持続的な企業価値向上に向けた取り組み（2024年度アップデート）

2025年5月14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。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

現状および課題の認識

- ■現在の**株主資本コスト**は**6～8%**と認識
- ■**ROE**は、2022年度に2.0%と株主資本コストを大幅に下回るも、収益改善策などにより2024年度は**5.6%**に改善
- ■**PBR**は、現状**0.4倍程度**と非常に低調であると認識
- ■ROEの早期改善、株主資本コストを上回る水準の安定的な確保と株主資本コストの低減による、エクイティスプレッドとPBRの改善が引き続きの課題と認識

方針

2030年のありたい姿の実現と、持続的な企業価値の向上を目指す

- ■中期経営計画の目標　：営業利益33億円、ROE 6%
- ■2030年度の目標　　：営業利益60億円、ROE 8%

取り組み

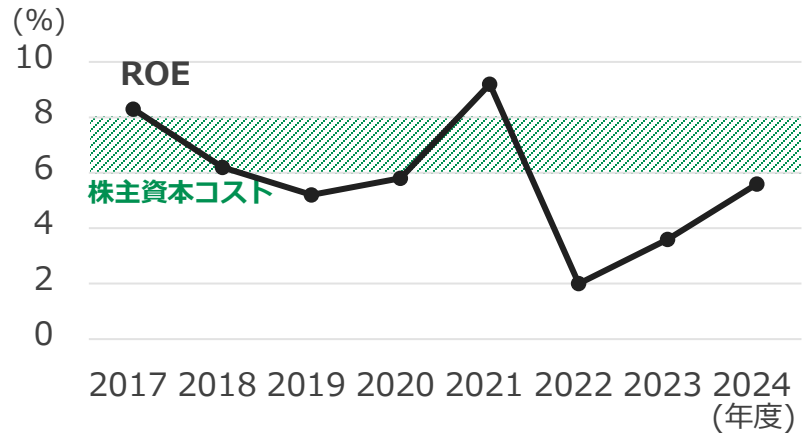
- ■ROE向上：中期経営計画の遂行（３つの施策）、資本政策の実行
  →ROEの目標 **2026年度：6%、2030年度：8%**
- ■市場の成長と財務健全性のバランスを考慮した柔軟な投資
- ■保有資産の見直し、政策保有株式の削減などを含む資本効率の更なる追求
- ■配当の基準としてDOEを導入、株主還元の強化
- ■積極的な非財務施策の展開による株主資本コストの低減

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

現状および課題の認識

ROEは改善も株主資本コストを下回る状態が続く。エクイティスプレッド（ROEと株主資本コストの差）とPBRの改善が引き続きの課題。

ROEと株主資本コスト



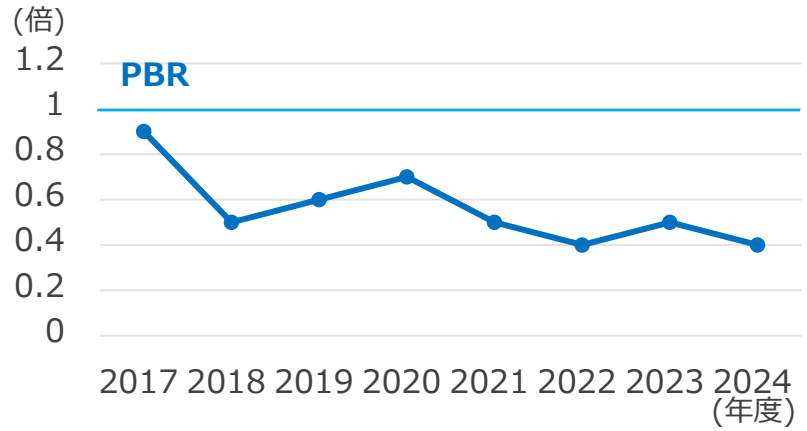
CAPMモデルおよび
株主・投資家ヒアリングより

株主資本コスト	<現状>
6～8％	利益の増加でROEが改善も株主資本コストを下回る

今後の課題

- ■ROEの向上、安定化
- ■株主資本コストの低減
- ■結果としてPBRの向上

PBR



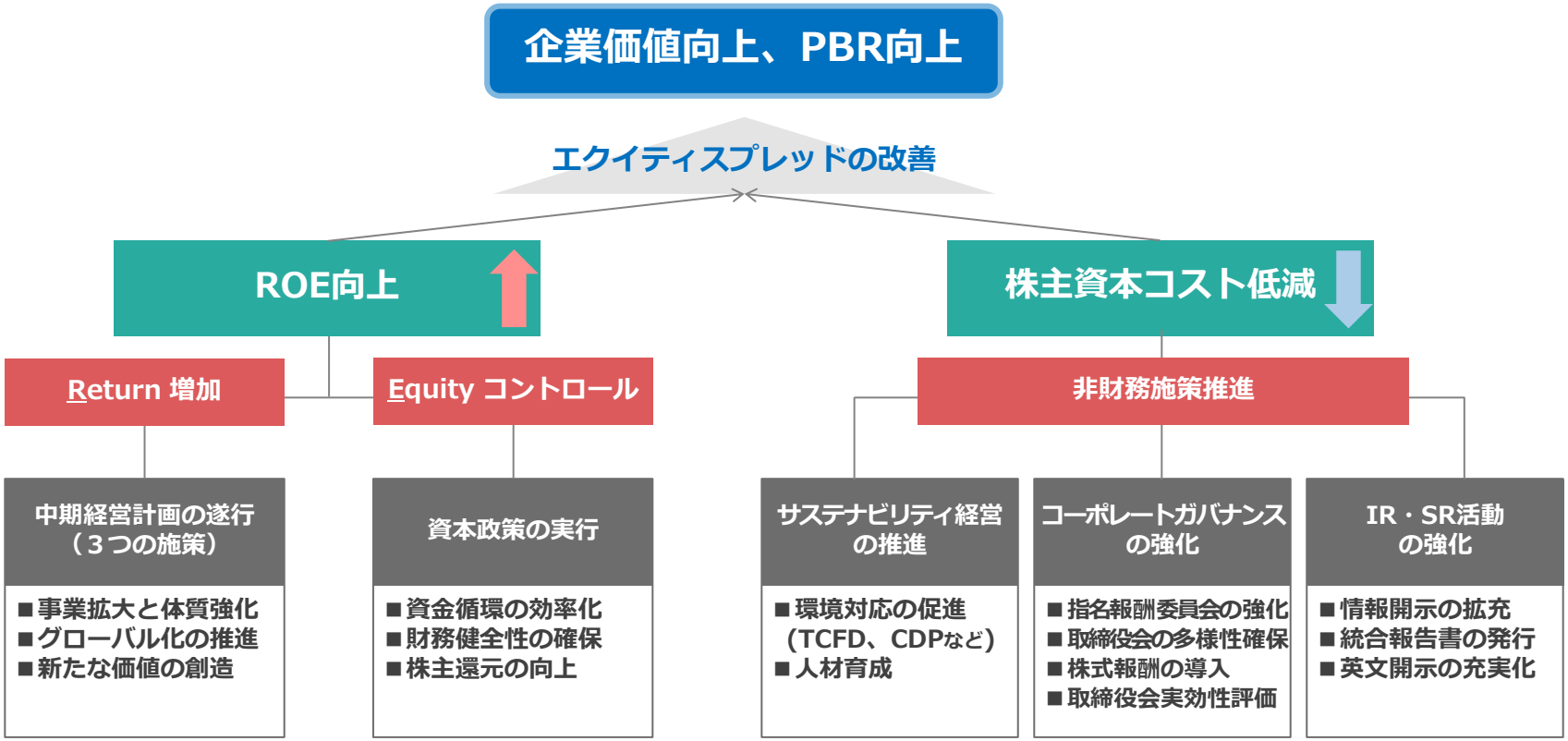
2025年3月期末

PBR	<現状>
0.4倍程度	ROEの低調もあり PBRは依然として低水準

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

持続的な企業価値向上に向けた取り組み

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



© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

中期経営計画の方針・重点施策

2030年度目標

- 営業利益 60 億円
- EBITDA 110 億円
- ROE 8 %

中期経営計画の方針

成長戦略の推進と新たな価値の創造

サステナビリティ経営を基本とした「３つの施策」

2024年度 → 2026年度 → 2030年度

施策① 事業拡大と体質強化
- 成長分野の事業拡大
- 基礎分野の体質強化
- 生産技術の深化・伝承

施策② グローバル化の推進
- 海外売上高向上
- 海外組織の強化
- 新たな機会の探求

施策③ 新たな価値の創造
- 競争優位製品の開発推進
- 研究成果の早期実現

サステナビリティ経営の推進
- 効率的な経営資源の配分
- サプライチェーンマネジメントの強化
- 働きがいの向上
- コーポレートガバナンス・コンプライアンスの強化・徹底
- 環境対応の促進
- 地域社会への貢献の推進

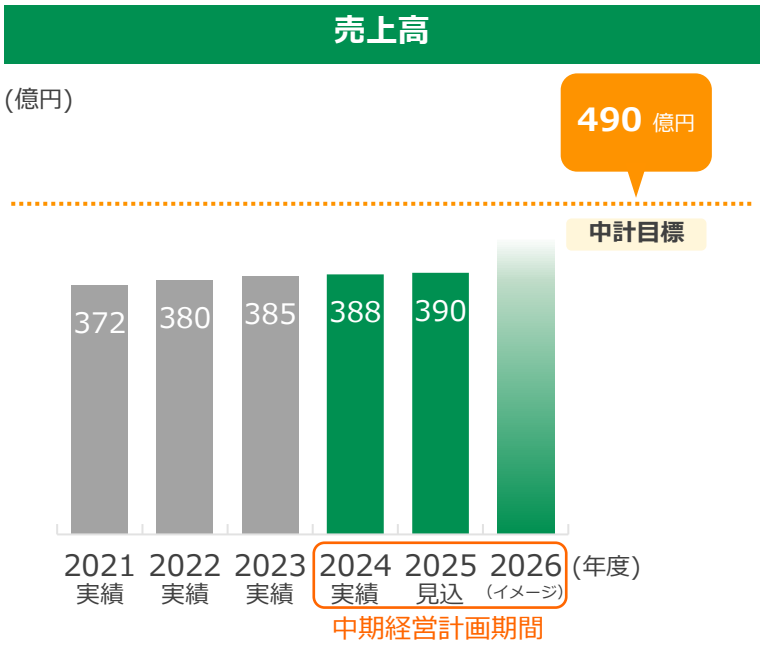
© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

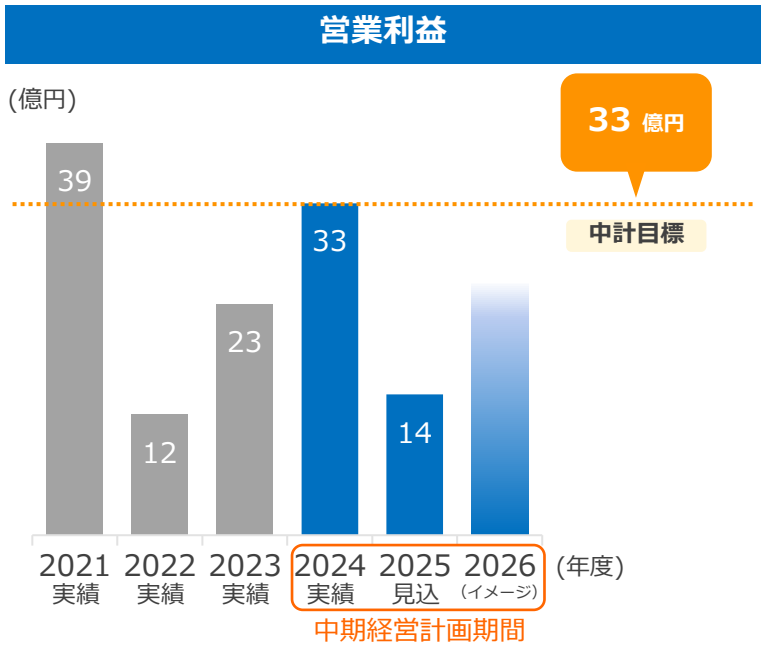
売上高・営業利益の推移

24年度は売上は緩やかに増加、利益は価格改定や一過性要因で大幅に増加。
中期経営計画目標は未達となるリスクがあり、一層の収益性向上に注力。

売上高・営業利益の進捗状況

- MLCC市場や半導体市場の回復が想定以上に遅れる中、売上高は中期経営計画比では緩やかに抑えられるも、着実に成長
- 一方で営業利益は、 24年度は価格改定や一過性要因等で大幅に増加も、外部環境が弱い中で積極的な成長投資が進んでおり不安定な状況
- 貿易摩擦や国際情勢の変化などで世界経済の先行き不透明感が高まる中、効率化・省力化の推進による収益性の向上に注力





© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

施策①事業拡大と体質強化 - 基礎分野

汎用品が多いとされる市場において、競争力のある製品ポートフォリオへの見直しにより安定した利益を確保できる体質へシフトしつつある。

取り巻く環境

- 国内唯一のクロム化合物メーカーという揺るぎない地位を確立
- 地政学リスクの影響で国産品が再評価されるも、安価輸入品の流入が引き続きの懸念材料

中期経営計画の取り組み状況

- 市場動向に応じた価格設定
- 技術・品質の強化
- 持続的な利益確保

課題と対応策

- 国内生産による高い品質管理、強靭なサプライチェーンによる競争力の向上
- QDS（Quality, Delivery, Service）の強化による製品価値の向上

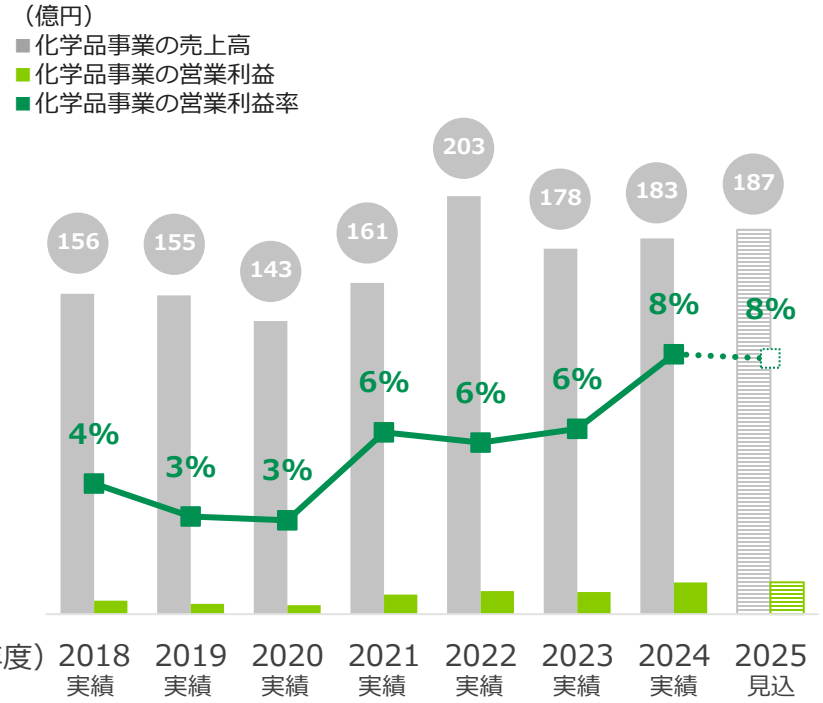
<基礎分野の製品>

クロム製品

シリカ製品

りん製品

基礎分野の売上高・営業利益



© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

施策①事業拡大と体質強化 - 成長分野

市場環境の変化により中期経営計画に対して需要の伸びが一時的に鈍化。
中長期的には需要拡大の見込みであり、持続的成長に向け戦略を継続する。

取り巻く環境

- 中長期的にはデジタル化の進展を背景に、車載向けや通信向けで継続的な成長が見込まれる
- 足元で需要の鈍化が見られ、 MLCC市場、半導体市場は在庫調整の局面
- 資材コスト上昇による投資金額の上昇

中期経営計画の取り組み状況

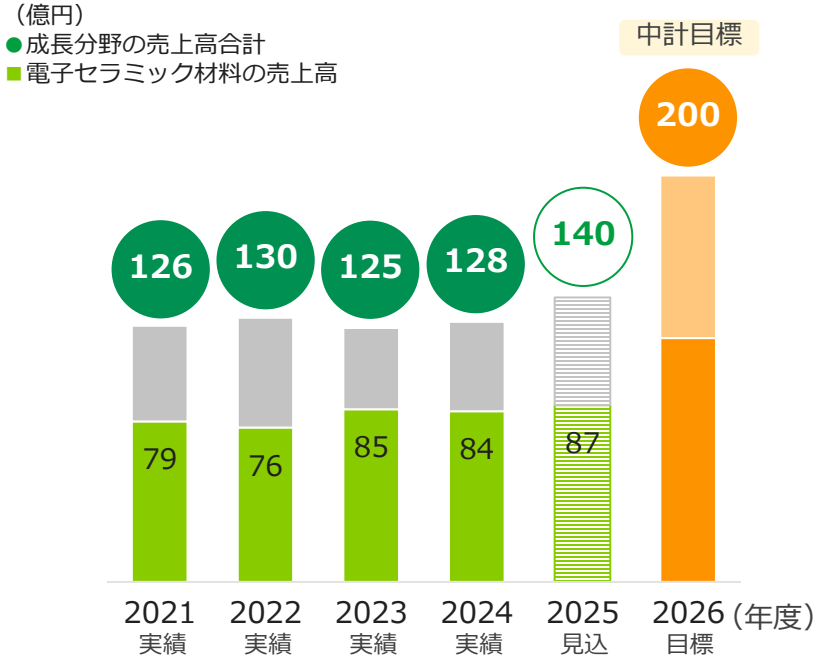
- 電子セラミック材料（MLCC向け）の投資は順調に進捗。25年度上期に完成予定
- 高純度ホスフィンガス（半導体向け）は需要鈍化と資材コスト上昇を受け、投資計画を見直し中

課題と対応策

- 市場動向の適切な把握による柔軟な投資計画の策定
- 海外販売拠点の活用による新市場の開拓と世界市場へのマーケティング強化

成長分野の製品		
	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	半導体向け材料、有機電子材料 （高純度ホスフィンガス・高純度赤燐など）
	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）

成長分野の売上高



© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

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

- 地政学的変化が貿易の障壁や経済の停滞を生み出す一方で、新たな市場ニーズの創出にも繋がっている
- 環境や社会への配慮が求められ、持続可能なサプライチェーンの構築が必要

中期経営計画の取り組み状況

- 台湾に現地法人を設立（24年６月）。最新情報の取り込みと現地ニーズに合った製品の展開に注力
- 成長性のある業界向けに差別化されたサービスを提案・提供

課題と対応策

- 新市場の取り込みに伴う製造能力の強化
- 差別化された製品ポートフォリオの展開
- グローバルな人材育成

<海外販売拠点>
海外に販売拠点を４地点展開する

<海外市場で売上を伸ばしている製品の一例>

半導体向け　次世代ディスプレイ向け　RFIDタグ向け

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

施策③新たな価値の創造

基盤技術やノウハウをベースとし、多様化・複雑化する社会課題の解決につながる新たな価値の創造を追求。

取り巻く環境

- サステナビリティ意識の高まりや地政学リスク、デジタル化による産業構造転換などにより社会課題が多様化・複雑化

中期経営計画の取り組み状況

- 研究開発の効率化・早期化に向けた、オープンイノベーションの積極活用
- 研究テーマの選定に環境貢献指標を設け、貢献度の高いテーマを積極的に推進

課題と対応策

- 売上・利益に貢献する新製品の早期開発
- 経営資源の最適配分

<研究開発：育む技術の方向性>

快適性の向上　エネルギーマネジメント　健康(命)を守る

<近年の開発テーマの一例>

CO_2 吸収技術

医薬品向け（ホスフィンリガンド）

キュアライト（亜酸化銅ペースト）

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

資本政策

資本の効率的な運用と株主価値最大化を目指し、戦略的な取り組みを推進。
成長分野の需要拡大が鈍化する中、確実な成果を追求。

取り巻く環境

- 成長分野の需要拡大が鈍化、売上・利益の確保が遅れている
- ROEが低調であり、資本の効率的な運用が求められている

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㈱の解散・清算
    主力事業を当社へ移管（25年度中）
  - 書店事業の撤退
- 増配、自己株式の取得を実施
- 政策保有株式の削減強化

課題と対応策

- 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**	**資金循環の効率化** ■キャッシュフローの悪化を防ぐため、在庫削減を中心とした運転資金の適正化を図る。
D/Eレシオ **0.4倍程度**	**財務健全性の確保** ■株主資本の有効活用を実施し、成長投資資金を安定的に調達できる強固な財務基盤の構築を図る。
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** ■資本政策保有株の積極的な圧縮により、キャッシュを創出し、経営基盤の安定、成長分野への投資に活用する。

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

株主還元

株主還元を強化し、安定した配当を実現するため、26年度までの中期経営計画期間において「DOE」を新たな指標として導入。

配当方針

- 安定的かつ継続した配当を経営上の重要施策と位置づけている
- 成長分野への投資は需要に応じて柔軟に行いつつ、配当を高める経営努力も継続

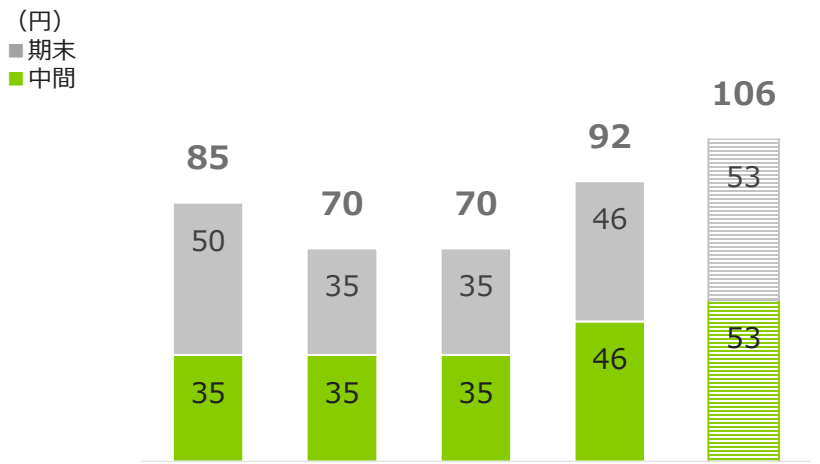
中期経営計画の取り組み状況

- 24年度の配当予想を引き上げ（92円）
- 自己株式の取得（235百万円）

株主還元の見直し

- DOEの導入により、より安定した株主還元を実現
- 企業の成長とともに配当も安定的に増加
- 株主の皆様へ信頼性の高い還元を提供

配当の推移



年度	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024 実績	2025 見込
総還元性向（%）	20.0	72.1	38.8	40.6	84.2
DOE（%）	1.8	1.5	1.4	1.8	2.0

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

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

キャッシュアロケーション（2024～2026年度）

営業CFは当初計画水準を見込む中、投資は需要に応じた見直しを実施。さらに株主還元の一層の強化を進める。

- 営業CFは23年11月発表時と同等水準が維持できる見込み
- 需要に合わせた設備投資の見直しにより、投資総額は減少する見込み
- 株主還元の強化

設備投資

■成長投資
市場環境を踏まえ配分を見直し
・MLCC向け：25年上期完了
・半導体向け：実施後ろ倒し

■維持投資
競争力維持や生産性向上に必要な投資領域に重点を置きつつ、必要な設備更新を優先して選定

配当方針（25～26年度）

総還元性向	DOE
40%	2%

のいずれか高い方を基準

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

サステナビリティ経営の推進：環境対応の促進

気候変動への対応は重要な課題であると捉え、外部評価の活用や環境貢献製品認定制度など、多様な取り組みを積極的に推進。

外部評価

- CDP（気候変動と水セキュリティ）：「B」スコア
- EcoVadis:：ブロンズ評価

イニシアチブ

- TCFDへの賛同
  - Scope1、2の排出量削減目標を設定
  - Scope3の実績を算出

サーキュラーエコノミーへの取り組み

- クロム廃液の回収・再生・再利用を通じサーキュラーエコノミー型ビジネスモデルを構築

環境貢献製品

- 環境課題解決に貢献する製品などを「環境貢献製品」と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向上を目指す

<外部評価・イニシアチブ>

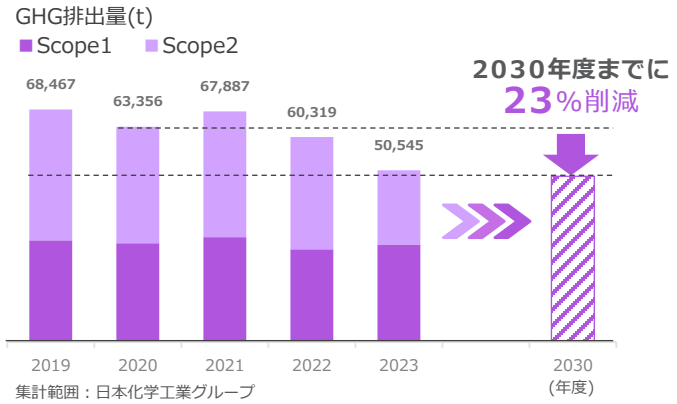
CDP Discloser 2024
CDP（気候変動）

BRONZE | Top 35% ecovadis Sustainability Rating NOV 2024
EcoVadis

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES
TCFD

Keidanren Initiative for Biodiversity
経団連生物多様性宣言イニシアチブ

GHG 排出量(t)



集計範囲：日本化学工業グループ

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

サステナビリティ経営の推進：人材育成

コーチングを通じて組織全体を育成し企業の成長へ繋げるとともに、効果の可視化を進め、持続可能な企業体質を構築。

取り巻く環境

- 変化の激しい事業環境
- 人材確保の競争

中期経営計画の取り組み状況

- コーチング・プログラムの継続実施
  - 社員の自発的行動を促す
  - 組織全体を育成する
- 人材戦略３つの方針を掲げ、それぞれにKPIを設定

課題と対応策

- 効果の可視化
- エンゲージメント調査を導入予定、従業員の満足度や意欲の定期測定へ

<人的資本経営：５つのステップ>

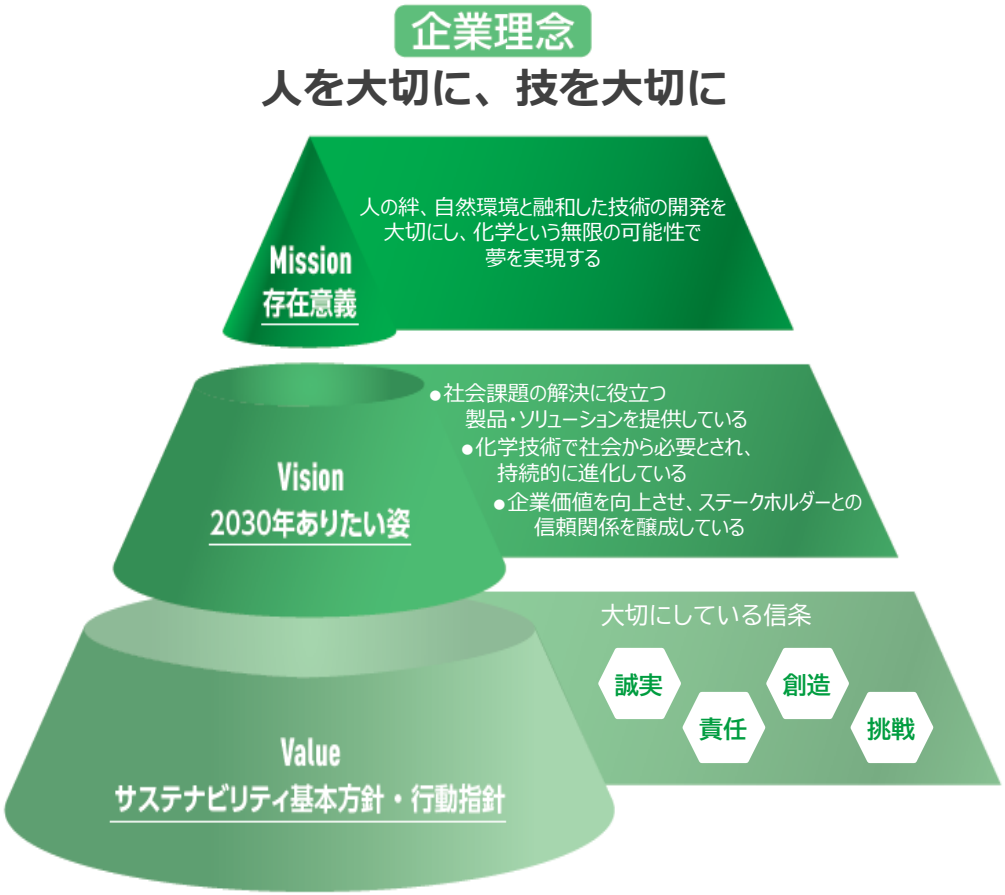
人材戦略	
多様な人材の確保	①女性活躍推進 ②キャリア採用推進 ③外国人採用推進
人材の育成	①体系的教育制度 ②コーチング・プログラム
職場環境の整備	①ワークライフバランスの充実 ②健康経営の推進 ③労働安全衛生の推進

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

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。

理念体系図の再整理（2024年度）



コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

■指名・報酬委員会の実効性強化

・委員長：独立社外取締役である委員から選定
・活動内容（一例）：代表取締役の選定、
取締役及び役付執行役員の報酬の内容　など

■取締役会の多様性確保

・女性取締役を選任
・社外取締役 3名
（全取締役に占める社外取締役の割合 50%）

■譲渡制限付株式報酬制度

・対象者：取締役 2名、執行役員及び理事 16名
・譲渡制限期間：退任、退職まで

■取締役会実効性評価の実施

・社外取締役への情報提供や議論の機会の充実が課題と認識。毎月の監査等委員会で経営会議の重要事項報告の実施や、工場監査などを実施

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

IR・SR活動の強化

財務・非財務情報の開示を一層進め、株主や投資家との対話を深化させることで、情報非対称性の低減に全力で取り組む。

統合報告書の発行

- 日本化学工業初となる統合報告書の発行
- 価値創造プロセスや人的資本経営を紹介

積極的なIR/SR活動の実施

- 主要の株主や機関投資家に対し能動的なアプローチを展開
- IR・SRミーティングを通じた建設的な対話を実施

※対話の主な内容は当社ウェブサイトでもご覧いただけます

情報開示の拡充

- 日本語・英語版を同時に開示
  - 決算情報
  - 適時開示情報
- サステナビリティに関する情報発信の強化
- IRサイトを含むコーポレートサイトのリニューアルによる、情報開示の強化（更新中）

IR/SR活動の社内フィードバック強化

- 経営施策に活かすため、経営層に対して効果的なフィードバックを提供
- 本部間の活発なコミュニケーションを通じた迅速・適切な経営戦略への反映

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

価値創造プロセス

© Nippon Chemical Industrial. Co., Ltd. All rights reserved.

日本化学