

日本曹達グループ

統合報告書2026

日本曹達株式会社



法令遵守と
安全管理を基盤に、
DX推進で
工事管理の見える化と
情報共有を強化し、
会社の発展に貢献したい。

生産本部 高岡工場
工務部 工務課



「もっと廉価に、
クリーンに、高品質に」。
日曹が培い、
創造してきた生産技術で
壁を一つひとつ超えていく。

研究開発本部
プロダクションテクノロジーセンター
二本木研究部

先輩方が培った
農薬開発の知見を受け継ぎ、
新たな農業資材開発に挑戦し、
日本曹達のアグリビジネス研究の
可能性を広げていきたい。

研究開発本部リサーチ&イノベーションセンター
創薬生物研究部



日本曹達グループのミッション

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。

私たちの挑戦

社員一人ひとりの日々の挑戦がミッションの実現につながっています。

会社の現在と未来を
数値分析から捉え、
確かな情報で経営判断を
支えることで、
化学の力による
社会貢献の実現に
寄与したい。

経理部
経理課





日曹が培ってきた
農薬製剤の技術と
知見を結集し、
持続可能な食料生産の実現に
貢献していきたい。

農業化学品事業部 開発部
新テーマ推進課

表には見えにくい
素材の価値を
誰よりも深く理解し、
化学の力で社会に貢献する
架け橋でありたい。

化学品事業部 機能化学品部
機能材料課



目次・編集方針

01. 日本曹達グループの価値創造

日本曹達グループのミッション 01
目次・編集方針 02
ミッション実現ストーリー 03
価値創造のあゆみ 05
価値創造モデル 07
価値創造を実現するビジネスモデル 08
価値創造を実現する6つの資本 09
日本曹達グループのマテリアリティ 11
価値創造の源泉 —日本曹達のDNA 12
社長メッセージ 13

02. 持続的成長への道筋

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」実現に向けて 19
前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅱ」の振り返り 20
新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅲ」 21
長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」進捗と成果 23
研究技術戦略 25
DX戦略 29
日本曹達グループ At a glance 31
日本曹達グループの事業 32
中期経営計画アクションプラン 38

03. サステナビリティ経営推進

サステナビリティ経営の考え方 39
環境戦略 41
人材戦略 44
サプライチェーンマネジメント 48
保安防災 49
労働安全衛生 50
物流安全・品質保証・化学品・製品安全 51
地域社会との関わり・社会との対話 52
社外取締役鼎談 53
役員一覧 57
コーポレート・ガバナンス 59
コンプライアンス 64
リスクマネジメント 65

04. データ

10ヵ年の財務・非財務ハイライト 67
主要財務データ 68
連結財務諸表 69
連結株主資本等変動計算書 71
連結キャッシュ・フロー計算書 72
会社情報 73
株主・投資家情報 74

※別途記載がない限り、数値は四捨五入して表示しています。

社章の由来



日本曹達の社章は、雪の結晶を模した六角形でうさぎを囲んだ「雪うさぎ」です。これは、創立間もない1920年の冬、新潟県の二本木工場で製品容器に描くマークについて会議を行っていたところ、突然、真っ白い野うさぎが飛び込んできて室内を一周した後、外へ消えていったというエピソードに基づいています。

当時の主力製品は、白いほど純度が高い「カセイソーダ」と「さらし粉」であり、真っ白いうさぎは製品の品質の高さを表すものでした。また、山を駆け上がることに長け、下ることを苦手とするうさぎは、“高品質な化学製品で不況に動じない成長企業へ”と願っていた当時の日本曹達を見事に象徴するものでした。六角形の角は、「誠実・勤勉・創意工夫・協調・奉仕・感謝」を示していると伝えられています。

日本有数の豪雪地である新潟県・二本木での逸話にふさわしく、また、事実と偶然と発想がリンクする化学の世界らしいエピソードが秘められています。

編集方針

「統合報告書2026」では、日本曹達グループの企業価値と中長期的に目指す姿を財務・非財務の両面から総合的にお伝えしています。本報告書の制作にあたっては、経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」を参考とし、価値創造プロセスの全体像をわかりやすくお伝えするように心がけました。また、透明性を保ち説明責任を果たすため、「統合報告書2026」および「ESGデータ集2026」は、その内容について日本曹達の全取締役を委員に含むCSR推進委員会で承認を得ています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日（当年度）
一部上記期間以外の情報も含みます。

報告対象範囲

日本曹達株式会社および日本曹達グループ各社

第三者検証

「統合報告書2026」および「ESGデータ集2026」は、記載されている情報の透明性と信頼性を保証するため、一般社団法人日本化学工業協会による第三者検証を受審しています。
第三者検証の意見書は、「ESGデータ集2026」に掲載しています。

将来見通しに関する注意事項

本報告書には将来についての計画、戦略および業績に関する予想や見通しの記述が含まれています。実際の業績はさまざまな要因により、これらの予想や見通しとは異なりうることをご承知おきください。

ミッション実現ストーリー

分子を精密に設計し、ICTの進化を素材から支える

AIや高速通信の普及により、ICT（情報通信技術）を支える材料には、これまで以上に高度な性能が求められています。
当社は、分子構造を精密に制御できる独自のリビングアニオン重合技術を50年以上にわたり磨き、時代の要請に応えるポリマー製品を生み出してきました。
長年培った技術をどのように製品へ結び付け、ICTインフラの進化を素材から支えているのか。その歩みと、次世代に向けた展開を紹介します。

独自の「リビングアニオン重合技術」で分子構造を精密に制御し、求められる機能を材料に組み込む

リビングアニオン重合技術は、ポリマーの分子量や構造、反応する位置を精密に制御できる製造技術です。発火性のある原料の取り扱いと、分子レベルでの高度な反応制御が必要なため、実用化しているメーカーは世界でも限られています。当社は1970年の実用化以来、50年以上にわたりこの技術を磨き、多様なポリマー製品を生み出してきました。

AI・半導体市場の拡大に伴い、電子材料にはこれまで以上に高度な性能が求められています。当社の技術から生まれたポリマー製品は、銅張積層板（CCL）や半導体フォトレジストなどに採用され、次世代デジタル社会を支えるICTインフラの進化に貢献しています。

リビングアニオン重合技術の優位点

精密な分子量制御
狙った分子量に制御し、
用途に応じた物性を実現

狭い分子量分布
分子量のばらつきを抑え、
半導体の解像度向上に貢献

反応位置の制御
分子内の反応位置を制御し、
低誘電特性や耐熱性を付与

複数機能の付与
異なる素材を共重合し、
複数の機能を一つのポリマーに付与

リビングアニオン重合技術から導かれる製品

1. 樹脂添加剤「NISSO-PB」



用途　銅張積層板（CCL）向け樹脂添加剤
優位性　低誘電特性と耐熱性を兼ね備える
提供価値　電気信号の損失や熱による基板の変形を抑え、高速・大容量通信を支える

2. 半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」



用途　半導体製造工程で使用されるKrFフォトレジスト材料
優位性　分子量のばらつきが小さく、高度な工程・品質管理によって安定した品質を実現
提供価値　半導体製造における歩留まりの向上と安定生産に貢献

3. ICT向け機能性ポリマー「1,2-SBS」



用途　銅張積層板（CCL）向けの主剤・添加剤
優位性　低誘電特性、耐熱性、銅箔密着性を高い水準で備える
提供価値　次世代通信や生成AIに対応する高性能な基板材料の実現に貢献

ミッション実現ストーリー

分子を精密に設計し、ICTの進化を素材から支える

独自技術を深化させ、次世代ICTの課題を解く

当社は、独自のリビングアニオン重合技術をさらに深化させ、次世代ICTに求められる特性を備えたポリマー製品の開発を進めています。
銅張積層板（CCL）材料の高度化から先端半導体分野への展開まで、これまで培ってきた技術を新たな価値の創出につなげていきます。

テーマ	市場課題	技術による解決	提供価値
CCLの課題を解決へ導く新規難燃グレード Stage Ⅲ期間中の上市を目指す	既存の難燃剤は他の構成材料となじみにくく、低誘電特性や銅箔密着性との両立が困難	ブタジエンユニットに難燃ユニットを共重合し、高い相溶性を実現	低誘電特性、耐熱性、銅箔密着性を維持しながら、難燃機能を付与
新たにCCLの主軸になる主剤成分を提案 サンプル評価中 Stage Ⅲ期間中の上市を目指す	低誘電特性、耐熱性、銅箔密着性、低膨張性の両立が困難	独自に開発した分子構造をポリブタジエンと共重合	相反する4つの基幹特性を高水準で両立し、次世代CCLの中核を担う主剤を提案
CCLで培った特性を半導体パッケージ分野へ展開 用途提案を推進	AI半導体の高性能化・積層化に伴い、チップ間の接着材料にも高度な性能が必要	独自技術を活かして開発した低誘電材料を、先端パッケージ用途へ展開	低誘電特性、耐熱性、接着力を備えた材料により、AI半導体の高性能化に貢献

リビングアニオン重合技術が描く2030年以降の未来

医療、教育、製造、交通――人々の生活や産業のあらゆるところがAIによって変革されていく2030年。
その基盤を支えるICTインフラには、これまでにない高度な素材が求められると見込んでいます。

当社独自のリビングアニオン重合技術は、こうした時代の要請に応えるべく、樹脂添加剤や
半導体材料としての実績を土台に、さらに先端分野の素材へと展開していきます。
分子構造を思い描いた通りに精密に設計できるという独自の技術力を活かし、
次世代ICTインフラを素材面から支え、AIが豊かな社会を実現する未来に貢献し続けていきます。

価値創造のあゆみ

1920年の創立以来、私たちは農業・医療・環境・情報など事業分野を多角的に展開し、時代に即した製品を次々と生み出してきました。これからも、社会が抱える課題を化学の力で解決し、未来を見据えた価値創造を通じて、一人ひとりが安心して暮らすことができる社会づくりに貢献していきます。

社会の動向

- 1914〜1918 第一次世界大戦
- 1929〜1933 世界恐慌
- 1939〜1945 第二次世界大戦
- 1954〜1973 高度経済成長期
- 1973 第一次石油危機
- 1978 第二次石油危機

日本曹達の変遷

創業期
（1920 ～ 1944）

国内で化学製品の工業化要請が高まる中、市況不安にあっても積極的な経営姿勢を貫き、より新しい技術革新によって新製品の研究・工業化を牽引しました。

黎明期
（1945 ～ 1969）

戦後の生活必需品不足や高度経済成長期の社会変化に応えるべく、既存・新規を含めたさまざまな分野での開発・事業化に挑戦。国民生活への貢献と日本曹達の事業拡大の両立を果たしました。

発展期
（1970 ～ 1994）

不透明な時代であっても、創業期から築き上げた技術を駆使した新製品開発への取り組みにより新たな成長分野を切り拓きました。海外拠点も拡充し、日本曹達の技術を世界に広げる礎を築きました。

Production ニッチトップの剤を安全・安心に届け続ける**生産技術力**

R&D 実力ある剤を磨き続けられる**研究開発力**

Sales **市場ニーズ**の汲み取り

Point 1 日本初の民間施設設立と大型農薬開発への飛躍

農薬の効果・毒性を評価する日本初の民間施設を設立し、業界の注目を集めた。その後、殺ダニ剤「ミカジン」「ミルベックス」、殺菌剤「トップジン」など数々の大型農薬を上市する出発点に。

Point 2 低毒性農薬開発と国産初のEPA登録による輸出拡大

農薬の低毒化への社会的な関心が高まる中、低毒性殺菌剤「トップジン」を開発。類縁化合物の「トップジンM」は、難関であったアメリカ環境保護庁（EPA）の農薬登録を国産第1号として取得。この成功がその後の農薬の輸出拡大につながっている。

Point 3 NISSO HPCの用途拡大と安定生産力の強化

医薬品添加剤「NISSO HPC」は日本薬局方品としての収載以降、化粧品原料、食品添加物として用途を広げ、販売量は順調に増加。生産能力の増強を続けて現在に至っている。

1913年（大正2年） Production R&D
創立者・中野友禮、中野式食塩電解法の特許を取得

1920年（大正9年） Production
カセイソーダ、晒粉製造を事業目的に日本曹達株式会社創立
二本木工場（新潟県上越市）操業開始

1934年（昭和9年） Production
高岡工場（富山県高岡市）操業開始


二本木工場

1959年（昭和34年） R&D Point 1
生物研究所※1（神奈川県中郡大磯町）を開設
（1984年、小田原研究所に統合）

1969年（昭和44年） Production R&D Sales Point 2 Point 3
殺菌剤「トップジン」製造開始
医薬品添加剤「NISSO HPC」製造開始

1969年（昭和44年） Production R&D
水島工場※2（岡山県倉敷市）操業開始
農薬合成研究所※1（神奈川県小田原市）を開設


生物研究所

1970年（昭和45年） Production R&D Sales
樹脂添加剤「NISSO-PB」製造開始

1970年（昭和45年） Production
日曹化成千葉工場（現 千葉工場：千葉県市原市）操業開始

1972年（昭和47年） Sales
イハラブラス社（ブラジル）に出資参画

1974年（昭和49年） R&D
ファインケミカル研究所※1（神奈川県小田原市）を開設
（1984年、小田原研究所に発展解消）

※1 現在のリサーチ&イノベーションセンター　※2 2026年（令和8年）水島工場閉鎖

1985
プラザ合意

1991
バブル崩壊

2008
リーマンショック

2012
欧州通貨危機

2020
新型コロナ
ウイルス感染症
パンデミック

展開期
(1995～2026)

グローバル化や環境配慮への関心が高まる中、
積極的なグローバル展開と新製品開発で事業を拡大。
先端分野や環境分野に自社技術を活用し、
新たな価値・ソリューションを創出、
さらなるグローバル化を図っています。

Point 4 新農薬開発を支える一貫研究体制の構築

新農薬開発における化合物合成から活性評価、安全性研究といった一連の研究を1ヵ所で効率的に行うことができる体制を構築。

Point 5 環境配慮型農薬の躍進

殺虫剤「モスピラン」は、現場の要望に即した改善や、マイナー作物への登録取得を積極的に進め、多種の作物の主要害虫に使用できる大型剤に成長。環境に与える影響が極めて少ないという特色があり、EUにおいては、同系統の農薬では唯一原体登録が認められており、販売が拡大している。

1984年(昭和59年) R&D
機能製品研究所※3(千葉県市原市)を開設
小田原研究所※1(神奈川県小田原市)を開設 Point 4

1991年(平成3年) Sales
ノーバス・インターナショナル社(米国)設立に参画

1995年(平成7年) Production R&D Sales
殺虫剤「モスピラン」製造開始 Point 5

1997年(平成9年) Production R&D Sales
半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」製造開始
次世代抗生物質ファロペネムナトリウムをサントリー(現 サントリーホールディングス)株式会社、山之内製薬(現 アステラス製薬)株式会社と共同開発、製造開始

2002年(平成14年) R&D
高機能材料研究所※3(千葉県市原市)を開設

2004年(平成16年) Sales
大日本インキ化学工業(現 DIC)株式会社のアグリケミカル事業を買収

2010年(平成22年) R&D
千葉研究所※3(千葉県市原市)を開設
(高機能材料研究所と千葉工場生産技術部門を統合)


ピシロック　ダニオーテ　ミギワ

2011年(平成23年) Production
農薬原体の製造合弁会社・日曹南海アグロ株式会社を韓国に設立

2017年(平成29年) Production R&D Sales
殺菌剤「ピシロック」を販売開始

2018年(平成30年) Sales
ゾエティス・ジャパン株式会社のプラントヘルス事業を買収

2020年(令和2年) Production R&D Sales
殺ダニ剤「ダニオーテ」を販売開始

2021年(令和3年) Production R&D Sales
殺菌剤「ミギワ」を販売開始

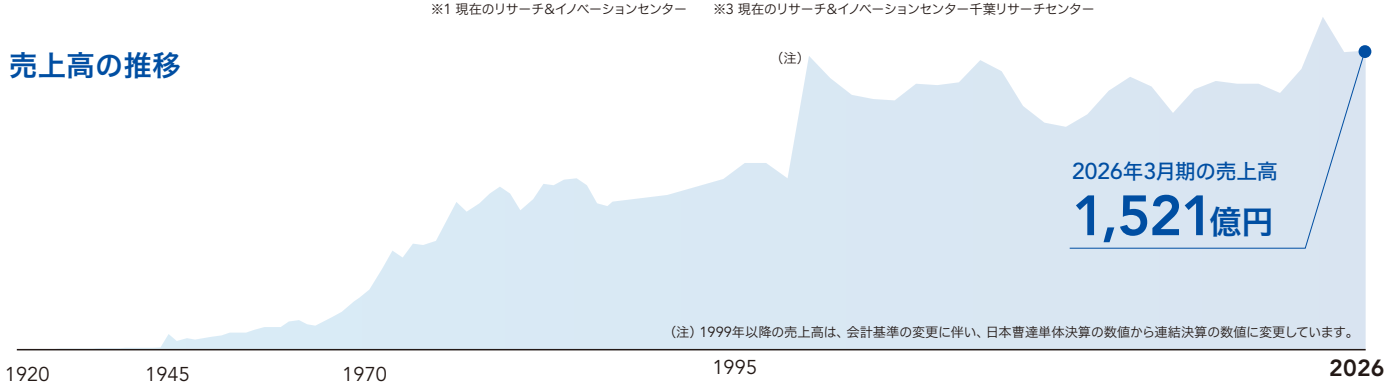
2022年(令和4年) Production R&D Sales
機能性ポリマー「1,2-SBS」を販売開始

2024年(令和6年) R&D
小田原研究所・千葉リサーチセンターを統合、
リサーチ&イノベーションセンターを設立

2026年(令和8年) Sales
農業製品・農業資材・その他製品の販売を行っていた株式会社ニッソーグリーンを吸収合併

※1 現在のリサーチ&イノベーションセンター　※3 現在のリサーチ&イノベーションセンター千葉リサーチセンター

売上高の推移



(注) 1999年以降の売上高は、会計基準の変更に伴い、日本曹達単体決算の数値から連結決算の数値に変更しています。

価値創造モデル

日本曹達グループは、「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。」というミッションのもと社会的課題の解決に取り組み、化学とその関連サービスの提供を通じて、企業価値の向上と社会価値の向上を実現し、持続的な成長を目指す価値創造プロセスを構築しています。

新たな価値を、かがくの力で。

ステークホルダーとの価値共創

メガトレンド

人口増加
食糧・飼料の増産、農業生産の効率化

地球温暖化
農作物病害虫の発生増加

生活水準の向上
医薬品需要の増加・QOLの向上

社会保障費問題
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
デジタルトランスフォーメーション
スマートデバイスの普及
技術革新ニーズの高まり

インプット資本 P.9-10

- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会関係資本
- 自然資本

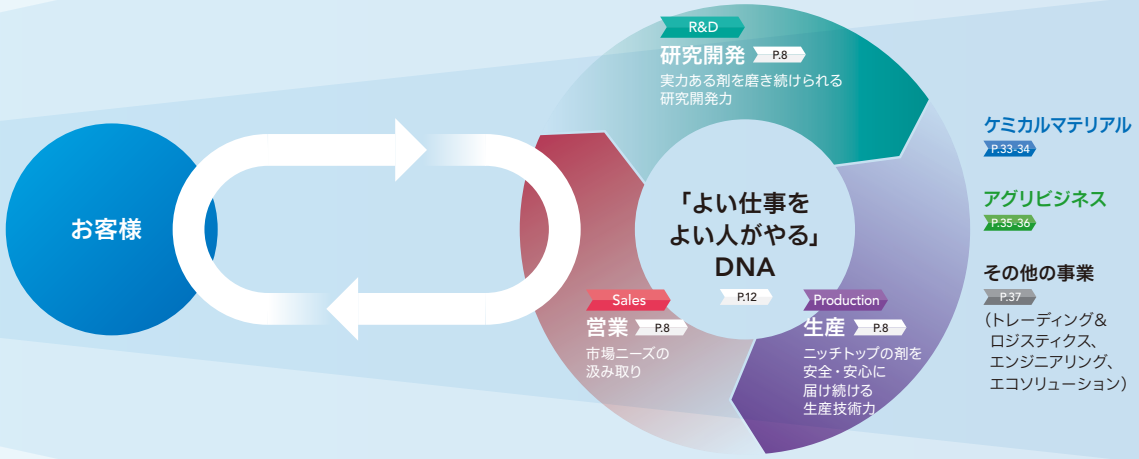
中期経営計画

Stage Ⅰ → Stage Ⅱ → Stage Ⅲ 中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅲ」 P.20-22

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」 P.19

[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]
- コスト競争力強化・効率化
- 海外事業の拡大
- 新製品の開発促進と新規事業への進出



- ケミカルマテリアル P.33-34
- アグリビジネス P.35-36
- その他の事業 P.37（トレーディング&ロジスティクス、エンジニアリング、エコソリューション）

サステナビリティ経営 P.39-40
企業価値の向上
社会価値の向上

アウトプット

- 農薬製品
- 医薬品添加剤
- エコケア製品
- 機能材料

アウトカム

企業価値の向上
- ROS（売上高営業利益率） 目標：10%以上
- ROA（総資産営業利益率） 目標：7%以上
- ROE（自己資本当期純利益率） 目標：10%以上

（長期ビジョンの最終年度（2030年3月期）目標）

多様な人材
- 従業員数に占めるキャリア採用者の比率（2026年3月期）※日本曹達単体 21.5%
- 女性従業員比率（2026年3月期） 17.2%
- 障がい者雇用率（2026年3月期）※日本曹達単体 3.0%

競争力強化の進捗
- 中核技術の高度化
- 社会に求められる製品・サービスの創出
- シェア拡大の推進

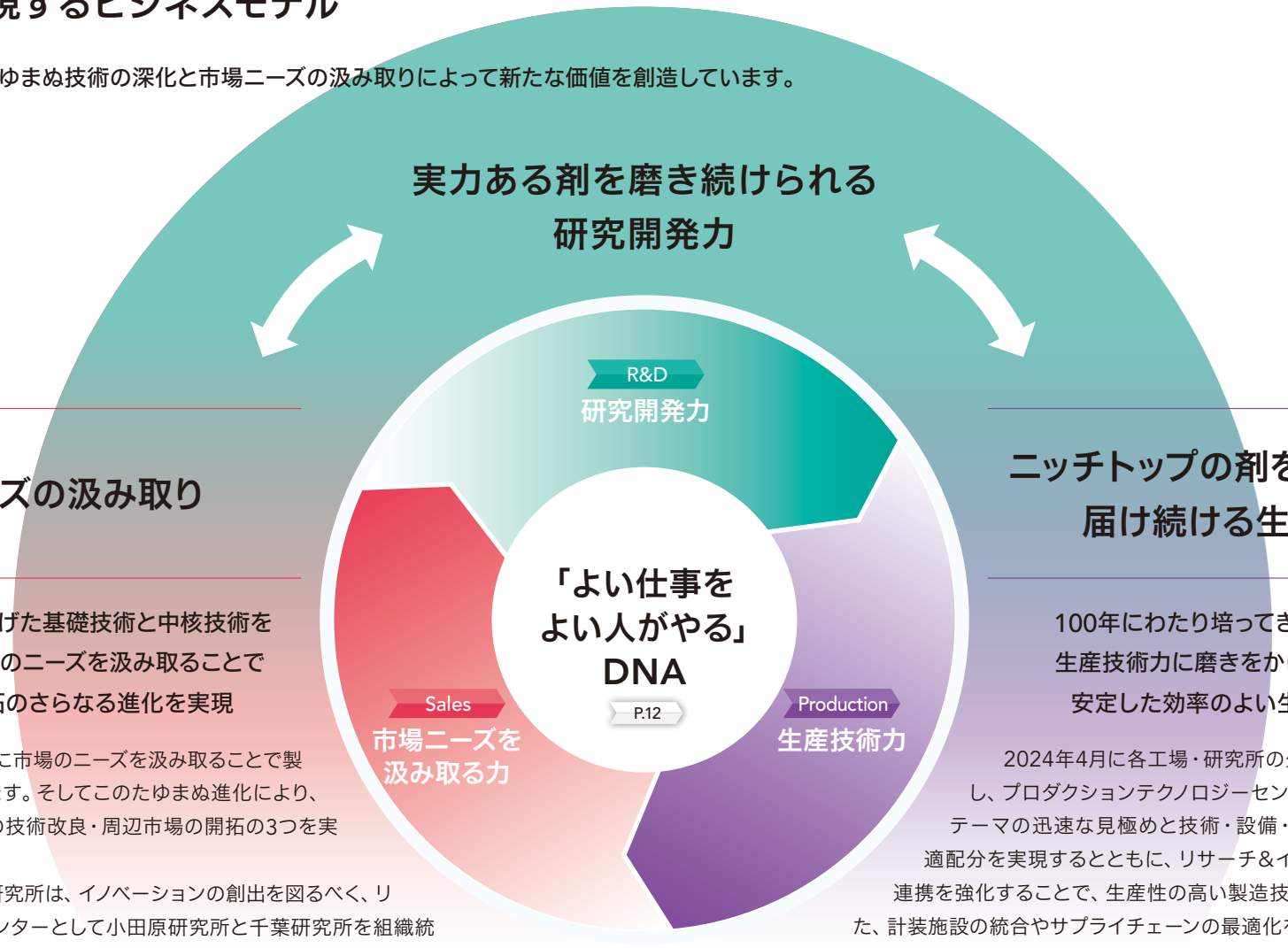
地球環境負荷の低減
- GHG排出量（スコープ1、2）削減率（対2022年度比） 28.4%
- エネルギー使用量削減率（対2022年度比） 28.9%

マテリアリティ P.11

- 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

価値創造を実現するビジネスモデル

日本曹達グループは、たゆまぬ技術の深化と市場ニーズの汲み取りによって新たな価値を創造しています。



市場ニーズの汲み取り

100年の間に積み上げた基礎技術と中核技術を有効に活用し、市場のニーズを汲み取ることで開発・改良・開拓のさらなる進化を実現

中核技術を活かし、そこに市場のニーズを汲み取ることで製品は日々進化を続けています。そしてこのたゆまぬ進化により、新製品の開発・既存製品の技術改良・周辺市場の開拓の3つを実現しています。

研究開発の拠点となる研究所は、イノベーションの創出を図るべく、リサーチ&イノベーションセンターとして小田原研究所と千葉研究所を組織統合し、小田原研究所における農薬の研究開発と、千葉研究所における化学品の研究開発との「知の融合」と「技の融合」を推進しています。

農薬開発では、基礎研究からフィールド実験まで一貫して推進できる研究体制を有しており、高効率でスピーディーな研究開発を行い、探索と評価を結びつけた製品開発が大きな強みとなっています。また、化学品の開発では、保有技術を駆使した機能性化学品の開発から事業化・改善合理化研究までを一貫して行う体制を確立しています。今後もさらなる研究開発力向上のため、マーケティングや技術・サービス、製造など各部門との連携を強化していきます。

ニッチトップの剤を安全・安心に届け続ける生産技術力

100年にわたり培ってきた研究開発力と生産技術力に磨きをかけ、安全・安心で安定した効率のよい生産体制を構築

2024年4月に各工場・研究所の生産技術研究4部門を統合し、プロダクションテクノロジーセンターを新設しました。研究テーマの迅速な見極めと技術・設備・人材などの研究資源の最適配分を実現するとともに、リサーチ&イノベーションセンターとの連携を強化することで、生産性の高い製造技術の開発を加速します。また、計装施設の統合やサプライチェーンの最適化を考慮した生産体制を構築するとともに、デジタルトランスフォーメーションを加速し、AIやデータ活用による生産性向上を図ります。

市場ニーズに応えるため、実力ある剤を磨き続けられる研究開発力と、ニッチトップの剤を安定的に届ける生産技術力の融合により、安全・安心であることを大前提に、生産技術の改良を重ね、よりよい体制の構築に向けて取り組んでいきます。

価値創造を実現する6つの資本

日本曹達グループは、「化学」を通じて優れた製品・サービスを世の中に生み出し、健全な社会の実現に寄与する企業グループです。
ケミカルマテリアル、アグリビジネスを中心として、化学製品の製造・販売およびサービスの提供を主な事業としています。

財務資本

資本の特徴

投資効率を重視した財務資本戦略

- 高付加価値事業の拡大と、新規事業による新たな価値・ソリューションの創出により、安定した収益を生み出す事業ポートフォリオへ変革
- 資産効率性を重視した構造改革と成長投資、株主還元により、資本効率の向上を目指す
- 適切な財務レバレッジを維持

課題

- 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
- 適切な投資リスク評価の徹底。投資効率が劣後にある製品・事業の整理を検討・実施
- 棚卸資産の縮減、政策保有株式の整理を実行
- 資本政策に基づき、適時・適切な株主還元の実施

資本の増強方針

高付加価値事業のさらなる拡大を推進するとともに、新規事業の立ち上げにより、新たな価値を創出することで、安定した収益を生み出す事業ポートフォリオへ変革します。また、中期経営計画では総還元性向目標50%以上 ・累進配当方針を維持し、安定配当とともに、配当を補完する還元策として自己株式の取得を機動的に実施します。

ROS(売上高営業利益率)	**10%以上**
ROA(総資産営業利益率)	**7%以上**
ROE(自己資本当期純利益率)	**10%以上**

(長期ビジョンKPI(2030年3月期))

製造資本

資本の特徴

高度な技術・ノウハウを活用した事業基盤の構築

- 独自の重合技術や粉体ハンドリングなどの高度な生産技術をベースに、医薬品添加剤や半導体材料などの先端分野において、より高度化・複雑化する品質要求・顧客要求を高いレベルで満たし、差別化を推進

課題

- 成長ドライバー製品の増産工事を計画どおりに進める(医薬品添加剤「NISSO HPC」)
- 生産年齢人口の減少を見据えた、生産プロセスの効率化と最適生産体制の構築

資本の増強方針

高度なプラントエンジニアリング技術を保有するグループ会社や他社との技術提携により、製造技術の強化を図ります。また、生成AIや製造データ、IoT(Internet of Things)の活用により、現場オペレーションの改善や最適生産・予防保全を推進するなど、高効率な生産体制を構築します。

設備投資額	**650億円**

(中期経営計画「かがくで、かがやく。 Stage Ⅲ」の4年間における成長投資・維持更新投資額の合計)

知的資本

資本の特徴

中核技術の高度化

- 農薬合成技術や生物研究・安全性研究・製剤技術、ICT分野の高度化を支える高分子技術、効率的な生産を支える生産技術が強み
- プラットフォーム技術の強化・拡大と外部技術導入の推進により、新たな価値を創造

課題

- 自社保有技術と外部技術の導入による重点強化技術の深化と、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進による中核技術の高度化
- ニーズ志向による新規事業領域への進出、技術マーケティングの強化
- 特許ポートフォリオの最適化による質の向上

資本の増強方針

「医療」「先端材料」を新規事業創出のターゲットドメインとし、企業・大学などの外部機関とのオープンイノベーションや、顧客との共創型研究施設の設立、マテリアル・テックスタートアップへの投資による協業にも取り組み、中核技術の高度化を推進します。

特許保有件数	**1,910件**

(2026年3月期) ※日本曹達単体

研究開発費	**71.0億円**

(2026年3月期)

価値創造を実現する6つの資本

人的資本

資本の特徴

「よい仕事をよい人がやる」精神の体現

- 困難な課題を一つひとつ解決する情熱が価値創造の源泉であり、「よい仕事をよい人がやる」という精神は創立時から変わらない当社のDNA
- 多様な価値観・強みを持つ人材一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進

課題

- 少子高齢化による人材確保難を前提とした、当社で働くことに対するモチベーション向上
- 安全・安定生産を支える人材の育成
- 技術・ノウハウを未来に継承できる教育システムの構築

資本の増強方針

社員の自律と成長を促し、CLA評価(挑戦・学び・活かす行動を評価する制度)を通じて、柔軟で効率的な働き方の実現と能力の最大発揮を後押しすることで、価値創造と充実感を高める好循環を目指します。また、当社独自の体験・体感型研修施設で製造現場の技術・ノウハウを伝承し、安全かつ生産性の高い製造現場を運営する人材を育成します。

連結従業員数	2,407名 (2026年3月期)
平均勤続年数	20.2年
有給休暇取得率	77.1% (2026年3月期) ※日本曹達単体

社会関係資本

資本の特徴

社会との共創による持続可能な発展

- 世界各国におけるパートナーシップの構築や、企業・大学との連携によるイノベーションの創出
- 事業拠点における地域社会との共生
- 環境や社会に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築

課題

- グローバル拠点との連携による海外事業拡大
- 地域との共生・地域の発展という観点からの社会貢献活動の推進
- 取引先との建設的な対話による、環境や社会に配慮した事業活動の推進

資本の増強方針

海外拠点と連携し、各地域の市場動向を把握するほか、技術スタッフを配置してテクニカルサービスの拡充を図っています。また、世界各国の産・学研究機関と共同研究を推進します。原材料の調達にあたっては、社会・環境に配慮したサプライチェーンの構築に取り組みます。

海外売上比率	38.8% (2026年3月期)
大学との共同研究テーマ数	16件
グローバル拠点数	16拠点

自然資本

資本の特徴

環境に配慮した持続可能な事業活動

- 環境・健康・安全に配慮した取り組みを行うレスポンシブル・ケア(RC)活動を基盤とした事業活動の推進
- 製造過程やサプライチェーンにおける環境リスクの最小化を推進。温室効果ガス(GHG)の削減に注力

課題

- エネルギーを消費する化学品製造業の責務として、省エネルギーを継続的に推進
- 環境意識の高まりに伴う各種法令・規則の強化に対応するための人的負担・コストの増加
- カーボンニュートラルへの取り組み

資本の増強方針

製品の開発から製造・物流・使用・廃棄・リサイクルに至るバリューチェーン全体において環境負荷の最小化を推進するとともに、連続フロー合成・バイオものづくりによる低環境負荷の製造技術の開発や、二酸化炭素の吸収源である森林の保全を通じて、脱炭素社会の実現に貢献します。

エネルギー使用量(原油換算)	80.9千kl (2026年3月期)
取水量	17.3百万t (2026年3月期) ※日本曹達の国内3工場

日本曹達グループのマテリアリティ



アグリカルチャー 食糧確保と持続可能な農業へ

社会課題

2050年に世界の人口は97億人に達し、大量の食糧・飼料が必要になると予測されています。メガトレンドである地球温暖化は、農作物病害虫の発生を増加させます。

対応方針

当社グループは、安全で効果の高い農薬を供給しており、世界で高い評価を得ています。安全性の要求水準は今後ますます高まると予想され、高度な専門技術により安全で効果が高い新農薬を創出し、世界の食料供給に貢献します。さらに、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、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ていきます。



ヘルスケア 健康をすべての人へ

社会課題

先進国では、社会保障費問題と医療システムの持続性への懸念から健康志向や予防医学への意識が高まっています。また新興国では、生活水準の向上に伴い医薬品需要が増加しています。

対応方針

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るほか、サプリメントなどの食品加工用にも展開しています。今後も、製品の高機能化と製剤技術の支援サービスを展開し、人々の健康と生活の質の向上に貢献する製品を積極的に研究・開発していきます。

環境 健全な資源循環の実現へ

社会課題

地球温暖化や資源枯渇などの環境問題に取り組み、持続可能な社会を実現することは世界共通の目標となっており、企業はその担い手として、より一層大きな期待を寄せられています。

対応方針

当社グループでは、長い歴史の中で培ってきた産業廃棄物の無害安全化、資源リサイクル技術、重金属除去技術、水処理技術などを活用して、さまざまな環境ソリューション事業を展開しています。また、持続可能な植物保護に向けて、日本特有の美観を形づくる松林の保護にも貢献しています。



ICT 化学素材の機能性を情報電子機器へ

社会課題

ICT(情報通信技術)が進化するスピードは加速度的で、世界的にスマートデバイスの普及が高まっており、この市場は今後も大きな成長が見込まれています。

対応方針

データセンター・スマートデバイスの高速化・大容量化、電気自動車(EV)・自動運転車などの電装化により、半導体や基板に使用される新規素材のニーズが高まっています。当社グループは、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、次世代通信、生成AI向け銅張積層板(CCL)、AI用HBM向け半導体材料などの高機能樹脂を提供しています。



価値創造の源泉ー日本曹達のDNA

創立時から変わらない日本曹達の「よい仕事をよい人がやる」DNA

日本曹達の価値創造の源泉、それは、今も昔も「よい仕事をよい人がやる」というDNAにあります。創立時から変わることのないこの思いは今も受け継がれ、社員一人ひとりに脈々と息づいています。多様な変化の時代にあり、次々に新たな課題が押し寄せる今日でも、お客様のためにひたむきに向き合うこのDNAがあるからこそ、市場のニーズを汲み取り、それに応える「研究開発力」と「生産技術力」につながっているのです。

好条件ではなかった創立時代、「よい仕事をよい人がやる」の精神により克服

1920年の創立時は第一次世界大戦後の大不況期であり、前途は多難が予想される時代でした。その一方で、日本の工業が発展に向かっていた時代でもあり、改良や革新、研究開発に対するたゆまぬ努力が今日の日本曹達グループの発展につながっています。それを支えたのはまさに「人」であり、「よい仕事をよい人がやる」という精神は、今も息づいています。

創立者・中野友禮の言葉より ――

二本木は交通地勢から見て、或いは需給関係から見ても、決して工業地として有利な土地ではない。まして1年の3分の1は屋根を埋める大雪に悩まされる。創立後間もなく大戦後の大不況期に見舞われた。背景となる財閥は何もなかった。我社の創業時代は非常に不利な時代にあったのである。唯一恵まれたものがある。それは人的要素であった。従業員は一致団結して精励努力した。専務であった私も、工場長も汚いボロ服で機械の下にもぐり込んで、夜も昼もなく働いた。そして優秀な製品を造り上げてどんどん市場へ出した。仕事が日本の最も要求する化学工業であったこともよかった。又、事業に対する精神、経営に対する方針がよかったとも言えるであろう。

化学工業は常に学理の進歩に順応して、新しいものへ、より能率的な方法へと進まなければならぬ。我社は装置、操作の改良、革新、新製品の研究工業化を常に怠らなかった。或方面では、学理より先に事業が進んだ。経営が極端に苦しくなって会社が生死の瀬戸際にあった時でさえも、それを積極的に奨励した。よい仕事をよい人がやる。これが我社の最大の強みであった。それによって地利の不便も雪の被害も業界の不振も皆圧倒した。

「我社の創業20周年を祝賀して」(日曹時報 昭和15年5月号)



現在に受け継がれるDNA

創立から現在まで、日本曹達の成長を支え、苦境からの再起を牽引したのは多数の優秀な技術者たちでした。戦時中には、軍の監理下に置かれ、さまざまな畑違いの開発要請に応えざるをえない時代も経験。ドイツの飛行船「ツェッペリン伯号」が日本に飛来した際に、枯渇してしまった補給用高純度水素の緊急供給を担ったという逸話が残っています。その当時、純度の高い水素を大量に供給できるのは日本曹達だけだったのです。

終戦後は、製品・事業分野が定まらず苦しい時期が続きましたが、新規事業への意欲は旺盛でした。1950年には日本最初の「石油化学事業計画書」を通商産業省(現 経済産業省)に提出。「時期尚早」との理由で銀行からの融資を得られず断念しましたが、石油化学工業の先導的・啓蒙的な役割を果たしたものとして高く評価されています。

日本が高度経済成長期を迎える中、当社は、多額の設備投資に伴う金利負担により、利益が確保できない状況が長く続きました。そうした状況下でも技術者たちは、農薬を含むファインケミカル、そしてウレタンを軸とする高分子分野に研究開発の焦点を絞り、量から質への指向転換を推進しました。これがのちに、多くの高付加価値製品群を生み出していきます。

苦しい中でも技術への投資を厭わず、技術陣たちは額に汗しながら新製品の開発、コスト競争力の強化、海外生産技術の確立、環境負荷の軽減に取り組んできました。「化学の力で社会に貢献」し、技術力と情熱で、「かがくで、かがやく。」未来を実現すること。これが日本曹達グループに受け継がれるDNAなのです。



社長メッセージ

培ってきた強みと新たな挑戦を融合し、次の成長を切り拓いてまいります

代表取締役社長
阿賀 英司



構造改革で収益基盤を整え、次の成長へ進みます

2026年度から、新たな中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅲ」がスタートしました。長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」の最終ステージに当たりますが、私は2030年を当社のゴールだとは考えていません。企業は長期ビジョンの終了とともに終わるわけではなく、この先も100年、200年にわたって社会に必要とされ、成長を続けていかなければなりません。Stage Ⅲは、長期ビジョンで掲げた目標を着実に達成するための期間であると同時に、2030年以降の成長角度を高めるべく、将来の成長に向けた取り組みを一段加速させるステージです。

長期ビジョンの開始以降、当社が進めてきたのは、これまで培ってきた強みや良い伝統を大切にしながら、時代や事業環境の変化に合わせて変えるべきものを変え、次の成長に向けた基盤を整えることでした。その象徴の一つが、当社の創立以来、事業基盤の一つであった無機化学品事業の構造改革です。長年にわたり当社を支えてきた事業であっても、立地条件や原料・製品の輸送コストなどを踏まえ、将来にわたって十分な競争力を維持することが難しいと判断したものについては、事業撤退や譲渡を進めてきました。一つの事業で製品の生産を中止すると、その製品を原料と

して使用する製品や、製造過程で生じる副生物を活用して生産する製品にも影響が及びます。そのため、生産中止や事業譲渡の決断は決して容易なものではありませんでした。

しかし、歴史が長いことや、これまで続けてきたことだけを理由に、不採算な事業を抱え続けることはできません。売上高を維持するために利益を犠牲にするのではなく、限られた経営資源を、当社が競争力を発揮できる事業へ振り向ける必要があります。この考えのもと、投資効率が劣後にある製品・事業を整理する一方、医薬品添加剤「NISSO HPC」、樹脂添加剤「NISSO-PB」、半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」など、高付加価値製品の拡大に取り組んできました。

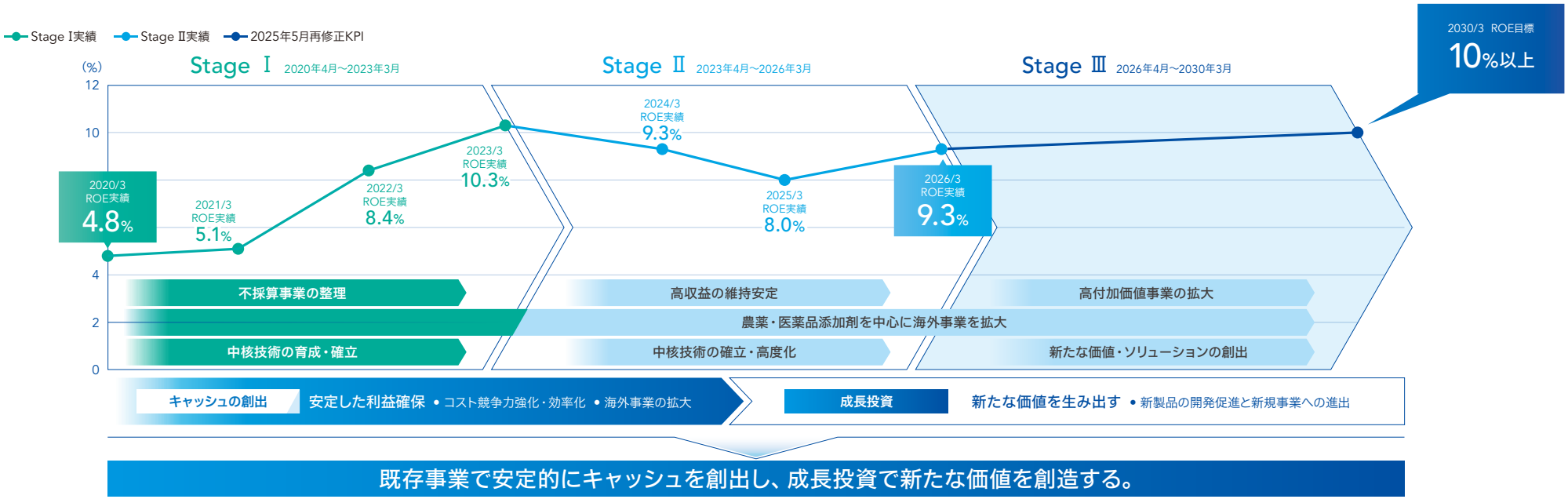
長期ビジョン開始前の2019年度と直近の2025年度を比較すると、事業撤退や譲渡によって売上高が減少した一方、高付加価値事業を拡大させたことで、その影響を補ってきました。売上高だけを見れば大きな変化はないように映るかもしれませんが、営業利益は大きく増加しています。

これは、単に事業規模を追うのではなく、利益を生み出す力を重視してポートフォリオを変革してきた結果です。私は社内でも、「売上高のために赤字の事業を続けてはいけない」と繰り返し伝えてきました。企業の成長を見るうえで重要なのは、売上規模そのものではなく、社会に価値を提供した結果として、どれだけ利益を生み出せるかです。まず収益性の高い事業構造を作り、そのうえで成長製品の売上を伸ばしていけば、利益を伴う成長につながる。この順序を崩してはならないと考えています。

もちろん、構造改革だけで持続的に成長できるわけではありません。現時点における最大の課題は、既存事業に続く新たな収益の柱を、まだ十分な規模で生み出せていないことです。Stage Ⅰ・Ⅱでは、既存の高付加価値製品の拡大によって収益構造を強化してきました。Stage Ⅲでは、その基盤の上に新しい事業を具体的に立ち上げ、収益の柱へ育てることが求められます。

構造改革は、縮小するために行ったものではなく、将来に向けて投資し、再び成長するために必要な準備でした。今、その準備が整いつつあるからこそ、次の一歩を踏み出します。

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」ロードマップ



2030年を通過点に、将来への成長投資を加速します

中期経営計画Stage Ⅲにおいて、経営として最も強い意思を込めた施策の一つが、研究開発投資の拡大です。4年間で350億円の研究開発投資を行い、既存の高付加価値事業をさらに伸ばすとともに、新規事業の創出を加速します。

Stage Ⅲの業績計画だけを見れば、前ステージから利益が大きく伸びていないように見えるかもしれません。私自身、計画の見え方についてはかなり考えました。それでも、短期的な利益の見栄えを優先して研究開発投資を抑え、次の成長の芽を摘むようなことはしたくありません。2030年の数字を整えることより、その先も成長できる会社を残すことの方が重要です。そのために必要な投資は、多少の批判を受けることも覚悟したうえで、「突っ込むべきところには突っ込む」。それが、今回の計画に込めた経営としての私の意思です。

もっとも、将来への投資を重視することは、現在の収益性や資本効率を軽視することではありません。Stage Ⅲでは、高付加価値事業の2029年度売上高を2025年度比で50%拡大することを目指しています。そのためにも「NISSO HPC」「NISSO-PB」「VPポリマー」や農薬の成長製品など、当社が競争力を持つ事業を着実に伸ばし、安定した利益を創出していきます。さらに、そこで得た利益を次の研究開発へ振り向け、新たな製品や事業を生み出し、その成果を再び成長投資へ循環させる。既存事業と新規事業を別々に捉えるのではなく、この循環を強くすることが、Stage Ⅲで目指す成長の姿です。

私が2030年に実現したいのは、長期ビジョンの目標を達成して安堵している会社ではありません。新しい事業が生まれ、社員が将来の成長に期待を持ち、さらに高い目標へ向かおうとしている会社です。2030年は終着点ではなく、その先の成長に向けて、さらに高い目標へ踏み出せる状態を目指します。

アニマルヘルスと有機EL発光材料を、次代の収益の柱へ育てます

新たな成長を具体的に担う事業として、中期経営計画Stage Ⅲで特に力を入れているのが、アニマルヘルスと有機EL発光材料TADF※です。アニマルヘルスと有機EL発光材料では、2029年度に売上高100億円を目指します。さらに、アグリビジネスの新規農薬なども含めた新規事業全体で、2035年度に売上高500億円を目指します。

※TADF（Thermally Activated Delayed Fluorescence：熱活性化遅延蛍光）：TADF材料は有機EL素子の発光層における第3世代の発光材料として期待されている



アニマルヘルスは、世界的な人口増加や生活水準の向上に伴い、家畜やペットの健康を支える製品の需要は、今後も拡大すると見込まれます。当社には、農薬や医薬品関連分野で培ってきた化合物の探索、合成、評価、製造に関する技術基盤があります。その強みを、サプリメントや飼料、動物用医薬品などの領域へ展開していきます。

アニマルヘルスの開発を担当する社員たちは、自ら市場を調べ、開発候補ごとの競争環境や事業性を分析したうえで、「この製品であれば、一定の市場を獲得できる」と具体的な提案を持ってきます。当然、開発には費用がかかるため、投資の提案も次々に出てきます。それでも、十分な調査と強い意思に裏付けられた提案であれば、私は担当者の力を信じ、挑戦を後押ししたいと考えています。

私が2030年に見たいのは、こうした挑戦が実を結び、例えばアニマルヘルスのような新規事業が一つの事業部門として立ち上がっている姿です。そして、それ以上に、「自分たちにも新しい事業を生み出せる」という自信が社員の間に広がる状態を実現したい。担当社員たちが意欲的に提案する姿を見ていると、その可能性を強く感じています。Stage Ⅲで、何としてもその第一歩を形にしたいと考えています。

もう一つの新規事業が、有機EL発光材料TADFです。TADFは、高い発光効率が期待される次世代の有機EL発光材料であり、九州大学発のスタートアップ企業である（株）Kyuluxとの連携を通じて、量産・安定供給体制の構築を目指しています。新しい素材が研究室の中で性能を発揮するだけでは、事業にはなりません。顧客が求める品質と供給体制を整え、継続的に価値を提供して初めて、技術を事業へつなげることができます。

当社は、大きな市場の中心に正面から参入し、規模で競争する会社ではありません。例えば、市場の成長性だけを理由に、半導体産業の中心領域へやみくもに参入する考えはありません。大手企業が必ずしも注目していない領域や、技術的な難易度が高く、きめ細かな対応が必要とされる領域を見極め、そこに当社ならではの技術を投入する。これが、当社が長年実践してきたグローバルニッチの考え方です。有機合成技術を核として、顧客や社会の課題に応える特徴ある製品を開発し、安全かつ安定的に供給し続け、特定の市場で確かな地位を築く。そして、そこで得た市場ニーズを次の製品開発に活かし、生み出した利益を次の研究開発へ再投資する。この循環を繰り返すことが、当社のビジネスモデルです。

重要なのは、一つの製品を発売して終わりにしないことです。培った技術を次の用途や派生製品へ展開し、顧客との関係や市場の知見を蓄積しながら、事業の厚みを増していく。既存の高付加価値製品と新規事業の双方を伸ばすことで、特定の製品や市場環境に過度に依存せず、安定的に収益を生み出す事業ポートフォリオへと変革していきます。

挑戦を認めながら、投資規律を徹底します

新規事業を生み出すには、失敗を恐れずに挑戦する姿勢が欠かせません。一方で、挑戦することと、投資を無制限に続けることは異なります。私は新規事業を担当する社員に、「失敗はしてもよい。ただし、だらだらと続けてはいけない」と伝えています。研究開発には複数の段階があり、それぞれの段階で達成すべき基準や期限があります。想定した成果が得られず、事業化の可能性が低いと判断したのであれば、その段階で中止し、次のテーマへ移るべきです。実際に、開発を進めたものの、実験結果が想定と異なったため、担当者が早期に中止を提案したケースもありますが、私はそれでよいと考えています。

新規事業には不確実性があり、すべてを成功させることはできません。失敗を責める組織では、誰も新しいことに挑戦しなくなります。見込みが薄いと分かっていながら惰性で続け、時間と資金を費やすことも許されません。挑戦を認めることと、撤退の規律を持つこと、この両方が必要です。

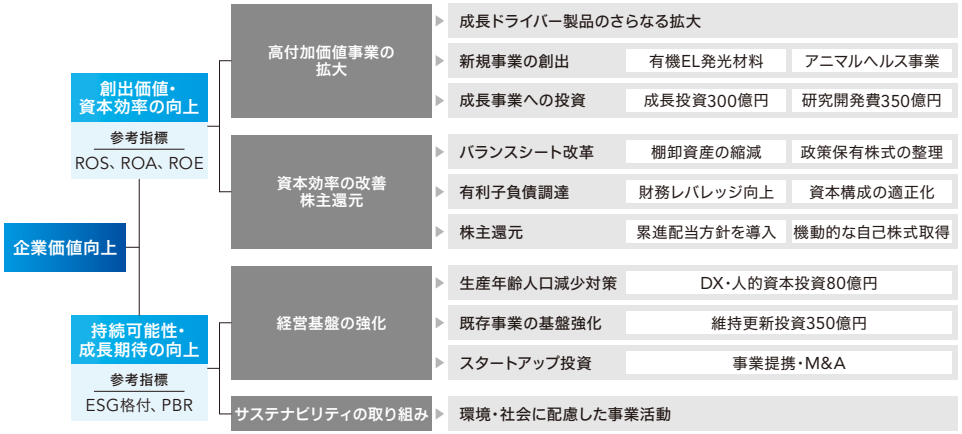
一方、既存製品の増産設備などについては、ROI(投資収益率)を重視し、投資回収の確度を見極めます。対象市場がどの程度成長するのか、どの国・地域や顧客をターゲットとし、どの程度の販売規模と利益が見込めるのかを検証したうえで、投資を判断します。現在、こうした投資判断は以前にも増して難しくなっています。資材価格や人件費の上昇によって、国内のプラント建設コストは大幅に増加しています。建設費だけでなく、土壌汚染の調査や対策など、法令対応に伴う環境面のコストも増えています。そのため、従来と同じ発想で設備を建設していては、投資に見合う収益を確保できず、将来の設備投資や事業展開の選択肢が狭まるという危機感を持っています。

建設コストや事業環境の変化を踏まえて、安全・品質を確保することを大前提に、必要な機能を見極めながら、設備や工程を最適化し、投資額を適正化できないか検討を始めています。同時に、海外生産も選択肢に入れ、複数のプロジェクトで検討を進めています。コストが上昇してから慌てて対応するのではなく、2年、3年先だけでなく、4年、5年先も見据えて、今から準備しておく必要があります。

成長投資と資本効率は、どちらか一方を優先すればよいものではありません。将来の成長に必要な投資を行いながら、資産効率の低い事業や資産を見直し、投資効果を継続的に検証します。そのうえで、得られた利益を次の成長投資と株主還元へ適切に配分していきます。

中期経営計画Stage Ⅲでは、2029年度にROS10%以上、ROA7%以上、ROE10%以上、当期純利益200億円以上を目指すとともに、総還元性向50%以上と累進配当方針を維持します。資本市場との対話では、ROEや株主還元が重要な指標となる一方、社内で私が特に重視しているのは、ROS(営業利益率)です。営業利益は、本業を通じてどれだけ価値を生み出せたかを示す基本的な指標です。

企業価値向上に向けた取り組み



事業の利益率を高め、営業利益を持続的に伸ばすことが、最終的には当期純利益やROEの向上、安定した株主還元につながります。

そして、利益を還元すべきステークホルダーは、株主の皆様だけではありません。利益を生み出すために努力した社員にも、適切に還元する必要があります。当社では営業利益と連動する業績賞与の仕組みを設けていますが、会社が成長し、利益が増えれば、社員の報酬も増えてよいと私は考えています。

利益を研究開発や設備、人材へ再投資し、成長によって得た成果を株主の皆様と社員へ還元する。その循環を強くすることが、持続的な企業価値向上につながります。

技術・社員・DXの三本柱で、競争力の強化につなげます

当社の競争優位性の源泉は、第一に研究開発力、とりわけ長年培ってきた有機合成技術にあります。社会や顧客が抱える課題を捉え、求められる機能を化学物質として実現し、量産可能なプロセスとして確立する。この一連の力が、当社の特徴ある製品を生み出してきました。

しかし、技術だけで持続的な競争優位を築けるわけではありません。技術を蓄積し、事業として育て、長期にわたって顧客へ価値を届けるのは人です。

当社は離職率が低く、長く勤務する社員が多い会社です。働きやすさを大切にしてきた伝統があり、会社に対するロイヤリティの高い社員が多くいます。何か新しいことを始める際に、社員が同じ方向を向き、粘り強く取り組めることは、当社の重要な強みです。一方で、社員が長く働いてくれるからといって、経営が一方的に方針を示すだけではいけません。経営と現場の対話を重ね、社員の声を聞き、会社の方向性を丁寧に共有する必要があります。私自身、毎年複数回、事業所を訪問し、会社の状況や今後の方針を直接伝えています。また、対象となる社員層を設定し、質問や意見を聞く場も設けています。他の取締役も各事業所で「フリートーキング広場」を開催し、社員が経営に対して自由に質問できる機会をつくっています。大切にしているのは、意見を聞くだけで終わらせないことです。実現できることは施策に反映し、できないことについては理由を説明する。こうしたやりとりを継続することで、社員が経営を身近に感じ、自ら会社の将来を考える組織にしていきたいと思います。



もちろん、社員との対話や挑戦の奨励だけではなく、安全やルールの徹底にも取り組みます。製造現場では、取締役が工場内を歩き、社員に直接声をかける「セーフティーウォーク」も始めています。安全・安定生産は、化学会社として事業を継続するための絶対的な前提です。定めたルールを守らず、事故につながりかねない事象が起きた場合には、経営として明確で厳しいメッセージを発します。社員を大切にすることは、何でも容認することではありません。対話を重ね、挑戦を支援する一方、守るべきことには妥協しない。その積み重ねによって、当社らしい組織文化と競争力を守っていきます。

将来の生産年齢人口の減少に備え、DXも重要な経営基盤として強化します。長期ビジョンの実現に向けた戦略として「日本曹達DXビジョン」を掲げ、スマートファクトリー／生産改革・スマートラボ／研究改革・スマートオフィス／業務改革をDX戦略の3本柱としています。スマートファクトリー／生産改革では、データの収集や判断を自動化し、人が介在しなければならない作業を減らしていきます。スマートラボ／研究改革では、ロボットなどを活用して定型的な実験を自動化します。将来的には、人が常時立ち会わなくても実験を継続できる実験設備を24時間稼働させることで研究開発のスピードを高めていきます。スマートオフィス／業務改革では、AIや新たなERPを活用するとともに、人事や経理などの業務をグループ全体で集約するセンター化を進めます。

デジタルトランスフォーメーション(DX)は、導入した瞬間に利益を生むような魔法の杖ではありません。しかし、製造データの活用や実験の自動化、グループ業務の共通化を進めることで、将来の人員減少に対応しながら、限られた人材がより付加価値の高い仕事に集中できる体制をつくることができます。重要なのは、単なる省人化ではなく、人が持つ経験や技術をデータとして蓄積し、次の世代へつなげることです。若手社員が持つデジタル技術と、ベテラン社員が蓄積してきた専門知識を組み合わせることで、研究や生産の方法そのものを進化させていきます。

社長メッセージ

「よい仕事をよい人がやる」という当社のDNAのとおり、よい人が新しい技術や方法を取り入れながら、社会に必要な仕事を生み出していく。そのための環境を整えることが、経営の責任です。

良い伝統を力に、次の100年を切り拓いていきます

世界の事業環境は、今後も大きく変化していくでしょう。地政学リスクによる原料価格やサプライチェーンへの影響、気候変動、各国の環境・農薬規制、人口構造の変化など、当社だけではコントロールできない外部要因が数多くあります。

特に農薬を取り巻く環境は変化しています。世界的に食料生産の安定化・増産の必要性が高まる一方、欧州を中心に化学農薬への規制が厳格化し、消費者や社会からの要請も高まっています。当社としては、環境が以前の状態に戻ることを期待するのではなく、その変化に合わせて事業を進化させなければなりません。化学農薬の開発力を磨き続けると同時に、生物農薬など新たな農業ソリューションの開発と販売を強化し、両者を組み合わせた総合防除を提案していきます。社会や市場が変われば、当社も柔軟に変わる必要があります。私たちが外部環境そのものを変えることはできませんが、変化を捉え、先回りして準備し、自らの戦い方を変えることはできます。

これは、事業だけでなく会社の仕組みについても同じです。当社には100年以上の歴史の中で培ってきた良い伝統があります。社員を大切にし、真面目に、誠実にものづくりへ向き合う姿勢は、これからも守っていかなければなりません。

一方、長く続いているというだけで、時代に合わなくなった慣習や制度まで残す必要はありません。人事制度や働き方を含め、変えるべきものは柔軟に変えていくべきです。必ずしも世の中の最先端を追いかける必要はありませんが、変化に乗り遅れてはなりません。守るべきものを守りながら、捨てるべきものは捨て、新しいものを取り入れる。そして、守りに入るのではなく、攻めるべきところには徹底的に攻める。それが、次の世代に託したい経営の姿勢です。

当社の強みそのものは、時代が変わっても大切にしていかなければなりません。しかし、その強みをどのように活かすかは、環境に合わせて変えていく必要があります。これまで培ってきた技術や人材、ものづくりへの姿勢を土台に、新しい技術や発想を積極的に取り入れながら、次の成長につなげていく。それが、これからの日本曹達が目指す姿だと考えています。

中期経営計画Stage Ⅲでは、これまでの構造改革によって整えた収益基盤を活かし、高付加価値事業をさらに伸ばすとともに、アニマルヘルスや有機EL発光材料を新たな柱へ育てます。研究開発、設備、人材、DXへの投資を通じて将来の利益を生み出し、その成果を再投資とステークホルダーの皆様への還元につなげていきます。

私にできることは、これまで受け継いできた日本曹達の良さを次の世代へしっかりとつなぎながら、今変えるべきものは変え、将来に必要な種を蒔いておくことだと思っています。守りに入るのではなく、2年、3年先、さらにその先を見据えながら、今やるべきことに着実に取り組む。その積み重ねによって、次の成長を確かな形にしていきたいと考えています。その実現に向け、私自身が先頭に立ち、Stage Ⅲを力強く推進してまいります。

代表取締役社長

阿賀 英司



長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」実現に向けて

中期経営計画Stage Ⅰ
(2020/4〜2023/3)

企業価値向上に向けた地盤固め
(成長投資・不採算事業の整理)

2020/3 実績
当期純利益 67.6億円
ROE 4.8%

中期経営計画Stage Ⅱ
(2023/4〜2026/3)

成長事業の拡大、構造改革と成長投資
研究技術戦略の推進

2023/3 実績
当期純利益 166.9億円
ROE 10.3%
一過性要因※1を除く
当期純利益 154.2億円
ROE 9.5%

中期経営計画Stage Ⅲ
(2026/4〜2030/3)

高付加価値事業による収益拡大
新規事業による新たな価値創出

2026/3 実績
当期純利益 182.7億円
ROE 9.3%

2030/3 目標
当期純利益 200億円以上
ROE 10%以上

※1 持分法適用関連会社における税還付認識

不採算事業の整理	高収益の維持安定	高付加価値事業の拡大
農薬・医薬品添加剤を中心に海外事業を拡大		
中核技術の育成・確立	中核技術の確立・高度化	新たな価値・ソリューションの創出

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

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〜」

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:
  2026年3月期実績:38.8%
  2030年3月期目標:40%
- 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

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 (2020/3 5.6%)
ROA (営業利益÷総資産)	7%以上(2020/3 3.8%) → 利益率・総資産回転率の改善
ROE (当期純利益÷自己資本)	10%以上(2020/3 4.8%) → 適切なB/Sコントロール

10年後にありたい姿

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。

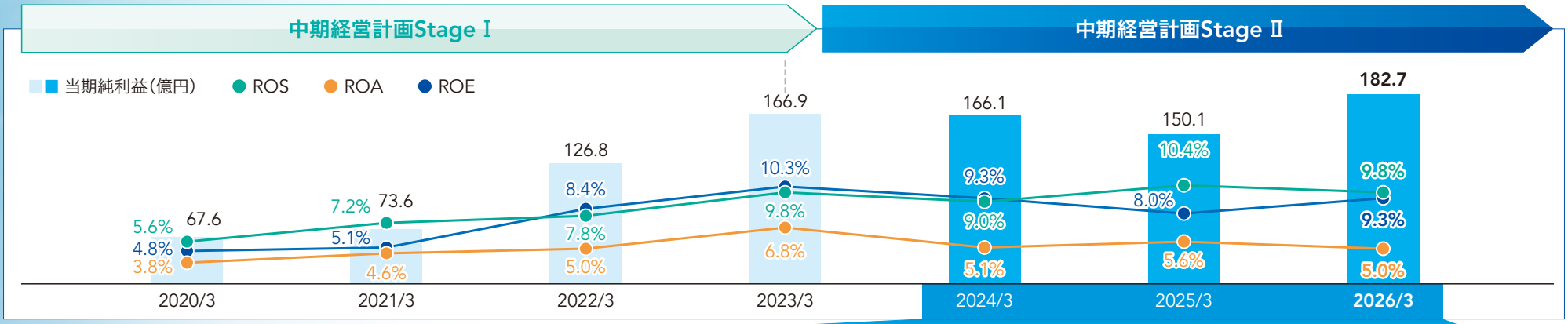
サステナビリティ経営

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。

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 | 社会価値の向上

前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅱ」の振り返り



Stage Ⅱ：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
- 2026年3月期 当期純利益目標170億円

Stage Ⅱ：基本政策

- **成長投資**：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
- **資産効率の向上**：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
- **株主還元**：総還元性向目標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

成 果	課 題
高付加価値事業の拡大	
・成長ドライバー事業が想定以上に拡大、ケミカルマテリアルの利益率が大幅に向上 ・研究技術戦略の遂行、外部技術の導入により、中核技術の確立・高度化、新規事業の創出が進展 ・コロナ禍以降の事業環境の変化や、北米・欧州における登録取得の遅延に伴う上市の遅れにより、アグリビジネスは想定に対して未達	・高付加価値事業のさらなる拡大を推進 ・新規事業の立ち上げにより、新たな価値を創出 ・アグリビジネスにおいて、成長製品のグローバル展開を推進
資産効率の向上	
・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 ・政策保有株式の整理を継続的に実施中 ・コロナ禍において増加した棚卸資産の縮減に着手	・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 ・政策保有株式の整理を継続的に実施 ・事業継続性を確保しつつ、棚卸資産の縮減を継続的に実施
成長投資と株主還元	
・キャッシュ・フローを高める成長投資が計画通りに進捗 ・総還元性向50%以上を達成、自己株式取得・消却を機動的に実施	・新規事業や増産への投資を計画通りに実施 ・企業価値を向上させ、適切な株主還元を実施

Stage Ⅱ KPI目標

	2026/3 目標	2026/3 実績
当期純利益（億円）	170	**182.7** ✓
設備投資額（億円）	400/3年間	**107.1** **(285/3年間)**
総還元性向（%）	50%以上	**74.6%** ✓
ROS（%） （営業利益率）	—	**9.8%**
ROA（%） （営業利益÷総資産）	—	**5.0%**
ROE（%） （自己資本利益率）	—	**9.3%**

新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅲ」

基本目標

- 高付加価値事業の拡大と、新規事業による新たな価値・ソリューションの創出により、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。
- 資産効率性を重視した構造改革と成長投資、株主還元により、資本効率の向上を目指す。

基本戦略

研究開発投資拡大
350億円
（前中期計画実績 201億円）

新規事業創出
売上高：100億円（2029年度）
500億円（2035年度）

高付加価値事業拡大
2029年度売上50%増
（2025年度対比）

2030年以降のさらなる10年、そしてその先の成長へ

2029年度KPI

Stage Ⅲ
2026年度～2029年度

- 当期純利益 200億円以上
- 株主還元 総還元性向50%以上 累進配当方針を維持
- ROS 10%以上
- ROA 7%以上
- ROE 10%以上

Stage Ⅱ
2023年度～2025年度

- 成長投資（新規事業・増産）300億円
- 事業提携・M&A 積極推進
- サステナブルな経営基盤構築

新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅲ」

次期長期ビジョンに向けて

自社技術の深化・融合と先端技術の活用を通じて、新たな価値・ソリューションを生み出し、次世代の新規事業創出につなげます。同時に、生産年齢人口の減少を見据えたDXを推進し、高効率でサステナブルな事業基盤を構築することで、企業価値と社会価値の向上を目指します。

次期長期ビジョンに向けた取り組み

研究開発体制の拡充

研究開発投資を大幅に強化

- Stage Ⅲ期間中に350億円を投じる（Stage Ⅰ実績：179億円、Stage Ⅱ実績：201億円）

オープンイノベーションの推進

- ヘルスケア・ICT分野における技術導入を推進し、技術の確立を加速

DX推進

- 日本曹達が開発・特許取得したベイズ最適化※アプリの活用
  ※予測モデルに基づき、少ない試行回数で効率よく最適解を探索する実験計画手法
- プラットフォーム技術に成長したAI応用技術の活用

サステナブルな事業基盤の構築

生産年齢人口減少対策

- 生産年齢人口減少を見据え、要員10%減少（2021年度末比）に対応する体制を2029年度までに、20%減少に対応する体制を2039年度までに構築
- DX推進、業務の標準化・効率化に80億円を投じる

生産基盤・設備投資

- スマートファクトリー構想を念頭に、維持更新投資に350億円を投じる

人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」の推進

- 従業員一人ひとりが挑戦し、学び、仕事に活かすことを通じて「かがやく人」になることを後押しする体制を構築する
- 社員エンゲージメントの向上による生産性の向上、イノベーションの促進

次期長期ビジョンにおける「あるべき姿」

次世代新規事業の創出

ヘルスケア分野

- 新規動物用医薬品の開発・上市

ICT分野

- 高機能「NISSO-PB」の開発・上市（銅張積層板樹脂の主剤向け）
- 新規電子材料の開発・上市

アグリビジネス

- 新規殺虫剤NI-40、新規生物農薬NR-44の開発・上市
- バイオスティミュラント製品の拡充による総合防除（IPM※）の提案
  ※Integrated Pest Management：病害虫の発生状況に応じて、天敵（生物的防除）や粘着板（物理的防除）などの防除方法を適切に組み合わせ、環境への負荷を低減しつつ、病害虫の発生を抑制する防除技術。

研究開発の推進

AI・MI・PI※を活用したデータ駆動型研究開発による開発スピード・開発率向上

※MI（マテリアルズインフォマティクス）：AIとデータを活用して新材料を探索・開発する手法
※PI（プロセスインフォマティクス）：AIとデータを活用してプロセス最適化・効率化・予測を行う手法

革新的な研究開発環境の構築による生産性向上

高効率な生産体制の構築

DX推進による、経験則からデータ駆動運転管理への変革

予防保全・予知保全による安全・安定生産体制の推進

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」進捗と成果

経営企画担当役員メッセージ

利益向上を重視した構造改革をやり切り、次の10年の飛躍につなげる



取締役 専務執行役員
経営企画部担当 兼 デジタル推進部担当 兼
人事部担当 兼 購買・物流本部担当
笹部 理

Stage Ⅱまでの成果を糧に構造改革を継続

中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅲ」は、まったく新しい計画ではありません。2020年度から進めてきた長期ビジョンを仕上げる最終ステージと位置付けています。長期ビジョンの実現に向けて目指してきたのは、売上高の大きさではなく、営業利益、さらには当期純利益を着実に生み出せる、効率の良い会社への変革でした。Stage Ⅰ・Ⅱでは、不採算事業の整理と高付加価値事業への投資を進め、収益力は大きく向上しています。なかでもケミカルマテリアルでは、構造改革の成果が明確に表れました。一方、為替など外部環境の追い風による増益影響も大きく、十分に改革を進め切れていない領域も残されています。

Stage Ⅲでは、まだ着手できていない改革や、着手したものの成果を出し切れていない領域に、改めて踏み込まなければなりません。残された改革を全社でやり切ることができれば、長期ビジョンは当初計画を上回って達成できると見ています。利益を重視した構造改革を仕上げ、その成果を次の成長へつなげる。それがStage Ⅲの4年間です。

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」進捗状況

数値目標と実績

		中期経営計画 Stage Ⅰ 2023/3実績	中期経営計画 Stage Ⅱ 2026/3実績	長期ビジョン KPI 2030/3
当期純利益(億円)		166.9	182.7	200以上
設備投資(億円)		132.6 (340.8/3年間)	107.1 (285/3年間)	(650/4年間)
株主還元	配当※1(円)	120	160	
	配当性向(%)	40.1	47.5	
	自己株式取得(億円)	0	50	
	総還元性向(%)	40.1	74.6	50%以上
ROE(%)		10.3	9.3	10%以上
ROS (%)		9.8	9.8	10%以上
ROA※2(%)		6.8	5.0	7%以上

※1 2024年10月1日に実施した株式分割後のベースで算定しています。
※2 ROA：総資産営業利益率

ROIC推移

(億円)	2021/3実績	2022/3実績	2023/3実績	2024/3実績	2025/3実績	2026/3実績
営業利益	99.8 7.2%	119.3 7.8%	168.9 9.8%	138.7 9.0%	160.6 10.4%	**149.7** **9.8%**
投下資本	1,882.9 0.8回	2,026.2 0.8回	2,099.7 0.8回	2,405.7 0.7回	2,412.9 0.6回	**2,649.2** **0.6回**
税前ROIC	5.3%	5.9%	8.0%	5.8%	6.7%	**5.7%**

改革を徹底する

構造改革で何より重要なのは、「改革を徹底する」ことです。改革後の製品や使わなくなった設備を残しておくと、維持費だけでなく、在庫管理や日常の業務など、数字に表れにくい負担が生まれます。目の前に設備や仕事がある以上、社員は責任を持って対応しようとします。しかし会社全体で見れば、その時間や思考力を、より成長性や収益性の高い製品に振り向ける方が、はるかに大きな価値を生み出せる場合があります。

私は、こうした目に見えにくい負担を「巻き込みコスト」と呼んでいます。必要のない設備を残せば、保全や管理が必要になります。直接的な費用に限らず、人の時間や意識までが、そこに巻き込まれていきます。

設備の撤去や事業整理には費用が伴うものの、物理的になくして初めて、人・モノ・資金が次の仕事へ動き出します。実際、これまでの構造改革でも、収益性の低い事業から既存の高付加価値事業へ移行した人・モノ・資金が事業を伸ばし、会社の利益成長を支えてきました。

構造改革は、単なる縮小でも一時的な経費削減でもありません。経営資源をより価値の高い領域へ移し、会社が成長する力を高める取り組みです。Stage Ⅲでは、未着手の領域を含め、事業・体制・働き方などすべてを対象に改革を徹底します。今まで培った技術や知見を活かしながら、成長製品やアニマルヘルス、有機EL、電子材料などへ経営資源を振り向け、会社全体のポートフォリオを組み替えていきます。

「製品別売上総利益」を改革の目安にする

営業利益拡大の改革を現場の行動につなげるには、誰もが容易に理解できる共通の物差しが欠かせません。そこで重視しているのが、製品別の売上総利益です。

ROEやROICは企業価値を測る上で重要な指標ですが、社員一人ひとりが日々の仕事とのつながりを実感するには、少し距離があります。より身近で分かりやすい尺度として、製品が工場を出た段階でどれだけ利益を生み出しているかを営業利益と並行して見ることで、自分の仕事との関係を理解しやすいと考えています。

例えば、当社単体の平均的な売上総利益率は、おおむね3分の1です。これを一つの目安に、平均を上回る製品はさらに伸ばす、下回る製品は徹底的にテコ入れする、一定水準を大きく下回る製品は撤退も含めて検討するという3段階で、製品ポートフォリオを見ていきます。

売上が増えていても、利益を十分に生み出していなければ持続的な成長にはつながりません。大きいだけで儲からない会社に戻らないためにも、売上高ではなく、どれだけ利益を生み出しているかを判断の軸に据えます。

今後は、ビジネスインテリジェンス・ツールを刷新し、製品別の収益状況をより分かりやすく可視化していく方針です。数字を見せること自体が目的ではなく、自分が関わる製品はさらに伸ばすべきなのか、改善が必要なのか、撤退を検討すべき段階なのか。それを理解したうえで、「もっと伸ばせる」「ここは工夫が必要だ」と、一人ひとりが考えられる状態をつくることが目的です。社員の行動と会社全体の利益成長を、分かりやすくつなげていきます。

構造改革と成長投資を一体で進め、次の10年につなげる

Stage Ⅲでは、既存事業の構造改革と、将来に向けた成長投資を同時に進めます。研究開発に4年間で350億円、新規事業や増産などの成長投資に300億円を配分し、高付加価値事業の拡大と、アニマルヘルスや有機EL発光材料をはじめとする新規事業の育成を加速します。

加えて、キャピタルアロケーションに設けた機動的配分も活用し、事業提携やM&A、構造改革を含め、企業価値向上に資する施策へ柔軟に資金を振り向ける考えです。

私は、構造改革そのものも成長投資の一つだと捉えています。設備の撤去や事業整理には費用がかかりますが、その後に人や資金が解放され、より収益性の高い領域へ移っていく。将来のキャッシュ創出力を高めるという意味では、成長投資と同様に重要です。

為替や市況、国際情勢といった外部環境を正確に予測することはできません。一方、自社の製品や設備、業務の構造は、自分たちの意思と行動で変えられます。だからこそ、外部環境の変動に一喜一憂するのではなく、自分たちで変えられる領域に集中し、計画した施策を一つひとつ着実にやり切ることが重要です。

Stage Ⅲの前半は、構造改革や先行投資を優先するため、利益の伸びが見えにくい局面も想定しています。しかし、この期間に高効率な事業構造へ変革し、次の10年に大きく花開く事業を育てることが、当社グループの持続的な企業価値向上への最短コースだと考えています。

利益成長を社員の自信と次の挑戦につなげる

Stage Ⅰ・Ⅱを通じて得られた大きな成果は、「自分たちの行動で会社は変えられる」という手応えが、社内に生まれ始めたことです。事業や製品を整理しながらも、収益力を高め、株主還元の拡大に加えて、管理職へのJ-ESOP-RS導入や新人事制度による社員への人的資本投資を拡充してきました。これは、一時的な経費削減ではなく、会社の構造そのものを変えてきたからこそ得られた成果です。

利益を上げることは、次の成長投資や株主への還元だけでなく、社員のエンゲージメント向上や働きがいにもつながります。自分の仕事が会社の利益成長にどう貢献し、その成果が自分たちにどう還ってくるのか。そのつながりが見えれば、社員は自ら考え、次の改善や挑戦を提案するようになります。儲かったら自分たちも豊かになり、さらに新しいことに挑戦できる。そうした好循環をつくることが、人的資本経営の根幹だと考えています。

Stage Ⅲで構造改革をやり切り、利益を生み出す力への自信をグループ全体に根付かせます。そのうえで、アニマルヘルスや有機EL発光材料をはじめとする次の成長の芽を大きく育て、これまで誰も見たことのない景色を、社員のみんなで見に行きたいと思います。次の10年の飛躍に向けた基盤を築くことが、Stage Ⅲで果たすべき私たちの使命です。

キャピタルアロケーション（2026年度～2029年度の4年間累計）

キャッシュイン		キャッシュアウト	
• **高付加価値事業の拡大** - 医薬品添加剤「NISSO HPC」 - 樹脂添加剤「NISSO-PB」 - フォトレジスト材料「VPポリマー」 - 農薬成長製品：殺菌剤「ピシロック」殺ダニ剤「ダニオーテ」殺菌剤「ミギワ」 • **新規事業の創出** - アニマルヘルス事業 - 有機EL発光材料TADF - 樹脂添加剤「NISSO-PB」新規難燃・高耐熱グレード	**営業キャッシュ・フロー（研究開発費控除前）**	**成長投資（300億円）**	• 医薬品添加剤「NISSO HPC」増産設備：生産能力を現状の1.5倍に増強、2026年竣工 • 有機EL発光材料TADF専用設備：2028年の竣工・量産開始を目指す • 医薬品対応定温自動倉庫・危険物自動倉庫新設：高付加価値貨物の取り扱いを拡大
		研究開発（350億円）	• アニマルヘルス事業：サプリメント・飼料・動物用医薬品の新製品を開発・上市 2026年に第1号製品を上市、その後順次各種新製品を市場に投入 • 有機EL発光材料TADF：世界初となるTADFの量産・安定供給体制を構築 • 樹脂添加剤「NISSO-PB」：新規難燃・高耐熱グレードの早期上市、新規高機能グレードの開発
		機動的配分	• スタートアップ投資の検討・実施：重点強化技術の外部導入を推進 • 事業提携・M&A：既存事業と周辺事業領域の強化・拡大を図る
		経営基盤強化（80億円）	• 生産年齢人口の減少を見据え、要員10%減少に対応できる体制を2029年度までに構築 - DX推進：研究分野のAI・MI技術強化、生産改革による生産性向上、品質安定化、予防保全強化 - 業務の標準化・効率化：ERPパッケージを刷新し、グループ会社を含めた業務統合を目指す
• **2029年度までに棚卸資産回転率 4.0回転を目指す**（2025年度 2.0回転）	**棚卸資産の縮減**	**維持更新投資（350億円）**	• 維持・更新投資：投資の必要性を適切に評価し、計画的に実施 スマートファクトリー構想を念頭に、安全安定生産・生産性向上を目指す • 最適生産体制の構築：生産設備、生産技術、人材などのリソース効率化、全体最適の実現を目指す
• **2029年度までに純資産比率6%未満を目指す**（2026年3月末 11.4%）	**政策保有株式の整理**		
• **財務レバレッジの向上により、資本構成の適正化を図る**	**有利子負債調達**	**株主還元**	• 総還元性向50%以上を継続 • 累進配当方針を維持（外的要因などにより、業績に多大なマイナス影響を及ぼす事態が発生した場合を除く） • 資本構成の適正化・株価の状況などを考慮し、自己株式取得を機動的に実施

研究技術戦略



執行役員
研究開発本部長
三谷 晃

研究開発本部長メッセージ

変化を楽しみながら技術と人の可能性を広げ、新たな価値・ソリューションの創出を加速します

Stage Ⅲでは新規事業の創出に研究資源を集中します

新たな中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅲ」のアクションプランとして、研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」では、中核技術の確立・高度化による新たな価値・ソリューションの創出を目標に掲げています。研究開発本部としても、その実現に向けて研究資源を集中的に投入していく方針です。

前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅱ」では、新規事業のターゲットドメインを定め、社内のベクトルを合わせてきました。自社技術の総点検を通じて、当社が持つ技術の強みや不足する技術を明らかにし、外部技術との組み合わせによってどのような価値を生み出せるのかを検討したことで、自社技術に対する理解も深まりました。特に、有機EL発光材料とアニマルヘルスでは、技術戦略が取り組みを加速させる役割を果たし、Stage Ⅲの期間中に事業化を見込める段階まで進展しています。

こうした成果を踏まえ、Stage Ⅲでは研究技術戦略をリニューアルし、新規事業のターゲットを、アニマルヘルスを中心とする「医療」と、有機EL発光材料をはじめとする「先端材料」に絞り込みました。一方、「食料」を研究対象から外すわけではありません。アグリビジネスとのシナジーや、アニマルヘルスで獲得するタンパク質関連技術などの応用可能性を探りながら、新たな事業機会を継続して検討していきます。当社が培ってきた技術や事業とのつながりを起点に、その周辺領域へ着実に可能性を広げていくことが重要だと考えています。

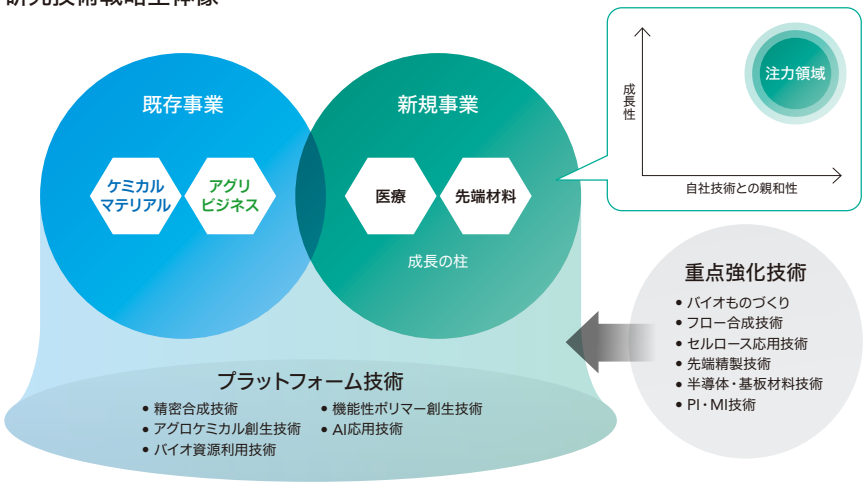
既存事業と新規事業の双方に研究開発投資を振り向けます

中期経営計画Stage Ⅲ期間の4年間では350億円の研究開発投資を計画しています。既存事業における新製品開発を着実に進めながら、従来以上に新規事業や将来の競争力を支える技術へ投資し、既存事業と新規事業の双方においてアクセルを踏んでいきます。

リニューアルした研究技術戦略では、当社のものづくりを支えてきた精密合成技術を、プラットフォーム技術として改めて明確に位置づけました。加えて、AI応用技術についても、重点強化技術からプラットフォーム技術へ位置づけを変更しています。これは、生成AIの全社展開や研究現場での活用が想定以上のスピードで進み、外部からも評価をいただくなど、他社と比較しても当社の強みと呼べる水準に達したと判断したためです。今後、当社が競争力を発揮していくための基盤技術の一つとして、さらに積極的に活用していきます。

これまでのAI活用は、研究や業務の効率化を中心に進めてきました。

研究技術戦略全体像



主なリニューアルポイント

- 新規事業ターゲットドメインを「医療」「先端材料」に絞り込み
- 当社の軸となる精密合成技術をプラットフォーム技術へ位置づけ
- AI応用技術を重点強化技術からプラットフォーム技術へ位置づけ変更

研究技術戦略

当社が開発・特許取得したベイズ最適化※1アプリを活用した実験条件の探索などを筆頭に、研究員の間にも「実際に使える」という成功体験が蓄積されています。Stage Ⅲでは、その活用範囲をさらに広げ、新規事業の構想や研究テーマの提案など、AIによって新たな価値を生み出す段階へ進めていきます。

AIを価値創造につなげるためには、質の高い研究データを蓄積し、活用できる状態に整えることが欠かせません。これまで進めてきたデータベースの大規模な刷新や電子実験ノートの導入で蓄積されたデータを組み合わせることにより、新たな知見の創出につなげていきます。

さらに、材料分野においても、データ基盤を整備し、MI※2を活用した研究開発を本格化させます。加えて、PI※3やソフトセンサーなどを活用し、生産技術における設備保全や品質管理の高度化にも取り組みます。研究・生産の両面でデータを基盤とした変革を進めることで、研究のスピードと質を高めていきます。

重点強化技術では、バイオものづくりやセルロース応用技術、半導体・基板材料技術に加え、先端精製技術も新たに定義した技術の一つです。有機EL発光材料には極めて高い純度が求められ、アニマルヘルスで扱うサプリメントやタンパク質にも高度な精製技術が不可欠となります。外部との協業やオープンイノベーションも積極的に活用しながら、将来の事業を支える技術を着実に獲得していきます。

※1 ベイズ最適化：予測モデルに基づき、少ない試行回数で効率よく最適解を探索する実験計画手法
※2 MI（マテリアルズインフォマティクス）：AIとデータを活用して新材料を探索・開発する手法
※3 PI（プロセスインフォマティクス）：AIとデータを活用してプロセス最適化・効率化・予測を行う手法

協業から一歩進み、自社製品を生み出せる力を育てます

現在、有機EL発光材料とアニマルヘルスは、スタートアップや大学などの外部パートナーと連携しながら事業化を進めています。しかし、その先に目指すべき姿は、協業によって技術を導入するだけではなく、当社自身が高付加価値な製品を生み出すことです。

先端材料では、九州大学との連携を通じ、有機半導体分野で自社材料の創出に向けた検討を始めています。アニマルヘルスでも、現在は外部との協業を通じて技術を習得している段階ですが、将来的には自らタンパク質を設計し、抗体医薬品やワクチンにつなげることを目指します。こうした自社製品を生み出す力を蓄積することで、収益性の高い事業へ成長させていきたいと考えています。

こうした技術力の強化と並行し、新たな領域を担うための人材の確保・育成が急務です。特にアニマルヘルスでは、タンパク質を扱う技術者を早期に増やす必要があります。外部人材の採用に加え、大学への派遣や共同研究を通じた技術習得など、さまざまな方法を組み合わせながら、新規事業を担う人材の確保と育成を進めていきます。また、事業化までの時間を短縮する観点から、技術獲得を目的としたM&Aも今後の選択肢として捉え、経営企画部門などと連携しながら検討していきます。

さらに、2030年以降の事業成長を考える上では、目の前の研究テーマだけでなく、20年後、30年後の社会を見据える視点が必要です。将来の社会像から、潜在的なニーズを捉え、必要となる技術をバックキャスト（将来の目標から逆算）して導き出します。研究開発本部には、そうした長期的な視点から次の成長の種を生み出す役割があります。市場や顧客に近い事業部門とも連携し、研究部門だけで完結するのではなく、多面的な視点から将来の機会を捉えていきます。

自律的な挑戦が広がる「変化を楽しめる組織」へ

新しいテーマを継続的に生み出すため、研究テーマの提案制度も見直しました。従来は、最初から完成度の高いテーマ提案を求めていたため、提案のハードルが高くなってしまい、活発な提案が出ない状況でした。そこで、社内SNSを活用した「アイデアプール」を設け、自由にアイデアを投稿できる仕組みへと変更しました。各アイデアに社員からのコメントや関連技術の情報が寄せられるようになり、制度見直しによる変化をすでに感じています。

集まったアイデアのうち、可能性のあるものは研究開発本部が伴走し、AIを活用しながら研究テーマへ磨き上げます。さらに、最終的な評価には経営層も加わり、新しい事業を生み出す活動が会社にとって重要であることを全社で共有していきます。研究員にテーマ提案を求めるだけではなく、誰もが気軽に発想を持ち寄り、周囲との対話を通じてアイデアを育てられる環境をつくることが狙いです。

AI活用が短期間で広がった背景にも、若手研究員が新しい技術を楽しみながら試し、その成果を見た周囲が自発的に活用を始めるという好循環がありました。また、経営層がその挑戦を後押ししたことで、活用はさらに広がりました。指示されて取り組むのではなく、一人ひとりが面白さや可能性を感じ、自律的に挑戦するという成功体験を、研究テーマの創出や当社の研究開発コンセプトである「知の融合」「技の融合」にも広げたいと考えています。

そのためには、研究所の中だけにとどまらず、異業種やスタートアップなど、多様な人々と接点を持つことも欠かせません。人と話すことで、これまで考えもしなかった発想が生まれることがあります。若手だけでなく、中堅や管理職も含めて外部との交流を増やし、視野とネットワークを広げていきます。異なる技術や知識が結びつくことで、当社が持つ技術を、従来とは異なる用途へ展開する可能性も見えてくると考えています。

研究開発本部として目指すのは、「変化を楽しめる組織」です。自ら起こす変化だけでなく、外部環境によって対応を迫られる変化もあります。それをネガティブに捉えるのではなく、新しい可能性に出会う機会として、前向きに楽しむことができれば、研究開発本部はさらに強くなります。一人ひとりの好奇心と自律的な挑戦を力に変え、当社ならではの新たな価値とソリューションを生み出していきます。

オープンイノベーションによる外部技術の導入とその技術の活用の取り組み

(株)Kyulux | 有機EL発光材料TADFの量産体制構築

2024年10月、九州大学発のスタートアップである(株)Kyuluxと資本業務提携契約を締結しました。同社は次世代有機EL発光材料である熱活性化遅延蛍光材料(TADF)の開発を行っており、レアメタルを使用しない環境負荷低減型の新規材料として注目されています。TADFをアシストドーパントとして活用したHyperfluorescence™技術は、高効率・高色純度・長寿命・低コストを同時に実現する究極の発光技術です。2020年1月の共同開発契約締結以来、TADFの生産ノウハウ確立に向けた研究開発を推進してきました。本提携により、当社は量産体制確立に向けたプロセス開発と設備投資を行い、世界初となるTADFの量産と安定供給体制の構築を実現します。マテリアリティを定めたICT分野における新規事業への参入を果たし、企業価値向上を目指します。

MabGenesis(株) | MOURA Libraryを活用したペット用モノクローナル抗体医薬品開発

2025年9月、アニマルヘルス分野における新規事業の創出に向け、MabGenesis(株)とイヌ・ネコ用新規モノクローナル抗体医薬品に関する共同研究契約を締結しました。同社は独自のファージディスプレイ抗体ライブラリー「MOURA Library」を有し、従来技術では取得が難しい高品質なモノクローナル抗体の創出に取り組んでいます。共同研究の進展を受け、2026年3月には、同社が創出したネコの炎症性疾患治療用抗体について、開発・販売に関するライセンス契約を締結しました。さらに、同年8月には、同契約に基づくマイルストーンを達成しました。今後は、両社の技術・知見を融合し、ネコ用抗体医薬品の上市を目指すとともに、アニマルヘルス事業の成長につなげていきます。

(株)SENTAN Pharma | ナノ粒子化技術の農薬・アニマルヘルスへの活用

2024年1月、九州大学発の創薬ベンチャー企業である(株)SENTAN Pharmaと資本業務提携契約を締結しました。同社は、ナノ・マイクロ粒子化技術を基盤に、医薬品向け創薬事業と健康食品向け予防医学事業を展開しています。同技術は、難溶解性の低分子医薬品の溶解性・吸収性改善や投与量・投与回数削減を可能とし、患者のQOL向上に寄与するとともに、革新的な医薬品創出につながる技術として期待されています。2025年12月には、追加出資を実施し、資本業務提携をさらに強化しました。今後は同社の技術を活用した畜産向け飼料製品やペット用サプリメントの共同開発を進め、アニマルヘルス事業への早期参入を目指します。また、医薬品分野では、医薬品原薬のナノ微粒子化品・動物用医薬品分野における医薬品原薬のナノ微粒子化加工、およびマイクロカプセル型徐放性注射剤の CDMO 事業への本格参入を目指します。さらに、微粒子製剤の製造体制を確立し、大量生産と安定供給につなげることで、同社との協業をヘルスケア分野における新たな事業基盤へと発展させます。農業分野においても、ナノ・マイクロ粒子化技術を活用した農薬の機能向上や使用量低減の可能性を追求し、環境負荷の低減と持続可能な農業の実現に貢献していきます。

知的財産投資方針

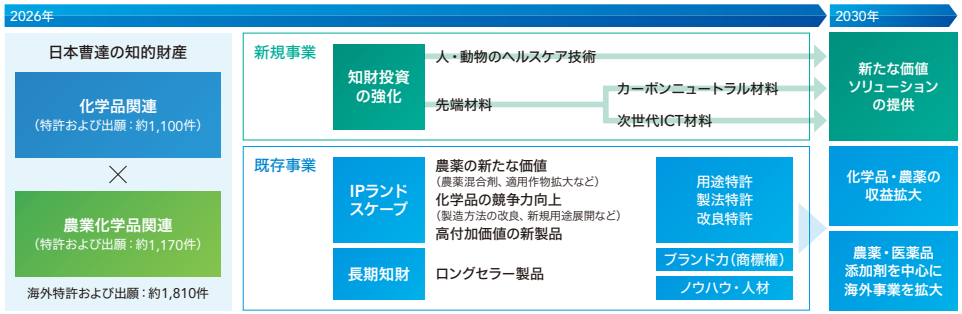
研究成果である知的財産を積極的に権利化し、新製品開発の推進と既存製品の競争力の維持・強化に貢献

当社は創立以来、継続的に新製品を創出してきており、製品群は幅広い製品年齢で構成されています。一般的に製品年齢が20年を超えると特許権による保護が失われていきます。特許権満了後も製品を保護していくため、知的財産戦略に基づき、重要な技術ノウハウを企業秘密として厳重に管理しています。同時に、技術を多面的に捉え、改良技術に関する新たな特許権を生み出すことで製品を保護し、事業継続力と競争力を強化しています。ケミカルマテリアルでは、コストダウンのために製造方法を改良した製法特許や、新たな用途特許の取得に日々努め、製品競争力の維持を図っています。アグリビジネスでは、ロングセラーでブランドを確立した製品が多く、一方で、物質特許としては特許切れを迎える製品もあることから、ブランド価値の維持・向上が重要となります。また、既存の有効成分と他剤を組み合わせた混合剤の特許や適用作物の拡大による用途特許を出願することで、新たに創出した製品価値の権利化を図っています。このような取り組みによって、ブランド力を保ち、事業を安定的に支えています。

研究技術戦略の推進により、持続的成長と企業価値の向上へ

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」達成に向け、新製品の開発と新規事業の創出に注力しています。新規分野に参入するには、良質な知的財産権が必須であるとの考えから、研究開発成果を積極的に特許出願し、知的財産ポートフォリオを構築しています。また、研究技術戦略において、新規事業ターゲットドメインとして、「医療」「先端材料」の2領域に絞り込み、知的財産投資を強化しています。知的財産部門には、IPランドスケープ担当チームを設置し、知的財産情報の分析などを通じて、新規事業の創出を支援しています。また、知的財産部門では、知的財産投資の進捗の可視化を目的に「知的財産投資レポート」を定期的に作成し、経営層への報告を行っています。

知的財産投資の概要図



研究技術戦略

生産技術の深化

生産技術の力で、研究成果を確かな事業成長へつなげます

執行役員
研究開発本部プロダクションテクノロジーセンター長
山田 裕一



全社最適の視点で、成長を支える生産技術へ

プロダクションテクノロジーセンター(PTC)は、研究開発で生まれた成果を実際の生産へとつなぎ、安全・安定・高品質な製品として社会に届ける役割を担っています。現在は研究テーマや人員、スケジュールを一元的に捉え、各工場の個別最適ではなく、全社最適の視点から経営資源を活用できる体制づくりを進めています。

従来は、各生産拠点の技術者が、それぞれの工場の課題を中心に取り組んでいました。組織再編後は、拠点を越えてテーマや課題を共有し、全社で優先度の高い案件に人材を機動的に配置する考え方が徐々に浸透しています。拠点や所属にとらわれず、全社最適でテーマの優先順位を考える意識が芽生えてきたことは、大きな変化です。

今後は、各工場に置く技術機能をコンパクトにしつつ、全社的なプロジェクトを担う人材を厚くしていく方針です。製造を理解する技術者と、技術を理解する製造人材がより密接に連携し、研究から生産までを一体的に捉える体制へと進化させます。

新規事業の量産化と、既存事業の収益力向上を両輪に

中期経営計画Stage Ⅲにおける PTCの重要な役割は、高付加価値製品や新規事業を着実に量産へと結びつけることです。特にICT分野では、顧客ニーズや開発スケジュールの変化が速く、研究開発だけでなく、生産技術にも従来以上のスピードと柔軟性が求められます。

有機EL発光材料TADFについては、これまで当社が手がけてきた製品と比較して生産量や付加価値の水準が大きく異なります。そのため、生産拠点や設備の新設・転用、外部委託、海外生産など、複数の選択肢を検討しています。事業の成長段階や需要動向を見極めながら、初期投資を抑えつつ、需要拡大に柔軟に対応できる最適な生産体制を構築していく考えです。

当社の強みは、長年培ってきた有機合成技術に加え、ラボでの合成からスケールアップ、生産設備への落とし込みまでを一貫して担える点にあります。優れた化合物を生み出すだけでなく、安定した品質で製造できるプロセスへと仕上げる力が、新規事業を収益へつなげる上で重要です。

一方、新規事業への投資を継続するためには、現在の収益を支える既存事業の競争力を高めることも欠かせません。製造プロセスの合理化や品質の安定化などで収益力を高め、生み出した利益を次の研究開発へと振り向ける。この循環をつくることが、PTCの果たすべき役割だと考えています。

技術と知識を次世代へつなぎ、持続可能な生産体制を築く

安全・安定生産を継続するには、設備の高度化だけでなく、熟練者が持つ知識や経験を組織の力へ変える必要があります。製造現場には、「この方法ならうまくいく」とわかっていても、その理由が十分に言語化されていない技術が存在します。

PTCでは、こうした暗黙知に技術的な根拠を与え、技術基準や製造手順書へと落とし込む取り組みを進めています。熟練者の経験を文章として残すのではなく、実験データや報告書、電子実験ノートまでを相互に紐づけ、「なぜこの条件が必要なのか」を後から確認できる状態にすることが重要です。デジタル技術や生成AIも活用し、必要な情報を誰もが容易に検索・共有できる基盤づくりを進めています。

省人化や自動化についても、単純に人員を減らすことを目的とはしていません。生産年齢人口が減少しても事業を継続できる体制を整え、新規事業や成長分野には必要な人材を積極的に配置していく考えです。基礎研究を担うリサーチ&イノベーションセンターとPTCの人材交流や、生産拠点間のローテーションも進め、研究から製造までを広く理解し、全社最適の視点で行動できる人材を増やしていきたいと考えています。

研究成果を製品にし、安定的に社会へ届けて初めて、技術は事業価値になります。PTCは、既存事業の収益基盤を強化するとともに、新規製品を一つずつ確実に量産へとつなげ、日本曹達の次の成長を生産技術の側面から支えていきます。

DX戦略

日本曹達グループは、長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」における、2030年にありたい姿の実現に向けて、「高効率な事業構造への変革」を主要課題と位置づけています。この課題達成のために、デジタル化を推進しデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現するための戦略として「日本曹達DXビジョン」を策定しました。

このDXビジョンでは、デジタル化およびDX施策をスマートファクトリー／生産改革・スマートラボ／研究改革・スマートオフィス／業務改革の3つにグルーピングし、DX戦略の3本柱として各施策を複合的に推進・実施することで、日本曹達グループ長期ビジョンの達成と、ありたい姿の実現を目指します。

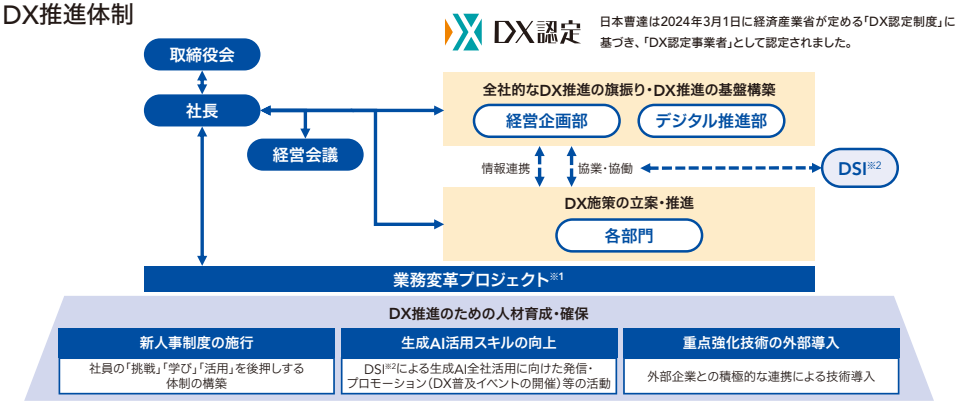
1つ目のスマートファクトリー／生産改革は、生産性向上、品質安定化、予防保全の強化を目指します。2つ目のスマートラボ／研究改革は、研究開発の高度化による競争力の強化を推進します。そして、3つ目のスマートオフィス／業務改革は、データの整備と活用による経営の高度化に向けて取り組みます。

推進体制としては、経営トップおよび経営層を陣頭に、デジタル推進部・経営企画部が全社のDX施策を俯瞰する形で戦略を立案します。各部門は従来業務の延長線上にある概念をいったん白紙にして、「例外」や「聖域」なく社内全域で企画・推進する体制を整えています。また、DX施策を実施するため、デジタル技術活用の環境整備に取り組み、ITインフラや業務の統合を推進しています。

DXビジョン3つの改革 取り組み内容

スマートファクトリー／生産改革	**デジタルツインの実現に向けた環境整備** ・既存業務のデジタイゼーション ・DXマインドの醸成
スマートラボ／研究改革	**スマートリサーチプラットフォームの構築・活用促進** ・AI・データ駆動型研究開発による圧倒的なパフォーマンスの向上 ・革新的な次世代実験室への進化
スマートオフィス／業務改革	**DX推進の基盤構築** ・ERPパッケージ刷新を含むデジタル情報基盤の構築と業務標準化 ・情報セキュリティの強化推進

DX推進体制



※1 部門横断で体制を構築し、ERPパッケージ刷新を軸に業務変革を推進する全社的なプロジェクト
※2 Data Science Initiative…若手研究者が主導するデータサイエンス活用ワーキンググループ

TOPIC 日本曹達グループで加速するDX推進 ～「DX Challengers Festival」の取り組み～

日本曹達グループでは、部門や役職を超えた社員一人ひとりのDXへの挑戦を後押しするため、データサイエンス活用推進ワーキンググループが企画・運営する「DX Challengers Festival」を毎年開催しています。発表者は、社員からの公募により決定し、成果の優劣を競うのではなく、挑戦の過程を称え合う場となっています。今年で3回目を迎えた本イベントには、過去最大規模となる270名を超える日本曹達グループの参加者が集まりました。グループ内専用生成AI「Nisso-AI」の整備・普及とともに参加者数が増加しており、DXへの関心と取り組みがグループ内に着実に広がっています。本イベントには社長をはじめとする多くの経営層も出席し、DX推進への強いコミットメントのもと、活発な議論が展開されました。階層を超えたこの対話の場が、グループ内のDX文化を着実に根付かせています。

本イベントでは、各部門から多様なDX事例が発表されました。日本曹達グループのAI活用のスタートとなった研究開発部門では、専門用語の翻訳業務において生成AIを活用したツールをプログラミング初学者が短期間で開発し、長年の属人化からの脱却を実現しています。さらに、実験記録から報告書類を自動生成するシステムの開発により、大幅な作業時間の削減と品質の統一化を達成し、研究者が本来の研究・考察に集中できる環境整備を進めています。

工場の経理部門では、財務データの分析アプリを生成AIの活用により短期間で開発し、これまで負荷の高かった確認作業を半自動化しました。少数精鋭で営業から普及活動まで一貫して担う農薬の国内営業部門では、自社AIツールを活用した営業データの分析や情報管理の効率化に取り組んでいます。製造部門においても、入構管理システムやヒヤリハット報告アプリを自社主導で開発し、安全管理のDX化を推進しています。また、総務部門では株主総会の準備・運営においても生成AIを積極活用し、株主様からの質疑応答に向けた準備の効率化や当日の質疑対応支援に役立てています。



日本曹達グループは、「DX Challengers Festival」を通じて、「挑戦する文化」を組織全体に根付かせながら、DXを通じた業務変革と企業価値の向上を継続的に推進していきます。

DX戦略



デジタル推進部 部長
西脇 賢一

デジタル推進部長メッセージ

全社横断でのDX推進を支え、DXビジョンの実現に向けた業務変革を後押ししていきます

現場を主役に、全社のDXをつなぐ

当社では2020年頃からDXの推進体制を整え、2022年にデジタル推進部を設置しました。現在は日本曹達DXビジョン2.0を掲げ、「スマートファクトリー／生産改革」「スマートラボ／研究改革」「スマートオフィス／業務改革」の3つを柱に、生産、研究、業務それぞれの主管部門が主体となって取り組んでいます。デジタル推進部はその間をつなぎ、インフラやセキュリティ、システムの全社最適といった面から支援しています。

生成AIの活用は、こうした当社のDXの進め方をよく表しています。若手研究者を中心とするDSI※のメンバーが自ら新しい技術を学び、社内での活用を広げてきました。彼らは、何も言わずとも自発的に動く「やる気の塊」です。だからこそ、会社としては安心して活動できる環境を整え継続的に支援していくことが重要だと考えています。生成AIの利用も上司の許可制にはせず、ガイドラインを確認して申し込めば利用できるようにしました。一方で、デジタル推進部は利用に必要な基盤とルールを整えたうえで、外部との接続環境を構築し、セキュリティ面を管理しています。そのうえで、具体的な活用方法や中身については、現場ができるだけ自由に試行錯誤できるようにする。こうした取り組みは研究部門にとどまらず、コーポレート部門、営業部門、さらにはグループ会社へも広がりを見せています。生成AI利用の敷居を下げ、現場の自律的な動きを後押しする姿勢が、日本曹達グループ全体へのDX浸透を加速させています。

※ Data Science Initiative：若手研究者が主導するデータサイエンス活用ワーキンググループ

システム導入を、業務変革につなげる

トップダウンで進めている大きなテーマがERPの導入です。従来の基幹システムは、各部門の要望に応じて改修を重ねてきた結果、複雑化していました。今回は単なるシステム更新ではなく、社長をトップとする「業務変革プロジェクト」として、業務を標準に合わせるFit to Standardを基本に進めています。

各部門の部長から責任を持って選出された、業務に精通し改革意識の高い中堅社員たちが「キーユーザー」となり、現場のエンドユーザーとプロジェクトをつなぐ役割を担っています。ただ、この巨大プロジェクトは決して平坦な道のりではありません。それでも、生産年齢人口の減少に耐えうる高効率な事業構造を築くためには、何としてもこのERPを稼働させなければならないという社長の強いコミットメントがあり、全社が一丸となって向き合っています。

ERPの先にあるのは、データの粒度を揃え、経営で使える状態にすることです。現在、データ活用基盤も並行して整備しており、将来は財務情報だけでなく、研究や生産などさまざまな情報をつなげていきます。

デジタルで、仕事そのものをデザインする

今後の課題の一つが、生産現場のDXです。研究やオフィスに比べて進めにくいのは、安全・安定生産が最優先だからです。決められた方法を確実に繰り返す現場で、仕事のやり方を一気に変えることは簡単ではありません。

一方で、変化の芽も出ています。きっかけは、現場のオペレーターにもスマートフォンを配ったことでした。当初は「そこまで必要なのか」という声もありました。しかし、全員が使える環境が整ったことにより、千葉工場では若手社員が活用方法を考え、手順書のデジタル化などの業務改善に自主的に取り組みました。現在は操業管理システムの導入にも着手しており、現場のデジタイゼーションが少しずつ形になっています。将来的にはIoTや予防・予知保全など、操業そのものを支えるDXにもつなげていきたいところです。

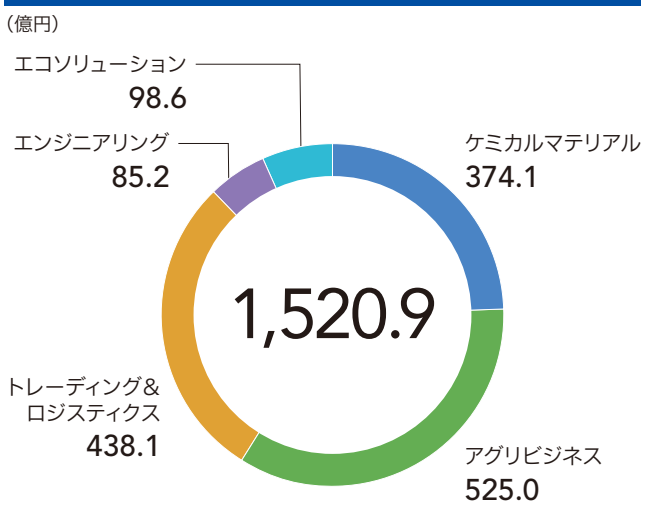
従前の情報システム部門は、依頼されたシステムをつくる役割が中心でした。しかし今は、業務とITを切り離して考えることはできません。これからはデジタル側からも業務に踏み込み、「こんなことができる」「こうすればもっと良くなる」など、デジタル技術を活用した競争力の強化を図るための施策を提案し実行していく必要があります。

データも、集めるだけでは意味がありません。活用して初めてデータです。必要な人が必要な情報を使える状態をつくり、それを意思決定や業務改善につなげる。そこまでできて初めて、DXが会社の力になると思っています。こうした当社での取り組みを着実に進めながら、その成果や仕組みをグループ会社へも展開していくことが次のステップです。グループ全体でデータや知見を共有し、日本曹達グループとして一体的にDXを推進することで、グループ全体の競争力と企業価値の向上につなげていきます。

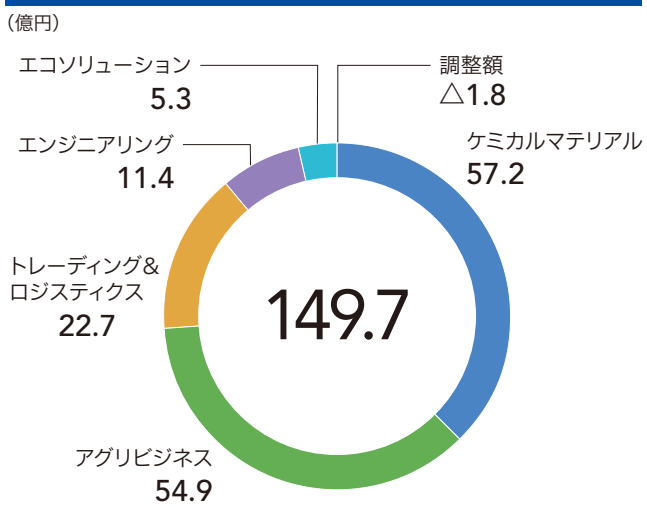
日本曹達グループ At a glance

日本曹達グループは、「化学」を通じて優れた製品・サービスを世の中に生み出し、健全な社会の実現に寄与する企業グループです。
ケミカルマテリアル、アグリビジネスを中心として、化学製品の製造・販売およびサービスの提供を主な事業としています。

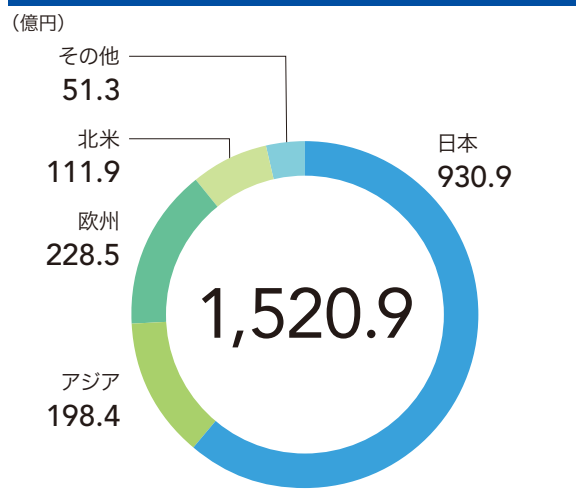
セグメント別売上高（2026年3月期）



セグメント別営業利益（2026年3月期）



地域別売上高（2026年3月期）



連結業績（セグメント別業績）

（単位：億円）

	2024/3		2025/3		2026/3	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
ケミカルマテリアル※	360.6	30.8	364.4	60.7	374.1	57.2
アグリビジネス	530.4	66.7	535.9	51.2	525.0	54.9
トレーディング&ロジスティクス	409.0	21.5	428.2	24.2	438.1	22.7
エンジニアリング	163.4	17.3	131.4	23.7	85.2	11.4
エコソリューション※	80.9	1.6	92.1	1.0	98.6	5.3
調整額※	–	0.8	–	△0.1	–	△ 1.8
連結合計	1,544.3	138.7	1,552.0	160.6	1,520.9	149.7

※2025年3月期に利益の管理区分を変更しました。従来「ケミカルマテリアル」および「調整額」に含めていた日曹金属化学株式会社に関連する項目を「エコソリューション」に含めています。

日本曹達グループの事業

ケミカルマテリアル

P.33-34

ヘルスケア

医薬品・医薬中間体・医薬品原体

― 主な製品 ―

医薬品添加剤
「NISSO HPC」
「NISSO SSF」

ICT

機能材料

― 主な製品 ―

樹脂添加剤「NISSO-PB」
半導体フォトレジスト材料
「VPポリマー」

環境

エコケア製品

― 主な製品 ―

重金属固定剤「ハイジオン」
水処理剤「日曹メルサン」

基盤事業

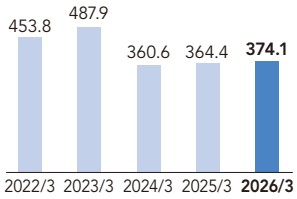
工業薬品

カセイソーダ、塩化燐など

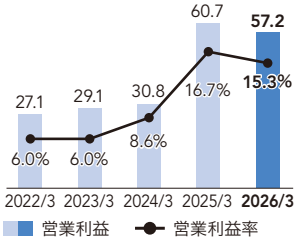
化成品

感熱紙用顕色剤、
特殊イソシアネートなど

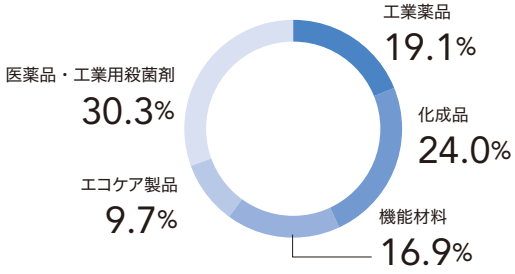
売上高（億円）



営業利益／営業利益率（億円）



売上比率（2026年3月期、単体ベース）



アグリビジネス

P.35-36

アグリカルチャー

果樹・野菜向けに特化した製品開発
既存農薬は穀物向けに適用拡大

農作物向けに加え、芝生・非農耕地向けの開発も推進

殺菌剤

― 主な製品 ―

「トップジンM」「パンチョ」
「ピシロック」「ミギワ」

殺虫剤・殺ダニ剤

― 主な製品 ―

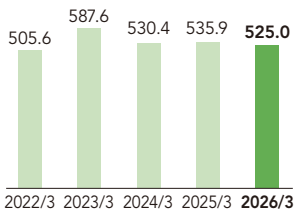
「モスピラン」「ニッソラン」
「ダニオーテ」

除草剤

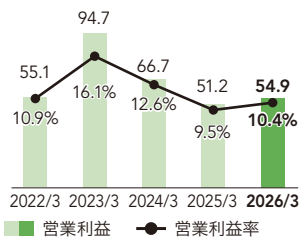
― 主な製品 ―

「ナブ」「コンクルード」「アルファード」

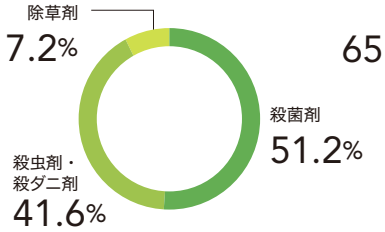
売上高（億円）



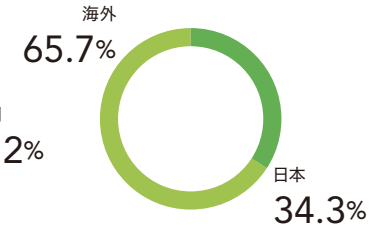
営業利益／営業利益率（億円）



製品カテゴリー別売上比率
（2026年3月期、単体ベース）



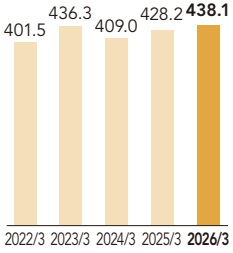
海外売上比率
（2026年3月期、連結ベース）



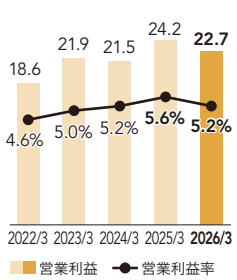
トレーディング&ロジスティクス

P.37

売上高
（億円）



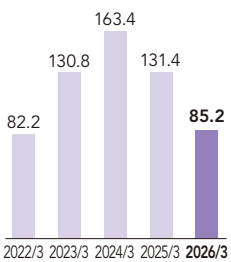
営業利益／営業利益率
（億円）



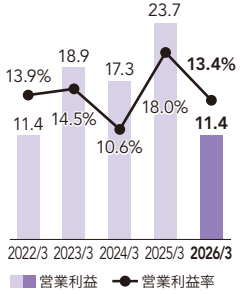
エンジニアリング

P.37

売上高
（億円）



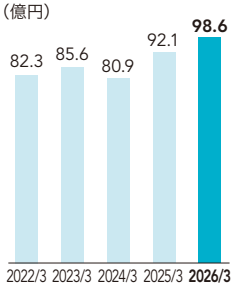
営業利益／営業利益率
（億円）



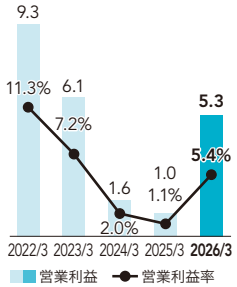
エコソリューション

P.37

売上高
（億円）



営業利益／営業利益率
（億円）



日本曹達グループの事業

ケミカルマテリアル



健康志向や予防医学への関心の高まり、スマートデバイスの普及を支える情報電子技術の進化、環境負荷の低減や循環型社会の構築による持続可能な社会の実現などが世界的なトレンドとなっていますが、ケミカルマテリアルでは、これらの市場を「ヘルスケア」「ICT」「環境」の3つのマテリアリティ(重要課題)として捉えています。長年にわたって培ってきた技術やサービスをこれらの分野に重点的に提供することで、人々の健康な暮らしの実現、情報電子分野の技術革新、環境保全や安全・衛生の向上に貢献します。成長ドライバーである医薬品添加剤「NISSO HPC」は、旺盛な需要を受け、生産能力を大幅に増強する工事が完了し、営業運転を開始しました。社会が抱える課題の解決に役立つ製品をグローバルに拡販し、持続的な成長を推進していきます。

執行役員
化学品事業部長
加藤 誠

ヘルスケア

高い機能性と高度な品質管理

国内トップレベルの業界浸透率

グローバル拡販体制を構築

リスクと機会

・社会保障費問題や医療システムの持続性への懸念に伴う健康志向や予防医学への意識の高まりと、新興国における生活水準の向上による、医薬品需要・健康食品需要の拡大

競争優位性

・要求される品質管理レベルが極めて高く、新規参入が困難
・国内トップレベルの業界浸透率を支える製剤技術支援サービスを展開
・独自銘柄の開発・上市による差別化

課題

・需要拡大に対応する生産体制の構築
・最先端の製剤技術に対応したグローバルな技術支援サービスの提供
・製品の高機能化・新規医薬品添加剤の開発・添加剤周辺事業領域の拡大

NISSO HPC

成長ドライバーである医薬品添加剤「NISSO HPC」は、主に医薬品の錠剤を成型する結合剤として使用されています。水やアルコールに溶解する数少ない添加剤で、高い結合力による錠剤の小型化や、徐々に有効成分を放出する徐放性による服薬回数の低減、有効成分の血中濃度を一定に保つ特性など、多様な機能を付与できます。加えて、高度な品質管理に基づく製造設備・管理体制を有しており、「品質」への信頼がブランド力につながっています。

「NISSO HPC」は国内でトップレベルの業界浸透率を誇り、欧州や北米に加え、インドや中国などの新興国でも需要が拡大しています。また、高い機能性を活かし、サプリメントなど健康食品分野での採用も広がっています。こうした需要増加に対応するため、二本木工場(新潟県上越市)では、2026年7月に生産能力を従来の1.5倍とする増産設備が竣工しました。

販売・技術サポート体制の強化も進めています。CTAC(セルロースステクニカルアプリケーションセンター)は、お客様との価値共創を目的とした技術サポート拠点で、2019年に千葉県市原市に開設し、製剤処方の開発支援や技術サービスを提供してきました。さらに、欧州でのソリューション提供とテクニカルサービスの強化を目的に、2026年2月にはドイツに「NISSO CTAC EU」を開設しました。国内CTACとの連携により、グローバルでのプレゼンス向上を図ります。

重要な戦略市場であるインドでは、2026年4月からNisso Chemical India LLPを通じた直接販売を開始しました。代理店販売と直接販売を併用することで、市場ニーズを直接把握し、迅速に対応できる体制を整えています。また、現地在庫を活用することで、お客様へのタイムリーな製品供給も可能となりました。

さらに、欧州の製薬企業を中心に、製品のライフサイクル全体における環境負荷情報の開示ニーズが高まっています。こうした要請に応え、「NISSO HPC」と食品添加剤「CELNY」でサステナブル経済推進機構(SuMPO)の環境製品宣言(EPD)認証を取得しました。セルロース誘導体として国内初の取得であり、お客様のサステナビリティ調達に活用できる客観的な環境データを提供しています。



セルロースステクニカルアプリケーションセンター(CTAC EU)



医薬品添加剤「NISSO HPC」増産設備

日本曹達グループの事業

ケミカルマテリアル

ICT

独自技術の
リビングアニオン重合技術

増加するニーズに応える供給力

リスクと機会
- 電気自動車(EV)・自動運転車・AIの普及による半導体需要の拡大
- 通信機器・情報電子機器の高速化・大容量化による品質要求の高度化に応える材料の需要拡大

競争優位性
- 独自のリビングアニオン重合技術による製品開発
- 低誘電特性、耐熱性、耐水性、耐薬品性などのさまざまな特性
- 電子材料分野における品質要求の高度化に応える独自製法

課題
- 技術革新が目まぐるしい電子材料の分野で、求められるニーズを的確に捉え、新規用途での採用や業界標準の材料としての採用を目指した製品開発

半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」

「VPポリマー」は主に半導体用のKrFフォトレジスト材料として使用されています。独自のリビングアニオン重合技術を用いた製法により、分子量の分散度が狭く高品質なポリマーが得られます。半導体の品質要求の高度化に応える製品として、フォトレジストメーカーから高い信頼を得ています。

生産拠点である千葉工場(千葉県市原市)では、2024年度に生産能力を従来の2倍へ拡大する設備増強工事を竣工しました。近年急速に成長を続ける生成AI関連市場をはじめ、今後のさらなる需要拡大にも十分に対応できる供給体制を確立しています。

樹脂添加剤「NISSO-PB」

機能性高分子の一つである樹脂添加剤「NISSO-PB」は、当社独自のリビングアニオン重合技術によって得られる、1,2-ビニル基を多く含む液状ポリマーです。経時劣化が少なく、電気特性、耐熱性、耐薬品性、耐水性などの優れた特性があり、粘接着剤、樹脂改質剤、塗料・コーティングに使われています。

近年では、生成AIの急速な普及を背景に、AIサーバーや無線通信基地局で使用される銅張積層板の需要が大幅に拡大しています。ICT分野における採用が加速しており、増加する需要に応えるべく安定供給体制の強化に取り組むとともに、日々進化する技術要求に応えるために、新規開発品や用途開発を進めています。

機能性ポリマー「1,2-SBS」

「1,2-SBS」は、リビングアニオン重合技術を応用したポリマー製品です。既存のSBSと比較して1,2-ビニル基を多く含有し、架橋性、低誘電特性、銅箔密着性、耐熱性に加え、耐水性、耐油性などにも優れています。高速・大容量通信を支える電子基板材料としてAIサーバーや高速通信機器に採用されています。通信の高速化・高周波化が進むなか、本製品の特性が市場ニーズと合致し、採用が着実に広がっています。

詳しくはミッション実現ストーリー P.3〜4

環境

重金属除去技術

環境ソリューションの拡大

リスクと機会
- 環境汚染、廃棄物処理、水資源保全などの環境課題を背景とした、環境配慮型製品の需要拡大
- 環境保全に対する社会的関心の高まりによる、循環型社会の構築を支える製品需要の拡大

競争優位性
- ごみ焼却場の飛灰や産業排水に含まれる有害な重金属の固定化処理技術

課題
- パートナー企業とのコラボレーションによるさまざまな環境ソリューションの提供

重金属除去技術

1992年の「廃棄物処理法」改正により、ごみ焼却場で発生する飛灰に含まれる鉛などの重金属の不溶化処理が法律で義務づけられる中、当社はキレート効果により飛灰中の重金属を固定化・不溶化する重金属固定剤「ハイジオン」を開発しました。高い処理能力を発揮する本製品は、土壌や水質への重金属汚染拡散を防ぎ、安全・安心な生活環境の保全に貢献しています。

主な製品に関して詳しくは
https://www.nippon-soda.co.jp/fields_and_products/

日本曹達グループの事業

アグリビジネス





世界人口が2050年には約97億人に達すると見込まれ、経済成長に伴う食料需要の増加が予想されています。限られた耕地で需要に応えるには、農業生産の効率化が不可欠です。一方、気候変動による高温障害や新たな病害虫の発生、雑草被害の増加に加え、国内では農業従事者の高齢化・減少など、農業を取り巻く課題は複雑化しています。日本曹達グループは、農薬を通じた食糧安全保障と持続可能な農業への貢献をマテリアリティ(重要課題)と位置付け、世界的な食料・飼料増産と安定供給、農薬使用者と消費者の安全確保、そして環境負荷低減をテーマとして、農業問題、食料問題の解決に貢献していきます。また、農林水産省の掲げる「みどりの食料システム戦略」に則り、化学農薬、生物農薬、バイオスティミュラント、耕種的防除を組み合わせた総合防除の方法を提案し、持続的な農業の実現に向けて生産現場で広く貢献できるよう拡販を推進していきます。

上席執行役員
農業化学品
事業部長
大庭 一夫

アグリカルチャー

果樹・野菜向けの殺菌剤・殺虫剤・殺ダニ剤を中心に、世界のニッチ市場での拡販を推進

リスクと機会

- 人口増加や食肉消費の増加に伴う、食料や飼料の生産効率化ニーズの高まり
- 平均気温上昇による農作物病害虫や雑草被害の増加
- 環境負荷が高い農薬の登録失効、低リスク農薬の需要拡大
- 原料価格高騰などに伴う農業資材価格上昇と農作物価格の乖離による需要への影響
- 中国やインドを中心としたジェネリック農薬の低価格での市場参入による競争激化

競争優位性

- 技術営業による市場ニーズの把握力
- 研究開発から生産までグループ内で一貫して対応できる体制
- 国ごとに異なる登録制度、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

課題

- 低薬量でも高い防除効果を発揮し、環境負荷の低い農薬の開発
- 農作業の省力化を実現し、総合的な農業生産コストの低減に資する農薬の開発
- 安全性基準強化などによる開発コスト増大に対応した効率的な新薬創出
- 化学農薬や生物農薬、バイオスティミュラントを組み合わせた総合防除ソリューションの提供

農薬の市場環境

人口増加に伴い世界の食料需要が増大する一方、耕地面積の拡大余地は限られており、農作物の収量確保と農作業の省力化を可能にする農薬の需要は中長期的に拡大する見込みです。一方、安全性が高く環境負荷の低い製品を市場展開するハードルは高く、研究開発段階からさまざまな配慮が必要です。特に欧州では農薬登録制度の厳格化により、新薬の登録取得が難しくなっています。既存製品についても登録維持のための対応が必要で、新薬の登録取得と並ぶ重要な課題となっています。

アジアは人口が多く、農業生産の拡大余地も大きいため、今後の重点市場と位置付けています。特に中国は大きな市場規模を有する一方、登録には中国独自の基準に基づく試験データが求められ、研究開発費の負担が大きくなります。米国・ブラジルも重点市場ですが、中国やインドのジェネリック農薬メーカーとの競争が激化しています。

日本曹達グループでは、海外メジャーやジェネリック農薬との競争が比較的緩やかで、遺伝子組み換え種子との競合がない果樹・野菜向け製品を中心に開発しています。また、既存製品は穀物向けに適用拡大を進め、販売数量の増加とスケールメリットによるコスト競争力向上を図っています。さらに、海外メジャーへの農薬原体供給や混合剤の開発により、ジェネリック農薬との差別化を図るなどグローバル展開を進めています。

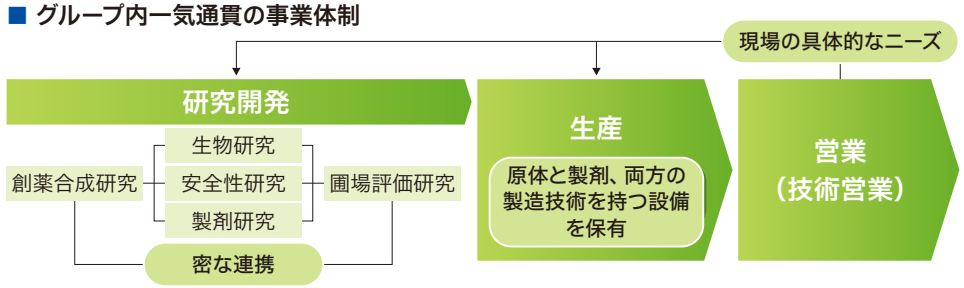
バリューチェーンと強み

日本曹達グループは、研究開発では創薬合成研究、生物研究、安全性研究、製剤研究から圃場評価研究までを、生産では原体製造から製剤化までをグループ内で行える体制を整えています。また、微生物農薬やバイオスティミュラントなど新たな農業ソリューションを探索し、農業現場の課題を起点に、化学・生物・デジタル技術を組み合わせた価値提案に取り組んでいます。

一方、営業担当者は農薬関連技術に精通しており、農家や地域の皆様への技術サポートに加え、農薬の使用方法や安全性を正しく理解いただくためのセミナーを国内外で開催するなど、啓発活動に取り組んでいます。また、農家の皆様との情報交換から小さなニーズを捉え、研究開発部門にフィードバックし、評価・分析を重ねながら、既存製品の改良や新たな農薬の開発につなげています。

こうしたグループ内で一貫して対応できるバリューチェーンを強みに、国内外の農業生産性向上と持続可能な農業の実現に貢献しています。

■ グループ内一気通貫の事業体制

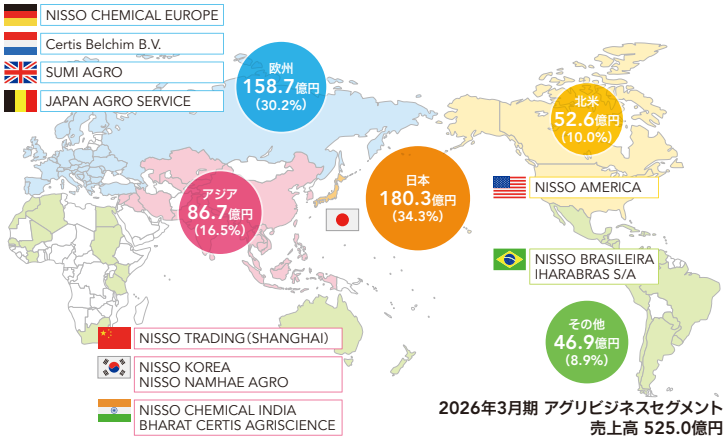


日本曹達グループの事業

アグリビジネス

グローバル展開の推進

日本曹達グループは、果樹・野菜向け製品を強みに早くから海外展開を進め、各地域の市場環境や農薬登録制度に応じた事業拡大に取り組んでいます。



2026年3月期 アグリビジネスセグメント 売上高 525.0億円

地域	事業展開の方向性
欧州	長年培った果樹・野菜分野の事業基盤を活かし、主力製品の安定供給とシェア拡大を推進。規制・再評価制度の厳格化に対応し、既存製品の登録維持や適用拡大による価値最大化を図る。
北米・南米	果樹・野菜向けで培った技術を基盤に適用作物・使用場面を拡大。ブラジルではイハラブラス社との連携を強化し、ジェネリック農薬に対して製品価値や技術サービスで差別化する。
アジア・オセアニア	中期経営計画Stage Ⅲの成長ドライバーと位置付け、既存製品の普及・販売、農薬成長製品の導入、市場開拓を推進する。

各国の市場ニーズや農薬登録制度に対応しながら、グローバルでの事業拡大を通じて、農業生産性の向上と持続可能な農業の実現に貢献していきます。

新規農薬の上市に向けて

食料生産現場で現在または将来的に問題となる病害虫への防除効果と、ヒトの健康・環境への安全性を選定基準として、新農薬候補化合物を絞り込んでいます。選定後は、防除効果の実証と登録申請に必要なデータ取得を並行して進め、安全性と有効性を両立した農薬の創出を目指しています。

こうした方針のもと、農業の持続可能性向上に向け、新規作用機構を持つ農薬の研究開発を推進しています。上市済みの成長製品に加え、化学農薬と生物農薬の両面でパイプラインを拡充し、農業生産性の向上と環境負荷の低減の両立を目指しています。

製品名	分類	進捗状況・特長	上市(国内)
ピシロック(野菜) ナエファイン(水稲) クインテクト(芝生)	殺菌剤	・新規の作用性、既存剤の耐性菌にも有効 ・国内・アジア各国、米国ゴルフ場向け販売中 ・シンジェンタ社とグローバルライセンス契約を締結 ▶ 新規種子処理剤として北米で販売中 ・米国野菜向け、アジア・中東各国で登録取得 ▶ 国内・韓国・中国・インド販売中、2026年エジプト・タイ上市	2017年
ダニオーテ	殺ダニ剤	・新規の作用性、既存剤の耐性ハダニ類にも有効 ・即効性があり有用昆虫への影響が少ない ・アジア・中東各国で開発中 ・国内・韓国・インドで販売中 ・米国・ブラジル・コロンビア・スリランカ登録申請済 ・カナダ・メキシコ登録取得済	2020年
ミギワ	殺菌剤	・新規の作用性、既存剤の耐性菌にも有効 ・有効病害範囲が広く、大型剤化を見込む ・優先審査適用第1号として国内登録取得 ・米国登録取得、Reduced Riskに認定 ・アジア・オセアニア・アフリカ・CIS各国で開発中 ・国内・韓国・オーストラリア・米国・カナダ・ウクライナ・ブラジルで販売中・インド上市 ・欧州登録申請済	2021年
新規殺虫剤「NI-40」	殺虫剤	・新規の作用性を有し、幅広い害虫に有効な総合殺虫剤 ・中期経営計画Stage Ⅲ期間中に国内登録申請予定	–
新規生物農薬「NR-44」	殺菌剤	・微生物由来の新規殺菌剤で、収穫直前まで使用可能 ・中期経営計画Stage Ⅲ期間中の国内登録申請を目指す	–

既存農薬を軸とした適用拡大

既存製品については、各国で農薬規制や再評価制度が厳格化するなか、登録維持に着実に対応するとともに、適用作物・地域の拡大や混合剤の開発などを通じて製品価値の向上を図っています。また、中国やインドを中心とするジェネリック農薬メーカーとの競争が激化するなか、長年培ってきたブランド力や技術サポートも活かし、製品競争力の強化を進めています。

世界的な環境意識の高まりや持続可能な農業への要請を受け、化学農薬に加え、生物農薬をはじめとする新たなソリューションの開発・導入にも注力しています。当社グループは、オリジナリティの高い化学農薬を核に、生物農薬やバイオ技術、デジタル技術を組み合わせた「総合防除」ソリューションを提供し、環境負荷低減と農業生産性向上の両立を目指します。

製品名	分類	展開状況・特長	上市(国内)
トップジンM	殺菌剤	・安全性が高く、基幹剤として使用される ・アジアの水稲向けを中心に新興国市場での拡販を図る ・混合剤の開発によりジェネリック品との差別化を図る	1971年
ニッソラン	殺ダニ剤	・米国のコーン・ナッツ類向け堅調 ・インドの果樹・野菜および茶で拡販を図る	1985年
モスピラン	殺虫剤	・効力に優れ、有用昆虫への影響が少ない ・競合剤の登録失効により、欧州において販売が拡大 ・ジェネリック品の動向を見据えた販売戦略を推進	1995年
パンチョ	殺菌剤	・欧州の果樹、野菜、麦向け堅調 ・米国の花卉園芸向けに適用拡大を図る ・ブラジル登録申請予定	2003年
マスタピース	生物農薬	・生物農薬散布剤として国内売上1位(2024年) ・農薬の使用回数にカウントされない ・JAS認証制度に適合 ・各種薬剤耐性菌に対しても効果的	2014年

日本曹達グループの事業

ケミカルマテリアル・アグリビジネスを支える高い専門性

トレーディング&ロジスティクス

日曹商事(株)は、化学品、機能商品、合成樹脂、産業機器、建設関連製品、非鉄金属などを扱う専門商社として、設立以来、事業領域を拡大してきました。海外ではアジア、インドを中心に、マーケットごとに地域別戦略を進めています。今後は、成長戦略分野である「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」において専門性と提供価値を高め、オンリーワン・エキスパートとして地域環境・社会ニーズに貢献する事業の創出を目指します。

三和倉庫(株)は、日本曹達の運輸・倉庫部門が分離独立した会社です。特に、危険物・毒物・劇物などの化学品、医薬品を取り扱うノウハウの蓄積と、最新鋭の物流施設を有し、取引先のニーズに即時対応できる物流システムを構築しています。安全・確実をモットーに、物流拠点の選定から入出庫・保管・通関・流通加工・配送まで、高品質な総合物流サービスを提供します。

エンジニアリング

日曹エンジニアリング(株)では、各種プラントから、システムや装置、納入後のメンテナンスや省エネルギー対応にわたるエンジニアリングサービスを提供しています。特に、スペシャリティケミカル・医薬品を扱う製造設備や設計技術のノウハウ、粉体ハンドリング技術は高い信頼を得ており、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しています。

差別化技術の推進と事業領域の拡大を図るべく、ミリ化学デバイスや陰イオン吸着などの独自技術の高度化を進めるとともに、AIやIoT(Internet of Things)の活用によるエンジニアリング能力および業務生産性の向上を推進しています。

エコソリューション

日曹金属化学(株)は、特別管理産業廃棄物の処理やフロン破壊処理などの高難度廃棄物処理技術、電炉ダストからの亜鉛回収や使用済み硫酸のリサイクル、貴金属の回収などの資源リサイクル技術をもとに、さまざまな環境ソリューションを提供しています。保有技術のさらなる高度化と設備の拡充を推進し、循環型社会の実現に寄与していきます。

TOPICS

農業現場の課題に応える、殺ダニ剤「ダニオーテ」

地球温暖化により夏の高温期間が長期化し、梅雨の短縮・早明けが続く昨今、農業現場ではハダニ類が活発化しやすい状況が続いています。加えて、ハダニ類はライフサイクルが短く、同じ薬剤を繰り返し使用すると薬剤抵抗性を獲得しやすい性質があります。そのため、既存の殺ダニ剤の多くは販売開始から数年で効果が低下するケースが少なくなく、生産者にとってハダニ防除は年々難しい課題となっていました。

当社は、こうした農業現場の課題に応えるため、自社の農薬原体「アシノナピル」を有効成分とする殺ダニ剤「ダニオーテ」を販売しています。2020年の販売開始以来、他の殺ダニ剤とは異なる独自の作用機構により、既存剤に抵抗性を持つハダニ類にも高い効果を発揮しています。卵から成虫まで全ステージに効果を示し、販売開始から現在に至るまで抵抗性の発生事例は報告されていません。

「ダニオーテ」のもう一つの特長は、ハダニ類に選択的に作用するため、天敵・有用昆虫への影響が少ない点です。これにより、化学農薬への依存低減を目指すIPM(総合的病害虫・雑草管理)への活用が広がっており、全国農業協同組合連合会(JA全農)が推進する「イチゴハダニゼロプロジェクト」の防除プログラムに組み込まれています。イチゴなどの施設作物から、かんきつ・りんごといった果樹へ、適用作物の範囲は着実に広がっています。

殺ダニ剤市場は世界的にはニッチな市場である一方、抵抗性発生事例がない「ダニオーテ」は製品としての持続性が高く、長期にわたる安定した収益貢献が見込まれます。現在はカナダやメキシコでの登録認可に加え、アジア各国での適用拡大を進めており、当社が長年培ってきた農薬の研究開発力と海外販売ネットワークを基盤に、グローバルな展開を加速させています。



ICHIGOHADANI PROJECT イチゴハダニゼロプロジェクト

イチゴハダニゼロプロジェクトはこちらから
https://www.zennoh.or.jp/operation/nouyaku/icigo-hadani/

中期経営計画アクションプラン

ケミカルマテリアル

ヘルスケア分野

医薬品添加剤「NISSO HPC」は、医薬品・サプリメントの錠剤を成型する結合剤として、結合力・耐湿性・徐放性などの高い機能を錠剤に付与します。世界的な市場拡大を背景に需要が増加しており、2026年7月に生産能力を現状の1.5倍に増強する工事が竣工しました。今秋からの増産設備からの製品出荷を目指しています。また、打錠障害を抑制する滑沢剤「NISSO SSF」を拡販するなど、拡大する医薬品・サプリメント市場でさらなる拡販や周辺事業の拡充を推進します。

ICT分野

半導体用KrFフォトレジスト材料「VPポリマー」は、3D-NANDフラッシュメモリの生産量増加や、自動車のEV化・自動運転化による半導体積載数の増加により、中期的に需要が拡大すると見込まれています。2024年度下期には、生産能力を従来の2倍に増強する工事が竣工しました。樹脂添加剤「NISSO-PB」は、耐熱性や高周波領域での低誘電特性に優れていること、また、2022年に上市した機能性ポリマー「1,2-SBS」は、低誘電特性、耐熱性、耐水性、耐油性などに優れていることから、5G通信機器材料やAIサーバー・高速サーバー向けなどの次世代低誘電ポリマー市場における拡販を推進します。

新規事業

当社は中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅲ」において、アニマルヘルス事業・有機EL発光材料の立ち上げにより、2029年度の売上高100億円、2035年度に500億円の事業創出を目指します。アニマルヘルス事業は、農薬開発で培った合成技術・評価技術を活かし、スタートアップや大学との連携などにより、ペット用サプリメントから動物用医薬品まで幅広い製品展開を図ります。また、有機EL発光材料TADFは、九州大学発のスタートアップである(株)Kyuluxとの協業により、量産・安定供給体制を構築し、2027年度の販売開始、2028年度の専用設備竣工による量産開始を目指します。

アグリビジネス

農薬成長製品の拡販

殺菌剤「ピシロック」は、販売が拡大している国内・韓国向けや米国の種子処理剤向けに加え、アジア向けの開発を推進しています。殺ダニ剤「ダニオーテ」は、国内・韓国向けの拡販に加え、東南アジアなど海外での開発も推進しています。殺菌剤「ミギワ」は、対象の病害範囲が広く、大型剤になると見込んでいます。量産設備の竣工とともに本格販売を開始した国内向けに加え、登録を取得した米国やブラジルでの拡販や、欧州における登録取得・早期販売開始を目指します。

既存製品 販売維持・拡大

当社グループは、既存製品の適用拡大や混合剤の開発、製造コストの低減などを通じて、製品競争力の強化と収益性の向上に取り組んでいます。主力殺菌剤「トップジンM」は、安全性に配慮された製品として、さまざまな作物向けの基幹剤として使用されています。今後は、適用拡大や混合剤の開発を通じて新たな使用場面を開拓し、ジェネリック農薬との差別化と製品価値の向上を進めます。主力殺虫剤「モスピラン」は、効力に優れ、有用昆虫への影響の少なさを特徴とする殺虫剤です。競合品の登録失効により拡大した欧州市場での販売を維持するとともに、ジェネリック農薬の動向を踏まえた販売戦略を推進します。殺菌剤「パンチョ」は、さまざまな作物のうどんこ病に対して優れた防除効果を示す殺菌剤です。中国では現地メーカーと戦略的提携を締結し、販売を開始しました。今後は、中国市場での販売基盤を強化するとともに、欧州・オセアニア向けの拡販を進め、海外市場における事業拡大を図ります。

その他事業

トレーディング&ロジスティクス

トレーディングでは、グローバル調達と販売網の拡充を通じて提供価値を高め、アグリカルチャー・ヘルスケア・環境・ICTの4つの戦略分野で事業を強化するとともに、特異分野のビジネス開拓により、環境・社会に貢献する事業を創出します。ロジスティクスでは、高付加価値貨物の取扱量拡大に向け、医薬品対応定温自動倉庫・危険物自動ラック倉庫が竣工しました。効率的な運用体制のもと、高品質な総合物流サービスを提供します。

エンジニアリング

粉体ハンドリング、医薬品製造、反応・蒸留といったコア技術の深耕と、ミリ化学反応装置、陰イオン吸着などの独自技術・新規技術の開発により、事業領域の拡大を図るとともに、ジョブ処理能力や調達力の強化、およびデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進によって競争力を高めることで、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します。

エコソリューション

電炉業界で発生する電炉ダストからの亜鉛回収や、使用済み硫酸からの無水硫酸・精製無水亜硫酸ソーダの生産、および有価金属回収などの長年にわたって蓄積してきた資源リサイクル技術や、フロン破壊処理、高難度廃棄物処理などの特異な産業廃棄物処理技術を活用するとともに、効率的処理による収益向上と設備拡充によって事業を拡大し、地球環境と調和する循環型社会の形成に寄与します。

サステナビリティ経営の考え方

レスポンシブル・ケア活動の基盤を活かし、社会の信頼に応え、持続可能な発展に貢献するサステナビリティ経営に取り組んでいきます。



取締役 常務執行役員
（CSR推進統括 兼 総務部担当
兼 法務部担当 兼 経理部担当）
清水 修

当社グループは、持続的な成長を実現し次世代の期待に応えるために、「企業価値を守るCSR活動」と「企業価値を高めるCSR活動」によるサステナビリティ経営を推進しています。その土台は、ESG観点でのE（Environment：環境）とS（Social：社会）におけるレスポンシブル・ケア活動（RC活動）にあります。これは当社の「レスポンシブル・ケア活動推進宣言」（1998年）から継続している重要な基盤です。レスポンシブル・ケア活動とは、化学物質を扱う企業が、その開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルに至るまでのすべての過程において、自主的に「環境・安全・健康」を確保して、活動の成果を公表し、社会との対話を行うことでPDCAサイクルを回す活動です。この活動は「倫理的に正しいことをする」「社会の要望に応え、スピーディに継続的な改善を行う」「ステークホルダーへの情報公開とコミュニケーションを実践する」などのサステナビリティ経営の根幹となる理念につながっており、事業継続の必須要件として、「企業価値を守るCSR活動」と位置付けています。

一方、「企業価値を高めるCSR活動」では、自らの事業を通じた持続可能な社会づくりへの貢献を目指しています。すなわち、社会の課題解決に貢献できる領域として、「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」の4つの分野をマテリアリティ（重要課題）と特定し、既存の製品・サービスによる貢献のみならず、研究技術戦略の推進により中核技術を確立・高度化し新規事業を創出、さらには事業提携やM&Aを通じた事業の強化・拡大によって社会課題の解決に取り組んでいます。これらの実践がSDGs（持続可能な開発目標）達成への取り組みにつながっています。

そして、この「企業価値を守るCSR活動」と「企業価値を高めるCSR活動」の継続的な遂行には、トップダウンによるグループ全体への理念共有とガバナンス体制が重要です。当社グループは、CSR活動を推進する最高意思決定機関として、社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置しています。委員会は、当社の全取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成され、定期的に年2回開催し、経営層による目標設定、評価、見直しを実施することでPDCAサイクルを継続的に向上させています。

サステナビリティ経営において、温室効果ガス（GHG）排出量削減は重要なテーマです。当社は一般社団法人日本化学工業協会を通じて、1997年より「経団連環境自主行動計画※」、2013年より「経団連低炭素社会実行計画※」、2021年より「経団連カーボンニュートラル行動計画※」に参加しています。また、2022年4月には組織横断型の「GHG排出量削減ワーキンググループ」を設置し、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、2030年度のGHG排出量を直接排出・エネルギー起源間接排出（スコープ1+2）で42%以上、その他間接排出（スコープ3）で25%以上削減（2022年度対比）を目指して取り組んでいます。

重要性が高まっている人権への対応について、日本曹達グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や、サプライチェーン全体で人権を尊重することへの社会的要請の高まりを踏まえ、2026年3月に人権方針を策定しました。この方針に基づき、取締役会の監督のもと、人権デュー・ディリジェンスを継続的に実施し、事業活動やサプライチェーンにおける人権リスクの把握・評価・適切な対応、実効性の確認と改善に取り組みます。また、社長執行役員を委員長とするCSR推進委員会において、取り組みの実施状況を確認し、必要な対応を進めます。

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」の達成において、人的資本は最も重要な経営資源です。人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」では、社員の自律と成長を促し、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目指しており、多様な価値観・強みを持つ従業員一人ひとりが最大限に力を発揮でき、働きがいと誇りを持てる職場づくりに注力しています。また、人事ポリシー「かがくで、『かがやく人』となる」を掲げ、社員によるチャレンジ、学び、そして仕事に活かすことを後押しする仕組みとして、「挑戦（Challenge）」「学び（Learn）」「活かす（Action）」を軸とするCLA評価をスタートしました。これらの施策により、中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅲ」のKPI達成を目指し、グループ一丸となって施策の遂行に邁進してまいります。

※一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）主宰

日本曹達のサステナビリティ経営の考え方について詳しくは
https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/

サステナビリティ経営の考え方

マテリアリティ

企業価値を守るCSR※

社会の信頼に応える企業組織として、「環境への取り組み」「社会活動」「ガバナンス」3つの主要課題に取り組みます。

環境への取り組み	・気候変動問題に取り組む（「経団連カーボンニュートラル行動計画」に参加） ・生物多様性の保全に取り組む（森・水源地の保全活動の推進）
社会活動	・お客様、取引先、従業員、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、キャリア開発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	・コーポレート・ガバナンスの充実 ・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）

※化学メーカーとしての当社グループのレスポンシブル・ケア活動（RC活動）が土台になります P.41-66

レスポンシブル・ケア活動

マネジメントシステムおよび組織統治	環境保全	保安防災・BCP
労働安全衛生	物流安全・品質保証	化学品・製品安全

詳しくは ESG データ集 2026 P.6-8、P.22-53

企業価値を高めるCSR

サステナブル（持続可能）な社会の実現に向け、「アグリカルチャー」「ヘルスケア」「環境」「ICT」4つの分野のマテリアリティに取り組みます。 P.11

アグリカルチャー
食糧確保と持続可能な農業へ
・世界の食料供給への貢献
・作物保護の多様化
・農業生産の効率化・省力化

環 境
健全な資源循環の実現へ
・リサイクルを通じた環境負荷の低減
・廃棄物による環境負荷の低減
持続可能な植物保護へ
・貴重な松などを害虫から守る

ヘルスケア
健康をすべての人へ
・製品の高機能化と製剤技術支援

ICT
化学素材の機能性を情報電子機器へ
・人や環境にやさしい高機能材料の提供

マテリアリティの考え方

日本曹達グループは、2020年5月、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」において、アグリカルチャー・ヘルスケア・環境・ICTの4分野について、持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値を向上させるためのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。マテリアリティの実効性を高める枠組みとして「企業価値を守るCSR」「企業価値を高めるCSR」のモニタリング機能を活用し、当社グループのマテリアリティへの取り組みの実効性を高めていきます。

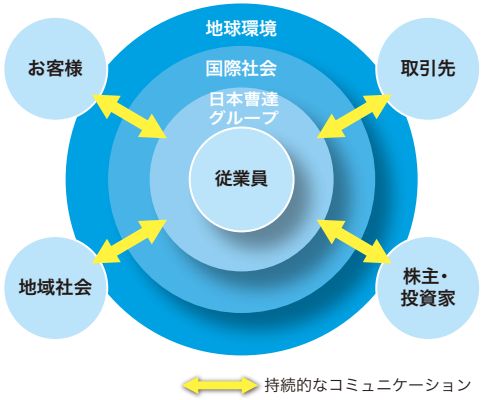
マテリアリティの特定プロセス

長期ビジョンにおける持続的成長と適合性について議論を重ね、下記のステップによってマテリアリティを特定しました。

ステップ1	「メガトレンド」「リスク」と「機会」を抽出
ステップ2	社会の持続可能な発展および企業価値向上のためのマテリアリティを抽出 （メガトレンドと日本曹達の提供する価値について検討）
ステップ3	抽出したマテリアリティについて経営方針および事業戦略との適合性を確認
ステップ4	経営会議・取締役会で承認

ステークホルダーエンゲージメント

日本曹達グループは、お客様、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会の方々など、あらゆるステークホルダーの皆様からの期待と信頼に応え、環境に配慮した事業活動を行うことを経営理念としています。社会の持続可能な発展に大きな役割を果たし、同時に、自らも発展を続けます。そして、当社グループは21世紀の社会から求められる化学企業グループとして、これからも独創的な技術・製品を通じ、新たな価値を創造し、豊かな社会づくりに貢献していきます。



環境戦略

地球温暖化や資源枯渇などの地球的課題の解決に向けて、産業構造の転換が進展しています。日本曹達グループは、事業活動による環境への影響を最小にするよう環境保全活動に取り組むとともに、新たな価値を化学の力で創造し、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しています。

詳しくは ESG データ集 2026 P.22 ～ 34

基本的姿勢

- 環境汚染防止、法規制の遵守などへの取り組みを継続
- 事業活動に伴う環境負荷の低減（地球温暖化防止、廃棄物排出量と最終埋立処分量の削減）
- 環境負荷の低い製品およびプロセスの開発
- 環境マネジメントシステムを導入。生産性を維持しながらエネルギー使用量を削減
- 水資源の保全
- 生物多様性・生態系への影響の低減

日本曹達グループは、気候変動対応をはじめとする環境課題に積極的に取り組み、化学とその関連サービスを通じて持続可能な社会の実現に貢献しています。

気候変動対応においては、パリ協定を支持しTCFD提言に賛同するとともに、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進しています。具体的には、再生可能エネルギーへの転換、製造プロセスの効率化によるエネルギー原単位の向上に加え、太陽光パネルの設置や経過措置としての天然ガス利用ボイラー設備への投資により、事業活動における温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。研究開発分野では、バイオものづくりや連続フロー合成技術の確立に取り組み、従来の製造プロセスと比較してエネルギー使用量を大幅に削減する環境負荷の少ない持続可能な製法への転換を推進しています。

循環型社会への貢献においては、長年蓄積してきた産業廃棄物の無害安全化技術、重金属除去技術、資源リサイクル技術、水処理技術などの確立された技術を基盤として多様な製品・サービスを提供することにより、環境汚染の防止と産業廃棄物の適正な処理・リサイクル、水資源の有効活用を実現し、循環型社会の形成に寄与しています。

生物多様性の保全においては、地域社会との協力体制のもと、CO_2を効率的に吸収する森林や水源保安林の保全活動を展開し、気候変動の緩和と生態系保護を同時に実現する環境保全の取り組みを推進しています。また、当社のアグリビジネスにおいて、マツやサクラなどの在来植物を害虫から効果的に保護し、持続可能な植林保護に貢献することで、健全で多様性に富んだ生態系の維持・保全に寄与しています。

これらの取り組みを通じて、当社グループは気候変動対応、循環型社会の構築、生物多様性保全の各分野において包括的な環境保全活動を展開し、化学の力を活かして持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。



気候変動への対応

地球温暖化防止に向けた取り組みは、重要な課題です。日本曹達は、一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）が自主的に取り組んでいる「経団連カーボンニュートラル行動計画」に参加し、温室効果ガス（GHG）排出量の削減目標達成に向け、省エネルギーを推進しています。

エネルギー使用量、および温室効果ガス（GHG）排出量の削減

長期経年機器の高効率機器への更新、生産工程の合理化や省力化、節電対策など、エネルギーの使用に係る原単位の改善に取り組んでいます。また、環境省の「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」などを参考に、自社の活動による温室効果ガス排出（スコープ1、スコープ2）と自社の活動範囲外での間接的排出（スコープ3）について算出し、バリューチェーン全体での排出削減への取り組みを進めていきます。

再生可能エネルギーの活用

二本木工場では、河川から工業用水を取水し、返却する際の落差を利用して小水力発電を行っています。この電力は1940年の設置以来、工場の生産活動に有効に利用し、現在に至っています。

当社では、GHG排出量削減に向け、2030年度までに使用電力量に占める再生可能エネルギー由来電力の割合を59%とする目標を設定しています。高岡工場では、2024年度には20%相当分、2025年度には30%相当分を再生可能エネルギー由来の電力に置き換え、今後も比率を高めていく予定です。また、二本木工場では、2024年度から工場内使用電力の100%を再生可能エネルギー由来の電力に置き換えました。千葉工場では、2024年度下期に、工場敷地内に太陽光パネルを設置し、太陽光発電システムの導入によって削減したCO_2排出量は、2025年度で約1,019t※となりました。本社が入居するJPタワー（東京都千代田区）は2024年1月より再生可能エネルギー由来の電力を供給するプランを導入しました。

当社は、他の事業場においても再生可能エネルギーの導入を検討し、脱炭素化をさらに加速させていきます。

※ 太陽光発電システムによる発電量（kWh）に、電気事業者の排出係数（CO_2排出量/kWh）を乗じて算出。

物流部門における省エネルギーの推進

日本曹達は物流部門において、エネルギーの使用に関わる原単位の低減に取り組んでいます。

従前からモーダルシフト、輸送容器の大型化による輸送回数の低減、物流経路の変更などの対策を実施し、物流面での効率化・環境負荷低減を図っています。また、モーダルシフトへの取り組みにおいて、2013年に国土交通省より「エコレールマーク取組企業」に認定されています。

環境戦略

TCFD提言に基づく情報開示

二酸化炭素（CO_2）などの温室効果ガス（GHG）の排出量削減は、国際社会が直面する共通の課題です。日本曹達グループは、早期の対策が必要であると認識しており、国際社会の一員としてGHG排出量の削減に取り組みます。また、地球温暖化による環境の変化や、その防止に向けた産業構造の変化が中長期にわたり当社グループの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ことでサステナブルな社会の実現と企業価値の向上の両立を図ります。

当社グループは、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しています。また、パリ協定を支持し、2050年度までのカーボンニュートラルの実現を目指しています。「GHG排出量削減ワーキンググループ」では、SBT認定取得に向けたコミットメントの申請に伴い、GHGプロトコルを踏まえたGHG排出量の算定および削減目標の設定、対策の検討ならびに対策結果の検証を推進しています。

ガバナンス

社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、気候変動対応を含むCSR活動を推進する全社的な最高意思決定機関としています。「CSR推進委員会」は、日本曹達の全取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成され、定期的に年2回の委員会を開催し、経営層による目標設定、評価、見直しを実施することで継続的改善を図り、PDCAサイクルをスパイラルアップさせます。

戦略

気候変動リスクに関して、炭素価格などの規制対応コストの増加による影響が大きいと判断しており、気候変動の評価指標として「GHG排出量」を選定しています。また、平均気温の上昇による病害虫の増加に対応する農薬や、水資源の保護につながる水処理剤、水素社会の実現に向けた水素製造関連技術など、環境に配慮した製品ニーズに応えるべく、開発に取り組んでいます。

■ 想定している気候変動リスクと機会

種別		内容	顕在化時期	事業影響度
移行リスク	政策・法規制	炭素価格など各種規制対応コストの増加	中期	大
	技術	低炭素技術への移行のための投資・研究開発コストの増加	中期	中
	市場	ユーザー選考の変化による既存製品の需要の減少	中期	小
物理リスク	急性リスク	台風・洪水、渇水などの自然災害による生産への影響	短期	中
	慢性リスク	平均気温上昇による病害虫の増加や農作物の収量減少	中期～長期	大
		水資源確保の困難化	長期	小
機会	資源効率性	生産や輸送の高効率化によるエネルギーコストの削減	長期	中
	製品	病害虫の増加に対応する農薬や環境配慮製品の需要の増加	中期	大
	市場	IPM（総合型病害虫・雑草管理）への対応	長期	中

リスク管理

リスクを所管する関連部署と協議のうえ、リスクの特定、影響度の評価および重要な要素の抽出を年1回行い、特定されたリスクに対する計画を策定します。この計画は、「CSR推進委員会」において経営層による点検、見直しを行い、企業全体の経営計画に組み入れます。

指標と目標

気候変動の評価指標として「GHG排出量」を選定しています。また、「GHG排出量」としてスコープ1、2、3の実績を開示しています。当社グループは、GHG排出量の削減目標を設定し、2030年度までにスコープ1+2で42%以上、スコープ3で25%以上の削減（ともに2022年度対比）、2050年度までにカーボンニュートラルを目指しています。2025年度のGHG排出量実績（日本曹達単体ベース スコープ1+2）は、対2022年度比で28.4%の減少となりました。

詳しくは ESG データ集 2026 P.24 ～ 25

環境戦略

資源の有効活用・産業廃棄物の排出量削減

一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）が取り組んでいる「循環型社会形成自主行動計画」に参加し、産業廃棄物最終埋立処分量の削減目標達成に向けて、産業廃棄物の排出量削減を推進しています。

産業廃棄物の適正管理と産業廃棄物最終埋立処分量の削減

循環型社会の構築を目指した取り組みの一つとして、長期的に産業廃棄物の排出量そのものの削減を行う一方、産業廃棄物のリサイクルなどを進めることで、産業廃棄物最終埋立処分量を削減しています。

ゼロエミッション

日本曹達は、二本木工場における事業構造改革に伴い製造設備を解体処分し、発生した廃棄物の一部が埋立処分となったため、2025年度はゼロエミッション※の達成に至りませんでした。なお、定常操業においては、ゼロエミッションを継続達成しています。

※産業廃棄物移動量に対する産業廃棄物最終埋立処分量の比率が小さい状態。当社においては、埋立処分の比率が2%以下を「ゼロエミッション」と定義しています

ポリ塩化ビフェニル（PCB）廃棄物

2016年に改正された「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法（PCB特別措置法）」に基づいて、日本曹達ではPCBを含有するコンデンサ、変圧器、水銀灯安定器などを各事業場で適正に保管・管理し、順次適正に処理を行っています。

大気・水質の保全

大気汚染防止法および水質汚濁防止法などの最新の法規制動向を踏まえながら、PRTR制度対象物質排出量の削減、河川などへの有害物質排出量の削減など、さまざまな施策を実施し、大気と水質の保全に取り組んでいます。

化学物質排出把握管理促進法（PRTR制度）対象物質排出量の削減

「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律（PRTR制度）」で規定された、第一種指定化学物質の環境への排出削減に努めています。

有害大気汚染物質排出量の削減

大気汚染防止法に基づく優先取り組み物質で、一般社団法人日本化学工業協会（JCIA）が指定する自主管理12物質のうち、当社が現在扱っている6物質（クロロホルム、ジクロロメタン、1,2-ジクロロエタン、エチレンオキシド、1,3-ブタジエン、ベンゼン）について、排出削減に注力しています。

大気汚染物質排出量の削減

日本曹達では、大気汚染防止法により固定発生源からの排出が規制されている硫黄酸化物（SOx）、窒素酸化物（NOx）、ばいじんについて、排出削減に努めています。

フロン排出抑制法への対応

フロン排出抑制法に対応するために、各事業場にて、専門知識を有する者による定期点検ならびに管理責任者による簡易点検、漏洩防止策などを順次実施しています。

河川などへの有害物質排出量の削減

日本曹達は、法規制値、および地元自治体との協定値を遵守するために、社内でさらに厳しい自主管理値を設け、汚染物質の監視、排水処理設備による浄化の徹底を図っています。

生物多様性の保全

日本曹達では生産拠点がある地域を中心に、環境負荷の低減や、水資源の有効利用、大気・水質・土壌などの汚染防止対策に取り組んできました。近年では、生物多様性保全を重点課題に加え、各事業場で実施可能な活動を行っています。

酒匂川水系メダカの飼育（リサーチ&イノベーションセンター（小田原））

神奈川県小田原市では環境省により絶滅危惧Ⅱ類に指定されているメダカの生息地と遺伝子を守り、次世代へと引き継いでいくために、1999年から「メダカのお父さん、お母さん里親制度」を実施し、保護活動を進めています。

最重要保護生物ヒメコマツの保護支援（千葉工場）

千葉工場では、千葉県の絶滅危惧種であるヒメコマツを2016年に譲り受け、ヒメコマツサポーターを継続しています。

「日本曹達グループの森」を通じた環境保全活動への取り組み

創立100周年を機に、SDGs達成への貢献として緑と水源を守るための取り組みを始めています。当社発祥の地である新潟県上越市の「上越市くわどり市民の森」内に「日本曹達グループの森」を設け、生物多様性のある森づくりと環境保全に貢献するべく、公益社団法人国土緑化推進機構への寄付を継続しています。


「日本曹達グループの森」づくりの整備計画図面


すが池の水張り状況

詳しくは ESG データ集 2026 P.27 ～ 33

人材戦略

長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」の達成に向けて企業価値の向上を推進するにあたり、人材は最も重要な経営資源の一つです。日本曹達グループは、多様な価値観・強みを持つ人材一人ひとりが最大限に力を発揮できるように、ダイバーシティの推進や人材育成、働きがいと誇りを持てる職場づくりに取り組んでいます。

詳しくは ESG データ集 2026 P.62 ～ 71

基本的姿勢

- 当社は、人権方針を策定し、あらゆる人の尊厳と人権を尊重するとともに、文化や慣習、価値観の多様性を理解し、差別につながる行為を一切行いません。また、人権意識の向上を図り、公平な職場環境の実現に努めています。
- 多様な人材が生き生きと育つ会社にするために、「ダイバーシティの推進」「人材育成」「働きがいと誇りを持てる職場づくり」を重点テーマとし、人事制度や運用・システムを積極的に見直し、継続的に改善に努める

人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」

社員一人ひとりが活き活きと活躍し、組織が活性化されることで、生産性と利益の向上を達成し、さらなる社員の活躍につながるという好循環をつくり出すべく、人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」を策定し、各種施策を推進しています。

“かがやく人”とは、長期ビジョンに貢献するかがやきを備えた人と定義し、人材育成においても、自主的にチャレンジし、学び、さらにその学びを活かせるような「自律型人財の育成」を主軸として各種施策の検討・実施を行っています。

さらに、社員が「柔軟で効率的な働き方を実践することにより、その能力を最大限に発揮すること」を掲げて、人事制度の更新や健康経営推進とあわせて社内環境整備も進めています。

人材戦略の全体像と中期経営計画・長期ビジョンの関係



人材戦略

ダイバーシティの推進

グローバルで高い競争力を持ち、持続的に成長するための重要戦略に位置づけているのがダイバーシティです。多様な人材一人ひとりが最大限に力を発揮し、環境変化を捉え、前向きな発想で業務に取り組める環境・組織づくりこそが、新たなイノベーション創出につながると考えています。

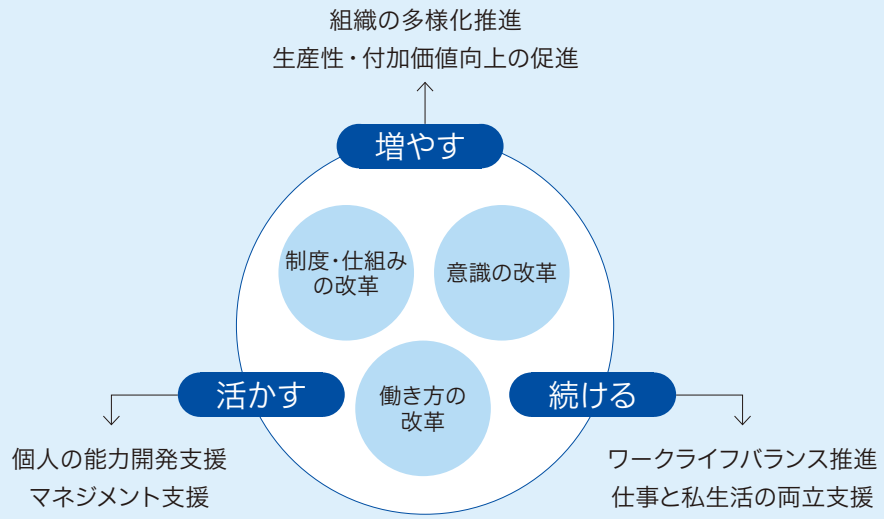
ダイバーシティ方針

性別や年齢、国籍、人種、宗教、障がいの有無などに関係なく多様な人が集まり、いろいろな発想を出し合うことで企業を発展させていくために、ダイバーシティ方針を定めています。

日本曹達では、多様な価値観を持った企業集団こそ、新たなイノベーションを生み、グローバルな競争力を向上させる源泉と考え、ダイバーシティの推進を重要な経営戦略として位置づけています。

その取り組みとして、多様な人材を活かす人事諸制度への転換、組織風土の改善、職場環境整備など、ハード・ソフト両面から基盤構築を行い、グローバルで意欲と能力のある人材が生き生きと輝き、持続的に成長・発展できる会社を目指します。

ダイバーシティ推進の3本柱



女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定を取得

日本曹達では、2018年8月、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業に対して厚生労働大臣が認定する「えるぼし」認定を取得しました。本認定は、女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に関する行動計画を策定し、その旨の届出を行った企業のうち、取り組みの実施状況が優良な企業が認定を受けることができる制度です。当社は「採用」「労働時間」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の4項目において基準を満たし、3段階中2段階目の「えるぼし」認定を取得しました。行動計画では、ダイバーシティによる企業価値向上や持続的な成長を目指して、女性従業員の活躍につながる計画を策定し、実行しています。



「えるぼし」認定マーク
（認定段階2）

次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」認定を取得

日本曹達では、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。仕事と私生活を両立しながら健康に働けるとともに、出産や育児・介護など生活の変化点においても就業を継続できる職場にするための取り組みを推進してきました。次世代育成支援対策推進法に基づき、仕事と子育ての両立支援に関する行動計画を策定し、その取り組みの結果、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が認定する「くるみん」認定を2020年10月に取得しました。主な施策として、育児中の社員に対する子どもの看護休暇や所定外労働などの制限を設けるほか、法定基準を上回る小学校6年生までの子どもを養育する者を対象とした短時間勤務制度を整備しています。さらに、配偶者の転勤などに対応するため、国内外での配偶者同行休職制度も導入しています。



職場における人権への取り組み

日本曹達グループは「日本曹達グループ人権方針」を定め、社内における人権意識の向上と公平な職場環境の実現に努めています。この方針のもと、全従業員が遵守しなければならない事項をまとめた「日曹グループ行動規範」の中に「人権尊重・差別禁止」を明記し、一人ひとりの人格・個性を尊重し、差別につながる行為は一切行わないことを周知徹底しています。また、日本曹達では、職場におけるセクシャルハラスメント、妊娠・出産、育児休業などに関するハラスメント、およびパワーハラスメントの防止を目的として、従業員が遵守すべき事項および雇用管理上の措置などを「ハラスメントの防止に関する規定」に定めています。

人材戦略

企業価値向上に向けた人材の採用戦略

採用活動の強化

日本曹達の次世代を見据え、過去の経験にとらわれることなく、多様な価値観を持った従業員が切磋琢磨し合える環境を築くため、採用活動の強化を図っています。新卒採用では、当社ウェブサイトにおける女性従業員の紹介や、オンライン説明会などにおいて丁寧な質疑応答を心がけることで、性別・国籍にかかわらず、多くの方に当社への理解を深めていただけるよう取り組みを行っています。あわせて、キャリア採用、障がい者採用など、今後も多様な人材の雇用機会拡大を進めていきます。

人材育成

職群や職級にかかわらず、当社人材像のあるべき姿として、社員それぞれが「自律し、主体的に学び、考え、行動すること」を掲げています。それを主軸に、女性社員の増加など人員構成の変化や、ベテラン層から次世代への円滑な交代、また働き方やキャリアに対する考え方の多様化に対応するべく、各種施策の検討・実施を行っています。

従来のOJT教育や各種階層別研修、自己啓発支援だけではなく、近年では総合職を対象とした複線型人事制度の導入（適性を考慮したリーダー・エキスパートのコース分け）やキャリア開発支援制度（自己分析支援、人事および上司との面談、キャリア研修）、上位職級への早期抜擢制度、製造現場社員を対象とした「日曹技能研修センター」の設立（安全かつ生産性が高い製造現場の運営ができる人材の育成を目的とする）なども実施しています。

次世代への技術伝承

製造系新入社員向け体系的研修として、技術伝承や安全かつ生産性が高い製造現場の運営ができる人材の育成を目指し、2015年度に高岡工場で「日曹高岡アカデミー」をスタートしました。

研修の特徴は体験と体感。安全性を担保したうえで、高所からの落下や不適当なボルト締めによる水やガスの漏れなど、机上では得られない体感教育を行います。現場でのOJTでは許されない危険や失敗を身をもって感じることで、作業の正確性や安全意識が向上し、日々の業務に活かされています。

2019年度から2ヵ年計画で教育施設および安全体感装置の拡充を図り、2021年4月に「日曹技能研修センター」を開設しました。さらなる安全感度向上のため、製造系新入社員以外の幅広い階層にも教育を実施し、人材育成に取り組んでいきます。

働きがいと誇りを持てる職場づくり

従業員一人ひとりが働きがいを感じ、能力を最大限に発揮できる職場環境づくりに積極的に取り組んでいます。従業員の成長を支援し、自律的なキャリア形成を促しつつ、仕事と私生活との両立を支援するためにはどのような制度や職場環境が望ましいか、労働組合などを通じて職場の声を収集し、残業時間の削減などその対策を講じるとともに、管理職についても効率的な働き方ができるよう振り返りの機会を設けることで、よりよい職場環境の構築を目指しています。

また、2022年12月より、従業員の当社へのエンゲージメントを可視化することを目的に、意識調査（エンゲージメントサーベイ）を実施しています。回答率は92～94%で推移しており、今後この調査結果をもとにエンゲージメント向上策の立案と実施に取り組んでいきます。

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

2022年4月より「デジタル推進部」を設置し、デジタルの活用による製造・研究技術の高度化や、全社業務の効率化などを総合的に推進しています。研究開発においては、研究開発プロセスの効率化と革新を目指し、最新のデジタル技術を活用しています。具体的には、電子実験ノートシステムの導入によるデータ管理の強化や、蓄積されたデータを活用した先進的な解析手法の探索などに取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、新製品開発のスピードアップと質の向上を図っています。生産技術においては、予兆管理による設備保全、デジタル技術を活用した生産要員の効率化、ビッグデータを活用した安定操業に取り組んでいます。また、これらに対応できるデータサイエンティストやDXを推進する人材の育成も積極的に進めています。

日本曹達グループ長期ビジョン「かがくで、かがやく。2030」では、総合的ワークスタイル変革の一環として、働きがいを感じ、能力を最大限に発揮することができる職場環境づくりを推進しています。在宅勤務制度の導入にあわせて、ペーパーレスの推進やフリーアドレス化に取り組み、オフィス面積削減の実現などオフィス環境を充実させてきました。このようにワークスタイルを変革し、働きやすく効率よくデザインされたオフィス空間に変容させることで、創造性を高めつつ、生産性の向上と役職員の一体感のさらなる醸成を図っています。生成AIの展開によって業務の効率化も加速しており、今後もデジタル技術の活用と、個人のワークライフバランスの両面から取り組み、働き方改革を推進していきます。

人材戦略



執行役員
人事部長
新穂 崇利

人材戦略メッセージ

一人ひとりの「挑戦・学び・活かす」を成長につなげ、中期経営計画Stage Ⅲを実行する人材と組織をつくります

しなやかな組織へ。伝統を力に、挑戦を文化に

日本曹達には、創立以来受け継がれてきた「よい仕事をよい人がやる」という考え方があります。社員が誠実に仕事と向き合い、伝統ある事業を慎重かつ着実に進めていく姿勢は、当社の事業を長年支えてきた強みです。

一方で、事業環境が大きく変化する中、従来のやり方を守るだけでなく、社員が自ら考え、提案し、行動する場面が増えています。組織風土が急激に変わったわけではありませんが、これまで大切にしてきた慎重さや誠実さに、若い世代を中心とした自律的な挑戦が重なり始めています。いわば、新旧それぞれの良さが融合しながら、日本曹達らしい新たな組織風土が形づくられつつあると感じています。

その象徴の一つが、DXに関する自主的な活動です。若手社員を中心とするメンバーが、自らアイデアを持ち寄り、発表や共有の場を企画し、そこで生まれた仕組みが実際の業務にも活用され始めています。当初は一部の社員による活動でしたが、次第に相談や参加を希望する社員が増え、組織の枠を超えた動きへと発展しています。

会社としても、こうした挑戦を認め、発信し、後押しする姿勢を明確にしています。これまで培ってきた良さを失うのではなく、それを基盤として、新しい発想や行動を取り込んでいく。変化に柔軟に対応しながら、日本曹達が培ってきた強みも活かせる「しなやかな組織」をつくっていくことが、中期経営計画Stage Ⅲにおける重要なテーマです。

新たな評価制度を、全員で一段成長するための契機に

その変化を支える仕組みの中核が、「挑戦(Challenge)」「学び(Learn)」「活かす(Action)」を軸とするCLA評価です。CLA評価は、単に社員を評価し、処遇を決めるためだけの制度ではありません。会社が社員に期待する姿勢や行動を示すとともに、一人ひとりが自身の強みや成長課題を認識し、次の挑戦へ踏み出すための仕組みです。

2025年度は管理職を対象に運用し、2026年度からは管理職以外の社員にも本格的に展開しています。制度が変わることに対して、評価を受ける社員だけでなく、評価を担う社員にも不安や戸惑いがあることは当然です。特に、評価者となる上司には、これまで以上に部下の仕事を見て、良い点や改善点を把握し、その評価理由を自分の言葉で伝えることが求められます。

だからこそ、この変化を会社全体が一段成長する機会にしたいと考えています。上司には、単なる評価者ではなく部下の挑戦と成長を支え、自らも学び続ける存在であってほしい。そして、役職や立場にかかわらず、社員全員がよりよい会社をつくりあげる仲間として、互いに向き合い、成長していくことを期待しています。そのためには、評価結果を一方的に伝えるだけでは不十分です。上司と部下が日頃から対話を重ね、本人がどのような仕事に挑戦したいのか、どのような能力を伸ばす必要があるのかを共有することが重要です。CLA評価を、上司と部下が成長について率直に話し合うための共通言語として定着させていきます。

評価とリスキリングをつなぎ、成長を仕事で活かす

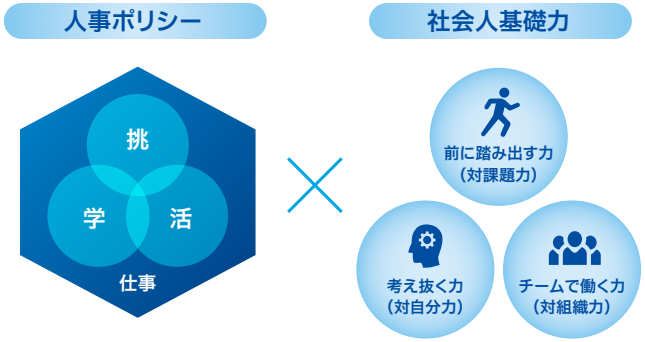
CLA評価を実効性あるものにするためには、評価によって見えた成長課題を、その後の学びにつなげることが重要です。そのため、CLA評価とリスキリングを連動させていきます。新しい知識やスキルを身につけるための行動やスキルアップも評価し、そこで得た能力を実際の仕事で活かし、その実践を次の評価につなげる。「挑戦・学び・活かす」という循環を生み出すことが狙いです。

さらに、中期経営計画Stage Ⅲで高付加価値事業の拡大や新規事業の創出、DXを進めるには、社員が身につけた能力を、戦略上必要な領域で活かすことも欠かせません。評価、リスキリング、人材配置を一連の流れとして捉え、社員の成長と会社の成長を結びつけることを目指します。

社員が挑戦し、学び、得た力を仕事で活かす。その成果が会社の成長につながり、新たな成長機会や処遇として社員に還元される。Stage Ⅲを、この好循環が本格的に回り始める期間にしたいと考えています。

CLA評価

日本曹達の人事ポリシーと経済産業省が提唱している社会人基礎力の3つの能力を掛け合わせた評価項目



		人事ポリシー		
		挑 (Challenge)	学 (Learn)	活 (Action)
社会人基礎力	対課題力	前に進める力	振り返る力	転用する力
	対自分力	踏み出す力	学び続ける力	向き合う力
	対人力	率いる力	解釈する力	広げる力

サプライチェーンマネジメント

日本曹達グループは、健全な企業活動を実行するための遵守事項などを「日曹グループ行動規範」として定め、法令遵守の徹底に努めています。また、国際社会の一員として公正・公平な取引を実施するとともに、取引先との建設的な対話をもとに、環境や社会に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

詳しくは ESG データ集 2026 P.59 ～ 61

基本的姿勢

- 取引先の皆様に対し、良識と誠実さを持って接し、公正かつ公平な取引を基本とする
- 原材料調達などの購買活動においては、「購買方針」を定め、サプライヤーの皆様との安定的な信頼関係の構築を図るとともに、「日本曹達グループ　サステナブル調達ガイドライン」に基づき、サプライチェーンにおける環境・社会課題の解決に向けて協働して取り組む

サステナブルな調達活動の推進

購買窓口となる商社からの情報収集や、当社各工場の品質管理部門とともに実地監査を実施するなど、製造元から納入場所までの化学品の取り扱い時における安全性や環境・社会への影響を確認しながら購買活動を行っています。

多元的な情報交換を通じて、取引先の皆様との相互発展的な関係づくりを進め、日本曹達グループの購買方針の理解と協力を仰ぎながら、サステナブルな調達を目指しています。

社会・環境に配慮したサプライチェーンの構築

日本曹達グループは、サプライヤー各社に当社グループの方針や価値観の理解を促し、社会課題の解決に向けて協働で取り組むことを目的として、「サステナブル調達ガイドライン」を定めています。また、持続可能な調達活動の一環として、サプライチェーン全体における社会的責任の遂行状況を把握するため、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)が開発したCSR調達セルフ・アセスメント・ツール(ver1.2)を用いたアンケート調査を2025年2月に開始しました。2025年度は27社の原料メーカーに対して実施し、全体の平均得点率※1は86.4%になりました。

本調査では、以下の9つの大項目について取引先各社の取り組み状況を確認しました。

Ⅰ. コーポレートガバナンス(CSR推進体制、内部統制、BCP、内部通報制度など)
Ⅱ. 人権(人権の尊重と差別の禁止、人権侵害の加担回避など)
Ⅲ. 労働(雇用における差別の禁止、非人道的な扱いの禁止、強制労働・児童労働の禁止など)
Ⅳ. 環境(化学物質管理、排水・排気の管理、GHG排出量削減、廃棄物管理、生物多様性など)
Ⅴ. 公正な企業活動(腐敗防止、競争法違反の防止、反社会的勢力との関係排除など)
Ⅵ. 品質・安全性(製品・サービスの品質・安全性の確保、事故発生時の対応など)
Ⅶ. 情報セキュリティ(個人情報保護、機密情報管理など)
Ⅷ. サプライチェーン(CSR調達の推進、紛争鉱物への対応など)
Ⅸ. 地域社会との共生(地域社会への貢献、協働など)

当社は本調査結果を踏まえ、取引先との対話を通じてサプライチェーン全体のCSR活動の向上に努めます。また、国連グローバル・コンパクトの10原則(人権、労働、環境、腐敗防止)に基づいた本アセスメントを定期的に実施することで、国際的な基準に則った持続可能なサプライチェーンの構築に向けて継続的に取り組みます。

また、購入先と原材料の購入仕様書を締結する際に、ISO9001や14001の取得状況、紛争鉱物使用有無※2、作業者の健康管理の観点から原材料の取り扱い場所で自主的に設けている管理濃度などをもとに、原材料そのものやその調達活動が、環境・社会面に与える影響を確認しています。

さらに、環境・健康・安全面への影響から規制対象となる化学物質などサプライチェーン全体で共有すべき情報の円滑な授受を図り、購入先へchemSHERPA※3のフォーマットに基づく含有物質情報の提供も要請しています。

※1 平均得点率：上記9つの評価カテゴリーにおける配点に対する実際の得点の比率(得点率)の平均値
※2 責任ある鉱物イニシアチブResponsible Minerals Initiative(RMI)が作成・提供する紛争鉱物報告テンプレートConflict Minerals Reporting Template(CMRT)を用いて確認しています
※3 chemSHERPA：産業競争力の向上に向け、アーティクル(部品や成形品)が含有する化学物質等の情報を適切に管理し、サプライチェーンの中で円滑に開示・伝達するためにアーティクルマネジメント推進協議会Joint Article Management Promotion-consortium(JAMP)が推進するフォーマット

日本曹達グループ サステナブル調達ガイドライン
https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/engage/pdf/sustainable_procurement_guidelines.pdf

保安防災

日本曹達グループは、安全で安定した生産活動の継続と製品・サービスの安定供給が事業活動の基本と考えており、保安防災活動を推進しています。また、万が一の災害など緊急事態においても迅速に復旧し、生産活動を再開できるよう、BCP（事業継続計画）の継続的改善に取り組み、安定供給に向けた体制を強化しています。

詳しくは ESG データ集 2026 P.35 ～ 41

基本的姿勢

- 各製造事業場にて、設備の定期点検、修理更新工事、操業オペレーター教育を実施
- 事故や災害を想定した訓練・教育を継続し、危機管理体制を強化
- 設備の新設、改良工事の際には、社内専門家による安全性の検証を実施。外部専門家による定期的な防災診断も受審
- 大地震などの自然災害をはじめ、甚大な被害をもたらす危機が発生した場合を想定し、BCPの定期的な見直しと改善を実施

リスク管理

保安防災リスクアセスメント	設備・機械、製造プロセスの保安防災リスクアセスメントによるリスク評価を行っています。抽出された課題に優先順位をつけ、設備保全や点検などの対策を順次実施しています。
危機管理体制の整備	事故や災害を未然に防止することを最優先としています。一方、万が一の事故や災害など、緊急時に備えた危機管理体制を整えており、定期的な訓練などで整備状況を確認しています。
緊急対応への行動基準	災害や事故の発生時に、迅速かつ適切に連絡、処置、指揮を行えるように行動基準を定め、定期的に見直して改定を行うとともに、訓練でその効果を確認しています。

安全管理

プラントの安全を確認する安全監査

設備の新設、改良工事などにおいてプロセス上の安全を確保するため、責任者および社内専門家による安全審査・監査を行い、安全・環境・品質などの側面からの設備や操業内容の検証を行っています。

製造系グループ会社の設備については、レスポンシブル・ケア（RC）定期監査において製造設備の管理状況を監査し、保安防災の改善活動につなげています。

防災教育と訓練

従業員の安全確保のための知識、スキル習得を目的に、さまざまな保安防災教育、訓練を実施しています。今後も「重大設備災害ゼロ」を目標に、さらなるレベル向上を目指した保安防災活動を推進していきます。

集合研修

各部署ではCSR活動計画に従い、定期的な教育や訓練を実施しています。新入社員に対しては、安全や基本的作業に関する新入社員教育を行っています。さらに、新入社員以外の幅広い階層にも教育を拡大し、安全感度の向上に努めています。

地域と一体になった防災体制

定期的な防災訓練の中で、近隣工場や自治体と一体になった共同防災訓練を行っています。地域ごとに異なる環境や実態に合わせた災害状況を想定することで、現実に即した内容で防災訓練を実施しています。

BCP（事業継続計画）

大地震などの自然災害、あるいは当社事業場に甚大な被害をもたらす危機が発生した場合を想定し、地域住民と従業員、協力会社従業員、派遣従業員の安全確保を当社の社会的使命として、BCPの方針を次のように定めています。

① 従業員、協力会社従業員、派遣従業員とその家族の安否確認、安全確保ならびに、事業場のある地域住民の安全確保を最優先する。
② 社会・地域に貢献するという意識を全社で共有する。
③ 被災した本社、工場、研究所、営業所の保全を図る。
④ 保全活動に携わる従業員、協力会社従業員、派遣従業員が自律的に行動することができる仕組みを構築する。

お客様のご要望に応じた製品供給継続

日本曹達は、自然災害などの危機が発生した際、安全の確保と同時に、製品がお客様のご要望どおりに供給できることをBCPの目的としています。この目的達成のため、PDCAサイクルによる改善をスパイラルアップさせていきます。

労働安全衛生

日本曹達グループは、「人」こそが企業の競争力を高め、持続的成長をもたらす最も重要な経営資源であると考えています。一人ひとりが意欲を持ち、活力ある職場を実現するために、労働災害・健康障がいの防止に取り組むとともに、従業員とその家族が体と心の両面において健康を保持・増進できるよう、健康経営に取り組んでいます。

詳しくは ESG データ集 2026 P.42 ～ 48

基本的姿勢

- 労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)を導入し、リスクアセスメントを実施。ISO45001の認証を取得
- 労働災害ゼロを目標に、安全衛生活動の計画、実施、見直し、改善(PDCA)を継続的に実施
- 従業員の健康の保持・増進については、診断結果に基づいた健康指導と私傷病削減活動を継続実施
- メンタルヘルスケアでは、ストレスチェックの実施とともに、専門スタッフとの相談窓口を設置適切な対応を行える体制を構築し、運用

リスクアセスメントの実施

労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)で定めたPDCAサイクルを回し、掲げた目標の達成度とパフォーマンスを組織的に改善しています。OSHMSとレスポンシブル・ケア活動(RC活動)を効果的に統合するために、OSHMSのリスクアセスメントにも力を入れています。各事業場では、労働災害リスクを定期的に抽出・評価し、そのリスクが許容できないレベルにある場合には、許容可能なレベルまで低減する取り組みを行っています。

労働災害防止への取り組み

安全衛生委員会の設置

日本曹達は、労働安全衛生法第19条に基づき、安全衛生委員会を各事業場に設置して毎月開催し、労働災害・健康障がいの防止、健康の保持・増進を図っています。これに加えて、各部門・事業場の安全衛生担当者を委員とする中央安全衛生委員会を設置し、本社RC推進部長を委員長として原則年2回開催しています。管理職のみならず労働組合、健康保険組合を交え、幅広い意見を交換しながら労働環境の改善に取り組んでいます。

労働災害リスクそのものを低減する活動

OSHMSで掲げる活動計画などを中心に、ヒヤリハット抽出によるリスク低減や、他事業場・他社の災害事例をもとにしたリスク低減を行っています。また、新たなプラントの建設や増設時には、安全審査・監査を義務づけ、試運転に入る前に災害リスクを許容可能なレベルまで低減しています。

働く人のヒューマンエラーを防止する活動

「5S(整理・整頓・清掃・清潔・躾)」と、「4つの安全サイクル(作業前のKY※→作業中の指差し呼称→作業中の相互注意→作業後のヒヤリハット抽出)」が、日本曹達グループの安全活動の基本です。加えて、事業場トップが先頭に立って推進する「安全意識高揚活動」により、安全活動を継続的なPDCAサイクルのスパイラルアップへと昇華させています。

※K「危険」、Y「予知」のそれぞれの頭文字を表したもの。作業に潜在する危険を事前に予知して対策を行い、事故を未然に防ごうとする手法

第三者による労働災害防止調査

日本曹達ならびに製造系グループ会社は、SOMPOリスクマネジメント(株)の防災診断を受審しています。2025年度は、グループ会社2工場で受審しました。

健康経営の推進

日本曹達では、健康の保持・増進を重要な経営課題と位置づけています。2026年3月、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に9年連続で認定されました。当社は、健康保険組合や労働組合とともに、従業員とその家族の心と体の健康増進に向けた取り組みを推進しています。



物流安全・品質保証

日本曹達グループは、製品がお客様へ安全に安定して納入されるよう、製品流通に関するリスクを低減し、物流事故の未然防止を図っています。また、高品質な製品・サービスをお客様が安全・安心にご使用いただける環境を提供することで、顧客満足度の向上を図っています。

詳しくは ESG データ集 2026 P.49 ～ 51

基本的姿勢

- 製品輸送に関する危険・有害性・輸送途上の事故リスクを低減。お客様をはじめ、流通過程に携わる関係者や地域住民の安全と環境を守る
- 品質の高い製品を安全・安心かつ安定してご使用いただける情報を提供

物流安全・品質保証

危険物の安全輸送対策

- 物流リスクアセスメント

製品をお届けする際のフォークリフトでの積み出しや積み下ろし、積み替え作業、トラック輸送中での交通事故により作業員や製品が災害に遭わないよう、さまざまな観点からリスクを抽出し、リスクの低減に努めています。

- イエローカード※1および容器イエローカード(製品ラベル)※2の推進

イエローカードおよび容器イエローカードの活用を推進しています。また、製品ラベルには法律改正などの最新情報を適宜反映させており、GHS※3対応、適切なピクトグラムの使用など、万が一の災害時でも被害の拡大を防ぎ、迅速な対応を行うことができるように、製品ラベルの改定を常に実施しています。

バリューチェーンの物流安全

- 納入先設備への改善提案

お客様の製品受入設備において、運送会社およびお客様の作業者の安全性確保に問題がある、あるいは異物の混入や漏洩などの危険が潜んでいるなどと考えられる場合は、改善提案を行わせていただき、災害・事故の未然防止に努めています。

品質管理の取り組み

- 品質リスクアセスメント・製品クレームゼロへの挑戦

製品クレームの再発防止、さらに未然防止を目的として、品質リスクアセスメントに積極的に取り組んでいます。各製造現場から品質に関するリスクを抽出し、特に危険度の高いA・Bランクのリスクを低減する活動を続けています。従業員へのヒューマンエラー防止教育などとあわせて、製品クレームの削減に取り組んでいます。

※1 緊急連絡カードともいい、製品の輸送時に漏洩・火災・爆発などが生じた際、運転手や消防・警察など関係者がとるべき処置や緊急連絡先を記載した黄色いカードを指します。毒物および劇物取締法などで交付と携行が義務づけられています

※2 容器に貼付するラベルに国連番号・応急措置指針番号を書き加えたもの

※3 GHS(Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals):国際連合経済社会理事会で合意された化学品の分類および表示に関する世界調和システム。化学品の危険有害性に関する国際的な危険有害性分類基準と表示方法(製品ラベルとSDS※4)に関するシステムを指します

化学品・製品安全

日本曹達グループは、化学物質と製品の危険性・有害性が及ぼす環境・健康・安全面への影響に配慮し、製品安全に関する国内外の諸法令や各種の指針、その他の規範を遵守するとともに、地域的・社会的な要請に基づく規制にも対応し、社会から信頼される企業であり続けることで、サステナブルな事業活動を実現しています。

詳しくは ESG データ集 2026 P.52 ～ 53

基本的姿勢

- 化学物質および製品の危険性・有害性によってもたらされる環境・健康・安全面への影響に配慮して、国内法規制、国際基準、条約などを遵守
- 法律などには含まれない社会的な要請に基づく規制にも対応し、お客様と社会からの信頼を維持・向上
- 化学物質の安全管理を実現するための具体的な活動として、化学品・製品安全についての活動および定期教育を実施

化学品安全・製品安全

化学物質管理システムによる化学物質の管理

日本曹達は、化学物質管理システムを導入し、安全データシート(SDS※4)およびイエローカードの効率的な管理体制を構築しています。このシステムを用いた運用を基本とし、各国の最新の法令に適合したSDS、イエローカード、および製品ラベルの更新を適切に行っています。

※4 SDS(Safety Data Sheet):安全データシート。化学物質・製品名・製造者情報・危険有害性・取り扱い上の注意・緊急時対応などの安全性に関する情報を記載した文書

地域社会との関わり・社会との対話

日本曹達グループは、企業市民として地域社会と共生し持続的な発展を実現するために、積極的にコミュニティに参画し、意見交換やさまざまな社会貢献活動を展開しています。地域社会の皆様との対話を通じて、化学物質の環境・健康・安全への影響に関する情報を透明性高く共有するとともに、地域社会のニーズや価値観への理解を深め、信頼関係の構築・強化に努めています。

詳しくは ESG データ集 2026 P.72 ～ 78

基本的姿勢

- 「事業を通じて社会の持続可能な発展に貢献する」との考え方に基づき、「地球環境としての課題解決への貢献」「地域との共生」「地域発展への貢献」という観点からの社会貢献活動を推進
- 各事業場、グループ会社において、地域のニーズに沿ったさまざまな活動を展開し、地域の皆様との良好な関係を構築

地域との共生

地域経済・地域雇用への貢献

日本曹達は、地域経済の活性化と雇用機会の創出に取り組みます。

また、仕事と私生活の両立と働きがいを高めるために、労働組合と対話しながら時勢に合った労働条件を構築しています。こうした方針により、当社の標準最低給与は、全地域で継続して法定最低賃金を上回っており、地域所得水準の向上にも寄与しています。

地域清掃活動への参加

企業市民としての役割・責任を果たすため、事業場周辺の地域清掃活動を定期的に実施しています。地域のエコウォークやごみ一掃キャンペーンなど、地域住民の皆様とともに実施する地域清掃活動にも積極的に参加しています。

地域社会との対話

事業場のある地域の皆様との地域懇談会や、工場・研究所見学会などを定期的に実施して、CSR活動に関する情報をお伝えし、意見交換を行っています。

地域発展への貢献

日本曹達グループは、地域の発展を目指し、多様な社会貢献活動を展開しています。日本曹達の各事業場では、地域のニーズに応じた取り組みを行い、地域の皆様との良好な関係構築に努めています。近年の主な寄付活動として、2023年3月には持続可能な農業への取り組みと地域発展への貢献を目的として、全国有数の柑橘産地である愛媛県宇和島市の柑橘産業振興事業に企業版ふるさと納税を活用し30百万円を寄付しました。災害支援では、令和6年能登半島地震の被災地に、日本曹達グループとして7,300万円相当の寄付金および緊急支援物資を提供したほか、令和8年熊本地震の被災者支援と被災地の復旧・復興に役立てていただくため、熊本県への30百万円の寄付を決定しました。また、教育支援では、2025年1月に次世代教育支援を目的として、創業の地である新潟県上越市に企業版ふるさと納税を活用し40百万円を寄付しました。

ESGに関する外部評価

当社は、急速に変化する社会のニーズや価値観への理解を深めるため、国内外で認知された第三者機関によるESG評価の獲得に積極的に取り組んでいます。この取り組みにより、CSR活動の有効性検証と改善点の特定を行うとともに、多様なステークホルダーの期待に応える透明性の高い情報開示を目指します。

SOMPOサステナビリティ・インデックスの構成銘柄に6年連続で選定

2026 Sompo Sustainability Index

FTSE Blossom Japan Index（4年連続）および FTSE Blossom Japan Sector Relative Index（5年連続）の構成銘柄に選定

FTSE Blossom Japan Index　FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

新富士化成薬（株）が、EcoVadis社のサステナビリティ調査で「シルバー」評価を獲得

SILVER | Top 15% ecovadis FEB 2026

MSCI日本株ESGセレクトリーダーズの構成銘柄に選定

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

日本曹達株式会社のMSCIインデックスへの組み入れ、および本資料におけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による日本曹達株式会社のスポンサーシップ、推奨または宣伝を構成するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックス名とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

くるみんに2020年認定

2020年認定 くるみん 子育てサポートしています



社外取締役鼎談

次の成長を支える基盤を強化し、ガバナンス機能のさらなる向上を図っています

2026年度より、中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage Ⅲ」がスタートしました。これまで進めてきた構造改革や成長投資を、いかに次の成長へつなげていくのか。一方で、不確実性が高まる事業環境の中では、安定供給やリスク管理など、事業基盤の強化も欠かせません。日本曹達の現在地と今後の課題、そして企業価値向上を支えるガバナンスの在り方について、3名の社外取締役が語り合いました。

中期経営計画Stage Ⅲは、これまでの「仕込み」を成長につなげるステージと捉えています

渡瀬　現在は、次のステップに向けて事業基盤を固める時期だと捉えています。世界情勢は不安定ですし、当社の業績を見ても、足元で大きく伸びているわけではありません。ただ、これまで一定の構造改革を進めるとともに、高付加価値事業を伸ばし、新規事業や研究開発、生産・DX基盤づくりにも取り組んできました。今後の成長に向けた準備は、着実に進んでいると感じています。今は、その成果を軌道に乗せ、次の飛躍につなげていくことが重要だと思っています。

坂井　Stage Ⅱを振り返ると、一部未達の項目はあるものの、KPIや業績は一定の水準に達しており、さまざまな構造改革を進めながらここまで来たという意味では、取り組みの内容や質という面でも、相応の評価ができると思います。ただ、事業環境そのものは大きく変わりました。デフレ環境下ではコストコントロールが非常に重要でしたが、インフレが定着し、国際情勢も流動化する中では、それだけが重要ではありません。化学品の素材メーカーとして、安定供給力をいかに維持し、発展させていくか。それがこれからの競争力を考えるうえで、一層重要になると思います。

社外取締役に就任してから、事業への理解も深まってきました。当社は多品種少量型で製造ラインも複雑なため、事業や生産の実態を把握することが重要です。執行側との対話も深まり、Stage Ⅲの策定でも、その手応えを感じました。

また、当社の強みの一つは研究開発力です。これまで培ってきた技術を不断に見直しながら、現在進めているベンチャーや外部機関との連携を新たな起爆剤とすることで、研究開発のスピードが加速し、事業創出の可能性もさらに広がると期待しています。アニマルヘルスや有機EL発光材料など、Stage Ⅲで事業化を目指す領域を、ぜひ具体的な事業として形にしてほしいと考えています。

明賀　私も、足元の指標だけで評価するべきではないと考えています。アグリビジネスでは、コロナ禍以降の世界的な需給変動や、新たに開発した製品の市場浸透の遅れもあり、業績だけを見ると伸び悩んでいるように映る部分があります。一方、生産能力の増強や新たな分野への投資など、取り組むべき施策は着実に進められています。私たち社外取締役も、一つひとつのアクションについて説明を受け、確認してきました。取り組みの内容は、着実に前進しているという実感があります。

社外取締役鼎談

当社の強みは、求めるものを高い品質で正確につくり出す有機合成の力と、「どのようなものをつくれば求める性能を発揮できるか」を考えられる知識・知見の蓄積にあると思います。その創造する力をさらに高めるとともに、外部との連携も活用して、研究から事業化までのスピードを上げていくことが、今後の大きな武器になります。

成長の前提となる「安定供給」とリスクへの対応を進めます

明賀　Stage Ⅲで新しい成長を目指すことと同時に、私は足元の生産基盤をいかに維持するかを非常に重要な課題と捉えています。生産設備も人材も、適切な投資や育成を続けなければ、生産基盤としての力は徐々に低下していきます。製造業にとって基本的なことではありますが、そこにきちんと資源を投入し続けることは簡単ではありません。

特に、維持・更新投資は、新しい成長投資のような華やかさはありませんし、投資効果がわかりやすく表れるものではありません。しかし、維持・更新投資をおろそかにすれば、後になって必ず影響が表れます。既存設備の老朽化が進む中、設備を運用・保全する人材をどう維持していくかも考えなければなりません。

Stage Ⅲのキャピタルアロケーションを議論する中でも、今後4年間を見据え、生産設備の維持・保全に必要な投資が十分なのかという点は、実際に議論しました。成長のための投資と同じように、事業を継続するために欠かせない部分にもきちんと目を向ける必要があります。



渡瀬　それも含めて、リスクをどう捉えるかは非常に重要です。為替や原材料調達、地政学上の問題などが次々に起こる中、世界各地で生じる事象が当社にどう影響するのかを早期に察知し、対応しなければなりません。

現在もさまざまなリスク管理を行っていますが、すべてのリスクを完全に把握できるとは限りません。リスクをどう把握し、早期に察知する仕組みをつくるかは、まさに今、議論を深めていくべきテーマです。

坂井　設備、人材、原材料調達、サプライチェーン、物流、為替など、すべてが製品・サービスの安定供給につながっています。日本全体で高齢化が進み、人材確保も難しくなる中、こうした課題への対応力を磨くことは、単にリスクを避けるためだけのものではありません。

お客様が必要とするものを安定的に届け続けること自体が大きな価値です。コスト競争力を高めることはもちろん必要ですが、これからは「必要な時にきちんと供給できる」という力が、これまで以上に競争力を左右するのではないでしょうか。これは、製造業の根幹であると同時に、今後の成長力の源泉にもなります。そういう視点で、リスク管理体制をさらに高度化していくことが不可欠だと考えています。

情報の透明性と率直な議論が、ガバナンスの進化を支えます

渡瀬　ガバナンスという点では、もともと当社は風通しが良く、社外取締役からも率直にものを言える風土があります。そして、こちらが発言したことについて、対応可能な意見は執行側が受け止め、施策に反映してくれます。そうした積み重ねによって、ガバナンスも進化してきたと感じています。

例えば、以前から私はグループ全体の管理・監督体制について、もう少し強化できるのではないかと申し上げてきました。そうした点も、少しずつ改善されていると感じます。私たちが指摘したことが、その場で終わるのではなく、その後の取り組みにつながっていく。そこは当社の良いところだと思います。

また、取締役会の前後などに、テーマについて自由に意見を交わす機会も以前より増えました。取締役会で決議事項だけを議論するのではなく、少し先を見据えたテーマについて自由に話す時間を持てるようになってきています。

社外取締役鼎談

情報面では、私たちは経営会議をオンラインで視聴でき、後から録画を確認することもできます。化学品や製品について十分な専門知識があるわけではありませんが、必要な情報にアクセスできないという感覚はありません。

明賀　私も情報が足りないという不自由さはあまり感じていません。経営会議の議論を聞いていて、その背景をもっと知りたいと思えば質問できますし、必要な情報も提供されます。

また、資料や会議だけでなく、工場に直接出向き、設備を見たり、現場で働く社員の率直な声を聞いたりする機会もあります。現場を見ることで、資料だけではわからない設備の状況や課題を把握できることも大切だと感じています。

坂井　ネガティブな情報も速やかに取締役会へ報告されますし、社外取締役が意見を述べれば、執行側はそれをしっかり受け止め、対応方針や進捗を示してくれる。そうした一つひとつの積み重ねが実効性につながっていると思います。

最近では、サプライチェーンや物品調達、在庫管理なども重要なテーマになっています。そうした課題に対して執行側が管理体制を強化していることも、私たちは継続的に確認しています。

Stage Ⅲを策定する過程でも、単に議案として上がってきたものを審議するだけではなく、テーマを設定し、十分な時間をかけて議論しました。事業を伸ばす話だけではなく、リスク管理を含め、さまざまな観点から話し合っています。今回のStage Ⅲに、リスク管理や設備の維持更新、人材投資などに社外取締役としての意見も一定程度反映されているという手応えはあります。

取締役会そのものを問い直し、企業価値向上につながる議論へ発展させていきます

坂井　一方で、現在の取締役会には、なお改善の余地があります。今後さらに実効性を高めるため、取締役会そのものの在り方をもう一度しっかり議論しようとしています。

取締役会には、重要事項を審議・決議する機関としての役割があります。一方で、経営戦略の大きな方向性を示したり、リスク管理やコンプライアンスを監督したりする役割もあります。その中で、当社に最も適した取締役会の在り方は何か。本来、取締役会が時間と議論を費やすべきテーマは何なのかを考える必要があります。事業戦略だけではなく、人的資本経営や財務面のガバナンス、リスク管理なども含め、取締役会だからこそ議論すべきテーマはまだあります。現在の良さを活かしながら、さらに機能を高めていきたいと考えています。

明賀　ガバナンスの仕組みという面では、指名・報酬諮問委員会の運営にも変化があります。委員会は社外取締役3名と社長で構成していますが、従来社長が務めていた委員長を、現在は私が務めています。

委員会では、後継者計画（サクセッションプラン）についても議論しています。もちろん、サクセッションプランは特定の候補者を選ぶことだけのものではありません。個々の人材について、今後どのような経験を積んでもらうべきかといった、育成につながる議論を行うこともあります。まだ育成プラン全体をこの場で網羅的に議論できているわけではありませんが、執行役員への昇格時には、候補者と面談することもあります。次の経営を担う人材をどのように評価し、育成していくのかは、今後さらに深めていくべきテーマだと思います。

渡瀬　Stage Ⅲの議論では、私は数値計画について、「そもそもどのようにこの計画をつくっているのか」というところまで確認しました。将来のことですから、もちろん誰にも正解はわかりません。しかし、十分な検討を経ずに設定した数値ではなく、前提を明確にして積み上げた計画なのかは



重要です。数値計画策定の前提や考え方を第三者である社外取締役の目で確認していくことも必要だと思っています。

坂井　新規事業についても、単に「この分野を伸ばす」という議論だけではなく、それぞれの事業が将来的にどの程度の収益を生み出すことを想定しているのか、その計画の妥当性についても議論しています。新しいことに挑戦する以上、不確実性があるのは当然ですが、その中でも一定の根拠を持った計画になっているかを確認することは必要です。

明賀　キャピタルアロケーションでも、新規事業や成長投資だけでなく、既存の生産設備を維持するための投資をどこまで確保するのか、「今後4年間で、本当に必要な投資額を確保できているのか」というところまで議論しました。直接的なリターンが見えにくい維持・更新投資も、企業活動の基盤を支える重要な投資です。

坂井　株主還元についても同じです。還元を充実させることは重要ですが、市場からの信認を得るためには、将来に向けた成長性も示さなければなりません。政策保有株式の縮減なども進めていますが、そうして生み出した資金を、成長投資と株主還元にどう配分していくのか。その時々の投資機会も見ながら判断する必要があります。

一方、株主の皆様の立場からすれば、還元は一過性ではなく一定の継続性も重要です。成長に向けた投資、事業基盤を維持するための投資、そして株主還元。この3つをどうバランスさせていくのかは、これからも丁寧に考えていかなければなりません。

100年以上の歴史の中で培った力を、次の成長につなげます

明賀　世界的な気候変動が社会課題となる中、農業生産を支えることは、当社が存在意義をこれまで以上に発揮できる分野だと思っています。農業を取り巻く環境が厳しくなること自体は大きな課題ですが、その中で農業生産を支える技術へのニーズは一層高まっていくでしょう。

足元のアグリビジネスを取り巻く環境には厳しい面もありますが、長い目で見れば成長の可能性は十分にあります。これまで培ってきた技術力をさらに発展させ、環境の変化を成長の機会として捉えてほしいと思います。

渡瀬　当社の事業は、一般にはわかりにくいかもしれませんが、農業や食料をはじめ、さまざまな産業や社会を支えており、大きなポテンシャルがあると思います。

そして、それを支えているのが人材です。社員の皆さんと接していると、非常にフランクでありながら、真面目に、真摯に仕事に取り組んでいると感じます。自由に話ができる企業文化が、取締役会を含めたガバナンスにも良い形でつながっている部分があるのではないでしょうか。こうした人材や企業文化も、当社の重要な強みだと感じています。

坂井　当社は、これまでの歴史の中で、研究開発力と生産力を活かし、事業基盤を築いてきました。多品種少量型のグローバルニッチな製品を持ち、国内外にバランスのとれた事業ポートフォリオがあります。

サプライチェーンや気候変動などの環境変化も、これまで蓄積してきた技術や事業基盤を活かすことで、次の成長機会に変えていけると思っています。新しい技術や外部の力も取り込みながら、「かがくで、かがやく。」を体現する会社へ、さらに発展していくことを期待しています。



役員一覧

取締役



阿賀 英司

代表取締役 取締役社長

1985年4月 当社入社
2010年4月 化学品事業部化成品グループリーダー
2012年2月 Alkaline SAS出向 Executive Vice President
2015年4月 化学品事業部企画・管理室長
2017年4月 執行役員化学品事業部長兼大阪支店担当
2018年4月 執行役員化学品事業部長
2020年4月 執行役員人事室担当
2020年6月 取締役執行役員営業統括兼人事室担当兼購買・物流部担当
2021年4月 代表取締役 取締役社長
2022年4月 代表取締役 取締役社長 新規事業開発推進部担当
2023年4月 代表取締役 取締役社長 営業統括兼新規事業開発推進部担当
2024年4月 代表取締役 取締役社長 営業統括
2025年4月 代表取締役 取締役社長(現任)

取締役会出席状況
16／16回



笹部 理

取締役
専務執行役員
経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼人事部担当兼購買・物流本部担当

1986年4月 当社入社
2012年4月 情報システム部長
2016年4月 経理部長
2018年4月 総合企画室長
2019年4月 執行役員総合企画室長
2020年4月 執行役員経営企画室経営企画グループリーダー兼DX推進グループリーダー
2021年4月 執行役員経営企画室長兼DX推進グループリーダー
2021年6月 取締役執行役員人事室担当兼経営企画室長兼DX推進グループリーダー 株式会社NSビジネスサポート 代表取締役社長(2023年6月まで)
2022年4月 取締役執行役員経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼人事部担当
2022年6月 取締役執行役員経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼秘書室担当兼人事部担当
2023年4月 取締役常務執行役員経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼購買・物流本部長
2024年4月 取締役常務執行役員経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼秘書室担当兼人事部担当兼購買・物流本部長
2024年6月 株式会社NSビジネスサポート代表取締役社長(2025年6月まで)
2025年4月 取締役専務執行役員経営企画部担当兼デジタル推進部担当兼人事部担当兼購買・物流本部担当(現任)

取締役会出席状況
16／16回



清水 修

取締役
常務執行役員
CSR推進統括兼総務部担当兼法務部担当兼経理部担当

1986年4月 株式会社日本興業銀行入行
2015年4月 当社入社
2016年4月 総合企画室長代理
2018年4月 経理部長
2019年4月 執行役員経理部長
2021年4月 執行役員総務部担当兼経理部長
2022年4月 執行役員総務部担当兼経理部担当
2022年6月 取締役執行役員CSR推進統括兼内部統制監査部担当兼総務部担当兼経理部担当
2023年4月 取締役執行役員管理統括兼CSR推進統括 日曹南海アグロ株式会社代表理事社長(現任)
2023年6月 取締役執行役員管理統括兼CSR推進統括 株式会社NSビジネスサポート代表取締役社長(2024年6月まで)
2024年4月 取締役執行役員CSR推進統括兼内部統制監査部担当兼総務部担当兼法務部担当兼経理部担当兼経理部長
2025年4月 取締役常務執行役員CSR推進統括兼総務部担当兼法務部担当兼経理部担当(現任)

取締役会出席状況
16／16回



瀬下 敦寛

取締役
上席執行役員
技術統括兼リスク管理部担当兼生産本部長兼貿易管理室長

1989年4月 当社入社
2018年4月 二本木工場生産技術研究所長
2022年4月 執行役員生産技術本部副本部長兼生産企画管理部長
2023年4月 執行役員高岡工場長
2024年4月 執行役員生産本部高岡工場長
2025年1月 執行役員生産本部高岡工場長兼生産本部二本木工場長
2025年4月 上席執行役員生産本部長
2025年6月 取締役上席執行役員技術統括兼生産本部長兼貿易管理室長
2026年6月 取締役上席執行役員技術統括兼リスク管理部担当兼生産本部長兼貿易管理室長(現任)

取締役会出席状況
12／12回
(当社取締役就任以降)



渡瀬 有子

取締役 (社外取締役)

1982年4月 Seika Sangyo GmbH入社
1988年10月 KPMG港監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人)入所
1992年4月 公認会計士登録
1993年8月 KPMG Fides (現 KPMG AG,Switzerland)出向
1996年10月 KPMGセンチュリー監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人)
2002年10月 株式会社KPMG FASディレクター
2003年10月 同社取締役パートナー
2018年6月 同社マネージングディレクター
2021年6月 同社マネージングディレクター退任
2022年6月 当社社外取締役(現任)

取締役会出席状況
16／16回



明賀 孝仁

取締役 (社外取締役)

1977年4月 新日本製鐵株式会社(現 日本製鉄株式会社)入社
2000年11月 同社建材事業部堺製鐵所形鋼部長
2007年4月 同社執行役員建材事業部堺製鐵所長
2009年4月 同社執行役員八幡製鐵所長
2011年4月 同社常務執行役員
2011年6月 同社常務取締役
2011年11月 同社常務取締役設備・保全技術センター所長
2012年4月 同社常務取締役
2013年4月 同社取締役 合同製鐵株式会社参与
2013年6月 合同製鐵株式会社取締役副社長 販売担当
2014年6月 同社代表取締役社長
2020年6月 同社取締役相談役
2021年6月 同社相談役
2022年6月 同社相談役退任
2023年6月 当社社外取締役(現任)

取締役会出席状況
16／16回



坂井 辰史

取締役 (社外取締役)

1984年4月 株式会社日本興業銀行入行
2011年4月 株式会社みずほコーポレート銀行執行役員企画グループ統括役員付シニアコーポレートオフィサー
2012年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ執行役員グループ企画部長
2013年4月 同社常務執行役員投資銀行ユニット長
2014年4月 同社常務執行役員国際ユニット長
2015年4月 同社執行役常務
2016年4月 みずほ証券株式会社取締役社長
2018年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ執行役社長(グループCEO) 株式会社みずほ銀行取締役 みずほ信託銀行株式会社取締役 みずほ証券株式会社取締役
2018年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役兼執行役社長(グループCEO)
2022年2月 同社取締役
2022年4月 同社理事
2022年7月 同社特別顧問(現任)
2024年6月 当社社外取締役(現任)
2025年6月 東京地下鉄株式会社 監査役(現任)

取締役会出席状況
16／16回

役員一覧

監査等委員である取締役



堀 信之
取締役
監査等委員（常勤）

1987年4月	当社入社
2012年4月	化学品事業部化成品グループリーダー
2013年7月	化学品事業部金曹グループリーダー
2014年4月	化学品事業部金曹部長兼企画・管理室長
2015年4月	Alkaline SAS出向 Executive Vice President
2017年10月	化学品事業部主席
2018年4月	総合企画室長代理
2020年4月	執行役員特命事項担当（2021年3月まで）
2020年6月	ニッソーファイン株式会社常務取締役（2022年6月まで）
2021年4月	執行役員
2022年4月	執行役員特命事項担当
2022年6月	取締役監査等委員（現任）

取締役会出席状況
16／16回

監査等委員会出席状況
15／15回



脇 陽子
取締役（社外取締役）
監査等委員

2002年10月	弁護士登録（第一東京弁護士会） 虎ノ門南法律事務所 （現 LM虎ノ門南法律事務所）入所
2012年1月	同所パートナー（現任）
2019年6月	株式会社ヒガシトゥエンティワン （現 株式会社ヒガシホールディングス） 社外取締役（現任）
2020年6月	当社取締役監査等委員（現任）
2025年6月	株式会社ヒガシトゥエンティワン（新設） 取締役（現任）

取締役会出席状況
16／16回

監査等委員会出席状況
15／15回



吉田 波也人
取締役（社外取締役）
監査等委員

1983年4月	日産自動車株式会社入社
1988年10月	中央新光監査法人（現 みすず監査法人）入所
1992年3月	公認会計士登録
1993年11月	ドイツ・クーパーズ・アンド・ライブランド公認会計士事務所出向
2000年8月	みすず監査法人社員
2006年9月	同監査法人代表社員
2007年8月	監査法人トーマツ （現 有限責任監査法人トーマツ）パートナー
2021年7月	吉田波也人公認会計士事務所代表（現任）
2022年6月	当社取締役監査等委員（現任） 株式会社武蔵野銀行社外監査役
2026年6月	株式会社武蔵野銀行社外取締役（監査等委員）（現任）

取締役会出席状況
16／16回

監査等委員会出席状況
15／15回

執行役員

上席執行役員
大庭 一夫
農業化学品事業部長

上席執行役員
谷村 保
ニッソーファイン株式会社 代表取締役社長

執行役員
三谷 晃
研究開発本部長

執行役員
大沢 明美
生産本部二本木工場長

執行役員
山田 裕一
研究開発本部プロダクションテクノロジーセンター長

執行役員
加藤 誠
化学品事業部長

執行役員
関澤 聡
業務変革プロジェクト統括

執行役員
沢田 次郎
購買・物流本部長兼購買部長兼化学品事業部副事業部長

執行役員
新穂 崇利
人事部長
株式会社NSビジネスサポート 代表取締役社長（兼職）

執行役員
伊藤 國人
経営企画部長

執行役員
滝沢 一誠
生産本部高岡工場長

コーポレート・ガバナンス

日本曹達グループは、透明性・公正性・効率性の高い経営を実現し、すべてのステークホルダーの信頼に応えるコーポレート・ガバナンス体制の構築と継続的な強化に取り組むことで、企業価値の持続的向上を目指しています。

詳しくはESGデータ集2026 P.79～87

コーポレート・ガバナンス ハイライト

2026年6月26日に決議された定時株主総会以降の取締役の体制

取締役（監査等委員である取締役を除く）	監査等委員である取締役	社外取締役	女性取締役
7名（平均在任期間3.57年）	3名	5名（50.0%）	2名（20%）

2025年度実績

取締役会開催回数	監査等委員会開催回数	経営会議開催回数	投資家との対話延べ人数
16回	15回	33回	322名

基本的な考え方

当社は、法令を遵守し健全で透明な企業経営を行うことを基本に、「化学」を通じ優れた製品を提供することにより社会の発展に貢献するとともに、お客様、株主・投資家、取引先、従業員および地域社会などのステークホルダーからの期待と信頼に応え、また、環境に配慮した事業活動を行うことを経営理念としています。

この理念のもと、当社は独自の特色ある技術の活用により高付加価値製品の開発を進め、グローバルな視野で化学を中心に事業を展開する技術指向型の企業グループを目指しています。

この経営理念を実現し、急激な経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するためには、コーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題であると認識しています。

コーポレートガバナンス報告書
https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/pdf/governance_report.pdf

ガバナンス強化の歴史

ガバナンス強化の狙い

- 経営監督機能の強化と業務遂行の機動性向上
- 取締役の多様性の向上
- 経営の透明性・公正性の強化
- 法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動の徹底

2013年3月期	CSR推進委員会を設置 役員退職慰労金制度を廃止
2014年3月期	執行役員制度を導入（取締役を14名から7名に減員） 社外取締役1名選任
2016年3月期	社外取締役2名選任（1名増員、うち1名女性） 取締役会の実効性評価を開始
2017年3月期	役員報酬制度の見直し（業績連動型株式報酬制度（BBT）導入）
2018年3月期	報酬諮問委員会を設置
2019年3月期	指名・報酬諮問委員会を設置 取締役会の実効性評価に外部機関を活用
2021年3月期	監査等委員会設置会社へ移行
2023年3月期	役員報酬制度の見直し（譲渡制限付株式報酬制度（RS）導入）
2026年3月期	指名・報酬諮問委員会の委員長に社外取締役を選定

コーポレート・ガバナンスの体制

日本曹達グループは、「コーポレートガバナンス・コード」に則り、受託者責任を十分に自覚し、コーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいます。

株主総会

毎年6月に開催する定時株主総会を、株主の皆様と直接対話するための重要な機会と位置づけています。株主の皆様に、株主総会における報告事項と決議事項を十分にご検討いただけるよう、株主総会招集通知を早期発送しています。

また、株主総会招集通知の発送に先んじて、日本曹達ウェブサイトや東京証券取引所ウェブサイトに発送前開示を行っています。議決権の行使にあたっては、書面による行使に加え、インターネットによる行使を可能としています。

取締役会

法令・定款で定められた事項および「取締役会規則」で定められた経営上の重要な（一定金額以上など明確な基準に基づく）意思決定、ならびに各取締役の業務執行の監督を行います。取締役（監査等委員である取締役を除く）の任期は、環境変化に迅速に対応でき、かつ経営責任および業務執行責任を明確化するために1年としています。

また、取締役の競業取引および自己取引など会社法に定める利益相反取引については、「取締役会規則」に基づき取締役会による事前承認および結果の報告を実施しています。

監査等委員会

監査等委員である取締役については、3名のうち2名を社外取締役としています。監査等委員である取締役は、経営会議などに出席するほか、重要な書類（稟議書）などを閲覧し、重要な事項については担当取締役・執行役員や担当部署あるいは当該子会社などから直接説明を受けるなど、グループ全体にわたり会社情報の発生について正確な把握に努め、関係部署の対処・対応と内部統制が適法・適正に執行されているか否かを監視・検証しています。これに加え、特に財務諸表などの信頼性の確保に関しては、会計監査人から定期的に報告を受け、また一部の実地監査に立ち会うなど密接な連携を図ることで対応しています。

指名・報酬諮問委員会

役員人事（後継者育成計画を含む）および役員報酬の公平性と客観性を高めるため、社外取締役3名と取締役社長で構成し、社外取締役が委員長を務める独立性・実効性を備えた指名・報酬諮問委員会を設置し、役員の人事および報酬について取締役会に対して助言・提言を行うこととしています。

経営会議

「経営会議運営規則」に基づき、社長、執行役員である取締役および社長が出席を要請した者をもって構成される経営会議（原則週1回開催）で、取締役会審議事項以外の重要な業務執行の審議を行い、迅速な意思決定に努めています。

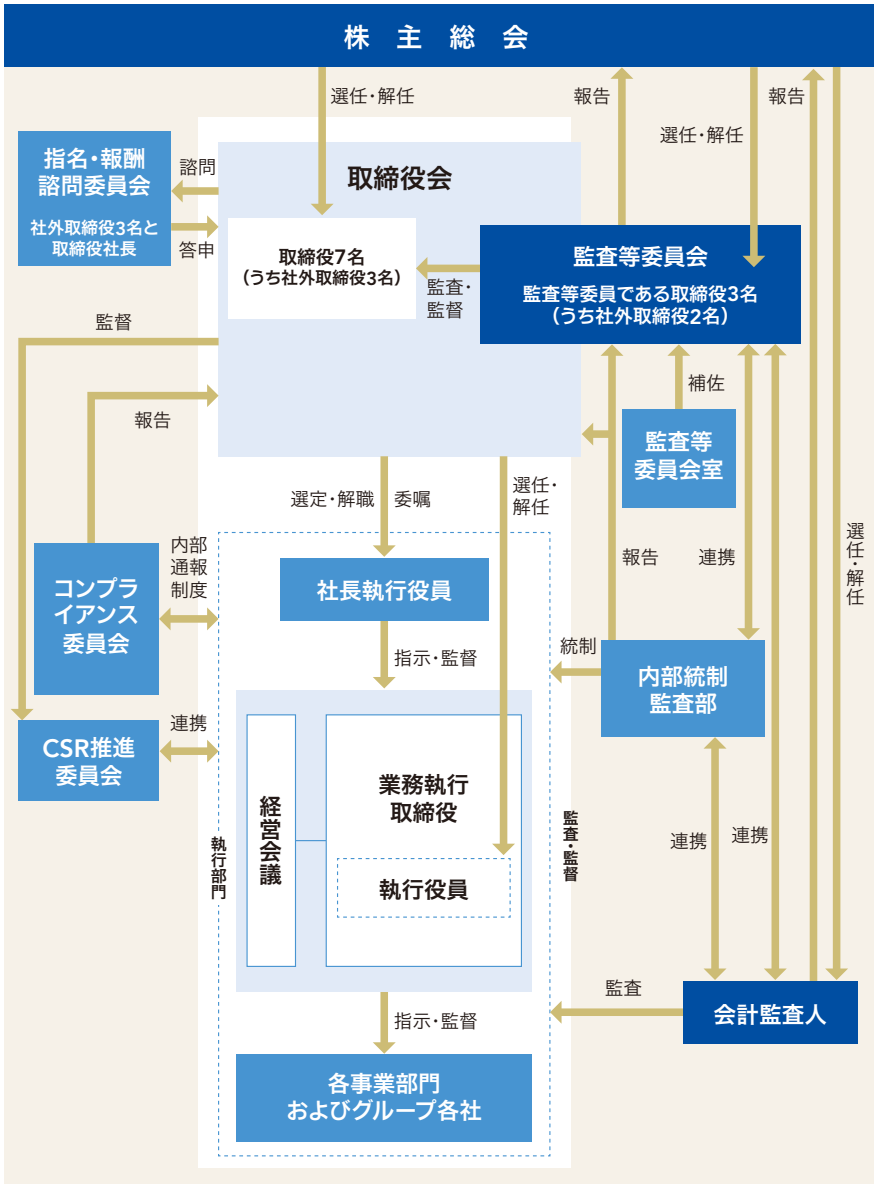
コンプライアンス委員会

グループ全体に対して「法令遵守・企業倫理」に基づく企業行動の徹底を図ることを目的に、コンプライアンス担当取締役を委員長、法務担当部門を事務局とするコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、役員からなる委員とともに、各部門・事業場およびグループ会社にそれぞれコンプライアンス担当者を配置しています。

CSR推進委員会

社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、レスポンシブル・ケアを含むCSR活動を推進する全社的な最高意思決定機関としています。本委員会は、取締役会の監督下に置かれた組織であり、日本曹達の全取締役、執行役員、事業場長および国内主要グループ会社の役員で構成されています。年2回定期的に開催し、経営層による目標設定、評価、見直しのPDCAサイクルを通じて、継続的な改善を図っています。

■ コーポレート・ガバナンス体制図



取締役の指名方針

取締役候補者の指名および経営陣幹部の選解任については、指名・報酬諮問委員会の助言・提言を踏まえ、取締役会の決議をもって決定しています。また、監査等委員である取締役候補者については、監査等委員会の同意を得たうえ、取締役会で決定します。

取締役候補者・経営陣幹部については、

(1) 豊かな業務経験を有すること
(2) 経営感覚が優れていること
(3) 指導力、統率力、行動力および企画力に優れていること
(4) ふさわしい人格、識見を有すること
(5) 心身ともに健康であること

を基準にそれぞれの責務にふさわしい人物を選任しています。

また、社外取締役の候補者については、会社法および東京証券取引所の独立性に関する要件を基本に、加えて、当社の経営に対して建設的で率直な意見を期待できる専門性と豊富な経験を有する人材を選任することとしています。

経営陣幹部の職務執行に不正または重大な法令もしくは定款違反、その他職務を適切に遂行することが困難と認められる事由が生じた場合には、その役職を解任します。

社外取締役の選任

日本曹達では、独立性の高い社外取締役5名(うち2名は監査等委員である取締役)体制とし、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するよう取締役会の充実を図っています。また、独立社外取締役について、会社法および東京証券取引所の独立性に関する要件に則り、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、当社の経営判断における客観性や合理性を担保し、当社の企業価値向上に資することができる人材を選任することとしています。具体的には、下記の要件のいずれにも該当しない者としています。

(1) 当社または当社子会社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
(2) 当社または当社子会社の主要な取引先またはその業務執行者
(3) 当社または当社子会社から、役員報酬以外に多額の金銭その他財産を得ているコンサルタント、公認会計士または弁護士などの専門家
(4) 過去1年間において、上記(1)から(3)のいずれかに該当していた者
(5) 次に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族
  1. 左記(1)から(4)までに該当する者
  2. 現在または過去1年間において当社または当社子会社の業務執行者であった者
  3. 現在または過去1年間において当社または当社子会社の非業務執行取締役であった者

スキルマトリクス

日本曹達グループは長期ビジョン(2021年3月期～2030年3月期)において、「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。」というミッションを掲げています。このミッションの実現に向けて、基本戦略・資本政策・サステナビリティ経営の実践における経営戦略などの重要事項の意思決定および職務執行の監督を適切かつ迅速に実施するという観点から、取締役会が全体として備えるべきスキルを以下のとおりとしました。

なお、取締役会が全体として備えるべきスキルは、外部環境や当社の状況の変化に応じて適宜見直しを行うものとします。

取締役					専門性および経験						
氏名	性別	役職	取締役在任期間	企業経営	財務・会計	事業戦略・ポートフォリオ	研究開発・生産技術	国際性	ESG・サステナビリティ	法務・リスクマネジメント
阿賀 英司	男	取締役社長(代表取締役)	6年	●		●		●		
笹部 理	男	取締役 専務執行役員	5年		●	●				
清水 修	男	取締役 常務執行役員	4年		●			●	●	
瀬下 敦寛	男	取締役 上席執行役員	1年				●	●	●	
渡瀬 有子 社外 独立 非常勤	女	取締役	4年		●	●		●		
明賀 孝仁 社外 独立 非常勤	男	取締役	3年	●			●		●	
坂井 辰史 社外 独立 非常勤	男	取締役	2年	●	●			●		
堀 信之	男	取締役 監査等委員(常勤)	4年		●					●
脇 陽子 社外 独立 非常勤	女	取締役 監査等委員	6年							●
吉田 波也人 社外 独立 非常勤	男	取締役 監査等委員	4年		●					●

役員報酬について

決定方針

日本曹達の役員報酬は、世間水準および会社業績や従業員給与とのバランスを考慮して決定しています。報酬の総額については、2020年6月26日開催の第151回定時株主総会において、取締役(監査等委員である取締役を除く)は年額350百万円以内、監査等委員である取締役の報酬総額は年額100百万円以内と決議いただいています。また、これとは別に、当社は、2022年4月22日開催の取締役会において役員報酬制度の見直しを行い、当社の取締役(監査等委員である取締役、社外取締役および非常勤取締役を除く。以下、「対象取締役」という。)を対象として、譲渡制限付株式報酬制度(以下、「本制度」という。)の導入を決議し、対象取締役に対して、本制度に基づき割当てられる譲渡制限付株式の払込金額相当額の金銭報酬債権の支給に関する議案を2022年6月29日開催の第153回定時株主総会に付議し、承認決議されました。本譲渡制限付株式は、対象取締役に対して、原則として毎事業年度、本譲渡制限付株式の付与のために発行または処分される当社普通株式の総数を年間30,000株※以内とし、本譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬の総額を年額60百万円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分としての給与は含まない。)としています。

取締役の報酬は、株主総会により承認された報酬総額の限度内において、取締役会が指名・報酬諮問委員会に諮問し、その助言・提言・答申を受けて取締役会にて審議し、決定します。取締役会は、代表取締役社長に対し、各取締役の基本報酬および社外取締役を除く各取締役の業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の金額の決定を委任しています。委任した理由は、当社全体の業績などを勘案しつつ、各取締役の担当部門について評価を行うには代表取締役が適していると判断したためです。委任された内容の決定にあたっては、事前に指名・報酬諮問委員会がその妥当性などについて確認しています。

取締役(社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針は、2024年5月21日開催の取締役会において決議しました。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について指名・報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。

2025年度の取締役(社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役を除く)の個人別報酬等については、2025年6月6日の指名・報酬諮問委員会で審議し、その答申を受け、2025年6月27日の取締役会にて内容を審議・決定しました。

報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容は、取締役会で決議された決定方針と整合していることや、指名・報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しています。

なお、定款で定める取締役(監査等委員であるものを除く)の員数は10名以内、監査等委員である取締役の員数は5名以内となっています。

※2024年10月1日付株式分割(普通株式1株につき2株の割合)により、年間60,000株以内に変更

■ 報酬等の総額

区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	譲渡制限付株式報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	223 (34)	103 (34)	96 (−)	23 (−)	8 (3)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	48 (22)	48 (22)	− (−)	− (−)	3 (2)
合計 (うち社外役員)	272 (57)	152 (57)	96 (−)	23 (−)	11 (5)

(注1) 上記の員数および報酬は2025年6月27日開催の第156回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)1名を含んでいます

(注2) 上記の業績連動報酬等は当期の成果・業績を示す指標を利用し、下記算式により算出します
前期業績連動報酬額 + 当期業績連動加減額※1 + 当期業績連動額※2
※1 当期業績連動加減額:①連結当期純利益増減額、②連結ROE増減および③単体営業利益増減率の3指標より算出します。
※2 当期業績連動額:下記算式により算出します。
役位別基準ポイント × 当期指標係数(%)※3 × 前期平均株価
※3 当期指標係数:①当期のROEおよび②連結営業利益増減額(過去3年間平均額に対する当期実績の増減額)を指標とするマトリクステーブルにより、0~200%の範囲内で決定します。
当該指標は、長期ビジョンでコミットした企業価値向上の達成度を感度高く測る指標であり、役員の成果・貢献度の評価に適切と判断し、業績連動報酬に係る指標として選定しています。
なお、当期に係る業績連動報酬等の算定に用いた業績指標に関する実績は、次のとおりです。
・連結当期純利益増減額: 2,708百万円(対計画比)
・連結ROE増減: -1.3ポイント(対前年度比)
・単体営業利益増減率: 117.7%(対計画比)、100.0%(対前年度比)
・ROE: 8.0%
・連結営業利益増減額:(過去3年間平均額に対する当事業年度実績の増減額)1,831百万円
・前年度平均株価: 2,701円※4
※4 当社は、2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しています。前年度平均株価は、2024年4月1日に当該株式分割が行われたと仮定し、算定しています。

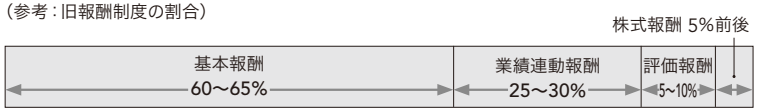
(注3) 譲渡制限付株式報酬の対象となっている取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)4名に対して、当社普通株式7,788株(2024年10月1日付株式分割後の株式数)を交付しています。なお、上記には、譲渡制限付株式報酬に係る当事業年度の費用計上額を記載しています

報酬体系

個人別の報酬額については、①基本報酬、②業績連動報酬、③評価報酬、④株式報酬により構成されており、その比率は次表(個人別報酬等の決定方針の概要 e. 報酬の種類ごとの割合の決定方針)のとおりです。なお、監督機能を担う社外取締役、非常勤取締役および監査等委員である取締役の報酬はその職務を踏まえ、①基本報酬のみを支給します。

日本曹達は、気候変動対応を含むCSR活動の推進を重要な評価指標の一つとしています。この目標の到達度を「評価報酬」の算定根拠とし、これらの取り組みに対するインセンティブを付与する設計としています。当社は、取締役の責務として、短期的な業績のみならず、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた取り組みを重視しており、その実現に向けて取締役のコミットメントを高めています。

■ 個人別報酬等の決定方針の概要（報酬体系）

a. 基本報酬の決定方針	役割と役位に応じて金額を決定します。
b. 業績連動報酬の決定方針	当期の成果・業績を示す指標を利用し、下記算式により算出します。 決定方針〈算式〉 [2025年度業績連動報酬] 前期業績連動報酬額 ＋ 当期業績連動加減額※1 ＋ 当期業績連動額※2 ＝ 当期業績連動報酬額 ※1 当期業績連動加減額： ①連結当期純利益増減額、②連結ROE（自己資本当期純利益率）増減および③単体営業利益増減率の3指標より算出します。 ※2 当期業績連動額： 下記算式により算出します。 役位別基準ポイント × 当期指標係数（%）※3 × 前期平均株価 ※3 当期指標係数： ①当期のROEおよび②連結営業利益増減額（過去3年間平均額に対する当期実績の増減額）を指標とするマトリクステーブルにより、0%～200%の範囲内で決定します。 [2026年度以降の業績連動報酬] 前期業績連動報酬額 ＋ 当期業績連動加減額※1 ＋ 当期業績連動額※2 ＝ 当期業績連動報酬額 ※1 当期業績連動加減額： ①連結営業利益増減率、②連結ROE（自己資本当期純利益率）増減および③単体営業利益増減率の3指標より算出します。 ※2 当期業績連動額： 下記算式により算出します。 役位別基準ポイント × 当期指標係数（%）※3 × 前期平均株価 ※3 当期指標係数： 下記①②の指標を算出し、その合計を2で除した値を当期指標係数とする。 ①当期の連結営業利益 ÷ 過去3カ年の連結営業利益平均 ②当期の連結ROE ÷ 過去3カ年の連結ROE 当該年度指標係数 ＝（① ＋ ②）÷ 2 なお、当該年度指標係数は 0%～200%の範囲内で決定します 当該指標は、長期ビジョンでコミットした企業価値向上の達成度を感度高く測る指標であり、役員の成果・貢献度の評価に適切と判断し、業績連動報酬に係る指標として選定しています。
c. 評価報酬の決定方針	各取締役が期初に立てた目標の到達度および業務執行評価により算出します。
d. 株式報酬の決定方針	株主とのより一層の価値共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上に連動したインセンティブとして、譲渡制限付株式報酬制度（RS）を導入しています。役位ごとに職務および責任に応じた数量の譲渡制限付株式を割り当てます。
e. 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：株式報酬の割合が、概ね40%：40%：5%：15%前後となるように支給します。  （参考：旧報酬制度の割合） 
f. 報酬を与える時期または条件の決定方針	基本報酬・業績連動報酬・評価報酬は、月例の固定報酬とします。非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬は割当契約書に基づき、譲渡制限が付された株式を毎年割り当て、当社の最終地位を退任または退職した時に譲渡制限を解除します。
g. 個人別報酬の内容の決定方法	個人別の報酬額については上記の基本報酬・業績連動報酬・評価報酬・株式報酬の内容に関する取締役会の決議に基づき、代表取締役社長がその具体的な決定権限の委任を受けるものとします。なお、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、代表取締役社長は当該金額の決定に先立ち、指名・報酬諮問委員会への説明・審議を経て、その了承を得るべきこととします。

○ 取締役会の実効性評価

日本曹達では、取締役会の適切な職務執行の決定および監督機能の向上を目的として、2015年度より毎年、取締役会メンバー全員へのアンケート形式による自己評価を実施しています。また、定期的に外部機関へ委託してヒアリング調査による分析・評価を実施することとしており、2018年度・2021年度・2024年度に外部機関によるヒアリング調査を実施しました。2025年度の評価においては、取締役および監査等委員である取締役全員に対し、以下の項目に関するアンケートを実施し、取締役会で実効性の現状認識について検証・議論を行いました。また、2025年度の実効性評価より、これまでの改善活動を体系的に整理するとともに、PDCAサイクルによる継続的な改善を推進する運用を開始しました。

（アンケート項目）
① 取締役会の役割・機能（中長期的な経営戦略に関する議論の充実や指名・報酬に関する監督機能の発揮など）
② 取締役会の規模・構成（人数・独立社外取締役の割合、スキル・多様性の確保）
③ 取締役会の運営（取締役会の開催回数・頻度・時間、資料提供、議事運営など）
④ 内部統制などの整備（内部統制・リスク管理体制・内部通報制度の整備・監督など）
⑤ 社外取締役の活用（社外取締役による助言・監督など）
⑥ 株主・投資家との関係（株主・投資家との対話の体制、取締役会に対する株主・投資家意見のフィードバックなど）

その結果、当社の取締役会は概ね適切に運営されており、全体として実効性が確保されていることを確認しました。特に、人数・経験・スキルのバランスのとれた取締役会の構成となっていることや、オープンで発言しやすい議事運営が行われていること、実効性評価の結果を踏まえた課題改善により、取締役会の実効性が年々向上していることなどが強みであることが確認されました。一方で、取締役会における中長期的な視点での議論については、個別案件では、以前よりも意識されるようになったと評価がある一方で、中期経営計画については頻度高く議論されるものの、フォローアップが不十分であるとの指摘や形式的な議題を減らし中長期的な議論をより充実させるべきとの意見もあり、引き続き課題として認識されました。

（取締役会実効性評価のPDCAサイクル）
① 2025年度実施計画（Plan）：中長期的な視点での議論のさらなる充実。
② 2025年度実行（Do）：新中期経営計画の策定において、セグメントごとに議論の場を設定し、議論の量と質を高めた。
③ 2025年度評価（Check）：中長期的な視点での議論の充実については、一定の進捗が見られたものの、継続的に議論を深める重要性を確認した。
④ 2026年度改善計画（Action）：取締役会終了後に討議の場を設け、定期的に議論を実施する。議論した内容に対して適切なフォローアップを実施することで、取締役会の実効性向上を図る。

コンプライアンス

日本曹達グループは、「日曹グループ行動規範」の周知により、法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動を徹底するとともに、コンプライアンス委員会の設置や内部通報制度の適正な運用により、コンプライアンス経営を実践しています。

詳しくはESGデータ集2026 P.88～92

基本的姿勢

日本曹達グループは、「日曹グループ行動規範」の周知により、法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動を徹底するとともに、コンプライアンス委員会の設置や内部通報制度の適正な運用により、内部統制システムの強化を図り、社会から信頼される企業としてコンプライアンス経営に取り組んでいます。

■ 日曹グループ行動規範

1. 法令と企業倫理の遵守	(1) 公正な行動 (2) 企業倫理の遵守 (3) 法令違反の早期是正と厳正対処
2. 社会との関係	(1) 社会への貢献 (2) ステークホルダーの期待と信頼への対応 (3) 各種業法の遵守 (4) 寄付行為・政治献金規制 (5) 反社会的勢力との関係断絶 (6) 環境保全・保護 (7) 安全保障貿易管理・輸出入関連法令の遵守
3. 顧客・取引先・競争会社との関係	(1) 製品の安全性 (2) 独占禁止法の遵守 (3) 購入先の適正取引、取適法の遵守 (4) 不正競争の防止 (5) 接待・贈答 (6) 外国公務員贈賄禁止 (7) 適正な宣伝・広告
4. 株主・投資家との関係	(1) 経営情報の開示 (2) インサイダー取引の禁止
5. 個人との関係	(1) 人権尊重・差別禁止 (2) ハラスメント (3) プライバシーの保護 (4) 職場の安全衛生 (5) 労働関係法の遵守
6. 会社・会社財産との関係	(1) 就業規則の遵守 (2) 適正な会計処理 (3) 利益相反行為 (4) 政治・宗教活動の禁止 (5) 企業秘密の管理 (6) 会社資産の適切な使用 (7) 情報システムの適切な使用 (8) 知的財産権の保護
7. 附則	(1) 本行動規範の適用範囲 (2) 本行動規範の改廃 (3) 本行動規範の説明責任 (4) 行動違反・窓口 (5) 罰則

日曹グループ行動規範
https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/governance/pdf/code_of_conduct.pdf

コンプライアンス推進体制

日本曹達は、グループ全体において「法令遵守・企業倫理」に基づく企業行動の徹底を図ることを目的に、コンプライアンス担当取締役を委員長、法務担当部門を事務局とするコンプライアンス委員会を設置しています。取締役会は同委員会の会議内容について報告を受けるとともに、委員会規程の改廃を監督し、代表取締役は委員長・副委員長の任免を監督することにより、同委員会のガバナンス体制を構築しています。また、「日曹グループ行動規範」の徹底を図るため、各部門・事業場およびグループ会社にそれぞれコンプライアンス担当者を配置しています。

当社グループの従業員が「日曹グループ行動規範」に違反する行為を行った場合、あるいは他の従業員の違反行為を知った場合に、匿名で直接相談・通報できる内部通報制度（相談窓口）を設けています。相談窓口は、コンプライアンス委員会事務局、外部の弁護士、および監査等委員の3つのチャネルを用意しており、通報者のプライバシーを保護するとともに、報告・相談したという事実により、報告・相談者が何ら不利益を被らないことを保証しています。

コンプライアンス推進・教育

日本曹達グループが健全な企業活動を実行するための遵守事項などを「日曹グループ行動規範」として定め、当社および国内外の子会社に導入・浸透を図っています。法令遵守の徹底に向けて、業務関連法令の教育・研修を年1回以上実施するとともに、「日曹グループ行動規範」のeラーニングを当社および子会社の全役職員に実施し、受講率は97%※に至っています。また、当社および子会社のコンプライアンス担当者向けには内部通報対応セミナーを開催しています。その他、全従業員を対象としたコンプライアンス調査を年1回実施することで浸透状況を確認しています。

※日本曹達および国内連結・非連結子会社3,061名のうち受講者2,973名（役員、派遣従業員を含む）

詳しくはESGデータ集2026 P.89

リスクマネジメント

日本曹達グループは、事業活動に影響を与えるさまざまなリスクを的確に把握し、リスクの性質に応じた管理体制を構築しています。
平時からの予防的対応と危機発生時の迅速な対処により事業継続性を確保し、持続的成長を目指しています。

詳しくはESGデータ集2026 P.93～96

リスクマネジメント体制の構築

取締役会の監督のもと、事業環境の変化に対応した実効性のあるリスクマネジメント体制を整備します。全社のリスク管理状況の把握・統括と、経営によるリスクコントロールの強化を目的として、2026年6月にリスク管理部を新設しました。

リスク管理部は、今後策定するリスクマネジメント方針に基づき、コンプライアンス部門や監査部門などと連携しながら、社内のリスク管理状況を把握し、リスクの低減を推進します。経営に重大な影響を及ぼす可能性のある重要なリスクについては、取締役会への報告と対応方針の承認を徹底し、適切な意思決定につなげます。

また、リスクの性質に応じて専門委員会や担当部署を設置するとともに、業務部門から独立した組織による監査体制の整備や、会計監査人との連携を通じて、内部統制環境を強化します。これらの体制整備と併せて、リスクに応じた業務運用ルールや社内規程を整備し、予防的なリスク管理を推進します。

一方、リスクが顕在化した場合には、関係部門が連携して組織横断的に対応します。迅速な問題解決と再発防止策の実施により、事業継続性の確保と企業価値の保護を図ります。これらの取り組みを通じて、リスクの把握から対応、改善までの実効性を高め、持続的な成長を支えるリスクマネジメント体制の強化に努めます。

内部統制

内部統制システムの整備状況

(1) 日本曹達は、業務の適正を確保するために必要な体制の整備に関する基本方針に基づき、コンプライアンスをはじめ、効率的で健全な会社経営の確保のための組織の整備・運用とルールの周知徹底を行っています。
(2) 社会から信頼されつつ企業活動を継続するために、CSR(企業の社会的責任)活動に取り組んでいます。

損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(1)「日曹グループ行動規範」の周知により、法令遵守・企業倫理に基づいた企業行動を徹底します。
(2) 社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、環境保全、保安防災・BCP(事業継続計画)、労働安全衛生、物流安全、化学品・製品安全に配慮した事業活動を推進するとともに、「環境管理規程」「保安管理規程」などの会社規程に基づいてリスクマネジメントを実施し、事故の未然予防を図ります。
(3) 万が一の重大事故発生時には、「保安管理規程」などの会社規程に基づいて事故対策本部を設置し、横断的・組織的な対応を行います。
(4) 大地震などの自然災害、あるいはその他の甚大な被害をもたらす危機の発生時には、「BCP」に基づいて適切に対応します。
(5) その他業務執行に関連して発生する各種リスクには、所管する各部署が対応マニュアルなどに基づいて適切に対応します。
(6)「内部統制監査部」を設置し、業務部門から独立して業務の妥当性・効率性および財務報告の信頼性の確保などについて評価するとともに、業務プロセスにおける内部統制の適切な運用推進を図ります。
「内部統制監査部」は、監査結果および内部統制の運用状況について取締役会に報告します。

内部統制監査

業務部門から独立した内部統制監査部を設置し、監査等委員である取締役と連携しながら業務の妥当性・効率性および財務報告の信頼性の確保などについて評価しています。監査等委員である取締役は、日本曹達グループ全体の動向を把握し、内部統制の適正な執行について監視・検証を行っています。さらに、財務情報などの信頼性の確保については、会計監査人からの定期報告に加え、一部の実地監査に立ち会うなどの密接な連携を図り対応しています。

情報セキュリティマネジメント

日本曹達は、会社が保有する情報資産の適切な管理ならびに保護を経営の重要課題と位置づけ、情報システム部門担当役員を統括責任者として、情報セキュリティマネジメントを推進しています。その一環として、「情報セキュリティポリシー」などの社内規定を整備するとともに、遵守状況について2年に一度、第三者による情報セキュリティ監査を実施しています。また、情報システムの適切な使用について、「日曹グループ行動規範」に謳うことで、情報資産の重要性に対する意識を高める取り組みを行っています。また、外部からのウイルス感染を想定した標的型メールへの対応訓練を定期的に実施し、グループ各社にも展開するなど、情報セキュリティ意識の向上を図り、日本曹達グループ全体の情報セキュリティ管理体制を強化しています。なお、日本曹達グループで2025年度に発生した情報セキュリティインシデント※は0件でした。

※情報セキュリティインシデント：企業ネットワーク、データ、またはアプリケーションへの無許可アクセス、顧客のプライバシー侵害など

事業等のリスク

1. 市場に関するリスク

(1) 当社グループの事業の中には景気変動の影響を受ける製品・サービスがあるため、経済環境の変化により市況が大きく変動した場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(2) アグリビジネスにおいては需要に季節性があるため、第4四半期会計期間に収益が増加する傾向があります。また、天候に左右されやすい傾向があるため、天候の変動により当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(3) 当社グループはケミカルマテリアル・アグリビジネスを中心にグローバルな事業展開を行っており、両事業における海外売上比率は約56%となっています。各国・各地域における予期せぬ現地法規制の変更や、大規模な伝染病の流行、戦争・暴動・テロなどの地政学リスクや偶発的要因、主要国における通商政策の変更などにより、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。そのため、当社ではグローバル拠点として現地法人を設置し、各国・各地域におけるリスク情報の収集ならびにビジネス動向の分析を行っています。

2. 為替変動リスク

(1) 当社グループはグローバルな事業展開を行っており、為替の変動は外国通貨建ての売上高や原材料の調達コストに影響を及ぼします。そのため、為替予約などにより経営成績への影響の軽減を図っています。

(2) 海外の連結子会社や持分法適用会社は連結財務諸表上の円換算額が為替相場に左右されるため、急激な為替の変動が当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

3. 原材料調達に関するリスク

当社グループの製品で使用する原材料が確保できない場合、あるいは原材料価格が急激に変動した場合は、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。そのため、調達先の分散化や多様化により、原材料の安定的な調達に努めるとともに、原材料価格の上昇に対しては、原価の低減や販売価格の改定などの施策を行うことにより経営成績への影響の軽減を図っています。

4. 法的規制に関するリスク

当社グループは事業を営む国内外の法令を遵守した事業活動を行っていますが、環境問題に関する世界的な意識の高まりなどから、化学製品に対する規制は強化される傾向にあります。したがって、将来において環境に関する規制が予想を超えて厳しくなり、新たに多額の投資が必要となった場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

5. 研究開発に関するリスク

当社グループは新製品の開発に多くの経営資源を投入していますが、特にアグリビジネスにおける研究開発では、有効性や安全性の確認のための開発期間が長期にわたり、先行投資となる研究開発費・委託試験費が多額になるため、研究テーマが実用化されなかった場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

6. 製品の品質保証に関するリスク

当社グループは化学品製造業として品質管理のレスポンシブル・ケア活動(自主的なリスク低減活動)に取り組み、特に「ISO9001」による管理改善に努めています。また、新製品の販売や品質改善時には、「ISO9001」に準じて事前に製造物責任(PL)のリスク評価を確実に実施することで、PL問題の未然防止を図っています。しかしながら、すべての製品について欠陥がなく、PL問題が発生しないという保証はありません。そのため、PL保険に加入し万が一の事故に備えていますが、品質面での予期せぬ重大な欠陥が発生した場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

7. 事故・災害に関するリスク

当社グループは化学品製造業として製造に係るリスクを強く認識し、環境保全、保安防災、労働安全衛生、物流安全、化学品・製品安全などについてレスポンシブル・ケア活動に取り組み、生産設備や化学製品の保管貯蔵施設での事故の未然防止に努めています。しかしながら、不測の事故あるいは大規模な自然災害などの発生により、製造設備で人的・物的被害が生じた場合、あるいは工場周辺地域に被害が生じた場合、当社グループの社会的信用の低下、事故災害への対策費用、および生産活動停止による機会損失により、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

8. 減損会計適用に関するリスク

当社グループの事業資産の価値が大幅に下落した場合、あるいは収益性の低下などにより投資額の回収が見込めなくなった場合、減損処理を行うことにより当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

9. 退職給付債務に関するリスク

当社グループの従業員退職給付費用および債務は、年金資産の運用収益率や割引率などの数理計算上の前提に基づいて算出されているため、市場環境の急変などにより実際の結果が前提条件と大幅に異なる場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

10. 知的財産の侵害リスク

当社グループは保有する知的財産権を厳正に管理していますが、特定の国においては完全に保護されず、第三者による侵害を完全には防止できない可能性があり、その場合、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

11. 情報セキュリティに関するリスク

当社グループは事業に関する機密情報などを有しています。情報管理体制には万全を期していますが、予期せぬ事態によりこれらの情報が社外に流出した場合、事業活動の停滞や信用の低下により、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。そのため、当社グループでは情報管理に関する社内規程を制定し、従業員には教育によって管理意識や取り扱いルールの浸透を図るとともに、機密情報などを共有するステークホルダーとは秘密保持契約を締結し、情報管理体制の強化に努めています。

12. 人材確保に関するリスク

生産年齢人口の減少によって労働力が確保できない場合は、事業活動の停滞などにより、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。そのため、デジタル化を推進し、デジタルトランスフォーメーション(DX)を実現するための戦略として「日本曹達DXビジョン」を策定し、生産プロセスの効率化と最適生産体制の構築、革新的なデータ活用による研究の効率化、およびデジタル技術の活用による業務効率化に取り組んでいます。また、人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」を策定し、多様な価値観・強みを持つ社員一人ひとりが最大限に力を発揮できるように、ダイバーシティの推進や人材育成、働きがいと誇りを持てる職場づくりに取り組んでいます。

13. 人権に関するリスク

近年、企業活動における人権尊重の重要性が世界的に高まっております。人権の尊重は、持続可能なサプライチェーンの構築、顧客・投資家・取引先・従業員・地域社会などすべてのステークホルダーからの信頼確保、優秀な人材の確保などを通じ、当社グループの持続的な企業価値向上に資するものと考えています。一方、当社グループの事業活動またはサプライチェーン上において人権問題が発生した場合、ステークホルダーからの信頼喪失や社会的信用の低下などにより、当社グループの企業価値および業績に悪影響を及ぼす可能性があります。当社グループは2026年3月に「日本曹達グループ人権方針」を制定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際的な規範に基づき、人権尊重の取り組みを通じて、バリューチェーン全体に関わる人々の安全・安心の確保に努めています。

10ヵ年の財務・非財務ハイライト

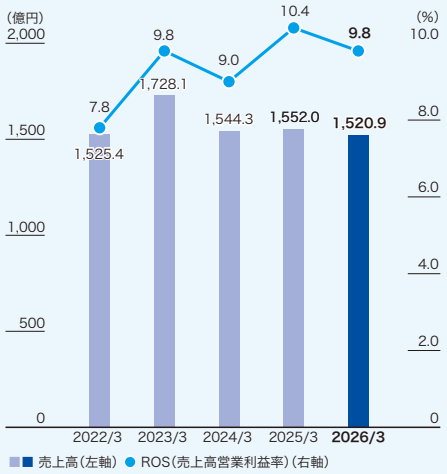
		2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
経営成績											
売上高	(百万円)	128,647	141,230	145,663	144,739	139,363	152,536	172,811	154,429	155,199	152,091
営業利益	(百万円)	5,365	6,390	7,906	8,135	9,980	11,930	16,893	13,872	16,063	14,970
売上高営業利益率(ROS)	(%)	4.2	4.5	5.4	5.6	7.2	7.8	9.8	9.0	10.4	9.8
持分法による投資損益	(百万円)	4,898	2,239	△ 1	1,841	1,856	3,063	7,841	6,319	2,701	6,055
経常利益	(百万円)	9,908	9,204	8,888	10,312	12,743	16,512	26,456	23,297	19,529	22,990
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	8,785	6,378	5,802	6,759	7,360	12,683	16,692	16,612	15,011	18,271
財務状況											
総資産	(百万円)	217,302	219,457	216,212	210,556	227,975	245,585	251,350	290,492	288,097	307,305
純資産	(百万円)	138,069	144,801	144,916	144,440	149,203	158,298	170,959	189,474	188,102	206,094
自己資本比率	(%)	62.3	64.6	65.6	67.1	63.9	63.5	67.3	64.7	64.8	66.6
有利子負債	(百万円)	39,240	31,939	26,116	29,220	39,145	40,247	32,376	48,996	50,304	52,328
D/Eレシオ※1	(倍)	0.29	0.23	0.18	0.21	0.27	0.26	0.19	0.26	0.27	0.26
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	6.6	4.6	4.1	4.8	5.1	8.4	10.3	9.3	8.0	9.3
総資産営業利益率(ROA)	(%)	2.5	2.9	3.6	3.8	4.6	5.0	6.8	5.1	5.6	5.0
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	41,236	12,085	11,677	12,449	13,821	14,545	15,590	5,729	22,636	21,594
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 7,858	△ 8,327	△ 15,280	△ 10,399	△ 13,770	△ 11,620	△ 4,863	△ 9,594	△17,557	△ 10,800
フリー・キャッシュ・フロー※2	(百万円)	33,377	3,758	△ 3,603	2,050	51	2,924	10,726	△ 3,865	5,079	10,794
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 14,620	△ 9,485	△ 7,534	△ 1,161	1,722	△ 4,802	△ 10,441	6,694	△5,389	△ 11,274
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	33,146	27,585	16,536	17,200	19,253	17,898	18,484	22,187	21,634	21,907
1株当たりの指標											
1株当たり当期純利益	(円)	143.52	105.67	96.14	112.14	127.59	227.19	299.39	298.71	272.56	336.54
1株当たり純資産	(円)	2,242.55	2,349.29	2,349.05	2,367.12	2,582.54	2,798.51	3,035.05	3,414.78	3,391.15	3,820.43
1株当たり配当額	(円)	30	30	30	40	55	90	120	120	140	160
配当性向	(%)	20.9	28.4	31.2	35.7	43.1	39.6	40.1	40.2	51.4	47.5
その他											
設備投資額	(百万円)	6,512	8,589	8,026	8,824	7,718	13,113	13,255	7,484	10,313	10,706
減価償却費	(百万円)	6,397	6,532	6,966	7,578	7,662	8,577	9,078	7,842	7,832	8,148
研究開発費	(百万円)	6,495	7,250	6,241	6,127	5,791	5,844	6,309	6,422	6,609	7,098
非財務指標											
温室効果ガス排出量(スコープ1、2)	(万t)	20.0	20.7	20.1	20.0	18.9	19.2	14.8	13.0	10.9	10.0
エネルギー使用量(原油換算)	(千kL)	97.0	98.8	96.3	93.3	90.3	95.2	71.1	63.3	63.2	60.4
連結従業員数	(名)	2,684	2,683	2,724	2,744	2,770	2,785	2,418	2,402	2,432	2,407

(注1) 記載金額は100万円未満を切り捨てて表示しています。
(注2) 当社は、2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施し、また、2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しました。本資料における1株当たりの指標については、2024年の株式分割の影響を反映しています。
(注3) 温室効果ガス排出量(スコープ1、2)およびエネルギー使用量(原油換算)は、日本曹達単体(本社+3工場+1研究所+6営業所)に関する報告です。
(注4) 2026年3月期より、事業者がGHG排出量を算定・報告する際の国際基準であるGHGプロトコルに準拠して算定しています。

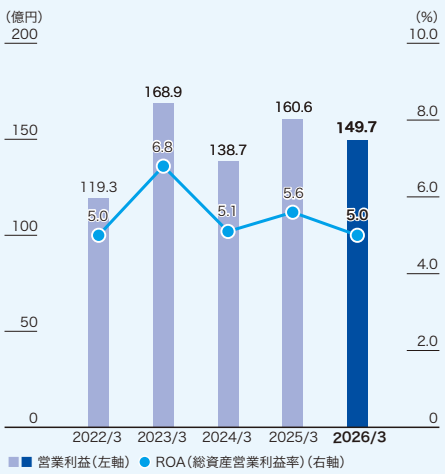
※1 D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本*　*自己資本 = 純資産−新株予約権−非支配株主持分
※2 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

主要財務データ

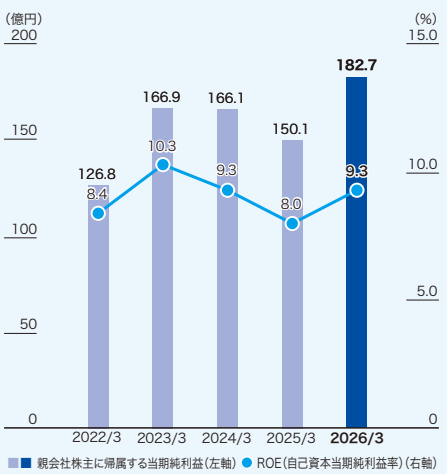
売上高／ROS



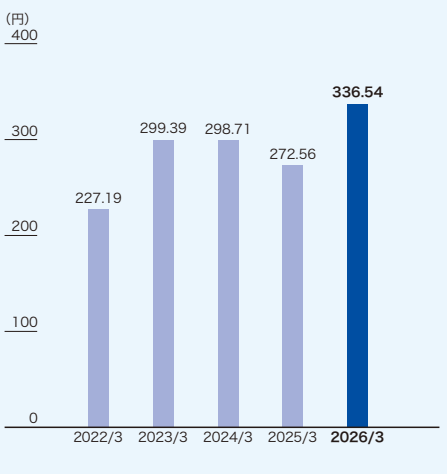
営業利益／ROA



親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

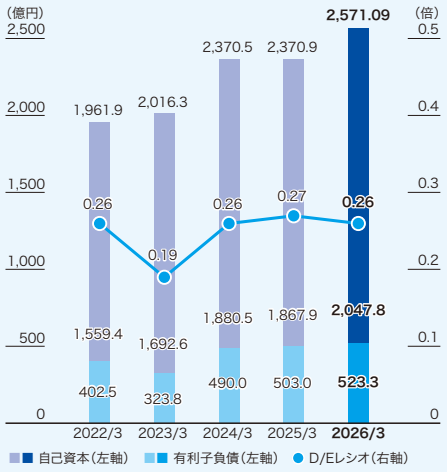


1株当たり当期純利益(EPS)

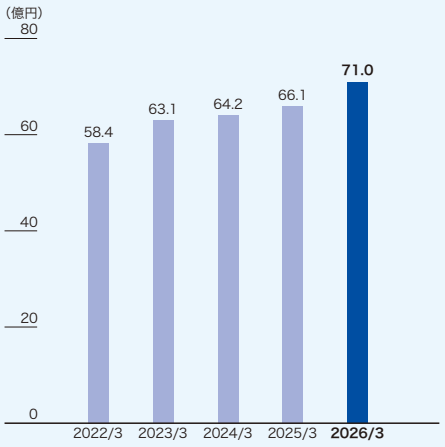


※2024年10月1日付で実施した株式分割を反映しています。

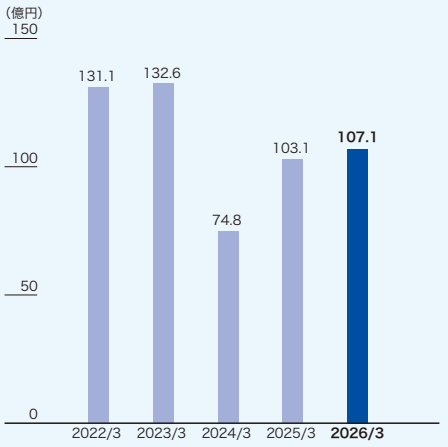
有利子負債／D/Eレシオ



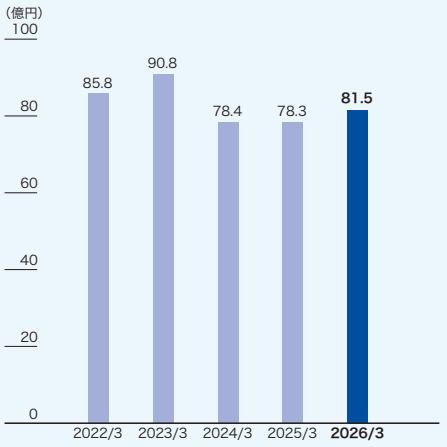
研究開発費



設備投資額



減価償却費



連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2025年3月31日）	当連結会計年度（2026年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	22,267	24,626
受取手形、売掛金及び契約資産	45,935	39,972
電子記録債権	4,203	4,178
棚卸資産	53,419	52,962
その他	3,826	3,596
貸倒引当金	△9	△8
流動資産合計	129,643	125,328
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	71,139	71,801
減価償却累計額	△46,958	△47,516
建物及び構築物（純額）	24,181	24,285
機械装置及び運搬具	123,015	122,651
減価償却累計額	△103,642	△102,496
機械装置及び運搬具（純額）	19,373	20,155
工具、器具及び備品	14,001	14,152
減価償却累計額	△11,597	△12,004
工具、器具及び備品（純額）	2,403	2,147
土地	15,018	15,122
建設仮勘定	12,179	16,337
その他	289	323
減価償却累計額	△221	△261
その他（純額）	68	61
有形固定資産合計	73,224	78,109
無形固定資産		
のれん	69	39
その他	2,694	1,959
無形固定資産合計	2,763	1,998
投資その他の資産		
投資有価証券	63,328	79,031
退職給付に係る資産	14,502	19,077
繰延税金資産	2,082	1,113
その他	2,554	2,648
貸倒引当金	△1	△1
投資その他の資産合計	82,465	101,869
固定資産合計	158,454	181,977
資産合計	288,097	307,305

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2025年3月31日）	当連結会計年度（2026年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	17,045	13,286
電子記録債務	3,680	879
短期借入金	26,913	18,617
未払法人税等	1,797	3,441
賞与引当金	5,798	5,576
環境対策引当金	—	666
その他	6,674	6,310
流動負債合計	61,910	48,778
固定負債		
長期借入金	23,325	33,653
繰延税金負債	10,675	14,981
退職給付に係る負債	1,270	1,062
環境対策引当金	14	7
その他	2,799	2,727
固定負債合計	38,083	52,432
負債合計	99,994	101,211
純資産の部		
株主資本		
資本金	29,166	29,166
資本剰余金	24,823	21,031
利益剰余金	124,566	134,619
自己株式	△3,191	△4,347
株主資本合計	175,365	180,470
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,398	17,017
繰延ヘッジ損益	△39	212
為替換算調整勘定	△999	3,546
退職給付に係る調整累計額	1,059	3,533
その他の包括利益累計額合計	11,419	24,309
非支配株主持分	1,317	1,313
純資産合計	188,102	206,094
負債純資産合計	288,097	307,305

連結財務諸表

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
売上高	155,199	152,091
売上原価	110,264	107,064
売上総利益	44,934	45,026
販売費及び一般管理費	28,871	30,056
営業利益	16,063	14,970
営業外収益	5,050	9,581
営業外費用	1,584	1,561
経常利益	19,529	22,990
特別利益	3,262	5,460
特別損失	2,526	3,717
税金等調整前当期純利益	20,265	24,732
法人税、住民税及び事業税	3,787	4,916
法人税等調整額	1,351	1,487
法人税等合計	5,138	6,404
当期純利益	15,127	18,328
非支配株主に帰属する当期純利益	115	57
親会社株主に帰属する当期純利益	15,011	18,271

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
当期純利益	15,127	18,328
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△3,570	5,619
繰延ヘッジ損益	△2	6
為替換算調整勘定	△456	1,365
退職給付に係る調整額	△1,467	2,484
持分法適用会社に対する持分相当額	△4,319	3,454
その他の包括利益合計	△9,817	12,930
包括利益	5,309	31,259
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	5,324	31,161
非支配株主に係る包括利益	△15	97

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	29,166	26,099	116,174	△4,497	166,942
当期変動額					
剰余金の配当			△6,619		△6,619
親会社株主に帰属する当期純利益			15,011		15,011
自己株式の取得				△2	△2
自己株式の処分		10		22	32
自己株式の消却		△1,285		1,285	−
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	−	△1,275	8,392	1,306	8,422
当期末残高	29,166	24,823	124,566	△3,191	175,365

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	14,968	30	3,559	2,547	21,105	1,425	189,474
当期変動額							
剰余金の配当							△6,619
親会社株主に帰属する当期純利益							15,011
自己株式の取得							△2
自己株式の処分							32
自己株式の消却							−
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△3,570	△69	△4,558	△1,487	△9,686	△108	△9,795
当期変動額合計	△3,570	△69	△4,558	△1,487	△9,686	△108	△1,372
当期末残高	11,398	△39	△999	1,059	11,419	1,317	188,102

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	29,166	24,823	124,566	△3,191	175,365
当期変動額					
剰余金の配当			△8,217		△8,217
親会社株主に帰属する当期純利益			18,271		18,271
自己株式の取得				△5,002	△5,002
自己株式の処分		12		33	46
自己株式の消却		△3,811		3,811	−
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		7			7
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	−	△3,792	10,053	△1,156	5,104
当期末残高	29,166	21,031	134,619	△4,347	180,470

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	11,398	△39	△999	1,059	11,419	1,317	188,102
当期変動額							
剰余金の配当							△8,217
親会社株主に帰属する当期純利益							18,271
自己株式の取得							△5,002
自己株式の処分							46
自己株式の消却							−
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							7
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	5,619	252	4,545	2,473	12,890	△3	12,886
当期変動額合計	5,619	252	4,545	2,473	12,890	△3	17,991
当期末残高	17,017	212	3,546	3,533	24,309	1,313	206,094

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	20,265	24,732
減価償却費	7,832	8,148
のれん償却額	30	30
減損損失	91	123
持分法による投資損益（△は益）	△2,701	△6,055
賞与引当金の増減額（△は減少）	△351	△228
貸倒引当金の増減額（△は減少）	0	△2
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△863	△528
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	5	△245
環境対策引当金の増減額（△は減少）	△408	659
受取利息及び受取配当金	△1,645	△1,702
支払利息	425	667
固定資産廃棄損	1,811	1,867
投資有価証券評価損益（△は益）	5	－
投資有価証券売却損益（△は益）	△3,003	△5,069
売上債権の増減額（△は増加）	4,766	7,144
棚卸資産の増減額（△は増加）	△1,775	1,035
仕入債務の増減額（△は減少）	△1,727	△7,776
その他	395	△389
小計	23,155	22,413
利息及び配当金の受取額	2,404	3,507
利息の支払額	△425	△652
法人税等の支払額	△2,498	△3,673
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,636	21,594

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△17,605	△11,079
有形固定資産の売却による収入	63	420
無形固定資産の取得による支出	△94	△1,457
投資有価証券の取得による支出	△1,332	△134
投資有価証券の売却による収入	3,674	6,012
関係会社株式の取得による支出	△6	△475
貸付けによる支出	△61	△2
貸付金の回収による収入	4	11
有形固定資産の除却による支出	△1,454	△2,084
その他	△744	△2,010
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,557	△10,800
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△1,650	－
長期借入れによる収入	10,300	14,000
長期借入金の返済による支出	△7,325	△11,968
配当金の支払額	△6,598	△8,193
自己株式の取得による支出	△2	△5,009
非支配株主への配当金の支払額	△93	△91
その他	△21	△11
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,389	△11,274
現金及び現金同等物に係る換算差額	△433	752
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△743	272
現金及び現金同等物の期首残高	22,187	21,634
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	190	－
現金及び現金同等物の期末残高	21,634	21,907

会社情報

（2026年3月31日現在）

会社概要

商号	日本曹達株式会社（ニホンソーダ） Nippon Soda Co., Ltd.
本社所在地	〒100-7010 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号
電話番号	(03)6366-1920
代表者	代表取締役社長　阿賀 英司
創立年月	1920年2月
資本金	29,166百万円
決算期	3月
従業員数	連結 2,407名 単体 1,316名

ウェブサイトのご案内

当社についての詳細は下記ウェブサイトをご覧ください。



日本曹達ウェブサイト
https://www.nippon-soda.co.jp/



サステナビリティ
https://www.nippon-soda.co.jp/sustainability/index.html

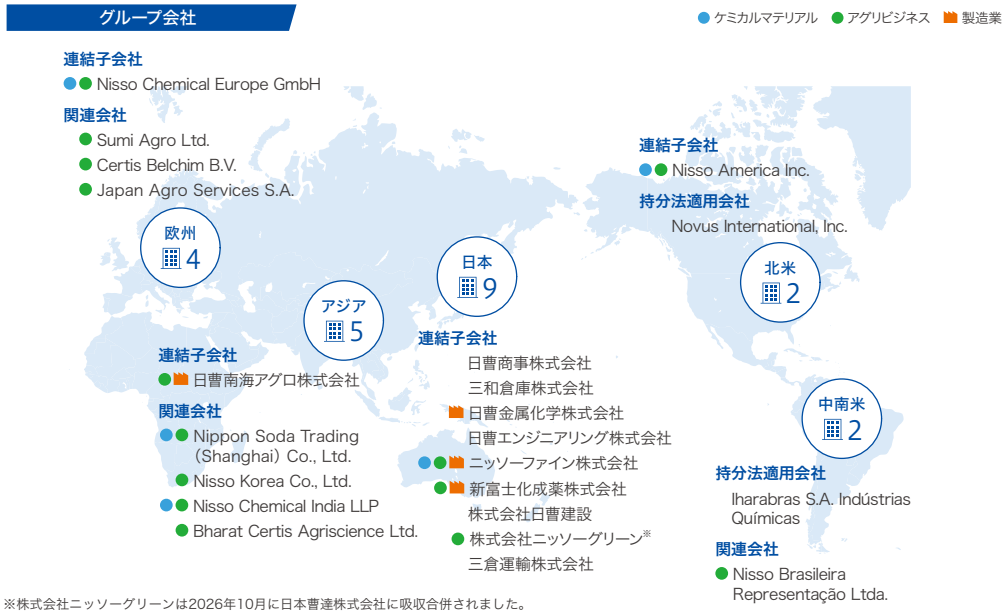


株主・投資家情報
https://www.nippon-soda.co.jp/ir_fact/index.html

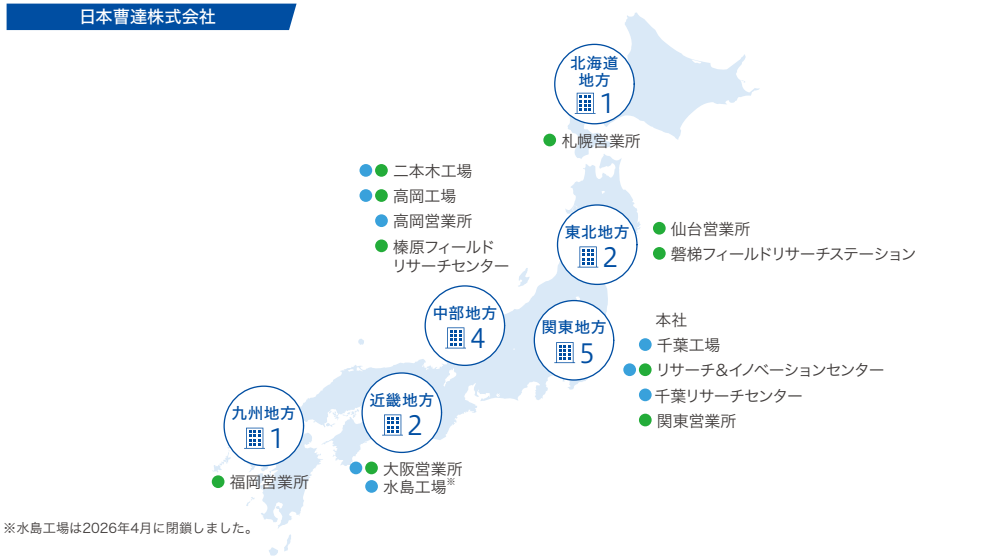


そだまる特設サイト
https://www.nippon-soda.co.jp/hello_sodamaru/

グローバルネットワーク



※株式会社ニッソーグリーンは2026年10月に日本曹達株式会社に吸収合併されました。



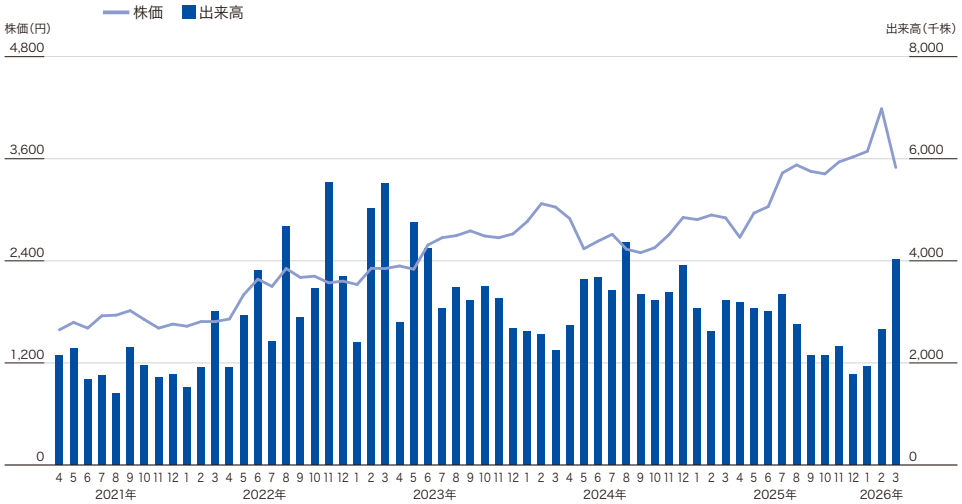
※水島工場は2026年4月に閉鎖しました。

株主・投資家情報

（2026年3月31日現在）

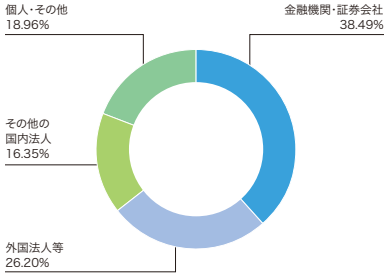
銘柄コード	4041
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
単元株式数	100株
発行可能株式総数	192,000,000株
発行済株式総数	55,294,534株（自己株式1,693,078株を含む）
株主数	30,843名（前期末比1,641名増）
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
配当基準日	期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
株主名簿事務取扱所	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 （郵便物送付先 電話お問い合わせ先） 〒168-8507 東京都杉並区和泉2-8-4 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 TEL 0120-288-324（フリーダイヤル）

株価・出来高の推移



（注）当社は2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。上記グラフは当該株式分割の影響を反映しています。

所有者別株式分布状況



※小数点第3位を四捨五入しています。
※自己株式は「個人・その他」に含めて記載しています。

大株主の状況

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）	6,514	12.13%
日本カストディ銀行（信託口）	3,834	7.14%
日本曹達取引先持株会	2,119	3.95%
三井物産	2,030	3.78%
みずほ銀行	1,633	3.04%
農林中央金庫	1,555	2.90%
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	1,156	2.15%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	881	1.64%
東京海上日動火災保険	873	1.63%
日本カストディ銀行（信託口4）	803	1.50%

（注）上記は、当社が保有する自己株式1,693,078株のうち、株式給付信託（J-ESOP）が保有する当社株式82,548株を除いた1,610,530株を控除しています。

		2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
親会社株主に帰属する当期純利益	（億円）	126.8	166.9	166.1	150.1	182.7
配当金総額	（億円）	50.3	66.9	66.6	77.2	86.4
配当性向	（%）	39.6	40.1	40.2	51.4	47.5
自己株式取得	（億円）	12.3	0.0	20.0	0.0	50.0
総還元性向	（%）	49.3	40.1	52.1	51.4	74.6

日本曹達株式会社

本報告書についてのお問い合わせおよびご意見は
下記ウェブサイトまでお願いします。
https://www.nippon-soda.co.jp/contact/

日本曹達株式会社 総務部 広報・IR 課
〒 100-7010 東京都千代田区丸の内二丁目 7 番 2 号
TEL（03）6366-1920　FAX（03）4212-9664