Chapter 02

中長期的な成長を目指して

CONTENTS

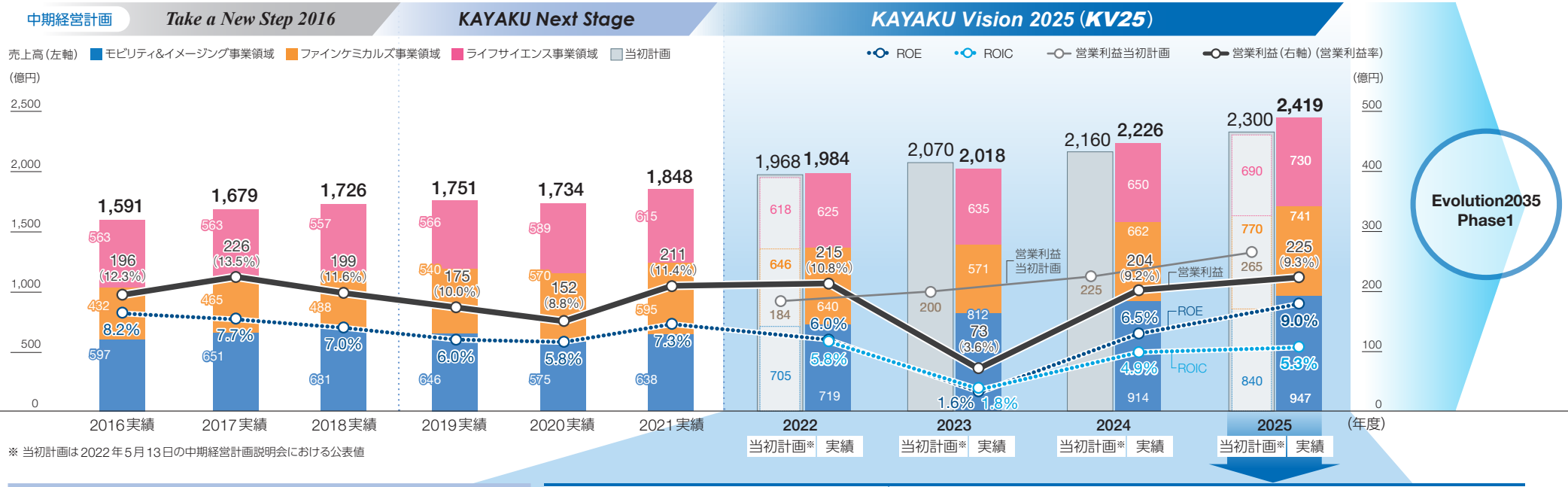
26 *KAYAKU Vision 2025*の振り返り
27 長期経営計画 Evolution2035（2026年度～ 2035年度）
30 Evolution2035を支えるサステナブル経営
32 中期経営計画 Evolution2035 Phase1（2026年度～ 2028年度）

KAYAKU Vision 2025の振り返り

過去10年間の業績推移と2022年度～2025年度中期経営計画KAYAKU Vision 2025（KV25）の振り返り

3事業領域ともに市場の需要に応えながら着実な成長を遂げました。収益性改善・資本効率向上の経営課題に対しては、次期長期・中期経営計画にかけて継続的に取り組んでいきます。

KV25期間を含む10年間の売上高・営業利益推移と計画



※ 当初計画は2022年5月13日の中期経営計画説明会における公表値

KV25 Topic

3事業領域ともに需要は堅調	自動車安全部品、半導体関連製品、バイオシミラーなど、各事業領域の主力製品が伸長しました。
2023年度に営業利益減	医薬事業のポートフォリオ強化のため、米国アンハート社（現ニューベーションバイオ社）から導入した新薬イブトロジー®（2025年11月発売）のライセンス費用約60億円を研究開発費に計上し利益に影響しました。
株主還元を含む資本政策に注力	「資本コストや株価を意識した経営の実現へ向けた対応」を実践し、自己株式の計画的取得や目標配当性向に基づく増配を実施しました。
収益性に課題	セイフティシステムズ事業や触媒事業において原料価格高騰の影響を受けました。製品価格への転嫁に引き続き取り組みます。

KV25全社経営目標と最終年度の振り返り

売上高・ROEは2025年度当初計画を達成した一方で営業利益は未達
今後も経営効率の改善、収益力の強化に継続的に取り組む

売上高		
目標 2,300億円		3事業領域それぞれの伸長によって過去最高の売上高を達成しました。
2025年度実績 2,419億円	自己評価 ○	

営業利益		
目標 265億円		セイフティシステムズ事業の原材料の高騰、機能性材料事業・色素材料事業の当初売上目標未達等が要因で未達となりました。
2025年度実績 225億円	自己評価 ×	

ROE		
目標 8%以上		営業利益は未達でしたが、政策保有株式売却益の計上や資本政策（自己資本比率圧縮）と合わせて、ROE目標を達成することができました。
2025年度実績 9%	自己評価 ○	

ROIC（税引き前営業利益÷投下資本）※		
目標 10%以上		営業利益の未達に加え、成長投資による固定資産増が投下資本に影響し、未達となりました。適正化を目指した各層の取り組みを推進していきます。
2025年度実績 7.6%	自己評価 ×	

※ 2026年度以降に評価するROICの数値は、「税引き後営業利益÷投下資本」で計算予定です

長期経営計画 Evolution2035（2026年度～2035年度）

日本化薬グループは、2026年度から2035年度までの長期経営計画「Evolution2035」を策定しました。2035年度に目指す企業像を明確に描き、到達地点からバックキャストした中期経営計画を軸に、長期目標の達成に向けて着実に歩んでまいります。

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。

安心	豊かさ	感動
バイオ医薬品・抗がん薬	半導体	自動車※3
空・海の安全※1	自動車・航空・宇宙産業	インフラ
防災	水素社会※2	高彩度印刷物※4

※1 ドローンや空飛ぶクルマ用安全装置、自動車運搬船の火災予防用の装置など（セイフティシステムズ事業）

※2 水素製造用部材（新規開発品）、水素製造用触媒（触媒事業）など

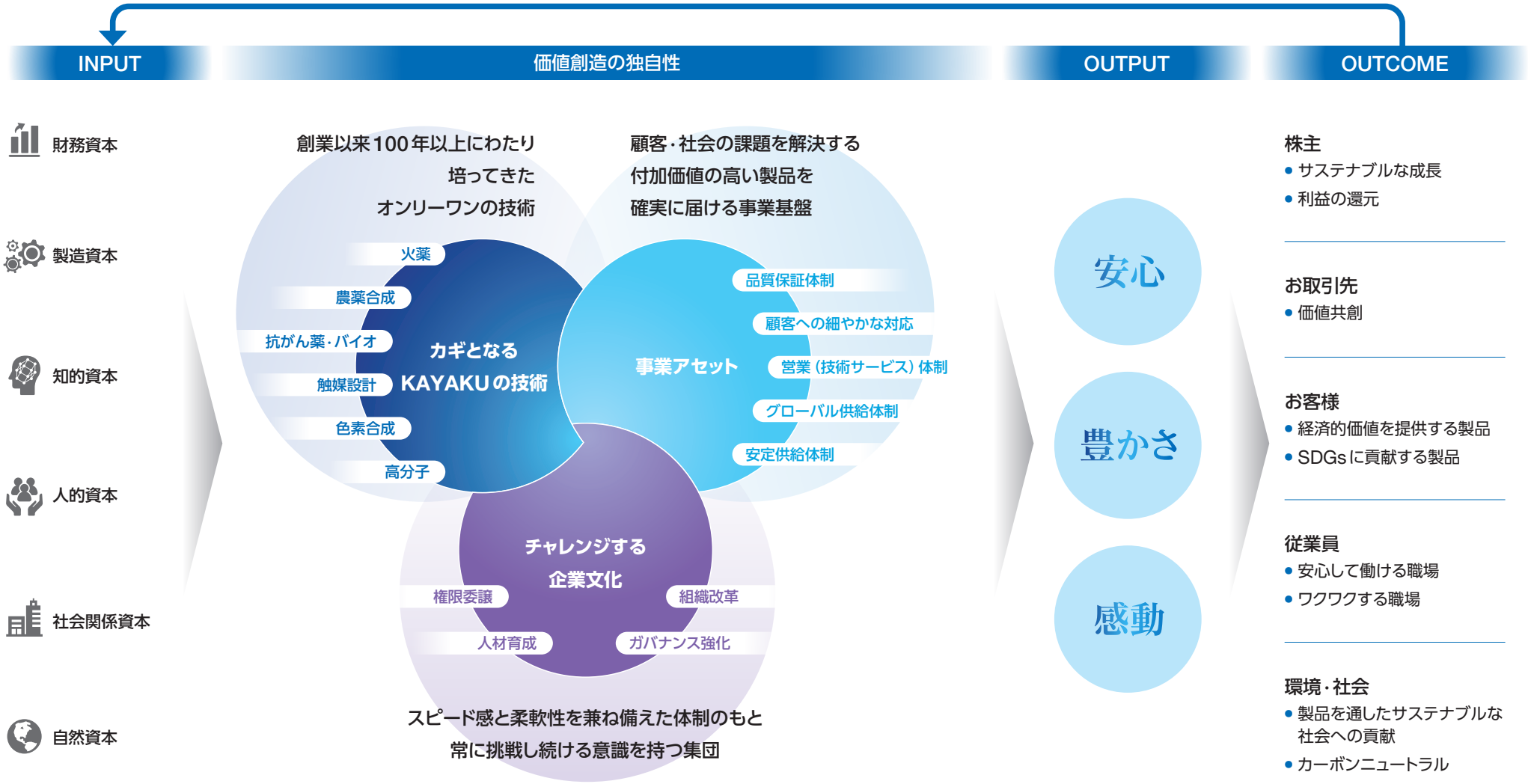
※3 自動車や建物、屋根などへ応用が期待される調光ガラス向け材料（色素材料事業）

※4 軟包装材向けデジタルインクジェットインク（色素材料事業）

長期経営計画 Evolution2035（2026年度～2035年度）

企業価値創造プロセス

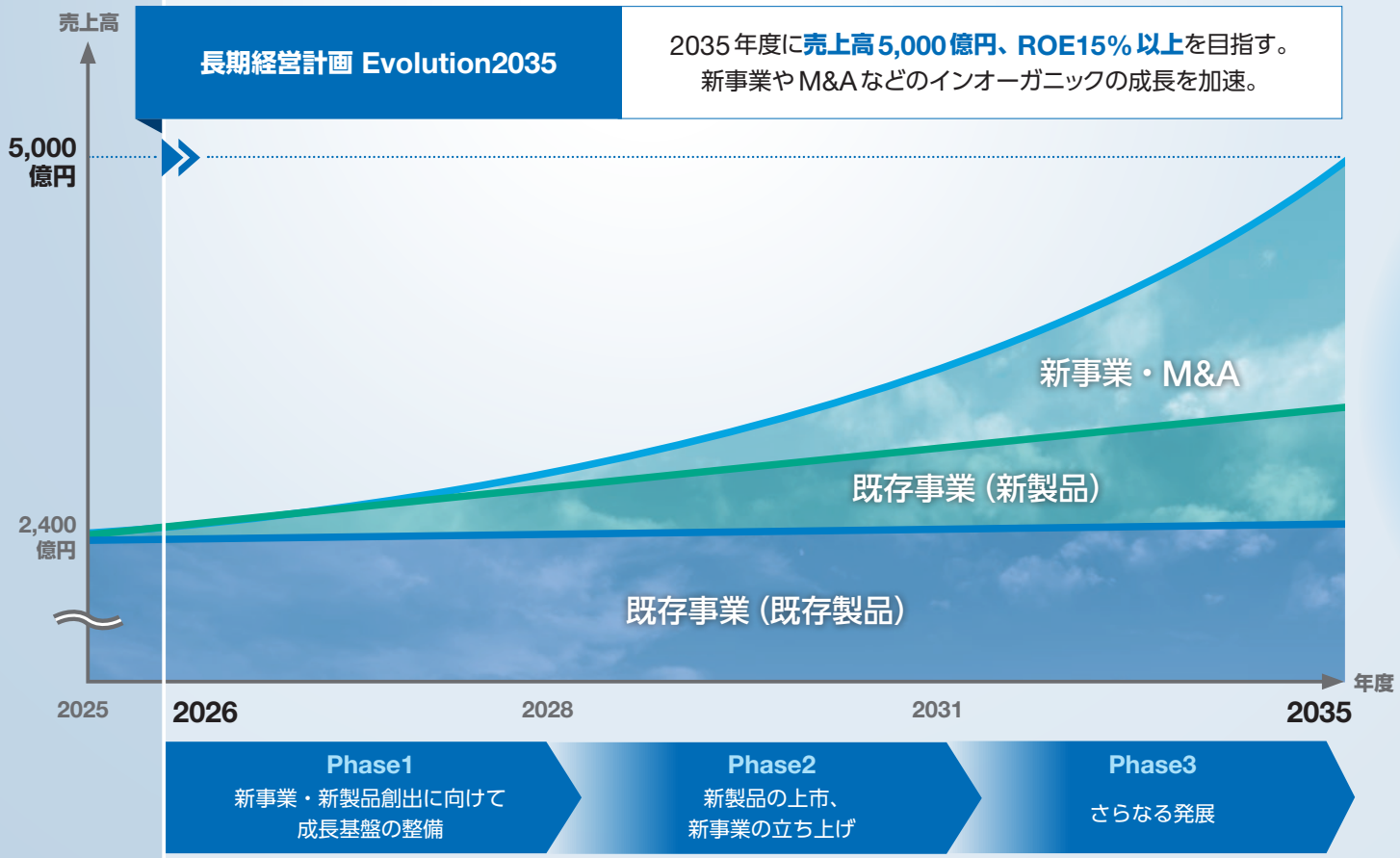
長期経営計画「Evolution2035」では、「カギとなるKAYAKUの技術」と「事業アセット」を基盤とし、これらを活用するための「チャレンジする企業文化」を醸成し、掛け合わせることで、社会に一層の「安心」「豊かさ」「感動」をもたらす製品を提供し続けて、企業として持続的な成長を遂げてまいります。



長期経営計画 Evolution2035（2026年度～2035年度）

経営の定量目標

「Evolution2035」では、既存事業の伸長に加え、新事業創出やM&Aといったインオーガニックな成長を取り込み、従来のオーガニックな成長から脱却した飛躍的な成長を目指しています。3カ年ごとのPhase1、Phase2、そして4カ年のPhase3で構成される本計画において、最初のPhase1では、新事業や新製品創出に向けた強固な基盤を構築し、続くPhase2、Phase3で成長を加速させていきます。最終年度となる2035年度には、2025年度比2倍となる売上高5,000億円の達成を目指します。同時に、資本効率の向上にも注力し、ROE15%以上の達成に努めていきます。



売上高
5,000億円

内訳

モビリティ&イメージング事業領域	1,800億円
ファインケミカルズ事業領域	1,400億円
ライフサイエンス事業領域	1,200億円
その他（新事業・M&Aなど）	600億円

ROE
15%以上

Evolution2035を支えるサステナブル経営

サステナブル経営とマテリアリティ

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。

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

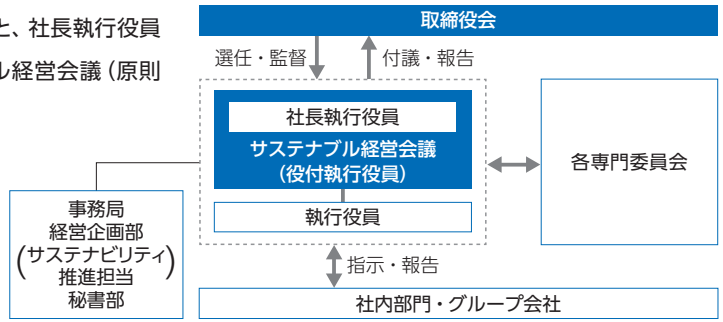
サステナブル経営基本方針

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

長期経営計画「Evolution2035」では、日本化薬グループが生み出す「安心」「豊かさ」「感動」といった価値を通じて、現在、そして未来の社会に大きく貢献することを目指します。環境や社会の変化を的確に捉え、KAYAKUの技術・人材・事業アセットを出発点に価値を創出するとともに、挑戦する企業文化を進化させることで、事業活動とマテリアリティ対応を両輪として持続可能な社会への貢献に取り組んでいきます。

サステナビリティ推進体制

取締役会の直接監督のもと、社長執行役員を議長とするサステナブル経営会議（原則週1回開催）を設置し、グループ全体でサステナビリティの取り組みを推進しています。



サステナビリティ推進体制
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/management/system/

マテリアリティ特定プロセス

当社グループが直面する課題を社内外の視点を踏まえ的確に把握し、ステークホルダーの期待や要請に応えるために、2019年に初めてマテリアリティを特定しました。その後、2022年にマテリアリティの見直しを行い、2025年にはダブルマテリアリティの視点を踏まえ、再度見直しを実施した結果、7つのマテリアリティが特定されました。当社の経営状況や社会情勢の変化、ステークホルダーからの要請の変化等を考慮し、当社のマテリアリティがその時代に応じた社会課題に対応できるよう、継続的に見直しを行います。

STEP 1 社会課題の抽出・整理（26項目）
WEF・ESRS等のマルチステークホルダー視点と、SASB・ESG評価機関等の投資家視点から課題を抽出し、26項目の候補テーマに整理

STEP 2 重要度の評価と課題の特定（15項目）
中長期的な視点から、ダブルマテリアリティ評価を実施。「環境・社会課題が日本化薬グループに与える影響（リスク・機会）」と「日本化薬グループが環境・社会に与える影響（ポジティブ／ネガティブインパクト）」の2軸で評価し、絞り込んだ課題を最終的に7項目に集約

STEP 3 マテリアリティの決定（7項目）
サステナブル経営会議・取締役会で妥当性を確認し決定

特定された7つのマテリアリティ

- 気候変動への対応
- 自然資本の保全
- 製品安全、患者さまの安全安心（腐敗防止含む）
- コミュニティの安全安心
- 人的資本経営の推進
- 責任あるサプライチェーンの推進
- リスクマネジメント

Evolution2035を支えるサステナブル経営

事業を通じて実現するサステナブルな価値

自動運転やEVの発展、デジタル化の進展、医療ニーズの高度化、環境負荷低減への要請など、当社を取り巻く社会課題は多様化しています。日本化薬グループは、これらの課題を事業機会と捉え、製品・技術を通じて環境・社会価値の創出を進めています。

	社会課題	日本化薬の製品・技術	実現するサステナブルな価値	関連ページ
モビリティ&イメージング事業領域	EV・自動運転、エアモビリティの普及に伴う安全確保等	安全部品、車載ディスプレイ技術、緊急パラシュート等	安全・安心な次世代モビリティの実現	P.41
ファインケミカルズ事業領域	半導体高度化、資源ロス、脱炭素・水素社会への移行等	高機能樹脂・半導体材料、水性インク、次世代触媒等	高性能材料による持続可能で豊かな社会の実現	P.45
ライフサイエンス事業領域	治療選択肢・医薬品供給、医療費、農業生産性・生物多様性等	医薬品、環境負荷を抑えたアグロケミカル製品	医療と農業を通じた健康で持続可能な社会の実現	P.49

日本化薬グループのマテリアリティ

本ページの内容は、サステナビリティサイトの抜粋です。「リスクと機会」分析および、各項目への「主な対応」方法を含む完全な内容はリンク先をご覧ください。

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/management/materiality/

当社グループが環境・社会に与える影響に関するポジティブインパクト・ネガティブインパクト、ならびに環境・社会課題が当社グループに与える影響に関するリスクと機会を分析しています。長期経営計画Evolution2035においては、各マテリアリティに紐づく指標と目標を設定し、担当役員の責任のもと、進捗管理と課題のレビューを毎年実施します。

※ 特に記載のない限り、データの対象範囲は連結です。
「（単体）」と記載しているデータは単体を対象としています。

	環境・社会へ与えるインパクト（抜粋）		KPIおよび目標（各項目の複数のKPIより抜粋して記載）			関連ページ／ウェブサイト
			KPI	2028年度	2035年度	
環境	気候変動への対応	気候変動により環境破壊や健康被害などの深刻な影響を受ける可能性がある。一方で、再エネ導入や設備改善によりGHG排出量を削減することで、環境負荷を低減し気候変動を緩和できる。	• GHG排出量（Scope1＋2）※2019年度比	• 36%削減	• 64%削減	P.65 気候変動
環境	自然資本の保全（汚染の防止、資源循環、水資源の保全）	企業活動で発生する有害化学物質などの排出により環境が汚染され、生態系や人体へ悪影響を及ぼす可能性がある。取水・排水に伴う環境負荷の増大により、渇水や健康被害、景観悪化のおそれがある。一方で、製造プロセス改革による省資源の達成で環境負荷の軽減に貢献することができる。	• 重大環境事故件数	• 0件	• 0件	P.69 汚染の防止、資源の有効活用、自然資本・生物多様性
			• 環境法令違反件数	• 0件	• 0件	
社会	製品安全、患者さまの安全安心（腐敗防止含む）	品質問題は労働者・取引先の健康安全に悪影響を与える可能性がある。医薬品の供給不安等は患者さまの安全や健康に悪影響の恐れ。反面、医薬事業は健康回復、子どもの健康改善、ウェルビーイング向上に貢献できる。腐敗行為は労働者の権利を侵害し、ステークホルダーに悪影響の恐れ。一方、企業倫理・コンプライアンス文化の醸成は腐敗の抑止につながる。	• 重大品質工程異常件数 ※ 損失額1,000万円以上	• 0件	• 0件	P.78 品質と顧客の安全
			• お取引先からのコンプライアンス・ホットラインによる重大な法令違反	• 0件	• 0件	
社会	コミュニティの安全安心	原材料取得や設備建設で地域住民・先住民の住環境や文化が損なわれ、心身の健康や文化的価値が失われる恐れ。さらに汚染が環境悪化を招き、健康被害や人命喪失につながる可能性がある。	• 火災・爆発・外部漏洩件数	• 0件	• 0件	P.61、94、95 労働安全衛生・健康経営
			• 全製造拠点における対話活動	• 年1回以上	• 年1回以上	
社会	人的資本経営の推進（労働安全衛生、人材育成、労働慣行、多様性）	労働安全衛生：労働災害により従業員の健康やウェルビーイングが損なわれる恐れ。 人材育成：研修を通じたスキル向上は、昇進・収入増につながり、従業員の購買力とウェルビーイングを高める。 労働慣行：長時間労働やハラスメントにより、従業員の心身の健康が損なわれ、ウェルビーイングが低下する恐れ。 多様性：労働環境の整備、多様性の尊重により働きやすさ・ウェルビーイング・コミュニケーション・モチベーションが向上。	• 次世代経営人材数	• 120名（単体）	• 130名（単体）	P.58 労働安全衛生・健康経営、人材育成、人的資本、多様性・働きやすい環境
			• 財務戦略企画人材数	• 59名（単体）	• 64名（単体）	
			• 女性取締役比率	• 20%以上（単体）	• 30%以上（単体）	
			• 女性管理職比率	• 10%以上（単体）	• 30%以上（単体）	
社会	責任あるサプライチェーンの推進（労働安全衛生、労働慣行）	サプライチェーン上で発生する諸問題は、労働者の健康やウェルビーイング、人権に深刻な悪影響を及ぼす恐れ。また、地域の教育・自由・健康・経済的資源の喪失を招く可能性がある。	• サプライヤーの人権デュー・ディリジェンスプロセスと運用体制の確立	• リスク評価と運用体制確立	• 国内外全拠点での人権デュー・ディリジェンスシステム構築によるリスク把握と是正	P.77 サプライチェーンにおける環境・社会配慮
			• 環境・人権に配慮した原材料の調達比率	• リスク評価と運用体制確立	• 100%	
ガバナンス	リスクマネジメント	リスク対応が不適切な場合、被害や損失など、深刻な負のインパクトが生じる可能性がある。一方で、リスクの未然防止・最小化はステークホルダーの信頼につながる。	• リスク対応実施率80%未満の件数	• 10件未満	• 0件	P.94 リスクマネジメント
			• 内部監査指摘事項の是正率	• 100%	• 100%	

中期経営計画 Evolution2035 Phase1（2026年度～2028年度）

IR・SR・財務担当役員
（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

中期経営計画 Evolution2035 Phase1の財務目標について

前中期経営計画 ***KAYAKU Vision 2025***（2022年度～2025年度）では、将来の成長に向けた各事業領域への増産投資に注力するとともに、資本効率の向上を意識した財務戦略や株主還元の強化を推進しました。自動車・半導体関連分野への設備投資や新薬導入などに積極的に取り組んだ一方、新事業の立ち上がりの遅れや、計画当初には想定できなかった原料価格高騰の影響を受け、収益性の改善に課題を残す結果となりました。

こうした前中計期間の経験と教訓を踏まえ、当社グループは10年間（2026年度～2035年度）の長期経営計画「Evolution2035」を始動させました。「KAYAKUの技術で人と地球の未来に安心・豊かさ・感動を」という企業としてありたい姿のもと、最終年度となる2035年度には売上高5,000億円・ROE15%以上という高い目標を掲げています。

Evolution2035期間の最初の3カ年（2026年度～2028年度）の中期経営計画となる「Phase1」では、東京証券取引所の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についての要請を真摯に受け止め、前期間から引き継ぐ収益性・経営効率の低下といった課題の改善に重点的に取り組みます。そのために、「***KV25*** 取り組みの実績化」を筆頭とする5つの全社重点施策を設定しています。

前中期経営計画 *KAYAKU Vision 2025* までの課題認識

収益性の低下
- 原材料価格高騰
- コモディティ化
- 新事業・新製品の立ち上がりの遅延
- 投下資本の増加

経営効率の低下
- 経営資源の分散
- 業務非効率
- 既存の慣行を前提とした業務手法

投下資本増の一方で、コストアップや新事業の立ち上がりの遅れが収益を圧迫

Evolution2035 Phase1（2026年度～2028年度）

収益性・経営効率向上のための全社重点施策

実行プロセス
1. ***KV25*** 取り組みの実績化
2. 強靭な事業ポートフォリオの構築
3. キャッシュアロケーションの最適化

体制・基盤強化
4. 効率とスピードを高める組織運営の進化
5. 人的資本への戦略的投資

Phase1の位置づけ

ROEは8%以上を維持し、2桁以上を目指す

2028年度 財務目標

売上高	営業利益
3,000億円	360億円
ROE	**ROIC（税引後）**
10%以上	7%以上

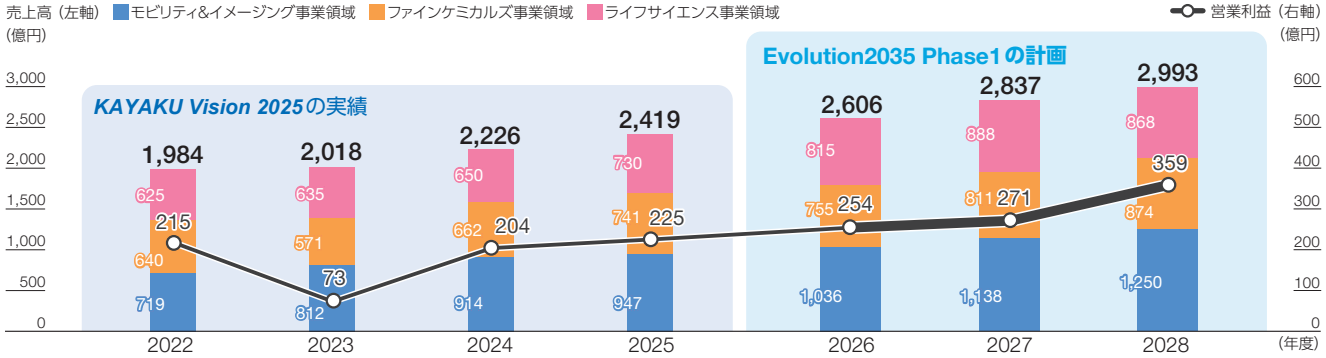
中期経営計画 Evolution2035 Phase1（2026年度～2028年度）

中期経営計画 Evolution2035 Phase1の財務目標について

業績の成長目標：売上高3,000億円以上・営業利益360億円以上

Evolution2035 Phase1は、これまでの成長投資の成果を着実に刈り取る期間となります。自動車安全部品・半導体関連製品・医療用医薬品など各事業領域の主要製品の成長によって、2026年度から2028年度にかけて増収・増益を計画しており、最終年度となる2028年度には、売上高3,000億円・営業利益360億円の達成を目指します。

▌売上高・営業利益の推移：実績と計画



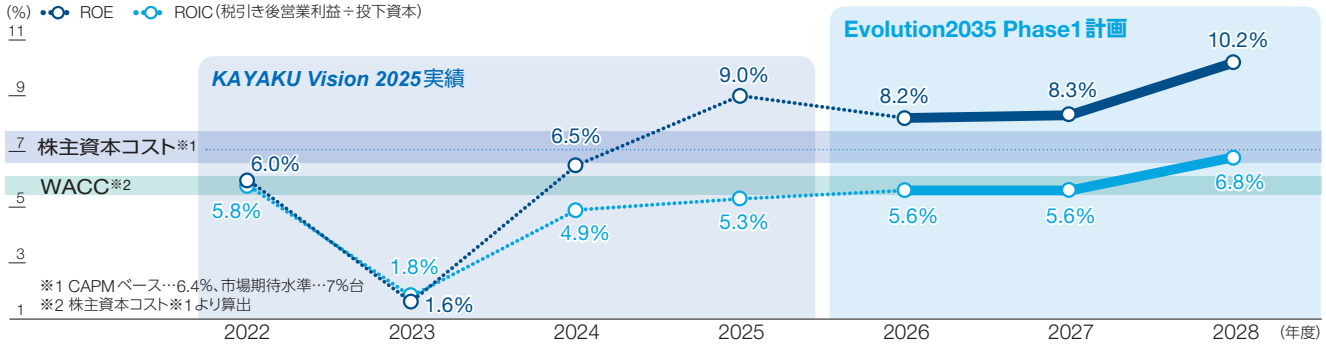
資本効率向上を意識した経営指標：ROE10%以上・ROIC7%以上

Evolution2035 Phase1期間においても、引き続き資本効率の向上を強く意識します。

市場と共有する株主資本コストの水準は7%台、加重平均資本コスト（WACC）の水準は5～6%と認識し、株主資本コストおよびWACCを上回る、ROE10%以上・全社ROIC7%以上を目指していきます。

また全社ROIC改善のために、各事業領域で取り組むべき課題を洗い出し、行動計画を明確にしながら、事業領域別ROICとして適正と考える14%を目指して改善に取り組んでいきます。

▌ROEおよびROICの推移：実績と計画



事業領域	事業領域別ROIC（部門営業利益÷部門領域別投下資本）		事業領域別ROIC適正化に向けた取り組み
	2025年度実績	2026年度見通し	
モビリティ&イメージング	11.6%	12.5%	金・火薬といった原材料価格の高騰に対する価格転嫁に注力し、また***KV25***期間中の自動車安全部品の増産投資の効果を見込み、2026年度はROIC上昇の見通し。
ファインケミカルズ	19.8%	19.3%	2026年度の中東情勢等の地政学的なリスクの影響は軽微な見通し。状況を注視しながら市況に合わせて適正な水準を維持する。
ライフサイエンス	14.8%	12.4%	長期収載品の導入や富士薬品富山第二工場の取得等により投下資本が増加し、2026年度のROICはやや低下する見込み。2027年度以降は、それらを活用する利益創出等の事業領域の各種取り組みによって、適正化に努める。

中期経営計画 Evolution2035 Phase1（2026年度～2028年度）

重点施策 1　前中計期間より引き継ぐ成長製品・新製品の実績化について

前中期経営計画期間中に、成長のために増産投資を行った製品や、新たに発売した製品は、Evolution2035 Phase1 期間における各事業領域の成長に貢献する見込みです。

Evolution2035 Phase1 これまでの成長投資の実績化

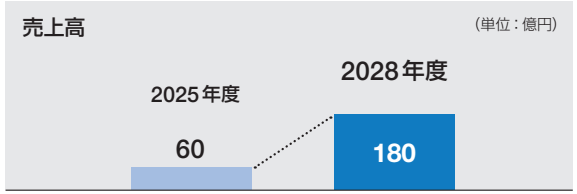
モビリティ&イメージング事業領域

セイフティシステムズ事業では、整備した増産設備を活用し、運転席・助手席以外のシート側面や膝前に設置されるエアバッグ向けのシリンダー型インフレータの拡販に注力します。ポラテクノ事業では、偏光技術を応用した製品として、ヘッドアップディスプレイ用遮光板を開発し提供を開始しています。今後の新たな収益の柱として育成していきます。

- シリンダー型インフレータ
- ヘッドアップディスプレイ用遮光板

シリンダー型インフレータは運転席・助手席以外のシート側面や膝前の設置用に市場が伸長

車載ヘッドアップディスプレイを直射日光から守る遮光板のニーズが増加

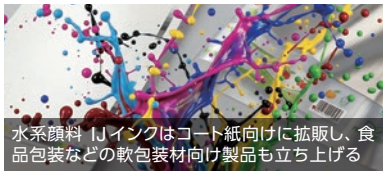


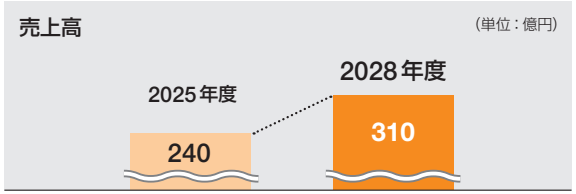
ファインケミカルズ事業領域

機能性材料事業では、半導体市場の活況を追い風に、封止材や基板実装用の高品質エポキシ樹脂の増産投資を実施しました。関連製品と合わせて拡販に努めていきます。また、色素材料事業においては、環境負荷の低い当社独自の水系顔料インクジェットインクを主力製品として育成するため増産投資を実施済みで、今後、産業用インクジェット市場での存在感を高めていきます。

- 半導体封止/基板実装用樹脂/MEMS
- 水系顔料インクジェットインク

エポキシ樹脂をはじめとする半導体関連の機能性材料の拡販を図る


水系顔料 IJインクはコート紙向けに拡販し、食品包装などの軟包装材向け製品も立ち上げる

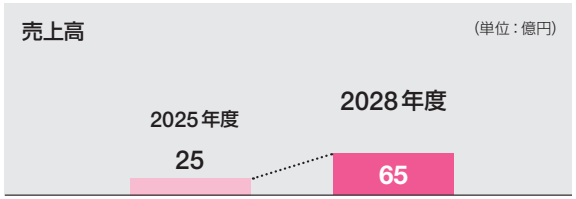


ライフサイエンス事業領域

後述する医薬事業の構造転換と一体となる取り組みとして、前中計期間にライセンスインして上市した新薬「イブトロジー®」のほか、「ポートラーザ®」「アラグリオ®」の販売を着実に伸ばし、収益への貢献につなげていきます。

- 新薬の浸透

医薬事業は、収益性の向上を目指して新薬の構成割合を高める

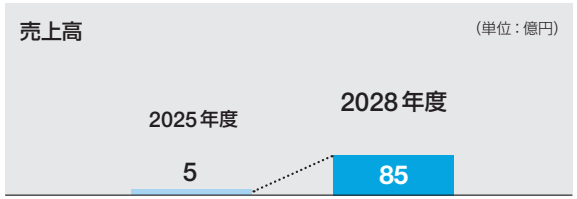


Phase2に向けた新規事業

Phase2 以降の成長を見据え、新たにモビリティ&イメージング事業領域に加わったエアロ事業や、色素材料事業における調光ガラス向け二色性色素など、次世代製品の事業立ち上げも着実に進めていきます。

- 機能性色素（二色性色素など）
- エアロ事業（PARASAFE®など）
- 宇宙産業用火薬応用デバイス
- 医薬製造受託事業

エアロ事業では中国・北米向けを皮切りにドローン用パラシュート型安全装置を展開



中期経営計画 Evolution2035 Phase1（2026年度～2028年度）

重点施策 2　強靭な事業ポートフォリオの構築

日本化薬グループは、3つの事業領域がそれぞれ安定した収益を生み出しながら相互補完できる、バランスよく環境変化に強い事業構造を目指しており、この仕組みこそが当社の持続的な成長の根幹と考えています。

しかし前中期経営計画の期間は、売上高が過去最高を更新した一方で、各事業領域固有の課題が重なり、営業利益は当初計画を下回る結果となりました。この経験は、各事業領域における本質的な「稼ぐ力」の強化が不可欠であることを改めて示すものでした。

こうした課題を踏まえ、Evolution2035 Phase1（2026年度～2028年度）では、3つの事業領域がそれぞれ収益基盤の強化を一層進めていきます。

Phase1（2026年度～2028年度）

モビリティ&イメージング事業領域とファインケミカルズ事業領域において、プライシングの見直しを進めるほか、ドローン用安全部品やヘッドアップディスプレイ（HUD）用遮光板など新たな付加価値の高い製品の立ち上げ・拡販によって、収益構造の改善を図ります。

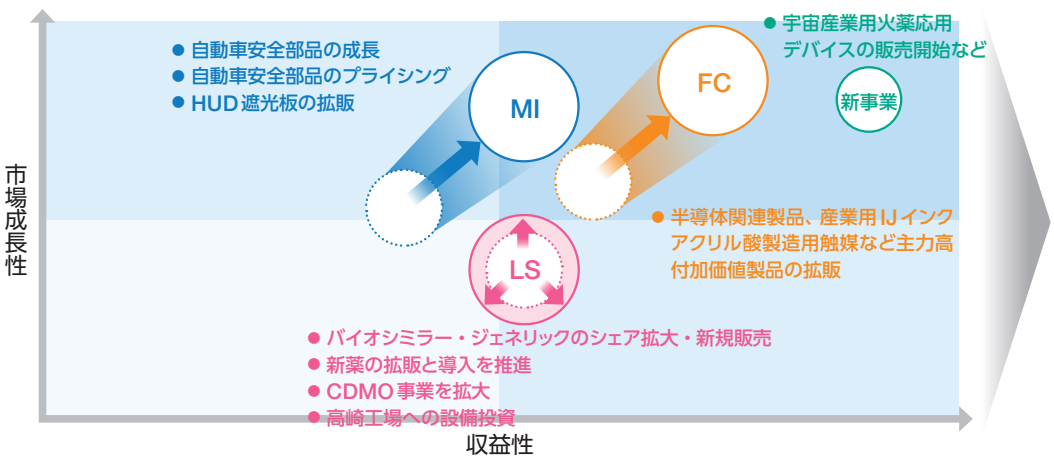
一方、ライフサイエンス事業領域は、将来の収益拡大に向けた「仕込みの期間」と位置づけています。現在の医薬事業はバイオシミラー・ジェネリックが中心であり薬価改定の影響を受けやすいという課題があります。この構造を転換するため、新薬事業の再強化と、医薬品開発製造受託（CDMO）事業の拡大を進めていきます。また、高崎工場の生産能力強化のための設備投資を検討しています。

Phase2・Phase3（2029年度～2035年度）

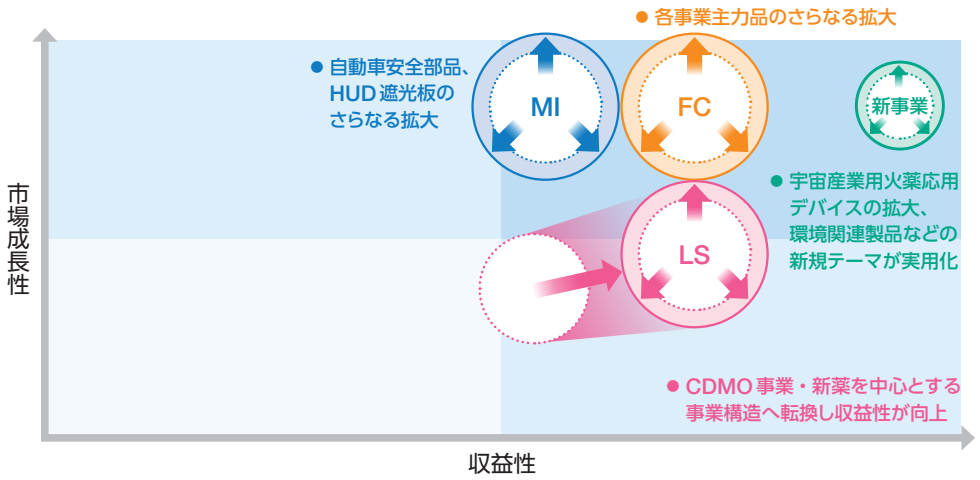
モビリティ&イメージング事業領域とファインケミカルズ事業領域は、主力品のさらなる拡大と収益性の高い製品構成へのシフトを進めます。ライフサイエンス事業領域は、医薬事業の新薬・CDMO事業への転換が本格化し、生産体制の強化と合わせて収益性が大きく向上する時期となります。

このようなポートフォリオ強化の動きに加え、宇宙産業・半導体・水素エネルギーなどの分野で、新たに社会に必要とされる新製品の発売を目指しながら、真に強靭なポートフォリオを確立してまいります。

Evolution2035 Phase1
2026年度から2028年度までのポートフォリオ強化



Evolution2035 Phase2・Phase3
2029年度から2035年度までに目指すポートフォリオの姿

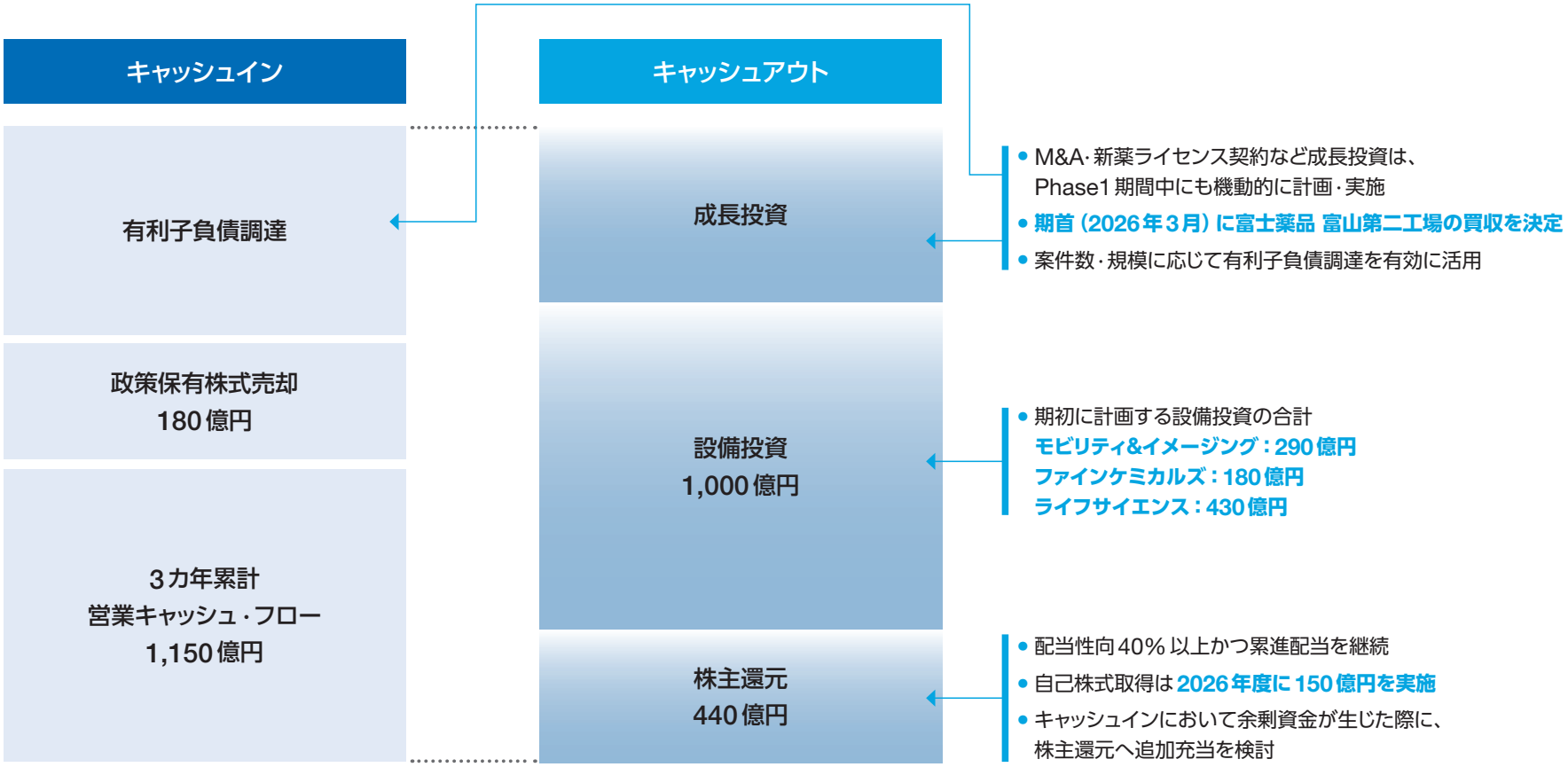


中期経営計画 Evolution2035 Phase1（2026年度～2028年度）

重点施策 3　キャッシュアロケーションの最適化 ～成長戦略と連動した財務方針～

Evolution2035 Phase1のキャッシュ・アロケーション

Evolution2035 Phase1期間（2026年度～2028年度）は、これまでと同様に株主還元を重視する一方で、成長投資に一層注力する期間と位置づけています。そのために、設備投資の総額として3年間で1,000億円を計画しています。特にライフサイエンス事業領域 医薬事業では、この期間をPhase2以降を見据えた仕込みの期間と位置づけ、富士薬品富山第二工場買収の決定（2026年3月に実施）の他にも、新薬ライセンス導入、高崎工場での製剤工場建設などの成長投資・設備投資を検討しています。



中期経営計画 Evolution2035 Phase1（2026年度～2028年度）

重点施策 3　キャッシュアロケーションの最適化 ～成長戦略と連動した財務方針～

バランスシートのコントロール

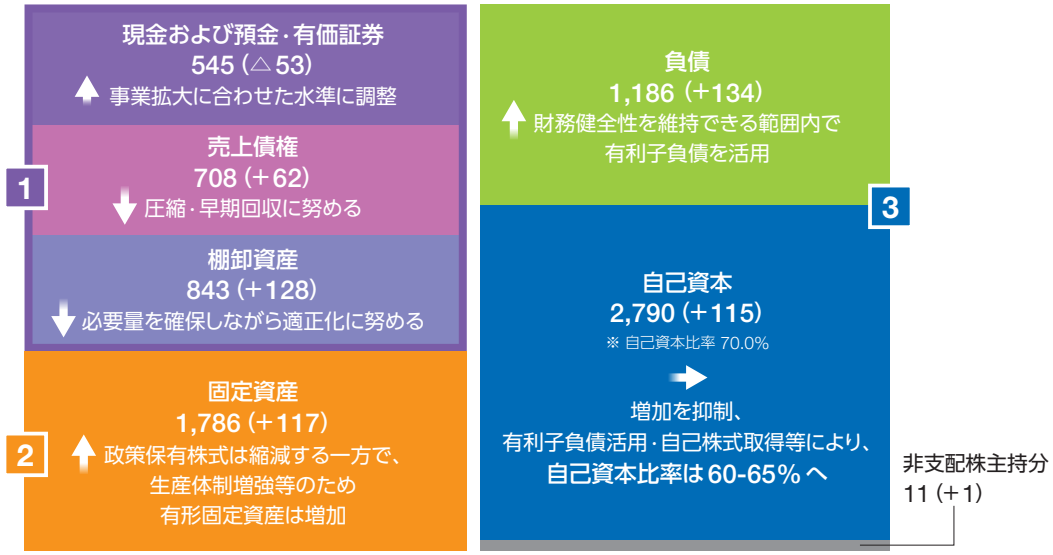
Phase1期間（2026年度～2028年度）は、有形固定資産の増加に伴い、総資産も増加する見込みです。財務健全性の観点からは、自己資本比率は60～65%程度に維持することを目標とします。

また、CCCの短縮や低収益資産の最適化による資本効率の向上、さらには有利子負債の活用・自己株式取得によるWACCの引き下げを通じて、ROIC-WACCスプレッドの拡大を図り、企業価値の向上を目指します。

▌2026年3月末の財政状態とPhase1期間中の制御の方向性

総資産3,987（+250）　医薬事業を中心に、生産体制増強のための有形固定資産が増えて、総資産は増加の方向性

（）内は2025年3月末からの増減、↑↓→は2029年3月末に向けた増加・圧縮・維持の方向感　（単位：億円）

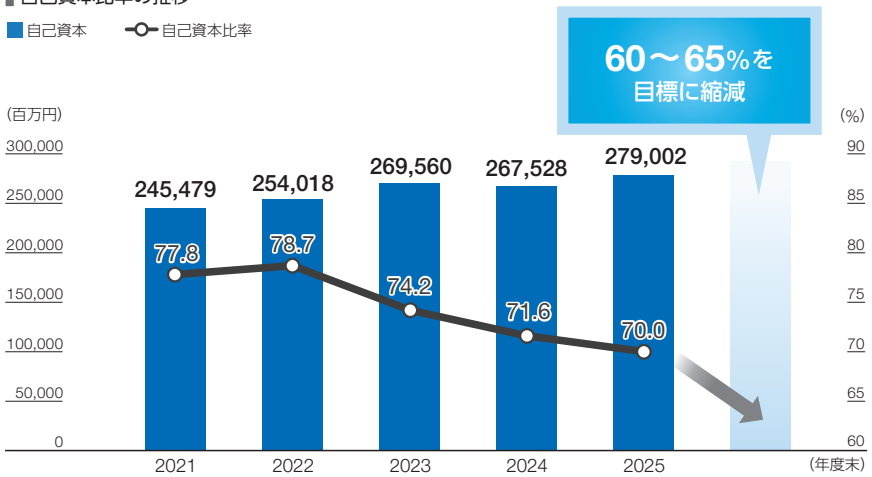


1　CCCの短縮
- 2025年度実績223日から2028年度目標200日以下へ
- バイオシミラーの代替供給引き受けにより一時的に増加した棚卸資産は2026年度以降は適正化へ

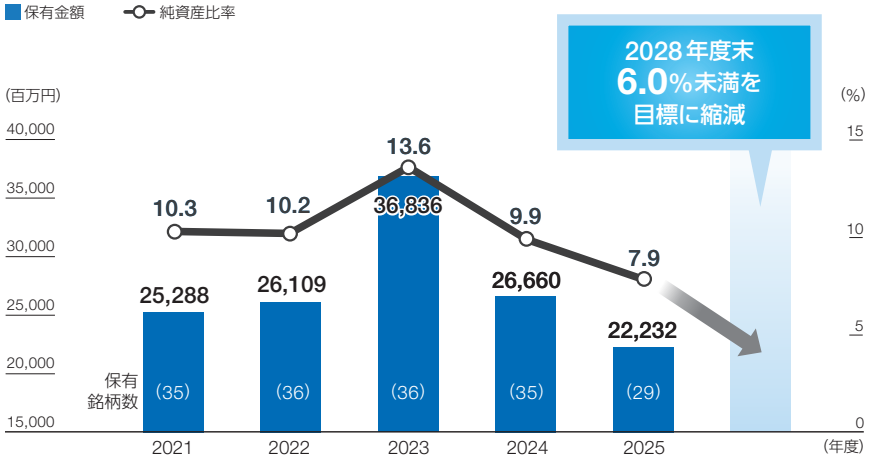
2　低収益資産の最適化
- 政策保有株式は6%未満を目途に削減
- 不動産・ノンコア事業の進退を検討

3　WACCの引き下げを意識した自己資本比率制御

▌自己資本比率の推移



▌政策保有株式



中期経営計画 Evolution2035 Phase1（2026年度～2028年度）

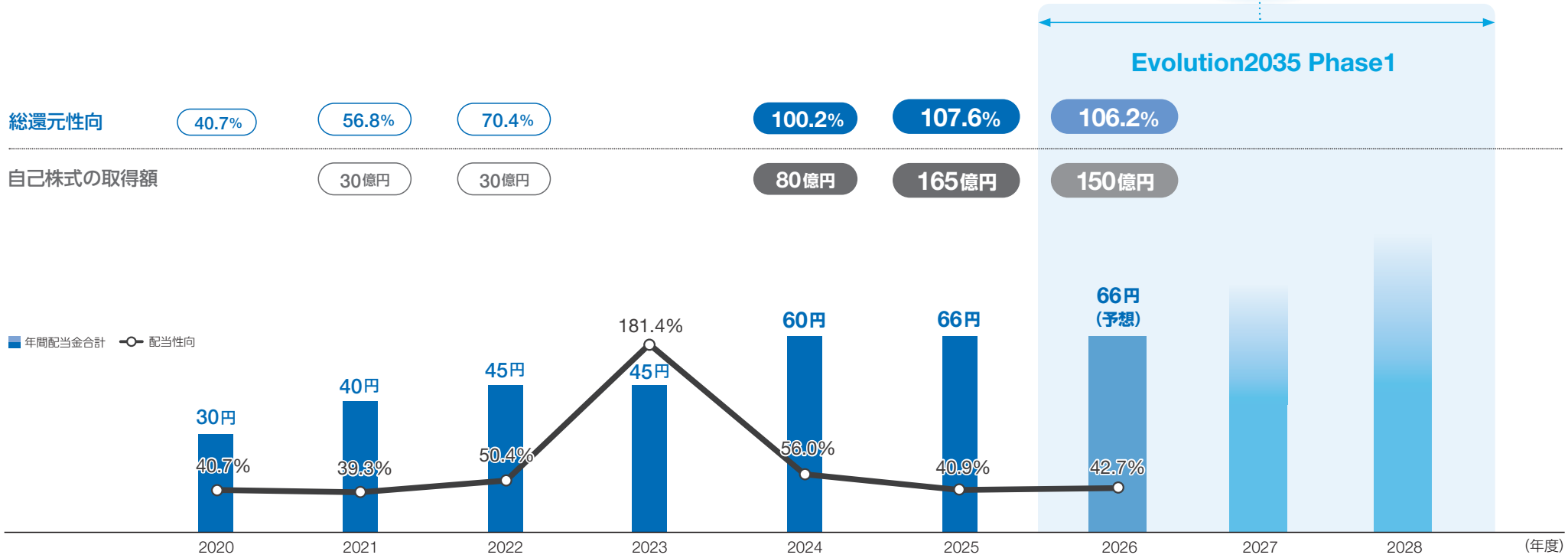
重点施策 3　キャッシュアロケーションの最適化 ～成長戦略と連動した財務方針～

株主還元の方針

日本化薬は株主還元を重視し、Phase1期間（2026年度～2028年度）の配当については、配当性向40%以上・累進配当を継続します。また、2025年度～2026年度の2カ年で予定した自己株式取得は、2026年度計画分の150億円を予定通り実施します。2027年度以降においては余剰資金が生じた際に、機動的な自己株式取得などの株主還元への充当を検討します。

配当性向
40%以上・累進配当

機動的な自己株式取得



中期経営計画 Evolution2035 Phase1（2026年度～2028年度）

重点施策 4　効率とスピードを高める組織運営の進化

Evolution2035 Phase1では各組織・従業員一人ひとりが業務効率と生産性の向上を追求していきます。

一例としては、AIやロボティクスといった先進技術を活用し、日々のオペレーションの省力化・自動化を推進し、これにより創出された時間をより創造的で戦略的な業務に振り替え、生産性向上を図ります。生産におけるスマートファクトリー化の推進や、デジタル技術による研究開発リードタイムの短縮もその一環です。

また、事業オペレーションおよびコーポレート機能といった間接業務の最適化も重要です。取締役会から経営会議へ、また上位の管理職から中間の管理職へ、経営・業務の判断を行う権限の委譲などにより意思決定の迅速化を図り、変化の激しい事業環境に即応できる体制を構築します。

1 業務効率化・生産性向上

- 省人化・スマートファクトリー
- デジタル化および業務の省力化・自動化を推進し、創出した時間を高付加価値業務へ振り替える
- AI/ロボティクス等による自律操業事例を創出する
- デジタル技術の導入により研究開発リードタイムを短縮する

2 事業オペレーション、コーポレート機能の最適化

- 権限委譲、組織改編による業務スピードアップ

重点施策 5　人的資本への戦略的投資

日本化薬グループは「企業は人なり」という理念のもと、従業員一人ひとりの成長が事業の発展に不可欠であると考えています。このため、持続的成長に必要な人材像を明確にし、戦略的な採用、育成、配置をこれまで以上に積極的に推進します。具体的には、教育プログラムの強化やキャリア開発支援を通じて、従業員の能力向上を支援します。

また、従業員が自らの能力を最大限に発揮できるよう、挑戦を推奨し、その成果を適切に評価する人事制度を導入することで、積極的にチャレンジできる企業文化を醸成します。さらに、過去の慣習にとらわれず、リーダー層が率先して変革を推進し、従業員が新たな価値創造に意欲的に取り組める環境を整備します。人材を活用するための施策を講じてエンゲージメントを高め、成長を加速させていきます。

KAYAKU spirit（共有する価値観）

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

人材活用のための重点取組

- 持続的成長に必要な人材像を明確化（採用／育成／配置）
- 権限委譲に伴う役割・裁量の再設計によるリーダー育成
- 挑戦を推奨し評価する人事制度・施策

→ 事業の持続的成長
→ チャレンジする企業文化の醸成

Chapter 03

3事業領域の成長戦略

CONTENTS

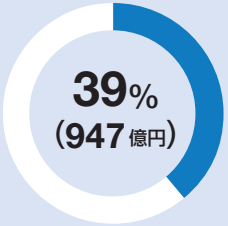
41 モビリティ&イメージング事業領域
45 ファインケミカルズ事業領域
49 ライフサイエンス事業領域

モビリティ&イメージング事業領域

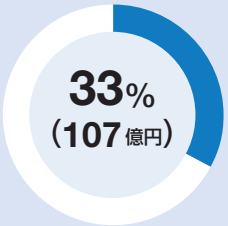
事業方針　世界中の人々に安心を提供する自動車安全部品、新しい感動を実現する光制御部材、そして、豊かな未来を拓くドローンや宇宙産業向け製品により、これからのモビリティ社会に貢献する。

常務執行役員
モビリティ&イメージング事業領域管掌
兼 ポラテクノ事業部長
湯屋 秀之

2025年度
売上高構成比



2025年度
部門営業利益構成比



KAYAKU Vision 2025 (KV25) 総括

■ セイフティシステムズ事業

火薬を使った自動車安全部品（スクイブ・マイクロガスジェネレータ・インフレータ）を販売するセイフティシステムズ事業では、車1台当たりの自動車安全部品の搭載数の増加を背景に、グローバルにおいて堅調に売上高を伸ばすことができました。中国拠点ではEVを中心にローカルOEM向けの採用が増えて売上が伸びました。また、次期中期経営計画における成長に向けて、中国・マレーシア拠点にシリンダー型インフレータの増産設備を整備しました。

一方で、人件費や原材料価格の高騰が発生し利益に影響しました。特に2025年度からは金や火薬の高騰が続き、継続的な価格転嫁交渉が必要になり、次期中期経営計画に続く課題となりました。

■ ポラテクノ事業

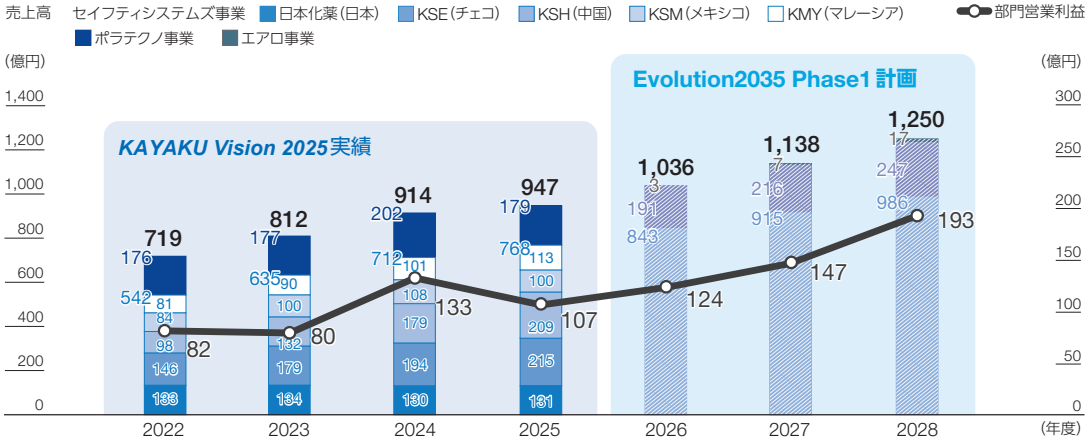
光学部材・精密部材を販売するポラテクノ事業では、光学部材において、パッシブLCD向けの偏光板のシェアが低下し、新しい用途であるヘッドアップディスプレイ用遮光板へ主力製品をシフトする過渡期となりました。

精密部材では、2024年度には収益性の悪化したプロジェクター用偏光板の終売を迎えて、2025年度に売上高が減少しました。一方で、X線分析装置用部材の売上は、一時的な顧客在庫の調整などがあったものの、横ばいから微増と比較的堅調に推移しました。

Evolution2035 Phase1 成長戦略

セイフティシステムズ事業	● 中国・マレーシア拠点を中心に、ディスク型・シリンダー型インフレータのシェア拡大と、マイクロガスジェネレータ・スクイブの高いシェアを維持して、自動車安全部品の伸長を図る。
ポラテクノ事業	● 堅調なX線分析装置用部材のほか、新製品であるヘッドアップディスプレイ用遮光板を伸ばして、収益力の高い製品ポートフォリオへと再編を図る。
エアロ事業	● 米国での販売開始など、Phase1の事業立ち上げの取り組みを計画通りに推進する。

KAYAKU Vision 2025 から Evolution2035 Phase1へ売上高・部門営業利益の推移



モビリティ&イメージング事業領域

主力製品

■ セイフティシステムズ事業

■インフレータ

インフレータは、自動車のさまざまな箇所に搭載されるエアバッグに組み込まれています。火薬技術を応用したガス発生剤が充填されており、衝突時にエアバッグを瞬時に膨らませるための部品です。

運転席・助手席のエアバッグに使うディスク型インフレータ（上）と、ニーエアバッグ・サイドエアバッグ等に使うシリンダー型インフレータ（下）

■マイクロガスジェネレータ

衝突時にシートベルトを瞬時に巻き取り、搭乗者を安全に拘束するシートベルトプリテンショナーに使用される小型のガス発生装置です。

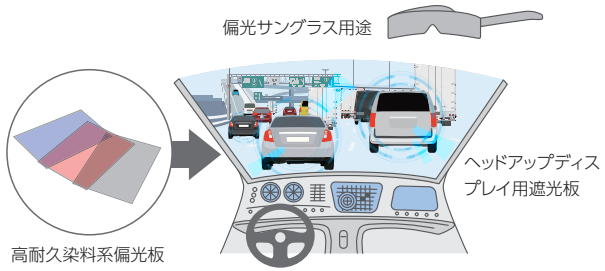
■スクイブ

インフレータやマイクロガスジェネレータに組み込まれる点火用部品です。衝撃センサーから電気信号を受け取り安全装置を作動させます。

■ ポラテクノ事業

■高耐久染料系偏光板

耐熱性・耐光性に優れる高耐久染料系偏光板は、車載用途等の過酷な環境に耐えうる特徴ある光学部材として利用されています。



■X線分析装置用部材

X線分析装置用部材は、小型軽量で低発熱であることを特徴として空港や国境警備に使用するハンディタイプのX線検出器等に利用されています。

Hand Held型
蛍光X線分析装置

■ エアロ事業

■産業用ドローン向け緊急パラシュートシステム

ドローンが予期せぬ事態で落下した際、火薬点火装置により瞬時にパラシュートを展開し、地上の安全を確保するとともに、機体や搭載機器の損傷を防ぐ安全装置「PARASAFE®」を販売しています。

SWOT分析

● セイフティシステムズ事業　● ポラテクノ事業　● エアロ事業

S 強み	1 ●● 火薬取扱／火薬応用デバイス設計・製造の技術 ● グローバルトップシェア※（外販用マイクロガスジェネレータ・スクイブ） 2 ● グローバル5拠点からの最適供給体制 3 ● 超高耐久染料系偏光板を使った光制御の技術 ● X線分析装置用部材（ニッチトップ）	● インフレータシェア ● 車載インパネ向け偏光板における競合台頭	W 弱み
O 機会	● 自動車安全部品搭載点数の増加 ● 染料系偏光板の強みが活かせる車載用ニーズ増加 ● 警備、レアメタル分析などハンディタイプX線分析装置の需要増	● 米国の関税政策の影響 ● 金属、火薬など原材料高騰の持続 ● 超高耐久用途への他社技術追従	T 脅威

※ 当社調査より

基盤技術・強み

1 火薬取扱／火薬応用デバイス設計・製造の技術

- ✓ 長年の経験で火薬の安全な取り扱いを熟知し、法令（火薬類取締法）にも確実に対応可能
- ✓ エアバッグ用インフレータの設計技術を他社協業により習得し、独自に改良を重ねて業界トップレベルに到達

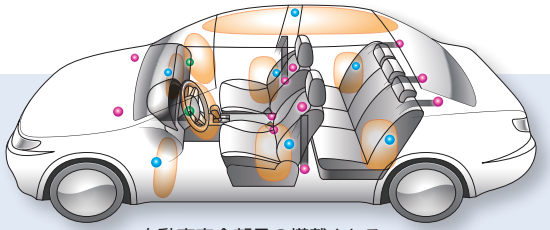
2 グローバル5拠点からの最適供給体制

- ✓ 世界的に高まる自動車安全部品のニーズに応える、5つの生産拠点を整備
- ✓ 各国の自動車生産の動向に合わせ、最適なルートで製品を届ける体制を構築

3 超高耐久染料系偏光板を使った光制御の技術

- ✓ 高い耐久性を誇る染料系偏光板を支える、染料の合成技術とフィルム加工技術
- ✓ 偏光制御・位相差制御など、光学フィルムを使ったさまざまな画像表示装置への部材提案を通じて、多様なお客様のニーズに対応可能

モビリティ&イメージング事業領域



自動車安全部品の搭載される可能性のある場所の例
- ディスク型インフレータ
- シリンダー型インフレータ
- マイクロガスジェネレータ

成長ドライバー

マイクロガスジェネレータ（MGG）

セイフティシステムズ事業では、シートベルトプリテンショナー用MGGを主力製品の一つとして販売しています。同事業の売上のうち約40%がMGGであり、自動車OEMメーカーの一つ前に位置するTier1メーカー向けに提供するTier2メーカーとして、グローバルシェアは約50%でトップシェアを獲得しています。

シートベルトプリテンショナー

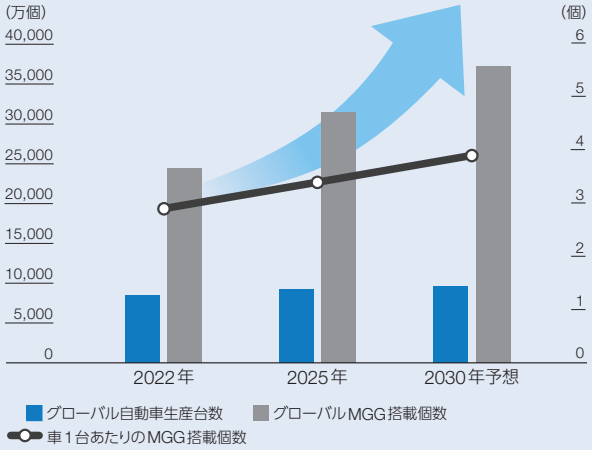
シートベルトプリテンショナーは、車の衝突時にエアバッグとともに人の命を守る安全部品です。衝突を感知した際にシートベルトを適切な力で巻きしめることによって、搭乗者が前方に投げ出されてしまうことを防ぎます。プリテンショナーはガスの力で動作しますが、このガスを火薬の技術で瞬時に発生させる重要な部品がMGGです。

シートベルトプリテンショナーに組み込まれるマイクロガスジェネレータ

▌グローバルシェア（当社推定）

車1台当たりの自動車安全部品の搭載数は年々増加傾向にあり、運転席・助手席以外にも後部座席への設置など、MGGの搭載個数も増加が見込まれ、2022年から2030年に向けてのCAGR（年平均成長率）は5.4%と高い水準にあります。
グローバルトップシェアで構築したQCD（Quality：品質、Cost：コスト、Delivery:納期）競争優位性を強みに、シェアを維持しながら市場成長に追随し、数量拡大につなげていきます。

マイクロガスジェネレータグローバル搭載総個数のCAGR 5.4%と予想



インフレータ

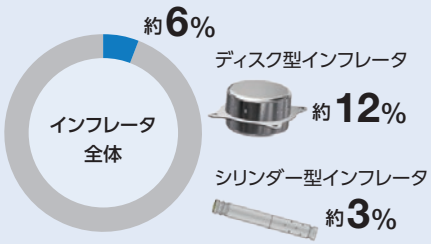
エアバッグ用インフレータは、セイフティシステムズ事業においてシェア拡大に注力する製品であり、現在は事業売上高の約25%を占めています。Tier2メーカーとしてのグローバルシェアは、まだ6%程度であり、今後の売上高の伸びしろが大きい製品群と考えています。

エアバッグは、車の衝突を感知すると瞬時に膨らみ、搭乗者にかかる衝撃を和らげます。インフレータは火薬の力で瞬時に作動して、エアバッグを膨らますガスを発生させます。運転席・助手席に搭載されるエアバッグにはディスク型インフレータが使用されており、正面からの衝突の衝撃に対応します。

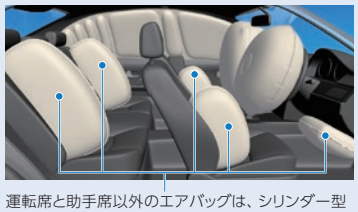
その他に、側面からの衝突の衝撃を和らげるサイドエアバッグや、搭乗者の膝を保護するニーエアバッグなどがあり、これら運転席・助手席以外のエアバッグにはシリンダー型インフレータが使用されます。

MGGと同様に、新興国を中心にシリンダー型インフレータの搭載点数は増加傾向にあります。当社は、小型・軽量を特徴とする新しいシリンダー型インフレータを開発し、前中期経営計画***KV25***期間中に、中国・マレーシアに増産のための設備を整備しました。ディスク型インフレータの市場の伸びとともに、シリンダー型インフレータのシェアを向上させることによって、インフレータ全体の売上高を成長させていく計画です。

▌グローバルシェア（当社推定）

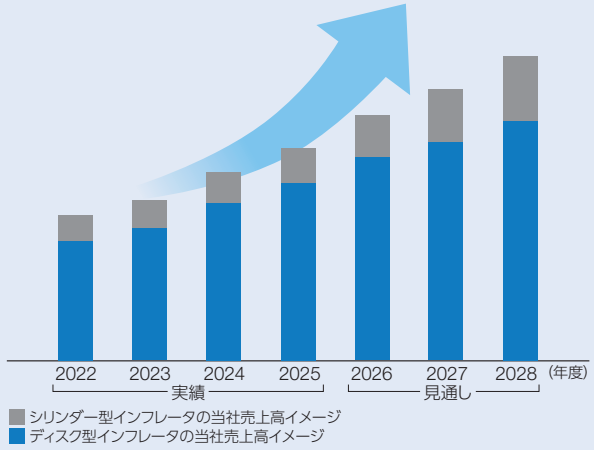


インフレータは衝突時のエアバッグを膨らませるためのガスを瞬時に発生させる



運転席と助手席以外のエアバッグは、シリンダー型インフレータによって作動する

当社インフレータ製品売上高のCAGR 13.2%と予想



モビリティ&イメージング事業領域

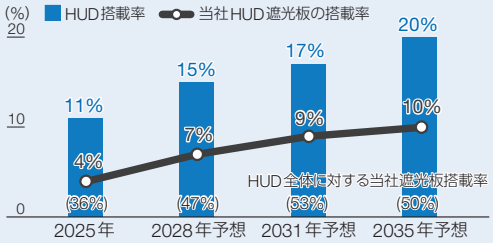
新製品・新事業

ヘッドアップディスプレイ（HUD）用遮光板

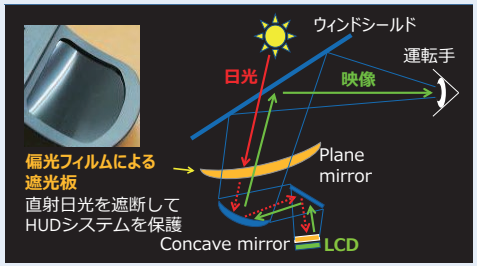
ポラテクノ事業では、偏光フィルムの新たな用途として、車載HUDシステム向けの遮光板の販売を電装メーカー向けに開始しました。今後、事業の主力製品として成長が期待されています。

自動車のHUD搭載率は年々高まり、ラグジュアリー性や安全面を考慮した、表示領域の広いハイエンドモデルが比率を増やしています。ハイエンド製品では遮光板が必要となるケースが多く、現状では当社製品が大半を占めています。

▌自動車生産台数に対する搭載率（当社推定）



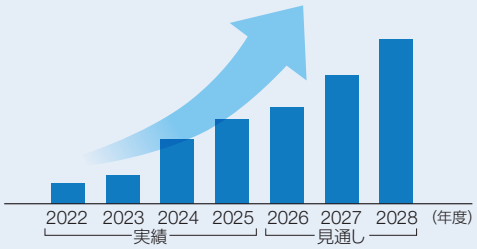
車載HUDの表示領域は広域化のトレンドにある



HUDデバイスに搭載された当社の遮光板

直射日光がHUD内部に入り込むと温度が上昇し、故障や性能劣化につながるおそれがあります。遮光板は、HUDの投影口を覆い、直射日光を半減させます。また、表示に必要な投影光（偏光）は遮らずに通過させ、鮮明な画像表示を維持します。当社の染料系偏光フィルムは、車載用途に耐えうる超高耐久性を強みとして、採用を着実に増やしています。主要市場は、EVを中心に高級感・先進性へのニーズが高まる中国、高品質・遮熱性能への要求が強い日本・欧米です。今後はADAS（先進運転支援システム）との連携によりハイエンドHUDの搭載拡大が見込まれ、2028年度までのHUD遮光板のCAGRは約42%と見込んでいます。

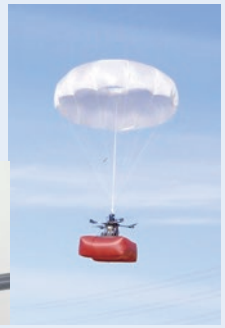
当社HUD遮光板売上高のCAGRは42%と予想

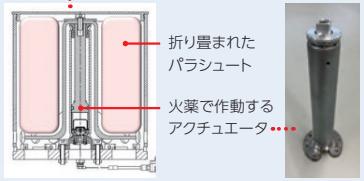


新製品・新事業

産業用ドローン向け緊急パラシュートシステム PARASAFE®

ドローン市場は、物流に加え、農業・点検・災害対応など多分野で急成長しています。エアロ事業推進部では、火薬の技術を応用したパラシュート型ドローン安全装置「PARASAFE®」を2021年より販売しており、2026年4月よりエアロ事業を新たな事業セグメントとして独立させ、営業活動を開始しました。





▌市場規模（2035年当社推定）

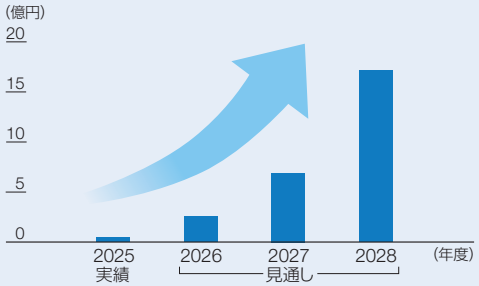
地域		日本・アジア	中国	北米	欧州	ブラジル	豪州	合計
機体総数	（千台）	14	106	15	3	6	6	150
パラシュート市場	（億円）	20	109	39	8	14	14	204

「PARASAFE®」は、ドローンの落下を検知した瞬間に緊急動作し、パラシュートを展開して緩やかに降下させることで、人や建物・設備への被害を防ぎ、ドローン自身を保護します。競合するバネ式などに対して安全性に優れ、高品質かつ顧客機体に合わせたカスタマイズ対応力を強みに採用が拡大しています。

主要市場は中国と米国で、2028年度までのエアロ事業売上高CAGRは約82%を見込みます。中国では農薬散布・物流用途を中心に世界最大規模の市場が形成されており、現地法人「化薬（湖州）安全器材有限公司」を通じ、独自設計のコスト競争力を活かして開拓を進めています。北米では安全基準（ASTM F3322等）への適合性が重視され需要が増加しており、米国グループ会社エアロシステムズウェスト，Inc.と連携しながら普及と拡販に取り組んでいます。

異常検知からPARASAFE®が作動するまでのイメージ

エアロ事業売上高のCAGRは82%と予想

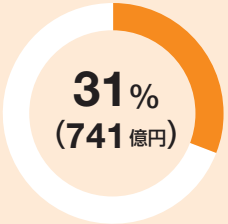


ファインケミカルズ事業領域

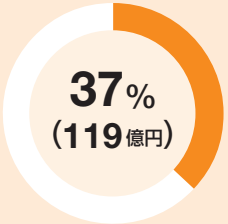
事業方針　樹脂・色素・触媒の技術を活かし、高性能材料の提供を通じて人と地球の未来に安心・豊かさ・感動をもたらし、持続可能な社会の実現に貢献する。

常務執行役員
ファインケミカルズ事業領域管掌
赤谷 宣樹

2025年度
売上高構成比



2025年度
部門営業利益構成比



KAYAKU Vision 2025（KV25）総括

機能性材料事業

機能性材料のうち、売上高の約50%を占める（2025年度時点）半導体向けエポキシ樹脂は、2022年度に民生用基板向けの需要が落ち込み、2023年度には封止材の市場も低調となりました。2024年度からはAIやサーバー向けに半導体市況が回復し活況となり堅調に推移しました。グループ会社テイコクテーピングシステムの半導体製造装置も、2025年度にかけて需要が伸び好調でした。

色素材料事業

インクジェットプリンタ向け材料は、***KV25***期間中に顧客の在庫調整の影響を受けて低調でした。2026年度以降は回復に向かい、特に産業用インクジェットインクは成長が続く見込みです。

感熱顕色剤は、環境規制に対応する非フェノール系製品への置き換え需要がグローバルに進み、フェノール系・非フェノール系ともにラインアップする当社の売上は拡大しました。

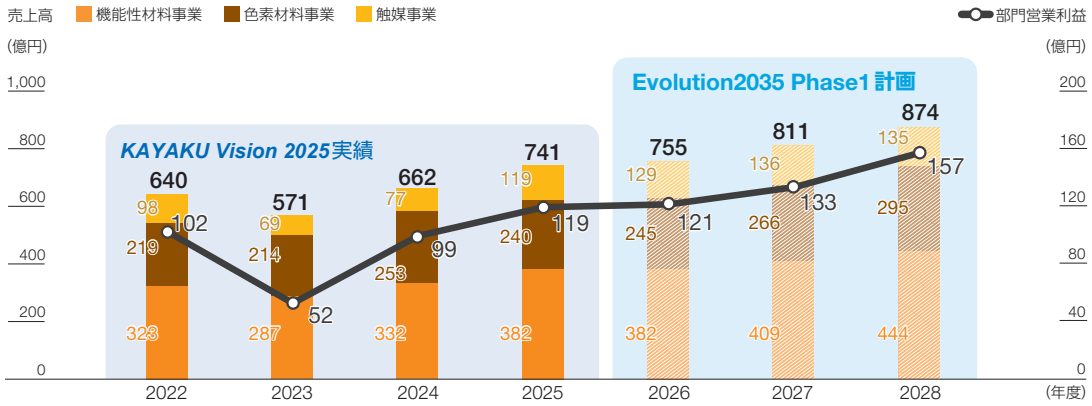
触媒事業

2023年度に、アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒の交換需要が端境期となり一時的に売上が低調となりました。その後は、グローバルに顧客数を増やして増収が続き、2025年度は過去最高となる119億円の売上高を達成しました。

Evolution2035 Phase1成長戦略

機能性材料事業	● 半導体関連製品を成長ドライバーとして伸長させるとともに、次世代アドバンストパッケージ用など新しい製品の開発を進める。
色素材料事業	● 市場拡大が期待される産業用インクジェットインクに注力するとともに、感熱顕色剤・調光ガラス向け二色性色素といった新たな柱となる製品の伸長に努める。
触媒事業	● 収率向上・長寿命などによる、触媒の高性能化によってシェア拡大を目指す。

KAYAKU Vision 2025からEvolution2035 Phase1へ売上高・部門営業利益の推移



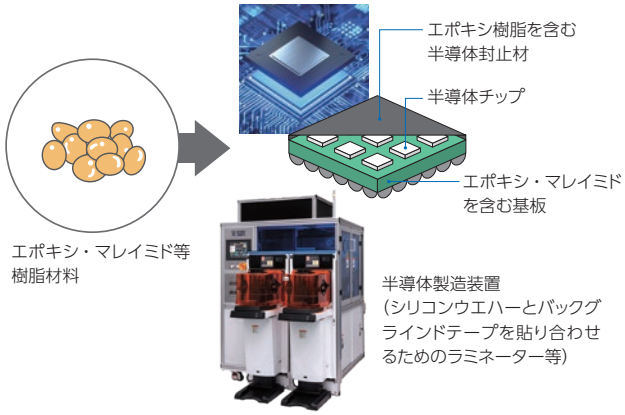
ファインケミカルズ事業領域

主力製品

機能性材料事業

■半導体関連製品

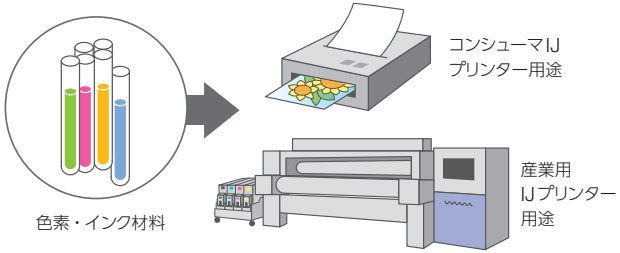
半導体封止・パッケージ基板向け高性能エポキシ樹脂の他、グループ会社のテイコクテーピングシステムでは、半導体製造工程に使われるラミネーター等の製造装置を提供しています。



色素材料事業

■インクジェットプリンタ向け色素材料

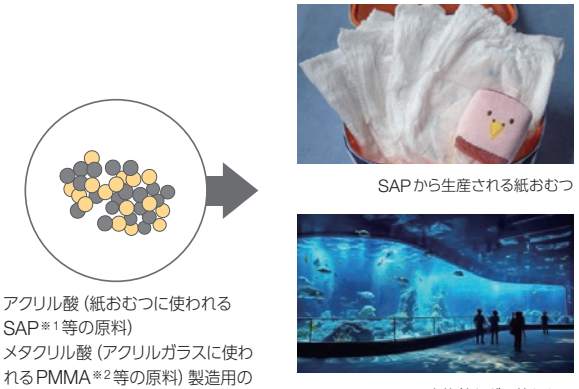
需要の横ばいが見込まれる家庭用インクジェットインクに代わり、今後拡大が期待される産業用インクジェットインクに注力しています。当社のインクは環境に優しい水系顔料インクに特化し、現在販売しているコート紙向けに加えて、食品包装等の軟包装材向けのインクを開発中です。



触媒事業

■アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒

アクリル酸やメタクリル酸を高い収率で製造できる触媒を、生産プラント向けに外販しています。



※1 Superabsorbent polymer：高吸水性樹脂
※2 Polymethyl methacrylate：ポリメタクリル酸メチル

SWOT分析

● 機能性材料事業 ● 色素材料事業 ● 触媒事業

S 強み	● 半導体周辺材料分野における独自の設計開発能力と製造技術 1 ● 安定した品質管理の実績を積み重ねて獲得した市場からの信頼 2 ● 特徴ある水系インクジェットインクの開発技術 3 ● 業界トップクラスの性能を誇るアクリル酸製造用触媒の技術	● 半導体周辺用途への製品群の偏り ● 感熱顕色剤の収益性 ● 新分野触媒の開発経験	W 弱み
O 機会	● スマート社会実現に向けた自動化・AI技術普及の加速 ● 次世代モビリティやロボティクスなどの技術の進展と、それに伴う半導体市場の拡大 ● 印刷のデジタルオンデマンド化拡大 ● アクリル酸・メタクリル酸市場の長期的成長	● サプライチェーン強靭化の必要性 ● 技術的な競争優位性の喪失 ● レアメタル原料の高騰、不足	T 脅威

基盤技術・強み

1 安定した品質管理の実績を積み重ねて獲得した市場からの信頼

- ☑ 原材料や反応条件の緻密な管理によって、不純物の少ない、特性の安定した高性能エポキシ樹脂を量産可能
- ☑ お客様の要望に寄り添った研究開発で、特性に合った新素材をスピーディに提供可能

2 特徴ある水系インクジェットインクの開発技術

- ☑ 家庭用インクジェットインクで培った色素技術を、産業用インクジェットインクの開発に活用
- ☑ プリンターメーカーやヘッドメーカーと三位一体で連携する産業用インクの開発・販売体制を構築

3 業界トップクラスの性能を誇るアクリル酸製造用触媒の技術

- ☑ 米国ソハイオ社から導入した世界最高水準の触媒技術をもとに、収率などの性能を継続的に向上させ、業界トップの性能・品質を維持
- ☑ 触媒の開発にとどまらず、ユーザー目線の運用ノウハウまで備えた、実践的な技術サポート

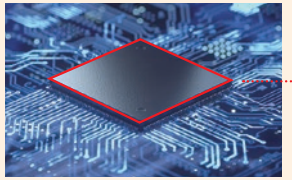
ファインケミカルズ事業領域

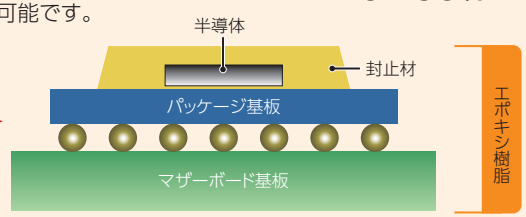
成長ドライバー

半導体向け樹脂製品 ～エポキシ樹脂や、マレイミド樹脂等の低誘電樹脂～

当社の半導体向けエポキシ樹脂は、塩素含有量を極めて低く抑えた高純度材料設計により、長期にわたる安定した電気信頼性を実現しています。またハロゲン系・リン系難燃剤に依存せず難燃性を発現できるため、環境負荷に配慮した封止材設計を可能にし、規制が厳格化する電子材料分野に適した性能を備えています。封止材用途に加え、近年はパッケージ基板用途の需要が拡大しており、複数グレードの展開により、顧客用途に最適な材料設計が可能です。

▌売上構成比（イメージ）（2025年度末 当社推定値）





当社のエポキシ樹脂は封止材やパッケージ基板向けに好調

▌ハイエンド用途に使われる当社のエポキシ樹脂

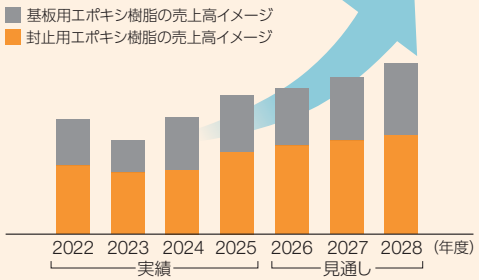
成長が期待できる市場	使用されるデバイス・材料	強みとなる当社エポキシ樹脂の特性
● 大容量・高速通信市場	● 基地局／サーバー向け基板	● 高Tg※1、低CTE※2
● AIサーバー、AI-PC	● 最先端パッケージ、パワーデバイス	● 高Tg、液状エポキシ樹脂、電気信頼性
● 自動車用途	● 車載用半導体、パワーデバイス	● 高Tg、難燃性、電気信頼性、品質安定性
● CFRP	● 航空機向け構造材	● 高弾性率、靭性、難燃性

※1 Tg：ガラス転移点、高Tgは熱に強い性質　※2 CTE：線膨張係数、低CTEは熱により反りにくい性質

エポキシ樹脂に加え、次世代高速通信向けの先端領域では、低誘電性を特長とするマレイミド樹脂をラインアップしています。マレイミド樹脂は、強靭性・高難燃性・高い溶剤溶解性も併せ持ち、先端半導体パッケージ基板などへの対応を進めています。長期経営計画 Evolution2035で注力する開発品としては、最先端封止材向け液状エポキシ樹脂、最先端パッケージ基板用の低誘電樹脂（炭化水素系など）の準備を進めています。

半導体市場の成長とともに樹脂製品全体の伸長を見込み、2022年度から2028年度までの売上高のCAGRは約7%を見込んでいます。

当社の半導体向け樹脂製品群売上高の
CAGRは7%と予想

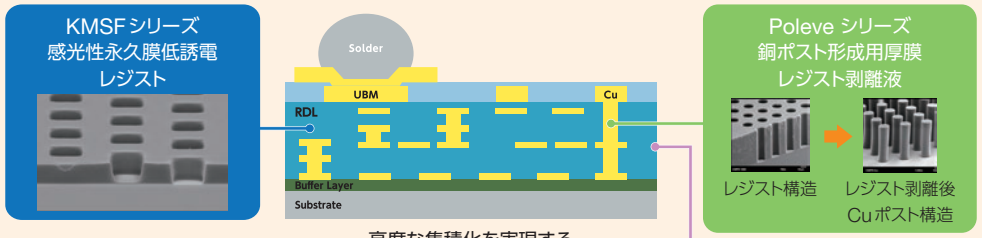


新製品・新事業

今後の半導体市場の発展を見据えた機能性材料・装置の開発

機能性材料事業では、高性能な半導体製造方法の主流になると考えられる、アドバンストパッケージ向けの製品・開発品の提案・評価を推進しています。

半導体チップ上の入出力端子の位置を再構成し、別の場所へ配線を延長・移動させる再配線層（RDL：Redistribution Layer）の絶縁層に使うための永久膜タイプ感光性レジストをグループ会社のKayaku Advanced Materialsにて展開しています。またパッケージ内の感光性レジストや、RDL内の立体的な配線・支柱の役割を持つ銅ポスト形成に使われるレジスト剥離液など、新しい製品群の展開・顧客評価を進めており、将来の成長を担う半導体関連製品として期待しています。

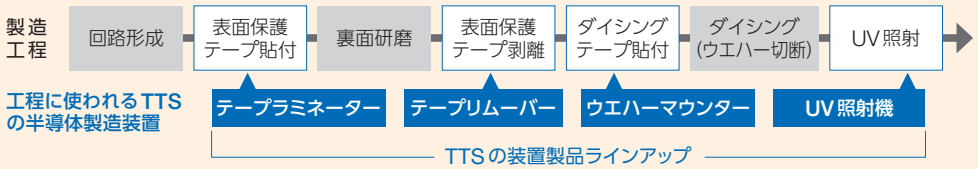


高度な集積化を実現する
アドバンストパッケージの模式図

グループ会社のテイコクテーピングシステム（TTS）では、シリコンウエハーをバックグラインドテープと貼り合わせるラミネーターや、ダイアタッチフィルム上にウエハーを配置するマウンターを提供しています。これらは、先端半導体メーカーの厳格な歩留まり基準をクリアし、工程の自動化と効率化に大きく貢献しています。ハード・ソフトを社内で一貫開発することで、ファウンドリごとの要望に細やかに対応し、需要増に応えるために2025年度には新工場の建設・稼働で生産能力を従来の2倍に増強しました。

TTSにおいてもアドバンストパッケージを考慮した開発を進めており、パネルレベル対応として大型のシリコンウエハーにドライフィルムレジストを貼り合わせるラミネーターの開発を推進しています。

▌半導体製造工程とTTSの製造装置



ファインケミカルズ事業領域

成長ドライバー　新製品・新事業

産業用印刷のデジタル化を支えるインクジェットインク

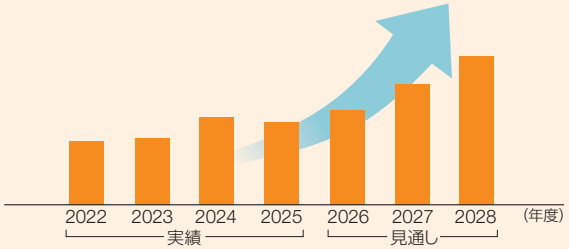
日本化薬グループは、色素材料の成長分野として、産業用インクジェット（IJ）インクの伸長に注力し、プリンター・ヘッドメーカーと協業しながら、環境に優しい水系顔料インクを提供しています。
インクを吸収しにくいコート紙向けに、前処理なしで直接印刷できるインクをすでに製品化しており、高精細かつ高速印刷（100m/分以上）を特長に、市場拡大を図っています。また、インクを吸収しない食品包装などの軟包装用途でも、速乾性のインクの開発を進めており、2027年中の上市を目指しています。
オフセット印刷などのアナログ印刷市場は今後、オンデマンドなデジタルIJ印刷へ段階的に移行する一方で、コート紙向けや軟包装材向けは、持続的な需要が見込まれます。このような動向から2030年度に水系顔料インクへ置き換えられる市場規模は、約1,300億円と見込まれ、まずグローバルシェア10%を目指したいと考えています。水系顔料インク全体の売上高CAGR（2022年度～2028年度）は約15%を見込み、2025年度に整備した福山工場の増産設備で需要増に対応する予定です。

▌売上構成比（イメージ）

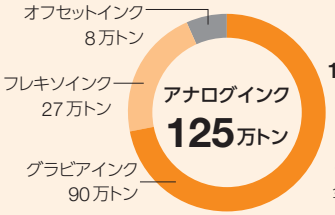
印刷難易度の高い軟包装材向けインクを上市予定

産業用インクジェット印刷用途として、水系顔料インクに特化

水系顔料IJインク（産業用IJ分野）売上高のCAGRは15%と予想



▌軟包装用アナログインク量



1%インクジェット化されると
12,500トン
（出典）2020 機能性インキ市場の全貌／富士経済

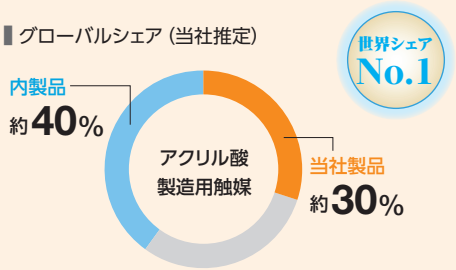
福山工場 新生産工場
生産能力約3倍（従来比）を実現するスマートファクトリー

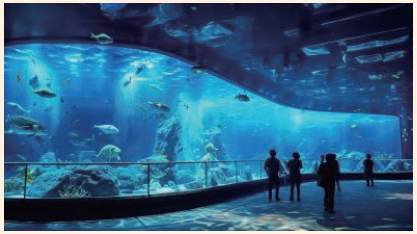
成長ドライバー

アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒のさらなる成長へ

アクリル酸・メタクリル酸は、紙おむつやアクリルガラスなど、身近な製品の原料であるとともに、幅広い化学品製造に用いられる、化学産業に不可欠な化合物です。

▌グローバルシェア（当社推定）





紙おむつやアクリルガラス等の原料となるアクリル酸・メタクリル酸市場のCAGR 4～5%

サービスの要となるパイロット試験設備を整備しています。また、機械学習などのデータサイエンス技術を活用して触媒開発の精度とスピードを高めています。
こうした取り組みにより採用顧客数は順調に増えて、売上の年変動も改善されつつあります。今後も、アクリル酸・メタクリル酸市場の年率4～5%の成長を取り込み、売上の成長を目指していきます。

触媒事業では、顧客の生産プラントの反応塔に充填して使用するアクリル酸・メタクリル酸製造用触媒を提供しています。これらの触媒は3年から8年にわたって使用され、反応収率のわずかな差が顧客の生産性に直接影響するため、顧客の事業競争力を左右する極めて重要な性能となっています。当社製品は世界最高水準の収率と、プラントごとに最適な運転条件を提案する技術サービスを強みとし、アクリル酸製造用触媒の外販市場でグローバルトップシェアを獲得しています。
触媒の研究開発・生産拠点となる厚狭工場には、技術

アクリル酸・メタクリル酸製造用触媒の製品写真

触媒は酸製造プラントの反応塔に充填される（AIによるイメージ図）

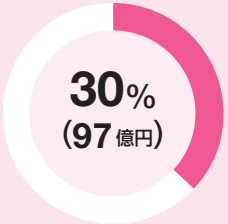
ライフサイエンス事業領域

事業方針　得意技術によるイノベーションの推進と、高品質な医薬品の安定供給による医療の向上や、環境に優しいアグロケミカルの提供を通じて、人々が安心して暮らせる社会に貢献する。

代表取締役・専務執行役員
ライフサイエンス事業領域管掌
兼 医薬事業部長
島田 博史

2025年度
売上高構成比

2025年度
部門営業利益構成比



KAYAKU Vision 2025 (KV25) 総括

■ 医薬事業

バイオシミラー、ジェネリック：毎年4月に薬価改定の影響を受けますが、新製品の発売や既存品の数量増でカバーして前年並み以上を維持しつづけ、2025年度はベバシズマブBSの他社からの代替供給の引き受けもシェア拡大に貢献して、大きく売上を伸ばしました。

新薬：収益性向上のために導入した新薬イブトロジー®は、臨床試験において良好な結果が得られた後、2025年11月に発売することができました。立ち上がりは順調で2026年度以降の業績貢献が期待されます。

CDMO（医薬品開発製造受託機関）：薬価改定の影響を受けない安定した事業として、従来の原薬・国際・診断薬部門のCDMO機能を強化します。2026年3月には、株式会社富士薬品の富山第二工場の事業譲受を決定し、受託生産能力を拡充する計画です。

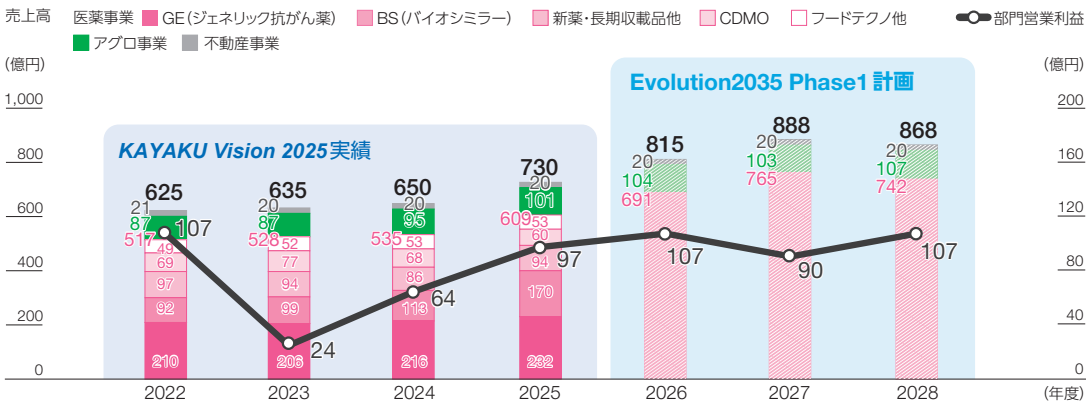
■ アグロ事業

野菜・果樹向けの殺虫剤・土壌くん蒸剤をラインアップするアグロ事業では、縮小が見込まれる国内の農薬市場から、海外市場へと注力先を切り替えつつあります。***KV25***期間中は、新製品のフロメトキン製剤等を中心に、国内外で業績は堅調に推移して、2025年度には2004年以来21年ぶりに売上高100億円を超えることができました。

Evolution2035 Phase1成長戦略

医薬事業	● イブトロジー®など新薬のシェア拡大を目指すとともに、ライセンス導入による新薬パイプラインの拡充を図る。 ● バイオシミラー・ジェネリックは従来通り計画的上市とシェア獲得に努めるとともに、CDMO事業の取り組みを拡げて利益率の改善につなげる。
アグロ事業	● 拡大を見込む海外の農薬市場向けの販売に注力する。 ● 開発中の新規殺虫剤（NK-518、新しい作用機序でチョウ目害虫の防除に期待される）はPhase1後の早期上市に向けた準備を進める。

*KAYAKU Vision 2025*からEvolution2035 Phase1へ売上高・部門営業利益の推移



ライフサイエンス事業領域

主力製品

医薬事業

がん関連の医療用医薬品は国内No.1ラインアップ数となる55製品を有しています。また、日本国内で使用される抗がん薬注射剤の数量の約30%を供給し、日本のがん医療を支えています。バイオシミラー・ジェネリック抗がん薬が使われることによって、多くの医療費を節減することができ、患者様が安心してがん治療を受けられる社会に貢献しています。

■新薬

扁平上皮非小細胞肺がん治療薬「ポートラーザ®」、膀胱がんの光線力学診断用剤「アラグリオ®」などの新薬を販売しています。2025年11月には希少疾患であるROS1遺伝子陽性の非小細胞肺がんの治療薬「イブトロジー®」の販売を開始しました。今後もアンメットメディカルニーズの解消のため新薬ラインアップを増やしていく方針です。

■バイオシミラー（BS）

炎症性の自己免疫疾患等の治療薬2製品やがん領域の治療薬3製品を販売しています。いずれも国内で高いシェアを持ち、患者様の治療にお役立ていただいています。

政府の骨太の方針（経済財政運営と改革の基本方針）ではBSの使用促進が記載され、普及に向けた方針が継続的に示されています。医薬事業部長は日本バイオシミラー協議会の会長も務めており、国との協議も続けながらBSの普及と、国内製造・販売に向けた取り組みを強化しています。

■ジェネリック抗がん薬

がん治療の分野では、抗体薬など新しい薬剤が開発されていますが、当社が扱う抗がん薬は、さまざまながんの治療において、エッセンシャルドラッグとしてそれらと併用されます。昨今、ジェネリック医薬品の安定供給が求められる中で、当社は高い品質の維持と安定供給に努めて、日本のがん治療に貢献しています。

※ 記載の数値はすべて2026年7月時点のもの

アグロ事業

野菜・果樹向けを中心に、農家のみなさまの現場ニーズに応える殺虫剤・土壌くん蒸剤などを多数ラインアップしています。製剤工夫による新製品開発を得意としているほか、新規薬効成分の研究・開発にも取り組んでいます。国内外に販売していますが、今後はさらなる市場成長が見込まれる海外の販売比率を増やしていきます。

2018年に発売した新規有効成分を含む殺虫剤「ファインセーブ®」

SWOT分析

● 医薬事業 ● アグロ事業

S 強み	1 ● 抗がん薬医薬品メーカーとしてのブランド力 ● 国内バイオシミラーのフロントランナー 2 ● 注射剤を中心とする高品質な抗がん薬の安定供給体制 ● 野菜・果樹分野の豊富なラインアップ 3 ● グローバルに農薬を提供できる技術サポート・営業の体制	● 薬価改定の影響を受けやすい製品構成 ● 中堅医薬品メーカーとしての成長開発戦略の工夫 ● 特定の長期販売品が中心の製品構成	W 弱み
O 機会	● ジェネリック・バイオシミラーを供給する企業集約化の動き ● がん領域アンメットニーズの顕在化 ● 海外農薬市場の中長期的な拡大	● 新薬導入停滞による事業成長鈍化 ● 品質問題等の発生 ● 国内農業従事者・耕地面積の減少	T 脅威

基盤技術・強み

1 抗がん薬医薬品メーカーとしてのブランド力

- ✔ 専門性の高いMR（医薬情報担当者）を全国に配置
- ✔ 医薬品情報センターを設置し、医療関係者・患者様のがん治療をサポートする体制を構築
- ✔ これらの取組みを丁寧に継続することによって、抗がん薬医薬品メーカーとしての信頼を獲得

2 注射剤を中心とする高品質抗がん薬の安定供給体制

- ✔ がん関連のジェネリック医薬品・バイオシミラーの大規模な国内生産拠点として高崎工場を運営
- ✔ 製品品目の集約につながる代替供給への対応を見据えて、設備増強を推進中

3 グローバルに農薬を提供できる技術サポート・営業の体制

- ✔ 国内農薬市場が伸び悩む一方で、今後の継続的成長が期待される海外展開に重点を置いた事業組織を編成

ライフサイエンス事業領域

医薬事業 開発パイプラインの状況

2026年8月31日時点
※ ジェネリック・バイオシミラーの開発パイプラインは戦略上非開示にしています。

	ステージ	開発コード（一般名）	起源	試験種別・特徴など
新薬	Phase Ⅲ	ASTROPIC試験（アミノレブリン酸塩酸塩）	SBIファーマ（日本）	● 適応拡大試験 予定適応症：卵巣癌の切除術時におけるがんの可視化
新薬	Phase Ⅱ	NEO-GEAR試験（ネシツムマブ）	イーライリリー（米国）	● 適応拡大試験 予定適応症：EGFR遺伝子増幅陽性の切除不能な進行又は再発の食道癌および胃癌
新薬	試験準備中	タレトレクチニブアジピン酸塩	アンハート（現ニューベーションバイオ社）（米国）	● 適応拡大試験 予定適応症：*ROS1*融合遺伝子陽性の非小細胞肺癌における術後補助療法
診断薬	試験準備中	VECanDx™	バイオチーター（シンガポール）	● 体外診断用医薬品 シンガポールにて開発中 日本における独占的開発・販売権に関するライセンス契約を締結

現在、新薬パイプラインとしてラインアップしているテーマは、いずれも当社が国内で既に販売している新薬の適応拡大を目的とした臨床試験およびその準備です。（アミノレブリン酸塩酸塩：アラグリオ®の一般名、ネシツムマブ：ポートラーザ®の一般名、タレトレクチニブアジピン酸塩：イブトロジー®の一般名）各試験において良好な結果が得られた場合、業績への貢献は2030年頃以降を見込んでいます。ジェネリック医薬品およびバイオシミラーについては、市場競争上の観点から、開発状況をパイプライン一覧表に掲載することは原則として控えています。ただし、製造販売承認を取得した際には、速やかに日本化薬公式ウェブサイトにてニュースリリースを行い、情報を開示しています。

ジェネリック医薬品・バイオシミラー 新発売および適応拡大の実績（2025年4月～2026年9月）

- 抗造血器悪性腫瘍剤 レナリドミドカプセル2.5mg「FNK」・同5mg「FNK」（新発売／2025年6月）※1
- 前立腺癌治療剤（CYP17阻害剤）アビラテロン酢酸エステル錠250mg「NK」（新発売／2025年12月）※1
- 抗悪性腫瘍剤 ボルテゾミブ注射用3mg「NK」（効能又は効果、用法及び用量の追加承認／2025年12月）※1
- アダリムマブBS皮下注「CTNK」（効能変更、用法及び用量変更に係る一部変更／2026年3月）※2
- 代謝拮抗性抗悪性腫瘍剤 ゲムシタビン点滴静注液200mg/5mL「NK」・同1g/25mL「NK」（効能又は効果、用法及び用量の追加承認／2026年8月）※1
- 抗悪性腫瘍剤/キナーゼ阻害剤 スニチニブ錠12.5mg「NK」（効能又は効果、用法及び用量の追加承認／2026年9月）※1

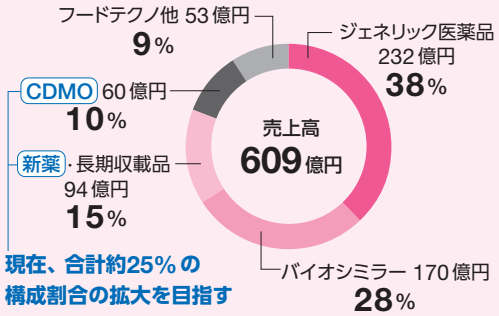
※1 ジェネリック医薬品
※2 バイオシミラー

成長戦略

新薬・CDMO事業の拡大を目指して

医薬事業では、毎年4月に実施される薬価改定の影響を受けやすいジェネリック・バイオシミラーが売上高の半分以上を占める製品構成（2025年度は66%）となっています。このような現在の構成から、薬価改定の影響を受けにくい新薬やCDMO事業の比率を高めることで、収益力の改善を目指しています。2025年度は新薬・長期収載品とCDMO事業を合わせて25%程度の売上ですが、長期経営計画 Evolution2035期間中に、その割合を高めていきたいと考えています。

▌医薬事業売上構成比（2025年度）



■ 新薬「イブトロジー®」の発売

アンハート社（現ニューベーションバイオ社）とのライセンス契約に基づき導入した新薬「イブトロジー®カプセル200mg」（一般名：タレトレクチニブアジピン酸塩）について、「ROS1融合遺伝子陽性の切除不能な進行・再発の非小細胞肺癌」を適応として、2025年11月に国内で販売を開始しました。
イブトロジー®は、グローバルに提供される新しい開発成果を、いち早く日本の患者様へお届けすることができた薬です。臨床試験の結果では、高い治療効果に加え、めまいや認知機能への影響など、特定の副作用が従来の治療と比べて軽減されており、本剤の特長として認識されています。
薬価申請の際に厚生労働省へ報告したピーク時の年間販売額は約20億円を見込んでおり、早期達成を目指すことによって、医薬事業の収益力改善への貢献が期待されます。

▌日本化薬の新薬※ラインアップ　（2026年9月現在までに4剤を導入・販売中）

※ 新しく研究開発されて、既存の薬とは有効成分、効能・効果、用法・用量などが明らかに異なると厚生労働省から承認を受けた先発医薬品

光線力学診断用剤
アラグリオ®

抗悪性腫瘍剤
ヒト型抗EGFR
モノクローナル抗体
ポートラーザ®

ライフサイエンス事業領域

成長戦略

CDMO事業への注力

医薬事業の収益力改善に向けた第二の柱は、CDMO事業への注力です。これまでも、原薬・国際・診断薬事業の中で、医薬品を製造する高崎工場の設備を活用し、受託ビジネスを展開してきました。
当社は、抗がん薬ブレオマイシンの製造を開始して以来50年以上にわたり、人へのばく露にリスクを伴う抗がん薬などの高活性原薬・注射剤の製造で経験と技術を積み重ねています。加えて、FDAや欧州当局の査察で合格してきたGMPシステムに基づく、開発から製造、品質保証までを受託できる設備と体制を整えています。研究段階から商業規模まで幅広く対応でき、お客さまの開発段階に応じて数gから数十kgまでの製造量にフレキシブルに対応可能です。さらに、プロセスのスケールアップからレギュラトリー対応まで、受託に関する幅広い支援が可能です。

医薬品製造を担う高崎工場
(写真は2026年11月に竣工予定の統合品質保証棟)

高崎工場では高薬理活性物質の取扱可能な製造設備を備える

2026年3月には、株式会社富士薬品の富山第二工場について、同工場の医療用医薬品(注射剤)の受託開発・製造事業を承継するために株式譲渡契約を締結しました。高崎工場の他に富山第二工場が加わることで、CDMO事業の生産基盤を拡充することができました。

注射剤を中心とする抗がん薬の製造・製剤技術を保有

医薬品を提供する企業として目指していくこと

- 将来にわたる安定供給のための製造能力の強化
- 高品質な医薬品の提供に向けた品質保証体制の強化
- ジェネリック医薬品に加えて、バイオ医薬品の国内製造の実現へ

今後は、高薬理活性物質の製造受託に加えて、国内生産の検討を進めているバイオ医薬品の製造受託も見据えながら、CDMO事業の成長を図っていきます。

成長戦略

アグロ事業の海外展開

アグロ事業では、野菜・果樹向けの殺虫剤や、土壌くん蒸剤などの農薬を展開しています。なかでも、製剤の工夫を通じて使いやすく高性能な農薬を開発することを得意としています。

フロメトキンの国内向け製剤ファインセーブ®

新薬の開発も手掛けており、新規薬効成分であるフロメトキンは、対象となる害虫に高い効果を発揮しながら、ミツバチなど農業に役立つ生き物への影響を最小限に抑えた「環境にやさしい農薬」として評価されています。また、研究・製品開発力以外にも、農家や農業法人の皆さまへ使い方の指導や防除計画の提案を行うなど、現場に寄り添ったサポートも当社の大きな強みです。

日本国内では農家の減少や農地の縮小により市場の縮小が見込まれることから、今後は成長が期待できる海外市場の拡大に注力していきます。

インドでのフロメトキン製剤の上市記念パーティー

フロメトキンの
海外向け製剤Gladius®

フロメトキン製剤はその中心的な製品として、日本に加え、園芸作物の生産が盛んなケニアなど各国での登録作業と普及を進めています。さらに、次世代の自社開発農薬として研究を進めている新規化合物NK-518も、新しい作用機序を持つ画期的な新薬として、海外展開への貢献を期待し、開発を推進していきます。

Chapter 04

競争力を支える基盤

CONTENTS

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

新事業・新製品創出のための研究・開発

素材・材料の強みを軸に、川下の領域への技術的優位性の拡がりを実践

テクノロジー統括
研究企画部長
久保 大理

研究企画部は、全社の新事業・新製品開発を推進するハブとして、事業部や研究部門の垣根を越えた連携を積極的に推進してきました。前中期経営計画***KV25***においては、スタートアップ企業との交流や情報交換、ベンチャーキャピタルへの出資、組織横断的なスタートアップ連携担当者会議の運営など、オープンイノベーションの仕組みを整備するとともに、産官学連携支援や外部情報の定期的な提供を通じて、各部門がテーマを生み出しやすい環境づくりを進めてきました。

こうした取り組みの結果、宇宙産業向け火薬応用デバイスをはじめ、産業用ドローン向け緊急パラシュート、複数の環境関連テーマなど、事業化の道筋が見える多様なテーマが着実に育っています。さらに、研究企画・未来Bizセンター準備室・医薬・機能性材料と、複数部門が有機的に連携するテーマ※も生まれており、当社の新たな挑戦の幅が広がっています。

長期経営計画 Evolution2035において、売上の実績化を計画している研究企画部発のテーマとして、「グリーン水素製造装置向け水電解用アニオン交換膜」があります。当社の基盤技術を活用しながら、新しい用途で強みを発揮できるテーマとして推進しており、お客様に提供する試作品は高い評価を得ています。上市に向け、マーケティングを含めて特に注力していく考えです。

今後とも、素材・材料メーカーとしての強みを軸にしながら、川下領域への広がりを意識して、付加価値の高いテーマの創出・推進に取り組んでいきます。市場ポテンシャルの大きな領域でいち早く技術的優位性を確立することで、次世代の事業の柱となるテーマを生み出していきたいと考えています。

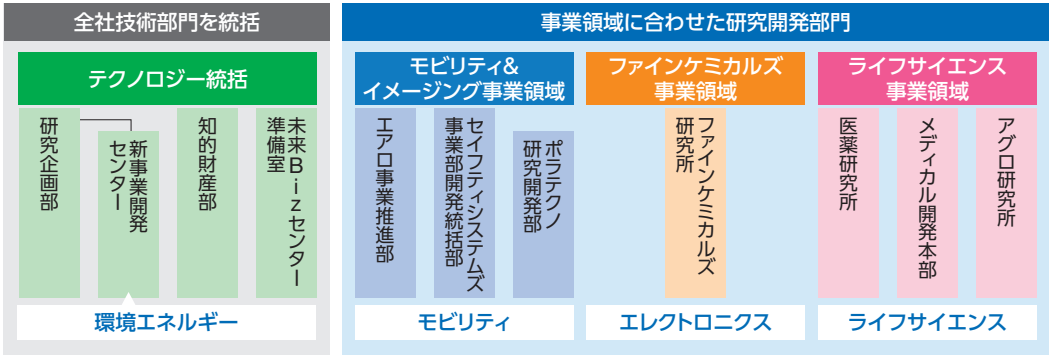
※ 生体模倣システム（MPS:Microphysiological Systems）：詳細はこちら P.12

本ページの内容は、サステナビリティサイトの抜粋です。研究・開発の完全な内容はリンク先をご覧ください。

研究開発ウェブサイト
https://www.nipponkayaku.co.jp/rd/

研究・開発の体制

事業領域直轄の研究開発部門に加えて、全社的な研究開発を推進する組織として、研究開発テーマの「ビジネス化」をサポート・推進する「未来Bizセンター」を準備する組織を設立しました。（2026年4月） 詳しくは P.13



新製品・新事業に関する研究・開発テーマ一覧（2026年9月末時点、上市実績を含む）

	研究開発テーマ名	開発・事業化の状況
安心	産業用ドローン向け緊急パラシュート	**エアロ事業**：推進部として事業化（2026年）
	空飛ぶクルマ向け安全装置	**セイフティシステムズ事業**：SkyDrive社と提携、開発中
	薬の動物実験削減、人への効果・副作用予測性の向上に貢献する生体模倣システム（MPS）	**全社研究**：具体的な開発内容の検討を開始
豊かさ	宇宙産業用火薬応用デバイス	**セイフティシステムズ事業**：インターステラ社・JAXA等協業先に試作品を提供中
	グリーン水素製造装置向け水電解用アニオン交換膜	**全社研究**：製品商標「IEMAQU®」を取得、生産準備中
	脱炭素社会貢献用触媒	**触媒事業**：iPEACE223社とグリーンプロピレン製造触媒開発を協業中
感動	ヘッドアップディスプレイ（HUD）向けウインドシールド用光学フィルム	**ポラテクノ事業**：開発品を顧客評価中
	バイオスティミュラント	**アグロ事業**：当社初のバイオスティミュラント「エクスプルート®」を発売（2024年）

新事業・新製品創出のための研究・開発

TOPICS 1

IEMAQU®※（イーマク）の開発 ～グリーン水素製造のキーマテリアルとなるアニオン交換膜～

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、再生可能エネルギーを利用して製造される「グリーン水素」への期待が高まっています。アニオン交換膜を用いた水電解は、安価な金属触媒を活用できる次世代の水素製造技術として注目されています。その実現には、アルカリ環境下で長期間の使用に耐えるアニオン交換膜が必要です。

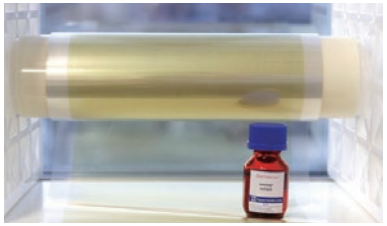
日本化薬は、東京科学大学の技術を基盤に、機能性材料分野で培った高分子設計技術と精密フィルム加工技術を活かし、高耐久なアニオン交換膜を開発しました。高温かつ強アルカリという過酷な環境下でも長時間の稼働に耐える優れた耐久性を実現しています。また、開発品は寸法安定性にも優れており、触媒層形成時の歩留まり向上によるコスト低減にも貢献します。

2025年度には、アニオン交換膜に加え、触媒層形成に用いるアイオノマーもラインアップに追加しました。現在は実証試験に向けた取り組みを進めるとともに、2027年度中の製品供給開始を目指して生産体制の整備を進めています。

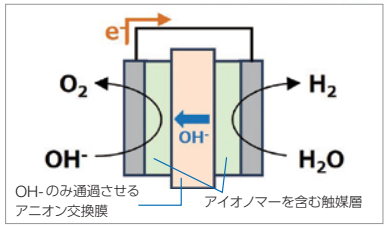
また、2026年4月にはドイツで開催された世界最大級の産業技術見本市「ハノーバーメッセ」に出展しました。今後も海外展示会などを通じて、本技術の価値を世界に向けて発信していきます。さらに、事業化の推進にあたり、独自ブランドとしての認知拡大を目的に、商標「IEMAQU®」を取得しました。今後は、本製品の認知拡大を図ることで、水電解分野における事業化を着実に推進し、カーボンニュートラルの実現に貢献するグリーン水素の社会実装に貢献していきます。

※ Ion Exchange Materials for AQUeous electrolysis：水系電解用アニオン交換膜

IEMAQU®が使われる水素製造装置のイメージ（画像生成AIを使用した想像図）



アニオン交換膜のロール外観とアイオノマーを封入したボトル



アニオン交換膜方式の水電解

テクノロジー統括
研究企画部 新事業開発センター
IEMAQU®開発メンバー一同

TOPICS 2

iPEACE223との触媒開発の協業 ～脱炭素社会に貢献するグリーンプロピレン製造に向けた共同開発～

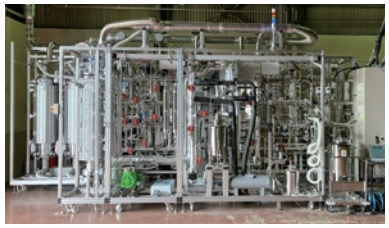
日本化薬は、バイオエタノールからプロピレンを製造するETP（Ethanol to Propylene）プロセスの事業化に向け、iPEACE223株式会社と共同開発を進めています。ETPプロセスは、iPEACE223社が保有する独自技術であり、再生可能資源であるバイオエタノールを原料として、プラスチックや化学繊維などの基礎原料となるプロピレンを高効率かつ低コストで製造する革新的なプロセスです。化石資源への依存低減と化学産業の脱炭素化への貢献が期待されています。

2025年度にはiPEACE223のベンチプラントでの実証試験が開始され、商用プラント建設に向けた技術検証や基礎データの取得、経済性評価が進められています。当社はETPプロセスの中核を担う触媒の工業化を担当し、触媒調製条件が性能に与える影響を詳細に解析するとともに、ベンチプラントで使用する触媒の大量合成に成功しました。

触媒のスケールアップには品質の均一化や製造条件の最適化など多くの課題がありますが、アクリル酸およびメタクリル酸製造用触媒の開発・工業化で培った知見を活用し、短期間で実用化レベルに到達しました。

また、開発を通じて得られた成果に基づき複数の特許を出願しており、ETPプロセス用触媒メーカーとして競争優位性の構築を進めています。さらに2026年7月には、商用プラント向け触媒の量産化を目指した社内横断プロジェクトを立ち上げました。複数の製造拠点と技術部門が連携し、数年以内を目途とする実用化を目指して工業化検討を推進しています。

日本化薬は、長年培ってきた触媒技術を活かしてETPプロセスの実用化に貢献するとともに、バイオマス由来プロピレンの普及を通じて、ポリプロピレンやアクリル酸をはじめとする化学製品サプライチェーンの脱炭素化と、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



当社で大量合成した触媒を使用したiPEACE223社のベンチプラント

ETPプロセス用触媒の外観

ファインケミカルズ事業領域
ファインケミカルズ研究所 触媒グループ
ETPプロセス用触媒研究開発メンバー

企業価値の源泉となる知的財産

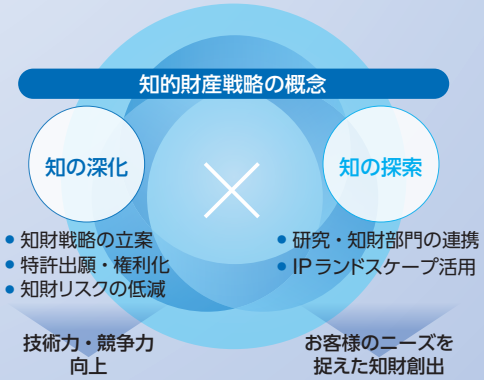
事業活動と連動した知財活動の推進によって企業価値向上に貢献していきます

テクノロジー統括
知的財産部長
小笠原 亜子佳

日本化薬グループは、創業以来培ってきた基盤技術を発展させた「KAYAKUの技術」を強みとして、事業領域を拡大してきました。その歩みの中で蓄積してきた知的財産は、複合事業を展開する当社グループの競争優位を支える重要な経営資本であり、持続的な企業価値向上の源泉でもあります。長期経営計画「Evolution2035」のもと、当社グループは知的財産・無形資産を活かした価値創造の高度化に取り組んでいます。

知的財産部では、「知の深化」と「知の探索」を両輪として、事業戦略と連動した知財活動を推進しています。「知の深化」においては、既存事業の競争力強化と収益基盤の強靭化を目的に、知財戦略の立案、特許等の出願・権利化を進め、事業部門との緊密な連携を通じて、技術優位を確かな事業優位へとつなげています。また、他社知財の尊重を基本に、知財リスクの低減にも取り組み、持続的な事業成長を支えています。一方、「知の探索」においては、IPランドスケープを活用し、社会課題や顧客ニーズ、技術潮流の変化を先取りしながら、新事業・新製品の創出につながる研究開発テーマの発掘と知的財産の創出を、研究・事業部門と連携して進めています。知財を単なる保護手段にとどめず、将来の成長領域を見いだすための戦略機能として活用することを強く意識しています。

また、AIを取り入れた知財業務改革も積極的に進めています。調査や明細書作成等の実務効率化に加え、分析や戦略立案の質を高めることで、知的財産の創出・活用を一層加速させていきます。これらの知財活動を支えているのは、「人」と「対話」です。専門人材の育成と社内コミュニケーションの活性化を通じて全社の知財マインドを醸成し、事業・研究開発部門と一体となった知財経営を実践しています。今後も、政府が策定した「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」も参考にしながら、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話に資する情報開示を進め、持続的な企業価値向上に貢献してまいります。



知財組織の強み

1 事業に寄り添い、未来を見通す知財人材の育成

日本化薬グループでは、知財人材の育成と専門性向上を重要課題の一つと位置づけ、継続的に支援しています。知的財産部には、弁理士、知的財産管理技能士、司書などの専門資格を持つメンバーが多数在籍し、近年は知的財産アナリスト資格の取得にも注力しています。加えて、研究開発経験を有する人材も多く、技術への深い理解と知財の専門性を兼ね備えた人材層の充実を図っています。こうした人材が事業部門と共通の視座で「次の強み」を構想し、事業成長に資する知財戦略の立案・実行を支えています。

知財人材よりひとこと　戦略から実行まで、事業・研究と一体となって進める知財活動

私は大学院時代に有機半導体の研究に取り組み、入社後も10年以上にわたり同分野の研究開発に携わってきました。研究開発担当者として知的財産の重要性は認識していたものの、漠然とした苦手意識もあり、特許業務に十分向き合えていませんでした。その後、育児休業を機に特許法を学び始め、制度の仕組みや奥深さに魅力を感じ、復職後に弁理士資格を取得しました。

現在は知的財産部 知財戦略グループに所属し、特許出願の戦略立案から権利化、活用支援、他社権利の侵害予防まで幅広く担当しています。私の担当分野では、特許明細書の強化や、最終的な製品を見据えた知財戦略を立てる取り組みに注力しています。このような取り組みは、研究・事業部門とコミュニケーションをとり、知財課題を一緒に考える中で生まれたものです。気軽に相談できる関係をつくり、研究・事業部門を知財面から支えることが、私たちの役割だと考えています。

研究・事業部門と知財部門の連携強化の基盤の1つとなっているのが、特許明細書作成から出願、権利化、管理までを社内で一貫して行う体制です。知財部員が研究開発における課題を肌で感じることで、より強い権利形成につながっています。

今後も研究開発経験を持つ知財担当者として研鑽を重ね、当社グループの成長に貢献してまいります。

テクノロジー統括
知的財産部 知財戦略グループ
本間 美希

企業価値の源泉となる知的財産

2 「対話」を促し、全社の知財マインドを醸成するコミュニケーション基盤

知的財産部では、研究・開発の現場をはじめとする全社的な知財マインドの醸成に向け、双方向のコミュニケーション基盤の整備にも力を入れています。その一例としての社内向け知財ホームページ「みんなの知財」では、知財関連の制度や手続き、研修案内、文献入手方法といった実務情報に加え、自社保有権利の状況や、知的財産部が実施したIPランドスケープ分析の結果など、事業活動に資する情報を社内に幅広く紹介、発信しています。

重視しているのは、情報を起点とした社内コミュニケーションの活性化です。一方通行の情報提供ではない「双方向なやり取り」から知財に関する気づきや意見交換を部門横断的に広げることで、全社的な知財マインドの向上と、新たな発想の創出につながると考えています。

従業員が業務の合間にふと覗きたくなるような魅力的なホームページ作りを目指し、定期的に部内ホームページ委員会を開催、日々の発信に加えてアクセス解析や見てもらうための仕掛け、掲載コンテンツのアイデア出しなどについて、メンバーで賑やかに前向きに意見を交わしつつ継続的に改善を重ねています。

知財を通じた事業成長と競争力強化への貢献

当社グループでは、各事業を担当する専任の知財担当者を配置し、現場ニーズに即応できる体制を整えることで、研究・開発部門との連携を密にし、発明機会の最大化と迅速な権利取得を進めています。また、IPランドスケープを通じて事業戦略や研究開発に資する情報を提供するとともに、特許、商標、意匠、ノウハウなどを組み合わせた知財ミックスにより、市場優位性の確保と知財戦略の実効性向上を図っています。

知財を通じた事業成長／付加価値創出のイメージ図

調査・リピート依頼、開発行動への反映、知財施策、等

日本知財学会より
「第23回産業功労賞」を受賞

知財部門と事業・研究部門が深く対話し、仮説検証を重ねながら知財戦略を磨き上げることが、新事業・新製品や新たな付加価値の創出につながっています。2026年8月には、4月に事業化されたエアロ事業推進部の新製品「ドローン向けパラシュート型安全装置」を含む新分野での先進的な知財基盤構築、大学・スタートアップとの柔軟な共同研究支援、研究開発人材の育成支援などの取り組みが評価され、日本知財学会「第23回産業功労賞」を受賞しました。今後も、知的財産権の効率的な取得・運用と、経営判断に資する情報提供を通じて、競争力強化に貢献してまいります。

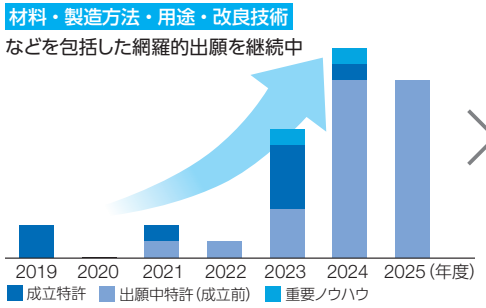
知財活動の実例 新事業創出活動（アニオン交換膜）における知財ミックス戦略

次世代クリーンエネルギー領域で期待が高まるアニオン交換膜（AEM）において新事業の競争優位を確立するため、技術保護とブランド構築を連動させた知財ミックス戦略を推進しています。

分子設計技術と合成技術とをベースに、材料・製造方法・用途・改良発明など多面的かつ継続的出願を行い、知財ポートフォリオ構築を進めています。さらに早期審査制度の活用による迅速な権利化にも取り組みました。また、ブラックボックス化が有効な領域についてはノウハウとして適切に管理し、参入障壁の構築を図っています。

ブランド構築の面では、当該材料・製品ブランドとして、日本や欧州をはじめとする主要市場で「IEMAQU」の権利化を推進し、グローバルでのブランド価値向上と市場からの信頼獲得にも取り組んでいます。このように、技術開発、権利化、ノウハウ秘匿、ブランド構築を一体的に進めることで、新事業の事業化確度を高めるとともに、中長期的な成長を支える知的財産基盤の構築を進めています。

バランスの良い特許ポートフォリオを戦略的に構築



×

商標によるブランディングを推進

価値創造の礎となる人材戦略

人も変わる、進化するEvolution2035 働きやすさと働きがいを両立する「プラチナ企業」へ

取締役 常務執行役員
人事部、法務部、総務部、秘書部、
内部統制推進部管掌
武田 真

人的資本は企業が所有するものではなく、従業員一人ひとりに帰属する唯一無二の価値であり、企業の活動の中でその力を最大限に引き出し、より一層の活躍を促すことが、経営の重要な責任であると認識しています。私たちは、人的資本への戦略的投資を通じて、中長期的な企業価値の向上を図ります。

従業員の専門性・スキル・経験に加え、多様な人材が相互に作用することで「組織としての力」が強化され、持続的な収益成長と資本効率の向上を支える基盤になると考えています。

長期経営計画 Evolution2035では、人的資本経営を成長基盤戦略の中核に位置づけ、あるべき人材ポートフォリオを目指して、採用・育成・配置・活躍推進を統合的にマネジメントしていきます。さらに、人的資本KPIにより定量的に管理することで、施策の成果を可視化し、収益性・資本効率への効果を検証しながら取り組みを進めます。

具体的には、①人材の確保と最適配置、②育成・キャリアの強化、③制度・処遇の高度化、④組織風土の醸成――この4つのテーマに重点的に取り組み、なかでも今後必要になる人材として、デジタル人材・グローバル人材・高度専門人材の強化と戦略的な配置を前に進め、成長事業へのリソースシフトを加速します。

また、人事考課では、成果創出に対するインセンティブをこれまでよりも明確にします。あわせて、経営陣および各組織の責任を分かりやすく可視化するとともに、多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮できる環境整備を着実に進めます。これらの取り組みを通じた、エンゲージメントの向上によってEvolution2035の目標達成につなげてまいります。

今後は、人的資本に関する開示の透明性をさらに高め、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を深化させながらチャレンジスピリットを体現する従業員を一人でも多く増やし、「ワクワク感を持って働けるプラチナ企業」の実現を目指します。

Evolution2035の実現に向けた人材戦略の全体像
――全社一体で推進する成長基盤戦略――

目指す姿	社会課題解決に資する研究開発	挑戦し続ける集団	ワクワク感を持って働ける企業文化

必要な経営成果・事業成果

売上成長 / 事業変革 / グローバル展開 / 生産性向上

人材の力を最大限に引き出す基盤づくりが不可欠であることから、人的資本経営を成長基盤戦略の中核に

現状のギャップ

DX・グローバル・高度専門職など成長を担う人材不足	各工場における要員不足・高齢化・高卒採用難	中核マネジメント層・次世代の管理職候補者の育成の遅れ

人的資本経営における重点課題

KPIを活用し進捗をレビュー

1. **成長に必要な人材の確保と配置**
   事業成長に必要な人材の量・質・配置に不足があり、年齢構成、専門性、多様性にも偏り
2. **育成・キャリアの強化**
   能力開発が十分でなく、成長実感や挑戦意欲の向上につながりにくい
3. **制度・処遇の高度化**
   評価と処遇の連動が十分でなく、評価基準の透明性に課題
4. **組織風土の醸成**
   部門間連携が十分でなく、挑戦よりもリスク回避が優先される傾向

価値創造の礎となる人材戦略

重点課題ごとの主な取り組み

	1 成長に必要な人材の確保と最適配置	2 育成・キャリアの強化	3 制度・処遇の高度化	4 組織風土の醸成
課題認識	事業成長に必要な人材の量・質・配置に不足があり、年齢構成、専門性、多様性にも偏りが生じている	能力開発が十分でなく、成長実感や挑戦意欲の向上につながりにくい状況	評価と処遇の連動が十分でなく、評価基準の透明性に課題	部門間連携が十分でなく、挑戦よりもリスク回避が優先される傾向
主な施策	● 重点人材の定義および可視化 ● 事業別の人材需給ギャップの把握 ● 重要ポストにおける後継者計画の整備 ● タレントマネジメントの高度化 ● DX・省人化を前提とした要員構成の再設計 ● キャリア採用・専門職採用の強化	● 重点人材別の育成体系の整備 ● デジタル・グローバル人材育成およびリスキリング ● 次世代管理職の計画的選抜 ● 戦略人材の配置・ローテーションの強化 ● キャリア面談を通じた成長支援の高度化	● 専門人材の処遇および活躍機会の拡充 ● 役割・専門性に基づく人事制度への転換 ● 管理職登用制度の見直し ● 評価運用の標準化・高度化	● 多様な人材の活躍を促進する制度・施策の推進 ● タウンホールミーティングや1on1の拡充による対話の活性化 ● ミドルマネジメントの強化 ● 360度評価の導入 ● ハラスメント防止施策の再設計
期待される経営インパクト	■ 成長事業の推進を加速 ■ 現場のボトルネック解消 ■ 売上成長と生産性向上の両立	■ 必要人材の計画的な育成 ■ 管理職の人材プール強化 ■ 従業員の成長実感と挑戦意欲の向上	■ 優秀人材の確保・定着 ■ 成果と挑戦が適切に評価される風土の醸成 ■ 生産性向上に向けたインセンティブの強化	■ 部門横断的連携の促進 ■ 挑戦行動の促進 ■ エンゲージメント向上 ■ 離職率の低減

人的資本関連の指標と目標
(Evolution2035期間)

人的資本経営の実践に向けて、マテリアリティと連動する14のKPIを設定しました。外部環境の変化に柔軟に対応できるよう固定的なものとせず、必要に応じて見直しを行います。拡充したい人材としては、将来の経営を担う後継者候補、デジタル変革を牽引するデジタル人材等について具体的な目標を定めました。また、ダイバーシティ推進の観点からは女性活躍に着目し、女性の取締役・管理職比率をKPIに加えています。

人材育成

指標	対象範囲	2028年度目標	2035年度目標
次世代経営人材数	単体	120名	130名
デジタル人材数		240名(10%)	480名(20%)
財務戦略企画人材数		59名	64名
グローバル人材数		360名(15%)	480名(20%)
一人当たり教育投資額		10万円	20万円
次世代管理職候補者の研修受講率		100%	100%

本ページの内容は、サステナビリティサイトの抜粋です。
人的資本関連のマテリアリティにおける「指標と目標」の完全な内容はリンク先をご覧ください。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/management/materiality/

労働慣行

指標	対象範囲	2028年度目標	2035年度目標
労働基準法違反件数	連結	0件	0件
所定外労働時間		10時間以下	10時間以下
所定外労働時間45時間/月超過件数		0件	0件
相談窓口浸透率		100%	100%

多様性

指標	対象範囲	2028年度目標	2035年度目標
女性取締役比率	単体	20%以上	30%以上
女性管理職比率		10%以上	30%以上
障がい者雇用率		2.7%以上	3%以上
海外(外国籍)人材数		68名	107名

価値創造の礎となる人材戦略

人材育成に関わる取り組み

人材育成の取組み

職種別・階層別に加え、個々の従業員の役割や成長段階に応じた多様な研修プログラムを整備しています。これらの体系的な教育・研修を通じて、専門性の向上とともに、次世代を担う人材の育成を推進しています。

人材育成（研修体系）
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/social/development/#h-04

社会課題解決・価値創造チャレンジプログラム※

本プログラムは、長期経営計画「Evolution2035」の実現に向け、社会課題の解決のため、失敗を恐れず果敢に挑む人材を育成し、現場から新たな価値を生み出すことを目的としています。参加者が普段感じている違和感や不便さといった“社会課題”を見える化・具体化し、解決に向けて挑戦することを後押しします。

社内公募による自薦制を採用し、参加者同士のディスカッションのほか、フィールドリサーチによる仮説検証なども実施し、約6か月間で仲間とともに解決策を形にしていきます。最終的には役員を含む関係者に構想を発表し一区切りとなりますが、研修後も参加者主導の取り組みを続けていきます。

※ 旧名称 価値創造リーダーシッププログラム

Interview プログラムに参加して ～仲間と運営する「働き方を考える会」～

ライフサイエンス事業領域 医薬事業部 医薬研究所 非臨床評価チーム
林 仁美

参加のきっかけ

私は非臨床安全性評価を中心に医薬品開発の業務に携わっています。第一子の育休後、「仕事も子育てもどちらも十分にできていないのではないか」、「みんなが当たり前にできていることが、なぜ自分にはできないのだろう」と悩む時期がありました。現在は子育てをしながら楽しく働けるようになりましたが、その経験から、いつか女性の働き方に関することに取り組みたいという想いを持っていました。そんな中、担当していた仕事に一区切りがつき、仕事にもやりがいを感じながら少し余裕が生まれたタイミングで、このプログラムの募集を知り応募しました。

参加にあたっては、自身の経験から、「女性のキャリア支援や働きやすさの向上について考えたい」という思いが漠然とありましたが、具体的なテーマはまだ定まっていませんでした。そこでまずは、自分が向き合い続けるテーマを探すところから活動を始めました。

明確になった自分のやりたいこと

活動を進める中で、社内で女性活躍に関する取り組みを進めている先輩や外部の有識者に話を聞き、また課題意識を持つ社内女性社員との議論をするなど、多角的なリサーチを行いました。

その結果、医薬研究所では女性管理職を希望する声が少ないという課題が見えてきました。ライフイベントの両立に悩む方は多く、遅くまで勤務する管理職の姿を見て「自分には無理だ」と感じることも一つの要因になっていると考えました。またキャリアの停滞感を抱えている方も多く、「キャリアについて気軽に話せる場がない」という声もあり、働き方について考える場を求めている人が多くいることが分かりました。

このような気づきを受けて、「女性が自身のキャリア設計を能動的に考えられる環境を社内に作りたい」という自分自身の目標が明確になっていきました。プログラムの最終プレゼンテーションでは、「女性が身近なロールモデルを知る機会」や、「仲間と一緒に将来を考える場」を社内に創出する構想を発表し、プログラム終了後もこの目標達成に向けて活動を続けることになりました。

「働き方を考える会」事務局メンバー（ライフサイエンス事業領域 医薬事業部に所属）
左から 医薬研究所 **中村 恵理**（非臨床評価チーム）、メディカル開発本部 **三澤 早織**（開発戦略部）、医薬研究所 **飯河 直子**（非臨床評価チーム）、**林 仁美**（非臨床評価チーム）、**高野 万紀**（業務品質管理室）、**合田 里佳**（研究開発管理室）

仲間と運営する「働き方を考える会」

活動のはじめに、既に活動を進めていた先輩社員から、女性管理職の方の経験談を聞く座談会の運営を引き継ぎました。さらに活動の幅を広げるため、運営に協力いただけるメンバーを募ろうと考え、医薬研究所や女性が多い旧医薬開発本部（現メディカル開発本部）にも声をかけたところ、「一緒に考えたい」という思いで集まってくれた仲間が加わり、「働き方を考える会」を発足しました。今の活動を続けられているのは、頼りになる仲間ができ、一人では思いつかない視点やアイデアを持ち寄りながら、活動を共に創り上げてこられたからだと感じています。

次ページに続く ▶

価値創造の礎となる人材戦略

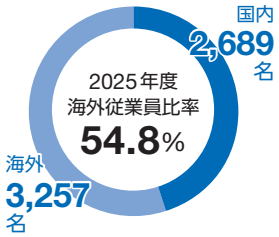
◀ 前ページからの続き

2026年度前半の取り組みとしては、女性管理職を招いた座談会を継続するほか、長期的な視点で、自身のキャリアや働き方を考えるワークショップを開催しました。また、会の中での意見交換だけではなく、医薬研究所や旧医薬開発本部のライン長にも情報を共有しました。2026年度後半には、人事部とのタイアップセミナーや転入者のパネルディスカッションも計画しており、参加者とともに働き方について考える機会づくりを継続的に推進していきます。
今後は、部署の垣根を越えて、活動の範囲を広げることも視野に入れています。まずは2026年度の活動をしっかりとやり切り、より働きやすく、自身のキャリアを具体的にイメージできるように、挑戦できる環境づくりに貢献していきたいと思います。

グローバル人材の活躍推進

日本化薬グループは、世界12の国と地域に拠点を持ち、海外の従業員が国内よりも多いという特徴があります。このような国際的な環境の中で、企業活動を円滑に進めるためには、世界を舞台に活躍できる人材の育成が重要です。若手社員や海外勤務経験者など海外志向の高い人材を対象に、英会話や実務英語の研修を通じて国際業務への対応力を強化しています。また、海外赴任者には、赴任前教育や異文化・商習慣に関する研修などの支援体制を整えています。さらに、OJTや拠点ローテーション、複数拠点での勤務経験を組み合わせた実践的な育成を進めるとともに、新卒採用においてもグローバル人材の確保を検討しています。

今後は、海外グループ会社の現地従業員に対しても、経営方針の理解促進やキャリア志向の調査を通じて育成を支援していく予定です。



心理的安全性の高い職場環境の醸成

多様な価値観を尊重し、従業員が安心して働き、力を発揮できる職場づくりを目指しています。経営層からの一方的な発信だけでなく、現場の声にも耳を傾ける「双方向の対話」を大切にし、健全な議論ができる職場環境を整えたいと考えています。

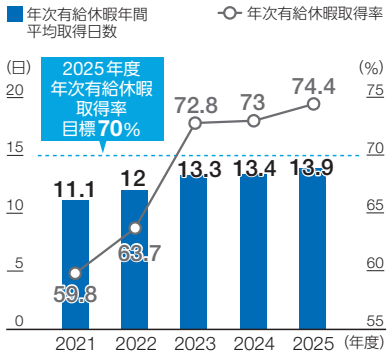
また、ハラスメントを根絶するための取り組みを強化し、無意識の偏見に気づく「アンコンシャスバイアス研修」や、互いを尊重する姿勢を学ぶ「リスペクト研修」などを実施しています。こうした取り組みを通じて、心理的に安心して意見を言える職場づくりを進め、より良い組織風土の実現を目指しています。

働きやすさと働きがいの向上

在宅勤務や時差勤務などの制度を活用し、働く時間や場所の選択肢を広げています。従業員一人ひとりのライフスタイルに合わせて柔軟に働ける環境を整えることで、仕事と生活のバランス（ワーク・ライフ・バランス）の充実を図っています。その指標として「有給休暇の取得率」を設定し、5日以上の休暇を計画的に取得する仕組みを導入することで、取得しやすい職場環境づくりを進め、取得率70%以上の目標を達成しています。

また、2023年度からは「従業員エンゲージメントサーベイ（意識調査）」を開始。全社および職場ごとの強みや課題を見える化し、それぞれに応じた改善活動を通じて、働きがいの向上に取り組んでいます。

▌有給休暇の取得率

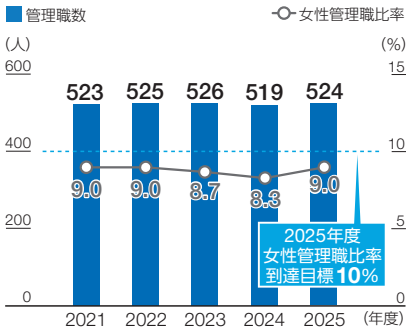


ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

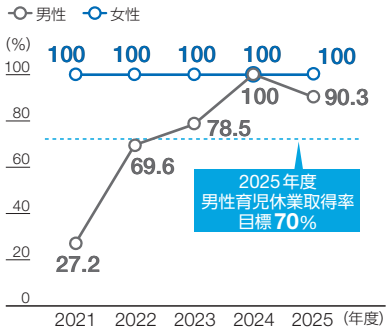
性別・年齢・国籍・障がい・文化・価値観などの違いを尊重し、誰もが活き活きと働ける職場づくりを進めています。また、育児や介護など、さまざまなライフステージにある従業員が、それぞれの能力を発揮できる環境づくりにも取り組んでいます。

意思決定の場に多様な視点を取り入れるため、異なる背景を持つ人材の活用も推進しています。ダイバーシティ推進の指標として、「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「障がい者雇用率」を設定し、誰もが働きやすい職場環境の整備を進めています。

▌女性管理職比率



▌育児休業取得率



価値創造の礎となる人材戦略

Interview 育児休業制度を利用して

当社ではここ数年、男性の育児休業取得が着実に広がっています。私も2025年の夏、第一子の誕生に合わせて約1か月の育児休業を取得しました。取得できる環境が整っていることは知っていましたが、実際に自分が利用するのは初めてでした。人事担当者から手続きについて丁寧に案内してもらえたおかげで、大きな不安を感じることもなく、想像以上にスムーズに準備を進められました。

私が所属するチームは7名で、全社でのデジタルツール利活用を推進しています。自分が不在の間に業務が滞らないか、正直なところ少し心配していました。しかし、上司に相談したところ「家族との時間を大切にしてほしい」と快く受け入れてもらえました。業務の引き継ぎや不在期間中のフォロー体制についても一緒に考えてもらえたことで、安心して育児休業に入ることができました。

休業期間を無事に乗り越えられた背景には、チームで取り組んでいた「ペア制」がありました。専門性の高い業務が特定の人に集中しないよう、それぞれの業務を必ず2名以上が深く理解しておく仕組みです。これにより、私が不在の間も業務は滞りなく進みました。育児休業を取りやすいマネジメントを実践してくださった上司には、心から感謝しています。

私にとって育児休業は、子どもとの最初の時間をしっかり確保できた、大切な「スタート地点」になりました。復職後は、時差勤務と在宅勤務を組み合わせながら、共働きの妻と育児を分担しています。今後も会社の制度を活用しながら、育児と仕事を両立していきたいです。

会社の制度が整い、育児休業の取得者も増えています。今後は、取得者を支える側への配慮やフォロー体制もあわせて充実していけば、誰もがより安心して制度を利用できる文化が根付くのではないかと感じています。

情報システム部
デジタル推進担当
コミュニケーション推進チーム
上薗 知宜

人材関連KPIの目標と実績
（前中期経営計画*KAYAKU Vision 2025*サステナビリティアクションプラン）

人的資本に関連して、定量的にモニタリングするKPIを設定しています。年度ごとに目標を更新し各種施策の強化によって達成を目指しています。

サステナビリティ重要課題（抜粋）	指標	2025年度目標	2025年度実績
職場の労働安全衛生	有給休暇取得率	70%以上	74.4%
	エンゲージメントスコア	50以上	49.7
雇用の維持・拡大と人材育成、人権尊重	女性管理職比率	10%以上	9.0%
	男性育児休業取得率	70%以上（従来の目標50%達成につき2026年度目標として新たに設定）	90.3%
	障がい者雇用率	2.5%	2.33%

2022年度より有価証券報告書にて男女間の賃金の差異を公表しています。当社の人事賃金制度はポジションクラス制度のため、男女間賃金格差は生じない仕組みになっています。一方で、現実に生じている要因として、女性の管理職数が男性に比べて少ないことがあり、その背景には、過去の採用における職種別構成や、ライフイベント等を含むキャリア形成過程の違いなどが影響しています。今後、このような構造的な賃金差異を解消する各種施策を進めてまいります。

▌労働者の男女の賃金の差異※

全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
71.8%	82.1%	74.0%

※「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出

第3回従業員エンゲージメント調査の結果

2025年度は当社として3回目の従業員エンゲージメントサーベイを2,233名の従業員（正社員、準社員、パート社員、シニアパートナー含む）を対象に実施しました。エンゲージメントスコアは49.7となり、昨年度より1.3ポイント改善しました。各職場の組織状況を分析し、課題に応じたアクションプランを策定・実行したことが改善につながったものと認識しています。

指標	2024年度実績	2025年度実績
回答率	83.9%	86.2%
スコア	48.4	49.7

全社視点で見ると、「目的や背景を正しく伝えないと、経営の考えが末端まで伝わりにくい状態」と分析され、エンゲージメントを高めるには、「戦略目標への納得感」を高める活動が効果的と示唆されました。調査結果をふまえた対話と改善活動を継続し、一人ひとりがやりがいを持ち、働きやすい職場風土の醸成に努めます。

Chapter 05

重要課題への取り組み

CONTENTS

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

持続可能な未来に向けた環境対応

環境マネジメント

方針・基本的な考え方

日本化薬グループは、地球環境保全への貢献を重要な経営課題の1つと位置づけ、長期経営計画Evolution2035におけるサステナビリティ戦略の中核として環境経営を推進しています。その基本的な考え方として、レスポンシブル・ケアの理念に基づき、事業活動のあらゆる段階において環境への影響を適切に認識・評価し、継続的な改善に努めます。

また、国内外の環境関連法令や規則ならびに合意した協定等を遵守し、製品開発や製造工程、事業活動に伴う環境リスクの低減と汚染の未然防止に取り組みます。さらに、気候変動への対応、省エネルギー・省資源の推進、廃棄物の削減などを通じて環境負荷の最小化を図り、持続可能な社会の実現に貢献することを基本方針としています。

環境・健康・安全と品質に関する宣言
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/management/rc/#h-02

日本化薬グループ　レスポンシブル・ケア2026年度目標（抜粋）

目標

1 労働安全衛生　重大事故・災害：ゼロ　重大環境事故・災害：ゼロ　重大交通事故：ゼロ

2 Evolution2035 マテリアリティ KPI の達成による環境負荷の低減

指標	対象範囲	2026年度目標	2028年度目標	2035年度目標
GHG排出量（Scope1+2）※2019年度比	連結	98,091t-CO_2以下（削減率：25%以上）	36%削減	64%削減
VOC排出量 ※2024年度比	連結	排出原単位0.016以下	原単位1%削減	原単位3%削減
COD排出量 ※2024年度比	連結	排出原単位0.022以下	—※1	—※1
廃棄物発生量 ※2024年度比	連結	排出原単位1.769以下	原単位1%削減	原単位3%削減
リサイクル率	国内	80%以上 注）サーマル回収を含む	82%以上	85%以上
プラスチック廃棄のリサイクル率	国内	80%以上	—※2	—※2
ゼロエミッション率	国内	1%以下	0.8%以下	0.6%以下

※1 目標化について検討中
※2 Evolution2035 Phase2以降に設定、Phase1期間はリサイクル率を管理する。

重点取組課題

1 「事故災害ゼロ」へ向けた取り組みの推進、防災の強化
2 職場の労働安全衛生環境の改善
3 環境目標達成に向けた活動推進

レスポンシブル・ケア目標（全文）
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/management/rc/#h-02-02

環境マネジメントの認証取得状況

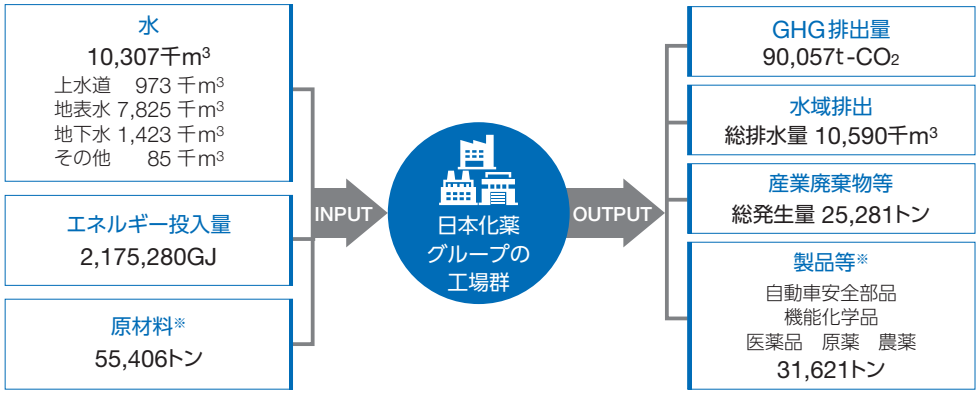
日本化薬グループでは、各製造拠点において環境管理の国際規格であるISO14001の認証を取得し、環境に配慮した製品の開発・製造を行い、サービスを提供しています。

現在、国内7工場と海外グループ会社7社で認証を取得しており、今後も海外を含めて取得範囲の拡大を目指していきます。

ISO14001 認証の取得状況
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/other/data/#h-01-08-01

事業活動におけるマテリアルフロー

2025年度の事業活動におけるマテリアルフローは以下の通りです。



※ 日本化薬単体（注意書きのないものは国内外連結値）

環境マネジメント
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/environment/management/

持続可能な未来に向けた環境対応

気候変動対応

方針・基本的な考え方

日本化薬グループは、パリ協定に基づく政府のグリーン成長戦略に賛同し、2020年に策定した2℃水準の「2030年度中期環境目標」を1.5℃水準に改定し、その先を見据えた2050年度カーボンニュートラルの達成を最終目標としました。また、2022年よりTCFDの提言に賛同した環境情報開示を開始しました。

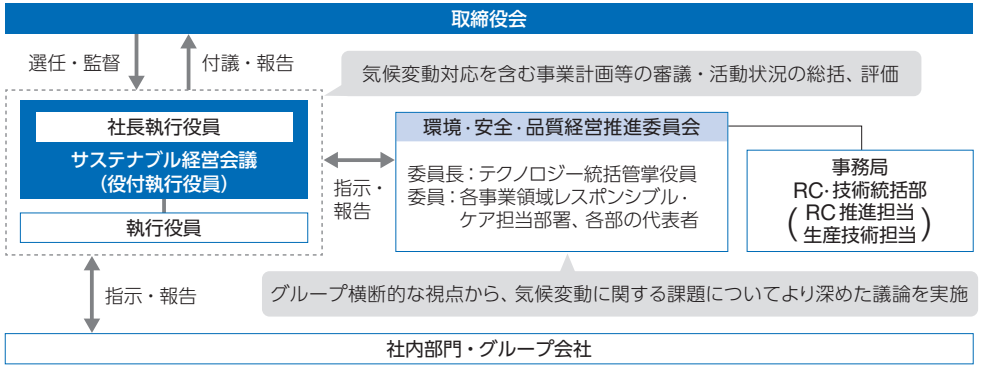
徹底した省エネや生産プロセスの最適化に加え、CO_2排出の少ない電源の導入や再生可能エネルギー由来の電力への切り替えにより、大幅な温室効果ガス排出量の削減を図ります。また、環境貢献製品の提供やサプライヤーエンゲージメントを通じてバリューチェーン全体での脱炭素化を目指していきます。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

日本化薬グループは、「取締役会」、「サステナブル経営会議」（議長：代表取締役社長）、「環境・安全・品質経営推進委員会」（委員長：テクノロジー統括管掌）の連携によって、グループ横断的な視点から気候変動対応に取り組んでいます。



戦略 ～気候関連のリスクと機会～

気候関連のリスク

気候関連の事業リスクについては、1.5℃シナリオと4℃シナリオの2つのシナリオに関して、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）による代表的濃度経路※1に関する将来シナリオ（RCP2.6、8.5シナリオ）、ならびにIEA（国際エネルギー機関）によるSDS（持続可能な開発シナリオ）およびSTEPS（公表政策シナリオ）に基づき特定しました。

※1 温室効果ガスがどの程度増減するかを予想する道すじ

1.5℃シナリオにおける脱炭素経済への移行リスク

カテゴリ	主なリスク	リスク出現時期※2	財務影響※3	主な対策
政策および法規制	排出規制強化の影響による操業コスト増大	短期～長期	中	• 各拠点への太陽光発電、高効率コジェネ発電などの分散化電源の導入 • MFCAの活用によるマテリアルロスの削減や徹底した省エネ活動
	電力およびLNG（液化天然ガス）等の価格上昇	短期～長期	中	
	排出規制強化の影響による原料価格上昇	短期～長期	大	• エンゲージメントを通じたサプライヤーの排出削減推進
市場・評判	環境情報開示およびLCA（ライフサイクルアセスメント）算定等のコスト増加	中期～長期	小	• 各拠点からの排出量集計方法の合理化やLCA算定のシステム化

4℃シナリオにおける物理的影響リスク

カテゴリ	主なリスク	リスク出現時期※2	財務影響※3	主な対策
急性的・慢性的な物理的影響リスク	台風、大雨、高潮等による洪水被害によるコスト増加	短期～長期	中	• 洪水シミュレーションの結果に基づき、財務影響の定量化と洪水対策の具体化
	水不足による操業への影響	中期～長期	小	• 生産に使用する水の節水対策の強化や、水のリユース、リサイクルの検討
	気温上昇による労働生産性の低下	中期～長期	小	• 空調の強化などによる労働環境改善や、高温工程の自動化の推進

※2 リスク出現時期

	期間	採用した理由
短期	2026年度～2028年度の3年間	中期経営計画 Evolution2035 Phase1の期間
中期	2035年度まで	長期経営計画 Evolution2035最終年度に合わせる
長期	2050年度まで	国の決定する貢献目標年に合わせる

※3 財務影響：大（20億円以上）、中（5～20億円）、小（0～5億円）

持続可能な未来に向けた環境対応

1.5℃シナリオにおける脱炭素経済への各事業分野の機会

気候変動に関わる移行リスク・物理的影響リスクへの対策を進めながら、環境関連製品等の将来の社会課題を解決する新事業・新製品の創出によって持続的な成長を目指していきます。

※ 財務影響：大（20億円以上）、中（5～20億円）、小（0～5億円）

事業分野			事業環境	機会	機会創出時期	財務影響※
モビリティ&イメージング事業領域	セイフティシステムズ	各国・地域での温室効果ガス排出規制強化	● 排出が相対的に少ない移動・輸送手段の需要がグローバルで拡大 ● 内燃機関自動車の販売が地域により大きく制限	● EV・自動運転化に伴い自動車安全部品の小型・軽量・形態の多様化が進行	短期～長期	大
	ポラテクノ			● EV・自動運転化に伴いセンサーやヘッドアップディスプレイ等の安全表示装置用部材が伸張 ● 表示装置の低消費電力化に寄与する偏光板が伸張	短期～長期	中
	エアロ			● ドローンなどの無人航空機向け安全装置が拡大	短期～長期	大
ファインケミカルズ事業領域	機能性材料		● スマートシティ化などの社会変化が進行 ● エレクトロニクス製品のさらなる省エネルギー化の要求が高まる ● 普及拡大する再生可能エネルギー向けに、大きな出力変動に対応する蓄電池の需要の拡大 ● 排出が相対的に少ない移動・輸送手段の需要がグローバルで拡大	● スマートシティ化やDXにより半導体関連製品が拡大 ● 表示装置の低消費電力に寄与する機能性材料も拡大 ● 原材料のバイオマス原料への移行も進み、低排出素材が拡大 ● モビリティ躯体の軽量化に寄与する樹脂素材が拡大	短期～長期	大
	色素材料			● 低炭素印刷を可能にするデジタルオンデマンド印刷向けインクが拡大 ● 太陽光入射を制御する調光ガラス・フィルム向け色素が伸張	短期～長期	大
	触媒			● 水素などグリーンエネルギー生産のための触媒が伸張 ● バイオマス由来原料の利用を促進するための触媒が伸張	中期～長期	大
ライフサイエンス事業領域	医薬		● 直接的な影響は限定的	● 包装形態の見直しによる温室効果ガス排出の削減	短期～中期	小
	アグロ			● 2℃シナリオにおいても一定の気温上昇が見込まれ、農業生産性の維持向上に寄与するバイオスティミュラントが普及拡大 ● 新たに問題化する害虫へ既存農薬の適用が拡大	中期～長期	小

産業用ドローン向け緊急パラシュート「PARASAFE®」

バイオマス原料エポキシ樹脂の開発

包材素材や包装形態の見直しによるGHG削減

持続可能な未来に向けた環境対応

リスク管理

「気候変動への対応」をサステナビリティ重要課題の一つとして位置付けています。

「取締役会」「サステナブル経営会議」「環境・安全・品質経営推進委員会」で構成されるガバナンス体制のもと、RC・技術統括部が中心となって、気候変動リスクの特定・評価を行うとともに、省エネや環境投資を積極的に推進するなど、具体的な計画を実行しています。

日本化薬グループのマテリアリティ　【Evolution2035】気候変動への対応

環境・社会へ与えるインパクト

GHG排出により気候変動が進行した場合、環境破壊や健康被害などの深刻な影響を人々に及ぼす可能性があります。一方で、再生可能エネルギーの導入や設備改善により、GHG排出量を削減することで、環境負荷の低減や気候変動が人々の暮らしに及ぼす悪影響の緩和に貢献することが可能です。

リスクと機会

リスク	● GHG排出規制の強化により、対応投資や炭素コストの負担増加、原材料価格の上昇を通じて、費用が増加するリスクがあります。 ● 自然災害の激甚化により、対応コストの増加やバリューチェーンの寸断が生じ、原材料の調達困難や販売先の操業停止が発生することで、売上減少につながるリスクがあります。
機会	脱炭素に資する製品への需要拡大に対応することで、売上増加の機会が見込まれます。

リスクの低減と機会の拡大に向けての取り組み

- 省エネルギー活動と地球温暖化対策を推進し、2030年度環境目標の達成を目指します。
- 2050年度カーボンニュートラルの実現に向け、技術面・事業面・投資面の課題を体系的に整理し、対応戦略を明確化します。

指標と目標

指標	2028年度目標	2035年度目標	対象範囲
GHG排出量（Scope1+2）※2019年度比	36%削減	64%削減	連結

担当役員　テクノロジー統括管掌

関連するSDGs　7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに　13 気候変動に具体的な対策を

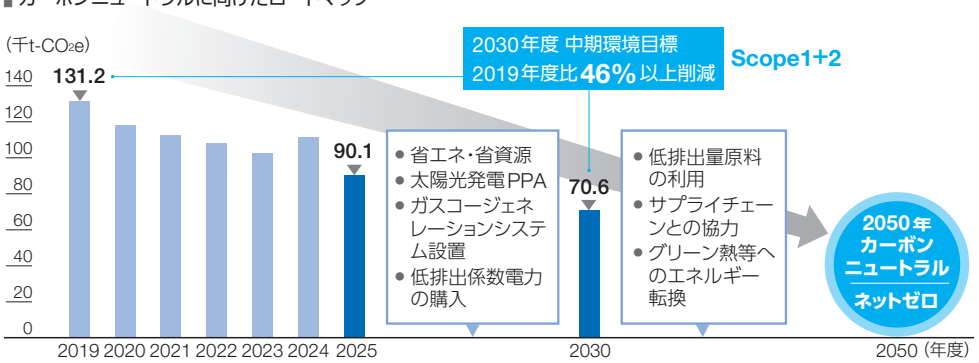
指標と目標

全社的な温室効果ガス排出量（Scope1+2）について、2028年度には2019年度比で36%以上削減し、2030年度には46%以上、2035年度には64%以上削減することを中長期的な目標にしています。

最終的な目標である、2050年のカーボンニュートラル達成に向けては、サプライチェーン全体で排出量（Scope3）の削減にも取り組むとともに、水素・アンモニアなど代替燃料の活用に関する技術動向の調査や、再生可能エネルギーをはじめとするグリーンエネルギーへの転換に向けた技術導入を進めています。

2025年度のGHG排出量は、多拠点一括エネルギーサービスの導入や、太陽光発電の拡充などの取組みによって、2024年度に比べて全体の生産量が増加したにもかかわらず、抑制することができました。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ



本ページの内容は、サステナビリティサイトの抜粋です。完全な内容はリンク先をご覧ください。

気候変動
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/environment/climate/

TOPICS

サプライチェーン全体でのCO_2排出量データ

地球温暖化を防ぎカーボンニュートラルを達成するためには、化石燃料を利用する化学企業同士が協力して行動し、大幅に温室効果ガスを削減していかなければなりません。当社グループは、企業活動で排出する温室効果ガスの総量を把握し、サプライチェーン全体での削減計画立案に役立てるため、サプライチェーンにおけるCO_2排出量（グループ連結：Scope3）を算定しています。

今後、当社グループだけではなく、サプライチェーン全体を見据えた目標設定に向けて、社内外の協議を深めていきます。

持続可能な未来に向けた環境対応

Scope1：事業者自ら所有または管理する排出源から発生する温室効果ガスの直接排出（燃料の使用、製造プロセスからの排出など）
Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出（購入した電力の使用など）
Scope3：Scope2以外の間接排出（原材料の調達、従業員の通勤、出張、廃棄物の処理委託、製品の使用、廃棄など）
※ 2021年度以降、独立第三者機関として株式会社サステナビリティ会計事務所による保証を受けています。

集計の工夫・排出量削減のための取り組み

- より適切な排出原単位を使用するなど算定精度の向上を実現、集計作業の一部を自動化（2021年度～）
- 集計結果の独立第三者による保証を実施（2021年度～）
- カテゴリ5「事業から出る廃棄物」の集計精度を向上（2022年度～）
- 排出係数が低い電力への切り替え、中国等海外拠点における非化石証書の活用を推進（2023年度～）
- 高崎工場にガスコージェネレーションシステムを導入、発電電力を他拠点も含めて活用（2024年度～）

独立第三者の保証報告書
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/pdf/library/warranty-report/warranty_report_2025.pdf

温室効果ガス発生量の推移（Scope3）

カテゴリ		排出量（千トン－CO_2／年）				
		2021	2022	2023	2024	2025
1	購入した製品・サービス	294.5	275.0	241.8	259.6	228.1
2	資本財	26.8	29.6	33.4	55.9	45.8
3	Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	22.3	21.0	20.5	22.7	23.9
4	輸送、配送（上流）	22.3	19.7	16.6	18.0	16.7
5	事業から出る廃棄物	31.8	16.2	10.8	14.7	14.2
6	出張	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
7	雇用者の通勤	2.4	2.4	2.4	2.5	2.6
8	リース資産（上流）	Scope1、2に含むため算定せず				
9	輸送、配送（下流）	1.6	1.5	1.2	1.4	1.2
10/11	販売した製品の加工／使用	-	-	-	-	-
12	販売した製品の廃棄	26.4	23.0	17.6	17.3	17.6
13	リース資産（下流）	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
14/15	フランチャイズ／投資	-	-	-	-	-
Scope3合計		429.3	389.6	345.0	393.3	351.3
Scope1		37.8	35.6	30.2	32.5	29.4
Scope2		74.8	72.7	72.5	78.6	60.7
Scope1+2+3合計		541.9	497.9	447.7	504.4	441.4

算定方法：CO_2排出量は、原則として、環境省・経済産業省による「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」および国立研究開発法人産業技術総合研究所 安全科学研究部門IDEAラボに記載の排出係数を用いて計算

多拠点一括エネルギーネットワークサービスの導入

2025年4月、日本化薬グループ国内12拠点で医薬・化学業界向け初となる「多拠点一括エネルギーネットワークサービス」の稼働を開始しました。高崎工場に新たに大型のガスコージェネレーションシステムを設置し、発電した電力と熱を供給するとともに、余剰電力を日本化薬グループの国内12拠点に融通します。

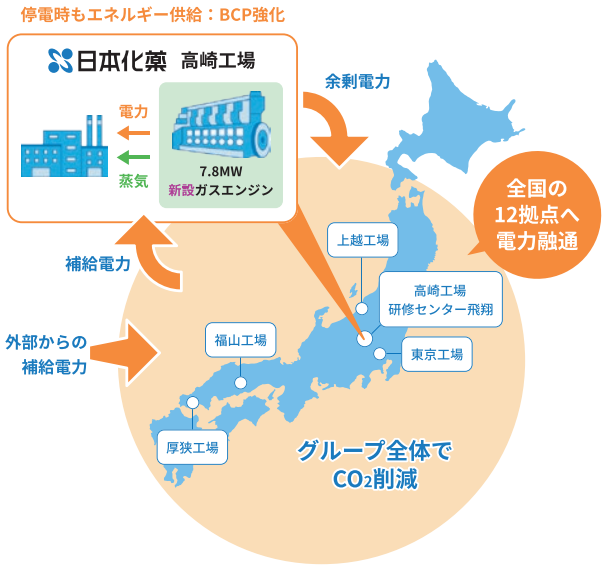
今回新設された大型のガスコージェネレーションシステムは、約17,000世帯相当※1の発電能力を有し、日本化薬グループの12拠点へ電力融通することでCO_2排出量の大幅な削減を実現します。また、ガスコージェネレーションシステムのBOS（ブラックアウトスタート）※2機能により、電力系統の停電時にも高崎工場の電力と熱の供給を継続することができ、レジリエンス強化にも貢献します。

本取り組みにより、供給対象となる拠点のCO_2排出量を約45%（2023年度比）※3、高崎工場のエネルギー使用量を約18%（2021年度比）削減できる見込みです。都市ガスなどを利用して発電するガスコージェネレーションシステムは、発電と同時に発生する熱を有効利用することでエネルギーを無駄なく利用できます。高崎工場では、製品製造時に熱を多く使用するため、発電施設を工場内に持つことで発生する熱を無駄なく活用でき、より高いエネルギー効率の実現やカーボンニュートラルに向けたトランジションに大きく貢献することができます。

日本化薬グループは、今後もCO_2削減を進めるとともに、脱炭素社会実現に貢献する製品を提供することで、バリューチェーン全体での脱炭素化を目指してまいります。

※1 一般家庭の世帯当たり年間電気消費量3,950kWh（令和4年度環境省データ）にもとづき算出。
環境省データ：
https://www.env.go.jp/earth/ondanka/kateico2tokei/energy/detail/01/
※2 ブラックアウト（系統停電）の状態から、外部電源を受電することなく、停電解消のための発電を行うこと
※3 高崎工場の電力・ガスおよび融通先工場の電力を対象とし、電力の排出係数は2023年度の調整後排出係数とする。また、系統電源の低CO_2メニューやクレジットによる削減を含む。

設置したガスコージェネレーションシステム外観



持続可能な未来に向けた環境対応

自然資本・生物多様性

方針・基本的な考え方

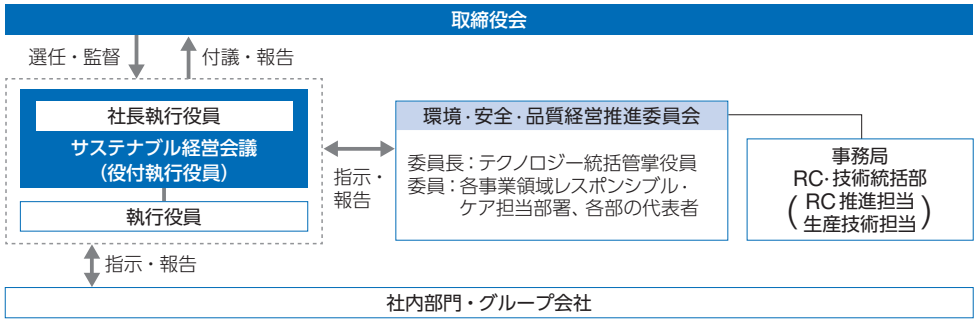
近年、気候変動に加え、自然資本や生物多様性の喪失に伴う生態系サービスの劣化が、企業活動にも深刻な影響をもたらす課題として注目されています。

日本化薬グループは、国際的な潮流に基づく「自然と共生する世界」の実現を目指す考えに賛同し、「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」のフレームワークに基づいて、事業活動の自然資本への依存性と影響をレビューしています。また、生じ得る自然関連リスクおよび事業機会についても継続的に分析・検討しています。

TNFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

気候変動対応と同様に「取締役会」「サステナブル経営会議」「環境・安全・品質経営推進委員会」の連携によって、グループ横断的な視点で自然資本関連の取り組みを推進しています。



戦略

日本化薬グループでは、TNFDフレームワークで推奨されているLEAPアプローチを活用し、自然資本と生物多様性に関するリスクと機会の評価を実施しました。

2024年度には、グループの3事業領域のうち、モビリティ&イメージング事業領域のセイフティシステムズ事業（自動車安全部品）とファインケミカルズ事業領域を対象に分析、2025年度から2026年度にかけてはその他の事業領域についても対象とし、主要事業における分析を完了しました。（立上げ中のエアロ事業を除く）

分析対象は、生産拠点および主要一次サプライヤーの拠点とし、事業プロセス全体でのリスクと機会を特定しました。

Locate 要注意地域の特定

自然との関係は拠点周辺の環境に大きく依存するため、「生物多様性にとって重要な地域」「生態系の十全性が高い地域」「水リスクが高い地域」の3観点で操業拠点周辺の環境を調査しました。

▌直接操業拠点における要注意地域一覧

関連事業	拠点名	生物多様性にとって重要な地域	生態系の十全性が高い地域	物理的な水リスクが高い地域
モビリティ&イメージング事業領域	セイフティ本社工場	指定保護区に所在し生物多様性における重要性は高い	-	-
	化薬(湖州)安全器材有限公司(KSH)	-	-	水ストレスリスクが高い地域に所在している
	無錫宝来光学科技有限公司(WPLC)	-	-	洪水リスクが高い地域に所在している
	カヤク セイフティシステムズ デメキシコ, S.A. de C.V. (KSM)	-	-	水ストレスリスクが高い地域に所在している
	モクステック,Inc.	-	-	
	レイスペック Ltd.	-	-	
ファインケミカルズ事業領域	厚狭工場	-	-	洪水リスクが高い地域に所在している
	東京工場	-	-	
	化薬化工（無錫）有限公司（KCW）	-	-	
	無錫先進化薬化工有限公司（WAC）	-	-	
ライフサイエンス事業領域	高崎工場	指定保護区に所在し生物多様性における重要性は高い	-	-
	日本化薬フードテクノ株式会社		-	-

生物多様性の保全上重要な地域では、法的基準を徹底して遵守することを基本としつつ、周辺の環境や生態系へ配慮したさらなるリスク管理やモニタリングを進めることが重要です。現状、生態系の十全性が高い拠点は確認されませんでした。海外の水ストレスが高い拠点においては、通常の水使用量自体は多くありませんが、有事の備えとしての水資源管理が課題です。洪水リスクが高い地域では、洪水シミュレーション結果に基づき、引き続き今後の対策強化を検討します。

自社のほかサプライヤーについても、各事業の調達量上位20拠点を対象に同様の分析を実施しました。リスクの高い地域に所在するお取引先には監査を通じて改善を促し、サプライチェーン全体での自然環境配慮を推進していきます。

持続可能な未来に向けた環境対応

Evaluate 依存/影響の特定・評価

日本化薬グループの事業活動が自然資本にどのように依存・影響しているかの評価にあたっては、ENCORE※を活用し、バリューチェーン上流と自社の製造各工程の依存・影響をヒートマップで表現しました。

全事業領域で水使用は必須であり、自然環境からの「水供給」に依存していることを再確認しました。

※ ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure)「自然資本金融同盟と国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター（UNEP-WCMC)」などが共同で開発した、経済セクターや産業活動別の自然資本への依存性や影響を可視化するツール。
依存・影響についてそれぞれ、VH：Very High、H：High、M：Medium、L：Low、VL：Very Lowの5段階で評価する。

ENCOREによる依存項目評価結果（直接操業）

活動				依存														
				供給サービス		調節・維持サービス												
バリューチェーン	事業		事業活動	遺伝子材料	水供給	地球全体の気候条件	降雨パターン調節	地域的な気候条件	大気の浄化	土壌と堆積物の保持	固形廃棄物の浄化	水質浄化	水流調節	洪水制御	暴風雨緩和	騒音低減	その他(自然によるろ過)	光害等の知覚的影響の緩和
直接操業	モビリティ&イメージング事業領域	セイフティシステムズ事業	自動車部品製造	-	L	VL	VL	L	VL	M	L	M	M	M	M	VL	L	VL
		ポラテクノ事業	光学・精密分析機器の製造	-	M	VL	VL	L	VL	L	L	M	M	M	M	VL	L	VL
	ファインケミカルズ事業領域	機能性材料事業	化学品製造	-	M	VL	VL	L	VL	M	M	M	M	M	M	VL	L	VL
		色素材料事業																
		触媒事業																
	ライフサイエンス事業領域	医薬事業	医薬品・医療機器製造	H	H	VL	-	L	VL	M	M	VH	H	M	M	VL	L	VL
		アグロ事業	農薬製造	-	H	VL	M	L	VL	M	M	M	H	M	M	VL	L	VL

ENCOREによる影響項目評価結果（直接操業）

活動				影響							
				インプット		アウトプット					
バリューチェーン	事業		事業活動	土地利用面積	水利用	GHG排出	大気汚染物質排出	土壌・水質汚染物質排出	土壌・水質汚染栄養塩排出	固形廃棄物	妨害（騒音、光等）
直接操業	モビリティ&イメージング事業領域	セイフティシステムズ事業	自動車部品製造	L	L	VL	L	M	-	L	M
		ポラテクノ事業	光学・精密分析機器の製造	L	M	M	H	VH	-	M	M
	ファインケミカルズ事業領域	機能性材料事業	化学品製造	L	M	M	M	VH	-	M	VH
		色素材料事業									
		触媒事業									
	ライフサイエンス事業領域	医薬事業	医薬品・医療機器製造	L	M	M	M	VH	M	M	VH
		アグロ事業	農薬製造	L	M	M	M	VH	VH	M	VH

持続可能な未来に向けた環境対応

その他の自然環境に及ぼす影響としては、「GHG排出」や「大気・土壌・水質汚染物質」「固形廃棄物」の排出に加えて、「妨害（騒音、光等）」の影響が一定程度あり、これらの低減に自然環境がもつ「固形廃棄物の浄化」や「水質浄化」機能、自然の緩衝作用に支えられていることが示されました。さらに、生産拠点の周辺地域の自然環境がもつ「土壌と堆積物の保持」「水流調節」「洪水制御」「暴風雨緩和」といった基盤維持機能への依存度も一定程度あることが確認され、自然災害リスクの低減に寄与していることが分かりました。

- モビリティ&イメージング事業領域（セイフティシステムズ事業・ポラテクノ事業）

  ポラテクノ事業について、生産プロセスにおける汚染物質の排出が、自然環境へ与える影響度が高いという傾向が得られました。VOC（揮発性有機化合物）および廃棄物排出の割合が比較的高い傾向にあります。

- ファインケミカルズ事業領域（機能性材料事業・色素材料事業・触媒事業）

  取水量や廃棄物量が多く、自然環境への影響が他事業と比較して大きいことが示されました。地域の豊かな水資源や自然の浄化力に最も深く支えられて、操業が周囲の自然環境に及ぼす影響も最も大きい領域です。

- ライフサイエンス事業領域（医薬事業・アグロ事業）

  水資源への依存度が高く、自然環境からの安定した水供給が不可欠です。その他、製造に起因する排水・廃棄物中の栄養塩類（窒素・リン等）の排出リスクや、医薬事業の研究開発における生物遺伝子情報への依存などが見られます。

これら事業活動におけるインプット・アウトプットは、活動量を適切に把握し排出物質が規制基準値内になるよう、グループ共通の管理体制のもとで対策・モニタリングを継続しています。

原材料の調達から加工に至る上流工程においては、取り扱う資源（「原油・天然ガス」「鉱物」「木材」）ごとに、それぞれ特徴的な依存・影響関係が確認されました。

全体を通じて、最上流である「採掘・伐採段階」においては、安定した気候や豊かな水資源といった自然環境に深く依存しているほか、土地の利用に伴う周囲の生態系や自然環境への影響が大きい傾向がみられます。そこから精製や製造などの「加工段階」へ進むにつれて、プロセスにおける大気や土壌、水質への汚染物質の排出、および騒音や光をはじめとする周囲への環境負荷が高まるという、各資源共通の変化の傾向が示唆されています。

これらの評価結果を踏まえ、資源や加工フェーズごとの特性に応じた適切なアプローチを通じて、さらなる上流工程の実態把握と、必要に応じた働きかけを進めていく必要があると認識しています。今後は、特に自然環境への依存や影響が比較的大きいと考えられる最上流工程や、要注意地域に所在するサプライヤー拠点を中心に、汚染物質や騒音等の管理状況などの実態把握を進めていきます。

ENCOREによる依存項目評価結果（上流）

活動			依存																
			供給サービス		調節・維持サービス														
バリューチェーン	事業活動		生物資源供給	水供給	地球全体の気候条件	降雨パターン調節	地域的な気候条件	大気の浄化	土壌品質管理	土壌と堆積物の保持	固形廃棄物の浄化処理	水質浄化	水流調節	洪水制御	暴風雨緩和	騒音低減	生物的防除	その他（自然によるろ過）	光害等の知覚的影響の緩和
上流	原油/天然ガス資源	原油/天然ガス採掘	-	M	H	-	L	VL	-	L	L	VL	M	H	L	VL	-	M	L
		精製石油製品製造	-	L	VL	-	L	VL	-	M	L	H	M	M	M	VL	-	L	-
		プラスチック製品製造	-	L	VL	VL	L	VL	-	L	L	M	M	M	M	VL	-	L	VL
	鉱物資源	鉄/非鉄金属採掘	VL	H	H	VH	L	VL	-	M	L	VH	H	H	M	VL	-	M	L
		第一次鉄鋼/貴金属/非鉄金属製造	-	H	VL	M	L	M	-	L	L	M	H	M	M	VL	-	-	VL
		その他の金属製品製造業、金属加工サービス活動	-	M	VL	-	L	-	-	L	M	M	M	M	M	VL	-	L	VL
	木材資源	伐採業	VH	M	-	-	-	H	H	VH	M	-	M	M	L	VL	H	-	VL
		紙および紙製品製造業	-	M	VL	M	L	VL	-	L	M	-	M	M	M	VL	VL	L	-

持続可能な未来に向けた環境対応

ENCOREによる影響項目評価結果（上流）

活動			影響												
			インプット						アウトプット						
バリューチェーン	事業活動		土地利用面積	淡水域利用面積	海底利用面積	水利用	生物資源利用	非生物資源利用	GHG排出	大気汚染物質排出	土壌・水質汚染物質排出	土壌・水質汚染栄養塩排出	固形廃棄物	妨害（騒音、光等）	外来種の導入
上流	原油/天然ガス資源	原油/天然ガス採掘	L	VH	VH	M	-	-	H	H	VH	-	M	VH	L
		精製石油製品製造	L	-	-	L	-	-	M	H	VH	-	M	VH	-
		プラスチック製品製造	L	-	-	L	-	-	M	M	VH	-	M	M	-
	鉱物資源	鉄/非鉄金属採掘	M	VH	VH	M	-	H	M	H	VH	-	VH	VH	L
		第一次鉄鋼/貴金属/非鉄金属製造	L	-	-	M	-	-	H	H	VH	M	M	VH	-
		その他の金属製品製造業、金属加工サービス活動	L	-	-	M	-	-	L	L	VH	-	L	M	-
	木材資源	伐採業	VH	M	-	M	VH	-	M	VH	M	-	L	H	M
		紙および紙製品製造業	L	-	-	M	-	-	M	H	M	-	H	M	-

Assess リスク/機会の特定・評価

LocateおよびEvaluateフェーズで分析した要注意地域や依存・影響関係に加え、各拠点の環境データも考慮して、事業活動において特に重要度の高い依存・影響項目となる5分野を特定しました。

1. 水資源（取水）　2. 環境汚染（大気・水・土壌）　3. 資源循環・廃棄物　4. 周辺環境への攪乱（騒音・光等）　5. 自然の物理的調整機能（災害緩和等）

また、重要分野で自然が事業に及ぼすリスク・機会と、事業が自然に及ぼすインパクトの特定・評価を行いました。

自然関連リスク一覧

カテゴリ	関連重要分野	事業活動における主なリスク	自然へのインパクト	リスク出現時期	関連性			主な対策
					モビリティ&イメージング事業領域	ファインケミカルズ事業領域	ライフサイエンス事業領域	
政策および法規制	2. 環境汚染	大気/水質/土壌汚染物質の排出規制強化の影響による対応コスト増加、操業の制限	大気/水質/土壌汚染物質の排出規制強化に伴う地域の環境改善	中期～長期	中	中	中	● 各汚染物質排出状況の測定および開示 ● VOC排出の多い工場では燃焼設備を更新、排出量削減を確認済み ● 排水処理施設設備を更新済み ● 土壌へのPRTR対象物質の排出はなし
		農薬に関する規制強化により使用可能な成分や用途が制限され、製品設計の見直しや代替技術導入に伴うコスト増加		中期～長期	-	-	中	● 販売段階までに残留性および生分解性の影響は分析済みかつ認可を取得 ● 顧客に対して適切な使用方法についての説明
	3. 資源循環・廃棄物	廃棄物排出の規制強化の影響による対応コスト増加	廃棄物削減による有害物質の排出回避	中期～長期	中	中	中	● ゼロエミッション率1%以下という目標設定のもと進捗管理の実施 ● 廃棄物量の多い拠点では売上原単位に対する廃棄量の観測実施

「自然関連リスク一覧」の表は次ページに続く ▶

持続可能な未来に向けた環境対応

◀ 前ページからの表の続き

カテゴリ	関連重要分野	事業活動における主なリスク	自然へのインパクト	リスク出現時期	関連性			主な対策
					モビリティ&イメージング事業領域	ファインケミカルズ事業領域	ライフサイエンス事業領域	
政策および法規制	4. 周辺環境への攪乱	騒音や光害、臭気等に関する規制強化や地域合意の要請により、操業時間や稼働条件が制約され、稼働率の低下や対策コスト増加	周辺環境への攪乱（騒音・光等）の低減	中期～長期	小	中	小	● フローチャートを使用した適切な排気設備の選定 ● VOC関連の排気の加熱処理
市場	1. 水資源 2. 環境汚染 3. 資源循環・廃棄物	環境負荷の低い原料に需要が集中し、原料価格上昇	バイオマス素材の過剰伐採や人為的開墾による既存の生態系喪失	中期～長期	大	大	大	● サステナブル調達の推進を目指した取引先とのエンゲージメント実施
評判/賠償責任	1. 水資源 2. 環境汚染 3. 資源循環・廃棄物 4. 周辺環境への攪乱	原料調達を含めた環境配慮に欠けた操業によるESG評価や評判の悪化に伴い、顧客の取引先選定からの除外、ならびに自治体からの訴訟の発生	環境配慮の重要性の高まりによる環境改善	中期～長期	小	小	中	● 日本国内および諸外国で規制されている化学物質の使用はしていない ● グリーン調達規定に基づく調査を通じて対象化学物質が含まれた原料を調達しないよう対応
急性的な物理リスク	5. 自然の物理的調整機能	台風や大雨等による拠点周辺の河川の氾濫や地滑り被害による操業の停止、修繕費用の発生	河川を含むその周辺地域で形成されていた生態系が崩れ、土地の劣化	短期～長期	小	中	小	● 洪水シミュレーションの結果に基づき、財務影響の定量化と洪水対策の具体化
慢性的な物理リスク	1. 水資源	水不足による操業の制限や停止	河川や地下水の不足により河川等の生態系バランスが崩れ、生物多様性の喪失	中期～長期	中	中	中	● 生産に使用する水の節水対策の強化や、水のリユース、リサイクルの検討 ● 売上あたりの取水量観測を通じた取水効率の把握 ● 水ストレスリスクのある拠点での使用水量削減や貯水タンクシステム導入などの検討

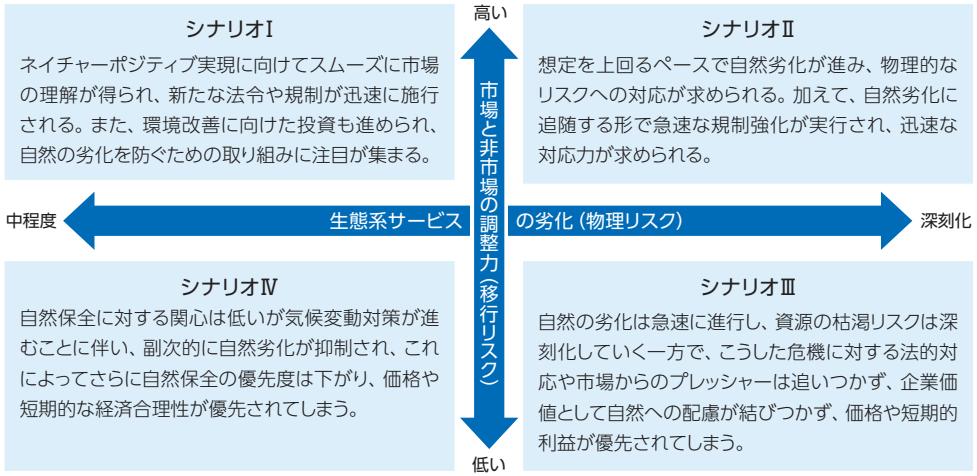
自然関連機会一覧

カテゴリ	関連重要分野	事業活動における主な機会	自然へのインパクト	機会創出時期	関連性			主な対策
					モビリティ&イメージング事業領域	ファインケミカルズ事業領域	ライフサイエンス事業領域	
資源効率	1. 水資源	水資源の利用効率化による生産あたりの費用低減	河川や地下水の水資源が保全され、河川および河川周辺の生態系の保全	短期～長期	小	中	小	● 各工場にて水使用量削減対策を実施 ● 具体的な目標の検討
	3. 資源循環・廃棄物	廃棄物のリサイクルや再利用による費用低減	資源の持続可能な利用と廃棄による有害物質の排出回避	短期～長期	小	小	小	● 使用量の多い溶剤の回収はおおよそ対応済み ● その他の溶剤の回収メリットの調査/検討
製品とサービス/市場	1. 水資源 2. 環境汚染 3. 資源循環・廃棄物	製造段階ならびに製品使用段階/廃棄段階も含めた、ライフサイクル全体での環境負荷低減に貢献する製品の需要拡大	環境負荷低減による環境改善	中期～長期	大	大	中	● 石油由来の有機素材からバイオマス由来の素材への変更検討 ● 軽量化による資源使用量低減ならびに使用段階における環境負荷低減を目指した製品開発
	2. 環境汚染	化学農薬に対する規制強化や生物多様性保全への関心の高まりを背景に、低毒性農薬への需要が拡大し、環境配慮型製品の販売拡大による収益機会の創出	低毒性農薬や代替防除技術の導入により、生態系や水質への影響が低減	中期～長期	-	-	中	● 受粉媒介者への影響が非常に小さい農薬の開発を通じた販売機会拡大
評判	1～5. すべて	事業を通じた自然保全活動によるESG評価や評判向上に伴い、企業価値が向上	環境配慮活動の促進による環境改善	中期～長期	中	中	中	● 環境情報の積極的開示 ● 環境関連目標の検討

持続可能な未来に向けた環境対応

シナリオ分析

特定したリスク・機会は、TNFDが提供するシナリオ分析ガイダンスに基づき、将来起こる可能性のある4つのシナリオとして分析・考察しました。



このシナリオ設定に基づき、各拠点の自然との接点や環境データ、周辺地域や国の動向等を踏まえ、各シナリオにおいて日本化薬グループに求められる戦略は以下のように整理できます。

シナリオⅠに対して

国内外の環境規制に対応した製品開発・事業整備が不可欠です。自然劣化の緩和で物理的リスクは限定的ですが、ステークホルダーからの信頼維持のため環境負荷低減と透明性の高い情報開示が引き続き重要です。

シナリオⅡに対して

事業が最も依存する自然資本は水資源であり、過去の渇水経験を踏まえた対策整備が重要です。自然劣化への監視強化を背景に、水資源の効率的利用と関連情報の適切な開示も求められます。

シナリオⅣに対して

気候変動対策は進むものの自然資本保全は限定的なため、長期的には状況が変化するリスクを内包します。将来の迅速な対応に備え、自然関連情報の集約・開示準備や環境負荷低減に向けた製品開発を進めることが重要です。

シナリオⅢに対して

水資源対策に加え、激甚化する気象災害への備えも不可欠です。災害・水リスク対策による操業安定化やコスト低減を訴求し、物理リスク対策と利益追求の両立が価値創造につながると考えます。

シナリオ分析を踏まえ、優先度の高い自然関連リスク・機会を特定するため、従来から評価基準として用いている「売上収益当たりの取水量（水資源への依存度）」に加え、評価対象を重要5分野（水資源、環境汚染、資源循環、周辺環境の攪乱、物理的調整機能）へと拡大し、「深刻度」と「発生可能性」を考慮して、総合的にリスクが高いと判定された拠点を「マテリアルな地域」として定義しました。

直接操業拠点におけるマテリアルな地域

関連セグメント	拠点名	分野
ファインケミカルズ事業領域	福山工場（色素材料等の国内製造拠点）	水資源
	無錫先進化薬化工（色素材料の中国製造拠点）	

特定されたマテリアルな地域（拠点）については、各分野のリスク特性（水ストレスや汚染物質・騒音等の管理状況）に応じた具体的な目標設定や負荷低減に向けた取り組みを継続していきます。

これまでに水資源のリスクに対して全社的に実施している取り組み

- 使用水量削減に向けた取り組み（福山工場）
- 雨水を活用する設備の導入（カヤク セイフティシステムズ ヨーロッパ）
- 使用水量削減に向けた取り組み（カヤク セイフティシステムズ デ メキシコ）
- 気候変動リスクに関する情報公開プログラムCDPへの調査協力の結果、水セキュリティレポートにおいてA-スコアを取得

今後のTNFD提言に対応する情報開示に向けて

2024年度より開始したTNFDの提言に対応する情報開示について、全事業領域の分析・評価を完了することができました。今後は、評価結果を踏まえた対応の検討・推進を進めてまいります。あわせて、バリューチェーン上流（原材料の調達段階）における採掘先の調査や分析も視野に入れるとともに、将来的にはサプライチェーン全体におけるデュー・ディリジェンス体制の構築を目指していきます。

自然資本・生物多様性
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/environment/biodiversity/

DXで実現する持続的な成長

Evolution2035のDXをけん引するデジタル変革推進準備室

前中期経営計画 ***KAYAKU Vision 2025*** 期間にはDXを重要課題と位置づけ、IT基盤の強化やサイバーセキュリティ・生産DX・研究DXに注力してきました。これまでの全社的なIT基盤強化の取り組みにより、業務効率化のためのクラウド活用や、ノーコードツールによる業務に合わせたワークフロー整備、すべての従業員が生成AIを利用できる環境整備などが進みました。

今後はそれらを活用し、「デジタルを前提として企業活動が行われる姿」への転換を目指します。単なる効率化ではありません。人が定型業務から解放されて生まれた時間を活用し、より創造的な業務や高度な意思決定に注力することで、企業価値の向上につなげていきます。

2026年4月に、長期経営計画 Evolution2035におけるDXを主導する組織として「デジタル変革推進準備室」が発足しました。DXの全社的な推進責任を担うとともに、各部門に伴走しながら、モノづくり・セールス&マーケティング・コーポレート業務といった、あらゆる業務の変革を支援していきます。

デジタル変革推進準備室のメンバー

私たちが各部門に伴走し、あらゆる業務のDXを支援します！

室長 末續 肇

KAYAKU DX Vision：デジタルファーストでより強靭な企業へ

モノづくりDX	セールス&マーケティングDX	コーポレートDX
安全で高効率な次世代のモノづくりの実現 ● 探索の効率化／実験の自動化 ● 生産計画の臨機応変な対応 ● 生産・検査記録の自動化、電子化	顧客提供価値の最大化 モノ売りからコト売りへの転換 ● 経営戦略に必要な外部環境データを瞬時に抽出 ● 取引書類発行の自動化	企業価値向上をけん引する “戦略的な頭脳”への転換 ● 社内データを一括管理・共有・自在に加工 ● 市場のAI分析と顧客探索の効率化

DXプラットフォームの整備

共創プラットフォーム・コミュニティ　イノベーションを実現するDX基盤　データサイエンス

ヒト・組織変革

変革を促進する風土の醸成

POINT

変革を担うのは「人」

DXの推進において最も重要なのはデジタル技術そのものではなく、それを活用してビジネス変革を実現する人材です。課題を発見し、DXを活用して業務プロセスの再設計を積極的にけん引するリーダーを各職場に配置することが重要になります。実際の業務課題をテーマとした実践的な研修プログラム等を通じて、DXのリーダーとなる人材を育成していきます。

Evolution2035 Phase1（2026年度～2028年度）の重点施策

基盤となる3つの重点施策に取り組みます。

1 デジタル化	2 省力化	3 先進事例創出
対象業務について現行比50%	定型間接業務の50%自動化	各領域での先進DX事例と全社横展開
● 生産現場における記録・点検や、各部門の承認プロセスなど、紙や手作業の要る業務のデジタル化を推進	● RPAやローコードツールを活用し、データ入力・集計・レポートなどPC上の手動定型業務の自動化を推進	● 研究・生産・営業・品質保証など各領域の先進的なDX事例を創出し、成果を全社的に横展開

2035年度に目指すDXの姿

DXによる以下の3つの経営インパクトに着目し、2027年度以降の活動に向けて定量化の方法を考案、KPIとする予定です。

価値創造速度の向上

AIやデータ活用により、研究開発や市場分析などをスピードアップし、新しい価値創出と実績化の期間を大幅に短縮します。

生産性の向上

業務の自動化やプロセス改革を進め、要員規模を大きく増やすことなく事業成長を支える生産性の高い組織を実現します。

DXけん引人材の拡充

各事業・機能部門において率先して変革を推進するリーダー人材を配置し、全社でDXを自律的に推進できる体制を構築します。

すべての人の尊厳を守る人権の尊重

方針・基本的な考え方

日本化薬グループは、グローバルな事業展開において、国際的な人権規範に基づく人権尊重をサステナブル経営の基盤と位置づけています。「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」および「日本化薬グループ人権方針」で人権尊重を明文化し、その取り組みを推進してきました。

自らの事業活動において人権侵害を行わないだけでなく、サプライチェーンを含む取引関係においても人権侵害を助長しないよう努めます。また、企業活動が人権に与える影響を深く理解し、従業員一人ひとりの人権意識を高め、日々の行動に反映させることで、社会から信頼される企業として持続可能な社会づくりに貢献していきます。

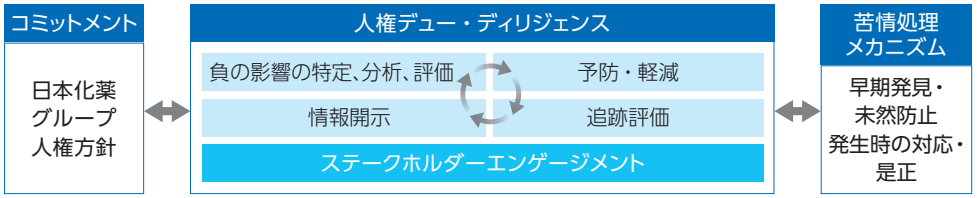
今後も国連グローバル・コンパクト署名企業として、「国連グローバル・コンパクトの10原則」を支持し、日本化薬グループの事業活動に関わるすべての人々に対する人権尊重の取り組みを推進していきます。

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループは、日本化薬グループ人権方針に則り、人権尊重を重視した取り組みを推進しています。毎年その進捗状況を管理・開示することで、当社グループ全体で人権デュー・ディリジェンスのプロセスを構築し活動を推進します。

2021	1次および2次サプライヤーを対象に、人権への影響評価の調査を実施
2022	ビジネスと人権の理解を目的として全役員および関連部署所属長を対象に勉強会を2回開催
2023	社内アンケートにより、従業員にとって顕在的・潜在的に懸念される人権リスク、優先的に負の影響の防止に取り組むべきテーマを特定

ステークホルダーの意見を反映しながら対策を強化、人権リスク評価および優先対策リスクについて定期的に見直す予定



人権リスクの抽出

法務省人権擁護局の「ビジネスと人権に関する調査研究」報告書を基に、苦情処理委員を対象とした社内アンケートを実施し、人権リスクの抽出を行いました。苦情処理委員は会社側委員と組合側委員の双方が参画しています。

顕在的・潜在的人権リスクの評価	社内アンケートにより従業員にとって顕在的・潜在的人権リスクを「発生可能性」と「深刻度」それぞれ5段階で評価
発生可能性・深刻度ともに中程度以下の人権リスクを確認	評価結果をもとに人権デュー・ディリジェンスの事務局である経営企画部サステナビリティ推進担当が人権リスクマップを作成し、発生可能性・深刻度ともに中程度以下の人権リスクを確認
優先対策リスクの特定	右記の3つをサステナブル経営会議の審議を経て、特定 1 パワーハラスメント 2 過重労働・長時間労働 3 プライバシーの権利

優先対策リスクに対して、人権への負の影響を防止、軽減、是正するために以下を実行

1 パワーハラスメント	● 「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」「日本化薬グループ人権方針」の浸透 ● コンプライアンス意識調査 ● 教育・研修
2 過重労働・長時間労働	● 労働時間の適正化と長時間労働の削減
3 プライバシーの権利	● 情報セキュリティへの取り組み ● 「日本化薬グループ プライバシーポリシー」「個人情報保護方針」の浸透 ● 教育・研修

本ページの内容は、サステナビリティサイトの抜粋です。完全な内容はリンク先をご覧ください。

人権尊重
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/social/human-rights/

サプライチェーンにおける環境・社会配慮

方針・基本的な考え方

日本化薬グループは、持続可能な社会の実現に向けて「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」「購買理念」「購買基本方針」「責任ある鉱物調達に関する方針」についてガイドラインを定め、「サステナブル調達ガイドブック」として集約し、研究・開発から原材料の調達、製造、販売、物流までのサプライチェーンすべての取引先の皆さまとともにサステナブル調達を推進しています。

サステナブル調達ガイドブック

日本化薬グループ行動憲章・行動基準	購買理念	購買基本方針	責任ある鉱物調達に関する方針

サステナブル調達の取り組み一覧

主な活動	活動内容	評価頻度
サステナブル調達アンケート	国内の主要取引先に対し、サステナブル調達アンケートを送付し、日本化薬グループサステナブル調達ガイドラインの取り組み状況を確認	新規取引先登録時 また、必要に応じ適宜実施
取引先監査	取引先への書面監査もしくは製造拠点を訪問しての実地監査（品質監査を中心とした取引先監査）を実施	1回／年
BCP調達	● サプライチェーンでの災害や事故情報の入手に努め、入手した情報は社内のデータベースで共有 ● 複数購買化の取り組み強化	● 災害や事故発生時に適宜実施 ● 四半期ごとに状況確認
責任ある鉱物調達	RMIが提供するCMRTおよびEMRTを用いて、該当する鉱物（金、タンタル、タングステン、スズ、コバルト、天然マイカ、銅、グラファイト（天然）、リチウム、ニッケル）に関する調査を実施	新規取引先登録時 また、必要に応じ適宜実施
財務評価	新規取引先を対象に、外部信用調査機関の情報を基に財務レベルを評価	新規取引先登録時

本ページの内容は、サステナビリティサイトの抜粋です。Evolution2035マテリアリティを含む完全な内容はリンク先をご覧ください。

サプライチェーンにおける環境・社会配慮
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/social/supply-chain/

サステナブル調達アンケートの実施

日本化薬では、取引先に対してサステナブル調達アンケートを実施し、環境面および社会面の取り組み状況を確認しています。2025年度は、2025年度の新規取引先（21社）を対象に、サステナブル調達ガイドブックに沿った内容のサステナブル調達アンケートを実施しました。その結果、20社から同意確認書を回収しました（同意率95%）。また、サステナブル調達アンケートにご回答いただいた取引先（21社）においては、環境面と人権・労働安全衛生などの社会面にマイナスのインパクトがないことを確認しました（回答率100%）。今後も取引先とともにサプライチェーン全体での持続可能な社会の実現を目指します。

サステナブル調達アンケートの実施
2025年度の新規取引先（21社）を対象

2025年度の結果
回答率 100%
同意率 95%
環境面・社会面にマイナスのインパクトがないことを確認

BCP（事業継続計画）調達への取り組み

日本化薬では日頃からサプライチェーンでの災害や事故情報の入手に努めており、情報を入手した際は即座に、社内のデータベースにて情報を共有するとともに、直ちに該当原産国やメーカーの原材料一覧をピックアップし、在庫、調達への影響、工場の再開状況、製造への影響を確認しています。BCP対策として多くの品目が複数購買化されていますが、さまざまな状況に対応するため、さらに取り組みを強化していきます。

マテリアリティ：責任あるサプライチェーンの推進

長期経営計画 Evolution2035の開始に伴い定めたマテリアリティとして、引き続きサプライチェーンマネジメントを推進してまいります。お取引先にお願いする「サステナブル調達アンケート回収率」や、「サプライヤーの人権デュー・ディリジェンスプロセスと運用体制の確立」など、定量的・定性的なKPIを定めて、毎年その成果をレビューしながら取り組みを進めていきます。

お客様の信頼に応える品質マネジメント

方針・基本的な考え方

品質マネジメントシステム（QMS：Quality Management System）は、必要な手順や適切な設備が整備されているだけではなく、生産や品質に関わる従業員が何気ない「変化」に気付き、「品質リスク」と結びついた推論や事象の予防に思いあたることが重要です。

本社組織であるTQM推進グループ（テクノロジー統括生産技術担当所属）は全社的な見地から、各事業に設置されている品質部門は専門的な視点を持って、倫理観と責任感に基づいた品質経営を推進しています。

全社品質目標とその実績

例年、全社の品質目標として「重大クレーム件数※」および「重大品質工程異常件数※」を定めています。2025年度は、どちらも目標の0件を達成することができました。今後もグループ全体で品質向上を重視した取り組みを進めて、苦情・異常の抑制に努めていきます。

※ 損失額1,000万円以上

指標	対象範囲	2025年度到達目標	実績	
			2024年度	2025年度
重大クレーム件数 ※ 損失額1,000万円以上	連結	0件	0件	0件
重大品質工程異常件数 ※ 損失額1,000万円以上		0件	1件	0件

TOPICS モビリティ&イメージング事業領域

お取引先との品質向上活動

品質の高い製品を迅速に市場へ提供するためには、お取引先との信頼関係に基づく継続的な品質向上が欠かせません。

セイフティシステムズ事業では、新規お取引先を選定する段階で品質安全統括部が工程監査、品質状況の確認、品質向上のためのアドバイスなどの品質教育を実施しています。

また、日本化薬グループ品質マニュアルをすべてのお取引先へお送りし、内容承諾の受領書はすべての取引先から提出いただくようにしています。

調達品の種類・重要度に応じて、調達統括部がお取引先への定期監査を実施しています。定期監査では、日本化薬グループの品質保証の基本的な考え方や品質管理基準の確認、取引先の品質状況の確認、品質向上のためのアドバイス等を行っています。

2025年度は主要取引先19社に定期監査（実地監査9社、チェックシートを用いた書面監査10社）を実施しました。定期監査の結果、深刻な品質問題につながるような事例はありませんでした。指摘事項については「工程・製品監査改善計画書兼対策書」を提出いただき、是正されていることを確認しています。

品質の維持向上のためには、取引先との関係強化が重要です。今後も困りごとの相談を含め、定期的な意見交換を通じて、取引先とともに品質の維持・向上に向けて取り組みます。

TOPICS ファインケミカルズ事業領域

製品品質の信頼性を強化するための取り組み

ファインケミカルズ事業領域では、品質の統括部門として品質保証部を設置し、国内外の製造拠点や事業部との連携により、お客様の期待に応えられる製品品質の確保に取り組んでいます。福山工場と厚狭工場では、品質検査の信頼性を高めるためにLIMS（Laboratory Information Management System：ラボラトリー情報管理システム）を導入し、運用拡大を進めています。LIMSは品質検査業務を電子化することで人為的な介入を最小限に抑えるシステムで、データ転記のヒューマンエラーを防止し、検査が定められた手順通りに行われたことを保証するために有効です。また、製造工程における異常を未然に防止するために工程FMEA（Failure Mode and Effects Analysis：故障モード影響解析）等の品質リスクアセスメント手法も活用しています。

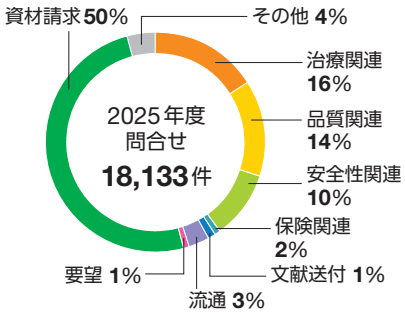
品質パトロールは、製造現場の品質管理を強化し、製品の品質を確保するために欠かせない活動です。潜在的な問題を発見し、適切な対策を講じるための重要な活動と位置づけて、各工場で取り組んでいます。

今後も各種活動を通じて、従業員が自発的に行動し責任感を持って業務に取り組み、品質文化の醸成を推進することで、すべての人々に信頼される製品を提供します。

TOPICS ライフサイエンス事業領域

患者様・医療関係者からの問合せ対応

医薬品情報センターでは、抗がん薬など当社の医薬品に関わるさまざまな問合せを患者様や医療関係者の皆さまから専用のフリーダイヤルでいただいています。2025年度の電話等による問合せ件数は18,133件となりました。お客様にとってより良い製品となることを目指して、問合せ一つひとつに対して、迅速・正確・丁寧に回答することを心がけています。



本ページの内容は、サステナビリティサイトの抜粋です。完全な内容はリンク先をご覧ください。

品質と顧客の安全
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/social/quality/

Chapter 06

企業価値向上のための コーポレートガバナンス

CONTENTS

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

コーポレートガバナンス

方針・基本的な考え方

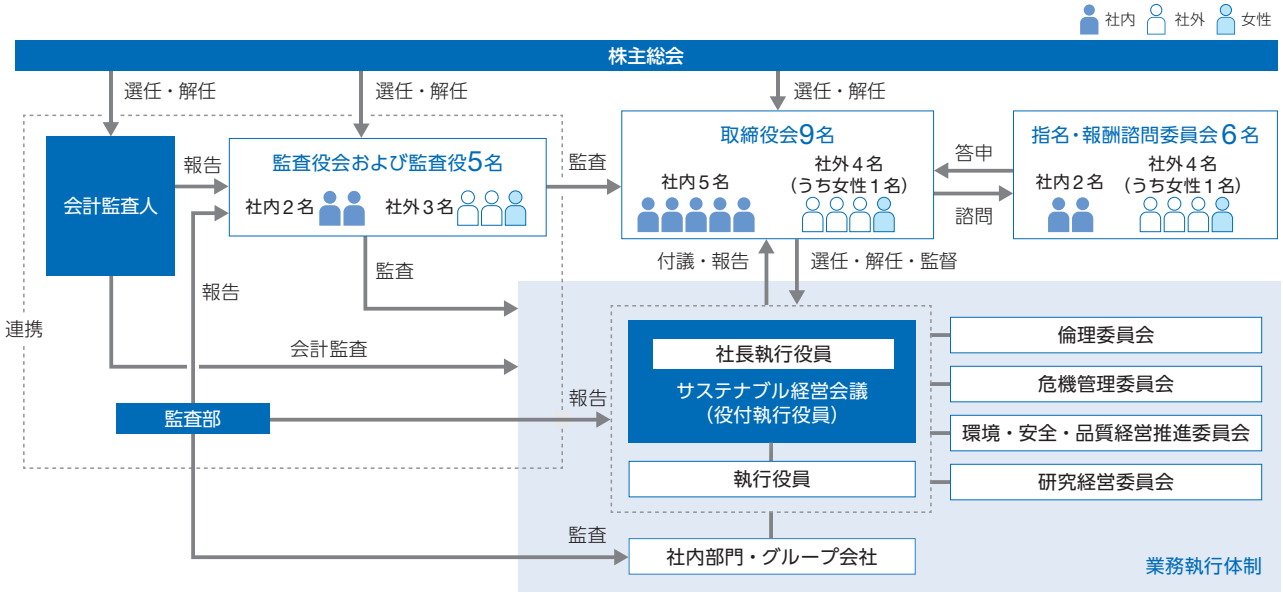
日本化薬グループは、コーポレートガバナンス基本方針のもと、株主・投資家の皆さまへのタイムリーかつ公正な情報開示、チェック機能強化による経営の透明性の確保が重要な課題であると認識しています。

また、取締役会の合議制による意思決定と監査役制度によるコーポレートガバナンスが経営機能を有効に発揮できるシステムであると判断しています。現在、コーポレートガバナンス報告書において、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施していることを明示しています。今後も、コーポレートガバナンスの拡充・強化を経営上の重要な課題として取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/

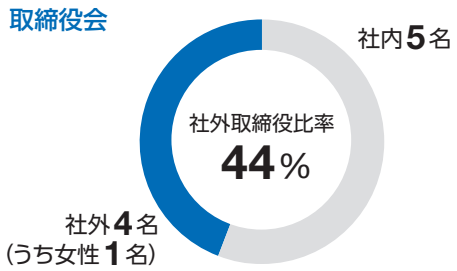
コーポレートガバナンス体制

日本化薬は、監査役会設置会社です。また、事業環境の変化に迅速に対応し、柔軟な業務執行を行うために「執行役員制度」を導入しています。取締役会を中心とする「意思決定・監督機能」と、サステナブル経営会議を中心とする「業務執行機能」の役割を明確に分離し、それぞれの機能を強化して適切な意思決定と迅速な業務執行を行っています。

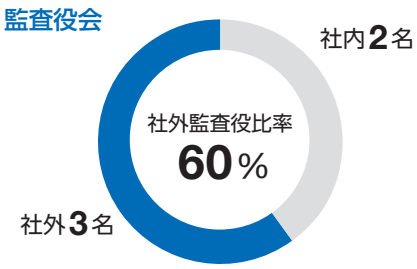


取締役会・監査役会の構成

取締役会



監査役会



取締役会

経営の意思決定を迅速に行うために、取締役の定員を10名以内とし、業務執行に関する重要事項について、法令・定款の定めに則った取締役会規程に基づいて決定を行うとともに、監督機能の一層の強化に努めております。当社の7事業におけるターゲット市場や事業戦略が異なることなどを踏まえ、効率的かつ実効的な議論を推進するために、取締役会議長は代表取締役社長が務めます。また、取締役会の多様性を確保し多様な意見を経営に取り入れることが、取締役会の監督機能および意思決定機能の強化につながると認識し、取締役選任の過程において、性別や国籍・職歴・年齢を問わず、当社で定める選任方針に基づき選任しております。

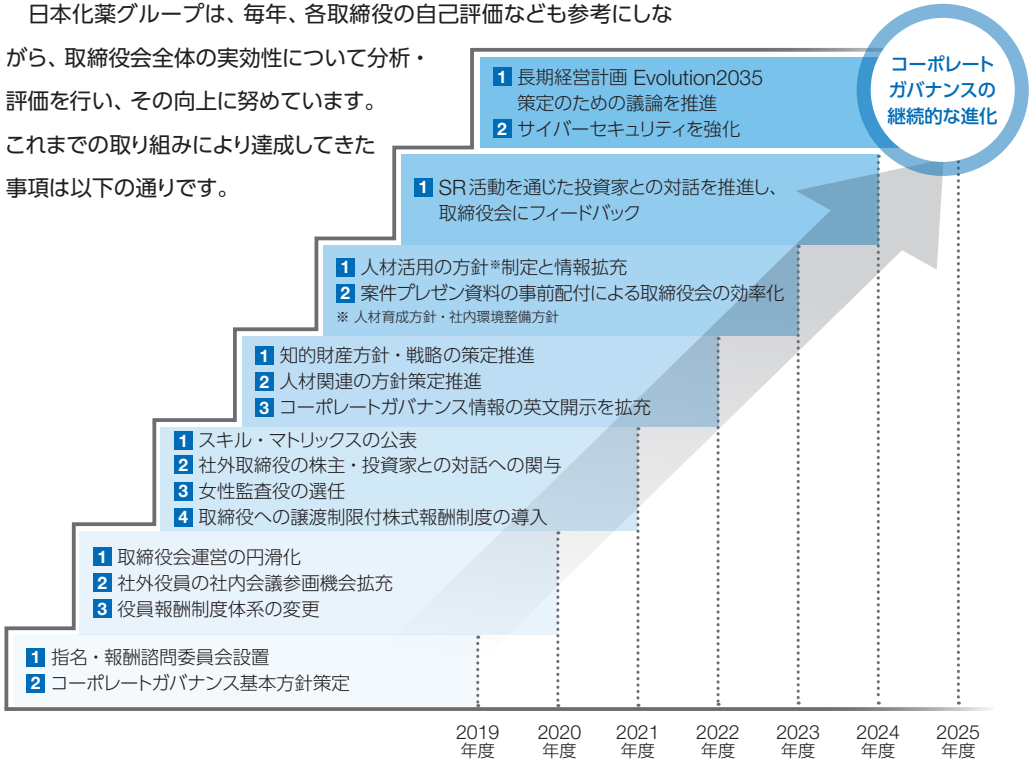
2025年度開催
15回
(原則月1回、臨時を含む)

取締役会の議論内容はこちら P.84

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価を通じてこれまで達成した事項

日本化薬グループは、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしながら、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その向上に努めています。これまでの取り組みにより達成してきた事項は以下の通りです。



指名・報酬諮問委員会

2025年度開催 5回

取締役等の指名･報酬等に関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレートガバナンスの一層の充実を図るため、取締役会により選定された3名以上の取締役（その過半数は独立社外取締役）で構成され、取締役会の諮問に応じて、取締役および監査役の選解任、代表取締役の選定・解職、取締役および監査役の報酬（報酬体系等）、その他取締役会が必要と認めた事項について審議し、取締役会に答申します。実務運営の観点および当委員会での議論を踏まえ、指名・報酬諮問委員会の委員長は代表取締役社長が務めています。

指名・報酬諮問委員会の議論内容はこちら P.84

サステナブル経営会議

2025年度開催 46回（週1回）

社長執行役員を議長とするサステナブル経営会議を設置し、グループ全体でサステナビリティの取り組みを推進しています。サステナブル経営会議は、概ね週1回開催しており、企業・社会・環境のサステナビリティ全般に関わる事項の審議および報告を受けています。重要な審議事項はサステナブル経営会議の承認を経て、取締役会に付議・報告しています。

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

執行役員会議

2025年度開催 4回（四半期に1回）

取締役会で選任された会社の業務執行を担当する執行役員（30名以内）で構成し、社長が議長を務め、取締役会および社長から委任された業務の執行状況その他必要な事項について報告や議論を行っています。またオブザーバーとして社外取締役4名、監査役5名が出席しています。

経営戦略会議

2025年度開催 2回

取締役会で決議された日本化薬グループの基本方針、経営戦略など経営全般に関する重要事項を経営幹部に情報伝達し、周知徹底を図っています。5月（Evolution2035戦略会議）と11月（グループ経営戦略会議）の年2回開催され、会場開催・オンライン開催等によってグループ会社の幹部が一堂に会し、経営課題・事業進捗・トピックス等のプレゼンテーションや意見交換を通じてグループ全体の意思を統一するとともに、グループガバナンスの徹底に努めます。

コーポレートガバナンス

役員一覧 (2026年6月25日)

取締役

代表取締役社長　社長執行役員
川村 茂之
1963年6月30日生
取締役会出席状況※1
15／15回(100%)
保有する当社の株式数※2 33,533株
取締役在任期間 3年

代表取締役　専務執行役員
島田 博史
1965年6月4日生
取締役会出席状況※1
15／15回(100%)
保有する当社の株式数※2 30,969株
取締役在任期間 2年

取締役　常務執行役員
井上 晋司
1966年2月6日生
取締役会出席状況※1
15／15回(100%)
保有する当社の株式数※2 43,394株
取締役在任期間 2年

取締役　常務執行役員
武田 真
1964年7月17日生
取締役会出席状況※1
15／15回(100%)
保有する当社の株式数※2 19,828株
取締役在任期間 2年

取締役　常務執行役員
加藤 康仁
1965年3月3日生
取締役会出席状況※1
12／12回(100%)
保有する当社の株式数※2 22,207株
取締役在任期間 1年

社外取締役
藤島 安之
1947年3月25日生
取締役会出席状況※1
14／15回(93%)
保有する当社の株式数※2 16,000株
取締役在任期間 10年

社外取締役
房村 精一
1947年3月18日生
取締役会出席状況※1
15／15回(100%)
保有する当社の株式数※2 0株
取締役在任期間 6年

社外取締役
赤松 育子
1968年2月27日生
取締役会出席状況※1
14／15回(93%)
保有する当社の株式数※2 395株
取締役在任期間 3年

社外取締役
椿本 光弘
1959年10月15日生
取締役会出席状況※1
12／12回(100%)
保有する当社の株式数※2 0株
取締役在任期間 1年

監査役

常任監査役(常勤)
齋藤 長史
1965年9月25日生
取締役会出席状況※1
12／12回(100%)
保有する当社の株式数※2
4,944株
監査役会出席状況※1
10／10回(100%)
監査役在任期間 1年

常勤監査役
和田 洋一郎
1962年2月18日生
取締役会出席状況※1
15／15回(100%)
保有する当社の株式数※2
19,617株
監査役会出席状況※1
12／12回(100%)
監査役在任期間 3年

社外監査役
岩﨑 淳
1959年1月9日生
取締役会出席状況※1
15／15回(100%)
保有する当社の株式数※2
0株
監査役会出席状況※1
12／12回(100%)
監査役在任期間 2年

社外監査役
鳥山 恭一
1958年5月15日生
取締役会出席状況※1
15／15回(100%)
保有する当社の株式数※2
0株
監査役会出席状況※1
12／12回(100%)
監査役在任期間 2年

社外監査役
清水 容子
1966年5月26日生
保有する当社の株式数※2 0株
監査役在任期間 ー

※1 2025年度の状況
※2 2026年3月31日現在

コーポレートガバナンス

スキル・マトリックス

当社は、指名・報酬諮問委員会において取締役会に必要なコアスキルおよび長期経営計画 Evolution2035 達成のために必要なスキルを特定し、取締役会において決定したものをスキル・マトリックスとして公表しています。スキル・マトリックスは、経営方針や事業ポートフォリオの見直し、各人に特に期待するスキルの変化など、必要に応じて取締役会からの要請を受け指名・報酬諮問委員会において見直しを行い、取締役会で決定しています。

氏名	役職	企業経営	グローバルビジネス	事業戦略	研究・開発	製造・技術・品質管理	IT・DX	財務・会計・税務	人事・労務・人材開発	法務・危機管理・コンプライアンス	ESG・サステナビリティ	指名・報酬諮問委員会メンバー
川村 茂之	代表取締役社長　社長執行役員	○	○	○								■
島田 博史	代表取締役　専務執行役員	○		○			○					
井上 晋司	取締役　常務執行役員	○		○			○	○				
武田 真	取締役　常務執行役員								○	○		■
加藤 康仁	取締役　常務執行役員			○	○	○					○	
藤島 安之	社外取締役	○	○	○						○		■
房村 精一	社外取締役								○	○		■
赤松 育子	社外取締役			○				○		○	○	■
椿本 光弘	社外取締役	○	○	○							○	■
齋藤 長史	常任監査役（常勤）					○						
和田 洋一郎	常勤監査役									○		
岩﨑 淳	社外監査役			○				○				
鳥山 恭一	社外監査役									○		
清水 容子	社外監査役									○	○	

※ 当社の取締役および監査役が有する専門性や経歴を踏まえ、取締役会が貢献を期待するスキルについて○印を付けています。従って、各人が有するすべての専門性や経験を表すものではありません。

期待されるスキルの内容

		該当する役員の人数（取締役数）
企業経営	企業の中長期的な成長の推進に必要となる経営に関する実務経験と専門知識	5 (5)
グローバルビジネス	海外でのビジネス経験や、グローバル企業または事業のマネジメント経験	3 (3)
事業戦略	市場・競合・自社の強みを踏まえた事業計画の立案や、リソース管理・プロモーション・サプライチェーンマネジメント等を含む総合的なビジネスの知見と実務経験	8 (7)
研究開発	技術の探索や応用・市場調査・外部とのコラボレーション等からの企業戦略に適合するテーマ立案や、ビジネスモデル創出・プロジェクトマネジメントに必要となる研究・開発に関わる知見と実務経験	1 (1)
製造・技術・品質管理	効率的な生産プロセス確立、コスト削減、生産能力の最大化および、品質の基準策定・改善・顧客満足度向上などの総合的な製造・品質マネジメントに関わる知見と実務経験	2 (1)

		該当する役員の人数（取締役数）
IT・DX	デジタル技術（AI・データ分析・クラウド・情報セキュリティ等）の活用による業務変革・新規ビジネス創出の推進、およびDX戦略の立案・推進に必要となるIT・デジタル領域の知見と実務経験	2 (2)
財務・会計・税務	企業価値向上のための財務・会計・税務に関わる専門的な知見や、その方針・戦略の立案等の経営的実務経験	3 (2)
人事・労務・人材開発	働きやすく働きがいのある職場環境づくり、および企業価値向上と密接に結びつく人材の育成・登用に関わる人事労務・人材開発の専門知識と実務経験	2 (2)
法務・危機管理・コンプライアンス	グローバル展開や新事業立ち上げの際の法律・規制の理解や遵守、企業活動の法的リスクを最小限に抑えるための監査や監督等に必要となる法務・コンプライアンスに関する専門知識および実務経験	7 (4)
ESG・サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けた環境・社会・ガバナンスに関わる企業の活動、および各ステークホルダーとの対話や良質なコミュニケーションを推進するために必要な知見と実務経験	4 (3)

コーポレートガバナンス

取締役会の議論内容

2025年度に開催した取締役会に付議され、審議・決議されたテーマは以下の通りです。グローバルに展開するグループ会社の財務管理をはじめ、企業・事業戦略からサステナビリティまで経営に関わる事案を幅広くカバーして活発な審議が行われました。

2025年度に開催した取締役会に付議され審議・決議されたテーマの集計（報告を除く）

経営戦略
- 企業価値向上に向けた、2026年度を始期とする長期経営計画 Evolution2035の策定方針について
- 長期経営計画 Evolution2035の実現に向けた人材戦略や重点取組について
- 長期経営計画 Evolution2035の第一段階（Phase1）における基本戦略および重要施策について

サステナビリティ
- TCFD提言への対応をはじめとする気候変動関連の取り組み実績と、今後のロードマップについて
- 人的資本に関する情報開示の体系的な整理と、さらなる拡充に向けた課題認識について

コーポレートガバナンス
- 取締役会実効性評価の結果を踏まえた、実効性向上に向けたアクションプランの策定について
- 取締役会の実効性向上に向けた、サステナブル経営会議への業務執行権限の一部移譲について
- 指名・報酬諮問委員会で議論された内容の報告について
- サイバー攻撃や人材に関するリスクなど、リスクマネジメント・コンプライアンス体制の強化について

事業活動
- 米国の関税政策による財務的影響の分析と、今後の見通しについて
- 医薬事業の成長戦略（合弁会社設立、創薬プロセスの効率化等）の推進について
- インドにおける新拠点の立ち上げ状況と、今後の事業機会の探索について

ステークホルダー・エンゲージメント
- 投資家との対話を通じていただいたご意見等と、当社施策への反映について

TOPICS

取締役会メンバーの業務執行への理解と議論を深める取り組み

取締役会規程に基づいた審議・決議のほか、日本化薬グループの業務執行について社外取締役を含む取締役会メンバーの理解を深める取り組みとして、定期的に各事業や全社重点課題について状況を説明する機会を設けています。2022年よりこの取り組みを開始し、2023年9月までは取締役会内の報告事項として実施しました。2023年10月からはそれまでの報告内容を基に、日本化薬グループの長期的なポートフォリオの在り方等について取締役会メンバーで話し合い、課題や対処方法、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対して納得性の高い取り組みや説明方法についての議論を深めており、決算説明会資料等に反映させています。

指名・報酬諮問委員会の議論内容

開催月	主な審議事項
5月	● 2024年度業績に基づく取締役・執行役員の賞与 ● 新役員体制の発足を見据えたスキル・マトリックスの見直し ● 有価証券報告書における人的資本（戦略・KPI）の開示内容
6月	● 管理職層を対象とした譲渡制限付株式インセンティブ制度の運用
7月	● 挑戦する文化の醸成に向けた管理職登用制度の改定 ● ガバナンス体制強化に向けた機関設計（委員会設置会社への移行）の検討
10月	● 他社事例に基づく役員報酬体系の妥当性検証 ● 役員の業績連動報酬における非財務指標（ESG指標）の活用
2月	● 2026年4月1日付の役員人事および所属長人事 ● 投資家との対話で得られた意見（ガバナンス・人的資本など）の共有と対応方針

コーポレートガバナンス

代表取締役社長の後継者育成計画

不確実性が高まる経営環境の中で、持続的な成長と企業価値向上を実現するためには、将来を見据えて意思決定できるリーダーの存在がますます重要になっています。当社は創業以来、110年にわたり培ってきた価値観や経営の伝統を大切に受け継ぎながら、次代のリーダーへ確実にバトンをつないでいくことを重要な責務と捉えています。

その実現に向けて、代表取締役社長の後継者育成計画を策定し、指名・報酬諮問委員会を中心に運用しています。本計画では、社長交代に際して経営の連続性を損なわないよう、平時から候補者の育成と見極めを進めています。

候補者選定においては、代表取締役社長に望まれる資質・要件に基づき、経営に関わる社内の討議の場などを通じて、指名・報酬諮問委員会メンバーが候補者の次期リーダーとしての適性を長期的な視点で慎重に見極めていきます。

また、当社は多様な視点が企業の成長力を高めるとの考えのもと、他社経験者についても役員への登用を推し進め、実際に多様な経験・知見を有する人材が経営に参画しています。さらに、代表取締役社長を含めた役職定年制度により、組織の新陳代謝と次世代人材の育成を継続的に促しています。

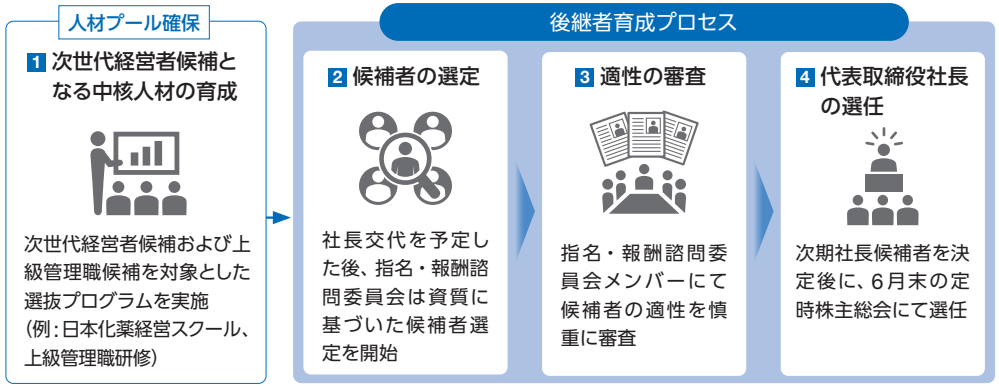
こうした取り組みを通じて、当社は伝統と多様性を融合させながら、持続的な価値創造を支えるリーダーシップの継承を実現していきます。

一方で、当社は後継者育成計画を固定的な制度とは考えておらず、経営環境や事業戦略の変化に応じて継続的に進化させていくべき仕組みであると認識しています。指名・報酬諮問委員会では、制度運用を通じて得られた知見や課題を踏まえながら、その実効性をさらに高めるための検討を継続しています。

今後も、次代のリーダーへの円滑な承継を実現し、当社の持続的な成長と企業価値向上を支える仕組みとして、後継者育成計画の充実に取り組んでいきます。

後継者育成計画の進化に向けた今後の検討ポイント	
	● 代表取締役社長に望まれる資質・要件の定期的な見直し ● 社長候補者の絞り込み時期および評価プロセスの明確化 ● 社長候補者に対する計画的な育成・トレーニング施策の策定 ● 指名・報酬諮問委員会によるモニタリング機能の強化 ● 平時および緊急時を想定した承継プロセスの整備

代表取締役社長の後継者育成計画のプロセス



※ 選定後の候補者のトレーニング方法について現在検討中

取締役会の実効性評価

実効性向上のPDCAプロセスにおいては毎年、取締役会の実効性評価アンケートを実施し、現状を把握するとともに課題を抽出し、アクションプランの策定を行って改善のサイクルを実行しています。

取締役会の実効性評価プロセス (2017年度から毎年実施)

STEP 1	12月	評価方法の策定	取締役へのアンケート内容の吟味や対象範囲の設定、その他評価方法に関する審議を実施
STEP 2	1月	評価アンケートの実施	すべての取締役および監査役に対して取締役会の実効性に関わる意見・課題の抽出のためアンケートを実施
STEP 3	2月	アンケート結果の分析・課題抽出	サステナブル経営会議にてアンケートの分析結果・抽出課題を審議、取締役会にて決議
STEP 4	3月	課題に対するアクションプランの策定	サステナブル経営会議における審議を経て、取締役会においてアクションプランを決議
STEP 5	3月～翌年4月	アクションプランの実施・推進	取締役、取締役会事務局、執行役員、関連部署などに役割分担されたプランを実践
STEP 6	翌年6月	取締役会の実効性評価結果の公表	結果のサマリーをコーポレートガバナンス報告書に掲載、その後必要に応じて補足等を加えウェブサイトや統合報告書を通じて紹介

コーポレートガバナンス

2025年度の取締役会の実効性評価アンケートの内容

内容	詳細
対象範囲	全取締役および監査役
評価形式	設問は5段階評価、記述式、自由記載を組み合わせて設置

内容	詳細	
評価項目	1 取締役会の構成	多様性や取締役に必要なスキルなどについて
	2 取締役会の議論	必要かつタイムリーな議論がなされているかについて
	3 取締役会のモニタリング機能	経営や全社プロジェクト推進、グループ全体にわたるモニタリングが適切に機能しているかについて
	4 指名・報酬諮問委員会の運営	指名、後継者計画や報酬制度など十分に議論されているかについて
	5 その他	株主との対話、支援体制、総括

実効性評価の課題と今後の取り組み

実効性評価の期間	課題	アクションプラン・アクションプランに基づく成果
2025年	**企業価値向上のための施策の議論** ● 長期ビジョンやPBR向上ストーリーの構築等の経営課題の対策についての議論および監督を充実させる ● 特にPBR向上については、指標モニタリングや能動的な制御の議論を充実させる	**成果 長期経営計画 Evolution2035を策定** ● 2035年度に企業としてありたい姿を定め、2026年度から10年間の長期経営計画を策定した ● インオーガニックな成長を加えて売上高・営業利益の大きな伸長を目指すとともに、ROE・ROICの向上によって資本効率のさらなる改善を図る計画とした
	人的資本の活用 ● 多様性に富んだ中核人材の育成等のために、人的資本経営の取り組みに関する議論および監督を充実させる ● 従業員エンゲージメントの向上等に取り組むとともに、従来の人材関連情報と結びつけ、統一感のある人的資本戦略を明確化する	**成果 Evolution2035実現に向けた人材戦略方針を策定** ● 長期経営計画の目標達成のために、①成長に必要な人材の確保と配置 ②育成・キャリア ③制度・処遇 ④組織風土といった、4つの課題の解決を人材戦略として定めた ● 人材育成・労働慣行・多様性について計14項目の人的資本KPIを定め、人的資本経営の管理指標とした
	サイバーセキュリティの充実 ● 情報セキュリティリスクに対応する「情報リスク管理部会」の定期報告をもとに、サイバーセキュリティ充実のための議論を深める	**成果 研修・訓練機会の拡充と、継続的なインシデントモニタリング** ● 経営層を対象とする研修、従業員を対象とする標的型攻撃メールの対策訓練、専門部会を対象とする大規模なインシデントに対応する訓練等、サイバーセキュリティ研修・訓練の機会を拡充した ● サイバーセキュリティについて取締役会に定期的に報告することにより重大なインシデントがないことを継続的にモニタリングするとともに、ウェブサイト等を通じてその状況を公表した
2026年	**サクセッションプランに関する議論の充実** ● 社長に関するサクセッションプランは整備されつつあるが、社長以外の役員に関するプランについても考案・整備する必要がある	**アクションプラン サクセッションプランの開示方法と整備についての議論を推進** ● 社長サクセッションプランの開示および社長以外の役員のサクセッションプランについて取締役会、指名・報酬諮問委員会にて議論を行う
	生成AIの活用やそのリスクに関する議論の充実 ● AIチャットボットや生成AIを用いたツールの導入が進む中、当社の生成AIの活用やそのリスクについて取締役会で検討する必要がある	**アクションプラン 生成AI活用とリスクに関するレビューと対策の議論を推進** ● 生成AIの活用状況や想定されるリスク等について、管掌役員が取締役会に報告し、取締役会での議論を推進する
	重要事項にかかる議論の時間を確保するための取締役会付議基準の見直し ● 現状の付議基準では個別案件の議案が相当数に上る場合があり、重要事項に対して審議時間を重点的に配分しづらい状況となっている	**アクションプラン 重要性の高い案件に十分な審議時間を確保できるように、取締役会規程を見直す** ● 取締役会規程の見直しを通じて議案数の適正化を図り、重要性の高い案件に十分な審議時間を確保できる環境を整備する **成果** ● 重要性の高い案件に十分な審議時間を確保できるように、議案の付議基準を見直して取締役会規程を改定した

コーポレートガバナンス

業務執行取締役の報酬体系と算定事例

基本報酬（固定報酬）	インセンティブ報酬	
	業績連動報酬	株式報酬
代表権の有無や担当職務などの基準となる金額の合計額によって定め、月例の金銭報酬として支給 **年額3億6千万円以内**	代表権の有無や役員職位に応じて定められた標準賞与額を基準として、連結営業利益・ROE・連結売上高を考慮した全社業績連動項に、部門別係数を乗じて算定 **年額2億円以内**	譲渡制限期間の定めのある株式を役位、職責、株価等を踏まえて付与 **年額1億円以内**

業績連動報酬

- 代表権の有無や役員職位に応じて定められた標準賞与額を基準として、連結営業利益・ROE・連結売上高を考慮した全社業績連動項に、部門別係数を乗じて算定
- 全社業績連動項の算定に直近3年間における実績平均からの増減を考慮することで、中期的な視点を取り入れている
- 中期経営計画の非財務に関わる取り組みの成果によって部門別係数が変動して、業績連動報酬に反映される仕組み

業績連動賞与金の算定方法

= 標準賞与額 ×（全社業績連動項：a × 0.2 + b × 0.3 + c × 0.15 + d × 0.15 + e × 0.1 + f × 0.1）
× 部門別係数

指標の種類		比率（%）	中長期視点のKPI
連結営業利益	a　年度計画に対する達成率	20	
	b　直近3年実績平均に対する増減率	30	○
ROE	c　中計ROE目標値に対する比率	15	
	d　直近3年実績平均に対する増減率	15	○
連結売上高	e　年度計画に対する達成率	10	
	f　直近3年実績平均に対する増減率	10	○

対象役員	部門別係数の構成
事業セグメント管掌役員	（ROIC目標の達成度合いに連動する財務指標係数）× 0.7 ＋（非財務指標係数※）× 0.3
テクノロジー統括管掌役員	（ROIC目標の達成度合いに連動する財務指標係数）× 0.6 ＋（非財務指標係数※）× 0.4
一般管理部門管掌役員	（ROIC目標の達成度合いに連動する財務指標係数）× 0.5 ＋（非財務指標係数※）× 0.5

※ 非財務指標係数：事業部門における環境対応製品の開発推進や、間接部門におけるサステナビリティへの貢献度合いなど、非財務の取り組みの成果に連動する係数

業務執行取締役の報酬【2025年度報酬実績】

固定報酬額	業績連動賞与	株式報酬
52.7%	35.2%	12.1%

業績連動報酬（賞与）の算定方法により、通常は報酬合計に対して固定報酬が5割を超える程度、業績連動報酬が3割を超える程度、株式報酬が1割を超える程度になります。

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

方針・基本的な考え方

日本化薬グループでは、IR（インベスター・リレーションズ）活動の推進を担う部門としてコーポレート・コミュニケーション部を設置し、関連部門と連携しながら、国内外の株主・投資家の皆さまとの対話を重視した取り組みを強化しています。企業価値の持続的な向上を目指し、経営方針や事業戦略、サステナビリティに関する情報を適時・適切に開示するとともに、建設的な対話を通じて当社への理解を深めていただき、長期的な信頼関係の構築を図っています。

また、対話を通じて得られた株主・投資家の皆さまの関心事項やご意見は、経営陣や関連部署の責任者と共有し、経営施策に反映させることが重要であると考えています。さらに、株主・投資家の皆さまのリスク回避と健全な株式市場の形成に貢献するため、インサイダー取引の防止にも継続的に取り組んでいます。

ディスクロージャーポリシー
https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/disclosure.html

2023･2024･2025年度の主な対話実績

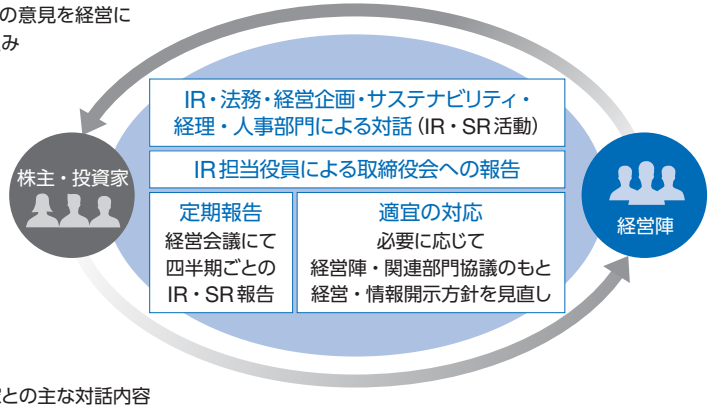
※（ ）内は役員の参加した件数

対話形式・イベント	2023年度実績（回） 合計	2024年度実績（回） 合計	2025年度実績（回） 合計
証券会社・機関投資家との1on1ミーティング	89	129（17）	168（18）
国内証券会社･機関投資家との1on1ミーティング（延べ社数）	72	93（2）	123（2）
海外機関投資家との1on1ミーティング	17	25（4）	32（3）
SRミーティング（2024年度より実施）	–	11（11）	13（13）
決算説明会・事業説明会・スモールミーティング	6	5（5）	7（7）

2025年度第2四半期決算説明会

2025年度 工場見学会（自動車安全部品生産の姫路工場で実施）

株主・投資家の意見を経営に反映する仕組み



株主・投資家との主な対話内容

各事業の業況・戦略	● 基盤技術や競争力、ニッチ戦略の詳細 ● 成長ドライバーと拡大戦略 ● EV・AIなど、製品の関連する市場の見通し	● 医薬事業の薬価改定の影響や、パイプラインの状況、成長戦略
財務戦略・株主還元	● 中期的なキャッシュアロケーションの考え方 ● B/S状況の自己認識と、制御の方向性 ● ROIC経営推進の内容	● 自社の認識する株主資本コスト、WACC ● 配当性向、総還元性向の目標 ● 政策保有株式の縮減状況
サステナビリティ	● 人材の有効活用・育成の施策、計画、ポートフォリオ ● 従業員エンゲージメントのレビューやKPIについて	● ビジネスと人権への取り組み ● TCFD提言対応などの、気候変動対応の状況
コーポレートガバナンス	● 取締役会メンバーの独立性や多様性 ● 取締役会や指名・報酬諮問委員会の議論内容	● 役員報酬の算定方法 ● より適切な取締役会の機関設計
長期・中期経営計画について	● 前中期経営計画の総括について ● 新長期・中期経営計画の内容・施策について	● 事業ポートフォリオ、ベストオーナー戦略 ● 業績予想の策定方法 ● 資本効率の高い経営に向けた施策・方針

株主・投資家の意見を参考に改善を進めた事例

- 役員・社外取締役の1on1ミーティングへの参加機会の拡充
- 決算説明資料の拡充
- IRイベント案内などの配信手段の充実
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関する開示と適宜改善
- 資本政策、株主還元政策の公表範囲を拡大
- TCFDやTNFDの提言に対応する情報開示の実施
- ESG情報の充実による評価機関レーティングの向上
- 統合報告書の内容の充実や改良
- 海外IRの実施
- 長期経営計画の策定
- 人的資本戦略の充実

社外取締役座談会

2026年度から2035年度の長期経営計画Evolution2035を始動するにあたり、2025年度に取締役会メンバーで議論された内容や、日本化薬グループへの課題・期待について、4名の社外取締役が議論を交わしました。

社外取締役 椿本 光弘　社外取締役 赤松 育子　社外取締役 房村 精一　社外取締役 藤島 安之

日本化薬グループのコーポレートガバナンス

司会　本日はどうぞよろしくお願いいたします。2025年度も、長期経営計画の策定や、取締役会の実効性の向上など、取締役会でさまざまな議論が行われました。
取締役会の運営や実効性について、率直なご意見をお聞かせください。

赤松取締役　当社は監査役会設置会社です。取締役会の実効性という観点では、任意設置ではありますが、指名・報酬諮問委員会が非常によく機能していると感じています。
指名・報酬諮問委員会の場では、社外取締役が率直に意見を述べることができています。さらに、委員会で答申した内容を、取締役会でも全員で再審議するという二層構造になっています。このように、執行側の提案に対して修正や強化も含めた実質的な議論ができる体制になっていることが、実効性につながっていると思います。

藤島取締役　私も、取締役会や指名・報酬諮問委員会の議論に参画してきて、赤松取締役と同じように感じています。
社外取締役が、ある意味で、「自由に、しかし真剣に」意見を交わし深い議論をするには、経営側と社外取締役側の両者の努力が必要です。経営側の資料も形式的なものから実質的なものになってきたと感じますし、それに合わせるように、社外取締役側からの要望も多面的なものになってきています。
社外取締役が、会社の指名・報酬に実質的に関与するためには、経営幹部の評価の在り方や、報酬の妥当性について、表面的ではなく、きちんと考え抜かなければできません。そして、会社への理解と対話を通じた真剣な議論が不可欠ですが、こうした努力を通じて、社外取締役としても、納得感のある結論につながるプロセスになっています。

椿本取締役　社外取締役が、取締役会を通じて経営に関与する上では、絶妙なバランスが求められます。事業の細部に踏み込みすぎてしまうと、執行の判断を過度に拘束してしまう恐れがあります。反対に、抽象的な一般論にとどまるだけでは、経営判断にとって有益な意見になりません。
そのため、経営として意思決定するための論点を整理し、判断材料として役立つ形で意見を届けることが重要だと思っています。
2025年度は、2026年度からの長期経営計画と、その最初の中期経営計画となるPhase1の策定が主要な議題でした。私としては、海外戦略やインドをはじめとする新興市場への取り組みについて、経営経験に基づいて率直に意見を申し上げることができたと感じています。
社外からの視点を積極的に持ち込んで、取締役会の議論を前に進めること――それが、社外取締役の存在意義だと思います。

房村取締役　当社の取締役会における議論の質は、年々向上していると感じています。皆さんがおっしゃるように、とりわけ指名・報酬諮問委員会では、社内取締役メンバーである川村社長・武田常務と、社外取締役の間で、率直な意見交換が行われています。
このやり取りが、単なる「形式」ではなく、当社のコーポレートガバナンス全体の実効性を底上げしていると思います。
私自身、実感として重要だと感じているのは、体制が整っているかどうかだけではなく、実際に議論が

社外取締役座談会

赤松取締役

積み重ねられ、意思決定に反映されているかという点です。
当社は、会議体が“存在している”だけではなく、“機能している”と自信を持って申し上げられます。社外取締役としても、きちんと議論できる環境が確保されています。

赤松取締役　2025年度は、長期経営計画の策定に向けた社内会議に、社外取締役もオブザーバーとして参加しました。そうした場でも、私たち社外取締役は、会社をサポートする姿勢を保ちながら、執行側の皆さんに対して、客観的に言うべきことはきちんと伝えることができる関係性が築けています。
つまり、社外の意見が「聞いただけ」で終わらず、議論を深める材料として活用される企業風土があることが、当社のコーポレートガバナンスの強みだと思います。
株主・投資家の皆さまにとっても、従業員の皆さまにとっても、意思決定の質が高いことは安心につながります。こうしたプロセスが実際に回っていることが、長期的な信頼の土台になっていると感じています。

ガバナンス情報の拡充：2026年度にサクセッションプランを公表

司会　当社は、株主・投資家の皆さまと建設的な対話を重ねながら、企業情報の公表範囲を広げています。2026年度は、統合報告書でCEOサクセッションプランを初めて掲載しました。
公表までの間に、指名・報酬諮問委員会などでどのような議論があったのか、あわせて、そこに込めた狙いも含めてお聞かせください。

藤島取締役　今回、代表取締役社長の後継者選定の考え方を言語化し、公表まで進めたことは、透明性向上に向けた大切な一歩だと思います。
一方で、「完璧な仕組みを作ってから出す」のではなく、まずはより合理的で、実効性のある形に近づけるために、検討し改善していく姿勢そのものを示すことが重要です。今回の公表も、その考え方の延長にあります。
この機会に、日本化薬の百年史を読み返し、歴代社長がどのような経緯で選ばれてきたのか、当時どんな課題があったのかを改めて学びました。
会社固有の歴史的な文脈を踏まえながら、今の時代に合った仕組みを、指名・報酬諮問委員会で議論していくことの大切さを実感しています。社長の選任は「体裁を整えるだけ」で完結する話ではなく、実感に根ざした信念のもとで、委員同士が率直に議論を重ねることで、よりあるべき姿に近づくと考えています。

房村取締役　藤島取締役のおっしゃる通りです。加えて私が強く意識しているのは、プロセスの「見える化」です。
内部で丁寧に議論していても、その過程が外から見えないと、「どのように決まったのか分からない」という疑問が生まれやすくなります。
今回の公表によって、当社がどのような考え方に基づいて後継者を選んでいくのかが、初めて明確になりました。これは、株主・投資家の皆さまに対してだけでなく、すべてのステークホルダーに納得いただける材料になると感じています。
これを第一歩として、今後はさらに実質的な運用へと発展させていきたいと思っています。

赤松取締役　指名・報酬諮問委員会の場では、「将来的に後継者候補となりうる方々（プール人材）と幅広く対話したい」という点も申し上げました。
すなわち、最終的な人選をする前に、将来の経営人材となりうる方々と、幅広く交流する機会を持つことが大切であるということです。プール人材の方々の人となり、強みや伸びしろを理解し、その時々の会社の経営にとって必要な人材を議論することが、指名・報酬諮問委員会として重要なのです。
社外取締役としては、会社にとって必要な人材像を把握し、そのために必要なキャリアを明確にして、そのような経営人材をどのように育成しプールしていくのかを提言していくことが大切です。会社の将来を支える人材が、必要な経験を積みながら成長し、その結果として適切に選ばれていく――その土台を整えることが、サクセッションプランの信頼性につながると思います。

椿本取締役　人材プールを厚くしておくことも重要ですね。私の前職では、最終的に経営幹部に選任する人数の何倍もの候補者リストを、まず経営トップ数名で共有し、先入観を抑えながら2～3年かけてじっくり見極める方式を取っていました。
毎年の評価を通じて、人材プールは固定せず見直しを続けるため、初期メンバーがそのまま最終選考まで進むケースもあれば、途中で候補から外れるケースもあります。また、後年に頭角を現して新たに人材プールに加わる方もいます。
日本化薬においても、CEO候補の人材プールを指名チーム

椿本取締役

社外取締役座談会

房村取締役

全体で共有しながら育てていく――このプロセスを経ることで、最終的に選ばれた人への組織全体の納得感につながると感じています。

指名は一瞬の判断に見られがちですが、実際には、日々の育成と見極めの積み重ねです。だからこそ、それを仕組みとして担保することが大切です。

房村取締役　「育てていく」ことは、まさに重要なプロセスです。特にCEO候補には、部門の枠を越えて会社全体を見渡す幅広い視野が求められるため、長期的な視点で、早い段階から計画的に育成していく必要があります。私が官庁にいた頃も、特定分野のエースが、教育や経験の積み上げを十分に経ないまま幹部になり、苦労する姿を幾度も見てきました。

だからこそ、幹部候補者には得意分野だけでなく、周辺領域の経験も意図的に積ませ、将来の選択肢として厚みを持たせることが大切だと思います。結果として、多様な人材プールを確保できることは、リスク管理の観点からも有効です。また、社員の皆さまが「どのように成長につながるのか」をイメージしやすくなることも、企業としての安心につながります。

川村社長は、現状のままでは長期的な成長が難しいという危機感をもって変革を進めてきました。次のリーダーには、この変革の流れを引き継ぎつつ、社員を巻き込みながらさらに前に進めていく力が求められます。今回のプラン公表を起点に、指名・報酬諮問委員会を中心として、計画的に多様な候補者を育成し、その時々の状況に最もふさわしい人が力を発揮できる――そんな仕組みを形にしていきたいですね。

赤松取締役　今回公表したように、サクセッションプランを実際に言語化することには大変意義があります。暗黙知を形式知にすることで、関係者が同じ前提のもとで議論でき、明確な共通認識につながるからです。

先進的と言われるプランに比べれば、詳細を詰めて検討すべき点はまだ多いと思いますが、会社としての意志を踏まえ、客観性・透明性・公平性の観点を重視しながら、適宜見直していけばよいと考えています。

変革期にある当社においては、社長に求められる要素として、ビジョンの策定力、変革の推進力、挑戦を促す使命感などが特に重要になると考えます。こうした観点を評価の考え方や育成の仕組みに落とし込んでいくことで、サクセッションプランの実効性をさらに高められます。結果として、投資家の皆さまにも、従業員の皆さまにも、納得感が生まれてくるはずです。

椿本取締役　変革の局面では、抵抗や「現状を維持したい」という声が出てくることもあります。そのようなときこそ、CEOには従業員の声を真摯に受け止め、粘り強く対話を重ねる姿勢が欠かせません。

私が以前よく使っていた言い方になりますが、「逃げない、ぶれない、裏切らない」という“揺るぎない信念”が、変革期のリーダーには必要だと感じています。

加えて、対話を単なる説明で終わらせず、現場の納得を取りにいくことが大切です。社員の皆さまが「この変革なら自分も前に進める」と思える状態をつくることは、結果的に変革のスピードにもつながります。

だからこそ、サクセッションプランにおいても、候補者の資質を見極めると同時に、どのようにその姿勢や能力を伸ばしていくか、継続的に設計していく必要があると思います。

藤島取締役　お二人のおっしゃることはよく理解できます。普遍的なものに加えて、会社の状況や目指す姿に合わせた資質も必要ですね。当社は複数の事業を持っているため、事業領域をまたいで、コーポレートとしてどのようなコンセンサスを形成し、シナジーを生み出していくのか――その観点からの資質も重要であると、私からも改めて挙げさせていただきます。

藤島取締役

株主・投資家の皆さまには「なぜこの考え方で選ぶのか」が見えること、従業員の皆さまには「どのように成長できるのか」が伝わることが、それぞれの納得感につながります。こうした双方の期待に応えられるように、継続的に改善していきたいですね。

ステークホルダーと情報を共有する、当社の取締役会に必要なスキル

司会　当社は、コーポレートガバナンスに関する公表内容を更新しながら、ステークホルダーの皆さまと「取締役会に必要なスキル」の情報についても共有しています。株主・投資家との対話の中でも、関心が高いテーマの一つです。例年スキル・マトリックスの見直しを実施していますが、2026年度の更新の際の論点をお聞かせください。

椿本取締役　取締役会が全体として経営に必要なスキルを、過不足なく備えているか――それを可視化するのがスキル・マトリックスです。作成自体はシンプルに見えますが、外部のステークホルダーの

社外取締役座談会

皆さまに「納得して読んでいただける」形にするには、少し工夫が必要です。

私自身の例にとると、国内組織のトップとしての経験に加え、海外では2万人以上の従業員を抱える法人トップとしての経験もあります。そのため、コンプライアンス・人事・法務・ESGといった分野にも一定の知見があると言えます。結果として、多くの項目に○が付いてしまうことがあり得ます。

ただ、その状態ですと外から見ると、「会社として、その人に本当に何を期待しているのか」がぼやけてしまうリスクがあります。そこで、2026年度の更新では、“この人には特にここを期待する”という会社の意思表示がより明確になるように整理し直し、項目の見せ方も含めて検討することになりました。

房村取締役　私は、スキル・マトリックスは「単なるスキルの星取り表」ではなく、取締役会全体として必要な力を備え、誰がどのように貢献していくかを示すものだと考えています。今回は、社外取締役の立場として私たちも率直に意見を出しました。

例えば「日本化薬に対して、このスキル項目でこう貢献したい」という観点で整理したい方もいれば、「自分の○の付け方が、必ずしも本意を表していないのではないか」と感じる方もいます。結果として、社外取締役だけでも相当な議論があったと思います。

取締役会事務局も、各人の意見を丁寧に吸い上げながら、「取締役会が貢献を期待するスキル」として一定の納得感のあるものとして取りまとめてくれました。こうした調整を経て、社外も含めた取締役会全体として、バランスの良い陣容を表現できた点は、今回の成果の一つだと思います。

赤松取締役　バランス良く表現するには、まず代表取締役社長を中心に社内取締役のスキルを位置づけ、不足する部分を社外取締役が補う――という構造で考えるのが自然だと思います。

当社はメーカーですので、例えば「研究開発」「製造・技術・品質管理」といった中核スキルを軸に置き、加えて「企業経営」「グローバルビジネス」といったコーポレート経営に必要なスキルを位置づけていくこともひとつの方法でしょう。

その上で、来期の見直しに向けて議論したいことは、マトリックス上で社外取締役に大きく依存して見える「ESG・サステナビリティ」項目です。これは本来、特定の誰かが担当するスキルというより、取締役会全体で議論し、体現していくべきテーマだと考えます。

藤島取締役　2026年度のスキル・マトリックスの公表に向けては、私たち社外取締役からは多様な意見が出ました。私自身、国内における社外取締役制度の創設期からこの議論に関わってきましたが、当初は、いかに不正を防ぐ体制にするべきか、といったリスクマネジメントの側面が議論の中心でした。

その後、企業を取り巻く環境が変わる中で、現在では、企業の持続可能性――つまり経営そのものにどう貢献していくか、という観点がより重要になってきています。取締役に求められるスキルの中身も、当然こうした変化に応じて進化していくべきです。

また、スキル・マトリックスを含めて、最終的には「取締役会が経営に貢献できる陣容であること」を、株主・投資家の皆さまに納得感を持って説明できる状態にすることが大切です。難しいですが、数字や表だけが先行せず、取締役会が何を重視し、どう機能するのかが伝わるようにする必要があると思っています。

赤松取締役　藤島取締役がおっしゃる通り、投資家の皆さまの納得感・説得力という観点も非常に大切ですね。

当社が3つの事業領域を持つ複合メーカーという形態を踏まえた上で、「取締役にはどのようなスキルが必要か」という問いに対して、正面から答えられる表現にしていくことが重要です。スキル・マトリックスが単なる星取表にならないようにし、当社の経営にとって何が要点なのかを、ステークホルダーの皆さまにきちんと届けたいと思います。

来年度の見直しに際しては、議論の着手をもう少し前倒しして、取締役会全体としてのスキルの全体像を、より説得力を持って示せるようにしていきます。そして最終的には、「この取締役会なら経営を任せられる」とより一層感じていただけるものにしていきたいです。

長期経営計画「Evolution2035」への期待

司会　最後に、長期経営計画「Evolution2035」についてお伺いします。最終年度となる2035年度には、2025年度比で約2倍の5,000億円の売上高を目標に掲げました。こうした大きな成長を目指す議論に参加された皆さまは、計画をどのようにご覧になっていますでしょうか?

椿本取締役　実は計画発表前に川村社長とお話しする機会があり、率直に「5,000億円で本当に良いのですか。もっと高い目標も狙えるのではないですか」とお伝えしました（笑）。もちろん“2倍”という数字だけを見ると大きく見えますが、例えば従業員数で単純に割り算すると、10年で一人あたりの売上増は

社外取締役座談会

おおよそ500万円ほど、年間では一人あたり50万円程度の積み上げになります。すると「自分たちにもできるのではないか」という感覚が、現場の方にも持てるのではないでしょうか。

成長を目指す会社として、現実的な水準であることは大切です。そして最終的な成否は、経営だけでは決まりません。社員一人ひとりが「この目標なら実現できる」と腹落ちした実感を持ち、日々の仕事に目標を落とし込んで取り組めるかどうかにかかっていると思います。

赤松取締役　Evolution2035では「KAYAKUの技術で人と地球の未来に安心・豊かさ・感動を」というビジョンが掲げられています。ここが単なる売上目標の羅列ではなく、私たちが“なぜ成長するのか”を一貫して説明できる計画になっている点は、とても素晴らしいと思います。メーカーとして、未来の社会に夢のある価値を届ける新製品や新事業を生み出すことに、確かなコミットがあるからです。

さらに、既存事業の成長だけで終わらせず、新製品・新事業で計画実現に貢献していくための取り組みとして、「未来Bizセンター」の準備も始まっていると伺いました。ここは、アイデアを“思いつき”で終わらせるのではなく、技術の実現可能性を能動的に高めながら、事業化へとつなげる重要な拠点になるはずです。

そして今後は、このセンターで行われる検討が、投資判断やテーマの優先順位、人材配置といった“実行の意思決定”にきちんと結びつくことが大切だと感じています。新しい検討が実際に現場の行動や資源配分に反映されることで、確かな成果につながっていくのではないでしょうか。

藤島取締役　私は、社外取締役に就任した当初から、当社は人材や資金などの土台が整っているので、新製品・新事業に積極的に投資すべきだと申し上げてきました。これまでの当社は、伝統的な文化もあって慎重なスタンスが強かったように感じています。

この度、川村社長が舵を取って、インオーガニックな成長も含めた目標を設定し、会社全体が「前へ進む」意識を持てていることに、心から賛同していますし、率直にうれしく思っています。

ただ、私の商社時代の経験から一点だけ付け加えると、積極姿勢の中でこそ「投資の審査の規律」が問われます。方向性として「新事業・M&Aで成長を加速」は正しいと思いますが、根拠や基準のはっきりした審査を丁寧に積み重ねることが、計画の信頼性をさらに高めることにつながると考えています。そのために2026年度から新設する投資委員会の場で案件ごとに十分な議論を行い、合理的な投資判断につなげていくことを期待しています。

房村取締役　藤島取締役のご指摘はまさにその通りで、合理的な経営判断を積み重ねてこそ計画が“実行可能な成長”として説得力を持ちます。売上高2倍を10年で達成するCAGR7.5%程度の成長は、企業にとって決して夢物語ではありません。

さらに、川村社長がよく引き合いに出される事例のように、10年前は当社と同等規模だった会社が今では一段と大きくなっているという話があります。こうしたことが現実に起きている以上、「自分たちもやれば追いつける、追い越せる」という前向きな気持ちを、ぜひ会社一丸となって持ってほしいと思います。

また、10年という時間軸をやり切るには、現在の経営陣が“次の経営”を見据えることも欠かせません。Evolution2035を託せるリーダーを継続的に育てること、人材育成を長期経営の基盤として位置づけることが重要です。現場の力が積み上がっていくことで、目標が机上のものではなくなるはずです。

椿本取締役　次世代の経営幹部となる人材の育成だけでなく、全従業員の皆さんとビジョンを共有していくことも大事ですね。よく「一人の人間が自分の考えを真に伝えられる人数は限られている」と言われます。ならば、伝達の仕組みを地道につくることが必要だと思います。

例えば、まず社長が事業部トップに対して、計画に込めた考えを自分の言葉で語り、想いを共有する。それを事業トップがリーダー層へ、さらにリーダー層が各チームへと“連鎖”させる。そうした対話の積み重ねが、組織に真の一体感をつくるのだと思います。

藤島取締役　会社のビジョンが、従業員の方々にとって「やりがい」や納得感と結びつく環境になっていければ、優秀な人材も自然と集まってくるはずです。人材戦略の観点でも、このビジョンの浸透は非常に重要だと考えています。

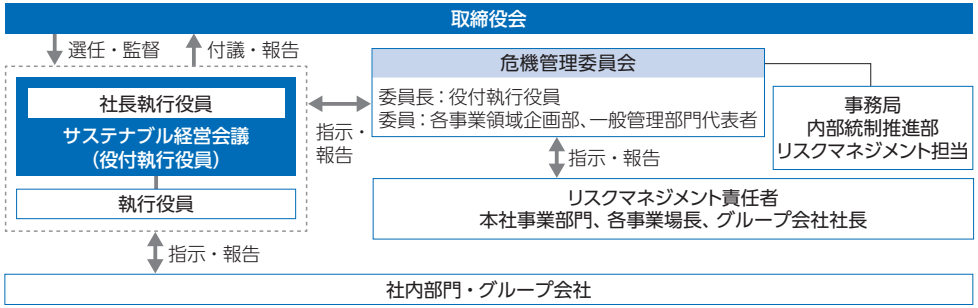
私たち社外取締役としても、4名それぞれの経験と視点を持ち寄り、日本化薬の企業価値向上に全力で関わっていきたいと思います。そして、成長が持続可能な形で実現されるよう、投資の規律や実行の質も含めて、しっかり支えてまいります。

2026年6月に実施：社外取締役座談会より

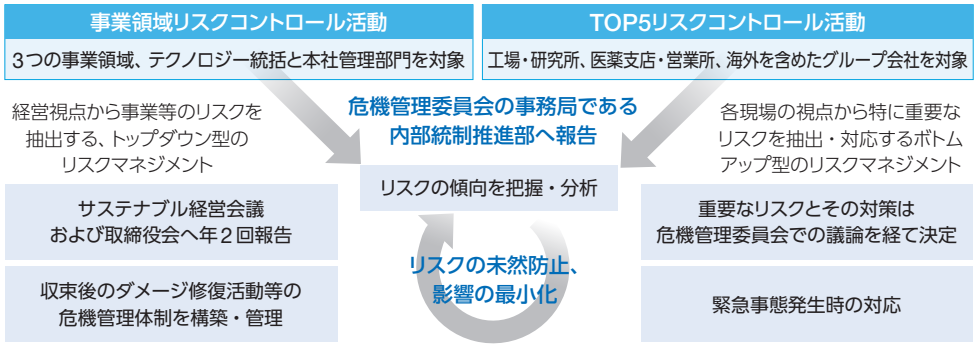
リスクマネジメント

方針・基本的な考え方

日本化薬グループは、複雑化・不確実性が高まる事業環境において、多様なリスクの顕在化を未然に防ぎ、その影響を最小化するために、生産体制の維持、原材料の安定確保、災害対策の強化などを通じて事業継続性の確保に取り組んでいます。災害などの緊急事態発生時には、目標期間内に事業を復旧することを目的として、本社・事業部・工場ごとにBCPマニュアルを整備し、海外拠点への展開も進めています。また、リスク管理体制の中核として、サステナブル経営会議の専門委員会である「危機管理委員会」を設置し、年2回（必要に応じて随時）開催しています。同委員会は、社長の指名を受けた役付執行役員を委員長とし、各事業領域の企画部および一般管理部門の代表者で構成され、重大リスクの未然防止、緊急時対応、復旧活動を担う体制を構築・管理しています。重要事項はサステナブル経営会議や取締役会に報告しています。



リスクの未然防止、影響の最小化

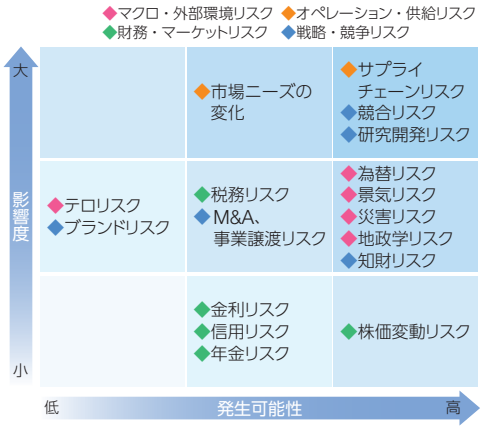


事業等のリスク（概略）

経営者が認識する主要なリスク17項目について、影響度および発生頻度を「大・中・小」の3段階で評価しています。リスクが顕在化する緊急時においては、危機管理委員会を立ち上げ、グループとして迅速かつ適切に対応できる体制を構築しています。

「事業等のリスク」各項目の詳細は、2026年6月に提出した日本化薬グループの有価証券報告書P.33-P.34をご覧ください。

有価証券報告書「事業等のリスク」
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4272/yuho_pdf/S100YD4R/00.pdf#page=33



緊急事態発生時の対応と危機管理体制の構築・管理

危機管理体制の整備

企業活動に重大な影響を与えるようなリスクに備えて「危機管理規程」を制定し、危機管理体制を整備しています。

また、「危機管理規程細則」に定めるさまざまなリスクに対する予防および対応マニュアルに則り、緊急事態が発生した際に的確な対応が可能となるよう体制を構築し、危機管理に努めています。

事業継続計画（BCP）

BCPマニュアルの整備

日本化薬グループでは、自然災害や感染症等に備えて、BCP基本マニュアルを制定しています。また、基本マニュアルを基に、国内外の事業部や生産拠点においてそれぞれBCPマニュアルを制定し、より実効性を高めるため定期的に見直しを行っています。

BCP訓練

マニュアルを整備するだけではなく、緊急事態が発生した際に被害を最小限に抑え事業を継続し速やかに復旧するために、国内外でBCP訓練を実施しBCPの実効性や従業員の意識向上に努めています。

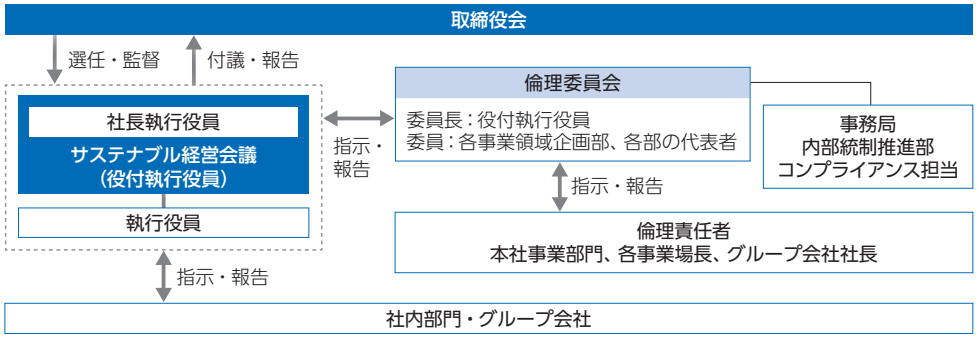
本ページの内容は、サステナビリティサイトの抜粋です。BCP訓練の内容等を含めた完全版はリンク先をご覧ください。

リスクマネジメント
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/governance/riskmanagement/

コンプライアンス

方針・基本的な考え方

日本化薬グループは、コンプライアンスを法令や社内規程の遵守にとどまらず、社会の規範や要請への対応、ステークホルダーの信頼に応えることまで含めた広い概念として捉えています。グループ共通の行動規範として「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」を定め、その精神に基づく事業活動を通じて社会的責任を果たし、社会への貢献に努めています。コンプライアンスの徹底に向けては、トップマネジメントのリーダーシップのもとで全社的に取り組みを強化しています。また、グループ全体でのコンプライアンス体制を確保するため、サステナブル経営会議の専門委員会として「倫理委員会」を設置し、年2回（必要に応じて随時）開催しています。委員会は、社長の指名を受けた役付執行役員を委員長とし、各事業領域企画部および各一般管理部門の代表者で構成され、行動憲章の遵守に関する方針の決定や、相談・発生事案への対応と再発防止策の検討を行っています。重要事項は経営会議や取締役会へ報告しています。



2025年度の目標と実績（*KV25*サステナビリティアクションプラン）

重要指標（KPI）	2025年度到達目標	実績 2024年度	実績 2025年度	2025年度取り組みに関するトピックス
重大コンプライアンス違反件数※	0件	0件	0件	● 重大なコンプライアンス違反なし。 ● 年度必須コンプライアンス研修で『「伝えた」から「伝える」へ伝えたつもりが、誤解の始まり』をテーマに、すべての国内グループ会社を対象に研修を実施した。
コンプライアンス研修の実施率	100%	97.7%	99.8%	
コンプライアンス通報窓口設置率	100%	100%	100%	

※ 倫理委員会にて重大と判断した案件数

具体的な取り組み

社内浸透

日本化薬グループは、グループ全体にコンプライアンス徹底の意識を浸透させ、確実に実践するため「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」の内容をいつでも確認できるように、企業ビジョンや行動憲章・行動基準を掲載した携帯カードを製造拠点のあるすべての国の言語（日本語・英語・中国語・スペイン語・マレー語・チェコ語の6カ国語）で作成し、日本化薬グループ全役員・全従業員に配付しています。また、行動憲章・行動基準を分かりやすく解説した冊子を国内グループ会社のすべての従業員に配付しています。

社内浸透に向けて

コンプライアンス浸透の継続的なモニタリングと改善

1. 「コンプライアンス推進月間」（毎年10月）倫理委員会委員長からグループすべての従業員に向けてメッセージ発信
2. 「コンプライアンス意識調査」実施・集計・分析、課題抽出と各職場へのフィードバック
3. 各職場でコンプライアンスアクションプランを策定

海外グループ会社の取り組み（中国の事例）

- 法令や商慣習などに沿って、グループ内で連携してグローバルコンプライアンス活動を実施
- 毎年、各グループ会社のコンプライアンス推進のため、総経理と倫理担当者が集まり会議を実施
- 内部統制推進部と各グループ会社の担当者が協力して、現地従業員へのコンプライアンス研修を実施

さまざまなコンプライアンスの取り組み

日本化薬グループでは、全役員・全従業員および派遣社員を対象に、行動憲章や贈収賄防止、人権・ハラスメントなどをテーマにしたコンプライアンス研修を継続的に実施し、eラーニングや集合研修を通じて全従業員への浸透を図っています。また、新任取締役向けのコンプライアンス研修も実施し、経営視点での理解促進にも努めています。

不正の未然防止と早期是正の取り組みとしては、内部通報制度として「コンプライアンス・ホットライン」を国内外のグループ会社を含めて整備しています。2025年度は13件の通報・相談があり、事実確認や是正措置を実施しました。その他、公正な競争と腐敗防止に関しては基本方針を定め、国内外の全従業員に周知しています。

本ページの内容は、サステナビリティサイトの抜粋です。内部通報制度の整備を含む完全な内容はリンク先をご覧ください。

コンプライアンス
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/governance/compliance/

情報セキュリティ

方針・基本的な考え方

日本化薬グループではDXを推進し業務の効率化、生産性の向上、多様な働き方などに対応しています。一方、サイバー攻撃や不正なアクセスなどが年々増加しており、その手口は日々巧妙かつ高度化しておりサイバーリスクは高まっています。日本化薬グループは、情報漏えいおよびコンピュータシステム停止による事業継続に係るリスクを経営課題と捉え、お客様・取引先・投資家・従業員・その他のステークホルダーを含む社会全体の信頼に応えるため、「日本化薬グループ行動憲章・行動基準」に基づき、「日本化薬グループ情報セキュリティ対策方針」および「私たちが担う情報セキュリティ」を策定し、企業情報の保護や、情報セキュリティへの意識向上とリテラシー向上のための取り組みを継続的かつ日常的に実施しています。

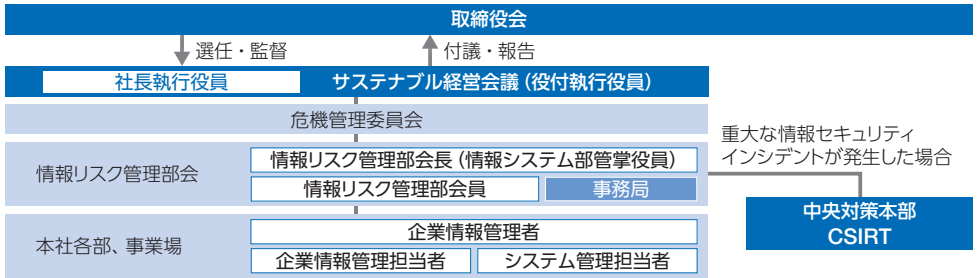
行動憲章・行動基準
https://www.nipponkayaku.co.jp/company/vision/conduct.html

体制

危機管理の重要な要素である情報セキュリティリスクを最小限に抑え、リスクに対する安全状態を常に維持し、状況の変化に応じて継続的な対応の見直しを図り、全社内での運用において周知・統括することを目的に「情報リスク管理部会」を設置しています。情報リスク管理部会は、原則として年2回（必要があれば随時）開催しており、情報システム部管掌役員を部会長とし、各事業領域企画部および一般管理部門の代表者から構成され、全社各部、各事業場に配置する企業情報管理者、企業情報管理担当者およびシステム管理担当者と連携しています。

情報リスク管理部会で議論された内容のうち、重要な事項はサステナブル経営会議および取締役会に報告され、フィードバックを受けています。

なお、サイバー攻撃や、機密情報への不正アクセスなど当社の経営や事業に甚大な損害をもたらす可能性や関連企業やお取引先企業などのお客様との取引関係に多大な影響や信用失墜をもたらす可能性がある情報セキュリティインシデントが発生した際は、中央対策本部としてCSIRT（Computer Security Incident Response Team）を設置し、CSIRTリーダーは情報リスク管理部会長がその任にあたります。想定される被害の程度により社長または危機管理委員長がCSIRTリーダーをつとめます。CSIRTは、速やかに被害拡大を抑え、封じ込みが完了した後は、復旧、再発防止に努めます。



取り組み

教育・研修

研修名	主な内容	主な対象	年度	実施形態	回数
経営層を対象とする研修	● 経営課題としてのサイバーセキュリティ ● サイバー攻撃被害の実例 ● サイバー攻撃による当社への影響 ● 経営層の意識	役員	2025	セミナー	1
情報セキュリティに対する意識向上	● マンガ教材「ITとセキュリティの初めの一歩」の配付 ● 情報セキュリティ10大脅威2025の解説	役員、従業員および当社ITツールを利用する社外関係者	2025	eラーニング 資料配付 集合研修	1
標的型攻撃メールに対する教育	● 標的型攻撃メールの特徴 ● 標的型攻撃メールを受信した場合の対処	役員、従業員および当社ITツールを利用する社外関係者	2025	eラーニング	1
標的型攻撃メール訓練	● 標的型攻撃メール訓練の実施	役員、従業員および当社ITツールを利用する社外関係者	2025	訓練	4
サイバーセキュリティインシデント対応訓練	● 情報リスク管理規程細則（CSIRTマニュアル）に沿ったシナリオ型対応訓練	CSIRTメンバーおよび情報リスク管理部会員	2025	訓練	1

重大なセキュリティインシデントの発生件数

指標	対象範囲	2023	2024	2025
重大なセキュリティインシデントの発生件数※	連結	0件	0件	0件

※ セキュリティインシデントの重大性は情報リスク管理部会が判定

本ページの内容は、サステナビリティサイトの抜粋です。自動車業界のTISAX認証取得を含む完全な内容はリンク先をご覧ください。

情報セキュリティ
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/governance/information-security/

Data Section

CONTENTS

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

11年間の主要連結財務データ

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	**2025**
業績（百万円）											
売上高	¥ 162,922	¥ 159,117	¥ 167,888	¥ 172,639	¥ 175,123	¥ 173,381	¥ 184,805	¥ 198,380	¥ 201,791	¥ 222,584	**¥ 241,851**
売上原価	96,653	95,253	102,475	109,461	117,059	117,067	120,837	131,627	140,490	151,102	**168,971**
販売費および一般管理費	44,570	44,213	42,791	43,238	40,587	41,124	42,916	45,247	53,964	51,080	**50,426**
営業利益	21,713	19,646	22,615	19,939	17,485	15,194	21,050	21,505	7,337	20,401	**22,454**
税金等調整前当期純利益	25,148	22,397	22,061	21,283	18,141	17,523	23,700	20,972	7,205	22,007	**33,592**
親会社株主に帰属する当期純利益	17,291	15,635	15,488	14,851	12,815	12,574	17,181	14,984	4,113	17,508	**24,641**
一株当たりデータ（円）											
一株当たり当期純利益	¥ 96.09	¥ 90.23	¥ 89.45	¥ 85.77	¥ 74.25	¥ 73.62	¥ 101.70	¥ 89.36	¥ 24.80	¥ 107.17	**¥ 161.18**
一株当たり配当額	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	40.00	45.00	45.00	60.00	**66.00**
一株当たり純資産	1,075.56	1,120.73	1,203.23	1,247.75	1,225.71	1,332.06	1,459.06	1,532.35	1,625.18	1,673.24	**1,878.87**
期末財政状態（百万円）											
流動資産	¥ 151,170	¥ 153,602	¥ 157,814	¥ 161,958	¥ 153,102	¥ 156,852	¥ 175,843	¥ 186,037	¥ 203,146	¥ 206,794	**¥ 220,153**
流動負債	39,740	41,321	42,746	41,412	38,800	37,491	45,760	39,049	59,815	55,606	**65,128**
運転資本	111,430	112,281	115,068	120,546	114,302	119,361	130,083	146,988	143,331	151,188	**155,025**
有形固定資産	81,040	80,230	83,228	87,246	85,960	88,980	89,060	89,259	98,638	109,317	**120,966**
資産合計	272,679	272,791	285,600	293,571	278,496	294,535	315,459	322,858	363,173	373,708	**398,736**
純資産合計	200,492	205,866	220,619	229,043	210,019	228,273	246,425	255,027	270,548	268,520	**280,104**
期末データ											
発行済株式総数（千株）	182,503	182,503	182,503	182,503	177,503	177,503	170,503	170,503	170,503	165,003	**160,000**
配当性向（%）	31.2	33.2	33.6	35.0	40.4	40.7	39.3	50.4	181.4	56.0	**40.9**
単元株主数（人）	10,815	8,629	13,048	12,437	12,090	13,748	13,051	16,684	17,173	20,458	**30,639**

11年間の財務サマリー
https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/finance/summary.html

11年間の主要連結財務データ

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	**2025**
財務比率											
流動比率（倍）	3.8	3.7	3.7	3.9	3.9	4.2	3.8	4.8	3.4	3.7	**3.4**
自己資本比率（%）	69.3	71.1	72.9	73.6	75.2	77.2	77.8	78.7	74.2	71.6	**70.0**
ROE（%）	9.2	8.2	7.7	7.0	6.0	5.8	7.3	6.0	1.6	6.5	**9.0**
ROA（%）	6.4	5.7	5.5	5.1	4.5	4.4	5.6	4.7	1.2	4.8	**6.4**
セグメント別売上高（百万円）											
モビリティ&イメージング事業領域	¥ 59,514	¥ 59,651	¥ 65,133	¥ 68,114	¥ 64,579	¥ 57,492	¥ 63,808	¥ 71,869	¥ 81,201	¥ 91,376	**¥ 94,714**
セイフティシステムズ事業	35,342	38,782	43,937	47,218	46,990	41,997	46,112	54,220	63,522	71,158	**76,790**
ポラテクノ事業	–	–	–	–	–	15,495	17,696	17,648	17,678	20,217	**17,924**
ポラテクノグループ	24,172	20,869	21,196	20,896	17,589	–	–	–	–	–	**–**
エアロ事業											**257**
ファインケミカルズ事業領域	44,617	43,159	46,467	48,791	53,950	56,968	59,453	64,047	57,072	66,206	**74,142**
機能性材料事業	18,398	18,914	19,794	20,217	21,073	23,759	31,068	32,301	28,724	33,222	**38,233**
色素材料事業	21,229	20,057	21,023	22,168	26,118	22,323	22,402	21,900	21,383	25,290	**24,013**
触媒事業	4,990	4,188	5,650	6,406	6,759	10,886	5,983	9,844	6,855	7,693	**11,895**
ライフサイエンス事業領域	58,791	56,304	56,285	55,731	56,591	58,917	61,538	62,463	63,518	65,001	**72,994**
医薬事業	50,200	47,648	47,485	46,231	47,774	50,441	52,083	51,711	52,765	53,488	**60,890**
アグロ事業	6,519	6,572	6,735	7,460	6,820	6,444	7,404	8,701	8,705	9,478	**10,119**
その他	2,072	2,084	2,065	2,040	1,997	2,032	2,051	2,050	2,047	2,035	**1,985**
セグメント別部門営業利益（百万円）											
モビリティ&イメージング事業領域	¥ 11,677	¥ 11,049	¥ 10,877	¥ 10,593	¥ 7,917	¥ 4,674	¥ 7,740	¥ 8,215	¥ 8,028	¥ 13,311	**¥ 10,654**
ファインケミカルズ事業領域	4,236	5,821	7,591	7,292	7,603	8,008	10,107	10,221	5,183	9,899	**11,929**
ライフサイエンス事業領域	12,122	9,599	10,743	8,631	8,565	9,264	10,486	10,668	2,410	6,354	**9,680**

11年間の財務サマリー
https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/finance/summary.html

11年間の主要連結非財務データ

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	**2025**
環境											
温室効果ガス削減率 (Scope1+2)(2019年度基準：%)	–	–	–	–	0.0	9.9	14.2	17.5	21.7	15.3	**31.4**
環境関連設備投資額（億円）	2.4	3.2	3.5	2.9	2.0	4.3	6.7	5.3	7.9	6.3	**6.3**
社会											
連結従業員数（人）	5,188	5,517	5,684	5,814	5,847	5,664	5,703	5,782	5,902	5,979	**5,946**
うち海外従業員数（人）	2,465	2,808	2,994	3,122	3,174	3,001	3,047	3,121	3,198	3,245	**3,257**
従業員エンゲージメントスコア（単体で2023年度より測定、業界平均50、偏差値）	–	–	–	–	–	–	–	–	47.1	48.4	**49.7**
女性管理職比率（単体%）	5.7	6.7	7.0	7.7	8.4	8.6	9.0	9.0	8.7	8.3	**9.0**
育児休業取得率（単体・男性%）	0	7.4	9.3	7.0	11.9	31.4	27.2	69.6	78.5	100	**90.3**
育児休業取得率（単体・女性%）	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	**100**
有給休暇取得率（単体%）	58.6	62.7	59.2	61.1	60.1	65.8	59.8	63.7	72.8	73.0	**74.4**
障がい者雇用率（単体%）	1.9	2.1	2.1	1.8	2.0	2.0	2.0	2.0	1.9	2.1	**2.3**
特許保有件数（国内）（件）	883	877	853	902	909	964	971	1,022	1,017	1,005	**965**
ガバナンス											
社外取締役比率（%）	11	20	22	22	33	30	33	33	40	40	**44**
女性取締役比率（%）	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	**11**

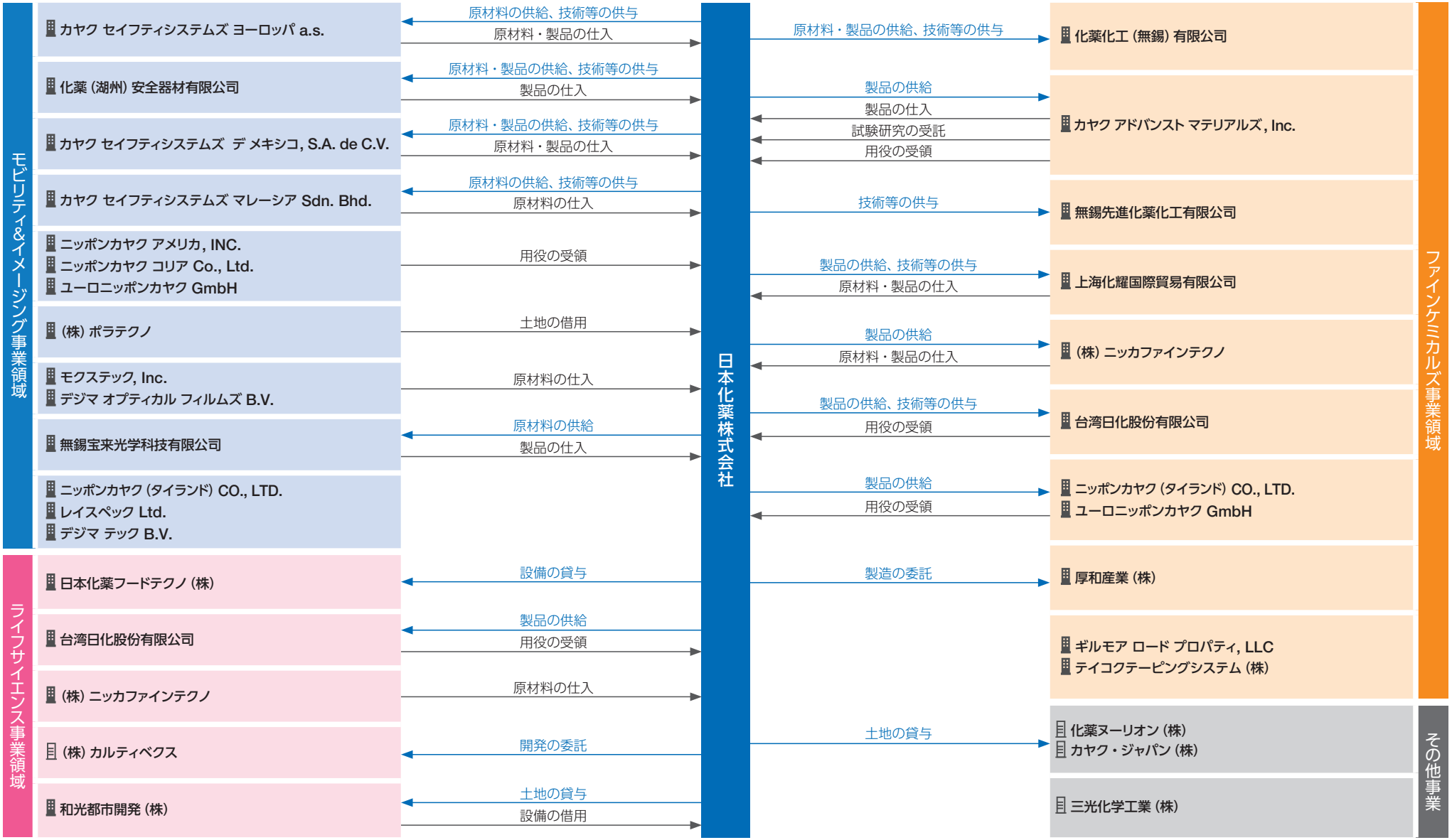
本ページの内容は、サステナビリティサイトの抜粋です。非財務データの完全版はリンク先をご覧ください。

ESGデータ集
https://www.nipponkayaku.co.jp/sustainability/support/data/

日本化薬グループの状況

日本化薬グループは、日本化薬（株）、子会社37社、関連会社10社より構成されており、各社の当該事業に関わる位置づけの概要は次の通りです。

事業の系統 （2026年3月31日現在）



会社概要・投資家情報

会社概要

会社名	日本化薬株式会社
代表者	代表取締役社長　川村 茂之
設立年月日	1916年（大正5年）6月5日
本社所在地	〒100-0005　東京都千代田区丸の内2-1-1 明治安田生命ビル
従業員数（2026年3月31日現在）	2,366名（単体）、5,946名（連結）
主要取引銀行	三菱UFJ銀行、常陽銀行、日本政策投資銀行、農林中央金庫

投資家情報（2026年3月31日現在）

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月開催
基準日	● 定時株主総会の議決権　3月31日 ● 期末配当　3月31日 ● 中間配当　9月30日

上場証券取引所	東京証券取引所
株式	● 発行可能株式総数　700,000,000株 ● 発行済株式の総数　160,000,000株
資本金の額	14,932,922,842円
株主数	40,209名

大株主（2026年3月31日現在）

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（信託口）	22,029	14.83
日本カストディ銀行（信託口）	11,055	7.44
カヤベスタークラブ	6,092	4.10
常陽銀行	5,089	3.43
明治安田生命保険	4,843	3.26
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	4,133	2.78
中外産業	3,440	2.32
三菱UFJ銀行	3,410	2.30
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	2,791	1.88
STATE STREET BANK AND TRUST 505001	2,641	1.78

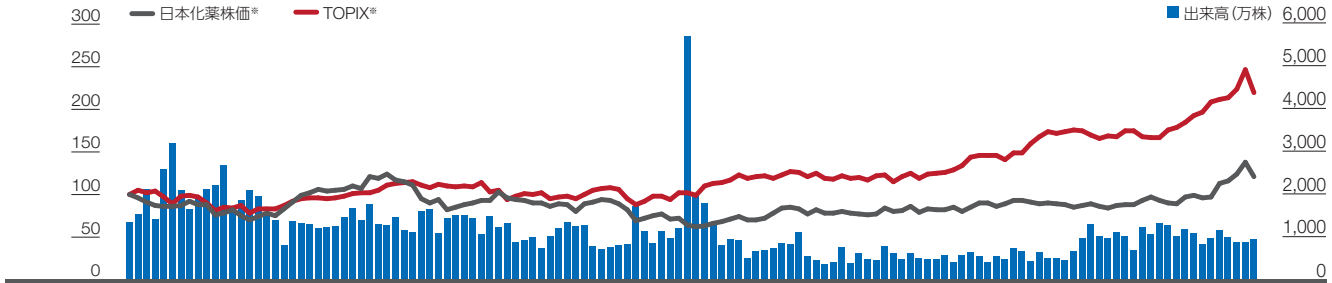
（注）当社は自己株式11,497,116株を保有しておりますが、上表大株主から除いております。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

トータル・シェアホルダー・リターン（TSR）

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
株主総利回り（TSR）（%）	–	112.3	119.9	134.3	149.9	188.2
配当込みTOPIX（%）	–	102.0	107.9	152.5	150.2	202.2
最高株価（円）	1,169	1,322	1,289	1,424	1,464	2,019
最低株価（円）	884	982	1,037	1,161	1,173	1,219
期末終値（円）	1,069	1,161	1,197	1,306	1,412	1,756
年間配当（円）	30	40	45	45	60	66

※ 株主総利回り（TSR：トータル・シェアホルダー・リターン）は、2020年度末の終値で投資した場合の2020年度以降の期末時点の値です。

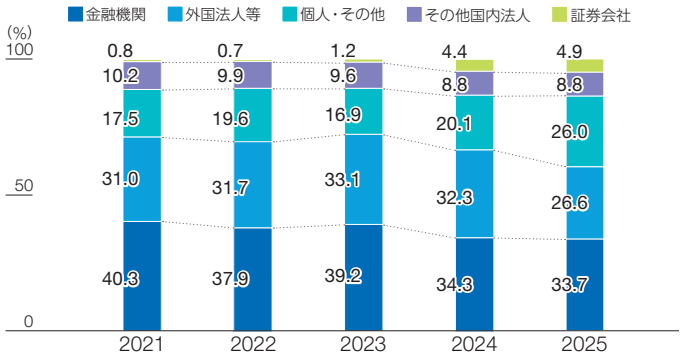
株価および出来高の11年推移



年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
高値（円）	1,580	1,598	1,899	1,509	1,448	1,169	1,322	1,289	1,424	1,464	2,019
安値（円）	1,067	903	1,253	1,143	785	884	982	1,037	1,161	1,173	1,219
期末株価（円）	1,138	1,510	1,307	1,308	995	1,069	1,161	1,197	1,306	1,412	1,756

※ 日本化薬株価・TOPIXは、比較のため2015年4月の終値データを100として指数化しています。

株主構成比の推移



※「個人・その他」には、自己名義株式等を含んでおります。

株主・投資家情報
https://www.nipponkayaku.co.jp/ir/

連絡先　日本化薬グループIR活動 事務局［コーポレート・コミュニケーション部］
TEL 03-6731-5237　E-mail prir@nipponkayaku.co.jp

世界的すきま発想。

日本化薬

本社　〒100-0005　東京都千代田区丸の内2-1-1　明治安田生命ビル
https://www.nipponkayaku.co.jp/

このマークは日本化薬グループの企業ポリシーを表現したものです。
中央の空間は宇宙、世界そして地球の拡がりを表します。
飛躍する2つの楕円は創造と挑戦を、そして2つの正円は、
宇宙空間を見つめる日本化薬と社会の信頼を意味しています。

私は企業ビジョン「KAYAKU spirit」の
啓発を図るためのイメージキャラクター
「かやくーま」です。

Digital Printing

Nippon Kayaku Group統合報告書2026の印刷版は、
環境に優しいデジタルインクジェット印刷を使って制作されています。
詳細は、本紙P.48のファインケミカルズ事業領域
「産業用印刷のデジタル化を支えるインクジェットインク」をご覧ください。