

世界のすきまを繋ぐ。

 日本化薬

Nippon Kayaku Group 統合報告書 2026

日本化薬グループ 企業ビジョン

KAYAKU spirit

最良の製品を不断の進歩と良心の結合により
社会に提供し続けること

KAYAKU spiritは、全役員・全従業員が共通にもつ、私たちの「あるべき姿」(＝企業ビジョン)です。
私たち日本化薬グループはKAYAKU spiritのもと、サステナブル経営の実践を通じて、環境・
社会的価値および経済的価値を創造し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

日本化薬グループ 長期経営計画

Evolution2035 ありたい姿

KAYAKUの技術で 人と地球の未来に 安心・豊かさ・感動を

日本化薬だからこそこの
「KAYAKUの技術」、「事業アセット」、
「チャレンジする企業文化」を掛け合わせ、
社会に貢献してまいります。

「Evolution2035 ありたい姿」に込めた想い

「Evolution2035 ありたい姿」には、伝統的な習慣から脱却し、
自らも果敢に進化しながら、真に必要とされるビジネスを創出し続けるという、
経営陣と全従業員の揺るぎない決意が込められています。

社長メッセージ



代表取締役社長
社長執行役員

川村 茂之

日本化薬グループが進化する
“Evolution2035”
安心・豊かさ・感動を未来へ

社長メッセージ

2025年度は、日本化薬グループの前中期経営計画「**KAYAKU Vision 2025**」の最終年度でした。想定外の外部環境の変化もありましたが、無事に締めくくることができました。売上高は5期連続過去最高を更新し、ROE9.0%を達成という形で、一定の成果をお届けできたことを、まずは心からうれしく思っています。

振り返れば、外部環境は決して楽ではありませんでした。米国の関税政策の発動、地政学的リスクの高まり、中国からの資材調達の難しさ、原材料費の高騰など、複数の要因が同時に重なり、不確実性の高い状況での判断を迫られた一年となりました。そうした難しい局面でも、社員一人ひとりが調べ、考え、手を尽くしてくれたおかげで、売上目標を達成できたと受け止めています。この成果を実現してくれた社員の皆さんに、改めて心から感謝申し上げます。その努力の積み重ねが、株主の皆さまへの価値提供につながり、同時にお客さまのニーズに応え続ける原動力になっていくと考えています。

就任初年度を通じて、見えてきたこと

私自身、入社以来長く事業部内の業務に携わってきました。社長となって初めて、全社を俯瞰する立場に立ったからこそ、最初の一年は「全社的な視点で社員の皆さんと向き合う」ことを意識して過ごしました。

その中で、事業部ごとの強みがある一方で、会社全体としての総合力が十分に発揮されていない——そんな現実が、はっきり見えてきました。要因の一つが、当社に残る事業部ごとの縦割りの文化です。コングロマリット型の経営には良い面がありますが、各事業部や各部門が固有の文化を持つことで、互いに必要以上に干渉しないよう気を遣い合っている状態がまだ残っていると感じました。

また、経営層が発信する方針や考え方が、現場の隅々まで“同じ解像度”で届いていないと感じる場面もありました。これは多

くの会社で起こり得る課題だと思います。共感がないまま「上からの指示だからやる」という形になってしまふと、社員の中で腹落ちせず、モチベーションの維持が困難です。だからこそ、経営層の考えをタイムリー

に正しく伝え、社員一人ひとりと対話しながら、現場の取り組みを会社の目標達成につながる形へと昇華させる——その役割を担う中間マネジメント層の力量の重要性を、改めて強く感じています。

「伝え方」を少し拡げて——社長ラジオ

そのような当社の課題に対処する取り組みの一つとして、「社長ラジオ（名称：カームラジオ）」を始めました。

これまで経営陣のメッセージを従業員に届ける手段は、社内文書や社内報、あるいはSNSといったテキストが中心のものでした。そのため読み進めるにはある程度まとまった時間が必要です。「なかなか目を通せない」という声も一部で耳にしていました。そこで、「社員に自分の考えを深く届けるには、どのような伝え方が良いのだろうか」と考え、これまでとは趣向の異なる手段を模索している中で、コーポレート・コミュニケーション部の女性社員発案の社長ラジオという方法にたどり着いたのです。ラジオであれば、手を動かす作業をしながらでも聞ける“手軽さ”があります。さらに、考えが「生の声」として直接届くことで、発信する側も社員リスナーの皆さんも、新鮮な興味を持っていただけるのではないかと思います。

着想を得て2026年1月から開始してすでに10回を超える回数の配信をしており、中期経営計画の内容など真面目な話だけではなく、普段の過ごし方や趣味の話など親しみやすい話題も交えるような工夫もしています。社員リスナーの皆さんからは「社長が身近に感じられた」「聞きやすかった」「声がとても柔らかい印象」といったありがたい反響に加え、業務上の悩み相談や、「目指すリーダーシップとは何か」というような社長の考えへの質問なども届いており、それらに対してなるべく回答し、双方向のコミュニケーションツールになるように努めています。今後も、経営の考え方を社員一人ひとりに伝え、日々の業務に反映できるように、ラジオを通じた情報発信を続けていきたいと考えています。

日本化薬が「進化」する、長期経営計画 Evolution2035

2026年度から始まる新たな計画の策定は、日本化薬グループが持続的に成長し生き残るための、社長としての最重要ミッションでした。

従来の計画は、顧客のフォーキャストなど足元の情報を積み上げる方式が中心でした。しかし、この手法では1～2年先は見通せても、その先の将来像までは描き切れません。激変する環境を生き残るためには、既存アプローチの限界を乗り越え、自ら理想の将来像を描いて能動的に動くことが不可欠です。

もちろん、10年後の正確な予測は困難です。だからこそ、地政学的リスクや気候変動など今起き



社長メッセージ

ている変化から「未来の社会」と「求められる当社の姿」を想像し、バックキャストして方向性を定める必要があります。長期的に社会へ貢献し続けるため、私たちは10年先を見据えた長期経営計画 Evolution2035 を策定しました。

2035年度の最終目標として、2025年度実績の2倍以上となる売上高5,000億円、資本効率を追求したROE15%以上の達成を目指します。

この「Evolution:進化」という名称には、当社の強みである「基盤技術」と「人材」はそのまま受け継ぎ、実力を高めつつ環境変化に適応して生き残る決意を込めています。

新製品・新事業の創出に注力「未来Bizセンター」の設立準備を開始

Evolution2035では、目標とする売上高の約半分を新製品・新事業によって創出する構想を描いています。企業の持続的成長には、新しい価値の創造が欠かせません。既存事業を同じやり方でやり続けるだけでは、いずれ価格競争に陥ります。環境の変化から生まれる新たな課題に先んじて挑み、高付加価値の製品で解決することこそが成長基盤となります。

その実現に向けて、各事業領域やテクノロジー統括では、既存事業の強みを活かした研究開発を進めています。モビリティ&イメージング事業領域では宇宙や空のモビリティ分野への展開、ファインケミカルズ事業領域では環境・エネルギー分野、ライフサイエンス事業領域では抗がん薬を中心としたバイオ医薬品分野など、将来の成長が期待できるテーマが着実に育っています。

一方で、Evolution2035が目指す成長を実現するためには、既存事業の進歩だけでは十分ではありません。これまでの事業の延長線上にない新たな価値を創出し、ビジネスとして育てていく仕組みが必要です。その中核となるのが、現在設立準備を進めている「未来Bizセンター」です。

未来Bizセンターでは、将来の社会課題を想定し、当社の技術や研究成果を応用しながら顧客視点やマーケティング視点に立ったバックキャスト思考により、その社会課題を解決する新たなビジネスを創出します。これまでの社内の研究開発テーマについても、市場性の評価やビジネスモデルの構築、収益化の検討まで一貫して推進します。

また、社長直轄組織とすることで、従来の枠組みにとらわれない機動的な意思決定を可能にし、新たな挑戦を後押ししていきます。単なる新規事業創出組織ではなく、未来の成長の種を見つけ、育て、次のビジネスの柱へと成長させる存在にしていきます。

2026年度には準備室を立ち上げ、組織体制や拠点構想、具体的な活動内容の検討を進めています。

す。2027年4月からの本格始動を予定しており、将来的にはEvolution2035のPhase2（2029年度～2031年度）以降における新製品・新ビジネス創出を牽引する中核組織へと育成していきます。

長期経営計画の推進に向けて、会社の中身も進化させる

高い目標を掲げるだけでは、計画は絵に描いた餅になりかねません。Evolution2035を実現するためには、計画を遂行する会社の「中身」そのものを進化させ、真のコーポレート経営を実現する必要があります。そのため、Evolution2035の最初の3年間にあたる中期経営計画Phase1（2026年度～2028年度）では、大きく3つの改革を進めます。

第一に、本社機能の強化とスリム化です。日本化薬がこれからどのような方向を目指すのかを明確に示し、本社組織が真の司令塔として各事業領域をリードできる体制へと進化させます。また、本社・各事業領域・事業場に分散し重複している機能を見直し、より効率的で最適化された組織を目指します。

第二に、全社最適でリソースと資金を配分できる体制の構築です。各事業領域の強みや自主性を尊重しながらも、日本化薬グループ全体の視点で最適な投資判断と経営資源配分を行える仕組みを整備します。

現在の当社は、各事業領域や事業がそれぞれの歴史や文化、判断基準のもとで運営されています。その結果、全社視点での経営資源の最適配分が必ずしも十分に機能しているとは言えません。これは、私自身が就任初年度に強く認識した重要な経営課題の一つです。本社への求心力を高めるとともに、グループ全体を俯瞰した経営を実現することで、この課題の解決を加速していきます。

第三に、未来のビジネスを創出する機能の強化です。前述した未来Bizセンターを核として、研究開発の活性化にとどまらず、新たなビジネスの構想から育成までを一貫して推進し、将来の成長を担うビジネスを継続的に生み出す仕組みを整えていきます。

変革においては、まずできることから速やかに実行するスピード感を重視します。その第一歩として、2027年4月には組織改革も含めた新たな日本化薬の姿をお示ししたいと考えています。そして、



社長メッセージ

その後も課題や改善の余地に柔軟に対応しながら変革を積み重ね、2035年に向けた飛躍につなげていきます。

ヒトの力を引き出す組織へ

Evolution2035の目標を実現するためには、組織や制度を変えるだけでなく、人材一人ひとりの力を最大限に活かしていくことが大切です。

マネジメント人材の強化

私は就任以来、多くの社員と対話を重ねてきました。その中で強く感じたのは、当社には真面目で能力の高い人材が数多くいるということです。一方で、「もっとできるはずなのに、その力を十分に発揮できていない」と感じている社員も少なくありません。私は、この課題の本質は人材そのものではなく、その力を引き出す組織やマネジメントのあり方にあると考えています。社員一人ひとりが「言ってみよう」「やってみよう」と思える環境を整え、挑戦を後押ししていくことが重要です。

そのために、まず取り組むのが各層のマネジメント能力の強化です。当社では若手から中堅層への研修は充実していましたが、管理職登用後の体系的な教育が必ずしも十分ではありませんでした。しかし、多様な価値観を持つ人材が活躍する時代においては、求められるマネジメントも変化しており、経験だけで身につくものではありません。

明確な判断基準に基づく公平な評価に加え、厳しさと支援のバランスを持った現代にふさわしいマネジメントを実践することで、社員が安心して挑戦し、自らの能力を発揮できる組織をつくっていきます。

女性活躍の推進

また、人的資本の強化に向けて、女性活躍の推進にも一層力を入れていきます。当社社員はこれまで理系出身の男性社員の割合が高く発想や意見が同質化しやすい傾向があったように感じています。しかし、変化の激しい時代だからこそ、新たな発想やイノベーションを生んでいくには多様な視点や価値観を持つ人材が複合的に活躍する組織である方が効果的だと考えます。ダイバーシティ推進においては、まず女性活躍を重要なテーマとして取り組んでいきます。

採用における多様性の向上に加え、出産や育児といったライフイベントを経てもキャリア形成を継続できる環境づくりをより一層進めます。他社の先進的な取り組みも積極的に学びながら、日本化薬の風土や実情に合った制度や仕組みを取り入れることで、一人ひとりが能力を発揮し、意欲ある女性がキャリアを諦めることなく活躍できる会社を目指します。

人材戦略についても、ビジネス戦略と同様にバックキャストの発想で進めます。2035年のありたい姿を起点に、今後どのような人材が必要で、その人材をどのように育てるべきかを明確にしながら、人材・組織・企業文化を一体で変革していきます。目の前の課題に対応する個別施策の積み上げにとどまらず、人的資本の強化を経営の重要課題と位置づけ、中長期的な視点で取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまへ

プライム市場に上場する企業として、ステークホルダーの皆さまへの貢献は最も重要な責務です。持続的な成長を実現し、より大きな還元ができる会社になることが、私たちの第一の使命であると考えています。同時に、日々会社を支えてくれる従業員への還元も極めて重要です。努力し、挑戦する人がこれまで以上に報われる会社にしていきます。

従業員が力を発揮して会社が成長し、その成果を株主の皆さまへ還元する。その好循環を生み出し、双方向への還元を両立させていくことがEvolution2035の目指す姿の一つです。

日本はかつて世界第2位のGDPを誇る経済大国でしたが、現在はその地位を低下させています。しかし、日本の技術力や生産力そのものが衰えたとは思いません。日本には今なお世界に誇れる強みがあり、それを成長や豊かさにつなげていくことが重要だと考えています。日本化薬も、事業を通じて新たな価値を創出し、成長を続けることで、日本経済の発展に貢献していきます。

進化は決して容易ではありません。しかし、変化を恐れず挑戦を続けなければ、未来を切り拓くことはできません。日本化薬はこれからも全社一丸となって前進してまいります。

株主・投資家の皆さま、お取引先の皆さま、地域社会の皆さま、そして私たちを支えてくださるすべてのステークホルダーの皆さまに、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年10月1日

代表取締役社長

川村 義之



Story 1 日本化薬グループが 想像する 未来社会

民間企業も参加する 宇宙産業が進歩した社会



※ 本画像は、当社が目指す将来像を表現するため、生成AIを活用して作成したイメージです。

民間企業も参入し宇宙産業が発展した社会では、人工衛星が地球全域を網羅する通信網を構築し、世界中のどこにいてもインターネットを利用できるだけでなく、船舶や飛行機といったモビリティの追跡や、災害状況の調査など、地表のあらゆる必要な情報を把握できる社会が実現します。

さらに、誰もが気軽に宇宙へアクセスできるようになり、再利用可能な宇宙船が多くの貨物や人々を運び、超高速輸送や宇宙観光といった新たな産業を切り拓くでしょう。

市場への期待 新しい民間産業として成長が期待される市場

世界の宇宙産業は、2040年までに140兆円ほどの市場規模への成長が予測されています。日本化薬グループは、この将来性豊かな市場に対し、コア技術である火薬応用デバイスを使って、ロケット製造などの分野で製品の提供を開始しています。

Story 1 日本化薬グループが 想像する 未来社会

宇宙産業の進歩に貢献する開発テーマ

開発
テーマ～日本化薬グループの火薬安全技術を宇宙へ～
ロケットエンジン用火薬応用デバイス

日本化薬グループが自動車安全部品分野で長年培ってきた火薬安全技術を応用し、瞬時に大きなエネルギーを供給する「高品質」で「高性能」な信頼性の高いデバイスを「コンパクトかつ軽量に」設計できる点を強みとしています。この高い信頼性と応答性が評価され、近年は宇宙産業での応用にも期待が高まっています。

こうした背景のもと、当社グループでは宇宙産業向け火薬応用デバイスの開発・販売を、長期経営計画 Evolution2035 の重要テーマの一つに位置づけています。インターステラテクノロジズ株式会社との共同開発により、当社の製品がロケットエンジン用部品として採用される予定です。

自動車安全部品分野で培った「火薬を安全かつ確実に扱う」技術を、より過酷で高度な信頼性が求められる宇宙分野へ展開し、宇宙産業の発展に貢献していきます。



ロケットエンジン燃焼試験の様子（インターステラテクノロジズ株式会社提供）

YouTube 動画：インターステラテクノロジズ社 ロケットエンジン燃焼試験の様子
<https://www.youtube.com/watch?v=yUhH5uMFERs>

開発
テーマ

宇宙戦略基金 SX-ARK に採択（宇宙機用スラスタの研究）

モビリティ&イメージング事業領域
 セーフティシステムズ事業部
 開発統括部
 研究開発部
 リサーチグループ
 宇宙産業用火薬応用デバイス
 担当メンバー



日本化薬は、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）が設置する宇宙戦略基金「SX 中核領域発展研究（SX-ARK）」に採択されました。SX-ARK は、挑戦的・萌芽的な技術開発や早期の実証を支援し、事業構想への発展や我が国の技術基盤の底上げを目指す制度であり、今回の採択は、当社の宇宙分野における先進的な取り組みが高く評価されたものです。採択されたテーマは「宇宙機の機動性向上に資する迅速かつ確実点火可能な固体推進スラスタの研究」です。

当社は、この採択を受け、宇宙空間で火薬を作動させ推力を発生させることで、宇宙機の姿勢制御や軌道修正にエネルギーを供給する製品（スラスタ）の開発を推進してまいります。宇宙特有の極限状態においても安定的に作動する火薬技術の確立を目指し、長年培ってきた火薬技術の知見を最大限に活用します。

また、小型化・軽量化技術を追求し、高品質な製品を提供することで、多様な宇宙機への搭載を目指します。これにより、宇宙産業の発展に貢献し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



スラスタ作動により周回軌道を離れ大気圏に突入する、役割を終えた人工衛星のイメージ

Story 2 日本化薬グループが 想像する 未来社会

再生可能エネルギーや環境に優しい製品で カーボンニュートラルを達成する社会



※ 本画像は、当社が目指す未来像を表現するため、生成AIを活用して作成したイメージです。

近い将来、化石燃料の時代は幕を閉じ、再生可能エネルギー由来の水素を活用するインフラが社会全体に広く普及していくと考えられています。水素エネルギーを動力源とする自動車が走り、人と自然が豊かに共生する社会の中で、植物由来の原料を用いた化学製品の普及が温室効果ガスの大幅な削減に貢献します。こうしたサーキュラーエコノミーの実現を通じて、カーボンニュートラルへの道を着実に歩んでいきます。

市場への期待 持続可能な社会の実現に必要なとされる市場

水素製造市場は、グリーンエネルギー需要の高まりを受けて急速に成長しています。2025年の約1,800億米ドル規模から、2034年には約2,800億米ドルに達し、CAGR（年平均成長率）約5%で成長すると予測※されています。また、バイオベースの基礎化学品の開発が活発化しており、石油由来の化学品が置き換えられていくと見込まれています。日本化薬グループは長年培ったファインケミカルの知見を活かし、持続可能な環境対応製品の開発に取り組んでいます。

※ Hydrogen Generation Market 2025年度版 [Fortune Business Insights 社] より

Story 2 日本化薬グループが 想像する 未来社会

カーボンニュートラルに貢献する開発テーマ

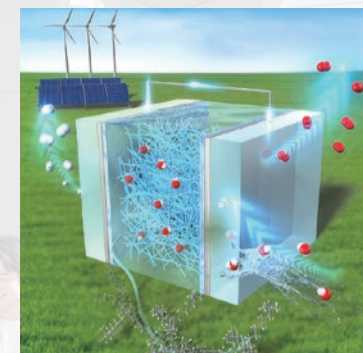
開発
テーマ

水素製造用部材 アニオン交換膜の開発

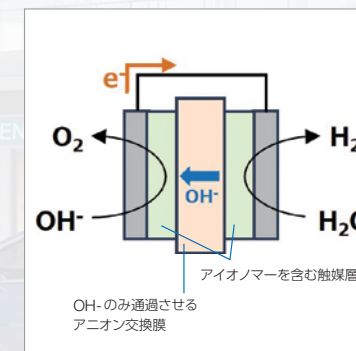
従来のプロトン交換膜を使う水電解技術は、レアメタルを使う触媒が必要でありコスト面に課題がありました。アニオン交換膜を用いた水電解は、安価な金属触媒で効率的な水素製造を実現する次世代の技術として期待されています。一方で、実用化のためには弱アルカリ環境下におけるアニオン交換膜の耐久性の課題を克服する必要があります。

日本化薬は東京科学大学と連携して、高分子材料の分子設計・合成技術と精密フィルム加工技術を活かし、長期耐久性に優れたアニオン交換膜「IEMAQU®」の開発に成功しました。

水素社会の実現に貢献すべく事業化を推進中であり、2025年より、国内の水素製造装置メーカー向けに実証用開発品サンプルの提供を開始しています。



アニオン交換型水素製造装置 (イメージ)



アニオン交換型水素製造の仕組み模式図

開発
テーマ

バイオプロピレン 製造用触媒の商業化



日本化薬は、iPEACE223社と共同でバイオプロピレン製造用の触媒の実用化に取り組んでいます。

触媒とは、化学反応を効率良く進めるための物質です。iPEACE223社は、サトウキビやトウモロコシなどの植物を発酵・蒸留して作られる再生可能な燃料であるバイオエタノールを原料に、プラスチック製品やおむつ・繊維の原料となるプロピレンを、高効率・低コストで製造できる革新的な触媒を開発しています。

植物由来のバイオエタノールから作られるバイオプロピレンは、CO₂排出量を大幅に削減でき、サプライチェーン全体の脱炭素化に貢献する可能性をもっています。日本化薬がこれまで培ってきた触媒開発・工業化のノウハウを掛け合わせることで実用化を加速させ、2030年頃の製品化を目指しています。

Story 3 日本化薬グループが 想像する 未来社会

人々がいつまでも健康で生き活きと
暮らすことのできる社会

※ 本画像は、当社が目指す未来像を表現するため、生成AIを活用して作成したイメージです。

近い将来、高い薬効や標的選択性などを特徴とする**バイオ医薬品の国内製造**が活発化し、信頼性の高い医薬品の安定供給が可能になります。

また、創薬を効率化・迅速化する**新たな評価技術の実用化**に加え、AI・機械学習の基礎研究への活用や臨床開発データのデジタル管理によって、新薬の開発期間は大幅に短縮されるでしょう。こうした医療の進歩により、健康寿命が延び、高齢者が社会で活躍し続けられる、真の健康長寿社会の実現が期待されます。

市場への期待 必要とされ続け、安定成長が見込める市場

日本の医療用医薬品市場は、高齢化に伴う需要増と新薬上市を背景に、年平均1～2%の安定成長が予測*されています。

日本化薬グループは、ジェネリック医薬品・バイオシミラーへの取り組みに加え、**新薬の導入、バイオ医薬品の国内製造実現、創薬の効率化**などを推進し、得意とするがん領域での存在感を発揮し続けていきます。

* ミクスOnline25.6.25付け記事より

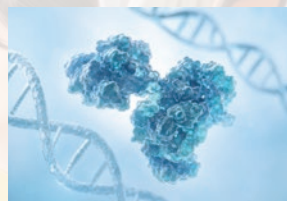
Story 3 日本化薬グループが 想像する 未来社会

人々の健康と生き活きとした暮らしに貢献する開発テーマ

国産バイオ医薬品の製造と安定供給

日本化薬グループは、現在輸入に依存するバイオ医薬品の国内製造を目指し、三菱ガス化学株式会社との合併会社株式会社カルティベクスにおいてバイオ原薬の製造に取り組んでいます。また、高崎工場においてはバイオ原薬の製剤製造を実現するための設備構想を進めており、2030年以降にはバイオ医薬品の自社製造を実現したいと考えています。

ジェネリック医薬品の生産能力強化、2026年度に完成する統合品質保証棟による品質管理業務の効率化・高度化と合わせて、得意とするがん領域における高品質な医薬品の安定供給体制を確立し、日本の医療発展に貢献していきます。



分子量の大きいバイオ医薬品のイメージ



多くのバイオリクターの配備されるバイオ医薬品工場のイメージ



バイオ医薬品を含む国内抗がん薬の安定供給拠点を目標とする高崎工場（群馬県）

開発
テーマ

動物実験の代替となる新しい創薬評価：生体模倣システム（Microphysiological System; MPS）

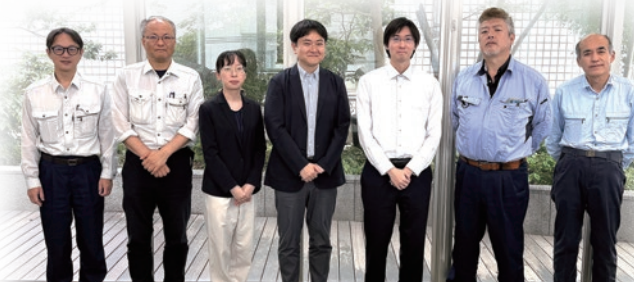
MPSの活用によって創薬研究の効率化が実現
(図はそのイメージ)実際に検証に用いている
生体模倣チップ

医薬品開発ではこれまで、動物実験が安全性・有効性評価の主要な非臨床手法として活用されてきました。一方で、医薬品研究開発の効率化とともに、動物倫理への配慮や動物実験削減に対する国際的な要請の高まりを受け、動物実験に代わる評価技術の導入が重要な課題となっています。また、医薬品モダリティの多様化により、従来の動物実験では、評価対象となる薬のヒトへの効果や副作用を十分に見極めることが難しくなっていることから、ヒトへの影響の予測性に優れた新しい試験・検証方法が求められています。

近年、医薬品開発において、動物実験に代わる新たな評価手法としてMPSが世界的に注目されています。MPSとは、マイクロ流路技術を活用して樹脂チップ内にヒト細胞由来の臓器モデルを構築し、生体内に近い環境を再現する技術です。

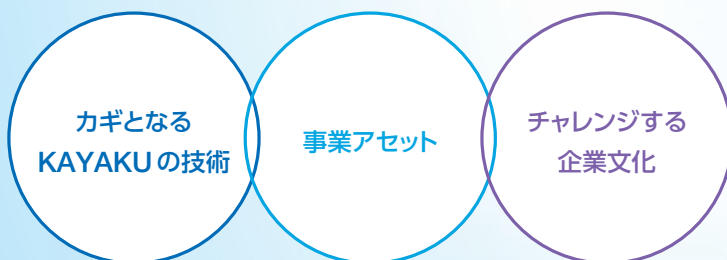
当社の「素材開発技術を持つ機能性材料事業」と「組織培養・非臨床評価技術を持つ医薬事業」の強みを活かしながら、実用化に向けた技術課題の抽出と解決を進め、創薬研究の効率化ならびに新たな医薬品評価基盤の社会実装を目指します。

組織横断的に集まった
生体模倣システムの
研究開発メンバー一同



Evolution2035の象徴となる「未来Bizセンター」の設立に向けて

「未来Bizセンター」準備室を発足



日本化薬グループは2026年4月、長期経営計画 Evolution2035 が掲げる新事業創出の実現に向け、「未来Bizセンター準備室」を発足させました。2027年4月の設立を予定している「未来Bizセンター」を立ち上げる準備のために、社長直轄としてスピード感をもって動く組織です。

未来Bizセンターは、社内外との融合も見据えた研究開発を推進するだけでなく、成長性を見極めるマーケティングや高収益を実現するマネタイズの検討にも積極的に取り組んでいます。これらの活動を通じて、研究開発の成果をビジネス化することがセンターの重要なミッションです。

準備室に集まった5名は、各事業領域で研究開発やテーマ創出に関わる業務を経験してきたメンバーです。センターの役割・機能の定義や組織体制の構想にとどまらず、会社全体の研究開発体制の再構築を検討するなど、変革の起点として、これからの日本化薬グループに相応しい体制を整備していきます。



未来Bizセンター準備室メンバー ()内は出身部門

清水 慎介
(テクノロジー統括)

小田中 淳子リーダー
(ライフサイエンス)

木嶋 愛
(ライフサイエンス)

本橋 隼
(ファインケミカルズ)

北野 拓也
(モビリティ&イメージング)

安心 豊かさ 感動



統合報告書2026の発行にあたって



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

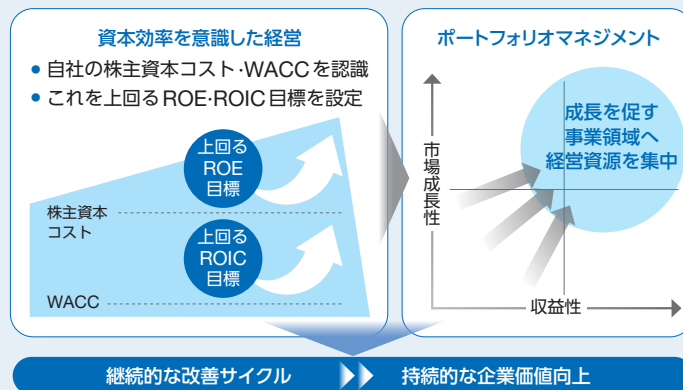
井上 晋司

日本化薬グループは、モビリティ&イメージング、ファインケミカルズ、ライフサイエンスという3つの異なる事業領域を柱とする、多角的な事業構造を有しています。このコングロマリットという形態を強みとして最大限に活かすため、「新たな価値の創造」と「資本コストや株価を意識した経営」の2つの重要な視点を軸に据えて、企業価値向上の実現に取り組んでいます。

資本コストや株価を意識した経営の実践

企業価値を最大化するためには、成長戦略だけでなく、資本効率を意識した経営が不可欠です。私たちは、自社で見積もる株主資本コスト・WACC（加重平均資本コスト）を資本市場からの期待として明確に認識し、これを上回るROEおよびROICを達成することを目指しています。

そのために、事業運営においては成長を促す事業領域へ経営資源を集中させるポートフォリオマネジメントを徹底します。製品群ごとの収益性評価に基づき、不採算事業からの撤退や収益力の改善を迅速に進めています。



また、資本効率改善の意識を全社的に共有し、経営から現場に至る各階層において改善の取り組みをアクションプランに落とし込むことで、ROICの向上を図っています。

全社的な資本効率改善の意識醸成	経営層	ROIC向上戦略	事業ポートフォリオ最適化	資本政策の策定	全社目標の共有
	中間管理職	収益性向上	資産効率向上	部門目標の設定	
	現場・実行チーム	生産性向上	在庫削減	営業力強化	

基盤技術を強みに新たな価値を創造

当社グループの成長を支える原動力は、創業以来受け継がれてきた、火薬を安全に扱う技術や化学合成技術などの強固な技術力と、充実した研究開発体制にあります。これらの強みを共通の土台として、事業領域の内外で生まれるシナジーを追求し、社外との協業も積極的に活用しながら、まだ市場にないユニークな製品や技術の創出に取り組んでいます。

成熟した市場でシェアを争うのではなく、私たちの技術だからこそ応えられるニーズを見出し、新たな市場へと「拡げる」こと。これが私たちの目指す戦略です。このような価値創造へ挑戦する文化を醸成しながら、未来の社会課題に独自のソリューションを提供し、持続的な成長を実現してまいります。

ステークホルダーの皆さまとの対話を重視

日本化薬グループは、株主・投資家の皆さまとの対話を重要な経営活動の一つと位置づけ、さまざまな機会を通じて積極的なコミュニケーションに取り組んでいます。そうした対話を通じて寄せられるご意見やご期待を真摯に受け止め、経営の質を高め、持続的な企業価値向上につなげていくことを常に意識しています。

本統合報告書は、「事業や製品が多くて分かりにくい」というご指摘に正面から向き合い、私たちの企業価値向上に向けた取り組みと変革への決意を、すべてのステークホルダーの皆さまに、より明確にお伝えできるよう制作しました。

本書が皆さまとの対話を深めるための重要なコミュニケーションツールとなることを願い、私たちの進む道筋と現在地を、誠実に、そして分かりやすく示していくことを編集方針としています。ご期待に応え、信頼される企業であり続けるための変革と挑戦の姿を、ぜひご覧ください。

株主・投資家の皆さまをはじめとする資本市場との対話について [P.88](#)



CONTENTS

Introduction

- 01 日本化薬グループ 企業ビジョン
- 02 日本化薬グループ 長期経営計画
- 03 社長メッセージ
- 07 日本化薬グループが想像する未来社会
- 13 Evolution2035の象徴となる
「未来 Biz センター」の設立に向けて
- 14 統合報告書 2026 の発行にあたって
- 15 CONTENTS / 統合報告書 2026 の見どころ
- 16 編集方針 / ESGインデックスへの組み入れ・格付け

Chapter 01 日本化薬グループを知る

- 19 At a Glance
- 20 グローバル事業展開
- 21 価値創造の歴史
- 23 財務ハイライト
- 24 非財務ハイライト

Chapter 02 中長期的な成長を目指して

- 26 KAYAKU Vision 2025の振り返り
- 27 長期経営計画 Evolution2035
(2026年度～2035年度)
- 30 Evolution2035を支えるサステナブル経営
- 32 中期経営計画 Evolution2035 Phase1
(2026年度～2028年度)

Chapter 03 3事業領域の成長戦略

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

Chapter 04 競争力を支える基盤

- 54 新事業・新製品創出のための研究・開発
- 56 企業価値の源泉となる知的財産
- 58 価値創造の礎となる人材戦略

Chapter 05 重要課題への取り組み

- 64 持続可能な未来に向けた環境対応
- 75 DXで実現する持続的な成長
- 76 すべての人の尊厳を守る人権の尊重
- 77 サプライチェーンにおける環境・社会配慮
- 78 お客様の信頼に応える品質マネジメント

Chapter 06 企業価値向上のための コーポレートガバナンス

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

Data Section

- 98 11年間の主要連結財務データ
- 100 11年間の主要連結非財務データ
- 101 日本化薬グループの状況
- 102 会社概要・投資家情報

統合報告書2026の見どころ

日本化薬グループが想像する 未来社会を知りたい

日本化薬グループが想像する未来社会 P.07

中期的な財務方針・政策を 知りたい

中期経営計画 Evolution2035 Phase1 P.32

コーポレートガバナンスの 進化を知りたい

企業価値向上のためのコーポレートガバナンス P.79

川村社長の考えを知りたい

社長メッセージ P.03

10年間の長期経営計画を 知りたい

長期経営計画 Evolution2035 P.27

人材を活用する方針を知りたい

価値創造の礎となる人材戦略 P.58

社外取締役の考えを 知りたい

社外取締役座談会 P.89

編集方針

対象組織

日本化薬グループのうち、日本化薬株式会社および連結子会社を合わせた26社を対象としています。
(2026年4月1日現在)

対象期間

2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日)。
ただし、一部対象期間外の情報も記載しています。

発行日

2026年10月9日

オンライン版 

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

参考にしたガイドライン

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



日本化薬グループのコーポレートサイト

当社コーポレートサイトでは、株主・投資家情報、サステナビリティ情報、コーポレートガバナンスに関する情報など、各種開示情報を掲載しています。詳細は、リンク先およびQRコードよりご確認ください。

 <https://www.nipponkayaku.co.jp/>



表紙について

3事業領域のカラーで描く地球と光の軌跡に、世界へ広がる価値創造と持続的な成長を表現しました。



見通しに関する注意事項

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

ESG インデックスへの組み入れ・格付け

(2026年8月現在)

FTSE4Good Index Series



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

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

FTSE JPX Blossom Japan Index



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

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

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



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

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

MSCI ESG Ratings

ESGのリスクと機会をどの程度適切に管理しているかについて、最上位ランクの「AAA」から「CCC」までの7段階に格付けした世界的な評価指数 (日本化薬グループは2026年にAA評価)

MSCI日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数※

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

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

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) ※

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

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

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

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

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



Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

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

SOMPO サステナビリティ・インデックス

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



認証

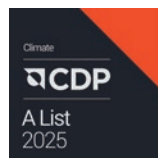
RBA 監査でカヤク アドバンスド マテリアルズ (KAM) が ゴールド・ステータスを取得

KAM はグローバルサプライチェーンにおいて社会的責任を推進する企業同盟である RBA (Responsible Business Alliance) 第三者監査 (VAP 監査) を受審し「労働」「安全衛生」「環境」「倫理」「管理システム」において適正な管理が認められ、2021 年および 2023 年にシルバー・ステータス、2026 年にはゴールド・ステータスを取得

評価・受賞

CDP

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

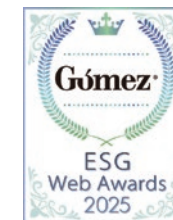


EcoVadis 社

「環境」「労働と人権」「倫理」「持続的な資材調達」の 4 分野で企業を包括的に評価する EcoVadis 社より 2026 年 6 月に「ブロンズメダル」を獲得

ブロードバンドセキュリティ 「Gomez ESG サイトランキング」

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



ブロードバンドセキュリティ 「Gomez IR サイトランキング」

「ウェブサイトの使いやすさ」「財務・決算情報の充実度」「企業・経営情報の充実度」「情報開示の積極性・先進性」の 4 つのカテゴリから、2025 年に「優秀企業」に選定



大和インベスター・リレーションズ 「大和インターネット IR 表彰」

「5T&C」(Timely (適時性)、Transparent (透明性)、Traceable (追跡可能性)、Trustworthy (信頼性)、Total (包括性) + Communication (双方向性)) の考え方による調査・評価のもと、2025 年に「インターネット IR 部門」で「優良賞」、「サステナビリティ部門」で「優秀賞」に選定



日興アイ・アール 「全上場企業ホームページ充実度ランキング」

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



Chapter 01

日本化薬グループを知る

CONTENTS

- 19 At a Glance
- 20 グローバル事業展開
- 21 価値創造の歴史
- 23 財務ハイライト
- 24 非財務ハイライト

At a Glance

2025年度の日本化薬グループ

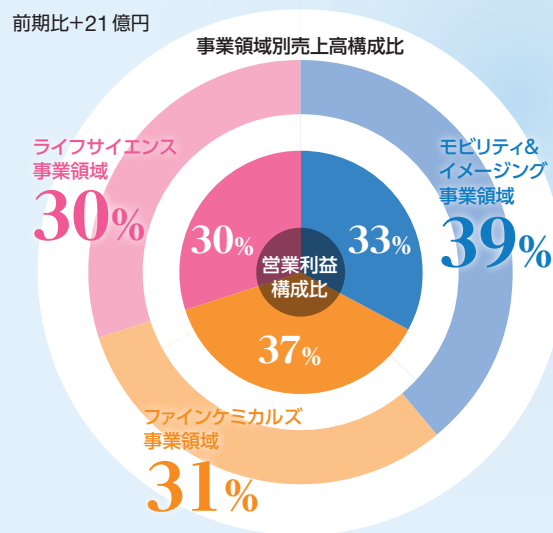
創業
110周年

従業員数
5,946名

グローバル
事業展開
12カ国・地域

売上高
2,419億円
前期比+193億円

営業利益
225億円
前期比+21億円



ROE
9.0%

ROIC
5.3%
(税引き後営業利益÷投下資本)

世界シェアNo.1

外販用マイクロガスジェネレータ・スクイブ

シートベルト巻取り装置用部材、およびそれらの点火具はトップシェアを占めています。

世界シェアNo.1

環境対応型半導体封止用エポキシ樹脂

半導体の封止材やパッケージ基板向け材料として高いシェアを獲得しています。

国内No.1

がん関連製品ラインアップ数

抗がん薬・がん関連薬剤として55品目をラインアップしています。(2026年4月現在)

モビリティ&イメージング事業領域の製品

セイフティシステムズ事業

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

ポラテクノ事業

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

ファインケミカルズ事業領域の製品

機能性材料事業

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

色素材料事業

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

触媒事業

- 気相酸化触媒
 - アクリル酸製造用触媒
 - メタクリル酸製造用触媒

ライフサイエンス事業領域の製品

医薬事業

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

CDMO事業

アグロ事業

- 野菜・果樹向け農薬
 - 殺虫剤
 - 土壌くん蒸剤

グローバル事業展開

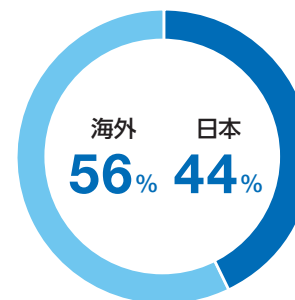
日本化薬グループは、「世界的すきま発想。」のもと、日本および海外11カ国・地域の連結対象グループ会社26社で、モビリティ&イメージング、ファインケミカルズ、ライフサイエンスの3事業領域を展開しています。ニッチでも突出した基盤技術によって“最良の製品・技術・サービス”を生み出し、市場ニーズの「すきま」を広げていくことで、グローバル社会において、なくてはならない企業を目指します。

連結対象グループ会社 26社
(国内:7社 海外:19社)

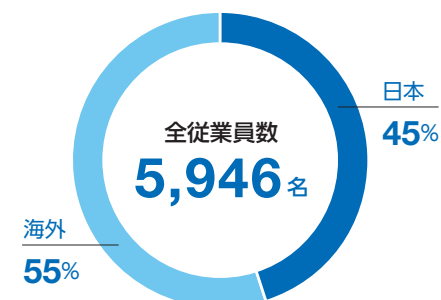
(2026年3月31日現在)



2025年度
グローバル売上高比率



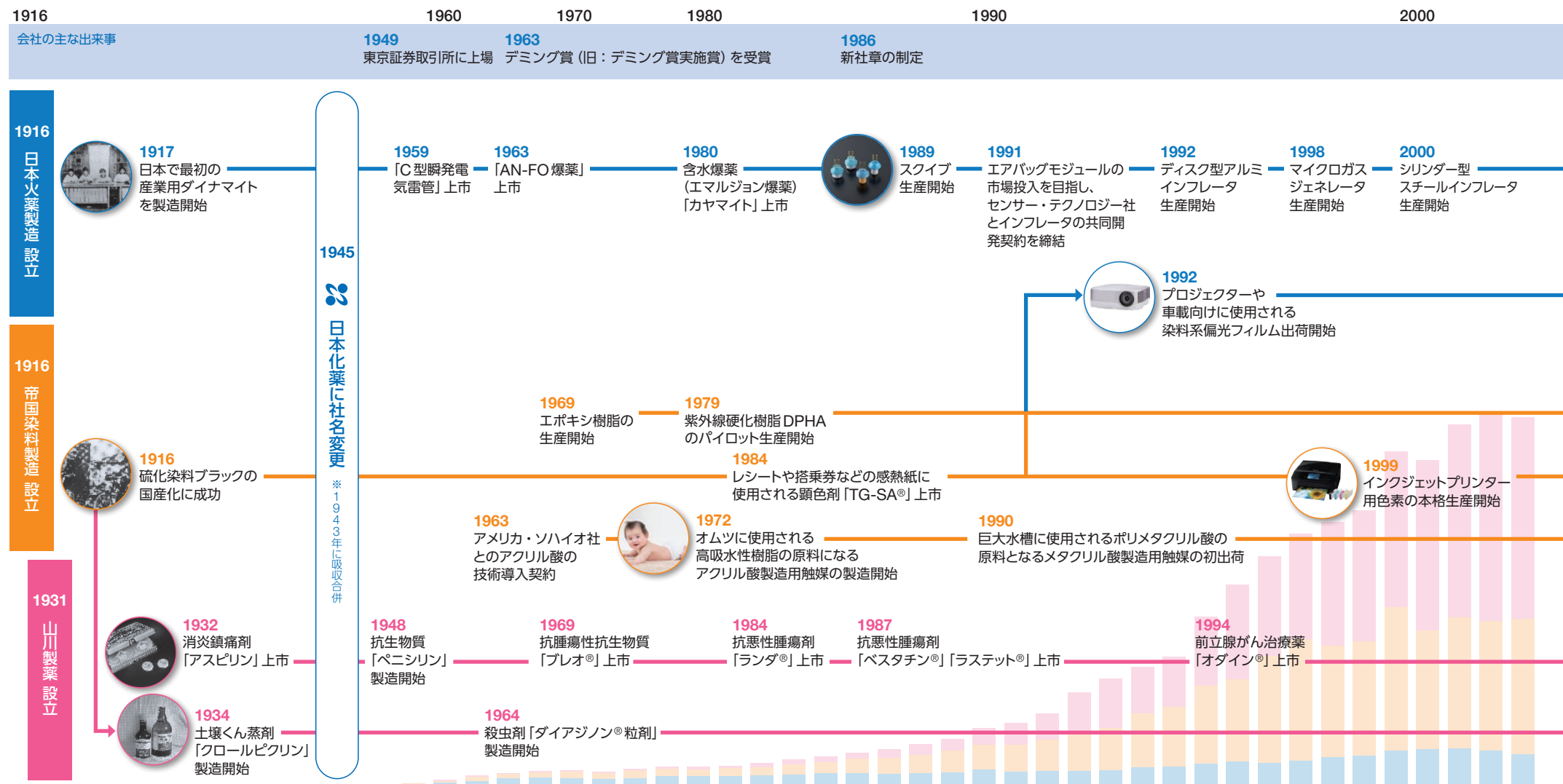
2026年3月末
グローバル従業員数



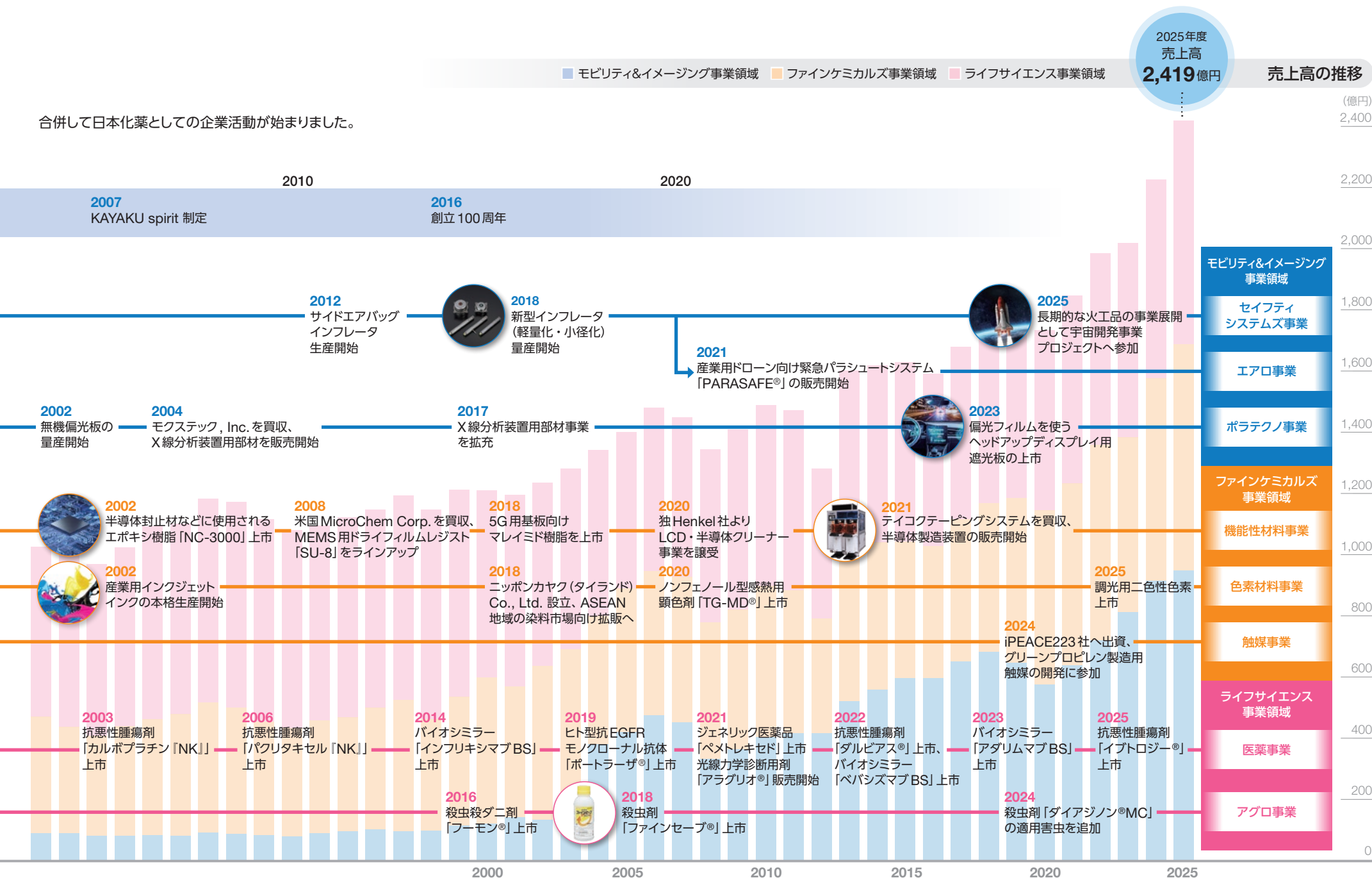
価値創造の歴史

創業より、顧客や市場ニーズの変化に応えながら事業領域を拡大

日本化薬グループの100年以上にわたる歩みのスタートは、1916年の日本火薬製造、帝国染料製造、1931年の山川製薬という現在の事業領域につながる3社の設立に遡ります。終戦を迎える1945年、これら3社が

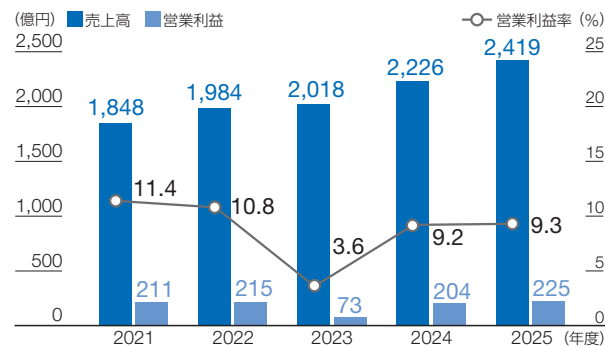


合併して日本化薬としての企業活動が始まりました。



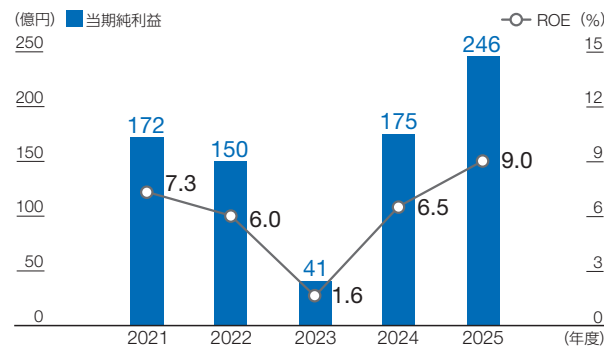
財務ハイライト

売上高／営業利益／営業利益率



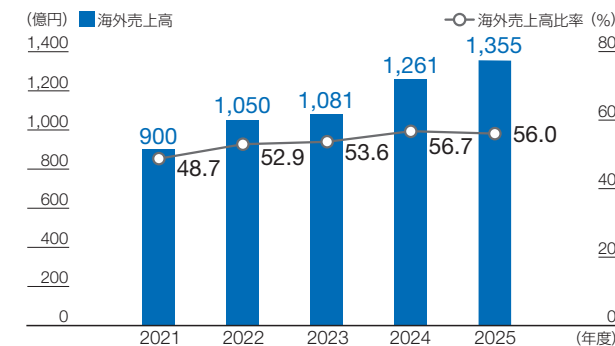
売上高は増加傾向で推移し、2025年度は過去最高となる2,419億円を達成しました。一方、2023年度に、ライフサイエンス事業領域における計画外のライセンス導入費用の計上および、ファインケミカルズ事業領域の市況の影響を受けた営業利益率の減少は、2025年度は各事業領域の増益により9.3%まで回復しました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE (自己資本利益率)



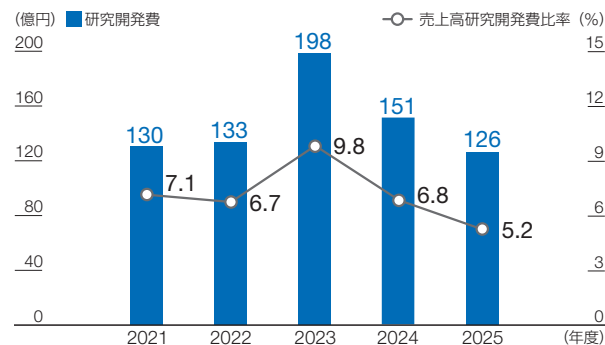
2023年度に営業利益減に伴い落ち込んだ当期純利益およびROEは、2025年度には営業利益の上昇とともに9.0%まで回復しました。収益性の向上と資本政策の両輪の取り組みを進めることによって、目標の8.0%以上を達成することができました。

海外売上高／海外売上高比率



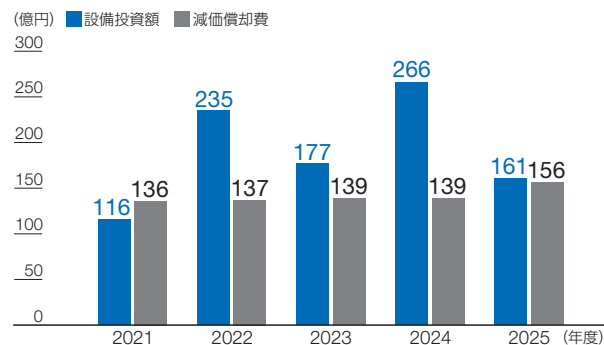
モビリティ&イメージング事業領域、およびファインケミカルズ事業領域を中心に海外での製品展開を推進し、2025年度の海外売上高は1,355億円、海外売上高比率は56.0%となりました。

研究開発費／売上高研究開発費比率



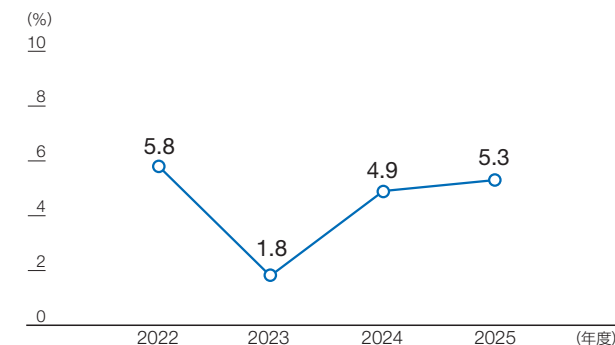
2022-2025年度中期経営計画 **KAYAKU Vision 2025**において計画していた全社合計650億円の研究開発費のうち、608億円を使用しました。売上高研究開発費比率は、2023年度に医薬事業の導入費用を計上し9.8%となりましたが、5-7%程度で推移しています。

設備投資額／減価償却費



2022-2025年度中期経営計画 **KAYAKU Vision 2025**において将来の成長のため計画していた全社合計910億円の設備投資のうち、839億円を使用しました。2025年度の設備投資額は161億円、減価償却費は156億円でした。

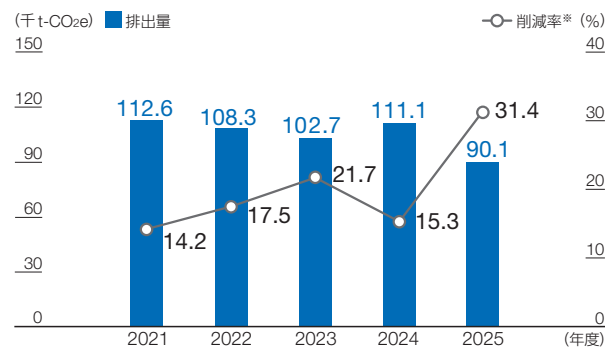
ROIC (税引き後営業利益÷投下資本)



利益減少の影響を受けて2023年度の全社ROICは1.8%となりましたが、投下資本の運用効率を意識した部門別管理を推進し、2025年度は5.3%まで上昇しました。引き続きセグメントごとにさまざまな施策を実施し、改善に努めていきます。

非財務ハイライト

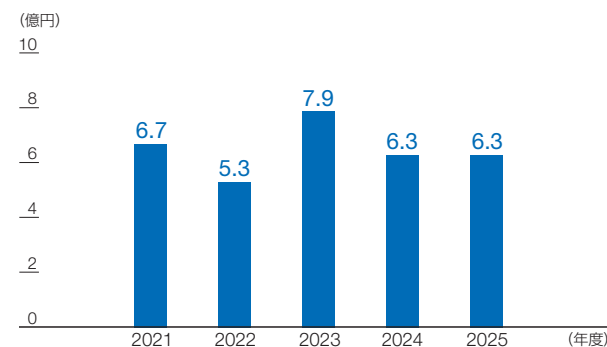
温室効果ガス排出量 (Scope1+2)



2030年度中期環境目標 (2030年度までに2019年度比で46%の削減) の指標であるScope1+2は上記のように推移しており、年々減少傾向にあります。2024年度は、市況回復による生産増により、一時的に排出量が上昇しましたが、2025年度には、高崎工場のガスコージェネレーションシステムの稼働効果により、減少傾向に戻すことができました。

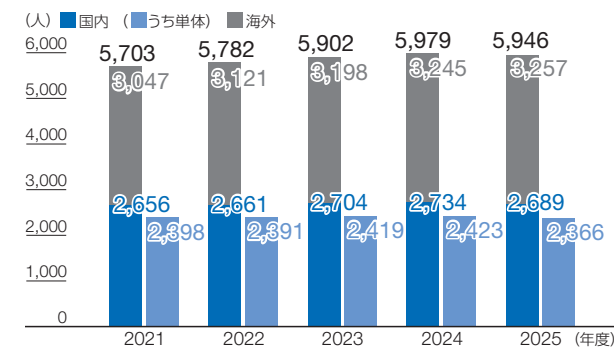
※ 2019年度排出量131,223t-CO₂eに対する削減率

環境関連設備投資額



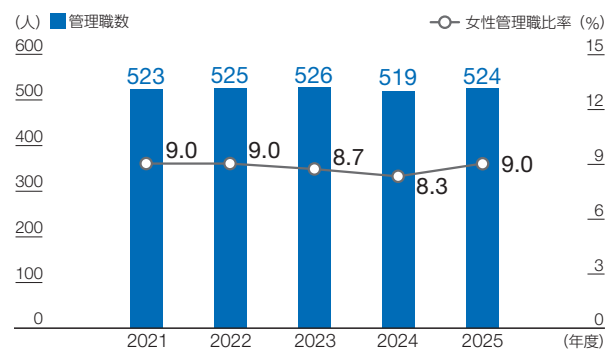
環境関連設備投資は計画的かつ継続的に実施しており、2025年度は6.3億円を計上しました。省エネ・地球温暖化防止に関わる設備が45%を占めています。

国内・海外従業員数



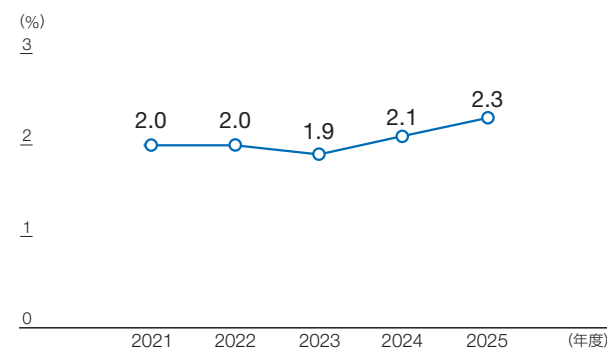
製造・営業拠点のグローバル展開を進めた結果、日本化薬株式会社 (単体) を含む連結グループ会社26社の従業員の合計5,946人のうち、海外グループ会社19社の従業員は、過半数を占める合計3,257人となっています。

管理職数／女性管理職比率



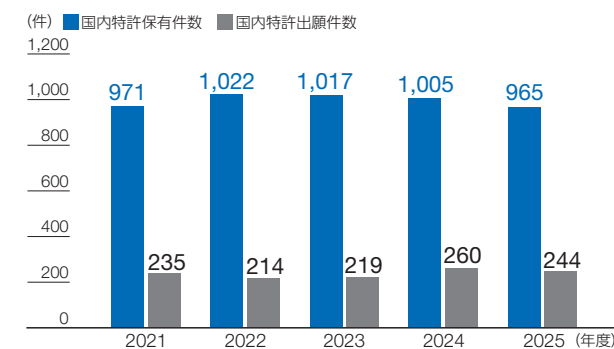
KAYAKU Vision 2025 サステナビリティアクションプランの2025年度目標10%に向けて、女性管理職比率の向上に努めた結果、2025年度は9.0%と1.0ポイント届かなかったものの、比率が向上しました。今後、全社的な女性採用や管理職登用を推進するとともに、管理職挑戦支援や女性リーダー候補者研修等のサポートの充実などの施策によって、さらなる向上を目指していきます。

障がい者雇用率



障がい者雇用率は一定の水準を維持しているものの、2025年度は法定雇用率の2.5%には僅かに足りない結果となりました。今後、障がい者の就労・活躍機会の創出、拡大により一層取り組んでまいります。

特許保有件数／特許出願件数



知的財産部と関連部署との連携を強化し、技術の権利化だけでなく、ノウハウの保護・管理、商標権の戦略的な取得もあわせて事業の発展を支えています。