



Advancing to our 100th birthday in 2020

新中期経営計画 (2017年度～2019年度)

2017年5月19日
日本曹達株式会社

1 前中期経営計画の総括

2 新中期経営計画について

3 当社の成長ドライバーについて

- ① 医薬品添加剤「HPC」
- ② 樹脂添加剤「NISSO-PB」
- ③ 半導体フォトレジスト材料「VPポリマー」
- ④ 農業化学品

1

前中期経営計画の総括

前中期経営計画の取り組み

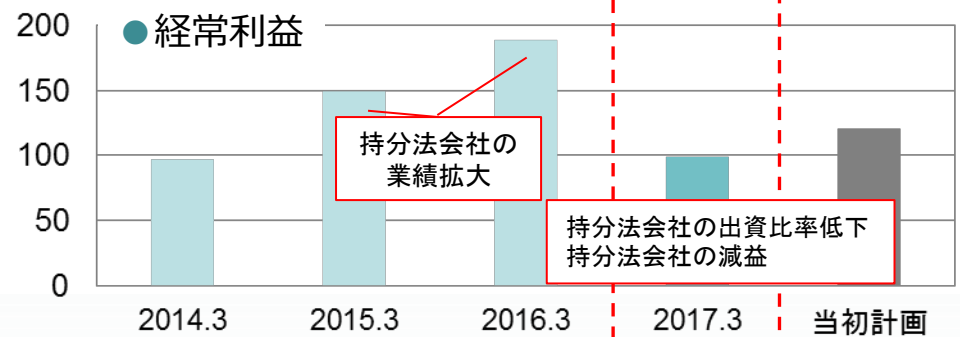
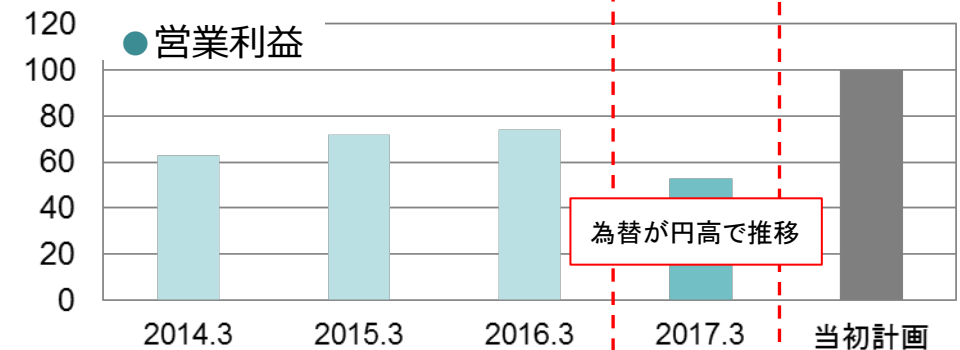
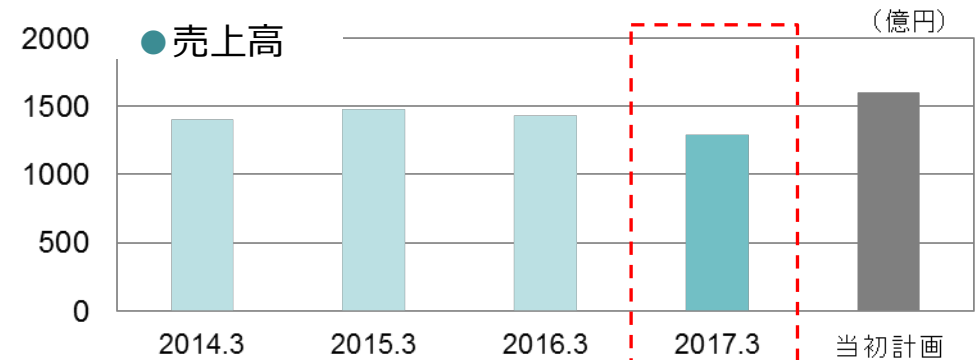
3つの重点施策完遂のための各種施策を立案・実行

重点施策		
成長ドライバーの拡充	事業基盤の強化及び再構築	グループ総合力の向上
<ul style="list-style-type: none"> ・注力事業の拡大発展 ・育成事業の開発、周辺分野への拡大 ・M&A、事業提携 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造部門のコストダウン ・競争力低下事業の収益改善 ・管理部門の効率運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ各社との連携強化 ・グループ経営資源の有効活用
施策の実施		
<ul style="list-style-type: none"> ・新規農薬3剤の同時開発 ・基幹製品の強化・拡販 (農薬、セルロース誘導体、機能性高分子) 	<ul style="list-style-type: none"> ・主要農薬原体の海外生産体制強化 ・グローバル拡販体制の構築 ・ノーバス社持分比率変動 (特別配当金の受領) 	<ul style="list-style-type: none"> ・運輸・倉庫事業の三和倉庫(株)を完全子会社化 ・同事業への積極的な設備投資

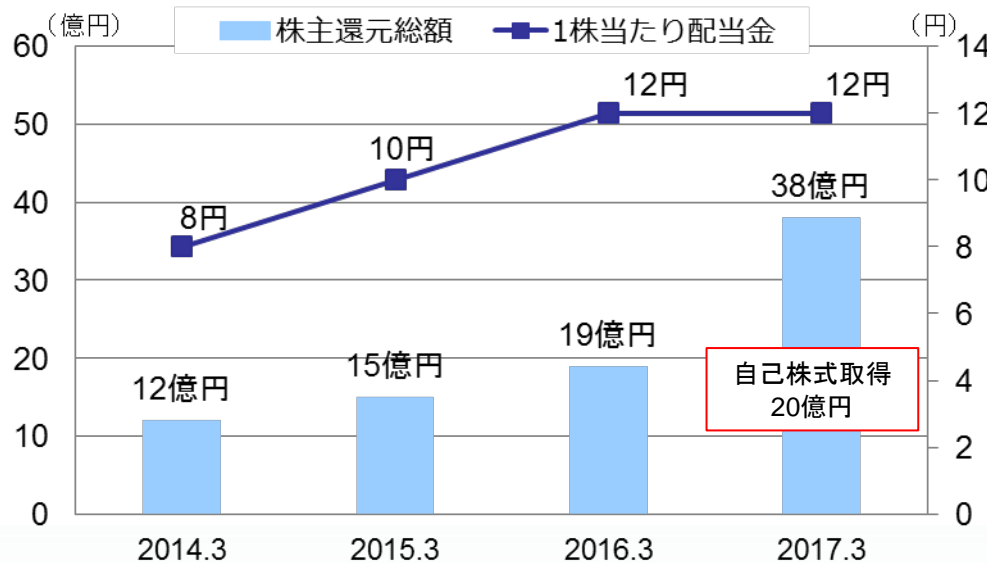
前中期経営計画の実績

順調に進捗も、最終年度の為替変動・M&Aによる
業容拡大の遅れ等により数値目標は未達

(億円)	当初計画	2017年3月期実績
売上高	1,600	1,286
営業利益	100	54
経常利益	120	99
当期利益	90	88



● 株主還元の推移



重点施策の結果 ~成長ドライバーの拡充~

各事業への施策を実施、グローバル拡販体制を構築

	実施施策	未達・課題
注力事業	<p>〔農業化学品事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規3剤の同時開発の推進 ・主力製品の拡販 <p>〔化学品事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・医薬品添加剤「HPC」の増産と供試設備の新設 ・樹脂添加剤「NISSO-PB」の拡販 ・半導体用レジスト材料「VPポリマー」の増産を決定 	<p>〔農業化学品事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ブラジル等の一部地域における既存製品拡販の停滞
育成事業 ・将来事業	<p>〔金属ナトリウム関連事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・フランス・アルカリン社においてナトリウム誘導品等の生産・販売開始 	<p>〔化学品事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新製品の上市遅れ ・周辺分野への事業展開の遅れ
M & A ・事業提携	<p>〔農業化学品事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ブラジル・イハラブラス社の増資引き受け ・農薬販売会社サミット・アグロ・ベトナム社に出資参画 ・オランダ・セルティス社の持分法適用関連会社化 	<p>引き続きシナジー効果が期待できる案件を検討</p>

重点施策の結果 ~事業基盤の強化及び再構築~ ~グループ総合力の向上~

グループシナジーによる収益力の向上が課題

	実施施策	未達・課題
事業基盤の強化及び再構築	<p>〔農業化学品事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 主要原体の海外生産体制強化による製造コストダウンと製品拡販 ・ グローバル拡販体制の構築 <p>〔化学品事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 収益性の低下した医薬品原料、機能性化学品の製造・販売中止(医薬中間体AOSA、透明導電ガラス) <p>〔その他〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ メチオニン製造販売会社ノーバス社の持分比率の変動(特別配当金の受領) ・ クラウド化の推進による、システム機器の投資・管理コストの低減 ・ ダイバーシティ重視の人材採用・育成推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産拠点の複数化等に対応した在庫管理の最適化 ・ 海外生産拠点を含めた効率的(コスト・業務・人材)な生産体制の確立 ・ グループ内人材交流、グループ共通人材育成プログラムの構築
グループ総合力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 三和倉庫(株)(運輸・倉庫事業)の完全子会社化によるグループシナジーの向上 ・ 同事業への積極的設備投資による倉庫群の高付加価値化と収益力の持続的拡大推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理部門を中心としたグループ一体での管理体制の構築

MEMO



NIPPOSSO

2

新中期経営計画について

基本目標・数値目標・経営指標(1)

◆基本目標◆ 「事業収益力の向上」と「新規事業の創出」

- 成長ドライバーを核とした既存事業の拡大
- 新規事業の創出・開発推進
- グループ事業基盤の強化

◆数値目標・経営指標◆

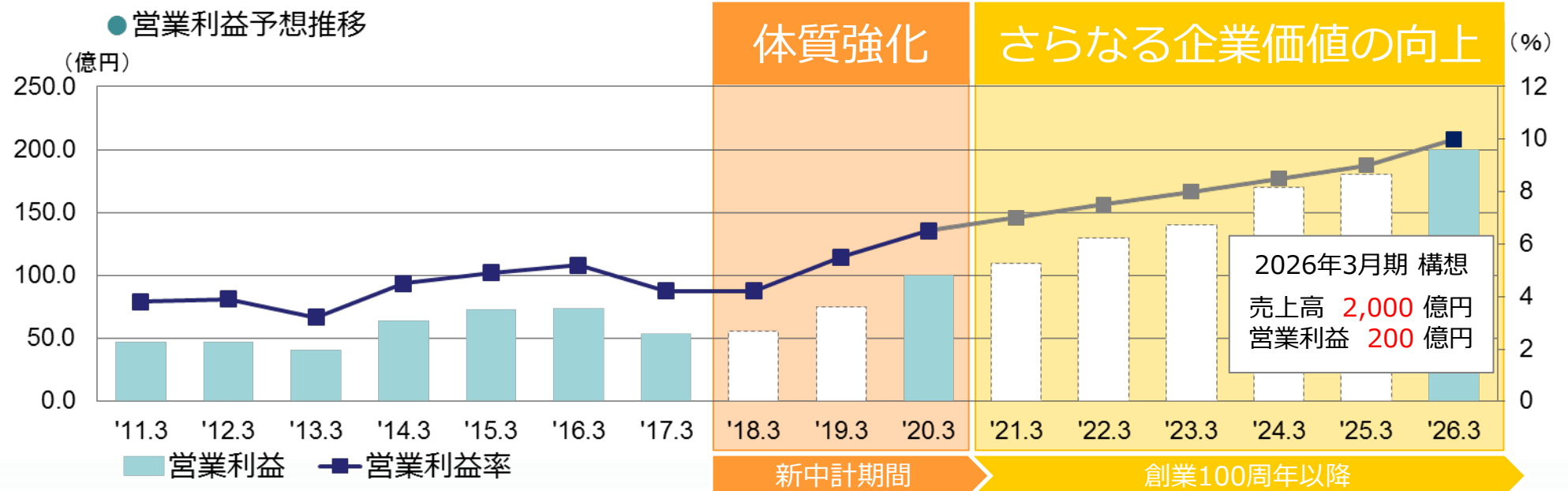
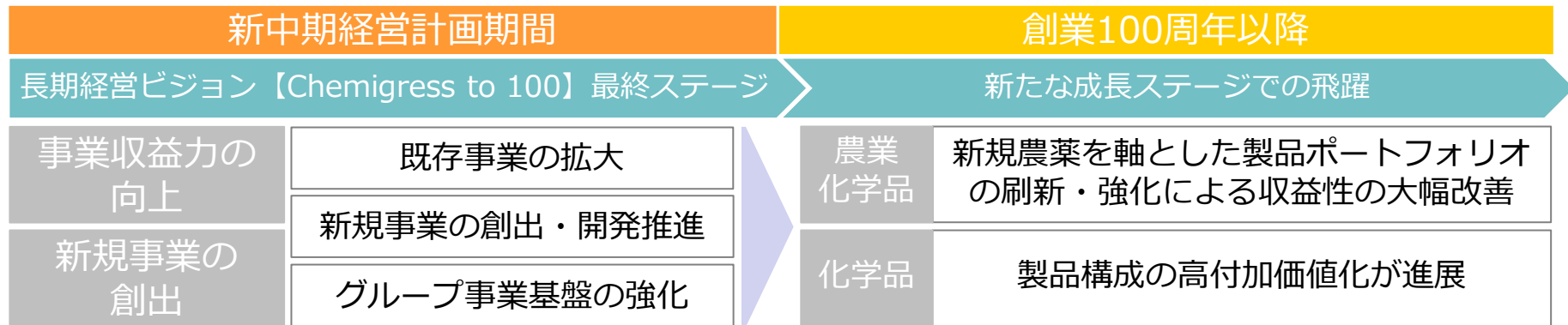
経営指標	数値目標〔2020年3月期〕	2017年3月期〔実績〕
営業利益率	6.5 %以上 (商社事業を除く営業利益率8.0%以上)	4.2 %
経常利益	130 億円	99 億円
ROE※	7.0 %以上	6.6 %
投資金額 (3年間)	500 億円 (成長投資100億円、 維持更新投資200億円、M&A等200億円)	

※各部門が収益性・効率性の継続的な改善を図ることでROIC(投下資本利益率)を改善し、当社グループ全体の ROEを向上させる

基本目標・数値目標・経営指標(2)

◆創業100周年以降の当社グループの姿◆

新中計期間の基盤強化により、新たな成長ステージでの飛躍を想定



基本目標 重点施策マップ

目標	重点項目		主な施策			
事業収益力の向上と 新規事業の創出	成長ドライバーを核とした既存事業の拡大	化学品事業	成長事業の拡大		基盤事業の整備 (クロールアルカリ事業)	
		農業化学品事業	自社開発 新規農薬の創製	既存製品の拡販	生産体制の強化	
		運輸・倉庫事業	事業規模の拡大		安定したグループ 物流体制の構築	
		建設事業	コア技術の高度化		収益力向上	
	新規事業の創出・開発推進		新規事業の創出		研究開発の推進	
	グループ事業基盤の強化		グループ総合力の強化	設備投資	M & A・ 事業提携	持分法会社の 経営管理強化
	CSR経営の深化		企業価値を守るCSR		企業価値を高めるCSR	
	株主還元		成長投資の財源確保を基本とした安定的・継続的配当と 機動的な自己株式の取得(総還元性向30%を目標)			

成長ドライバーを核とした 既存事業の拡大 ~化学品事業~

収益性の改善に焦点を当てた施策の実施

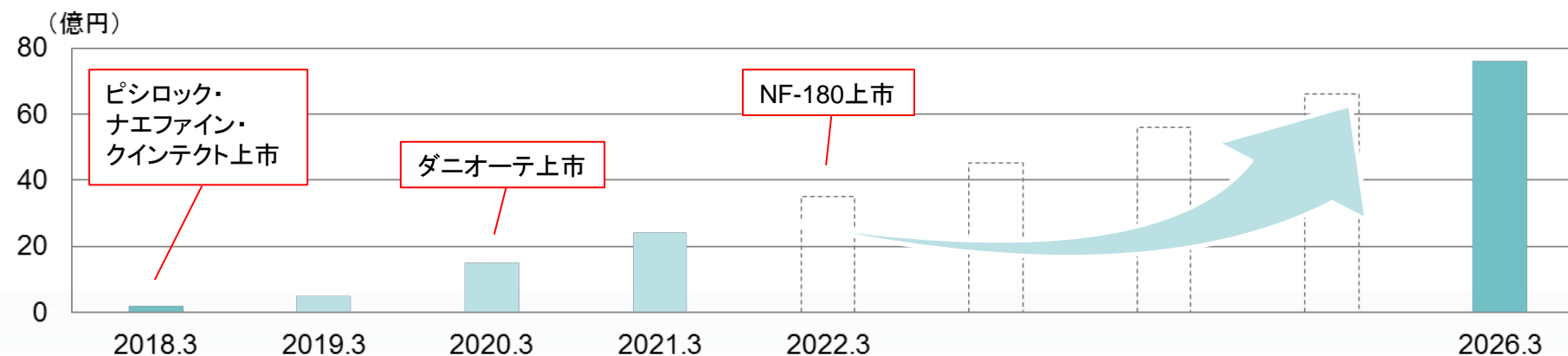
実施施策	主な内容
成長事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 需要拡大中のセルローズ誘導体(医薬品添加剤HPC)、機能性高分子(樹脂添加剤NISSO-PB)のさらなる拡販を行う ・ 上記 2 製品の次期増産計画を具体化する ・ KrFフォトレジスト材料「VPポリマー」の生産能力を増強し、今後の需要増加に対応する ・ 欧州における水銀法規制を念頭に、フランス・アルカリン社を通じて無機金属アルコラート製品の拡販戦略を立案・実行する
基盤事業の整備 (クロールアルカリ事業)	<ul style="list-style-type: none"> ・ グループ内消費原料の安価・安定的な供給体制を維持するための適切な維持更新投資を行う ・ 抜本的な事業構造の改善を完遂し、事業運営コストの引き下げと外販製品の収益力向上を図る

成長ドライバーを核とした 既存事業の拡大 ~農業化学品事業~

製販体制の強化による新剤・既存剤の収益増大

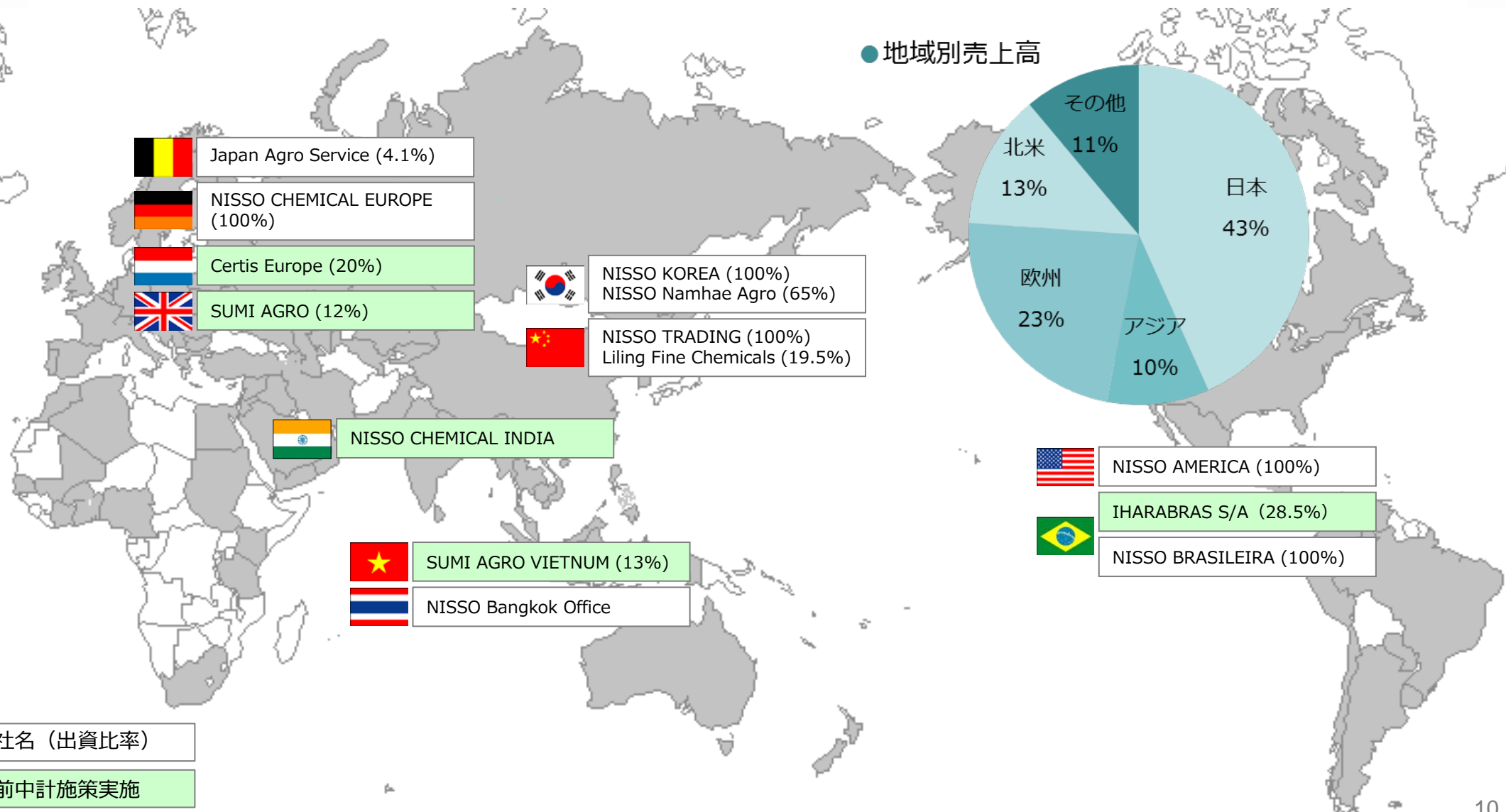
実施施策	主な内容
自社開発 新規農薬の創製	<ul style="list-style-type: none"> 新規殺菌剤「ピシロック」「ナエファイン」「クインテクト」、新規殺ダニ剤「ダニオーテ」の上市と早期の市場シェア獲得を目指す 新規殺菌剤「NF-180」の上市に向けた開発を推進する
既存製品の拡販	<ul style="list-style-type: none"> グローバル拡販体制(前中計において整備)を活用し、当社製品のシェア拡大を図る 生物農薬の海外市場向け販売を展開する
生産体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 海外生産体制強化、グループ製造系企業との連携強化による価格競争力を強みに主要製品の量的販売拡大を図る

● 新規農薬3剤の予想売上高推移



成長ドライバーを核とした 既存事業の拡大 ~農業化学品事業の販売体制~

前中計で整備した各地域の拠点・販売網の最大活用



社名 (出資比率)

前中計施策実施

成長ドライバーを核とした 既存事業の拡大 ~運輸・倉庫事業、建設事業~

既存技術の深化と周辺事業への拡大による収益力向上

事業	実施施策
運輸・倉庫事業	<ul style="list-style-type: none">・危険物・毒劇物・医薬品の保管・運送ノウハウをベースとした高い営業利益率を維持する・高機能化・高付加価値化のための10億円の投資を行い、さらなる事業規模の拡大を目指す・当社グループの物流拠点として、安定した物流体制の構築を図る
建設事業	<ul style="list-style-type: none">・粉体ケミカルハンドリング技術や医薬品GMPバリデーション等のコア技術の高度化により差別化、収益力向上を図る

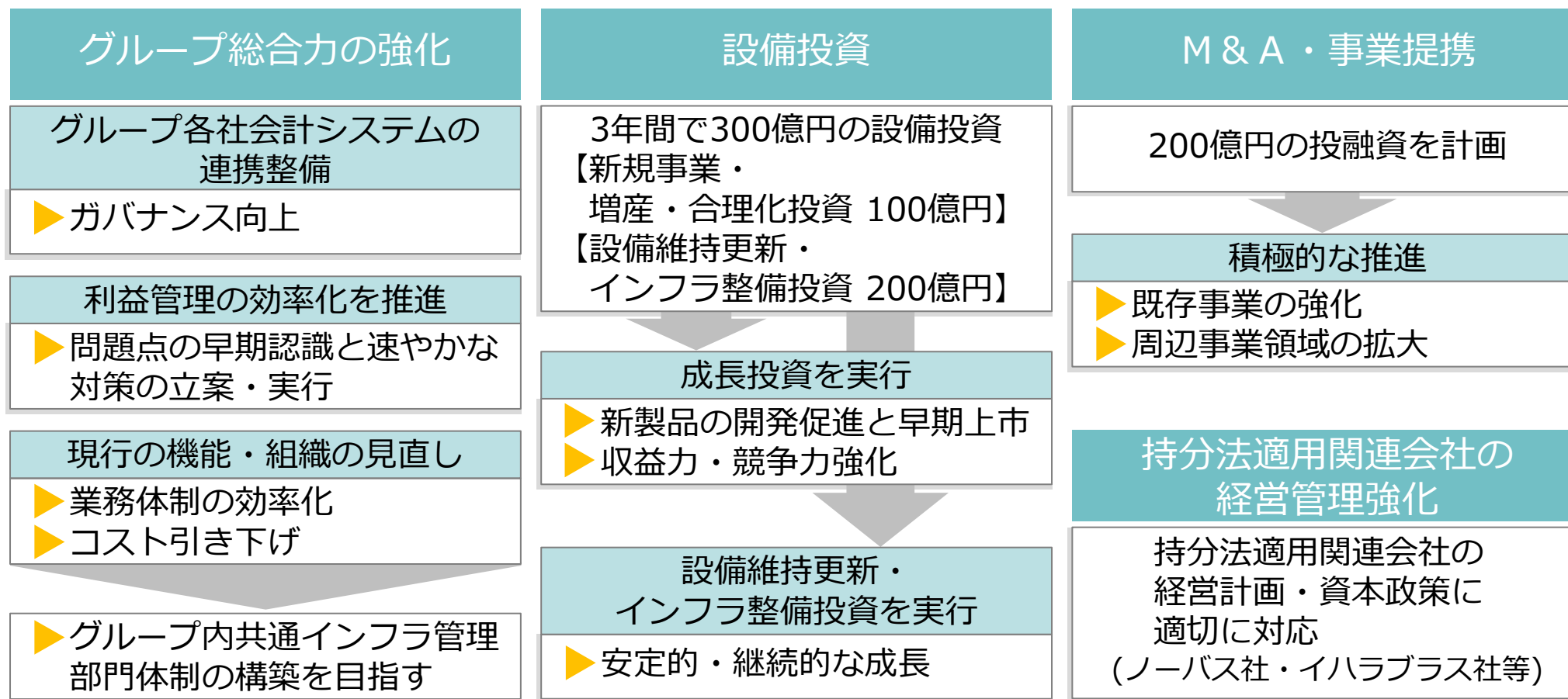
新規事業の創出・開発推進

選択と集中によりスピード感ある新規事業創出を推進

実施施策	セグメント・分野	主な内容
新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> ・ 化学品 ・ 農業化学品 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規の二次電池材料を企業化し、本中計期間中に販売を開始する ・ 環境面に配慮した生分解性ポリマー(ポリアミド4)の量産化に向けた研究開発を推進する ・ 当社の特色ある原料・保有技術の活用による新規分野への進出を目指す ・ 買収による新規事業への参入を検討する
研究開発の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農業化学品 ・ セルロース誘導体(医薬品添加剤) ・ 機能性高分子 ・ 感熱紙用顕色剤 ・ 環境関連化学品 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重点施策を「農業化学品」「セルロース誘導体」「機能性高分子」「感熱紙用顕色剤」「環境関連化学品」とし、新製品開発・新規事業化を強力に推進する ・ 研究テーマ管理において、合理的かつ迅速な注力テーマ見極めにより研究開発の効率化を図る

グループ事業基盤の強化

各部門の収益性・効率性の継続的改善による基盤強化



ROIC (投下資本利益率) の改善へ

グループ事業基盤の強化 ~ROICの改善~



単位 (百万円)	2017年3月期	企業価値向上に向けた各部門の取り組み
売上高	128,647	成長事業の拡大(既存製品拡販、新製品上市)、新規事業の推進
売上原価	94,755	事業基盤の整備(事業構造改革、収益力向上)
販管費	28,526	業務体制の効率化、コスト引き下げ
営業利益(営業利益率)	5,365 4.2%	営業利益率6.5%以上を目指す (商社事業を除く営業利益率8.0%以上)
売上債権	40,171	
棚卸資産	28,484	適正な在庫管理による棚卸資産の圧縮
仕入債務	17,362	
運転資本	51,293	
固定資産	110,165	資産の有効活用、投資案件の精査・最適投資の徹底
(現預金他資産)	33,171	ノーバス社特別配当金の有効活用(投資に充当)
(借入金他負債)	40,671	資金管理体制の整備(グループ金融の高度化)
投下資本(回転率)	161,458 0.7回	
税前ROIC	3.3%	各部門が収益性、効率性の継続的な改善を進め、ROIC向上を図る

CSR経営の深化

「企業価値を守るCSR」と「企業価値を高めるCSR」の両立

企業価値を守るCSR

健全で透明な企業経営を行い、社会の発展に貢献

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

- ▶ すべてのステークホルダーから信頼される企業を実現

社会と環境に配慮した「日曹安全」「日曹品質」の維持・改良へ取り組み

ダイバーシティ、ワークライフバランス、キャリアビジョン・サクセッション(後継者育成)プランを推進

- ▶ 多様性の受容、働きがいと誇りの持てる職場の実現
- ▶ 人財価値の向上を図る

継続的な社会責任活動の実施

企業価値を高めるCSR

「農業」「医療」「環境」「情報」を主要ドメインとしたグローバル社会の課題への取り組み

農業

- ▶ 農薬による食糧安全保障
- ▶ 持続可能な農業への貢献



医療

- ▶ 医薬による健康をすべての人に届けることへの貢献



環境

- ▶ 化学による健全な資源循環への貢献(水・廃棄物)



情報

- ▶ 高機能な材料の提供によるすべての人・環境に優しい情報機器実現への貢献

社会から求められる化学企業グループとしての健全な発展を推進

株主還元方針

◆方針◆

成長投資の財源を確保しつつ、安定的・継続的な配当を実施
配当を補完する株主還元策として自己株式の取得を機動的に実施

◆数値目標◆

指標	数値目標
総還元性向	30%

※総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) ÷ 連結当期純利益

◆キャッシュフロー・マネジメント◆

成長投資を最優先とした施策の実施で企業価値向上へ繋げる

将来に向けての 成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品の開発促進と早期上市、収益力・競争力強化 ・安定的・継続的な成長に資する維持更新投資 ・M&Aや事業提携等 ・3年間で500億円の投資
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ・総還元性向30%を目標とした安定的・継続的な配当+自己株式取得
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ・投資は自己資金を充当

(参考資料)セグメント別売上高・営業利益計画

(億円)	2017年3月期 実績		2020年3月期 目標		増減額	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
化学品事業	371.5	15.6	420.0	29.0	48.5	13.4
農業化学品事業	400.7	18.0	430.0	21.0	29.3	3.0
商社事業	330.4	5.0	365.0	5.0	34.6	0.0
運輸・倉庫事業	40.0	4.1	45.0	5.0	5.0	0.9
建設事業	79.5	5.8	140.0	10.0	60.5	4.2
その他	64.3	3.9	70.0	5.0	5.7	1.1
M&A・新規事業	—	—	80.0	25.0	80.0	25.0
調整額	—	1.3				△1.3
連結合計	1,286.5	53.7	1,550.0	100.0	263.5	46.3

2020年3月期 目標の前提条件：為替 110円/ドル 115円/ユーロ

3

当社の成長ドライバーについて

医薬品添加剤 HPC (ヒドロキシプロピルセルロース)

グローバル市場での 拡販を推進



● 特長

- ・極めて高い機能性(結合力・耐湿性等)を有する
- ・水、アルコールに溶解する数少ない添加物であり、製造法の選択肢が広い

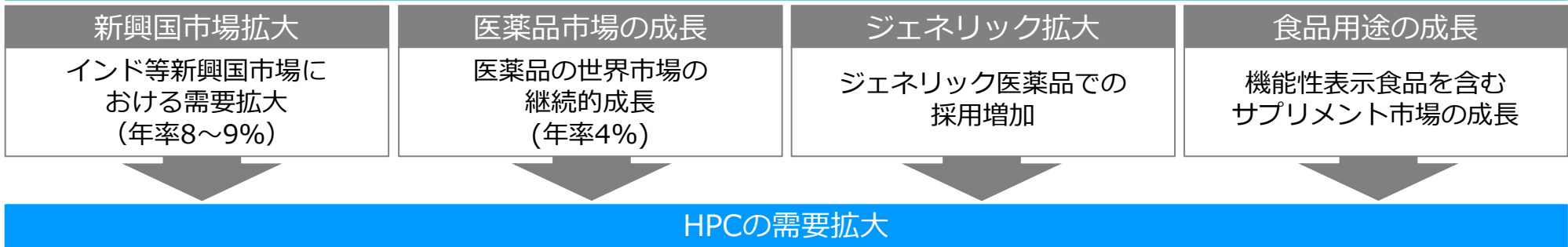
● 用途

- ・医薬品、サプリメントの成形
- ・食品、パーソナルケア向け等の増粘

● 業界動向

- ・要求される品質管理レベルが非常に高い
▶ 新規参入困難
- ・医薬品、サプリメント市場の拡大に伴い需要増加

今後の見通し



販売拡大への施策を実施

生産能力の増強 (2014年) (1,500→2,000t/年)	中規模実験設備 の建設	汎用銘柄の拡充と 独自銘柄の上市	新規研究開発	市場環境に即した 営業活動
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 旺盛な需要に対応 ▶ 安定的な供給体制を確保 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 顧客のニーズに合わせた新規銘柄開発を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 汎用銘柄の拡充によるシェア拡大 ▶ 独自銘柄による新規需要の掘り起し 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 最先端分野におけるHPCの標準化を目的とした研究開発の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ インド営業拠点の設立とスタッフの増強(日、米、欧、印) ▶ 現地スタッフによる営業、テクニカルサービスの強化

樹脂添加剤 NISSO-PB

フレキソ印刷向けを中心とした 需要拡大に対応



● 特長



- ・リビングアニオン重合技術により得られる、当社独自の液状ポリブタジエン
- ・耐水性、耐薬品性、電気特性等、様々な特徴を持つ

● 用途

- ・樹脂改質剤、電子材料、接着剤等、幅広い用途
- ・フレキソ印刷用製版材の添加物としての需要が拡大中※

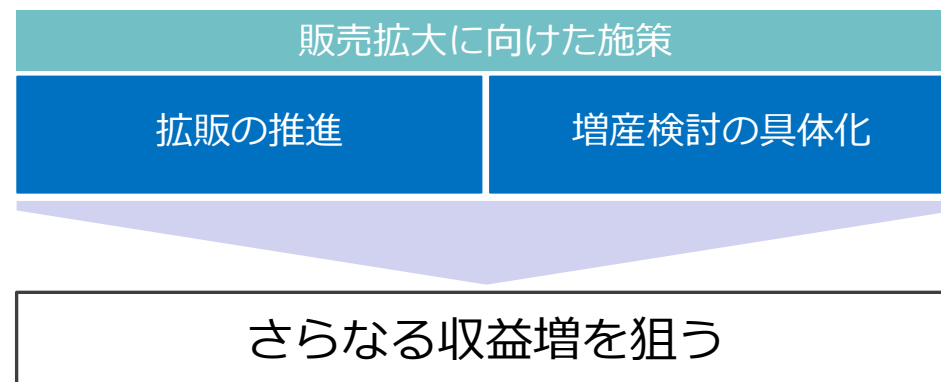
● 業界動向

- ・サプライヤーは数社（それぞれが特長の異なる製品を製造）
- ・世界的な需要の伸び
▶ 各社増産工事を検討着手

今後の見通し

電子材料分野	フレキソ印刷用途
新用途での採用が拡大	フレキソ印刷の世界的普及により需要が引き続き拡大見込み

販売拡大に向けた施策



※フレキソ印刷…凸版印刷方式の一種。版には合成ゴム・合成樹脂からなる感光性樹脂プレートが使用される



特長

- ・水性インキの使用が主流
▶ 溶剤性インキより環境に優しい
- ・印圧が軽く、エネルギー消費が少ない
- ・経済性・効率性が高い
▶ 小ロット印刷にも適している

今後の見通し

オフセット・グラビア並みに印刷品質が向上しており、環境問題に関心の高い欧州を中心にフレキソ印刷への移行が進む

半導体フォトレジスト材料 VPポリマー

拡販と新材料の開発で
さらなる拡大を狙う



● 特長



- ・リビングアニオン重合技術により得られる、当社独自のポリマー製品
- ・溶解性に優れる

● 用途

- ・半導体用KrFフォトレジスト材料

● 業界動向

- ・半導体の大容量化や高速化ニーズの高まり
▶ 需要拡大

今後の見通し



拡販に向けた施策

生産能力の増強(2018年) 〔従来比150%の増強〕

- ・VPポリマーの需要増加に対応
- ・安定的な供給体制の確保
▶ 千葉工場の製造設備を増強(10億円の投資)
▶ 2018年春の完成を見込む



千葉工場全景

ニーズに応じた新しい ポリマー材料の提供

- ・リビングアニオン重合技術を活かし、顧客のニーズに対応した新ポリマー材料の研究・開発を推進



新規農薬のパイプライン		
製品名〔上市予定〕	特長	売上目標
殺菌剤 ピシロック ナエファイン クインテクト 〔2017年〕	<ul style="list-style-type: none"> ・新規系統の殺菌剤 ・既存殺菌剤の耐性菌にも有効 ・海外の種子消毒分野(コーン・大豆・麦・菜種等)に展開可能 ・混合剤の開発による適用拡大でさらなる拡販を目指す 	30億円
殺ダニ剤 ダニオーテ 〔2019年〕	<ul style="list-style-type: none"> ・新規の作用性、既存剤との交差抵抗性なし ・有用昆虫、ダニ天敵に影響なし ・国内・韓国で開発中 ・その他海外市場展開も検討中 	30億円
殺菌剤 N F -180 〔2021年〕	<ul style="list-style-type: none"> ・新規の作用性、既存剤の耐性菌に対しても有効 ・有効病害範囲が広く、大型剤化を期待 	40億円

新中期経営計画期間	中長期の目標
ピシロック類・ダニオーテ の上市と早期シェア獲得	3剤で100億円の売上を 目指す

農業化学品 (既存剤)

海外生産体制強化によるグローバルな量的販売拡大を図る



既存剤の状況

製品名〔上市年〕		販売・普及状況	製品名〔上市年〕		販売・普及状況
殺菌剤	トップジンM 〔1971年〕	<ul style="list-style-type: none"> 大豆(米国)、麦類(欧州)で堅調 アジアでは水稻を中心に新興市場での拡販を図る 新しい混合剤により、さらなる拡販を目指す 	生物農薬	アグロケア 〔2010年〕	<ul style="list-style-type: none"> 当社初の自社開発生物農薬
殺虫剤	モスピラン 〔1995年〕	<ul style="list-style-type: none"> 棉、果樹分野で定着 米国での混合剤開発により、新規市場への進出を図る 	生物農薬	マスタピース 〔2014年〕	<ul style="list-style-type: none"> 自社開発生物農薬 海外開発を推進中
殺菌剤	パンチョ 〔2003年〕	<ul style="list-style-type: none"> 欧州を主に麦類、ぶどう、野菜類に定着 米国やアジア、アフリカへの展開を目指し開発中 	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>グローバル販売体制を 活用したシェア拡大 生物農薬の海外市場向け 販売の展開</p> </div>		
殺ダニ剤	ニッソラン 〔1985年〕	<ul style="list-style-type: none"> 北米のトウモロコシやナッツ類、欧州の果樹類で堅調 環境にやさしい新製剤の販売開始 			

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により異なる可能性があります。

本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、利用者ご自身のご判断で行われるようお願いいたします。