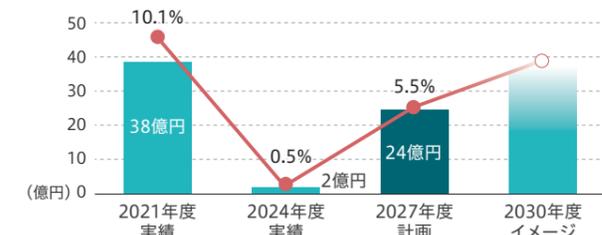
● 機能性材料
● 農業化学品
● その他

*2 2025年度より企画本部の一部経費を研究開発費(その他セグメント)に含む
*3 総合職の概数

● アンモニア系製品の収益性改善

化学品事業は、中国企業の安価な化学品台頭の影響等により、近年、収益性が低下しています。そのため、固定費の圧縮、コスト削減策の実施、外部への製造委託による設備投資の適正化、不採算製品の販売中止などに取り組み、2027年度以降、化学品全体で営業利益率5%以上の安定収益を確保する体制を構築します。

● 化学品セグメント 営業利益・営業利益率



第2の戦略：2030年を見据えた新製品の開発

2025年度から2027年度までの3年間で、現有事業および企画本部の新製品売上高を2倍以上に増やす計画で

す（2024年度実績：113億円）。また、2030年、その先を見据えて、製品の開発を行っていきます。

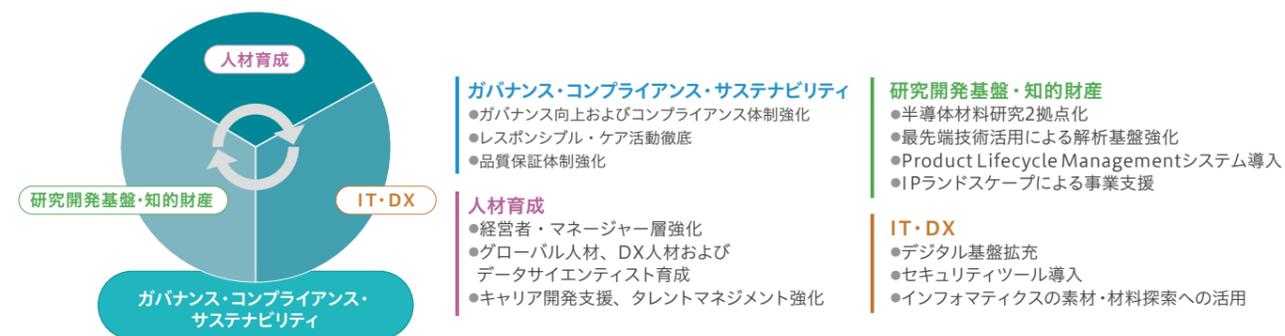
環境エネルギー領域	二次電池材料、水素エネルギー材料、ペロブスカイト太陽電池用材料の創出に注力
情報通信領域	半導体向け実装材料、光導波路材料、電子機器放熱材、CIS用材料*4、位相差フィルム用配向材の創出に注力
ライフサイエンス領域	新規動物薬・新農薬原体・核酸医薬品の創出、バイオ分野でのコア技術獲得、外資企業との協業に注力

*4 CIS：CMOSイメージセンサー

第3の戦略：事業基盤の強化

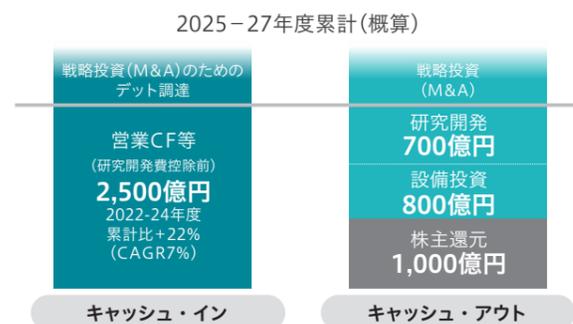
ガバナンス、コンプライアンス、サステナビリティを最重要の要素とし、当社グループ全体の持続的な成長を支える事業基盤の強化に取り組みます。また、企業理念およびあるべき姿の実現のため、資源を最適に配分し、人材育

成の推進を通し企業を支える従業員重視の体制を強化します。さらに、社会のデジタル化・グローバル化、そして多様化・高度化する市場の要求に対応できるよう、研究開発基盤や、IT・DX推進体制などの強化に取り組みます。



キャピタルアロケーション

2025年度から2027年度の3年間における営業キャッシュ・フロー等は約2,500億円を計画しています。着実にキャッシュを創出し、そのキャッシュを株主還元約1,000億円、研究開発費・設備投資に合わせて約1,500億円を割り当て、企業価値の向上を図っていきます。また、新製品・新事業の創出強化に向け、M&Aを含め、戦略投資を積極的に行います。なお、戦略投資のための資金は必要に応じて借入金などにより調達します。

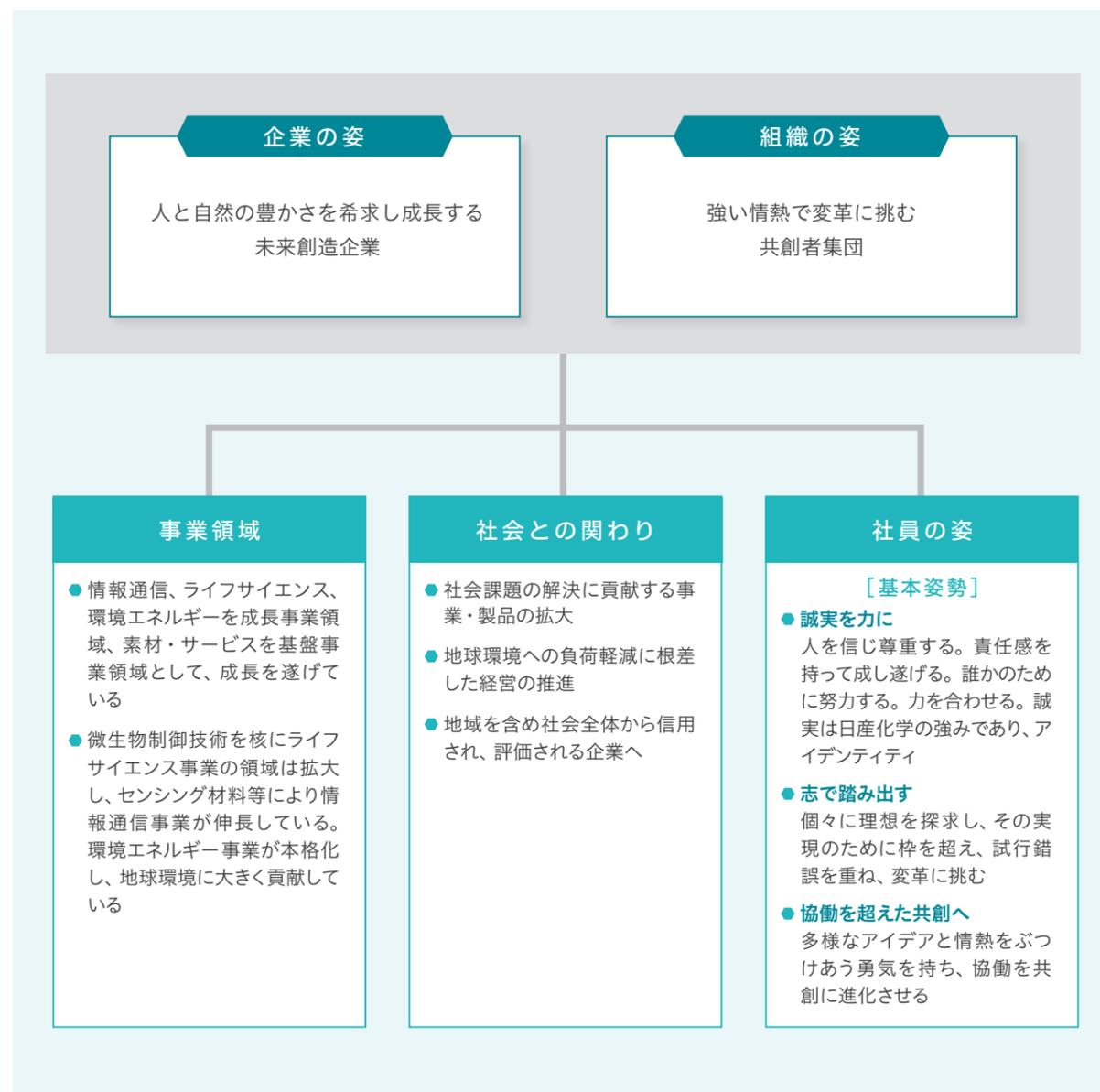


長期経営計画「Atelier2050」は、2050年を見据えた社会課題・社会変化を改めて議論し、解決すべき課題・必要な取り組みを踏まえて策定しました。2050年のあるべき企業の姿を「人と自然の豊かさを希求し成長する未来創造企業」、組織の姿を「強い情熱で変革に挑む共創者集団」として、当社グループが社会課題の解決に寄与し、発展を続けていくための道筋を示した計画です。

2050年のあるべき姿

Atelier2050では、カーボンニュートラルの達成、食料問題の解決をはじめ、社会からのさまざまな要請に応え、次の100年に向けて成長し続ける企業グループを目指し

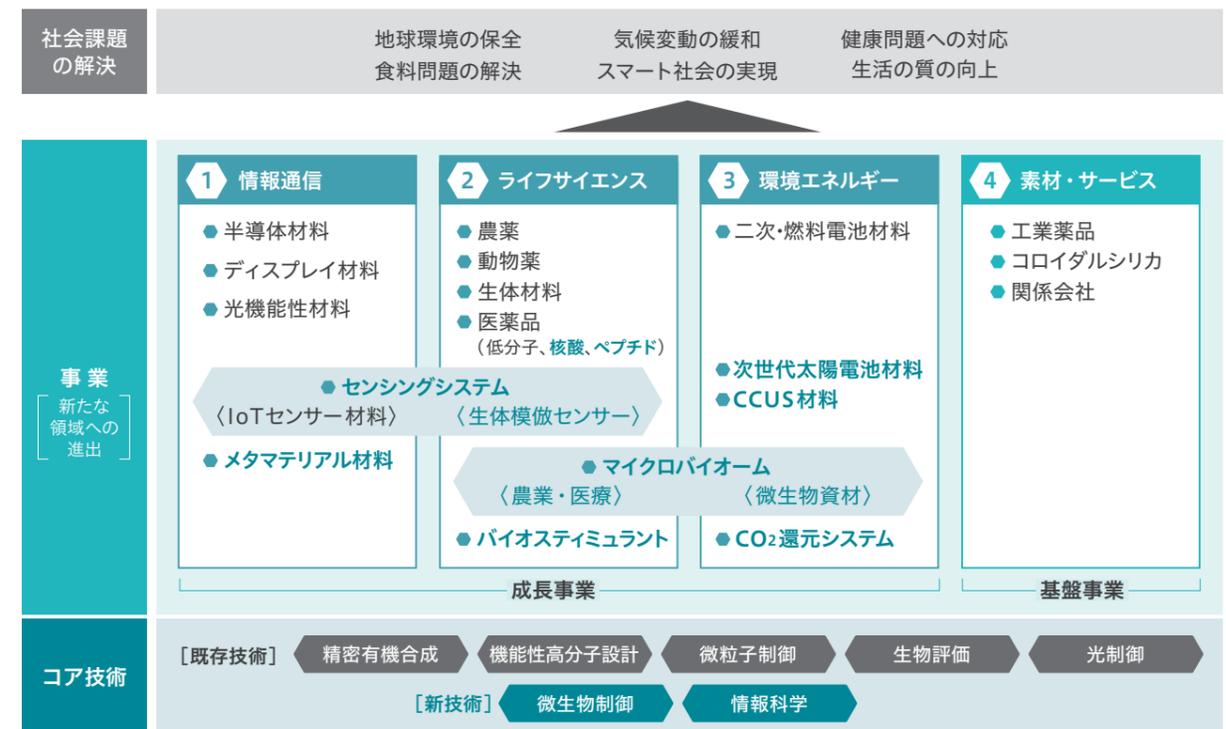
ます。さらに、企業発展の原動力として、社内外の知を融合し、挑戦し続ける企業文化を醸成します。これらを踏まえ、2050年のあるべき姿を描きました。



事業領域

情報通信、ライフサイエンス、環境エネルギーを成長事業領域、素材・サービスを基盤事業領域とします。既存のコア技術に加え、微生物制御、情報科学という新技術を獲

得することで、3つの成長事業に関する新たな領域に進出。コア技術の進化と融合により、各事業領域の成長を加速させ、社会課題解決に貢献していきます。



基本戦略

「事業領域の深耕」「サステナブル経営の深化」「経営・業務基盤の変革」の3つを基本戦略として設定し、あるべき姿の実現を目指します。

