



日本曹達グループ長期ビジョン 「かがくで、かがやく。2030」

中期経営計画 2020-2022 「かがくで、かがやく。Stage I」

日本曹達株式会社
2020年5月19日



説明内容

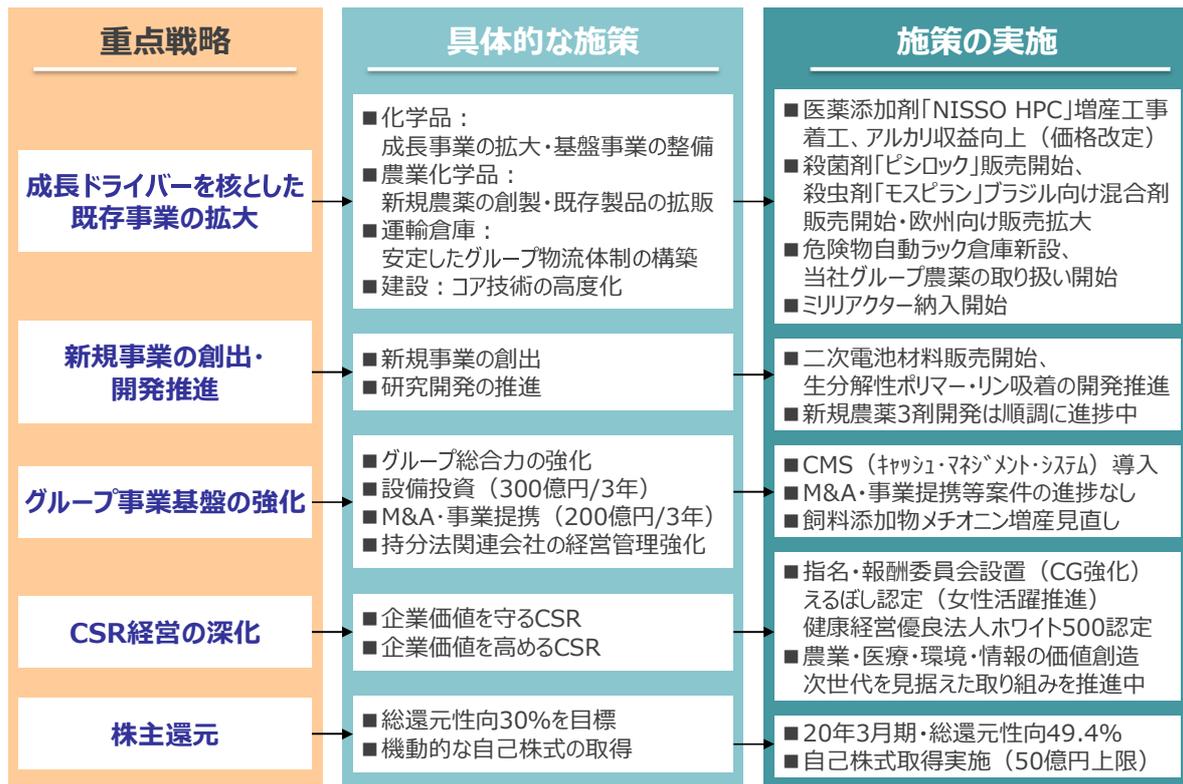
1. 前中期経営計画の振り返り（2017年度～2019年度）
2. 日本曹達グループ長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」
（2020年度～2029年度）
3. 中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」
（2020年度～2022年度）

前中期経営計画の振り返り

(2017年度～2019年度)



前中期経営計画の振り返り (まとめ)

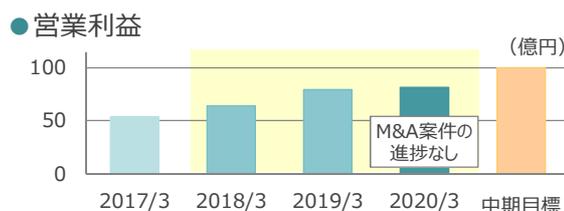


前中期経営計画の振り返り（基本目標）

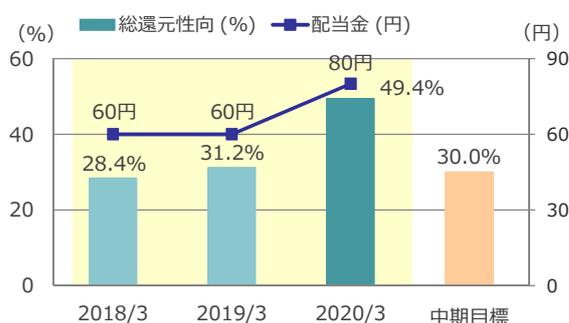


販売堅調、原燃料価格が想定以上に上昇、研究開発費・委託試験費が高い水準で推移
M&A等案件の進捗なし、持分法による投資利益が減益

| (億円) | 2020/3 実績 | 中期計画目標 |
|-----------------|----------------|-----------------|
| 売上高 | 1,447.4 | 1,550.0 |
| 営業利益 (営業利益率) | 81.4 (5.6%) | 100.0 (6.5%) |
| 経常利益 | 103.1 | 130.0 |



● 株主還元の推移



前中期経営計画の振り返り（セグメント別売上高・営業利益）



販売堅調、原燃料価格が想定以上に上昇、研究開発費・委託試験費が高い水準で推移
M&A等案件の進捗なし、持分法による投資利益が減益

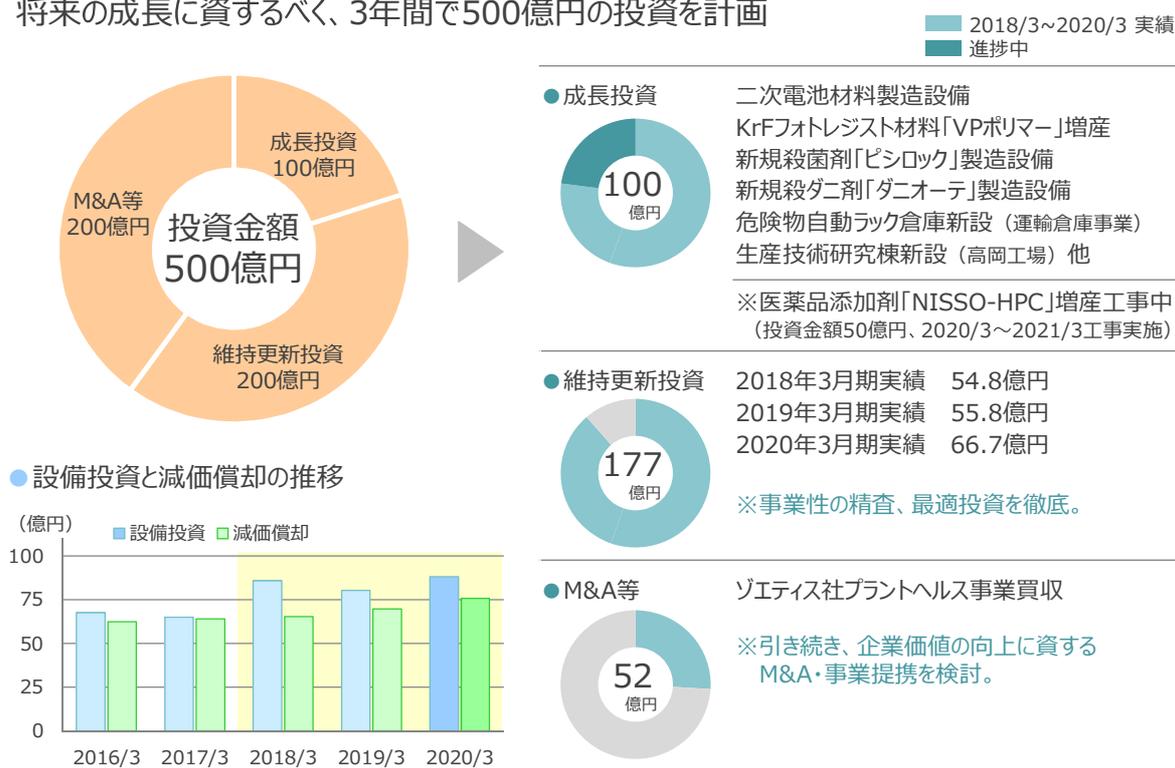
| (億円) | 2017/3 実績 | | 2020/3 実績 | | 2020/3 中期目標 | |
|------------|-----------|------|-----------|-------|-------------|-------|
| | 売上高 | 営業利益 | 売上高 | 営業利益 | 売上高 | 営業利益 |
| 化学品事業 | 371.5 | 15.6 | 403.9 | 22.2 | 420.0 | 29.0 |
| 農業化学品事業 | 400.7 | 18.0 | 433.9 | 22.4 | 430.0 | 21.0 |
| 商社事業 | 330.4 | 5.0 | 350.0 | 6.4 | 365.0 | 5.0 |
| 運輸倉庫事業 | 40.0 | 4.1 | 42.0 | 4.9 | 45.0 | 5.0 |
| 建設事業 | 79.5 | 5.8 | 144.2 | 16.8 | 140.0 | 10.0 |
| その他・調整額 | 64.3 | 5.2 | 73.5 | 8.7 | 70.0 | 5.0 |
| 既存事業計 | 1,286.5 | 53.7 | 1,447.4 | 81.4 | 1,470.0 | 75.0 |
| M&A・新規事業 | - | - | ※ | ※ | 80.0 | 25.0 |
| 連結合計 | 1,286.5 | 53.7 | 1,447.4 | 81.4 | 1,550.0 | 100.0 |
| 持分法による投資利益 | | 49.0 | | 18.4 | | 30.0 |
| 経常利益 | | 99.1 | | 103.1 | | 130.0 |

※ゾエティス社ブランドヘルス事業の売上高・営業利益は農業化学品事業に算入

前中期経営計画の振り返り（投資）

かがくで、
かがやく。

将来の成長に資するべく、3年間で500億円の投資を計画



7

前中期経営計画の振り返り（ROIC・ROE）

かがくで、
かがやく。

| (億円) | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3 | 2020/3 | 中期計画目標と取り組み実績 |
|---------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------|
| 売上高 | 1,286.5 | 1,412.3 | 1,456.6 | 1,447.4 | 既存製品の拡販、新製品の上市 |
| 売上原価 | 947.6 73.7% | 1,047.6 74.2% | 1,086.5 74.6% | 1,068.2 73.8% | 原燃料価格が上昇 |
| 販管費 | 285.3 22.2% | 300.8 21.3% | 291.1 20.0% | 297.9 20.6% | 新規農薬の委託試験費が増加 |
| 営業利益 | 53.7 4.2% | 63.9 4.5% | 79.1 5.4% | 81.4 5.6% | 目標：営業利益率6.5%以上 |
| 売上債権 | 401.7 3.1回 | 464.8 3.3回 | 506.6 3.0回 | 435.8 3.1回 | |
| 棚卸資産 | 284.8 3.4回 | 276.2 3.7回 | 273.7 4.0回 | 306.4 3.7回 | 製品在庫増加（リスク管理上） |
| 仕入債務 | 173.6 5.4回 | 218.2 5.3回 | 236.5 4.8回 | 175.1 5.2回 | |
| 運転資本 | 512.9 2.5回 | 522.9 2.7回 | 543.8 2.7回 | 567.1 2.6回 | |
| 固定資産 | 1,101.7 1.1回 | 1,148.7 1.3回 | 1,173.2 1.3回 | 1,144.4 1.2回 | ゾエティス社プラントヘルス事業の買収 |
| 投下資本 | 1,614.6 0.7回 | 1,671.5 0.9回 | 1,716.9 0.9回 | 1,711.5 0.8回 | |
| 税前ROIC | 3.3% | 3.8% | 4.6% | 4.8% | 目標：収益性・効率性の継続的改善 |
| 当期純利益 | 87.9 | 63.8 | 58.0 | 67.6 | 持分法による投資利益が減少 |
| ROE | 6.6 | 4.6 | 4.1 | 4.8 | 目標：7.0%以上 |

8

かがくで、
かがやく。

日本曹達グループ長期ビジョン 「かがくで、かがやく。2030」 (2020年度～2029年度)

21世紀は「環境の世紀」と言われており、世界では地球温暖化や人口増加、資源枯渇などの問題に直面しています。一方、日本では少子高齢化や社会保障費の増加といった問題が、社会システムに大きな影響を及ぼすことが懸念されます。こうした状況に対し、日本曹達グループは化学とその関連サービスを通じて、一人ひとりが安心して暮らすことができる持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

社会的課題と日本曹達のミッション（価値創造プロセス）

かがくで、
かがやく。

日本曹達のビジョン

日本曹達は1920年の創立以来、「化学」を通じて新たな価値を世の中に提供し、社会の発展に貢献してまいりました。
当社グループは、さまざまな化学製品・サービスをアグリカルチャー、ヘルスケア、環境、ICT分野に届けることで、人々の暮らしを支えてまいります。

メガトレンド

| | |
|--------------------|-----------------------------------|
| 人口増加 地球温暖化 | 食糧・飼料の増産、生産の効率化 農作物病害虫の発生増加 |
| 生活水準の向上 社会保障費問題 | 医薬品需要の増加・QOLの向上 健康志向・予防医学の意識向上 |
| 持続可能な社会 の実現 | 環境負荷の低減 資源循環型社会の構築 |
| 情報通信技術の 進化 | スマートデバイスの普及 技術革新ニーズの高まり |

日本曹達の提供する価値

| | |
|----------|----------------------|
| アグリカルチャー | 食糧確保と持続可能な農業へ |
| ヘルスケア | 健康をすべての人へ |
| 環境 | 健全な資源循環の実現へ |
| ICT | 化学素材の機能性を 情報電子機器へ |

日本曹達のミッション

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

企業価値向上のマテリアリティ（日本曹達グループの価値創造）

| | |
|--|--|
| <h4>アグリカルチャー</h4> <p>食糧確保と持続可能な農業へ</p> | <ul style="list-style-type: none"> より高度化する安全性要求に対応した新農薬の創出と、効力の高い殺菌剤・殺虫剤・除草剤の供給で、世界の食糧供給に貢献します。 農業生産の効率化を見据え、情報通信技術（ICT）等を活用して、防除作業の省力化と高品質な農作物の生産をサポートします。  |
| <h4>ヘルスケア</h4> <p>健康をすべての人へ</p> | <ul style="list-style-type: none"> 当社グループが提供するセルロース誘導体は、薬を飲みやすくするための医薬品錠剤のバインダーとして、国内外で幅広く使用されています。 食品加工用として、サプリメントを手軽に摂取する技術を提供しています。 製品の高性能化と製剤技術支援サービスで、人々の健康に貢献します。  |
| <h4>環境</h4> <p>健全な資源循環の実現へ</p> | <ul style="list-style-type: none"> 水処理技術、資源リサイクル技術、有害物質吸着・除去技術を活用し、さまざまな環境ソリューションを展開しています。 これまでの知識と経験を活かし、安全でエコロジーな社会の実現に貢献します。  |
| <h4>ICT</h4> <p>化学素材の機能性を情報電子機器へ</p> | <ul style="list-style-type: none"> これまで培ってきた精密重合技術・有機合成技術を活かして、「5G」基地局の通信機器材料向け・半導体フォトレジスト向け高機能樹脂を提供しています。 技術革新のニーズに応えるべく、情報化社会の発展を支え、人や環境に優しい新規素材の開発に注力します。  |

「かがくで、かがやく。2030」：10年後にありたい姿

- 高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理を加速するとともに、徹底した経営の効率化を推し進め、事業環境の変化に強く、安定した収益を生み出す事業ポートフォリオへ変革する。
- 成長投資と株主還元の両立を図りつつ、資本効率の向上を目指す。

ミッション

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

基本戦略

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

資本政策

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

ESG経営

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

「かがくて、かがやく。2030」：10年後にありたい姿



経営指標 (KPI)

◆企業価値の向上に向けて、投資効率を重視した経営を目指す。

| | | | |
|------------------|-------|--------------|-----------------|
| ROS (営業利益率) | 10%以上 | (’20/3 5.6%) | |
| ROA (営業利益/総資産) | 7%以上 | (’20/3 3.8%) | → 利益率・総資産回転率の改善 |
| ROE (当期純利益/自己資本) | 8%以上 | (’20/3 4.8%) | → 適切なB/Sコントロール |

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

企業価値の向上

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

社会価値の向上

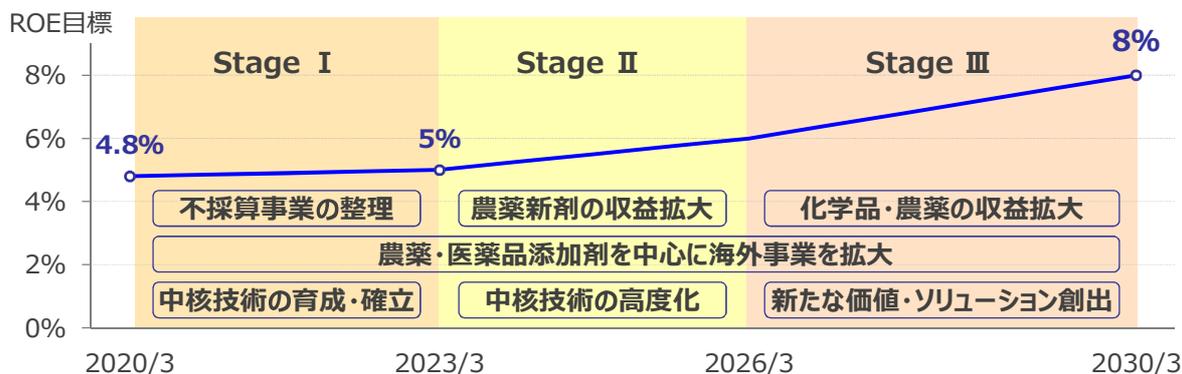
企業価値を守るCSR
・気候変動への対応と生物多様性の保全
・社会全体のステークホルダーへのより深い価値の提供
企業価値を高めるCSR
・サステナブルな社会の実現に向けた4つのマテリアリティ (新たな価値の創造)

13

「かがくて、かがやく。2030」：ロードマップ



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



キャッシュの創出：安定した利益確保

- ・コスト競争力強化・効率化
- ・海外事業の拡大

成長投資：新たな価値を生み出す

- ・新製品の開発促進と新規事業への進出

既存事業で安定的にキャッシュを創出し、成長投資で新たな価値を創造する。

14

「かがくで、かがやく。2030」：基本戦略



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

| 主要課題 | 実施施策 |
|-------------------------------|---|
| コスト競争力強化 ・効率化 | <ul style="list-style-type: none"> ・高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理を進める。 ・各部門の徹底した効率化に取り組む。 (管理、研究、生産、販売、サプライチェーン) |
| 海外事業の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ・既存事業の拡大と新製品・新規事業の市場開拓を推進する。 ・他社との連携を検討する。 ・海外売上比率：2030年3月期目標40%（2020年3月期実績33%） |
| 新製品の開発促進と 新規事業への進出 | <ul style="list-style-type: none"> ・独自技術の深化・融合と外部技術導入のシナジーにより、中核技術の高度化を図り、積極的に資源を投入する。 ・2020年代の、そしてその先の顧客を見据えた新規事業を創出する。 |

日本曹達グループは、独自の技術力に裏付けられた化学のニッチ領域の事業を複数生み出しており、さまざまなリスクに耐えうる収益基盤を持っています。今後もこの強みを活かし、新たな価値創造・ソリューションの提供に取り組みます。

15

「かがくで、かがやく。2030」：ESG経営



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

企業価値を守るCSR

| 主要課題 | 実施施策 |
|-----------------|---|
| 環境への取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ・気候変動問題に取り組む。（経産省「低炭素社会実行計画」への参画） ・生物多様性の保全に取り組む。（森・水資源の保全活動の推進） |
| 社会活動 | <ul style="list-style-type: none"> ・消費者、取引先、地域社会との対話を推進し、適切に対応する。 ・ダイバーシティ、ワークライフバランス、キャリアプログラムを推進する。 ・株主・投資家との建設的な対話と適時・適切な情報開示を実施する。 |
| ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> ・コーポレート・ガバナンスの充実。（監査等委員会設置会社への移行） ・コンプライアンス経営を推進する。（体制の充実・適切な運用、教育実施） |

企業価値を高めるCSR

◆サステナブルな社会の実現に向け、4つのマテリアリティへの取り組みに注力する。

| アグリカルチャー | ヘルスケア | 環境 | ICT |
|---------------|-----------|-------------|------------------|
| 食糧確保と持続可能な農業へ | 健康をすべての人へ | 健全な資源循環の実現へ | 化学素材の機能性を情報電子機器へ |

16

化学品事業

- ◆ヘルスケア分野でキャッシュを生み出し、成長著しいICT分野に投資し事業を拡充する。
- ◆技術力の強みを活かし、スペシャリティケミカル分野の拡大を目指す。

| 実施施策 | 主な内容 |
|--------------|--|
| ヘルスケア分野 | <ul style="list-style-type: none"> ・拡大する医薬品世界市場をターゲットに、医薬品添加剤「NISSO HPC」の拡販を加速する。 ・新規医薬品添加剤の上市により、ラインアップを拡充する。 |
| ICT分野 | <ul style="list-style-type: none"> ・樹脂添加剤「NISSO-PB」を5G材料向けに拡販する。 ・当社の得意技術を用いた新規製品の事業化を目指す。 |
| 事業ポートフォリオの変革 | <ul style="list-style-type: none"> ・M&Aやアライアンスを通じた周辺分野への進出を検討する。 ・高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理を進める。 |

農業化学品事業

- ◆既存製品および新農薬の販売維持・拡大に努め、次期新剤の開発に注力する。
- ◆事業体制の効率化により収益性を向上させる。

| 実施施策 | 主な内容 |
|-----------------------|---|
| 既存製品の販売維持・拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ・ジェネリック対策、再登録への的確な対応により、販売を維持する。 ・適用拡大による拡販に取り組む。 |
| 新農薬の拡販 新剤開発 | <ul style="list-style-type: none"> ・殺菌剤「ピシロック」を拡販する。 ・殺ダニ剤「ダニオーテ」・殺菌剤NF-180を上市・拡販する。 ・開発中パイプライン剤の、本格開発への早期フェーズアップを目指す。 |
| 事業体制の効率化 アライアンスの検討 | <ul style="list-style-type: none"> ・生産・販売体制の効率化・管理強化により、収益性を向上させる。 ・国内外のアライアンスを検討する。 |

「かがくで、かがやく。2030」：事業戦略



研究・生産・管理

◆ワークスタイル変革と幅広い人材活用により、投資効率の改善を目指した構造改革を進める。

| 実施部門 | 実施施策 |
|------|---|
| 研究部門 | <ul style="list-style-type: none"> ・効率的な研究体制を構築する。（組織改編・機能充実） ・重点分野における周辺開発と新規事業創出を推進する。（保有技術の強化、M&Aや提携・協働等による外部技術の導入） ・デジタルトランスフォーメーション（AI・IoT・MI等）を推進する。 |
| 生産部門 | <ul style="list-style-type: none"> ・事業構造改革により、収益力を向上させる。 ・デジタルトランスフォーメーション（AI・IoT等）を推進する。 |
| 管理部門 | <ul style="list-style-type: none"> ・IT基盤のグループ共通化、デジタライゼーションを推進する。 ・持続的成長を支える人材・次世代リーダーの育成に取り組む。 ・管理業務のセンター化による効率化を推進する。 |

「かがくで、かがやく。2030」：事業戦略



その他の事業

◆強みを活かした事業活動の推進により、グループ全体の企業価値を向上させる。

| 事業部門 | 実施施策 |
|---------|--|
| 商社事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・成長戦略分野に注力し、持続的に成長できる強みのある商社に進化する。 ・優良サプライヤーとの独自ネットワークをベースに、海外ビジネスを強化する。 ・専門的・高度な情報力と提案力を活かしたソリューションビジネスを展開する。 |
| 運輸・倉庫事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・危険物・毒劇物・医薬品の保管・運送ノウハウをベースに、高付加価値貨物に特化したビジネスを展開する。 ・保有資産のさらなる効率的活用に取り組む。 |
| 建設事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・粉体ハンドリング技術・医薬GMPバリデーション等のコア技術を高度化する。 ・ミリ化学デバイス等の独自技術や新規技術の開発を推進する。 ・AI・IoT技術の活用により、エンジニアリング能力や業務生産性を向上させる。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・高難度廃棄物処理技術をベースにリサイクル事業の強化を図り、循環型社会の形成に寄与する。 |



中期経営計画 「かがくで、かがやく。 Stage I」 (2020年度～2022年度)

「かがくで、かがやく。 Stage I」：基本目標



「長期ビジョン」達成のためのファーストステップ（Stage I）と位置づけ、企業価値向上に向けた諸施策を遂行する。

基本目標

- ◆ 資産効率の向上と積極的な資本政策の推進により、ROE5%を達成する。
- ◆ 高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理を進める。

数値目標

| 指標 | 数値目標（2023年3月期） | |
|-------|----------------------------------|-------------------|
| 当期純利益 | 70億円 | （2020年3月期 67.6億円） |
| ROE | 5% | （2020年3月期 4.8%） |
| 設備投資 | 新規事業および増産の設備投資に、300億円を投資する。 | |
| 株主還元 | 配当性向40%。（但し、1株当たり年間配当金80円を下限とする） | |

・各部門が収益性・効率性の継続的な改善を図ることでROIC（投下資本利益率）を改善し、ROEを向上させる。

「かがくで、かがやく。Stage I」：資本政策



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

成長投資

◆キャッシュフロー創出力を高める製品・事業への積極的な投資を実行する。

新規事業および増産の設備投資に300億円を投資する。

既存事業と周辺事業領域の強化・拡大を図るべく、M&A・事業提携を検討する。

資産効率の向上

◆投資効率を重視し、バランスシートを適切にコントロールする。

投資効率が劣後にある製品・事業の整理や、適切な投資リスク評価の徹底を推進する。

投資効果の視点での資産再評価を実行する。（政策保有株式を含む）

株主還元方針

◆配当性向40%。（但し、1株当たり年間配当金80円を下限とする。）

◆配当を補完する株主還元策として、自己株式取得を機動的に実施していく。

2020年2月より、取得株式の総数200万株、取得価額の総額50億円をそれぞれ上限とする自己株式取得を実施中。（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合6.63%）

23

「かがくで、かがやく。Stage I」：重点戦略



「長期ビジョン」達成のためのファーストステップ（Stage I）と位置づけ、企業価値向上に向けた諸施策を遂行する。

| 実施部門 | 実施施策 |
|---------|--|
| 化学品事業 | <ul style="list-style-type: none">成長事業のさらなる拡大を推進する。 医薬品添加剤「NISSO HPC」の拡販（生産能力30%増強） 樹脂添加剤「NISSO-PB」5G材料向けの拡販不採算事業の整理を進める。 |
| 農業化学品事業 | <ul style="list-style-type: none">新規農薬の上市・拡販を推進する。 殺菌剤「ピシロック」の拡販（海外展開を開始） 新規殺ダニ剤「ダニオーテ」および新規殺菌剤NF-180の上市・拡販 |
| 研究・開発 | <ul style="list-style-type: none">新規事業を創出する。 ICT分野向け新規ポリマーの企業化 農薬の開発中パイプライン剤の、本格開発への早期フェーズアップ中核技術を確認し、明確な技術戦略・成長ストーリーを描く。 |

既存事業で安定的にキャッシュを創出し、成長投資で新たな価値を創造する。

24

「かがくで、かがやく。Stage I」：コーポレート・ガバナンス



健全で透明な企業経営を行い、社会の発展に貢献する。

監査等委員会設置会社への移行

- ◆取締役会の監督機能の実効性を高めるとともに、業務執行の強化と迅速化を目指す。

ガバナンス体制のさらなる向上

- ◆ガバナンス体制の実効性を高め、社会から求められる化学企業グループとしての健全な発展を推進する。

取締役会実効性の第三者評価（2019年5月実施）

- ◆10年後～20年後を見据えた「あるべき姿・目標」について、化学業界の国内・海外の動向と将来予測を踏まえて、どのような戦略を策定するか議論するべき。
- ◆「異なるスキル・経験を有する社外取締役を選任し、取締役会の監督機能を高める」および「社外取締役の比率を3分の1以上に高める」ために、社外取締役の増員を検討するべき。
- ◆現状の取締役会の構成としては各組織・部門からバランスよく選任されているものの、ジェンダーや国際性については現在社外取締役1名（女性）に頼っているため、その育成に注力するべき。

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向け、長期ビジョン・中期経営計画に展開する。

25

「かがくで、かがやく。Stage I」：コロナウイルス感染症への対応



コロナウイルス感染症への取り組み

- ◆感染拡大防止と従業員の安全確保を最優先に、迅速に対応案を決定・実施する。
- ◆安定経営と事業継続を維持するべく、柔軟な勤務体制を構築し、資金力を維持する。

事業への影響の想定

| 部門 | 想定される影響 |
|----------|--|
| 化学品事業 | <ul style="list-style-type: none">・経済活動の停滞により、工業薬品・化成品・機能材料・エコケア製品・工業用殺菌剤等の需要が減少する可能性を懸念。・医薬品添加剤は堅調な推移を想定。・機能材料のうち通信インフラ・テレワーク関連向けは安定的と想定。 |
| 農業化学品事業 | <ul style="list-style-type: none">・農薬全般では影響は軽微と想定。・外食産業向け農産物の需要動向に留意する必要がある。 |
| 生産・原材料調達 | <ul style="list-style-type: none">・2020年5月現在は安定操業を継続中、原材料調達にも大きな影響なし。・物流の停滞により、今後、原材料調達・製品出荷に支障が発生する可能性を懸念。 |

26

本資料に記載されている計画、見通し、戦略等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。
実際の業績等は様々な要因により異なる可能性があります。

本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。
投資に関する決定は、利用者ご自身のご判断で行われるようお願いいたします。

【お問合せ先】 広報・IR課 TEL : 03-3245-6056

有 近 昌 弘 m.arichika@nippon-soda.co.jp

岡 田 要 ka.okada@nippon-soda.co.jp