



# 中期経営計画 「かがくで、かがやく。Stage III」 (2026年度～2029年度)

 日本曹達株式会社

2026年5月14日

- 1 前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」  
(2023年度～2025年度) 振り返り**
- 2 新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage III」  
(2026年度～2029年度) 概要**
- 3 参考資料**

# 1 前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 (2023年度～2025年度) 振り返り

総括

人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」の推進

2025年度KPIと実績

気候変動への対応

成果と課題

長期ビジョン（2020年度～2029年度）の進捗状況

成長事業の拡大

ROIC・ROE推移

成長投資

セグメント別業績推移

研究技術戦略の推進

財務状況と株主還元の推移

# 前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 振り返り

- 成長事業の拡大により高収益を維持・安定化。独自技術の深化・融合と外部技術の導入により、中核技術の高度化が進捗。
- キャッシュフロー創出力を高める製品・事業への投資を実行。資本効率の向上は着実に進捗。総還元性向50%以上を達成。
- コロナ禍以降の事業環境の変化により、アグリビジネスは想定に対して未達。

## 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

## 資本政策

- ・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

## ● 2025年度KPIと実績

(億円)	2022/3 実績	2023/3 実績	2024/3 実績	2025/3 実績	2026/3 実績	Stage II KPI (2026/3)	長期ビジョンKPI (2030/3)
当期純利益	126.8	166.9	166.1	150.1	182.7	170	
設備投資額	131.1	132.6	74.8	103.1	107.1	400 / 3年間	
総還元性向	49.3%	40.1%	52.1%	51.4%	74.6%	50%以上	
ROS (営業利益率)	7.8%	9.8%	9.0%	10.4%	9.8%		10%以上
ROA (総資産営業利益率)	5.0%	6.8%	5.1%	5.6%	5.0%		7%以上
ROE (自己資本利益率)	8.4%	10.3%	9.3%	8.0%	9.3%		10%以上

# 前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 振り返り

## ● 成果と課題

基本目標	前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」の成果	新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage III」の課題
<b>高付加価値事業の拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>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<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 医薬品添加剤「NISSO HPC」、樹脂添加剤「NISSO-PB」</li></ul></li><li>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<ul style="list-style-type: none"><li>▶ スタートアップへの出資・共同研究などオープンイノベーションを推進</li></ul></li><li>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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>高付加価値事業のさらなる拡大を推進<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 「NISSO HPC」</li><li>▶ 「NISSO-PB」、「VPポリマー」</li></ul></li><li>新規事業の立ち上げにより、新たな価値を創出<ul style="list-style-type: none"><li>▶ アニマルヘルス事業（サプリメント・飼料・動物用医薬品）</li><li>▶ 有機EL発光材料TADF</li></ul></li><li>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<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 殺菌剤「ピシロック」、殺ダニ剤「ダニオーテ」、殺菌剤「ミギワ」</li></ul></li></ul>
<b>資産効率の向上</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>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<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 塩素殺菌剤「日曹ハイクロン」・「高度晒粉」の生産・販売を終了</li><li>▶ フェノール系感熱紙用顕色剤の生産・販売を終了</li></ul></li><li>政策保有株式の整理を継続的に実施中<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 上場株式は2023年3月末31銘柄から2026年3月末19銘柄に減少</li></ul></li><li>コロナ禍において増加した棚卸資産の縮減に着手</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>政策保有株式の整理を継続的に実施</li><li>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</li></ul>
<b>成長投資と株主還元</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>キャッシュフローを高める成長投資が計画通りに進捗<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 半導体用KrFフォトリソ材料「VPポリマー」増産設備を竣工（生産能力を2倍に増強、2025年3月竣工）</li><li>▶ 医薬品添加剤「NISSO HPC」増産設備を建設中（生産能力を1.5倍に増強、2026年上期竣工）</li></ul></li><li>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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>新規事業や増産への投資を計画通りに実施<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 「NISSO HPC」増産設備（2026年上期竣工）</li><li>▶ TADF量産設備（2028年竣工予定）</li><li>▶ 医薬品・危険物自動倉庫（トレーディング＆ロジスティクス）</li></ul></li><li>企業価値を向上させ、適切な株主還元を実施</li></ul>

# 前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 振り返り

## ● 成長事業の拡大

- ・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
- ・研究技術戦略と外部技術導入の推進により中核技術を確立・高度化、新規事業の創出に向けた取り組みが本格化

## ● 成長投資

### 半導体用KrFフォトリソ材料 「VPポリマー」増産設備

- ▶ 生産能力を2倍に増強（2025年3月竣工）
  - ・車載半導体・従来型メモリ向けに加え、AI用HBM向けの需要増加に対応



### 医薬品添加剤「NISSO HPC」増産設備

- ▶ 生産能力を1.5倍に増強（2026年上期竣工）
  - ・多様な銘柄の効率的な生産を実現
  - ・拡大する医薬品市場・サプリメント市場をターゲットに、グローバルに拡販を図る



### 製剤技術支援サービス施設「CTAC EU」開設

- ▶ 「NISSO HPC」の増産後を見据えた海外展開強化のため、「CTAC※ EU」をドイツに開設（2025年2月） ※ CTAC:セルローステクニカルアプリケーションセンター
  - ・「NISSO HPC」の新たな価値を顧客と共創するコラボレーション施設
  - ・新たな用途開発・処方開発の推進により、顧客のニーズに合った高い価値を提供し、「NISSO HPC」の中長期的な拡販に繋げる

## ● 研究技術戦略の推進

### オープンイノベーションの推進

- ▶ 株式会社Kyuluxと資本業務提携契約を締結
  - ・次世代有機EL発光材料TADFの量産・安定供給体制の構築
- ▶ 株式会社SENTAN Pharmaと資本業務提携契約を締結
  - ・ナノ粒子化技術のアグリビジネス・ヘルスケアへの活用、新規事業の創出
- ▶ 株式会社バックス・バイオイノベーションへの出資
  - ・バイオものづくり技術のアグリビジネス・ヘルスケアへの活用
- ▶ KAICO株式会社と共同研究開発契約を締結
  - ・動物用医薬品に必要なタンパク質の開発・提供
- ▶ MabGenesis株式会社と共同研究契約を締結
  - ・イヌ・ネコ用新規モノクローナル抗体医薬品の創出

### 新規事業の早期創出に向けた体制強化

- ▶ 「知の融合」と「技の融合」を推進、意思決定と業務スピードを加速化
  - ・農薬の研究開発部門と、機能材料・電子材料の研究開発部門を統合
  - ・研究開発部門と生産技術研究部門の一体運営を開始
- ▶ AI活用が想定を超えて進展、重点強化技術からプラットフォーム技術に進化

# 前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 振り返り

## ● 人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」の推進

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

### 新人事制度の導入

- ▶ 経営戦略との連動性を追求し、かがくで「かがやく人」となるための諸制度を整備
  - ・従業員の「挑戦」、「学び」、「活かす」を後押しする体制を構築
- ▶ 働く人々の意識の多様化に対応
  - ・コース転換制度、飛び級制度、エリア限定勤務制度を導入

### エンゲージメント向上

- ▶ 人材確保と従業員のモチベーション向上のため、競争力のある給与水準を設定
  - ・採用力強化のため、2025年度大卒総合職の初任給を月額30万円に引き上げ
  - ・「かがやく人」の確保・定着のため、2025年に一律5万円のベースアップを実施
- ▶ 企業価値向上への貢献意欲を高めるべく、管理職を対象に株式給付信託（J-ESOP）を導入
- ▶ ワークライフバランスの向上を意識した諸制度を整備
  - ・「健康経営優良法人」に9年連続で認定



### DXビジョン「デジタルで、かがやく。」の推進

- ▶ 業務書類のペーパーレス化（社内情報のデジタル化）により、生成AIを活用する基盤が整い、業務効率が飛躍的に向上
- ▶ 全従業員のDXリテラシー底上げのため、諸制度を整備
  - ・2024年に「DX認定事業者」として認定



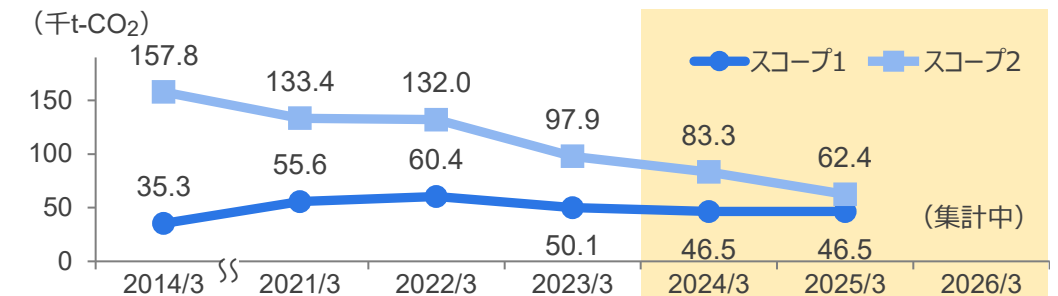
## ● 気候変動への対応

### 2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

- ▶ 再生可能エネルギーへの転換
  - ・2024年度に二本木工場（新潟県）使用電力の100%を、高岡工場（富山県）使用電力の20%を再生可能エネルギー由来電力に置き換え
  - ・2024年度に千葉工場に太陽光発電システムを導入
- ▶ 環境負荷の少ないサステナブルな製造プロセスへの転換
  - ・バイオものづくり技術、連続フロー合成技術の確立を推進

### 温室効果ガス（GHG）排出量の削減

【GHG排出量のスコープ別推移（日本曹達単体）】



※ 2025/3期のスコープ3排出量：164.3千t-CO<sub>2</sub>

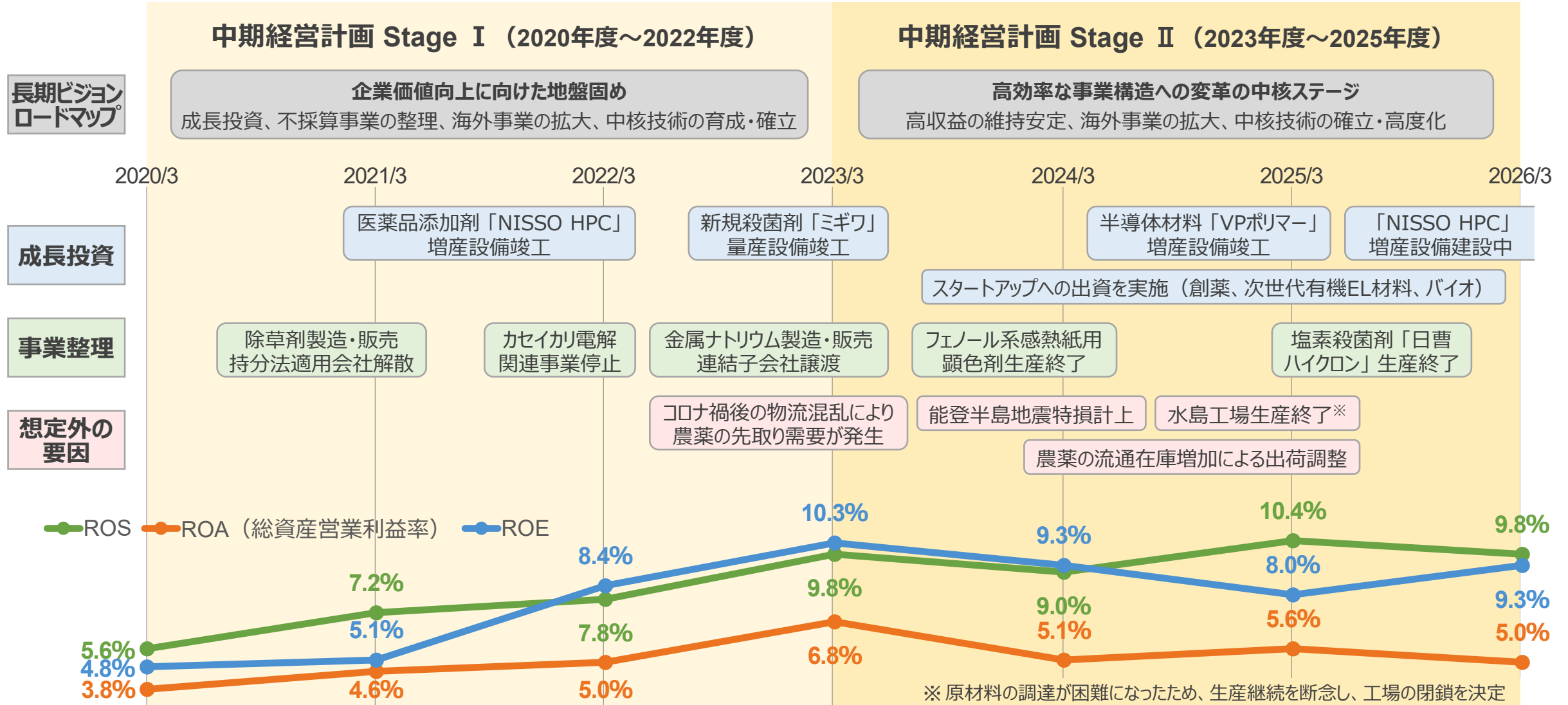
### 産業廃棄物の削減

- ▶ 産業廃棄物の排出量削減・リサイクルにより、最終埋立処分量を削減
  - ・ゼロエミッション※の継続に向けて、産業廃棄物の削減を推進

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

# 前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 振り返り

## ● 長期ビジョン（2020年度～2029年度）の進捗状況



# 前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 振り返り

## ● ROIC・ROE推移

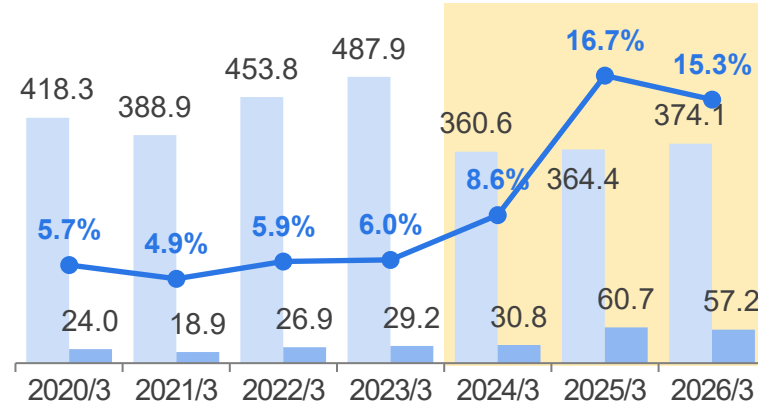
(億円)	2022/3 実績	2023/3 実績	2024/3 実績	2025/3 実績	2026/3 実績	2026/3 備考
売上高	1,525.4	1,728.1	1,544.3	1,552.0	1,520.9	
売上原価	1,104.3	1,235.3	1,117.3	1,102.6	1,070.6	
	72.4%	71.5%	72.3%	71.0%	70.4%	
販売費・一般管理費	301.7	323.8	288.3	288.7	300.6	研究開発費が増加
	19.8%	18.7%	18.7%	18.6%	19.8%	
<b>営業利益</b>	<b>119.3</b>	<b>168.9</b>	<b>138.7</b>	<b>160.6</b>	<b>149.7</b>	
	<b>7.8%</b>	<b>9.8%</b>	<b>9.0%</b>	<b>10.4%</b>	<b>9.8%</b>	
売上債権	525.1	487.8	550.2	501.4	441.5	
	3.1回	3.4回	3.0回	3.0回	3.2回	
棚卸資産	348.6	439.7	517.3	534.2	529.6	
	3.3回	3.1回	2.3回	2.1回	2.0回	
仕入債務	213.2	194.0	225.5	207.3	141.7	
	5.8回	6.1回	5.3回	5.1回	6.1回	
運転資本	660.5	733.5	842.0	828.3	829.5	
	2.4回	2.5回	2.0回	1.9回	1.8回	
固定資産	1,365.7	1,366.1	1,563.7	1,584.5	1,819.8	成長投資により、建設仮勘定が増加 投資有価証券・退職給付に係る資産が増加
	1.2回	1.3回	1.1回	1.0回	0.9回	
投下資本	2,026.2	2,099.7	2,405.7	2,412.9	2,649.2	
	0.8回	0.8回	0.7回	0.6回	0.6回	
<b>税前ROIC</b>	<b>5.9%</b>	<b>8.0%</b>	<b>5.8%</b>	<b>6.7%</b>	<b>5.7%</b>	
持分法による投資利益	30.6	78.4	63.2	27.0	60.6	
当期純利益	126.8	166.9	166.1	150.1	182.7	
期中平均自己資本	1,508.6	1,626.0	1,786.5	1,874.2	1,957.8	
<b>ROE</b>	<b>8.4</b>	<b>10.3</b>	<b>9.3</b>	<b>8.0</b>	<b>9.3</b>	

# 前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 振り返り

## ● セグメント別業績推移

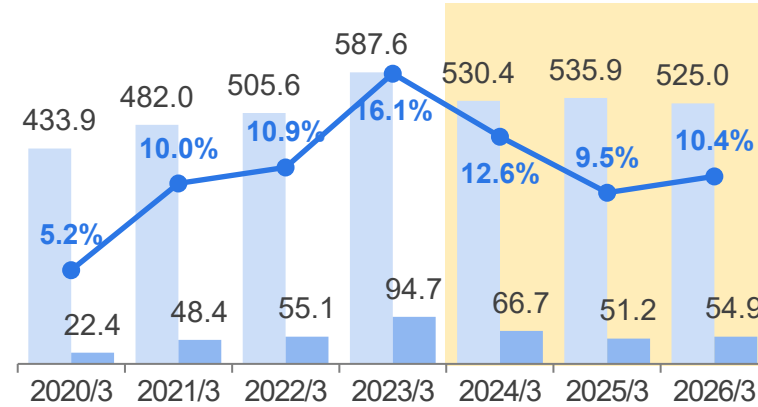
売上高 (億円)    営業利益 (億円)    営業利益率

### 【ケミカルマテリアル】



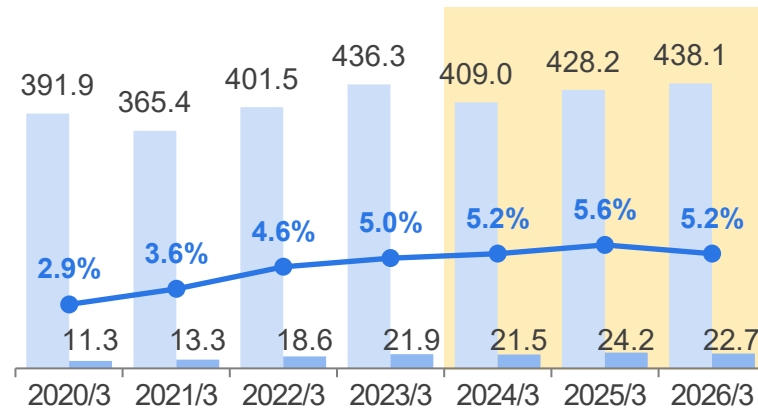
・高付加価値製品の拡大、  
不採算事業の整理により  
利益率が改善

### 【アグリビジネス】

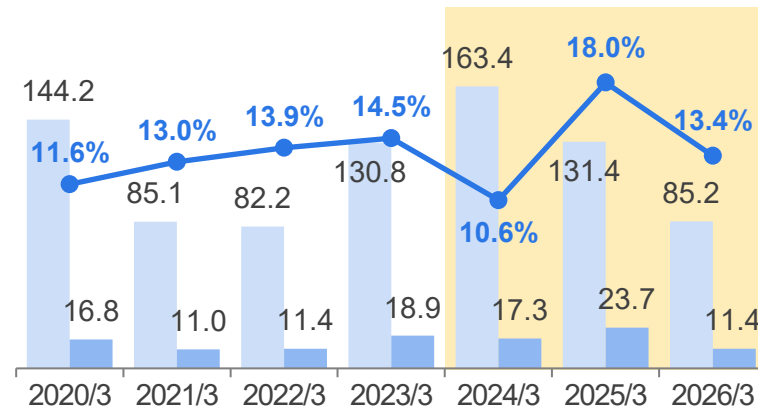


・コロナ禍後の物流混乱により  
'23年3月期～'24年3月期に  
農薬の先取り需要が発生、  
流通在庫が増加したため、  
出荷調整を実施

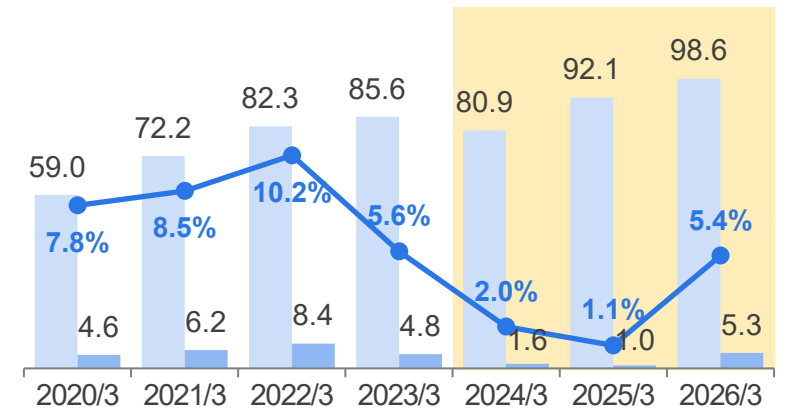
### 【トレーディング&ロジスティクス】



### 【エンジニアリング】



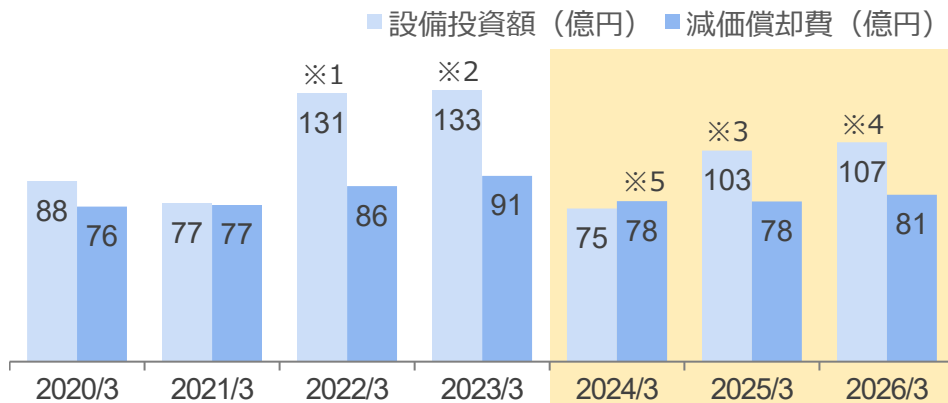
### 【エコソリューション】



# 前中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage II」 振り返り

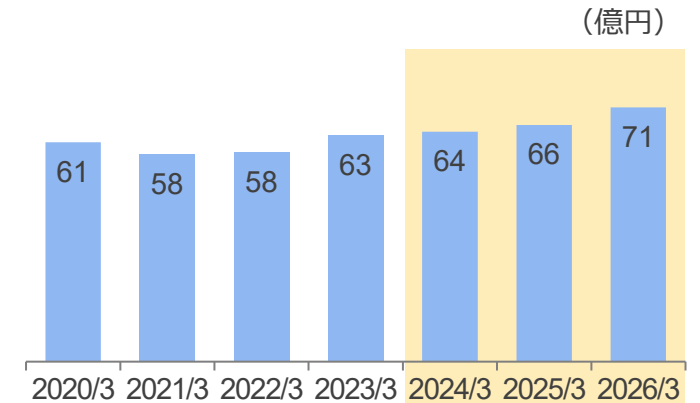
## ● 財務状況と株主還元の推移

### 【設備投資額・減価償却費の推移】

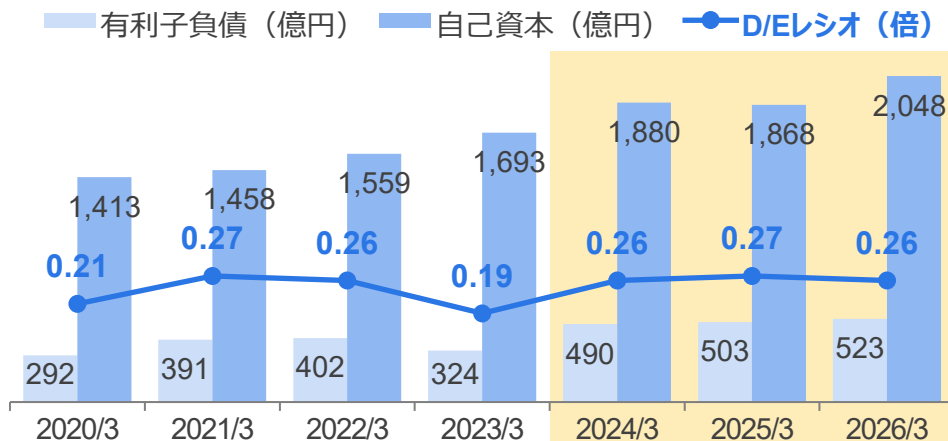


- ※1 医薬品添加剤「NISSO HPC」増産設備 (50億円)
- ※2 新規殺菌剤「ミギワ」量産設備 (55億円)
- ※3 半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」増産設備 (25億円)
- ※4 医薬品添加剤「NISSO HPC」増産設備建設中 (100億円)
- ※5 金属ナトリウム・塩素の製造・販売連結子会社 Alkaline社の株式譲渡により、減価償却費が減少

### 【研究開発費の推移】

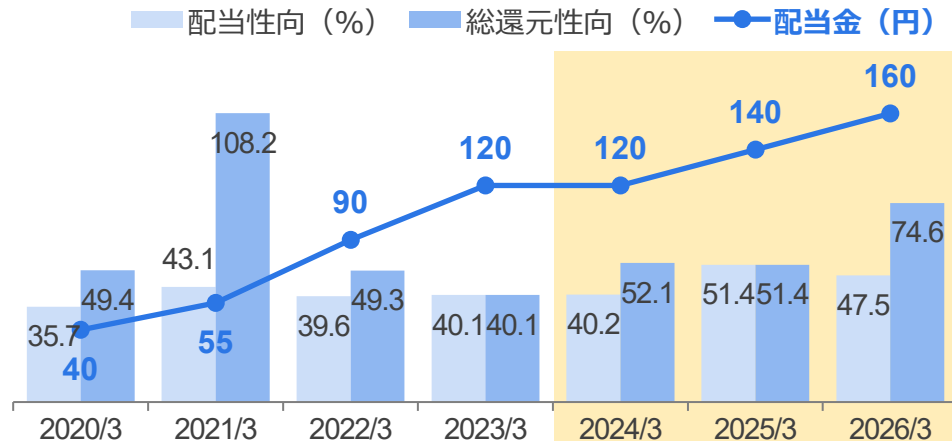


### 【財務状況の推移】



※ D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本 \*    \* 自己資本 = 純資産 - 非支配株主持分

### 【株主還元の推移】



※ 配当金は2024年10月1日に実施した株式分割後のベースで算定

- 自己株式の取得
- ・2020年2月～10月・50億円
  - ・2021年2月～6月・20億円
  - ・2023年11月～2024年3月・20億円
  - ・2025年5月～2026年1月・50億円
  - ・上記の取得全株式を消却

## 2 新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage III」 (2026年度～2029年度) 概要

概要 基本目標

2029年度KPI

資本政策

キャピタルアロケーション

次期長期ビジョンに向けた取り組み

価値創造プロセス

アクションプラン ケミカルマテリアル

アグリビジネス

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

研究開発、生産技術、DX推進

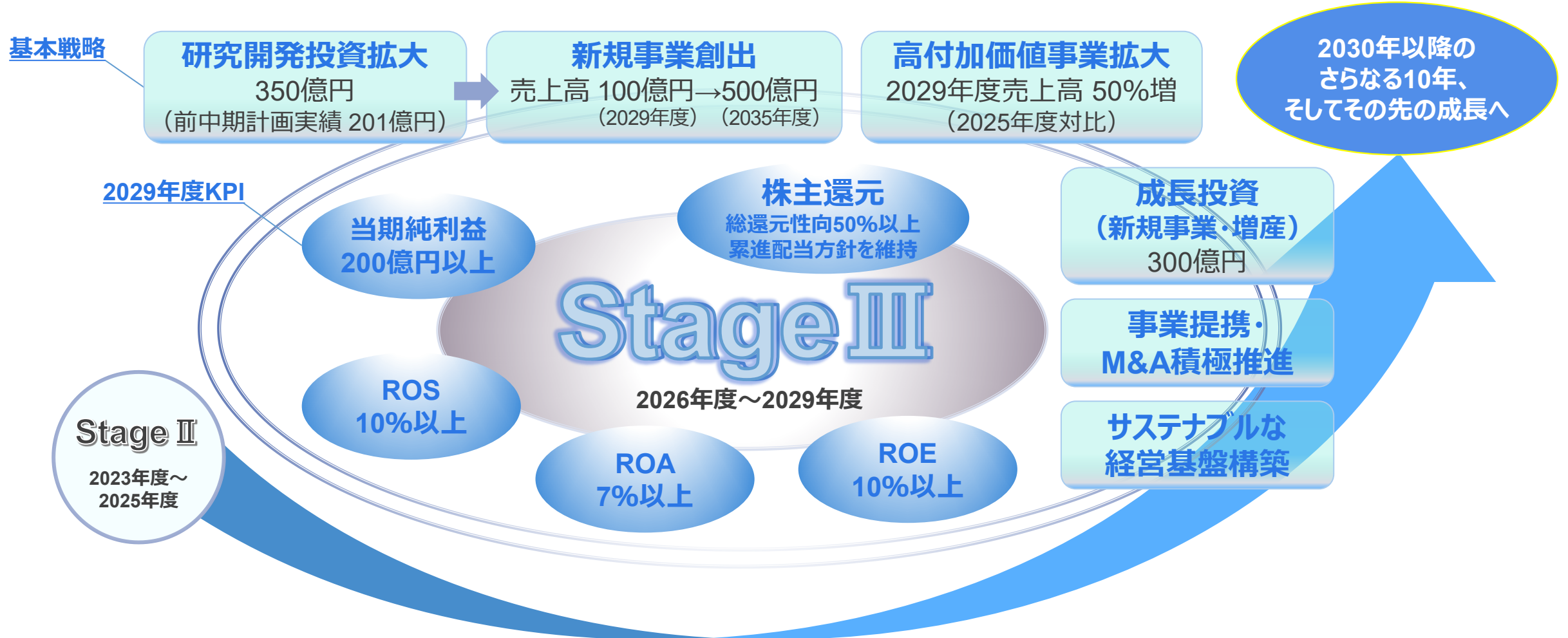
人的資本経営

気候変動への対応

# 新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage III」概要

## ● 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。



# 新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage III」概要

## ● 2029年度KPI

**当期純利益** **200億円以上**  
(為替想定：¥150/\$、¥175/€)

**ROS** **10%以上**  
(営業利益率)

**ROA** **7%以上**  
(総資産営業利益率) (現行会計基準ベース)

**ROE** **10%以上**  
(自己資本利益率)

**株主還元** **総還元性向50%以上  
累進配当方針を維持**

## ● 資本政策

### 成長投資

- ▶ キャッシュフロー創出力を高める製品・事業への投資を実行する
  - ・新規事業や増産などの成長投資に4年間で300億円、研究開発に350億円を投じる
  - ・既存事業と周辺事業領域の強化・拡大を図るべく、事業提携・M&Aを推進する

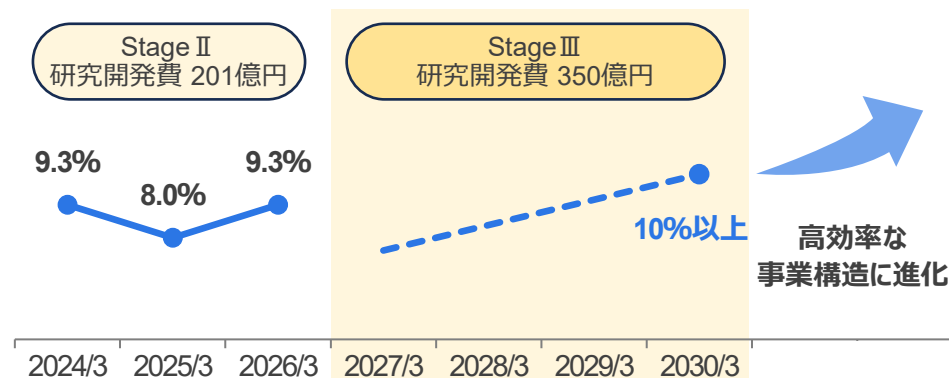
### 資産効率の向上

- ▶ 投資効率を重視し、バランスシートを適切にコントロールする
  - ・投資効率が劣後にある製品・事業の整理や、適切な投資リスク評価を徹底する
  - ・棚卸資産の縮減、政策保有株式の整理を実行する

### 株主還元方針

- ▶ 総還元性向目標を50%以上とし、配当を補完する還元策として自己株式取得を機動的に実施する
- ▶ 累進配当方針の維持により、安定的な配当を継続する

## 【ROE推移】



投資の拡大により、ROEは一時的に低下が見込まれるものの、新規事業の創出と投資効果の本格化により、2030年以降にかけて持続的成長フェーズに移行する

高効率な  
事業構造に進化

# 新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage III」概要

## ● 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値事業の拡大                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶医薬品添加剤「NISSO HPC」</li> <li>▶樹脂添加剤「NISSO-PB」</li> <li>▶フォトレジスト材料「VPポリマー」</li> <li>▶農薬成長製品：                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>殺菌剤「ピシロック」</li> <li>殺ダニ剤「ダニオーテ」</li> <li>殺菌剤「ミギワ」</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>新規事業の創出                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶アニマルヘルス事業</li> <li>▶有機EL発光材料TADF</li> <li>▶樹脂添加剤「NISSO-PB」</li> <li>新規難燃・高耐熱グレード</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>営業 キャッシュフロー (研究開発費控除前)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>成長投資 (300億円)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> </li> <li><b>研究開発 (350億円)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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号の製品を上市、その後順次各種新製品を市場に投入</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> </li> <li><b>機動的配分</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・事業提携・M&amp;A：既存事業と周辺事業領域の強化・拡大を図る</li> </ul> </li> <li><b>経営基盤強化 (80億円)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶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</li> <li>▶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</li> </ul> </li> </ul> </li> <li><b>維持更新投資 (350億円)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> </li> <li><b>株主還元</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・総還元性向50%以上を継続</li> <li>・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）</li> <li>・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</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	<p><b>棚卸資産の 縮減</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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%)</li> </ul>	<p><b>政策保有株式の 整理</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>財務レバレッジの向上により、資本構成の適正化を図る</li> </ul>	<p><b>有利子負債 調達</b></p>	

# 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た取り組み

- 自社技術の深化・融合と先端技術の導入により新たな価値・ソリューションを確立し、次世代新規事業の創出に繋げる。
- 生産年齢人口減少を見据えたDX推進により高効率でサステナブルな事業基盤を構築し、企業価値向上と社会価値向上を図る。

## ● 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
- ▶ 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

### 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・安定生産体制の構築

# 新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage III」 価値創造プロセス








## ● 日本曹達のビジョン

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

## ● 日本曹達のミッション（価値創造プロセス）

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

メガトレンド	
人口増加 地球温暖化	食糧・飼料の増産 農業生産の効率化 農作物病害虫の発生増加
生活水準の向上 社会保障費問題	医薬品需要の増加 QOLの向上 健康志向 予防医学の意識向上
持続可能な社会 の実現	環境負荷の低減 資源循環型社会の構築
情報通信技術の 進化	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

日本曹達の提供する価値（企業価値向上のマテリアリティ）	
<b>アグリカルチャー</b> 食糧確保と持続可能な農業へ	<ul style="list-style-type: none"><li>より高度化する安全性要求に対応した新農薬の創出と、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（IPM）の提案により、世界の食糧供給に貢献します。</li><li>農業生産の効率化を見据え、情報通信技術（ICT）などを活用して、防除作業の省力化と高品質な農作物の生産をサポートします。</li></ul> 
<b>ヘルスケア</b> 健康をすべての人へ	<ul style="list-style-type: none"><li>当社グループが提供するセルロース誘導体は、薬を飲みやすくするための医薬品錠剤のバインダーとして国内外で幅広く使用されています。</li><li>食品加工用として、サプリメントを手軽に摂取する技術を提供しています。</li><li>製品の高性能化と製剤技術支援サービスで、人々の健康に貢献します。</li></ul> 
<b>環境</b> 健全な資源循環の実現へ	<ul style="list-style-type: none"><li>フロン破壊処理などの産業廃棄物の無害安全化、亜鉛・硫酸などの資源リサイクル技術、水処理技術などを活用し、さまざまな環境ソリューションを展開しています。</li><li>これまでの知識と経験を活かし、安全でエコロジーな社会の実現に貢献します。</li></ul>    
<b>ICT</b> 化学素材の機能性を情報電子機器へ	<ul style="list-style-type: none"><li>通信の高速化・大容量化、スマートデバイス・電気自動車（EV）・自動運転技術の普及などにより、半導体や基板に使用される化学品の需要が増加し、新規素材のニーズが高まっています。</li><li>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。</li></ul> 

# 新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage III」アクションプラン ケミカルマテリアル①

● 日本曹達グループのマテリアリティであるヘルスケア分野において、高付加価値事業のさらなる拡大を図る。

## ● ヘルスケア分野

- ・医薬品市場・サプリメント市場に向けて医薬品添加剤「NISSO HPC」を拡販する。
- ・高度化する品質要求への対応と製剤技術支援サービスにより、提供価値の最大化を目指す。

### 生産能力の増強

- ▶ 旺盛な需要を受け、生産能力を現状の1.5倍に増強（2026年竣工）
  - ・顧客のニーズにあわせて取り揃えた多彩な銘柄の効率的な生産を実現
  - ・増産後の拡販に向けて、大手製薬とのグローバルアカウント管理（GAM）を推進

### 添加剤周辺事業の拡充

- ▶ 速溶性や崩壊性に優れた錠剤など、最終製品の付加価値化をサポート
- ▶ 錠剤コーティング基剤向け用途や、当社独自の低粘度新規銘柄を上市・拡販

### 中長期的な事業拡大の推進

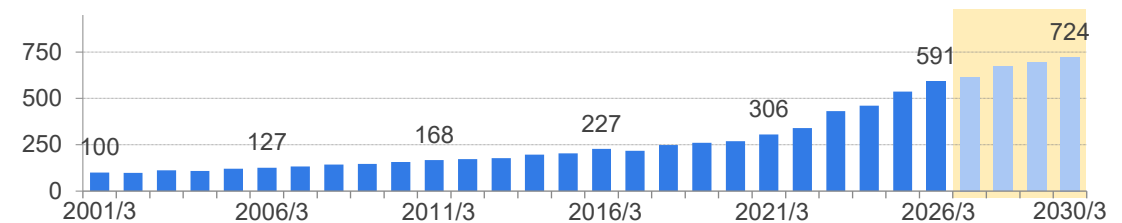
- ▶ 「NISSO HPC」の新たな価値を顧客と共創するコラボレーション施設「CTAC※」を活用した製剤技術支援サービスにより、お客様のニーズに合った高い機能性を提供
- ▶ バイオ注射剤向け、難溶解性原薬の溶解性向上剤向けなど、高付加価値な新規用途開発を推進

※ CTAC：セルローステクニカルアプリケーションセンター（千葉県市原市、ドイツ・デュッセルドルフ）

## 医薬品添加剤「NISSO HPC」（ヒドロキシプロピルセルロース）

用途	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品、サプリメントの錠剤を成型する結合剤</li> <li>・食品、パーソナルケア、工業向け増粘剤</li> </ul>
特長・性質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・結合力・耐湿性・徐放性など<b>高い機能</b>を有する</li> <li>・水、アルコールに溶解する数少ない添加物であり、顧客における医薬品製造法の選択肢が広い</li> </ul>
業界動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・要求される品質管理レベルが極めて高く、<b>新規参入は困難</b></li> <li>・<b>医薬品、サプリメント市場の拡大に伴い需要が増加</b></li> </ul>
今後の見通し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品世界市場は中長期的に成長、インド・中国などの新興国市場における需要が拡大                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 現地スタッフによるテクニカルサービスで<b>シェアを拡大</b></li> </ul> </li> <li>・<b>独自銘柄の開発・上市により差別化を図る</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 有効成分の高含有化による錠剤の小型化、難成型性素材の錠剤化、優れた徐放性による摂取回数の減少を実現</li> </ul> </li> </ul>

● 「NISSO HPC」の売上高推移（2000年度の売上高を100として指数化）



※ 2026年度以降の売上高予想は実質成長ベース（為替・インフレ要因除く）

## ● 日本曹達グループのマテリアリティであるICT分野において、高付加価値事業のさらなる拡大を図る。

### ● ICT分野

- 樹脂添加剤「NISSO-PB」、フォトレジスト材料「VPポリマー」を拡販する。
- 先端電子材料向け機能性ポリマーの開発・拡販を推進する。

#### 樹脂添加剤「NISSO-PB」、機能性ポリマー「1,2-SBS」

- ▶ 樹脂添加剤「NISSO-PB」の拡販
  - AI用銅張積層板（CCL）向け新規難燃グレード・新規高耐熱グレードを上市
  - 耐水性、耐薬品性などの優れた特性を活かし、新規用途での採用を目指す
- ▶ CCLの基幹特性である低誘電特性・高耐熱性・銅箔密着性・低膨張性の全てを高いレベルで兼ね備えた新規高機能グレードPBを開発、主剤向け採用を目指す
- ▶ 機能性ポリマー「1,2-SBS」の拡販
  - 既存のSBSと比較して1,2-ビニル基の含有割合が高く、低誘電特性、耐熱性、銅箔密着性に優れており、次世代通信・生成AI用CCL向けに採用拡大を目指す

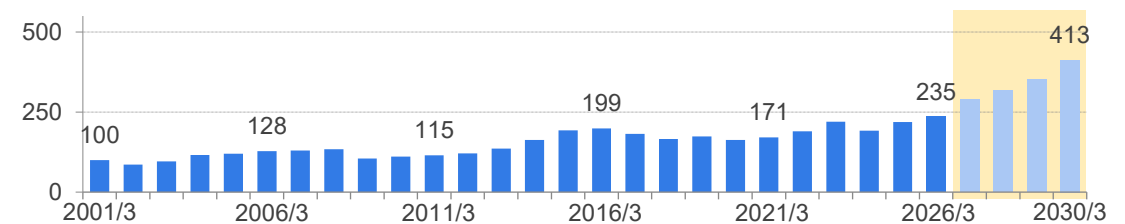
#### 半導体用KrFフォトレジスト材料「VPポリマー」

- ▶ 独自の重合技術を用いた製法により高品質とされており、半導体の品質要求の高度化に応える材料として、市場成長以上の需要拡大を見込む
- ▶ 車載半導体、従来型メモリ向けに加え、AI用HBM (High Bandwidth Memory) 向けの販売が拡大中、増産体制を構築済み、さらなる需要増加に対応
- ▶ 各国の国内サプライチェーン構築に向けた動向を注視し、的確に対応

#### 樹脂添加剤「NISSO-PB」（液状ポリブタジエン）

用途	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 樹脂改質剤、電子材料、接着剤、塗料</li> <li>● 電気絶縁特性などにより<b>銅張積層板（CCL）向けが伸長</b></li> </ul>
特長・性質	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の中核技術であるリビングアニオン重合によって得られる、<b>独自の液状ポリブタジエン</b></li> <li>● 耐水性、耐薬品性、電気特性、耐熱性に優れる</li> </ul>
業界動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤーは数社、それぞれが特性の異なる製品を製造</li> <li>● 当社は1,2-ビニル基の含有割合が高く、高い反応性を有し、保存安定性に優れる</li> </ul>
今後の見通し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代通信関連市場におけるCCL向けの需要が拡大                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>低誘電性</b>により高速大容量通信に対応、<b>高耐熱性・難燃性</b>により高速情報処理による高熱変形防止・燃焼抑制</li> </ul> </li> <li>● 次世代ICT電子材料分野における需要が拡大</li> </ul>

#### ● 「NISSO-PB」「1,2-SBS」「VPポリマー」の売上高合計推移 (2000年度の売上高を100として指数化)



※ 2026年度以降の売上高予想は実質成長ベース（為替・インフレ要因除く）

● 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年度に売上高100億円、2035年度に500億円の事業創出を目指す。

## ● 新規事業

- ・アニマルヘルス製品（サプリメント・飼料・動物用医薬品）を上市する。
- ・有機EL発光材料TADFの量産・安定供給体制を構築する。

### アニマルヘルス事業

- ▶ スタートアップとの共同開発により、ペット用サプリメント・家畜用飼料・動物用医薬品の新製品を開発・上市
  - ・農薬開発で培った合成技術・評価技術をベースに、アニマルヘルス事業に参入
  - ・2026年に第1号の製品を上市、その後順次各種新製品を市場に投入
- ▶ グローバル大手アニマルヘルス企業との協業体制の構築、アニマルヘルス・医薬品事業会社やスタートアップへの出資・M&Aにより、技術基盤・事業基盤を強化
- ▶ 大学との連携や共同開発により、新規動物用医薬品の開発を推進

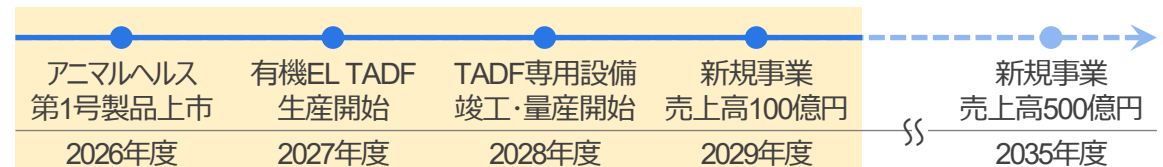
### 有機EL発光材料TADF（Kyulux社が開発した熱活性化遅延蛍光）

- ▶ 現在の有機EL材料技術に不可欠なレアメタルを一切使用しない新規材料
  - ・有機ELの低コスト化・高効率化の切り札
- ▶ 農薬開発で培った合成技術と、ICT向け材料開発ノウハウとのコラボレーションにより、世界初となるTADFの量産・安定供給体制を構築
  - ・2027年の生産開始、2028年の専用設備竣工・量産開始を目指す
  - ・各種デバイスへのTADF採用拡大に対応

### スタートアップとの協業

株式会社 SENTAN Pharma (資本業務提携)	・独自のナノ・マイクロ粒子化技術を持つ創薬ベンチャー ▶ <b>ナノ粒子化技術</b> ：溶解性・吸収性の改善、投与量の削減 ▶ <b>マイクロ粒子化技術</b> ：1回の投与で薬効が長期間持続 ⇒ 微粒子製剤製造技術の獲得
KAICO株式会社 (共同研究開発)	・独自のタンパク質発現技術を持つバイオベンチャー ▶ <b>カイコ-バキュロウイルス発現系</b> ：カイコの体内で目的タンパク質を発現させ、医薬品・ワクチンを開発 ⇒ 特定疾患の動物用医薬品に必要であり、他の発現系では生産困難なタンパク質の開発・提供を目指す
MabGenesis 株式会社 (共同研究)	・抗体医薬品の研究・開発を行うバイオ医薬品スタートアップ ▶ <b>高効率モノクローナル抗体単離技術</b> を保有 ⇒ イヌ・ネコ用新規モノクローナル抗体医薬品の創出を目指す
株式会社Kyulux (資本業務提携)	・次世代有機EL発光材料TADFの開発を行うスタートアップ ⇒ 当社はプロセス開発と設備投資を実施 高品質なTADFを低コストで生産する量産プロセスを確立

### ● 新規事業ロードマップ



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

● 成長製品のグローバル展開を推進するとともに、既存製品の販売維持・拡大と収益性向上に向けた施策を実行する。

## ● 成長製品のグローバル展開推進

**殺菌剤「ピシロック」** 新規の作用性、既存剤の耐性菌にも有効

- ▶ 北米種子処理剤向け拡販、アジアにおける開発を推進、欧州販売開始

**殺ダニ剤「ダニオーテ」** 新規の作用性、即効性があり耐性ハダニ類にも有効

- ▶ 国内・韓国向け拡販、アジアにおける開発を推進

**殺菌剤「ミギワ」** 新規の作用性、適用作物・病害範囲が広い

- ▶ 米国・ブラジル向け拡販、欧州における登録取得・早期販売開始を目指す

## ● 既存製品の販売維持・拡大

・適用拡大とジェネリック品対策を推進し、利益を最大化する。

**殺虫剤「モスピラン」** 効力に優れ、有用昆虫への影響が少ない

- ▶ 競合品の登録失効により拡大した欧州のシェアを維持  
・ジェネリック品の動向を見据えた販売戦略、製造コスト低減策を推進

**殺菌剤「トップジンM」** 安全性が高く、多様な作物向けに基幹剤として使用

- ▶ 混合剤の開発により、ジェネリック品との差別化を図る

**殺菌剤「パンチョ」** 各種作物のうどんこ病に優れた効果を示す

- ▶ 中国販売開始（現地メーカーと戦略的提携を締結）、欧州・オセアニア向け拡販

## アグリビジネスの開発・普及戦略

・果樹・野菜向けの殺菌剤、殺虫剤・殺ダニ剤に特化した製品開発

- ▶ 穀物向け市場と比較して、海外メジャー・ジェネリック農薬との競争が緩やか

- ▶ 遺伝子組み換え（GM）種子との競合が少ない

- ▶ R&D型農薬メーカーは、海外メジャー5社と日本の農薬メーカーにほぼ限られ、日本企業は規模では劣るものの、新剤開発のプレゼンスは高い

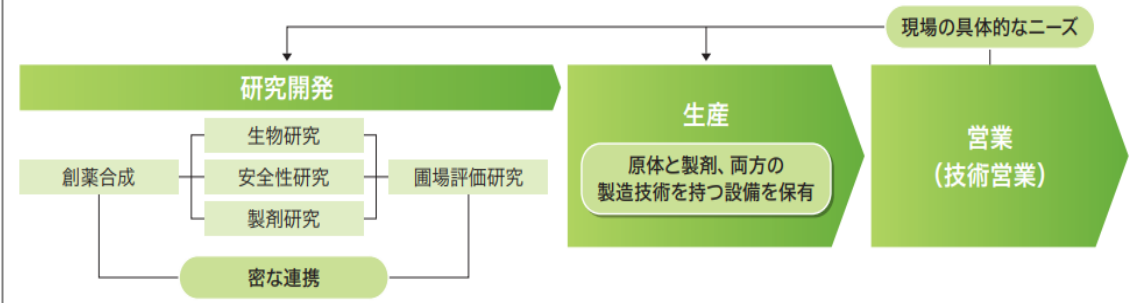
・既存農薬は穀物向けへの適用拡大を進め、スケールメリットによるコスト削減を図るとともに、混合剤の開発により、ジェネリック農薬との差別化を図る

・当社グループ海外販売体制と海外メジャーへの原体供給により、グローバル拡販を推進

## 日本曹達グループの強み①（新剤の開発）

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

【日本曹達グループ・アグリビジネスのバリューチェーン】



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

- 総合的病害・雑草管理（IPM）およびスマート農業への対応を強化し、農業関連周辺分野の戦略的拡大を図る。
- 新規農薬の開発を推進する。

## ● 農業関連周辺分野の戦略的拡大

### 総合的病虫害・雑草管理（IPM）への対応

- ▶ 生物農薬、天然物農薬、バイオスティミュラントの開発・販売を推進
  - ・生物農薬、バイオスティミュラント、非農耕地向け農業資材の販売・技術サービス提供を行う株式会社ニッソーグリーンを2026年10月1日付で吸収合併
  - ⇒ 化学農薬と非化学農薬の相互補完により、IPMのさらなる推進を図る

### スマート農業への対応

- ▶ 環境負荷が低く、農作業の省力化に貢献する種子処理剤向けを拡販
  - ・散布よりも使用量の削減が可能、農薬暴露軽減により使用者安全につながる
- ▶ 畑作や野菜・果樹向けドローン農薬の登録を推進

## ● 新規農薬の開発

### 新規殺虫剤NI-40 新規の作用性、幅広い害虫に有効な総合殺虫剤

- ▶ Stage III期間中に国内登録申請予定

### 新規生物農薬NR-44 収穫直前まで使用可能

- ▶ Stage III期間中に国内・海外登録申請予定

## 日本曹達グループの強み②（既存製品の適用拡大）

- ・使用方法と適用病虫害・登録作物を多様化し、新たに問題化する病虫害に適用するとともに、多くの国で順次登録を取得することにより、**長期間の販売とさらなる拡販を実現**
  - ▶ **果樹・野菜向けから穀物向けに適用範囲を広げ、拡販を推進**
  - ▶ 地球温暖化に伴う平均気温の上昇により、農作物への病虫害や雑草被害が増加  
⇒ 地域ごと・作物ごとに状況を詳細に把握し、適用拡大を推進
- ・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、**的確に登録取得・適用拡大を進めるノウハウを保有**
  - ▶ 殺虫剤「モスピラン」は、同系の農薬の中で唯一欧州における再登録をクリア  
⇒ 競合剤の登録失効により、残存者利益を享受

## 日本曹達グループの取り組み（IPM・スマート農業への対応）

- ・当社が開発した**生物農薬「マスタピース」**は、減農薬栽培、無農薬栽培などのJAS認証制度に適しており、**果樹・野菜向け生物農薬（殺菌剤）では国内トップシェア**
- ・農業ハウス向け「くん煙剤」を展開し、**農業用くん煙剤市場では大きなシェア**を占める
  - ▶ 人体に薬剤が触れることなく、有効成分がハウスの隅々まで拡散して防除効果にムラがないなど、**農作業の省力化・効率化に貢献**



日本曹達の農業用くん煙剤

- 強みを活かした事業活動の推進により、グループ全体の企業価値を向上させる。
- グループ各社との連携強化により、グループ経営資源の有効活用を図る。

## ● トレーディング

- ・グローバルな調達と販売網の拡充を通じて提供価値を高め、特異分野のナレッジ獲得・ビジネス開拓により、オンリーワン・エキスパートを目指す。

### 4つの戦略分野における事業強化

- ▶ アグリカルチャー：グローバルな農薬原料の調達、機能性飼料添加剤の拡販
- ▶ ヘルスケア：医薬品添加剤の拡販体制整備、医農薬向け輸入商材の拡販
- ▶ 環境：環境調和型材料、生活環境向上に資する環境衛生商材の拡販
- ▶ ICT：アジア圏における自国サプライチェーン構築への対応、新規用途開発

### 海外展開の推進

- ▶ インド、アジアを中心に海外展開を推進
- ▶ 調達・販売両視点での事業拡大（グローバル調達、3国間取引の拡大）

### 新規事業の拡大

- ▶ 社会資本保全材料分野における新規事業育成
  - ・道路・橋梁などのインフラ補強工事分野へ2025年に参入、本格展開中
- ▶ 高機能材料の新規用途開発
  - ・耐炎化繊維「パノーラ」の需要拡大（小型LiBに採用済み、中・大型に展開）
  - ・伝熱媒体「ナイブライン」のデータセンター向けなどの新規用途開発

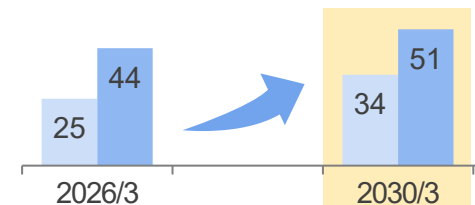
## ● ロジスティクス

- ・危険物、毒劇物、医薬に特化した高品質な総合物流サービスを提供する。

### 高付加価値貨物の取扱量拡大

- ▶ 医薬品・危険物対応定温自動倉庫、自動ラック倉庫の新設投資を実施

(千㎡) ■ 普通品倉庫面積 ■ 医薬品・危険物倉庫面積



複数の事業場において設備投資を実施、所管面積を拡大し、早期のフル稼働を目指す

### 独自性・付加価値の拡大

- ▶ 収益力の向上
  - ・高付加価値貨物の取扱量拡大（危険物、毒劇物、医薬品・医薬品原料）
  - ・流通加工などを含めた総合物流サービスにより、独自性・付加価値を拡大
- ▶ 業務効率化
  - ・DX推進・自動化による労働生産性向上、生産年齢人口減少を見据えたロボティクスへの変換を推進

- 強みを活かした事業活動の推進により、グループ全体の企業価値を向上させる。
- グループ各社との連携強化により、グループ経営資源の有効活用を図る。

## ● エンジニアリング

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

### 差別化技術の推進

- ▶ コア技術の深化
  - ・粉体ハンドリング、医薬品製造（GMP・バリデーション）、反応、蒸留
- ▶ 独自機器・技術の活用、新規技術の開発・推進
  - ・ミリ化学反応装置、フロー合成システム、省エネルギー

### 競争力の強化

- ▶ EPC※エンジニアリングとしての高いプロジェクトマネジメント力を活用
- ▶ バリュー提案と顧客に寄り添った対応により、より価値を高めた設備を実現

※ EPC：設計・調達・建設を一括で請け負う

### 事業領域の拡大

- ▶ 重点領域：ライフサイエンス（医薬品・健康食品）、機能材料・ICT、環境
- ▶ 省人化、自動化、連続生産化（ミリリアクターの導入拡大、フロー合成）
- ▶ 予防保全設備の導入支援、省エネルギー対策支援
- ▶ ゼネコンとの協業

## ● エコソリューション

- ・廃棄物処理技術、金属精錬技術、化学品製造技術をベースとした環境ソリューションにより、循環型社会の形成に寄与する。

### 環境開発事業

- ▶ 高難度廃棄物処理技術を活用した、廃棄物処理事業の収益性拡大
- ▶ 廃棄物の有価物化による、最終埋立処分量の減容化・処理費用の削減を推進

### 非鉄金属・資源リサイクル事業

- ▶ 電炉業界で発生する電炉ダストから亜鉛を回収し、機械・電気・自動車産業などの技術革新に対応する、特色ある亜鉛・アルミニウムベースの合金を生産
- ▶ 自社開発・オンリーワン製品の販売拡大
  - ・BERIC：合金中で最高レベルの強度を有し、耐摩耗性に優れた亜鉛合金
  - ・A-1：高亜鉛を含有する、高強度・耐摩耗性アルミニウム合金

### 工業薬品事業

- ▶ 東日本唯一の廃硫酸リサイクル設備を活用し、各種硫酸製品に再生
- ▶ 国内で唯一製造・販売している無水硫酸「日曹サルファン」の拡販
  - ・合成洗剤、石油精製、医薬・染料などに幅広く使用
- ▶ 新規事業の創出：半導体洗浄向け硫酸のリサイクル

- 研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」を着実に遂行する。研究開発投資を大幅に増額する。
- 安全・安定生産の継続、生産年齢人口減少を見据えた業務の合理化・省力化により、高効率な生産体制を構築する。
- 高効率な事業構造への転換を目指し、AI関連特許・デジタル技術を活用してDXを実現する。

- 研究技術戦略「Brilliance through Chemistry 2030」  
・中核技術の確立・高度化により新たな価値・ソリューションを創出する。

## 新規事業ターゲットドメイン

- ▶ 『医療』：人と動物のヘルスケア分野におけるソリューション提供
- ▶ 『先端材料』：次世代ICT材料の開発、カーボンニュートラル実現への貢献

## プラットフォーム技術と重点強化技術の強化

- ▶ 自社資源と保有技術をベースにしたプラットフォーム技術を強化・育成
  - ・プラットフォーム技術：精密合成技術、アグロケミカル創生技術、バイオ資源利用技術、機能性ポリマー創生技術、AI応用技術
  - ・4つの重点分野（アグリカルチャー、ヘルスケア、環境、ICT）の強化・拡大
- ▶ 外部技術の導入を積極的に推進し、新たな価値創造を図る
  - ・重点強化技術：バイオものづくり、フロー合成技術、セルロース応用技術、先端精製技術、半導体・基板材料技術、PI・MI技術

## 次世代新規事業の創出に向けた投資の拡大

- ▶ 研究開発投資 350億円（Stage I 実績 179億円、Stage II 実績 201億円）
  - ・新規農薬の開発：新規殺虫剤NI-40、新規生物農薬NR-44の開発推進
  - ・アニマルヘルス事業：ペット用サプリメント・動物用医薬品の開発推進

- 高効率な生産体制の構築

## 安全・安定生産の継続

- ▶ デジタル化により、ヒューマンエラーに起因するトラブルを撲滅
- ▶ きれいな工場を維持する文化を醸成し、安全への感度を向上させる

## 最適生産体制の検討

- ▶ 要員、サプライチェーン、気候変動など、様々な要因の検討・調査を実施

- 日本曹達DXビジョン「デジタルで、かがやく。」

- ・自社開発AI関連特許を活用し、高効率な事業構造への変革を推進する。

## スマートファクトリー / 生産改革

- ▶ 生産性向上、品質安定化、予防保全の強化
  - ・既存業務のデジタイゼーション、DXマインドの育成

## スマートラボ / 研究改革

- ▶ 研究開発の高度化による競争力の強化
  - ・AI・データ駆動型研究開発によるパフォーマンス向上、次世代実験室への進化

## スマートオフィス / 業務改革

- ▶ 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

- 経営戦略と連動した人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」を推進する。
- 生産年齢人口減少を見据え、要員の10%減少（2021年度末の要員数を基準）に対応できる体制を2029年度までに構築する。

## ● 人的資本経営ビジョン「社員もかがやく」

- ・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。

### CLA評価による人材育成

- ▶ 経営戦略を遂行・達成するために必要な9項目の能力を、独自の「CLA評価」として明確化し、人材育成・能力評価・報酬決定に活用
  - ・CLA：Challenge（挑戦）、Learn（学び）、Action（活かす）
- ▶ リスキングの推進、成長事業・注力分野への配置

### エンゲージメント向上

- ▶ 社員エンゲージメント状態の継続的な把握と、向上策の策定・実行
- ▶ ダイバーシティの推進と、働きがいと誇りを持てる職場作り
- ▶ ワークライフバランスの向上を意識した諸制度の整備

### DX推進

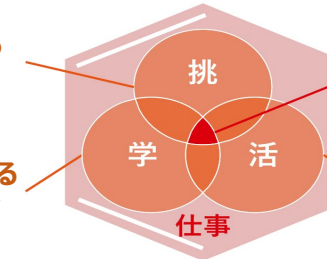
- ▶ 生産年齢人口減少対策
  - ・業務の標準化・効率化を推進し、グループ会社を含めた業務統合を目指す
  - ・AIの高度化を支えるデータ整備と、データ活用基盤の構築・運用を推進
- ▶ 日本曹達DXビジョン2.0「デジタルで、かがやく。」を推進する人材の育成
  - ・DXを推進する高度専門人材の創出と、全社員のDXリテラシー底上げ

## 人事ポリシー：かがくで、「かがやく人」となる

- ・創業者中野友禮の言葉「よい仕事をよい人がやる」にある「よい人」を、長期ビジョンの遂行・達成に貢献する、かがやきを備えた「かがやく人」と定義
- ・従業員の「挑戦(C)」、「学び(L)」、「活かす(A)」を後押しし、一人ひとりが「かがやく人」となり、未来にワクワク&ドキドキできる基盤を構築

何度でも、チャレンジしてみる  
挑戦を楽しむ  
目の前の仕事が、「かがやく」

興味が湧いたことを学んでみる  
できることが増えて、先の道筋が  
「かがやく」



かがやきが重なり、「仕事」全体  
かがやいて、「かがやく人」に  
なっていく

得た学びを仕事に活かす  
自分や仲間の「かがやき」が広がり、  
周囲に「かがく」反応が起きる

## ● 人的資本経営をモニタリングするための指標（KPI）

- ・正規雇用採用者に占める女性・外国籍・キャリア採用比率：50%以上
- ・入社後3年間定着率：95%以上
- ・離職率：3%/年以下
- ・男性の育児休業取得率：70%以上
- ・生成AIアクティブユーザー率：2029年度までに100%
- ・eNPS※：-50.0以上

※ eNPS：従業員の職場に対する信頼・愛着度など、従業員エンゲージメントを数値化した指標

# 新中期経営計画「かがくで、かがやく。Stage III」アクションプラン 気候変動への対応

- 事業活動に伴う環境負荷を低減し、事業を継続的に発展させることで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指す。
- 地球温暖化防止、循環型社会の構築、産業廃棄物の削減、生物多様性の保全に取り組む。

## ● 気候変動への対応

### 2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

- ▶ 温室効果ガス（GHG）排出量の削減
  - ・設備更新時に高効率機器・省エネ機器を導入
  - ・生産工程の合理化・省力化、節電対策の実施
- ▶ 再生可能エネルギーの活用
  - ・再生可能エネルギー由来電力の購入
  - ・太陽光発電システム、工場内水力発電の活用
- ▶ サプライチェーンにおける省エネルギー推進
  - ・モーダルシフト（トラックの貸切輸送から鉄道輸送に切り替え）
  - ・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



二本木工場の小水力発電設備



### 資源循環の推進

- ▶ 省資源と資源効率の最大化、リサイクルの推進
- ▶ 水リスクの特定・管理、水消費量の削減、水資源に配慮した製品・技術の開発

### 産業廃棄物の削減

- ▶ 産業廃棄物排出量の削減・リサイクルによる、最終埋立処分量の削減
- ▶ ゼロエミッション※達成を継続し、環境負荷の低減と循環型社会を目指す

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

### 日本曹達グループの取り組み（地球温暖化による害虫増加への対応）

- ・特定外来生物「クビアカツヤカミキリ」の防除
  - ▶ 幼虫がサクラ、ウメ、モモなどの樹木の中に入り込み、木の内部を食い荒らし、加害された樹木はやがて枯死することから、サクラの伐採による景観悪化や甚大な農業被害が発生
  - ▶ 地球温暖化で暖冬傾向になり越冬できるようになったため、被害が全国に拡大中
  - ▶ 日本曹達の殺虫剤「モスピラン」・「マツグリーン」はクビアカツヤカミキリに優れた効果を示すことから、県からの要請で緊急に適用作物を拡大して登録を取得し、**害虫駆除に大きく貢献**、健全で多様性に富んだ生態系の維持・保全に寄与



クビアカツヤカミキリ クビアカツヤカミキリの幼虫による被害痕

### ● 気候変動への対応をモニタリングするための指標（KPI）

- ・日本曹達グループの温室効果ガス（GHG）排出量削減
  - スコープ1・スコープ2：2030年度に2022年度比42%以上削減
  - スコープ3：2030年度に2022年度比25%以上削減
- ・再生可能エネルギーへの転換：  
2030年度までに使用電力の59%を再生可能エネルギー由来電力に置き換え
- ・産業廃棄物の最終埋立処分量削減：年3%削減を継続
- ・ゼロエミッションの継続

## 3 参考資料

事業内容

企業集団の状況

# 参考資料 事業内容

(億円)	売上高				主要製品等
	2023/3実績	2024/3実績	2025/3実績	2026/3実績	
<b>ケミカルマテリアル</b>	487.9	360.6	364.4	374.1	
工業薬品	119.4	113.1	104.5	92.6	カセイソーダ、液化塩素、塩酸、青化ソーダ、青化カリ、オキシ塩化磷、三塩化磷
化成品	107.4	92.3	107.7	116.5	金属ナトリウム、特殊イソシアネート、アルコール、有機チタン、感熱紙用顕色剤、二次電池材料
機能材料	70.5	64.9	73.2	82.1	NISSO-PB、VPポリマー、1,2-SBS、チタボンド
エコケア製品	51.4	55.8	56.4	46.9	日曹ハイクロン、日曹メルサン、テイクワン、ハイジオン、ヌメリ取り剤、ビストレイター
医薬品・工業用殺菌剤	111.5	115.3	130.6	147.1	NISSO HPC、ファロペナムナトリウム、NISSO SSF、ベストサイド、バイオカット、ミルカット、ニッソーコート
子会社売上・連結消去	27.7	△80.8	△108.1	△111.1	
<b>アグリビジネス</b>	587.6	530.4	535.9	525.0	
殺菌剤	241.4	239.4	244.4	232.3	トップジンM、ベフラン、ベルコート、ピシロック、トリフミン、パンチョ、ミギワ、アグリマイシン、アグロケア（生物農薬）、マスタピース（生物農薬）、ファンタジスタ、ムッシュポルダー、ラビライト
殺虫剤・殺ダニ剤	242.1	225.2	173.6	188.5	モスピラン、ニッソラン、ダニオーテ、ロムダン、グリーンガード、コテツ、フェニックス
除草剤	33.0	31.8	34.6	32.8	ナブ、トップメリット、アルファード、コンクルード
その他	△2.5	△4.0	△3.0	△2.7	くん煙剤
子会社売上・連結消去	73.5	38.0	86.3	74.1	
<b>トレーディング&amp;ロジスティクス</b>	436.3	409.0	428.2	438.1	トレーディング：化学品、機能製品、合成樹脂、産業機器・装置、建設関連製品 ロジスティクス：倉庫・運送業務
<b>エンジニアリング</b>	130.8	163.4	131.4	85.2	プラント建設、土木建築
<b>エコソリューション</b>	85.6	80.9	92.1	98.6	廃棄物処理、資源リサイクル
<b>連結合計</b>	1,728.1	1,544.3	1,552.0	1,520.9	

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

## 参考資料 企業集団の状況 (2026年4月1日現在)

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

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

本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。

投資に関する決定は、利用者ご自身のご判断で行われますようお願いいたします。

本資料の金額単位は億円であり、小数点第2位を四捨五入しております。



**日本曹達株式会社**

〔お問い合わせ先〕 日本曹達株式会社 総務部広報・IR課

E-mail [info@nissogr.com](mailto:info@nissogr.com)

TEL 03-6366-1920