

TOP MESSAGE



代表取締役 取締役社長
木下 小次郎

2019年度を振り返って

新型コロナウイルスが世界的に感染拡大するなど厳しい事業環境のなかで、過去最高益を更新しました。

2019年度の国内景気は、雇用・所得環境の改善を背景に緩やかな回復基調が続いていましたが、海外経済の減速に伴う輸出の低迷に加え、年度後半にかけては新型コロナウイルスの影響により、世界的に経済活動が停滞したことから大幅に悪化しました。

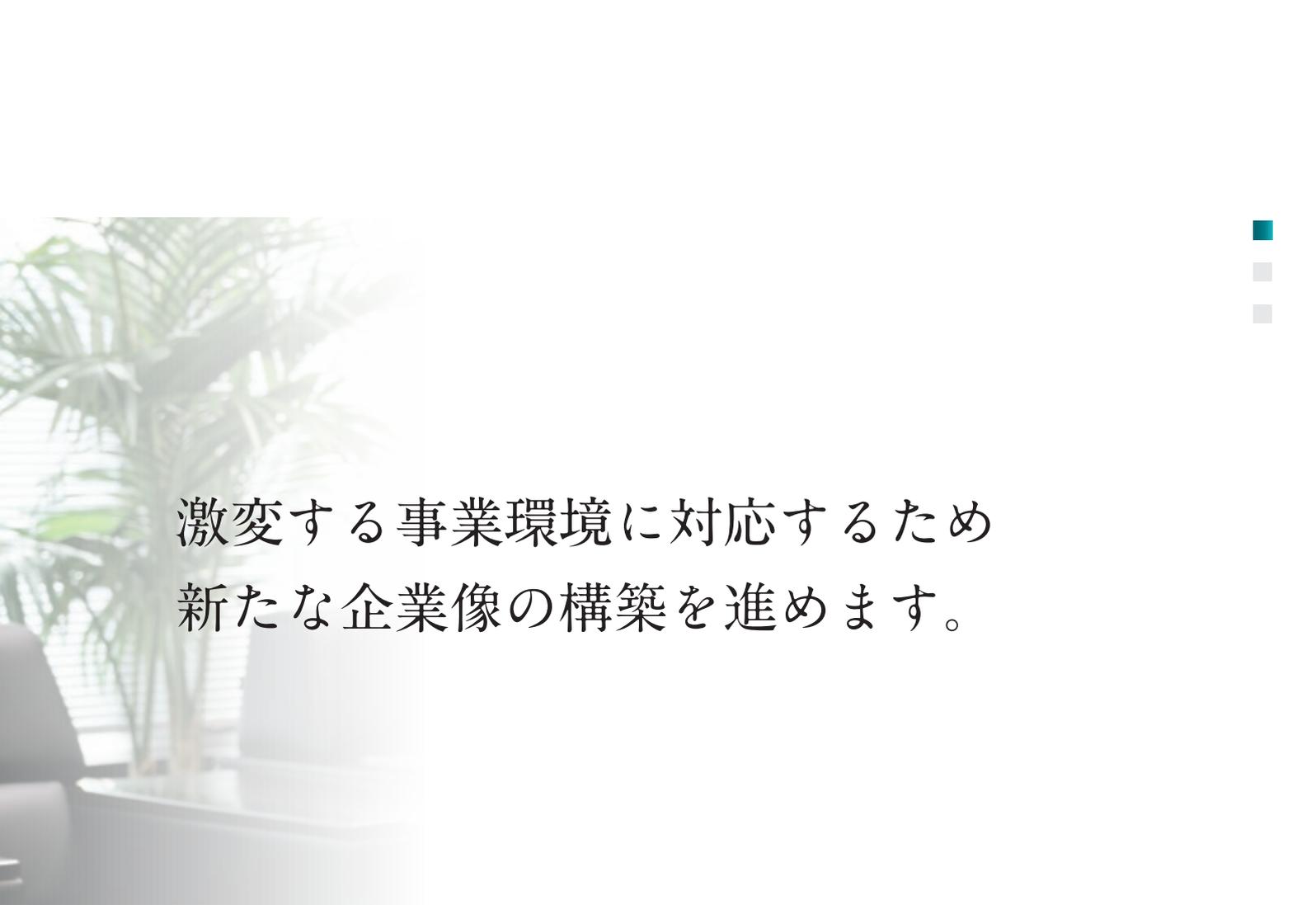
こうした厳しい状況のもと、当期の業績は売上高2,068億円、営業利益386億円、経常利益400億円、当期純利益308億円という結果となり、営業利益と経常利益が6年連続、当期純利益は7年連続で過去最高益を更新しました。

第4クォーターにおいて新型コロナウイルスの影響が色濃く出てきたなかで、この結果はかなり善戦したものと自己評価しており、あらためて外部環境の変化に左右されにくい事業ポートフォリオ構築の重要性を認識しました。特に農薬の新剤と機能性材料のニッチトップ製品の貢献が大きく、お客様のニーズに適合した製品は、いかなる環境下でも売れることを

実感すると同時に、変化に対して早めに対策を立案・実行することの大切さも痛感しました。

セグメント別に振り返りますと、化学品部門は、高純度硫酸および「アドブルー[®]」において顧客の好調な稼働により増収となりました。しかし、主力商品のアンモニア系製品、とりわけ中国景気減速により余剰となった中国産メラミン(合板用接着材料等)が大量に市場へ流出し、価格競争に巻き込まれた影響が非常に大きく、減益となりました。

機能性材料部門は、ディスプレイ材料については、スマートフォンのみならず、ノートブックや車載向けの高精細化が進み、IPS液晶用光配向材の需要増により大幅増収となりました。IPS液晶は高価なOLEDに対して割安感があるため、液晶スマートフォンにおけるIPS液晶用光配向材の需要の拡大を予測しています。加えて、タブレットや車載向けなどスマートフォ



激変する事業環境に対応するため 新たな企業像の構築を進めます。

ン以外での需要も期待できます。また、半導体材料については、第3クォーターからメモリー向けが回復し、ロジック向けも好調を維持し増収につながりました。無機材料については、オイル&ガス掘削材料は、油価の低迷によってユーザーでの投資意欲が減退し、コスト抑制が進んだことで売上の伸び悩みが続きました。

農業化学品部門は、動物用医薬品原薬「フルララネル」が顧客の在庫調整により減収となる一方で、2019年5月に上市した殺虫剤「グレーシア[®]」は好調に販売を伸ばしました。第3クォーターに買収した殺菌剤「クインテック」も売上に貢献し、全体で大幅な増収となりました。

医薬品部門は主力商品の高脂血症治療薬「リバロ[®]」用原薬が国内の在庫調整終了で増収となり、輸出も欧米向けは増収でしたが、韓国向けが価格の低迷により減収となりました。

2019年度の後半は、新型コロナウイルスの感染拡大によって世界恐慌以来の景気低迷が危ぶまれるなど、当社を取り巻く事業環境は大きく変わりました。

こうした状況のもと、当社グループはBCP(事業継続計画)に従ってお客様への製品・サービスの継続を前提に、最大限の在宅勤務実施などの感染防止策を講じてきました。新型コロナウイルスを、形を変えてこれからも出現する東アジア特有の風土病「エンデミック」と捉え、その前提でBCPをさらに強化していきます。

重要なことは新型コロナウイルス感染拡大が終息しても、働き方を含めて「元には決して戻らない」という意識を持つことです。人類や社会の進化は、常に大きな危機の後に生まれてきました。この未曾有の危機を乗り越えて、日産化学のニューノーマル(新常态)をどう構築していくかが、将来の当社グループの成長を左右する鍵になるはずです。

テレワークの推進、夜の残業をなくし、早朝勤務を奨励し朝型の組織に切り替えるなど、組織風土の変革に早急に取り組みます。そのためにはローテーション勤務、コア出勤日設定、時差出勤など各種制度およびデジタル環境の整備も進めます。

中・長期経営計画について

中期経営計画「Vista2021」の目標達成に邁進するとともに、
長期経営計画「Progress2030」のローリング作業を開始します。

当社はこのような状況の変化を踏まえながら、長期、短・中期の各課題に取り組んでおり、2030年をゴールとする長期経営計画「Progress2030」、および6カ年の中期経営計画「Vista2021」を2016年4月より始動させています。

「Progress2030」の策定においては、2030年に至る社会・経済の変化をグローバルな視点で見据え、当社グループはどこへ向かうべきか、何ができるのか、何に貢献するのかについて議論を重ねました。ESG(環境・社会・ガバナンス)、SDGs(持続可能な開発目標)などの社会課題を踏まえ、「人と環境に優しい未来を創る企業グループとなること」を目指しています。2030年の数値目標を売上高3,000億円、営業利益500億円とし、「精密有機合成」「機能性高分子設計」「微粒子制御」「生物評価」「光制御」の5つのコア技術をもとに、「情報通信」「ライフサイエンス」「環境エネルギー」「基盤」の4事業領域でグローバルな課題解決に寄与し、社会の発展と企業価値向上を図っていきます。

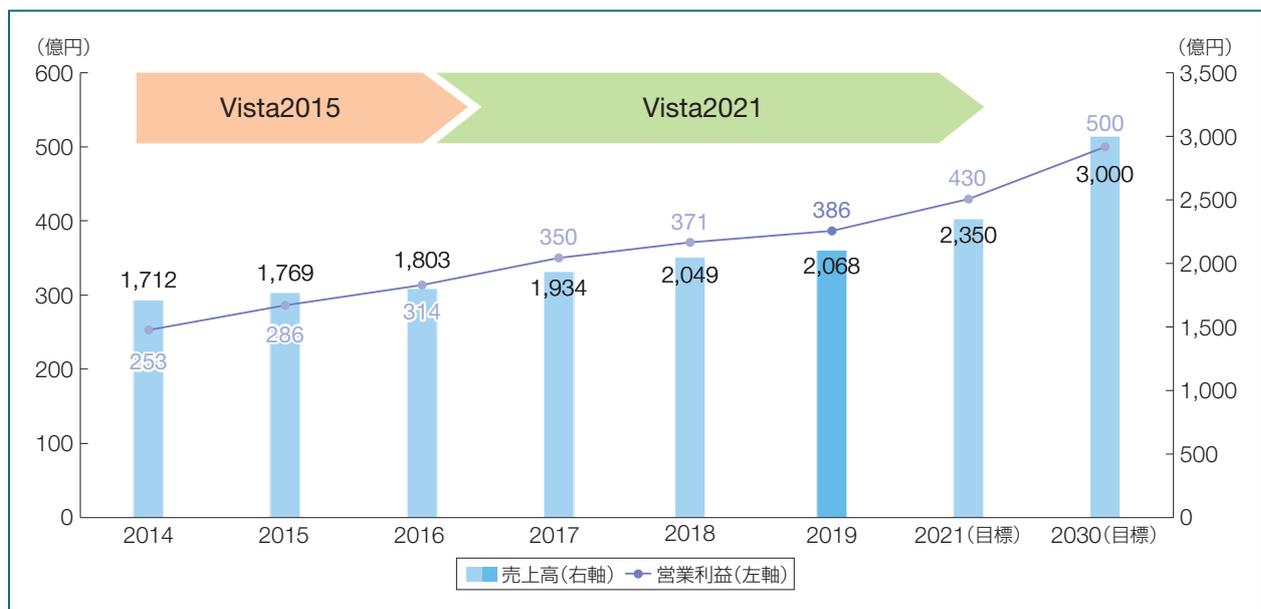
「Progress2030」については策定から4年が経過したため、今後1年かけてローリングを行い、次期中期

経営計画「Vista2027」の策定に取り組みます。そして、新長期経営計画では時間軸を2050年まで延ばします。視座を2050年に置くことで、仮説の立て方の多様性が広がり戦略性も高まることを期待しています。

2050年には世界人口が100億人に達し、また量子コンピューターが実用化され、直前の2045年にはシンギュラリティ(人工知能(AI)が人の知能を超えるタイミング)が起きるなど、世の中が大きな変化、パラダイムシフトを迎えているでしょう。インドやアフリカのサブサハラ(サハラ砂漠以南)では人口ボーナスを享受し、飛躍的に発展していることも考えられます。

これらの想定を、定常性バイアス(過去の経験に基づいて考える)にとらわれることなく、定説や常識を疑いながら、新長期経営計画の議論を進めることが必要です。検討に当たっては若手社員によるチームを編成し、約1年間かけて計画の策定作業を進めます。

現行の中期経営計画「Vista2021」については、発表している数値目標(売上高2,350億円、営業利益430億円、経常利益440億円、当期純利益330億円、売上高営業利益率18.3%)を、新型コロナウイルス危機を



乗り越えて達成を目指します。そのために、利益を牽引している製品のさらなる拡大と、将来を見据えた新製品の創出に注力していきます。

この4月1日には、「情報通信」「ライフサイエンス」「環境エネルギー」の3つの領域での新材料開発の

加速を目的に「企画本部」を立ち上げました。現長期経営計画のゴールである2030年までに、同本部から複数の事業部を誕生させることが、最大のミッションになると考えています。

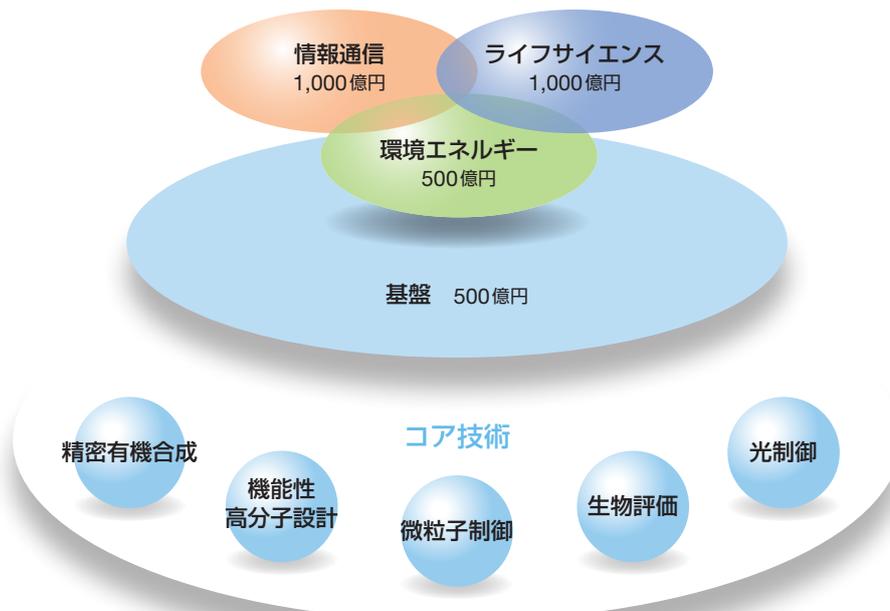
2030年の企業像

グローバルに変化する社会と向き合い、社内外の知を融合することで、人々の豊かな暮らしに役立つ新たな価値を提供する企業グループ

培った信頼と磨き上げた技術により、情熱をもって未来を切り拓く、一流の挑戦者集団



2030年の売上目標とコア技術



新しい時代の企業像実現に向けて

環境変化に強い事業ポートフォリオの構築と、事業部の在り方の見直しを進めます。

今後の長期的な課題については、まずより強固な事業ポートフォリオの構築が挙げられます。特に新型コロナウイルスにより、環境変化に左右されにくい事業ポートフォリオを構築することが、非常に重要な経営課題であることがクローズアップされました。新事業や新製品、とりわけ競争優位にあるようなニッチトップを狙える製品の創出が最大の課題であり、その意味で新設の「企画本部」が担うインキュベーション機能に期待しています。

同時に既存事業の見直しも課題となっており、特に

化学品のアンモニア系事業の損益改善、医薬品事業の立て直し、さらにはスマート農業への取り組みなどが大きなテーマになります。なかでも主力製品である農薬は、当社の製品群では最も市場に近いB to Cの製品であり、より市場や農家の実情を知るために、若手社員を中心に農村に滞在しながら「農村調査」を実施することなどを検討しています。

もう一つの長期的課題として現在の製品別の事業部を見直し、市場別組織へ組み換えることを視野に入れて、検討を行っています。

CSR経営を積極的に推進し、ESGおよびSDGsを踏まえながら社会課題解決や地域貢献に取り組みます。

さらに長期的課題として、CSR(企業の社会的責任)経営の積極的推進が挙げられます。ESGおよび国連が定めたSDGsを踏まえて社会課題の解決に貢献し、2030年、あるいはこれから定める2050年の企業像を実現するために、取り組む重要課題を明確に設定していくことが非常に重要となります。その課題の一つ「レスポンシブルケア(RC)活動の継続的強化」では、気候変動緩和への対応として温室効果ガスの排出

量削減に取り組んでいます。最も大きな成果は、富山工場のアンモニア生産において、原燃料をナフサから液化天然ガス(LNG)に転換したことで、これにより、エネルギー原単位的大幅な改善を実現しました。今後、他の工場においても必要な投資を行いながら、プロセス改善を含めた削減を推進します。

また生物多様性に関する取り組みとして、民間参画パートナーシップに参加し、積極的に活動を行っています。すでに富山工場ではビオトープ(生物生息空間)を運営し地域に開放しており、今後は工場・研究所が所在するすべての地域で、ビオトープ運営などの環境保全活動を展開することを目指していきます。



日産バイオパーク西本郷(富山)

利益およびキャッシュフローの最大化に取り組むとともに、あらゆるリスクに備えるBCP体制を構築します。

中期・短期の最も大きな課題としては、利益およびキャッシュフローの最大化があります。成長の源泉となる製品や新製品開発に経営資源を集中する一方で、研究開発についても市場ニーズに基づく研究テーマの改廃、研究要員の配置見直しを進めるとともに、事業部門の経費削減、在庫の精査、最適化などの資産圧縮に取り組むことも非常に重要です。

さらにリスクへの対応として、首都直下型地震などの自然災害、新たなパンデミックや新型コロナウイルスなどエンデミックへの対策、あるいは気候変動な

ど、事業存続を脅かす幅広いリスクを想定して対策を講じることで、万全なBCP体制を構築していきます。リスクの想定については、あらゆる仮説を立てるために想像力を働かせる能力が、今の私たちに問われていると思っています。昨年以來、工場や研究所等を訪ねた際に、今の新型コロナウイルス感染拡大とは全く関係なく、社員(従業員)に対して「Be prepared」(常に備えよ)という言葉がずっと言い続けてきましたが、今こそがまさに各自で備えを徹底する時期だと考えています。

最先端デジタル技術を取り入れた生産性向上と、対応できる人材育成に努めます。

さらに中・短期の重要課題として生産性の向上があります。事業環境の激変に対応し、競争の優位性を確立するために、デジタル技術を活用するデジタルトランスフォーメーションを積極的に推進します。最新デジタル技術により、さらなる工場の安定・安全操業とともに、将来の労働力人口の減少により、想定して、いかに省人化を実現するかは、非常に重要な課題だと思っています。加えて研究開発、特に材料開発の加速や、事務作業でルーティンワークを省力化することで、高い生産性を発

揮する企業集団への変革を目指します。そのための最新技術としてハイパフォーマンスコンピュータ(スーパーコンピュータ)はもとより、将来的には量子コンピュータの活用もできるような企業になりたいと考えています。また、こうした最先端技術を扱う人材育成も非常に重要な課題です。さらに新型コロナウイルスの感染リスク軽減を目的に実施したテレワークの検証を通じて、従業員が最大の力を発揮でき、生産性向上につながるような環境の整備、提供にも努めていきます。

おわりに

新型コロナウイルス危機は1年程度では終息しないと考えられ、今後は従来にも増して予測困難な経済環境のもとで事業活動を行うこととなります。当社グループでは、いかなる局面においても変化を確実に捉え、諸課題に対する施策を着実に実行することで、強固な事業基盤確立に努めるとともに、環境への配慮や社会貢献活動を推進し、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される企業グループの実現に取り組んでいきます。皆様のより一層のご理解とご支援を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

