

# 新中期経営計画

# 「INNOVATION25」

(2021~2025年)

日華化学株式会社

(証券コード：4463)

代表取締役社長

江守 康昌

2021年2月26日

1. 前中期経営計画『INNOVATION19』総括 ---p3
2. 2020年度振り返り ---p12
3. 新中期経営計画『INNOVATION25』 ---p14
4. Appendix ---p29

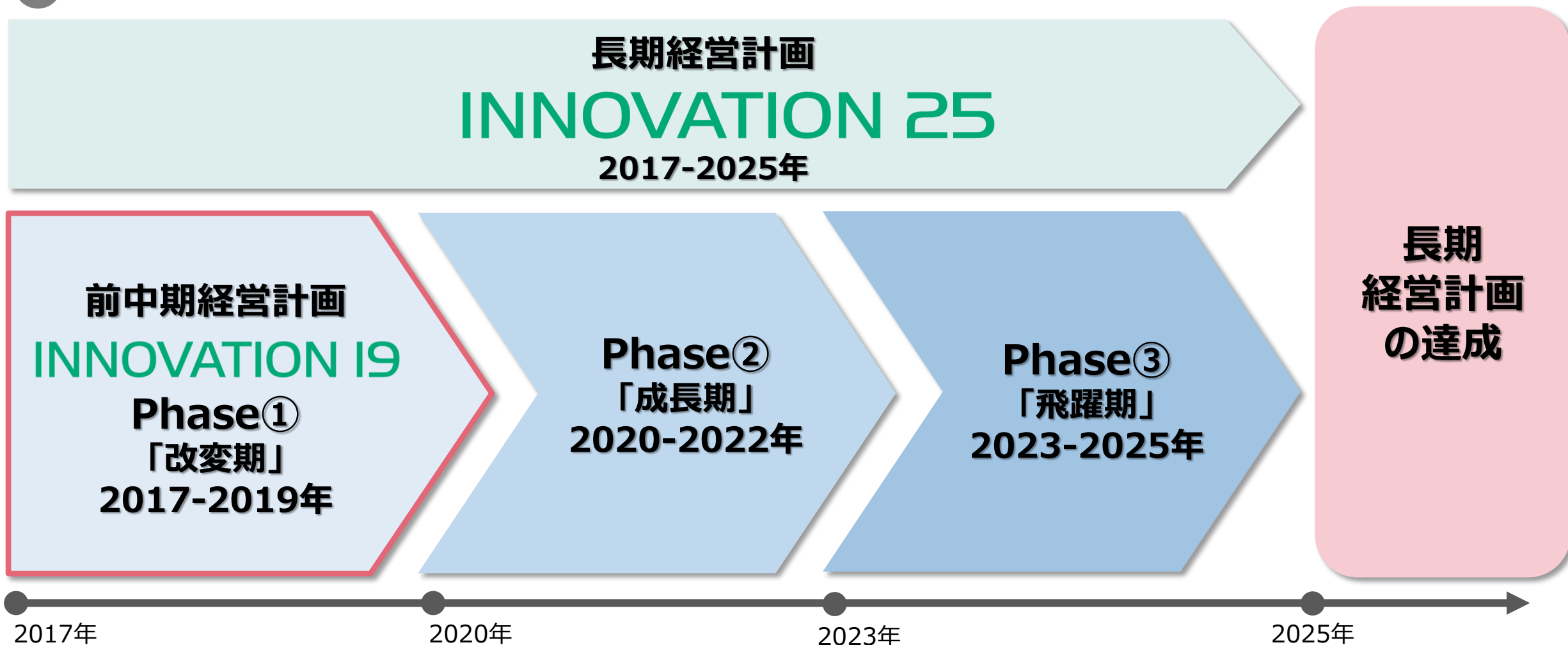


The background is a composite image. The left side shows the exterior of a modern building with a facade of vertical, light-colored slats. The right side shows an interior view of a multi-level office space with glass railings, desks, and office chairs. A large, semi-transparent blue rectangle is overlaid in the center, containing the title text.

前中期経営計画  
『INNOVATION19』総括

前中期経営計画（2017～19年）は、2020年以降の成長を確実なものにするため、経営基盤固めを行う「改変期」の3年間と位置付けた

● 前回発表した中長期経営計画



## 前中期経営計画の概要は以下の通り

### スローガン

# INNOVATION 19

協創と改変

### 経営目標（連結）

- 売上高 : 500億円
- 営業利益 : 25億円
- EBITDA : 50億円以上
- ROE（当期純利益） : 5%以上
- 3か年成長投資額 : 140億円

### 全社経営戦略

#### ● イノベーションの推進

「NICCA イノベーションセンター」の稼動を契機に、オープンイノベーションを推進し、新製品の開発や新規事業の創出を加速する

#### ● グローバルネットワークの強化と拡大

アジアを中心にお客様と強固なパートナーシップを構築し、新興国など新しいエリアで大胆に事業展開することで、グローバルネットワークを強化、拡大する

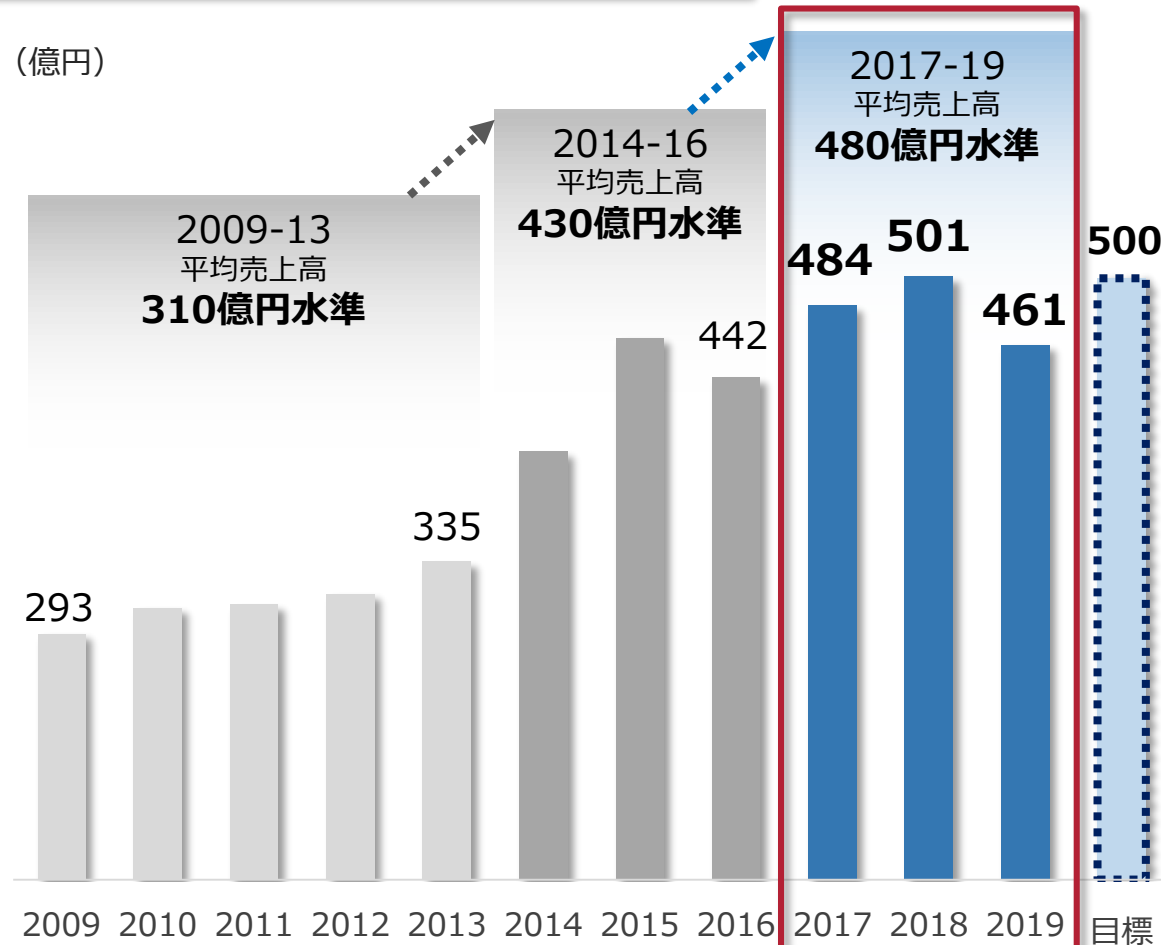
#### ● 「勝ち続ける」経営基盤の構築

経営効率を高めることで、環境の変化に左右されない企業体質へと転換し、勝ち続ける経営基盤を構築する

- 鹿島工場と関東工場を統合し、生産機能を集約
- 中国拠点（浙江・上海）を集約し、事業運営を効率化
- グループITインフラの戦略的活用による収益性の向上
- グループCashを有効的に活用した投資等の実施
- 徹底的な経費削減によるコストダウン
- 人事制度改革の実施

## 2018年に1年前倒しで500億円達成し、3か年平均売上高が着実に成長

### 売上高推移

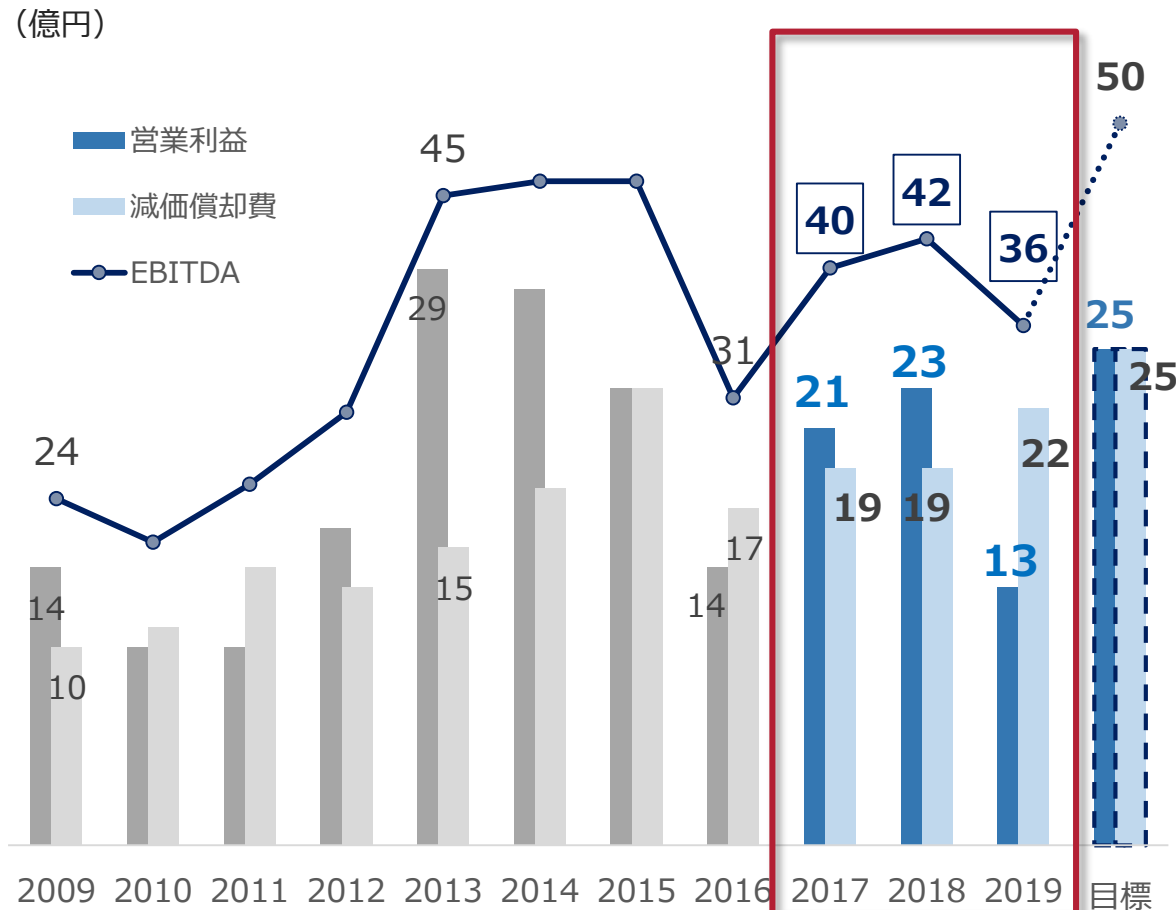


### <前中計ハイライト>

- ベトナムなどアジアを中心に繊維化学品の海外事業が着実に拡大
- 化粧品ODM事業が、化粧品事業の2本目の柱として大きく成長
- 2015年に取得した大智化学が3年間で30%超の売上増加
- 一方で、化学品、化粧品ともに大型製造受託事業が急拡大したことにより、事業ポートフォリオに偏りができた
- 2019年は、米中貿易摩擦の激化、2年連続の暖冬影響、大型製造受託事業の減少などの要因により、大きく減収となり、中期目標未達となった

一方で、利益は大型投資の減価償却費など固定費が増加し、収益性に課題が残った

営業利益・EBITDA推移

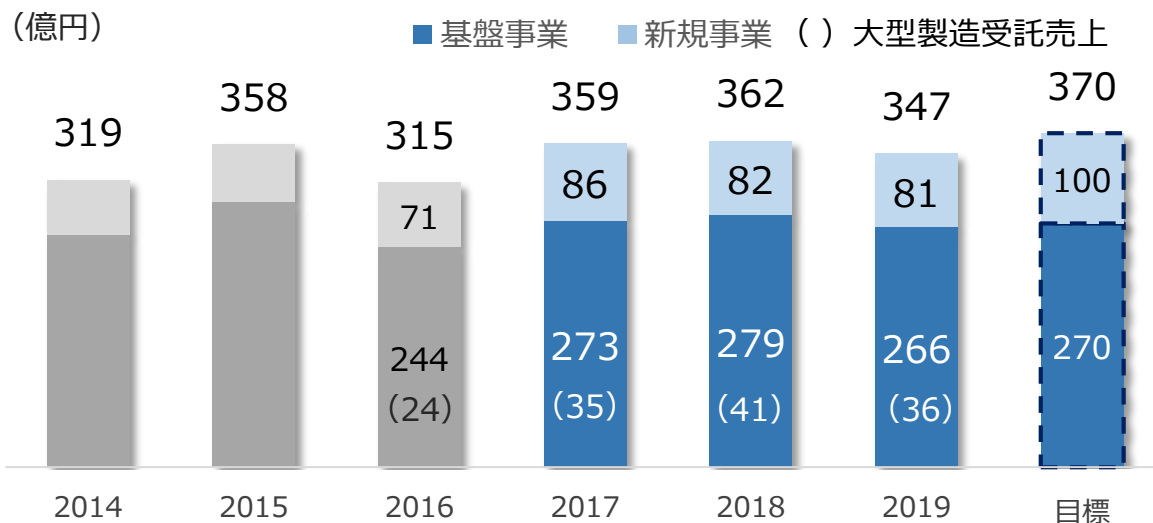


<前中計ハイライト>

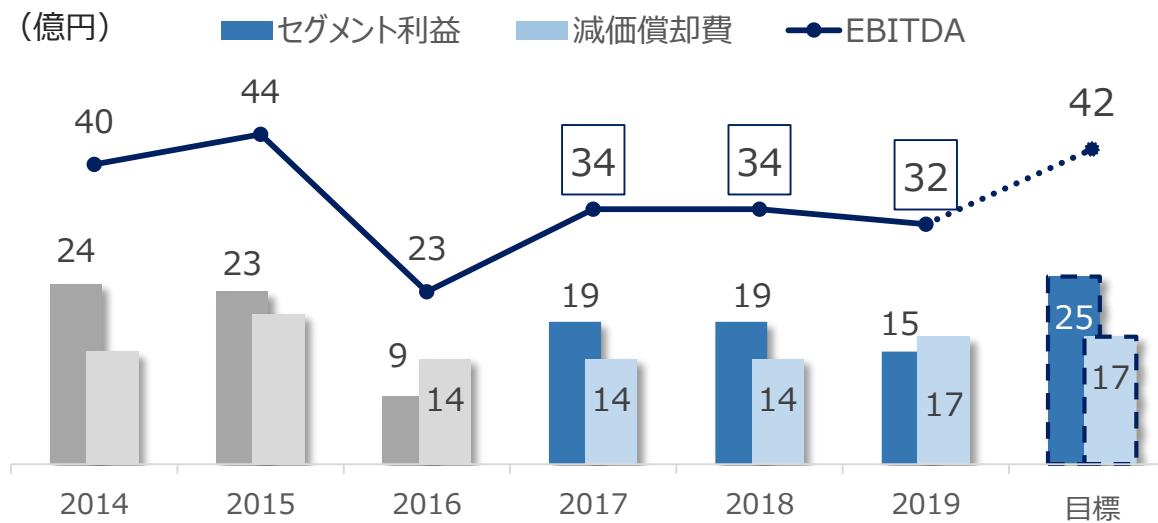
- 成長投資を重点的に実施
- 新研究所設立や新工場建設など大型投資に加え、新規事業創出のための研究開発投資も積極的に実施
- 売上増加に連動する形で経費も増加し、抜本的なコスト適正化は道半ばとなった
- 利益面でも、大型製造受託事業の増減の影響を大きく受けた
- 2019年は、売上高の減少に加え、3か年の大型投資等により減価償却費が大幅に増加したことにより、利益が減少

売上高は、基盤・新規事業ともに着実に成長したものの、新規事業が大きく未達となった  
 利益は、減価償却費や攻めの経費支出により減少。事業収益力が課題に

### 売上高



### セグメント利益・EBITDA



#### <主要成果>

- ベトナムやバングラデシュの繊維化学品事業が二桁伸長
- 大智化学が新規開拓等によりで売上高30%超の成長
- 特殊樹脂事業が新規成長事業として大きく進展
- 鹿島新工場竣工。水系ポリウレタン樹脂の増産体制確立
- ニッカKOREA新工場竣工。撥水剤等の原体増産開始

#### <次期への課題>

- 事業ポートフォリオ転換
  - 事業収益力の強化
  - 季節変動や特定要因・業種に依存した体質からの脱却
- 成長市場領域での新規事業の創出・育成加速
- 棚卸資産等バランスシートの適正化、キャッシュフローの改善

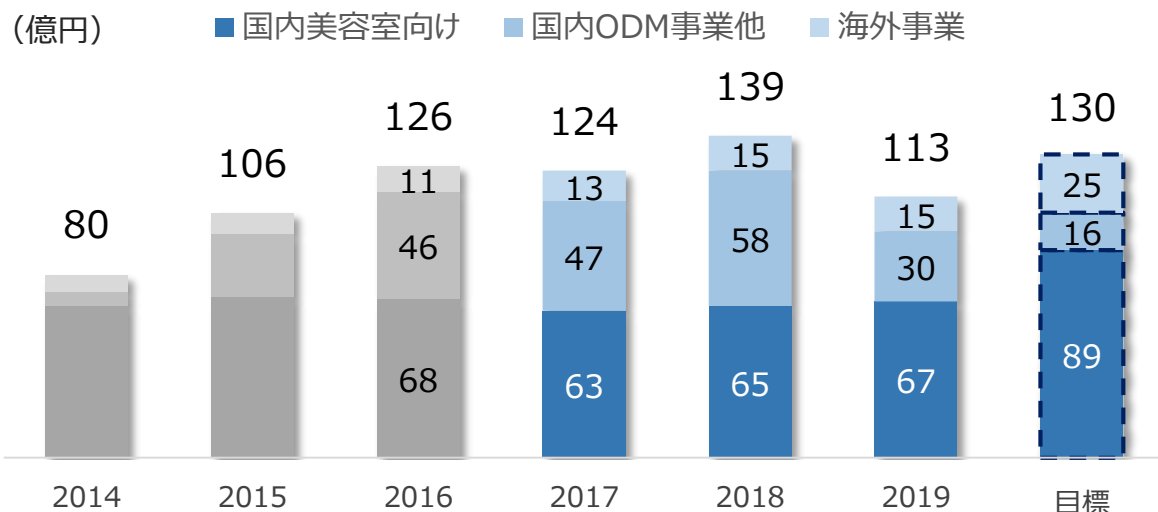
※化学品にその他事業を含めております

※前回発表時は、新研究施設等の一部費用を全社他を含めて営業利益目標及びEBITDA目標を表示しておりました

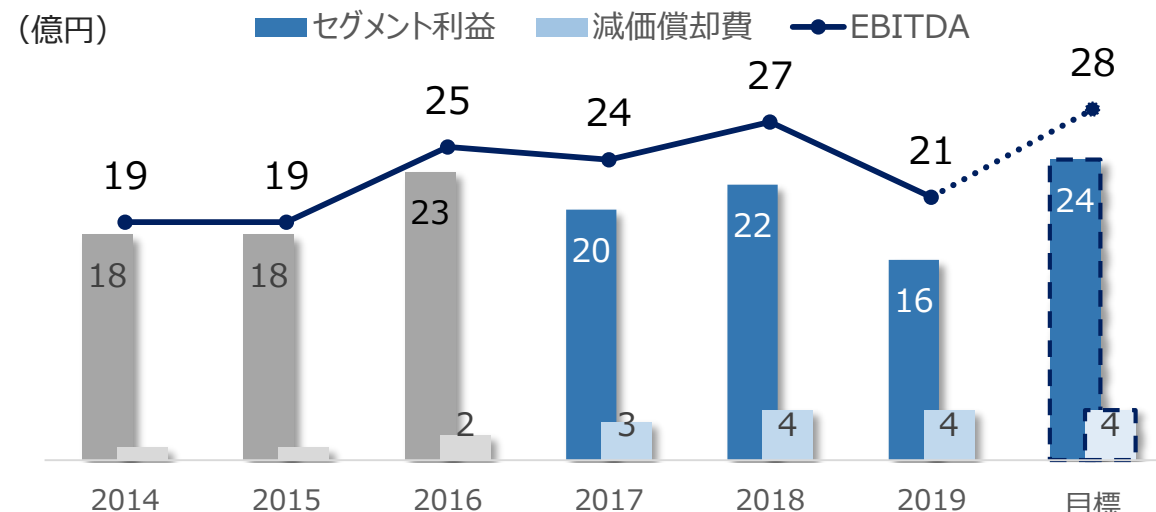


多角化戦略の国内ODM事業、多国化戦略の海外事業が成長したものの、国内美容室向け事業が横ばいとなった。国内美容室向け事業の再成長と国内外のODM事業の拡大が課題に

### 売上高



### セグメント利益・EBITDA



#### <主要成果>

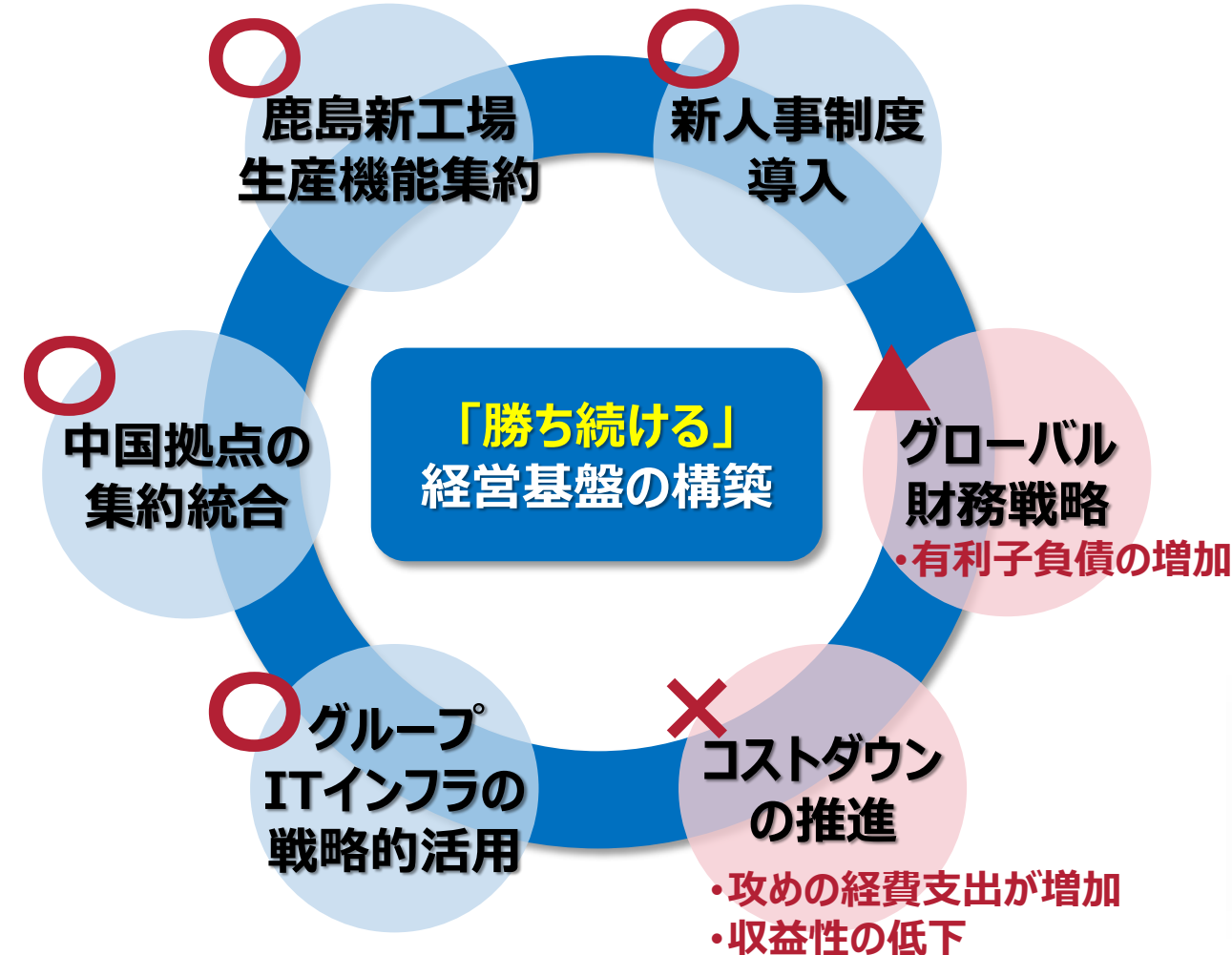
- 主力ヘアケア製品「フローディア」が10億円超のビッグブランドに
- 国内ODM事業が大型製造受託事業もあり飛躍的に拡大
- 韓国を中心に海外事業が15億円超に成長
- レラコスメチック株式会社を取得し、増産体制構築に向け前進
- 化粧品全工場が「ISO22716」認証取得。管理水準が向上

#### <次期への課題>

- 国内美容室向け事業の再成長
- 国内外のODM事業の拡大
- アルコール手指消毒剤など多角化展開の推進
- デジタルプロモーションの推進
- 製造・オペレーション改革による生産性の向上

## 将来の成長に必要な大型投資を、有利子負債の増加を抑えつつ着実に実行

### 中期主要成果



### 成長投資

#### ● 設備投資・資本投資

**3か年で将来成長に必要な投資を過去最大規模で実施**

- 新研究施設NICCAイノベーションセンター竣工（2017年）
- 鹿島新工場稼働、ウレタン樹脂増産体制確立（2019年）
- ニッカKOREAのフッ素化学品新工場竣工（2019年）
- 株式会社レラコスメチック株式取得（2019年）

#### ● 3か年成長投資額及び有利子負債

**資金効率を高めたことにより成長投資と負債抑制を両立**

- 3か年成長投資実績：**約140億円**
- 有利子負債残高  
2016年末：**173億円**  
2019年末：**195億円** → **3か年で約22億円の増加**



写真（左から）：NICCAイノベーションセンター、鹿島第2工場、ニッカKOREA新工場

# 前中期経営計画：『経営目標の達成状況』

## 全社経営目標

連結 (億円)	2016	前中期経営計画期間			
		2017	2018	2019	
	実績	実績	実績	計画	実績
売上高	442	484	501	500	<b>461</b>
営業利益	14	21	23	25	<b>13</b>
EBITDA	31	40	42	50	<b>36</b>
ROS (営業利益)	3.3%	4.4%	4.6%	5.0%	<b>3.0%</b>
ROE (当期純利益)	2.0%	7.8%	12.6%	5.0%	<b>4.5%</b>
有利子負債	173	191	178	-	<b>195</b>
為替：円/USD	110.29	112.38	110.56	100.00	<b>109.37</b>

※化学品にその他事業を含めております

※EBITDA：「営業利益」+「減価償却費（のれん償却額含む）」

※前回発表時は、新研究施設等の一部費用を全社他に含めて営業利益目標及びEBITDA目標を表示しておりました

## セグメント別目標

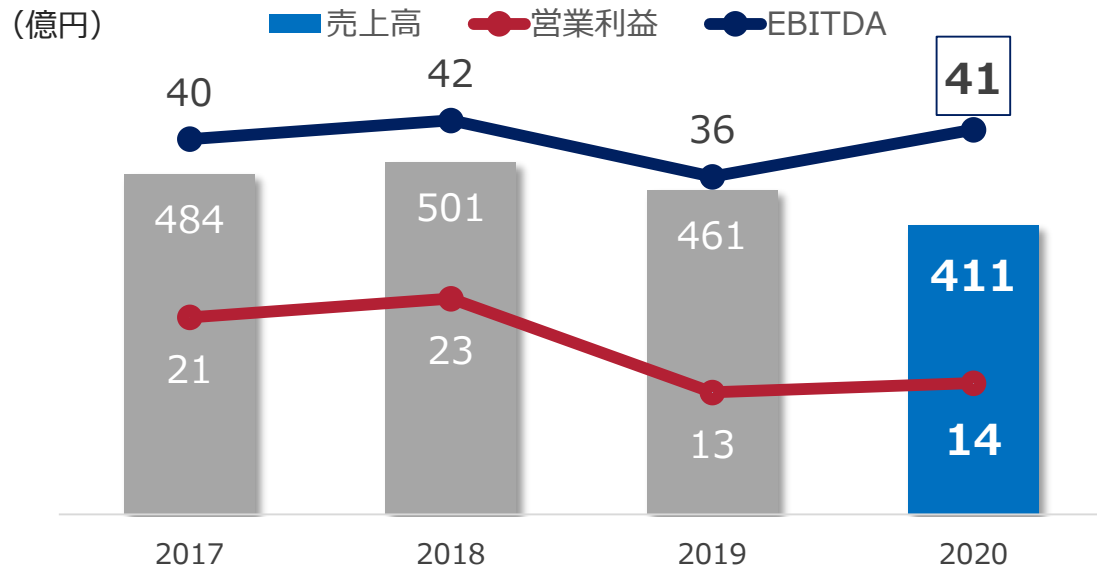
連結 (億円)	2016	前中期経営計画期間			
		2017	2018	2019	
	実績	実績	実績	計画	実績
売上高	442	484	501	500	<b>461</b>
化学品	315	359	362	370	<b>347</b>
国内	138	152	151	165	<b>152</b>
海外	176	207	210	205	<b>195</b>
化粧品	126	124	139	130	<b>113</b>
国内	116	112	125	105	<b>100</b>
海外	10	12	14	25	<b>13</b>
セグメント利益	14	21	23	25	<b>13</b>
化学品	9	19	19	25	<b>15</b>
化粧品	23	20	22	24	<b>16</b>
全社及び消去	▲18	▲19	▲19	▲24	▲18
EBITDA	31	40	42	50	<b>36</b>
化学品	23	34	34	42	<b>32</b>
化粧品	25	24	27	28	<b>21</b>
全社及び消去	▲17	▲18	▲18	▲20	▲17

The background is a collage of four images: top-left shows the exterior of a modern building with a vertical slat facade and the NICCA logo; top-right shows a close-up of a ceiling with horizontal slats and recessed lighting; bottom-left shows a view of the building's exterior from a lower angle; bottom-right shows an interior view of a modern office space with desks, chairs, and a glass railing.

2020年度振り返り

## 経営環境が一変し、非常に厳しかったが、多くの「改革」が前進した一年となった

### 売上高・営業利益推移



#### <結果>

##### ● 減収増益

対前年10%超の減収ながらも、グループを挙げた業務改善・徹底したコストダウンにより、営業利益増益を達成

##### ● 財務体質の改善

棚卸資産の圧縮など、BSの適正化等により、営業CFは過去最高の64億円を計上し、有利子負債は前期比32億円圧縮

#### <厳しい環境の中で得られたもの>

- 徹底的なコストダウン活動とコスト構造の抜本的見直しによる新たな損益分岐点の水準
- 全社的なリモートワーク導入により、業務の効率性、海外とのコミュニケーション頻度、働き方の多様化、感染症防止に、圧倒的な効果
- 棚卸資産の見直しによる運転資金の適正化、不要資産の削減などにより、有利子負債を削減
- リモートワーク、在宅勤務が進んだことにより、人事評価面で新しい目標管理評価制度をさらに進化させるヒント・きっかけを得ることができた

The background is a collage of four images: top-left shows the exterior of a modern building with a vertical slat facade and the NICCA logo; top-right shows a close-up of a ceiling with parallel white slats; bottom-left shows a view of the building's exterior from a different angle; bottom-right shows an interior view of a modern office space with desks, chairs, and a glass railing.

新中期経営計画  
『INNOVATION25』

長期的には、3つの経営軸で『世界中のお客様から最も信頼されるイノベーション・カンパニー』の実現を目指す

## 全社基本ビジョン

# 『世界中のお客様から最も信頼されるイノベーション・カンパニー』

## 3つの経営軸

### Innovation



イノベーションにより  
新しい社会課題を解決する

### Efficiency



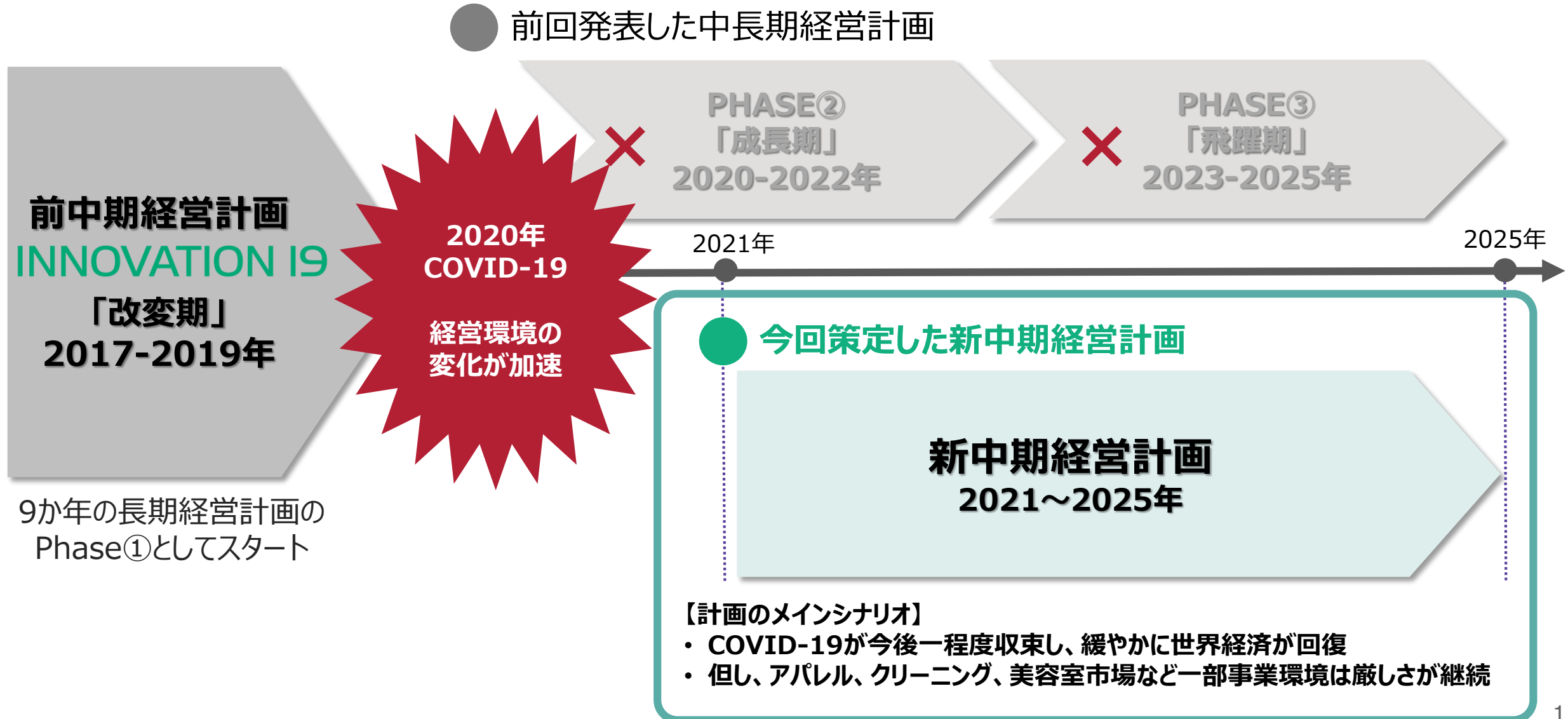
積極的にデジタル化を推進し  
徹底的な効率化を図る

### Sustainability



持続可能な社会に貢献する  
強く活気ある企業集団の実現

## 経営環境が大きく変化中、これまでの延長線上にない5か年の新中期経営計画を策定





## 足元の経営環境が大きく、かつ急速に変化

### 経営環境認識

#### 『ニューノーマル』

- 健康意識・衛生観念の高まり
- 感染症予防の浸透、継続
- 消費行動の変化（EC/巣ごもり）
- テレワーク・リモート化によるデジタル社会の加速



#### 『気候変動・環境政策』

- 脱炭素/海洋プラスチック問題の解決
- グリーン社会・循環型経済への移行
- 世界レベルでの持続可能な社会実現への機運の高まり（SDGs）

#### 『超スマート社会』

- Society5.0社会の到来
- EV・次世代モビリティの技術開発加速
- 次世代通信規格への移行やデジタル機器の拡大による、半導体・光学製品等の需要増加

#### 『DX・働き方改革』

- AI・5G・ロボティクス等による飛躍的効率化
- 少子高齢化/一人当たりの生産性向上
- 働き方の多様性/日本型雇用慣行の崩壊
- ダイバーシティの推進

新中期経営計画では、5つの全社基本戦略によって、不確実性の高い経営環境でも  
着実に成長するためのトランスフォーム＝『INNOVATION25』を成し遂げる

新中計スローガン

# 『INNOVATION25』

全社基本戦略

1 事業構造の大転換：「環境」「健康・衛生」「先端材料」領域への注力 **Innovation**

2 生産性改革：デジタルトランスフォーメーションの積極推進 **Efficiency**

3 財務基盤の強化：安定して成長投資できる強い財務基盤の構築

4 サステナブル経営の推進：持続可能な社会への貢献 **Sustainability**

5 大家族主義の進化：ダイバーシティの推進と全社員の働きがい向上

不透明な経営環境を考慮し、数値目標は、2023年度を最終年度とする『3か年経営目標』を先ずは設定

3か年経営目標

(2023年度連結目標数値)

- 売上高 : 500億円 (化学品370億円/化粧品130億円)
- 営業利益 : 25億円 (化学品21億円/化粧品24億円/全社他 ▲20億円)
- EBITDA : 50億円 (化学品39億円/化粧品29億円/全社他 ▲18億円)
- ROS (営業利益) : 5%以上
- ROE (当期純利益) : 5%以上
- ROA (営業利益) : 4.5%以上

想定為替レート：105円/USD

※化学品にその他事業を含めております

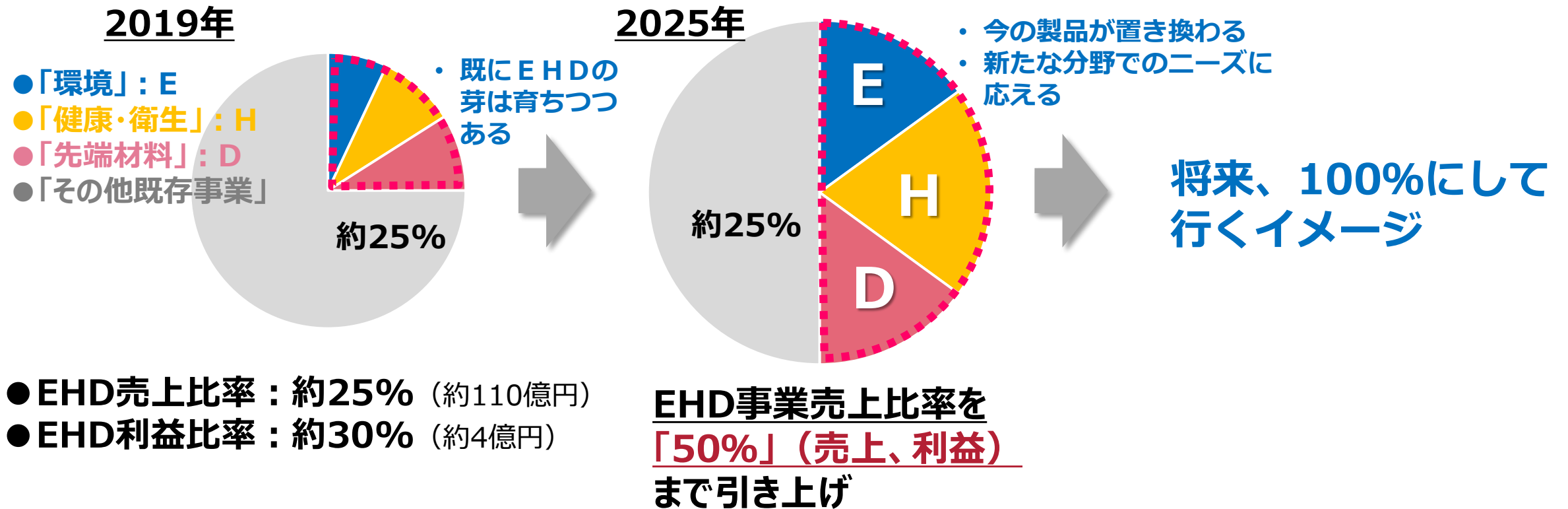
※EBITDA：「営業利益」+「減価償却費（のれん償却額含む）」

【参考】2020年度連結業績

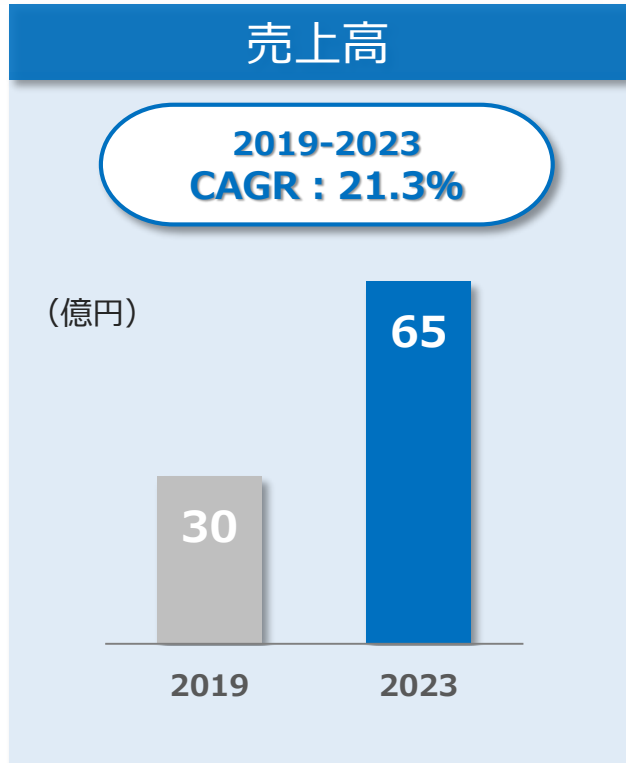
- 売上高 : 411億円
- 営業利益 : 14億円
- EBITDA : 41億円
- ROS (営業利益) : 3.4%
- ROE (当期純利益) : 5.1%
- ROA (営業利益) : 2.6%

## 「環境 Environment」「健康・衛生 Health」「先端材料 Digital」の3領域（EHD事業）に軸足を置いた事業構造に大きく転換し、社会課題の解決に貢献する

- 国内の新製品開発テーマはすべて「EHD事業」に紐づくものにし、付加価値の高い製品・技術開発に注力
- 連結売上高に占める「EHD事業」売上高比率を、現状の「25%」から、25年に「**50%**」まで引き上げる



# 注力領域①：『環境』



## 基本方針／技術基盤／具体的取り組み

- 地球環境に関する社会的課題を解決する事業に注力することで、持続可能な社会と循環型経済の実現に貢献
- 合成・製造プロセス関連技術（低分子・高分子）、アンチエイジング・化粧品処方技術等を応用
- 自然由来成分、天然系素材、バイオ系原料を用いた製品開発や「二酸化炭素排出削減に貢献する」製品の開発に注力。また、環境に配慮した容器・包装材料の使用を積極的に推進

### 人工皮革用水系ポリウレタン

『エバファノール』シリーズ  
カーシート/ソファ/シューズ/医療用手袋



- 環境負荷低減と安全性の高い物質への代替
- 経済産業省「2020年度グローバルニッチトップ企業100選」受賞

### フッ素フリー系撥水剤

『ネオシード』シリーズ  
高性能アパレル・スポーツブランド衣料他



- 環境配慮型の繊維加工用撥水剤
- 米国R&D World Magazine 「2020 R&D 100 Award」受賞
- 文部科学省 近畿地方発明表彰 「文部科学大臣賞」受賞

### 「髪も、世界も、美しく。」

『EraL』全面リブランディング  
美容室専売化粧品



- 環境配慮の容器と資材
- 植物と科学の機能性処方
- 最先端エイジングケア研究
- 美容室の未来に貢献

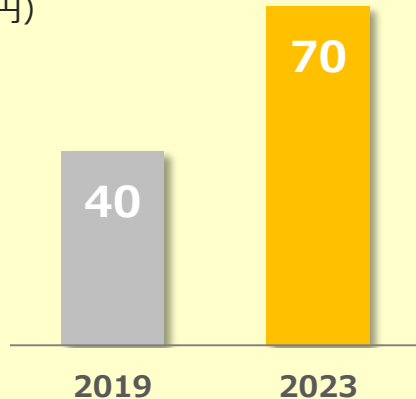
# 注力領域②：『健康・衛生』



## 売上高

2019-2023  
CAGR : 15.0%

(億円)

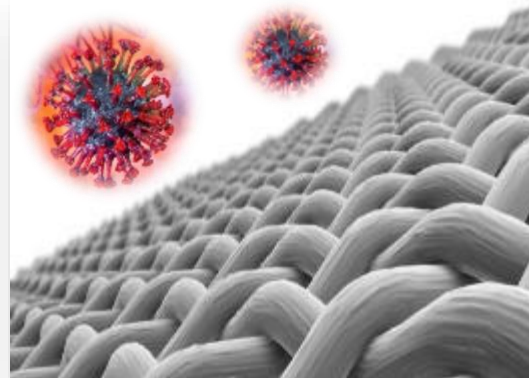


### 基本方針／技術基盤／具体的取り組み

- COVID-19の感染拡大により、社会的ニーズが高まっている衛生関連製品の開発、事業化を迅速に推進するとともに、**次世代医療や感染症予防を注力領域と定め**、世界中の人々の健康と豊かな暮らしに貢献
- 精密有機合成、精密重合技術をはじめ、抗菌・抗ウイルス評価や病理細胞検査技術を応用
- 2020年に「**生活・環境衛生事業開発室**」を新設し、事業部を横断した組織体制で生活・環境衛生関連事業を強力に推進

#### 抗菌・抗ウイルス剤

『ニッカノン』・『オーリス』シリーズ  
繊維製品、フィルム、塗料、クリーニング



- ウイルス99.9%減少
- あらゆる素材での抗ウイルス性確
- フィルム、塗料分野などへ事業拡大
- 即効性、透明性を武器に用途展開

#### 毛髪科学で髪を健康に美しく

『フローディア』・『UTAU』他  
ヘアケア、スカルプケア、スタイリング



- 医学発想の革新的技術で毛髪ダメージを効率的に補修
- 植物由来成分配合で肌と髪を健康に美しく

#### 次世代体外診断薬キット

- 次世代オーダーメイド医療向けの機能性人工核酸を組み込んだ体外診断薬キットの開発

#### 医療分野の洗浄領域拡張

- 中央材料室での医療器具洗浄・滅菌分野から検体検査、透析等への事業展開加速

#### 保湿成分配合手指消毒剤

- 信頼の医薬部外品
- 国産天然エタノール使用
- 4種類の保湿成分配合
- べたつかずさらりとした使用感

# 注力領域③：『先端材料』

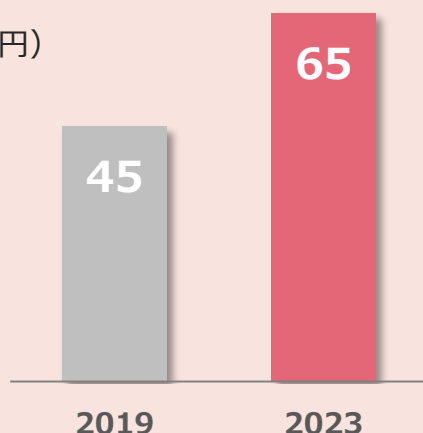


先端材料  
Digital

売上高

2019-2023  
CAGR : 9.6%

(億円)



## 基本方針／技術基盤／具体的取り組み

- デジタル社会の加速により、デジタルデバイスや半導体需要が拡大する中、**先端情報技術分野で必要とされる技術・材料**領域で新規事業を創出・育成し、先端材料関連事業を第3の柱にする
- 当社の強みである**モノマー誘導技術、ポリマー合成技術、AO付加技術、フッ素関連合成・製造プロセス技術**等を応用
- 先端材料関連事業を強力に推進するため、2021年「**スペシャリティケミカル事業部**」を新設

### 高機能フッ素系高分子材料

次世代通信高周波・低誘電材料  
フッ素系材料・キャパシタ用材料他



- 半導体の微細化・積層化対応
- 高放熱グリース・端面処理剤
- 高機能な防汚性能
- 高度な表面制御技術が強み

### 半導体向けシリコンウェーハ加工薬剤

半導体用シリコンウェーハ  
切削用水溶性クーラント剤他



- 半導体用シリコンウェーハ需要拡大
- 環境に配慮した水溶性薬剤
- 資源循環型ビジネスモデルの実施
- 世界的シリコンウェーハメーカーへの薬剤供給実績

### 特殊樹脂原料

光学部品、センシングデバイス  
ドローン、次世代モビリティ他



- 光学製品の需要拡大
- 光学フィルムアンカー剤・防汚
- 高機能特殊樹脂原料の開発
- AO付加技術（AO変性）

## 全ての業務でデジタル化を積極的に推進し、一人当たり生産性を大きく向上させる

- AI、RPAなどのデジタル化技術に積極投資し、  
2025年までに一人当たりの生産性（付加価値）を「30%以上」向上（2020年度比）させる
- 既存業務の抜本的な効率化を図り、EHD事業を推進するための新たな業務に取り組む
- お客様とのコミュニケーションの質と量を飛躍的に高め、イノベーションを加速させる
- 各部門毎に、関連重点指標を設定し改善を図ってゆく  
例）研究開発：研究開発効率性、EHD事業関連の開発比率など





# 全社基本戦略③：『財務基盤の強化』

2020年に改善された財務体質を維持しながら、不確実性の高い環境にあっても、成長投資を機動的に実施していく

## 基本方針

### ● 財務体質・基盤の強化

収益力の強化とBSの圧縮による財務基盤の安定

- EHD事業推進による事業収益力の強化
- 一人当たりの生産性向上とコスト適正化の継続
- 運転資金の適正化／有利子負債の圧縮
- 事業戦略に基づく海外拠点の統合・集約

### ● 成長投資

大型投資フェーズから収益による回収フェーズへ

- EHD事業に関連する成長投資（研究開発・設備など）
- 効率化のためのDX推進投資
- 事業シナジーを目的としたM&Aや拠点設立

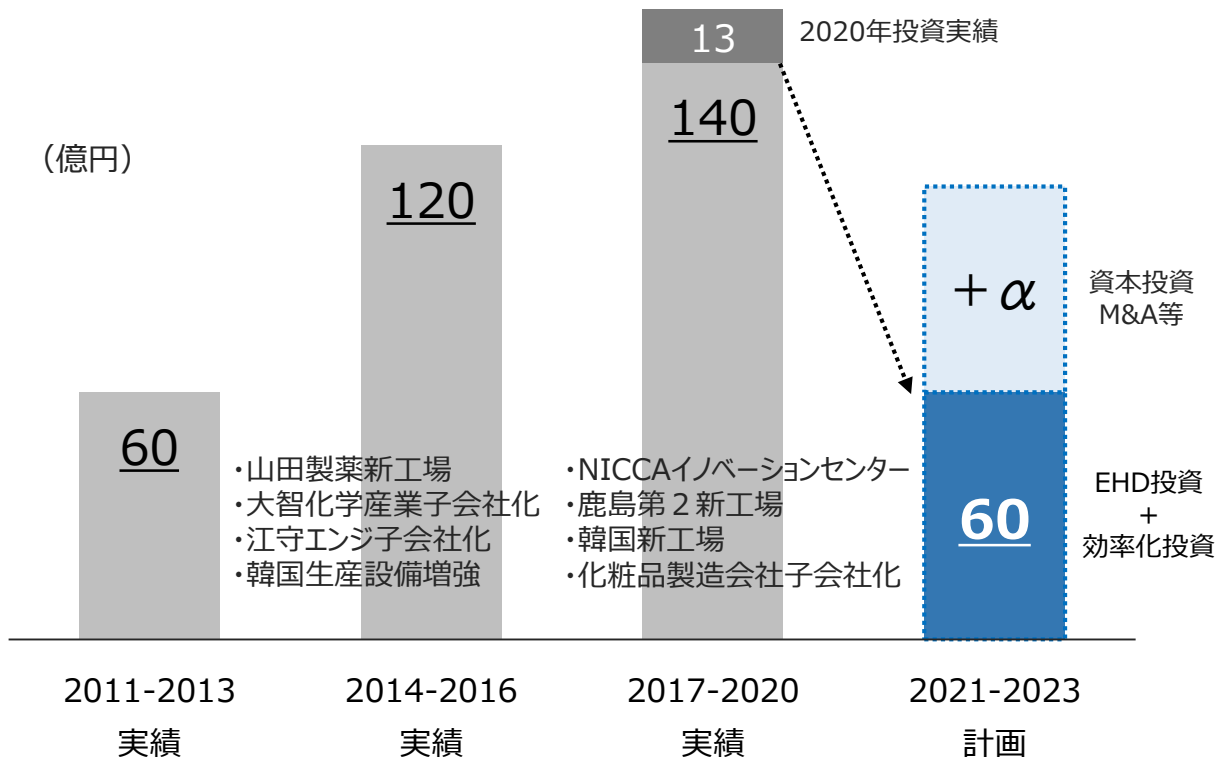
## 3か年経営目標

(2023年度連結目標数値)

- 収益力の強化 : ROS・ROE 5%以上
- 財務基盤の強化 : ROA 4.5%以上

### ● 成長投資額（2021～2023年）：約60億円

- EHD事業関連投資 : 約30億円
- DX効率化推進投資 : 約10億円



# 全社基本戦略④：『サステナブル経営の推進』

「2030年、グループ全体のCO2実質排出量30%削減※2018年比」を、新たに経営目標に加え、持続可能な社会の実現へ貢献

## 具体的取り組み

## これまでの主な取り組み

## これからさらに推し進める取り組み

### 【環境】 地球環境をもっときれいに



- “ZDHC”に加盟（日本初）
- “bluesign® system partner”に認定（繊維加工薬剤メーカーとして日本初）
- NICCAイノベーションセンターが国土交通省のサステナブル建築等先導事業(省CO2先導型)に採択
- ISO14001の推進

### 【くらし】 より健やかな暮らしに



- 抗菌・抗ウイルス製品で感染症予防に貢献
- スポーツアパレルへの機能加工やクリーニング用薬剤など健康で清潔な暮らしに貢献する製品を提供
- 「髪健康と美しさを追求する」画期的な化粧品開発
- ISO9001/ISO22716の推進

### 【社会】 社会をより豊かに



- バングラデシュ繊維産業発展のための寄付
- インドネシアにて排水対策セミナーの開催
- 地域清掃、自衛消防など住み良いまちづくり活動
- 新興国からの留学生支援、身体障害者への奨学支援
- ISO45001（労働安全衛生）取得

## CO2実質排出量30%削減

- 電力使用量削減
- 再生可能エネルギーへの切替
- 環境負荷の少ない製品開発

## EHD事業の成長

- アパレル産業への、環境に配慮した染色加工ソリューション
- 生活環境衛生分野向け製品開発
- サステナブルパッケージの推進
- 地球に優しい原料の利用

## ダイバーシティの推進

- 女性社員や新興国の現地社員がいきいきと活躍できる場や仕組みを整える
- シニアが活躍できる多様な働き方を創出
- 時間や場所に捉われない働くスタイルの改革

## 外部評価



## 多様な人材が集い、高いモチベーションで持てる力を最大限発揮できるように“大家族主義”を進化させる

### ダイバーシティの深耕

#### ● 『人材』の多様性

- **女性**～やる気と能力のある女性が積極的にキャリアアップを目指す
- **シニア**～働き方を複線化
- **優秀な外国人**～次世代の現地マネジメント人材候補として選抜し育成

#### ● 『働き方』の多様性

- **場所**～リモートワークを今後も積極推進。圧倒的な効率性向上
- **時間**～自らの生活に合わせて時間を選び仕事に取り組める勤務体系
- **自己研鑽の機会**～社外でもビジネススキルやヒューマンスキルを積極的にみながく機会の提供



厳しくも  
温かい  
大家族主義



### 社員の『働きがい』の向上

#### ● 3つの『働きがい』を高める

全社員の  
やりがい

- 社会貢献度の高いEHD事業
- 数多くの褒賞機会 など

貢献度の  
高い社員の  
満足度

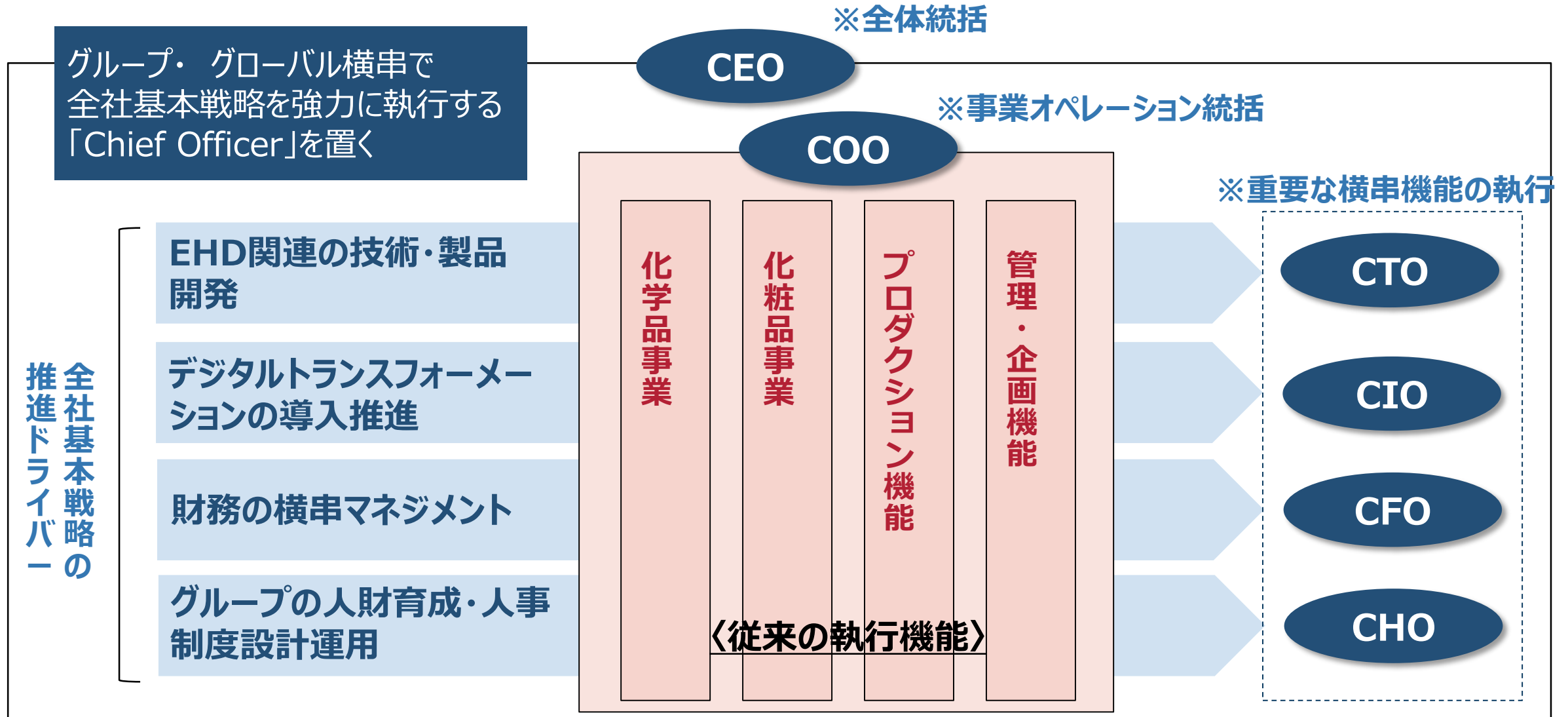
- メリハリのある評価と報酬配分 など

やる気ある  
人材の  
積極的チャレンジ

- 様々な役職や社内プロジェクトメンバーの公募 など

# 新執行体制について

新中計を力強く推進していくため、Chief Officer制を導入し、**全社基本戦略を実行**



A semi-transparent blue rectangular box containing the word "Appendix" in white, sans-serif font, centered on the page. The background of the slide is a collage of four images: a modern building facade with vertical slats and the NICCA logo, an interior view of a ceiling with horizontal slats, a multi-level office interior with glass railings, and an aerial view of an office space with desks and chairs.

## 3か年経営目標（連結） 2023年度

連結（億円）	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2023	2020年
	実績	実績	実績	実績	実績	計画	計画	対比
売上高	442	484	501	461	411	435	500	+89
営業利益	14	21	23	13	14	15	25	+11
親会社に帰属する 当期純利益	3	13	24	9	10	13	15	+5
EBITDA	31	40	42	36	41	41	50	+9
ROA（営業利益）	2.9%	4.0%	4.1%	2.5%	2.6%	-	4.5%以上	-
ROS（営業利益）	3.3%	4.4%	4.6%	3.0%	3.4%	3.4%	5%以上	-
ROE（当期純利益）	2.0%	7.8%	12.6%	4.5%	5.1%	-	5%以上	-
減価償却費 （のれん償却含む）	17	19	19	22	27	26	25	△2
想定為替RATE（円/USD）	110.29	112.38	110.56	109.37	106.67	105.00	105.00	-
EHD事業比率	-	-	-	25%	-	-	40%	-

# 新中期経営計画：『セグメント別事業目標』

## 事業セグメント別目標（連結）

連結（億円）	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2023	2020年 対比
	実績	実績	実績	実績	実績	計画	計画	
売上高	442	484	501	461	411	435	500	+89
化学品	315	359	362	347	290	315	370	+80
繊維化学品	223	252	258	244	192	-	222	+30
スペシャリティ	65	75	71	68	68	-	108	+40
クリーニング&メディカル	23	24	25	25	23	-	30	+7
その他	2	7	7	9	5	-	10	+5
化粧品	126	124	139	113	121	120	130	+9
国内美容室向け	68	63	65	67	65	-	75	+10
国内ODM他	46	47	58	30	41	-	35	△6
海外事業	11	13	15	15	14	-	20	+6
セグメント利益	14	21	23	13	14	15	25	+11
化学品	9	19	19	15	8	11	21	+13
化粧品	23	20	22	16	22	21	24	+2
全社及び消去	▲18	▲19	▲19	▲18	▲17	▲17	▲20	△3
EBITDA	31	40	42	36	41	41	50	+9
化学品	23	34	34	32	30	-	39	+9
化粧品	25	24	27	21	27	-	29	+2
全社及び消去	▲17	▲18	▲18	▲17	▲16	-	▲18	△2
セグメント利益率	3.3%	4.4%	4.6%	3.0%	3.4%	3.4%	5%以上	-
化学品	3.0%	5.4%	5.4%	4.4%	3.1%	3.5%	5.7%	-
化粧品	18.6%	16.5%	16.4%	14.8%	18.5%	17.5%	18.5%	-

## 所在地セグメント別目標（連結）

連結（億円）	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2023	2020年 対比
	実績	実績	実績	実績	実績	計画	計画	
売上高	442	484	501	461	411	435	500	+89
国内・化学品	138	152	151	152	131	-	176	+45
国内・化粧品	116	112	125	100	108	-	114	+6
海外・化学品	176	207	210	195	158	-	193	+35
海外・化粧品	10	12	14	13	13	-	16	+3
売上高	442	484	501	461	411	435	500	+89
日本	254	264	276	252	239	-	290	+51
中国	57	63	66	61	53	-	61	+8
韓国・台湾	75	100	99	87	71	-	79	+8
ASEAN	37	38	40	41	33	-	42	+9
南西アジア	3	3	3	4	4	-	11	+7
北米	13	14	15	12	9	-	15	+6

※化学品にその他事業を含めております

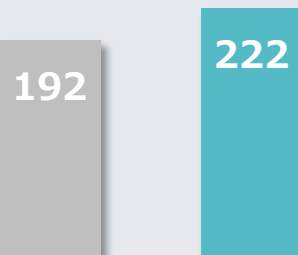
## 繊維化学品



### 売上高

2020-2023  
CAGR : 5.0%

(億円)



2020

2023

### 事業環境認識

- アパレル産業の大量生産・大量消費・大量廃棄が社会問題に。環境配慮、資源循環の要望が高まる
- COVID-19によりライフスタイルが大きく変化し、アパレル消費額が減少。店舗購入からECへの流れが加速

### 基本戦略

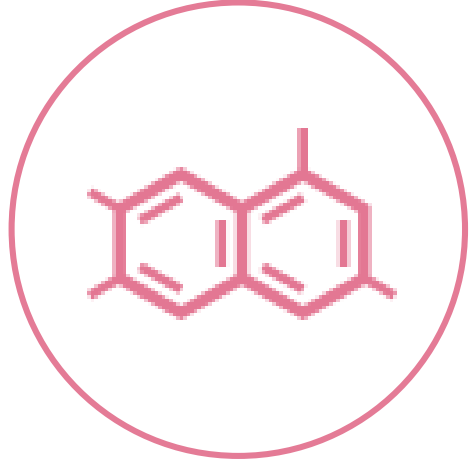
- ① アパレル業界全体の環境負荷低減に寄与する製品の開発・販売拡大
- ② 新しい海外エリアでの事業拡大とグローバル開発体制の強化
- ③ 新規事業領域（非アパレル・繊維接地領域）での事業拡大

### 重点施策

- ① 人と環境への負荷低減に寄与する製品の販売拡大
  - グローバル高機能スポーツアパレルメーカーに採用されるフッ素フリー撥水剤
  - 繊維上の新型コロナウイルス等エンベロープウイルスを99.9%減少させる抗菌・抗ウイルス繊維用薬剤
  - 持続可能な社会に貢献する当社独自の環境ソリューション提案「SMART DYEING PROCESS」
- ② 新しい海外エリアでの事業拡大とグローバル開発体制の強化
  - インド新会社を足がかりに、南西アジア市場での事業拡大と欧米グローバルブランドへのアプローチ強化
  - 日本（新しい機能加工）／中国（合繊）／インドネシア（綿）で、市場にマッチする迅速な開発体制
- ③ 新規事業領域（非アパレル・繊維接地領域）での事業拡大
  - 人と環境に対する安全性の高い水系ウレタン樹脂を合成皮革／PVCなどの産業資材用途へ展開
  - 新領域分野での事業推進のため「素材開発部」を新設し、不織布／ウレタン／フィルム関連の事業開発



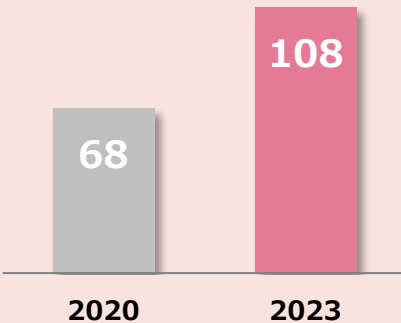
## スペシャリティケミカル



### 売上高

2020-2023  
CAGR : 16.7%

(億円)



### 事業環境認識

- デジタル・センシングデバイスの爆発的増加により、半導体及び光学製品関連の先端材料需要が拡大
- 次世代通信規格への移行や半導体の微細化・積層化により、高分子材料や特殊樹脂材料の需要が拡大

### 基本戦略

- ① 先端情報技術分野でニーズが拡大する先端材料事業の拡大
- ② 環境負荷を低減する技術の強化
- ③ 将来の成長ドライバーを担うインキュベーション事業の創出と育成

### 重点施策

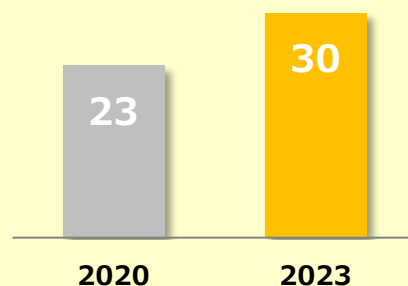
- ① 先端情報技術分野でニーズが拡大する先端材料事業の拡大
  - デジタル・センシングデバイスなどで使用される特殊樹脂材料の販売拡大
  - 次世代通信規格への移行で需要が高まる高周波・低誘電材料としての高機能フッ素系高分子材料
- ② 環境負荷を低減する技術の強化
  - 世界的なシリコンウェーハメーカーでの採用実績とともに、半導体加工プロセスにおけるリサイクル可能な資源循環型システムを確立している大智化学産業の水溶性工程薬剤でグローバルシェアアップを目指す
  - 紙パルプ化工程の生産性向上に寄与し、消費エネルギーを削減するサステナブルな工程薬剤販売
  - 資源の再利用を促進する世界初のUV硬化型インクを除去する脱墨剤で国内No.1シェアを目指す
- ③ 将来の成長ドライバーを担うインキュベーション事業の創出と育成
  - 次世代モビリティ材料の開発：固体分散技術の応用、複合材料、コーティング関連分野

クリーニング  
メディカル

## 売上高

2020-2023  
CAGR : 9.3%

(億円)



## 事業環境認識

- 健康・衛生意識の高まりや習慣的な感染症予防の実施により、ハイジーンビジネスが急拡大
- COVID-19によりインバウンド需要が減少、また在宅ワークの増加などもあり、クリーニング需要が減少

## 基本戦略

- ① 国内トップシェアの維持・拡大と新しい国内市場でのビジネス拡大
- ② 海外事業展開の強化
- ③ 先端医療・次世代医療分野での事業創出と育成

## 重点施策

- ① 国内トップシェアの維持・拡大と新しい国内市場でのビジネス拡大
  - 拡大余地のあるホームクリーニング及びリネンサプライ分野トップ企業のインスタアシェアアップ
  - 新しい市場であるコインランドリー市場での機械メーカー及びフランチャイザーとの協業強化による事業拡大
- ② 海外事業展開の強化
  - 韓国ホームクリーニング大手への集中営業により、シェアのない韓国市場で市場開拓
  - 将来大きな市場成長が見込まれる中国クリーニング市場の調査開始
- ③ 医療・福祉分野での事業創出と育成
  - 先進医療機器向け高機能洗浄剤の協業パートナーとの開発強化
  - 機能性人工核酸を応用したオーダーメイド医療向け次世代診断検査キットの開発
  - 習慣的な感染症予防により継続的需要が見込まれるアルコール手指消毒剤の販売

## 化粧品



### 事業環境認識

- COVID-19により美容室への来店頻度が減少する一方で、EC消費が増加
- アルコール手指消毒剤など新たな衛生習慣が定着
- 気候変動やエシカル消費などへの関心が高まる

### 基本戦略

- ① 国内美容室向け事業の強化（DEMI／EraL）
- ② 国内外のODM事業の強化（多角化／多国化）
- ③ 事業活動を通じたSDGsへの取り組み強化

DEMI EraL

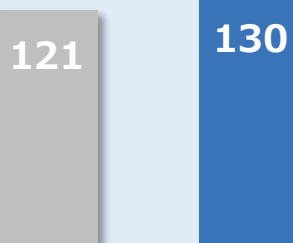
### 重点施策

- ① 国内美容室向け事業の強化
  - 主力ヘアケア製品「フローディア」の販売拡大に加え、新製品・新企画を加速し「DEMI」ブランドを強化
  - 「EraL」をサステナブルブランドとして全面刷新
  - サロンチャネルの多様化に対応したECサイトの拡充やデジタルプロモーションの強化
- ② 国内外のODM事業の強化
  - 独自性のある機能性処方を含めたODM事業を国内外で積極展開し、第2の柱としてさらに事業拡大
  - 韓国・中国など海外市場での事業拡大
- ③ 事業活動を通じたSDGsへの取り組み強化
  - 「髪も、世界も、美しく。」のコンセプトのもと、「EraL」事業を通じて、環境負荷の低減、美容室の未来と美容を目指す若者の支援など、SDGs関連項目への取り組みを推進
  - 植物由来素材を使用した詰め替えパックやバイオマスPET使用の容器など、環境配慮パッケージの採用

## 売上高

2020-2023  
CAGR : 2.4%

(億円)



2020

2023

## 「髪も、世界も、美しく。」をコンセプトに、Beauty & Sustainable ブランドへ



世界の美を意識した  
環境配慮の容器と資材。



### ECO

バイオマスPET  
スマートecoパック  
FSC認証紙



美容室の未来及び美容を  
目指す若者をバックアップ。



### Digital / Education

ヘッドキュア教育のe-ラーニング化  
美容学校でのヘッドキュアアカデミー実施  
イーラル独自の奨学金制度設立



植物と科学を融合した  
機能性処方で、  
ひとりひとりの悩みをサポート。



髪も、世界も、美しく。  
EraL Beauty & Sustainable



女性が美しく輝き続けるための、  
最先端エイジングケア研究。



### WELLNESS

ヘアデザインを楽しむための頭皮ケア  
健康な頭皮を実現するための厳選された成分

### AGING CARE

細胞の老化を抑制  
ヘッドキュアで若々しさを維持

# 『コーポレート・ガバナンス』

## コーポレート・ガバナンス方針

当社グループは、創業者精神に基づく社是・社訓を企業理念として定めるとともに、役員及び従業員に対して「お客様、社員、株主、そして社会から信頼され選ばれる企業を目指す」とする経営理念の浸透を図り、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長の実現を目指しています。

そのため、コーポレートガバナンスを重要な経営課題の一つと位置付け、的確・迅速な意思決定や業務執行体制、並びに適正な監督体制の構築を図るなど、経営の迅速性・透明性・公平性の向上に取り組んでいます。

## ガバナンス体制・委員会

### ■ 社外取締役・独立役員

- ・社外取締役：3名（全取締役10名中：30%）
- ・社外監査役：2名（全監査役4名中：50%）
- ・独立役員：5名（全取締役・監査役14名中：36%）

### ■ 設置委員会（任意）

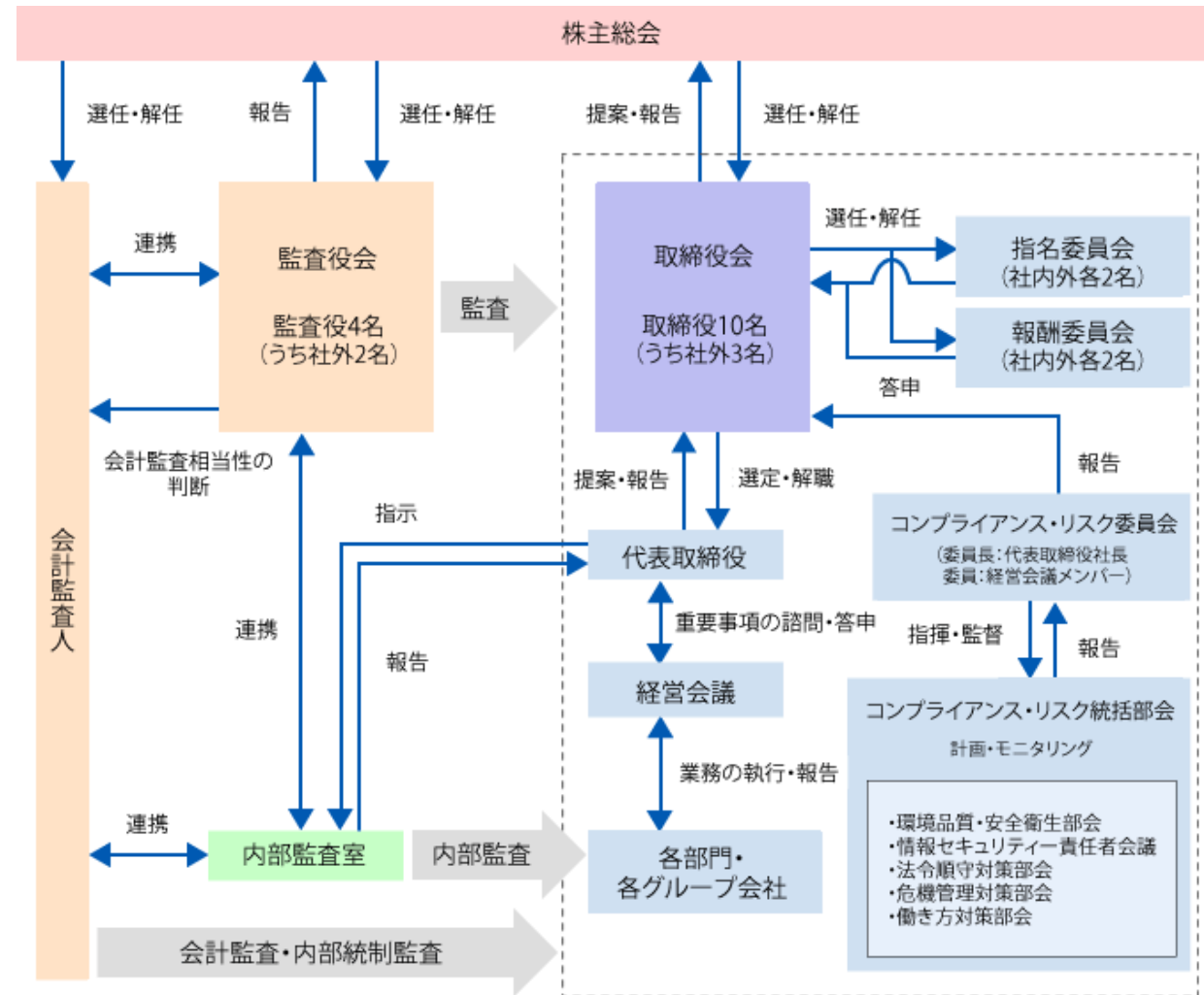
- ・指名委員会：委員4名中、社外役員2名（社外取締役・社外監査役）
- ・報酬委員会：委員4名中、社外役員2名（委員長は社外取締役）
- ・コンプライアンス・リスク委員会：代表取締役社長が委員長
- ・コンプライアンス・リスク統括部会：5つの部会で構成

### ■ その他監督機能

- ・年一回の取締役会の実行性評価及び結果と対策の外部公表
- ・社外取締役と監査役会のみで開催される意見交換会を定期的実施

※いずれも2020年12月末時点の状況

## 体制図



※2020年12月末時点の体制

# 『株主還元方針』

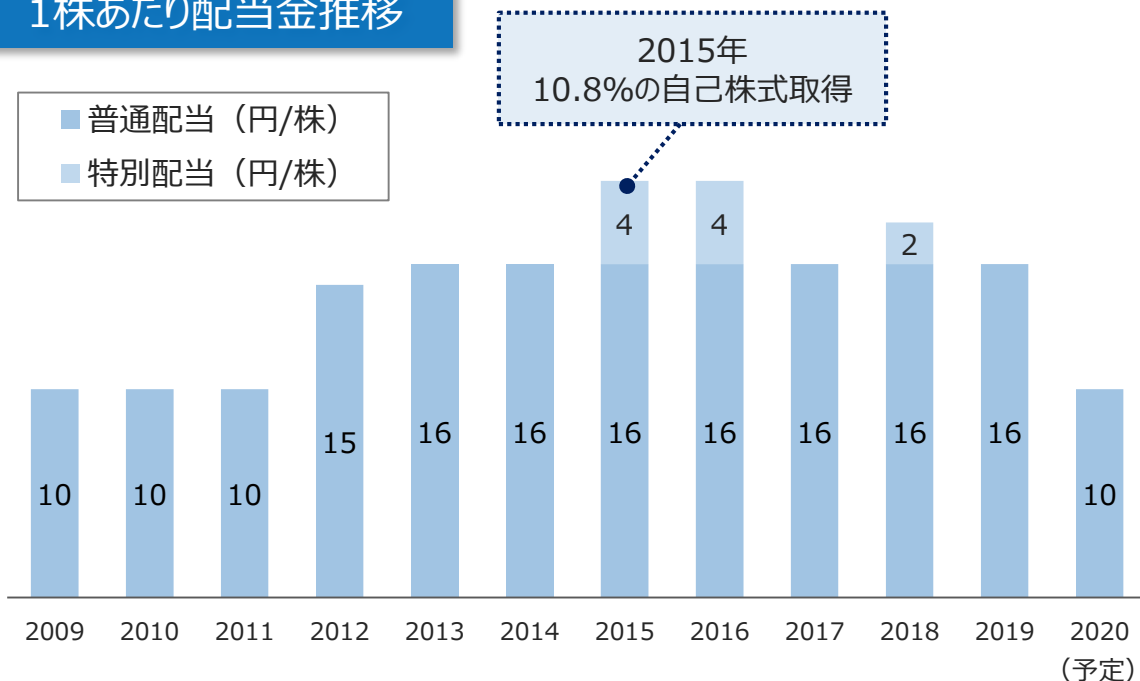
## 株主還元基本方針

当社は、株主の皆様に対し安定的な配当を継続して実施するとともに、各期の業績と将来の成長のために必要な投資や今後の事業展開等を総合的に勘案し、剰余金の配当を決定しております

今後も、「株主の皆様への利益還元」「財務体質の強化」「収益力向上を目指した資本の有効かつ戦略的な活用」のバランスを取りながら、その一層の充実に努めてまいります

## 配当金推移

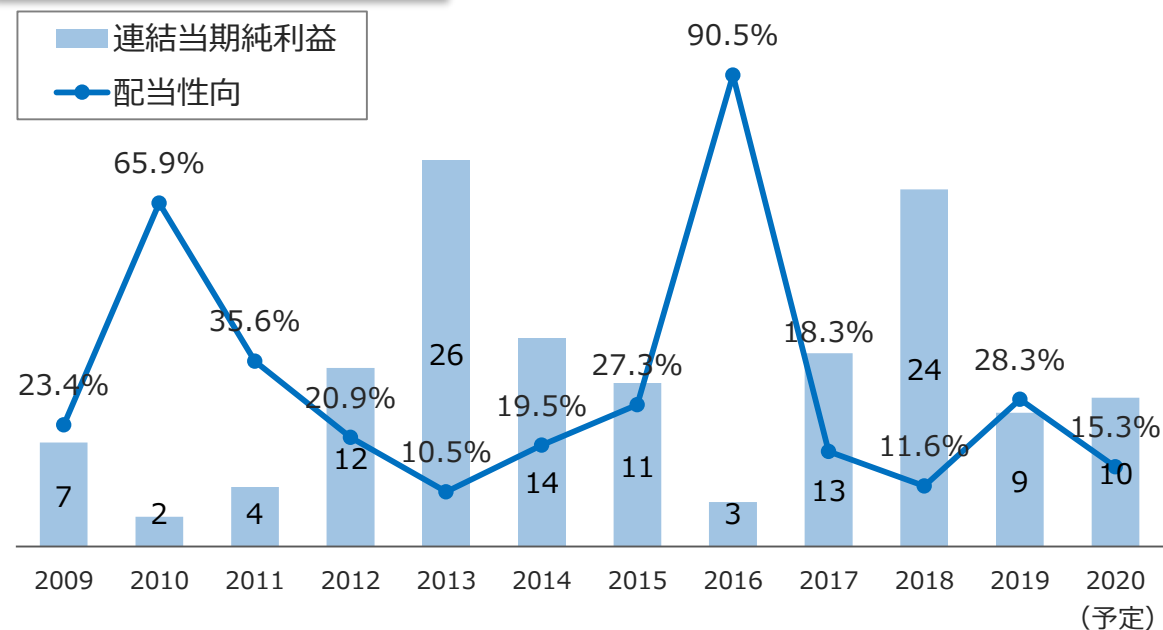
### 1株あたり配当金推移



## 連結配当性向推移

(億円)

### 連結配当性向



## 【将来の見通しに関する注意事項】

当資料に記載されている計画及び目標等の将来に関する記述は、すべて発表日時点において当社が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き作成したものであり、実際の業績等は、経済情勢の変動等様々な不確定要因により、将来に関する記述とは異なる可能性があります。

問い合わせ先：経営企画本部 IR担当

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



Activate Your Life

 **NICCA CHEMICAL CO.,LTD.**