

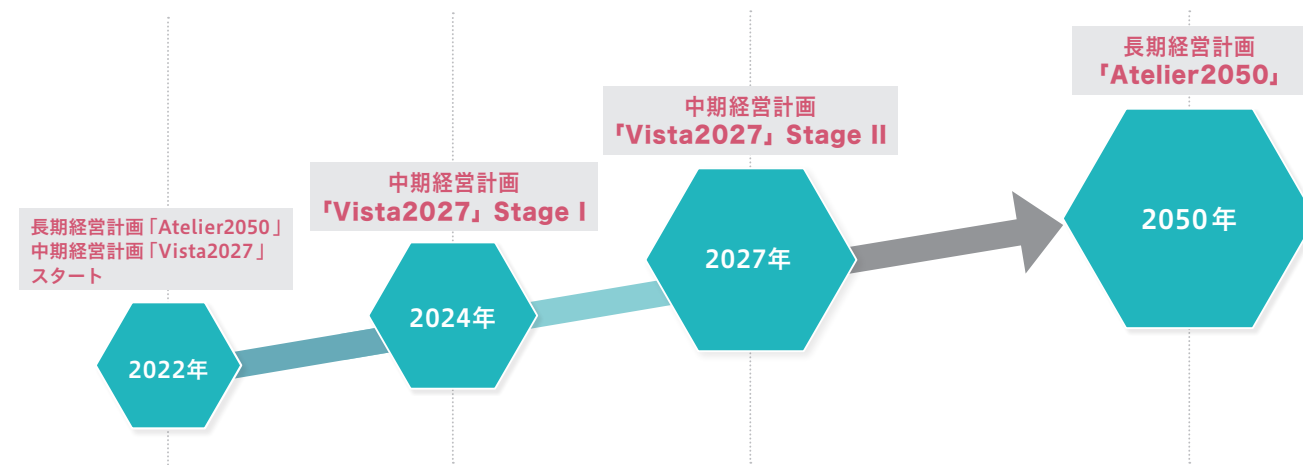


代表取締役 取締役社長

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。

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め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、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、バイオロ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ロ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

Vista2027					
2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vista2027 Stage I			Vista2027 Stage II		

財務の主な2027年度目標

2025年度実績
売上高：2,930 億円 営業利益：650 億円 ROE ^{*1} ：18%以上 総還元性向 ^{*1} ：75%以上

*1 2025-2027年度の各年度の目標

()は2024年度比

非財務の主な2027年度目標

2025年度実績
日産化学サステナブルアジェンダ ^{*2} 該当製品・サービスの全売上に占める割合 60%以上

*2 「地球と人の未来のためにできること」を追求する計画

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
 - －実装材料、EUV材料（機能性材料）
 - －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



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り、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。

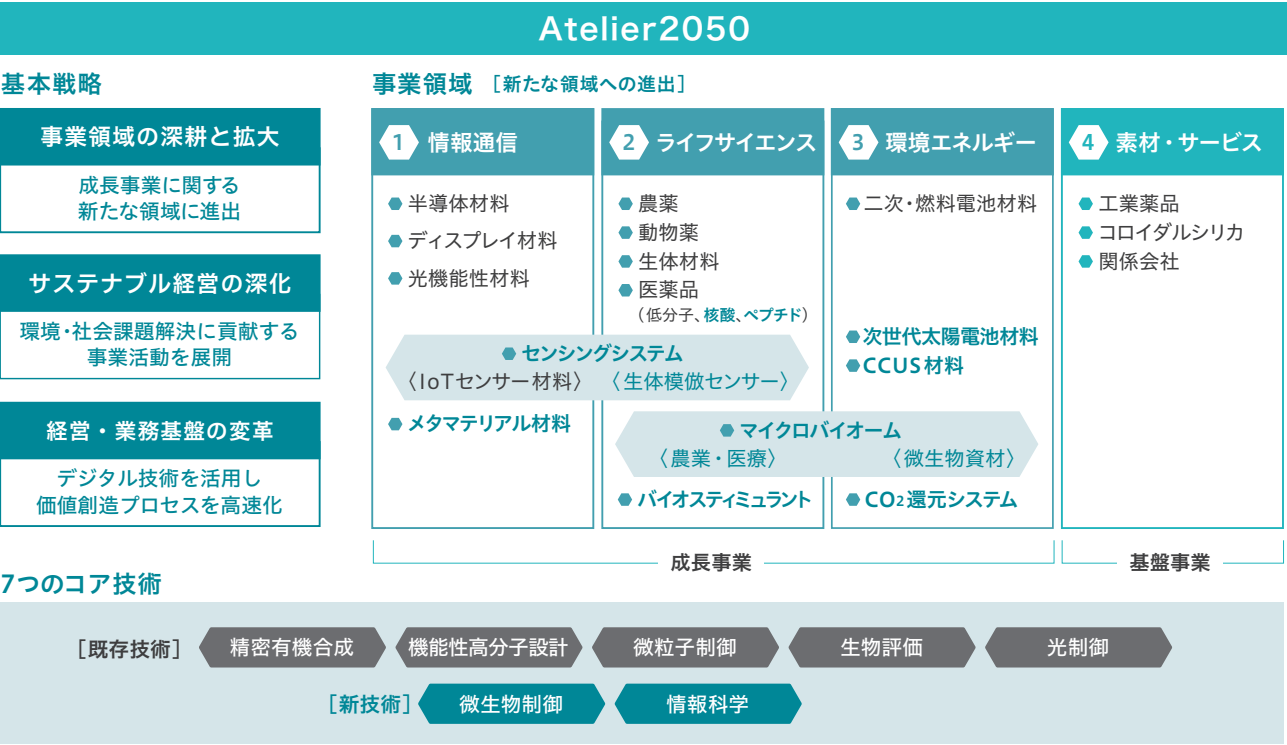
信頼を基盤とした持続的な企業価値向上
誠実な企業活動を通じて信頼される企業であり続ける

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。

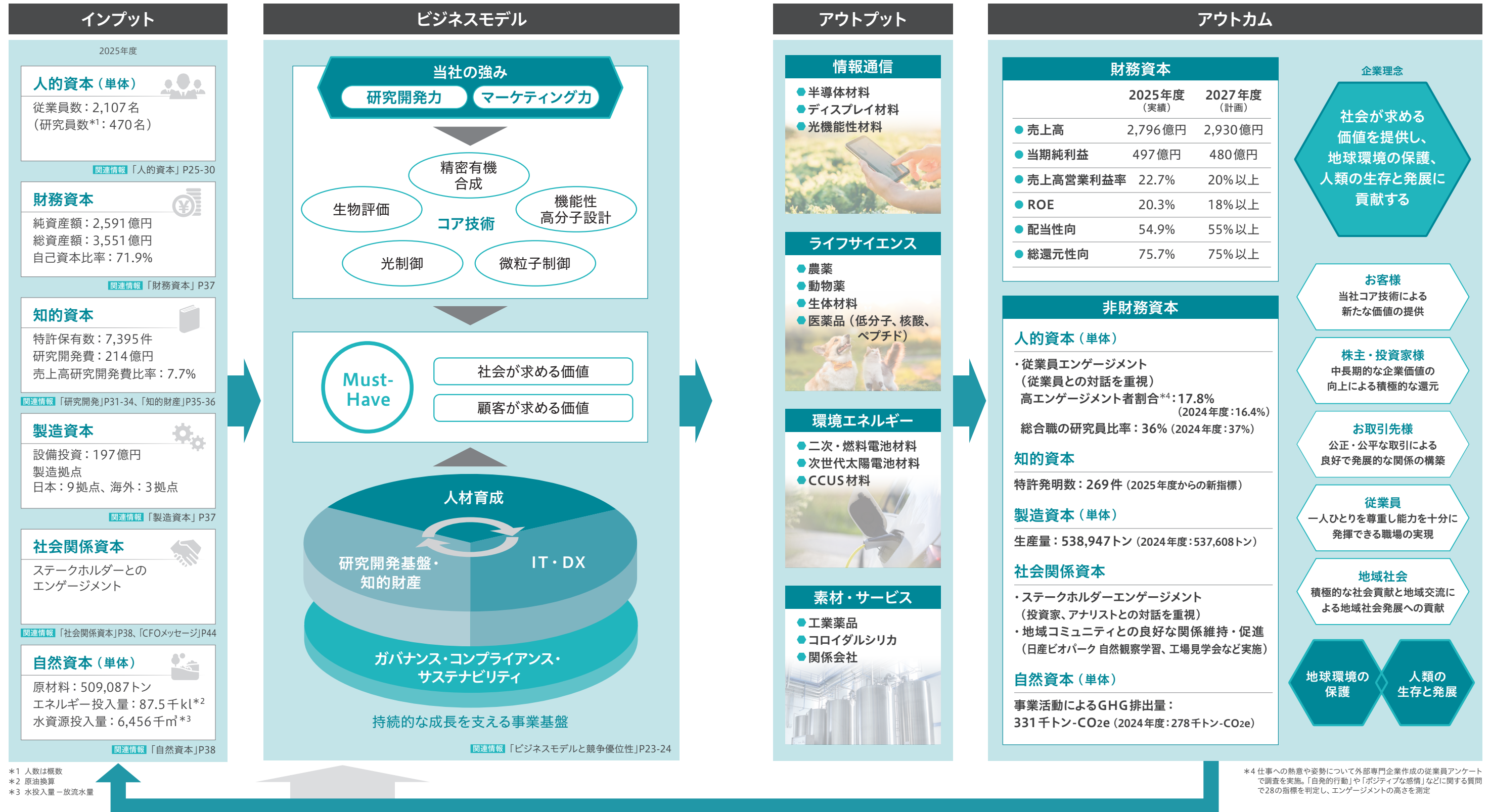
こうした使命を果たし続けるためにも、コンプライアンスの徹底は不可欠です。法令・社会規範に反する行為は、企業の信頼を瞬時に失わせます。当社は、全従業員が「極めて誠実であり続けること」を大切にしています。私自身も従業員に向けて、誠実さと高い倫理観を持つよう継続的にメッセージを発信しています。

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。

●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。



ビジネスモデルと競争優位性

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

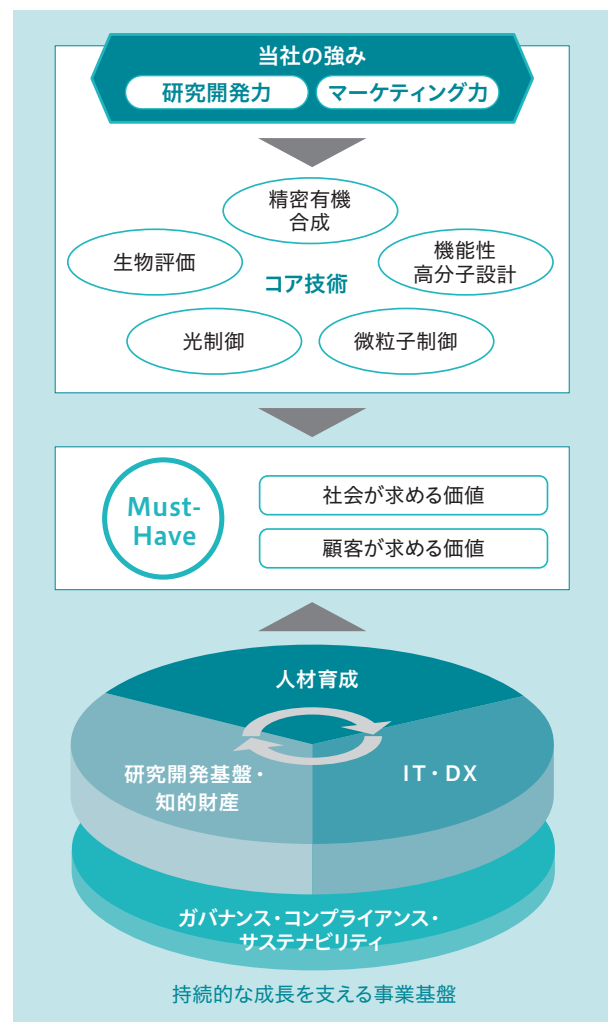
● 積極的な研究開発投資

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）



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。

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索し、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

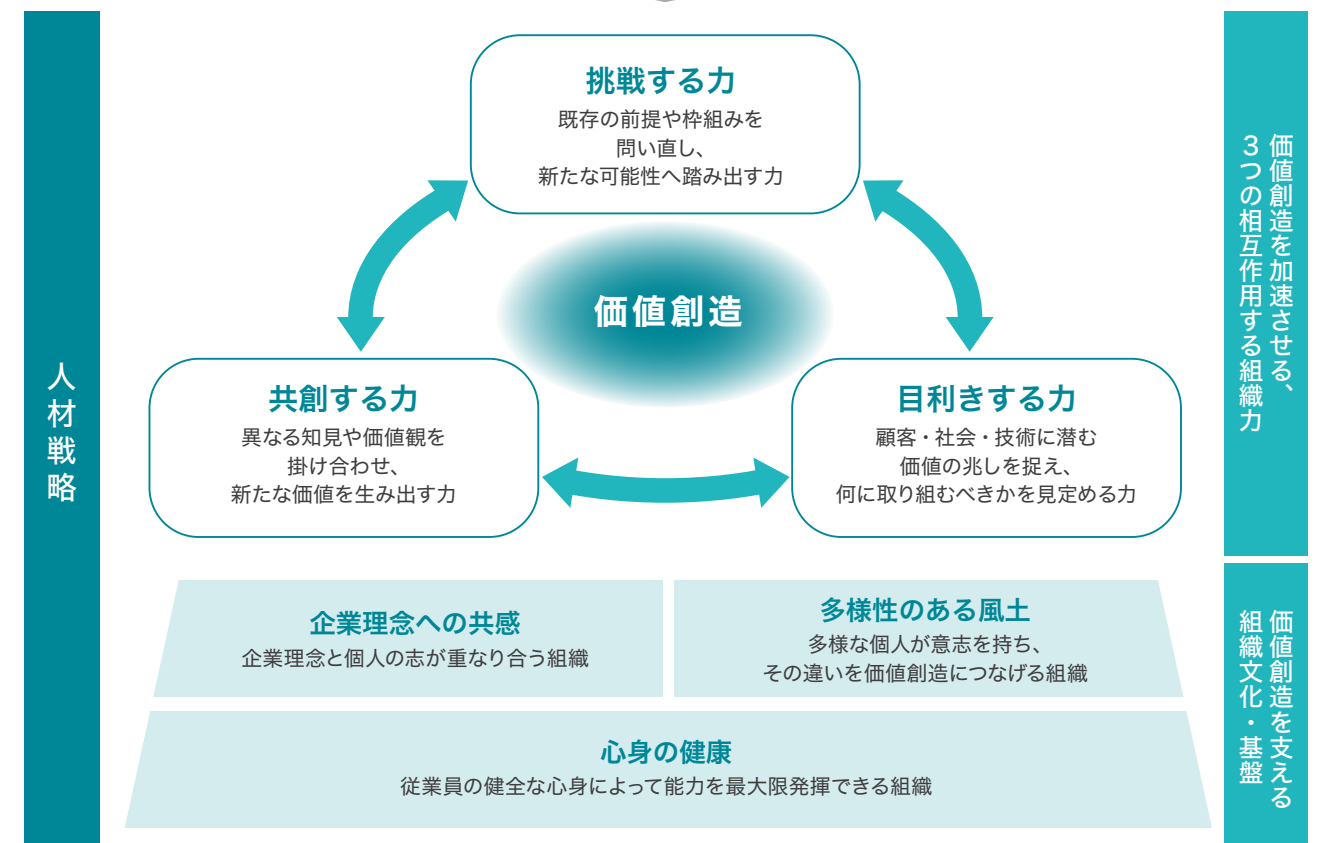
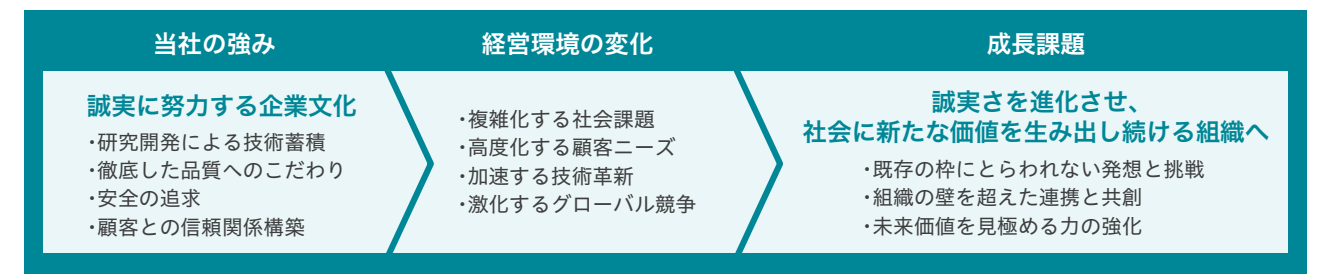
な可能性へ踏み出す原動力です。既存事業の成功体験にとどまらず、失敗をおそれずに新しいテーマへ踏み出す姿勢を、当社は評価し後押ししています。

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きます。

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

ことも欠かせません。現在、タレントマネジメントシステムや人材ダッシュボードの整備を進め、人材情報の可視化と人材活用の仕組みづくりに取り組んでいます。

人材情報の可視化は、従業員がキャリア対話などで示した挑戦する意志や保有する専門性を踏まえながら、事業部門のニーズと本人の意志をつなぎ、必要な人材を必要な場へ配置するとともに、挑戦したい人に適切な機会が届く状態をつくるための基盤です。これにより、経営が求める人材と従業員一人ひとりの成長意欲との接点が見えやすくなります。私たちは、その接点を起点として新たな経験と成長の機会を生み出し、人材の成長と事業成長の好循環をつくっていきます。

KPIの先にある事業成果へ
人的資本を企業価値に結ぶ

人的資本経営において、KPIを設定し、進捗を開示することは重要です。この取り組みにおいて大切なのは制度や数値そのものではなく、その指標がどのような人材の成長や組織変革を促し、最終的にどのような事業成果や企業価値向上に結びつくのかという因果関係を見極めることです。人的資本に関する取り組みと、事業の成長や収益力と切り離して語るのではなく、一つの価値創造ストーリーとして示していきたいと考えています。

一人当たりの営業利益のような指標も、特定部門の成果として見るだけではなく、研究開発、製造、営業、間接部門を含むすべての部門が、それぞれの役割を果たした結

果として捉えています。営業が顧客に価値を届けるまでには、研究開発の地道な蓄積や、製造現場における安全で高品質な操業があり、財務や法務などの間接部門を含むすべての部門が誠実に役割を果たし、互いにつながっているからこそ、最終的な収益力が生まれます。

また、各種サーベイなどの数値は現状を映す大切な手がかりであり、会社に対する期待や改善へのメッセージとして受け止める必要があります。そこを起点に現場との対話を深め、課題を一つずつ解決していくプロセスが重要です。数値の変化の背景にある従業員の声に耳を傾ける姿勢を大切にしたいと考えています。

研究開発において、新たなテーマへの挑戦が事業成果となって表れるまでには長い時間を要します。同様に、人材育成や組織文化の変革も、財務成果として結実するまでには長時間を要します。長期的な成長を実現している企業を見れば、その根底には必ず人材への継続的な投資があります。当社においても、短期的な成果だけで判断するのではなく、中長期的な価値創造の視点から人的資本への投資を進めていきます。

日産化学がこれからも「未来のための、はじめてをつくる。」企業であり続けるために、研究開発を成長の源泉とするDNAと、それを体現する人の力を磨き続けることが肝要と考えています。人事部は経営戦略の実現を支える人的資本の責任部門として、経営と現場をつなぎます。そして、一人ひとりの挑戦と成長を支え、新たな価値創造に挑み続ける会社づくりを進めていきます。

強化している3つの組織力

挑戦する力

挑戦する力を高める取り組み

当社グループでは、挑戦する力を、一部の従業員の特別な活動ではなく、全従業員が日常的に実践すべき行動と位置づけています。そのため、日常業務のなかでの挑戦と、役割の枠を超えた挑戦の両面から仕組みを整え、挑戦の総量拡大と挑戦の多様化を推進しています。

● 日常業務に紐づく挑戦

目標管理制度「ターゲットプラン」や現場起点の改善活動「Ai運動*」を通じて、従業員一人ひとりが自らの役割のなかで課題に向き合い、従来のやり方を見直し、より高い成果を目指す挑戦を後押ししています。

● 役割の枠を超えた挑戦

「10%Challenge」では、所属部門の枠を超え、自らの志に基づいてテーマを設定し、年間労働時間の一部を探索活動に活用できます。既存業務の延長線上にとどまらない新たな知識、視点、可能性の獲得を促しています。

* Ai運動：工場における改善提案を行う当社グループ独自の小集団活動

組織に起きる変化と今後

こうした取り組みを通じて、各自の役割のなかでよりよい方法を考え、行動に移す姿勢が組織に着実に根付きつつあります。一方で、新製品・新事業創出に向けては、部門や役割の枠を超えた挑戦をさらに活性化していくことが重要です。今後も、挑戦を歓迎し、失敗からも学ぶ風土を育みながら、価値創造につながる行動の広がりを促していきます。



10%Challenge表彰式の様子

共創する力

共創する力を高める取り組み

当社グループでは、共創する力を、単なる役割分担ではなく、異なる技術、経験、価値観を持つ人材が知見を持ち寄り、新たな価値を創出する力と捉えています。その強化に向けて、意図的に共創機会を設ける取り組みと、自発的に共創が生まれる風土づくりの両面から推進しています。

● 意図的な共創機会の創出

階層別の仮説検証・提案型研修では、5～10年先を見据えた課題をテーマに、多様な専門性を持つメンバーが議論し、仮説を検証しながら経営への提言を行います。共創の本質を体感する機会となっています。

● 自発的に共創が生まれる風土醸成

共創の前提となる多様性を重視し、ダイバーシティステートメントの発信などを通じて、意見の多様性を活かす風土づくりを推進しています。「10%Challenge」や「Ai運動」におけるチーム活動や部門を超えた提案も促しています。

組織に起きる変化と今後

共創の機会が広がることで、多面的な視点から物事を捉え、建設的に議論する習慣が育まれています。また、自部門の枠を超えて課題解決に向き合う姿勢も徐々に広がっています。今後は、共創が制度や施策の場にとどまらず、日常業務のなかで自然に生まれる状態を目指します。部門や専門領域を超えた対話と協働を促し、新たな価値創出が、より自律的に生まれる環境づくりを進めていきます。



仮説検証・提案型研修のディスカッション風景

● 人的資本ダッシュボード ～新製品・新事業創出に向けた組織力の現在地～

人材戦略の構成要素		主要施策	KPI	2024 年度 実績	2025 年度 実績	2027 年度 目標	現在地の認識
区分	項目						
組織力	挑戦する力	●ターゲットプラン ●Ai運動 ●10%Challenge	挑戦に関する従業員意識調査肯定回答率	72.0%	71.0%	75.0%	挑戦する風土は高い水準にあるが、新たな可能性の創出につながる挑戦の多様性には発展の余地
	共創する力	●仮説検証・提案型研修 ●共同研究 ●共同出願	共創テーマ提案数	160件	180件	200件	共創の機会や部門を越えた対話は広がつつあるが、日常業務のなかで自発的に共創が生まれる状態には、なお発展の余地
	目利きする力	●イントラプレナーシッププログラム ●職域横断人事ローテーション	指標検討中	—	—	—	育成施策を進めるとともに、適切な指標を整備中
基盤	企業理念への共感	●企業理念ワークショップ ●経営トップとの対話機会	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	65.8%	68.0%	70.0%	理念浸透は進んでいるが、理念を日々の行動や挑戦につなげる段階にはさらなる深化が必要
	多様性のある風土	●女性リーダーシッププログラム ●キャリア対話	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	64.8%	67.2%	70.0%	多様性やキャリア自律への理解は進みつつあるが、多様な意志や価値観を価値創造につなげる段階には、なお発展の余地がある
	心身の健康	●ストレスチェック、健診の促進 ●健康管理能力向上セミナー	高ストレス者割合	8.3%	8.1%	8.0%以下	良好な水準を維持しているが、挑戦や共創を支える基盤として、引き続き心身の健康保持・増進に取り組む

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、起業家的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。



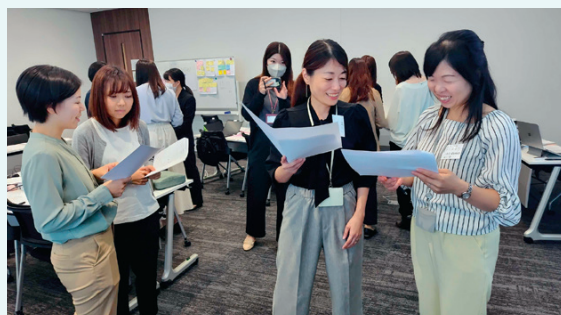
組織に起きる変化と今後

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、安全で動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。

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迫るのではなく、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。

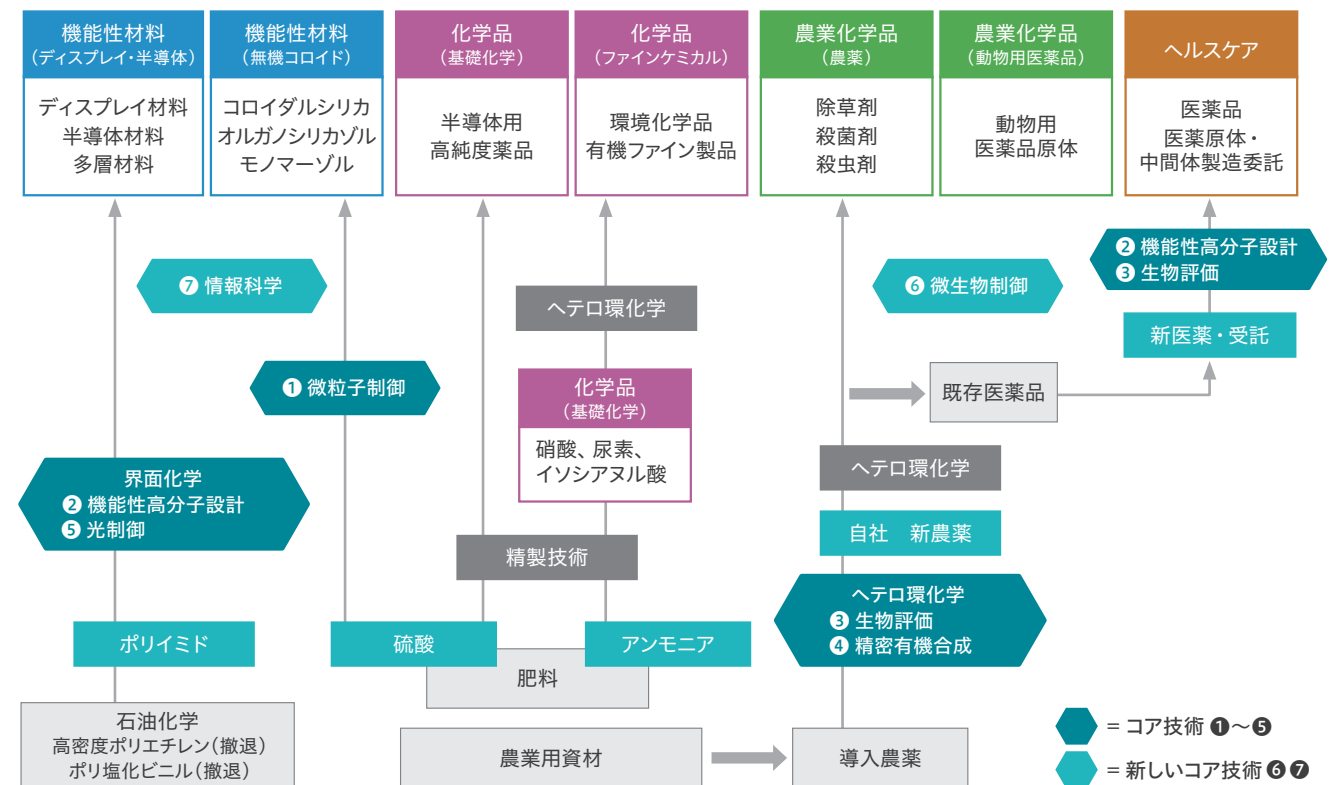
挑戦と多様性を活かす 人材・組織を育てる

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きません。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、市場性や技術進捗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、最終的には顧客と相関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、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。

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。

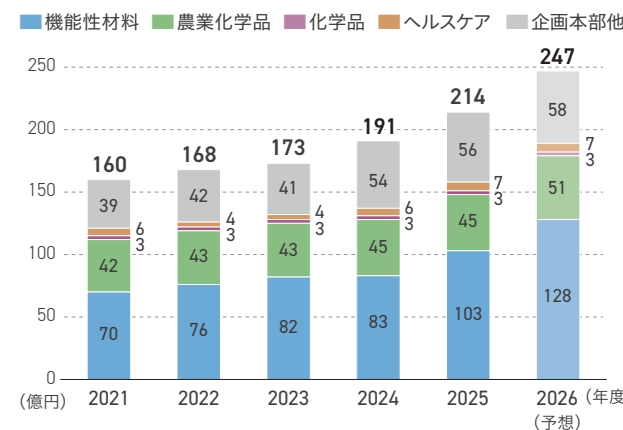
システムに頼るだけでなく、年に複数回、研究報告の場を設けています。研究所長と各研究分野の研究統括役員が参加し、遅れのあるテーマについては、その背景や挽回策を議論します。テーマ中断の議論が必要となった場合は、挽回策の有無や市場状況の変化、各テーマのビジネスモデルなどを含めて判断をしています。また、新規研究開発テーマについては、各研究所の得意技術の転用など、研究を前進させるための有効な情報交換をしています。

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。

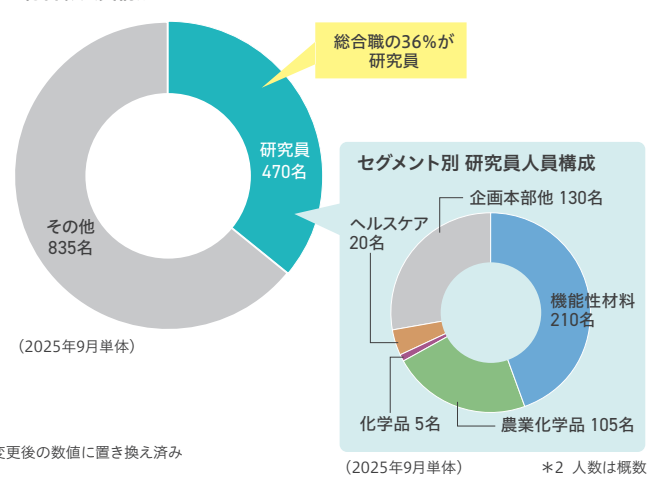
売上高研究開発費比率は7～8%と高水準を維持してお

研究開発費*1



*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

総合職人員構成*2



*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。

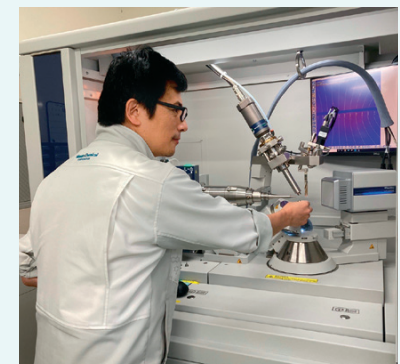


物質解析研究部では、他部門と密接に連携し、さまざまな解析技術を駆使して研究開発や、事業の発展を支援するとともに、製品の新たな価値を提供しています。特に、私の所属するチームはメンバー一人ひとりがそれぞれの得意とする精密構造解析技術を高度化し、全事業領域、全ステージの有機分析に対応できる解析集団です。また、さまざまな解析結果の統合的な解釈をもって課題解決に導ける、本質

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。



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

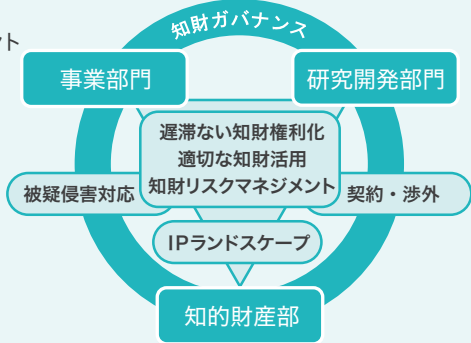
◎ **近年の重要な知財活動**

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 ■ 人と自然の豊かさを希求し成長する未来創造企業			
Vista2027 StageII 基本戦略 ■ 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			
重要項目		重点施策	アウトプット
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
	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
	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
			アウトカム
			特許発明数 Vista2027目標：1,200件 ● 2022～2025年度の累積：887件
			化学同業30社比較 2025年度 ● 知財創出力×競争優位性・収益性 ＝（保有特許数÷研究開発費）×営業利益率1位（30社平均の3.3倍） ● 海外特許保有割合：3位（69.5％）
			商標保有数（2026年3月末時点） ● 登録数：2,398件 ● 海外登録比率：69.4％
			IPランドスケープによる事業検討 Vista2027 Stage II ● 2024、2025年度の累積：50件
			全国発明表彰 Vista2027 Stage II ● 2026年度までの累積：3件
			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 ▼ 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

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)

積極的な特許権利化と戦略的な特許ポートフォリオの構築・管理

研究開発の成果として特許出願を推進する一方、出願後のさまざまな手続き（外国出願、PCT各国移行、審査請求等）は、事業部門、研究開発部門と知的財産部の三者による協議により、事業の状況に照らし合わせて必要性を判断しています。事業分野の特性に応じて適切な知財管理を行い、特許ポートフォリオを構築しています。

[機能性材料分野] 高い市場シェア獲得のために、他社に先行し戦略的に特許ポートフォリオを構築することで、事業を推進するとともに当社製品を保護しています。

[農業化学品・医薬品分野] 農薬、医薬品は製品のライフサイクルが長く、長い事業活動において特許ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。また商標についてもグローバルに権利を取得しています。これらによりジェネリック企業との訴訟対応、模倣品への対応など、適切な権利行使を実行しています。

特許ポートフォリオの最適化については定期的な登録特許の「棚卸し」を実施しています。実施中の事業に直接関係する特許だけでなく、競合他社に対する参入障壁を構成する特許についてもその効果を精査し、登録の維持または放棄を判断しています。その結果、当社は化学同業30社と比較して、良好な特許ポートフォリオを保有しています。

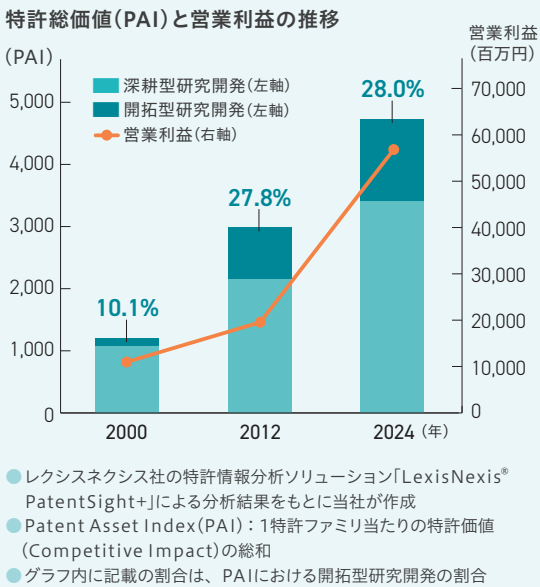
知的財産トピックス

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。

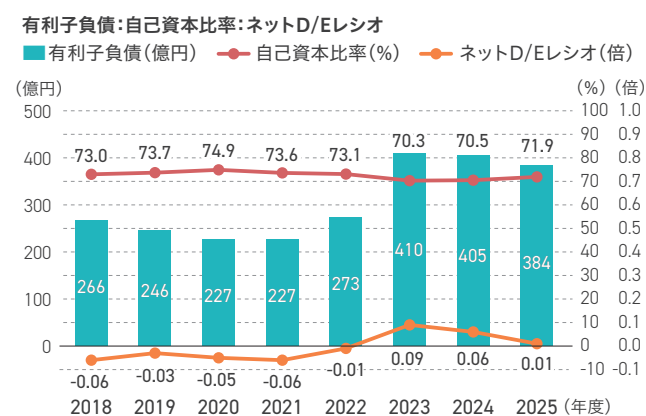
こうした状況は、質を重視した特許出願と保有特許の定期的な棚卸しにより、継続して特許ポートフォリオの最適化を行った結果であると当社では認識しています。今後も特許資産を中長期的な企業価値向上の基盤として位置づけ、持続的な成長を支える無形資産の形成に取り組んでいきます。



財務資本

財務体質

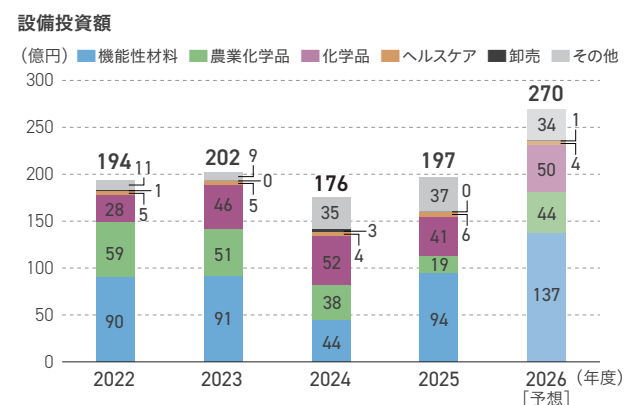
当社は自己資本と有利子負債のバランスに配慮し、極めて堅固な財務基盤を築いています。自己資本比率は高い水準を維持しており、有利子負債残高は、日本格付研究所(JCR)による高い格付を維持できる水準を確保しています。その結果、企業の健全性を測る指標の一つであるネットD/Eレシオは低水準にとどまっています(低いほど健全とされる)。



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。



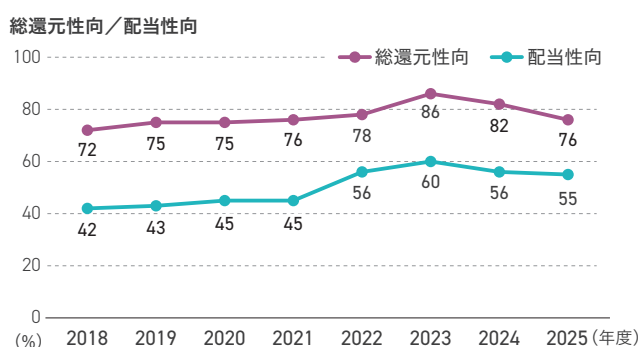
国内工場

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。水稻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

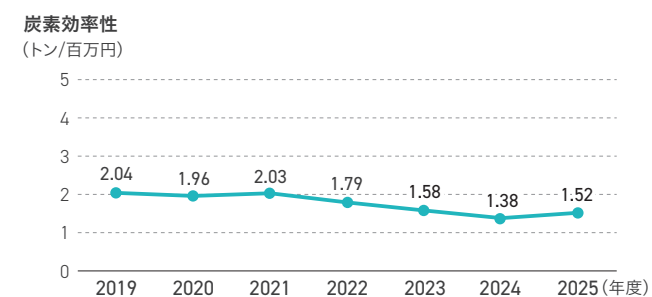
工場では、地域住民・近隣学校を対象とした工場見学会や説明会を継続的に実施しています。主要設備に加え、特に防災や環境への取り組みについて説明し、安心安全な工場であることへの理解の浸透に努めています。このほか、工場周辺の公共道路や駅の清掃、地域住民との共同による花の植栽など、地域の美化活動に参加しています。2025年度は、埼玉工場、富山工場、小野田工場にて、工場見学会を実施しました。

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

関連情報 「レスポンシブル・ケア」P68-69

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。



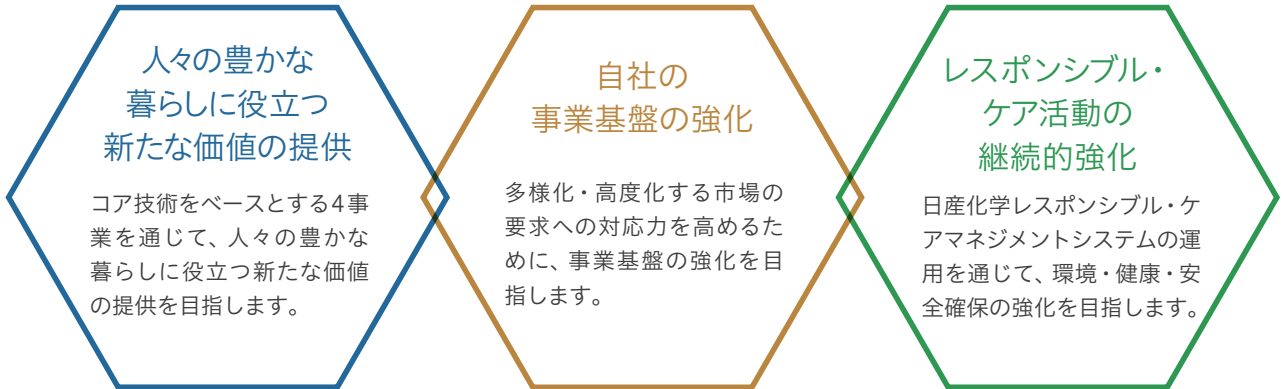
詳細は、当社Webサイトをご覧ください
Web レスポンシブル・ケアマネジメント
気候変動の緩和
産業廃棄物・汚染物質の排出削減
化学物質の管理
水資源の保全
生物多様性への取り組み
環境配慮型製品・サービスの提供

詳細は、当社Webサイトをご覧ください
Web マテリアリティ(重要課題)とSDGs

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 Stagell」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 清潔な水と衛生 3 健全な生活 6 清潔な水と衛生 7 再生可能エネルギー
	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 産業とインフラの基盤技術
	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%	14 健康と福祉
	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	15 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 責任ある消費と生産
	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 産業とインフラの基盤技術
	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（役割等級制度）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%	16 持続可能な消費
	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	17 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 健康と福祉
	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
	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	

「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が大きく、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、当社は半導体専門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。必須原材料調達の複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

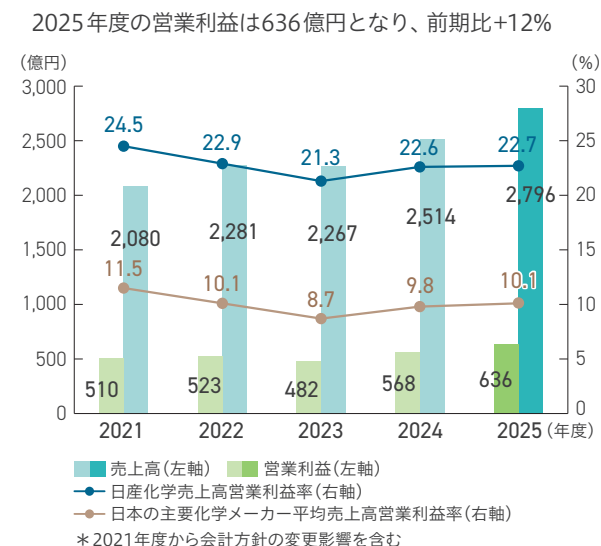
高収益を次の成長へとつないでいく

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



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

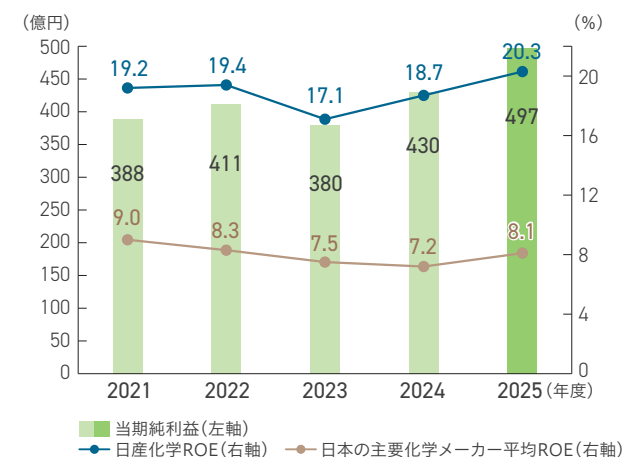
各事業にはROIC（投下資本利益率）を共通のものさしとして定させています。投下資本がどれだけの利益を生み出しているかを、投資後も継続的に確認します。先端半導体領域への必要な投資で一時的にROICが低下するような場合は、中長期で投資を回収し目標水準へ戻すまでの道筋を厳しく見ます。

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。

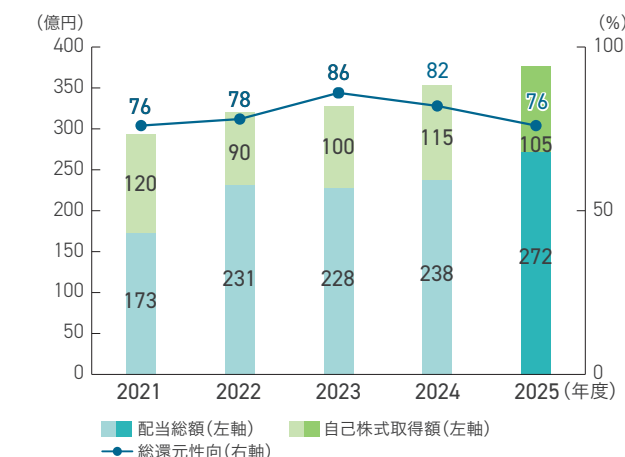
●親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

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



●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



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。

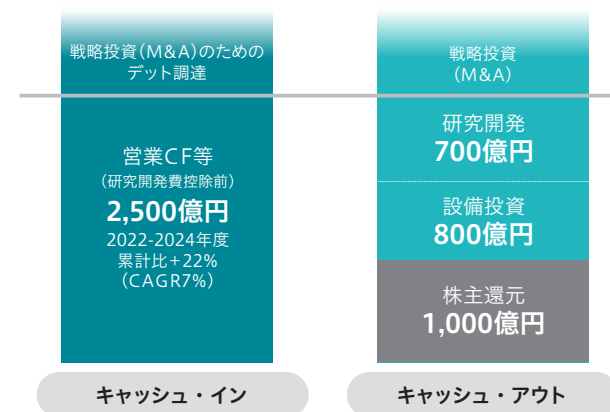
知と人への先行投資を継続 成長の源泉への投資——研究開発・人的資本

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きます。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、有望な生物農薬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。

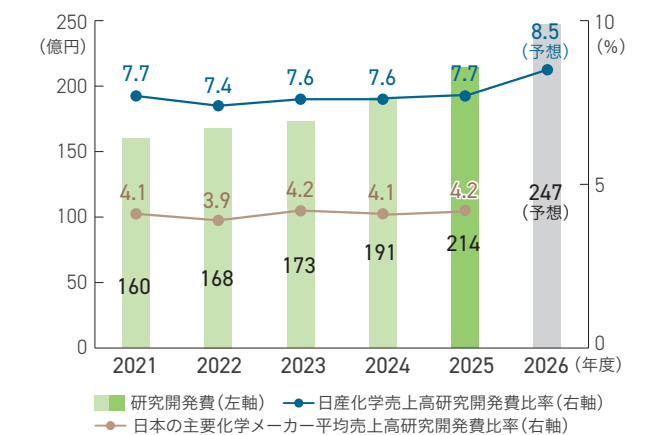
2022年に設定した20項目のマテリアリティ要素は、策定後の環境変化を踏まえ、成長戦略とのつながりが明確になるよう見直すことを検討する予定です。SBT基準に整合したScope3削減目標の設定や、SSBJ基準を踏まえた開示についても、形式的な対応に終わらず、成長戦略とのつながりを明確にします。

●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
ESG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。

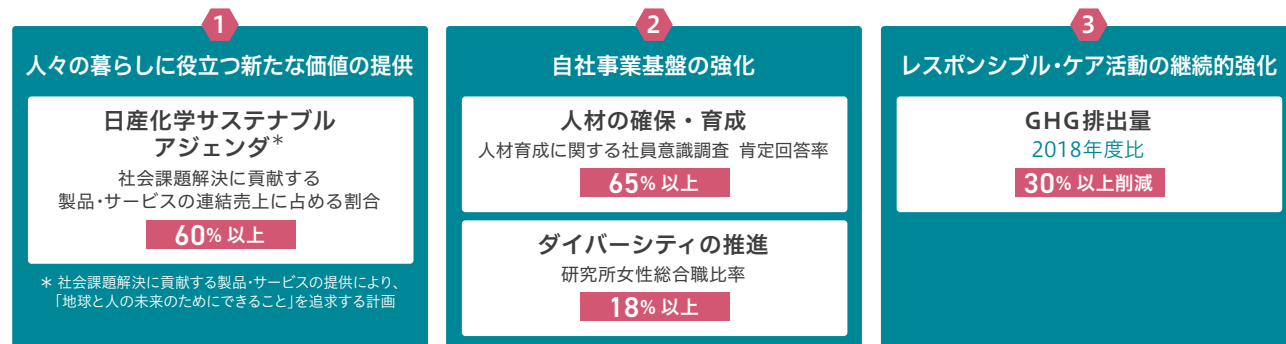
当社のスタンスは「常在戦場」です。研究開発、人材、設備へ必要な資源を、適切なときに躊躇なく投じ、成長の可能性を着実に広げていきます。高い株主還元を持続できる利益成長をつくり、M&Aを含むすべての資本配分においても、規律ある判断を徹底します。こうした取り組みを通じて、日産化学グループの持続的な企業価値向上を、数字と行動で示してまいります。

当社グループの最重要課題

コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスの強化

●当社グループ重要課題

2027年度の企業像実現のため、当社が取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定。取り組みを推進することで社会とともに持続的な成長を目指す



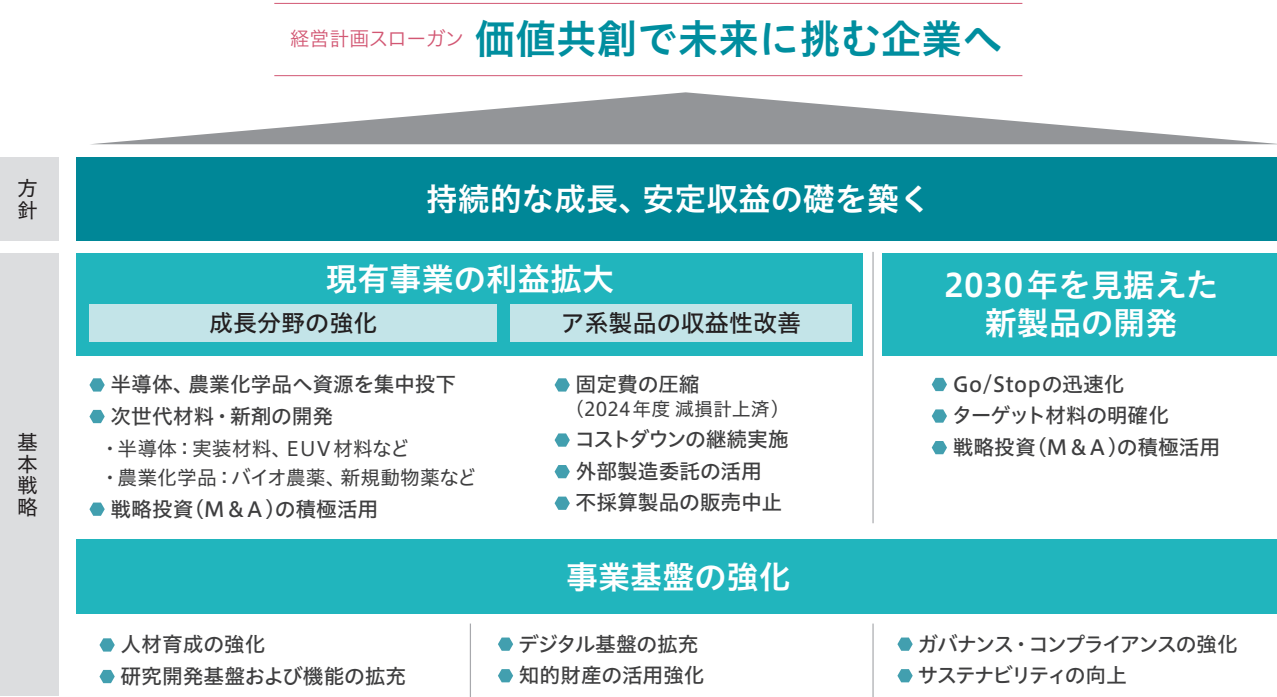
中期経営計画「Vista2027 Stagell」

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。StageⅠ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、StageⅠ、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。



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StageⅠ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

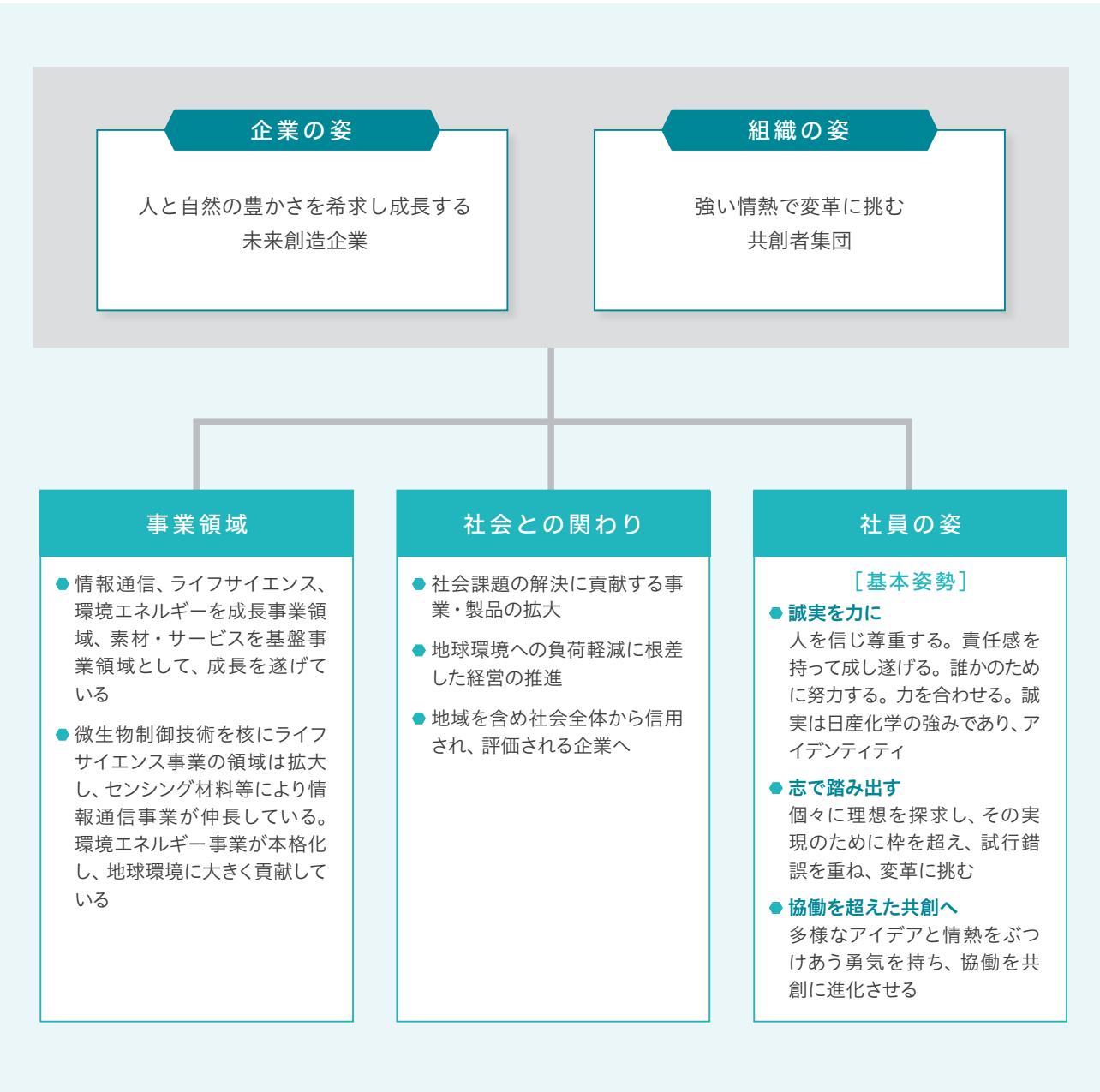
●複数拠点化などのリスク分散によるサプライチェーン強靱化

長期経営計画「Atelier2050」

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。

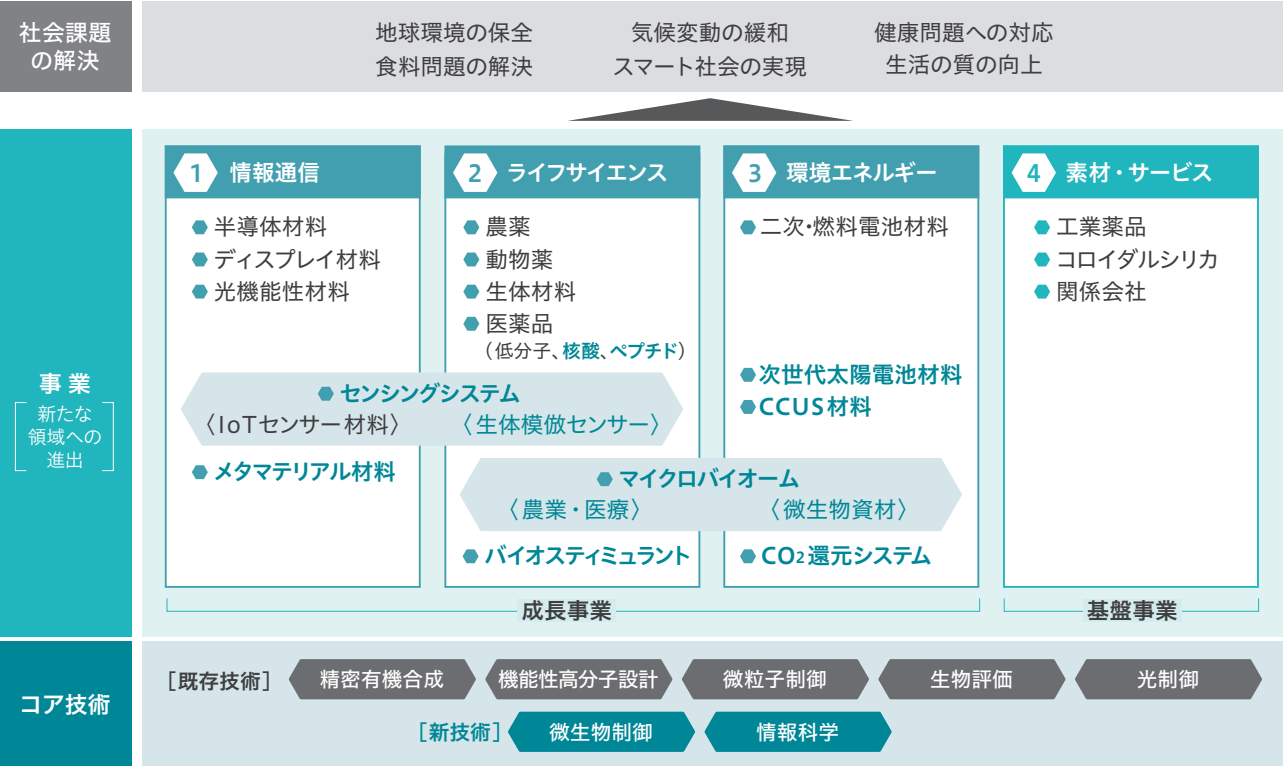
2050年のあるべき姿

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

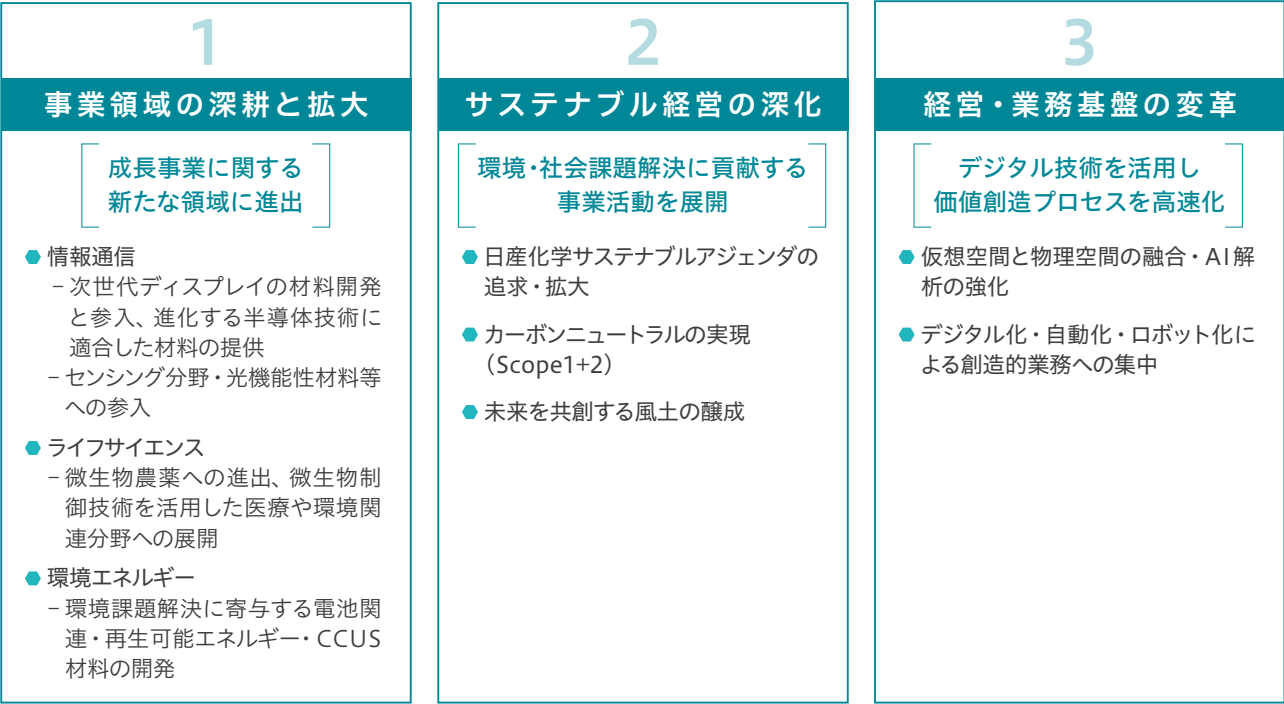
情報通信、ライフサイエンス、環境エネルギーを成長事業領域、素材・サービスを基盤事業領域とします。既存のコア技術に加え、微生物制御、情報科学という新技術を獲得することで、3つの成長事業に関する新たな領域に進出。コア技術の進化と融合により、各事業領域の成長を加速させ、社会課題解決に貢献していきます。



*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。



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、変革の成果が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

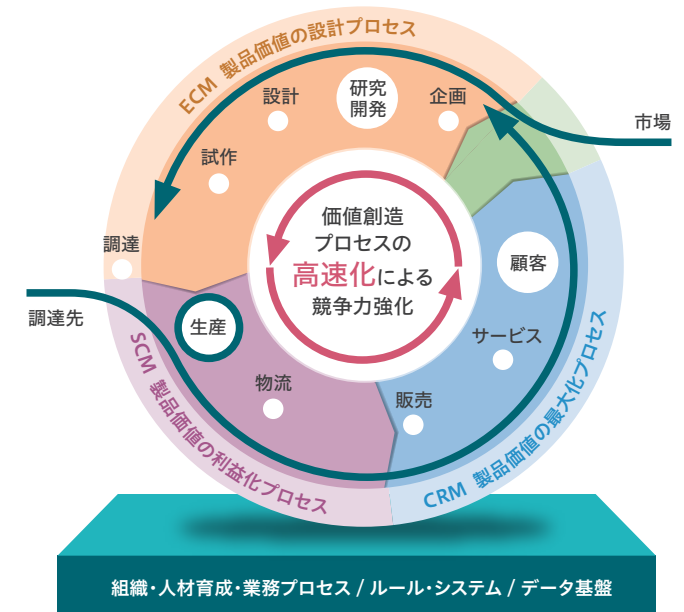
当社のDXは、経営判断の高度化、業務生産性の向上、イノベーションの推進を目的に進めています。各部門に蓄積されたデータを横断的に活用し、迅速で精度の高い意思決定を実現するとともに、定型業務の効率化を通じて、従業員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を整備します。

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。

重点施策

重点領域 1 研究開発 DX・工場 DX

新製品・新事業創出に直結する領域として、研究開発力・企画力の強化とものづくり基盤の高度化に取り組んでいます。特に研究開発DXでは、PLM(製品ライフサイクル管理)を活用して過去の成功・失敗を含む技術資産や製造現場の知見を横断的に活用し、研究から事業化までをシームレスにつなげています。さらに多様な事業分野で蓄積されたデータを活用し、研究スピードの向上と新たな価値創出の加速を目指しています。

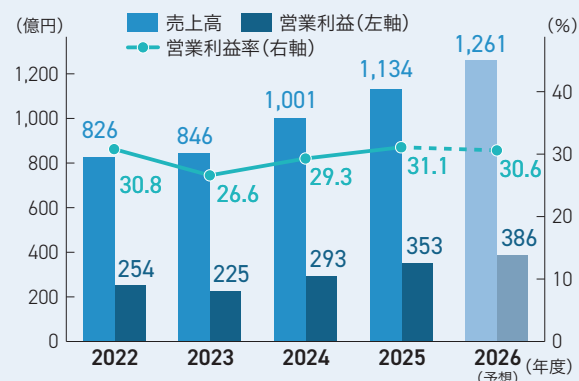
重点領域 2 SCM・物流・営業の業務変革

需給調整の仕組み化、物流システムの刷新、物流データの可視化、受注出荷業務のデジタル化などを進め、価値を利益へとつなぐプロセスの高度化を図っています。個別業務の効率化にとどまらず、調達・生産・物流・販売を横断してつなぐことで、全体最適の実現を目指します。

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。

機能性材料事業



ディスプレイ材料では、サンエバー®(液晶配向材用ポリイミド)が減収となりました。半導体材料では、ARC®*2(半導体用反射防止コーティング材)およびOptiStack®*2(多層材料)が顧客の稼働好調を受けて大幅な増収となりました。無機コロイドでは、スノーテックス®(電子材料用研磨剤、各種表面処理剤等)やオイル&ガス材料(シェールオイル・ガス採掘効率向上材)が増収となりました。

この結果、当セグメントの売上高は1,133億77百万円(前年同期比132億79百万円増)、営業利益は353億31百万円(同60億9百万円増)となりました。業績予想比では、売上高は37億円の上ぶれ、営業利益は32億円の上ぶれとなりました。

●ディスプレイ材料

サンエバー®、Rayalign® など

●半導体材料

ARC®*2、OptiStack®*2 など

●無機コロイド

スノーテックス®、オルガノシリカゾル など



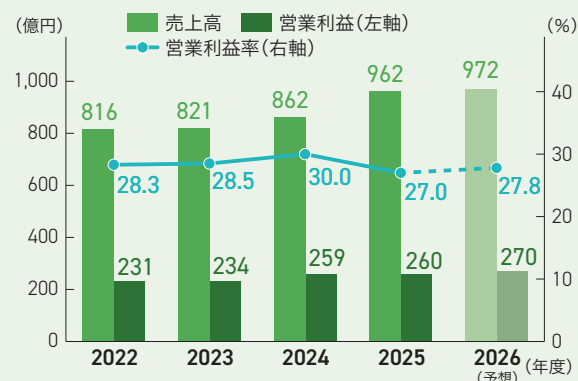
サンエバー®
(イメージ)



ARC®
(イメージ)

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

農業化学品事業



フルララネル(動物用医薬品原薬)は増収となりました。国内向け農薬は、米価高騰に伴う需要の高まりを背景に、アルテア®(水稻用除草剤)やベルダー®(水稻用除草剤)が伸長しました。海外向け農薬は、ライメイ®(殺菌剤)が好調に推移しました。

この結果、当セグメントの売上高は962億43百万円(前年同期比100億17百万円増)、営業利益は260億43百万円(同1億18百万円増)となりました。業績予想比では、売上高は3億円の上ぶれ、営業利益は予想どおりとなりました。

●農薬

ラウンドアップ®、アルテア®、ベルダー®、グレーシア®、ジマンダイセン® など

●緑地管理用薬剤

イカルガ®、イザナミ® など

●動物用医薬品原薬

フルララネル

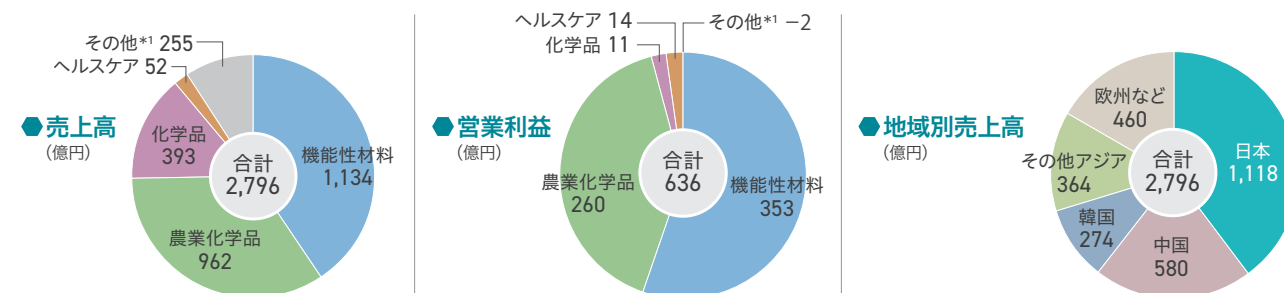


グレーシア®

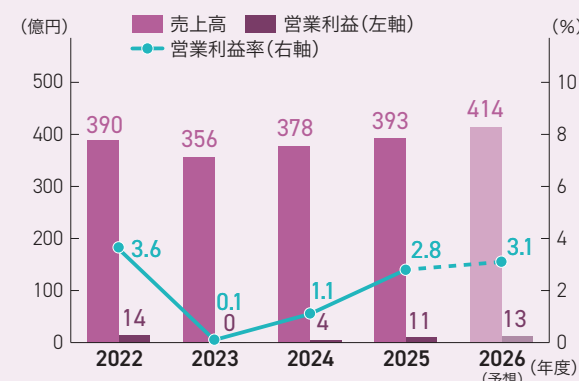
フルララネル
(ペット用)

●2025年度セグメント別業績と地域別売上高

*1 その他：卸売・その他・調整



化学品事業



基礎化学品では、高純度硫酸(半導体用洗浄剤)、尿素・アドブルー®*3(高品位尿素水)が増収となりました。ファインケミカルでは、ファインオキシコール®(化粧品原料等)が増収となりました。

この結果、当セグメントの売上高は393億13百万円(前年同期比14億78百万円増)、営業利益は11億7百万円(同7億37百万円増)となりました。業績予想比では、売上高は3億円の下ぶれ、営業利益は3億円の上ぶれとなりました。

●基礎化学品

高純度薬品、アドブルー®*3 など

●ファインケミカル製品

ハイライト®、テピック®、ビーナス®オイルクリーン など



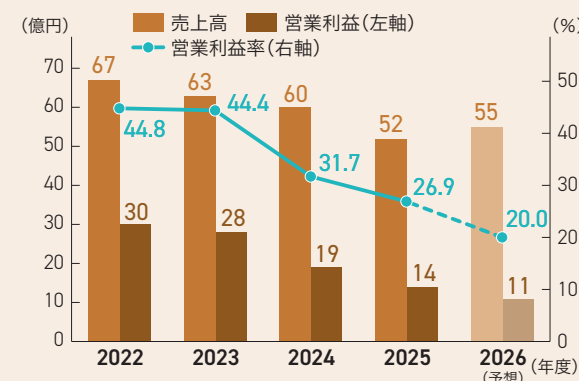
アドブルー®



ハイライト®

*3 アドブルー®は、ドイツ自動車工業会(VDA)の登録商標です。

ヘルスケア事業



リバロ®*4(高コレステロール血症治療薬)原薬は前年並みの売上となりました。ファインテック®(課題解決型受託事業および共同開発型事業)は減収となりました。

この結果、当セグメントの売上高は52億24百万円(前年同期比7億69百万円減)、営業利益は13億52百万円(同5億91百万円減)となりました。業績予想比では、売上高は1億円の下ぶれ、営業利益は1億円の下ぶれとなりました。

●ヘルスケア

ピタバスタチンカルシウム水和物(リバロ®*4 原薬)、エホニジピン塩酸塩(ランデル®*5 原薬)

●ファインテック®

マキサカルシトール、エルデカルシトール



*4 リバロ®は、興和株式会社の登録商標です。

*5 ランデル®は、ゼリア新薬工業株式会社の登録商標です。

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

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、無溶剤で使用できる「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。

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。

*2 HBM：High Bandwidth Memory



NCK 唐津工場（2023年5月稼働）

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。

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

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。

Strategies of Vista2027

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)、「サンマイト®」(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。

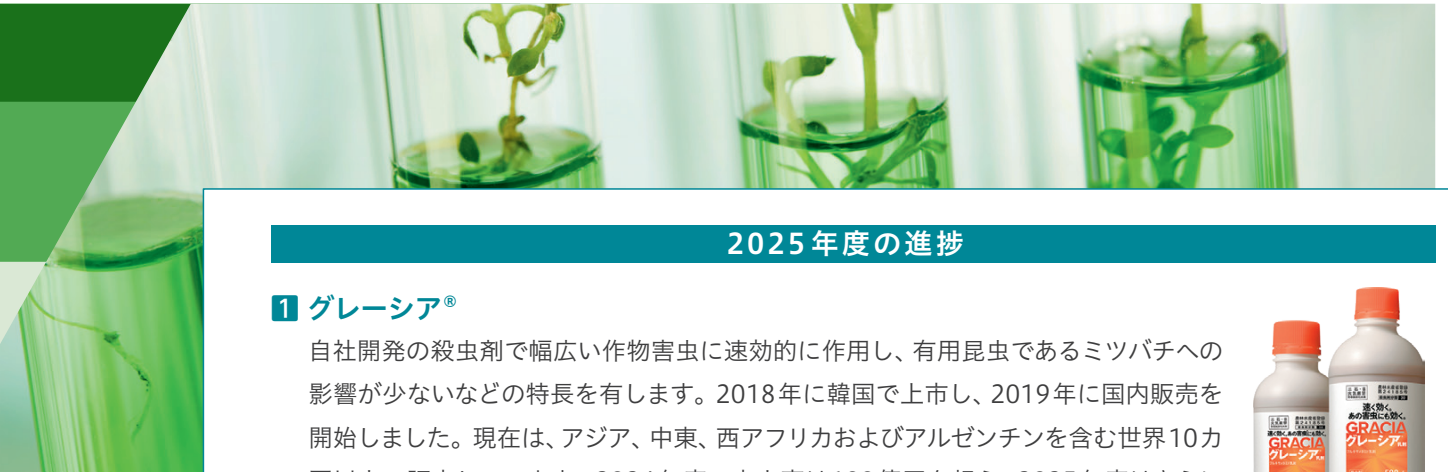
その後、自社開発の停滞や競合会社との競争激化により厳しい時期がありましたが、2008年に「ライメイ®」(殺菌剤)を上市してからは、再び自社開発品を堅調に市場に投入し続け、2009年には「スターマイト®」(殺ダニ剤)、2012年には「アルテア®」(水稻用除草剤)、2018年には「グレースシア®」(汎用性殺虫剤)の販売を開始しています。加えて、他社剤の買収も積極的に進めており、2019年にグローバル製品「クインタック®」(殺菌剤)、2020年には汎

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「フルラナネル」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。



2025年度の進捗

1 グレースシア®

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ル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に取り組み、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。

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. グレースシア®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

Strategies of Vista2027

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リ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リ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、バイオリ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。



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。



執行役員
化学品事業部長
沖川 敏章
OKIKAWA Toshiaki

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使用される高級アルコール「ファインオキシコール®」などを取り扱っています。

また、尿素の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ソルダーレジストインキ、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、ソルダー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の基本戦略

機会とリスク

- 原燃料価格の上昇
- 半導体市場の伸長
- 環境配慮型製品の需要増加
- カーボンライジングの導入

強み

- アンモニアを基幹原料とした誘導品展開による、高い自消率・高付加価値製品の製造プロセス
- 工業薬品の超高純度化に関する半世紀を超える研究とノウハウの蓄積

主要施策

1. メラミン事業撤退後のアンモニア系事業収益性改善
2. 高純度硫酸の拡販
3. シアヌル酸、ハイライト®、テピック®の拡販・収益性向上
4. 微生物製剤 ビーナス®オイルクリーンの事業展開

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きます。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。

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



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。

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



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

当社未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・淡蒼球レイ体萎縮症(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