

持続的な企業価値向上に向けた取り組み (2025年度アップデート)

2026年5月13日
日本化学工業株式会社

© Nippon Chemical Industrial Co., Ltd.

本資料に記載されている業績予想や事業計画は、当社が現在入手可能な情報および一定の前提条件に基づいて作成したものであり、将来の当社業績を保証するものではありません。様々な要因により、実際の業績等は異なる可能性がございます。

現状・課題

ROEは近年回復しつつあるものの、株主資本コストを下回る状態が継続。

- CAPM理論に基づき算出した株主資本コスト：8～11%
- 投資家との対話を通じて認識した期待リターン：概ね8%
- ROEは、収益改善策などにより2025年度は6.0%まで回復
- PBRは現状0.5倍程度と依然として低位にとどまり、資本効率改善は継続的な経営課題

方針

資本効率を重視した経営を推進し、企業価値およびPBRの持続的向上を目指す

- 中期経営計画の目標：営業利益33億円、ROE 6%（2026年度）
- 中長期のマイルストーン：営業利益60億円、ROE 8%（2030年度）

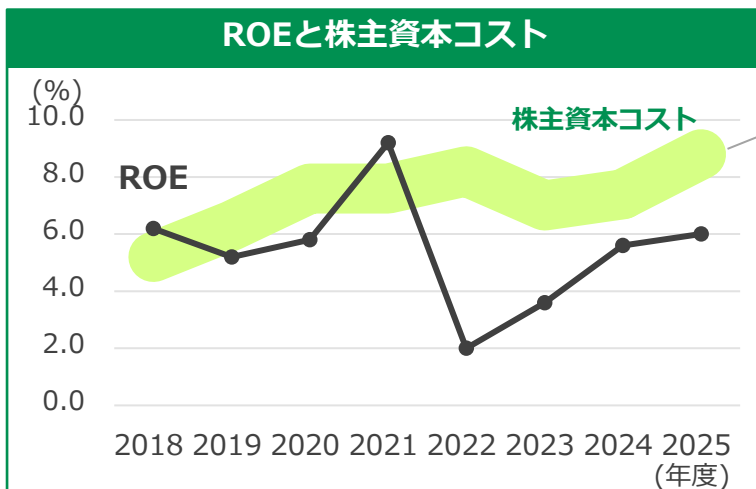
取り組み

ROEの向上と株主資本コストの低減によるエクイティスプレッドの改善

- ROE向上：中期経営計画の遂行（3つの施策）、資本政策の実行
→ROEの目標 **2026年度：6%、2030年度：8%**
- 市場の成長と財務健全性のバランスを考慮した柔軟な投資
- 不採算事業・保有資産の見直しや政策保有株式縮減を通じた資本効率の一層の向上
- 株主還元の強化
- サステナビリティ経営・非財務施策の推進を通じた株主資本コストの低減

現状および課題の認識

ROEは回復傾向にあるが、理論モデルに基づく株主資本コストおよび投資家の期待リターンを下回る状況が継続。資本効率改善が引き続きの課題。



株主資本コスト

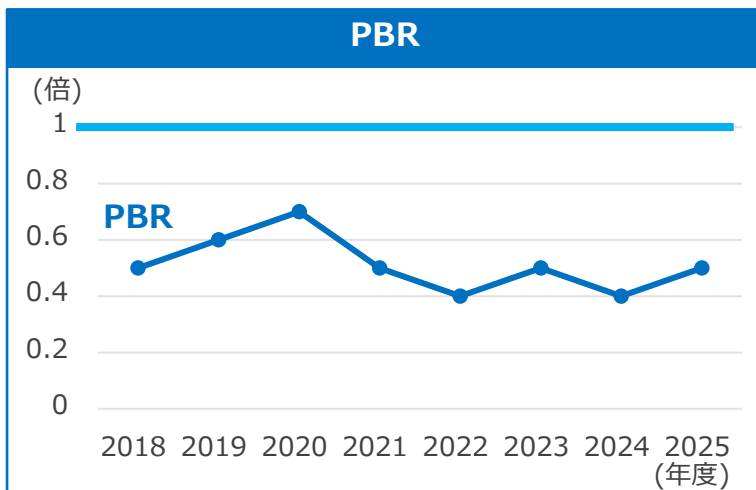
※CAPM理論モデルおよび投資家との対話を踏まえた当社認識

- CAPMモデルによる理論値：8～11%
- 投資家との対話で認識した期待リターン：概ね8%



今後の課題

- 資本効率改善によるROEの持続的向上
- 株主資本コストの低減
- 企業価値向上・PBR向上の実現



2026年3月期末

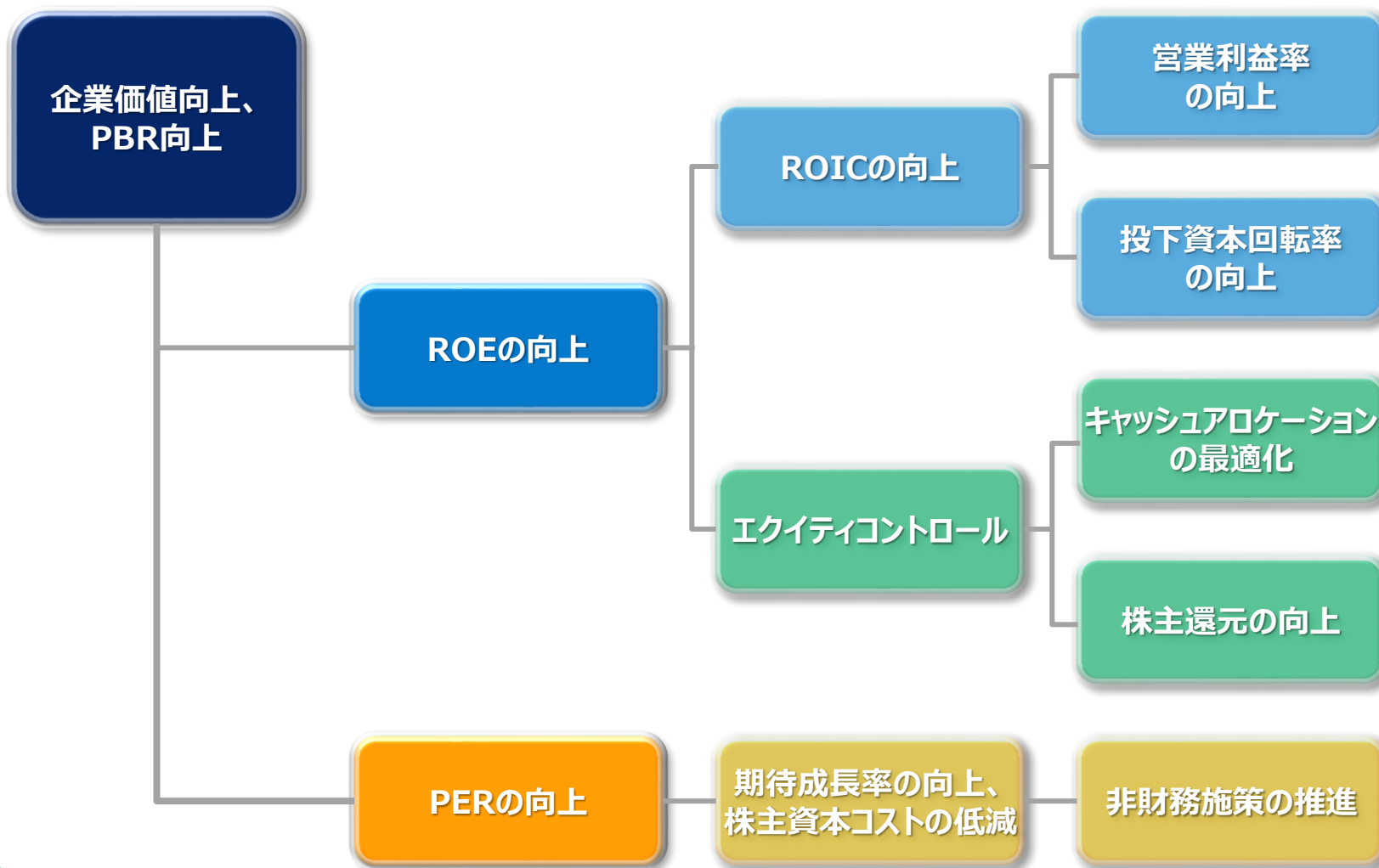
PBR

0.5倍程度



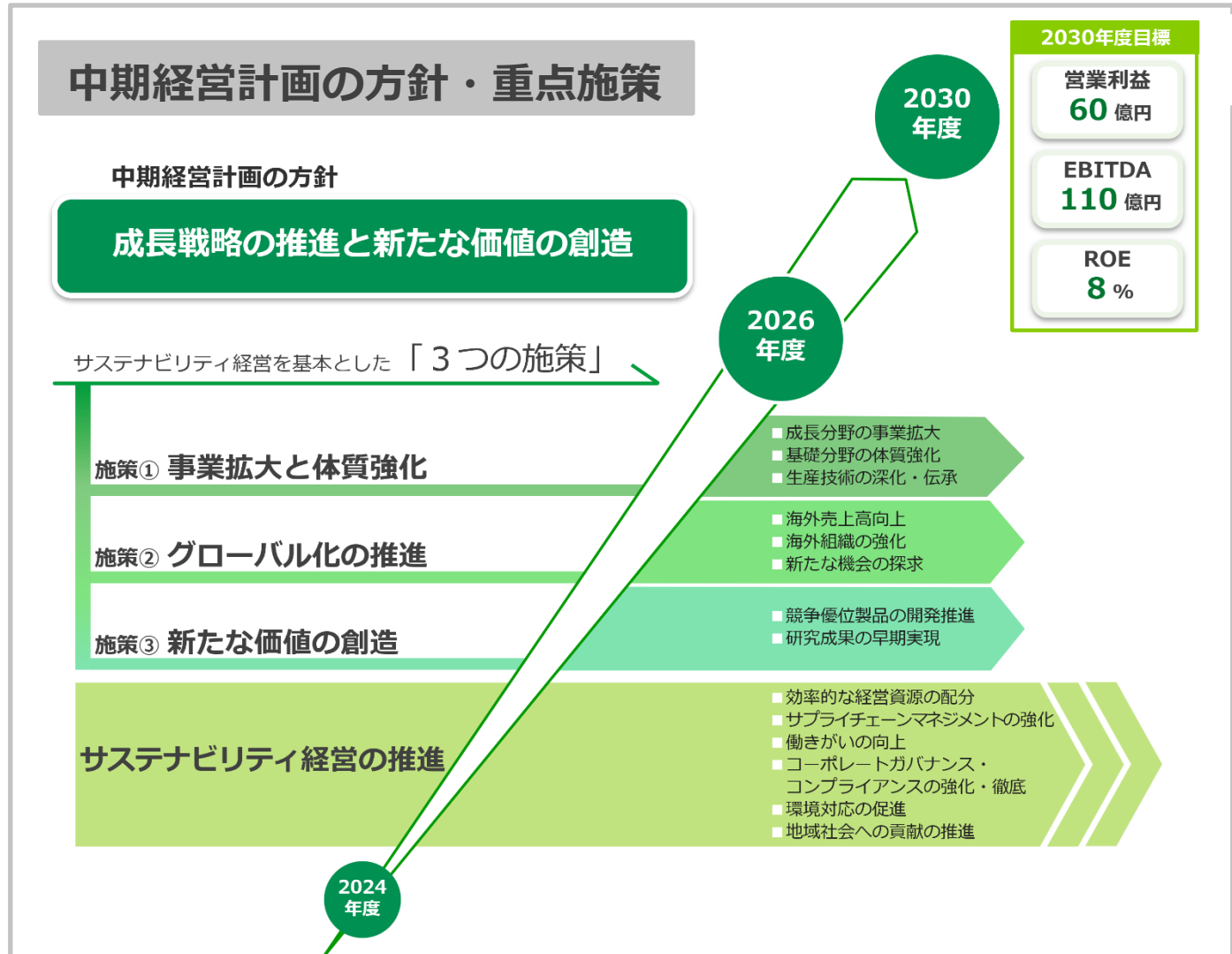
企業価値向上に向けた基本的な考え方

ROEの向上と株主資本コスト低減を通じてエクイティスプレッドを改善し、企業価値およびPBRの持続的な向上を目指す。



中期経営計画の方針・重点施策

中期経営計画（2024-2026）は、企業価値向上に向けた各施策を具体化し、実行するための計画。



中期経営計画の進捗と認識

関連市場の需要拡大の遅れや先行投資負担の影響により、中期経営計画の目標は未達の見込みとなる一方、収益性改善に向けた取り組みは進展

未達の背景

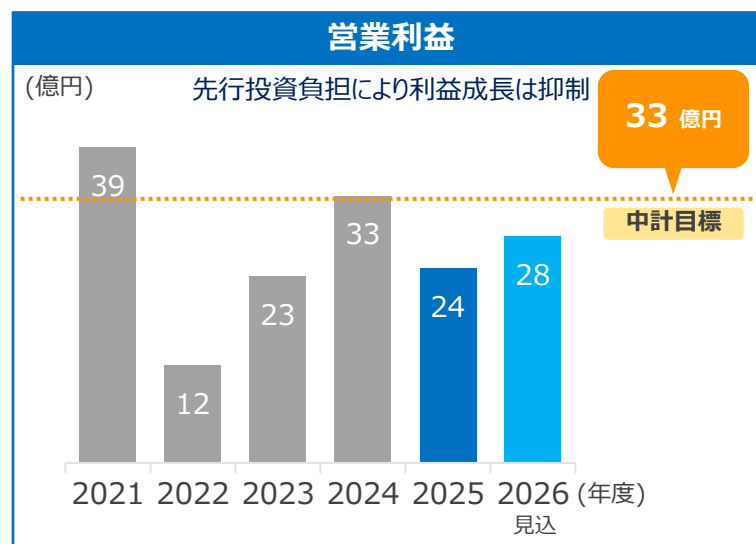
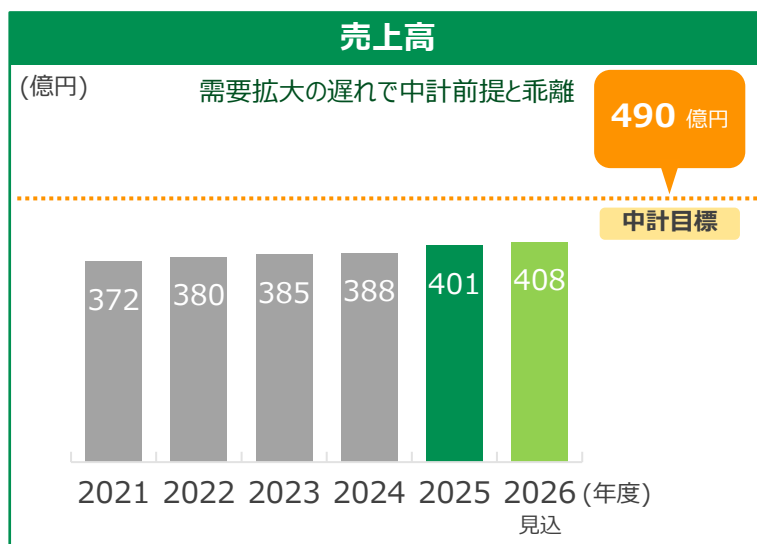
- MLCC・半導体関連市場の成長が当初想定を下回って推移
- 需要拡大を前提とした投資により費用が先行

現状の認識

- 売上成長は需要拡大の遅れにより緩やかな水準にとどまる
- 利益は先行投資負担により成長が抑制される状況

取り組み

- 効率化および収益性改善を継続
- 化学品事業において収益構造の改善が着実に進展



施策①事業拡大と体質強化 - 基礎分野

用途や顧客ニーズに応じた製品供給力と品質を軸に競争力を高めることで、安定した利益を確保できる事業体質への転換が進む

取り巻く環境

- 地政学リスクの高まりを受け、安定供給の観点から国内製造を重視する動きが継続
- 汎用品市場において、品質や供給対応力による差別化の重要性が高まっている

中期経営計画の取り組み状況

- 市場動向を踏まえた適切な価格改定
- 用途や顧客ニーズに応じた製品設計・品質水準の最適化
- 収益構造の改善による安定的な利益創出

中長期成長に向けた重点施策

- 用途や顧客ニーズに応じた製品供給力と品質による競争力の向上
- 国内生産の強みを活かした高品質・安定供給による顧客評価の向上
- QDS (Quality, Delivery, Service) の継続的な強化による安定収益体質の確立

基礎分野の製品



クロム製品
(自動車めっき)

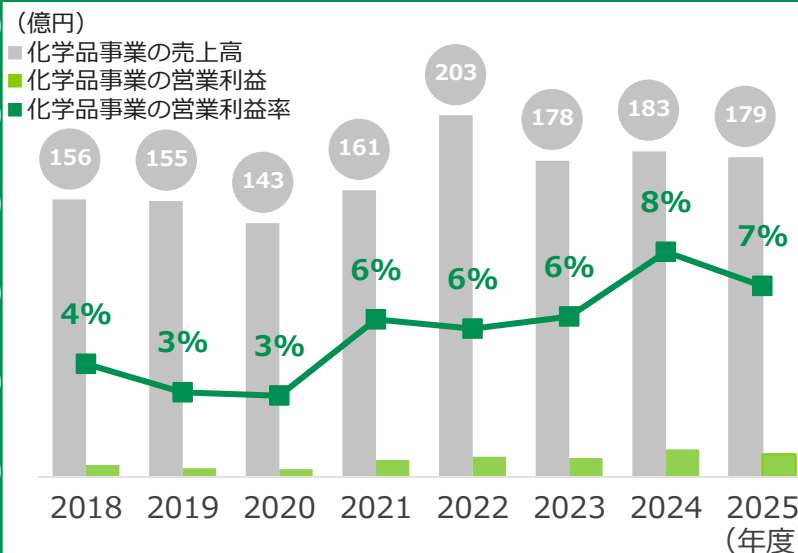


シリカ製品
(土木・製紙)



りん製品
(液晶・半導体、一般工業)

基礎分野の売上高・営業利益



施策①事業拡大と体質強化 - 成長分野

中長期的な成長が見込まれる分野として、需要拡大局面を見据えた持続的成長戦略を継続

取り巻く環境

- デジタル化の進展を背景に、電子部品・半導体分野では、過去の調整局面を経て、足元では需要増加傾向が見られる
- 顧客需要の変動や資材コストの上昇など、事業環境の変化への機動的な対応が求められる

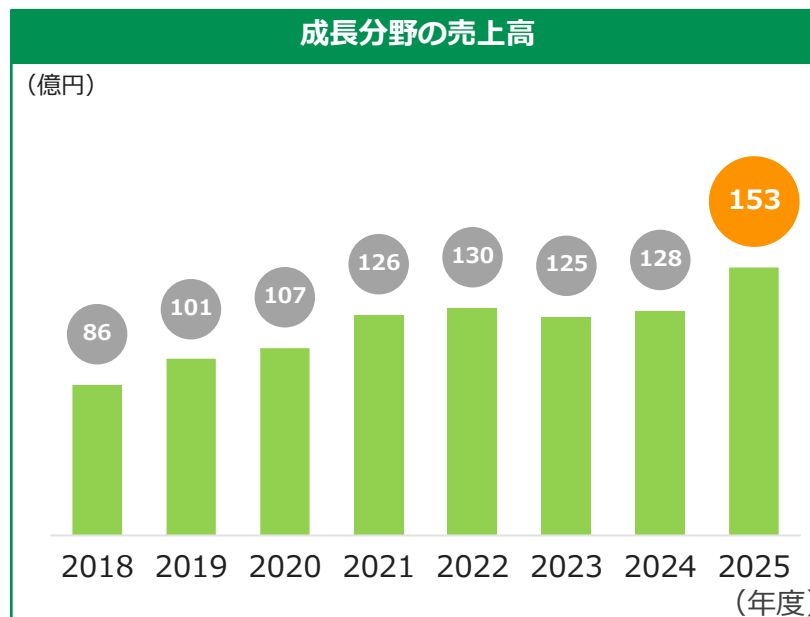
中期経営計画の取り組み状況

- 電子部品業界における今後の需要増加に柔軟に対応できる体制構築に注力
- 半導体向けなどその他の成長分野についても、外部環境の変化を踏まえながら、中長期の成長に向けた取り組みを継続

中長期成長に向けた重点施策

- 需要の拡大を見据えた事業基盤の整備
- 戦略的パートナーとの連携による開発力・市場対応力の強化

成長分野の主な用途	
電子セラミック材料	MLCC向け誘電体・誘電体材料 (チタン酸バリウム・高純度炭酸バリウム)
高純度電子材料	半導体向け化合物半導体原料、フォトレジスト原料 (高純度ホスフィンガス・高純度赤磷など)
液晶/半導体用りん酸	エッチング剤 (りん酸)
QD用リン原料	量子ドットディスプレイ材料 (TMSPなどホスフィン誘導体)



電子セラミック材料事業の成長基盤強化

大型投資の完了と外部パートナーとの協業により、さらなる成長に向けた事業基盤を整備

生産体制の強化

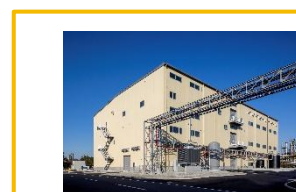
- 徳山工場（山口県周南市）における大型投資が完了
- 福島第一工場と徳山工場の2拠点体制で生産能力と安定供給体制を強化
- 電子部品業界における今後の需要増加に柔軟に対応できる体制を構築

戦略的パートナーとの協業

- 主要顧客であるTDK株式会社と協業
- 電子部品材料ならびに製造プロセスに関する開発連携を推進
- 材料・プロセスの両面から、市場対応力と開発スピードの向上を図る

生産体制と開発体制の両面を強化し、
電子セラミック材料事業はさらなる成長段階へ

電子セラミック材料の製造拠点

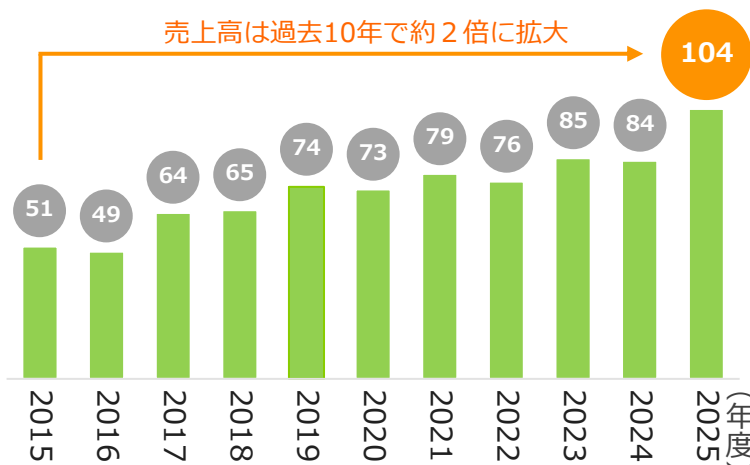


新生産棟（徳山工場）



電子セラミック材料の売上高

(億円)



施策②グローバル化の推進

地政学的変化に伴い、リスク分散と新市場探索の必要性が高まっている。
持続可能なサプライチェーンの構築と新たな事業機会の獲得に注力

取り巻く環境

- 地政学的変化や国際情勢を背景に、サプライチェーンの分断リスクへの対応や新市場開拓の重要性が増している
- 環境規制の強化や脱炭素への取り組みを背景に、環境負荷低減に貢献する製品へのニーズがグローバルに拡大

中期経営計画の取り組み状況

- 顧客対応力の強化に向けた連携を推進
- 海外向けには、半導体・電子部品関連製品に加え、環境貢献製品の拡販にも注力

中長期成長に向けた重点施策

- 差別化された製品ポートフォリオの展開
- 原燃料調達先の複数化・調達地域の分散化
- サステナビリティを軸とした新たな事業機会の創出
- グローバル展開を支える人材育成および組織体制の強化

拡販・販促に注力している製品の一例（需要拡大分野）



電子部品・半導体向け



環境負荷低減に貢献する製品

海外販売拠点

海外に販売拠点を4地点を展開



施策③新たな価値の創造

サステナビリティを経営戦略の根幹に据え、社会課題の解決に貢献する新たな価値の創造を追求

取り巻く環境

- 社会課題が多様化・複雑化し、技術を通じた課題解決への期待が高まっている
- 環境負荷低減や健康・安全といった分野において、新たな価値を持つ製品・ソリューションの創出が求められている

中期経営計画の取り組み状況

- 研究開発の効率化・早期化に向け、オープンイノベーションを積極的に推進
- 量産・事業化を見据え、研究開発部門と事業部門が連携した体制を構築

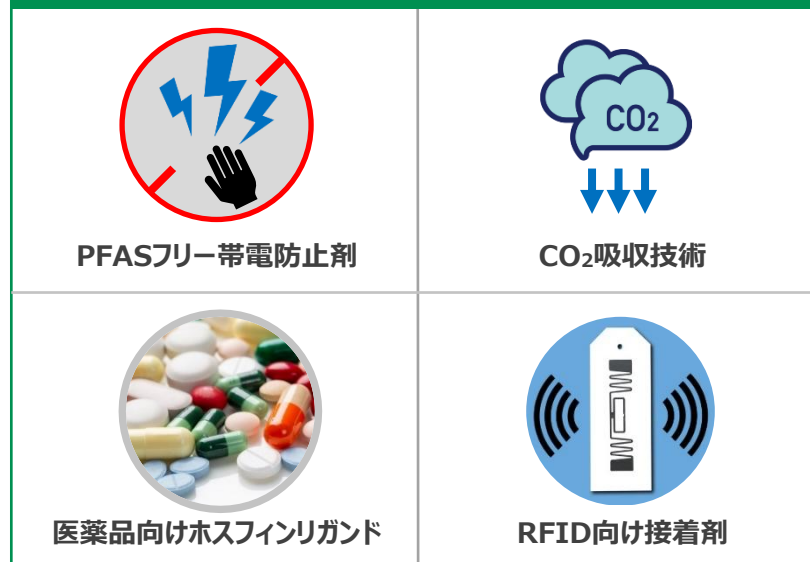
中長期成長に向けた重点施策

- 社会課題解決に貢献できる新たな製品やソリューションの創出
- 研究開発から事業化までを一体で捉えた、高付加価値製品の創出と早期収益化
- 成長性を重視した経営資源の最適配分

研究開発：育む技術の方向性



近年の開発テーマの一例



ROE向上を軸に、資本効率の改善とエクイティコントロールを組み合わせることで、持続的な企業価値および株主価値の向上を目指す

取り巻く環境

- 成長分野では需要増加の傾向が見られるものの、先行して実施した投資やコスト負担の影響により、売上・利益の拡大には引き続き時間を要している
- ROEは株主資本コストを下回る水準にあり、資本効率改善が重要な経営課題

中期経営計画の取り組み状況

- 事業の効率化
 - 東邦顔料工業(株)の解散・清算
主力事業を当社へ移管（25年度完了）
 - 書店事業の撤退
- 増配、自己株式取得の実施
- 政策保有株式の縮減による資本の最適化

中長期成長に向けた重点施策

- 資本コストの最適化と株主価値の最大化
- ROEの改善
- 保有資産の有効活用

資本政策：3つの方向性

在庫回転期間

3.0~3.5ヶ月

投下資本の効率化

- 投下資本の適正化を通じて、キャッシュフローの改善と資本効率の向上を図る

D/Eレシオ

0.4~0.5

財務健全性の確保

- 成長投資と財務健全性の両立を図り、事業環境の変化に柔軟に対応可能な資本構造を維持・強化する

政策保有株式の 対純資産比率

10%以下

政策保有株式の縮減

- 政策保有株式の縮減を通じて資本配分の見直しを進め、成長投資や財務基盤の強化に活用する

先行き不透明な環境下においても、株主の皆さまへの安定的な利益還元を重要な経営施策の一つと位置付け

配当方針

- 25～26年度の配当方針を踏まえつつ、事業環境や業績動向等を勘案のうえ、安定的かつ継続した配当を目指す

中期経営計画の取り組み状況

- DOEを新たな指標として導入し、株主還元の考え方の明確化と予見可能性の向上を図る
- 自己株式取得を機動的に活用し、株主価値向上に資する還元を実施

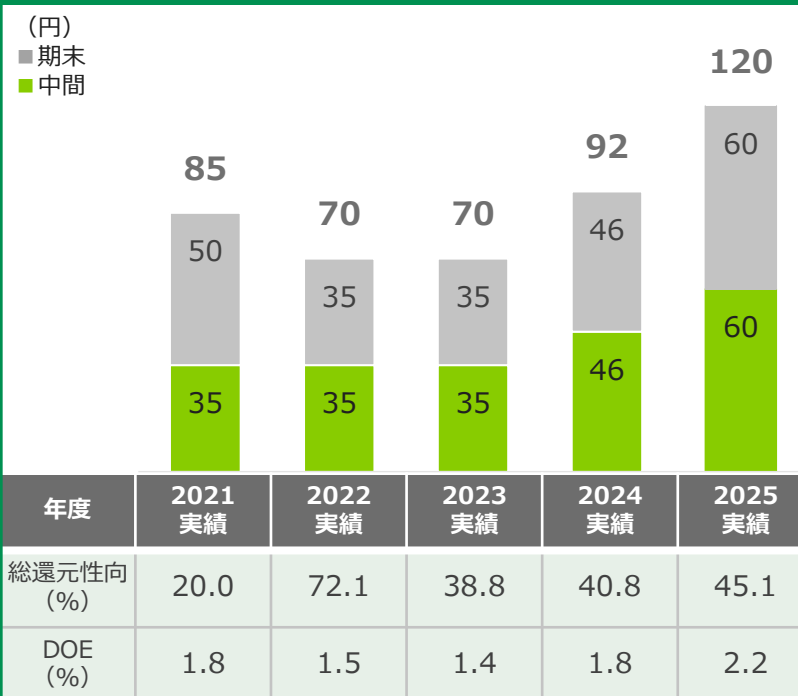
中長期的な株主還元の考え方

- 業績変動局面においても、財務健全性と成長投資の確保を前提に、株主還元の在り方を総合的に検討

配当方針（2025～2026年度）

総還元性向40%またはDOE2%のいずれか高い方を基準に、安定的かつ継続して配当を行う

配当の推移



サステナビリティ経営の推進：環境対応の促進



環境・社会課題への対応を重要な経営課題と位置づけ、外部評価や環境貢献製品、推進体制の強化を通じて、サステナビリティ経営を推進

環境貢献製品

- 環境課題の解決に寄与する製品を「環境貢献製品」として認定する制度を推進
- 売上高に占める環境貢献製品比率の継続的な向上を目指す

外部評価・イニシアチブ

- EcoVadis
 - ゴールドメダルを取得
- CDP（気候変動と水セキュリティ）
 - CDP2025において「B」スコアを獲得
- 国連グローバル・コンパクト、TCFD/TNFD、経団連生物多様性宣言など、主要な国際・国内イニシアチブに賛同

サステナビリティ推進

- サステナビリティ推進部を新設
- 中期経営計画および経営戦略と連動したサステナビリティ経営を企画・推進

環境貢献製品の売上割合（対全売上高比率）



外部評価・イニシアチブ

 国連グローバルコンパクト	 CDP（気候変動、水セキュリティ）
 TCFD	 TNFD
 EcoVadis	 経団連生物多様性宣言イニシアチブ

サステナビリティ経営の推進：人材育成

人的資本を重要な経営基盤と位置づけ、人材の成長と組織力の向上を通じて、持続的な企業価値の創出を目指す

取り巻く環境




- 事業環境の変化や経営課題の高度化・複雑化
- 人材確保・育成を巡る競争の激化
- 多様な人材が活躍できる環境整備の重要性の高まり

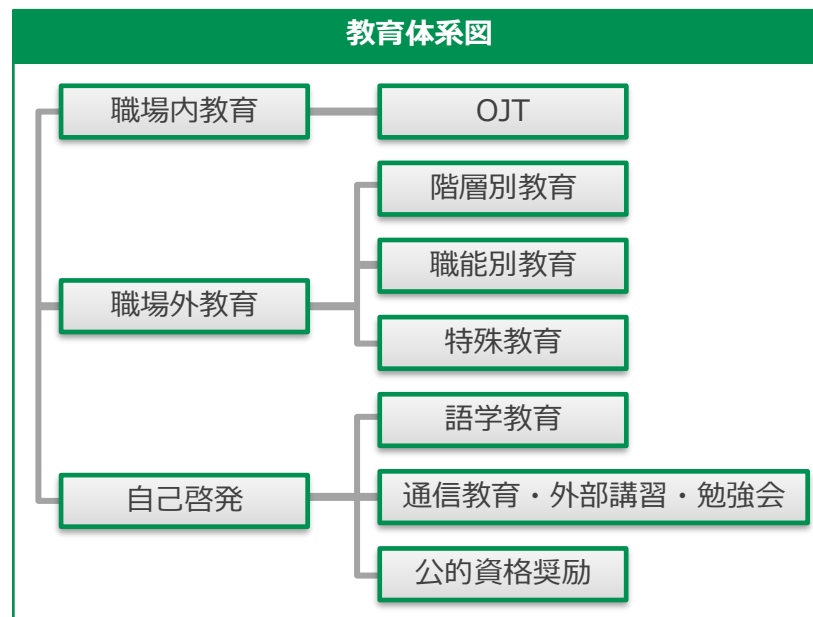
中期経営計画の取り組み状況

- 人材戦略に基づく体系的な人材育成の推進
- 管理職層を中心としたコーチング・プログラムの継続実施
- 社員の自律的な成長と学びを支援

中長期成長に向けた重点施策

- 人材施策の効果測定・可視化の強化
- エンゲージメント調査による従業員意識の定点把握
- 人材育成・配置・評価の高度化による組織力向上

人材戦略	
多様な人材の確保 	①女性活躍推進 ②キャリア採用推進 ③外国人採用推進
人材の育成 	①体系的教育制度 ②コーチング・プログラム
職場環境の整備 	①ワークライフバランスの充実 ②健康経営の推進 ③労働安全衛生の推進



コーポレートガバナンスの強化

コーポレートガバナンス体制の整備を推進し、透明性の高い経営と適切な意思決定を実現することで、持続可能な成長を実現するための基盤を構築

意思決定の透明性・実効性向上

- 取締役会における中期経営計画・重点施策に関する継続的な議論と確認
- 環境・グローバル展開を含む重要テーマの議論深化

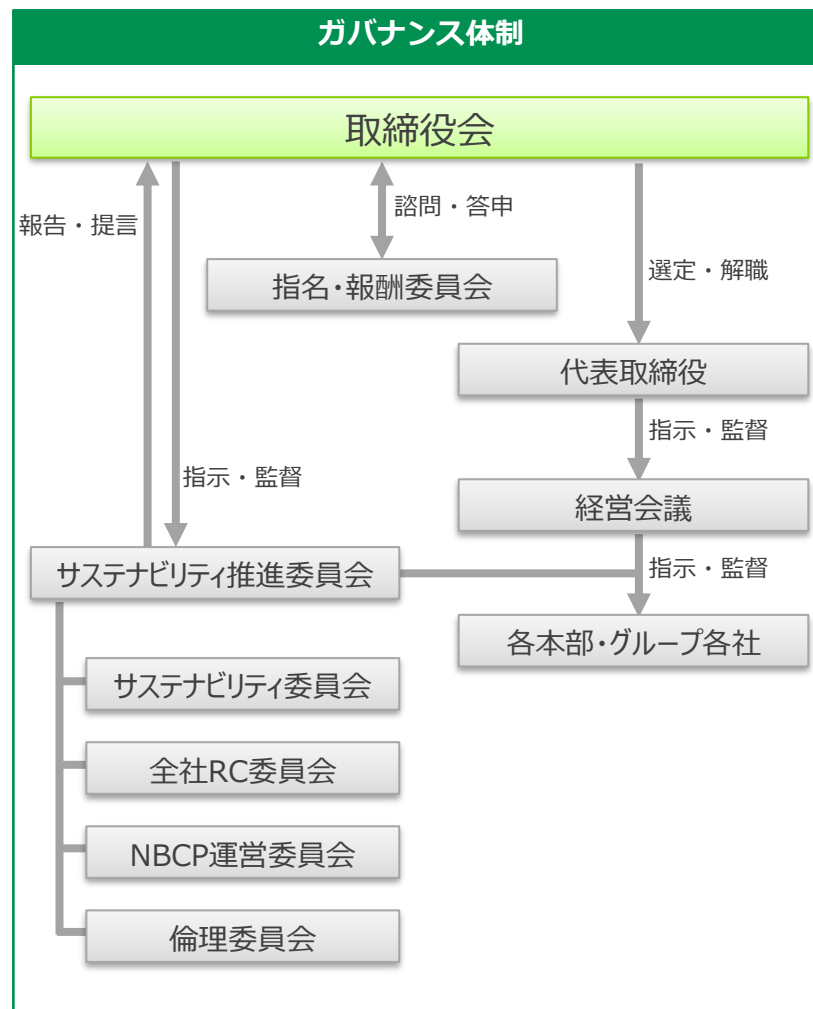
取締役会の多様性・専門性確保

- 社外取締役活用による客観的視点の導入
- 経営戦略・国際性の知見を経営監督に反映

成長戦略と連動した評価・統治

- 指名・報酬委員会を通じた実効性確保
- 業績と連動した役員報酬制度の強化
- 非財務課題を含めた経営の監督強化

これらの取り組みを通じて、当社は経営の透明性と予見可能性を高め、市場からの信頼向上と株主資本コストの低減を目指しています。



IR・SR活動の強化

株主・投資家との対話と情報開示を通じ、企業価値の持続的な向上と資本市場からの信頼向上を図る

統合報告書の継続的な発行

- 価値創造プロセス、人的資本、サステナビリティ経営の考え方を体系的に開示

情報開示の拡充

- 決算情報・適時開示情報の日英同時開示
- サステナビリティ関連情報の発信拡充
- コーポレートサイトの刷新を通じた情報アクセス性の向上

積極的なIR/SR活動の実施

- 株主・投資家との対話を通じた、経営課題・成長戦略に関する意見交換の実施

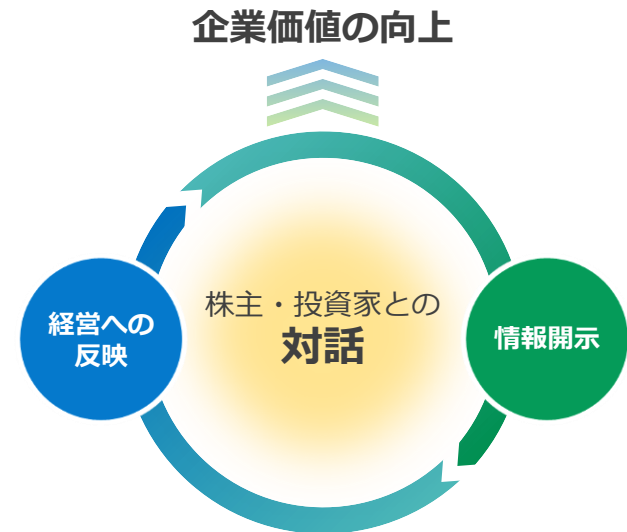
IR/SR活動の社内フィードバック強化

- IR/SR活動を通じて得た株主・投資家の意見を経営層・関係部門に共有し、経営判断や施策検討への迅速な反映を図る

統合報告書による価値創造・サステナビリティの情報開示



IRに対する基本的な考え方



新スローガンのご紹介



ブランド価値のさらなる強化に向け、新スローガン「明日をカガクる。」を策定しました。
「カガクる」には、化学の力で現象を捉え、社会課題の解決につなげるという意味を含めています。
日本化学工業は、化学の力で社会課題の解決と新たな価値の創出に取り組んでまいります。

明日をカガクる。

見えるかな？カガクがつくるみんなの未来。

昨日と今日を積み重ねた先にある未来。
そこは可能性にあふれ、どんな世界も描けます。
人々と社会が今以上に寄り添く、もっと密着になるように、
カガクの力を使って明日を生み出していきます。
見えないけれど、きっとある。だから進む、だからつくる。
私たち日本化学工業は創業以来130余年、そう願っています。
さまざまな化学製品とともに、明日を生きるみんなのために、
日本化学工業の描くこれからの、ぜひご期待ください。



日本化学