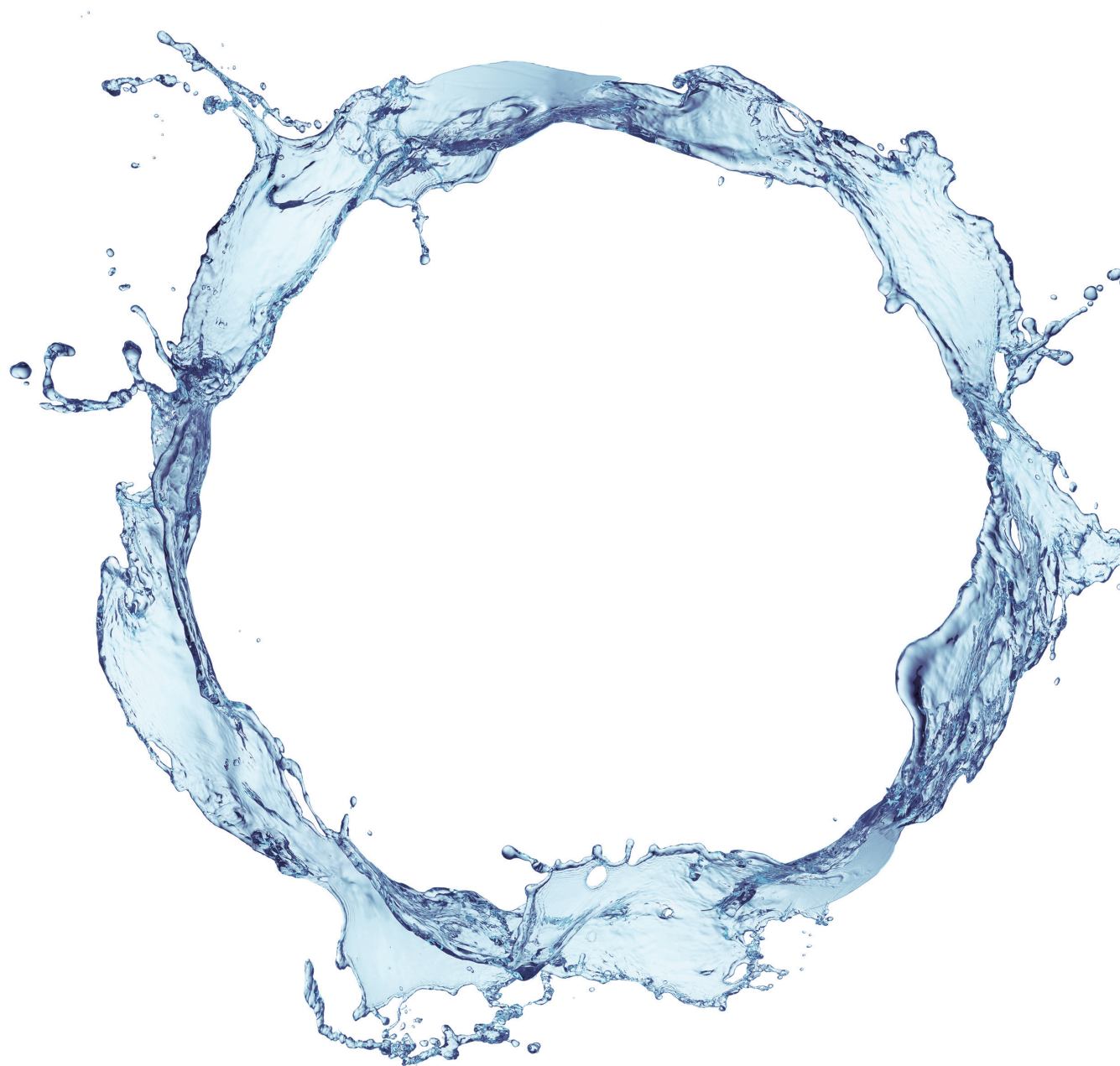


TechnoAmenity Report 2025

テクノアメニティレポート(統合報告書)



日本触媒



New Mid-Term Management Plan

新中期経営計画

中期経営計画 2027

変革加速

The Accelerating

営業利益
+
持分法投資損益

2024年度

230 億円



2027年度

350 億円

成長投資

2024年度

900 億円



2027年度

2,450 億円

2025年度からの新中期経営計画では、ソリューションズ事業にさらにリソースを投入し、事業ポートフォリオの変革を最優先課題として推進します。

ソリューションズ事業では、スペシャリティ、エレクトロニクス、電池などの成長領域における積極的な設備投資により事業規模と利益を拡大します。また、デジタル活用により技術開発や人材育成を促進することで、よりスピーディに高機能素材の事業化を図ります。マテリアルズ事業では、設備の最適化などにより生産性を高めるとともに、世界の成長市場での拡販や他社とのアライアンスなどにより、収益力の強化を進めます。

2030年に向けた変革加速のステージとして、2027年度に営業利益+持分法投資損益350億円、ROE7%以上の達成を目指します。

▶ P19 中期経営計画2027

目 次

価値創造ストーリー

- 01 新中期経営計画
- 02 目次
- 03 日本触媒のビジネス
- 04 企業理念体系
- 05 価値創造の歴史
- 07 日本触媒の価値創造
- 09 財務・非財務ハイライト
- 11 トップメッセージ

戦 略

- 17 長期ビジョン
- 18 前中期経営計画 振り返りと現状
- 19 中期経営計画2027
 - 21 ソリューションズ事業の方向性
 - 23 成長事業領域
 - 27 次世代事業領域
 - 28 マテリアルズ事業の方向性
 - 29 事業領域
 - 31 財務戦略
 - 35 マテリアリティ
- 37 新規事業推進本部
- 39 研究開発
- 40 コーポレート研究本部
- 42 知的財産
- 43 DX推進

環境・社会

- 45 気候変動対応の推進
- 48 人財育成・活躍推進
- 53 安全・安定生産活動の推進
- 54 環境保全の取り組み
- 56 保安防災の取り組み／労働安全衛生の取り組み
- 57 化学品安全の取り組み／品質への取り組み
- 58 社会とのコミュニケーション
- 59 サプライチェーンマネジメント

ガバナンス

- 61 役員一覧
- 62 取締役・監査役の専門性と経験
- 63 社外取締役鼎談
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 71 リスクマネジメント

データセクション

- 73 連結財務8カ年データ
- 74 会社概要
- 75 株式の状況
- 76 編集方針

日本触媒のビジネス

化学のチカラで、新しい価値を世の中に提供します

私たちの強みは、世界のどこにもない高機能素材を生み出す技術力と提案力。
それを可能にするのが、3つのコア技術です。



動画で知る日本触媒
<https://www.shokubai.co.jp/ja/company/movie/>

無機触媒



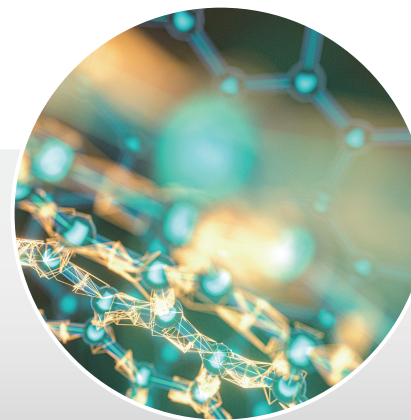
炭素を含まない「無機物」で作られた、
特定の化学反応を促進する物質

有機合成



有機化合物(炭素を含む化合物)を
作り出すための化学反応

高分子



多くの小さな分子(モノマー)が繰り返つながった
非常に大きな分子

3つのコア技術

マテリアルズ事業

- ・界面活性剤の材料
(酸化エチレン(EO))
- ・ポリエステル繊維の材料
(エチレングリコール類)
- ・粘着剤・塗料の原料
(アクリル酸エステル(AES))
- ・紙おむつの吸水ポリマー
(高吸水性樹脂(SAP))



▶ P28 マテリアルズ事業の方向性

ソリューションズ事業

- ・排水処理の高度化
(エポミン®)
- ・塗料・粘着剤の機能向上
(ユーダブル®)
- ・リチウムイオン電池の
性能向上
(イオネル®)
- ・液晶ディスプレイの
高性能化
(アクリビュア®)

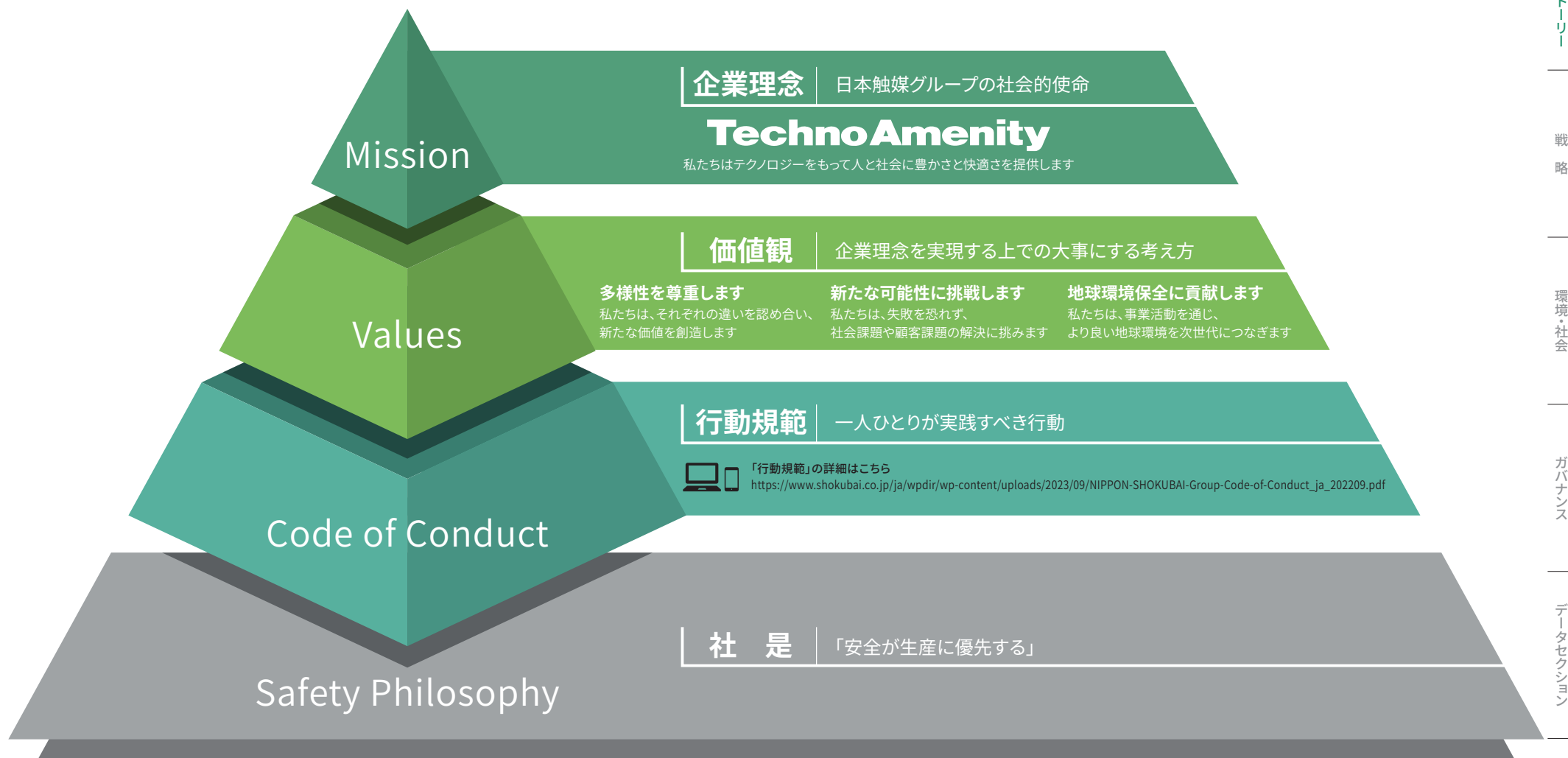


▶ P21 ソリューションズ事業の方向性

企業理念体系

人と社会に豊かさと快適さを提供する

日本触媒グループは、企業理念「TechnoAmenity ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します」の実現を目指し、事業活動を行っています。
そこには、単純に物質的な豊かさだけでなく、人々が精神的な面も含めて快適で心地よく、希望を持って暮らすことができる社会づくりに貢献するという想いが込められています。



価値創造の歴史

製品からソリューションへ。時代のニーズに応えた80余年

私たちは、時代のニーズに応える製品を世に送り出し、成長を続けてきました。かつては多くの人々に安全で高い品質の製品を幅広くお届けすることが、豊かさや快適さを支える“ソリューション”でした。しかし時代とともに豊かさや快適さという言葉が示す意味は変わり、多くの人々に幅広く同じ製品をお届けするだけでは、激しい国際競争から抜け出せなくなっています。今求められるのは、社会の変化を見極めつつ進化し続ける化学メーカーへと変貌を遂げることです。私たちは自らを常に変え続け、人と社会と時代が必要とする素材・ソリューションを提供していきます。

戦争と戦後復興の時代

1941~1955

無水フタル酸で産業復興を支える

日本触媒の前身・ヲサメ合成化学工業株式会社は1941年、航空機燃料や合成樹脂の原料となる無水フタル酸の工業化に、わが国で初めて国産技術で成功。衣類や建設資材など幅広い用途にも使われ、戦後復興を支えました。



吹田本社工場 (大阪)

- 1941年 ヲサメ合成化学工業株式会社設立
国産技術による無水フタル酸の工業化に成功
- 1949年 社名を「日本触媒化学工業株式会社」に改称
- 1953年 自社技術による不飽和ポリエステル樹脂を
わが国で初めて工業化

高度成長の時代

1955~1980

触媒技術を駆使してさまざまな基礎製品を事業化

PETボトルやポリエステル繊維、建設素材や洗剤の原料に幅広く使われるEOを、触媒技術を駆使して開発。AESやプロセス触媒などの基礎製品も事業化し、高度成長を支えました。

一方、独自技術により日用品の需要や社会課題の解決に応える製品も開発。「アクアリック®」「ソフタノール®」など、今も続く製品ブランドを立ち上げ、後のソリューションズ事業の嚆矢としました。



川崎工場の竣工披露式 (神奈川)

- 1959年 川崎工場 (現 川崎製造所千鳥工場) 開設
国産技術によるEO工業化
- 1960年 姫路工場 (現 姫路製造所) 開設
- 1970年 姫路工場でアクリル酸 (AA)、AESの工業化に成功
- 1972年 アクリル酸系水溶性ポリマー「アクアリック®」を発売
界面活性剤「ソフタノール®」を発売
- 1974年 自動車触媒製造開始

(略称)

NAII: Nippon Shokubai America Industries, Inc.

NSI: PT. NIPPON SHOKUBAI INDONESIA

NSC: 日触化工(張家港)有限公司[NISSHOKU CHEMICAL INDUSTRY (ZHANGJIAGANG) CO., LTD.]

国際化の時代

1980~2000

アジアや北米、欧州に相次ぎ現法を設立

1983年、紙おむつの性能を飛躍的に改善するSAPを事業化。この分野では今に至るまで世界首位を維持し続けています。

海外展開にも本格的に取り組み始め、北米現地法人を皮切りに、アジアや欧州に相次ぎ現地法人を設立。各地に工場を建設し、生産の世界展開を進めました。マテリアルズ事業拡大の原点です。



NAII設立（米国）



NSI設立（インドネシア）

- 1983年 SAP「アクアリック®CA」を事業化
- 1988年 米デネシー州に「NA Industries, Inc. (現 Nippon Shokubai America Industries, Inc.)」設立
- 1996年 インドネシアに合弁会社「PT. Nisshoku Tripolyta Acrylindo (現 PT. NIPPON SHOKUBAI INDONESIA)」設立
- 1997年 米に合弁会社「American Acryl NA, LLC」「American Acryl L.P.」設立
- 1998年 シンガポールに「NIPPON SHOKUBAI (ASIA) PTE.LTD.」設立
- 1999年 ベルギーに「NIPPON SHOKUBAI EUROPE N.V.」設立

IT・環境の時代

2000~

新規事業開発と選択・集中を進め現在への基盤を構築

情報技術、再生可能エネルギー拡大による生活様式の変化に応える製品の事業化を進め、今に至るソリューションズ事業の基盤を構築。リチウムイオン電池用電解質「イオネル®」を市場投入する他、M&Aを通じてライフサイエンス分野での事業基盤構築も進めました。マテリアルズ領域では得意分野への事業集中を推進。2021年には、2030年長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」を発表し、「3つの変革」を通じた進化を目指しています。



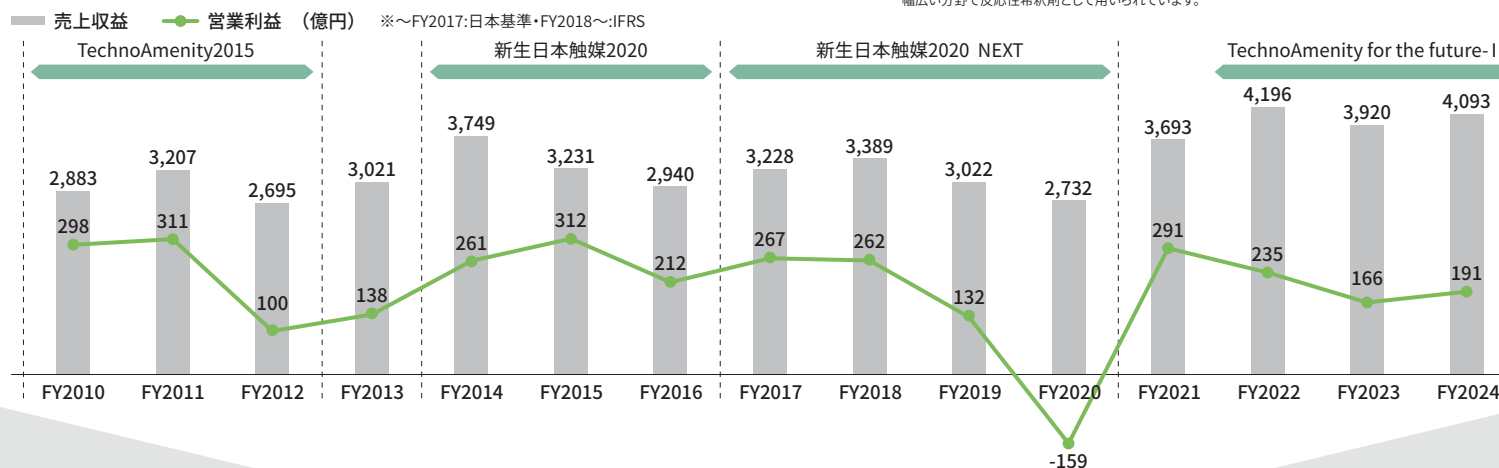
NSC設立（中国）



姫路製造所のVEEA®プラント（兵庫）

※ VEEA®: 異種重合性モノマーの一種。優れたUV硬化性を持ち、エレクトロニクスなど幅広い分野で反応性希釈剤として用いられています。

- 2000年 燃料電池材料事業化
- 2002年 住友化学工業株式会社との事業交換によるAA事業の譲受け、MMAモノマー事業の譲渡
- 2003年 中国に日触化工(張家港)有限公司を設立
- 2004年 住友化学工業株式会社のシンガポールAA事業を譲受け
- 2006年 光学材料用アクリル樹脂（アクリルビュア®）製造開始
- 2014年 イオネル®事業化
- 2019年 中分子原薬合成施設完工
- 2019年 「レナセラビューティクス株式会社」の子会社化



日本触媒の価値創造

社会トレンド

人口増加／高齢化／新興国経済の発展 など

社会課題

健康寿命の実現／気候変動対応／技術発達を支える新素材 など

INPUT



ソリューションズ事業



Our Strength

世界のどこにもない高機能素材を
生み出す技術力と提案力

Direction

特定市場のパートナー企業と
セールス情報を可視化・共有

グループ規模の測定を
通じた分析と立案



多様な製品・技術の結合

高付加価値製品群による
統合ソリューションの提案



Way to Go
潜在市場ニーズの実現
(社会や顧客の課題解決)

- 顧客の置かれている状況を把握して課題を見つけ、当社の強みである幅広い技術を組み合わせることで、高い付加価値を生み出しています。
- 市場の拡大を捉え、事業を拡大していくためにリソースを積極投入していきます。
- それぞれの市場に精通した人財や、新たなコネクションの確立を中心に資本を拡大していきます。

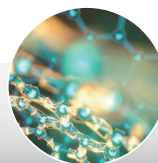
無機触媒



有機合成



高分子



コア技術

マテリアルズ事業

Our Strength

原料から一貫生産、
グローバルに展開した拠点網

Direction

アクリルモノマーと
高吸水性樹脂の
グローバル供給



酸化エチレン
(誘導体)の
国内供給

Way to Go

脱炭素化の促進



- アクリル酸(AA)や高吸水性樹脂(SAP)、酸化エチレン(EO)など高品質な化学素材をさまざまな業種の顧客に供給しています。
- 高品質素材を作り出す技術力はもちろん、国内外の拠点で世界中に安定供給できる組織力を発揮しています。
- 大量の製品をグローバルに流通させる中で、日本触媒グループを支える資本を成長させています。

OUTPUT

ソリューションズ事業

積極的な投資(前中期経営計画期間の約2倍)を行い、事業規模と利益を拡大する

① 成長事業領域

スペシャリティ

エレクトロニクス

コンストラクション

エネルギー(電池)

② 次世代事業領域

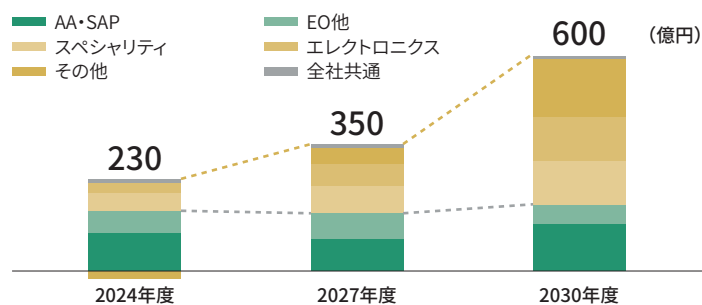
エネルギー(水素)

健康・医療

※ 当ページの営業利益の各合計金額は、2025年3月期決算短信の数値を記載しています。

事業ポートフォリオの変革

領域別の営業利益+持分法投資損益



OUTPUT

マテリアルズ事業

事業強化策を実行し、収益力を高める

● 事業強化策=成長市場での拡販、地域需要に応じた生産体制再編(プラントの統廃合など)

AA・SAP

EO

財務資本



2025~2027年度
営業キャッシュフロー

1,500億円

人的資本



・自律型人財の育成
・多様な人財の活躍推進

知的資本



・新規製品の継続的創出
・環境貢献製品の開発、販売の促進

製造資本



安全・安定生産活動の推進

社会資本



・サプライチェーンマネジメントの強化
・人権尊重の取り組みの強化
・コンプライアンス意識の向上

自然資本



・カーボンニュートラル実現への貢献
・水資源保全・有効利用
・資源循環への貢献

OUTCOME



世界とつながる
電子デバイスの開発



電気自動車の高性能化に
寄与



難病に立ち向かう
革新的な医薬の開発



安心な生活を支える
衛生環境の改善



各世代の
ウェルビーイングの改善



さまざまな産業を支える
素材の安定供給

OUTCOME

長期ビジョン TechnoAmenity for the future

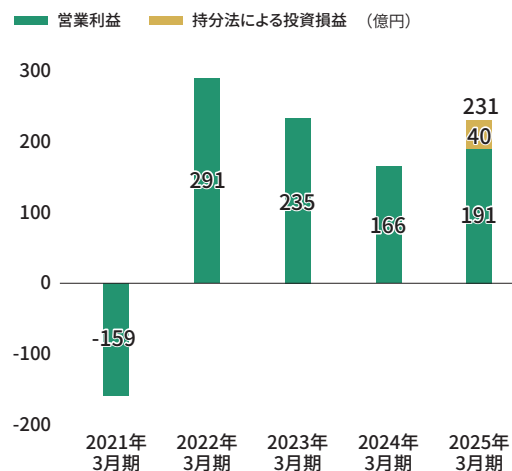
2030年の目指す姿

- ・人と社会から必要とされる素材・ソリューションを提供
- ・社会の変化を見極め、進化し続ける化学会社
- ・社内外の様々なステークホルダーとともに成長

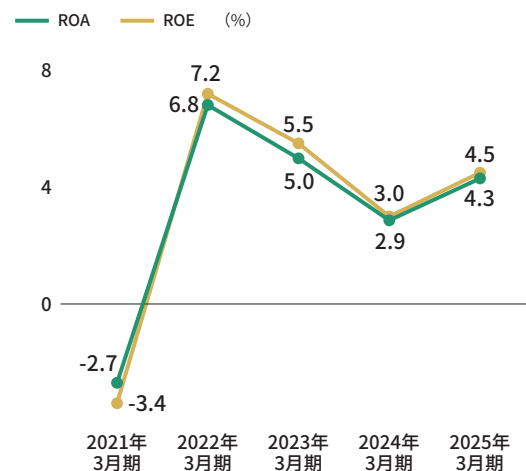
▶ P17

財務ハイライト

営業利益／持分法による投資損益



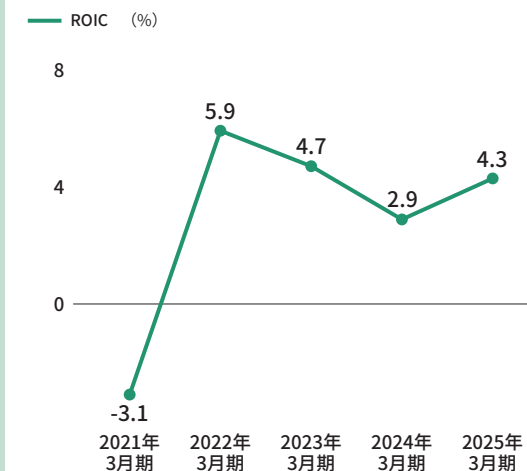
ROA※1／ROE※2



※1 ROA: 資産合計税引前利益率

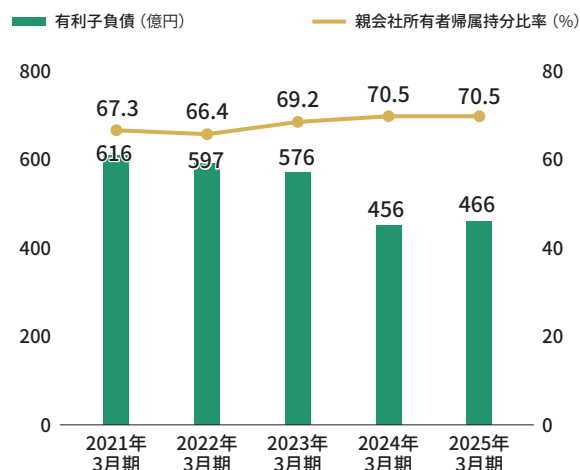
※2 ROE: 親会社所有者帰属持分当期利益率

ROIC※3

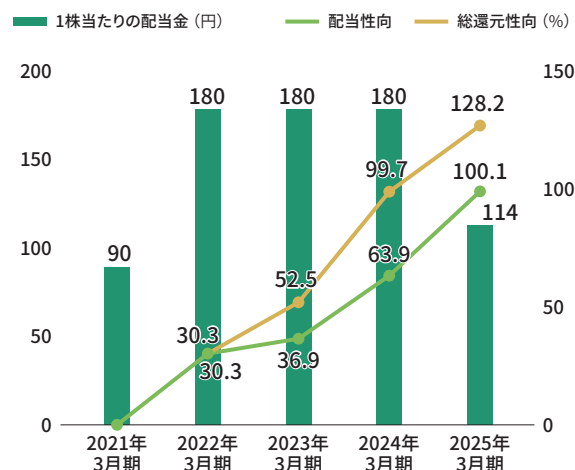


※3 ROIC: 投下資本利益率

有利子負債／親会社所有者帰属持分比率

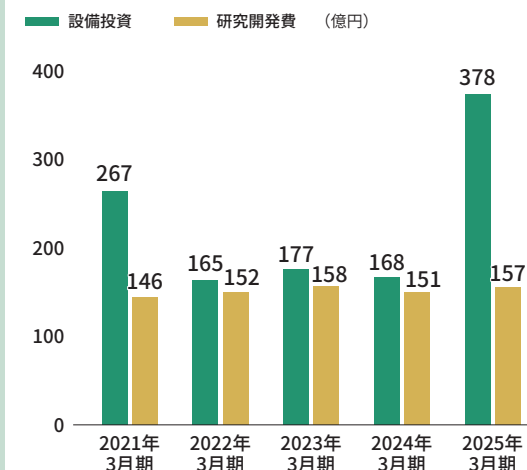


1株当たりの配当金／配当性向／総還元性向



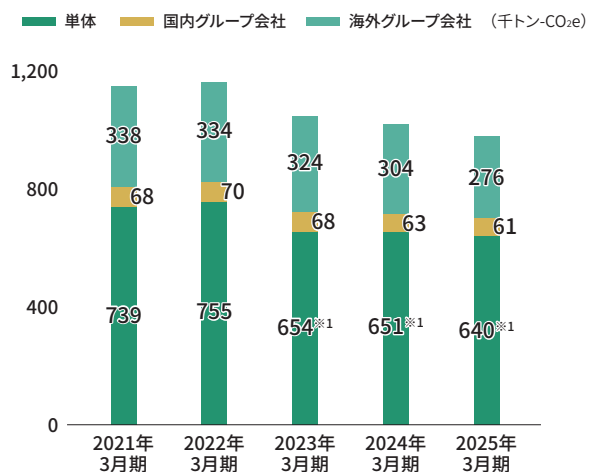
※ 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。
2024年3月期以前の配当金は、当該株式分割が行われたと仮定し算定しております。

設備投資／研究開発費



非財務ハイライト

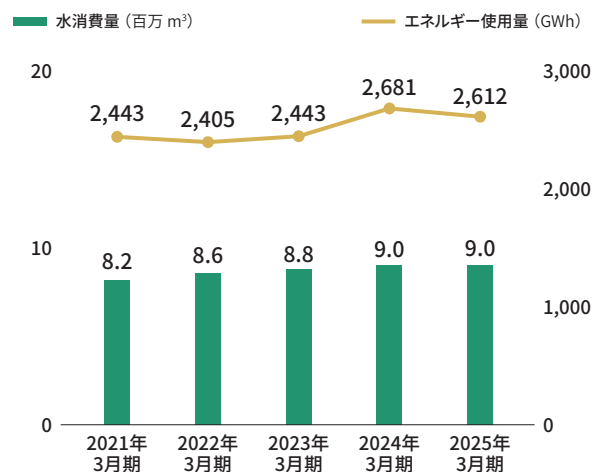
GHG排出量 (Scope 1+2) ※1,2



※1 カーボンオフセット都市ガス(旧称カーボンニュートラル都市ガス)の購入によるカーボンクレジット量(2022年度61千t-CO₂/年、2023年度62千t-CO₂/年、2024年度58千t-CO₂/年)のオフセットを含む。

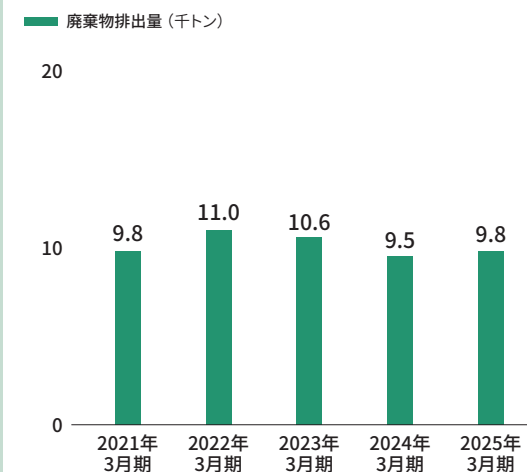
※2 GHGプロトコルに基づいて算定しており、温対法算定対象以外の非エネルギー起源のGHG排出量を含む。

水消費量※3／エネルギー使用量



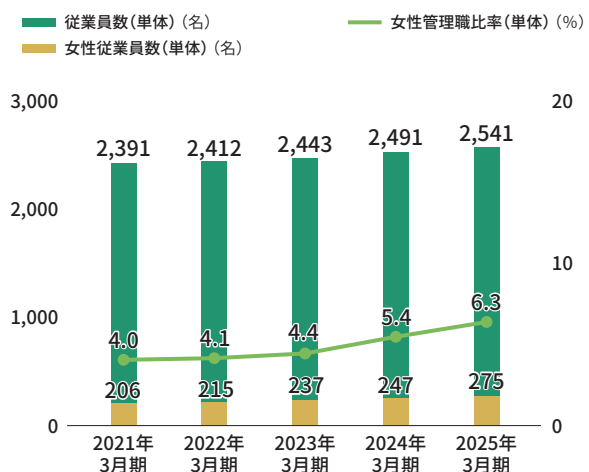
※3 水消費量(海水含まず): 取水(海水含まず)と排水(海水含まず)の差より算出。

廃棄物排出量※4

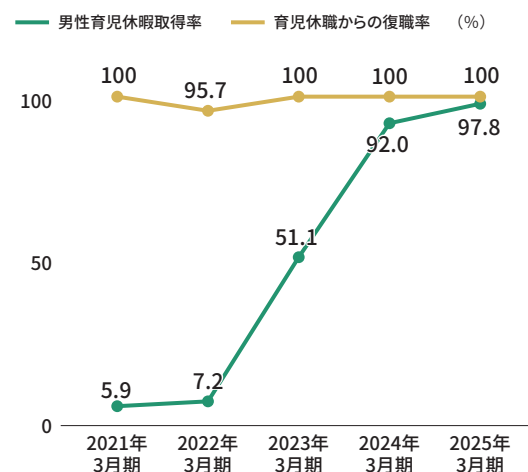


※4 廃棄物排出量: 廃棄物発生量から、内部減量化量・リサイクル量・内部埋立処理量を除いたもの。

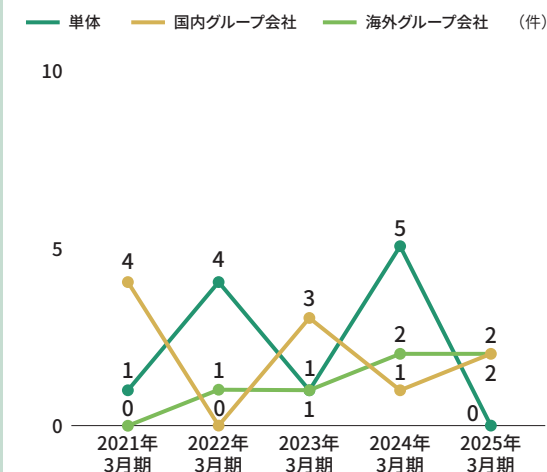
従業員数／女性管理職比率 (単体)



男性育児休暇取得率／育児休職からの復職率 (単体)



休業災害 (単体・グループ会社)



トップメッセージ

ソリューションズ事業を拡大し、 事業ポートフォリオを変革する

代表取締役社長
社長執行役員

野田 和宏

価値創造ストーリー

戦略

環境・社会

ガバナンス

データセクション

強いリーダーシップを発揮し、自ら挑戦する

Q: 日本触媒グループのトップとして、社会にもたらしたいものは何でしょうか。また、その実現のために必要なリーダー像をどう考えていますか。

A: 私が社長としてやりたいことは、当社グループの企業理念「TechnoAmenity（テクノアメニティ）」の実現に尽きます。我々の事業を通じて、人々が安心して快適に暮らせる社会の実現に貢献することです。それが持続可能な社会につながると考えています。当社の存在意義であり、私のミッションでもあります。

「TechnoAmenity」は1990年に当社が作った造語で、当時はサステナビリティという言葉も今のように使われていなかったと思いますが、現在に至るまで一貫してこの理念を受け継いできました。何度か変えようとする議論はありましたが、結局ここに戻るんですね。

「TechnoAmenity」実現のためには、強いリーダーでなくてはならないと思っています。ただ、やみくもに引っ張るのではなく、必要なのは、過去に捉われずより良い方向に変える力であり、トップ自らが挑戦し、実行する姿を見せることが大切です。

社長に就任して3年、多くのことを変えてきましたが、その一つが人事制度で、評価の仕方そのものを変えています。目標に対する結果だけではなく、難しい課題にチャレンジしたことを評価する仕組みにしました。特に役員や上層部には厳しくしており、現状維持なら評価されません。何にチャレンジし、何を変えたかということが評価のポイントになります。

当然社長の私もそうです。2030年長期ビジョンで定めた「事業の変革」「環境対応への変革」「組織の変革」のうち、後者2つはほぼ計画どおり進んでいますが、肝心の「事業の変革」は想定より遅れています。社内外の皆さんから「本当にできるのか、社長の覚悟を聞きたい」という質問をよく受けますが、私としては「常に首をかけてやっている」と答えています。それくらいの覚悟がないと、本当の「変革」はできないと思っています。

もともと私は「変えなければ」といつも考えている人間です。若い頃から、おかしいと思ったことは上にズケズケと直言をして叱られてきました。そこは今でも変わっていません。30代の初めに海外営業を担当して、グローバル企業の発想や会社の仕組みを学んだことも大きかったと思います。そもそも

考え方が全然違うんですね。買う側も売る側も対等で、Win-Winの関係を重視しながら、会議では自分の考えをしっかりと主張する。厳しさはあるが多様性も認める。それを見ていて、ビジネスはかくあるべきだ、と改めて感じました。

結局30代から50代まで数か国の人と一緒に会議を行うのが当たり前という環境に身を置くことになり、多くのことを学びました。日本で縮こまっても何も変わりません。

前中期経営計画 目標未達ながら“仕込み”は進んだ

Q: 前中期経営計画に関して、反省点などを踏まえた総括をお願いします。

A: 2025年3月末で終了した前中期経営計画（以下、前中計）では、先に申し上げたように「事業の変革」が遅れ、成長事業と位置付けたソリューションズ事業が当初想定よりも伸びませんでした。新型コロナウイルス感染症の収束後も、景気の低迷やインフレの影響を受けたことに加え、10の事業領域全てを同時に伸ばそうとした結果、リソースが分散してしまったことが主な要因です。その結果、営業利益、ROE、ROA※1といった目標がいずれも未達となりました。

一方で、次の3年間で業績を伸ばすための“仕込み”は、それなりにできたと思います。例えばリチウムイオン電池用電解質「イオネル®」については、主力市場の中国でデボトルネックを進め生産能力を拡大しました。2026年には新設備も導入する予定です。また、建築用の防水材料などを手がける株式会社イーテックが当社グループに加わったことで、高機能エマルション※2事業などで製品ラインナップを拡充することができました。水処理剤やCO₂吸収剤に使われるアミン類※3、ディスプレイや半導体を使う微粒子類の設備増強も進めています。総じて、着々と準備を進めた3年間でもありました。

※1 ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）、ROA（資産合計税引前利益率）

※2 エマルション：水や油のようにお互いに溶けない液体のどちらかが、もう一方の液体に非常に細かい状態で分散しているもの

※3 アミン類：アンモニア（NH₃）に含まれる水素原子を炭化水素基で置換した化合物

中期経営計画2027 4つの成長領域に投資と人員を集中

Q: 中期経営計画2027のコンセプトを教えてください。

A: お話した経緯を踏まえて2025年4月からスタートしたのが、今回の新中期経営計画です。成すべきことは一つ、事業ポートフォリオの変革に尽きます。当社グループは長年、アクリル酸 (AA) と高吸水性樹脂 (SAP) を世界に展開しながら成長してきました。過去10年20年、AAやSAP以外の事業の柱を作ろうとトライしては失敗してきましたが、今回こそは成し遂げます。そのための新中計です。

前中計の反省を踏まえ、新中計では注力する成長事業領域を「スペシャリティ」「エレクトロニクス」「コンストラクション」「エネルギー（電池）」の4つに絞り込みました。先に述べたように、これらの分野では“仕込み”をして生産能力を高めつつあります。さらに、100人以上の人員も新たに投入しました。成功の確度はこれまで以上に上がっていると思います。

目標は、ソリューションズ事業の利益（営業利益+持分法投資損益）を24年度の61億円から27年度に185億円まで伸ばし、全体に占める割合を50%以上にまで高めることです。長年AAとSAPに頼ってきた当社グループではまだ誰も見たことがない光景ですが、そうなれば、社内外ともに当社を見る目がきっと変わるでしょう。マテリアルズ事業が安定して稼ぎ続けながら、ソリューションズ事業で成長していく。これが新しい日本触媒です。

一方で、4つの成長事業領域以外への“仕込み”も続けます。次世代事業領域として位置付けている「エネルギー（水素）」と「健康・医療」です。エネルギー（水素）では、アンモニア分解用の大型セパレータの事業化を進めています。固体酸化物形燃料電池 (SOFC) 用のジルコニアシートでは、さらに量産体制を整えていきますが、これは水分解で水素を作る固体酸化物形電解セル (SOEC) としても使用されます。また健康・医療でも、これまでの10倍の生産能力にするための設備増強を進めています。

それでも、これらを含む幾つかの分野では、まだ“仕込み”が足りていません。生産能力をさらに高めて事業規模を拡大するためには、M&Aや事業統合などにより、生産リソースなどを外部から調達することも必要だと考えています。新中計の3年間は、その準備を進める3年間という側面も持ちます。準備なくして、2030年長期ビジョンの目標には到達できません。

ソリューションズ事業 4つの成長事業領域は必ず伸びる

Q: 4つの成長事業領域の見通しはいかがでしょうか。

A: 新中計期間やその後の事業環境を俯瞰すると、4つの成長事業領域についてはいずれも大きく成長する見通しです。スペシャリティではアミン類が水処理需要を軸に伸びており、近くCO₂吸収剤の市場も立ち上がると爆発的に拡大する可能性が高まっています。

エレクトロニクスは、半導体産業の成長に伴い関連製品が成長していきます。ディスプレイは中国がメイン市場ですが、現地では今、高精細な大型液晶テレビの市場が拡大しています。この需要に乗って部材を提供しようとしています。

コンストラクションは、4つの中では一番厳しいと見ています。国内では少子化に伴う需要減少の影響を受けますが、高機能な塗料や粘着剤の需要は伸びていくので、そこにシフトします。海外では競争が激しいですが、一歩先を行く高品質高機能な製品を打ち出し、選ばれる存在になることを目指しています。

エネルギー（電池）は、当初の想定より遅れているものの間違いなく伸びます。今後、国内や欧州の自動車メーカーでもEVシフトが加速すると見ています。現時点では特に中国の需要が強く、イオネル®を現地でフル生産していますが、それでも需要に追いつかない状態です。4つの事業領域のいずれも、需要は必ず伸びるので、しっかりと供給体制を整えていく計画です。

リソース投入の優先順位付け

絞り込みの判断軸

- 当社の優位性
- 長期的な事業展開可能性



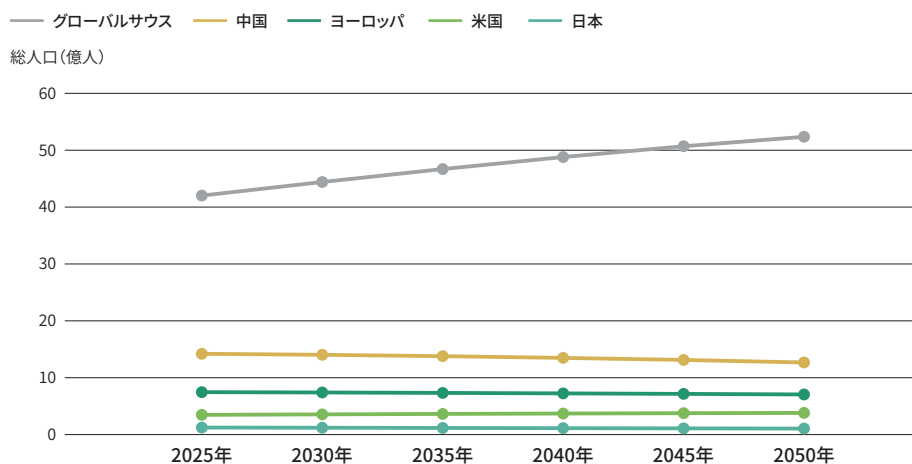
マテリアルズ事業 急拡大するグローバルサウス市場を目指す

Q: 2024年度にはインドネシア子会社NSIでの投資を決定しました。マテリアルズ事業のグローバル戦略を教えてください。

A: 新中計の中で、安定した収益を生み出す役割を担うのがマテリアルズ事業です。現在インドネシアでSAPの生産能力増強を進めており、生産能力は年5万トン、2027年に稼働予定で、現地の生産能力は計14万トンとなります。狙いはグローバルサウス市場です。現在、インド、中東、アフリカでは紙おむつを売る所得層が急増しており、今後も確実な伸びが期待できます。この地域に紙おむつを供給するメーカーに対し、高品質なSAPを販売していく計画です。

AAについては、既に世界各地に生産拠点があり、着実な販売量増加が見込めます。AAはSAPと違って品質や性能で差別化しにくい製品ですが、一方で輸送が難しく、需要地にプラントを持つことが強みとなります。この強みを活かして安定した収益を生み出していく方針です。

世界の人口予測



※ United Nations "World Population Prospects 2024" データを使用して、自社で作成

大事なのは、トータルで企業価値をどうあげるか

Q: 企業価値のより効率的な向上につなげるために講じた追加施策はありますか。

A: 以上のような戦略を実行していくと、成長事業領域を中心にかかなりの投資を行うことになり、資本効率を管理していく必要が出てきます。そこで今回、ROIC（投下資本利益率）を新たに中計目標に加えました。従来は損益中心のモニタリングで資本効率の観点が弱かった、という反省もあります。各事業部門は、利益をあげるために設備や在庫をどれだけ抱えているか、ということ意識する必要があります。大事なのはトータルで企業価値をどうあげていくかです。

従来の営業利益目標を「営業利益+持分法投資損益」目標に変えたのも同様の理由です。中国市場が一つの例ですが、マイノリティ出資による合併もこれからの選択肢となります。資本の投入を抑えつつ、事業機会を確保できるため、財務の柔軟性を保ちながらリスク分散できるからです。現地合併先は地元政府とのコネクションも強く、市場を良く知っています。安心できるパートナーであれば、マジョリティを任せた方が運営がうまくいくことも多く、結果的に当社グループ全体の企業価値が高まることになります。

自己資本比率の適正化も進めます。2024年度末では70.5%でしたが、60%まで下げることで資本効率を高めていく方針です。

2024年度には、配当性向を100%とし、2027年度までの4年間で約200億円の自社株買いを実施することも発表しました。既に一定の効果は出ていますが、株価は2025年7月末現在で1,700円台であり、PBR※は未だ低い水準にあります。今後、収益を拡大し、資本効率をあげていくことにより、PBR0.8倍以上を当面目指していきます。

※ PBR（株価純資産倍率）

多様な人財を社内に

Q: サステナビリティの観点で強化していく取り組みについてお聞かせください。

A: 前中計で進めてきた「環境対応の変革」「組織の変革」はさらにその取り組みを進化させていきます。

環境対応への変革は、当社グループの企業理念に直結するため重視しています。化学メーカーこそ、さまざまな製品を通じて環境に貢献できると考えています。CO₂吸収剤や二次電池材料、そして水素・アンモニア関連製品など、当社には地球環境に役立つ技術があります。バイオ原料由来のAA開発なども進めています。環境対応製品にかかる割高なコストを誰が負担するかという課題はありますが、いつその時が来てもいいように、しっかり準備を進めたいと思います。

「組織の変革」の「人」という側面では、組織の多様性を高めたいと考えています。キャリア採用を通じて多様な経験やバックグラウンドを持つ人財を集めつつ、成長事業領域に集中的に人財を配置するというのが基本的な方針です。部門横断的にローテーションをかけて、人財を適切な部門に配置する取り組みも始めています。

重要なのは、いろいろな人財が組織にいること。多様な見方や考え方によって、組織が強くなるからです。女性の採用にも力を入れており、現状では事務系・化学系の30%を目指していますが、本当は半数程度まで増やしたい。また、製造現場で女性が働くための環境作りも始めています。より良い職場環境作りという面では、大阪と東京のオフィスリニューアルを実施しました。次は姫路と川崎の製造所・研究所です。そしてグループ会社についても順次改善していきたいと考えています。

個人的には外国人の従業員をもっと増やしたいのですが、言葉の問題がなかなか解消されません。AIの進歩に期待したいところですね。いろいろなタレントが来てくれれば、きっと良い刺激になります。

「ガバナンスの強化」も「組織の変革」の重点課題です。当社は監査役会設置会社ですが、既に執行については大幅な権限移譲を実施し、取締役会は主に監督と中長期の戦略議論を行う形にしています。新中計の策定についても取締役会の中で、かなり突っ込んだ議論を行いました。欧米のように社外取締役を増やし、監督機能のみを強化していくことが果たして会社にとって良いことなのかどうか、今後も取締役会で議論を続け、より良い形を模索していきます。

皆様にもっと期待してもらえる会社に

Q:最後にステークホルダーへのメッセージをお願いします。

A: 2030年長期ビジョンの期限まで、残すところ5年強になりました。そろそろ次の長期ビジョンを構想すべき時期であり、私にもアイデアはありますが、まだ口にするのは早いかな、と思っています。ビジョンは戦略とセットであるべきですし、今何かを言ってしまうと、それが後に続く人たちを拘束しかねないからです。次の世代には自由にやってもらいたいです。

ただ、次のビジョンがどういう形になっても「TechnoAmenity」という軸はブレないのではないのでしょうか。言葉自体は変わるかも知れませんが、込められたメッセージは、当社にとって普遍的です。

私は、それまでにきちんと利益を出し、さまざまな面で企業価値を高めていきたい。そして当社グループを、これまで以上にステークホルダーの皆様期待される会社にしていきたいと思っています。今後ともご支援のほどよろしくお願いいたします。



17	長期ビジョン
18	前中期経営計画 振り返りと現状
19	中期経営計画2027
21	ソリューションズ事業の方向性
23	成長事業領域
27	次世代事業領域
28	マテリアルズ事業の方向性
29	事業領域
31	財務戦略
35	マテリアリティ
37	新規事業推進本部
39	研究開発
40	コーポレート研究本部
42	知的財産
43	DX推進

戦 略

薄明
Dawn light

06:00

長期ビジョン

2030年の目指す姿：進化し続ける化学会社へ

日本触媒グループが2030年に目指す姿を定めたのが、長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」です。事業環境が大きく変わる現在、当社グループには、化学製品のグローバル化や多様化する顧客ニーズなどへの柔軟な対応が求められます。このビジョンに基づき「3つの変革」に取り組むことで、「進化し続ける化学会社」への変貌を目指します。

2030年の目指す姿

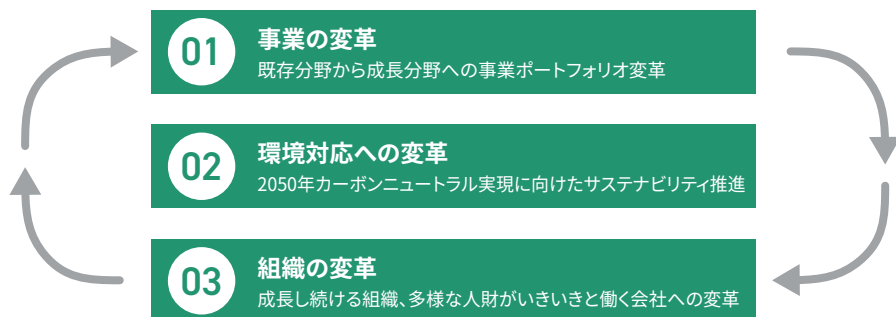
社会の変化を見極め、
進化し続ける化学会社

人と社会から必要とされる
素材・ソリューションを提供

社内外の様々な
ステークホルダーとともに成長

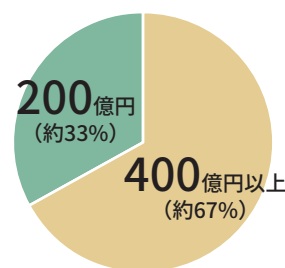
■3つの変革

「目指す姿」に到達するための具体的な指針が「3つの変革」です。ポートフォリオ変革を通じてマテリアルズ事業とソリューションズ事業の売上割合1:1を目指す「事業の変革」に加え、「環境対応への変革」「組織の変革」の各変革が相互に影響し合い好循環を創り出すことで、財務目標達成と持続的なグループの成長を実現していきます。



■2030年財務目標

営業利益 + 持分法投資利益



ROE **9%以上**
(資産合計税引前利益率)

ROA **9%以上**
(親会社所有者帰属持分当期利益率)

ROIC※ **8%以上**
(投下資本利益率)

成長投資および
競争力維持投資 **4,000億円以上**
(2022年度～2030年度累計)

- ・営業利益の定義を見直し、持分法投資利益を加味
エネルギー（電池）領域の成長を正確に反映するため、営業利益に中国合併会社の持分法投資利益を加えた新たな指標を採用しました。
- ・資本効率の向上に向けてROICを導入
中期経営計画2027からは、資本効率を重視し、経営指標としてROICを新たに導入しています。

※ ROIC (投下資本利益率) = (税引後営業利益+持分法による投資損益) ÷ (有利子負債+株主資本)

前中期経営計画 振り返りと現状

中期経営計画2027への基盤づくりは概ね完了

前中期経営計画(2022～2024年度)を通じて、「3つの変革」を推進。

財務目標は未達でしたが、事業拡大に向けた戦略的投資は計画どおりに実行。環境対応と組織改革も概ね順調に進み、中期経営計画2027に向けた基盤が整いました。

3つの変革		当初計画	2024年度までの進捗
1: 事業の変革	ソリューションズ 【事業拡大】	●ソリューション提案力強化と注目市場へのリソース集中 ●戦略製品群拡販による収益力向上	●ソリューション提案力強化体制の整備 人員100名増、SFA ^{※1} ・CRM ^{※2} 導入などによる情報共有基盤構築など ●成長分野の絞込み(エネルギー、エレクトロニクス、ライフサイエンス)と事業拡大策実行 イオネル [®] 中国合弁会社(JV)設立、株式会社イーテック子会社化など
	マテリアルズ 【事業強靱化】	●収益力強化とサステナビリティ推進による付加価値向上	●インドネシア アクリル酸(AA)増設設備稼働、インドネシア 高吸水性樹脂(SAP)増設決定、 酸化エチレン(EO)高度制御など
2: 環境対応への変革		ライフサイクル全体の環境負荷低減に貢献 ●生産プロセスの温室効果ガス(GHG)排出量削減／環境貢献製品の 開発・販売拡大	●GHG排出削減の基盤構築 ISCC PLUS ^{※3} 認証取得、複数のバイオAA製法開発、インターナルカーボンプライシング導入など
3: 組織の変革		個人と組織が成長できる仕組みを実現 ●人事制度改定／ガバナンス強化／生産性向上施策／権限委譲	●新人事制度の運用 プロセス・チャレンジ評価制度、キャリア申告など ●取締役会の実効性向上 取締役会の機能強化(中長期課題の議論等)、スキルマトリックス策定など

※1 SFA: 営業支援システム ※2 CRM: 顧客関係管理

※3 ISCC PLUS: 持続可能な原料の利用や製品をサプライチェーン上で管理・担保する国際認証制度。マスバランス方式で割り当てられたバイオマス／リサイクル原料由来製品の出荷が可能となります。

3年間の財務目標の進捗

目標	2021年度 実績	2024年度 見通し [※]	2024年度 中計目標
営業利益(億円)	291	200	330
営業利益(億円) (ソリューションズ事業)	78	46	170
ROE(%)	7.2	4.3	7.5
ROA(%)	6.8	4.2	6.9

※ 中期経営計画策定時の前提として2025年3月末時点の見通し値を記載

2024年度中計目標と2024年度見通しの営業利益差異内訳

事業	営業利益差異 (億円)	主要因
エレクトロニクス	-45	世界的な経済減速に伴うディスプレイ材料の需要 低迷や当社製品の採用遅れなど
ライフサイエンス	-20	国内製薬企業の中分子医療の開発遅延や当社製 造能力の拡大遅れなど
エネルギー	-15	EV市場の成長鈍化によるリチウムイオン電池関連 材料の市況低迷
I&H ^{※4}	-15	世界的な経済減速による建材や洗剤の需要減
その他	-35	新規事業の事業化遅延や関係会社など

※4 I&H: インダストリアル&ハウスホールド

-130

➤ ソリューションズ事業利益
拡大遅延によりROE／ROAも未達

中期経営計画2027 位置付け

成長市場・事業領域で販売拡大へ

2021年度に策定した長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」を、3度の中期経営計画で実現することを目指しています。

中期経営計画2027では、ソリューションズ事業の拡大方針を継続。選択と集中をさらに進め、同事業への投資を強化することで、変革の加速を図ります。

マテリアルズ事業

事業強化策を実行し、収益力を高める

- 事業強化策＝成長市場での拡販、地域需要に応じた生産体制再編（プラントの統廃合等）

AA・SAP

EO

ソリューションズ事業

積極的な投資（前中計期間の約2倍）を行い、事業規模と利益を拡大する

① 成長事業領域

スペシャリティ

エレクトロニクス

コンストラクション

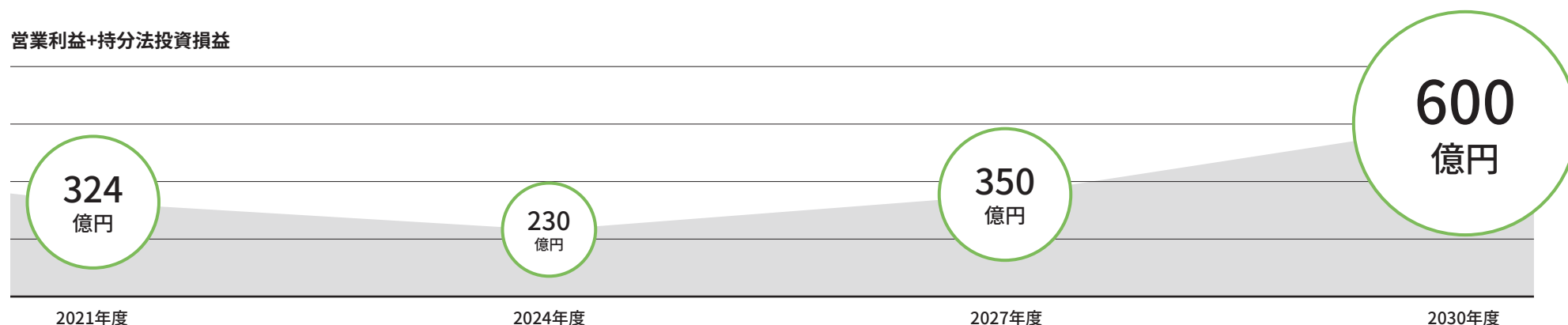
エネルギー（電池）

② 次世代事業領域

エネルギー（水素）

健康・医療

営業利益+持分法投資損益



	2022-2024年度	2025-2027年度	2028-2030年度	
	基盤作り・変革実行	変革加速	飛躍・実現	目指す姿
マテリアルズ	●製造コスト低減 ●バイオマス製品の供給体制確立（ISCC PLUS認証取得）	●成長市場での拡販 ●需要に応じた生産体制再編 ●他社とのアライアンス	●能力増強を活かした事業拡大 ●デジタル技術を活用したコスト低減 ●バイオAAの小規模供給体制確立	収益力強化・サステナビリティ対応による事業強靱化
ソリューションズ	●リソース投入による基盤構築（増員100名／3年間） ●リソース投入の優先順位付け ●投資実行（イオネル®中国JV、イーテック子会社化など）	●積極的な投資（イオネル®国内新工場建設など） ●成長事業領域での事業拡大・市場参入（イオネル®低コストプロセス導入、アクリビュア®の中国市場注力など）	●さらなる事業拡大に向けた投資 ●次世代事業領域での事業拡大	事業ポートフォリオ変革達成、さらなる成長にめど

中期経営計画2027 コンセプトと経営目標

コンセプト	ポイント
変革加速	ソリューションズ事業への積極的なリソース投入により、事業ポートフォリオの変革を図る → 利益の50%超をソリューションズ事業で稼ぐ

サステナビリティ戦略の全体方針として、「人と社会への貢献」（中期経営計画2027および領域別戦略を通じた貢献）「環境対応の推進」（GX戦略）「会社の基盤強化および持続的成長」（人財戦略、デジタル活用戦略）を柱に、ステークホルダーとの対話を重ね、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指します。

	目標	2024年度 実績	2027年度 新中期経営計画	2030年度 目指す姿
財務目標	営業利益+持分法投資損益 (億円)	231	350	600
	ソリューションズ事業営業利益+持分法投資損益 (億円)	61	185	400以上
	ROE (%)	4.5	7以上	9以上
	ROA (%)	4.3	6以上	9以上
	ROIC (%)	4.3	6以上	8以上
	成長投資および競争力維持投資 (億円)	900	2,450	4,000
非財務目標	GHG排出削減率 (Scope1+2) (%)	17	—	30
	環境貢献製品売上収益 (億円)	470	550	1,350
	事務系・化学系女性採用比率 (%)	38.8	30以上	—
	女性基幹職比率 (%)	6.3	8以上	—
	男性育児休職取得率 (15日以上) (%)	95.7	100	—

前提条件：2024年度⇒USD 153円、EUR 164円 2027年度⇒USD 145円、EUR 155円

中期経営計画2027 ソリューションズ事業の方向性

成長事業領域での収益拡大を目指す

新たな中期経営計画では、当社の強みと長期的な成長可能性を踏まえ、戦略的に選定した4つの成長事業領域に経営資源を集中します。

これらの領域は、前回の中期計画で注目した10市場の中から、特に成長性と収益性が高いと判断した分野を厳選したものです。

これらの成長事業領域には、前回計画時の約2倍となる積極的な投資を行う予定です。

4つの成長事業領域

前中期経営計画

スペシャリティ

主要製品群の生産体制強化

エレクトロニクス

- ・3年間で人員25%増強
- ・サンプル供給と製法確立加速可能な、中規模設備の本格稼働

コンストラクション

- ・提案力強化のための株式会社イーテック子会社化
- ・土木用途向けエマルションのラインナップ拡大

エネルギー（電池）

- ・イオネル®の中国合弁会社（JV）の設立
- ・イオネル®国内新工場（北九州）の建設決定

中期経営計画2027

水処理剤原料、CO₂吸収剤など、社会課題解決につながる製品の売上拡大

大型液晶ディスプレイ向けの光学フィルム用アクリル樹脂や、半導体向け微粒子の売上拡大

CO₂排出低減につながる新規開発品の上市や、イーテックとのシナジー創出による製品ラインナップ拡大

中国JV（湖南福邦[※]）での生産能力拡大、および新プロセス導入による低コスト化

※湖南福邦新材料有限公司

次世代事業領域

成長事業領域に加え、次期中期経営計画での利益拡大を担うエネルギー（水素）、健康・医療の2領域を次世代事業領域として、それぞれの目標の達成を目指します。

エネルギー（水素）

水素市場の拡大に伴う、固体酸化物形電解セル（SOEC）／固体酸化物形燃料電池（SOFC）用電解質シートの売上拡大

健康・医療

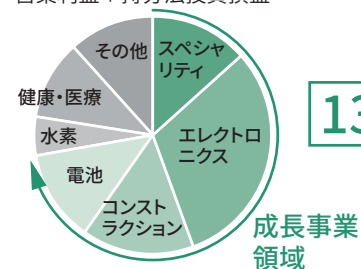
開発受託案件の獲得件数拡大、および生産体制強化による治験薬受託案件の売上拡大

利益目標と投資額

利益拡大内訳

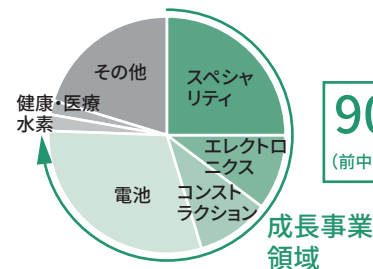
（新中計期間）

営業利益＋持分法投資損益



投資額の内訳

（新中計期間）



セグメント別の利益目標

（億円）

	2024年度実績	2027年度	2030年度
AA・SAP	95	90	130
EO他	64	70	80
スペシャリティ	53	70	120
エレクトロニクス	36	65	120
その他 [※]	-15	50	145
全社共通	10	5	5
マテリアルズ	159	160	210
ソリューションズ	61 (27%)	185 (53%)	385 (64%)
合計	231	350	600

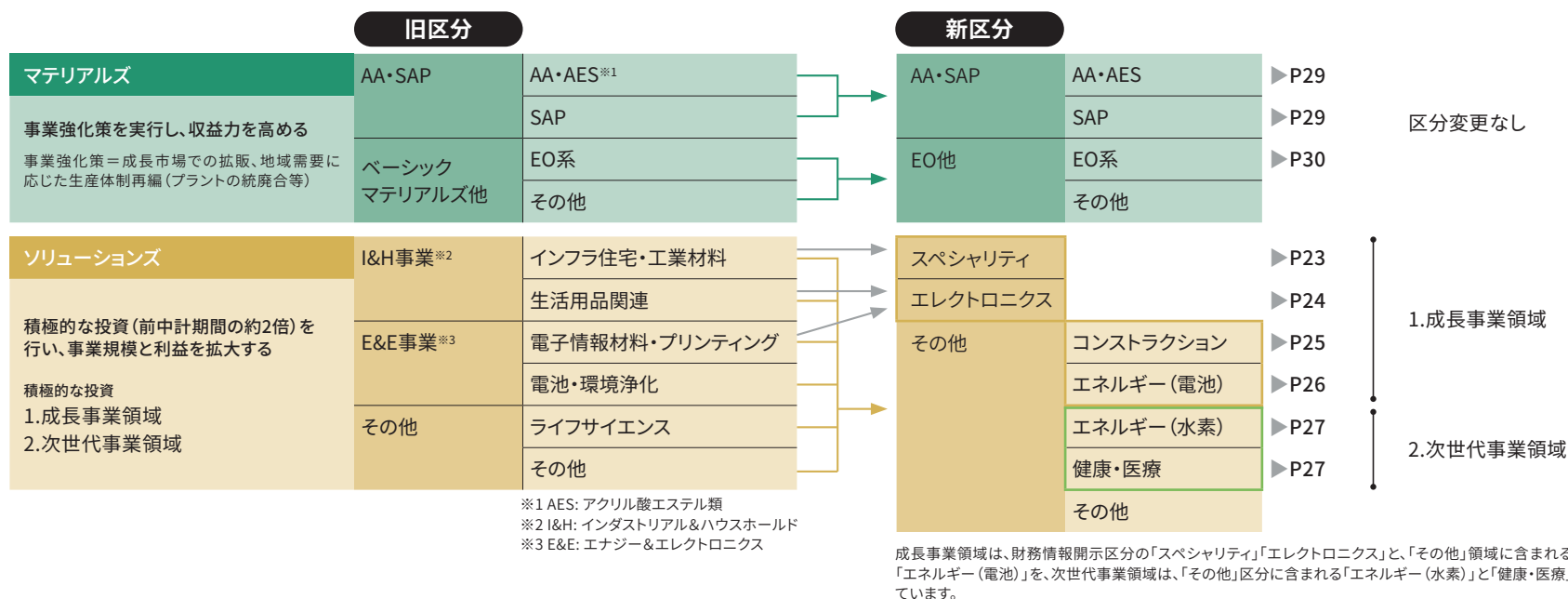
※ エネルギー（電池、水素）、コンストラクション、ライフサイエンス（健康・医療、化粧品）、ハウスホールド（洗剤、インク）、環境（触媒、水処理）など

中期経営計画2027 開示区分の変更

ソリューションズ事業の成長に向け区分を見直し

日本触媒は中期経営計画2027において、ソリューションズ事業の持続的な成長を実現するため、成長が見込まれる成長事業領域に対して積極的にリソースを投入し、持続的な収益基盤の強化を図ります。加えて、将来の企業価値向上に向けて、中長期的な利益拡大を牽引する「次世代事業領域」を明確に定義し、当社のさらなる成長を支える新たな柱として育成していきます。

今回の開示区分の見直しは、こうした各領域における戦略的な取り組みを、ステークホルダーの皆様により分かりやすくお伝えし、ご理解いただくことを目的としています。



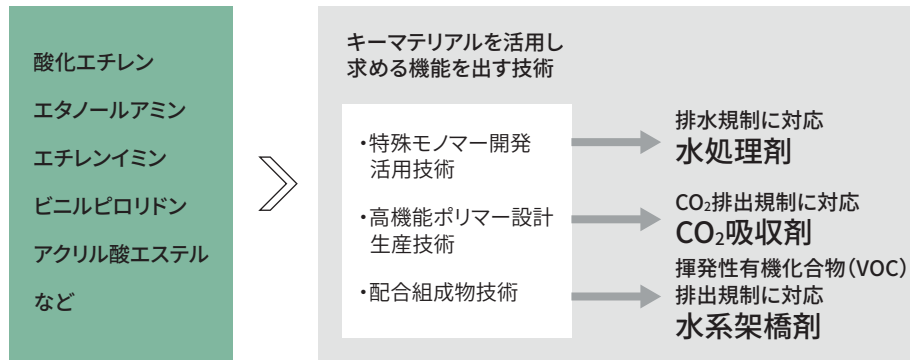
成長事業領域① スペシャルティ

戦略：社会課題解決につながる製品・技術のタイムリーな提供により、事業を拡大

日本触媒のスペシャルティ製品は、国内外のさまざまな分野で使われており、多くのお客様のニーズを集める役割も果たしています。

これらの製品は、その販売だけでなく、エレクトロニクス、コンストラクション、エネルギーなどの分野と連携しながら当社グループ全体でお客様に最適な解決策（ソリューション）を提供することにも貢献しています。

■スペシャルティの主力製品



スペシャルティ製品は、当社独自の原料と特徴的な構造により高い差別化を実現。その独自機能を活かし、多様な用途への展開を進めています。

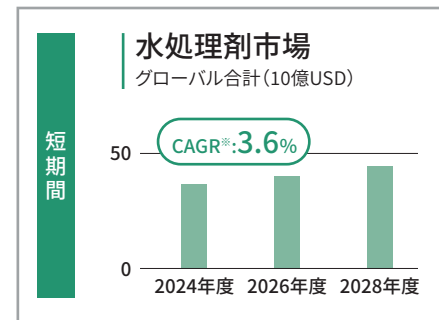
■収益計画

(億円)

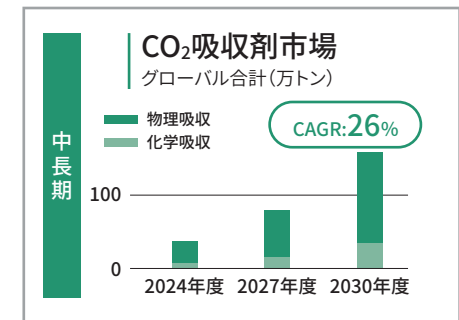
	2024年度実績	2025年度	2027年度
売上収益	516	514	—
営業利益	53	51	—
営業利益+持分法投資損益	53	51	70

■注力市場の見通し

気候変動に伴う水不足や水質汚染は、国や地域を問わず、世界全体が直面する重要な課題です。さらに、気候変動の主因である二酸化炭素（CO₂）を吸収・除去する技術は、今後急速な市場拡大が見込まれています。



出典: MarketsandMarkets
※ CAGR: 年間平均成長率



出典: MarketsandMarkets

■市場別の取り組み

	各種アミン類	水系架橋剤
市場環境	世界的な排水規制強化により、水処理関連需要は伸長する傾向	環境規制の厳格化によりさらなるニーズが期待される
当社の状況	・各顧客の需要回復により増販 ・水処理関連需要は堅調	中国競合（他安価架橋剤）の価格攻勢により販売苦戦 販売数量は前年並みに留まった
短期取り組み	底堅い水関連市場への拡販に注力	低温硬化技術の公開による新規顧客獲得の加速
中長期取り組み	環境負荷低減ニーズの高まりに見合った製品の開発、市場への展開を目指す	

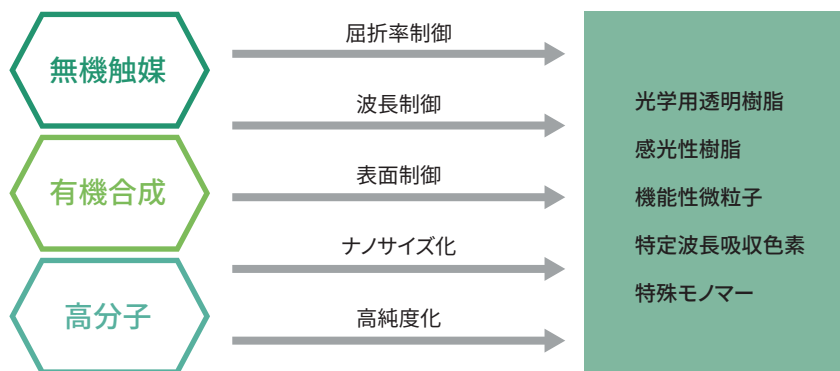
成長事業領域② エレクトロニクス

戦略：光学制御技術・微粒子材料を軸としたニッチトップ製品の拡大

液晶材料開発で培った技術を活かし、透明性・光学特性・耐熱性に優れた光学材料を提供しています。

特に微粒子では、素材ごとに異なる屈折率を持つ製品を幅広く展開し、次世代技術への応用と用途拡大を進めています。

■エレクトロニクスの主力製品



日本触媒は、無機触媒・有機合成・高分子といったコア技術を融合し、独自性能を持つエレクトロニクス材料を開発・提供しています。微粒子分野では、ナノからミクロンサイズまで粒径を自在に制御できる技術により、多様な用途に対応しています。

■収益計画

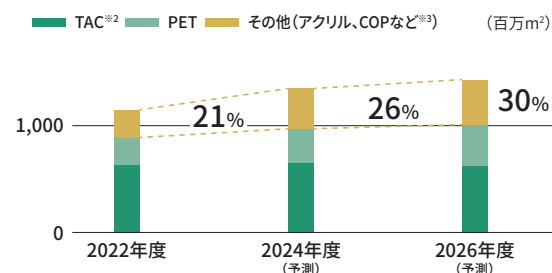
	2024年度実績	2025年度	2027年度
売上収益	209	237	—
営業利益	36	38	—
営業利益+持分法投資利益	36	38	65

(億円)

■注力市場の見通し

偏光板保護フィルム市場

(PVA※1保護フィルム+位相差フィルム)



出典：矢野経済研究所

※1 PVA：ポリビニルアルコール ※2 TAC：トリアセチルセルロース
※3 COP：環状オレフィンポリマー

テレビ、パソコン、スマートフォンなどにおけるディスプレイの高精細化を背景に、需要が拡大しています。VR(仮想現実)・AR(拡張現実)など新たなディスプレイ用途や、微細化・3次元実装が進む半導体分野でも、微粒子のニーズが拡大しています。

■市場別の取り組み

液晶ディスプレイ市場の中国シフトに対応し、中国向け製品の販売拡大を進めています。中長期的には、次世代ディスプレイや半導体分野など、成長が期待される市場への新規参入と製品開発を推進し、事業の持続的成長を目指します。

	エレクトロニクス領域
市場環境	・液晶ディスプレイ市場：中国シフトが継続 ・液晶ディスプレイ用素材：TV用パネルの大型化、パネル稼働率上昇などで好調 アメリカ関税などの外的要因による不透明感あり
当社の状況	中国向け液晶パネル関連製品の販売数量増
短期取り組み	・液晶ディスプレイ市場の中国シフトに対応した拡販 ・高付加価値製品の拡販
中長期取り組み	・次世代ディスプレイ向けの新規製品開発 ・半導体をはじめとする中長期成長市場への参入

成長事業領域③ コンストラクション

戦略：製品ラインナップ拡大と成長地域での事業展開

コンクリートを強くするための「セメント混和剤ポリマー」や、塗料原料となる「エマルション」を中心に、国内外で事業を強靱化していきます。

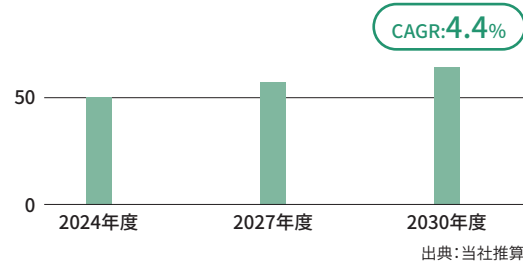
その第一歩として、2025年4月に建築用の防水材などを手がける「イーテック」を日本触媒グループに迎えました。これにより、製品ラインナップの拡充と市場展開の加速を図っています。

■注力市場の見通し

コンストラクション領域は、世界的な人口増加により、今後も市場の拡大が期待されています。さらに、カーボンニュートラル(CO₂排出の削減)や、深刻化する労働力不足への対応にも向き合う必要があります。

コンストラクションケミカルズ市場

グローバル合計 (10億USD)

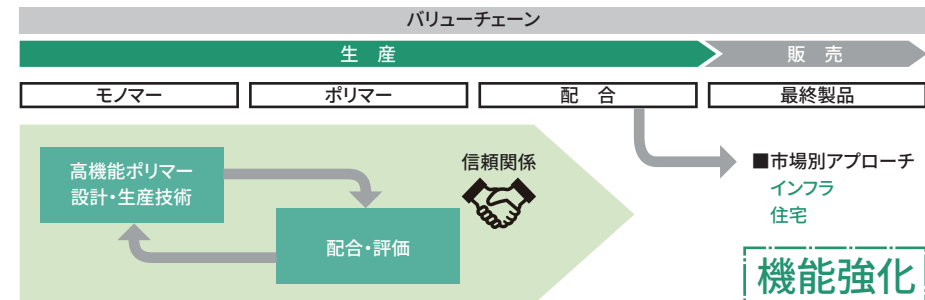


■市場別の取り組み

	セメント混和剤ポリマー	エマルション
市場環境	コンクリート関連 ・世界需要伸長・国内需要減少	・新築着工件数減少傾向 ・国内リフォーム需要堅調
当社の状況	需要減少もシェア拡大(国内) 中韓との競争で販売数量減(海外)	・リフォーム向け堅調 ・窯業建材向け販売数量減少
短期取り組み	既存品のスプレッド維持拡大を図る 事業収益改善・シェア拡大を図る(製品リニューアル・高機能化など)	
中長期取り組み	社会課題解決型製品に注力 (環境対応型コンクリートなど)	汎用品から高付加価値品へシフト 土木等の他用途展開と海外向けに注力

TOPIC イーテックが当社グループの一員となりました

当社はこれまで、自社で保有するモノマー群、その物性を熟知した安全な取り扱いと、そこから高機能ポリマーを設計・生産する技術を活かして、セメント混和剤ポリマーやエマルションなどを市場に提供してきました。コンストラクション領域では、事業拡大に向けて外部の技術や事業を取り入れ、顧客の課題をワンストップで解決できる提案力の強化を進めています。



イーテックは、防水材・接着剤・粘着剤などの素材を建築・土木・産業分野向けに製造・販売しており、独自の「エマルション※1重合技術」や「コンパウンド※2技術」に強みを持っています。

さらに合成ゴムやアクリルを原料とした高機能製品を提供し、幅広いニーズに対応しています。

イーテックのグループ参画により、当社はコンストラクションケミカルズ領域での製品ポートフォリオを強化し、エマルション重合やコンパウンド技術の拡充、生産能力の向上を実現していきます。

これらに加え、研究開発や市場展開の相乗効果を発揮することで、両社の企業価値向上を目指します。

※1 エマルション技術の基礎～応用まで解説！
https://www.solution.shokubai.co.jp/ja/product/emulsion_tech/

※2 他の材料と組み合わせることで性能を高める技術

成長事業領域④ エネルギー（電池）

戦略：地産地消の戦略に沿った生産体制構築により、利益を拡大

気候変動への対応が急がれる中、電気自動車（EV）の市場が拡大し続けています。これに対応すべく、車載用リチウムイオン電池（LIB）の課題を解決する新しい電解質

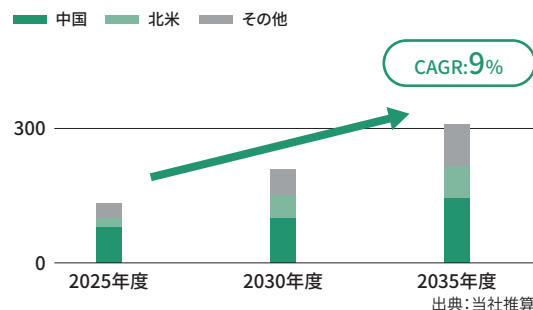
「イオネル®」の生産体制を強化し、安定供給体制の構築を加速させます。

■注力市場の見通し

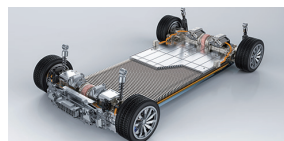
イオネル®は、LIBの長寿命化や安全性向上への寄与が見込める製品です。現在は中国で生産を行っており、2028年度からは北九州工場での生産も開始する予定です。また、北米生産は2029年度生産開始を目指して検討を継続しているものの、米国の政権の動向を慎重に見極めている状況であり、2030年度へ向け、低コスト製法の導入も進め、利益をさらに拡大していきます。

車載LIB用 電解質市場

グローバル合計（千トン）



EVの拡大



LIBの安全性強化

■市場別の取り組み

	エネルギー（電池）領域
市場環境	- 中国は成長鈍化ながらもEV販売堅調 - 欧米ではEV販売大幅減
当社の状況	顧客の一時的在庫調整により大幅減販も需要は回復基調
短期取り組み	中国市場の旺盛な需要増に対応
中長期取り組み	- 地産地消の戦略に沿った生産体制構築 - 周辺材料の新規開発を加速

イオネル®の生産体制拡大状況

地域	事業形態	生産能力※	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
中国	JV (湖南福邦)	1,200トン／年 ⇒数千トン／年 ⇒1万トン超／年							
日本	当社単独	3,000トン／年							
北米	JV	数千トン／年							

※ JVの場合は当社の出資比率に応じた数量を引き取り販売予定

商業運転開始

商業運転開始

●日本での展開

北九州市は物流やユーティリティ設備の利便性が高く、災害リスクも低い地域です。さらに、自動車や環境関連の産業が集まっていることから、電池材料の製造にとって理想的な場所と判断しました。そこで、2025年4月7日に福岡県北九州市若松区の響灘（ひびきなだ）地区に新しい工場を建てることを決め、北九州市と立地協定を締結しました。

●中国での展開

2022年9月12日、日本触媒は豊田通商株式会社とともに、湖南福邦に資本参画し（持ち株比率38.0%）、中国でLIB用電解質「イオネル®LF-101」の製造・販売を開始しました。



イオネル® LF-101

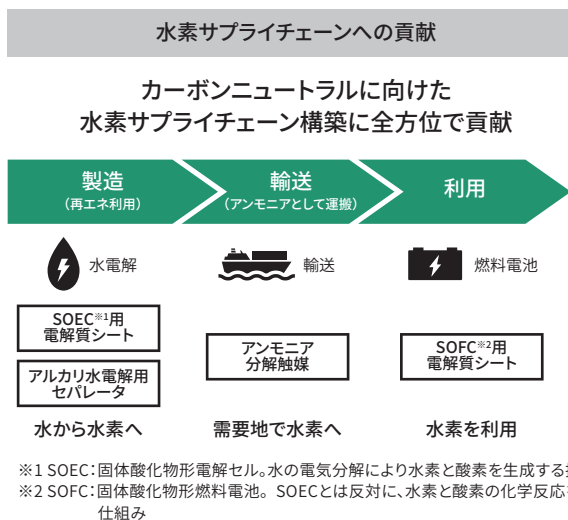
<https://www.shokubai.co.jp/ja/products/detail/lifsi/>



次世代事業領域① エネルギー（水素）

戦略：性能向上と生産能力増強により主要サプライヤーとなる

これまでに蓄積してきた水素サプライチェーン関連の技術を結集し、今後の本格的な市場拡大に対応していきます。市場の動向を的確に捉えながら、性能の向上と生産体制の強化を通じて、主要なサプライヤーとしての地位確立を目指します。



■市場別の取り組み

	エネルギー（水素）領域
市場環境	SOFC市場は欧米韓で急拡大中
当社の状況	市場は拡大中、顧客の一時的在庫調整により大幅減販も需要は回復基調
短期取り組み	－
中長期取り組み	・生産能力増強とコストダウン ・GX関連製品（水素、アンモニア、エネルギーなど）の開発・投入

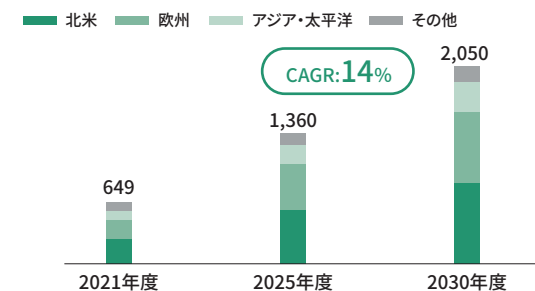
次世代事業領域② 健康・医療

戦略：生産能力拡大による供給体制強化と受託案件の獲得件数拡大

日本触媒は、核酸医薬およびペプチド医薬の分野で、高度な合成技術と独自のDDS（ドラッグデリバリーシステム）技術を有しています。これらの技術力を活かし、生産能力の拡大を通じて安定した供給体制を構築していきます。あわせて、海外展開を進めることで受託製造ビジネスを拡大していきます。

核酸医薬品のCDMO※市場

グローバル合計（億円）



CAGR: 14%

出典：TPCマーケティングリサーチ株式会社

※ CDMO：受託開発製造



バリューチェーンと事業内容については、当社Webサイトの特設ページをご覧ください。
<https://www.lifescience.shokubai.co.jp/>

■市場別の取り組み

	健康・医療領域
市場環境	・中分子医薬品（核酸／ペプチド）は高い成長率を維持 ・成長率（2024～2030年） 核酸：22％ ペプチド：3％
当社の状況	・微量少量製造の獲得件数は昨年度年間受注件数の約2倍 ・大量製造案件についても案件受注・急成長 ・微量少量製造設備がフル稼働
短期取り組み	・大量製造設備の生産能力向上 ・北米展開強化 ・M&Aや他社アライアンスでの成長戦略の検討
中長期取り組み	中～大量規模の受託案件の取り込み強化

中期経営計画2027 マテリアルズ事業の方向性

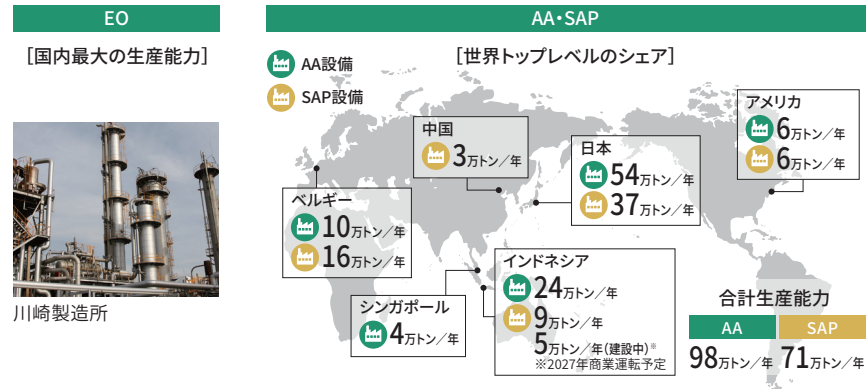
グループを支えるコア事業

マテリアルズ製品の中心であるアクリル酸(AA)、酸化エチレン(EO)は、いずれも多くの産業・製品で使用されます。

特にAAは紙おむつ用の高吸水性樹脂(SAP)など、快適な生活を支える材料に不可欠な原料です。

マテリアルズ事業は日本触媒グループを支えるコア事業として、効率性向上と競争力強化を通じ、利益の最大化を進めます。

高品質の素材を高い生産技術力で、グローバルに安定供給



EOは川崎地区の2拠点体制により、国内最大の製造能力を保有しています。

AAとSAPは世界各地に生産拠点を展開し、AAはグローバルトップレベル、SAPは世界最大の生産量を誇ります。複数拠点による柔軟な供給体制で、安定かつ効率的な製品供給を実現しています。

セグメント別の利益目標(営業利益+持分法投資損益)

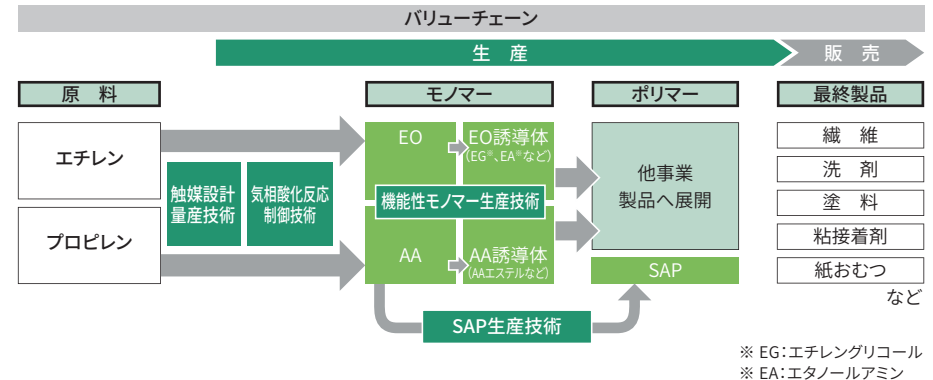
(億円)

	2024年度実績	2027年度	2030年度
AA・SAP	95	90	130
EO他	64	70	80
スペシャリティ	53	70	120
エレクトロニクス	36	65	120
その他*	-28	50	145
全社共通	10	5	5
マテリアルズ	159	160	210
ソリューションズ	61(27%)	185(53%)	385(64%)
合計	230	350	600

* エネルギー(電池、水素)、コンストラクション、ライフサイエンス(健康・医療、化粧品)、ハウスホールド(洗剤、インク)、環境(触媒、水処理)など

コア技術とバリューチェーン

日本触媒のコア技術



当社は独自技術により、EOやAAなどの取り扱いが難しい基礎化学品を安定生産しています。

これらはAAエステルなどに展開され、ソリューションズ事業を支える高品質原料としても活用されています。原料から各種製品への一貫生産体制により、需要変化にも柔軟に対応し、事業間で連携し競争力を発揮しています。

インドネシアでSAP製造設備増設

インドネシア子会社 PT. NIPPON SHOKUBAI INDONESIA (以下、NSI) においては、2023年4月にSAPの原料であるAAの製造設備を年間10万トン増強し、その生産能力は年間24万トンとなりました。

この度、AAからSAPまでの一貫生産体制を活かし、アジア圏における旺盛なSAP需要の伸びに対応するため、NSIにてSAPの生産設備(年間5万トン)増設を決定しました(2027年7月商業運転開始予定)。



<https://www.shokubai.co.jp/ja/news/2024080215254/>

事業領域① AA・SAP

戦略：成長市場への販売強化と、地域需要に応じた生産体制再編による効率化

世界5拠点での最適生産・出荷体制を確立します。また、スクラップ&ビルドによる生産性の向上を図り、グローバルサウスなどの成長市場への販売強化を行います。

■主力製品

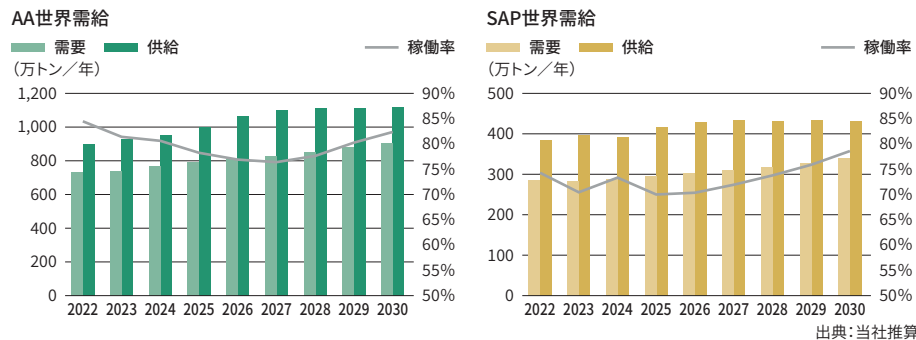
アクリル酸 (AA) : AESやSAPなどの原料として、幅広い産業で使用
 アクリル酸エステル (AES) : 建築・自動車向けの塗料や粘着剤などの原料
 高吸水性樹脂 (SAP) : 主に紙おむつの吸水材として使用

■収益計画

(億円)

	2024年度実績	2025年度	2027年度
売上収益	2,221	2,124	—
営業利益	95	81	—
営業利益+持分法投資利益	95	81	90

■注力市場の見通し



AAの世界需要は2025年度推定で約780万トンとなり、中期的に年率3%の成長を見込んでいます。

AAは2027年度頃に需給バランスが底打ちし、稼働率が上がっていく見通しです。

SAPは世界需要約300万トンを見込み、年率3%の成長を見込んでいます。稼働率は2025年度に底打ちし、2026年・2027年と徐々に上がっていくと見られます。

■市場別の取り組み

	AA／AES	SAP
市場環境	- 中国の供給過剰による競争激化でアジア市況は低調 - 国内需要は、自動車向けで堅調も、建築向けは低調。AES輸入品の流入が増加傾向	新興国の子ども向けや先進国の大人用おむつ需要が伸長する一方、インフレの影響などにより世界需要は微増にとどまる見込み
当社の状況	- 海外市況の低調継続 - インドを中心とした新興国向け拡販により販売数量増 - 特にインド向けAESは、NSIのBIS認証取得により販売数量増	- 新興国での拡販や国内再編に伴う需要取り込みにより販売数量増 - 海外市況下落によりスプレッド縮小
短期取り組み	- グループ全体の生産最適化 - インドや東南アジアの需要の取り込み	- 新興国の市場成長に合わせた需要の取り込み - 大人用市場でのシェアアップ - コスト削減による収益性向上 - 非衛材分野での拡販
中長期取り組み	- グループ全体のAA稼働最大化 - 安定的な販売先確保およびコスト削減策の実行	- 中長期的な需要増加に向けた生産供給体制の検討 - サステナブル対応 (バイオ、リサイクル) - インドネシアでの研究体制構築

事業領域② EO

戦略：EO誘導品の拡充や受託事業拡大などによる既存EO生産能力の最大活用

誘導品の拡充や受託の拡大を進めるとともに、出荷体制の強化や高度制御による生産性向上などを行いながら収益力をあげていきます。

■主力製品

EO : EG、EA、界面活性剤などの原料
エチレングリコール (EG) : PET樹脂、ポリエステル繊維、不凍液などの原料
その他に、有機酸、特殊エステル、プロセス触媒

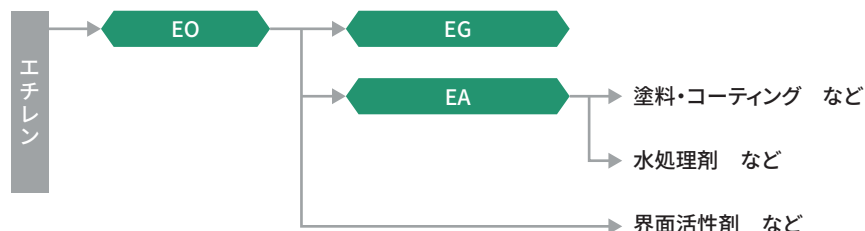
■収益計画

(億円)

	2024年度実績	2025年度	2027年度
売上収益	720	666	—
営業利益	34	29	—
営業利益+持分法投資利益	64	43	70

■注力市場の見通し

EOそのものの市場は比較的順調に推移しています。
一方でEOの誘導品であるEGは中国メーカーによる新規設備の増設により、グローバルな供給能力が過剰になっています。国内では内需の低迷などもあり、EGの需要は縮小傾向にあります。
EO誘導品の拡充や受託事業拡大が重要な取り組みとなります。



■市場別の取り組み

	EO
市場環境	- 世界的なEG需給バランスの軟化は継続 - 内需は界面活性剤用途を中心に低迷
当社の状況	- 内需低迷により販売数量減 - 固定費や修繕費、物流費などのコスト上昇
短期取り組み	- 国内最大のEOメーカーとして、安定供給体制を維持 - 稼働最適化 - EO誘導品の拡充
中長期取り組み	川上・川下・同業他社とのアライアンス検討

高度制御システム

日本触媒では、プラントの運転データをDMC※ソフトウェアで監視・予測し、構築した運転モデルに基づいて複数の計器を同時に最適制御する高度制御システムの導入を進めています。従来のオペレーター操作に比べて運転の振れ幅を抑えることで、省エネルギーと安定運転の実現を目指していきます。

※ DMC (Dynamic Matrix Control) : モデル予測制御手法の一つ

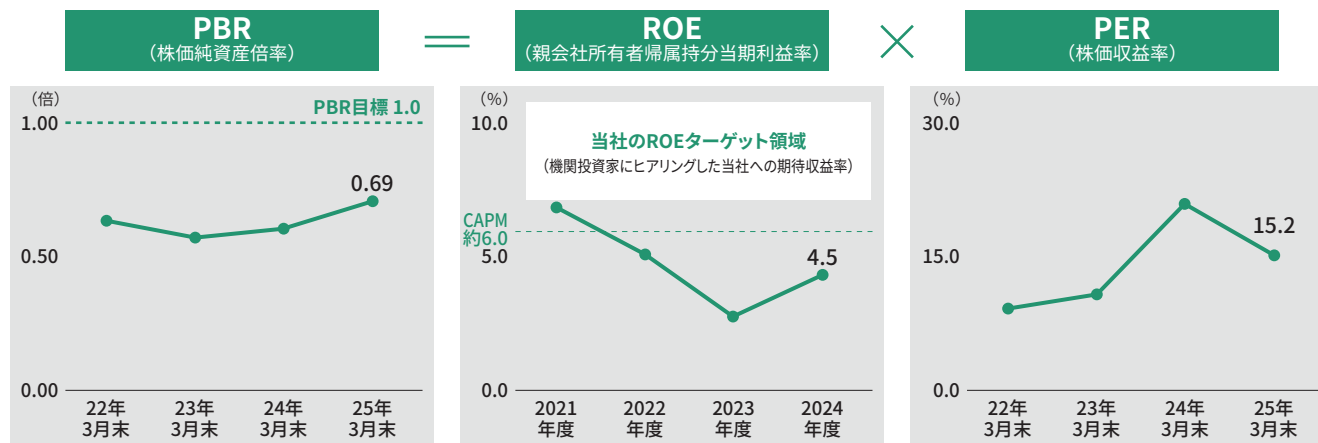
中期経営計画2027 財務戦略

資本コストや株価を意識した経営へ

長期ビジョンおよび中期経営計画2027で掲げたポートフォリオ変革の実現に向け、各施策を着実に推進していきます。

利益率および資産効率の高いソリューションズ事業に積極的にリソースを投入し、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）およびROA（資産合計税引前利益率）の向上を図ります。

現状分析



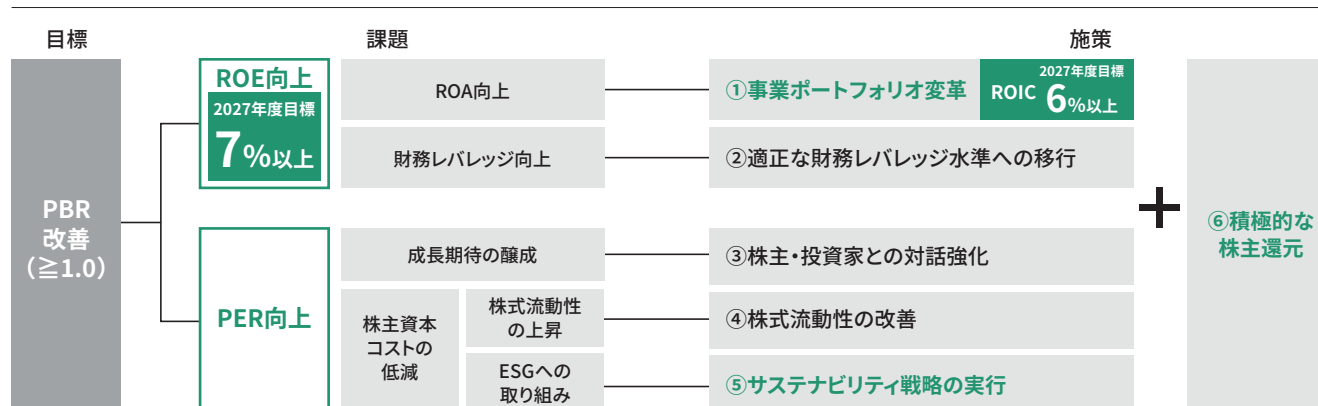
2022年度以降、PBRは目標の1.0倍を下回って推移しており、直近年度のROEも株主資本コスト（CAPM※1：約6.0%）を下回っています。

一方で、直近のPERは2022～2023年度から改善傾向にあり、2024年5月に発表した株主還元強化が一定の影響を及ぼしていると分析されます。

これらの状況を踏まえ、目標とするPBRの達成に向けてはROEの改善とPERの本質的向上が引き続き重要な課題であると認識しています。

PBR改善に向け、目標と施策をアップデート

課題と施策



中期経営計画2027の開始に合わせ、PBRを各要素にツリー分解し、改善に向けた施策と目標をアップデートしました。事業ポートフォリオ変革を通じ、長期ビジョン・中期経営計画で掲げたROE目標である2027年度7%以上、2030年度9%以上、PBR1.0倍以上を実現していきます。

また、新たにROIC※2を目標に加え、2027年度には、WACC（加重平均資本コスト）の5%を上回る6%以上を目指すこととしました。各事業のROICをモニタリングし、CCC※3の改善や資産最適化などを実行していきます。

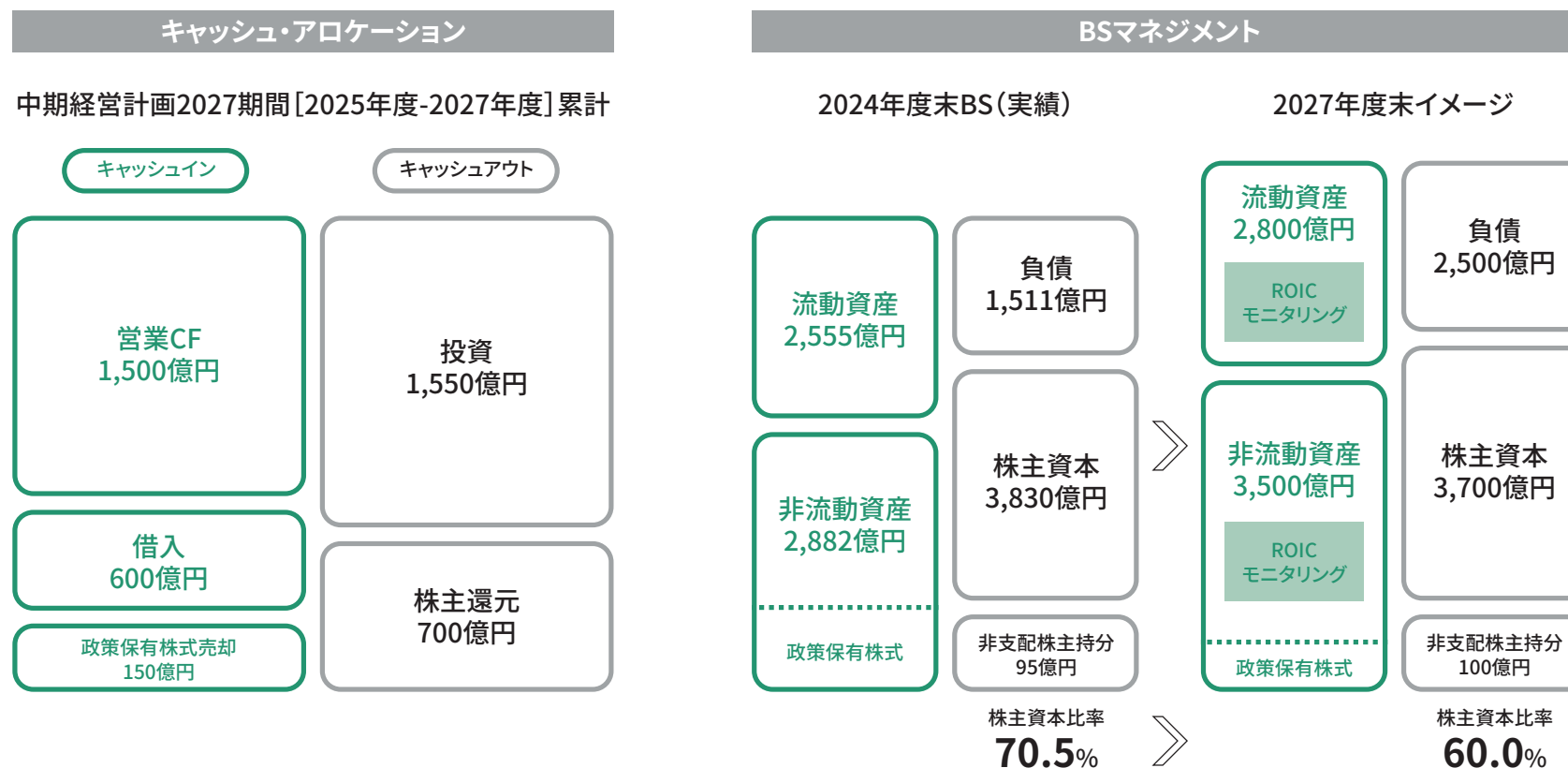
※2 ROIC（投下資本利益率）＝（税引後営業利益＋持分法による投資損益）÷（有利子負債＋株主資本）

※3 CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）＝売上債権回転日数＋棚卸資産回転日数－仕入債務回転日数

キャッシュ・アロケーションと目指すバランスシート

中期経営計画2027では、2027年度末の株主資本比率ターゲットを60%とする方針を継続しています。

有利子負債活用と積極的な株主還元を進め、株主資本比率を現状から引き下げて資本効率向上と WACC (加重平均資本コスト) 低減を図ります。



ソリューションズ事業で、前中計期間の約2倍に当たる900億円の積極的な投資を行い、事業規模と利益を拡大していきます。その先駆けとして、建築・土木・各種産業用の防水材・接着剤・粘着剤の製造販売を手掛ける株式会社イーテックを2025年4月に日本触媒グループに迎えました。

不採算製品・事業については適宜撤退を進めているほか、売上高利益率やROICが継続して低い事業・製品に対しては、再建策や撤退の検討を行うための定量的な基準の設定を現在検討しています。

株主還元

積極的な株主還元

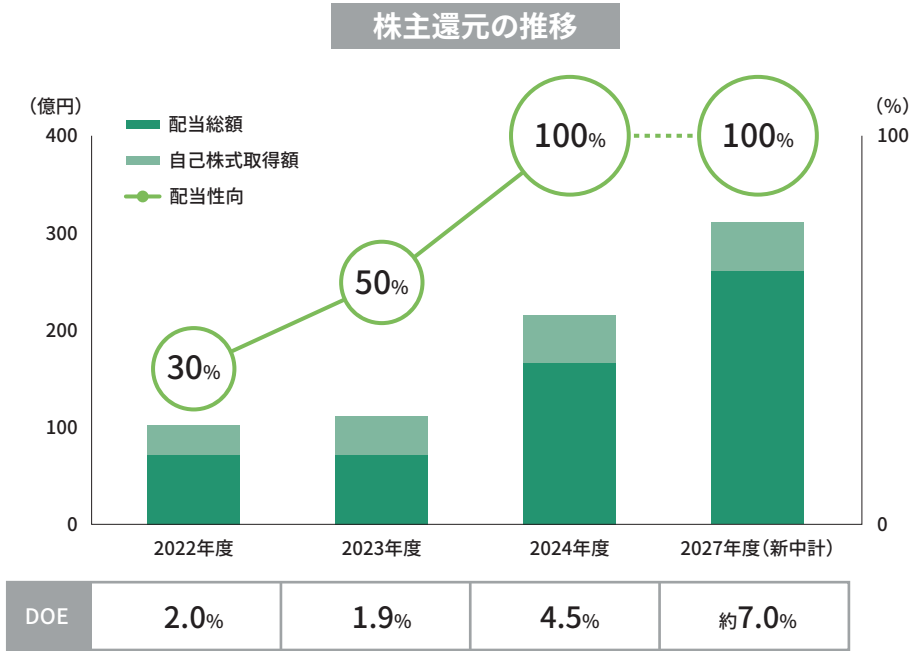
2024年5月に見直した財務戦略に基づき、積極的な株主還元方針を継続します。

高配当性向の維持

2027年度まで、配当性向100%、またはDOE（株主資本配当率）2%のいずれか大きい金額を配当する方針を継続します。

政策保有株式の売却と自己株式の取得

政策保有株式を2027年度末までに2023年度比で50%縮減し、売却で得られた資金で自己株式を取得します。



企業価値向上を促すインセンティブプランの導入

インセンティブプランの改定

取締役および執行役員の報酬制度を改定し、譲渡制限付きの「役員向け株式給付信託（RS交付型）」として継続することとしました。これにより、これまで以上に当社の中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意識を高める仕組みへと刷新しました。

役員報酬制度と企業価値との連動強化

株式報酬の算定方法（業績連動部分）を中期経営計画2027に合わせ、「ROE」「当期利益」「ROIC」各目標の達成度に応じて変動するよう切り替えました。また、交付時期を原則として各事業年度の業績確定後とし、その際には譲渡制限契約を締結します。固定報酬と業績連動報酬の比率の目安も、業績連動報酬を従来よりも5%高い45%としました。なお、45%の内訳は、賞与30%、株式報酬15%です。

	改定後 (RS交付型株式給付信託)
株式報酬の算定方法 (業績連動部分)	中期経営計画で掲げる「ROE」「当期利益」「ROIC」目標の達成度に応じて変動
株式報酬における株式の交付時期	原則として、各事業年度の業績確定後、譲渡制限契約を締結の上交付
取締役報酬における固定報酬：業績連動報酬の比率 (目安)	固定55%：業績連動45% [業績連動＝賞与30%+株式報酬15%]

従業員へのインセンティブ付与

従業員持株会を通じ、当社自己株式を当社および当社子会社従業員に付与しています。2025年3月には、株式数5万6千株、時価総額10億3百万円分を付与しました。

株主・投資家との対話強化

株主・投資家別のアプローチ

個人株主・個人投資家および海外機関投資家へのアプローチを強化し、機関投資家向け決算説明会、スモールミーティング、個別面談や個人投資家向け説明会などを継続実施します。さらに、成長戦略や ESG に関する投資家への発信をさらに充実させていきます。

個人株主・個人投資家向け

- ・株主総会招集通知、株主通信のリニューアルや内容充実化を実施
- ・個人投資家向けの会社説明会を、経済アナリストとの対談形式で開催

海外機関投資家向け

- ・外資系証券会社主催のジャパンカンファレンスへの参加
- ・各種開示資料の日英同時開示や内容充実化

■2024年度より実施している決算説明資料充実化

- ・第1四半期と第3四半期の決算説明資料の開示を開始（従来：第2四半期と通期決算時のみ）
- ・第2四半期より、投資家向け説明会における質疑応答書き起こしの開示を開始
- ・通期決算より、決算説明資料の営業利益開示を細分化

対話内容の経営戦略への反映

対話で得られた株主・投資家のご意見を、経営陣や取締役会へ定期的にフィードバックしています。

■主な対話のテーマ

- ・今後の成長戦略
- ・資本コストや財務戦略
- ・ESG（CO₂排出削減、コーポレート・ガバナンス ほか）

■実際に対話の内容を取り入れた事例

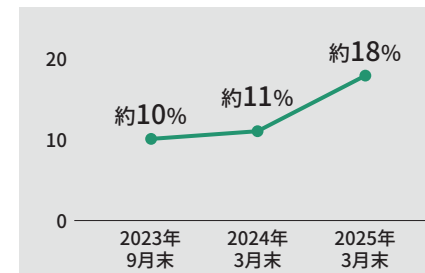
- ・新中計で全社目標にROICを追加
- ・取締役、執行役員の報酬制度の改定（業績連動報酬の割合増加）

株式流動性の改善

■株式分割と個人比率

2024年4月の株式4分割により、個人株主比率が高まっています。

■個人株主比率の推移



■株式持ち合い縮減

当社株式保有先と、株式持ち合い縮減の協議を継続実施しています。2024年度には当社株式約6百万株が、保有先により売却されました。今後も各保有先と協議を継続し、縮減を進めていきます。

中期経営計画2027 マテリアリティ

社会情勢・環境変化を踏まえ、新中期経営計画の策定を機に見直し

マテリアリティ特定プロセス

日本触媒グループでは、中期経営計画2027の策定にあたり、2024年度に以下のプロセスで見直しを実施しました。



社会情勢・事業環境の変化を踏まえたうえで、全社横断的な議論を行い、当社グループに関わりが深い社会課題・社会変化として下表の項目を抽出しました。

社会課題・社会変化

環境

- ・気候変動問題
- ・水資源／生物多様性

社会

- ・安全安心／健康寿命の実現
- ・世界的な人口増加
- ・国内の高齢化
- ・ニーズの多様化
- ・人権尊重意識の高まり

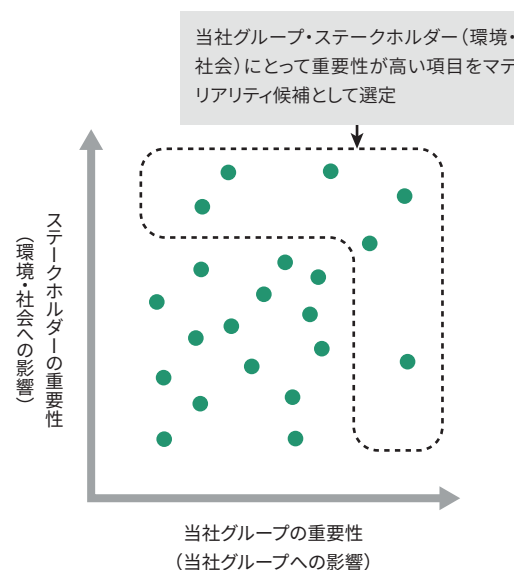
経済

- ・新興国経済の発展
- ・デジタル技術の進展
- ・情報セキュリティの重要化
- ・技術発達を支える新素材へのニーズ増加

先述の社会課題・社会変化に加え、以下を参考に前回の策定時よりも広範囲に検討を加え、サステナビリティに関する課題を網羅的に抽出しました。

- 国際ガイドライン・開示基準(国連グローバルコンパクト10原則、GRIスタンダード、SASB、CSRD、ISSBなど)
- ESG評価機関の評価項目(FTSE、S&P CSA、MSCIなど)
- 2021年度に特定したマテリアリティ
- 中期経営計画2027の議論内容
- 社内外ステークホルダー(機関投資家、従業員等)からの意見
- リスク管理委員会での議論内容
- 取引先CSR調査やサプライチェーンエシカル情報共有プラットフォーム(Sedex、EcoVadis)
- SDGs

抽出した各課題をステークホルダーにとっての重要度と当社グループにとっての重要度の2つの観点で評価し、優先順位付けを行いました。優先順位の高い課題について関連各部門と議論を行い、マテリアリティおよび対応する個別要素の候補を作成しました。



これらの候補はサステナビリティ推進委員会での議論を経て、6個のマテリアリティおよび15個の個別要素として特定・承認され、取締役会に報告されました。

サステナビリティ推進委員会において、個別要素ごとに設定したKPIの進捗を管理することでマテリアリティの取り組みを推進していきます。

マテリアリティー一覧

マテリアリティー	要素	KPI・あるべき姿
1. 社会課題解決への貢献	新規製品の継続的創出	- 顧客指向のスピーディな素材・ソリューション開発とサステナブルな社会実現への貢献ができている - 保有・獲得するコア技術が世界トップレベルであり、継続的進化によりターゲット市場で高い競争力を有している - 社内外で多様な人財と情報が活発に行き交い、イノベーションを起こす協業ができている(全て - 2030年度)
	環境貢献製品の開発、販売の促進	環境貢献製品売上収益： ・550億円(2027年度) ・1,350億円(2030年度)
2. 環境対応の推進	カーボンニュートラル実現への貢献	温室効果ガス(GHG)排出量(Scope 1+2) ▲30%※(対基準年度、グループ総計)(2030年度) ※単体および国内グループ会社：▲30%(対2014年度比) 海外グループ会社：各社基準年度および目標
	製品カーボンフットプリント(CFP)の低減	算定精度の改善継続、各製品のGHG排出低減活動の継続(2027年度)
	水資源保全・有効利用	水リスク(ストレス)のモニタリングの継続、および評価結果に基づく対応(2027年度)
	資源循環への貢献	- 外部最終埋立処分量：ゼロエミッション※1を維持(単体 - 2027年度) - 廃プラスチック排出量：▲50%(対2021年度比)(単体 - 2030年度)
3. 人財育成・活躍推進	自律型人財の育成	- 自己選択型研修(e-ラーニング、スキルアップ研修、オンライン英会話など)の受講者割合：70%以上維持 - 階層に応じたキャリア研修(セカンドキャリア、女性活躍推進、若手層など)を継続的に実施 - キャリア申告による上司・部下間の面談を継続的に実施(全て単体 - 2027年度)
	多様な人財の活躍推進	- 従業員サーベイにおけるダイバーシティ&インクルージョン(D&I)関連項目のポジティブ回答率向上：80%以上 - 事務系・化学系採用における女性採用比率：30%以上維持 - 女性基幹職(管理職)比率向上：8%以上 - 男性の育児休職取得率(15日以上)：100%(全て単体 - 2027年度)
4. バリューチェーンにおける社会的責任の推進	サプライチェーンマネジメントの強化	CSRサプライヤー調査カバー率(原材料購入金額)：95%以上維持(単体 - 2027年度)
	人権尊重の取り組みの強化	人権デュー・ディリジェンス：グループ全体での運用を開始(2027年度)
5. ガバナンスの強化	コンプライアンス意識の向上	- コンプライアンス研修(階層別)参加率：95%以上維持(単体および国内グループ会社 - 2027年度) - 重大な法令違反の件数：0件維持(単体 - 2027年度)
	取締役会の役割・機能の発揮等による取締役会の実効性強化	- 取締役会のあるべきスキル、属性等の見直しと充足 - 取締役会実効性評価の継続実施、調査結果に基づく重要な課題への対応(全て単体 - 2027年度)
	役員に対する中長期のインセンティブの強化	役員報酬の業績連動部分や株式報酬等の構成割合の拡大を検討／完了(単体 - 2027年度)
6. 安全・安定生産活動の推進	安全文化の醸成、安全基盤の強化	1級、2級保安事故※2：0件 - 重篤災害※3：0件、休業災害：0件(全て - 2027年度)
	製品品質・信頼性の向上	重大品質クレーム：0件(2027年度)

※1 (外部最終埋立処分量) ≤ (廃棄物発生量×0.1%)

※2 1級：CCPS(Center for Chemical Process Safety)・石化協評価法に準じた強度レベル18以上、または死亡災害 2級：CCPS・石化協評価法に準じた強度レベル1以上18未満

※3 休業4日以上、障害等級14級以上(労働者災害補償保険法施行規則別表第1 障害等級表)に該当するもの

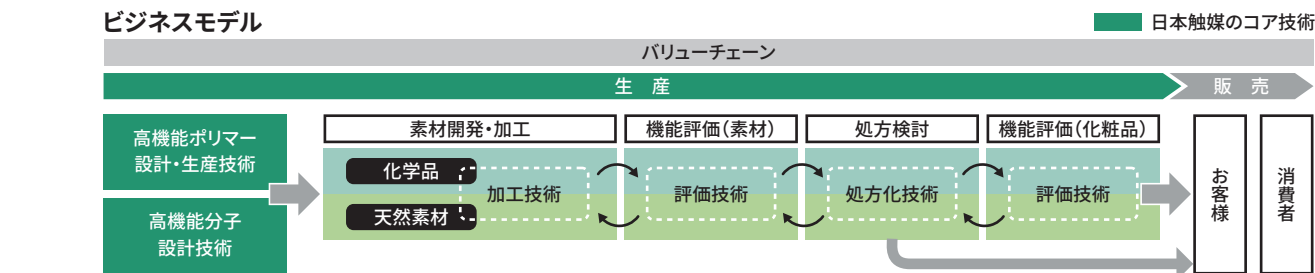
新規事業推進本部

新規領域である化粧品事業、水・環境事業、プリンティング材料事業を本部単位で統合することで、

①各種情報の共有化とシナジーの創出 ②事業化の一層の加速 ③推進体制 の強化を図っていきます。

化粧品事業推進部

保有する製品および技術を活用し、化粧品素材の開発を推進しています。加えて、M&Aや業務提携を通じて素材のバリエーションを拡充し、配合技術を獲得することで、素材の機能性を最大限に引き出し、ストーリー性のある提案が可能な「提案型化粧品事業」を展開しています。



社会課題・市場動向

化粧品素材市場は下記のような状況で今後も年率4%以上の市場成長が見込まれます。

- 先進国における高機能素材への需要拡大
- 新興国におけるライフスタイルの変化と購買力の向上
- 多機能素材の急速な市場成長
- SDGsの影響による、サステナブルな原料ニーズの高まり



https://www.shokubai.co.jp/ja/products/detail/cosmetics/?utm_source=exhibition&utm_medium=mail&utm_campaign=cite_japan

トピックス

- 保有技術を活かした多機能性ポリマーやエマルジョンポリマーの開発・販売を推進。
- 北海道大学発ライラックファーマ社を完全子会社化し、脂質ナノ粒子製造技術を取得。大手顧客とのカスタマイズプロジェクトも複数始動。
- FTC KOREA社との提携により、乳化増粘剤の国内販売を開始。
- Holiferm社(英)およびActivon社(韓)との提携により、バイオサーファクタントおよび植物エクソソームの国内展開を開始。

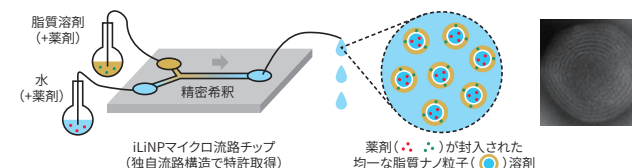


図 脂質ナノ粒子を作るマイクロ流路と脂質ナノ粒子

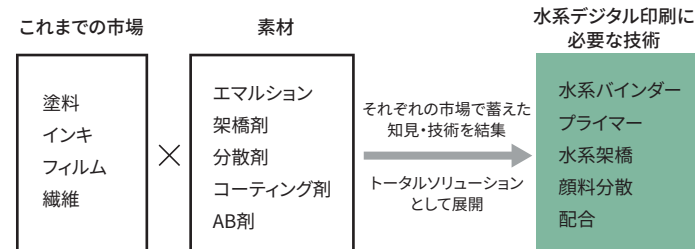
プリンティング材料事業推進部

印刷業界水系化の進展に対応するため、素材・配合・複合化技術を組み合わせたトータルソリューションを提供する専門部門を設立しました。自社開発素材を軸に、今後伸長が見込まれる水系デジタル印刷分野への早期参入を目指しています。

ソリューション対応強化

水系デジタル印刷には多岐にわたる技術が必要とされます。当社がこれまでビジネスを展開してきた市場での知見や、各市場向けに販売・開発してきた製品・技術は、水系デジタル印刷の改良に欠かせない要素です。これらの知見・製品・技術をもとに素材を開発していきます。

AB剤：アンチブロッキング剤(Anti-Blocking Agent)。印刷物などを重ねた際に、インク面やフィルム表面が密着してしまう「ブロッキング現象」を防ぎます。
プライマー：印刷材料の表面に施す下地処理剤。



社会課題・市場動向

従来の溶剤系アナログ印刷は、大量廃棄やマイクロプラスチックによる海洋汚染、作業者の安全性といった課題を抱えており、環境負荷の低減と作業環境改善の観点から、水系デジタル印刷への移行が進んでいます。

- 捺染分野では水系インクジェット印刷のシェアが12%超に成長
- 食品軟包装分野、段ボール分野などにおいて水系デジタル化が活発化している

トピックス

- アクリルポリマー設計技術と独自素材を活用し、インク用バインダーやプライマーなどの水系材料を開発。
- 再分散性に優れた白顔料分散体、高密着性バインダー、水系接着剤など、環境・技術課題を解決する製品を次々と実用化。



水・環境事業推進部

水資源の獲得、利用、浄化に関する世界規模の要請に応えるべく、造水から排水処理に至る水資源の持続的循環に貢献できる高機能素材の研究開発により技術革新を推進し、水分野におけるさまざまな社会課題の解決に取り組んでいます。

社会課題・市場動向

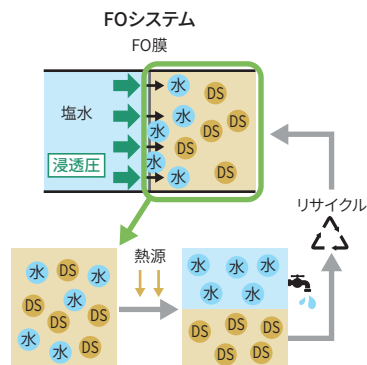
世界中で水不足が深刻化し、水資源の確保が課題となっています。

- 海水淡水化技術として逆浸透 (RO) システムが広く用いられるが、高圧ポンプを利用するため、多量の電力を消費
- 解決策として、主要部材の一つに浸透圧発生剤 (DS) を用いた正浸透 (FO) システムが注目されている

DSを使用した水回収のイメージ

1. 濃度が濃い溶液に向かって水が引っ張られる力 (浸透圧) と水だけを通す膜を使用して、海水から水を分離します (DSと水が混ざった状態)。

2. 混ざったDSと水は加熱により容易に分離するため、熱を加えて水だけを回収します。分離後のDSは再利用が可能で、経済的な海水からの水回収システムが構築できます (水は用途に合わせて追加精製します)。



活動状況・トピックス

■ 当社が開発したDSは、FOシステムの中で高い浸透圧により海水から水を引き出し、その後、加熱することで水と分離し、分離後のDSはリサイクル可能です。さらにその加熱の熱源として、工場排熱や太陽熱を利用することで、ROシステムよりも省エネルギー、CO₂排出量削減が可能です。米国ベンチャー企業のFOシステムメーカー：Trevi Systems社がハワイ島で実施した500m³/日の実証試験において当社DSが使用されました。



■ 当社と信州大学アクア・リジェネレーション (ARG) 機構は2025年4月から共同研究を開始しました。

ARG機構は2023年に文部科学省「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業 (J-PEAKS)」に採択された信州大学で発足した水・水素に関わる研究機関です。

同機構の研究拠点であるアクア・リジェネレーション共創研究センター (ARCH) に信州大学と当社の連携室を設置しました。水・環境に関わるさまざまな社会課題の解決に貢献できる新たな事業機会の獲得を目指します。



提供: 信州大学

研究開発

スローガン:「世界に誇る技術と人財で、人と地球に貢献する」

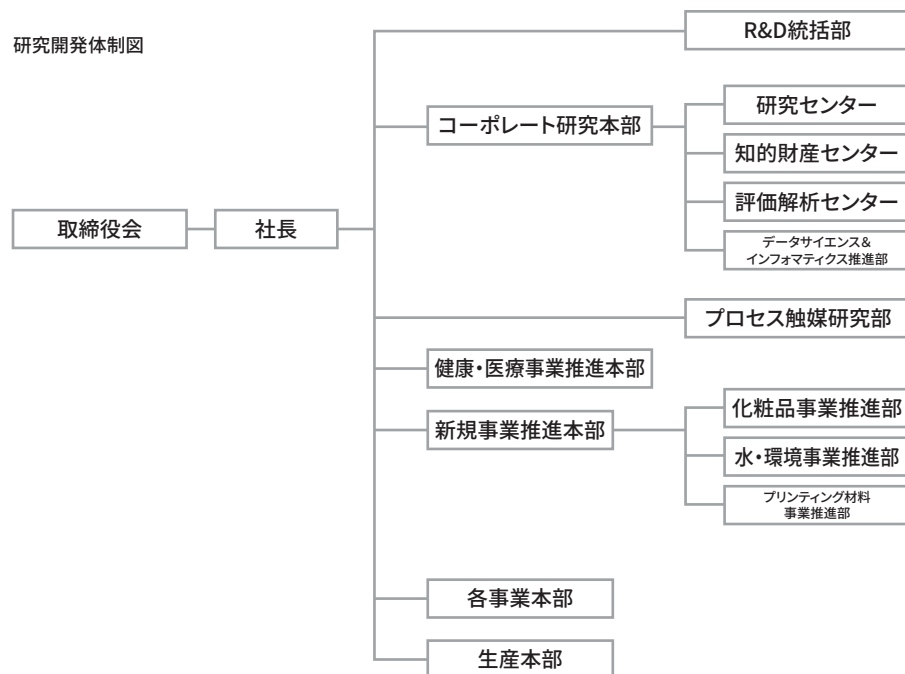
グループ企業理念「TechnoAmenity」を実践することで、持続可能な社会の実現に貢献し続けます。

日本触媒のR&D部門はお客様へのスピーディな対応、満足度向上のため、これまで培ってきた3つのコア技術（無機触媒、有機合成、高分子）を軸とするキーマテリアル開発力をさらに進化させ、今後も競争力ある製品群の創出を目指します。

研究開発体制

当社の研究開発としては、新規技術の獲得と次世代材料の創製を役割とするコーポレート研究本部、化学品製造用触媒およびバイオマス由来化学品の製造技術開発を担うプロセス触媒研究部、既存事業の強化およびその周辺領域への拡大を進める各事業本部の研究部に加え、新規事業創出を目指す健康・医療事業推進本部および新規事業推進本部に研究組織を設置しています。また、生産に適したプロセスを設計・開発することにより製品化を加速する生産技術センター、データ駆動型研究開発の強化を目指すデータサイエンス&インフォマティクス推進部を擁しております。

研究開発体制図



研究開発の方針と戦略

目指す姿

- 顧客指向のスピーディな素材・ソリューション開発とサステナブルな社会実現への貢献ができています
- 保有・獲得するコア技術が世界トップレベルであり、継続的進化によりターゲット市場で高い競争力を有している
- 社内外で多様な人財と情報が活発に行き交い、イノベーションを起こす協業ができています

R&D戦略

- 新規技術開発促進、新規事業創出・育成
顧客ニーズへのスピーディな対応／技術開発ターゲットの設定／市場開拓力強化
- サステナブルな社会への貢献
カーボンニュートラル時代に適合／環境対応技術の事業展開強化
- R&D組織の体質強化
人的リソースの確保と機動的な配分の実行／効率的な研究開発のためのツール活用促進／横串機能（知財戦略、人財戦略）の強化

コーポレート研究本部

事業戦略に紐づく次世代製品／技術：市場の変曲点に起因するデファクトスタンダードを狙う

不確実性の高い市場環境下でも次世代技術を担う新規製品を着実に開発するために、コーポレート研究本部では、成長領域における事業戦略にも整合する中長期的ターゲットを開発対象として、知財インテリジェンスを活用する確度の高い上市戦略に基づき、社内外との共創活動を推進しています。さらに、化学業界の開発競争に対抗できる研究開発基盤強化を目的に、ロボティクスやマテリアルズ・インフォマティクスを活用した高速開発技術の早期実装を通じ、研究開発の高度化を狙った基盤構築を進めます。

■研究センター～ミッション～

全社戦略の下、将来のあるべき姿や市場における材料・用途の変曲点に着目して戦略を立案。社内外共創による新規素材・新規技術の獲得および既存保有技術との融合を進め、業界のデファクトスタンダードを狙うユニークな高機能製品を持続的に開発しています。

当社注力領域における未来のあるべき姿に向け、業界のKSF (Key Success Factor) を明確化し、「一歩先の手法」で「新しい価値」を「社会と顧客」に届けることが狙いです。

- ①中長期的な視野に立ち、顧客軸（市場魅力度）×競争軸（競争優位性）の観点から、戦略の策定および新材料・新技術の研究開発を進め、当社ソリューションズ事業の拡大に貢献し得る独自の製品を上市します。
- ②顧客・関連会社・社内関連部署と連携し、将来を見据えたバックキャストや非連続的なイノベーションによる価値共創により、当社の持続的なビジネスの構築に貢献します。
- ③①～②の活動を通じ、今後の当社を担う人財を育成していきます。

開発品（開発状況※）	概要	市場
親水性微粒子（★★★）	極性官能基を高密度に有する、サブミクロン多機能親水性微粒子です。従来の親水性有機粒子では困難であった水系組成物への配合性を高めることで、各種材料への機能性付与が容易になります。	半導体／通信
AOMA®誘導体（★★）	当社の独自モノマー「AOMA®」の誘導体開発に取り組んでいます。樹脂に耐熱性や強靱性を付与し、有機／無機基材への密着性を改善する多機能モノマー群です。	パッケージング／プリンティング
iOLED®（★★～★★★★）	約0.1mmの薄さで高い柔軟性を持つ有機EL面光源です。狭小スペースへの実装も可能で、デバイスの軽量化や省スペース化に貢献します。	ディスプレイ
海洋生分解性プラスチック（★～★★）	高いガスバリア性やポリマーブレンドによるポリ乳酸への生分解性付与などの特徴を持つ、高機能海洋生分解性プラスチックの開発を進めています。	環境
生体適合性ポリマー（★★★★）	優れた抗血栓性を有し、タンパク質や細菌類の付着が抑制されるポリマーです。優れた潤滑性と摺動耐性を発現し、カテーテル用コーティング剤の原料として高い評価を受けています。	健康医療

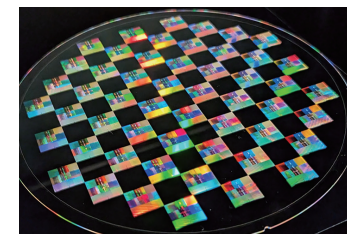
※ 開発状況の目安 ★：要素技術の開発段階 ★★：用途・顧客の開拓段階 ★★★：事業化に向けた検討段階

TOPIC 高屈折率材料(★★)

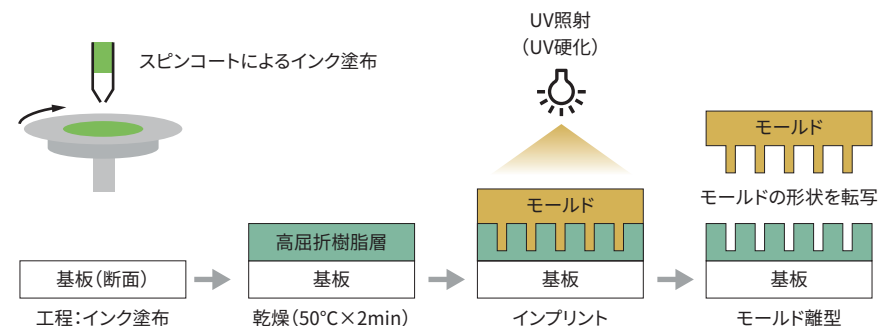
近年、AR／VR（拡張・仮想現実）の活用が広がっており、今後、教育、医療、エンターテインメントなど多くの分野での革新が期待されています。当社グループは、スマートグラスなどのAR／VRデバイスにおける重要部材・回折光学素子（DOE）の製造方法で、モールドを繰り返し使用する低コストプロセスであるナノインプリント法への転換を可能にするUV硬化型インクを開発しました。

ナノインプリント向けインクには、モールドの凹凸形状を精度よく再現するための高い流動性、およびデバイスの視野角を拡大するための高い屈折率が求められます。これら2つの性能はトレードオフの関係にあり、従来両立は困難であるとされてきましたが、当社グループは、有機合成、無機合成、および配合技術などのコア技術の粋を集め、独自の有機無機ハイブリッド材料を開発することにより、双方の両立に成功しました。

光学用ガラスに匹敵する超高屈折率を示すタイプや、高屈折率と高透明性・耐光性を兼ね備えたタイプなど、顧客ニーズに対応する品目を取り揃えるとともに、ナノインプリントプロセスの条件設定などの加工技術にまで踏み込んだソリューション提案を行い、市場開拓を推進します。



研究センターで開発したインクを用いて作製したナノインプリント成型体



評価解析機能の強化とR&DのDX推進

評価解析センター

研究・技術・生産など各部門が直面する技術課題に対し、**分析・評価・解析技術とコンピューターサイエンス(CS)を融合**させた高度なソリューションを、迅速かつ高精度に提供します。各部門と密接に連携しながら課題解決を支援し、研究テーマの推進や新規事業の創出に貢献することを目指しています。従来の分析機能に加えて評価機能を強化し、合成・試作やデジタル化・データ蓄積、データサイエンス(DS)へのつなぎまで担当領域を広げました。



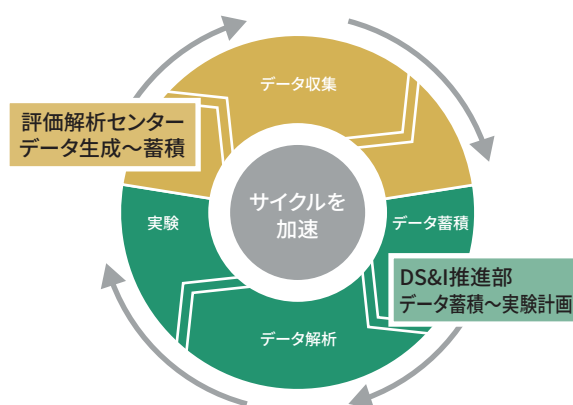
解析グループ:

X線分光装置、電子顕微鏡、NMR、各種クロマトグラフィーなどを駆使し、課題解決へのサポートや大学や外部機関とも連携し、新技術の導入にも取り組んでいます。

評価グループ:

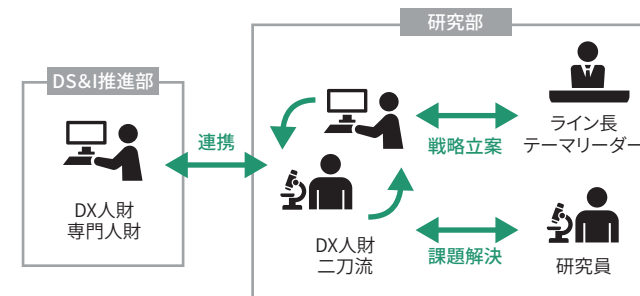
コンピューターサイエンスによる機能予測／設計から材料や製品の性能評価まで、研究を多角的に支援しています。

スマートラボ化に向けた取り組み体制



データサイエンス&インフォマティクス(DS&I)推進部

2020年にR&D領域のDX推進部署として新設し、2024年度からはコーポレート研究本部に編入するとともに部組織として機能を拡大しました。自然言語処理やマテリアルズ・インフォマティクスの「専門人財」を獲得／育成し、研究部の課題解決に貢献しています。また、研究員向けのデータサイエンス教育も展開しており、実験とデータ解析の両方をこなす「二刀流」の育成も推進しています。また、プログラミング言語Pythonを活用した業務効率化にも取り組んでおり、研究員がより創造的な業務に集中できるように支援しています。



TOPICS

評価解析センターでは、データ生成から収集・蓄積の領域において、実験の高速化・自動化や分析機器のオンライン化を進めています。実験の自動化においては、まず初めにバッチ式自動合成ロボットの導入を計画しており、2026年4月には稼働の予定です。その他にもロボティクス活用による実験の高速化を検討しています。また、分析機器のオンライン化に関しては、吹田地区から順次進めており2025年度中には概ね完了します。その後、姫路地区でも進めていきます。このようにスマートラボ化に向けた施策を順次実行し、研究テーマの推進に貢献していきます。



TOPICS Data Science Dayの開催

DS&I推進部では「DXを日本触媒R&Dの文化にする!」を目標に掲げて、DX関連情報を継続的に社内に発信しています。2025年2月25日には吹田地区研究所にて「Data Science Day」を開催し、外部講師による講演、専門人財／二刀流による社内事例の発表会を開催しました。多数の方が参加し、DXに対する関心の高さが窺えました。



知的財産

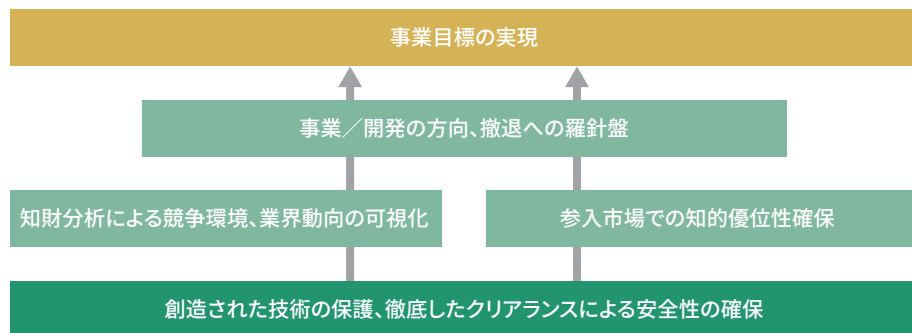
知的財産による競争力強化と企業価値向上

知的財産を重要な経営資源として位置付け、タイムリーに強化、適切に保護、そして有効に活用することで、「競争力の強化」と同時に「企業価値の最大化」を追求します。

日本触媒は、既存事業の拡大・強化および新規事業の創出のため、知的財産を重要な会社の財産であり競争力の源であると位置付け、事業部門や研究開発部門と一体となって知財戦略を推進しています。また、他社の知的財産を尊重し不要な係争を未然に防ぐため、開発や事業化の進展に応じた特許調査を実施し知的財産リスクの最小化に努めています。

当社の知財活動

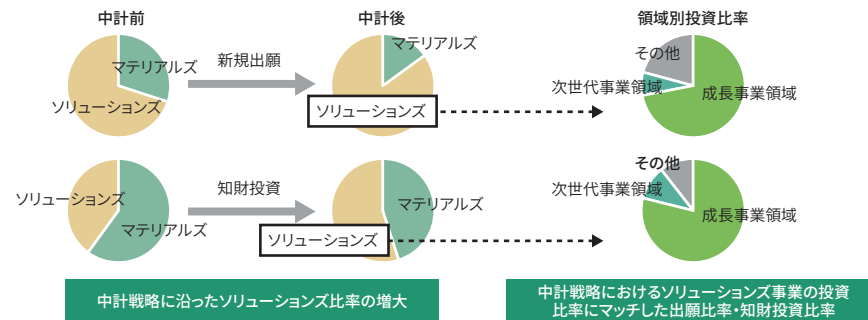
当社の知財活動は、創造された知的財産の保護と徹底したクリアランスによる事業の安定性確保を基盤としています。これに加え、IPランドスケープによる業界動向の可視化、知的財産権を活用したOpen／Close戦略による社外パートナーシップの強化、DXによる知財調査の効率化、知財管理の適正化、報奨制度の充実による発明へのインセンティブの付与、教育による知財マインドの浸透と人材育成を通じて、総合的な活動を展開しています。これらの取り組みにより、既存事業の強化と新規事業の加速に貢献し、事業目標の実現を目指して日々推進しています。



知財戦略

当社は、事業領域、製品ごとの市場、技術開発、事業環境に適合した知財戦略を策定しています。これにより、各事業領域において最適な知財保護と活用を実現し、競争力を強化しています。具体的には、特許出願や商標登録を通じて知的財産権を確保し、技術開発の成果を保護しています。また、ライセンスや共同研究を通じて、外部パートナーとの協力関係を強化し、技術の共有と発展を図っています。

さらに知財関連投資についてもソリューションズ事業比率を高めています。これにより、新たな市場ニーズに対応した製品やサービスの開発を促進し、事業の成長を支えています。



IPランドスケープの活用による事業創出と推進

当社では、中期経営計画に掲げるマテリアルズ事業の強化およびソリューションズ事業の拡大を目指し、営業・企画・研究開発部門が抱える課題について、業界を俯瞰した特許解析を活用しています。これにより、技術課題や技術トレンドを可視化し、当社の顧客だけでなく、その先の顧客の真のニーズを考察することで、研究開発および営業活動を推し進めています。

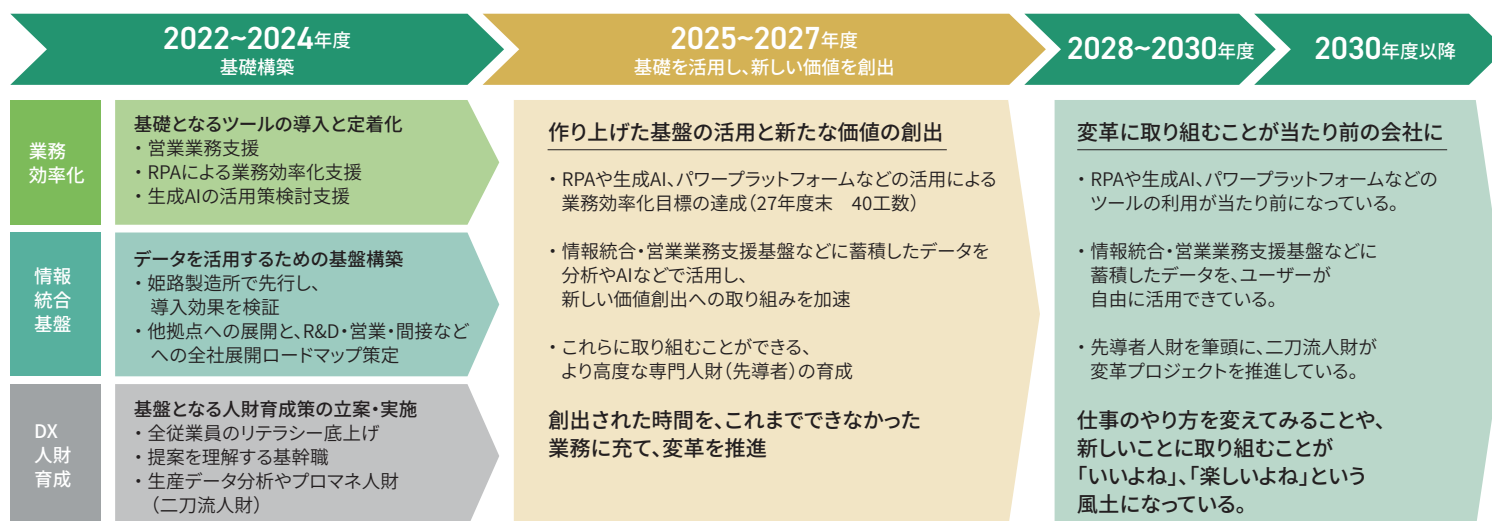
さらに、特許解析結果に市場情報、顧客情報などを組み合わせ、ビジネスフレームワークを活用して新規事業における課題、当社の強みを整理することで、持続可能な成長と競争優位性を確保できる新規事業の戦略策定を目指しています。これにより、当社は市場の変化に柔軟に対応し、長期的な成長を実現することが可能となります。

DX推進

長期ビジョンの「事業の変革」の取り組みの一つとして、「DX推進による生産性向上、新たな価値の創出」を掲げています。

2024年度までに、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）や生成AIの導入を進めるとともに、データ活用のための基盤整備も行いました。さらに、延べ4,440名の従業員を対象に、DX（デジタルトランスフォーメーション）に関する研修も実施し、その取り組みを着実に進めています。今後は、これまでに構築した基盤を活かしながら、新たな価値の創出に取り組み、DXによる変革が日常的に行われる企業への進化を目指します。

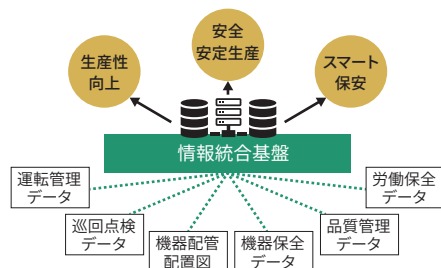
目標と取り組み



これらの技術の可能性を通じて、製造所では業務工数や保全費の削減を目指し、研究では製品上市を加速する体制を構築します。日常的には、全社で従業員のDX推進に対する理解を深め、DX推進を盛り上げるDX推進ミーティングを開催しています。また、全社掲示板を通じ、成功・失敗事例を「DX活用事例」として紹介しています。2024年度からは、日常の定型業務の自動化を支援するための「RPA体験ラボ」といった新たな取り組みも開始しています。

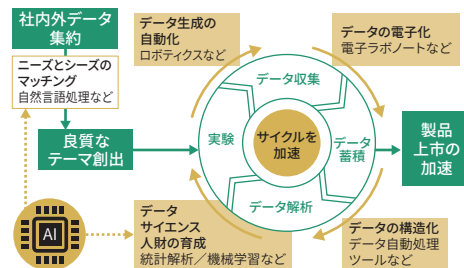
スマートファクトリー化

導入中の情報統合基盤を活用し、業務工数や保全費を削減



スマートラボ化

データとAIを活用し、製品上市を加速する体制を構築



大阪本社のDX推進ミーティングの様子

45	気候変動対応の推進
48	人財育成・活躍推進
53	安全・安定生産活動の推進
54	環境保全の取り組み
56	保安防災の取り組み／労働安全衛生の取り組み
57	化学品安全の取り組み／品質への取り組み
58	社会とのコミュニケーション
59	サプライチェーンマネジメント

環境・社会

東雲
Daybreak

06:15

気候変動対応の推進

2050年カーボンニュートラル実現を目指して

日本触媒は「環境対応への変革」を掲げ、気候変動問題を解決すべき重要な社会課題と認識し、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた各種取り組みを推進しています。

2021年3月には、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、これに沿った情報開示を進めています。

詳細はこちら
https://www.shokubai.co.jp/ja/wpdir/wp-content/uploads/2025/09/TCFD-Report-202509_jp.pdf

気候変動問題に関するガバナンス体制

当社はサステナビリティ活動の推進を経営の中核的なテーマと捉えています。気候変動対応の推進は重要な取り組みの一つとして、サステナビリティ推進委員会（社長を委員長とし委員若干名をもって構成）でその方針や戦略を決定し、関連部門への指示、活動の実績評価を行っています。取締役会は、本委員会で議論される気候変動問題に対する、方針、戦略、計画、実績について報告を受け、必要となる指示を行います。

気候変動問題に関する戦略

市場変化や企業活動の変化、脱炭素社会、循環型社会への移行を推進するための政策や法規制、ステークホルダーからの評価などを考慮したシナリオ分析により、財務的なインパクトを三段階で評価しています。事業機会としては、脱炭素社会の実現に寄与する素材の需要増加などがあげられます。例えば、ガソリンエンジンから電気駆動モーターへの切り替えの加速へは、当社のリチウムイオン電池（LIB）関連材料が貢献できると考えています。

事業リスクとしては、気候変動関連の技術開発、エネルギーや製品原料のグリーン化が遅れることで顧客の選別から外れ、事業機会を喪失することなどがあげられます。脱炭素関連開発テーマの重点化を行い市場からの要求に対応するとともに、原料や燃料の非化石化を進めていきます。

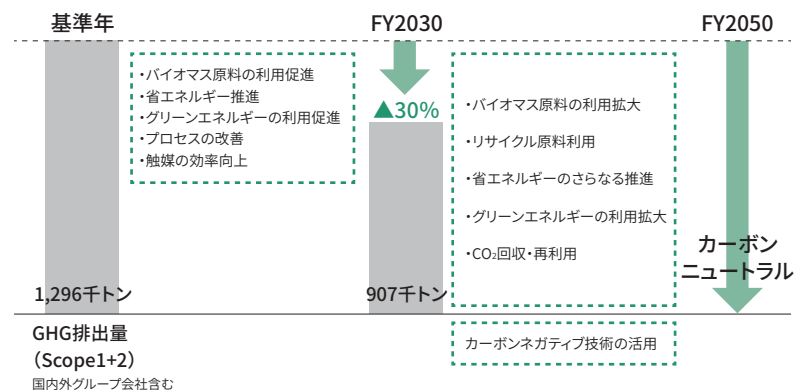
温室効果ガス（GHG）排出量削減（Scope1+2）

当社は、2021年4月公表の当社グループ長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」に基づき、「3つの変革」の一つである「環境対応への変革」について、2050年に向けたGHG排出削減ロードマップを策定しています。

このたび中期経営計画の策定に合わせ、マテリアリティを見直しました。GHG排出量削減（Scope1+2）についてはこれまで国内グループ会社の目標としていましたが、グループ全体の目標を新たに設定しています。

KPI、あるべき姿	達成年
GHG排出量30%削減 （対基準年度、グループ総計） 単体および国内グループ会社：30%削減（対2014年度比） 海外グループ会社：各社基準年度および目標	2030年度末

2050年に向けたGHG排出削減ロードマップ



2030年までは、プロセスの改善を含む省エネルギーの推進やグリーンエネルギーの利用推進によりエネルギー使用によるGHG排出量の削減を進め、原料の一部バイオマス化や触媒の効率向上などによりエネルギー使用以外のGHG排出量の削減を進めます。

2030年から2050年までは、2030年までの対策を引き続き進めるとともに、新たなグリーン燃料（水素、アンモニア）の利用促進により、エネルギー使用によるGHG排出量の削減を図ります。同時に、原料のバイオマス化の拡大に加えて、リサイクル原料の利用、カーボンリサイクル技術の活用（CO₂回収・再利用）によりエネルギー使用以外のGHG排出量の削減を進めていく予定です。

サプライチェーン全体でのGHG排出量削減の推進 (Scope3)

日本触媒は、算定が可能な範囲においてScope3排出量の算定を行い、その結果を公表しています。

詳細はこちら
https://www.shokubai.co.jp/ja/wkdir/wp-content/uploads/2025/07/esgdata2024_250707_jp.pdf

今後もScope3排出量の算定を継続し、企業活動全体でのGHG排出量の削減の可能性についても検討していく予定です。

※ GHG プロトコルではGHG 排出量を以下のScope1、2、3の3つに区分しています。
 Scope1 直接排出量：事業者自らによるGHGの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）
 Scope2 間接排出量：他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出
 Scope3 その他の間接排出量：Scope1、Scope2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

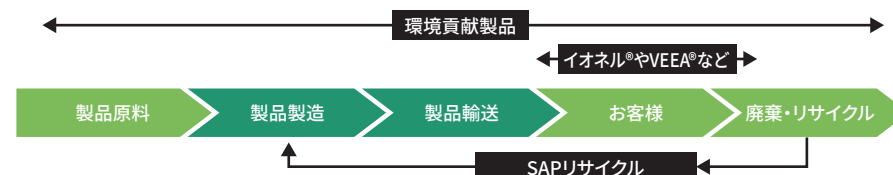
気候変動の課題を解決するためには、自社製品の製造段階だけではなく使用や廃棄などの段階を含めたサプライチェーン全体でGHG排出量削減に取り組むことも重要です。

当社では、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減に寄与する製品などを、チェック項目や数値データなどをもとに社内審査したうえで、環境貢献製品に認定しています。また、その売上収益をKPIとして設定し、普及拡大を推進しています。例えば、LIB材料のイオネル®やUV硬化型反応性希釈剤のVEEA®、コンクリート混和剤原料のアクアロック®などは、お客様にて使用される段階において、CO₂排出量削減に貢献します。また、新たな環境貢献製品や技術の開発も進めており、炭素を循環（リサイクル）することによるCO₂排出削減を目指して、使用済紙おむつ中の高吸水性樹脂（SAP）に関する新規リサイクル技術の開発にも取り組んでいます。廃棄SAPをリサイクルすることで、廃棄段階のCO₂排出量を削減し、リサイクル原料を使用することで、製造段階でもCO₂排出量を削減することが期待されます。

環境貢献製品の普及拡大

KPI、あるべき姿	2024年度実績	達成年
環境貢献製品売上収益 ①550億円 ②1,350億円	470億円	①2027年度末 ②2030年度末

サプライチェーンにおけるScope3の影響範囲イメージ



環境貢献製品の例



イオネル®
(LIB材料)



VEEA®
(UV硬化型反応性希釈剤)



アクアロック®
(コンクリート混和剤)

TOPICS

国際持続可能性カーボン認証ISCC PLUSの取得

日本触媒グループは、世界トップクラスのアクリル酸 (AA)・SAPサプライヤーとして、気候変動問題の解決に貢献すべく、2021年以降、ベルギー、日本、インドネシアで生産するAA・SAPについて、ISCC PLUS認証^{※1}の取得を進めてきました。

2025年にはアメリカでもISCC PLUS認証を取得したことにより、バイオマス由来原料をマスバランス方式^{※2}により割り当てたISCC PLUS認証AA・SAPを世界4拠点で製造・販売する体制が整い、カーボンフットプリント (CFP) ネットゼロ相当のAA・SAPのグローバル供給が可能となりました。

※1 ISCC PLUS: 持続可能な原料の利用や製品をサプライチェーン上で管理・担保する国際認証制度。マスバランス方式で割り当てられたバイオマス/リサイクル原料由来製品の出荷が可能となります。

※2 マスバランス方式とは、生産に使用する原料にバイオマス由来と石油由来が混合された場合に、原料として使用したバイオマス由来の割合を特定の最終製品に自由に割り当てるもので、ISCC PLUS システムで認められた管理手法です。

インターナルカーボンプライシング (ICP)

2023年2月1日から、ICP制度を導入しました。この仕組みを通じ、当社グループの脱炭素に向けた意識を高めるとともに、省エネルギーの推進、CO₂排出量削減に関する事業機会とリスクの検討に活用しています。

2024年度には、設備の更新・新設など、複数の案件でICPを活用した投資検討を行っています。

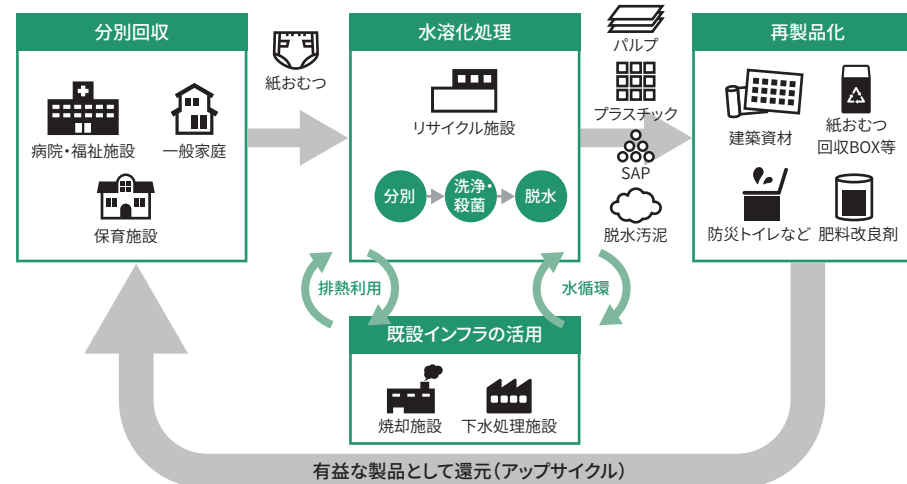
- 社内炭素価格 10,000円/トン-CO₂ (国内外市場価格を参考にしたシャドウプライス)
- 運用方法 CO₂排出量の増減を社内炭素価格の適用により費用換算し、投資判断指標の一つとして運用
- 適用範囲 日本触媒グループ
- GHG Scope Scope 1+2

使用済紙おむつ、主要3部材の再利用でライフサイクルアセスメントを実施

排出量が年々増加し社会問題化している使用済紙おむつを再利用する「新しい使用済紙おむつマテリアルリサイクルシステム」構築の一環として、当社を含む民間企業6社と公立大学法人北九州市立大学 (福岡県北九州市) は、環境評価に関するライフサイクルアセスメントを実施しました。その結果、使用済紙おむつ年間5,000トン (乾燥重量換算で同1,500トン) に含まれる主要3部材 (パルプ、SAP、プラスチックフィルム) 全てをリサイクルした場合、焼却処理した場合と比較して、同2,813トンのCO₂排出量削減効果があることが分かりました。約1,000世帯あたりの年間CO₂排出量に相当する数値です。

■連携6社による後継システムである「使用済紙おむつマテリアルリサイクルシステム」の目的と特長 (目的)

- ① 使用済紙おむつから主要3部材 (パルプ、SAP、プラスチックフィルム) を再資源化すること
- ② 排出者にとって有益な製品として還元すること (アップサイクル)
- ③ 既存インフラ (下水処理施設・焼却施設) との連携により、コスト面も配慮すること



人財育成・活躍推進

成長し続ける組織、多様な人財がいきいきと働く会社への変革を推進

長期ビジョンの達成は、人財の活躍を通じて実現されます。日本触媒グループでは、人財開発方針に基づき、期待する人財像を設定しています。これに加え、事業を拡大し、成長し続ける組織を実現するための人財施策として、重点課題に即した具体的な取り組み（人財戦略）を推進していきます。

人財開発方針

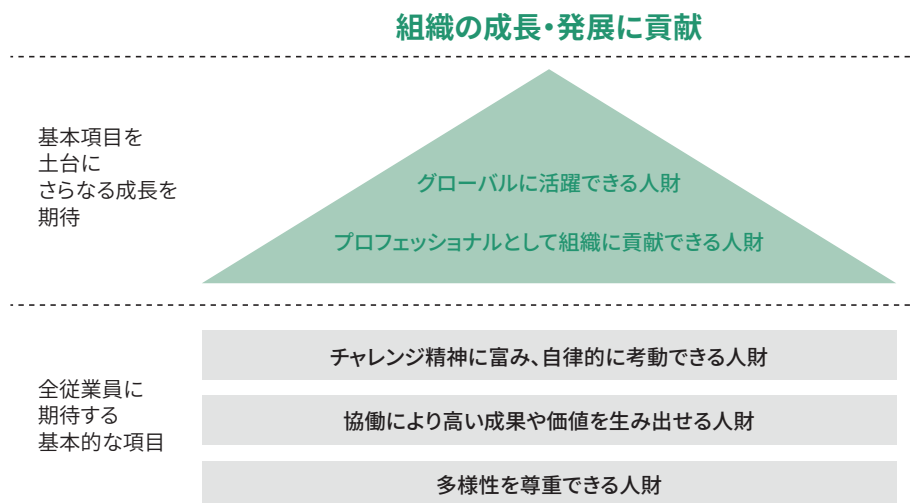
日本触媒グループは、持続的に価値を生み出す源泉は「人」であるとの認識のもと、従業員を重要な「財産」と考えます。

人財開発を進めるにあたり、以下の3点を重視します。

- 多様な人財の個性、意欲、能力を活かす
- 自律的に考動し成長する人財を支援する
- 制度に沿って人財を公正に評価し報いる

社会の変化を見極め、持続的に進化し続ける化学会社を目指し、従業員一人ひとりに焦点を当てた人財の活性化を行い、個々人の力を最大限発揮できるように推進します。

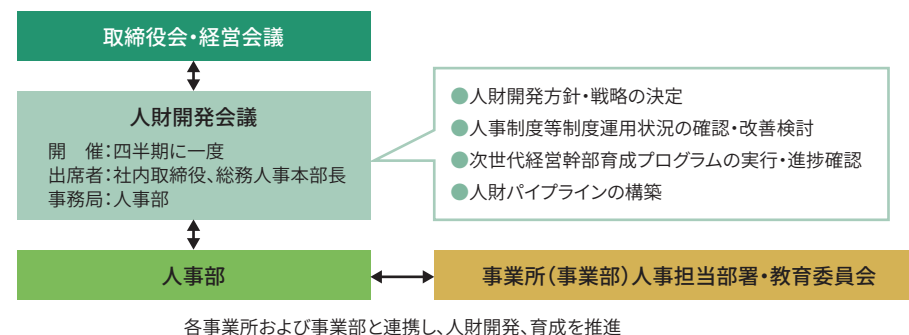
会社と従業員は対等な関係に立ち、会社は従業員へ成長の場や機会を提供する一方、従業員には高い志と自ら成長する意欲を持ち、会社へ貢献することを期待します。



ガバナンス

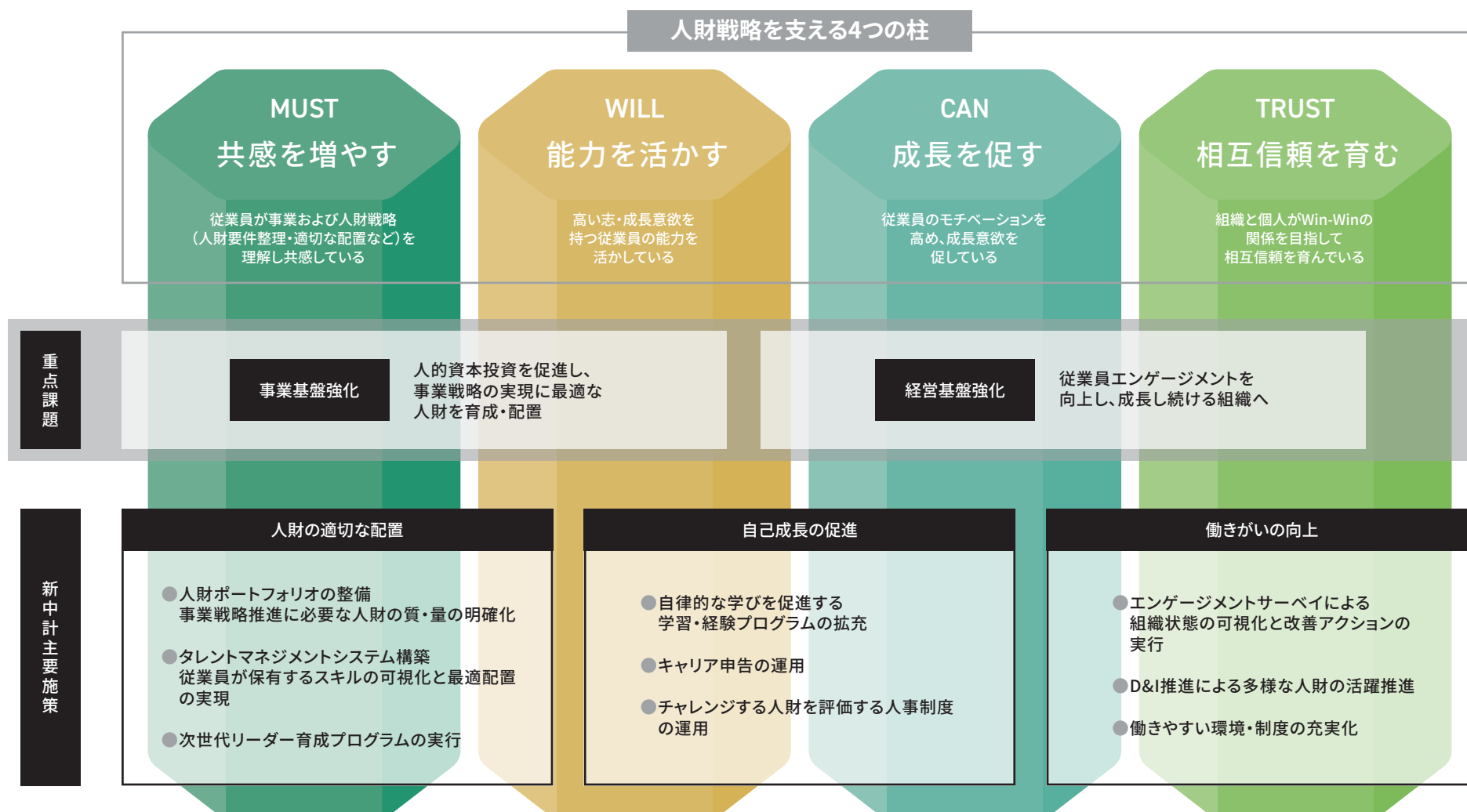
全社内取締役が出席し、定期的に人財開発会議を開催しています。この会議では、人財開発の取り組みや人事制度の運用、次世代経営幹部の育成などについての進捗確認や人財パイプラインの構築といった、施策の実行や見直しを行っています。

また、人事部は各事業所および事業部と連携し、人財開発、育成を推進しています。



人財戦略

新中期経営計画（25-27年度）のサステナビリティ戦略において、「会社の基盤強化および持続的成長」を掲げています。事業を拡大し、成長し続ける組織を実現するための人財戦略を設定し、各種施策に取り組んでいきます。



人財の適切な配置

■タレントマネジメントの強化

これからの事業戦略推進に必要な人財の質および量の明確化（人財ポートフォリオの整備）と従業員が保有するスキルの可視化を行うことで、事業戦略に沿った効果的な教育や配置を実行します。あわせて、キャリア申告や公募なども活用の上、各従業員のキャリア志向も踏まえた人財の配置を進めます。

■次世代リーダー育成プログラム

組織を牽引できるリーダー人財の育成を目的に各種施策を実施しています。

具体的には、階層別教育において、リーダー層を対象にリーダーシップやマネジメントに関する研修を行っています。

また、選抜型人財育成プログラムを策定し、全社から選抜した部長層、課長層を対象に、それぞれNLDP (Next Leaders Development Program) とFLDP (Future Leaders Development Program) を実施しています。両プログラムともに、1年程度の期間をかけて取り組み、それぞれに設定された課題について経営層への発表で締めくくります。次世代の日本触媒を牽引する人財の育成に引き続き取り組んでいきます。



管理職層 内部登用率 2024年度 **96.3%**
ライン本部長・部長・課長※

※ 当該年度を含む過去5年間にキャリア入社した者を外部と定義

自己成長の促進

■キャリア申告

従業員それぞれが自身のキャリアを考え、上司へ申告するキャリア申告制度を設けています。

将来のありたい姿を考え、目標を設定することで、自律的に学習し成長することにつながります。

また、上司、部下間で面談を行い、内容の共有、相談を行うことで、学習の促進と業務割り当てや配置に活かしています。

■自律的な学びを促進する学習プログラムの拡充

自らの意思で考え、解決に向けて能動的に行動できる自律型人財の育成を進めています。

その一環として、全従業員を対象とした自律型学習プログラム (ALPs) や、事業所や部門ごとの自己選択型研修を提供しています。

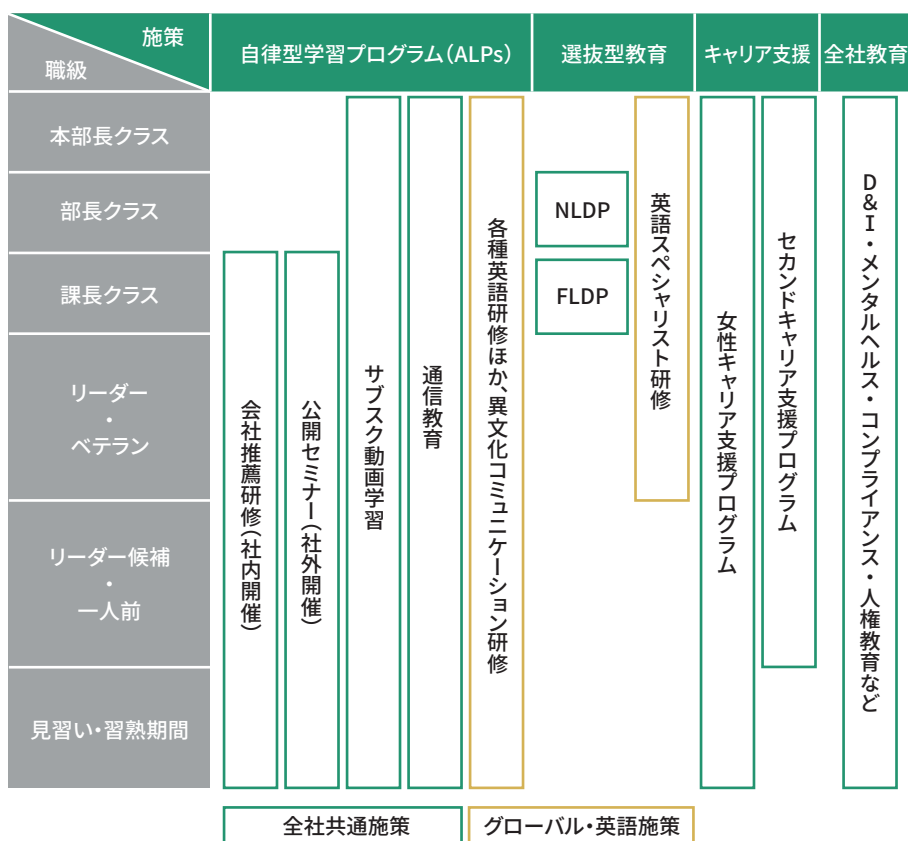
従業員は自身のニーズに応じて、受講スタイルや期間などを自由に選択し、能力開発やスキル向上に取り組むことが可能です。今後もさらなる受講率向上を目指し研修プログラムの改善に取り組んでいきます。



自己選択型研修の受講者割合 2024年度 **84.6%**
(e-ラーニング、スキルアップ研修、オンライン英会話など)

人財開発体系

自らの意思で考え、解決に向けて能動的に行動できる自律型人財の育成を進めています。人事制度の職級定義や昇級審査項目を踏まえ、各職群・昇級に求められるスキルを見える化しています。従来から実施している階層別教育に加え、従業員一人ひとりが自身の保有スキルを踏まえ、次の職級を見据えた学習を計画的に行うことができる機会を提供しています。



上記以外にも、階層別研修として新任研修やキャリア開発研修を実施しています。さらに、部門別教育として、事業所や部門ごとに能力開発施策を展開しています。


[詳細はこちら](https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/society/human-resource/)
<https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/society/human-resource/>

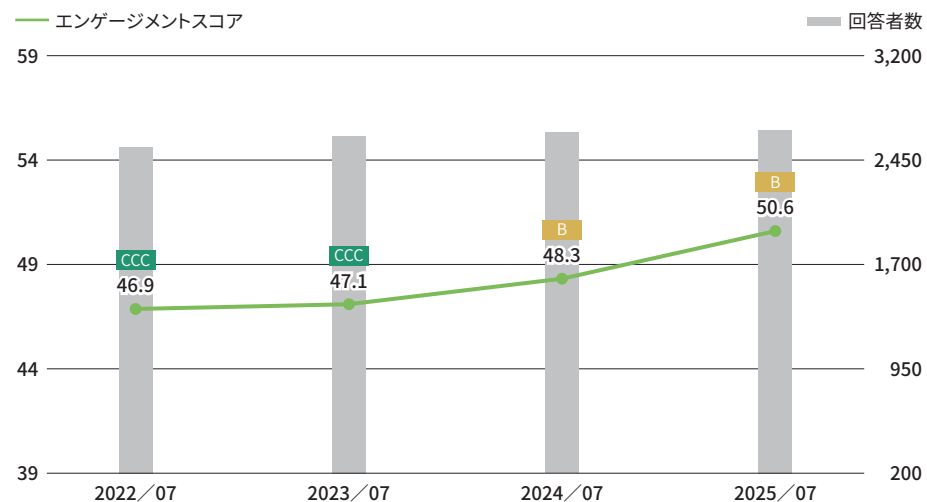
働きがいの向上

■エンゲージメントサーベイによる組織状態の可視化と改善アクションの実行

各職場における組織活性化活動を支援し、従業員のエンゲージメントを高めることを目的に、年に一度エンゲージメントサーベイを実施しています。

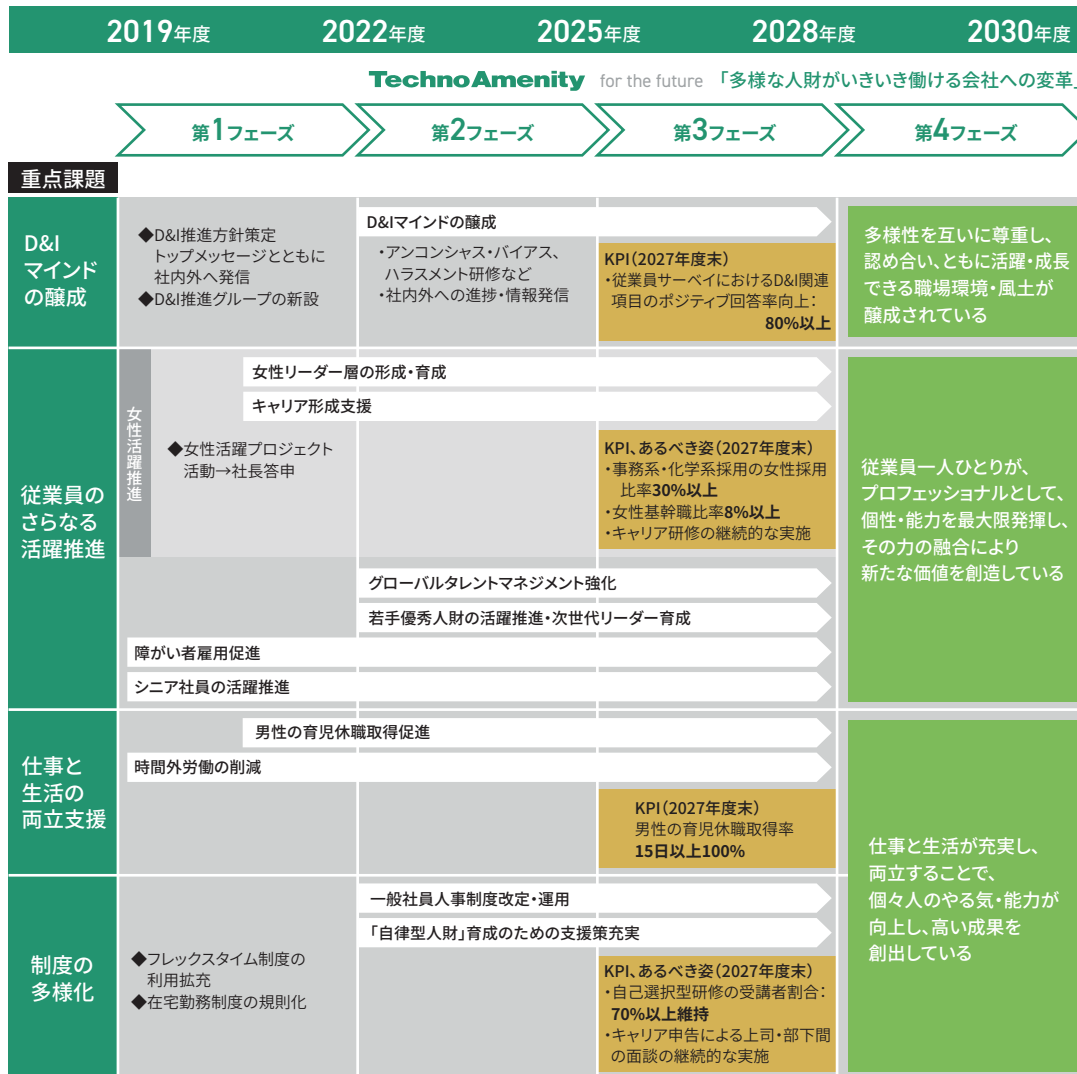
可視化された調査結果をもとに、部門長は組織課題を明確化し、改善活動に取り組みます。また、施策効果を検証するための進捗サーベイを実施しながら、組織改善とエンゲージメント向上を図っています。

※ 株式会社リンクアンドモチベーション[モチベーションクラウド]を利用
他社を含めた過去実績の平均を50.0として算出しています



■ D&I推進による多様な人財の活躍推進

D&I推進方針のもと、D&I推進ロードマップを作成し長期視点での取り組みを進めています。



D&I推進方針

- 1.多様性を互いに尊重し、認め合い、ともに活躍・成長することができる職場環境・風土づくりを進める。
- 2.従業員一人ひとりが、プロフェッショナルとして、個性・能力を最大限発揮し、その力の融合により新たな価値を創造する。
- 3.仕事と生活が充実し、両立することで、個々人がやる気・能力を向上させ、高い成果を創出する。

従業員サーベイにおけるD&I関連項目のポジティブ回答率(2024年度)：68.8%

女性活躍推進

意思決定層の女性を増やすことが最も大きな課題となっています。そのために女性社員のパイプラインを充足させる必要があり、候補者となる女性管理職を増やすためにも、全社の女性社員比率をあげる必要があります。

男性社員の育児休職取得率の向上

性別にとらわれない公平な働き方を実現するため、男性社員の育児休職取得率向上を目標として、基幹職のD&Iマインド醸成やハンドブックを作成して育児休職制度を周知するなど取り組みを進めてきました。

男性の育児休職取得率(15日以上)(2024年度)：95.7%

働きやすい環境・制度の充実化

安全・安定生産活動の推進

安全・環境・品質を確保する自主的な活動を推進

レスポンシブル・ケア活動

化学工業界では、化学物質を扱う各企業が化学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルに至る全ての過程において、自主的に「環境・安全・健康」を確保し、活動の成果を公表することで、社会との対話・コミュニケーションを行うレスポンシブル・ケア（RC）活動を展開しています。日本触媒グループにおいても、環境保全、保安防災、労働安全衛生、化学品安全、品質、社会とのコミュニケーションを柱とするRC活動を積極的に推進しています。

RC基本方針

日本触媒グループは、グループ企業理念、価値観、行動規範および社是の実践のために、環境保護に寄与する技術・製品を提供し、社会に貢献することを当社の重要な経営施策と位置付けるとともに、「持続可能な開発」（Sustainable Development）という原則のもとに、地球規模での環境保全に調和させるよう配慮することを基本とし、環境・安全・品質に関し、以下のことを最優先事項として取り組みます。

- 1 製品の開発から廃棄に至るまでの全ライフサイクルにわたって、環境負荷への配慮と環境保護に努める。
- 2 社は「安全が生産に優先する」を基本とし、無事故、無災害を目指し、従業員と社会の安全の確保に努める。
- 3 原料、中間品、製品など取り扱う化学物質の安全性を確認し、従業員、物流関係者、顧客など関係する人々への健康に配慮する。
- 4 顧客が満足し信頼する品質の製品とサービスを安定的に提供する。
- 5 以上の活動の成果を社会に公表し、正しい理解が得られるようコミュニケーションに努める。

RC推進体制

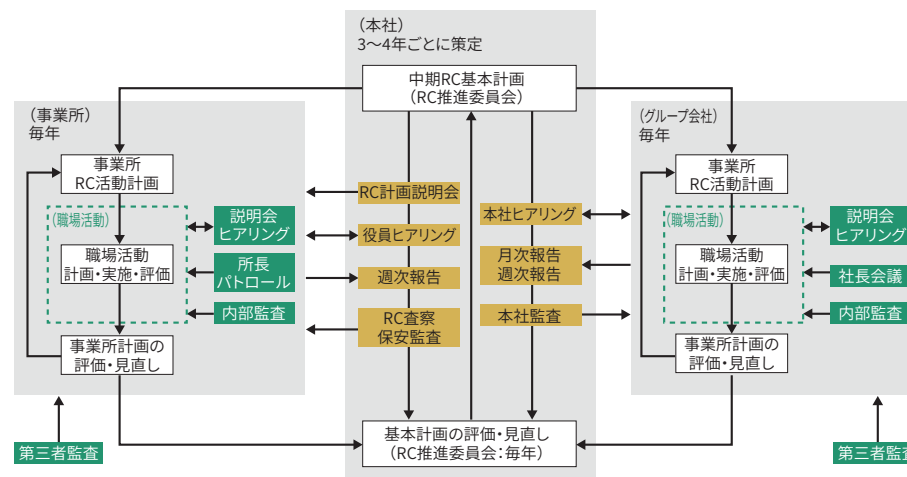
社長を委員長とするRC推進委員会を設置し、環境保全、保安防災、労働安全衛生、化学品安全、品質、社会とのコミュニケーションの全ての活動について、RC基本方針および別途社則に規定した各指針を具体的に推進していくための総括的かつ基本的事項を審議しています。また、RC推進委員会の下部組織として専門部会などを設け、RC活動を推進しています。



RC活動推進サイクル

当社グループは、RC基本方針を実践するため各事業所、グループ会社と連携したRC活動推進サイクルにより毎年PDCAサイクルを回し、社会への貢献と企業の社会的責任を果たすように努めています。

詳細はこちら
<https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/rc/initiative/>



環境保全の取り組み

環境保全方針

日本触媒グループは、RC基本方針に基づき、以下の方針を定めています。

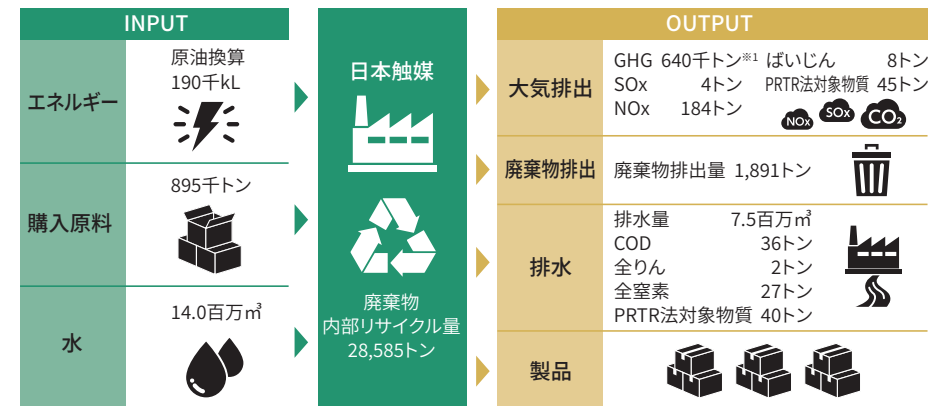
- エネルギー効率の向上や再生可能エネルギー・バイオマス原料の活用などを積極的に推進し、温室効果ガス排出量の削減に取り組めます。
- 廃棄物や化学物質の排出量を削減するとともに、水資源を含む資源の循環および有効活用を推進し、循環型社会の実現に貢献します。
- 環境負荷低減に貢献する製品や技術の開発、提供を積極的に行います。
- 事業活動に伴う生態系に対する負の影響を最小限にすること、また、正の影響を増やすことに貢献する製品や技術の開発にも取り組み、生物多様性の保全・回復に努めます。
- 環境保全に関する情報を積極的に開示し、コミュニケーションを通じてステークホルダーとの相互理解を深めます。

2024年度の概要

2024年度は、昨年度に引き続き国内における温室効果ガス（GHG）排出量の第三者検証を受検しました。また、製品カーボンフットプリントをより適正かつ効率的に算定するため、2023年度に確立した新システムの継続利用、GXリーグへの参画などを行いました。省エネ活動では運転条件の適正化や高度制御の導入などにより約7,700kL（原油換算）を削減、エネルギー発生型製品の増産により、エネルギー消費原単位は改善しました。また、カーボンオフセット都市ガス（旧カーボンニュートラル都市ガス）の継続利用とCO₂排出原単位の改善により、GHG排出量は減少しました。

事業活動に伴う環境負荷

当社は、より良い製品やサービスを提供するだけでなく、サプライチェーンを含めた事業活動に伴う環境負荷を低減させるさまざまな活動に取り組んでいます。省エネ活動や気候変動への対応はもとより、水資源の有効利用のために製造所内で使う水は高度にリサイクルし、自然界に放出されるまでに徹底的に処理するよう管理しています。また、周辺住民の方々に安心して生活していただくため、臭気モニター依頼、臭気パトロールや定期的な騒音測定を実施しています。2024年度も環境汚染事故や苦情などはありませんでした。



※ 2024年度日本触媒単体（本社・研究所などを含む）データです。

※1 カーボンオフセット都市ガスの購入によるカーボンクレジット量58千トン-CO₂のオフセット分を含みます。

2022～2024年度の目標	2024年度実績
● 省エネルギー量：6,000kL（3年間） ● エネルギー消費原単価：対2019年度比5%削減（年1%削減96.9L／トン生産量） ● 2030年度CO₂※1排出量対2014年度比30%以上削減（国内グループ会社含む） ● 道路輸送における燃料消費量単位：対2020年度比4%削減（年1%削減33.7L／千トンキロ） ● モーダルシフトの推進 ● 水使用量原単位：2020年度以下に削減（8.45m³／トン生産量） ● ゼロエミッション※2を維持：0.1%以下（外部最終埋立処分量／廃棄物発生量） ● PRTR法※3対象物質排出量：99トン／y※4以下	● 省エネルギー量：7,693kL※5（22,710kL／3年間） ● エネルギー消費原単位：11.6%増加※5※6 ● CO₂排出削減量：16.8%削減※5※7 ● 道路輸送における燃料消費原単位：1.1%増加 ● モーダルシフトの推進継続中 ● 水使用量原単位：7.7%増加 ● ゼロエミッションを維持 ● PRTR法対象物質排出量：84.9トン／y

- ※1 排出削減目標は温室効果ガス（GHG）を対象としているが、そのほとんどが二酸化炭素（CO₂）であるためCO₂と記載
- ※2 ゼロエミッション：外部最終埋立処分量が廃棄物発生量の0.1%以下
- ※3 PRTR法：正式名称は「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」
- ※4 PRTR法改正のため、目標を再設定
- ※5 2023年度法改正（省エネ法、温対法、フロン法）により、各種係数が改定
- ※6 省エネ法改正により、燃料として利用した廃油はエネルギーとして扱うようになったが、基準年との比較のため廃油分を除いて算出
- ※7 カーボンオフセット都市ガスによるカーボンクレジットのオフセット分6.9%を含む

GHG排出量の推移(国内)

日本触媒は、2021年4月公表の日本触媒グループ長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」に基づき、「3つの変革」の一つである「環境対応への変革」について、2050年に向けたGHG排出削減ロードマップを策定しています。

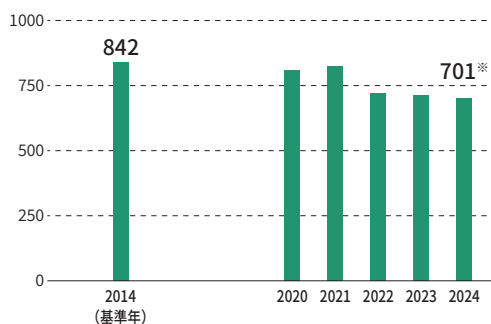
長期ビジョンの最終年となる2030年GHG排出量削減目標について、まずは当社グループ全体のGHG排出量の約7割を占める国内のGHG排出量削減目標を2014年度比30%削減と設定しています。

当社では、2022年度からカーボンオフセット都市ガスを継続して購入し、2023年度からは再生可能エネルギーの導入量を拡大させました。このオフセットを含めて、2024年度の国内GHG排出量は701千トン-CO₂e※で2014年度比16.8%※削減となりました。

※ カーボンオフセット都市ガスの導入によるカーボンクレジット量58千トン-CO₂ (対2014年度比6.9%分) のオフセットを含みます。

GHG排出量の推移(国内)

(排出量:千トン-CO₂e)



GHG排出量に対する第三者検証の実施

GHG排出量の算定は、国内外のガイドラインに整合するように策定した「温室効果ガス(GHG)排出量算定マニュアル」に準拠して測定・算定した「算定報告書」を作成しています。

2024年度実績の算定報告書についても、一般財団法人日本品質保証機構(JQA)による第三者検証を2025年度に受検し、国内GHG排出量が759千トン-CO₂eであるとの検証を得ました。



詳細はこちら

https://www.shokubai.co.jp/ja/wkdir/wp-content/uploads/2025/09/Third-party-Verification-Report-on-GHG_2025_JP.pdf

保安防災の取り組み

保安に対する基本姿勢

日本触媒は、2012年に姫路製造所で発生したアクリル酸製造施設爆発・火災事故の経験を踏まえて、保安に対する基本姿勢を徹底させるため、社是や「安全の誓い」、下記の保安管理の原則や、保安確保のための各階層の役割を明確にし、全従業員に周知・徹底しています。

保安管理の原則

社則「保安管理規則」に保安管理の基本原則や生産活動における行動原則などを定め、実践しています。

〈保安管理の基本原則(抜粋)〉

(1) 社は「安全が生産に優先する」に基づき、保安を確保する。

〈生産活動における行動原則〉

(1) 稼働中に異常を発見した場合は、直ちに操業を停止する。その責任は問わない。

2024年度の概要

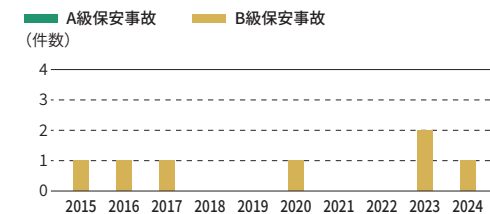
2022～2024年度の目標	2024年度目標	2024年度実績
A級※1、B級※2保安事故ゼロ (重大保安事故ゼロを達成する)	A級、B級保安事故ゼロ	A級保安事故 0件 B級保安事故 1件

※1 A級:石油化学工業協会の強度レベルに準じた日触法による強度レベル9以上

※2 B級:石油化学工業協会の強度レベルに準じた日触法による強度レベル3以上9未満

2024年度は、A級保安事故は0件でしたが、B級保安事故は1件発生しました。安全基盤強化のため、変更管理やリスクアセスメントのさらなる充実を図り、また安全文化の醸成を進めることで、保安事故の未然防止に努めています。

保安事故件数推移



労働安全衛生の取り組み

労働安全衛生基本方針

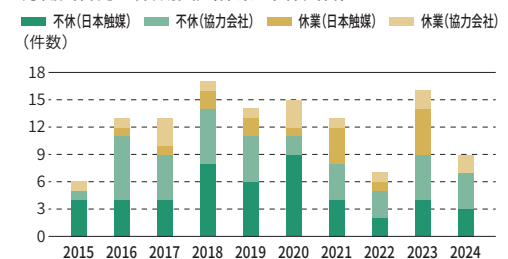
日本触媒グループは、RC基本方針に基づき、労働災害および健康障害を防止し、従業員の安全と健康を確保するため、快適な職場環境を形成し、全員で労働安全衛生活動を継続的に推進します。

近年、当社での労働災害は若年層に多く、協力会社では職歴の浅い方に多く発生しています。若年層や職歴の浅い方に対して危険感性を高めるために、安全教育に体験・体感教育を取り入れるとともに、①一呼吸、②指差呼称、③手すり持ちを「安全基本行動」として周知・徹底し、労働災害の未然防止に努めています。

2024年度の概要

2022～2024年度の目標	2024年度目標	2024年度実績
●休業災害ゼロ ●不休災害ゼロ (協力会社含む)	●休業災害ゼロ ●不休災害ゼロ (協力会社含む)	日本触媒 ●休業災害 0件 ●不休災害 3件 協力会社 ●休業災害 2件 ●不休災害 4件

労働災害発生件数推移(休業+不休災害)



化学品安全の取り組み

基本的な考え方

日本触媒グループは、国内外における化学品管理の情勢を鑑み策定されたRC基本計画に従い、製品の全ライフサイクルにおける法的・社会的な化学品問題0件に向け、法令の遵守や情報提供などによる化学品管理を推進しています。

2024年度の概要

2024年度は、国内外の化学品管理の法規制や業界基準が強化される中、製品安全の確保と適用法令の遵守に努め、法的・社会的な問題を0件とすることができました。今後とも、法令や社会情勢の多様化に対応すべく、化学品管理体制の強化を推進します。

2022～2024年度の目標	2024年度目標	2024年度実績
化学品問題(法的・社会的)ゼロ	化学品問題(法的・社会的)ゼロ	化学品問題 0件

品質への取り組み

基本的な考え方

日本触媒はお客様に満足していただき、信頼していただける製品とサービスを安定的に提供することを品質活動の基本方針として品質維持・向上に取り組んでいます。

2024年度の概要

当社全製造所および国内外の製造を担う当社グループ会社の全てで、品質マネジメントシステムを導入し、製品の開発段階から製造、納入に至るまで、お客様の立場に立った品質保証活動を推進しています。また、本社の品質保証部門が事業所およびグループ会社の品質監査などを実施しており、全ての生産拠点の品質保証体制と品質管理状況を確認しています。

2022～2024年度の目標	2024年度目標	2024年度実績
●重大品質クレームゼロ ●品質に関するコンプライアンス遵守と品質重点活動により、顧客満足の向上を図る	●重大品質クレームゼロ ●品質に関するコンプライアンス遵守と品質重点活動により、顧客満足の向上を図る	●重大品質クレーム 0件 ●顧客満足の向上を図るための品質重点活動を完遂

社会とのコミュニケーション

積極的な対話を通じ、信頼関係を構築

日本触媒は、情報の開示を通じ、ステークホルダーとの対話を進めています。

加えて日本触媒グループ企業理念「TechnoAmenity ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します」のもと、社会貢献活動を推進しています。

情報開示の概要

2022～2024年度の目標	2024年度実績
ステークホルダーとの対話、適切な情報公開	- WebサイトにてRC活動報告の公表 - TCFDレポートの改訂

社会貢献活動の概要

当社グループは、社会貢献活動方針を共有し、以下3つのテーマを優先的に取り組む重点領域として設定しています。これらは当社の企業理念体系（企業理念・価値観・行動規範）、事業特性（価値創造の構成要素）、マテリアリティなどとの関連性が強い領域です。

地域共創

地域社会における多様な人々と関わり、つながり、協力し、地域ならではの特色を活かして、課題解決に貢献するとともに、新たな価値を創り出す活動を推進します。

- 清掃活動
- いも掘り
- 地域対話



次世代人材育成

当社の事業特性を活かしたプログラムにより、子どもたちが自分の力で未来を切り拓き、社会の一員として自立した生活を送ることにつながる知識や考え方を習得することに貢献します。

- 理工チャレンジ（リコチャレ）
2024年度は姫路市が主催する「ひめじりコチャレ応援バスツアー2024」に参画し、2日間合計で56名の女子学生の皆さんに、当社の製品を用いた実験や製造所見学のほか、当社の研究者・技術者との交流を通じて、さまざまな体験をしていただきました。
- 実習生インターンシップ受け入れ
- 中学校出前授業



Leave No One Behind 実現

子ども・高齢者・障がい者やその家族、被災者、貧困やその他さまざまな事由により支援を必要とする全ての人々が、地域、暮らし、生きがいをともに創り、高めあえるよう、「Leave No One Behind: 誰一人も取り残さない」取り組みを推進します。

- マッチングギフト
従業員の寄付に対し会社が一定額を上乗せする制度です。従業員の関心が高かった社会課題に取り組む7団体への寄付を実施しています。
- 義援金
- 資源リサイクルなどによる寄付活動

サプライチェーンマネジメント

持続可能な調達活動でサステナブルな社会の実現に貢献

日本触媒は原材料の調達から製品の製造・販売、使用、廃棄に至るまでのサプライチェーンにおいても、当社グループ企業理念「TechnoAmenity ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します」の実践を目指し、さまざまな取り組みを進めています。

持続可能な調達に関する方針

日本触媒グループは、お取引先の皆様を重要なパートナーであると認識し、相互理解と信頼関係を築き上げるとともに、互いの持続可能な発展に向け、法令を遵守し高い倫理観をもって、公正・公平な取引を行います。

また、お取引先の皆様の協力を得ながら人権および環境保全などに配慮した持続可能な調達活動を推進します。

CSR調達ガイドライン

日本触媒グループは、サプライチェーン全体における社会的責任を果たすために持続可能な調達に努めており、その推進のためには、お取引先の皆様のご理解、ご協力が不可欠であると考えております。この考えの下、お取引先の皆様に当社グループとともに取り組んでいただきたい事項を、CSR調達ガイドラインとしてまとめています。

 詳細はこちら
https://www.shokubai.co.jp/ja/wpdire/wpdire-content/uploads/2024/03/CSR-Procurement-Guidelines_jp_2403.pdf

取り組み① CSRサプライヤー調査

当社は、持続可能な調達を推進するため、主要なお取引先に対して、GCNJ（グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン）作成の「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」を用いて、2年に1回のCSRアンケート調査を2021年度より実施しています。この調査にご回答いただくことで、お取引先において、当社グループの「CSR調達ガイドライン」に沿った事業活動が行われているかを確認しています。2023年度に主要なお取引先（原材料購入金額95%に相当）を対象に調査を実施し、うち96%から回答をいただきました。回答が当社の基準に満たないと判断したお取引先については、ヒアリングによる状況確認のうえ取り組み改善の支援を進めており、重大な問題がないことを確認しています。2025年度も調査を実施しています。私たちは引き続きお取引先との連携を強化し、持続可能な調達活動を推進していきます。

取り組み② 責任ある調達の推進

当社グループ内での人権・労働慣行・安全衛生・環境・公正な事業慣行への着実な対応のみならず、責任あるサプライチェーンの実現を目指して活動を推進しています。その一環として、当社は、Sedex^{※1}やEcoVadis^{※2}などのサプライチェーンエンカル情報共有プラットフォームを活用し、サステナビリティ情報を開示しています。また、当社は「持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO^{※3}）」の認証を取得しています。

※1 非営利団体Sedexが運用する、倫理的で責任ある商慣行に関するデータを保管、閲覧するためのオンラインプラットフォーム。Sedexは食品、農業、金融サービス、衣類、衣料品、包装、化学物質など35の産業分野にまたがる180カ国・地域で活用されています。

※2 フランス企業EcoVadis が運営するサプライチェーンのパフォーマンス管理のためのオンラインプラットフォーム。約185カ国で150,000社以上の企業が利用しています。

※3 RSPOはRoundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油のための円卓会議）の略称で、持続可能なパーム油の生産と利用を促進する非営利組織です。

61	役員一覧
62	取締役・監査役の専門性と経験
63	社外取締役鼎談
66	コーポレート・ガバナンス
71	リスクマネジメント

ガバナンス

曙
Dawn

06:50

役員一覧 (2025年6月19日現在)

取締役



野田 和宏
代表取締役社長
社長執行役員



高木 邦明
取締役
常務執行役員



住田 康隆
取締役
常務執行役員



松本 行弘
取締役
常務執行役員



薦田 健二郎
取締役
常務執行役員



瀬戸口 哲夫
取締役
社外
独立



櫻井 美幸
取締役
社外
独立



池田 安希子
取締役
社外
独立

監査役



小林 高史
常勤監査役



田畑 敦士
常勤監査役



高橋 司
監査役
社外
独立



村井 一雅
監査役
社外
独立

上席 執行役員

脇黒 修樹
中日合成化学股份
有限公司社長

金井田 健太
ニッポンショクバイ・
アメリカ・
インダストリーズInc.社長

佐久間 和宏
インダストリアル&
ハウスホールド事業本部長

片岡 伸也
アクリル事業本部長

原田 茂
総務人事本部長

澤田 富幸
エレクトロニクス&
環境ソリューション事業本部長

執行役員

村上 貴則
エンジニアリング
本部長

伊東 慎一
財務本部長

武田 浩治
川崎製造所長

岡崎 和人
姫路製造所長

藤田 寿一
日本乳化剤
株式会社社長

中林 保晴
ベーシックマテリアルズ
事業本部長

高宮 重貴
生産本部長
生産技術部長

赤沼 伸朗
吸水性樹脂
事業本部長

取締役・監査役の専門性と経験

氏名	地位	担当	所有 株式数 ^{※1}	取締役 ／監査役 在任年数	取締役会 ／監査役会 出席回数 (2024年度)	スキルマトリックス							
						企業経営 ・ 経営戦略	国際性	サステナ ビリティ	コンプライアンス ・ ガバナンス	財務 ・ 会計	生産技術 ・ 研究開発	営業 ・ マーケティング	その他
野田 和宏	代表取締役社長 社長執行役員		29,012株	5年	15／15回	●	●			●			
高木 邦明	取締役 常務執行役員	事務部門管掌	21,300株	5年	15／15回		●		●	●			
住田 康隆	取締役 常務執行役員	事業創出部門管掌、 コーポレート研究本部担当、 健康・医療事業推進本部担当、 新規事業推進本部担当、 R&D統括部担当、 プロセス触媒研究部担当	20,968株	4年	15／15回			●			●		● (知的財産)
松本 行弘	取締役 常務執行役員	生産・技術部門管掌、 DX ^{※2} 推進本部担当、 レスポンシブル・ケア本部担当、 イオネル事業化プロジェクト 本部担当、 インドネシアプロジェクト担当	23,412株	2年	15／15回	●					●		● (DX ^{※2})
薦田 健二郎	取締役 常務執行役員	事業部門管掌、 電池材料事業本部担当、 事業企画本部担当、 購買物流本部担当	9,612株	—	—	●	●					●	
瀬戸口 哲夫	取締役(社外)		0株	7年	15／15回	●	●					●	
櫻井 美幸	取締役(社外)		0株	5年	15／15回				●				● (内部統制・監査)
池田 安希子	取締役(社外)		0株	1年	10／11回 ^{※3}	●						●	● (事業開発)
小林 高史	常勤監査役		15,500株	3年	15／15回	●	●			●			
田畑 敦士	常勤監査役		6,975株	—	—				●				● (人事)
高橋 司	監査役(社外)		0株	5年	15／15回				●				
村井 一雅	監査役(社外)		0株	1年	11／11回 ^{※3}			●		●			

※ 上記一覧表は、各人の有する専門性と経験のうち主なものの最大3つに●印を付けています。

※1 2025/9末時点の株式数

※2 DX: デジタルトランスフォーメーション

※3 開催回数が異なるのは就任時期の違いによるものです。

社外取締役鼎談

異なる意見で社内を刺激し、議論や意見交換を活発化したい

社外取締役の使命は、多様な視点を取締役に提供し、ガバナンスを進展させることにあります。

新中期経営計画策定の際にも、当社の3名の社外取締役は重要な役割を果たしました。そこで今回、社外取締役全員に集まっていただき、中計策定プロセスの評価やあるべきガバナンスの姿などについて語っていただきました。



社外取締役 瀬戸口 哲夫

元大阪ガス(株)代表取締役副社長執行役員、元同社顧問、元大阪ガス都市開発(株)取締役会長、元読売テレビ放送(株)社外監査役など、経営者としての豊富な経験を持つ。

社外取締役 櫻井 美幸

弁護士、花水木法律事務所を共同経営、元日本新薬(株)社外取締役や(株)MBSメディアホールディングス社外監査役など、法曹の専門性と社外取締役としての多様な経験を併せ持つ。

社外取締役 池田 安希子

元(株)ジョリーバスター、元(株)ココスジャパン代表取締役社長、元(株)イトーヨーカ堂執行役員、(株)J-オイルミルズの社外取締役など、経営、営業、マーケティングや人財マネジメント分野における豊富な経験を持つ。

取締役会における中長期議論の内容

サステナビリティ

グループ重大リスクおよび担当者(案)の選定
グループ重大リスク／対応方針・施策(案)
グループ重大リスク／管理状況報告

- 人権に関する基本方針
- 大規模地震への対応体制変更

経営戦略

前中期経営計画の進捗 中期経営計画2027 骨子
中期経営計画2027 事業戦略(中間報告)
前中期経営計画の進捗状況
中期経営計画2027 事業戦略等の報告
中期経営計画2027 開示資料案
中期経営計画2027 最終案

ガバナンス

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて
2023年度「取締役会実効性評価」の実施結果
●コーポレート・ガバナンス報告書の改正および開示
●政策保有株式の保有適否検証
取締役会の役割・機能の検討1
2024年度取締役会実効性評価報告
取締役会の役割・機能の検討2

※ ●:決議事項

新中期経営計画①策定プロセス

根拠資料も提示され「見える化」が進展

瀬戸口 今回の中計策定に限った話ではありませんが、社外取締役も必要に応じて重要な意思決定の検討プロセスに関与させてほしいと要望してきました。出来上がった計画だけを「こういう計画でいきます」と提示されても、市場やお客様の動向をどう分析し、自分たちの強みをどう想定し、どの

事業分野でどんな戦略を持って対応しようとしているのかが理解できず、計画の妥当性を判断しにくいからです。今回の計画策定では、それらのプロセスが検討のステップごとに提示され、我々も一部のプロセスに関与できたため、計画案に納得できるようになりました。

櫻井 策定の根拠となった資料そのものを早くから見られるようにしてもらったほか、意見交換も何度が重ねることができ、最終案にも我々の意見を反映していただきましたね。ガバナンスの側面から見て、高く評価できるプロセスでした。

池田 私は2024年6月に社外取締役役に就任したばかりですが、当社では中計策定の「見える化」が非常に進んでいる、という印象です。どういうプロセスでいつまでに何を目指すかがクリアになっています。一方で、定量的な数字で表せる話は得意ですが、あるべき姿のような定性的な話は苦手な感じもしていました。ただそこも、取締役会としては柔軟に聞く耳を持っています。

計画自体については、現状の「As is」と将来こうありたい「To be」間のギャップ＝課題が大きいと感じています。成長分野には高い目標を置く一方で、現在のコアである事業については継続的にどう利益を出していくのか、双方をしっかりと検討していく必要があります。

櫻井 数値目標自体は厳しい業界環境の中でも思い切ったものを出しており、当社の覚悟を感じます。戦略もかなりきちんと詰めている。しかし、株主をはじめとする外部のステークホルダーにきちんと伝わるものになっているかについては、見せ方を含め改善の余地があるのではないかと感じています。

瀬戸口 チャレンジングな目標に対し、達成できるという説得力を加える必要があります。こういう投資や開発をして、こういう人財を育てて、その結果としてこの目標を達成するんだ、ということを、もっと明確に社内外に示すべきでしょう。



新中期経営計画②貢献と期待

多様な見方を提示し、内外への情報発信も促す

瀬戸口 策定プロセスでは、当社の強みをベースに資金や人財をどう割り当てていくか、必要に応じて選択と集中ができていくかも含めて、外部の視点で多様な見方を元に意見具申するようにしました。また、「目標」だけでなく「目的」を共有するために、経営トップと現場とがコミュニケーションできているか、という視点でも発言しました。私は当社の経営に関わって長く、ともすれば当社の常識に染まっている危険性もありますので、常に外部の視点となるよう意識しています。

計画の実行にあたっては、失敗を恐れず挑戦し続けてほしいと思います。トップは明確にそういうメッセージを発していますが、組織階層の途中での付度などによって目詰まりしてしまうことがあり

ます。トップの本気を社内に発信し続けることが必要でしょう。

櫻井 他社での社外役員の経験などをもとに、トップの明確で熱意あるメッセージの上にストーリー性を持った具体的な戦略が乗り、その先に目標達成がある、という形で伝えられると説得力があって分かりやすいのではないかと、といったことを申し上げました。また、中計達成は人あってこそなので、従業員の皆様を大切にとも話しています。

本中計で当社は将来の利益につながる投資を明確に見据えています、それができるのは投資に応えるだけの技術を持つ当社の強みだと思います。あとはスピード感をもって達成していただきたいと期待しています。

池田 私はBtoCやCtoCといった現場が最も重要である業界に長く携わってきた経験から、人と人の信頼関係やコミュニケーションの重要性を別の視点から実践知として意見してきました。会社側がコミュニケーションしているつもりでも、社内にも社外にも伝わっていないことが多いからです。

スピード感については私も期待しています。変化への対応には重い腰が上がらないこともあるでしょうが、ストップ＆ゴーをはっきり決断できる企業になっていけるよう一緒にやらせていただけたらと思います。

ガバナンスの進展

取締役報酬改定や人財育成もよりオープンに

瀬戸口 当社のガバナンスは、着実に進化し続けていると思います。例えば取締役会の実効性評価として、外部機関を入れてアンケートを行った後、結果に基づき取締役に関し個別ヒアリングを行い、それを集約して取締役会で議論する形になっています。外部の視点を入れて実効性を客観的、継続的に評価、改善することには価値があると思っています。

指名・報酬委員会も、継続的に進化を続けています。以前は取締役人事案を示され意見を聞かれるだけでしたが、最終人事案という「点」の情報だけでなく「線」の情報をという要望に応じて、最近では次世代幹部育成プログラムの最終報告会に参加し、質疑応答を通じて次世代幹部候補の能力、人物像を直接感じる機会も設定されるようにもなりました。報酬についても、業績連動の度合いを高めたり株式報酬の比率を大きくしたりと、株主をはじめとするステークホルダーから見て望ましい形に変化してきており、本年度からはさらに連動性を高めた新しい仕組みも始まります。

櫻井 委員会における議論には私も参加してきました。また、以前から、指名・報酬委員会の活動内容

や議論の状況は取締役会でもっと共有されるべきという意見があって改善が図られ、取締役会にもかなりセンシティブな情報も含めて共有されたうえで、なぜその人を選ぶのか、という理由を会社側が示すようになったのは大きな変化です。報酬改定でも、委員会で議論した内容をもとに取締役会で意見を聞くようになり、取締役会としての監督という意味でも一歩進んだと思います。

池田 報酬の内容はストイックというか、自制が効いたものでしたね。PBR（株価純資産倍率）をあげていく必要がある中で、利益が出る企業にするためには報酬をどうすべきか、真剣に考えた結果だと感じました。加えて最近の取締役会では、セキュリティやDXといったデジタルガバナンスの議論も進むようになってきています。当社でも昔から問題で、対策を取るのが少し遅いかな、と思っていましたが。

社外取締役として、どうあるべきか

全てのステークホルダーを幸せにするための経営を探る

瀬戸口 社外の視線を持ち込むのが社外取締役の役割です。ロジックだけでは結論が出ない難しい側面では、どれだけ多様な意見が飛び交うかが重要になります。あえて普通とは違う視点でも指摘を行い、社内を刺激できればと思って、毎回の取締役会に参加しています。

櫻井 M&A案件などに関しては、コンプライアンスの観点から想定リスクや撤退基準をちゃんと押さえているのか、ということ、あえて聞くようにしています。各事業部の進捗報告の際には、当社全体としての方針や対応のあり方などについても質問します。そういう時は社長から発言がなされることもあり、取締役それぞれの意見や視点が共有されることも重要だと感じています。

また2024年に当社は、「人権に関する基本方針」を改定しました。他のことでもそうですが、当社はこうした問題への感度が高く、対応もきちんとしています。ただ、重要なのは、それをどう実効性のあるものにするか。海外サプライヤーまで含めて目配りをして方針を浸透させるのはものすごく大変なことです。作るだけではなく、どこまで実施するかが重要です。このようなこともあえて指摘しています。



池田 男性従業員が主体だった事業所でも少しずつですが、女性の現場従業員のための環境整備が進んでいます。一方でダイバーシティ&インクルージョンという視点では、まだまだ改善の余地があると思います。サステナブルなエンゲージメント向上には働く環境がとても重要です。エンゲージメントサーベイからもその重要性は明らかです。これは女性だけでなく、全従業員に関わることで自主的に貢献したくなるような働く環境の整備という面で進めていきたいと考えています。

瀬戸口 ダイバーシティが今なぜ必要なのかの理由の一つではありませんが、新しい価値を創造するには多様なバックグラウンド、価値観の葛藤、融合が必要であるからと考えています。多様なバックグラウンド、価値観を持った人財による自由で活発なコミュニケーションができる組織になっているかが重要です。当社は真面目な会社ですので、世間が必要とすることには真面目に対応します。ただ、何のためにどこまでやるのかを、最も重視すべき情報に接している現場のメンバーを含めて全員が腹落ちできているでしょうか。上から降ってきた方針だからというのではなく、全員が意思決定プロセスに関与して目的意識を共有することが大事です。

取締役役に期待される役割は、株主をはじめ全てのステークホルダーを長期的に幸せにするための経営とは何かを議論することと考えています。取締役会での議論が物事の本質を掘り下げ、多面的な視点から考察された質の高い議論となるよう、これからも貢献していければと思います。

池田 会社は株主のためだけにあるわけではありませんからね。従業員もお客様も他のステークホルダーも大事です。全てのステークホルダーの皆様の視点を持って、まったく別の業界の経験を活かしたアドバイスをしていきたいですね。人的資本戦略やダイバーシティに関しても、積極的に提案していきたいと思っています。

櫻井 企業の土台となるのは“人”。多様な方々がいてこそこの会社ですよね。人財戦略への取り組みを止めることなく、当社の強みを活かしつつ、スピード感を持って計画の実現度を高めるために、精一杯、モニタリングと助言に努めたいと思います。



コーポレート・ガバナンス

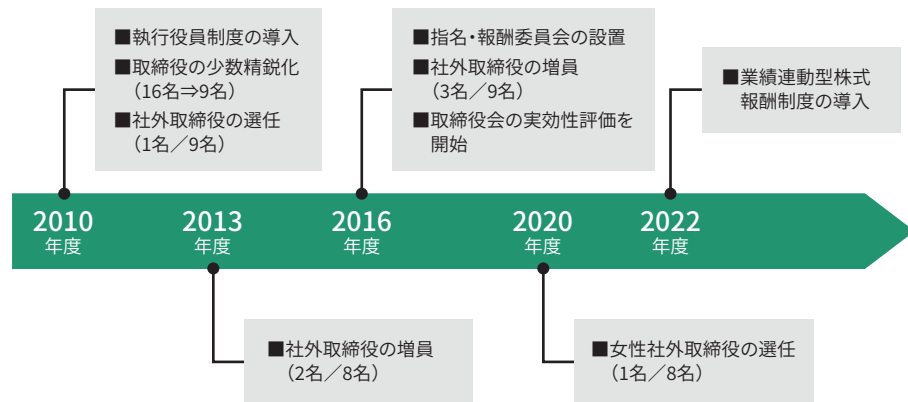
実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現に向け、体制や運営の継続的な改善を図り、ガバナンスの強化・充実に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「TechnoAmenity ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します」という日本触媒グループ企業理念のもと、企業価値を高め、持続的成長を図っていきたいと考えています。

そのためには、実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現が重要であると捉え、株主の権利・平等性の確保と対話、さまざまなステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会・経営陣の役割・責務の適切な遂行、執行に対する適切な監督、内部統制システムの充実・強化など、コーポレート・ガバナンスの強化・充実の取り組みを行っています。

ガバナンス強化の取り組み

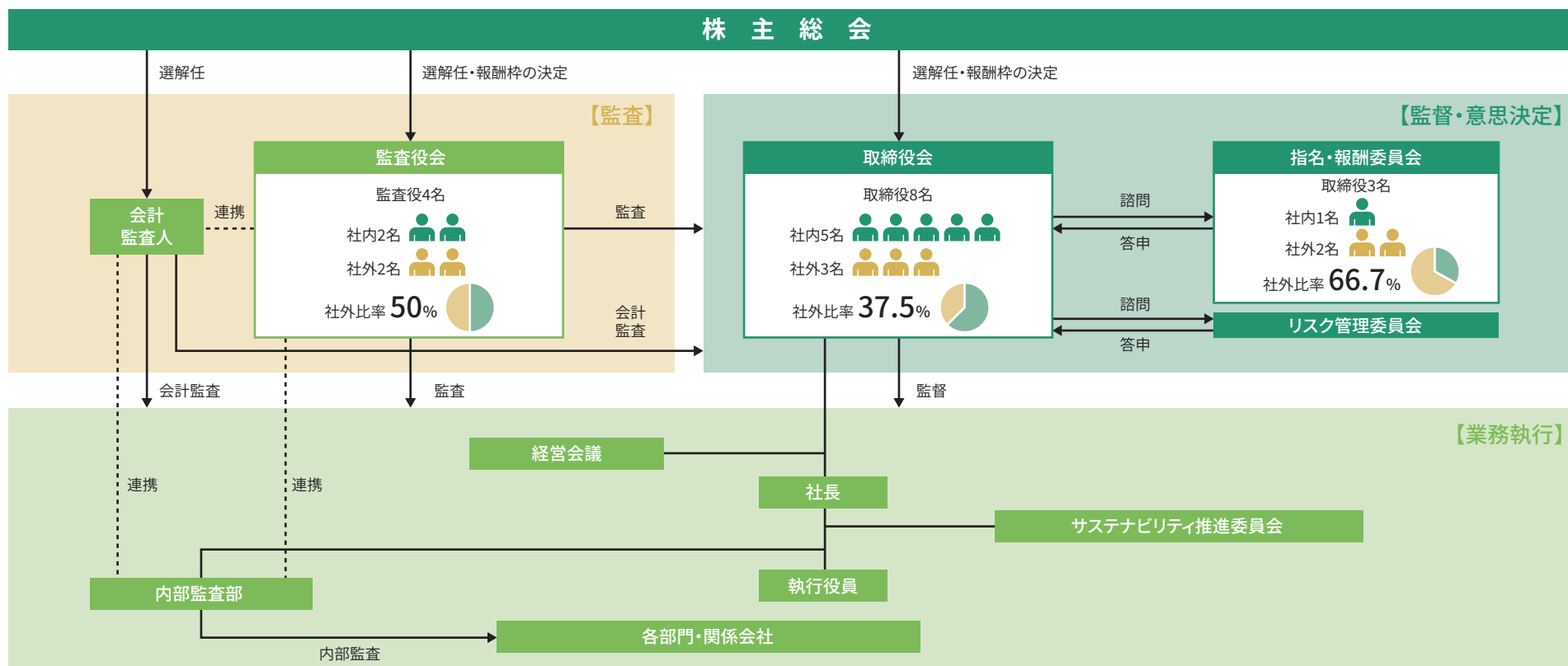


コーポレート・ガバナンス体制の基本情報 (2025年6月19日現在)

主な項目	内容
機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数	8名 (社内5名、社外3名) うち女性取締役2名
社外取締役 (独立役員) 比率	38%
取締役の任期	1年
取締役会の開催回数 (2024年度) (社外取締役／社外監査役の平均出席率)	15回 (98%／100%)
監査役的人数	4名 (社内2名、社外2名)
社外監査役 (独立役員) 比率	50%
監査役の任期	4年
監査役会の開催回数 (2024年度) (社外監査役の平均出席率)	15回 (100%)
執行役員制度の採用	有
執行役員の人数	19名 うち取締役との兼務者5名
取締役会の諮問機関	指名・報酬委員会を設置

※ 比率は表示単位未満を四捨五入しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年6月19日現在)



各機関および委員会の役割・機能

取締役会

社外取締役3名を含む8名の取締役からなり、業務執行に関する重要事項を報告、審議、決議し、取締役の業務執行を監督します。原則として月1回開催し、取締役の中から取締役会の決議により選定された取締役が議長を務めています。また、社外監査役2名を含む監査役4名が出席し、必要があると認めたときは、適宜、意見陳述を行っています。

経営会議

社長および執行役員をもって構成し、原則として毎月1回開催し、経営の基本方針・重要事項の執行に関する案件について審議します。なお、経営会議に付議された議案のうち、重要なものは取締役会に送付され、その審議を受けています。

監査役会

監査役会は、社外監査役2名を含む4名の監査役からなり、原則として月1回開催し、監査に関する重要な事項について、報告、協議、審議、決議します。

会計監査人

当社は、EY新日本有限責任監査法人による監査を受けています。

指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関で、取締役3名以上の委員（うち過半数は社外取締役）からなる任意の機関です。代表取締役社長などの選解任、取締役・監査役候補者の指名案および取締役の報酬・賞与について助言を行います。

指名・報酬委員会の構成

氏名	役職	委員会出席率
野田 和宏	代表取締役社長	100%
瀬戸口 哲夫	社外取締役	100%
櫻井 美幸	社外取締役	100%

リスク管理委員会

取締役会の諮問機関で、社長を委員長として社長が任命する委員から構成される機関です。取締役会からの諮問に基づき、グループ重大リスクの特定、対応方針、対応措置および管理責任者等を取締役会に答申します。

サステナビリティ推進委員会(旧・テクノアメニティ推進委員会)

社長を委員長として社長が任命する委員から構成される機関です。サステナビリティ活動の推進は、日本触媒グループ企業理念「TechnoAmenity ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさ・快適さを提供します」の実践そのものであると考え、サステナビリティ活動に取り組んでいます。サステナビリティ活動の推進を当社経営の中核的なテーマと捉えて、その方針や戦略を決定し、関連部門への指示、活動の実績評価を行います。

内部監査部

内部監査部(6名)は、他の業務執行部門から独立した立場から、当社および当社グループにおける各業務プロセスの有効性および効率性や法令遵守などについて監査を行い、内部統制の適正性について検証しています。なお、監査役および会計監査人と相互に情報・意見交換を行うなど緊密な連携をはかり、内部監査の実効性の向上に努めております。加えて、社外取締役および社外監査役と定期的に意見交換会を実施しております。

また、内部監査結果については、社長、取締役会、監査役および監査役会に対し、定期的な報告を行っております。

取締役および監査役の選解任の方針および手続き

独立社外取締役3名を含む取締役会にて、専門知識、経験、実績、資質、能力、人柄などを総合的に勘案して、経営陣幹部の選解任および取締役・監査役候補者の指名を行っています。また、代表取締役社長などの選解任および取締役・監査役候補者の指名に対する助言を受けるための、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名・報酬委員会を設置し、代表取締役社長などの選解任および取締役・監査役候補者の指名についての透明性と公正性を確保しています。

役員報酬制度の概要

1. 基本方針

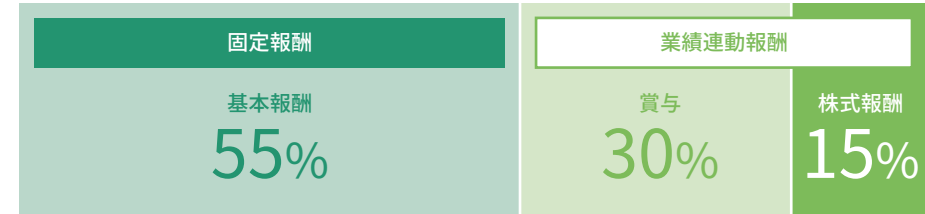
- 企業理念を実践し、持続的な企業価値の向上を図るうえでインセンティブを与えること
- 業績ならびに責任に応じて株主と利害を共有する報酬体系とすること
- 当社の業績、従業員給与水準、他社水準を踏まえた適正な報酬水準とすること
- 委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の審議を経ることで、透明性と公正性を確保すること

2. 報酬構成

当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬は、固定報酬の基本報酬、業績連動報酬の賞与および株式報酬から構成されています。なお、社外取締役については、業務執行から独立した立場であることに鑑み、固定報酬の基本報酬のみを支給いたします。

	固定報酬	業績連動報酬	
	基本報酬	賞与	株式報酬
位置付け	固定報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬
支給対象者	取締役	取締役（社外取締役を除く）	取締役（社外取締役を除く）
支給方式	金銭	金銭	株式・金銭
支給時期	月例で支給	毎年の定時株主総会后に支給	各事業年度の業績確定後に給付
概要	・役位、職責に応じて支給する。 ・社外取締役は、当社役員の水準、他社水準を考慮して総合的に勘案して決定する。	・評価指標であるKPI（業績評価指標）の達成度および個人業績目標の達成度に応じて支給する。 ・KPIは、「営業利益率」と「営業利益」とし、各評価指標の評価ウェイトは、「営業利益率」25%、「営業利益」25%および「個人業績目標の達成度」50%とする。また、各達成度評価による加減の幅は、KPIは標準額の70～110%の範囲、個人業績目標は標準額の80～120%の範囲とする。	・役員向け株式給付信託（RS交付型）の仕組みを活用し、株式給付規程に従い、役位および中期経営計画に掲げる業績目標達成に向けた各事業年度の達成度に応じて算定されるポイント数に応じて給付する。 ・上記ポイントは、役員別の標準ポイントに対し、KPI（業績評価指標）として設定した中期経営計画の達成度に応じて、所定の算式に基づき算定される。 ・ポイント算定のためのKPIは、中期経営計画で定める「ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）」、「当期利益」および「ROIC（投下資本利益率）」とし、各KPIの評価ウェイトは「ROE」40%、「当期利益」40%および「ROIC」20%とする。また、各達成度による加減の幅は、標準額の30～100%の範囲とする。

取締役（社外取締役を除く）の報酬の割合の目安



※ 上記の割合はあくまで目安であり、会社業績、株式市況、目標管理制度による各個人の目標達成度合いなどに応じて変動します。

3. 報酬決定プロセス

- 当社は、委員の過半数を独立社外取締役で構成する任意の諮問機関である指名・報酬委員会を設置しており、同委員会において、取締役の報酬の決定方針・制度・課題等ならびに水準の妥当性、および個人別の報酬額を審議し、取締役会に対し答申を行っています。
- 取締役会は、同委員会の答申を踏まえて、取締役の個人別の報酬などの内容についての決定方針、および株主総会で承認された報酬額の枠内で取締役の報酬などの内容を決定しております。なお、株式報酬を除く取締役の個人別の基本報酬および賞与の額の内容については、代表取締役社長が、取締役会の決定により一任を受けたうえで、同委員会の答申の内容を踏まえて決定することとしています。

当事業年度に係る取締役および監査役の報酬などの総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	342 (40)	221 (40)	105 (－)	16 (－)	9 (4)
監査役 (うち社外監査役)	74 (20)	74 (20)	－ (－)	－ (－)	5 (3)
合計 (うち社外役員)	416 (60)	295 (60)	105 (－)	16 (－)	14 (7)

※1 上記の支給人員および支給額には、2024年6月20日開催の第112期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名および同株主総会終結の時をもって辞任した社外監査役1名を含んでおります。

※2 賞与の額は、当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額であります。

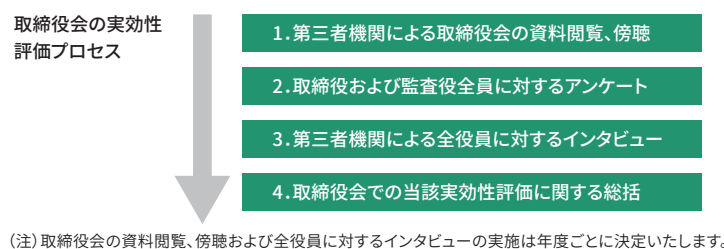
※3 株式報酬の額は、当事業年度に費用計上した額であります。

※4 上記報酬などの総額は、見直し前の役員報酬制度に基づき支給されております。

取締役会の実効性評価

1. 取締役会の実効性評価プロセス

当社は、取締役会の実効性を高めるための取り組みとして、取締役および監査役へのアンケート等の調査を年1回実施し、取締役会全体の実効性について評価を行っております。2024年度は第三者機関により実効性評価を行いました。



2. 当年度の改善項目

前年度の実効性評価で指摘された改善点は次のとおりです。

- ・取締役会で議論すべきテーマや、取締役会の目指すべき方向性についての議論の実践・充実化
- ・取締役会および指名・報酬委員会における議論の充実化
- ・投資家を意識した情報開示の実施

3. 評価結果および今後の取り組み

- 取締役会の構成、運営、審議・報告、業務執行監督を支える体制の各方面において、適切に機能しており、全体として取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。また、前年度の実効性評価で指摘された改善点を踏まえた諸施策についても、適切に実施されていることを確認しました。
- 一方、2025年度からスタートした日本触媒グループ中期経営計画で掲げる持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた「コーポレート・ガバナンス強化」を着実に遂行するため、次の事項に取り組んでおります。

＜経営の監督機能の強化＞

- ・中長期的な経営計画の進捗状況に対し、取締役会がモニタリングおよび議論する機会の確保
- ・中長期的な目標とその進捗の差分に関する要因分析等の実施

政策保有株式

当社は、日本触媒グループ企業理念「TechnoAmenity ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさや快適さを提供します」に基づき、これまで果たしてきた産業・社会への貢献をさらに高めていきたいと考えています。そのために「化学品製造業」である当社は、継続的な企業価値向上の観点から、開発・生産・販売などにおいて、関係取引先との長期にわたる安定的な信頼関係が重要であると考え、必要と判断される取引先企業の株式を政策保有目的で保有しています。

保有する全ての上場株式に関して、毎年、独立社外取締役3名を含む取締役会において、個別銘柄ごとに、上記目的に照らし、資本コストなども踏まえ総合的に検討し、保有の意義を確認します。保有の意義が薄れたと判断した株式については、売却していきます。2024年度は、3銘柄の全株売却を実施いたしました。この結果、2025年3月末時点の政策保有株式の銘柄数は、コーポレートガバナンス・コード導入前事業年度末（2015年3月末）の70銘柄から、30銘柄となりました。2025年度以降もさらに縮減を進め、2024年度から2027年度までの4年間で約200億円を縮減する方針としております。



コーポレート・ガバナンス報告書

https://www.shokubai.co.jp/ja/wpdir/wp-content/uploads/2025/06/G-7-1_Corporate-Governance-Report_250701_jp.pdf

リスクマネジメント

経営環境、事業環境の変化に伴う日本触媒グループの事業継続に影響を及ぼすリスクを正しく認識し対応するため、リスク管理規程に則りさまざまな施策を実施しています。

リスク管理の体制

当社グループは、グループを取り巻く内外のさまざまなリスクを「グループ重大リスク」と「部門リスク」に区分したうえで、それぞれのリスクに適したリスク管理体制を構築することで、企業価値の維持・向上に取り組んでいます。

「グループ重大リスク」については、当社グループの経営戦略の遂行、持続的な企業価値の向上またはステークホルダーからの信頼の獲得に潜在する重大なリスクを管理対象とし、グループ重大リスクの管理プロセスに基づく管理体制を構築しています。

一方で「部門リスク」については、各部門・関係会社の事業戦略または業務の遂行に潜在するリスクを管理対象とし、各部門・関係会社が、責任を持ってリスク管理に取り組むことにより、迅速にリスクに対応する体制を構築しています。

これら2つの体制により、関係会社を含めたグループ全体のリスク管理体制の整備と強化を図っています。

グループ重大リスクの管理プロセス

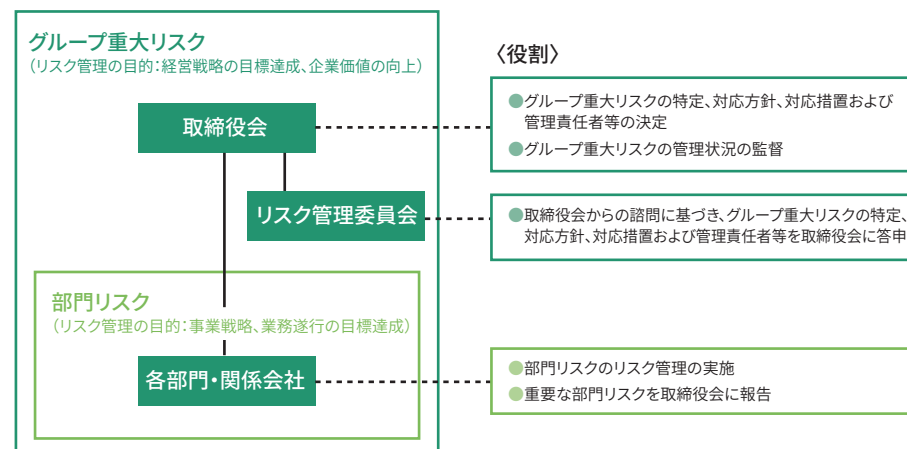
- ①リスク管理委員会は、委員が提案したグループ重大リスク候補を影響度（財務影響など）と発生確率をもとに評価し、グループ重大リスクの特定と管理責任者の選任を行い、取締役会に答申します。取締役会は、答申に基づき、グループ重大リスクと管理責任者を決定します。
- ②管理責任者は、対応方針および対応措置を検討し、リスク管理委員会に上申します。リスク管理委員会は、上申された内容の妥当性を検証したうえで取締役会に答申します。取締役会は、答申に基づき、対応方針と対応措置を決定します。
- ③管理責任者は、リスク管理を行うとともに、少なくとも1年に1度、管理状況を取締役会に報告します。取締役会は、これを監督します。
- ④リスク管理委員会は、外部環境の変化などに合わせ、適宜委員会を開催し、その検証と対応要否を判断し、結果を取締役に報告します。



グループ重大リスクと対策

<https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/governance/risk/>

リスク管理体制図



リスク管理委員会

リスク管理委員会は、取締役会の諮問機関として、下表のメンバーで構成されています。

委員長	社長
委員	社長が任命する社内取締役・執行役員など
事務局	総務人事本部
オブザーバー	社内監査役

73	連結財務8カ年データ
74	会社概要
75	株式の状況
76	編集方針

データセクション

黎明
Break of dawn

07:12

連結財務8カ年データ

(単位:百万円)

IFRS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023※4	2024※4
会計年度								
売上収益	313,939	338,869	302,150	273,163	369,293	419,568	392,009	409,346
売上総利益	67,544	66,577	53,484	48,047	77,707	80,392	68,004	70,446
営業利益(△損失)	25,610	26,170	13,178	△ 15,921	29,062	23,528	16,562	19,062
税引前利益(△損失)	29,805	32,119	15,748	△ 12,926	33,675	26,175	15,744	23,203
親会社の所有者に帰属する当期利益(△損失)	22,641	23,849	11,094	△ 10,899	23,720	19,392	11,008	17,394
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,206	35,918	37,499	35,277	35,058	41,447	57,880	46,974
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 31,563	△ 31,316	△ 32,806	△ 30,623	△ 23,158	△ 25,976	△ 15,684	△ 30,506
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,601	△ 9,982	△ 7,859	△ 12,750	△ 10,751	△ 17,321	△ 28,364	△ 16,780
減価償却費及び償却費	22,918	25,626	28,653	29,470	28,875	29,312	31,853	31,551
設備投資額	30,355	29,919	30,440	26,726	16,522	17,720	16,849	37,759
研究開発費	14,251	13,996	14,774	14,603	15,182	15,753	15,138	15,736
会計年度末								
資産合計	480,316	481,668	475,641	471,617	518,151	523,319	544,060	543,659
資本合計	316,188	329,227	326,108	323,725	351,123	369,998	392,562	392,533
有利子負債	58,474	56,633	63,375	61,572	59,677	57,612	45,612	46,573
1株当たり情報								
基本的1株当たり当期利益(△損失)(円)	567.71	598.05	278.21	△ 273.33	594.86	488.29	70.48	113.90
希薄化後1株当たり当期利益(円)	—	—	—	—	—	488.22	70.46	113.86
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	7,750.24	8,099.97	8,017.17	7,959.07	8,624.02	9,213.91	2,482.45	2,527.98
配当金(円)	160.00	170.00	180.00	90.00	180.00	180.00	180.00	114.00
配当性向※1	28.2%	28.4%	64.7%	—	30.3%	36.9%	63.9%	100.1%
経営指標								
親会社所有者帰属持分比率	64.3%	67.1%	67.2%	67.3%	66.4%	69.2%	70.5%	70.5%
ROA(資産合計税引前利益率)※2	6.4%	6.7%	3.3%	△ 2.7%	6.8%	5.0%	2.9%	4.3%
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)※3	7.6%	7.5%	3.5%	△ 3.4%	7.2%	5.5%	3.0%	4.5%
海外売上収益比率	52.8%	53.8%	53.9%	55.1%	56.9%	56.6%	55.9%	55.6%

※1 2020年度の配当性向については、当期純損失を計上しているため、記載しておりません。

※2 ROA(資産合計税引前利益率)＝税引前利益／資産合計(期首・期末平均)

※3 ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)＝親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社の所有者に帰属する持分合計(期首・期末平均)

※4 2024年4月1日を効力発日として、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。前会計年度の期首に株式分割が行われたと仮定して、基本的1株当たり当期利益、希薄化後1株当たり当期利益、1株当たり親会社所有者帰属持分を算定しています。

(第112期(自2023年4月1日 至2024年3月31日)の有価証券報告書の数値を記載しております。)

会社概要

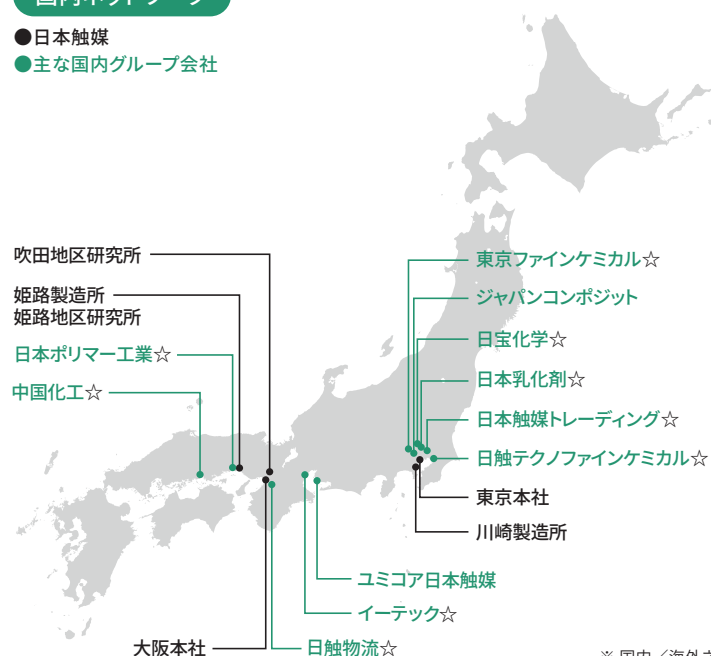
設立年月日	1941年8月21日	大阪本社	大阪市中央区高麗橋4-1-1 興銀ビル 〒541-0043 TEL 06-6223-9111 FAX 06-6201-3716
資本金 (2025年3月31日現在)	250億円	東京本社	東京都千代田区内幸町1-2-2 日比谷ダイビル 〒100-0011 TEL 03-3506-7475 FAX 03-3506-7598
売上収益 (2024年度)	4,093億円(連結) 2,442億円(単独)	主な事業所	姫路製造所、川崎製造所、吹田地区研究所、姫路地区研究所
従業員数 (2025年3月31日現在)	4,685名(連結) 2,541名(単独)		

事業拠点

日本触媒は、お客様の要望に対し、迅速かつ安全・安心な供給を行うため、化学製造をはじめ、加工、運輸、商社などの分野の関係会社とネットワークを構築し、グループ丸となってグローバルな生産・供給体制の整備を進めています。
(2025年4月1日現在)

国内ネットワーク

- 日本触媒
- 主な国内グループ会社



海外ネットワーク

- 主な海外グループ会社
- ① ニッポンショクバイ・ヨーロッパ N.V. ☆
- ② ユミコア・ショクバイ S.A.
- ③ エルエックス・エムエムエイ Corp.
- ④ 日触化工(張家港)有限公司☆
- ⑤ 湖南福邦新材料有限公司(湖南省)
- ⑥ 中日合成化学股份有限公司☆
- ⑦ シンガポール・アクリリック PTE LTD ☆
- ⑧ ニッポンショクバイ(アジア) PTE.LTD. ☆
- ⑨ PT.ニッポンショクバイ・インドネシア☆
- ⑩ アメリカン・アクリル L.P.
- ⑪ アメリカン・アクリル・エヌエイ LLC
- ⑫ ニッポンショクバイ・アメリカ・インダストリーズ Inc. ☆



※ 国内／海外ネットワーク共通： ☆ 連結子会社

株式の状況 (2025年3月31日現在)

- 発行可能株式総数 508,800,000株
- 発行済株式の総数 156,000,000株
- 株主数 45,203名
- 大株主 (上位10名)

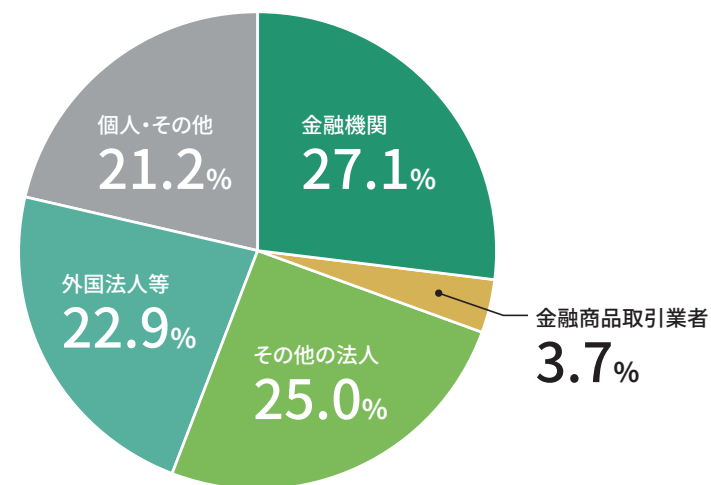
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	17,953	11.83
ENEOSホールディングス株式会社	8,516	5.61
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,778	3.80
株式会社りそな銀行	5,493	3.62
住友化学株式会社	5,455	3.59
三洋化成工業株式会社	5,070	3.34
株式会社みずほ銀行	3,795	2.50
artience株式会社	3,618	2.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,469	2.28
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	3,131	2.06

(注1) 上記のほか、当社が保有している自己株式が4,307千株あります。なお、自己株式には、業績連動型株式報酬制度に係る株式会社日本カストディ銀行 (信託口) が保有する当社株式176千株を含んでおりません。

(注2) 持株比率については、自己株式数を控除して算出しております。

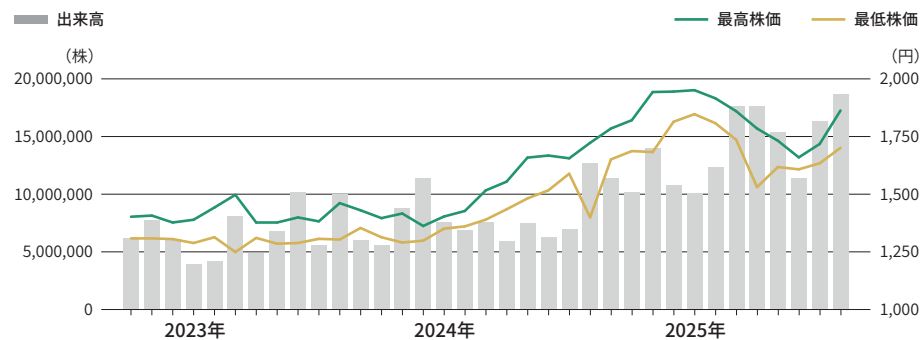
(注3) 持株数および持株比率については、表示単位未満を切り捨てております。

所有者別分布状況



※ 自己株式は、「個人・その他」に含まれています。

株価の推移 (3カ年)



※ 最高・最低株価は、東京証券取引所市場第一部または、プライム市場におけるものである。

※1 2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。第112期の株価については株式分割による権利落ち後の最高株価および最低株価を記載しており、()内に株式分割前の最高株価および最低株価を記載しております。

編集方針

日本触媒では2019年から「TechnoAmenity Report」として、経営計画や業績などの財務情報、およびESG（環境・社会・ガバナンス）活動などの非財務情報の両面を掲載する報告書を発行してまいりました。

2022年度からは、統合報告書として、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様へ、日本触媒グループの中長期的な価値創造に関する取り組みを分かりやすくお伝えするために、マテリアリティ、価値創造プロセス、事業戦略、ガバナンス、財務情報を掲載しました。

また、当社のESG（レスポンシブル・ケアを含む）への取り組みを数値でまとめた「ESGデータ集」を、当社Webサイトに掲載しています。あわせてご覧いただければ幸いです。

報告媒体のご案内

価値創造ストーリー ● TechnoAmenity Report（日本語版／英語版）	
財務情報	非財務情報
● 有価証券報告書 📄 https://ssl4.eir-parts.net/doc/4114/yuho_pdf/S100VV3/00.pdf ● Financial Report（英語版） ● Webサイト 投資家情報 📄 https://www.shokubai.co.jp/ja/ir/	● RC関連情報※ 📄 https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/rc/ ● Webサイト サステナビリティ 📄 https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/ ● Webサイト ESGデータ集 📄 https://www.shokubai.co.jp/ja/sustainability/data/esgdata/ ● TCFDレポート 📄 https://www.shokubai.co.jp/ja/wpdir/wp-content/uploads/2025/09/TCFD-Report-202509_ja.pdf

※ 2024年度から「RCレポート」は本レポートに統合し、具体的なRC活動内容についてはWebサイトでの情報開示に変更しています。

報告対象の範囲

日本触媒グループの企業活動、ESG情報に加え、財務データを記載しています。

対象期間 2024年4月1日～2025年3月31日 一部2025年4月以降のトピックスも掲載しています。

発行月 2025年10月

参考にしたガイドライン

IIRC（International Integrated Reporting Council：国際統合報告評議会）
国際統合報告フレームワーク

ESG投資インデックスへの組み入れ（2025年8月現在）



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2025



Sompo Sustainability Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



※ 株式会社日本触媒のMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIやその関係会社による株式会社日本触媒の後援、推薦あるいはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびその指数の名称とロゴは、MSCIやその関係会社のトレードマークもしくはサービスマークです。

表紙について

液体状の化学製品をモチーフとした絵柄を、メインビジュアルに用いました。基礎化学品から機能性材料まで、当社グループは多くの液体製品を手掛けています。しなやかに形を変え、時には勢いよく弾ける液体の変幻自在さを、中期経営計画2027を通じて自己変革に挑む当社グループの姿に重ねました。



TechnoAmenity

私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します

株式会社 日本触媒

大阪本社

大阪府中央区高麗橋4-1-1 興銀ビル 〒541-0043

TEL 06-6223-9111 FAX 06-6201-3716

東京本社

東京都千代田区内幸町1-2-2 日比谷ダイビル 〒100-0011

TEL 03-3506-7475 FAX 03-3506-7598

URL <https://www.shokubai.co.jp/>



日本触媒

当社コーポレートシンボルにも

TechnoAmenity

私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します

のこころが込められています。

- 六角形のシンボル ▶ 化学を象徴する形のひとつ。
- コスモイエロー ▶ 太陽のエネルギーを秘めた色。
- アースグリーン ▶ 大地のやさしさを示しています。
- ／そしてその境界線 ▶ 私たちが常にみつめる未来です。



日本触媒 姫路製造所などの連続写真

当社の姫路製造所を中心とした工場群は、幻想的な光景が楽しめる夜景の名所として関西では知られています。今回の統合報告書で用いた連続写真は2024年初冬、工場群を一望できる網干臨海大橋から、三脚に固定したカメラで同一の構図を、深夜から夜明けに掛けて連続で撮影したものです。