



Nissan Chemical
CORPORATION

日産化学株式会社

統合レポート

2026



未来のための、
はじめてをつくる。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

-  目次に戻る
-  直前に閲覧していたページに戻る
-  前のページに移動
-  次のページに移動

日産化学ならではの強みとは、一体何であるのか。なぜ日産化学は、持続的成長を遂げていけるのか。ステークホルダーの皆様から寄せられた代表的な3つの問いにお答えします。

Q1.

今後の企業価値向上を牽引する“成長ドライバー”はどの領域でしょうか？

当社の成長を牽引する領域は、機能性材料および農業化学品を中心とする事業です。EUV材料や実装材料などの先端半導体材料、新規農薬・バイオ農薬・動物薬の開発・拡販に経営資源を重点配分しています。これら高付加価値製品の成長に加えて、戦略的投資やM&Aを活用した新製品・新事業の創出を推進し、持続的な利益成長と企業価値向上を目指します。

関連情報 「社長メッセージ」P15-20、「中期経営計画 Vista2027 Stage II」P45-46、「事業概要」P53-56

Q2.

新製品開発の源泉となる研究人材をどのように確保・育成し、将来の成長につなげているのでしょうか？

当社は、将来の新製品開発を支える研究人材を重要な経営資本と位置づけ、専門性の高い研究者の採用・育成を強化しています。研究開発基盤の拡充や大学・外部機関などとの共同研究を通じて、先端技術の獲得と研究者の知見向上を図っています。また、各種社内制度や研修を通じて自律的な挑戦と成長を支援し、継続的なイノベーション創出と将来の成長につなげています。

関連情報 「特集」P3-6、「人的資本」P25-30、「知的資本 研究開発」P31-34

Q3.

高い収益力を、今後どのように維持・強化していくのでしょうか？

当社の高い収益力の源は、独自技術を活かして参入障壁の高いニッチ市場で競争優位性を確立している点にあります。機能性材料や農業化学品などの高付加価値製品で高い市場シェアを有し、成長市場をリードする顧客との共創を通じて競争力のある製品群を継続的に創出しています。今後も、成長領域への経営資源の重点配分や収益性改善を進めることで、高収益体制の維持・強化を図ります。

関連情報 「日産化学のあゆみ」P11-12、「価値創造プロセス」P21-22、「ビジネスモデルと競争優位性」P23-24、「CF0メッセージ」P41-44

next topic

Contents

イントロダクション

▶ 3つの問い

特集：人が生み出す、「稼ぐ力」

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

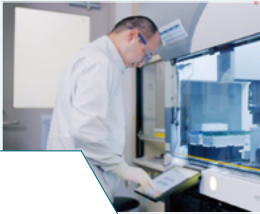
ガバナンス

コーポレートデータ

人が生み出す、「稼ぐ力」

—— 外を知る人材の視点から見た、日産化学の価値創造力

「高い合成力と解析力で課題を突破する」
(2022年入社)



「研究、営業、工場が三位一体となって開発に取り組んでいる」
(2017年入社)



Q. 「日産化学」とは、どんな会社ですか？
(キャリア採用者アンケートより)

「高付加価値技術ドリブン×ニッチトップ」
(2019年入社)

「新しいことに挑戦することができる」
(2022年入社)



「研究員が自らやりたいことに挑戦できる仕組みが整っている」
(2017年入社)



「研究員が顧客訪問に同行する機会が非常に多い」
(2017年入社)



「技術シーズを起点に市場性や収益性を多面的に検討し、関係部署と連携しながら事業化に向けた道筋を描く経験を得ることができる」
(2021年入社)

キャリア採用者が見た日産化学の競争力

日産化学とはどのような会社なのか。キャリア採用者は、前職で異なる業界や企業文化を経験してきたからこそ、日産化学の強みや特徴を相対的に捉えることができます。そこで今回、キャリア採用者を対象にアンケートを実施しました。

アンケートでは、「誠実さ」「研究開発への熱意」「技術力・専門性」「穏やかな社風」が日産化学らしさとして多く寄せられました。また、組織文化では「誠実なコミュニケーション」「風通しがいい」、成長機会では「裁量を持って任される」が特徴として挙げられています。

こうした回答から浮かび上がったのは、「高い技術力」「顧客に近い開発姿勢」「誠実な組織文化」「挑戦を後押しする風土」という4つの強みです。これらは、単なる社風や働きやすさを表すものではありません。技術を価値へと変え、事業として成長させていく過程で発揮される、当社の組織能力でもあります。それぞれの強みは、どのように価値創造につながっているのでしょうか。

強み1 高い技術力 価値創造の出発点となる専門性

第1の強みは、「高い技術力」です。機能性材料、農業化学品、化学品、ヘルスケアの分野で培ってきた技術基盤は、当社の競争力を支える重要な資産です。キャリア採用者アンケートでも、研究開発への熱意や技術力・専門性を日産化学らしさとして挙げる声が数多く見られました。

当社は長年にわたり研究開発を成長の原動力として位置づけ、高い合成力や解析力、多様なコア技術を蓄積してきました。研究開発への継続的な投資に加え、人材育成や設備投資を通じて専門性を磨く環境を整えています。

高い技術力は、価値創造のゴールではなく出発点です。当社が目指しているのは、独自技術を起点として、顧客や社会にとって意味のある価値を創出することです。そのためには、長年にわたり蓄積してきた知見やノウハウを活かすとともに、新たな技術領域にも挑戦し続ける必要があります。研究開発への投資と人材育成を継続することで、次世代の価値創造につながる技術基

日産化学の競争力の源泉は、研究開発力だけではありません。優れた技術の可能性を見極め、顧客や社会の課題と結び付け、多様な知見を重ねながら事業として育てていく。その一連のプロセスを支えているのは、一人ひとりの人材の力です。本特集では、外部での経験を持つキャリア採用者ならではの視点から、当社の価値創造を支える組織能力の本質をひも解きます。

盤を強化しています。技術という強固な基盤があるからこそ、新たな可能性を見出し、高付加価値領域での競争優位につなげることができます。

強み2 顧客に近い開発姿勢 技術と市場を結び付ける力

第2の強みは、「顧客に近い開発姿勢」です。技術力だけで収益が生まれるわけではありません。どれほど優れた技術であっても、市場に必要とされなければ価値にはなりません。だからこそ当社では、技術力を磨くだけでなく、顧客との対話を通じて、技術の価値を見極める力を重視しています。アンケートでも、研究者が顧客訪問に同行する機会が多いことや、研究・営業・事業部門が密接に連携しながら開発テーマを進めていることを、当社の特徴として挙げる声が見られました。

当社の研究者は、研究室の外へ出て、顧客が抱える課題や市場の変化を直接捉え、その声を開発に反映しています。顧客に

近い場所での対話を重ねることで、「自社の技術で何ができるのか」だけではなく、「顧客や市場から何が求められているのか」という発想が育まれます。市場や顧客の変化を理解し、自社技術のどこに可能性があるのかを見極める。その視点が、顧客の課題を具体的な開発テーマへとつなげています。

また、営業・研究・製造など異なる職種を経験する機会や、イントラプレナーシッププログラムなどを通じて、多面的な視点を持つ人材の育成も進めています。技術のみならず、市場性や事業性も理解できる人材を育てることが、将来の成長領域を見出す力につながっています。

顧客の課題を理解することは、既存事業の強化に加えて、新たな事業機会の発見にもつながります。市場の変化を早い段階で捉えることで、技術の新たな用途や成長領域を見出すことができます。こうした活動を通じて、当社は市場を後追いするのではなく、独自の価値を提案する高付加価値型の事業展開を進めています。

Contents

イントロダクション

3つの問い

▶特集: 人が生み出す、「稼ぐ力」

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ





強み3 誠実な組織文化
共創を生み出す信頼の基盤

第3の強みは、「誠実な組織文化」です。アンケートでは、「誠実さ」が日産化学らしさを表す言葉として最も多く挙げられました。また、「誠実なコミュニケーション」「風通しがいい」「相談がしやすい」といった項目も多く挙げられています。

この特徴は、単なる働きやすさを意味するものではありません。新たな価値を創造するためには、異なる知識や専門性を持つ人材が互いに意見を出し合い、議論を重ねる必要があります。その際に重要となるのが、率直に対話できる関係性です。

当社には、立場や所属を超えて相談しやすく、相手の専門性を尊重しながら議論する文化があります。研究・営業・製造・管理部門など、さまざまな領域の専門性を持つ人材が連携し、

課題解決に取り組んでいます。キャリア採用者からも当社の特徴として、各部門が一体となって開発に取り組んでいることや、部門横断で議論する機会が多いことが挙げられています。

私たちが重視するのは、「議論に勝つこと」ではなく、「よりよい答えを見出すために対話すること」です。誠実なコミュニケーションによって築かれる信頼関係こそが、多様な知見を結び付け、社内外の共創を生み出す基盤となっています。

また、誠実さは社内だけでなく、顧客や取引先との関係にも表れています。短期的な成果の追求にとどまらず、長期的な信頼関係を重視する姿勢が、当社の事業運営の基盤です。社内外で積み重ねてきた信頼が共創の機会を広げ、新たな価値創造を支える重要な資産となっています。

強み4 挑戦を後押しする風土
任せることが成長と革新を生む

第4の強みは、「挑戦を後押しする風土」です。アンケートでは成長機会に関する項目の中で、「裁量を持って任される」が、最も多く挙げられました。また、若手社員やキャリア採用者であっても、早い段階から重要なテーマやプロジェクトを任されることが特徴として挙げられています。

当社では、一人ひとりの社員が主体的に価値創造に関わるこ

とを重視しています。新たな価値は、指示を待つだけでは生まれません。自ら課題を発見し、解決策を考え、周囲を巻き込みながら行動することで生まれます。

その象徴の1つが「10%Challenge」です。所属組織の枠を超え、自ら設定したテーマに挑戦するこの制度は、社員の主体性を引き出し、新たな可能性の探索につなげることを目指しています。もちろん、すべての挑戦が成功するわけではありません。しかし、挑戦の過程で得られた経験や知見は、人材と組織に蓄積され、将来の成長につながります。

当社では、裁量を与えることに加えて、周囲からの支援や学びの機会も提供しています。任せることと、支えること。その両輪によって、挑戦する人材を育てています。

変化の激しい事業環境において、過去の成功体験だけに依拠することはできません。新たなテーマや市場へ挑戦し続けることが、将来の成長を支える原動力になります。当社は、挑戦を個人の資質任せにせず、制度と組織文化の両面から後押しすることで、挑戦の総量と多様性を高めています。

4つの強みを支える3つの力
「目利き」「共創」「挑戦」

当社は、人材戦略において「目利き」「共創」「挑戦」の3つの力を重視しています。今回のアンケートから浮かび上がった4つの強みは、これら3つの力が、組織の中でどのように発揮されているかを具体的に示すものと言えます。

高い技術力と顧客に近い開発姿勢は、技術と市場の可能性を見極める「目利き」につながっています。誠実な組織文化は、多様

な知見を結集する「共創」の基盤です。そして、裁量を持たせて任せる風土は、新たな可能性へ踏み出す「挑戦」を促しています。「目利き」「共創」「挑戦」は、それぞれ独立して発揮されるものではなく、相互に作用することで価値創造につながります。市場や顧客の変化を捉え、技術の可能性を見極めることで、新たな挑戦が生まれます。挑戦から生まれた技術やアイデアは、多様な人材との共創を通じて磨き上げられ、事業として結実していきます。

今回のアンケートから見えてきたのは、日産化学の競争力が技術力だけで成り立っているわけではないということです。高い技術力を磨き続け、顧客や市場の変化を捉えて、その可能性を見極める人材がいる。異なる専門性を持つ人材が誠実に対話し、知見を結集している。そして、人を信じて任せ、挑戦を後押しする文化がある。こうした人材と組織の力が結び付くことで、技術が事業へと育ち、収益へとつながっていきます。

目利きする力。
共創する力。
挑戦する力。
これら3つの力が相互に作用しながら新たな価値を生み出し、そこで得られた成果を研究開発や人材育成へと再投資することで、次の成長へとつなげています。

技術を価値へ変えるのは、人です。人が見極め、人がつなぎ、人が挑戦する。この循環こそが、日産化学の持続的な「稼ぐ力」の源泉となっています。

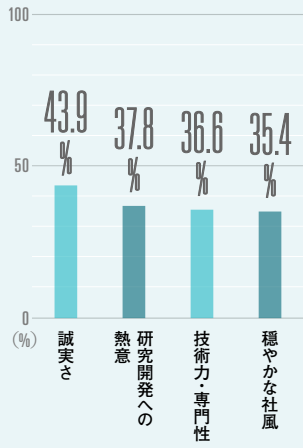
「日産化学のあゆみ」P11-12、「社長メッセージ」P15-20、「ビジネスモデルと競争優位性」P23-24、「人的資本」P25-30、「知的資本 研究開発」P31-34、「CFOメッセージ」P41-44、「中期経営計画 Vista2027 Stage II」P45-46、「DX推進」P49-50

関連情報



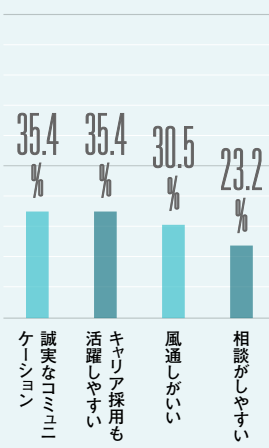
「日産化学らしさ」に関するキャリア採用者アンケート結果 ★有効回答数82名。選択式・複数回答可、自由回答あり。

Q. 日産化学らしさとは？



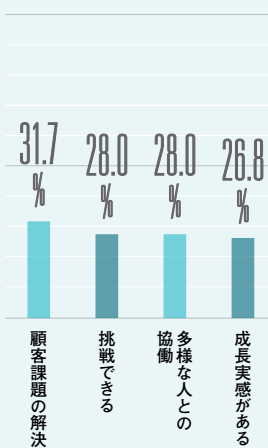
最も多く挙げられた日産化学の特徴は、「誠実さ」でした。続いて「研究開発への熱意」「技術力・専門性」「穏やかな社風」が上位となり、当社の強みが技術力だけではなく、それを支える人材や組織文化にあることがうかがえます。「誠実」「穏やか」でありながら「熱意」もあり、次いで「裁量の大きさ」も挙げられるなど、裁量のある環境のもと、真摯に技術と向き合う姿勢が根付いているとの声が多数寄せられました。

Q. 特徴的な組織文化は？



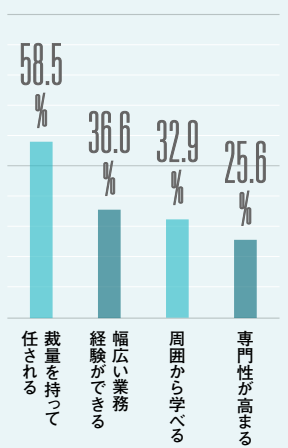
「真面目」「誠実」という言葉が数多く並び、「相手にリスペクトを持って接する人が多い」「感謝を伝えてくれる人が多い」「誰に相談しても真摯に対応してくれる」といったコメントが寄せられました。「機嫌や態度が悪い人が少ない」「役職に関係なく自由に議論できる」といった意見からは、心理的安全性が保たれ、率直に意見を交わしやすい職場環境がうかがえます。こうした誠実なコミュニケーションが、多様な人材を受け入れ、互いの専門性を活かす組織文化を支えています。

Q. 仕事のやりがいとは？



顧客や社会への貢献を実感できること、自ら考えて提案し結果につなげていくこと、多様な部門や社外などの協働を通じて視野と専門性を広げられることなどに、やりがいを感じるとの回答が寄せられました。年齢や入社年次に関わらず、個人の意欲や能力に応じて仕事を任せる文化がある一方で、「困ったときには助けてくれる」「頭ごなしに否定しない」「責任を丸投げしない」という声も多く見られました。裁量を与えるだけでなく、周囲が支えることで、一人ひとりの挑戦を後押ししています。

Q. どんな成長機会があるか？



「裁量を持って任される」が、他の項目と比べて特に高い結果となりました。自由回答でも「入社数日で担当を持った」「入社半年で海外出張を経験した」「若手でも大規模プロジェクトを担当した」「役員に直接説明する機会がある」など、多くのエピソードが寄せられました。若手社員やキャリア採用者も、早い段階から幅広い業務や新しい挑戦を任せられ、周囲からの学びや研修などの機会を通じて専門性を高め、自律的にキャリアを形成できる環境が整えられていることがうかがえます。

Contents

イントロダクション

3つの問い

▶特集：人が生み出す、「稼ぐ力」

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ



Mission Statement

(Our Values)

社 是

(価値観)

「すぐれた技術と製品によって
社会に貢献する」

「力をあわせてつねに新分野を開発し
繁栄と福祉をはかる」

「創意と気魄に富み
責任感あるものを尊重する」

Corporate Slogan

コーポレートスローガン

未来のための、 はじめてをつくる。

未来とは、人々の希望を意味しています。

このスローガンには、

人々の希望を現実に変えるという当社の
想いがこめられています。

日産化学から人々の暮らしをもっとよくするための
新しい世界が広がっていくことを
イメージしています。

Corporate Philosophy

(Corporate Purpose)

企業理念

(存在意義)

社会が求める価値を提供し、
地球環境の保護、
人類の生存と発展に貢献する

Course of Action

行動指針

- 1 法令を遵守し、国際社会の一員として良識ある事業活動を行います
- 2 有用で安全な商品とサービスを提供し、企業価値の増大を図ります
- 3 無事故・無災害、そして地球環境の保全に積極的に取り組みます
- 4 ステークホルダーとの対話を重視し、適切に情報を開示します
- 5 従業員の個性と人格を尊重し、健康を推進するとともに、
明るく働きやすい職場を作ります
- 6 よき企業市民、よき社会人として行動します

Contents

イントロダクション

プロフィール

▶社是・企業理念

▶コーポレートスローガン・行動指針

ステークホルダーの皆様へ・今号のポイント

目次・編集方針

日産化学のあゆみ

財務・非財務ハイライト

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

ステークホルダーの皆様へ

当社は創業当初、社是に「利農報国」を掲げ、当時の日本の食糧問題の解決に向けて1887年、日本初の化学肥料製造会社として誕生しました。以来、当社はその旺盛なパイオニア精神を受け継ぐとともに、社会の進歩を促す革新的な技術と事業への挑戦を続け、業容を大きく変貌させてきました。

現在は、機能性材料・農業化学品・化学品・ヘルスケアの4つのセグメントで、グローバルに製品・サービスを提供しております。また、情報通信・ライフサイエンス・環境エネルギーを成長事業領域と捉え、新しい技術および製品を生み出すことに挑戦しています。

地球温暖化による気候変動、急激な少子高齢化、デジタル社会への転換など私たちを取り巻く社会情勢は劇的に変化しています。不確実性が一層高まるなか、社会課題の解決に向けた価値の提供という当社が果たすべき役割がますます大きくなってきています。

「深く考え、先を読む」ことが勝算を決する困難な時代が本格的に到来しました。当社グループがこれまで培ってきた「知を融合」し、価値共創で未来に挑む企業として、社会とともに相乗的な発展を目指してまいります。



代表取締役 取締役会長

木下 小次郎

KINOSHITA Kojiro

統合レポート 2026のポイント

ポイント 1 | 人的資本

組織の目利き・共創・挑戦が価値創造力に

技術を価値へ変える源泉は人材という認識のもと、目利き・共創・挑戦の3つの組織力の強化に重点的に取り組み、「Must-Have」な新製品創出と持続的成長を加速していきます。

関連情報 「特集」P3-6、「人的資本」P25-30

ポイント 2 | 業績

過去最高益を更新しさらなる成長加速へ

2025年度の売上高は2,796億円、営業利益は636億円と過去最高益、ROEは初の20%超えとなり、高収益体質を維持しながらVista2027達成へ前進することができました。

関連情報 「財務・非財務ハイライト」P13-14、「社長メッセージ」P15-20、「CFOメッセージ」P41-44

ポイント 3 | DX推進

DXで価値創造プロセスを高速化

最高DX責任者を新設し、全社DX・DX人材の育成を推進。AIやデータサイエンス手法、研究テーマ管理基盤を活用して効率化を進め、研究開発と事業化のスピードを高めていきます。

関連情報 「知的資本 研究開発」P31-34、「DX推進」P49-50

統合レポート 2026 未来のための、はじめてをつくる。

Contents

3つの問い 1
特集：人が生み出す、「稼ぐ力」 3

プロフィール Profile

企業理念体系／コーポレートスローガン 7
ステークホルダーの皆様へ 9
日産化学のあゆみ 11
財務・非財務ハイライト 13

価値創造と成長戦略 Value Creation & Growth Strategy

社長メッセージ 15
価値創造プロセス 21
ビジネスモデルと競争優位性 23
人的資本 25
知的資本 研究開発 31
知的資本 知的財産 35
財務資本・製造資本・社会関係資本・自然資本 37
マテリアリティ 39
CFOメッセージ 41
経営計画 中期経営計画「Vista2027 StageⅡ」 45
長期経営計画「Atelier2050」 47
DX推進 49

事業セグメント 51
事業概要 53

サステナビリティ Sustainability

サステナビリティ推進体制 63
TCFD・TNFD提言に沿った情報開示 64
レスポンシブル・ケア 68
製品の品質向上 70

ガバナンス Governance

コーポレート・ガバナンス 71
社外取締役・社外監査役メッセージ 77
コンプライアンス 79
リスクマネジメント 80
人権の尊重 81
サステナブル調達の推進 82

コーポレートデータ Corporate Data

財務・非財務情報 83
会社情報 85

編集方針

当社は1992年からレスポンシブル・ケア活動を開始し、その内容を1999年から「環境・安全報告書」、2013年からは「CSRレポート」、2016年からは事業概要、財務データのハイライトを加えた「アニュアルレポート」として公表してきました。

2018年からは、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に当社グループの中長期的な価値創造についてより分かりやすくお伝えするため、事業概要やE（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）情報に加え、マテリアリティ、価値創造プロセス、事業戦略、詳細な財務情報などを、統合レポートとして総合的にまとめています。

今後も、事業活動を深化させるとともに報告内容を充実させることで、本レポートが当社グループの活動をステークホルダーの皆様にご理解いただくための有用なコミュニケーションツールとなることを目指していきます。

対象期間

2025年度（2025年4月～2026年3月）
※労働災害データ（P14、P69）は2025年1～12月

発行時期

2026年10月

発行頻度

毎年

報告書に対する質問の窓口

日産化学株式会社
サステナビリティ・IR部 サステナビリティグループ
TEL：03-4463-8404
メールアドレス：sus_pro@nissanchem.co.jp

対象範囲

日産化学株式会社の企業活動における財務データ、ESG情報を中心に、当社グループの取り組みを記載しています。

Contents

イントロダクション

プロフィール

社是・企業理念
コーポレートスローガン・行動指針
▶ステークホルダーの皆様へ・今号のポイント
▶目次・編集方針
日産化学のあゆみ
財務・非財務ハイライト

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

日産化学は、社会課題に向き合いながら事業基盤を築き、多角化によって事業の選択肢を広げるとともに、選択と集中を通じて事業ポートフォリオを磨いてきました。その変革を支えてきたのは、研究開発を通じて次の成長の種を生み出し、見極め、育てる「知」と「人」の力です。



創業者の1人 高峰謙吉

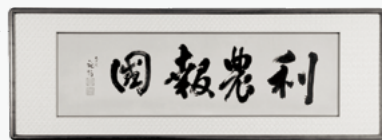
1887年～

社会課題に応える
事業基盤の形成

当社は1887年、日本初の化学肥料会社として創業しました。「利農報国」を創業以来の精神とし、国内の食糧生産の増大という社会課題に真正面から向き合い、過磷酸石灰をはじめとする化学肥料の製造に取り組んできました。

1923年には、三社合同を経て事業多角化を進めました。当社にない製品を手掛ける会社との合併・統合は、直接生産品目を拡大させただけでなく、人材、技術力の質の向上につながり、次の新製品が生み出される、という好循環をつくり出しました。その後、1937年に日産コンツェルン傘下に入り、あわせて社名を日産化学工業株式会社へと変更し、企業としての体制と事業展開を一段と強化しました。

戦後の再編を経て、国内の産業と農業を支える基礎化学品企業としての地位を確立し、「社会が求める価値に当社の技術力で応える」という事業の土台を築いた時期です。



創業の精神「利農報国」

三社合同へ

硫酸・ソーダなどを製造

関東酸曹

日本化学肥料

(日本舎密製造会社から改称)

+

大日本人造肥料(存続会社)

1960年代前半～

多角化による技術蓄積と
選択肢の拡大

1961年、当社は創業以来の精神である「利農報国」を礎としつつ、時代の急速な変化と技術革新の進展を受け、経営の基本的な考え方を明確にする社是を制定しました。

1965年には、当時の成長産業であった石油化学事業へ進出。しかしながら、2度にわたるオイルショックや業界全体の構造的な不況といった厳しい経営環境に直面し、1988年に同事業からの撤退を決断しました。一方で、この石油化学事業への挑戦を通じて、従来の化学品とは異なる技術思想を社内に取り込むことができました。

こうした経験と技術の蓄積は、その後のファインケミカルをはじめとする新技術・新事業の創出と発展を支える重要な基盤となり、当社の事業展開の選択肢を広げることにつながりました。



日産石油化学千葉工場(1968年頃)

1989年～

選択と集中による
価値創造モデルへの転換

1989年、石油化学から撤退した当社は、「農業・医薬などのハイテク分野」と「機能製品・化学品などの技術分野」を両輪として「特色ある価値創造企業」という目標を掲げ、新たなあゆみを開始しました。

苦境の中でも研究開発投資を継続した結果、多数の農業新剤の上市、半導体分野への参入、大型医薬品リバロ®*原薬の創出という成果につながりました。また、ラウンドアップ®の日本における独占販売権を取得し、競争力のある製品群が育成されました。

この時期、当社は事業の「量」から「質」へと舵を切り、技術力を基盤に、ニッチ市場で収益性と競争優位性を重視した価値創造モデルへの転換を進めました。

* リバロ®は、興和株式会社の登録商標です。

2018年～

Must-Haveを生み続ける
仕組みの定着

2018年、当社は社名を「日産化学株式会社」に変更しました。「工業」が培ってきたものづくりの精神を受け継ぎながら、事業内容に即した社名とすることで、将来に向けてさらなる成長を目指す姿勢を明確化しました。

当社が長年にわたり培ってきたコア技術を磨き上げ、融合させることで、情報通信、ライフサイエンス、環境エネルギーなど多様な領域において独自性の高い製品・サービスを提供し、社会課題や高度化・多様化する顧客ニーズに応えてきました。

さらに2022年には、社会課題の解決と企業価値の向上を両立させる道筋を示すため、2050年を見据えた長期経営計画「Atelier2050」を始動しました。技術・事業領域・人材を統合することで、社会にとって「なくてはならない (Must-Have)」製品・サービスを創出しています。



日産化学工業株式会社



日産化学株式会社

Contents

イントロダクション

プロフィール

社是・企業理念

コーポレートスローガン・行動指針

ステークホルダーの皆様へ・今号のポイント

目次・編集方針

▶日産化学のあゆみ

財務・非財務ハイライト

価値創造と成長戦略

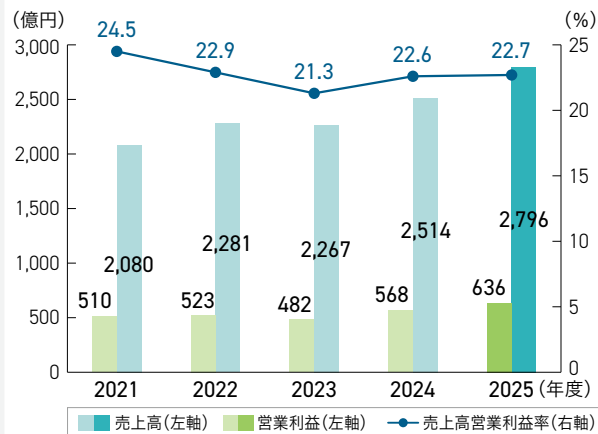
サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

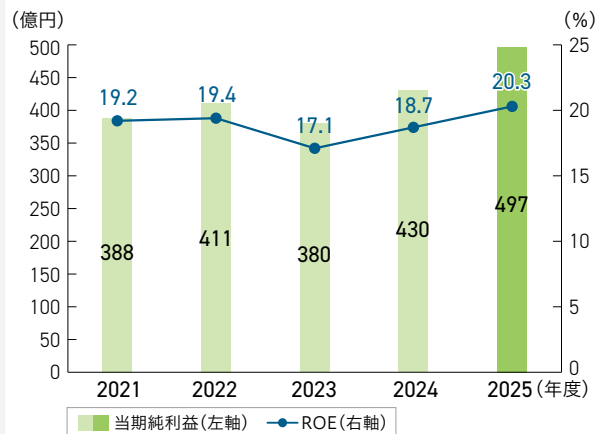


売上高／営業利益／売上高営業利益率



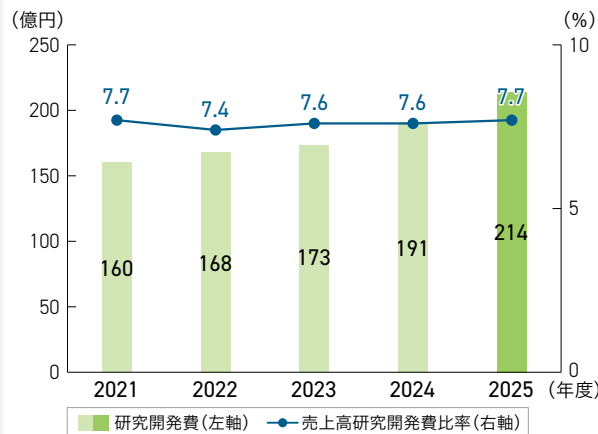
営業利益は、過去最高益を更新
売上高営業利益率は、中計(2022-2027年度)目標の20%以上を達成
*2021年度から会計方針の変更影響を含む

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



純利益は、過去最高益を更新
ROEは、中計(2022-2027年度)目標の18%以上を達成

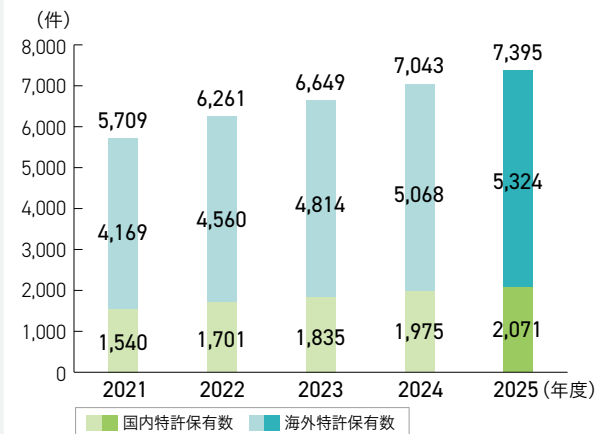
研究開発費／売上高研究開発費比率



研究開発費は、半導体を中心とした機能性材料と農薬化学品にて増加基調
研究開発を重視し、売上高研究開発費比率は7-9%と高水準を維持
*2025年度から集計方法の変更により企画本部の一部経費を研究開発費に含む。2024年度も変更後の数値に置き換え済み

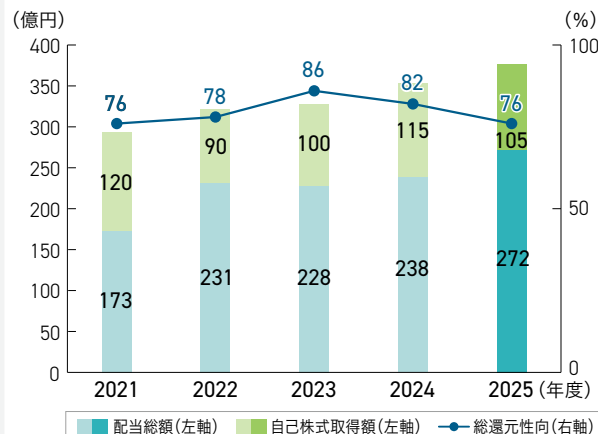
関連情報 「研究開発」P31-34

特許保有数



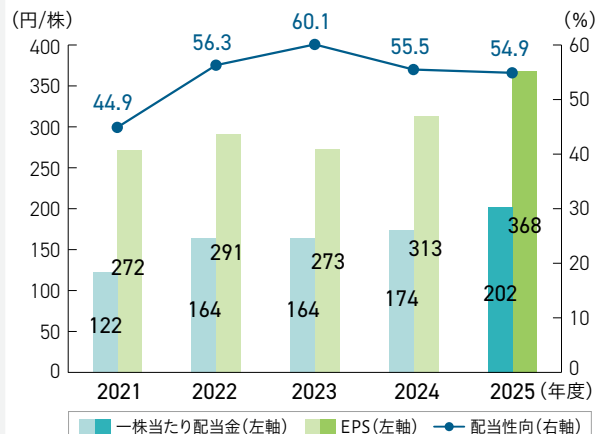
関連情報 「知的財産」P35-36

配当総額／自己株式取得額／総還元性向



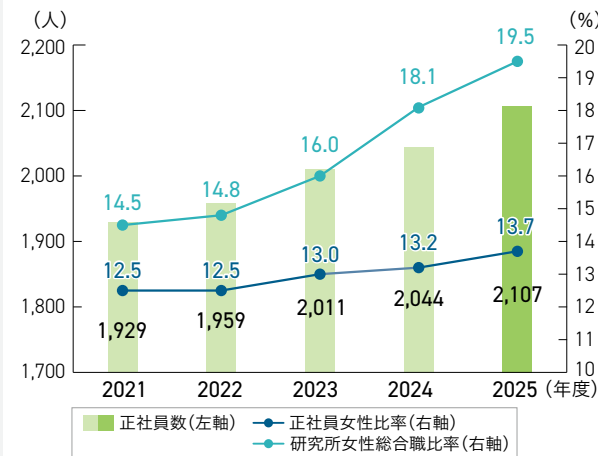
総還元性向は、中計(2022-2027年度)目標の75%以上を達成

配当／EPS(一株当たり当期純利益)／配当性向



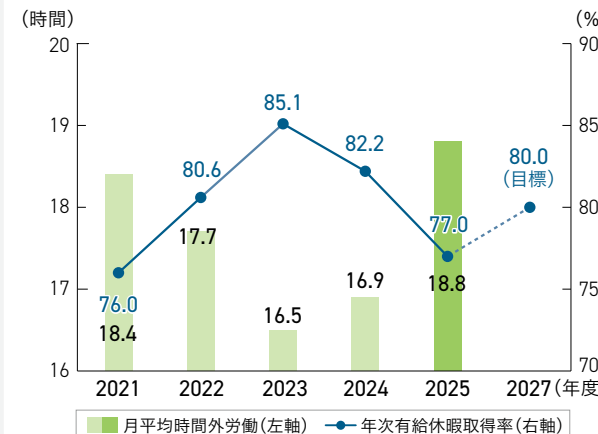
通期の配当は、前年度比増配
配当性向は、中計(2022-2027年度)では引き続き55%以上が目標

正社員数／正社員女性比率／研究所女性総合職比率

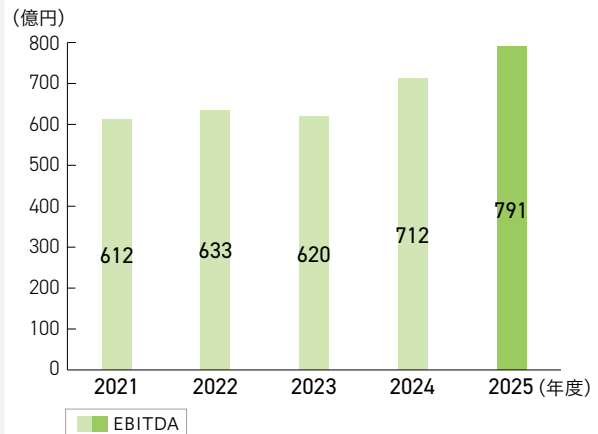


関連情報 「人的資本」P25-30

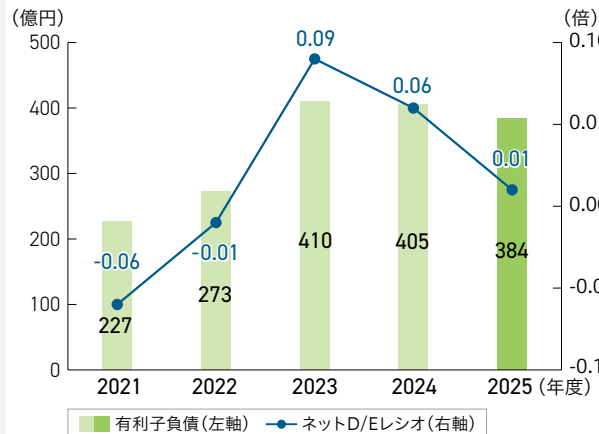
月平均時間外労働／年次有給休暇取得率



EBITDA(営業利益+減価償却費)

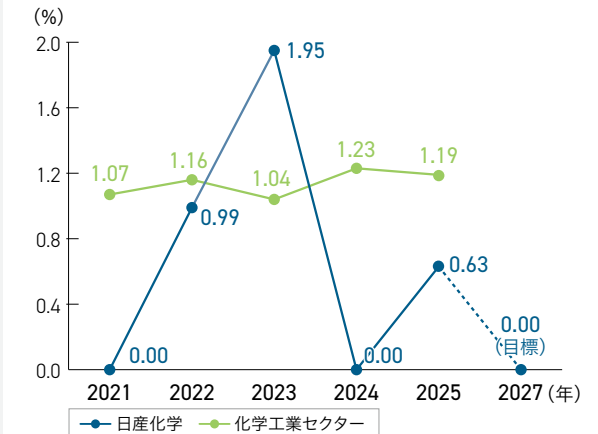


有利子負債／ネットD/Eレシオ*



*ネットD/Eレシオ=(借入金、社債、CP・現金預金)/株主資本

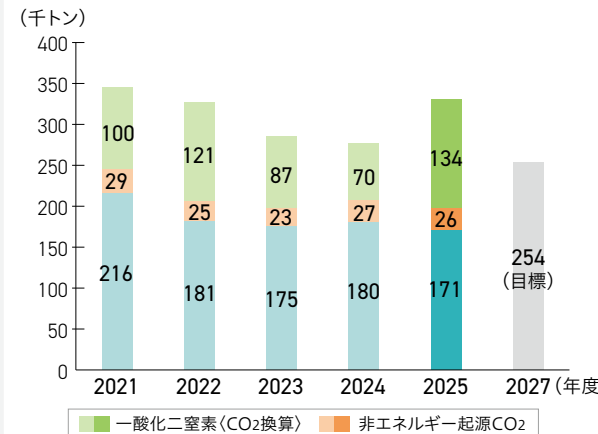
休業災害度数率*



*100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数

関連情報 「レスポンシブル・ケア」P68-69

温室効果ガス(GHG)排出量



関連情報 「TCFD・TNFD」P66

Contents

イントロダクション

プロフィール

社は・企業理念
コーポレートスローガン・行動指針
ステークホルダーの皆様へ・今号のポイント
目次・編集方針
日産化学のあゆみ

▶財務・非財務ハイライト

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

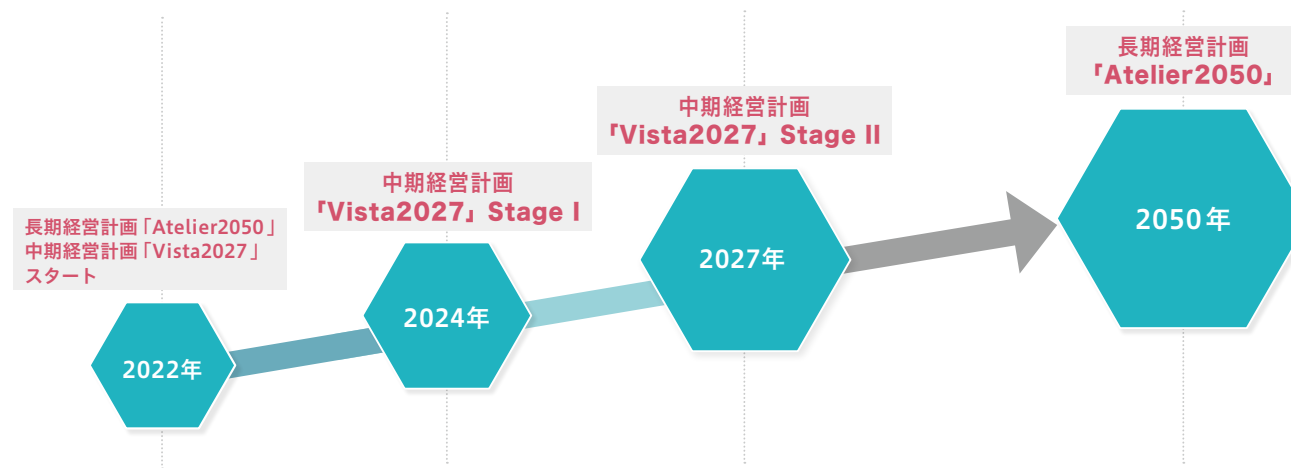


代表取締役 取締役社長

八木 晋介

YAGI Shinsuke

目指すのは
「Must-Have」を生み出し続ける存在
激変する経営環境を、
新たな成長の契機に



経営環境認識と成長機会

サプライチェーン強靱化と環境対応に真摯に取り組む

社長就任から6年目を迎えました。就任当初は、新型コロナウイルス感染症の影響が社会・経済全体に及ぶなか、その対応が最大の課題でした。その後も、米中関係の緊張、ロシア・ウクライナ情勢の悪化、中東における軍事衝突など、企業経営に大きな影響を及ぼす事象が相次いでいます。

こうした環境変化のなかで、当社がとりわけ重視しているのが安定供給です。既存製品だけでなく、新たに生み出す製品についても、「日産化学なら安心して任せられる」という信頼を獲得することが重要だと考えています。

地政学的リスクが高まるなか、経済性だけでなく、調達ルートの多角化や生産・供給体制の強化を通じて安定供給を確実に維持できる体制の構築が不可欠であり、当社では各事業部と購買部、その他関連部門が連携して、その基盤強化に取り組んでいます。例えば、天然ガスについては供給元が複数の産出国から調達しているため、価格上昇の影響は受けるものの、必要量を確保できています。一方で、特定企業への依存度が高い特殊原材料については、今後さらに調達先の分散化を進め、サプライチェーン全体の強靱化を図ります。

また、環境対応に関する社会的要請の高まりも、注視すべき大きな変化の一つです。当社の顧客からも、製品の機能や品質だけでなく、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減を求める声が年々強まっています。例えば、電子部品の製造プロセスの省エネルギー化を実現するため、従来は高温で行っていた材料処理を低温で実施したいというニーズが増えており、低温環境でも十分な性能を有する材料開発が求められます。

さまざまな経営環境の変化を向かい風（リスク）として受け止めるのではなく、追い風（機会）へと転換する視点が重要だと考えています。顧客が新たな課題に直面するとき、そこには、その解決に資する新しい製品・サービス・

技術への需要が生まれるからです。地政学的リスクの高まりも環境対応の要請も、成長機会になり得るものと捉えています。当社は、こうした変化の本質を的確に見極め、顧客課題の解決に資する価値を迅速に提供することで、さらなる企業価値向上を目指していきます。

持続的な成長に向けて

機能性材料・農業化学品を基軸に新たな成長を追求

成長戦略で重要なのは、人々の暮らしや社会を支える領域に、確かな事業基盤を持つことだと考えています。当社は、機能性材料、農業化学品、化学品、ヘルスケアなど、多岐にわたる事業を展開しており、時代や市場環境が大きく変化しても、いずれかの事業が成長を牽引し、またほかの事業が収益を下支えする体制を築いています。このような多様な事業ポートフォリオに加え、「精密有機合成」や「生物評価」「機能性高分子設計」などのコア技術を活かした製品開発力こそが、当社の競争力の源泉です。当社はこれらの強みをもとに、顧客にとって「Must-Have（なくてはならない）」となる価値を生み出し続ける会社でありたいと考えています。

変化の激しい時代においても、「Must-Have」を生み出し続ける会社であるため、当社は「機能性材料」と「農業化学品」を今後の成長を牽引する分野と位置づけています。

機能性材料分野では、AIの普及を背景に半導体市場の拡大が続いています。一方、農業化学品分野では気候変動や人口増加を背景に、食料の安定供給という世界的な課題への対応が求められています。「産業の米」とも称され人類の発展を支える半導体と、「食用の米」をはじめ人類の生存基盤を支える農業。両分野に強みを持っていることは、当社の特長でもあります。

成長領域においては、二つのアプローチを重視しています。一つは、特定市場や顧客の課題に対して技術を深く掘り下げていくアプローチ。もう一つは、製品や技術の用途を横方向へ広げていくアプローチです。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

▶社長メッセージ

価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本
知的資本 研究開発
知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ
CFOメッセージ
中期経営計画「Vista2027 Stage II」
長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

社長メッセージ

例えば、半導体材料は、深掘りのアプローチが求められる領域です。半導体の微細化や高性能化に伴い、材料に求められる機能や品質水準は一段と高度化しています。そのため、高まる顧客のニーズに応えながら技術を追求し続けることで競争力を高めていくことが重要です。

一方、横展開のアプローチでは、無機コロイド材料がその一例です。半導体向け研磨剤としての用途に加え、ガラスコーティング材やオイル&ガス分野など幅広い用途に展開しています。今後も用途開拓を進めることで、新たな市場創出につなげていきます。また、農業分野においても、既存製品の適用作物の拡大や販売地域の拡充を通じて、製品価値をより広い市場へ展開しています。加えて、従来の「素材単体を提供するビジネス」から一歩進めて、サービスや機器を組み合わせたソリューション型の提案にも力を入れています。例えば、薬剤に専用器具などを組み合わせ、省力化が課題となっている農業現場でも効率的に散布できるようにすることで、提供価値のさらなる拡大を図っていきます。

化学品事業は、日本のものづくりを支える重要な事業であり、高品質な製品に対する顧客ニーズも根強く存在しています。加えて当事業は、いわば当社の「技術力の土台」をなすものです。アンモニア系プラントの運営を通じて蓄積してきた高度な技術や製造ノウハウは、生産技術人材の育成および当社グループ全体における製造プロセスの差別化に貢献しています。今後は、構造改革を着実に進める一方で、半導体産業向けをはじめとする高付加価値製品へのシフトを加速し、収益力を向上します。

ヘルスケア事業については、薬価改定や新薬開発の難易度上昇など、事業環境の変化を慎重に見極めながら、将来の成長可能性を追求していきます。現在は、これまで培ってきた材料開発技術と生物評価技術を融合し、核酸医薬を中心とする医薬品や、再生医療に関連する材料の研究開発を進めています。今後は、ヒト用医薬品で得た知

見を活かしながら、ペットを対象とした動物薬も視野に入れ、ライフサイエンス領域における新たな価値創出に取り組んでいきます。

事業ポートフォリオとROIC 戦略的な成長投資

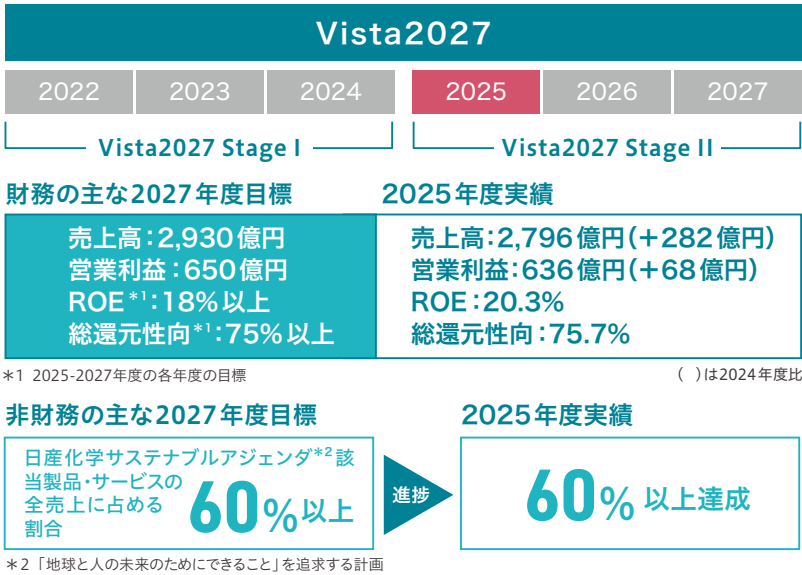
経営資源の配分についてご説明します。当社が重視するのは、収益性と成長性であり、ROIC（投下資本利益率）をその評価指標として位置づけています。高い競争優位性を持ち、適正な収益を確保できる事業に資源を集中することが重要です。事業セグメントごとのROICを踏まえて事業ポートフォリオを見直し、限られた経営資源をどの領域に重点的に配分すべきか、議論を重ねています。

当社が目指す「Must-Have」を生み出し続ける会社であることは、収益力の源泉でもあります。半導体製造の特定のプロセスにおいて、アジアでも圧倒的なシェアを持つ材料や、狙った雑草のみを少量で効果的に枯らす選択性除草剤など他社が容易に代替できない製品を有していることが、当社の競争優位につながっています。当社が高い業績を維持してきた背景には、こうした競争優位性に加え、資本効率などの指標に基づく資源配分と、事業ごとの採算管理の徹底があります。今後もROICを踏まえながら、高い収益性と成長が期待できる「機能性材料」と「農業化学品」に、経営資源を重点的に配分していく方針です。

機能性材料事業では、AIサーバー向けをはじめ、最先端・先端世代向け半導体材料の需要拡大が見込まれています。こうした旺盛な需要に対応するため、研究開発から製造販売に至るバリューチェーン全体の強化と拡大に向けた投資を段階的に進めています。2025年度には、富山工場において半導体材料の技術開発、解析・検査能力を増強する「第2分析棟」の運用を開始しました。また、台湾に半導体材料の販売会社である台湾日産化学半導体材料股份有限公司を設立し、顧客対応力の強化にも取り組んでいます。

農業化学品事業においても、持続可能な農業への要請の高まりを新たな成長機会と捉えています。2025年12月には、バイオリジカル事業の早期拡大を目的として、ブラジルのInnova社へ資本参加しました。今後は、化学合成農業と同等以上の効果を有するバイオ資材の開発を目指すとともに、同社の製造・販売基盤も活用し、ブラジル市場におけるバイオリジカル製品の普及と事業拡大を推進します。こうした取り組みを通じて、長期経営計画「Atelier2050」における重点技術領域である微生物制御

● 中期経営計画「Vista2027」進捗



技術の獲得とコア技術化を図り、将来的には環境エネルギー分野への応用も視野に入れていきます。

こうした資源配分のもと、現時点では、中期経営計画「Vista2027 StageII」で掲げた売上高や利益などの財務目標達成に向け着実に進捗しています。引き続き、中長期的な成長に向けた投資と事業ポートフォリオの高度化を進めていきます。

自社の課題・新製品の創出 新製品創出を加速する戦略構想力の強化

足元の業績は堅調に推移していますが、持続的な成長をより確かなものにするためには、将来の成長を牽引する新製品群をさらに厚くしていくことが重要です。Vista2027 StageIIでは、新製品売上高を2024年度実績比で2倍以上に増やすことを計画しており、その達成に向けて、現在進めている開発テーマの事業化を加速していく必要があります。

当社には、長年培ってきた技術力と研究開発で蓄積した知見があります。半導体材料をはじめとする機能性材料事業のように、激しい競争環境のなかでも高いシェアを確保している分野もあり、これらは当社の重要な強みです。一方で、新たな事業の柱となる製品創出をさらに進めていくためには、こうした強みを事業成長につなげる戦略や企画の構想力を高める必要があります。例えば、有機合成や生物評価の技術をライフサイエンス領域においてどう活かすのか、さらには、どのようなパートナーと協業すべきか。こうした技術を事業として展開するための企画・構想力には、なお強化の余地があると捉えています。

社内においても、こうした力を引き出す仕組みづくりを

Vista2027 Stage IIの基本戦略

- 1 現有事業の利益拡大**
 - 機能性材料、農業化学品へ経営資源を集中投下
 - 次世代材料・新剤の開発
 - ー実装材料、EUV材料（機能性材料）
 - ーバイオ農業、新規動物薬（農業化学品）
 - 化学品の収益性改善 など
- 2 2030年を見据えた新製品の開発**
 - Go/Stopの迅速化
 - ターゲット材料の明確化（情報通信、環境エネルギー領域）
 - ヒト用核酸医薬品への注力（ライフサイエンス領域） など
- 3 事業基盤の強化**
 - 人材育成の強化
 - 研究開発基盤、DX基盤の拡充 など

進めています。各部門では「テーマ評議会」や「検討会」を定期的に開催し、他領域の研究所長や研究部長、関連部門のメンバーも参加しながら、研究テーマの進捗や方向性をオープンに議論しています。研究者が自らのテーマを発表し、異なる部門からの意見を取り入れることで、新たな発想や気付きの“化学反応”を生み出すことが狙いです。また、研究開発テーマをより客観的に評価し、必要に応じて方向性を見直す仕組みを整備しています。2025年度から、企画本部の新製品開発テーマについては製品化までのプロセスに複数の判断ポイントを設け、テーマの継続や方向転換を早い段階で判断する仕組みを導入しました。さらに企画本部の組織再編を行い、ターゲットを明確化しました。このように、新製品創出を促す社内基盤は着実に強化されつつあります。

新規動物用医薬品創出においては、米国メルク社のアニマルヘルス事業部門であるMSD Animal Health社との共同開発を行っています。当社の研究開発力に外部の知見を融合させることで、新たな発想を生み出し、将来の成長を加速できると考えています。

さらに、これまで研究者個人の経験や知見に依存していたプロセスのデジタル化を進めるとともに、インフォマティクスをはじめとするデータサイエンス手法を活用し、研究開発の効率化と製品化の加速に取り組んでいます。2026年4月には新たにCDXO（最高DX責任者）を設置し、デジタル戦略室と情報システム統括室で構成する「デジタル改革推進部」を中心に、全社DXの一層の推進を図っています。こうした取り組みを通じて、現在進めている開発テーマに加え、2030年、さらにその先を見据えた「次の種」も着

価値創造と成長戦略

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

▶ 社長メッセージ

価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本
知的資本 研究開発
知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ
CFOメッセージ
中期経営計画「Vista2027 Stage II」
長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

社長メッセージ

実に育ち始めています。これらのテーマをより大きな事業へと育てるべく、研究開発のスピードを一段と高め、成長を支える新たな柱の創出につなげていきます。

成長を支える競争優位の源泉としての人材 人材に求める「目利き」「共創」「挑戦」

新製品の創出と持続的な成長を実現するうえで、最も重要な競争優位の源泉は人材です。どれほど優れた技術も、それを社会や顧客の価値に変える人材がいなければ意味がありません。当社には、技術力を価値に変える「人」の力と、それを支える企業文化が根付いています。私が大切にしている行動特性は、「目利き」「共創」「挑戦」の3つです。

まず重要なのが「目利き」であり、特に研究者にとって大切な力です。ここでいう目利きとは、単に有望な技術やテーマを選ぶ力ではなく、顧客の潜在課題や市場の変化を捉え、それを当社の技術や事業機会に結びつける力です。そのため当社では、研究者に営業部門を経験させたり、海外へ駐在させたりする特徴的な人事ローテーションを実施しています。研究施設のなかだけでは得られない顧客の声や現場の熱量に触れることが、実需に基づいた製品改良や新テーマへの着想につながっています。

次に「共創」です。研究開発は、自分たちだけで完結するものではありません。顧客企業や外部パートナー、さらには社内の異なる部門との対話を通じて多様な知見を掛

け合わせることで、新たな発想が生まれます。その前提となるのが、当社が大切にしてきた「誠実さ」という企業文化です。互いに尊重し、相手の立場に立って考え、誰かのためにひと手間を惜しまない姿勢こそが、共創を生み出す土台になります。

そして3つ目が「挑戦」です。変化の激しい時代においては、自分の専門領域や既存の成功体験にとどまっていた、新たな価値を生み出すことはできません。自らの殻を破り、新しい領域に挑戦する姿勢を持つ人材を増やしていくことが、次の成長を導くと考えています。

こうした価値観を体現する人材の育成を通じて、新製品の創出と事業領域の拡大を加速していきます。

サステナビリティ

新たな事業機会として捉え、取り組む

サステナビリティの取り組みは、サプライチェーン全体を見据えた対応が必須であると認識しています。例えば温室効果ガス（GHG）排出量をサプライチェーン全体で削減するには、「Scope 3（サプライチェーン上の間接排出）」の管理・削減が重要となります。そこで、当社は原材料を購入している上流のサプライヤー企業に対して、サステナビリティに関する調達アンケートなどの協力をお願いしています。同時に、私たち自身も顧客企業から同様の対応を求められています。脱炭素をはじめとするサステナビ



リティの課題も、当社のみで完結するものではありません。サプライチェーンに関わるステークホルダーの皆様と一体的に取り組むことが重要だと考えています。

サステナビリティへの対応は当社にとって事業機会でもあります。例えば気候変動は、当社の農業ビジネスに極めて大きな影響を与えます。地球の気温が上昇すれば、高温に強い植物とそうでない植物の地域分布が変化します。各地域の気候や植生に適した新しい栽培管理技術や最適な農業へのニーズが生まれ、そこには当社が貢献できる可能性が広がります。当社の気候変動対策委員会の場でも、リスクへの対応だけでなく、化学メーカーとしてどこに価値を見出すかという事業機会について議論しています。会社全体でサステナビリティや気候変動を「自分ごと」として捉え、実践できるよう、私が自ら委員長として全社的な取り組みを積極的に推進しています。

ガバナンス体制

取締役会が「建設的な議論の場」として機能

当社は、代表取締役会長と代表取締役社長の2名の代表取締役を置いています。社長である私は、執行のトップとして社内の業務執行に責任を持ち、意思決定とその実行を担っています。一方、会長は、取締役会議長および指名報酬諮問委員会委員長として、取締役会による監督機能の強化やガバナンスの充実を担っています。このように執行と監督の役割を明確に分けることで、健全な牽制機能を確保するとともに、迅速な意思決定を可能にしており、当社はこの体制を健全かつ合理的な体制であると考えています。取締役会は、社内取締役6名、社外取締役4名の体制で適切なバランスが確保されていると捉えています。取締役・監査役全体では、社外比率は50%であり、女性比率も29%となっています。多様な経験や専門性を持つ

メンバーが、それぞれ異なる視点を持ち寄ることで、実効性あるガバナンス体制を構築しています。

社外取締役に対し、質の高い情報をインプットする仕組みも重視しています。取締役会で付議される内容を事前に説明する機会を設け、社外取締役がしっかり準備できる体制を整えているため、取締役会では極めて活発で自由な議論が行われています。

具体的には、「過去の目標達成はあくまで通過点。次にどのような会社を目指すのか」「地政学的リスクがあるなかで、半導体やディスプレイ材料の海外展開をどう進めるのか」といった質問に加え、カントリーリスクの高い国での事業拡大を想定する場合の留意点など、中長期を見据えた成長戦略やリスク対応について、社外取締役から厳しい意見や指摘をいただいています。こうした議論を踏まえ、海外展開におけるリスク管理については、今中計の重要なテーマと認識しており、2025年度は「投資におけるリスクテイクの考え方」を議題とする意見交換を取締役会の自由討議にて実施しました。

年1回、「取締役会の実効性評価」も実施しており、実効性は十分に確保されているとの評価を得ています。今後も企業価値向上に資する体制づくりを検討していきます。

信頼を基盤とした持続的な企業価値向上

誠実な企業活動を通じて信頼される企業であり続ける

当社は企業理念に基づき、社会が求める価値を提供することで、地球環境の保護と人類の生存と発展に貢献することを使命としています。当社の製品が、各種デバイスの進化、食料の安定生産、医薬品の提供やヘルスケアソリューションの向上に結びつき、人々の豊かな暮らしに貢献していくこと。さらに、企業理念に掲げる「地球環境の保護」に取り組むこと。ここに日産化学の成長の源泉と社会的価値があります。

こうした使命を果たし続けるためにも、コンプライアンスの徹底は不可欠です。法令・社会規範に反する行為は、企業の信頼を一瞬にして失わせます。当社は、全従業員が「極めて誠実であり続けること」を大切にしています。私自身も従業員に向けて、誠実さと高い倫理観を持つよう継続的にメッセージを発信しています。

当社は、すべてのステークホルダーの皆様から信頼され、選ばれ続ける企業であるために、誠実さと高い倫理観を礎とした企業活動を徹底し、持続的な企業価値の向上を追求してまいります。引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

▶社長メッセージ

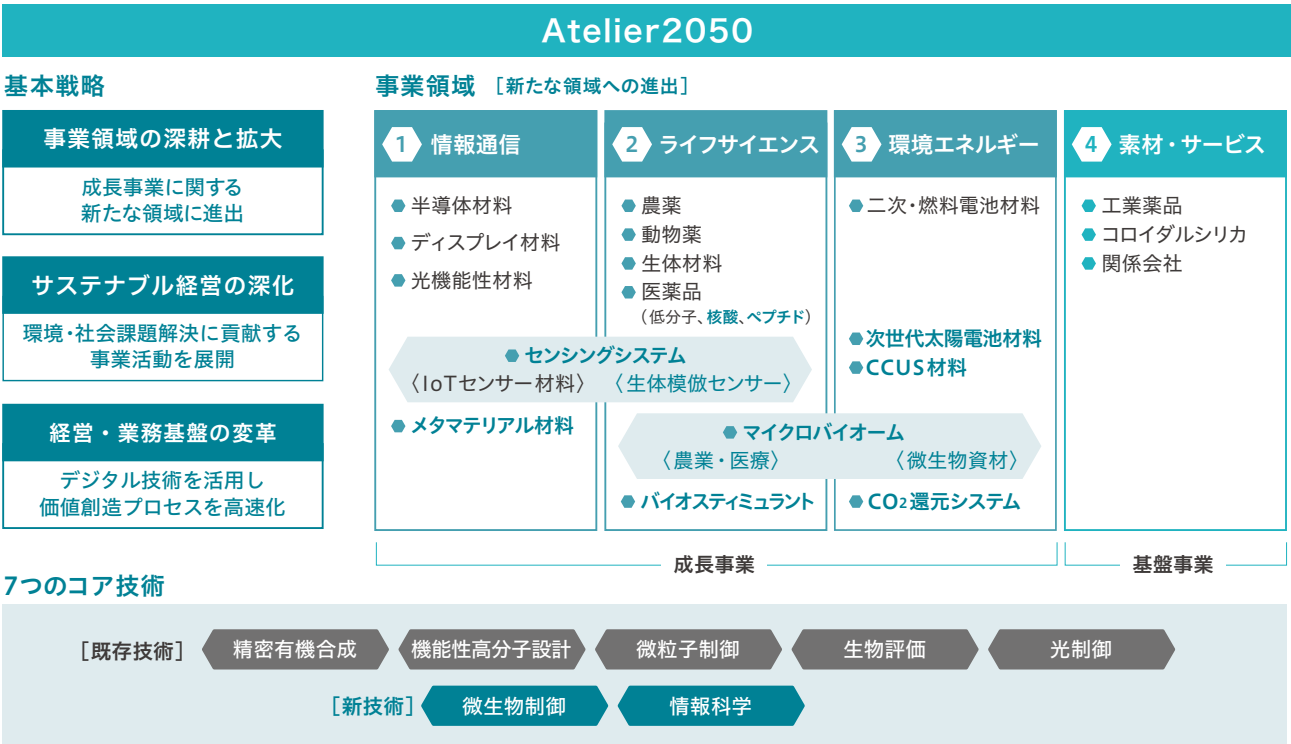
価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本
知的資本 研究開発
知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ
CFOメッセージ
中期経営計画「Vista2027 Stage II」
長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

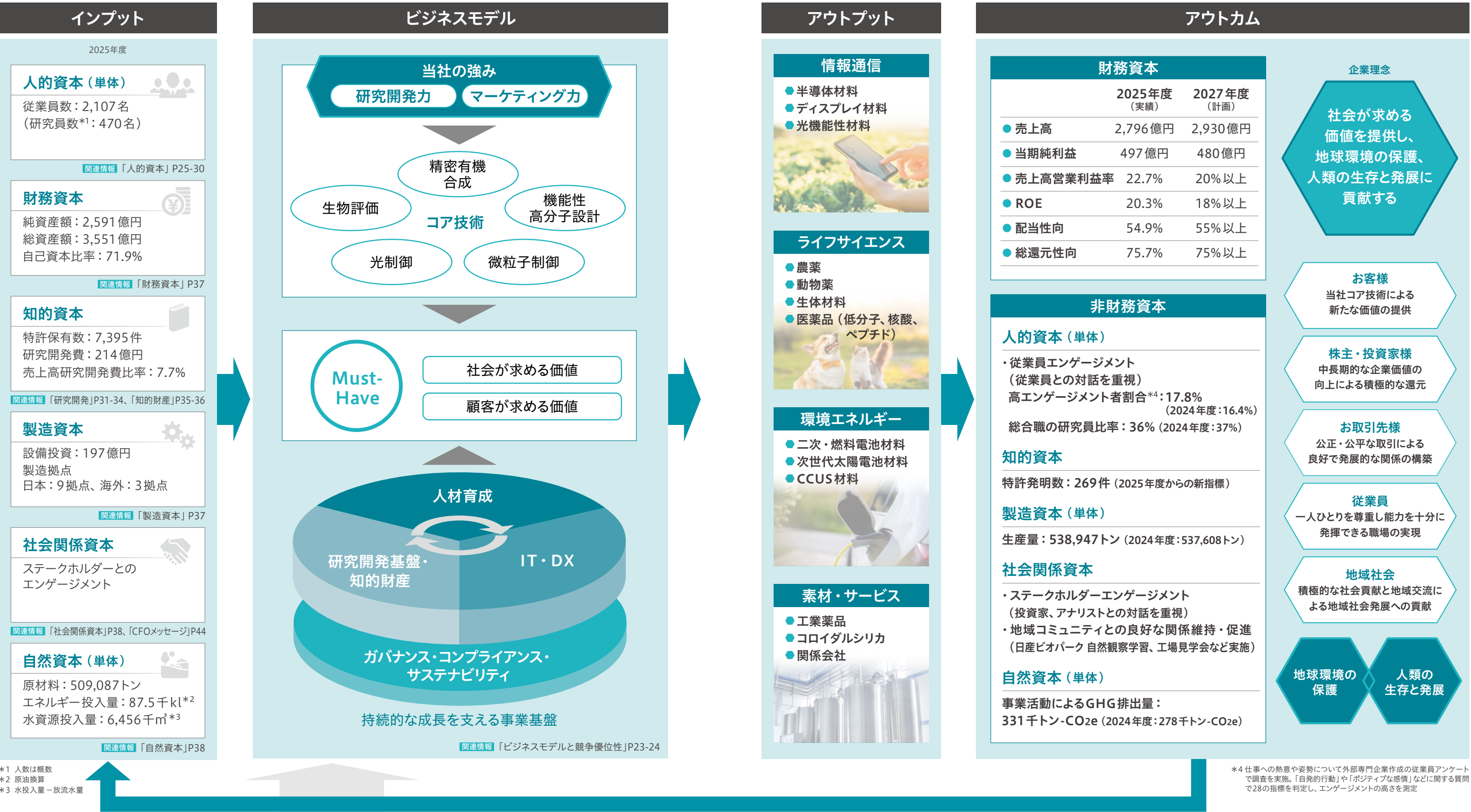
ガバナンス

コーポレートデータ

●長期経営計画「Atelier2050」基本戦略と事業領域



日産化学グループは、かつてない転換期の今こそ未来をつくる主体となるべきだと考えています。企業理念を事業活動の基盤に、これまで培ってきた技術を活かした代替の利かない「Must-Have」な製品・サービスの提供を通して、人と社会の未来を希望と幸福で満たすことを目指します。



Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ

▶価値創造プロセス

ビジネスモデルと競争優位性

人的資本

知的資本 研究開発

知的資本 知的財産

財務資本・製造資本

社会関係資本・自然資本

マテリアリティ

CFOメッセージ

中期経営計画「Vista2027 Stage II」

長期経営計画「Atelier2050」

DX推進

事業セグメント

事業概要 機能性材料事業

事業概要 農業化学品事業

事業概要 化学品事業

事業概要 ヘルスケア事業

事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

当社グループは、「社会が求める価値を提供し、地球環境の保護、人類の生存と発展に貢献する」という企業理念を事業活動の基本とし、これまで培ってきた技術を活かした代替の利かない「Must-Have」な製品・サービスの提供を通して社会の要請に応える未来創造企業を目指します。

日産化学のビジネスモデル

当社は「研究開発力」と「マーケティング力」という強みを基盤に、独自のコア技術を活用して、社会と顧客が求める価値の提供を実現するビジネスモデルを構築しています。特に、研究開発とマーケティングの融合による「目利き力」を発揮することで、市場性と技術優位性を兼ね備えた製品開発を推進し、社会にとって不可欠な「Must-Have」製品を継続的に創出しています。

社会が求める価値としては、GHGや廃棄物の削減、食料不足の解決、健康推進など、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを重視しています。一方、顧客が求める価値としては、顧客課題を解決する製品や、高性能・高品質な製品の提供など、顧客満足度の向上に直結する価値を重視しています。

これらの価値創造を支えているのが、5つのコア技術です。コア技術を組み合わせることで、情報通信、ライフサイエンス、環境エネルギーといった多様な領域において独自性の高い製品・サービスを創出し、社会課題や顧客ニーズに応えています。

日産化学の強みの源泉

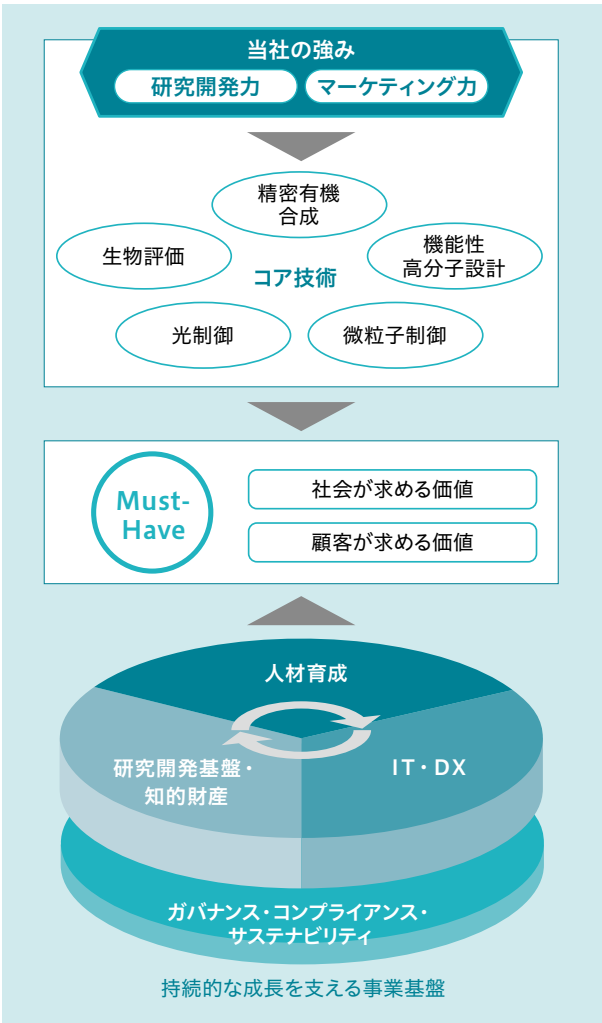
強み① 研究開発力

●積極的な研究開発投資

当社は、過去から一貫して高水準の売上高研究開発費比率（7-9%）を維持しており、一般的な大手化学メーカーの平均（3-4%）を大きく上回る水準で研究開発に投資しています。

売上高研究開発費比率：

約7-9%を維持
(大手化学メーカー平均：2025年度実績：4.2%)



●領域を超えた技術や知見の融合

研究開発の核となるのは、当社独自のコア技術であり、これらを融合させることで分野横断的な技術革新を実現し、独自性の高い製品を創出しています。

当社の農業や動物用医薬品は、物質科学研究所の「精密有機合成」と生物科学研究所の「生物評価」の技術のコラボレーションにより創出されています。

また当社では、研究成果の発表および領域の異なる研究員同士が議論する発表会を定期的に開催しています。本会には、社外役員を含む当社役員も参加しており、積極的に研究員と議論を行っています。

●充実した研究人員

当社の研究開発を支えているのは、総合職の約4割を占める充実した研究人員です。研究人員については、採用段階から研究への姿勢を重視しており、志望者から「まるで学会のようだ」と評されるほど技術面接に重点を置いた面接を実施しているのも特徴です。

また、研究職は一括採用ではなく、研究領域別に採用を行うことで、各分野における専門性の深化と、即戦力としての活躍を促進しています。こうした人材戦略により、当社は研究開発の現場においてもスピードと質を両立し、持

強み② マーケティング力

●顧客密着型のアプローチ

当社の強みは、顧客の潜在的な課題に深く向き合い、その解決策を見出す「顧客密着型」の姿勢にあります。研究職も顧客のもとへ足を運び直接議論を交わすことで、技術者視点で潜在的な課題やニーズを拾い上げ、市場ニーズに即した形で製品や技術をつくり上げています。特に半導体・ディスプレイ材料の分野では、顧客企業と初期段階から密接に連携し、製品仕様を細かく調整することで、顧客のニーズに最適化された製品を提供しています。

このような顧客密着型の課題解決からのアプローチは、製品を差別化するだけでなく、顧客との信頼関係を強め、長期的な取引関係を築く基盤にもなっています。結果として、当社の製品は「なくてはならない、代替が利かない」Must-Have製品となり、価格競争に陥らない高付加価値・高収益のビジネスモデルを構築しています。

また、当社はマーケティングと研究開発の距離が近く、顧客からのフィードバックを研究開発に迅速に反映できる体制が整っており、市場変化への柔軟な対応力も強みです。こうした顧客密着型の取り組みは、農業化学品事業に

農業化学品事業

国内農薬販売シェア：

No.1



(研究と市場をつなぐ組織連携力の成果)

続的な競争力の源泉を築いています。

確かな技術力で顧客ニーズを材料や化合物として具現化し、「未来のための、はじめてをつくる。」ことで、顧客の信頼を得ています。

総合職の
約40%が研究職
(マーケティング職と研究職の柔軟な人事異動)



においても実践されています。農業現場の課題やニーズを的確に捉え、製品開発につなげてきた結果、国内農薬販売シェア1位という競争力ある市場ポジションを確立しています。

●目利き人材の育成

Must-Have製品や技術の開発には、顧客課題に向き合い、ニーズと市場動向を的確に捉え、解決することで生まれる市場の見極めが必要になります。当社ではこうした人材を「目利き」と表現し、育成に力を入れています。

研究一辺倒では市場動向や顧客ニーズを選び取る判断力を養うことは難しいと考えているため、研究職のマーケティング職への異動や、マーケティング業務で得た視点や経験の研究開発への還元を目的としたマーケティング職の研究職への再配置を人材戦略として行っています。また、目利き人材育成施策の一つとして、起業家の持つ能力の開発と社内起業家の育成を目的とした研修も実施しており、会社として目利き力を高める後押しをしています。

価値創造と成長戦略

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ

価値創造プロセス

▶ビジネスモデルと競争優位性

人的資本

知的資本 研究開発

知的資本 知的財産

財務資本・製造資本

社会関係資本・自然資本

マテリアリティ

CFOメッセージ

中期経営計画「Vista2027 Stage II」

長期経営計画「Atelier2050」

DX推進

事業セグメント

事業概要 機能性材料事業

事業概要 農業化学品事業

事業概要 化学品事業

事業概要 ヘルスケア事業

事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ



一人ひとりの「誠実さ」を起点に、 挑戦・共創・目利きの組織力を磨く。 人的資本を企業価値へとつなぎ 未来の価値創造を支えていく

執行役員 人事部長 兼 同健康推進室長

佐藤 雅之

SATO Masayuki



誠実さを次の価値創造の力に 強みの原点を未来へつなぐ

日産化学グループは、企業理念のもと、独自性の高い製品・サービスを継続的に創出することで成長してきました。その成長を支えてきた原点は、目の前の課題に真摯に向き合い、自ら努力を積み重ねる従業員一人ひとりの「誠実さ」です。

研究開発主導型の企業として語られることの多い当社ですが、価値創造を支えているのは研究部門だけではなく、研究、製造、営業、間接部門の一人ひとりが、その姿勢のもと自らの役割と責任を果たそうと努力を重ねています。安全かつ高品質な操業を支える製造現場、顧客との接点を担う営業・事業部門、そしてそれらを支える間接部門が、それぞれの役割を果たし、互いにつながることによって競争力を生み出しています。こうした行動の積み重ねが、当社の技術、品質、安全、信頼を支える強みであり、今後も大切に受け継ぐべき企業文化です。

3つの組織力で成長を支える 挑戦・共創・目利きを磨く

一方で、社会課題の複雑化、顧客ニーズの高度化、技術革新の加速、グローバル競争の激化により、これまでの延長線上だけで持続的成長を実現することは難しくなっています。誠実に努力を重ねる文化を守りながら、その強みを次の成長に結びつけるため、既存の前提にとらわれず新たな可能性を探求し、価値創造へと結びつけていくことが求められています。

そこで当社は、経営戦略と人材戦略をより強く接続し、新製品・新事業創出を支える組織力として、「挑戦する力」「共創する力」「目利きする力」の強化を進めています。

挑戦する力とは、既存の前提や枠組みを問い直し、新た

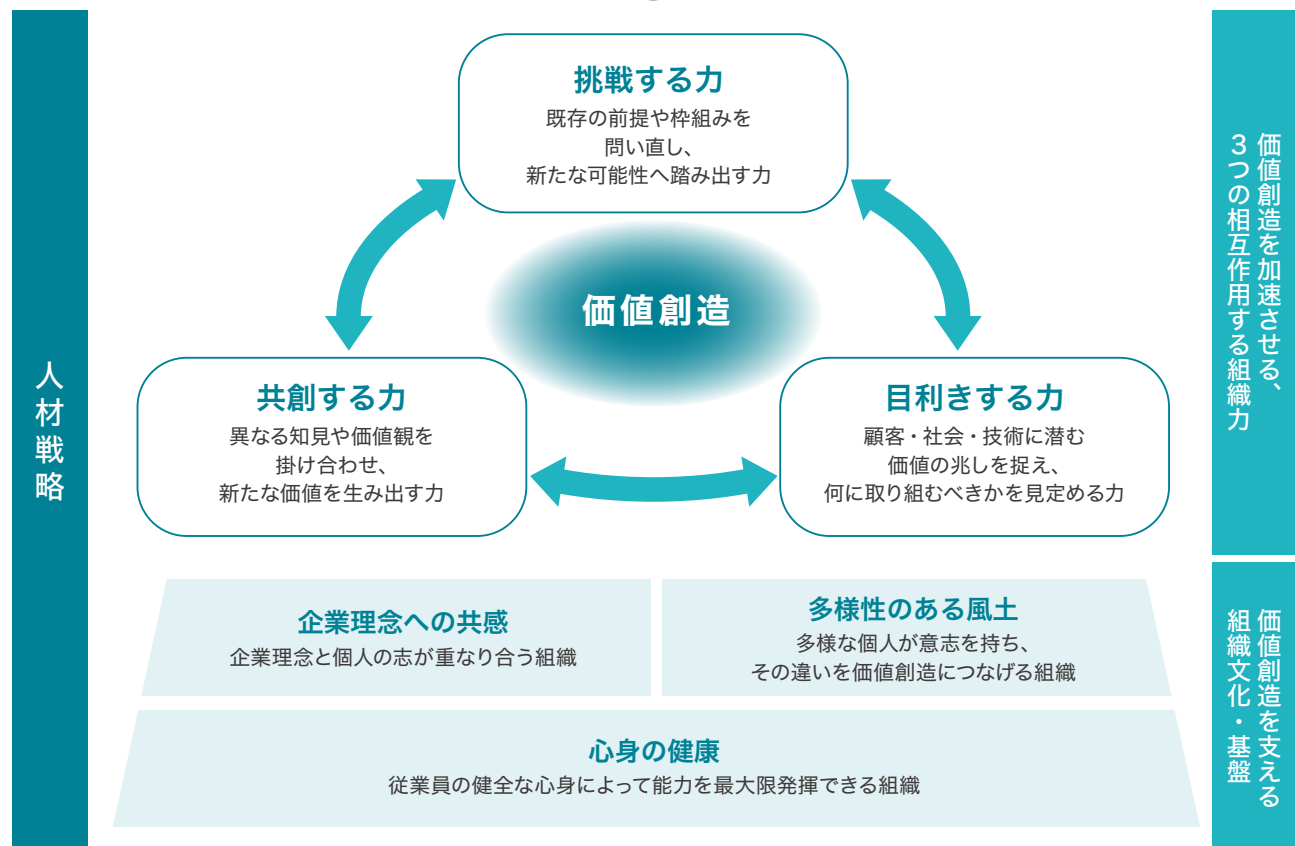
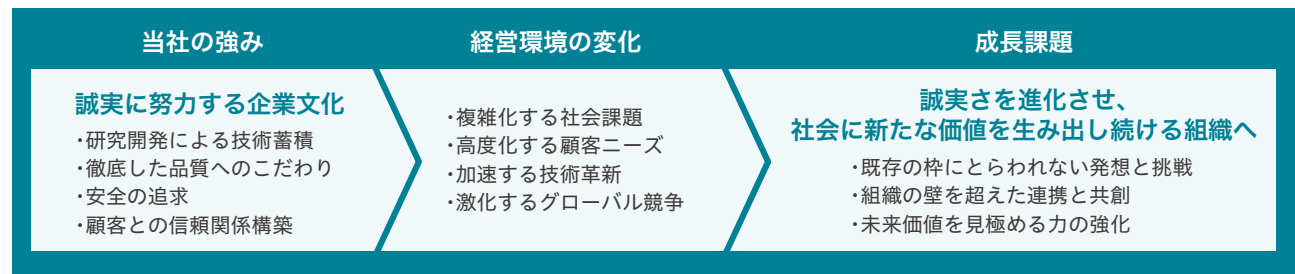
な可能性へ踏み出す原動力です。既存事業の成功体験にとどまらず、失敗をおそれずに新しいテーマへ踏み出す姿勢を、当社は評価し後押ししています。

共創する力とは、異なる知見や価値観を掛け合わせ、一人では生み出せない価値を創出する力です。部門や事業領域を超えた対話を促す仕組みづくりを通じて、多様な人材の掛け合わせから新たな発想が生まれる環境を整えています。

目利きする力とは、顧客・社会・技術に潜む価値の兆しを捉え、本質と可能性を見極める判断力です。当社では以前から技術や事業の将来性を見極める感性と専門性を持つ人材を重視してきました。現在はそれを、技術と市場を融合させ、つなぐ能力として捉え直しています。顧客や社会がこれから何を必要とするのか、その兆しを早い段階でつかみ、当社の技術とどう結びつけば価値になるのかを考え抜く。今後、新製品・新事業の創出を加速するうえで、ますます重要になると考えています。

これら3つの力は独立したものではなく、相互に作用しながら育まれます。挑戦が新たな出会いや学びを生み、共創を促す。共創によって得られた多様な視点が目利きする力を育み、見出された可能性が次の挑戦の起点となる。私たちは、一人ひとりの可能性を引き出し、多様な人材の共創と目利きする力を高めることで、この循環を組織の力として定着させ、新たな価値創出へとつなげていきます。その土台づくりもまた、人事部の重要な役割です。

この組織力を発揮するためには、多様な個人の意志や価値観が尊重される組織文化と、従業員一人ひとりの企業理念への共感が欠かせません。そして、その前提となるのが心身の健康です。当社グループでは、「個人の意志が尊重される多様性ある風土づくり」「企業理念への共感を生む風土づくり」「従業員の心身の健康推進」を組織力を支える基盤と位置づけています。こうした基盤を強化す



ることで一人ひとりの力を組織の力へと高め、その力を発揮できる環境づくりを進めています。

必要な人材を、必要な場へ 見える化で人材を活かす

こうした組織力を高めていくうえで、現在の当社における課題は、次の成長を担う人材がまだ十分ではないことと認識しています。特に新規事業領域、DX領域、研究成果

を事業化につなげる領域では、専門性と事業化力を備えた人材が必要です。人材ポートフォリオを経営戦略と一体で捉えることで、過去の成功体験に依存するのではなく、新しいものを創出し続け、稼ぎ続ける力を維持していきたいと考えています。そのためには、社内のどこに、どのような能力や経験、挑戦意欲を持つ人材がいるのかを正しく把握することが必要です。さらに、把握した人材の力を十分に引き出し、適切な場で発揮できる仕組みを整える

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ

価値創造プロセス

ビジネスモデルと競争優位性

►人的資本

知的資本 研究開発

知的資本 知的財産

財務資本・製造資本

社会関係資本・自然資本

マテリアリティ

CFOメッセージ

中期経営計画「Vista2027 Stage II」

長期経営計画「Atelier2050」

DX推進

事業セグメント

事業概要 機能性材料事業

事業概要 農業化学品事業

事業概要 化学品事業

事業概要 ヘルスケア事業

事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ



目利きする力

目利きする力を高める取り組み

目利きする力は、顧客・社会・現場・技術における変化や価値の兆しを捉え、その本質と可能性を見極める力です。当社グループでは、この力は知識だけで身につくものではなく、顧客との対話、仮説検証、異なる立場や現場での経験を通じて育まれるものと捉え、育成を進めています。

●顧客・市場との対話を通じた目利き

イントラプレナーシッププログラムでは、新事業創出を目指すテーマを題材に、顧客理解から仮説設定、検証までのプロセスを繰り返します。顧客起点で価値を捉え、事業化の可能性を見極める視点を養っています。

●社内の多様な経験を通じた目利き

研究、製造、営業などの職域を横断する人事ローテーションを通じて、異なる立場から物事を捉える力を育んでいます。顧客課題や市場動向への理解を深め、多面的な視点から事業機会を見極める力の強化につなげています。

重点施策

目利き イントラプレナーシッププログラム

ビジネスのポテンシャルを見極め、実需化を力強く推進する「目利きする力」の強化を目的に、全社から選抜された社員を対象としたイントラプレナーシッププログラムを隔年で実施しています。プロ起業家の伴走のもと、約半年間にわたり新規事業の創出に本気で挑みます。仮説構築と検証を短サイクルで繰り返し、事業化を推進すると同時に、起業家の行動スキルを体得します。これまでに27名が本プログラムを修了しています。



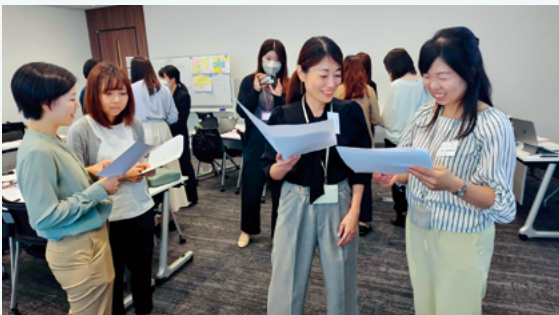
組織に起きる変化と今後

目利きする力が育まれることで、挑戦や共創から生まれたアイデアを顧客価値・事業性・実現可能性の観点から見極める目が、組織全体に根付いていきます。また、顧客との対話や仮説検証を重ねるなかで、顧客が真に求める価値をどのような技術・仕組み・連携によって実現し、社会に届けるかを構想する力も培われます。こうして次に挑むべきテーマの解像度が高まることで、より本質的な共創が生まれ、新製品・新事業の継続的な創出につながっていきます。

今後は、育成施策を継続するとともに、目利きする力の発揮状況を捉える指標の整備を進め、顧客理解や仮説検証行動の定着状況も含めて可視化に取り組んでいきます。

多様性 女性リーダーシッププログラム

2023年度より隔年で実施している本プログラムは、自分らしいリーダーシップを発揮し、周囲や組織に働きかけるチェンジリーダーの育成を目的としており、これまでに25名が参加しました。参加者は、部門や拠点を越えた対話を通じて、自身の内なるブレーキや固定観念と向き合い、多様な価値観への理解を深めました。特に、職場で感じていた違和感を率直に発信することが変化の第一歩となることを体感しています。こうした実践が、多様な意見が尊重される組織風土の醸成につながっています。



組織力を発揮させる基盤

企業理念への共感を生む風土づくり

3つの組織力との関係

挑戦・共創・目利きといった組織力は、単なる行動変容にとどまるのではなく、企業理念の実現に向けて発揮されることで、はじめて企業価値の向上につながります。従業員一人ひとりが企業理念と自身の志を重ね合わせることで、挑戦や共創の方向性は組織が目指す姿と結びつき、持続的な価値創造へと発展していきます。理念への共感、個々の行動を一つの方向へ束ね、3つの組織力を価値創造へとつなぐ基盤として重要な役割を果たしています。

主な取り組みと今後

新入社員向けの理念ワークショップや各種理念浸透施策を通じて、企業理念を自らの言葉で捉え、主体的に考える機会を提供しています。また、経営トップによる拠点訪問や対話を通じて、企業理念と日々の業務との接点を見出す機会を継続的に創出しています。当社グループでは、「企業理念への共感度に関する従業員意識調査肯定回答率」を指標とし、理念浸透の状況を継続的にモニタリングしています。今後も、理念と個人の志が重なり合う企業文化の醸成を一層推進していきます。

個人の意志が尊重される多様性ある風土づくり

3つの組織力との関係

挑戦・共創・目利きといった組織力が発揮されるためには、多様な個人が自らの考えや意志を率直に表明し、異なる意見や価値観を受容できる組織文化が不可欠です。特に共創する力は、異なる経験や視点の交差によって生まれるものであり、多様性と自律性がその土台となります。また、挑戦や目利きにおいても、既存の前提にとらわれない発想や新たな視点を生み出す源泉となります。個人の違いが尊重されることによって、3つの組織力はより豊かに発揮され、価値創造へとつながっていきます。

主な取り組みと今後

女性リーダーシッププログラムでは、部門や拠点を越えた対話を通じて、自らの考えを発信し、周囲に働きかけるチェンジリーダーの育成を推進しています。加えて、全従業員を対象としたキャリア対話を通じて、一人ひとりの意志やキャリア形成を支援するとともに、多様な意見が率直に交わされる組織風土の醸成に取り組んでいます。当社グループでは、「多様性・キャリアプランに関する従業員意識調査肯定回答率」を指標に、今後も組織文化の変化を継続的にモニタリングしていきます。

従業員の心身の健康推進

3つの組織力との関係

挑戦・共創・目利きといった組織力は、従業員一人ひとりの心身の健康が確保されてこそ、持続的に発揮されるものです。当社グループは、健康を人的資本経営の重要な土台であり、企業の持続的成長を支える不可欠な経営基盤と位置づけています。心身の健康は、個人の能力発揮を支えるだけでなく、挑戦し、対話し、価値の本質を見極める力を組織が安定的に生み出す前提条件であると考えています。

主な取り組みと今後

定期健康診断の受診促進、ストレスチェックの実施、健康管理能力向上セミナーの提供などを通じて、従業員の健康保持・増進に取り組むとともに、レスポンスブル・ケアマネジメントの推進により、安全で働きやすい職場環境の整備を進めています。また、プレゼンティーイズムによる生産性損失の低減にも継続的に取り組んでいます。当社グループでは、「高ストレス者割合」を指標として健康状態を把握しており、今後も健康経営を推進し、能力を最大限発揮できる環境づくりを進めていきます。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ
価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性

►人的資本

知的資本 研究開発
知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ
CFOメッセージ
中期経営計画「Vista2027 Stage II」
長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

顧客起点の研究開発を進めて
社会課題の解決と成長を両立。
独自の技術と挑戦する人材で
持続的な企業価値を高める

常務執行役員 CTO 企画本部長
仁平 貴康
NIHIRA Takayasu



事業・技術・人材をつなぎ
柔軟に将来像を描く

当社は、会社の規模に対して幅広い事業領域を有しており、これは当社の特長であり強みとなっています。ただし、それぞれの領域の強みを個別に磨くだけでは、事業の拡大や技術の向上には不十分です。CTOとしての私の役割は、事業、技術、人材を横断してつなぎ、研究開発の方向性を経営方針と結びつけ、新事業の創出を促進することにあります。

研究開発主導型の企業であり、研究開発を強みとする当社では、約500名の研究員が顧客課題と社会課題に向き合っています。その力を最大限に引き出すためには、研究の現場、営業、事業部門、経営が同じ方向を向くことが欠かせません。CTOとして研究開発の方向性と営業活動を含む事業方針を調整し、「次に何をすべきか」を技術の観点から決断、実行していきます。

当社は2050年時点のあるべき姿を描いた長期経営計画「Atelier2050」を策定しています。AIの進化など、想定を超える事業環境の変化が生じるなかでも、中期経営計画「Vista2027 Stage II」後を見据え、その時々社会動向を踏まえて軌道修正を行いながら、あるべき将来像を描いています。既存の液晶配向材、半導体関連材料、農業化学品などの収益基盤を維持・強化しながら、次の成長ドライバーとなる新たな技術や事業領域の可能性を探り、将来の成長に向けた研究開発を進めていきます。

顧客の困りごとに
信頼を生む

研究開発の出発点は、顧客の困りごとの把握にあります。研究員には、社内の実験室にこもるのではなく、常に社外で顧客や市場の声に耳を傾けながら開発を進めることを求

めています。加えて、中堅以上の研究員には、自ら課題を設定し、現場で顧客や市場と対話しながら開発を進める能力が不可欠です。

当社の競争力の源泉は、顧客の困りごとに対し、高度で特長のある技術の提供はもちろん、スピード感をもって迅速かつ確実に応える点にあります。高機能、高品質と納期を守り続けるという愚直なまでの誠実さが顧客からの信頼となり、この循環が新たなテーマや事業につながります。大手企業が主戦場とする領域を追うのではなく、当社の技術が本質的に生きる場所で、当社なりの知恵と力で顧客にとって重要な価値を磨いてきました。

当社社員の基本姿勢の一つは「誠実を力に」です。誠実さが、顧客のみならず、すべてのステークホルダーにとっての価値となり、それが社会の持続性向上にも貢献することを期待しています。

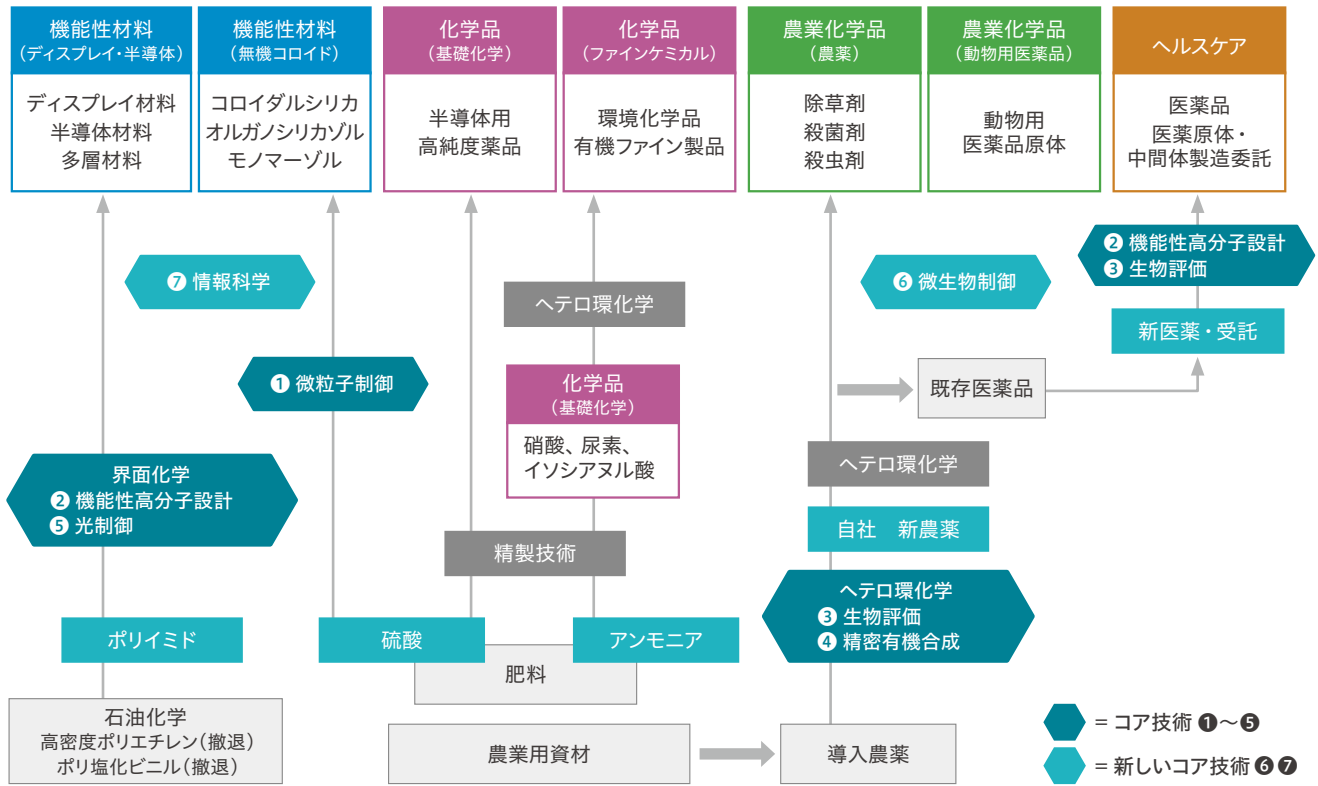
挑戦と多様性を活かす
人材・組織を育てる

研究開発の成果の源泉は、人とは異なるユニークなことに挑む姿勢にあります。「勝ち筋」や「成功確率」が語られることもありますが、研究開発に近道はありません。過程と結果の双方を認め、研究者が果敢に挑戦できる組織文化を醸成しています。

成果を生み出し続ける研究者に共通するのは、研究開発に対する強い情熱です。結果に満足せず挑戦を続ける姿勢が新しい価値を生みます。研究の種をゼロから生み出す人と、そこから事業化に結びつける人は、必ずしも同じではありません。多様な人材がそれぞれの強みを活かして、組織として力を発揮し、事業化につなげることが重要です。

当社はイントラプレナーシッププログラムや10% Challenge、材料科学研究所に設置した人材開発グルー

研究開発 — 当社の7つのコア技術 —



プの活動などを通じて、部門横断で新たな価値を生み出す人材育成を進めています。顧客の要求が高度化、多様化するなかで、単一の組織だけでは対応できないテーマも増えており、スピード感をもって応える組織力を高めています。

事業の種を見つける、事業化を実現する、これらの目利き力は一朝一夕では身につけません。幅広いことに興味を持ち、アンテナを高く張り、知らないことは詳しい人に聞きに行く。その積み重ねが研究者としての視野を広げ、新たな発想につながると考えています。また、自社技術のみでは解決できない課題が増えるなか、オープンイノベーションにも積極的に取り組み、開発の加速を図っています。

本気で挑戦した結果としての失敗は、次の挑戦の糧となります。もちろん、データの改ざんなど倫理に反する行為が許されないことは言うまでもありません。

基盤を守り発展させ
投資判断で次の芽を伸ばす

新製品創出の遅れは、当社にとって重い課題と受け止めています。既存の液晶配向材、半導体関連材料、農業化学品などが収益を支えている一方、それらに匹敵する新しい事業を育てるには、なお時間が必要です。多くのテーマ

が並行して進むなか、テーマの継続・停止の判断とリソース配分が重要になります。

機能性材料も短期で成果が出るテーマばかりとは限りません。テーマとしていったんは止めても、積み上げた技術を残し、別のテーマで再開することがあります。ヘルスケアは数年単位、材料は半年単位など、領域ごとに研究の時間軸は異なります。企画本部ではステージゲートを導入し、市場性や技術進歩を踏まえたマイルストーン管理を行っています。また、DXとマテリアルズ・インフォマティクス(MI)の活用も広がっています。CDXO(最高DX責任者)のもと、本社のデジタル改革推進部、研究統括部、材料科学研究所の人材開発グループなどが連携し、全社的な視点で研究開発の変革を進めています。

投資では、特に半導体分野の評価環境の整備を重視しています。外部機関も活用しながら、最終的には顧客と関連の取れる評価環境を自社で持つことが基本です。評価技術は表に出にくい分野ですが、開発スピードや提案力に直結し、競争力の重要な基盤となっています。

当社は、将来の芽となるテーマに関わる人材と研究開発を大切にし、投資を続けてきました。これからも技術、人材、仕組みへの投資を通じて、将来の成長につながる企業価値創造に取り組んでいきます。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ
価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本

知的資本 研究開発

知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ
CFOメッセージ
中期経営計画「Vista2027 Stage II」
長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

データサイエンティストの育成

当社は、「情報科学」を新たなコア技術とする一環として、研究員のデータサイエンスリテラシー向上を目的とした育成プロジェクトを研究部門全体で2023年度に開始しました。

2023年度は、基礎スキルの底上げ（特に、デジタルスキルの向上）を目的としたeラーニングと定期的なアセスメントを組み合わせた育成プログラム、2024年度は、前年度の成果を踏まえ、自身の実務への適用を強く意識した実習型の個別プログラムを実施しました。その結果、着実なレベルアップが見られ、習得したスキルを実際の業務に活用しています。2025年度以降は、各研究部に情報科学推進役を配置し、研究部の担当研究開発テーマに沿った目標や行動計画を立て、データ駆動型研究を推進しています。

取り組み紹介：材料科学研究所

材料科学研究所では、研究員一人ひとりがデータサイエンスを日常の研究活動で活用できる状態を目指し、「教育と実務環境整備を一体化した人材育成」を推進しています。2025年度は、Python講習やデータベース研修などの基礎教育に加え、製造・評価データの標準化やデータベース化を進め、研究データを継続的に蓄積・利活用できる基盤を整備しました。また、ノーコードMIツールの導入や各種データ解析支援ツールの整備により、研究員が自らデータを取り扱い、仮説検証や条件最適化に活用できる環境を構築しています。これらの取り組みを通じて、知識習得にとどまらず、実際の研究テーマのなかでデータ活用を実践できる人材の育成を進めてきました。今後は、現場での活用をさらに深化させるとともに、高度な解析や課題解決を担う中核人材の育成を加速し、データ駆動型研究の定着と高度化を目指していきます。

研究開発のテーマ管理

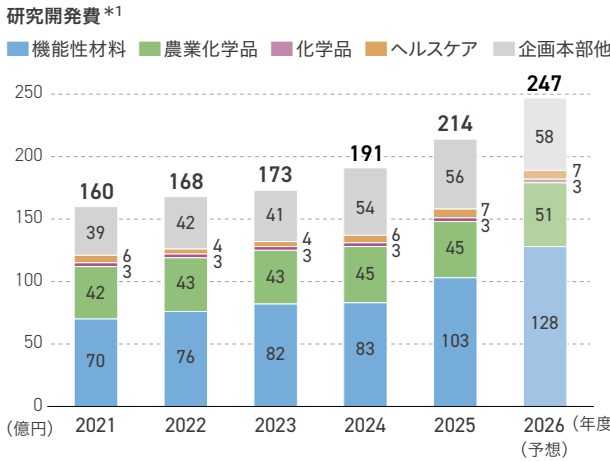
当社では、多くの研究開発テーマが進行しています。2026年春、全研究テーマを一元的に管理するSaaSの利用を開始しました。独自に設計した本システムで、各研究開発テーマの技術的な進捗状況はもとより、製品化スケジュールや売上計画、投入人員状況まで種々の視点から研究開発進捗のリアルタイムな共有や評価が可能になりました。

システムに頼るだけでなく、年に複数回、研究報告の場を設けています。研究所長と各研究分野の研究統括役員が参加し、遅れのあるテーマについては、その背景や挽回策を議論します。テーマ中断の議論が必要となった場合は、挽回策の有無や市場状況の変化、各テーマのビジネスモデルなどを含めて判断をしています。また、新規研究開発テーマについては、各研究所の得意技術の転用など、研究を前進させるための有効な情報交換をしています。

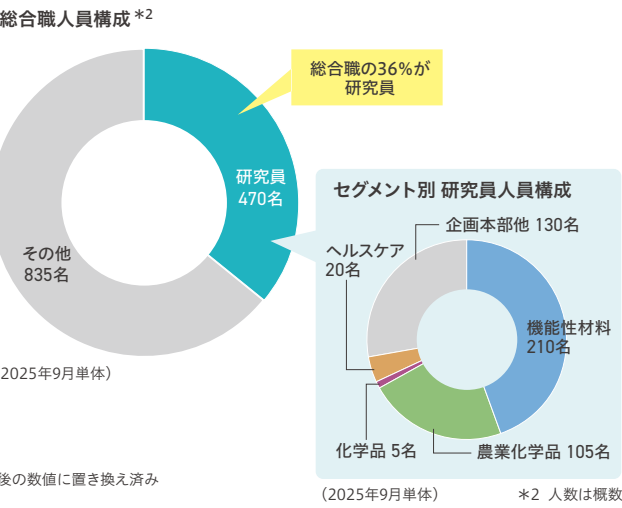
研究開発費

当社グループは研究開発を成長の源泉と捉え、経営資源を集中的に投下しています。

売上高研究開発費比率は7～8%と高水準を維持してお



*1 2025年度から集計方法の変更により企画本部の一部経費を研究開発費に含む。2024年度も変更後の数値に置き換え済み



*2 人数は概数

研究者の声

「顧客に寄り添う」開発で 先端半導体製造プロセスに貢献

材料科学研究所
半導体プロセス材料研究部
井形 航維



解析技術を より研究開発の中心に

物質科学研究所
物質解析研究部
永榮 慧



先端半導体製造プロセスにおいて中核を担うEUV露光用レジストの下層膜開発に従事しています。顧客である大手半導体メーカー向けの開発では、性能改善に加え、厳しい品質基準や将来の量産性を踏まえた提案が求められます。進化の著しい半導体分野における材料開発は短納期で進み、競合他社と評価機会を奪い合う厳しい環境です。そのなかで、顧客の要求する材料を提出するだけでなく特性発現

のメカニズムを裏付けるデータを提示することで、当社への信頼を獲得できることを学びました。また、量産検討試作の際には、工場のプラント担当者を巻き込む調整や段取りの重要性も実感しています。

日産化学の多様な専門性を有する研究員との協力や他部署との連携を繰り返すことで、総合的に成長できる環境にあると感じています。顧客に寄り添う日産化学の特色を活かしながら、将来の先端デ

バイス製造を支える材料を創出することが私の目標です。

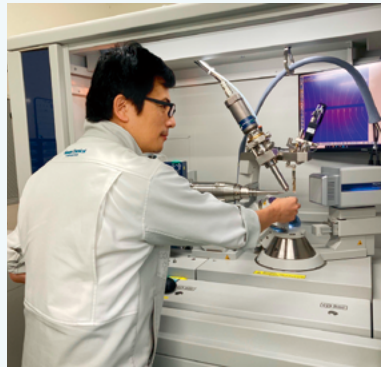


物質解析研究部では、他部門と密接に連携し、さまざまな解析技術を駆使して研究開発や、事業の発展を支援するとともに、製品の新たな価値を提供しています。特に、私の所属するチームはメンバー一人ひとりがそれぞれの得意とする精密構造解析技術を高度化し、全事業領域、全ステージの有機分析に対応できる解析集団です。また、さまざまな解析結果の統合的な解釈をもって課題解決に導ける、本質

的な課題解決力にも優れていると自負しています。我々が取得した解析結果によって、今まで分からなかったことが分かる、研究開発を推進できる、トラブル解決に導けることに日々やりがいを感じています。

引き続き、最先端の分析機器を積極的に導入・活用し、独自の高度解析技術の構築に邁進するとともに、関係各所との共創を通じて、研究開発および事業における価値創出に貢献し、その成果をメンバーで

共有しながら組織の成長につなげていきます。



Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ
価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本

知的資本 研究開発

知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ

CFOメッセージ
中期経営計画「Vista2027 Stage II」
長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ



知的資本 知的財産

日産化学グループは、知的財産を「事業の根幹」であり「成長の源泉」であると位置づけています。事業の競争力および持続的成長を支える重要な経営資源として、戦略的な知財の活用に取り組んでいます。

日産化学グループの知的財産

◎ **基本方針 知財活動の3つの柱**
① 遅滞のない知財権利化 ② 適切な知財活用 ③ 徹底した知財リスクマネジメント

◎ **近年の重要な知財活動**
知財ガバナンスの強化、IPランドスケープの活用、被疑侵害対応、契約・渉外

◎ **日産化学グループの知財ガバナンスの特徴**
全社で取り組む知財ガバナンス
● 各部署に知財リエゾン(知財推進担当者)を設置し、知財活動を実行
● 全部門対象の知的財産会議、事業分野ごとの知的財産開発会議等の実施
● 知的財産研修による人材育成・知財リテラシーの向上

事業部門、研究開発部門、知的財産部が密接に連携する知財マネジメントを軸に、体系的に整理された会議体を通じて知財ガバナンスを実行しています。これにより、経営戦略と事業・研究開発・知財戦略の整合ならびに重要課題に関する意思決定を総合的に議論し、安定した事業基盤の構築に取り組んでいます。

中・長期経営計画			
Atelier2050 企業の姿			
Vista2027 StageII 基本戦略			
重要項目	重点施策	アウトプット	アウトカム
現有事業の利益拡大	アジリティ 成長戦略と連動した機動力の強化と知財資産の創出	組織運営の変革	マテリアリティ 自社の事業基盤の強化 研究開発力の強化 人材の確保・育成
	知財活用 他社権利対策の強化による知財リスクの低減と権利行使	デジタル基盤の整備	
	ブランド 商標・ブランドによる持続性の高い事業への展開	生成AIの活用	
新製品の開発／事業基盤の強化	新規事業 新たな事業創出に向けたIPランドスケープの実施	IPランドスケープの活用	Vista2027 StageII目標 売上高 2,930億円 売上高営業利益率 20%以上 ROE 18%以上
	知財投資 知財ガバナンスの強化による適切な知財投資の判断	ガバナンス体制の強化	
	人材育成 知財リテラシー向上による適応力強化の加速	人材育成の再設計	
		知的財産情報の開示	

新たな事業創出に向けたIPランドスケープ推進の活性化

当社はIPランドスケープの活用目的を、①マーケティング活動への活用による既存事業強化 ②次世代テーマや成長事業の創出 ③事業拡大のためのM&A・事業連携先候補の検討の3つであると明確にし、想定される具体的な活用場面を社内に向けて示すことで、IPランドスケープの推

進を活性化しています。さらに、仮説検証・提案型研修やイントラプレナiershipプログラム(P29)など、当社の人材育成プログラムにおいても、知的財産部によるIPランドスケープを活用した情報提供が行われています。

知的財産人材の育成による適応力強化の加速

当社では職種や役割に応じた知的財産人材の育成を実

行しています。知的財産部による特許、商標、情報活用に関する研修、ワークショップの実施や個別の指導によって、全社員が知的財産の理解を深めて事業リスクを軽減し、得た知識や経験を活かしてイノベーションを促進しています。

3年連続で全国発明表彰を受賞

当社は、公益社団法人発明協会が主催する全国発明表彰において、2024年度の発明賞受賞（動物用医薬品原薬フルララネルの発明）、2025年度の発明協会会長賞受賞（光IPS式液晶配向材に関連する発明）に続き、2026年度は水稻用除草剤のアルテア®の発明が「薬剤抵抗性雑草に対する稲用除草剤の発明」として朝日新聞社賞の受賞と、2年連続の発明実施功績賞を受賞しました。全国発明表彰の3年連続の受賞は、多くの知的財産が当社の事業において活用されていることを表していると考えています。

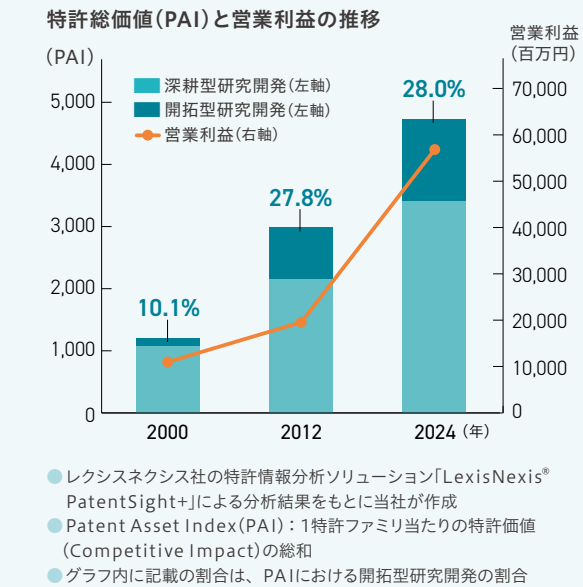


参照 全国発明表彰(公益社団法人発明協会)

知的財産トピックス

特許資産価値の成長が支える収益力

当社は、特許資産の価値を把握・管理するための指標として特許総価値Patent Asset Index(レクシスネクシス社、以下PAI)を活用し、特許ポートフォリオを評価しています。2000年以降、当社のPAIは着実な上昇を示し、これと並行して営業利益も成長してきました。特許資産の価値拡大と事業の成長が、長期的に並行して進展してきたことが見て取れます。こうした状況は、質を重視した特許出願と保有特許の定期的な棚卸しにより、継続して特許ポートフォリオの最適化を行った結果であると当社では認識しています。今後も特許資産を中長期的な企業価値向上の基盤として位置づけ、持続的な成長を支える無形資産の形成に取り組んでいきます。



価値創造と成長戦略

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

- 社長メッセージ
- 価値創造プロセス
- ビジネスモデルと競争優位性
- 人的資本
- 知的資本 研究開発
- ▶ **知的資本 知的財産**
- 財務資本・製造資本
- 社会関係資本・自然資本
- マテリアリティ
- CFOメッセージ
- 中期経営計画「Vista2027 Stage II」
- 長期経営計画「Atelier2050」
- DX推進
- 事業セグメント
- 事業概要 機能性材料事業
- 事業概要 農業化学品事業
- 事業概要 化学品事業
- 事業概要 ヘルスケア事業
- 事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

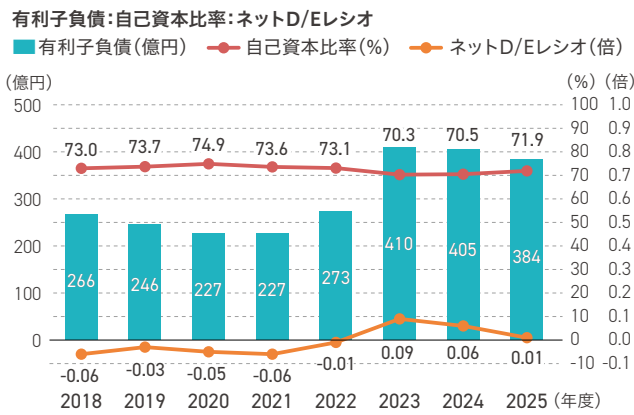
コーポレートデータ



財務資本

財務体質

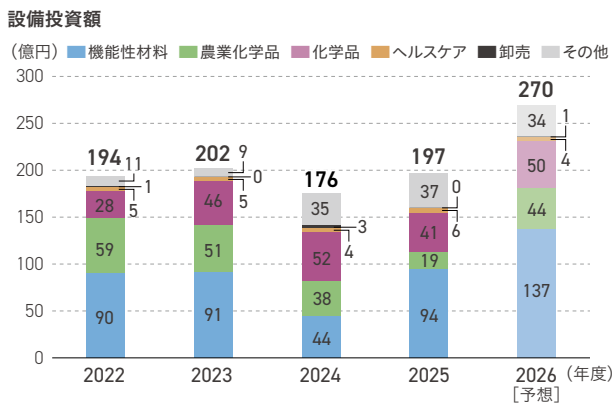
当社は自己資本と有利子負債のバランスに配慮し、極めて堅固な財務基盤を築いています。自己資本比率は高い水準を維持しており、有利子負債残高は、日本格付研究所(JCR)による高い格付を維持できる水準を確保しています。その結果、企業の健全性を測る指標の一つであるネットD/Eレシオは低水準にとどまっています(低いほど健全とされる)。



製造資本

設備投資

2025年度、当社グループでは製造設備の増強などを中心に総額197億円(キャッシュ・フローベース)の設備投資を行いました。設備投資は、コア成長事業における製造能力増強(主に海外)により近年増加しています。



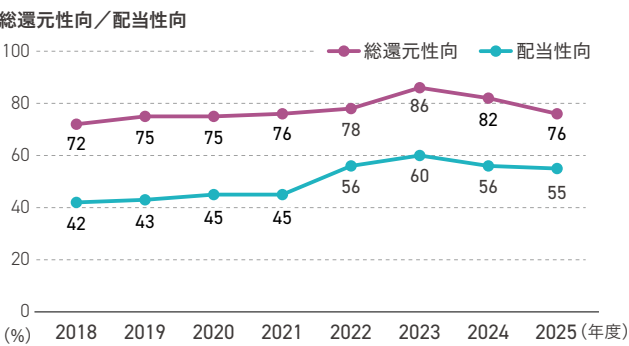
国内工場

国内5県に広がる本体工場は、最新鋭の機器・設備も着実に導入されており、今も進化を続け、製品の安定生産に努めています。

関連情報 「CFOメッセージ」P41-44、「財務・非財務情報」P83-84

株主還元

企業の収益力を示すROEを重要視し、株主資本を最大限に活用することを目指しています。当社ROEは、東証プライム市場上場企業の平均を大きく上回っており、2025年度は20.3%でした。配当性向の2025年度実績は54.9%、総還元性向の2025年度実績は75.7%でした。今後も中期経営計画Vista2027に基づき、配当性向目標55%以上、総還元性向目標75%以上を掲げ、積極的な株主還元を実施します。



関連情報 「会社情報」P85-88

● 袖ヶ浦工場 (千葉県)

スペシャリティケミカルズの中核工場。最先端の情報電子産業をはじめ幅広い産業分野で使用される無機材料および電子材料を生産しています。

● 埼玉工場 (埼玉県)

農薬の製剤工場。水稲用除草剤および殺虫剤・殺菌剤を生産しています。

● 富山工場 (富山県)

日本有数のアンモニア総合化学工場として発展。現在では、電子材料をはじめとするIT関連製品にも注力し、多彩な製品群を生産しています。

● 名古屋工場 (愛知県)

硫酸の製造を中心に発展。現在は、精製硫酸、高純度硫酸をはじめ、ディーゼル車排ガス浄化用高品位尿素水「アドブルー®」などを生産しています。

● 小野田工場 (山口県)

1910年に日本ではじめて農薬を製造した130年以上の歴史を有する工場。現在はライフサイエンス製品として農薬や医薬、有機ファインケミカル製品を生産しています。

社会関係資本

投資家や地域社会、NPO／NGOなどの多様なステークホルダーと長期にわたり培ってきた信頼関係は、事業活動を支える基礎となっています。当社グループの拠点を社会貢献の基盤として、「教育・学術・文化の振興」「地域貢献」「地球環境保護」「健康福祉の増進とスポーツ振興」の4つに重点を置き、企業市民としてさまざまな社会貢献活動に取り組んでいます。



保全活動の様子

自然資本

製品を製造するうえで、エネルギー・水・原料の利用や、温室効果ガス(GHG)排出などの環境負荷を避けることは困難です。当社グループでは、「レスポンシブル・ケア活動の継続的強化」をマテリアリティの一つとしており、気候変動の緩和や、産業廃棄物・汚染物質の排出削減などをマテリアリティ要素として特定しています。「環境・健康・安全」に配慮するレスポンシブル・ケア活動を通じて、環境負荷低減に努めるとともに、事業を通して環境課題の解決に貢献します。

環境配慮型製品・サービスの提供

当社は、製造・物流・使用・最終消費の各工程において、環境負荷の低減あるいはその達成に重要な役割を果たす製品を、環境配慮型製品と定義しています。自社製品における環境配慮型製品の比率向上を通じて、環境との調和を図り、社会に貢献することを目指します。

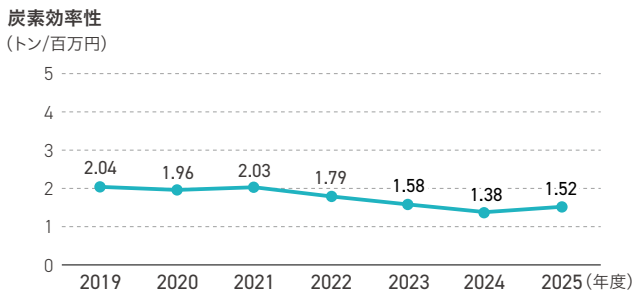
地域住民との交流

工場では、地域住民・近隣学校を対象とした工場見学会や説明会を継続的に実施しています。主要設備に加え、特に防災や環境への取り組みについて説明し、安心安全な工場であることへの理解の浸透に努めています。このほか、工場周辺の公共道路や駅の清掃、地域住民との共同による花の植栽など、地域の美化活動に参加しています。2025年度は、埼玉工場、富山工場、小野田工場にて、工場見学会を実施しました。

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
[Web](#) 地域社会への貢献
生物多様性への取り組み

GHG 排出量削減の取り組み

当社は、2018年度以降、メラミン製造停止や小野田工場ボイラー燃料転換、老朽化設備更新による省エネルギー化などにより、GHG排出量を着実に削減してきました。こうした低炭素投資の積み重ねや製品特性により、当社は化学業界において炭素効率性(GHG排出量原単位)が相対的に良好な水準にあります。



詳細は、当社Webサイトをご覧ください
[Web](#) レスポンシブル・ケアマネジメント
気候変動の緩和
産業廃棄物・汚染物質の排出削減
化学物質の管理
水資源の保全
生物多様性への取り組み
環境配慮型製品・サービスの提供

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

- 社長メッセージ
- 価値創造プロセス
- ビジネスモデルと競争優位性
- 人的資本
- 知的資本 研究開発
- 知的資本 知的財産
- ▶財務資本・製造資本
- ▶社会関係資本・自然資本
- マテリアリティ
- CFOメッセージ
- 中期経営計画「Vista2027 Stage II」
- 長期経営計画「Atelier2050」
- DX推進
- 事業セグメント
- 事業概要 機能性材料事業
- 事業概要 農業化学品事業
- 事業概要 化学品事業
- 事業概要 ヘルスケア事業
- 事業概要 企画本部

サステナビリティ

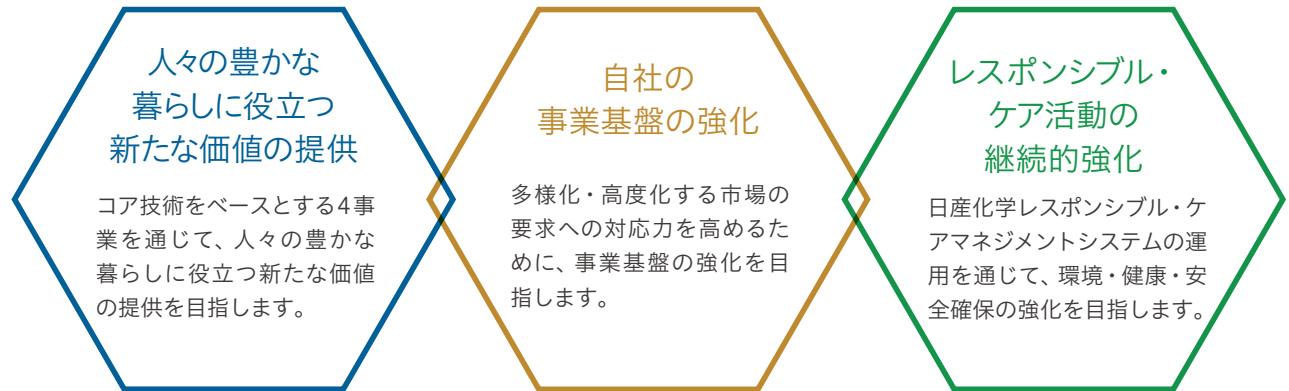
ガバナンス

コーポレートデータ

当社グループのマテリアリティは、自社にとっての重要度とステークホルダーにとっての重要度の両面から検討し、2018年度に策定しました。その後、中期経営計画「Vista2027」の始動に合わせ、2022年度に内容の見直しを実施しています。さらに、2025年度に「Vista2027 StageII」が始動したことを受け、当社グループが目指す2027年度のあるべき姿により適した内容とするため、2027年度目標および主な取り組みの一部を改定しました。

社会と当社グループの持続的発展を目指し、2027年度目標である重要業績評価指標(KPI)をサステナブル経営の指標として位置づけ、毎年進捗を管理しながら取り組みを推進しています。

当社グループの3つのマテリアリティ



マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティへの取り組みとKPI

マテリアリティ	マテリアリティ要素	Vista2027 主な取り組み	2027年度目標	2025年度実績	SDGsとの関連
人々の豊かな暮らしに役立つ新たな価値の提供	環境配慮型製品・サービスの提供	●再生可能エネルギー拡大に貢献する材料の開発 ●サーキュラーエコノミー実現に貢献する材料の開発 ●農業散布量の削減 ●リサイクル可能な包材の導入 ●排ガス除去材料の提供 ●浄化槽の殺菌・消毒剤の提供 ●油脂廃棄物削減を可能にする材料の提供	●売上高：21年度比+10%	●売上高：21年度比+9%	2 持続可能なエネルギー 3 気候変動対策 6 清潔な水と衛生 7 持続可能なエネルギー
	スマート社会への貢献	●データ通信の大容量化・高速化、センシングに貢献する材料の提供	●売上高：21年度比+60%	●売上高：21年度比+59%	9 産業とインフラの革新
	食料問題への貢献	●食料生産の収量拡大と省力化を実現する農業の提供 ●家畜の健康維持への貢献	●売上高：21年度比+25%	●売上高：21年度比+45%	11 持続可能な消費
	生活の質の向上への貢献	●飲料水用殺菌消毒剤の提供 ●ペット用動物薬原薬の提供	●売上高：21年度比+15%	●売上高：21年度比+60%	12 持続可能な消費
	健康問題への貢献	●ジェネリック医薬品の提供 ●医薬品受託製造・サービスの提供 ●再生医療分野向け材料の開発 ●難治性疾患治療薬の開発	●売上高：21年度比+5%	●売上高：21年度比-17%	13 持続可能な消費
	社会課題解決に貢献する製品・サービスの連結売上に占める割合 日産化学サステナブルアジェンダ		●60%以上	●60%以上	14 持続可能な消費
自社の事業基盤の強化	研究開発力の強化	●研究開発の効率化・迅速化のためのインフォマティクス活用 ●コア技術の拡充	●特許発明数(22-27年度累計)：1,200件 ●インフォマティクス活用テーマ率：10%以上	●特許発明数(22-25年度累計)：887件(25年度：269件) ●インフォマティクス活用テーマ率：23.7%	5 持続可能な消費
	製品の品質向上	●重大クレームの未然防止 ●品質不正・データ改ざんの未然防止	●重大クレーム数：0件 ●品質教育受講率：100% ●理解度テスト正解率：90%以上 ●意識調査：不正防止意識向上100%	●重大クレーム数：2件 ●品質教育受講率：100% ●理解度テスト正解率：90%以上 ●意識調査：不正防止意識向上100%	8 持続可能な消費
	従業員の健康維持向上	●生活習慣病対策の推進 ●メンタルヘルス対策の実施 ●社員への健康維持に関する啓発活動 ●女性の健康づくり推進	●適正体重者*：70%以上 *BMI(肥満度)指数：18.5-25.0	●67.1%	9 産業とインフラの革新
	働きやすい職場づくり	●ワーク・ライフ・バランスの推進 ●ハラスメント対策の実施 ●育児・介護支援、男性育休取得推奨	●年次有給休暇取得率：80%以上	●77.0%	10 持続可能な消費
	人材の確保・育成	●新人事制度(役制等級制度)導入 ●キャリア開発強化 ●自己啓発支援プログラムの充実	●人材育成に関する社員意識調査肯定回答率：65%以上	●62.0%	11 持続可能な消費
	ダイバーシティの推進	●女性の活躍推進 ●外国人留学生の採用 ●障がい者雇用の推進	●総合職に占める女性比率：13%以上 ●研究所女性総合職比率：18%以上	●総合職に占める女性比率：13.1% ●研究所女性総合職比率：19.5%	12 持続可能な消費
	公正な取引の推進	●社内研修会の開催、その他の教育啓発活動の実施 ●コンプライアンス教育啓発活動の実施	●独禁法違反：0件 ●外国公務員贈賄：0件	●独禁法違反：0件 ●外国公務員贈賄：0件	13 持続可能な消費
	サステナブル調達への推進	●お取引先へのサステナビリティに関する質問票調査の実施 ●サステナブル調達アンケート結果のフィードバック ●当社基準未達サプライヤーへの改善支援	●サステナブル調達アンケート回答率(購買部購入対象)：90%以上	●88.5%	14 持続可能な消費
レスポンシブル・ケア活動の継続的強化	気候変動への適応	●自然災害発生時における事業活動のレジリエンス維持向上	●経常利益50%を占める製品のBCP更新整備	●24年度計画で定めた優先復旧製品につき26-27年度に実施予定	15 持続可能な消費
	気候変動の緩和	●GHG排出量の削減	●GHG排出量：18年度比30%以上削減	●9.0%削減	8 持続可能な消費
	労働安全衛生の推進	●労働安全マネジメントの強化	●休業災害：0件	●3件	12 持続可能な消費
	生物多様性への取り組み	●生物多様性保全活動の推進	●自然共生サイト登録数：2箇所以上 ●国有地サポート：5,000m ² 以上	●自然共生サイト登録数：2箇所 ●国有地サポート：3,786m ²	13 持続可能な消費
	化学物質の管理	●化学物質使用に関する法令遵守	●重大法令違反：0件継続	●0件継続	14 持続可能な消費
	産業廃棄物・汚染物質の排出削減	●産業廃棄物・汚染物質最終処分量の削減	●外部埋立量：21年度比50%削減	●37.3%増加	15 持続可能な消費
環境・社会・ガバナンス	保安・防災	●保安・防災マネジメントの強化	●火災・爆発・外部漏洩：0件 ●保安事故：0件	●火災：0件、爆発：0件、外部漏洩：0件 ●保安事故：0件	16 持続可能な消費

価値創造と成長戦略

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

- 社長メッセージ
- 価値創造プロセス
- ビジネスモデルと競争優位性
- 人的資本
- 知的資本 研究開発
- 知的資本 知的財産
- 財務資本・製造資本
- 社会関係資本・自然資本

▶マテリアリティ

- CFOメッセージ
- 中期経営計画「Vista2027 Stage II」
- 長期経営計画「Atelier2050」
- DX推進
- 事業セグメント
- 事業概要 機能性材料事業
- 事業概要 農業化学品事業
- 事業概要 化学品事業
- 事業概要 ヘルスケア事業
- 事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

「初のROE20%超え」はあくまで通過点 規律ある資本配分で 成長と還元の好循環を実現する

財務戦略の基本方針

規律ある資本配分で成長と還元を両立

「高い収益性と高い資本効率をベースに、研究開発、人的資本、設備へ振り向け、新たな製品と市場を生み出し、その成果を株主の皆様へ還元する」——。この循環を強固にし、長期にわたり持続させることが当社グループの財務戦略の基本方針です。資本配分の基準と将来像を、資本市場との対話を通じて明確にしていきます。

2025年度は、売上高2,796億円、営業利益636億円、親会社株主に帰属する当期純利益497億円となり、営業利益、経常利益、純利益はいずれも過去最高を更新しました。2012年度以降、2023年度を除いて毎年最高益を記録しており、2026年度も14期目の更新を目指しています。

ROE（自己資本利益率）も2025年度は20.3%とはじめて20%を超え、時価総額は約1兆円規模に達しました。市場からの評価の高まりを一時的なものにすることなく、今後も確かな成長を継続できると考えています。

生成AIの普及による半導体需要は、社会と産業の基盤として長期的には拡大が見込まれます。一方で短期的な調整など変動幅も大きく、地政学的リスク、為替、原材料価格、川下需要を丁寧に捉えつつ、先端品開発への投資を止めないことが重要です。ただ、当社は半導体専業企業ではありません。食料増産と収量向上を支える農業化学品には、長期的で確かな需要があります。半導体材料などの機能性材料と農業化学品を両輪とする事業拡大が、当社の強さを成す骨格です。

半導体の追い風を受けた成長のみに依存するのではなく、各事業が自律的に成長し、環境変化に耐える企業体をつくることを目指しています。事業環境の不確実性やインフレリスクが高まるなか、成長投資とリスク対応を両立させることも重要です。必須原材料調達の数ソース化やサプライチェーンの再点検を進め、事業継続と収益安定につなげていきます。

企業価値向上に向けた財務方針

高収益を次の成長へとつないでいく

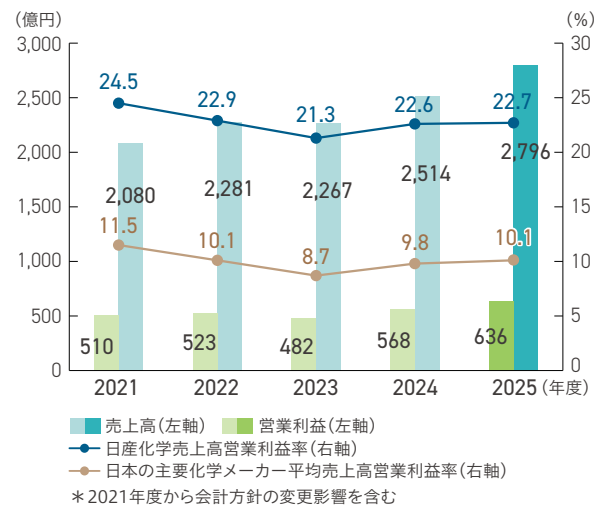
財務指標として最も重視する指標はROEです。投資家にも社内にも分かりやすく、資本効率を端的に示す指標であることがその理由です。2025年度の20.3%は到達点ではなく、一つの通過点と考えています。当社より高い資本効率を持つ企業も少なからず存在します。この水準に安住せず、利益成長と資本効率の両面からさらなる高みを目指します。

また、利益に加え、成長投資と株主還元の原資となるフリーキャッシュフローの創出力も重要です。利益が増えてもキャッシュを生まなければ、投資と還元は続きません。資本コストは市場環境を反映した株主期待収益率や金利水準により変動するため、これを継続的に上回る実績を積み重ね、市場の信頼を得ることが重要です。

ROEを高めるために財務レバレッジを急激に引き上げたり、自己株式取得に過度に依存したりするのではなく、事業成長とともに着実に資本効率を高めていく考えです。ニッチな市場で顧客に不可欠な高付加価値製品を生み出し、利益率と資産効率を高め、事業成長によってROEを引き上げる。これが、当社がとるべきROE引き上げの道筋です。実績と資本市場との対話の双方を通じて、市場

●売上高／営業利益／売上高営業利益率

2025年度の営業利益は636億円となり、前期比+12%



からの信頼と評価の向上につなげていきます。

2026年度の営業利益予想は668億円で、中期経営計画「Vista2027 Stage II」の2027年度目標650億円を1年前倒しで達成・上回る見込みです。ただ、その上ぶれの多くが半導体材料によるものである点も直視しています。短期の業績責任を果たしながら、新製品を育てる長期の時間軸も守ります。

事業ポートフォリオ判断

ROICを共通のものさしとし、投資を多面的に検討

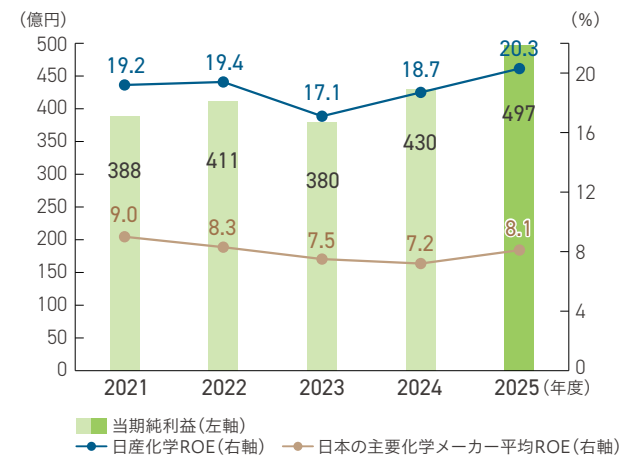
各事業にはROIC（投下資本利益率）を共通のものさしとして定着させています。投下資本がどれだけの利益を生み出しているかを、投資後も継続的に確認します。先端半導体領域への必要な投資で一時的にROICが低下するような場合は、中長期で投資を回収し目標水準へ戻すまでの道筋を厳しく見ます。

足元では、機能性材料のROICが30%超、農業化学品は10%台後半を維持しています。半導体の高成長を取り込みながら、安定性と成長余地を持つ農業化学品も強化し、事業ポートフォリオ全体の耐性を高めます。

すべての事業に同じROIC水準を求めるわけではありません。収益性に課題のある事業については、必要な維持更新投資を行いながら利益成長の蓋然性を見極めます。

●親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

2025年度のROEは20.3%。付加価値の高い製品を創出していくことに重点を置き、高いROEの維持を実現

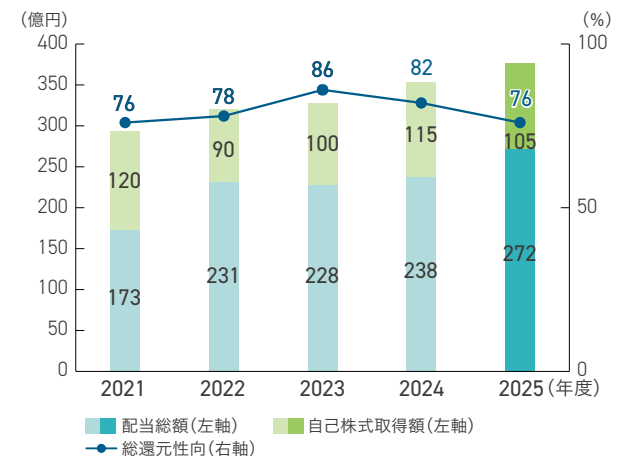


価値創造と成長戦略

重要なのは、投資と利益のバランスを見ながら、その事業が中長期的にどれだけキャッシュを生み出し続けられるかを軸に、先を見据えた必要な対応策を実行することです。技術基盤や顧客との関係、将来の成長余地に加え、近年のインフレ圧力によるインプットコスト上昇の販売価格転

●配当総額／自己株式取得額／総還元性向

総還元性向は、中計（2022-2027年度）目標の75%以上を達成



Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ
価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本
知的資本 研究開発
知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ

▶CFOメッセージ

中期経営計画「Vista2027 Stage II」
長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

嫁力なども含めた事業競争力の評価などを踏まえ、規律あるポートフォリオ運営を進めていきます。

成長投資を起点とした還元方針

投資・還元・B/Sをバランスさせる

キャッシュアロケーションにおいて、最優先するのは研究開発への投資です。次に、新製品の立ち上げや供給能力の確保に必要な設備投資を行います。創出したキャッシュを機能性材料と農業化学品へ重点配分し、将来の利益とキャッシュフローを生み出す投資を行ったうえで、その余力を株主の皆様へ還元します。

2025年度の営業キャッシュフローは642億円、フリー



キャッシュフローは430億円でした。1株当たり配当202円、自己株式取得105億円を実施したことで、総還元性向は75.7%です。2026年度も配当212円、上限105億円の自己株式取得、総還元性向75.0%を計画しています。少なくとも、2027年度まではこの方針を持続する十分な利益体質・資金力があると考えています。必要な投資を削ることなく、中期経営計画期間はこの方針を維持します。

2025年度末の自己資本比率は71.9%です。必要な現預金水準を見極めながら、創出したキャッシュを成長投資

と株主還元へ適切に配分します。強固なB/Sは、機会が来たときに動くための基盤でもあります。M&Aでは重点領域や候補を調査しつつ、割高な局面では冷静にフェアバリューを見極め、価格と戦略適合性の双方に規律をもって判断します。

知と人への先行投資を継続

成長の源泉への投資——研究開発・人的資本

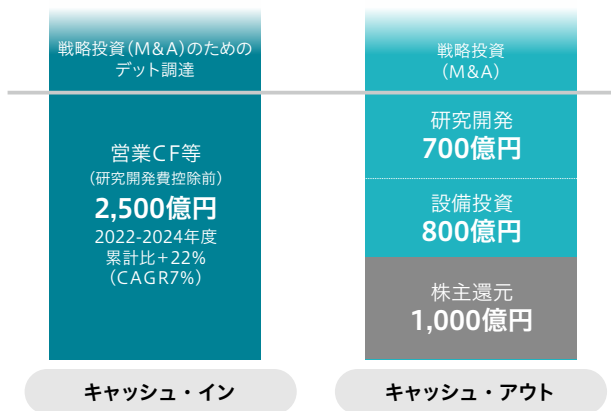
当社は、コモディティ化した汎用品を大量に生産するビジネスモデルとは対極にあります。顧客にとってなくてはならない製品や技術を生み出し、その価値で選ばれることが競争力の源泉です。そのため、研究開発、知的財産、人材といった無形資産への投資を重視し、高付加価値製品を生み出す力を継続的に高めています。製造設備は、製品価値と需要の確度を見極め、自社生産と外部委託を柔軟に組み合わせます。

2026年度の研究開発費は247億円、売上高に対する研究開発費率は8.5%、設備投資は270億円を計画しています。単に金額を増やすのではなく、将来の売上や利益の拡大につながるテーマを見極め、節目ごとに進捗と事業性を確認します。半導体材料では、顧客の裾野が広がり、要求が高度化し、より迅速な対応が求められています。研究開発人員の増強は喫緊の課題です。農業化学品では、新規大型剤の開発に加え、有望な生物農業や動物用医薬品の領域にも投資を進めています。これらは、将来の新製品売上と収益力を生み出すための先行投資です。

研究開発力を支えるのは人です。人的資本への投資は、一朝一夕に成果が出るものではありません。一貫した人事ポリシーのもとで、優秀な人材を採用・育成し、大きなテーマを見出して事業化へ導く「エース研究員」を増やし

●キャピタルアロケーション 2025-2027年度累計(概算)

3年間で2,500億円を創出し、株主還元と戦略投資・M&Aで新製品・新事業の創出強化を図る



ます。同時に、一人で研究を完結する時代ではありません。領域や組織を超えた共創を促し、個人の力を組織の成果へ変える仕組みを磨く。実績のある当社だからこそ、この強みを企業価値向上へ結びつけられると考えています。

持続可能な成長戦略

サステナビリティを企業価値につなげる

医療、農業、電子材料、建設資材、物流など、社会は化学産業なしには成り立ちません。その役割を踏まえ、社会的責任を果たしながら持続的に成長していくことが、化学企業に求められています。サステナビリティ委員会委員長としても、社会基盤を支える化学企業としての責任を果たす活動を、成長戦略と直結させることが不可欠と考えます。気候変動は事業リスクである一方、過酷な環境でも収量を高める農業への需要を生みます。環境負荷を減らす責任を果たしながら、社会課題の解決を目指して成長機会へつなげていきます。

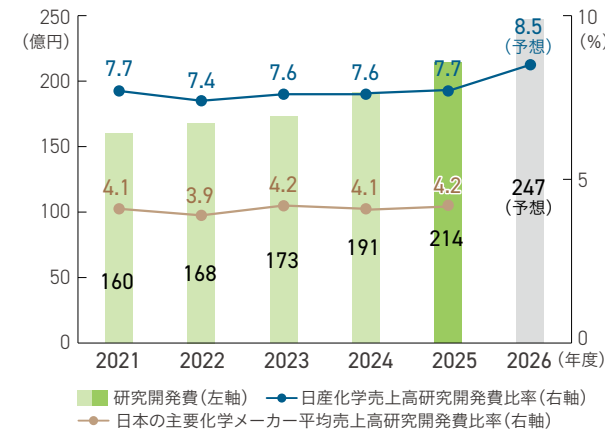
2022年に設定した20項目のマテリアリティ要素は、策定後の環境変化を踏まえ、成長戦略とのつながりが明確になるよう見直すことを検討する予定です。SBT基準に整合したScope3削減目標の設定や、SSBJ基準を踏まえた開示についても、形式的な対応に終わらず、成長戦略とのつながりを明確にします。

●2025年度投資家との対話回数

機関投資家向け	518回
個人投資家向け	2回
アナリスト向け	51回
ESGIに関する対話	5回

●研究開発費／売上高研究開発費比率

売上高研究開発費比率は7-8%を維持しており、今後も毎年7-9%を投入していくことを目標にしている



社内では、サステナビリティの必要性への理解は広がってきました。次の課題は、製造、研究、営業など一人ひとりの日々の仕事とサステナビリティのつながりを実感できるようにすることです。非財務価値を財務価値へつなぐには、現場が納得し、自ら動くことが欠かせません。

資本市場との対話を通じた企業価値向上 対話を経営の力に変える

資本市場との対話は、決算の説明では終わりません。投資家がどこに期待し、何をリスクと見ているかを受け止め、経営判断に活かし、開示の在り方を見直す機会です。「10年後にどのような会社になるか」「最大のリスクは何か」などの問いを取締役会にも共有し、議論を深めています。

今後も、事業部、工場、研究所の知見を取り込み、当社グループを総合的に理解したうえで、対話と開示の質を高めていきます。投資家の関心事項は一樣ではありません。当社の強みや成長戦略の軸はぶらさずに、同時に多様な視点に応じてストーリーを組み立て、柔軟に伝えていきます。ROICやキャッシュフロー、事業ごとの成長性、研究開発や人的資本への投資の考え方についても、投資家の皆様との対話を踏まえながら、より分かりやすい開示に努めます。

当社のスタンスは「常在戦場」です。研究開発、人材、設備へ必要な資源を、適切なときに躊躇なく投じ、成長の可能性を着実に広げていきます。高い株主還元を持続できる利益成長をつくり、M&Aを含むすべての資本配分においても、規律ある判断を徹底します。こうした取り組みを通じて、日産化学グループの持続的な企業価値向上を、数字と行動で示してまいります。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ

価値創造プロセス

ビジネスモデルと競争優位性

人的資本

知的資本 研究開発

知的資本 知的財産

財務資本・製造資本

社会関係資本・自然資本

マテリアリティ

▶CFOメッセージ

中期経営計画「Vista2027 Stage II」

長期経営計画「Atelier2050」

DX推進

事業セグメント

事業概要 機能性材料事業

事業概要 農業化学品事業

事業概要 化学品事業

事業概要 ヘルスケア事業

事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ



中期経営計画「Vista2027 Stagell」

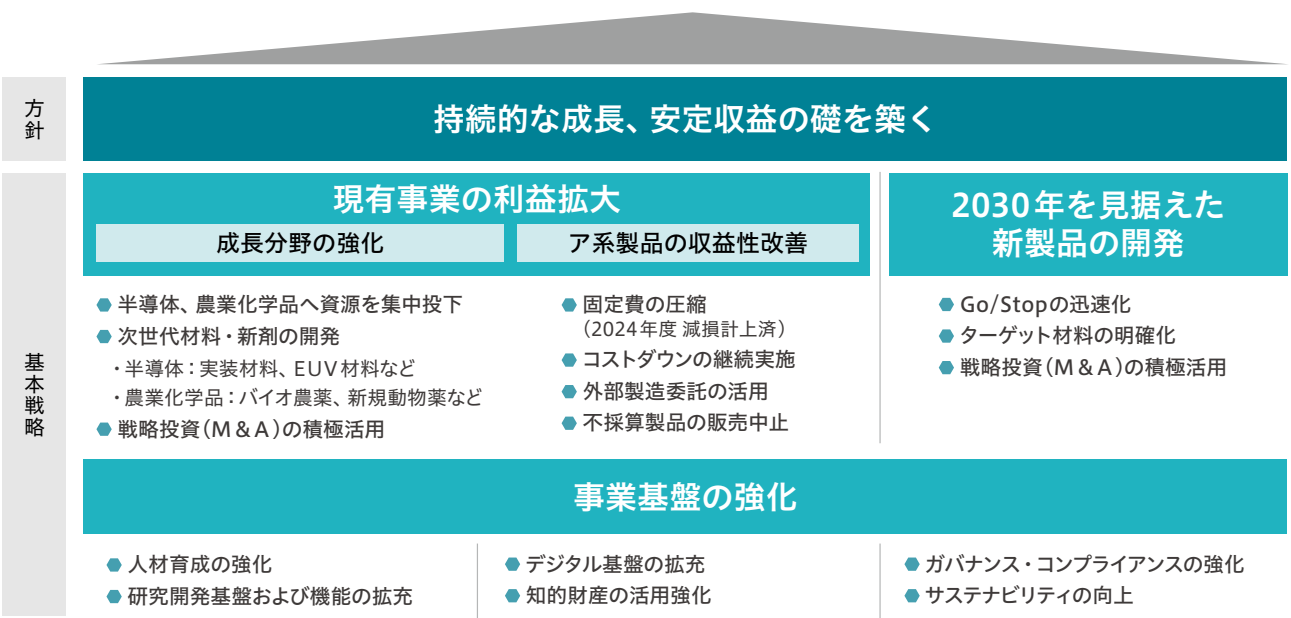
当社グループは、2025年4月、中期経営計画「Vista2027」の後半3カ年となるStagellをスタートさせました。Stagellの総括を踏まえ、成長に向けた課題として認識した「新製品・新事業の創出強化」「適切な経営資源配分」「化学品セグメントの収益性改善」に対し、施策の具体化と実行に取り組んでいます。

Stagellの方針と基本戦略

Vista2027では、Stage I,IIを通じて「価値共創で未来に挑む企業へ」に挑む企業へ」をスローガンとして掲げています。また、Stagellでは「持続的な成長、安定収益の礎を築く」を方針とし、「現有事業の利益拡大」「2030年を見据えた新製

品の開発」「事業基盤の強化」の3点を基本戦略として設定しました。短期的な成長をしっかりと確保しつつ、その先を見据えた成長のための戦略を着実に実行していきます。

経営計画スローガン 価値共創で未来に挑む企業へ



基本戦略進捗

● 基本戦略 ① 現有事業の利益拡大

【機能性材料】

- 供給能力確保のため、研究開発から製造販売に至るバリューチェーン全体の強化を実施
 - 半導体材料の技術開発、解析・検査能力増強のため「第2分析棟」を建設、運用開始（富山工場）
 - 半導体材料の販売会社 NST*2 設立（台湾） *2 Nissan Chemical Semiconductor materials (Taiwan) Co., Ltd.

【農業化学品】

- 国内販売シェア首位の堅持
- 既存剤の適用拡大、新規国上市の増加、混合剤開発・導出を含む提携先との協業強化による海外向け拡販
- 動物薬フルラネル：米国MSD Animal Health社の新製品による市場拡大を見据えた、原薬製造コスト低減による競争力の強化

【化学品】

- 製造工程の最適化・効率化（富山工場）による、アンモニア系製品の収益性改善

数値目標実績

損益および経営指標については、Stagell 最終年度目標の実現に向けて着実に前進しています。経営指標の目標はStage I から据え置いています。株主還元については引き続き高い水準を維持します。安定的・継続的配当と機動的

な自己株式取得により、積極的な株主還元を継続します。非財務指標では、持続可能な社会への貢献を目指し「日産化学サステナブルアジェンダ」の取り組みを推進しています。

*1 中計数値には将来の戦略投資(M&A)による影響は含まない

● 売上高・利益計画	(億円)	2025年度実績	2026年度予想 (2026年5月発表)	2027年度中計*1 (2025年5月発表)
売上高		2,796	2,897	2,930
営業利益		636	668	650
経常利益		659	688	655
純利益		497	515	480
EBITDA		791	854	834
EPS (円/株)		368.26	387.11	366.28
自己資本比率		71.9%	—	71.9%
ネットD/Eレシオ		0.01倍	—	0.05倍
為替レート (円/ドル)		151	150	140

● 財務指標	2025年度実績	2026年度予想 (2026年5月発表)	2025-2027年度目標 (2025年5月発表)
売上高営業利益率	22.7%	23.1%	20%以上
ROE	20.3%	19.6%	18%以上
配当性向	54.9%	54.8%	55%以上
総還元性向	75.7%	75.0%	75%以上

● 非財務指標		2025年度実績	2027年度目標 (2025年5月発表)
日産化学サステナブルアジェンダ	連結売上高に占める社会課題解決に貢献する製品・サービスの合計売上高	60%以上	60%以上
人材の確保・育成	人材育成に関する社員意識調査肯定回答率	62.0%	65%以上
ダイバーシティの推進	研究員に占める女性総合職比率	19.5%	18%以上
気候変動の緩和	温室効果ガス (GHG) 排出量	9.0%削減	2018年度比30%以上削減

● 基本戦略 ② 2030年を見据えた新製品の開発

【情報通信領域】

- 半導体向け三次元実装材料等の開発体制強化
- 企画本部 ステージゲート体制の運用開始

【ライフサイエンス領域】

- 次期水稻用茎葉除草剤「ライゾニック」の2027年上市に向けた開発推進
- 新規殺虫剤1種（外資系企業創製、国内共同開発中）の2028年上市に向けた開発推進
- バイオ製品の開発・事業化加速を主目的にInnova社（ブラジル）に資本参加
- Axcelead Drug Discovery Partners株式会社と核酸創薬研究分野での業務提携開始

【環境エネルギー領域】

- EV向けに拡大が見込まれる二次電池材料拡販のほか、CCUS材料などの創出に注力

● 基本戦略 ③ 事業基盤の強化

- 人材育成：オンライン自主学習プラットフォームの導入、マネージャー層研修の強化
- 複数拠点化などのリスク分散によるサプライチェーン強靱化

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ
価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本
知的資本 研究開発
知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ
CFOメッセージ

▶ 中期経営計画「Vista2027 Stage II」

長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

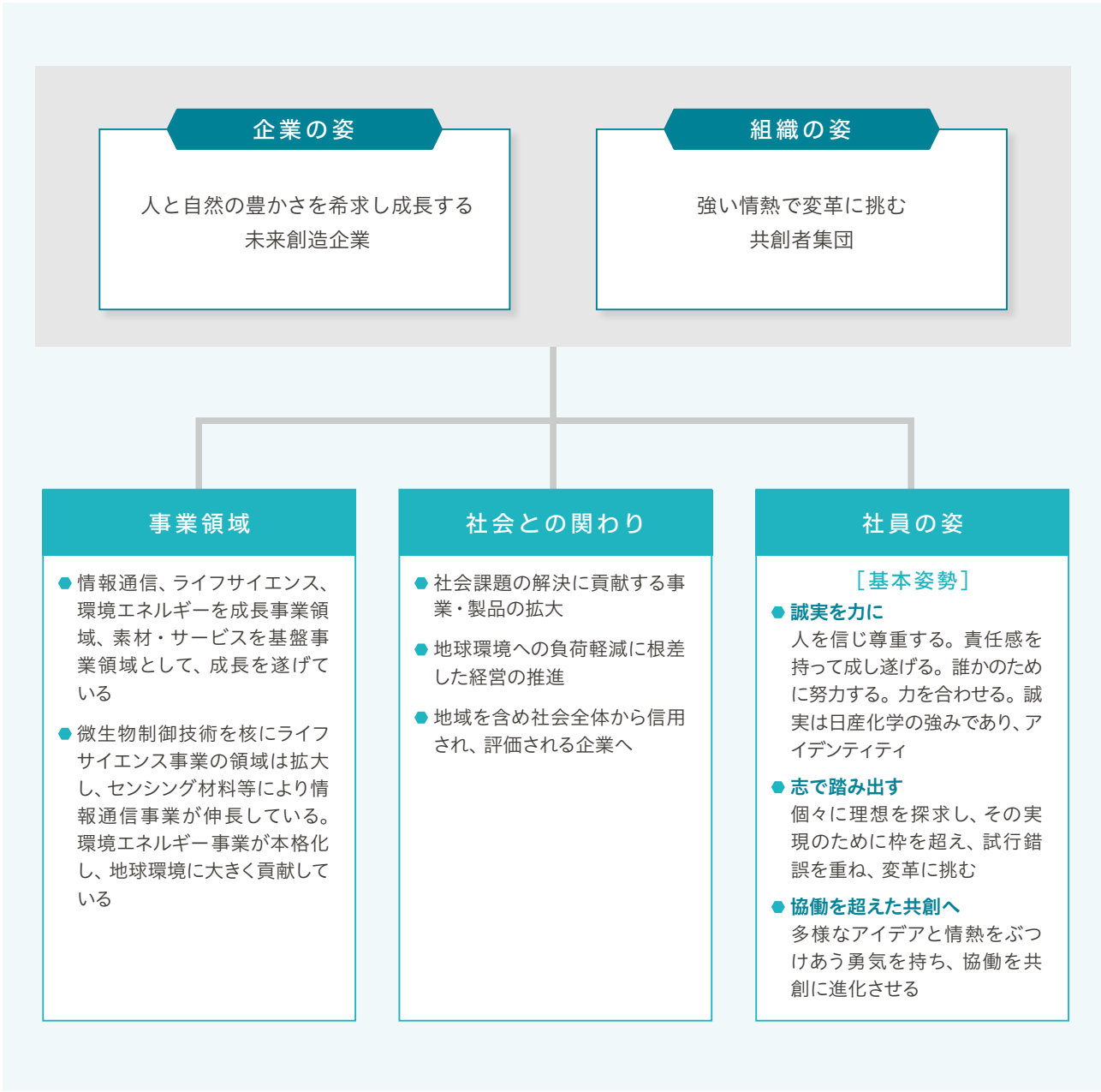
ガバナンス

コーポレートデータ

長期経営計画「Atelier2050」は、2050年を見据えた社会課題・社会変化を改めて議論し、解決すべき課題・必要な取り組みを踏まえて策定しました。2050年のあるべき企業の姿を「人と自然の豊かさを希求し成長する未来創造企業」、組織の姿を「強い情熱で変革に挑む共創者集団」として、当社グループが社会課題の解決に寄与し、発展を続けていくための道筋を示した計画です。

2050年のあるべき姿

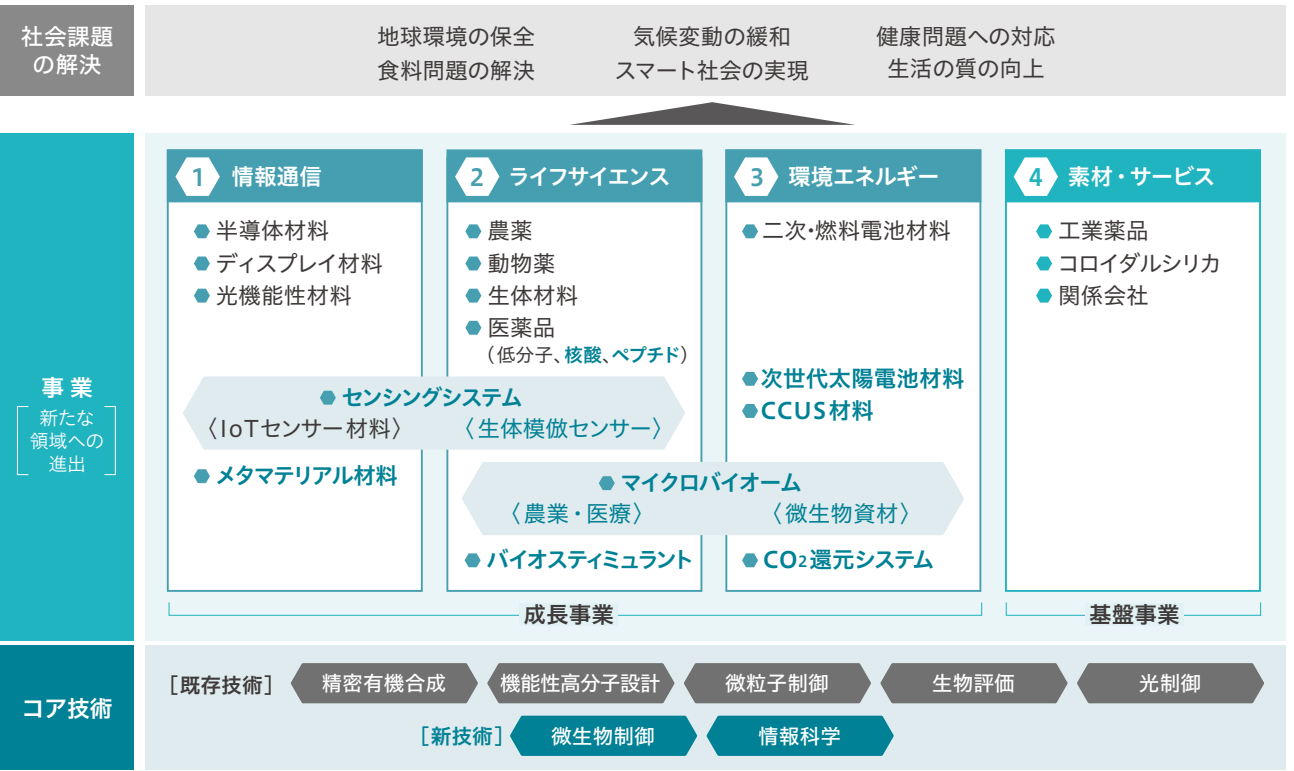
Atelier2050では、カーボンニュートラルの達成、食料問題の解決をはじめ、社会からのさまざまな要請に応え、次の100年に向けて成長し続ける企業グループを目指します。さらに、企業発展の原動力として、社内外の知を融合し、挑戦し続ける企業文化を醸成します。これらを踏まえ、2050年のあるべき姿を描きました。



事業領域

情報通信、ライフサイエンス、環境エネルギーを成長事業領域、素材・サービスを基盤事業領域とします。既存のコア技術に加え、微生物制御、情報科学という新技術を獲得

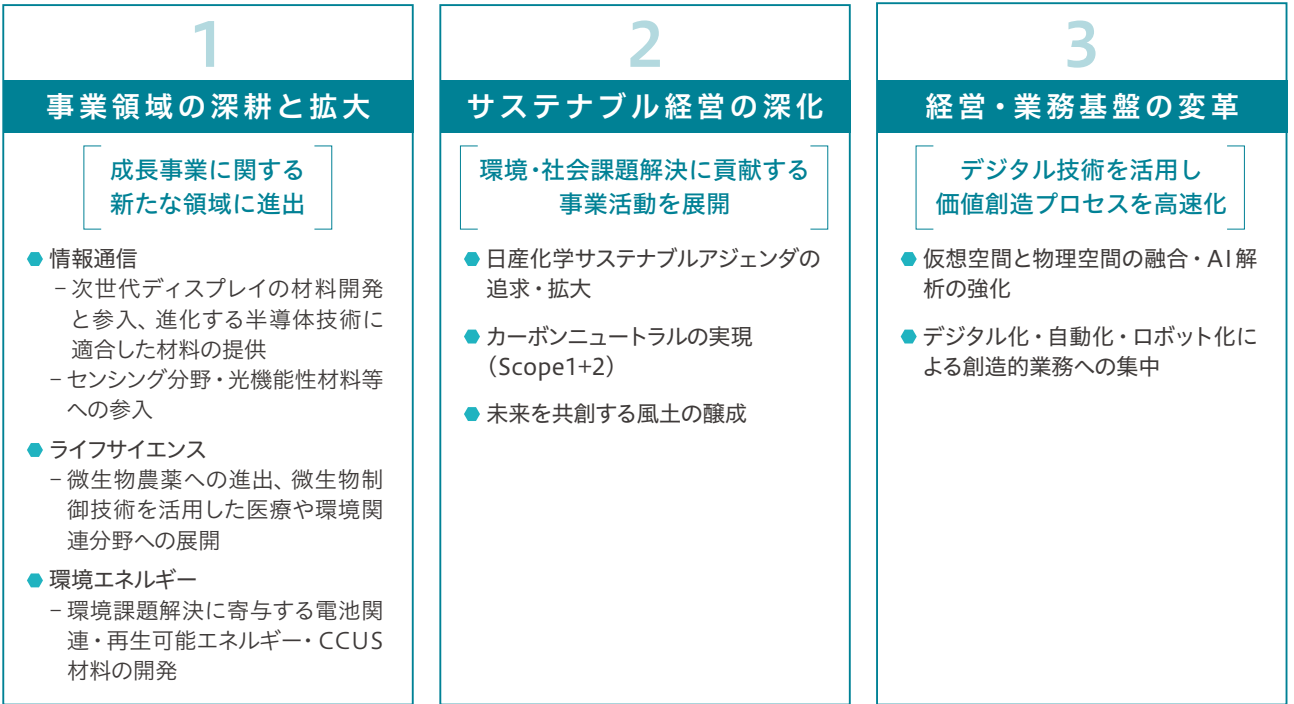
得することで、3つの成長事業に関する新たな領域に進出。コア技術の進化と融合により、各事業領域の成長を加速させ、社会課題解決に貢献していきます。



*緑文字は「新たな領域への進出」を実現した事業

基本戦略

「事業領域の深耕と拡大」「サステナブル経営の深化」「経営・業務基盤の変革」の3つを基本戦略として設定し、あるべき姿の実現を目指します。



Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ
価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本
知的資本 研究開発
知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ
CFOメッセージ
中期経営計画「Vista2027 Stage II」
▶長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

データでつなぎ価値創造を加速する 部門を超えて全体最適を実装し 変化に強い事業基盤を築くことで 未来の競争力を持続的に高めていく

常務執行役員 CDXO(最高DX責任者) 生産技術本部長
畑 利幸
HATA Toshiyuki



DXはデジタル導入ではなく 事業変革を進める営み

日産化学のDXは、単にデジタル技術を導入することではありません。私たちが目指しているのは、データとデジタル技術を活用して業務の進め方そのものを見直し、環境変化に柔軟かつスピーディーに対応できる事業基盤へと変えていくことです。私はこれまで、工場や生産技術の現場で、技術検討や生産管理システムの実装、工場DXプロジェクトの立ち上げ、さらに組織変革に携わってきました。そのなかで実感してきたのは、個々の改善の積み上げだけでは大きな変革にはつながらないということです。大切なのは、現場の知恵や工夫を全体最適へと結びつけ、事業全体の競争力向上にまでつなげていく視点です。

だからこそ私は、DXにおいては“D”よりも“X”を重視しています。デジタルはあくまで手段であり、真に重要なのは“X”、すなわち変革です。従来のやり方を前提とせず、何を変えるべきかを見極め、関係する人の思いや現場の実情も踏まえながら、組織として前に進める。その積み重ねが、日産化学らしいDXの姿になると考えています。

価値創造プロセスを全社でつなぎ 局地戦から全社変革へ進化させる

当社のDXの中核にある考え方は、企画、研究開発、設計、試作から、調達、生産、物流、販売、サービス、市場に至るまで、価値創造に関わる業務プロセスをデータでつなぎ、全体を一つの流れとして高速で回せるようにすることです。個別業務の改善にとどまらず、部門を超えて情報や知見を循環させ、価値創造プロセスを加速します。

2026年4月にCDXOを新設したのも、その実現のためです。これまで各部門でDXの取り組みは進展してきましたが、部門単位での最適化にとどまり、経営課題などと十分

に結びつかないケースもありました。今後は私のもとで、研究開発、生産、SCM、管理部門を横断する変革を推進し、局地戦を全社変革へと発展させ、工場DXで培った知見を基盤に、経営戦略と連動したDXを実装していきます。

AIと人材の力で変革を加速し 企業価値向上へつなげる

DXを前に進めるうえで、私は人と組織の成長を重視しています。当社には高い専門性を持つ人材が多くいます。一方で、それぞれの強みが大きいがゆえに、部門を超えた連携が弱くなりやすい面もあります。だからこそ、異なる専門性を持つ人材がデータを共有し、学び合いながら価値創造を進める組織へ進化していくことが重要です。

AI活用もその重要な取り組みの一つです。すでに生成AIなどの全社展開や検証を進めており、2026年度からAIの実践型社内研修も開始しました。今後はAIを単なる業務効率化ツールとしてではなく、研究開発、生産、SCMなど各領域の意思決定や価値創造を支える基盤技術として活用していきます。そのために、AI-Readyなデータ整備やガバナンス、サイバーセキュリティ強化を進め、安心して活用できる環境を整備していきます。AIは、スピード、品質、量、コストのトレードオフを乗り越え、価値創造サイクルの高速化を牽引する重要な手段になると考えています。

最終的に目指すのは、DXを業務改善にとどめず、営業利益やROE、ROIといった経営指標の向上につなげることです。そのために、現場のリード指標から中間成果、財務成果までをつなぎ、変革の成果を見える形にしていきます。工場では異常検知精度の向上が故障停止回数や保全費、機会損失の削減につながります。研究開発では手戻り削減による開発期間短縮が新製品創出を加速します。このようにDXの成果を事業成長、そして企業価値向上へ結びつけていきます。

DXビジョン

当社は「データを繋いで未来を創る ～価値創造から価値共創へ～」をDXスローガンに掲げています。研究開発から生産、SCM、営業までをデータでつなぎ、価値創造プロセスを高速化することで、新製品・新事業創出と収益力向上の両立を目指します。DXを経営戦略実現の手段として位置づけ、持続的な企業価値向上につなげていきます。

DXの目的

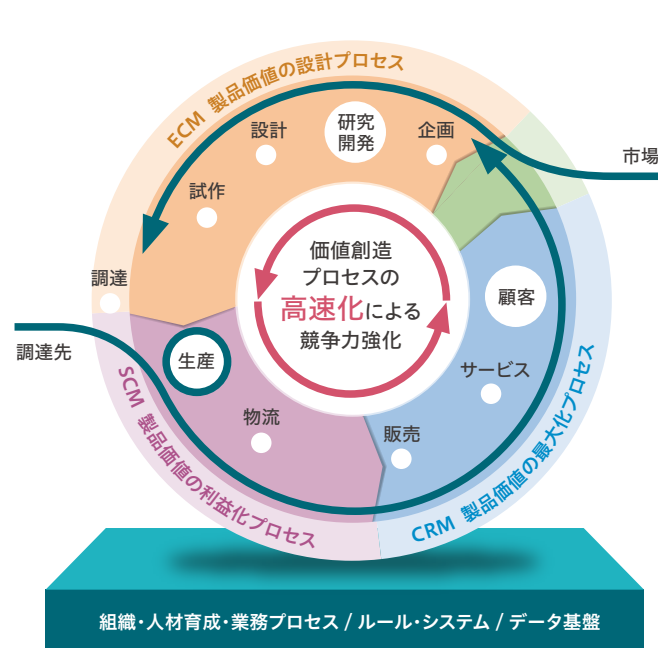
当社のDXは、経営判断の高度化、業務生産性の向上、イノベーションの推進を目的に進めています。各部門に蓄積されたデータを横断的に活用し、迅速で精度の高い意思決定を実現するとともに、定型業務の効率化を通じて、従業員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を整備します。

推進体制

CDXOのもと、経営層主導で全社横断のDX推進体制を構築しています。デジタル改革推進部が全社基盤の整備と各部門の変革支援を担い、本社・工場・研究所をつなぐ横串機能として活動します。あわせてデジタル推進委員の配置・拡充を進め、現場起点の取り組みと部門間連携を強化していきます。

人材育成・活用

DXを前進させるうえで重視するのは、デジタル技術を事業に使いこなし、部門を横断してビジネスをリードできる人材です。eラーニングや集中型研修、実務参画を通じ



全社基盤の整備を土台に、研究所・工場・各事業の重点領域におけるDXを推進し、新製品・新事業創出に向けた価値創造プロセスの高速化を図っています。

て育成を進めるとともに、タレントマネジメントによるキャリア可視化やスキルベースマネジメントの導入を検討し、人材基盤の強化を図ります。

全社基盤整備

DXを持続的に推進する土台として、データ活用プラットフォームを構築し、ERP(統合基幹業務システム)、工場プラントデータ、販売データなどを連携・可視化・解析に活用しています。あわせて、DX人材育成、研究データ管理、全社プラットフォーム整備、ゼロトラストセキュリティを進め、変革を支える基盤強化に取り組んでいます。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ
価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本
知的資本 研究開発
知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ
CFOメッセージ
中期経営計画「Vista2027 Stage II」
長期経営計画「Atelier2050」

▶DX推進

事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

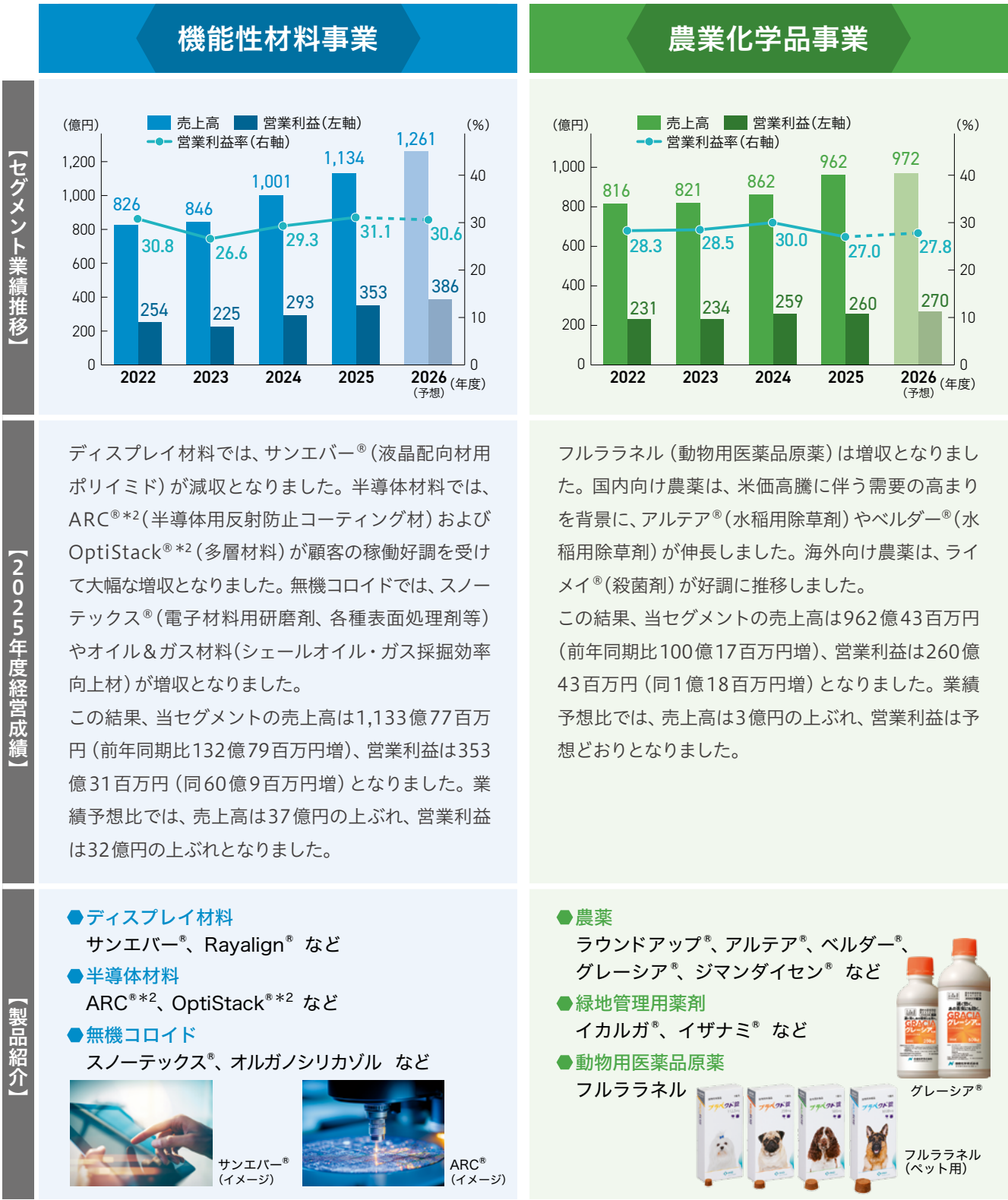
ガバナンス

コーポレートデータ

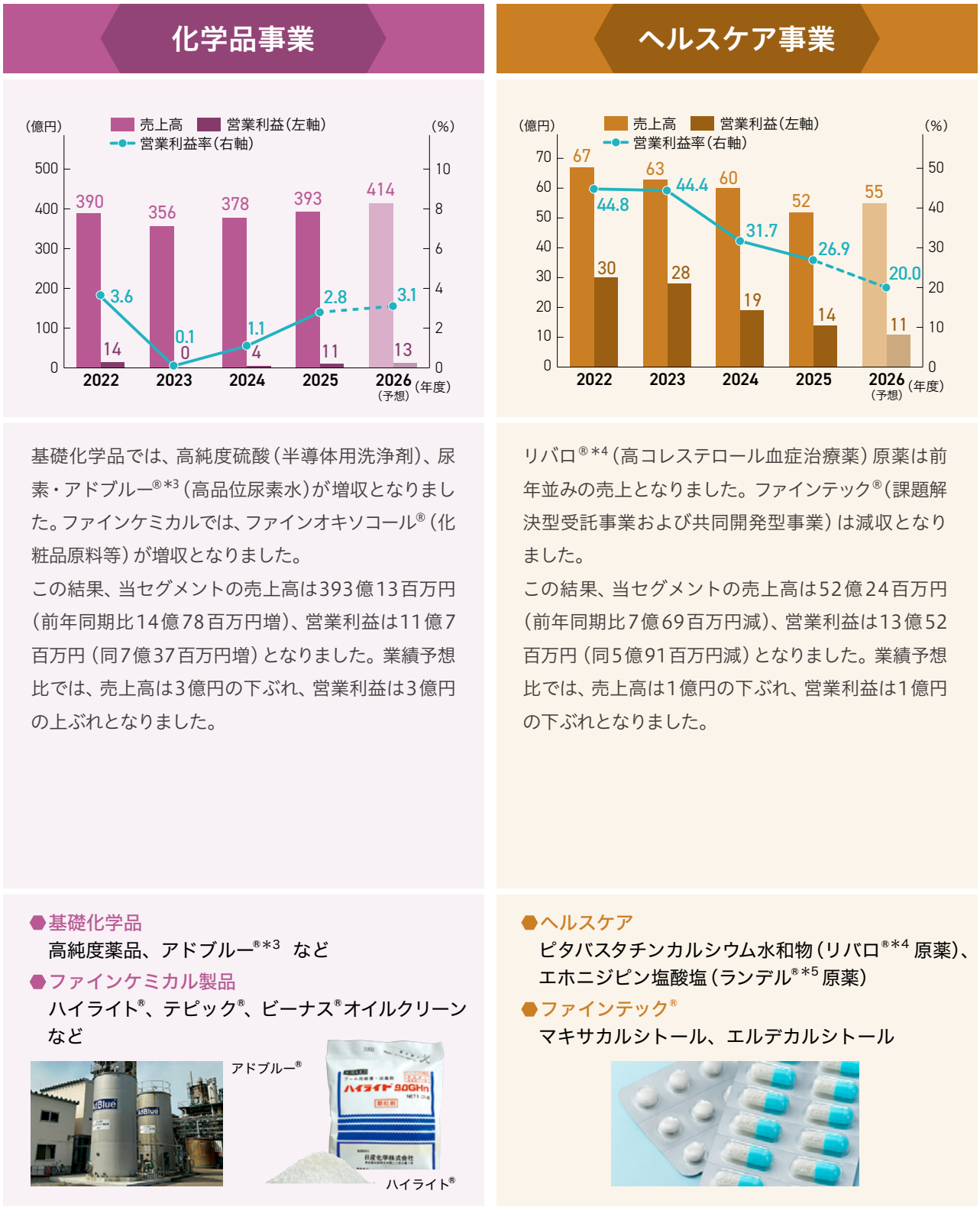
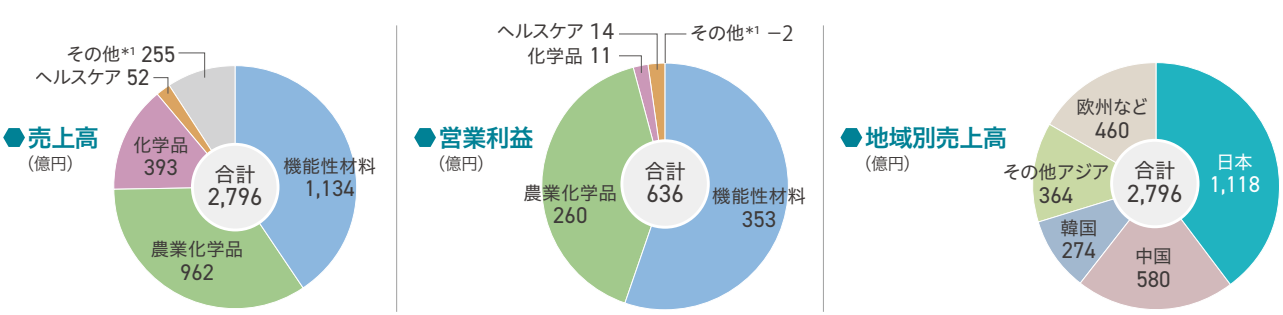
事業セグメント

中期経営計画「Vista2027 StageII」では「現有事業の利益拡大」を基本戦略の一つとして掲げています。顧客や市場を取り巻く環境の変化を見定めながら、現有事業の成長分野の強化および新製品の確かな育成を進めていきます。

◎セグメント業績推移：2025年度から新方式セグメント別営業利益。2024年度実績はセグメント区分変更後の数値に置き換えています。



● 2025年度セグメント別業績と地域別売上高



Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

- 社長メッセージ
- 価値創造プロセス
- ビジネスモデルと競争優位性
- 人的資本
- 知的資本 研究開発
- 知的資本 知的財産
- 財務資本・製造資本
- 社会関係資本・自然資本
- マテリアリティ
- CFOメッセージ
- 中期経営計画「Vista2027 Stage II」
- 長期経営計画「Atelier2050」
- DX推進

事業セグメント

- 事業概要 機能性材料事業
- 事業概要 農業化学品事業
- 事業概要 化学品事業
- 事業概要 ヘルスケア事業
- 事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

機能性材料事業

進化の速い当事業では、市場のニーズ・技術動向の迅速・的確な把握が必要であり、海外拠点を含め営業・研究・生産が一体となって顧客に密着した活動を重視しています。当社が培ってきた確かな技術力に基づく製品・サービスの提供により、社会の発展に貢献していきます。

社会課題・ニーズ

- IoT、5G通信の拡大や、AI、自動運転技術の進化
- カーボンニュートラルへの対応

事業ビジョン

- スマート社会実現に貢献するキーマテリアルの開発・提供
- 環境に配慮した新たな材料の開発



取締役専務執行役員
機能性材料事業部長
石川 元明
ISHIKAWA Motoaki

ディスプレイ材料

液晶分子を一定方向にそろえるための配向材を手掛けています。1989年に「サンエバー®」の販売を始め、液晶タイプがTN、STN、TFTへと変化するなかで高機能化を図り、シェアを拡大してきました。さらに2014年には光配向技術を取り入れたIPS液晶用光配向材の販売を開始し、現在ではこれが主力製品となっています。これまでスマートフォン・タブレット・ノートPCに多用されてきましたが、モニターや車載用途でも高精細化が進み、今後も需要が伸びると期待しています。

半導体材料

米国Brewer Science, Inc.とのライセンス契約に基づき、1998年から「ARC®」*1の生産販売を始めました。「ARC®」は、フォトレジストを光リソグラフィーで微細加工する際に生じる、光の乱反射や干渉に伴うパターン形状

不良や寸法制御のトラブルを防止するコーティング材料です。2007年には多層プロセス用材料「OptiStack®」*1を発売し、事業拡大を果たしました。

2018年にはEUV露光技術(波長13.5nm、パターンサイズ<20nm)が量産導入され、EUV用レジスト下層膜材料も適用されています。現在、量産品の高品質化および次世代向け開発を進めるとともに、微細化の限界に備え、三次元実装技術にも注力しています。

*1 ARC®、OptiStack®は、Brewer Science, Inc.の登録商標です。

無機コロイド

1951年、繊維処理剤としてナノシリカの水分散液「スノーテックス®」の販売を開始。現在では有機溶媒分散液である「オルガノシリカゾル」や、無溶剤で利用できる「モノマーゾル」を提供しています。これらの製品は光学フィルムのコーティング剤、電子基板材料の研磨剤などの分野で使用される、必要不可欠な材料です。今後はCCS/CCUS関連材料の開発に取り組み、環境配慮型の新製品への用途展開も図っていきます。

Vista2027の基本戦略

機会とリスク

- IPS液晶用光配向材の適用拡大、OLED市場の伸長
- 半導体市場の拡大と三次元実装技術の進展
- スマート社会の発展
- 企業間競争の激化

強み

- 中国、台湾、韓国顧客に密着した販売、研究体制
- 光制御技術
- 機能性高分子設計技術
- 微粒子制御技術



主要施策

1. 現有製品の改良・用途拡大
2. 設備増強・整備
3. 新製品の開発・上市

2025年度の進捗

1 液晶配向材の需要拡大

スマートフォン・IT機器・車載向けの配向材、特にIPS液晶用光配向材がディスプレイ材料の主力となっており、2025年度は主要顧客の生産増もあり6%の増収となりました。テレビ向けの拡大展開に向けた開発も進めています。液晶テレビ需要は面積ベースでは今後も拡大していくという予測が出ています。また高精細化も進行すると考えられ、顧客からの技術要求に的確に対応し、当社製品のシェア拡大を図ることが重要なテーマであると認識しています。

2 半導体材料の開発力強化と増産体制の構築

先端向けEUV材料の開発力を強化し、現行世代の品質強化および次世代向けEUV材料の開発に注力しています。生成AIに代表される先端用途向け半導体の需要増による市場成長に伴い、2025年度は27%の増収となりました。また、HBM*2需要増により実装材料向けのニーズも高まり、仮貼り合わせ材料も着実に売上げを伸ばしています。今後もリソ材、実装材ともに顧客ニーズを捉え、顧客とともに成長していけるよう材料開発に取り組んでいきます。



NCK 唐津工場(2023年5月稼働)

*2 HBM : High Bandwidth Memory

3 スノーテックス®、オルガノ・モノマーゾル増販

スノーテックス®、オイル&ガス事業の増収により2025年度は6%の増収となりました。スノーテックス®は研磨剤向けが好調でした。オイル&ガス事業は販路強化のための取り組みを行いました。今後も顧客ニーズに沿った研究開発を進め、カーボンニュートラルに向けた材料開発にも引き続き取り組んでいきます。

Strategies of Vista2027

Vista2027 達成に向けての

取り組み

次世代ディスプレイ材料

液晶よりも薄型軽量で高速応答などの特長を持ち、フォルダブル(折りたたみ可能)化などの付加価値を有するOLEDがスマートフォンやプレミアムテレビなどに採用されるケースが増えてきました。最近では有機ELに続き、量子ドット(QD)やLEDの技術を組み入れて、より高画質をうたう次世代自発光ディスプレイも盛んに開発されています。当社は光制御材料、機能性フィルム用材料、QD関連材料などの独自材料開発を進め、実需化を目指していきます。

半導体実装材料

生成AI・IoT・5G・センサーなど、高速大容量の

情報通信に関わる技術が加速度的に進歩しています。これに対応して電子回路形成におけるさらなる微細化・高集積化が進行しています。当社は薄片化した半導体ウェハを三次元に積層化する実装プロセス向け材料開発にも取り組んでおり、市場の拡大に合わせて拡販していく計画を立てています。

無機コロイド材料

スノーテックス®は、需要増が見込まれる半導体向け研磨剤の増販および供給体制の整備を進めています。また、オイル&ガス事業の拡大に加え、次世代材料として新規オルガノシリカゾルや高屈折材料の開発を促進し、早期実需化を図る計画です。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ
価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本
知的資本 研究開発
知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ
CFOメッセージ
中期経営計画「Vista2027 Stage II」
長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント

▶事業概要 機能性材料事業

事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

農業化学品事業

新規薬剤の探索から開発・製造・販売までの一貫した事業活動と、他社剤の買収や共同開発による幅広い製品ラインアップの拡充を通じて、安定した食料の供給に貢献します。

社会課題・ニーズ

- 食料の安定供給
- 収穫物への残留農薬や環境負荷を低減させた低リスク農薬へのニーズの高まり
- 農業の持続的な発展

事業ビジョン

- 特長ある化学合成農薬の提供
- バイオ農薬の開発
- 地域に寄り添った雑草問題への対応

農薬

1910年代、当社前身の日本舎密製造と関東酸曹で殺虫・殺菌剤の製造・販売を開始したことから当社の農業化学品事業は始まりました。1984年に上市した「タルガ®」(畑作用除草剤)を皮切りに、「シリウス®」(水稻用除草剤)、「サンマイル®」(殺虫・殺ダニ剤)、「パーミット®」(水稻・トウモロコシ用除草剤)と自社開発品の製造・販売が続き、着実に収益性を高めてきました。

その後、自社開発の停滞や競合会社との競争激化により厳しい時期がありましたが、2008年に「ライメイ®」(殺菌剤)を上市してからは、再び自社開発品を堅調に市場に投入し続け、2009年には「スターマイル®」(殺ダニ剤)、2012年には「アルテア®」(水稻用除草剤)、2018年には「グレーシア®」(汎用性殺虫剤)の販売を開始しています。加えて、他社剤の買収も積極的に進めており、2019年にグローバル製品「クインテック®」(殺菌剤)、2020年には汎

用性のある「ダイセン®」(殺菌剤)の日本と韓国事業を継承し、農薬製品ポートフォリオを充実させました。そして2025年には、抵抗性雑草や難防除雑草に卓効を示す水稻用除草剤「ベルダー®」(原体名:ジメスルファゼット)®)を含む製品を開発し、国内市場向けに発売しました。

動物用医薬品原薬

当社が創製した動物用医薬品原薬「フルララネル」は、コンパニオンアニマル向け製品「ブラベクト®」および家畜向け製品「エグゾルト®」として、世界100カ国以上で販売されています。2025年には原薬供給先(MAH*)との長期供給契約を更新しており、今後も当社原薬の安定供給を通じてペットの健康保持や畜産物の生産基盤の維持に寄与し、持続的に社会貢献していきます。

* 米国メルク社のアニマルヘルス事業部門、MSD Animal Health社の略称。ブラベクト®、エグゾルト®は、MAH社の販売製品名です。

Vista2027の基本戦略

機会とリスク

- 生産者の集約化/大型化と農業生産形態の変化
- 世界的な食料情勢の変化に伴う食料安全保障上のリスクの高まり
- バイオ系農薬・資材の伸長
- ペット市場の拡大

強み

- 精密有機合成と生物評価というコア技術による特長ある新農薬の創出能力
- 探索から製造・販売まで長年にわたる経験と実績
- 高利益率の維持と継続成長で培った高いモチベーション

主要施策

1. グレーシア®など主力剤の普及・拡販、大型生産者・法人、一般消費者向けの各取り組み継続強化
2. 市場成長が見込まれるASEANおよびその周辺国において、2023年にシンガポールに設立した現地法人(Nissan Chemical Agro Singapore Pte. Ltd.)を中心に、販売・プロモーション活動を強化
3. 「ライゾニックNC-656」(新規除草剤)、「プレシオNC-520」(新規水稻箱処理殺虫剤)の着実な開発と新たなパイプライン創出
4. バイオ農薬開発プロジェクトチームの発足と上市に向けたマスタープラン策定

Vista2027達成に向けての

取り組み

事業に貢献する製品ポートフォリオの拡充に向け、バイオ農薬・資材をはじめとするバイオロジカル分野の研究に本格的に取り組んでいます。2022年に生物科学研究所内にバイオロジカルグループを設立し、微生物を活用した研究を開始するとともに、その機能を年々拡大しています。

2025年12月には、バイオロジカル事業の早期拡大を目的として、Innova社(本社:ブラジル・パラナ州フォスドイグアス市)へ資本参加しました。今後は同社のバイオ製品における研究開発、製造、マーケティング、販売を支援するとともに、当社の研究から創製される製品の投入を通じて、事業のさらなる拡大を図ります。

これらの取り組みは、長期経営計画「Atelier 2050」において当社が掲げる新たなコア技術「微生物制御」の獲得・醸成の方針と一致するものです。将来的には、全社としてバイオ農薬・資材にとどまらず、ライフサイエンス分野および環境エネルギー分野への応用拡大も目指していきます。



2025年度の進捗

1 グレーシア®

自社開発の殺虫剤で幅広い作物害虫に速効的に作用し、有用昆虫であるミツバチへの影響が少ないなどの特長を有します。2018年に韓国で上市し、2019年に国内販売を開始しました。現在は、アジア、中東、西アフリカおよびアルゼンチンを含む世界10カ国以上で販売しています。2024年度の売上高は100億円を超え、2025年度はさらに伸長し、将来の売上高目標を上方修正しました。今後も販売を拡大していく計画です。



2 ラウンドアップ®

「ラウンドアップ® マックスロード」の省力的な散布を可能とする「ラウンドノズル® ULV5」は、生産者のニーズに応じてシリーズ展開を拡大しています。薬剤と散布ノズルに加え、気候変動や農業環境の変化に対応した新たな使用場面などを組み合わせた総合的な提案により、ラウンドアップ® マックスロードの販売増を進めています。

一般家庭向けの「ラウンドアップ® マックスロードAL」は、引き続き新規ユーザーの獲得および小売流通の拡大による販売増を見込んでいます。

3 ベルダー®

自社開発の水稻用除草剤で、既存剤が効きにくいイヌホタレイやクログワイといった難防除の多年生カヤツリグサ科雑草に対して高い効果を発揮します。環境変動の影響を受けにくい点も特長の一つです。国内では、2025年に自社製品「ゼアス®」およびアルテア®との混合剤「銀河α®」の販売を開始し、将来の製品展開に向けた開発も進めています。また、早期の生産現場への普及を目指し、他メーカーへの導出にも積極的取り組み、その成果として他社からも複数製品が市場投入されています。海外への展開も進めており、現在、韓国での開発に注力しています。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ
価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本
知的資本 研究開発
知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ
CFOメッセージ
中期経営計画「Vista2027 Stage II」
長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
▶事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

化学品事業

当事業部の製品は、その多くが工業薬品であるアンモニア・硫酸、それらを川下分野で高付加価値化した誘導品・高純度品で構成されており、幅広い分野で人々の暮らしを支えています。効率的な生産体制を構築し、優れた製品・技術を提供するとともに環境負荷低減にも努めています。

社会課題・ニーズ

- スマート社会の到来
- 地球環境問題の深刻化
- 社会課題を反映したさまざまな分野における新たなニーズの誕生

事業ビジョン

- ユーザーの高度な要求に的を絞った製品の開発
- 社会課題の解決に寄与する製品と技術の提供



基礎化学品

アンモニア・尿素・硝酸・硫酸などの工業薬品およびその誘導品類を多岐にわたる産業向けに販売しています。国内外の景気動向や原燃料価格の変動などの外部要因による損益影響を最小化し、より強固な事業基盤を構築すべく、一層の生産体制の効率化を進めています。

一方で、先端分野に対応する製品の生産・供給にも努めており、極限まで不純物を除去した高純度の硫酸・硝酸・アンモニアなどを市場に提供しています。

また、大気汚染の原因とされているディーゼル車の排出ガスに含まれる窒素酸化物を、窒素と水に分解する高品位尿素水「アドブルー®」*の製造・供給システムを確立し、環境負荷低減に貢献しています。

* アドブルー®は、ドイツ自動車工業会(VDA)の登録商標です。

ファインケミカル

プール・浄化槽向けの殺菌消毒剤「ハイライト®」や食品工場の排水中の油脂を分解する微生物製剤である「ビーナス®オイルクリーン」などの環境化学品、化粧品などの用途で 사용되는高級アルコール「ファインオキシコール®」などを取り扱っています。

また、尿素的誘導品であるシアヌル酸由来の高機能化学品として「テピック®」「メラミンシアヌレート」をラインアップ。テピック®は粉体塗料の硬化剤や溶剤レジストインキ、LED用封止材などの電子材料向けに用いられています。メラミンシアヌレートは各種エンブラのノンハロゲン系難燃剤・難燃助剤として使用されています。これらの既存製品の用途拡大に注力するとともに、当社独自のシアヌル酸誘導品の研究開発を推進しています。



2025年度の進捗

1 高純度硫酸

高純度硫酸は、今後も伸長を続ける情報通信分野での需要拡大を見込んでいます。2025年度は、メモリ市場の回復に加えAI関連市場の好調を受け、お取引先の半導体工場の稼働率が上昇しました。この結果、出荷量は前年度から伸長しました。2026年度も出荷増量の見通しを立てています。引き続き、高品質・高稼働の維持に努めていきます。

2 シアヌル酸

「シアヌル酸」は、テピック®やハイライト®、難燃剤用途のメラミンシアヌレートなどの原料です。テピック®およびハイライト®を安定的に市場に提供するため、2020年12月にシアヌル酸製造設備を増強し、売上増加に貢献しています。

3 ハイライト®

SDGsの一つに掲げられた「水・衛生環境の改善」は、グローバルな重要課題です。ハイライト®の一部グレードは、発展途上国など飲料水の衛生管理が不十分な地域で使用される飲料水用殺菌消毒剤の原料として規格認証を受けており、輸出しています。世界的な消毒需要と飲料水用殺菌消毒剤用途の需要に応えています。

4 テピック®

特長のあるトリアジン骨格を有する高機能化学品テピック®は、幅広い用途で使用されています。電材グレードでは、溶剤レジストインキ用途など、情報通信をはじめさまざまな分野での需要拡大を期待できます。汎用グレードでは、粉体塗料硬化剤用途にて、アメリカ市場を中心に一定のシェアを維持しています。引き続き、汎用グレードでの低価格競争を避けつつ高品質グレードを拡販し、バランスの取れた販売戦略を進めていきます。

Vista2027 達成に向けての

取り組み

中期経営計画「Vista2027」初年度となる2022年6月に、半世紀以上、アンモニア系製品群の基幹製品であり続けたメラミンの製造を中止しました。一方、硫酸製品は増大する需要に応じた設備投資、設備更新を行っています。化学品事業は原燃料価格や需給バランス・市況の影響を受けやすく、今後も環境の変化に応じて、柔軟に事業戦略を見直し、安定的な収益の確保に努めていきます。

事業の持続的成長の源泉として、電子材料分野向け製品の販売強化を進めるとともに、新規製品の開発・展開に注力します。塗料・接着剤用添加剤としての効果が期待できる「スターファイン®

(シアヌル酸亜鉛)」の本格事業化も開始しました。「テピック®」の新グレードと合わせて、既にさまざまな用途で多くのユーザーに評価いただいています。また、微生物製剤ビーナス® オイルクリーンで廃棄物削減にも貢献していきます。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

- 社長メッセージ
- 価値創造プロセス
- ビジネスモデルと競争優位性
- 人的資本
- 知的資本 研究開発
- 知的資本 知的財産
- 財務資本・製造資本
- 社会関係資本・自然資本
- マテリアリティ
- CFOメッセージ
- 中期経営計画「Vista2027 Stage II」
- 長期経営計画「Atelier2050」
- DX推進
- 事業セグメント
- 事業概要 機能性材料事業
- 事業概要 農業化学品事業
- ▶事業概要 化学品事業
- 事業概要 ヘルスケア事業
- 事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

ヘルスケア事業

事業環境の変化を適切に捉え中長期的に成長するため、グローバル展開および事業領域の選択と集中を加速し、当社独自技術をもとに新薬、ジェネリック医薬品および医療材料の開発・上市を通じて健康問題の解決へ貢献します。

社会課題・ニーズ

- 少子高齢化に伴う医療サービス・医薬品の重要性の高まり
- 健康寿命延伸に対する社会的関心の高まり
- 有効な治療法が確立していない疾患に対する有効性・安全性の高い医薬品
- 医薬品の安定供給とそれを支える品質保証体制

事業ビジョン

- ヘルスケア領域における新たな価値を創出する医薬品・医療材料の開発
- 医療ニーズに対応し、人々の健康・生活の質の向上へ貢献



常務執行役員
ヘルスケア事業部長
遠藤 秀幸
ENDO Hideyuki

ヘルスケア

1970年代、異業種からの医薬品事業への参入が相次ぐなか、当社は生活習慣病にテーマを絞って研究開発を開始し、1994年に高血圧症治療薬「エホニジピン塩酸塩」を上市しました。日本ではゼリア新薬工業から「ランデル®錠」*1として販売されています。

2003年には高コレステロール血症治療薬「ピタバスタチンカルシウム水和物」を「リバロ®錠」*2として興和から上市し、世界30カ国以上で販売されているとともに2022年にはエゼチミブとの配合剤である「リバゼブ®配合錠」*2として日本国内での上市を皮切りに海外開発を継続しています。

新薬開発から医療材料へと領域を広げ、より広いヘルスケアの視点で新製品創出に向け事業を展開しています。

ファインテック®

顧客のニーズに合わせて医薬品原薬開発をトータルにサポートする課題解決型受託事業および共同開発型事業を展開しています。前臨床から商業生産に至る各ステージでの製造プロセス開発およびcGMP適合下での医薬品原薬・中間体の製造受託を行っています。さらに、これに付随する品質設計、安定性試験、不純物・代謝物標品合成、原薬等登録原簿申請資料作成なども対応しています。

近年は、ジェネリック医薬品原薬供給の事業を拡大させ、封じ込めが必要な高活性原薬への対応はもとより、多岐にわたる精密有機合成技術に基づく独自の二成分連結法によるプロスタグランジン誘導体に加え、ビタミンD₃誘導体などの医薬品原薬を効率的に製造しています。さらには、画期的な独自液相合成技術「SYNCSOL®」によるペプチド製造を行っています。

*1 ランデル®は、ゼリア新薬工業株式会社の登録商標です。

*2 リバロ®, リバゼブ®は、興和株式会社の登録商標です。

2025年度の進捗

1 新薬開発を推進

株式会社三和化学研究所と共同開発を進めている新規核酸医薬候補(SK-2407/SN-001)について、当社が原薬供給を担当し、その開発を推進しています。

2 当社独自技術を活用した研究支援サービス

当社独自の修飾核酸(MCE)を活用し、Axcelead Drug Discovery Partners株式会社(ADDP社)と共同で核酸医薬品の創薬研究支援サービスを展開しています。さらにADDP社とは当社のDNAコード化ライブラリ(DEL)技術のライセンス契約を締結し、DEL技術を用いた創薬受託サービスの立ち上げに向けて協業を行っています。

3 効率的なペプチド製造技術の実需化

当社独自の新規ペプチド液相合成技術「SYNCSOL®」を活用し、新規ジェネリック原薬の開発を進めています。また、本技術を第三者との協業に活用するとともに、創薬段階から商業生産に至るまでの研究開発・製造サービスを通じてペプチド製造受託事業を拡大しています。



4 高生理活性医薬品原薬の受託およびジェネリックの継続的上市

100gから数kgまでの封じ込め設備を拡充し、高生理活性医薬品原薬の研究・製造受託サービスおよびプロスタグランジン(「リマプロスト」)、活性型ビタミンD₃誘導体(「マキサカルシトール」「エルデカルシトール」)に続く新規高生理活性ジェネリックの開発を加速しています。

Vista2027の基本戦略

機会とリスク

- ジェネリック医薬品の増勢
- 中分子医薬開発への取り組み拡大
- 高齢化と医療の多様化
- 政府主導による創薬エコシステム構築(研究/開発/製造受託ビジネスの活性化)

強み

- 精密有機合成技術
- cGMP体制下による高度封じ込め技術
- 原薬CMC対応力



主要施策

1. ヘルスケア:新薬開発の推進、医療材料の実需化・拡販
2. ファインテック®:高収益ビジネスモデルの強化、海外市場への展開、共同開発の指向(ペプチドなど)

Vista2027 達成に向けての

取り組み

製薬各社との共同開発を着実に推進します。リバロ®原薬は、スケールメリットと海外実績を活かして展開します。医療材料は、生体界面制御材料や細胞培養材料の新製品の実需化や拡販を進めます。2015年度に上市したジェネリック医薬品マキサカルシトールに加え、2020年度に上市した同エルデカルシトールは、事業の柱として大きく成長を遂げました。今後は、当社の強みを活かした新規ジェネリック原薬の開発を加速するとともに製造設備および開発体制を拡充し、国内のみならず海外でのビジネスを本格化します。

また、独自液相合成技術SYNCSOL®の技術優位性を武器にペプチド受託事業および共同開発事業を展開することにより、ファインテック®をさらに高収益性事業として発展させていきます。新薬や医療材料の成果獲得には時間がかかります。それまでの期間は、高収益性ファインテック®事業で屋台骨を支えながら、新薬と医療材料の開発に果敢に挑戦し続けていきます。

Strategies of Vista2027

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ
価値創造プロセス
ビジネスモデルと競争優位性
人的資本
知的資本 研究開発
知的資本 知的財産
財務資本・製造資本
社会関係資本・自然資本
マテリアリティ
CFOメッセージ
中期経営計画「Vista2027 Stage II」
長期経営計画「Atelier2050」
DX推進
事業セグメント
事業概要 機能性材料事業
事業概要 農業化学品事業
事業概要 化学品事業
▶事業概要 ヘルスケア事業
事業概要 企画本部

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ



企画本部

企画本部は、情報通信、環境エネルギー、ライフサイエンスなどの新しい分野において、社会ニーズに応える高付加価値な新製品・新事業の創出に取り組んでいます。この早期実現を目指して2025年4月に組織改編を実施、新体制では注力テーマを明確に設定しました。当社コア技術に新素材・新技術を融合させ、化学の限らない可能性に挑戦を続け、未来創造企業として成長していきます。

社会課題・ニーズ

- 気候変動問題や地球環境保全への貢献
- 健康問題への貢献
- スマート社会実現への貢献 など

事業ビジョン

- 社会課題解決に貢献する新事業の構築
- 新分野で成長エンジンとなる事業創生
- 社内外の新技術を活用した新製品創出



常務執行役員 CTO
企画本部長
仁平 貴康
NIHIRA Takayasu

ヘルスケア

核酸医薬を中心とした創薬研究、再生医療関連材料の事業化に向けた企画開発を行っています。

創薬研究では、核酸医薬に注力しています。画期的な新薬創出により患者様のQOL向上に貢献するため、アカデミアやパートナー企業との協業によるプラットフォーム強化と、製薬企業との提携により堅牢な研究開発ポートフォリオの構築を進めています。

再生医療分野では、細胞の製造プロセスへの適用を狙って、各種材料の開発に取り組んでいます。細胞の高機能化を狙った足場材「Cellhesion®」、細胞の均一分注および保存・輸送材「FCeM® Advance-CR」、タンパク質や細胞などの容器への付着防止材である「prevelex®」を通じて、市場開発を推進しています。

アニマルケア

今後のアニマルヘルス市場の世界的な拡大と多様化するニーズを見据え、当社が長年培ってきた低分子医薬品の技術を活用し、新規動物用医薬品の創薬研究および画期的な動物用医療機器・医薬品の開発に取り組んでいます。

SA事業化

電気自動車やデータセンター向けに今後需要が伸びていくリチウムイオン電池向け材料の拡販および新規グレード開発を行っています。製品の一つであるスラリー添加剤(SA)は、リチウムイオン電池の性能向上に寄与し、早期の事業拡大を目指しています。

光配線材料

社会のデジタル化によるデータ量の増加と相まって、

高性能半導体チップを用いた電子機器やサーバーには、低消費電力、低遅延、発熱抑制が求められており、その解決策として「光電融合技術」が期待されています。光電融合技術を支える新材料として、光導波路材料「SUNCONNECT®」の開発を進めています。

放熱材料

生成AI処理に対応した高性能コンピューティングやパワー半導体の拡大に伴う熱マネジメントの重要性が増す中、液体金属を含有する放熱材料(TIM)を保有する米Arieca社との協業により、顧客の要請に対応した材料開発を加速させています。

エネルギー材料

持続可能な社会の実現に貢献する製品開発に尽力しています。水素エネルギー活用のため、燃料電池、または、水電解デバイスの触媒層用イオン伝導ポリマー材料やペロブスカイト太陽電池の耐久性向上に寄与するコーティング材料、その他次世代電池の性能向上に寄与できる素材の開発を進めています。

新領域事業企画

当社末踏の新領域において開発テーマの発掘、スタートアップからの技術導入、企業連携・アライアンスの企画を通じて有望な新規事業の企画・立案に取り組んでいます。

研究統括部門

研究所とともに、新しいコア技術の成長に取り組んでいます。また、研究員育成やテーマ支援を通して研究開発力の強化や研究環境改善を進めています。

2025年度の進捗

1 核酸創薬

2019年3月から株式会社三和化学研究所とは脊髄小脳変性症の一種である歯状核赤核・淡蒼球ルイ体萎縮症(DRPLA)の治療を目的としたアンチセンス核酸の創製に共同で取り組み、開発化合物SK-2407/SN-001を選定しました。現在、両社で国内開発を進めています。また、同社との提携を拡大し、両社の創薬力を結集することにより戦略的に複数の新規核酸医薬品候補化合物の創出を目指します。

2 動物用医薬品開発

MSDアニマルヘルス社との共同創薬研究を継続しています。加えて、スタートアップ企業との製品共同開発を複数開始し、新規自社開発テーマの初期検討にも着手しました。

3 LIBSOLVER™

リチウムイオン電池向けスラリー添加剤「LIBSOLVER™」は、顧客要望に応えるべく、これまでの少量生産から本格量産に向けた実機生産体制を構築し、実機品サンプル出荷を開始しました。

4 光配線材料

精密計測装置の導入により評価基盤の拡充を図りました。低伝搬損失と高信頼性を特長とする光配線材料の研究開発を継続しています。

5 放熱材料

液体金属埋め込みエラストマー技術を適用し、高性能コンピューティングおよびパワー半導体用途に適合する熱伝導界面材料の開発を進めており、それぞれの顧客デバイスにて従来品よりも優れた放熱特性が得られることを確認できました。信頼性試験を含む、高次評価への移行を加速させています。

6 水素エネルギー材料

炭化水素系アイオノマーにおいて、水電解用途で標準的なフッ素系と同等以上のデバイス性能を確認。高価な触媒の使用量低減などをターゲットとして研究開発を継続しています。

Vista2027の基本戦略

Strategies of Vista2027

機会とリスク

- 再生医療市場の拡大、健康市場の伸長
- デジタル社会の進展とICT市場の拡大
- 低炭素社会実現に向けた技術への要請の高まり
- 開発遅延、想定された時代到来の遅れ

強み

- 低分子・高分子化合物の設計とその機能化
- フォーミュレーション力と生物評価技術
- 薄膜コーティングによる界面制御技術
- 多分野にわたる外部研究機関とのネットワーク



主要施策

1. 重点テーマへの資源配分による開発加速
2. 顧客・パートナーとの連携強化、共創の促進
3. 社内外からの新技術・新材料の取り込みと自社技術化
4. 有望新テーマの継続創出に向けた仕掛け

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

社長メッセージ

価値創造プロセス

ビジネスモデルと競争優位性

人的資本

知的資本 研究開発

知的資本 知的財産

財務資本・製造資本

社会関係資本・自然資本

マテリアリティ

CFOメッセージ

中期経営計画「Vista2027 Stage II」

長期経営計画「Atelier2050」

DX推進

事業セグメント

事業概要 機能性材料事業

事業概要 農業化学品事業

事業概要 化学品事業

事業概要 ヘルスケア事業

▶事業概要 企画本部

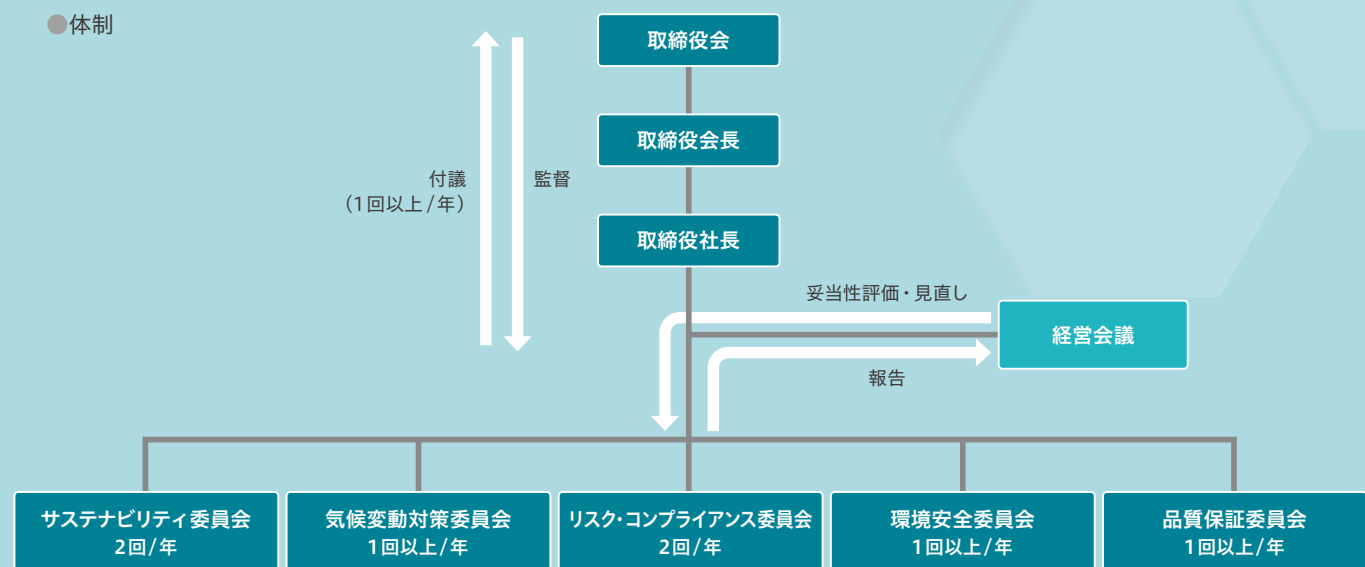
サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ



●体制



組織体	役割（審議事項）	構成
サステナビリティ委員会	● 気候変動を含むサステナビリティに関する方針 ● マテリアリティの選定およびKPIの設定・進捗管理 ● 中長期計画 ● 年次活動結果の評価および評価に基づく次年度の目標 など	委員長：サステナビリティ・IR部担当役員 委 員：部門*1 担当役付執行役員
気候変動対策委員会	● 当社にもたらすリスク・機会の分析と対策 ● シナリオ分析結果と対策に基づく中長期計画および年次計画 ● 対策実績の評価 ● 実績の評価結果に基づく改善および検討すべき課題 など（上記は自然関連も含む）	委員長：取締役社長 委 員：各事業部長、企画本部長、購買部長、経営企画部長、サステナビリティ・IR部長、財務部長、生産技術本部長、リスクマネジメント部長
リスク・コンプライアンス委員会	● 気候変動関連および自然資本関連リスクを含むリスクの洗い出し・評価・対策計画立案 ● リスク対策実施状況・課題の自己評価・改善案の策定 ● 次年度活動計画 など	委員長：チーフ・リスクマネジメント・オフィサー（CRO） 委 員：リスク・コンプライアンス責任者（各部門*1長、各箇所*2長、各国内連結子会社社長）
環境安全委員会	● 気候変動への対応を含むレスポンシブル・ケア（RC）活動の中長期計画 ● 当社および関係会社の年度RC活動結果 ● 会社全体のRC活動総括 ● 次年度のRCに関する目的・目標・行動計画 など	委員長：リスクマネジメント部担当役員 委 員：各事業部長、企画本部長、購買部長、経営企画部長、人事部長、サステナビリティ・IR部長、生産技術本部長、リスクマネジメント部長、各箇所*2長
品質保証委員会	● 次年度および3年ごとの中期品質目標 ● 当社および関係会社の年度品質保証活動結果 など	委員長：リスクマネジメント部担当役員 委 員：各事業部長、企画本部長、購買部長、経営企画部長、人事部長、サステナビリティ・IR部長、生産技術本部長、リスクマネジメント部長、各箇所*2長

*2〔箇所〕 工場、研究所

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
Web TCFD・TNFD提言に沿った情報開示

ガバナンス

関連情報 「サステナビリティ推進体制」 P63

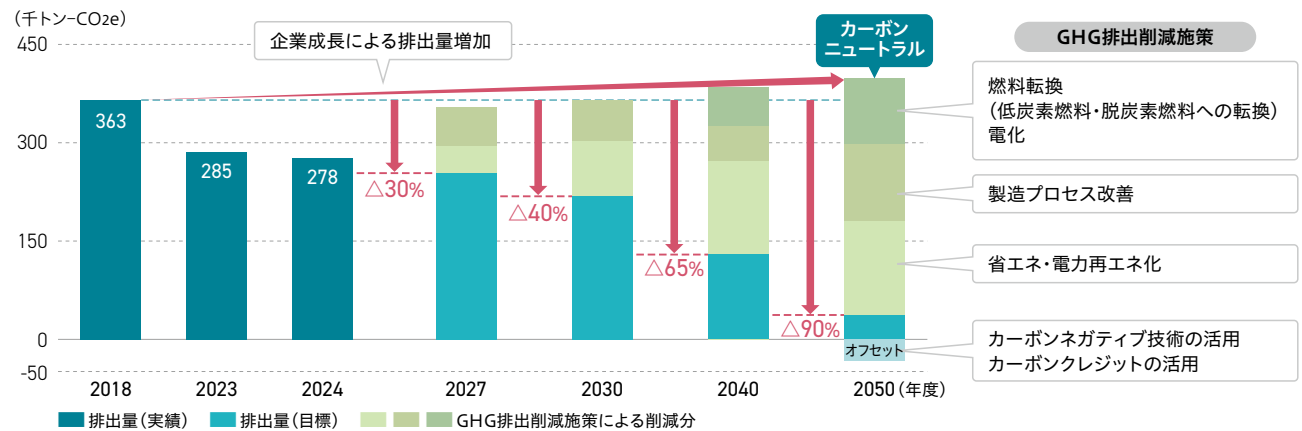
リスク管理

気候変動に関する戦略

● GHG排出削減の移行計画

●GHG排出削減の移行計画（Scope1+2）

(千トン-CO₂e)



● GHG排出削減施策

Vista2027 (2022年度～2027年度)	～2040年度	～2050年度
●メラミン製造停止 (2022 年度実施済) ●小野田工場ボイラー燃料転換 (2022 年度実施済) ●再エネ電力拡大 (非化石証書、PPA) ●省エネの推進 ●製造プロセス改善 (硝酸プラントNa2O 排出削減)	●再エネ電力拡大 (非化石証書、PPA) ●省エネの推進 ●燃料転換 (低炭素燃料・脱炭素燃料への転換) および電化など	●再エネ電力拡大 (非化石証書、PPA) ●省エネの推進 ●燃料転換 (低炭素燃料・脱炭素燃料への転換) ●製造プロセス改善 ●カーボンネガティブ技術の活用 ●カーボנקレジットの活用

● 役員報酬体系へのESG指標の組み入れ

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
Web リスクマネジメント

定期的にリスク・コンプライアンス委員会で確認・審議を行い、その結果を取締役に報告することで、リスク管理の有効性を継続的にモニタリングしています。

計画を2024年度に策定し、事業活動および投資判断に反映させながら、計画的かつ段階的な排出削減の取り組みを推進しています。

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

▶サステナビリティ推進体制

▶TCFD・TNFD提言に沿った情報開示

レスポンスブル・ケア

製品品質向上

ガバナンス

コーポレートデータ

TCFD・TNFD 提言に沿った情報開示

1.5℃および4℃シナリオを用いてシナリオ分析し、気候変動におけるリスクと機会を分析しました。

● 気候変動に関するシナリオ分析結果（気候変動リスク・機会）(抜粋) 全：全事業・企画本部、農：農業化学品事業、化：化学品事業

シナリオ	要因	事業への影響		財務インパクト	対象事業	主な対応策
1.5℃シナリオ	●GHG排出に関する規制	リスク	●炭素税などのカーボンプライシング導入、規制対応、脱炭素投資による操業費増加	●2030年：59億円/年	全	●工場における原燃料転換 ●省エネ設備などへの更新 ●再エネのさらなる導入 ●硝酸プラントからのN ₂ O排出ゼロ（投資予定額：8.3億円） ●製造プロセスの最適化 ●インターナルカーボンプライシングの導入による脱炭素投資の推進
		機会	●GHG排出量削減によるカーボンプライシング影響の回避	●2030年：18億円/年		
	●エネルギー政策の変化 ●エネルギー需要や供給量の変化	リスク	●自社の再エネ電力調達による操業費増加	●2030年：4.6億円/年	全	●省エネ設備などへの更新 ●製造プロセスの最適化
		機会	●エネルギー高効率化・省エネによる運用コストの削減	—		
	●環境配慮要請の高まりに伴うマーケットの変化	リスク	●農業使用量規制の導入による農業化学品売上の減少	●2030年：23億円/年	農	●環境への影響が小さい農薬の開発 ●バイオ農薬の開発 ●バイオステミュラント技術の習得 ●登録国数の充実
		機会	●バイオ農薬などの需要増加	—		
	●環境配慮要請の高まりに伴うマーケットの変化	リスク	●低炭素製品を提供できないことによる売上の減少	●2030年：42億円/年	全	●低炭素製品の拡販 ●環境配慮型製品・サービスの開発 ●革新的な製造技術の確立 ●事業ポートフォリオの見直し ●インターナルカーボンプライシングの導入による脱炭素投資の推進 ●再エネのさらなる導入 ●工場における原燃料転換
			●排出量の大きい製品・事業の保持による顧客からの需要低下	—		
		機会	●低炭素製品向け部品・素材などの需要増加、売上増加	●2027年：12億円/年		
	4℃シナリオ	●気温上昇・異常気象の増加	リスク	●豪雨、洪水、海面上昇などによる浸水により、工場の操業・設備・在庫や、サプライチェーンが影響を受けるリスクの増大		
●干ばつや熱波など、水不足による生産能力の低下（冷却能力不足など）、および製品・材料管理コストの増加				—		
●気温上昇・異常気象に伴うマーケットの変化		リスク	●豪雨/洪水の頻度・強度増大や、灌漑用水の確保困難による作付面積の減少	—	農	●登録国数の充実 ●農業ポートフォリオの充実
			●気温上昇による農作物の分布の変化、作付面積の減少	—		
		機会	●害虫・雑草・病原菌の増加や抵抗性の発現による、既存製品売上の増加および新規農業の開発機会の増加	—		●新規農薬の開発 ●農業ポートフォリオの充実 ●登録国数の充実
			●利用可能な水（淡水）資源の減少および世界的な飲料用水などの需要増加による、殺菌消毒剤の売上の増加	—		

気候変動に関する指標と目標

当社グループの気候変動関連リスク低減に向けては、GHG（Scope1＋2）排出量の約90%を占める日産化学本体の排出量削減が重要であると考えています。

2025年度は、富山工場の製造設備トラブルにより予備機を使用して生産を継続した結果、N2O排出量が増加し、GHG排出量が増加しました。なお、当該製造設備トラブ

ルは、2026年6月の定期修繕において解決済みです。また、2026年度に完工を予定している硝酸プラント由来のN2O分解装置設置により、硝酸製造工程で発生するN2Oの大部分を分解できる見込みであり、2027年度のGHG排出量削減目標の達成を見込んでいます。

● GHG排出量

	範囲	単位	2018年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2027年度目標
Scope1	単体	t-CO2e	245,469	223,388	174,133	166,980	233,161	—
Scope2	単体	t-CO2e	117,926	104,275	111,187	110,932	97,428	—
Scope1+2	単体	t-CO2e	363,395	327,663	285,320	277,912	330,589	254,377 (2018年度比30%以上削減)
Scope3*1*2	単体	t-CO2e	703,562	885,046	927,262	939,244	702,739	—
Scope1	連結*3	t-CO2e	253,785	230,424	180,409	184,280	248,942	—
Scope2	連結*3	t-CO2e	128,647	115,893	124,730	131,089	116,704	—
Scope1+2*4	連結*3	t-CO2e	382,432	346,316	305,138	315,369	365,646	—

*1 カテゴリ別データ：https://www.nissanchem.co.jp/csr_info/index/esg_data.html
*2 2025年度から計算方法を変更（2024年度まで：金額ベース・総務省産業連関表参照、2025年度から：原材料については重量ベース・AIST-IDEAデータベース参照）
*3 日産化学本体および、製造施設を有する連結子会社（日本肥糧、Nissan Chemical America Corporation、NCK Co., Ltd.、Nissan Bharat Rasayan PVT. LTD.）
*4 四捨五入の関係で、上段のScope1、Scope2の和と一致しないことがあります。

自然資本に関する戦略

当社は、TNFDが自然資本関連の評価手法として推奨するLEAPアプローチに基づき、事業活動を通じた自然資本への依存および影響を特定・評価しました。これらの分析結果に加え、シナリオ分析を実施することで、自然資本

に関連するリスクと機会を整理し、当社にとって影響度の高い重要なリスクおよび機会を特定、それぞれに対する対応策を策定しています。

● 影響度の高いリスク・機会と対応策

全：全事業・企画本部、農：農業化学品事業

社会変化	要因	リスク/機会	対象事業	事業への影響	影響度		対応策
					2030年	2050年	
環境保全のための自社の活動および規制強化の高まり（移行）	●自然関連の規制強化	リスク	全	●原材料調達・加工、中間品製造における環境法令の規制強化による原材料調達費増加	高	高	●原料購入サイトの複数化 ●製品への価格転嫁 ●バイオマス由来原材料を使用しているサプライヤーへの切り替え ●バイオマス由来原材料を用いた製品の開発
				●汚染に関する規制強化による製造工場での操業コスト増加	中	高	●規制強化の内容に即した設備や製造プロセスの変更 ●規制対応の平準化 ●RCマネジメントにおける規制強化の動向の把握
				●プラスチック税の導入による操業コスト増加、バイオマスプラスチックやその他循環素材の導入による生産設備の入れ替えや包材の変更によるコスト発生	中	高	●容器のプラスチック使用量の削減 ●容器の原材料を化石由来プラスチックからバイオマスプラスチックやその他循環素材への切り替え
	●自然関連への取り組みに対する投資家等からの要請の高まり	リスク 機会	全	●化石由来原材料の大量使用などの対策が遅れることによるESG評価や評判の悪化および時価総額の減少、資金調達の難化 ●先進的な取り組みや情報開示によるESG評価や評判向上、時価総額増加	高 高	高 高	●RCマネジメントの強化 ●環境負荷削減の取り組み強化 ●環境への影響が小さい製品・サービスの開発・販売の促進 ●適切な情報開示

(次ページに続く)

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

サステナビリティ推進体制

▶TCFD・TNFD提言に沿った情報開示

レスポンシブル・ケア

製品の品質向上

ガバナンス

コーポレートデータ

保安防災

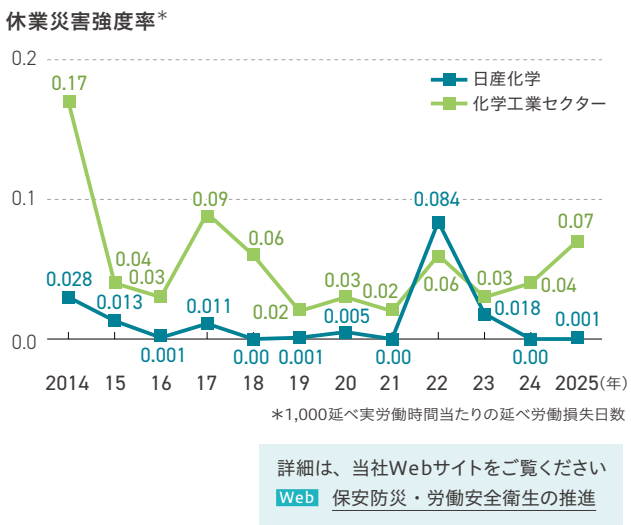
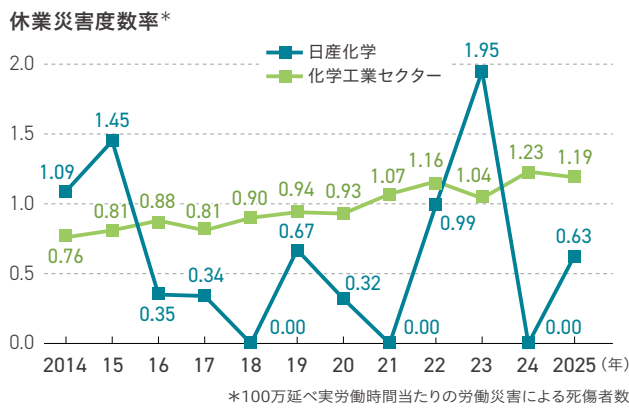
当社は安全確保と安定操業、保安力向上を目標に、製造事前評価によるリスクの洗い出し、プロセスKY（危険予知）、設備KYを実施しています。その結果、2025年度は爆発や火災は発生しませんでした。また、工場、研究所ならびに関係会社では、地震防災訓練などの各種訓練を毎年実施し、緊急時あるいは事故発生時に迅速かつ確実な対応を取れるように備えています。

防災訓練
（富山工場）

労働安全衛生の推進

当社は、RCマネジメントシステムを通じて、労働災害の防止、労働者の健康増進、快適な職場環境の形成に努め、各事業所の安全衛生レベルの向上を図っています。また、安全確保と安定操業、保安力向上を目指し、各種訓練を毎年実施し、緊急時あるいは事故発生時に確実な対応が取れるように備えています。

2025年は当社において休業災害が2件発生しており、休業災害度数率は0.63、休業災害強度率は0.001となりました。労働災害が発生した際は、徹底した原因究明と恒久対策を講じ、全箇所への情報共有と再発防止のための横展開を図っています。今後もリスクアセスメント、作業前KYやKYトレーニング、HHK（ヒヤリ・ハット・キガカリ）活動、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）などの安全活動や適切な保護具の着用を推進し、安全常会や労働安全新聞などにより安全に対する意識を向上することで、安全文化の醸成、労働災害ゼロを目指します。



化学物質の管理・製品安全

化学物質の管理については、2020年に化学物質管理方針を策定し、化学品の安全性とプロダクトシュワードシップの継続的改善を推進してきました。

製品ライフサイクルにおけるリスク評価

化学製品の研究開発、製造、販売、変更などに至る各段階で、リスク評価（事前評価）を実施しています。法規制情報、自社または外部試験機関で取得したデータ、原料のSDS（安全データシート）、文献などの安全性試験データのほか、物理化学的性質、作業環境条件などがリスク評価の基礎データとなります。リスク評価結果に基づき、法規制遵守対応、製造現場での作業者ばく露低減のための設備改良、作業方法の改善、手順の明確化、文書化や教育訓練などの適切な対策を講じています。また、これらのリスク評価結果は、社内 の全関係者に周知されます。

その他、日本化学工業協会（JCIA）が推進する「化学物質が人の健康や環境に及ぼす影響に関する研究を長期的に支援する国際的な取り組み」であるLong-range Research Initiativeにも参画し、人の健康や環境へのリスク評価に関する研究の進展に向けた活動を行っています。

製品安全情報の発信

製品の安全性に関する情報をお客様に確実にお伝えするため、SDS作成支援システムを導入し、統一されたルールに基づき全製品のSDSを作成・配布しています。農業においては、全製品のSDSをホームページで公開しており、お客様や使用者様にダウンロードしていただくことが可能です。

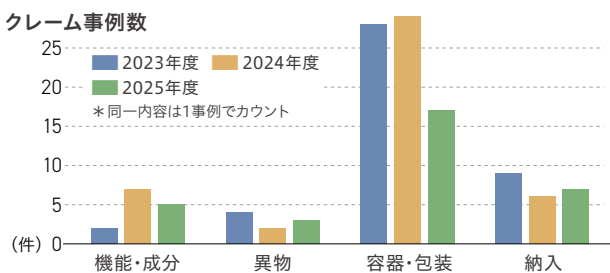
当社および関係会社は、「お客様に満足していただける商品とサービスを提供する」ことを品質方針に掲げ、これをもとに中期品質目標を設定し、品質活動に取り組んでいます。

体制

製造部門から独立した各工場の品質保証室が各製品の品質を検査するとともに、全社品質保証活動を統括する本社品質保証部門が、各工場および関係会社に対して品質監査を行っています。また、全社的な品質保証活動推進のため、品質保証委員会を定期的に開催し、品質活動結果、監査結果とその改善状況や、クレーム情報とその是正状況の報告、次年度の品質保証に関する活動方針などの討議が行われます。報告および討議内容は取締役会に報告され、経営陣からのマネジメントレビューのもと、さらなる改善を図ることで、品質保証について万全の体制を整えています。

指標

2025年度は、過去2年と比較しクレーム事例数（同一内容は1事例でカウント）が減少しました。クレームの内容は、2025年度も包装、納入などが依然として高い比率を占めていますが、数としては3割程度減少しました。重大なクレームは、2023年度はゼロ、2024年度は3件、2025年度は2件（同一事例）でした。



取り組み

当社は、Q（Quality）・S（Social）・G（Governance）のキーワードを掲げ、品質方針である「お客様に満足していただける商品とサービスの提供」の実現に向けた取り組みを推進しています。

社内の品質情報ネットワーク（Q,S）

製品に関するお客様の声（苦情情報）を迅速に収集、評価し、必要な是正を実施するための社内ネットワークを構築しています。お客様からのご意見は、迅速に各部門に伝達され、品質の改善に活用し、お客様へフィードバックし

ています。

品質不正・データ改ざん防止（G）

全社的なガバナンス強化の一環として、不正および改ざんの防止に取り組み、関連文書の整備、従業員教育、品質監査を通じた確認などを継続的に実施し、コンプライアンス意識の浸透と実効性の確保に努めています。

各工場においては、人の手を介するマニュアル操作／作業の削減や、試験室情報管理システム（LIMS）等の導入により検査データ取り扱いの完全性を高めるなど、誤り・不正・改ざんが起りにくい仕組みの整備を進めています。LIMS等を使用していない部箇所においても、電子署名システムを用いた試験成績書の発行管理体制を構築し、確認・承認ログを取得することで、品質不正やデータ改ざんの防止を図っています。

品質文化の醸成（S,G）

社員一人ひとりの「品質を意識した行動の促進」を目的として、2021年に「品質行動規範」を制定し、トップメッセージとして発信しました。全社向けに、2022年度は「品質不正」「変更管理」、2023年度は「品質行動規範」に関する教育を実施するとともに、変更に起因する品質リスクの低減を目的として、研究員を対象に「変更管理」教育を行いました。さらに2024、2025年度は、製品の品質に関わる研究、企画、開発、調達、生産、物流、営業部門を対象として、「世の中で起きている品質不正事例」、「社内でき得る無意識の品質不正」をテーマとした教育をそれぞれ実施しました。今後も品質コンプライアンスの重要性について、全社的な教育を継続的に展開していきます。

供給者および物流管理（Q,S）

原材料調達では、供給者管理基準のもと、事業分野ごとに供給管理責任者を定め、品質管理調査シートや定期監査による評価結果など、主要な供給者情報を管理し、部門横断で共有・活用しています。また、事前確認と影響評価を徹底した変更管理により、品質の維持に努めています。物流においては、荷造りから輸送に至る工程に起因する品質異常低減に向けた仕組みの見直しなど、より高い品質の実現に取り組んでいます。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

サステナビリティ推進体制

TCFD・TNFD提言に沿った情報開示

▶レスポンシブル・ケア

▶製品の品質向上

ガバナンス

コーポレートデータ

役員紹介 (2026年6月25日現在)

社内取締役			
	木下 小次郎 （代表取締役 取締役会長） KINOSHITA Kojiro 1977年 当社入社 2002年 取締役経営企画部長 2006年 常務取締役経営企画部長 2008年 代表取締役 取締役社長 2021年 代表取締役 取締役会長（現任）		八木 晋介 （代表取締役 取締役社長） YAGI Shinsuke 1985年 当社入社 2013年 小野田工場次長 2016年 執行役員袖ヶ浦工場長 2018年 常務執行役員生産技術部長 2020年 専務執行役員生産技術部長 取締役専務執行役員生産技術部長 2021年 代表取締役 取締役社長（現任）
	佐藤 祐二 （取締役専務執行役員） SATO Yuji 1990年 当社入社 2013年 農業化学品事業部海外部長 2018年 農業化学品事業部海外本部長 2020年 執行役員農業化学品事業部副事業部長 兼 同海外本部長 2022年 常務執行役員農業化学品事業部長 2024年 専務執行役員農業化学品事業部長 2025年 取締役専務執行役員農業化学品事業部長（現任）		松岡 健 （取締役常務執行役員） MATSUOKA Takeshi 1996年 当社入社 2017年 経営企画部 CSR・広報室長 2019年 執行役員内部監査部長 2021年 執行役員化学品事業部長 2022年 常務執行役員経営企画部長 取締役常務執行役員経営企画部長（現任）
	大門 秀樹 （取締役副社長） DAIMON Hideki 1988年 ㈱日本興業銀行（現 ㈱みずほ銀行）入行 2014年 みずほ信託銀行㈱信託総合営業第四部長 2016年 同行執行役員コーポレート・インスティテュショナル業務部長 2018年 同行常務執行役員営業部店担当役員 2020年 当社執行役員財務部長 2022年 常務執行役員サステナビリティ・IR部長 取締役常務執行役員 サステナビリティ・IR部長 2023年 取締役専務執行役員 サステナビリティ・IR部長 2024年 取締役専務執行役員財務部長 2025年 取締役副社長（現任）		石川 元明 （取締役専務執行役員） ISHIKAWA Motoaki 1986年 当社入社 2009年 電子材料事業部ディスプレイ材料部長 2012年 電子材料研究所ディスプレイ材料研究部長 2015年 機能性材料事業部事業推進部長 2016年 執行役員機能性材料事業部副事業部長 兼 同事業推進部長 2020年 常務執行役員機能性材料事業部長 2022年 専務執行役員機能性材料事業部長 取締役専務執行役員機能性材料事業部長（現任）

独立社外取締役			
	片岡 一則 （取締役） 社外 KATAOKA Kazunori 1979年 東京女子医科大学医工学研究施設助手 1988年 同大学医工学研究施設助教授 1994年 東京理科大学基礎工学部教授 1998年 東京大学大学院工学系研究科教授 2004年 同大学大学院医学系研究科教授 2015年 公益財団法人川崎市産業振興財団 ナノ医療イノベーションセンターセンター長（現任） 2016年 東京大学特任教授 同大学名誉教授（現任） 公益財団法人川崎市産業振興財団副理事長（現任） 2020年 当社社外取締役（現任）		中川 深雪 （取締役） 社外 NAKAGAWA Miyuki 1990年 東京地方検察庁検事 2008年 法務省大臣官房司法法制部参事官 2011年 内閣官房副長官補室内閣参事官 2013年 東京高等検察庁検事 さいたま地方検察庁総務部長 2015年 中央大学大学院法務研究科特任教授（派遣検察官） 2019年 検事退官／弁護士登録 中央大学大学院法務研究科教授（現任） 香水法律事務所開設（現在に至る） 日東工業㈱社外取締役（監査等委員）（現任） 2021年 当社社外取締役（現任） 2022年 ㈱新生銀行（現 ㈱SBI新生銀行）社外監査役（現任） アスクル㈱社外監査役 2025年 アスクル㈱社外取締役（監査等委員）（現任）
	竹岡 裕子 （取締役） 社外 TAKEOKA Yuko 2001年 上智大学理工学部化学科助手 2002年 独立行政法人科学技術振興機構 さきがけ研究者 2006年 上智大学理工学部化学科講師 2010年 同大学理工学部物質生命理工学科准教授 2018年 同大学理工学部物質生命理工学科教授（現任） 2023年 同大学研究推進センター長（現任） 当社社外取締役（現任）		濱 逸夫 （取締役） 社外 HAMA Itsuo 1977年 ライオン油脂㈱（現 ライオン㈱）入社 2008年 ライオン㈱取締役、ハウスホールド事業本部長 2010年 同社常務取締役、ヘルスケア事業本部・ハウスホールド事業本部・特販事業本部分担、宣伝部・生活者行動研究所・流通政策部・営業開発部担当 2012年 同社代表取締役、取締役社長、執行役員、最高執行責任者、リスク統括管理担当 同社代表取締役会長、取締役会議長、最高経営責任者 2019年 ㈱ニチレイ社外取締役（現任） 2022年 ライオン㈱相談役（現任） 2023年 当社社外取締役（現任）

社内監査役		独立社外監査役	
	川島 渡 （監査役） 新任 KAWASHIMA Wataru 1990年 当社入社 2020年 人事部健康推進室長 2021年 執行役員人事部長 兼 同健康推進室長 2026年 常勤監査役（現任）		高濱 滋 （監査役） 社外 TAKAHAMA Shigeru 1986年 青山監査法人（中央青山監査法人）入所 1990年 公認会計士登録 2006年 あらた監査法人（現PwC Japan有限責任監査法人）代表社員（現 パートナー） 2010年 同監査法人大阪事務所長 2013年 日本公認会計士協会近畿会会長 同協会副会長 2019年 同協会倫理委員会委員長 2024年 当社社外監査役（現任） 高濱公認会計士事務所開設（現在に至る） 2025年 日本公認会計士協会綱紀審査会審査会長（現任）
	絹川 幸恵 （監査役） 社外 KINUGAWA Sachie 1988年 ㈱富士銀行（現 ㈱みずほ銀行）入行 2004年 みずほ証券㈱市場営業第4部長 2017年 同社執行役員名古屋支店長 2019年 同社執行役員リテール・事業法人部門営業担当 2021年 みずほビジネスパートナー㈱代表取締役社長 2023年 ㈱名古屋銀行社外取締役（現任） 2025年 みずほビジネスパートナー㈱顧問 リケンテクノス㈱社外取締役（監査等委員）（現任） 当社社外監査役（現任） 高千穂交易㈱社外取締役（現任）		尾関 幸美 （監査役） 社外 新任 OZEKI Yukimi 1999年 長崎大学経済学部専任講師 同大学経済学部助教授 2000年 ミシガン大学ロースクール客員研究員 2004年 駒澤大学法学部准教授 2010年 成蹊大学法科大学院教授 2015年 カリフォルニア州立大学バークレー校 ロースクール客員研究員 2021年 中央大学大学院法務研究科教授（現任） 2026年 沖電気工業㈱社外取締役（現任） 当社社外監査役（現任）

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
[Web](#) [召集通知](#)

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

▶コーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役メッセージ

コンプライアンス

リスクマネジメント

人権の尊重

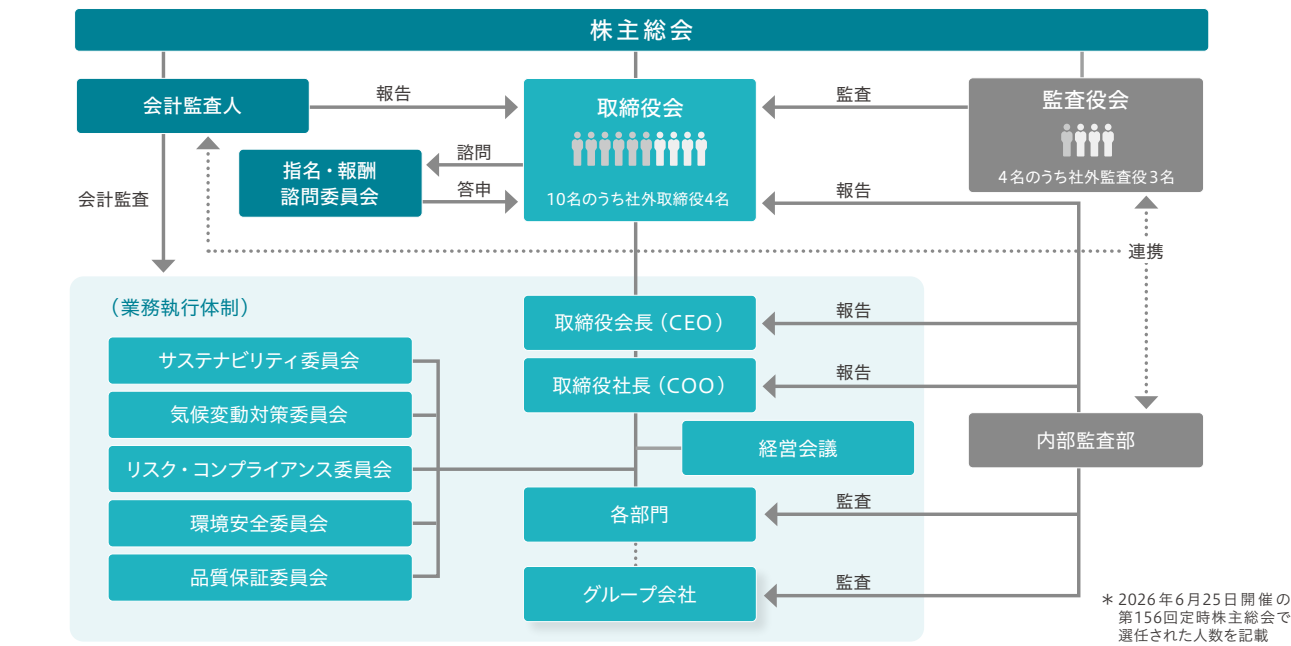
サステナブル調達の推進

コーポレートデータ

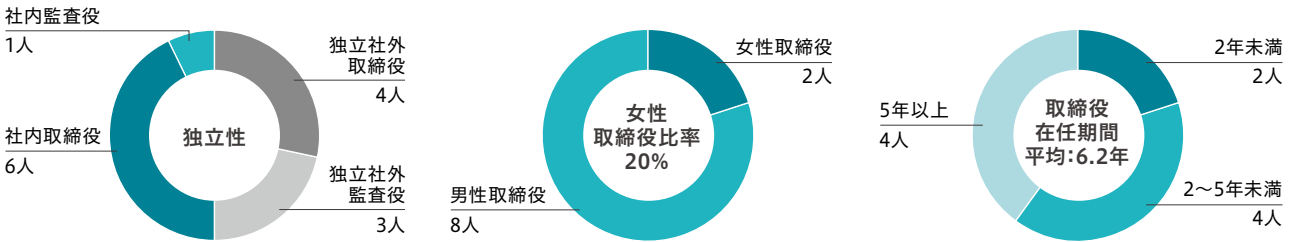
体制

日産化学の文化である「誠実さ」「透明性の高さ」に基づき、時代の変化に合わせて、ガバナンス体制を強化してきました。2026年6月開催の定時株主総会では、2025年に引き続き、ガバナンス体制の多様性を確保する観点で女

性役員（社外監査役）を増員しました。また、取締役会の実効性評価において認識した課題の解決に向けた施策を着実に実行するなど、持続的な成長と企業価値の向上に向けたさまざまな取り組みを実現しています。



●当社取締役および監査役の構成



●コーポレート・ガバナンス体制の概要

業務執行 および監督	当社は執行役員制度を導入し、経営の迅速な意思決定・監督機能と執行機能を明確化することで双方の機能を強化し、経営戦略の構築力・実現力の向上を図っています。また、取締役と執行役員の任期を1年とすることにより、経営責任および業務執行責任を明確化しています。
取締役会	当社の取締役会は、原則として毎月1回、経営に関する重要事項を決議するとともに、取締役および執行役員の職務執行を監督しています。経営に関する重要事項については、取締役会または経営会議において慎重に審議し決定することで、事業リスクの排除・軽減に努めています。また、取締役会の監督機能を充実すべく、経営会議において決定した内容および取締役会での決議に基づく業務執行の結果は、取締役会に報告されています。取締役会全体の実効性評価を毎年行うことで、取締役会の役割・責務の遂行について実効性の確保・改善に努めることとしています。
指名・報酬 諮問委員会	取締役の指名、報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図ることを目的として、取締役会のもとに、独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬諮問委員会を設置しています。
監査役会	当社は監査役会設置会社です。監査役は過半数が独立社外監査役で構成される監査役会で定めた監査計画に基づき、取締役会とはもとより、その他重要な会議への出席、本社各部門、各箇所を定期的に訪問して意見交換を実施することで取締役の職務執行について監査を行っています。
会計監査	八重洲監査法人を会計監査人に選任し、各期末に限らず、期中においても適宜監査を受けています。

内部監査	当社は、当社グループ経営目標の効果的な達成に資することを目的として内部監査部を設置し、内部統制システムに基づく業務の適正性確保の観点から内部監査部による当社グループの内部監査を実施しています。内部監査の活動計画と結果については、取締役会長（最高経営責任者）、取締役社長（最高執行責任者）および担当取締役に報告するとともに、取締役会に報告しています。また、会計監査人および監査役と情報を共有し、連携を行っています。
社外役員の サポート体制	社外取締役に 대해서는、経営企画部が取締役に付議される議案等の事前説明を行うとともに、成長戦略やガバナンスの充実等に必要な経営情報の提供を行っています。また、社外取締役が当社事業に関する理解を深め、継続的に更新することができるよう、各箇所を定期的に訪問する機会を設けております。社外監査役に対しては、監査役の要請により、その職務を効率的かつ円滑に遂行できるよう補助すべき使用人として置いている監査役付が、部門等ヒアリング・監査役会等の開催調整、監査の補助および情報の収集等を行っています。

知識・経験・能力のバランス、多様性に関する考え方

当社は、取締役会が機能性材料・農業化学品・化学品・ヘルスケア等の多様な分野の事業活動について適切かつ機動的な意思決定と執行の監督を行うことができるよう、取締役会全体としての知識・経験・能力等のバランスと、ジェンダーや国際性、職歴等の面を含む多様性を考慮した人材で構成される必要があると考えています。

これを確保するため、当社では、企業理念や経営戦略に照らして取締役に期待される専門性および経験（スキル要

件）を、「企業経営」「研究開発／技術」「財務・会計」「法務／リスク管理／内部統制」「人事・人材戦略」「グローバル」と定義しました。そのうえで、これらのスキル要件を適切に有するとともに、心身ともに健康で、優れた人格と人望、高い見識と倫理観を有する当社取締役に相応しい人材からなる取締役会を構成することとしています。

なお、取締役に期待されるスキル要件については、経営戦略等を踏まえて、適宜見直しを図っていきます。

取締役	取締役に期待される専門性および経験					
	企業経営	研究開発／技術*1	財務・会計	法務／リスク管理／内部統制	人事・人材戦略	グローバル
木下 小次郎	◎		◎	◎	◎	
八木 晋介	◎	◎		◎	◎	◎
大門 秀樹	◎		◎	◎		◎
石川 元明	◎	◎		◎		◎
佐藤 祐二	◎	◎		◎		◎
松岡 健	◎		◎	◎	◎	◎
片岡 一則*2	◎	◎				◎
中川 深雪*2				◎		
竹岡 裕子*2		◎				
濱 逸夫*2	◎	◎				◎

*1 「研究開発／技術」には、IT・DXおよび環境安全・品質保証に関する専門性や実務経験を含む *2 社外取締役

役員候補選任の方針と手続

取締役候補者および監査役候補者の指名については、事前に独立社外取締役にに対し説明を行い、適切な助言を得たうえで指名・報酬諮問委員会の審議・答申を経て取締

役会にて決議し、株主総会に上程することとしています。また、監査役候補者の指名については監査役会の事前の同意を得ています。

方 針	
取締役	<社内取締役> 各事業分野、経営企画、人事、財務・会計、研究開発、生産技術、環境安全・品質保証等について専門能力・知見等を有する人材。 <社外取締役> 多様なステークホルダーや社会の視点から、成長戦略やガバナンスの充実等について積極的に意見を述べ、問題提起や助言を行うことができる人材。 なお、在任期間の上限は通算で6期6年とします。ただし、特段の事情がある場合は、通算で最長8期8年とすることを妨げないこととします。また、上場会社の取締役または監査役を兼任する場合の兼職数の上限は、当社を含め原則として5社までとします。
監査役	財務・会計・法務を含む専門分野を中心とした幅広い経験・見識があり、業務執行の監査に加え、公正・中立な立場で経営に対する意見・助言を行うことができる人材。 なお、在任期間の上限は通算で2期8年とします。ただし、特段の事情がある場合は、通算で3期12年とすることを妨げないこととします。また、上場会社の取締役または監査役を兼任する場合の兼職数の上限は、当社を含め原則として5社までとします。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

▶コーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役メッセージ
コンプライアンス
リスクマネジメント
人権の尊重
サステナブル調達の推進

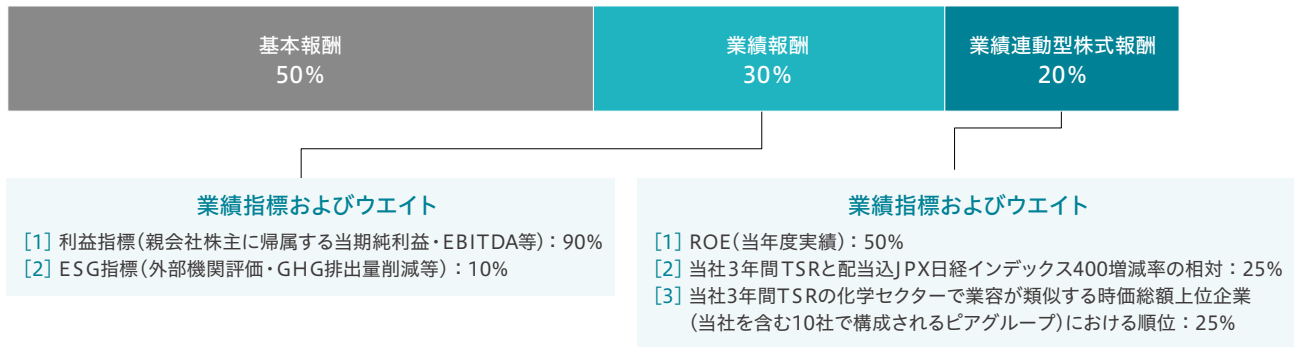
コーポレートデータ

役員報酬

取締役の報酬については、経営方針に従い株主の皆様の期待に応えるよう、役員が継続的かつ中長期的な業績の向上を図り当社グループ全体の企業価値の増大に資するための報酬体系とする、「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」を定めています。

取締役の報酬体系は、金銭報酬（基本報酬および業績報酬）と業績連動型株式報酬から構成されています。ただし、社外取締役の報酬については、金銭報酬のうち基本報酬のみで構成し、その役割と独立性の観点から金銭報酬のうち業績報酬および業績連動型株式報酬は含まないものとします。

- 取締役の報酬構成および割合のイメージ（業績指標の達成率が100％の場合）



業績報酬の概要

役位別に基準額を設定し、業績指標の変動に応じて年額を決定することとしています。その業績指標は、前年度の利益指標（親会社株主に帰属する当期純利益およびEBITDA等）とESG指標（外部機関評価および温室効果ガス排出量削減等）とします。

ESGへの取り組みは、当社の持続的な成長のためには欠かすことができない重要な経営課題です。サステナブル経営の実効性をさらに向上させるために、報酬と連動させることとしています。

業績連動型株式報酬制度の概要

ROE（当年度実績）およびTSR（3年間増減について、株価指数との比較および化学セクターで業容が類似する時価総額上位企業との比較）に応じてポイントを付与し、ポイント付与の有無およびその付与数は事業年度ごとに所定の算定方法に基づいて決定されます。なお、その累計ポイント相当分の業績連動型株式報酬は、取締役の退任

業績連動型株式報酬については、当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的に、2019年度に導入しています。

なお、業績連動型株式報酬を除く個々の金銭報酬金額については、取締役分は株主総会の決議により決定された総額の範囲内で、独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬諮問委員会の審議・答申を経て取締役会の決議により、また監査役分は監査役の協議により、それぞれ決定することとしています。

時に支給することとしています（業績連動型株式報酬制度の支給額等の計算方法等に関する詳細は、第156期の有価証券報告書P69【役員の報酬等】をご参照ください）。

業績評価係数

（ROE係数×50％）＋（当社3年間TSRと配当込J PX日経インデックス400増減率の相対係数×25％）＋（当社3年間TSRの化学セクターで業容が類似する時価総額上位企業（当社を含む10社で構成されるピアグループ）における順位に基づく係数×25％）

また、報酬受益権の没収（マルス条項）および報酬の返還（クローバック条項）を請求する仕組みを設定しています。取締役に一定の非違行為があった場合、その他特段の事情がある場合には、当該条項の適用について、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえたうえで、取締役会決議により決定することとしています。

指名・報酬諮問委員会の主な活動内容(2025年度)

2025年度は9回開催し、取締役・監査役候補者や経営陣幹部の指名、社長・CEOの後継者計画および取締役の報酬等につき、取締役会の諮問に応じて審議し、その内容を取締役会へ答申しました。また、定例の審議事項に加え、右記の事項について審議しました。

取締役会の実効性評価

当社は、当社取締役会がその役割・責務を果たしているかについての分析・評価（以下、「実効性評価」）を2015年度から毎年実施しています。その実施方法については、取締役会が自ら行う自己評価を基本としつつ、実効性評価の中立性、客観性を確保するため、当社と利害関係のない外部機関を活用した第三者評価を自己評価に代えて3年ごとに実施することとしています。第三者評価は直近では2023年度に実施しています。

評価手法

評価手法は、すべての取締役および監査役が回答するアンケート形式であり、5段階評価と自由記述を組み合わせることで、定量的評価と定性的評価の2つの側面から、現状の把握と課題の抽出を図るとともに、質問票の回収および集計を外部機関に委託し匿名性を確保しています。

2025年度の実効性評価については、自己評価を実施、2026年4月に取締役会で質問票の回答結果を共有し、その分析・評価を行うとともに、取り組むべき課題について議論しました。また、翌5月の取締役会でその分析・評価の結果、今後取り組むべき課題の設定および課題解決に向けた行動計画について審議、確認しました。

2025年度実効性評価結果

当社の取締役会は、その主要な役割・責務を果たしているという観点からは、全体として概ね適切に運営されていること、2024年度の実効性評価で認識された課題についても改善が進んでいることから、取締役会全体の実効性は十分確保されていると評価、確認しました。

取締役会や取締役会メンバーでのMTGで議論された主なテーマ

当社は2024年度の実効性評価の結果、取り組むべき課題として「投資のリスクテイクの考え方、方針について、議論を深める。」を掲げました。この課題に対する2025年度の取り組みとして、取締役会での議論を経て、

指名に係る事項	・社外役員の後継者計画 ・機関設計 ・役員体制の考え方 ・取締役の任期（役付取締役、相談役の任期） 等
報酬に係る事項	・業績連動株式報酬制度の改定 ・役員報酬に関する外部調査の結果を踏まえた当社報酬水準 等

- (1) 2024年度の実効性評価で認識された課題
- 投資のリスクテイクの考え方、方針について、議論を深める。
- (2) 2025年度に実施した取り組み
- 取締役会で「投資におけるリスクテイクの考え方」を議題に自由討議を4回実施しました。
 - 自由討議を踏まえた「取締役会における投資の議論の改善策」を取締役会で報告しました。

今後の取り組み

当社取締役会は、取締役会の実効性をさらに高めていく観点から、以下の事項を2026年度に取り組むべき課題として認識するとともに、その行動計画を確認しました。

- (1) 取り組むべき課題
- 次期中期経営計画を含む長期的な会社方針の議論を深める。
 - 取締役会における課題についての議論および取り組み状況の確認の場を設ける。
- (2) 行動計画
- 次期中期経営計画策定の前提となる会社の目指す姿、あるべき姿や事業ポートフォリオなど、大局的な観点的議題について取締役会で重点的に審議する。
 - 取締役会実効性評価で挙がった課題の改善に向けた議論を行い、その取り組み状況をモニタリングする。

今回の評価結果を踏まえ、取締役会において議論をさらに深めるとともに、今後も実効性を高める施策を実行、その改善状況を実効性評価で定期的に把握し、取締役会の実効性のさらなる向上を図り、持続的成長と企業価値の向上に努めていきます。

「投資のリスクテイク」を議題とした自由討議を実施しています。この自由討議では、M&Aなどの戦略投資を念頭に、リスク許容度、取締役会における投資の議論の在り方、議論の進め方といった観点で意見が取り交わされました。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

▶コーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役メッセージ

コンプライアンス

リスクマネジメント

人権の尊重

サステナブル調達の推進

コーポレートデータ

社外取締役・社外監査役メッセージ

グローバルな価値共創を加速するR&Dへ

私は長年にわたる研究開発や国際的な視点での機関連携に携わった経験を活かして助言・提言を行ってきました。特に2025年度はTransformative R&Dの重要性を提言しましたが、この1年で、実現に向けた議論は確実に進展しました。年末に開催される経営計画集中討議では全取締役で濃密な議論を行い、主要研究所における研究課題分担を見直し、新製品創出を加速できる体制に改めました。パラダイムシフトが起こりやすいヘルスケアやライフサイエンス領域では、開発の迅速性とオープンな可能性追求を目指し、他社との協業による新たなイノベーションを目指す方針が明確になっています。

取締役会の実効性評価については、この1年でさらに高まったと実感しています。定時取締役会後に自由討議の場を設け、関連な意見交換を通じて提言や方針をまとめていく姿勢がより明確になりました。役員候補者の選定については、中長期的な企業価値向上に資する経営人材の継続的育成と、透明性ある選任プロセスを重視します。当社の開示の透明性は高い水準を維持していますが、さらなる向上には中長期的なポートフォリオ変革の議論プ

ロセスの可視化やサステナビリティへの取り組みなどの開示が一層求められます。海外事業の比率が年々増大しており、海外投資家からの引き合いが増えることを踏まえ、英語での情報開示を強化して行くことも重要です。

当社のコーポレートスローガン「未来のための、はじめてをつくる。」。取締役会では、これを念頭に現有事業領域の深掘りとマーケティング力の向上、2030年を見据えた新製品の開発促進に関する議論が特に重要です。研究開発のスピードとアジャイルな判断、地政学的リスクやサプライチェーンリスクを踏まえた的確な判断も求められます。私は、グローバル視点でのR&Dのあり方や人材登用の促進、M&Aの進め方について提言していきます。



社外取締役 **片岡 一則**
KATAOKA Kazunori

「攻めのガバナンス」による強靱な価値創造企業への挑戦

社外取締役に就任して1年が経ちましたが、定時取締役会では、計画達成に向けた施策や各事業部の短期的な執行策の報告に加え、グループ経営の本質的課題解決に向けた情報提供や戦略的議論について、さらに充実させる形を今後とも目指していきたいと考えています。また、グループとしての価値創造フレーム、高度な財務基盤、コア技術を支える頑健な研究開発基盤を保有していることは認識できましたが、社内外を巻き込んだダイナミックな活動で、実現スピードを上げるカルチャーの醸成にはいまだ改善の余地があります。私は、これまでの事業経営や技術・人材開発に関わる経験を通じて得た知見に基づき、予測不能な経営環境の変化を凌駕し得る、強靱なグループ成長戦略に資する問題提起や異なる視点からの提案を繰り返し行っています。取締役会の実効性評価については、定期的な評価とその結果は適宜共有されていますが、それらをかき早期かつ具体的な改善に繋げていくのか。抽出ポイントをリスト化し、本質的な課題解決へのアクションが求められます。指名・報酬諮問委員会については、報酬に関する議題は

客観的視点での具体的な議論が進められていますが、指名に関する議題は社内提案をベースとした議論にとどまっています。委員会の透明性や実効性を高めるためには、委員会のメンバー構成のあり方の検討や、次世代を含めた人材との議論なども必要だと考えます。

当社グループの企業価値向上に向けては、中長期の戦略デザインと実行体制をより強固なものに具現化したうえで、社外に対してはSRやIR活動で期待度を最大化し、社内に向けては経営と現場のコミュニケーション強化で意識の高揚と実現力を最大化することが重要です。常に「攻めのガバナンス」を意識しながら、未来に挑む成長基盤構築への助言・提言を行っていきます。



社外取締役 **濱 逸夫**
HAMA Itsuo

中期経営計画達成のためのリスクを監視

2024年6月に社外監査役に就任して2年が経過しました。この間、取締役会への出席に加え、工場・研究所・子会社などの本社以外の現場にも往査を実施し、主に組織ガバナンスや組織構成員のコンプライアンス意識を確認してきました。当社組織の強みとしては、研究所、工場と本社組織が組織図上で並列となっており、各々の組織が主体性を持ち、構成員が能動的に活動していることが挙げられます。しかし、この組織体制が内部牽制機能でいう第2線の牽制機能が必ずしも効果的に機能しない原因になり得ると考え、懸念点について発言してきました。経営陣もこれを課題として認識し、迅速に組織変更や職務改編などに対応しており、今後は対応策の実効性を確認していく所存です。取締役会の運営に関しても、外部機関を使った実効性評価の結果を利用して改善が続けられています。直近の変化点としては、社外役員に対する情報提供量の充実、取締役会前における質疑時間の確保などがなされ、社外役員への対応が改善し、取締役会での議論が充実してきています。

また、公認会計士としての見地から、現時点の財務体質については、ここ数年の高い利益率での好業績に支えられ、自己資本比率も高く、研究開発活動や設備投資に係る会計処理についても懸念点はありません。ただし、今後計画されているM&Aについては、財務規律とそのガバナンス体制について注視していきたいと考えています。中期経営計画の実現に向け、今後2030年までに必達目標である新製品開発やM&Aといった、より経営上のリスクを伴う議論が増加することが見込まれるため、引き続き財務・会計やM&A後の組織ガバナンスに関する助言を行い、懸念されるリスクを指摘していきます。



社外監査役 **高濱 滋**
TAKAHAMA Shigeru

健全で透明性の高いガバナンスを支える監査

日産化学のような長い歴史の中で培われた高い技術力をコアとする研究開発型企業においては、知財投資や新規事業開発における適切なリスクテイクと、その中長期的な実効性が見極めが極めて重要です。社外監査役には、経営陣の果敢な挑戦を後押しする「攻めのガバナンス」を支えつつ、経営判断が適法な手続きと合理性に基づいて行われているかを検証する「守りのガバナンス」とのバランスを保つための監督・助言機能が求められると考えます。中長期的な企業価値の最大化には、投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーからの信頼が不可欠です。そのような信頼を得られるように、私はこれまでに培ったリーガルマインドとガバナンスに関する専門的知見を基盤とし、客観的かつ独立した視点から、健全で透明性の高いガバナンスを実現できるよう当社の経営を監査します。また、取締役会がその機能を十分に発揮し、実効性ある経営監督を行うためには、適切な情報共有と客観的な検証プロセスが不可欠です。独立した立場からコンプライアンス体制や内部統制を厳しくチェックすることで、企業リスクを未然に防ぎ、健全な経営監督体制の維持・強化に貢献

します。また、リスク管理やコンプライアンス体制が形骸化せず、グループ全体で実効性をもって機能しているかも確認していきます。当社が中期経営計画で掲げるスローガン「価値共創で未来に挑む企業へ」には、私自身も深く共感しています。この素晴らしい挑戦を支えるために、監査役としての視点は大切にしながらも、経営陣が新しい価値創造にチャレンジできる環境を、対話を通じてつくっていきたくと考えています。中長期的な成長のプロセスを、投資家の皆様にもワクワクしながら見守っていただけるよう、誠実で風通しの良い、そして強靱なガバナンス体制を取締役会および監査役会で育んでいきます。



社外監査役 **尾関 幸美**
OZEKI Yukimi



Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

▶社外取締役・社外監査役メッセージ

コンプライアンス

リスクマネジメント

人権の尊重

サステナブル調達の推進

コーポレートデータ





Compliance コンプライアンス

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
[Web](#) [コンプライアンス](#)
[公正な取引の推進](#)

コンプライアンスの強化はマテリアリティにおいて企業存続に関わる最重要課題と位置づけており、グローバルな事業活動の拡大を背景に、国・地域、時代に応じた多様なコンプライアンスリスクに対応することを目指した取り組みを進めています。

体制

コンプライアンス活動全般の継続的改善を推進する専門組織として、リスクマネジメント部リスク・コンプライアンス室を設置しています。また、リスクマネジメントの実効性をより高めるとともに、コンプライアンスの維持・向上および推進を図るための機関として、リスク・コンプライアンス委員会を設置し、年2回、定期的に開催しています。本委員会は、取締役会が指名するCRO（チーフ・

リスクマネジメント・オフィサー）を委員長とし、CROが指名する各部門、箇所および国内連結子会社のリスク・コンプライアンス責任者から構成されています。

さらに、公益通報者保護法に基づく内部通報制度として「相談ほっとライン」を設置し、コンプライアンス違反の未然防止、早期解決のための体制を整えています。

取り組み

トップメッセージの発信

当社グループのコンプライアンス遵守の姿勢をすべての従業員に明確に伝えるべく、毎年全従業員に向けたトップメッセージが発信されています。

法令遵守状況報告

当社グループ内で発生したコンプライアンス違反やそのおそれがあった事案は、各部門、工場、研究所、関係会社から年2回、定期的にリスク・コンプライアンス室に報告されます。その内容は、対応状況も含めて経営層に報告されるとともに、リスク・コンプライアンス委員会を通じて当社グループ全体で共有され、再発防止に役立てられています。

●主なコンプライアンス推進施策（2025年度）

コンプライアンス全般	全社員向け研修、新入社員・キャリア採用者研修、中堅社員・管理職向け研修
独占禁止法、下請法等	独占禁止法・下請法等（下請中小企業振興法を含む）に関する研修、下請法に関する社内監査、パートナーシップ構築宣言に定める重点取り組みの推進*
情報管理（個人情報含む）	情報管理研修、情報管理に関する社内監査
インサイダー取引規制	インサイダー取引防止研修
贈賄防止	腐敗防止・外国公務員等贈賄防止研修
安全保障輸出管理	外為法に関する研修、外為法に関する社内監査
その他	新任役員研修、役員研修、中国反スパイ法研修

* 2026年1月1日から下請法は取適法（中小受託取引適正化法）、下請中小企業振興法は受託中小企業振興法へと改正のうえ施行



Risk Management リスクマネジメント

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
[Web](#) [リスクマネジメント](#)

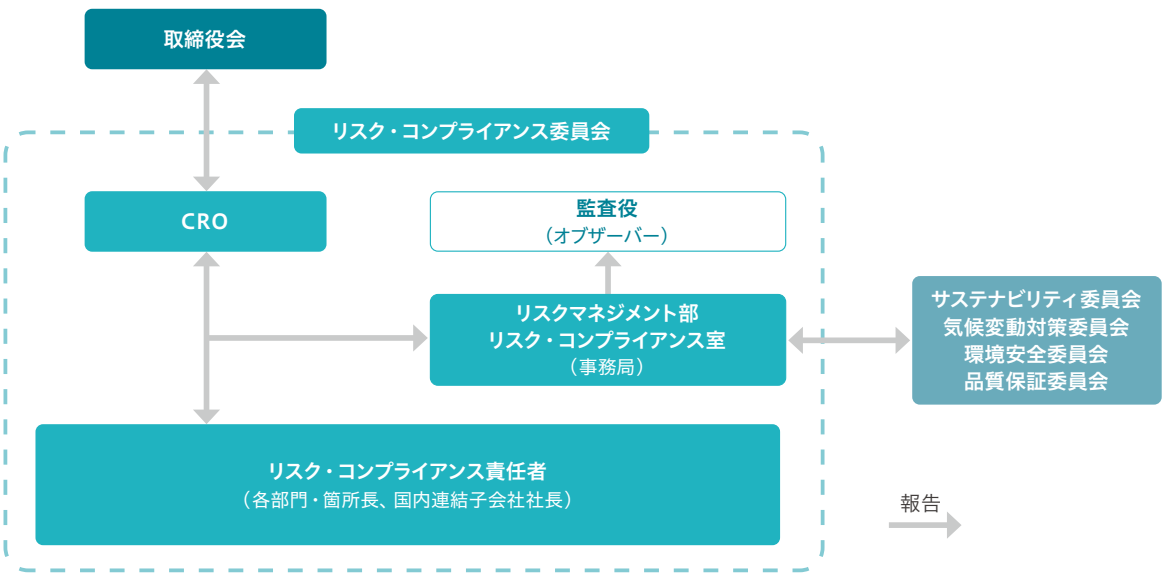
当社グループを取り巻くさまざまなリスクを認識し、損失リスクの発現の抑止および発現の際の影響の極小化を図り、経営戦略目標達成に貢献することを目的として、CRO（チーフ・リスクマネジメント・オフィサー）の統括のもとリスクマネジメントの取り組みを推進しています。リスクマネジメントの強化はマテリアリティにおいて企業存続に関わる最重要課題と位置づけており、グループ共通のマネジメント手法の展開、浸透および改善を目指した取り組みを進めます。

体制

活動全般について継続的改善を推進する専門組織として、リスクマネジメント部リスク・コンプライアンス室を設置しています。また、リスクマネジメントの実効性をより高めるとともに、コンプライアンスを維持・向上および推進するための機関として、リスク・コンプライアンス委員会を設置し、年2回定期的に開催しています。本委員会は取締役会が指名するCRO（チーフ・リスクマネジメント・オフィサー）を委員長とし、CROが指名する各部門、

箇所および国内連結子会社のリスク・コンプライアンス責任者から構成されています。

リスク・コンプライアンス責任者は、定期的に、リスクの洗い出し・評価・対策計画立案、リスク対策実施状況・課題の自己評価、改善案の策定を行うほか、計画的に各部門、箇所および国内連結子会社にて教育、訓練等を行います。リスクマネジメントに関する重要事項、対策計画等は本委員会の審議を経て、取締役会で決議されます。



取り組み

グループ重要リスクの選定

各部門の事業特性やグローバルな政治・経済・社会情勢など、ビジネスを取り巻く環境を考慮してリスクを洗い出しました。その後、発生可能性と事業への影響度の観点からリスク評価を実施したうえで、リスク評価結果に基づくリスクマップを作成し、「グループ重要リスク」を選定しました。その内容をリスク・コンプライアンス委員会で審議し、取締役会で決議しました。

2024年度には、2021年度に選定したグループ重要リスクを見直し、当社グループの最新の状況に合わせて一部更新しました。

リスク管理状況

リスク・コンプライアンス委員会では、グループ重要リスクおよび各部門が認識する主要なリスクの対策計画および実施状況を審議しています。2026年度は、法令違反、サイバー攻撃・情報漏洩などのリスクを取り上げ、優先的に対策強化を進めます。



Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役メッセージ

▶コンプライアンス

▶リスクマネジメント

人権の尊重

サステナブル調達の推進

コーポレートデータ



詳細は、当社Webサイトをご覧ください
[Web](#) 人権の尊重

当社グループは、人権の尊重を含むコンプライアンスを重要な経営課題と位置づけています。2019年4月に取締役会の承認のもと制定した「日産化学グループ人権方針」は、「国際人権章典」および「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの人権に関する国際規範に基づいています。これらの国際的規範や、当社グループの方針に従い、社員を含むすべてのステークホルダーの人権尊重に向けた取り組みを推進していきます。

体制

当社グループでは、人権課題への取り組みを推進するための機関として、サステナビリティ・IR部サステナビリティグループを事務局とするサステナビリティ委員会を設置し、年2回、定期的に開催しています。人権課題への取り組みに関する中長期計画および年次計画、活動結果の評価および評価に基づく改善、ならびに検討すべき課題については、本委員会の審議を経て、取締役会で決議しています。

取り組み

従業員の意識向上・啓発活動

従業員への人権方針の浸透、および人権尊重実践に向けた理解向上を目的として、社内研修を実施しています。2021年度からは、全従業員を対象として当社グループの人権方針を含む「ビジネスと人権」に係る内容のeラーニングを定期的に実施し、理解の深化を図っています。2024年度は日産化学の従業員を対象に実施し、98%が受講しました。2025年度は国内グループ会社を対象として同eラーニングを実施するとともに、日産化学の管理職を対象としてLGBTQに関する基礎研修を実施しました。

2026年度は全従業員を対象にハラスメントに関する研修を予定しており、人権尊重の取り組みを一層推進していきます。

【人権研修の内容】

経営層向け研修

- 人権デューデリジェンスの重要性について（2020年度実施）

eラーニング研修

- 日産化学グループ人権方針、ビジネスと人権の基礎知識（全社員対象、2021年度～実施）
- ハラスメント研修（全社員対象、2023年度実施）
- LGBTQ基礎研修（日産化学管理職対象、2025年度実施）

人権デューデリジェンスの取り組み

当社グループでは、事業活動における人権の尊重を目的として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に即した人権デューデリジェンスの仕組みを構築しています。

2020年度に、主要な事業およびそのバリューチェーンを対象として、事業活動を通じて人権に負の影響を与え得るリスクの洗い出しおよび評価を実施し、当社グループの対策優先リスクを特定しました。

2023年度には、人権に対する意識の多様化・複雑化などを踏まえ、当社の人権の取り組みに関する体制・制度および、特定している人権重要課題に対して、関連部署へのヒアリングを行い、ギャップ分析を実施しました。取り組み状況や将来的な課題の把握に加え、今後の中長期的な取り組み施策についても検討を行いました。洗い出されたギャップや今後の施策については、外部有識者との意見交換を実施し、今後の取り組み計画について妥当性や、改善点などを確認しました。

特定した対策優先リスクへの対応に向け、ギャップ分析により洗い出された課題に対する取り組みを推進し、対策を強化していくとともに、人権リスク評価および対策優先リスクについて定期的に見直しを行っていく予定です。

●人権デューデリジェンスプロセス

1	人権課題・リスクの洗い出し
2	人権リスク評価の実施
3	ステークホルダー・有識者とのダイアログの実施
4	対策優先リスクの特定

救済窓口の設置

企業における人権の取り組みにおいては、人権侵害により被害を受けた人の救済へのアクセスを確実にすることが重要と考えています。

当社グループは、人権の尊重・差別の禁止を含むコンプライアンス違反の未然防止または早期解決を図るため、守秘・匿名性の確保に配慮し、不利益取り扱いを禁止した内部通報制度として「相談ほっとライン」を設置しています。また現在、グループ従業員に加え、お取引先からの相談・通報についても受け付ける体制への拡充を進めています。

従業員やお取引先から寄せられる声に真摯に向き合い、迅速かつ適切に対処できる体制の整備とその運用を進めることで、救済へのアクセスを確保していきます。

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
[Web](#) サステナブル調達の推進

当社は、環境問題や人権に関する課題など、さまざまな社会課題に対応し、責任ある調達を行うため、「購買方針」や「責任ある鉱物調達方針」を定めています。社会の持続的発展の実現には、サプライチェーン全体での取り組みが不可欠との認識のもと、お取引先と「サステナブル調達ガイドライン」を共有し、協働による責任ある調達の推進をしています。

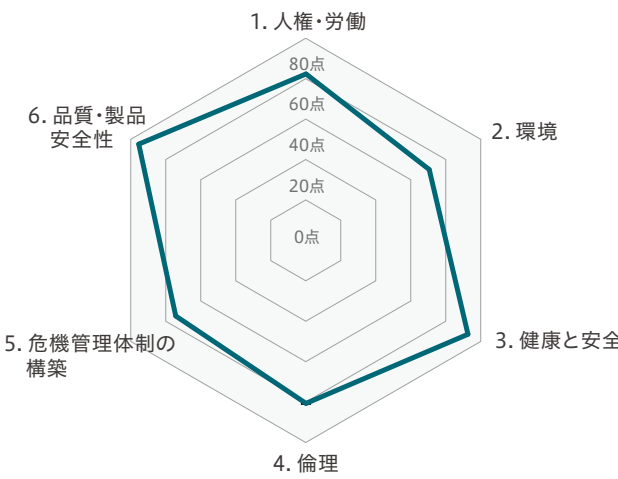
取り組み

サステナブル調達セルフチェックシート

お取引先（既存サプライヤー、新規サプライヤー、重要な原料・中間体・製品などの委託先）とのサステナビリティ活動における協働を目的として、2017年度より、「サステナブル調達セルフチェックシート（以下、SAQ）」への回答を定期的にお願ひしています。また、2020年度からは、当社がお取引先とともに取り組みたい事項をまとめた「日産化学株式会社サステナブル調達ガイドライン」を策定、お取引先と共有し、本ガイドラインへの準拠をお願ひしています。

調達ガイドラインやSAQの内容は、社会変化に伴いESGに対する世の中の要求事項が変化していることを踏まえ、定期的に見直しを実施しており、2024年度には最新の調達ガイドラインとSAQによる新たな調査を開始しました。最新のSAQでは、サプライチェーンにおける環境負荷削減の一環として、GHG排出量、および排出削減に関する中長期目標の設定状況について、回答をお願ひしています。

●2025年度に実施したサステナブル調達アンケート全体結果



●サステナブル調達の推進に関する目標

	2024年度実績	2025年度実績	2027年度目標
サステナブル調達セルフチェックシートの回答率	42%	89%	90%以上*

* 購買部購入のお取引先対象

2023年度からは、ご回答いただいたお取引先に対して各項目の分析結果のフィードバックを開始しました。お取引先が自社の得点と他社の平均得点を項目ごとに比較することにより、自社の活動における強みや課題を再確認し、継続的なサステナビリティ活動の向上に努めていただく際の参考にしていただいています。また、2024年度からは、お取引先を対象とした説明会を開始しました。本説明会では、当社取り組みの説明に加え、特に理解を深めていただきたい人権および環境課題などについて事例の紹介などを行っています。

2026年度は、お取引先へのSAQによる調査および説明会の継続に加え、当社基準未達サプライヤーへの改善支援として、お取引先との対話を実施予定です。

責任ある鉱物調達に対する取り組み

当社では、責任ある鉱物調達への取り組みを「日産化学株式会社サステナブル調達ガイドライン」に盛り込み、SAQを用いた調査によりお取引先における取り組みを確認しています。また、該当する鉱物を購入するお取引先に対しては、紛争地域や高リスク地域で採掘された鉱物の不使用証明書を提出していただくことで、これらを購入・使用しない取り組みを進めています。なお、紛争鉱物の使用が判明した場合は、速やかに是正策を講じます。

今後も当社の果たすべき役割を認識し、責任ある鉱物調達に向けた国際的取り組みへの貢献に努めていきます。

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役メッセージ

コンプライアンス

リスクマネジメント

▶人権の尊重

▶サステナブル調達の推進

コーポレートデータ



財務指標の推移(2016-2025)

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
Web 有価証券報告書

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	億円	1,803	1,934	2,049	2,068		2,091	2,080	2,281	2,267	2,514	2,796
営業利益	億円	314	350	371	386		425	510	523	482	568	636
経常利益	億円	317	362	391	400		439	537	558	516	580	659
当期純利益	億円	240	271	294	308		335	388	411	380	430	497
EBITDA	億円	403	455	480	492		530	612	633	620	712	791
売上高営業利益率	%	17.4	18.1	18.1	18.7		20.3	24.5	22.9	21.3	22.6	22.7
ROE	%	15.1	16.1	16.6	16.9		17.5	19.2	19.4	17.1	18.7	20.3
EPS	円/株	156.97	180.30	197.67	210.09		231.73	271.88	291.36	272.82	313.26	368.26
配当	円/株	52	68	82	90		104	122	164	164	174	202
配当性向	%	33.1	37.7	41.5	42.8		44.9	44.9	56.3	60.1	55.5	54.9
自己株式取得	億円	90	90	90	100		100	120	90	100	115	105
総資産	億円	2,317	2,460	2,470	2,495		2,655	2,797	2,987	3,235	3,308	3,551
純資産	億円	1,637	1,764	1,821	1,855		2,006	2,080	2,215	2,309	2,362	2,591
現預金	億円	357	377	362	306		324	347	296	227	275	357
有利子負債	億円	308	286	266	246		227	227	273	410	405	384
自己資本比率	%	69.9	71.0	73.0	73.7		74.9	73.6	73.1	70.3	70.5	71.9
設備投資*1	億円	135	144	99	155		143	124	194	202	176	197
減価償却費	億円	89	105	109	105		104	102	110	138	144	155
研究開発費*2	億円	161	172	178	172		165	160	168	173	191	214
同 売上高比率*2	%	8.9	8.9	8.7	8.3		7.9	7.7	7.4	7.6	7.6	7.7

*1 設備投資：キャッシュ・フローベース
*2 2025年度から集計方法の変更により企画本部の一部経費を研究開発費に含む。2024年度も変更後の数値に置き換え済み

(2021年度から会計方針を変更)

非財務指標の推移(2016-2025)

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
Web ESG関連データ

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数	人	1,772	1,819	1,861	1,890		1,924	1,929	1,959	2,011	2,044	2,107
女性比率	%	9.8	10.5	11.1	11.5		11.9	12.5	12.5	13.0	13.2	13.7
女性管理職比率	%	2.3	2.3	2.5	2.8		3.0	3.1	3.3	4.2	4.7	5.4
休業災害度数率*3 *4	-	0.35	0.34	0.00	0.67		0.32	0.00	0.99	1.95	0.00	0.63
GHG排出量 (Scope1+2)	t-CO2e	432,350	379,879	363,395	326,654		318,458	345,336	327,663	285,320	277,912	330,589
産業廃棄物 (外部埋立量)	トン	1,113	806	897	977		1,110	829	626	488	494	1,138

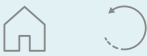
*3 各年1月～12月のデータ
*4 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数

コーポレートデータ

Contents

- イントロダクション
- プロフィール
- 価値創造と成長戦略
- サステナビリティ
- ガバナンス

- コーポレートデータ
 - 財務・非財務情報
 - 会社情報



国内拠点

＊地図上は日産化学の拠点のみ名称を記載し、グループ会社は番号で表示しています。
詳細は下表をご参照ください。



グループ会社	
① 日星産業株式会社	化学品などの販売、保険代理業、不動産業
② 日産物流株式会社	運送業
③ 日産緑化株式会社	造園、土木、緑化工事などの設計・施工
④ 日産エンジニアリング株式会社	プラントエンジニアリング
⑤ NC東京ベイ株式会社	硫酸の製造
⑥ NCアグロ函館株式会社	農薬製品の製造
⑦ 日本ポリテック株式会社	電子材料の製造・販売
⑧ 日本肥糧株式会社	肥料の製造・販売
⑨ サンアグロ株式会社	肥料の製造・販売
⑩ クラリアント触媒株式会社	工業用触媒の製造・販売

海外拠点



フランス	① Nissan Chemical Europe S.A.S.	農業の販売
インド	② Nissan Bharat Rasayan PVT. LTD.	農薬原体の製造・輸出
	③ Nissan Agro Tech India PVT. LTD.	農業の販売支援・普及サービス
アメリカ	④ Nissan Chemical America Corporation	無機コロイド製品の製造・販売
ブラジル	⑤ Nissan Chemical Do Brasil	農業の販売支援・普及サービス
シンガポール	⑥ Nissan Chemical Agro Singapore Pte. Ltd.	農業の販売支援・普及サービス
中国	⑦ 日産化学製品(上海)有限公司	農業の販売支援・普及サービス
	⑧ 日産化学材料科技(蘇州)有限公司	機能性材料の研究開発・販売支援・普及サービス
台湾	⑨ 台湾日産化学半導体材料股份有限公司	半導体材料の販売
	⑩ 台湾日産化学股份有限公司	ディスプレイ材料、半導体材料の研究開発・販売支援
韓国	⑪ NCK Co., Ltd.	ディスプレイ材料・半導体材料の製造・販売
	⑫ Nissan Chemical Agro Korea Ltd.	農業の販売支援・普及サービス

Contents

- イントロダクション
- プロフィール
- 価値創造と成長戦略
- サステナビリティ
- ガバナンス

- コーポレートデータ
 - 財務・非財務情報
 - ▶会社情報

コーポレートデータ

会社概要（2026年3月31日現在）

商 号	日産化学株式会社
本 社	〒103-6119 東京都中央区日本橋二丁目5番1号 TEL：03-4463-8111
創 業	1887年（明治20年）
資 本 金	18,942百万円
従 業 員 数	連結 3,411名
上 場 証 券 取 引 所	東京証券取引所 プライム市場
株 主 名 簿 管 理 人	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

株式の状況（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数	360,000,000株
発行済株式の総数	134,800,000株*
株 主 数	23,337名

*自己株式559,215株を含む

株主名（上位10名）	持株数（千株）	出資比率（％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	33,468	24.9
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	16,114	12.0
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者株式会社 日本カストディ銀行	5,467	4.1
日産化学取引先持株会	3,762	2.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,878	1.4
明治安田生命保険相互会社	1,861	1.4
JPMORGAN CHASE BANK 385781	1,833	1.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,807	1.3
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	1,726	1.3
JPMORGAN証券株式会社	1,685	1.3

（注）出資比率は自己株式を控除して計算

区分	金融機関	証券会社	その他国内法人	外国人	個人・その他	自己株式
所有株式数の割合（％）	48.8	3.2	7.7	28.0	11.9	0.4

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
[Web](#) [組織図](#)

外部からの評価（2026年9月時点）

- CDP 水セキュリティ「Aリスト」
- Dow Jones Best-in-Class Indices(DJBIICI)「Asia Pacific」
- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- SNAM サステナビリティ・インデックス



* FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標) はここに日産化学株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

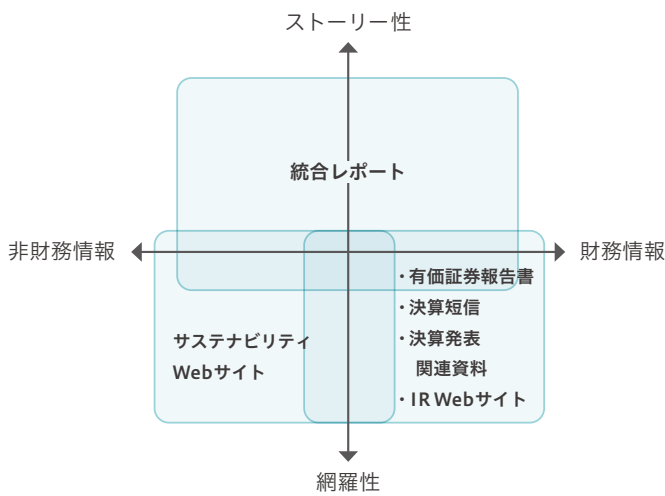
詳細は、当社Webサイトをご覧ください
[Web](#) [外部からの評価](#)

参考にしたガイドライン

- 国際会計基準(IFRS)財団「IFRSサステナビリティ開示基準」
- 国際統合報告フレームワーク
- GRIスタンダード
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 内閣知的財産戦略本部「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)



情報開示体系



連結子会社
日星産業(株)、日産物流(株)、日産緑化(株)、日産エンジニアリング(株)、NC東京ベイ(株)、NCアグロ函館(株)、日本ポリテック(株)、日本肥糧(株)、Nissan Chemical America Corporation(NCA)、Nissan Chemical Europe S.A.S.(NCE)、日産化学材料科技(蘇州)有限公司(NSU)、台湾日産化学半導体材料股份有限公司(NST)、NCK Co., Ltd.(NCK)、Nissan Bharat Rasayan PVT. LTD.(NBR)

持分法適用会社
サンアグロ(株)、クラリアント触媒(株)

非連結子会社
連結子会社、上記持分法適用会社に加え、Nissan Chemical Agro Korea Ltd.(NAK)、台湾日産化学股份有限公司(NCT)、日産化学制品(上海)有限公司(NCS)、Nissan Chemical Do Brasil(NCB)、Nissan Chemical Agro Singapore Pte. Ltd.(NAS)、Nissan Agro Tech India PVT. LTD.(NAI)

Contents

イントロダクション

プロフィール

価値創造と成長戦略

サステナビリティ

ガバナンス

コーポレートデータ

財務・非財務情報

▶会社情報

コーポレートデータ

