

かがくで、
かがやく。

中期経営計画 「かがくで、かがやく。Stage II」 (2023年度～2025年度)

 日本曹達株式会社

2023年5月10日



- 1 前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」
(2020年度～2022年度) 振り返り**
- 2 新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」
(2023年度～2025年度) 概要**
- 3 参考資料**

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

総括

数値目標と実績

成果と課題

構造改革への取り組み

成長投資による二本木工場（新潟県）の構造改革

事業ポートフォリオの見直し

気候変動への対応

働き方改革の推進

コーポレート・ガバナンス

ROIC・ROE推移

業績推移

財務状況と株主還元の推移

前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」振り返り

- 高付加価値事業の拡大と事業ポートフォリオの見直しにより利益率が向上、数値目標を大幅に超過。
- 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。配当性向40%を達成し、大幅な増配を実施。
- 農薬の海外向け販売が想定を超えて伸長、為替レートが円安に推移し、利益が上振れ。

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。

- ・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
- ・高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理を推進
- ・2023年3月期 当期純利益目標70億円

資本政策

- ・成長投資：設備投資300億円、キャッシュフロー創出力を高める製品・事業への投資を実行
- ・資産効率の向上：投資効率が劣後する製品・事業の整理や、適切な投資リスク評価を徹底
- ・株主還元：配当性向40%（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

● 数値目標と実績

		2020/3 実績	2021/3 実績	2022/3 実績	2023/3 実績	Stage I 目標 (2023/3)	長期ビジョンKPI (2030/3)
当期純利益	(億円)	67.6	73.6	126.8	166.9	70 達成!	
設備投資	(億円)	88.2	77.2	131.1	132.6 (340.8 / 3年間)	300 / 3年間 達成!	
株主還元	(配当性向 %)	35.7%	43.1%	39.6%	40.1%	40% 達成!	
	(配当金 円)	80円	110円	180円	240円	下限80円 達成!	
ROE	(%)	4.8%	5.1%	8.4%	10.3%	5% 達成!	8%以上
ROS	(%)	5.6%	7.2%	7.8%	9.8%		10%以上
ROA (営業利益÷総資産)	(%)	3.8%	4.6%	5.0%	6.8%		7%以上

前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」振り返り

● 成果と課題

基本目標	前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」の成果	新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」の課題
高付加価値事業の拡大	<p>成長ドライバー事業が計画通りに拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・医薬品添加剤「NISSO HPC」 ・機能性高分子（フォトレジスト材料「VPポリマー」） ・新規自社開発農薬（殺菌剤「ピシロック」、殺ダニ剤「ダニオーテ」） <p>殺虫剤「モスピラン」の欧州向け販売が想定を超えて拡大（競合品の登録失効・使用制限により販売が拡大）</p> <p>新規事業開発推進部を設置、新規事業創出の推進体制を強化</p>	<p>成長ドライバー事業のさらなる拡販を推進</p> <p>新規自社開発農薬の海外展開を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・殺菌剤「ピシロック」、殺ダニ剤「ダニオーテ」、殺菌剤「ミギワ」 <p>機能性高分子のICT分野への拡販を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フォトレジスト材料「VPポリマー」、樹脂添加剤「NISSO-PB」、機能性ポリマー「液状1,2-SBS」 <p>新規開発品の早期事業化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規医薬品添加剤「NISSO HPC SLC」、次世代有機EL材料
資産効率の向上	<p>不採算事業の整理を含む事業ポートフォリオの見直しを実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カセイカリ電解関連事業を停止 ・フランス連結子会社 Alkaline S.A.S. の全株式を譲渡 ・持分法適用関連会社日曹ビーエーエスエフアグロを解散 <p>政策保有株式の整理を継続的に実施中</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上場株式は2019年3月末52銘柄から2023年3月末31銘柄に減少 	<p>投資効率が劣後にある製品・事業の整理を引き続き検討・実施</p> <p>政策保有株式の整理を継続的に実施</p>
成長投資と株主還元	<p>キャッシュフローを高める成長投資が計画通りに進捗</p> <ul style="list-style-type: none"> ・医薬品添加剤「NISSO HPC」増産設備（2021年7月竣工） ・新規殺菌剤「ミギワ」量産設備（2023年3月竣工） ・二本木工場生産技術研究棟新設（2022年5月竣工） <p>配当性向40%を達成、自己株式の取得・消却を機動的に実施</p>	<p>成長製品の生産能力増強を計画通りに竣工</p> <ul style="list-style-type: none"> ・KrFフォトレジスト材料「VPポリマー」（2024年度下期竣工予定） ・医薬品添加剤「NISSO HPC」（2026年度上期竣工予定） <p>企業価値を向上させ、適切な株主還元を実施</p>

前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」 振り返り

● 構造改革への取り組み

- ・「高付加価値事業の拡大」、「資産効率の向上」、「成長投資」を基本目標に掲げ、不採算事業の整理を含む事業ポートフォリオの見直し、キャッシュ・フロー創出力を高める成長投資を推進。

● 成長投資による二本木工場（新潟県）の構造改革

医薬品添加剤「NISSO HPC」増産設備

- ▶ 30%の生産能力増強（2021年7月竣工）
 - 多様な銘柄の効率的な生産を実現、医薬用途に加え、健康食品錠剤等の食品分野における採用拡大にも対応



新規殺菌剤「ミギワ」量産設備

- ▶ 新規の作用機構を有する大型殺菌剤（2023年3月竣工）
 - 2022年12月、全国販売を開始
 - 韓国登録取得、米国原体登録取得済、早期の海外販売開始を目指す



生産技術研究棟の新設

- ▶ CAE（Computer Aided Engineering）の最新設備を導入（2022年5月竣工）
 - 医薬品添加剤、農薬の企業化を加速



● 事業ポートフォリオの見直し

カセイカリおよび周辺事業の構造改革

- ▶ 二本木工場におけるカセイカリ電解関連事業を停止（2022年3月）
 - 製品ポートフォリオの入れ替えにより、高付加価値製品を生み出す工場への変革が進捗
 - ・医薬品添加剤「NISSO HPC」
 - ・殺虫剤「モスピラン」
 - ・新規殺ダニ剤「ダニオーテ」、新規殺菌剤「ミギワ」等

フランス連結子会社 Alkaline S.A.S. の株式譲渡

- ▶ 金属ナトリウム、塩素等の製造・販売を行う Alkaline社の全株式を譲渡（2023年3月）
 - 高付加価値事業の拡大に向けたリソース投入の強化や、事業環境の変化に対応し、安定した収益を生み出す事業ポートフォリオへの変革を推進する中、ベストオーナーの考え方から株式譲渡を実施

日曹ビーエーエスエフ・アグロ株式会社（持分法適用関連会社）の解散

- ▶ 収益性が低下した除草剤の製造・販売を停止（2021年3月）

前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」振り返り

● 気候変動への対応

GHG（温室効果ガス）排出量削減WGの設置（2022年4月）

- ▶ GHG排出量削減の数値目標の設定、対策の検討を推進

【GHG排出量のスコープ別推移】



気候変動のリスクと機会の選定（TCFD提言への賛同表明）

- ▶ 平均気温上昇による病害虫の増加などの社会的課題を解決する製品開発を推進



● 働き方改革の推進

働きがいと誇りを持てる職場作り

- ▶ 在宅勤務制度の恒久的な導入とフリーアドレス化・ペーパーレス化により、ワークライフバランスとコスト削減を実現
- ▶ 働きがいを感じ、能力を最大限に発揮できる職場環境づくりを推進



● コーポレート・ガバナンス

監査等委員会設置会社への移行（2020年6月）

- ▶ 取締役会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図る

取締役会実効性の第三者評価を実施（2022年5月）

- ▶ 実効性評価の結果を踏まえ、長期ビジョンに掲げるミッションの実現に向けて必要なスキルを確保
 - ・研究開発・生産技術、国際性
- ▶ 監督機能の発揮と議論の充実化のために必要な社外取締役の数を確保し、議論のための適切な環境を整備
 - ・各種会議への参加など、オープンな情報共有を推進

役員報酬制度の見直し（譲渡制限付株式報酬制度を2022年6月に導入）

- ▶ 株主との価値共有を進め、企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として導入
- ▶ 業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の合計割合を、従来の35～40%から60%に拡大

【報酬の種類ごとの割合の決定方針】

	基本報酬	業績連動報酬	評価報酬	株式報酬
新報酬制度	40%	40%	5%	15%
旧報酬制度	60～65%	25～30%	5～10%	5%前後

前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」振り返り

● ROIC・ROE推移

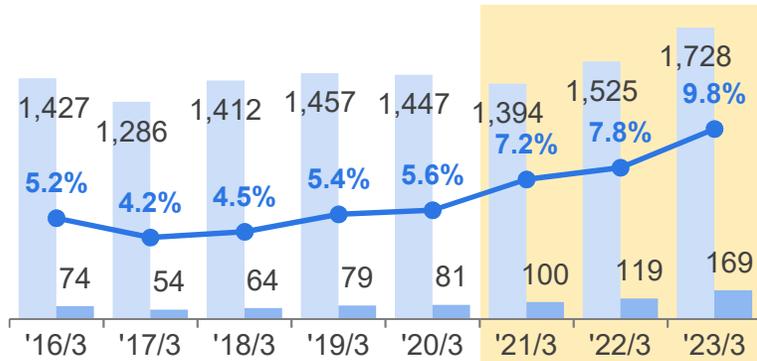
(億円)	2019/3 実績	2020/3 実績	2021/3 実績	2022/3 実績	2023/3 実績	2023/3 備考
売上高	1,456.6	1,447.4	1,393.6	1,525.4	1,728.1	
売上原価	1,086.5 74.6%	1,068.2 73.8%	1,005.9 72.2%	1,104.3 72.4%	1,235.3 71.5%	原燃料価格の上昇を、販売数量の増加・価格改定と為替で吸収
販売費・一般管理費	291.1 20.0%	297.9 20.6%	287.9 20.7%	301.7 19.8%	323.8 18.7%	
営業利益	79.1 5.4%	81.4 5.6%	99.8 7.2%	119.3 7.8%	168.9 9.8%	
売上債権	506.6 3.0回	435.8 3.1回	452.6 3.1回	525.1 3.1回	487.8 3.4回	
棚卸資産	273.7 4.0回	306.4 3.7回	321.2 3.2回	348.6 3.3回	439.7 3.1回	原材料価格が上昇、原材料調達リスクに対応
仕入債務	236.5 4.8回	175.1 5.2回	167.1 5.9回	213.2 5.8回	194.0 6.1回	
運転資本	543.8 2.7回	567.1 2.6回	606.7 2.4回	660.5 2.4回	733.5 2.5回	
固定資産	1,173.2 1.3回	1,144.4 1.2回	1,276.2 1.2回	1,365.7 1.2回	1,366.1 1.3回	成長投資を実施するとともに、Alkaline社の全株式を譲渡する等、事業ポートフォリオの入れ替えが進捗
投下資本	1,716.9 0.9回	1,711.5 0.8回	1,882.9 0.8回	2,026.2 0.8回	2,099.7 0.8回	
税前ROIC	4.6%	4.8%	5.3%	5.9%	8.0%	
持分法による投資利益	0.0	18.4	18.6	30.6	78.4	IHARABRAS社業績伸長、一過性要因を計上
当期純利益	58.0	67.6	73.6	126.8	166.9	
ROE	4.1	4.8	5.1	8.4	10.3	

前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」振り返り

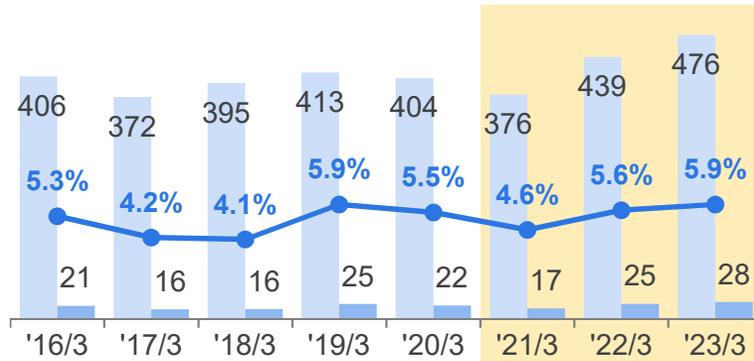
● 業績推移

売上高 (億円) 営業利益 (億円) 営業利益率

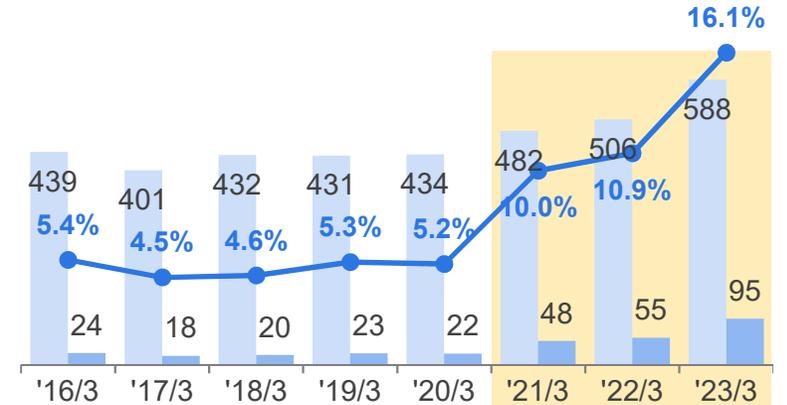
【連結業績】



【化学品事業】



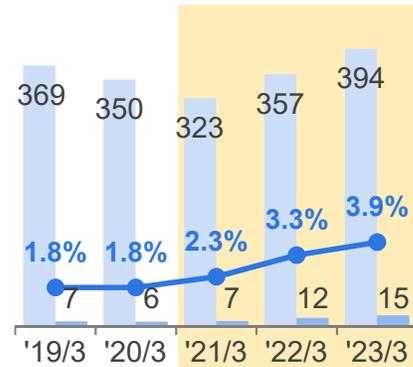
【農業化学品事業】



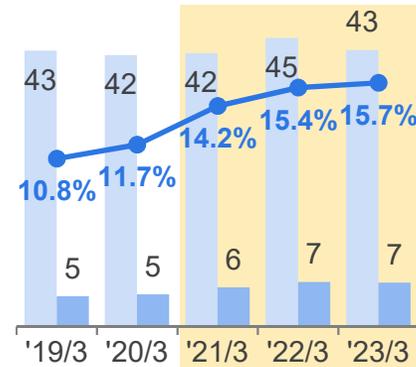
・高付加価値製品の拡大、不採算事業の整理により利益率が改善

・主要殺虫剤「モスピラン」の欧州向け販売が伸長
・新規農薬3剤の上市完了により、委託試験費等が減少

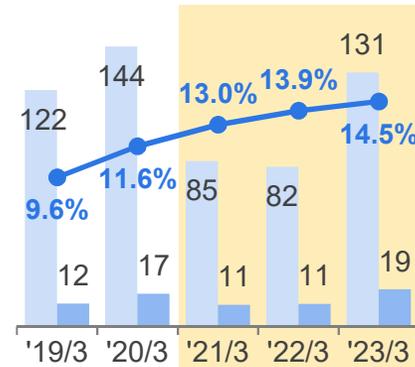
【商社事業】



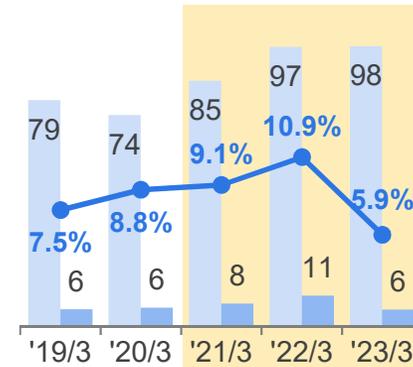
【運輸倉庫事業】



【建設事業】



【その他】



【2024年3月期よりセグメント区分を変更します】



商社事業と運輸倉庫事業を統合し、その他の一部製品をケミカルマテリアルに移管します

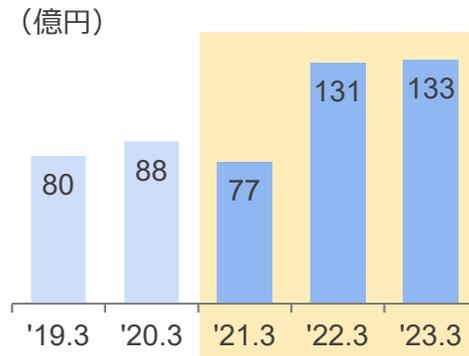
前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage I」 振り返り

● 財務状況と株主還元の推移

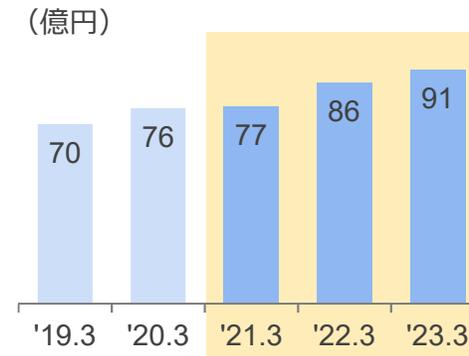
【成長投資の実績】

- ・医薬品添加剤「NISSO HPC」増産設備
- ・新規殺菌剤「ミギワ」量産設備
- ・新規機能性ポリマー「液状1,2-SBS」供試設備
- ・マグネシウムエチラート増産設備
- ・危険物倉庫新設（運輸倉庫事業）
- ・二本木工場生産技術研究棟新設

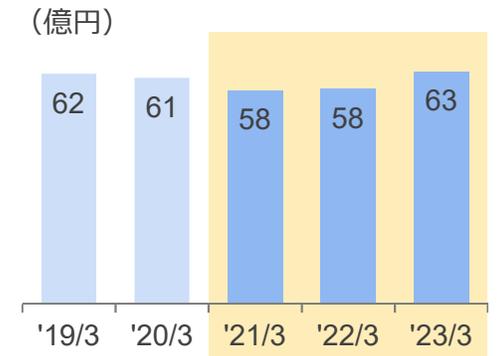
【設備投資額の推移】



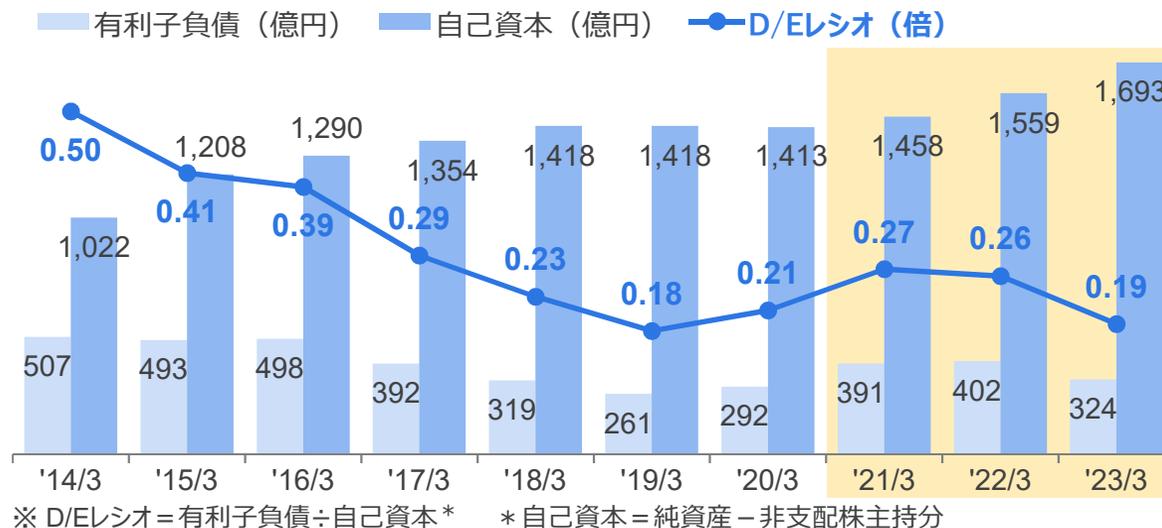
【減価償却費の推移】



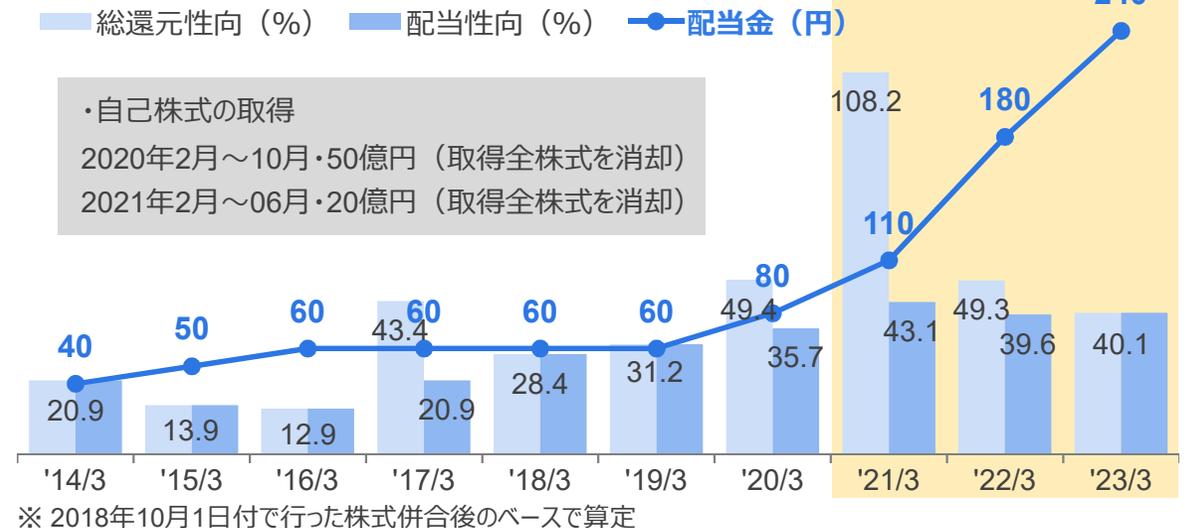
【研究開発費の推移】



【財務状況の推移】



【株主還元の推移】



2 新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 (2023年度～2025年度) 概要

目標

長期ビジョンとの関係

価値創造プロセス

アクションプラン ケミカルマテリアル

アグリビジネス

その他事業

研究開発・生産技術

環境への取り組み・人的資本の強化

新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 目標

● 「高効率な事業構造への変革の中核ステージ」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

- ・高付加価値事業の拡大と、資産効率性を重視した構造改革と成長投資により、企業価値を向上させる。
- ・研究技術戦略の推進により中核技術を確立・高度化し、新規事業の創出を推進する。

● 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・事業への投資を実行する
 - ・新規事業や増産、および維持更新の設備投資に3年間で400億円を使用する
 - ・既存事業と周辺事業領域の強化・拡大を図るべく、事業提携・M&Aを推進する

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を徹底する
 - ・政策保有株式の整理を継続的に実施する

株主還元方針

- ▶ 総還元性向目標を50%以上とし、安定的な配当を継続する
- ▶ 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する

● 数値目標

- ・原燃料価格上昇などのコスト増加要因が顕在化するものの、各部門が効率性の継続的な改善を推進することで、Stage Iにおいて拡大した収益性を定着させ、Stage IIIにおける収益拡大に繋げる。

	2026年3月期 数値目標	
当期純利益	170億円	2023年3月期 166.9億円 (一過性要因※を除く当期純利益 154.2億円)
ROE	10%	2023年3月期 10.3% (一過性要因※を除くROE 9.5%)
設備投資	3年間で400億円を投資 (成長投資・維持更新投資)	
株主還元	総還元性向50%以上、安定的な配当を継続 自己株式取得を機動的に実施	

※持分法適用関連会社 IHARABRAS社における税還付認識 (税引後影響額 12.7億円)

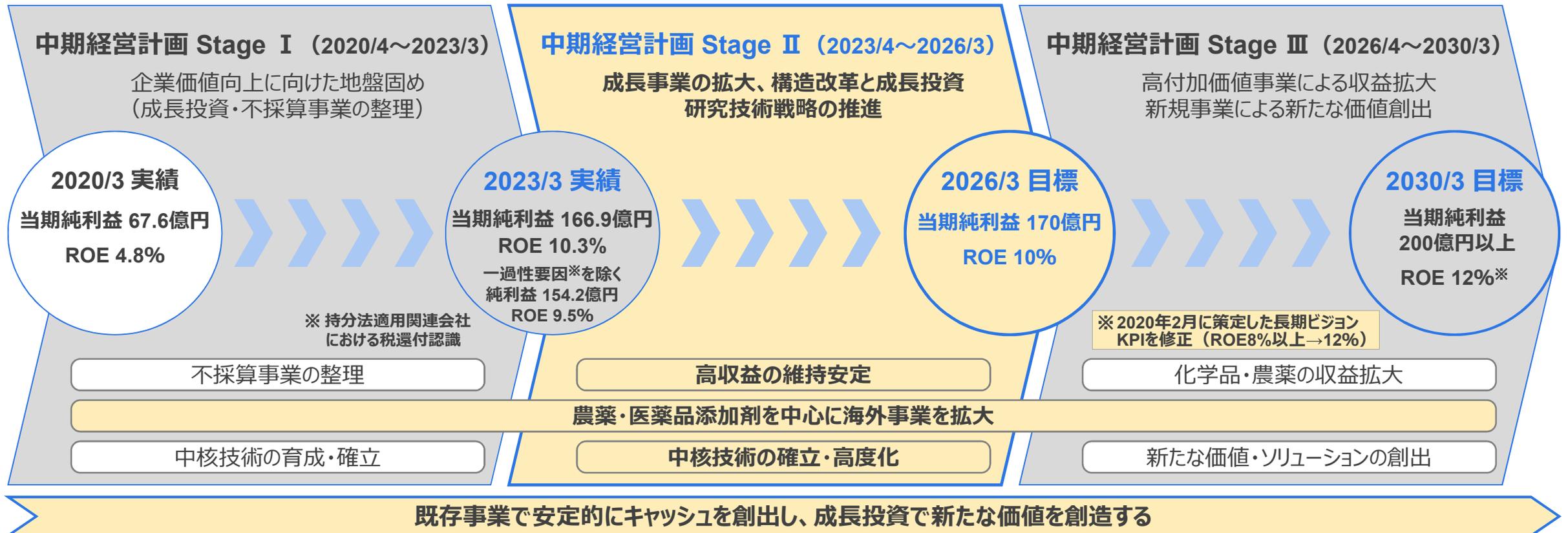
・為替想定：1ドル=130円、1ユーロ=140円

新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」長期ビジョンとの関係

● 長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」

- ・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。

● 長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」ロードマップ



新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」長期ビジョンとの関係

● 長期ビジョンKPI「10年後にありたい姿」(2023年5月修正)

・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。

2030年3月期	ROS (営業利益率)	10%以上	(2020年3月期 5.6%)
	ROA (営業利益÷総資産)	7%以上	(2020年3月期 3.8%)
	ROE (当期純利益÷自己資本)	12%	(2020年3月期 4.8%) ← 2020年2月に策定・公表したKPI「8%以上」を修正

● 基本戦略

・ROIを重視した成長戦略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～』

コスト競争力強化・効率化

- ▶ 高付加価値事業の拡大と不採算事業の整理を進める
- ▶ 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)

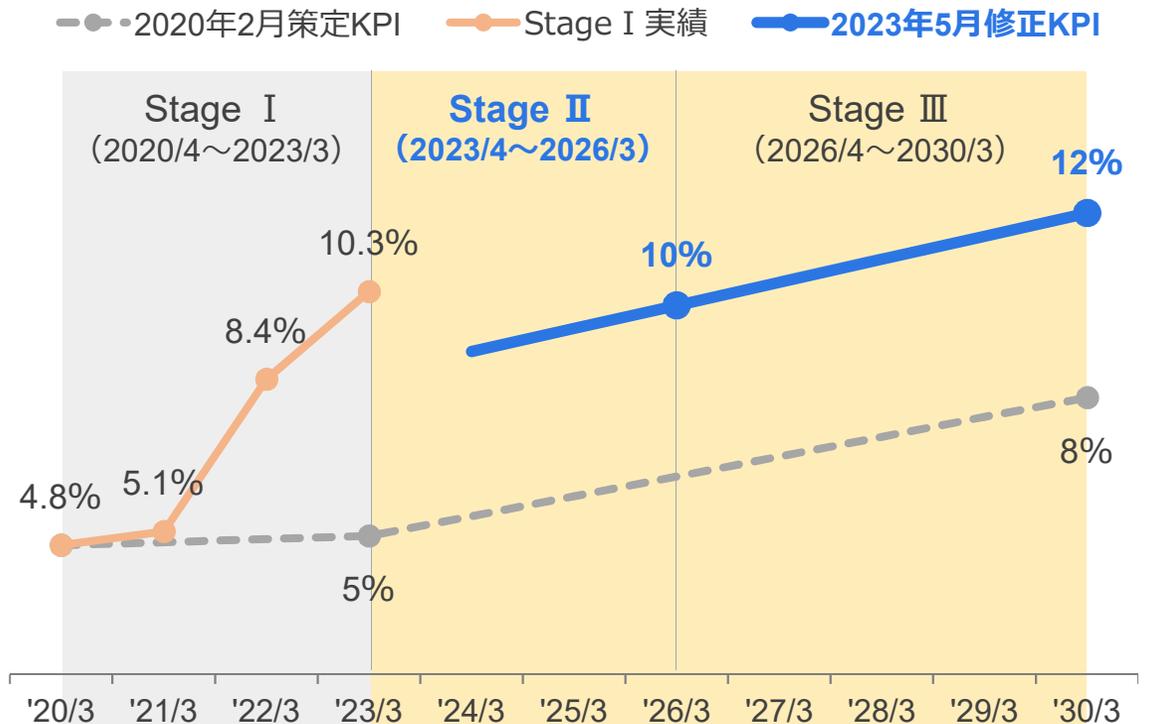
海外事業の拡大

- ▶ 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
・海外売上比率：2020年3月期実績 33.4% → 2023年3月期実績 41.8%
- ▶ 他社との連携を検討する

新製品の開発促進と新規事業への進出

- ▶ 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

● ROE推移



新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 価値創造プロセス

● 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。

● 日本曹達のミッション（価値創造プロセス）

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。

メガトレンド	
人口増加 地球温暖化	食糧・飼料の増産 農業生産の効率化 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（企業価値向上のマテリアリティ）	
アグリカルチャー 食糧確保と持続可能な農業へ	<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）などを活用して、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。 
ヘルスケア 健康をすべての人へ	<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。 
環境 健全な資源循環の実現へ	<ul style="list-style-type: none">フロン破壊処理などの産業廃棄物の無害安全化、亜鉛・硫酸などの資源リサイクル技術、水処理技術などを活用し、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。    
ICT 化学素材の機能性を情報電子機器へ	<ul style="list-style-type: none">電気自動車（EV）・自動運転車などの電装化、スマートデバイス・通信の高速化・大容量化により、半導体や基板に使用される化学品の需要が増加し、新規素材のニーズが高まっています。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。 

- 成長著しいヘルスケア分野、ICT分野において、既存製品のさらなる拡販に向けた施策を実行する。
- 医薬品添加剤、機能性高分子などにおいて、周辺分野への展開を図る。
- Stage I において撤退した事業に代わる新規事業の創出を目指す。

● ヘルスケア分野

- ・拡大する医薬品市場をターゲットに、医薬品添加剤「NISSO HPC」を拡販する。
- ・新規添加剤の上市と添加剤周辺事業の拡充を推進する。

生産能力の増強

- ▶ 旺盛な需要を受け、生産能力を現状の1.5倍に増強（2026年上期竣工予定）
 - ・お客様のニーズにあわせて取り揃えた多彩な銘柄の効率的な生産を実現

添加剤周辺事業の拡充

- ▶ コーティング基剤向け新製品の上市・拡販
- ▶ 既存事業と周辺事業領域の強化・拡大を図るべく、事業提携・M&Aを推進

中長期的な事業拡大の推進

- ▶ 「NISSO HPC」の新たな価値をお客様と共創するコラボレーション施設「CTAC※」を活用した製剤技術支援サービスにより、お客様のニーズに合った高い機能性を提供
- ▶ 共同研究の推進により、3D印刷や連続生産など、最先端の製剤技術分野における「NISSO HPC」の標準化を目指す

※ CTAC：セルローステクニカルアプリケーションセンター（千葉県市原市）

医薬品添加剤「NISSO HPC」（ヒドロキシプロピルセルロース）

用途	<ul style="list-style-type: none"> ・医薬品、サプリメントの錠剤を成型する結合剤 → 医薬品に加え、健康食品錠剤への採用が拡大 ・食品、パーソナルケア、工業向け増粘剤
特長・性質	<ul style="list-style-type: none"> ・高い機能性（結合力・耐湿性・徐放性等）を有する ・水、アルコールに溶解する数少ない添加物であり、顧客における医薬品製造法の選択肢が広い
業界動向	<ul style="list-style-type: none"> ・要求される品質管理レベルが極めて高い → 新規参入困難 ・医薬品、サプリメント市場の拡大に伴い需要が増加
今後の見通し	<ul style="list-style-type: none"> ・医薬品世界市場は中長期的に成長、インド・中国等の新興国市場における需要が拡大 → 現地スタッフによるテクニカルサービスでシェアを拡大 ・当社独自銘柄の開発・上市により差別化を図る → 有効成分の高含有化により、錠剤の小型化や摂取回数の減少を実現する独自銘柄の販売が拡大 ・食品用途では健康食品向けの成長が続く

- 成長著しいヘルスケア分野、ICT分野において、既存製品のさらなる拡販に向けた施策を実行する。
- 医薬品添加剤、機能性高分子などにおいて、周辺分野への展開を図る。
- Stage I において撤退した事業に代わる新規事業の創出を目指す。

● ICT分野

- ・半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」を拡販する。
- ・電子材料向け機能性ポリマーの開発・拡販を推進する。

半導体用フォトレジスト材料「VPポリマー」

- ▶ 独自の重合技術を用いた製法により高品質とされており、半導体の品質要求の高度化に応える材料として、市場成長以上の需要拡大を見込む
- ▶ 旺盛な需要を受け、生産能力を現状の2倍に増強（2024年下期竣工予定）
 - ・3D-NANDフラッシュメモリの生産量増加や、自動車のEV化・自動運転化によって今後拡大する半導体需要に向けて、供給体制を確保

樹脂添加剤「NISSO PB」、機能性ポリマー「液状1,2-SBS」

- ▶ 樹脂添加剤「NISSO-PB」の拡販
 - ・耐熱性、低誘電特性に優れており、5G通信機器材料向けに拡販を図る
 - ・耐水性、耐薬品性などの優れた特性を活かし、新規用途での採用を目指す
- ▶ 「液状1,2-SBS」の5G通信機器材料向け拡販
 - ・既存のSBSと比較して1,2-ビニル基を多く含有し、低誘電特性、耐熱性、耐水・耐油性などに優れており、次世代低誘電ポリマー市場での拡販を図る

半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」（ポリパラヒドロキシスチレン）

用途	・半導体用 KrFフォトレジスト材料
特長・性質	・独自のリビングアニオン重合技術により得られるポリマー製品 ・独自製法により分子量の分散度が狭く、より高品質とされる
今後の見通し	・3D-NANDフラッシュメモリの生産量増加や、自動車の半導体搭載数の増加により、 KrFレジストの需要は中期的に拡大

樹脂添加剤「NISSO-PB」（液状ポリブタジエン）

用途	・樹脂改質剤、電子材料、接着剤等、幅広い用途 ・フレキソ印刷の版の改質剤としての需要が堅調に推移
特長・性質	・独自のリビングアニオン重合技術により得られる液状ポリマー ・耐水性、耐薬品性、電気特性等、さまざまな特性を持つ
今後の見通し	・ 5G無線通信基地局で使用される銅張積層板に採用 ・新規機能性ポリマー「 液状1,2-SBS 」販売開始

新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」アクションプラン アグリビジネス①

- 新規自社開発農薬3剤（殺菌剤「ピシロック」・殺ダニ剤「ダニオーテ」・殺菌剤「ミギワ」）の拡販を推進する。
- 既存製品の販売維持・拡大、および収益性の向上に向けた施策を実行する。
- スマート農業、総合的病害・雑草管理（IPM）への対応を強化し、農業関連周辺分野の戦略的拡大を図る。

● 新規自社開発農薬3剤の拡販

・海外展開を推進、2026年までに3剤で100億円の売上を目指す。

殺菌剤「ピシロック」

- ▶ 新規の作用性、既存剤の耐性菌にも有効
 - ・国内・韓国向け、米国種子処理剤向けの拡販を推進
 - ・中国・インドネシア等登録取得済み、早期販売開始を図る
 - ・EU登録申請済み、スムーズな上市に向けて開発を推進



殺ダニ剤「ダニオーテ」

- ▶ 新規の作用性、即効性があり既存剤の耐性ハダニ類にも有効
 - ・国内・韓国向けの拡販を推進
 - ・米国登録申請済み、早期販売開始を図る
 - ・東南アジアにおける開発を推進



殺菌剤「ミギワ」

- ▶ 新規の作用性、適用作物・病害範囲が広く大型剤化を見込む
 - ・全国販売を開始、拡販を推進
 - ・韓国・米国登録取得済み、上市・拡販を推進
 - ・欧州・ブラジル登録申請済み、早期販売開始を図る



当社グループ・アグリビジネスの強み①（新剤の開発）

研究開発では、創薬合成から生物研究・安全性研究・製剤研究、圃場評価研究まで、生産面では、原体製造から製剤化まで、グループ内で一貫して対応できる体制を構築

【農業化学品事業のバリューチェーン】



- ・1959年、農薬の効果・毒性を評価する日本初の民間施設である「生物研究所」を設立
- ・1973年、殺菌剤「トップジンM」が、難関であった米環境保護庁（EPA）の農薬登録を国産農薬第1号として取得
- ・1994年、分析分野で日本初の独BgVV-GLP適合確認を取得、国内農薬GLP・化学物質GLP適合確認も取得



生物研究所（当時）

新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」アクションプラン アグリビジネス②

- 新規自社開発農薬3剤（殺菌剤「ピシロック」・殺ダニ剤「ダニオーテ」・殺菌剤「ミギワ」）の拡販を推進する。
- 既存製品の販売維持・拡大、および収益性の向上に向けた施策を実行する。
- スマート農業、総合的病害・雑草管理（IPM）への対応を強化し、農業関連周辺分野の戦略的拡大を図る。

● 既存製品の販売維持・拡大

・適用拡大とジェネリック品対策を推進し、利益を最大化する。

殺虫剤「モスピラン」

- ▶ 効力に優れ、有用昆虫への影響が少ない（登録作物数約130種）
 - ・欧州において競合品の使用制限により拡大した販売を維持
 - ・ブラジルにおいて大豆・コーン向け新規混合剤の拡販を推進
 - ・ジェネリック品の動向を見据えた販売戦略を推進

殺菌剤「トップジンM」

- ▶ 安全性が高く、基幹剤として使用される（登録作物数約90種）
 - ・アジアにおける拡販を推進
 - ・ジェネリック品の動向を見据えた販売戦略を推進

農業関連周辺分野の戦略的拡大

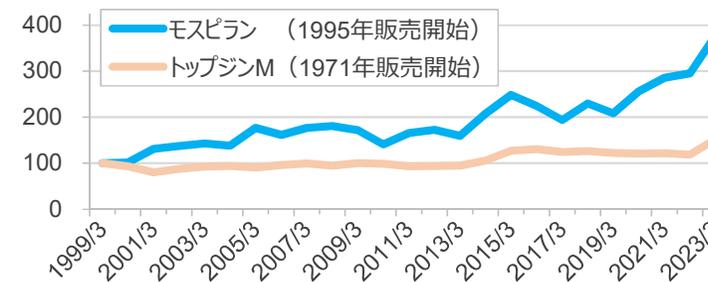
- ▶ スマート農業への対応
 - ・環境負荷が低く、農作業の省力化に貢献する種子処理剤を拡販
 - ・畑作や野菜・果樹向けドローン農薬の登録を推進
- ▶ 総合的病害虫・雑草管理（IPM）への対応
 - ・生物農薬、天然物農薬、バイオスティミュラントの販売・開発を推進

当社グループ・アグリビジネスの強み②（既存製品の適用拡大）

製品の使用方法と適用病害虫・登録作物に多様性をもたせ、新たに問題化する病害虫に適用するとともに多くの国で登録を取得することにより、**長期間の販売とさらなる拡販を実現**

- ・国毎に異なる登録制度、安全基準、気候、環境問題を踏まえ、**的確・迅速に適用拡大を進めるノウハウを保有**
- ・**果樹・野菜向けから穀物向けに適用範囲を広げ、拡販を推進**
- ・登録作物を広く取得することにより、農薬の飛散（ドリフト）による隣接農作物への影響を大きく低減（狭小地で多種作物を混栽する国内農家の負担軽減に貢献）

【殺虫剤「モスピラン」・殺菌剤「トップジンM」売上高の25年間の推移】



〔1999年3月期の売上高を100として指数化〕



- 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。
- グループ各社との連携強化により、グループ経営資源の有効活用を図る。

● トレーディング&ロジスティクス

- ・グローバルな調達と販売網の拡充を通じて提供価値を高め、特異分野のナレッジ獲得・ビジネス開拓により、オンリーワン・エキスパートを目指す。
- ・危険物、毒劇物、医薬に特化した高品質な総合物流サービスを提供する。

トレーディング

- ▶ 4つの戦略分野における事業強化、地球環境・社会ニーズに貢献する事業の創出
 - ・アグリカルチャー：グローバルな農薬原料の調達、機能性飼料添加剤の拡販
 - ・ヘルスケア：ハイエンド市場向け高付加価値製品の拡販、新規ビジネス創出
 - ・環境：生活環境向上に資する環境衛生商材・環境対応製品の販売・開発
 - ・ICT：高度化する情報産業分野を支える関連電子材料を拡販
- ▶ 海外ビジネス推進体制の構築
 - ・調達・販売両視点での事業拡大（グローバル調達、輸入・3国間取引の拡大）

ロジスティクス

- ▶ 収益力の向上
 - ・高付加価値貨物の取扱量を拡大（危険物、毒劇物、医薬品・医薬品原料）
 - ・流通加工等を含めた総合物流サービスにより、独自性・付加価値の拡大を推進
- ▶ 業務効率化
 - ・自動化・ITを利用したオペレーション効率化、省力化により利益性向上を図る

● エンジニアリング

- ・高度化・多様化するお客様のニーズに的確に応えるファインケミカル系エンジニアリングとして、確固たる地位を確立する。

差別化技術の推進と事業領域の拡大

- ▶ コア技術の深耕（粉体ハンドリング、医薬品製造、反応・蒸留）
- ▶ 独自技術・新規技術の開発・推進（ミリ化学反応装置、陰イオン吸着）

競争力の強化

- ▶ ジョブ処理能力の強化、調達力の強化、DX推進

● エコソリューション

- ・保有技術の高度化と設備拡充により事業を拡大し、循環型社会の形成に寄与する。

保有技術の活用

- ▶ 資源リサイクル技術（亜鉛・硫酸リサイクル、貴金属回収）
- ▶ 産業廃棄物処理（効率的処理による収益向上、フロン破壊処理技術）

産業廃棄物処理の効率化

- 研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」を着実に遂行する。
- 開発中パイプライン農薬の本格開発への早期フェーズアップを図る。ICT分野で新規材料の事業化を目指す。
- 製造プロセス知見・製造ノウハウのシナジー強化と作業の合理化・省力化の仕組みづくりにより、高効率な生産体制を構築する。

● 研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」

- ・中核技術の確立・高度化を図り、成長戦略の原動力とする。
- ・長期ビジョンの最終年となる2030年までに新規事業を創出する。

新規事業ターゲットドメイン

- ▶ 『食料』：フードテックなど、食料全般に関する課題へのソリューション提供
- ▶ 『医療』：人・動物のヘルスケアに関する課題へのソリューション提供
- ▶ 『先端材料』：次世代ICT材料の開発、カーボンニュートラルへの対応

プラットフォーム戦略と技術強化

- ▶ 自社資源と保有技術をベースにしたプラットフォーム技術を強化・育成
 - ・4つの重点分野（アグリカルチャー、ヘルスケア、環境、ICT）の強化・拡大
- ▶ 外部技術の導入を積極的に推進し、新たな価値創造を図る
 - ・重点強化技術：培養技術、ペプチド応用技術、オーガニックメタル応用技術、フロー合成技術、AI・MI技術

有望テーマ創出力の強化

- ▶ 技術マーケティングの強化
 - ・ニーズ探索力の強化、テーマ提案力の育成、インセンティブ整備

● 新規開発品の早期事業化

新規農薬の開発

- ▶ パイプライン剤の本格開発への早期フェーズアップを着実に推進
 - ・新規殺虫剤、新規除草剤の開発推進

次世代有機EL材料の開発・上市（Kyulux社との共同開発）

- ▶ レアメタルを使用しない次世代有機EL発光材料「TADF※」向け新規中間体
 - ・当社の有機材料開発力と合成ノウハウ・生産技術をベースに、Kyulux社が開発したTADFの高品質・低コストな生産技術を確立し、早期の上市を目指す

※ TADF：熱活性化遅延蛍光（Thermally activated delayed fluorescence）

● 生産プロセスの効率化

デジタルトランスフォーメーションの推進

- ▶ AI・デジタル技術を活用した生産プロセス効率化
 - ・ビッグデータを活用した最適生産・予防保全、技術伝承の円滑な推進

最適生産体制の検討

- ▶ 要員、サプライチェーン、気候変動等、様々な要因を踏まえた検討・調査を実施

- 事業活動に伴う環境負荷を低減し、事業を継続的に発展させることで、サステナブルな社会の実現と企業価値の向上を目指す。
- 多様な価値観・強みを持つ人財一人ひとりが最大限に力を発揮できるよう、働きがいと誇りを持てる職場づくりに取り組む。

● 気候変動への対応

GHG（温室効果ガス）排出量削減

- ▶ グループ内の取り組みにより、GHG排出量を2025年までに2013年比20%以上削減、2030年までに2013年比30%以上削減を達成する
 - ・高効率省エネ機器の導入、節電化対策の推進、非化石化エネルギーへの転換
 - ・サプライチェーン上のパートナーシップにより、原料製品GHG排出原単位を削減
- ※エネルギー供給構造高度化法による、エネルギー供給事業者における削減は上記の目標数値には含まない

TCFD提言に基づく情報開示

- ▶ サステナブルな社会の実現と企業価値向上の両立
 - ・地球温暖化による環境の変化や産業構造の変化が中長期にわたって事業に与えるリスクと機会を把握し、事業を継続的に発展させる

● 環境保全

廃棄物削減

- ▶ ゼロエミッション※達成を継続し、環境負荷の低減と循環型社会を目指す
 - ・日本曹達は11年間連続してゼロエミッションを達成中

※ゼロエミッション：産業廃棄物の移動量に対する最終埋立処分量の比率が2%以下の状態

● 人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」

- ・自律と成長を促し、能力を最大限発揮できる柔軟で効率的な働き方を通じて、価値創造と充実感を高める好循環を作り出す。

エンゲージメント向上

- ▶ 社員エンゲージメント状態の継続的な把握と、向上策の策定・実行
- ▶ 業務と報酬の最適バランスの検討・見直し

人財の育成

- ▶ 経営戦略との連動を意識した人財育成施策の実行
- ▶ リスキリングの推進、成長事業・注力分野への配置

健康経営の推進

- ▶ ワークライフバランスの向上を意識した諸制度の整備
- ▶ ヘルスリテラシー教育の提供等、健康経営をさらに深化
 - ・日本曹達は「健康経営優良法人ホワイト500」に6年連続で認定



ダイバーシティ・インクルージョン

- ▶ ダイバーシティの推進と、働きがいと誇りを持てる職場作り
- ▶ デジタルトランスフォーメーションによる働き方改革の推進

3 参考資料

事業内容

企業集団の状況

	売上高			主要製品等	
	(億円)	2021/3実績	2022/3実績		2023/3実績
ケミカルマテリアル		388.9	453.8	487.9	
工業薬品		129.8	135.5	119.4	カセイソーダ、液化塩素、塩酸、青化ソーダ、青化カリ、オキシ塩化磷、三塩化磷
化成品		74.4	96.3	107.4	金属ナトリウム、特殊イソシアネート、アルコラート、有機チタン、感熱紙用顕色剤、二次電池材料
機能材料		57.5	63.1	70.5	NISSO-PB、VPポリマー、液状1,2-SBS、チタボンド
エコケア製品		62.5	60.5	51.4	日曹ハイクロン、日曹メルサン、テイクワン、ハイジオン、ヌメリ取り剤、ビストレイター
医薬品・工業用殺菌剤		81.6	95.1	111.5	NISSO HPC、日曹DAMN、ファロペナムナトリウム、NISSO SSF、ベストサイド、バイオカット、ミルカット
子会社売上・連結消去	△16.9		3.3	27.7	
アグリビジネス		482.0	505.6	587.6	
殺菌剤		196.2	191.1	241.4	トップジンM、ペフラン、ベルコート、ピシロック、トリフミン、パンチョ、ミギワ、アグリマイシン、アグロケア（生物農薬）、マスタピース（生物農薬）、ファンタジスタ、ムッシュボルドー、ラピライト
殺虫剤・殺ダニ剤		183.4	198.3	242.1	モスピラン、ニツソラン、ダニオーテ、ロムダン、グリーンガード、コテツ、フェニックス
除草剤		42.6	31.1	33.0	ナブ、ホーネスト、コンクルード、エイゲン、アルファード
その他	△2.4		△3.9	△2.5	くん煙剤
子会社売上・連結消去	62.4		89.1	73.5	
トレーディング&ロジスティクス		365.4	401.5	436.3	トレーディング：化学品、機能製品、合成樹脂、産業機器・装置、建設関連製品 ロジスティクス：倉庫・運送業務
エンジニアリング		85.1	82.2	130.8	プラント建設、土木建築
エコソリューション		72.2	82.3	85.6	廃棄物処理、資源リサイクル
連結合計		1,393.6	1,525.4	1,728.1	

※ 2024年3月期より、セグメント区分を変更しています。上記の売上高実績は、新セグメント区分に基づき算出しています。
 （従来の「商社事業」と「運輸倉庫事業」を統合。「その他」を新たに「エコソリューション」として、一部製品を「ケミカルマテリアル」に移管。）

参考資料 企業集団の状況 (2023年4月1日現在)

会社名	事業内容	事業セグメント
日本曹達株式会社	工業薬品、合成樹脂及び可塑物、染料、医薬品、農業薬品、動物用薬品その他各種化学工業品の製造・加工・販売	ケミカルマテリアル・アグリビジネス
連結子会社（12社）		
日曹商事株式会社	化学薬品、機能製品、合成樹脂、産業機器・装置、建設関連製品、その他の国内販売・輸出入	トレーディング&ロジスティクス
三和倉庫株式会社	倉庫、運輸、包装、通関業、保険代理業、リース業	トレーディング&ロジスティクス
三倉運輸株式会社	貨物自動車・運送事業、貨物運送取扱事業	トレーディング&ロジスティクス
日曹金属化学株式会社	非鉄金属、工業薬品の製造・販売、環境開発事業	ケミカルマテリアル・エコソリューション
日曹エンジニアリング株式会社	産業用・その他の設備装置、機械・配管・土木建築工事等の総合的計画設計・管理施工・販売・コンサルタント	エンジニアリング
株式会社日曹建設	土木建築の設計・施行、土地造成、土石採掘、コンクリート製品の製造・販売	エンジニアリング
新富士化成薬株式会社	農業薬品、医薬品及び動物用医薬品の各くん煙剤の製造・販売、その他農業薬品、医薬品、一般工業薬品の製造加工・販売、小詰及び包装	アグリビジネス
ニッソーファイン株式会社	工業薬品、化学薬品、機能性染料、医薬品、農業薬品及びその中間体、合成樹脂成型品、脱酸素剤、除湿剤、家庭用雑貨品の製造・販売、開発製品の試作	ケミカルマテリアル・アグリビジネス
株式会社ニッソーグリーン	農業薬品、農業用資材、その他製品の販売	アグリビジネス
NISSO AMERICA INC.	諸製品の輸出入・卸販売、諸製品の製造・販売、技術にかかわる情報調査業務の受託	ケミカルマテリアル・アグリビジネス
NISSO CHEMICAL EUROPE GmbH	諸製品の輸出入・卸販売、諸製品の製造・販売、技術にかかわる情報調査業務の受託	ケミカルマテリアル・アグリビジネス
日曹南海アグロ株式会社	農業薬品原体の製造	アグリビジネス
持分法適用関連会社（2社）		
Novus International, Inc.	飼料添加物の製造・販売	
IHARABRAS S/A. INDÚSTRIAS QUÍMICAS	殺虫剤、殺菌剤、除草剤、その他農薬製品の輸出入・卸販売、農業薬品の製造・製剤	

本資料に記載されている業績見通し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ますようお願いいたします。

本資料の金額単位は億円であり、小数点第2位を四捨五入しております。



 **日本曹達株式会社**

〔お問い合わせ先〕 日本曹達株式会社 総務部広報・IR課 TEL : 03-3245-6053

有 近 昌 弘 m.arichika@nissogr.com

岡 田 要 ka.okada@nissogr.com