Global Innovator for Crop & Life





NICHINO
統合報告書
2026



レスポンシブル・ケア

日本農薬株式会社

NICHINO グループの理念体系

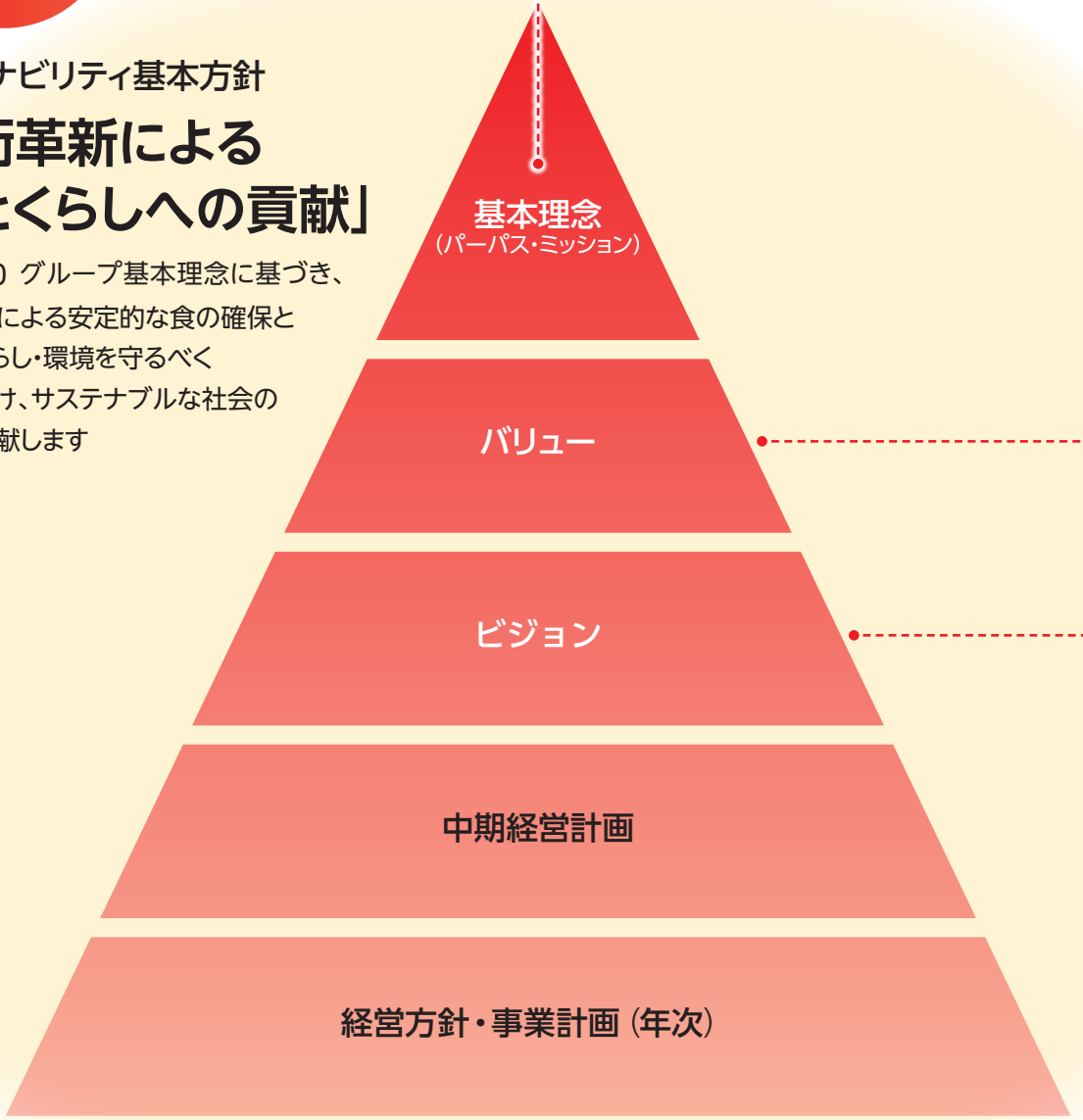
当社グループの理念体系は、存在価値と使命を表す「基本理念」、「基本理念」を具現化するために私たちが大切にしている「バリュー」、将来のありたい姿を示す「ビジョン」、そして「ビジョン」を実現するための「中期経営計画」と「経営方針・事業計画（年次）」から構成されています。「サステナビリティ基本方針」は基本理念から経営方針・事業計画までの全てを背後から支える中軸（バックボーン）と位置付けております（下図）。私たちNICHINO グループは、この理念体系に基づく中期経営計画および経営方針・事業計画を着実に推進し、サステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

理念体系

サステナビリティ基本方針

「技術革新による食とくらしへの貢献」

NICHINO グループ基本理念に基づき、
技術革新による安定的な食の確保と
豊かなくらし・環境を守るべく
挑戦し続け、サステナブルな社会の
実現に貢献します



基本理念

- 安全で安定的な食と豊かなくらしを守り、サステナブルな社会の実現に貢献します。
- 新たな価値の創造にチャレンジし、社会のニーズに応えます。
- 公正で活力ある企業活動により全てのステークホルダーの期待に応えます。

バリュー

NICHINO グループは、当社が持つ特徴的な強みである「独自技術」と「グローバル化と現地化」、「企業家精神」を活かして「顧客に満足を提供するとともに社会に貢献すること」をもっとも大切な価値観としています。また、それらの価値を生み出す源泉は「人財」にあると考え、当社グループが求める理想の人財像を「Nichino Human Capital Value」として共有し、人財育成や企業風土醸成などの施策を実施しています。



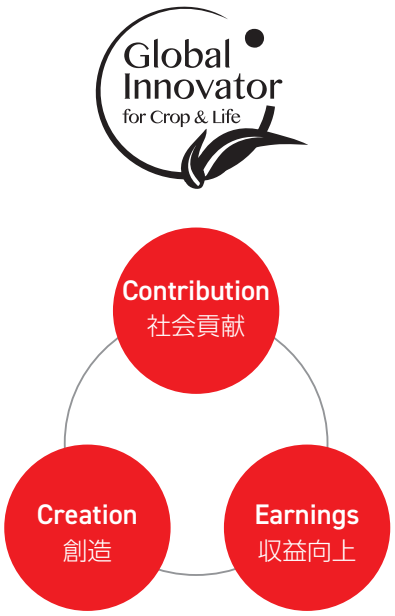
※ Human Capital

ビジョン

「Global Innovator for Crop & Life」
食とくらしのグローバルイノベーター

NICHINO グループは、世界の農薬市場でトップ10以内となる事業規模を有し、創造を通じて世界の食とくらしを守り、サステナブルな社会の実現に貢献できる、独自性のある企業を目指してまいります。

- カーボンニュートラルの実現に貢献します。
- 環境調和型製品・サービス・技術の継続的な創出を実現します。
- サステナブルな社会の実現に大きく貢献します。



統合報告書2026の発行にあたって（編集方針・発行責任者メッセージ）

NICHINO グループは、「食とくらしのグローバルイノベーター」という長期ビジョンの実現に向け、中長期的な企業価値向上ストーリーをステークホルダーの皆様と共有することを目的として「統合報告書2026」を発行いたします。

発行2年目となる本報告書では、中期経営計画（GGS）の最終年度を迎えるにあたり、これまでの戦略的成果の可視化と「統合思考」のさらなる深化をコア・コンセプトに据えました。本年度は、投資家や外部機関からいただいた貴重なご意見を真摯に受け止め、特に、非財務価値の財務価値への結び付けを通じて一体化された事業内容の解説を目指しました。本報告書は、以下の3つのポイントを軸に、情報の透明性と客観性に焦点を当てた「企業価値を証明する設計図」として編纂しています。

統合報告書2026 3つのポイント

01 トップコミットメントと「透明性」の確保

P09 トップコミットメント　P73 企業・組織統治の強化

- 使 命　「食とくらし」の課題解決に向け、社会価値と経済価値を同時に創出するCSVの実践に対する強い意志を掲載
- 戦 略　安全文化の深化や非財務KPIの役員報酬導入など、持続的成長を支える経営基盤強化の取り組みを掲載
- 透明性　新興国市場での構造改革や親子上場での利益相反管理など、直面する課題に真正面から向き合う姿勢を掲載

02 競争優位の源泉である「研究開発戦略」の深掘り

P39 研究開発戦略　P43 研究開発座談会

- 伝 統　独自の創薬DNAが息づく「四位一体体制」や「拾うスクリーニング」の強みを研究開発座談会として掲載
- 技 術　AI・DXプラットフォームによるデータ駆動型創薬や、社内基準を厳格化した環境調和型製品の創出を掲載
- 知 財　事業領域最大化やビジネス防衛を果たすIPランドスケープの実践など、積極的な知財投資の全体像を掲載

03 成長を牽引する「海外農薬販売事業戦略」

P49 海外農薬販売事業　P27 成長戦略

- 現 状　技術供給から自前の直販・普及体制へ転換し、海外売上比率約70%を誇るグローバル展開の基盤強化を掲載
- 強 み　徹底した現地化、開発から販売のスピード、現地課題への解決力を束ねた「グローカル競争優位」を整理
- 戦 略　欧米市場での着実な収益化と、新興国（インド・ブラジル）での品目絞り込みやBtoB連携による改革を掲載



本報告書の編集・制作にあたっては、各部門の協力のもとで行い、私自身がその制作プロセスおよび記載内容が正当であることを確認いたしました。

本報告書が全てのステークホルダーの皆様との建設的な対話の一助となり、当社グループへの理解と共感をさらに深めていただく契機となれば幸いです。今後ともNICHINO グループにおいて横断的なPDCAプロセスを回し、さらなるレポーティングの充実と企業価値の向上に努めてまいります。

経営企画本部 サステナビリティ推進部 部長　細田　一人

目次 index

01 日本農薬とは

01 私たちの価値観
03 編集方針、目次
05 NICHINO グループの価値創造のあゆみ
07 At a Glance

09 日本農薬の価値創造

09 **トップコミットメント** ポイント
15 価値創造プロセス
18 サステナビリティ経営
23 中期経営計画（振り返りと進捗報告）
27 成長戦略
29 財務戦略
32 人財戦略
37 マーケティング戦略
39 **研究開発戦略** ポイント
47 国内農薬販売事業
49 **海外農薬販売事業** ポイント
53 化学品・医薬・動物薬事業
56 スマート農業
58 DX戦略（デジタル・イノベーション）

59 日本農薬のサステナビリティ

59 環境 環境経営の高度化
64 社会 人権経営の拡充
67 社会 安全文化の深化
70 社会 社会のニーズに対応した技術と製品開発
72 社会 コミュニティへの参画
73 ガバナンス **企業・組織統治の強化** ポイント
84 ESG共通 コンプライアンス、リスクマネジメントの拡充

88 データセクション

88 会社概要／株式情報
89 財務／非財務ハイライト

報告対象期間
2025年4月から2026年3月

報告対象範囲
日本農薬株式会社を含むNICHINO グループ各社 4月～翌3月
※Sipcam Nichino Brasil S.A. 1～12月（※GHG排出量のみ4～翌3月）

発行時期
2026年10月

参考にした主なガイドライン
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス
Guidance for Collaborative Value Creation

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
ISO26000:2010社会的責任に関する手引
GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）による提言
自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）による提言

将来の見通しに関する注意
本報告書には、将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。実際の業績は様々な要因により、これらの予想や見通しとは異なりうることをご承知おきください。また、2026年度の計画や見込については、2026年8月6日時点のものです。

サステナビリティサイト
https://www.nichino.co.jp/csr/index.html

サステナビリティデータブック
https://www.nichino.co.jp/csr/page_00755.html

統合報告書2026 アンケート
今後のサステナビリティ活動推進の参考にいたしますので、
URLにアクセスいただき、アンケートにご回答をお願いいたします。
https://forms.cloud.microsoft/r/ZFETakQRNQ

NICHINO グループの価値創造のあゆみ

NICHINO グループの中核、日本農薬は、1928年の旭電化工業(現ADEKA)の農業薬品部と藤井製薬の合併によりわが国初の農薬専業メーカーとして誕生しました。この間、農薬事業を中核として安全で安定的な作物生産に貢献するとともに、現在では連結グループ会社14社を含むNICHINO グループとしてサステナブルな社会の実現に向けて成長を続けています。

日本農薬の創立以来受け継がれてきたこのマークは、現在、「NICHINO グループ」のシンボルマークとして使用されています。

創業～胎動期（1928～1960年代）

農薬事業における経営理念の形成と業界発展への貢献

創業期の当社は、古河グループの鉱工業副産物から工業化された砒酸鉛を原料に、製品の製造・販売を展開しました。いち早く試験・研究の重要性を見据えて河内病虫害研究農場を設置し、佃工場の竣工により生産基盤を整備。科学的視座に立つ事業活動を通じて、「食とくらしを守る」という経営理念が育まれ、その学究的精神は今日の総合研究所にも脈々と受け継がれています。農薬産業の黎明期には先駆者として多様な実績を積み重ね、社会との信頼関係を築きました。戦後は1948年の農薬取締法公布により登録制度が創設され、砒酸鉛は登録第1号となり、第8号まで当社主力製品が占めました。

変動～成長期（1970～2000年代）

研究開発型企業への脱皮と独自性の発揮・安全性の追求

戦後、国内農薬業界が国産原体の探索研究を本格化する中、当社は自社開発第1号となる水稲用殺菌剤イソプロチオラン(フジワン剤)を創出し、以後も主力製品を継続的に開発しました。1978年には同剤の合成工場が竣工し、創業50年を機に研究開発型企業への転換を遂げました。一方、安全性に関する法令や評価・監視体制の整備が進む中で、創業以来の「安全・安心への拘り」を一層深化。イソプロチオランの技術的知見は、ブプロフェジンや医薬用抗真菌剤ラノコナゾール、ルリコナゾールの創製へとつながりました。

拠点展開

1928 創立
1930 河内病虫害研究農場開設
1934 佃工場(現大阪事務所)竣工
九州出張所(現福岡支店)開設
1956 化学研究所竣工
1959 本社を東京に移転
1969 マレーシアにAgricultural Chemicals (Malaysia) Sdn. Bhd. 設立


河内病虫害研究農場開設


本社を東京に移転

1974 (株)ニチノー緑化設立
1989 ジャパンハウステック(株)
(現(株)ニチノーサービス)設立
1990 日本エコテック(株)設立
1992 ロンドン事務所開設
1995 総合研究所完成
ニューヨーク事務所開設
1996 台湾に日佳農葯股份有限公司設立


総合研究所(大阪・河内長野市)

製品・サービス

1948 農薬登録第1号
砒酸鉛


砒酸鉛

1975 イソプロチオラン(殺菌剤フジワン)発売
1984 ブプロフェジン(殺虫剤アプロード)発売
1985 フルトラニル(殺菌剤モンカット)発売
マロチラート製剤(医薬品)発売
1991 フェンピロキシメート(殺ダニ剤ダニトロン)発売
1994 ラノコナゾール製剤(医薬品)発売
1999 ピラフルフェンエチル
(除草剤エコパート、サンダーボルト)発売



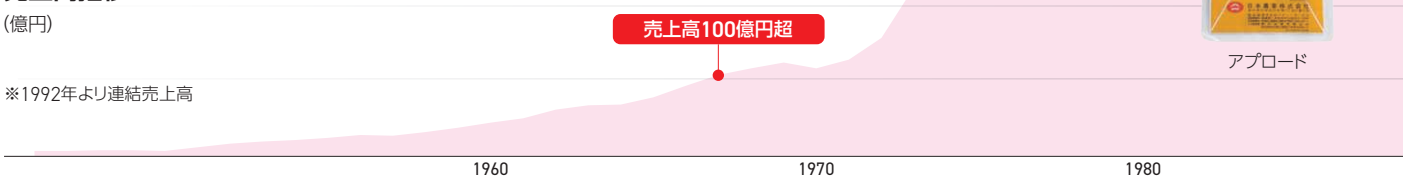
フジワン



アプロード

売上高推移

(億円)



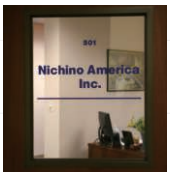
※1992年より連結売上高

事業拡大とグローバル成長戦略への転換

農薬を中核とする事業拡大が進む中、当社は大規模な合理化策に加え、三菱化学やトモノアグリカからの事業譲受など積極的な業界再編を推進しました。1990年代の厳しい経営環境下においても、技術革新を見据えた中長期視点から研究開発投資を維持し、その成果は大型殺虫剤フルベンジアミド（フェニックス剤）をはじめとする継続的な新規剤の創製へと結実しました。こうした取り組みは事業規模の拡大に留まらず、競争力の強化と成長基盤の確立につながり、2012年にはコーポレート・ビジョン「Growing Global－世界で戦える優良企業へ」を掲げ、グローバル成長戦略へ大きく舵を切りました。

成長戦略の推進と サステナビリティ経営の深化

グローバル成長戦略のもと、当社はインドやブラジルに製造拠点を構築するとともに、財務・非財務の両面にわたる戦略・戦術を融合し、経営基盤の高度化を進めてきました。フルベンジアミドは世界初のジアミド系殺虫剤として、チョウ目害虫に対する高い選択性により、生物多様性保全に資する環境調和型製品を実現し、バイエル社への販売権ライセンスも含めた累積販売額はグローバルで約3,000億円に達しています。こうした歩みを礎として、当社は食料の安定生産をはじめとする社会的価値と経済的価値の両立を図るサステナビリティ経営を推進し、将来ビジョン「食とくらしのグローバルイノベーター」の実現と企業価値の向上に努めています。

Nichino America, Inc.（米国・デラウェア州）

1997 米国にNichino America, Inc. 設立
2005 上海事務所開設
2007 英国にNichino Europe Co., Ltd.設立
2011 日農（上海）商貿有限公司設立
2013 本社を東京・日本橋から京橋に移転
2014 アリスタライフサイエンスアグリマート（株）（現（株）アグリマート）を完全子会社化
ブラジルのSipcam Agro S.A.に出資（社名をSipcam Nichino Brasil S.A.へと変更）
Nichino do Brasil Agroquímicos Ltda.設立




本社（東京・京橋）





Nichino India Pvt. Ltd.（インド・ハイデラバード）

2015 Hyderabad Chemical Ltd.（現Nichino India Pvt. Ltd.）を連結子会社化
2016 Sipcam Nichino Brasil S.A.を連結子会社化
2017 ベトナムにNichino Vietnam Co., Ltd.設立
2018 コロンビアのAdnicol S.A.S. の株式を取得（社名をNihon Nohyaku Andica S.A.S.へと変更）
（株）ADEKAと資本業務提携
2020 Nichino America, Inc. 子会社
Nichino México S. de R.L. de C.V.設立
2022 韓国にNichino Korea Co., Ltd. 設立
2023 Nichino Europe Co., Ltd.が Interagro（UK）Ltd.を完全子会社化
チリにNichino Chile Sociedades por Acciones 設立

売上高1,000億円超

売上高500億円超

2002 （株）トモノアグリカより営業権の一部を譲受
三菱化学（株）より農薬事業を譲受
トルフェンピラド（殺虫剤ハチハチ）、テブフェンピラド（殺虫剤ピラニカ）承継
塩基性硫酸銅（殺菌剤Zボルドー）承継
インダノファン（除草剤）承継
2003 チアジニル（殺菌剤ブイゲット）発売
2005 ルリコナゾール製剤（医薬品）発売
2007 フルベンジアミド（殺虫剤フェニックス）、ピリプロール製剤（動物薬）発売
2010 メタフルミゾン（殺虫剤アクセル）、ピリフルキナゾン（殺虫剤コルト）発売



フェニックス

2015 ピフルブミド（殺ダニ剤ダニコング、ダブルフェース）発売
2016 ネクサス（シロアリ防除剤）発売
2018 ピラジフルミド（殺菌剤パレード）発売
決算期変更（半期決算）
2020 レイミーのAI病害虫雑草診断アプリリリース
2021 ベンズピリモキサン（殺虫剤オーケストラ）発売



AI画像診断アプリ



オーケストラ

（億円）
1,700
1,600
1,500
1,400
1,300
1,200
1,100
1,000
900
800
700
600
500
400
300
200
100

1990 2000 2010 2020 2025 2030

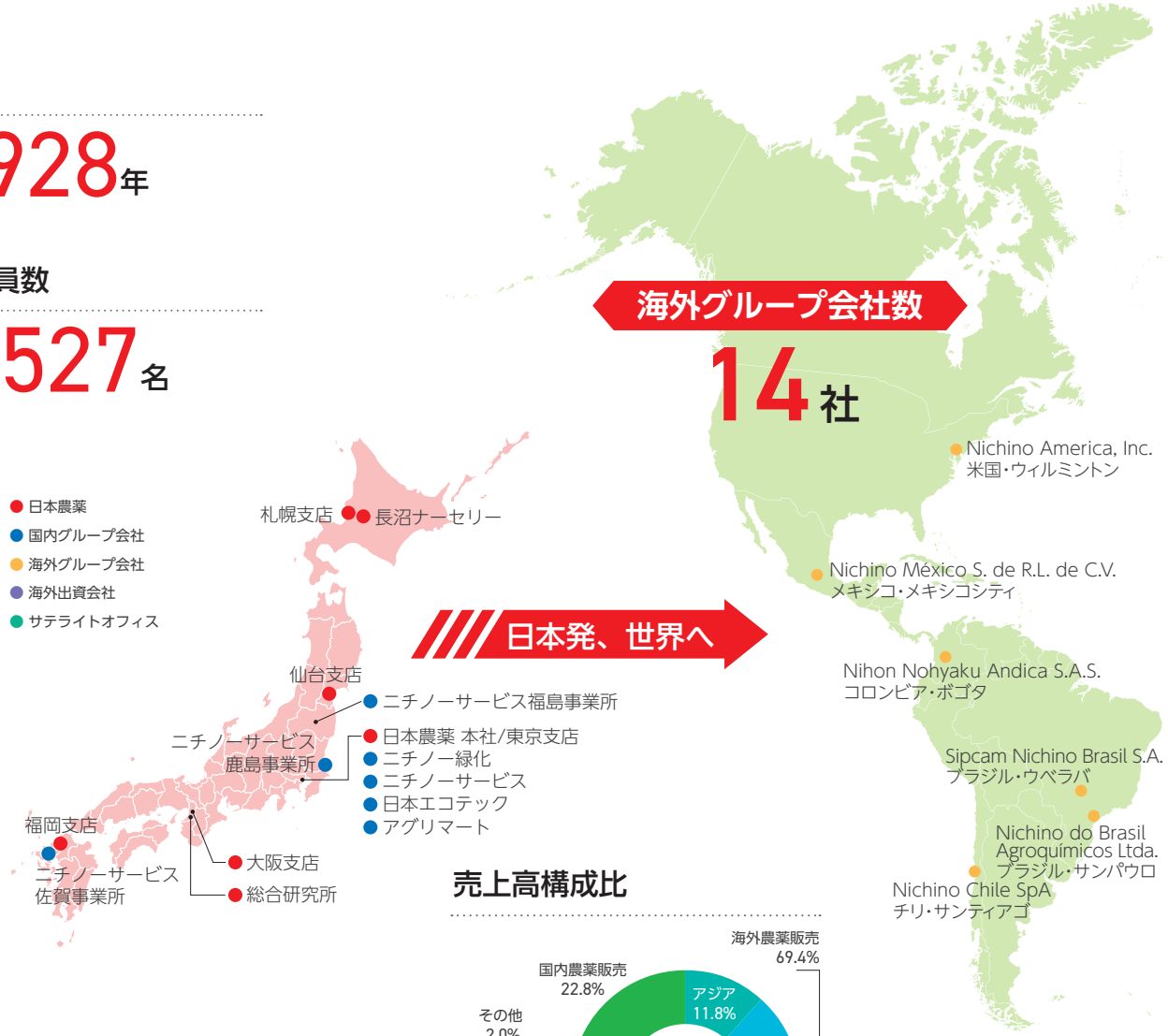
At a Glance

世界に広がる事業拠点

創立
1928年

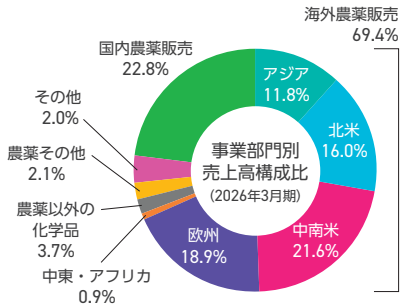
従業員数
1,527名

海外グループ会社数
14社



日本発、世界へ

売上高構成比



外部からの評価

DBJサステナビリティ評価認証融資

- 環境格付（2024年）：
  環境経営・サステナビリティ経営を評価
- 健康経営格付（2023年）：
  健康管理・健康経営を評価

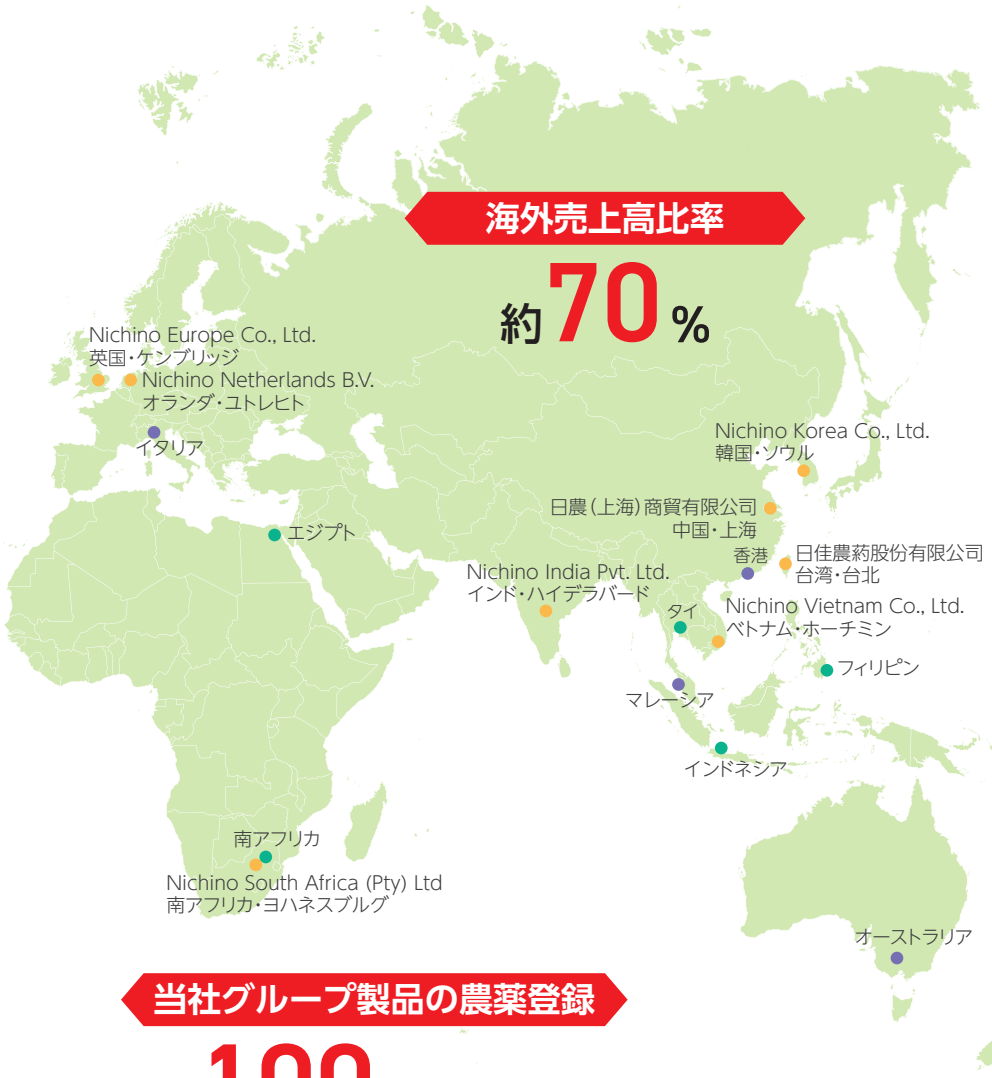
DBJ健康格付 2022

DBJ 環境格付 2024

CDP
(Carbon Disclosure Project)

CDP Discloser 2025

2025年評価
- 気候変動：B（マネジメントレベル）
- 水セキュリティ：B（マネジメントレベル）



海外売上高比率

約**70**%

売上高

1,118億円

営業利益

108億円

売上高研究開発費比率(単体)

約**10**%

当社グループ製品の農薬登録

世界**100**以上の国と地域

当社グループ生産拠点

日本、インド、マレーシア、ブラジル

健康経営優良法人2026

(大規模法人部門)

2025年度に続き
2回目の認定

2026 健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

パートナーシップ構築宣言

2025年5月19日に
宣言公表
2026年1月の振興
基準改定を踏まえ
内容更新済

パートナーシップ構築宣言

くるみん

2026年9月に厚生
労働大臣が認定する
「くるみん認定」を
取得

2026年認定(2025年度基準) くるみん 子育てサポートしています

トップコミットメント

研究開発型企業としての独自の強みを発揮、持続的な利益成長を追求する



代表取締役社長
岩田浩幸

収益性の改善に手応え。成長市場にはなお課題

ステークホルダーの皆様におかれましては、平素よりNICHINO グループの事業活動に多大なるご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。現在進行中の中期経営計画「Growing Global for Sustainability(GGS)」は、様々な環境変化の波を受けながらも、着実に進捗しております。

世界の農薬市場は中長期的には中南米やアジア太平洋地域を中心に成長が続く一方、欧州や国内市場は成熟段階にあります。足元では地政学リスクの高まりやインフレによる原価高騰、さらには急激な為替変動など、マクロ環境の不確実性が続いています。また、欧州を中心とした環境規制の強化に伴い、化学農薬に対する風当たりは依然として強いものがあります。一方で、生物農薬やバイオスティミュラントを含む環境調和型製品、さらにはスマート農業へのニーズは急速に高まっており、市場の質的な転換が迫られている状況です。

こうした環境下において、2026年3月期の実績は、売上高1,118億円、営業利益108億円と前年から大きく伸長しました。一部地域での販売・普及の遅れやジェネリック農薬の攻勢などにより、売上高は中計2年目の目標である1,120億円を若干下回りました。しかし、利益面におきましては中計2年目の目標を上回るとともに、営業利益率は9.7%、ROEは8.9%となり、中計最終年度の目標を1年前倒しで達成することができました。売上の伸びにはなお課題を残すものの、収益性の改善という点において、私たちが進めてきた取り組みが確かな成果として表れつつ

あると実感しております。

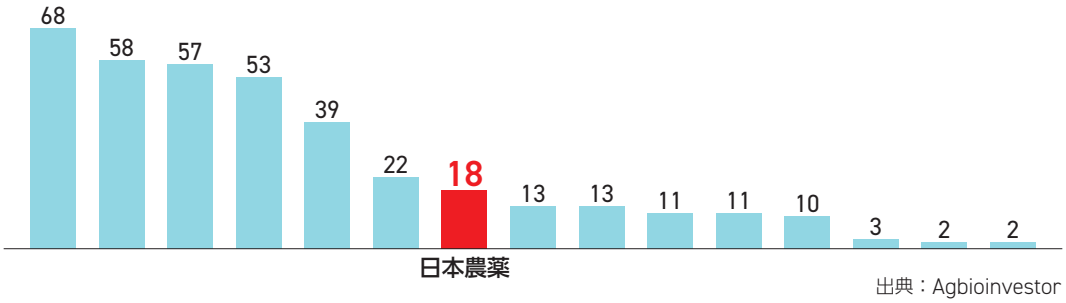
この収益性改善を牽引した要因は複数あります。円安という為替の追い風があったことは事実ですが、それ以上に大きかったのは、北米や欧州を中心とした高利益率の自社開発品の販売が堅調に推移したことです。また原価高騰という逆風に対し、単にコスト削減に留まらず、適正な価格形成をグローバルで粘り強く浸透させることができた点が挙げられます。これにより、収益性の確実な向上を実現しました。

次に、国内におけるBASFジャパン社との業務提携の開始です。2025年10月より、同社の果樹向け7製品について、国内での独占販売をスタートさせました。当社は元来、日本の果樹分野において確固たる普及販売基盤を持ち、市場への深い浸透力を強みとしています。この提携により、当社の強みを最大限に活かしつつ、国内果樹剤市場における約20%という高いシェアを狙うことができる強力な体制が整いました。すでに販売しているコルテバ品を含め、外資系メーカーにとっても、日本独自の市場特性に精通した当社に販売を委ねることには大きなメリットがあり、双方にとって高いシナジーを生み出す意義深い協業であると考えています。

足元の製品動向を振り返りますと、ピラフルフェンエチル、トルフェンピラド、ピリフルキナゾン、ベンズピリモキサン、フルベンジアミドといった主要5品目が、売上全体の約4分の1を占め安定した収益性を支えています。重要な点は、当社がこれまで長年にわたり蓄積してきた独自のノウハウや製品群が、現在の厳格な規制環境や気候変動に伴う新たな病害虫の発生といった市場変化の中でも、改めてその価値を評価され、確かな力を発揮していることです。

また、当社が独自に設定した安全性基準に適う環境調和型製品につきましても、GGSで掲げたKPIに沿って計画通りに普及展開が進捗しており、販売構成比を確実に拡大させています。農薬事業以外の新規領域におきましても、AIを活用した病害虫・雑草診断ビジネスの収益化に向けた取り組みが進展しているほか、生産部門では㈱ニチノーサービス鹿島事業所を中核として、スマート工場化やDX投資、さらにはLED化や太陽光発電などの再生エネルギー購入といったサステナビリティ投資を着実に実行し、未来の成長を支える基盤の強化を推進しています。

世界の農薬会社新規開発原体数（1980-2021）



出典：Agbioinvestor

GGSの進捗と、シベンゾキサスルフィル（CBX）に見る新規剤開発サイクルの価値

現在推進中の中期経営計画「GGS」は、2030年度の「ありたい姿」からバックキャストし、その実現に向けた基礎固めと飛躍を図るための重要な3年間と位置付けています。当社は長期ビジョンとして「食とくらしのグローバルイノベーター」として認知されることを掲げております。これは、従来の純粋な農薬メーカーとしての枠に留まらず、農業や作物保護という「食」の領域を中核としながらも、生活環境や公衆衛生といった人々の「くらし」を支える領域

トップコミットメント

へも提供価値を広げ、サステナブルな社会の実現に貢献するライフサイエンス企業へと進化していくという強い意思を示すものです。

この長期ビジョンと成長ストーリーを力強く牽引する柱であり、当社の企業価値向上への最大の源泉となるのが「研究開発」です。農薬の研究開発は、医薬品と同様に10年単位の長い時間軸と莫大な投資を必要とする事業です。一般に、日本の農薬メーカーは高い技術力を有していますが、その中でも当社は、自社の事業規模に対して「創薬の確率」が高いという特長があり、とりわけ殺虫剤の分野において長年培ってきた独自の深い知見と実績を保持しています。殺虫剤市場は害虫の薬剤抵抗性が発達しやすく、常に新しい作用機作※を持つ新規剤が求められる難易度の高い分野ですが、当社はその難局を突破し、新たなニーズに合致した薬剤を継続的に生み出す卓越した力を持っています。この研究開発力の源泉や、日々研究に立ち向かう現場の熱意につきましては、本報告書の後続ページに掲載しております研究開発座談会でも詳しくお伝えしますので、ぜひご一読いただきたく存じます。

この当社の誇る研究開発力を具体的に示し、次なる飛躍を象徴する存在が、現在開発を進めている次世代殺虫剤「シベンゾキサスルフィル（CBX）」です。CBXはすでに日本と韓国での登録申請を終え、2028年の本格的な上市に向けたマイルストーンを着実に通過しています。本剤の開発には10年以上の長い歳月と数十億円規模という多額の投資を要しましたが、その価値は十分に高いと考えています。CBXは果樹や野菜などの当社グループが得意とする高付加価値作物に幅広く適用でき、優れた浸透移行性を有することから、農業現場の深刻な課題である省力化・生産性向上にも大きく貢献しうるポテンシャルを有しています。

優れた特性を有する有効成分であれば、上市後20年以上にわたる長いライフサイクルの中で、持続的に大きな価値と収益を生み出すことができます。CBXにつきましても、ピーク時の売上目標を50億円規模と見据えており、20年以上の長期的なライフサイクルを想定すれば、これまでの多大な投資を十分に回収し、当社の次世代の成長エンジンになると確信しています。時間をかけてでも、真に価値のあるものを世に生み出す。この姿勢こそが、当社の存在意義であり、企業価値の源泉に他なりません。



昨今、中国や一部インドのメーカーを中心とするジェネリック農薬の台頭が激しさを増しており、自社開発型の研究開発企業にとっては大きな脅威となっています。しかし、当社は単純な価格競争に陥るつもりはありません。ジェネリックとの明確な差別化の軸は、当社が長年の研究開発によって生み出した「独自剤」の性能と特許戦略に加え、世界各拠点に築き上げてきた「自前の販売網」、そして生産者のもとへ直接足を運び、課題解決のための細やかなアドバイスや技術サポートを行う「現場密着型の普及体制」にあります。単にモノを売るだけでなく、確かな技術力と現場力を掛け合わせ、付加価値の高いソリューションとして提供する。そうすることで、一度当社製品をご使用いただければ、その後も長く信頼して使い続けていただける。この強固な普及販売基盤と信頼関係こそが、価格競争を跳ね返し、ジェネリックに対して確固たる優位性を保つ最大の武器となっています。

※作用機作（さようきさ）＝薬剤が、標的となる生物（害虫、病原菌、雑草など）の体内で、どのような分子レベルの仕組みや化学的プロセスを経て効果を発揮するかというメカニズム

次期成長に向け、研究開発力を世界の現場でバリューに変える

研究開発と並ぶ、当社の成長の第二の柱が「グローバル戦略」です。優れた研究開発力を持つだけでは、企業価値の最大化は果たせません。生み出した技術や製品を、いかにして世界の現場に届け、確実に収益化していくかが問われます。日本の農薬市場は、世界全体から見れば約3%にすぎません。残りの97%という広大な市場に対して、私たちの技術とソリューションをどう届けていくのか。昨年の統合報告書を発行して以降、多くの投資家の皆様から「世界的な農薬市場が拡大を続ける中で、日本農薬は具体的にどこで勝負し、どうやってその成長を取り込んでいくのか」という率直なご質問をいただきました。

その問いに対する私たちの答えは、三つの力に集約されます。徹底した「現地化」、開発から販売までの「スピード」、そして現地の課題に対する「解決力」――この三つを束ねた総合力こそが、当社の競争優位の源泉です。当社のビジネスモデルの大きな特徴は、単に開発した原体を他社にライセンスアウトして終わるビジネスではなく、主要地域に自らグローバル拠点を持ち、開発、登録、製造、普及、そして販売までを一貫して手がけている点にあります。現地のニーズや規制動向を直接つかむことができるアンテナ機能があるからこそ、地域ごとに全く異なる気候や病害虫の課題に対し、最適なソリューションをスピーディーに提供できるのです。

このグローバル展開を加速させる手段は、必ずしも自前主義だけにこだわるものではありません。M&Aや戦略的な業務提携を柔軟に組み合わせることで、成長に必要な「時間」を獲得しています。例えば、欧州でグループに迎えたInteragro社は、農薬の効果を最大限に引き出すアジュバントやバイオスティミュラント分野に強みを持っています。当社の自社原体と、同社の周辺資材を最適に組み合わせることで、製品価値のさらなる向上と普及拡大を図っています。

一方で、グローバル展開における課題についても、率直にお伝えします。投資家の皆様からも懸念の声をいただいている、インドとブラジル市場での苦戦についてです。両地域における厳しい状況は、天候不順やマクロ経済の不安定性といった外部要因に起因する部分もありますが、それ以上に、当社の事業構造そのものが抱える課題が浮き彫りになった結果であると受け止めています。

特に世界最大の人口を有し、著しい成長市場であるインドにおきましては、直販体制の脆弱性といった構造的な課題が明白になりました。また、世界最大の農薬市場であるブラジルにおきましても、ジェネリック品の価格攻勢や財務基盤の弱さによってキャッシュサイクルが悪化し、収益を圧迫する事態に直面しています。これら新興国グループ会社の立て直しは、当社の持続的成長における最優先課題と認識しています。

これらの課題は、一朝一夕に解決できるものではありま

トップコミットメント

せん。インドにおいては品目数の大幅な絞り込みや有力販社との共同販売へのシフト、ブラジルにおいては高利益品目への戦略的シフトや資本政策による金融費用の軽減など、収益構造の改善に向けた事業再構築を着実に進めていく必要があります。課題の所在は明確になっており、打開に向けた対策をすでに打ち始めています。

投資家の皆様には、ぜひ将来に向けた構造改革の推移を見守っていただきたいと存じます。なぜなら、当社には、北米や欧州といった成熟市場において、自社開発品が牽引する手堅く高収益な事業基盤が確立されているからです。この欧米での安定した収益の柱があるからこそ、将来のポテンシャルを持つインドやブラジル市場の構造改革に対し、腰を据えて取り組むことができます。欧米での着実な収益化と、新興国での抜本的な構造改革による成長、この両輪を回すことで、世界市場の成長を確かなバリューへと転換してまいります。

市場環境の変化を、社会価値と経済価値の創出へ

これからの経営を展望するうえで、メガトレンドの的確な把握は不可欠です。足元では、世界的な人口増加と新興国の経済成長、さらには地政学リスクの緊迫化を背景とした「食料安全保障へのニーズの高まり」と、地球温暖化に伴う「気候変動と環境規制の強化」という二つの大きな波が同時に押し寄せています。気候変動により、害虫の発生期間が早期化、長期化し、これまで想定されていなかった新たな地域で新たな病害虫が猛威を振るうなど、農業現場はかつてない困難に直面しています。

これらの市場環境の変化は、一見するとリスクに映るかもしれません。しかし私たちは、事業を通じて社会課題を解決し、成長を遂げるための重要な機会であると捉えています。当社にとってサステナビリティへの取り組みとは、単なる社会貢献活動として経営から切り離されたものではありません。「社会の切実なニーズに対応した製品や技術を生み出し、世界の農業現場の困りごとを解決すること」そのものが、日本農薬ならではのサステナビリティの実践であり、社会価値と経済価値を同時に創出するCSV(Creating Shared Value)の根幹を成すものなのです。

この方針のもと、当社は従来の化学農薬事業の高度化に加え、生物農薬やバイオ資材、バイオスティミュラントといった環境調和型の新しいカテゴリーの拡充を進めており、中期経営計画で定めたKPIに沿って順調に進捗しています。また、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の枠組みに基づく解析を開始し、農業という自然資本に直結する産業ならではのリスクと機会の分析を深めています。

こうした価値創造と持続的な成長を根底で支えるのが、経営基盤の強化です。なによりもまず優先すべきは「安全文化の深化」です。前々年度に発生した重大事故に対する深い反省を踏まえ、グループ全体で「安全はすべてに優先する、安全なくして成長なし」という理念を再徹底しています。いかに優れた技術を持ち、高い成長目標を掲げようとも、そこで働く人々の安全と健康が守られなければ、企業としての持続性はあり得ません。

また、海外売上高比率が約70%に達し、グローバル展開が加速する中において、グループ全体のガバナンス体制の強化は喫緊の課題です。特に、新興国を含む各グローバル拠点における「現地の自律性(ローカルの主体性)」と「本社からのコントロール(グローバルの統制)」の最適なバランスをどう構築していくかは、経営陣として常に直面する難しいテーマです。このジレンマに対し、私たちは内部監査の拡充や、2025年度には人権デュー・ディリジェンスの実施を完了させるなど、グローバル視点での施策や仕組みの構築に留まらず、人財の活発な交流を通じて相互の理解と信頼を深めることで、真に実効性のあるガバナンスの浸透に努めています。このグローバルガバナンスの実態と今後の展望につきましては、常に役員会等において議論を交わしております。

当社のガバナンス体制を語るうえで、親会社である

ADEKAとの親子上場の関係性についても触れておきます。当社はADEKAグループの一員として、研究開発や事業展開において有益なシナジーを追求する一方で、取締役会においては独立社外取締役を過半数とする体制を構築し、透明性の高い議論を行っており、東京証券取引所がまとめた2025年の優良事例にも選出されました。少数株主の皆様の利益を損なわないよう、独立性を担保したガバナンス体制が十分に機能していると認識しております。さらにサステナビリティ経営に対するコミットメントをより強固なものとするため、役員報酬の評価指標に「GHG排出量削減率」「環境調和型製品売上高」「女性管理職比率」「エンゲージメントスコア」といった非財務KPIを明確に組み込んでいます。

そして、これら全ての戦略を実行し、価値を生み出す源泉となるのが「人的資本」です。当社の人的資本経営はまだ体系化の途上にありますが、次なる飛躍を見据え、グローバル戦略プロジェクト(GSP)等を通じた世界同時開発を牽引できる高度なグローバル人財の育成や、国境や文化の壁を越えて人を動かし、巻き込んでいける組織風土の醸成は欠かせません。現在は、集中的な投資と実践に着手した段階ですが、「Nichino Human Capital Value」を設定し、エンゲージメントサーベイにおいても単体で目標スコア70を達成するなどの成果も現れ始めています。引き続き従業員一人ひとりが主体的に挑戦し、仕事を通じて成長を実感できる組織を目指し、人財基盤の強化を加速させてまいります。

100年の先へ、世界の食とくらしに価値を届ける

当社は、2028年に創立100周年を迎えますが、これは単なる通過点でしかありません。CBXをはじめとする次世代を担う大型製品をこの年に向けて確実に上市し、世界市場で成果へと育て上げることは、当社が次の100年へと歩みを進めるための重要な一歩となります。

どれほど先端技術が発展しようとも、日々の「食」の確保と、安心できる「くらし」の安定がなければ、人間社会は成り立ちません。世界の人口が増加の一途をたどり、気候変動や環境規制への対応が求められる中において、安定的な食料生産を土台から支える作物保護・農薬メーカーが果たすべき役割と責任は、かつてないほど広がっています。私たちはこれからも、研究開発型企業としての矜持を胸に、世界の農業現場が抱える本質的な課題に対して、革新的かつ長期的な解決策を提供し続けます。そして、農業という枠を超え、人々の公衆衛生や生活環境を守る「くらし」を支える領域へも、私たちが提供できる価値を広げてまいります。

今回の統合報告書におきましては、私たちがすでに達成し得たことへの自信や手応えだけでなく、成長市場のポテンシャルを十分に利益へと転換しきれていない点や、直面している構造的な課題といった「まだ十分にできていないこと」についても、包み隠さず率直にお伝えするよう努めました。情報開示の透明性を高めることは、経営トップである私に課せられた当然の責務です。

その意味においても、統合報告書は、当社からの一方的な情報発信のツールではなく、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの方々と、より深く、より建設的な対話を重ねるための重要な接点です。皆様から寄せられるご意見やご期待を真摯に受け止め、対話と実行のサイクルを回し、企業価値向上に向けた経営の質を高めていく所存です。

社会の切実な課題に真正面から向き合い、具体的な施策を展開し、研究開発型企業としての価値創造を確実な経済的成果へと結びつけていく。これからも「食とくらしのグローバルイノベーター」として、世界の食とくらしに新たな価値を届けるべく、グループ一丸となって挑戦を続けてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご理解と、より一層のご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

価値創造プロセス

Input

財務資本

総資産額	1,549億円
純資産額	870億円
自己資本比率	54.9%
ROE（自己資本当期純利益率）	8.9%

製造資本

設備投資額	34億円
製造拠点（国内／海外）	8拠点

知的資本

研究開発拠点（国内／海外）	1拠点
研究開発費	78億円
特許保有数	755件

人的資本

従業員数	1,527名
研究開発職従業員比率※	15.7%

※NICHINO グループ連結

社会・関係資本

自社原体の登録国数	100カ国以上
海外農薬販売比率	69.4%

自然資本

原材料	27,705t
エネルギー使用量	11,797kl（原油換算）
総取水量	283千m³

2026年3月期実績

社会課題

- 環境保全
- 気候変動
- 人口増加
- 食料問題
- 少子高齢化
- デジタル化

マテリアリティ P18-22

- 環境経営の高度化
- 人権経営の拡充
- 安全文化の深化
- 社会のニーズに対応した技術と製品開発
- コミュニティへの参画
- 企業・組織統治の強化
- コンプライアンス、リスクマネジメントの拡充

社会課題解決への貢献

Business

強固な新薬創出基盤とグループ

「四位一体体制」 P39-46

- 高い創薬確率 × 優れた資本効率
- 独自性追求型の研究風土



価値エン

- 環境調和型製品の拡充
- スマート農業の社会実装と新収益源の確立
- 医薬品・動物薬・生活関連分野（香料等）の展開

「高付加価値展開」

DX 推進による

ガバ

サステナビリティ基本方針 「技術革

NICHINO グループ基本理念に基づき、技術革
環境を守るべく挑戦し続け、サステナブルな

NICHINO

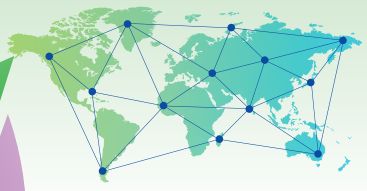
NICHINO グループは、安全で安定的な食と豊かなくらしを守ることを使命として、農薬の研究開発・製造・普及を中核事業に位置付けて技術革新に努めてきました。2024年度から開始した中期経営計画の基本戦略であるサステナビリティ経営の推進にあたり、改めて当社グループの存在価値を見直し、基本理念や行動憲章の一部改訂とともに価値創造プロセスを構築しました。私たちは、食とくらしのグローバルイノベーターとして先進技術の提供による新たな価値の創造にチャレンジし、事業活動を通じて持続可能な社会の実現へ貢献してまいります。

Model P17

ネットワークによる製品開発・販売力

「グローバル生産」

- グローバルな生産ネットワーク
- 日・印・伯の主要拠点がハブ
- 高品質な製品の安定供給



生産

創造のジン

マーケティング



- 現場ニーズの把握
- 地域特性に応じた製品開発

「グローカル経営」

価値向上

ナンス P73-83

新による食とくらしへの貢献」

新による安定的な食の確保と豊かなくらし・
社会の実現に貢献します

グループ基本理念 P1-2

Output

食

スマート農業
(AI画像診断)

生物農薬
作物保護資材

農薬
動物薬(家畜)

医薬
動物薬(ペット)

衛生害虫診断
サービス
(AI画像診断)

香料・化粧品

くらし

ビジョン

Global Innovator
for Crop & Life
食とくらしの
グローバル
イノベーター

2030年

Outcome

経済価値

<営業利益率>
10%以上

<事業規模>
1,650億円超

<ROE>
10%以上

<PBR>
1倍超

社会価値

GHG排出量
2020年比
23%削減

環境調和型製品・
サービス・
技術の拡大

グローバルな
人的資本の活用

資本の増大

価値創造プロセス

NICHINO グループは技術革新を原動力に社会課題の解決と財務価値の向上を両立させ、ビジョン「食とくらしのグローバルイノベーター」の実現を目指します。

気候変動等の激変する環境下、当社は強固な資本を投入します。スクリーニングノウハウ、失敗を乗り越える人的資本、適正な内部留保等による規律ある財務資本、そして日・印・伯の生産拠点や直販網が価値創造の源泉です。

当社の競争優位性は「研究開発・生産・マーケティング・販売」に至るバリューチェーンのシームレスな連動です。総合研究所での「四位一体体制」のもと、目的外の活性も見逃さない評価プロセスと先端技術の融合により高い創薬確率と優れた資本効率を両立させています。日・印・伯の主要拠点をつなぐグローバルな生産ネットワークにより、高品質な製品の安定供給を支えます。直販拠点による「グローカル経営」で現場ニーズを研究へ還流し、汎用品とは一線を画す高性能製品分野へ集中投下して高い収益性を獲得します。

環境調和型製品の開発やAI画像診断等のスマート農業を社会実装し、次世代の新収益源を確立。在庫削減によるキャッシュ・フロー強化、DXによる固定費抑制で資本効率を向上させ、人権デュー・ディリジェンスや安全経営の徹底で強靭な基盤を構築します。

経済価値として資本効率性を最大化し、2030年に「売上高1,650億円超、営業利益165億円超、ROE10%以上」を達成しPBR1倍超を獲得します。社会・環境価値として、食料安全保障への貢献、GHG排出量の23%削減、多様な人財が活躍できる社会を実現します。

NICHINO グループのビジネスモデル

Business Model

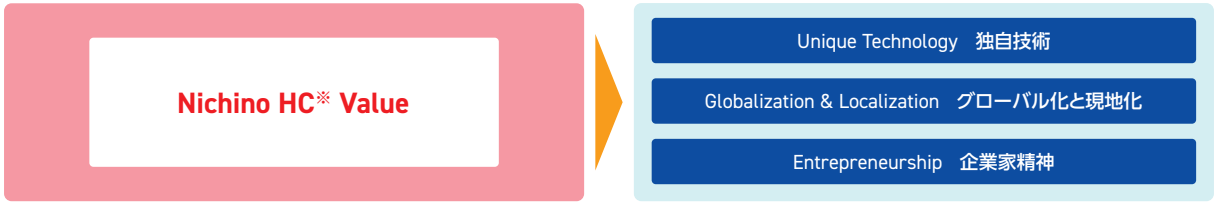
強固な新薬創出基盤とグループネットワークによる製品開発・販売力



NICHINO グループのバリュー

Customer Satisfaction and Social Contributions

顧客満足と社会貢献



※ Human Capital

サステナビリティ経営

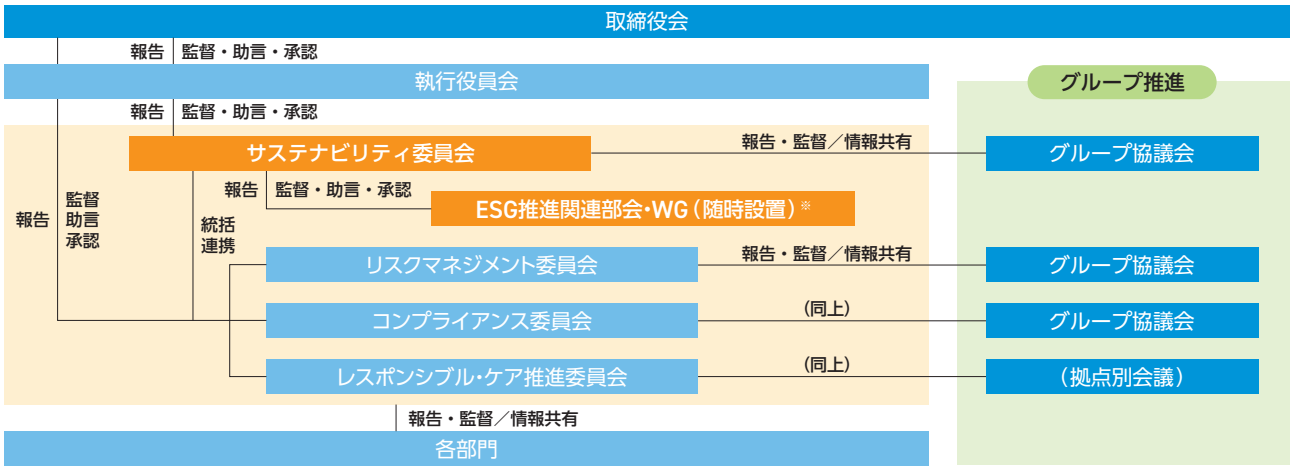
サステナビリティ推進体制と機能

NICHINO グループでは、サステナビリティ経営を基本戦略とする中期経営計画GGSの策定にあたって改訂された「日本農薬およびNICHINO グループ・サステナビリティ推進規程」(2024年)に基づいて、日本農薬にサステナビリティ委員会を設置しています。

サステナビリティ委員会は、本分野の担当役員(経営企画本部長)を委員長とし、関係部門の執行役員および職制に加えて各種の取り組みを担う活動母体の実務担当者で構成することで、その実効性を高めています。また、コンプライアンス、リスクマネジメントおよびレスポンシブル・ケア推進の3委員会と連携し、当社グループの事業を取り巻く全ての局面におけるサステナビリティを効果的に推進するとともに、経営陣によるサステナビリティ・マネジメント体制の構築において中核的な役割を果たしています。なお、当社グループにおけるサステナビリティ活動の推進体制として、各社の社長またはサステナビリティ推進担当の取締役で構成するグループ・サステナビリティ協議会を設置しています(下図)。

本委員会は2025年度、13回開催され(月次定例12、臨時1)、重要課題や方針の審議のほか委員会傘下に設置された部会・ワーキング活動のモニタリング・個別施策の策定と着実な実行に取り組みました。これらの協議結果は、重要度に応じて執行役員会および取締役会での審議・承認に関して上申あるいは報告されました。年次開催となるグループ・サステナビリティ協議会では、各社の事業内容を反映した取り組み状況の相互理解を通じて、グローバル視点に立った長期的な目標としてサステナブルな社会の実現に貢献することが共有されました。

サステナビリティ推進体制



※ 人権部会(S)、GHG削減WG(E)、環境調和型製品WG(S)、社会ニーズ対応WG(S)、グループ・ガバナンスWG(G) (2026.4現在)

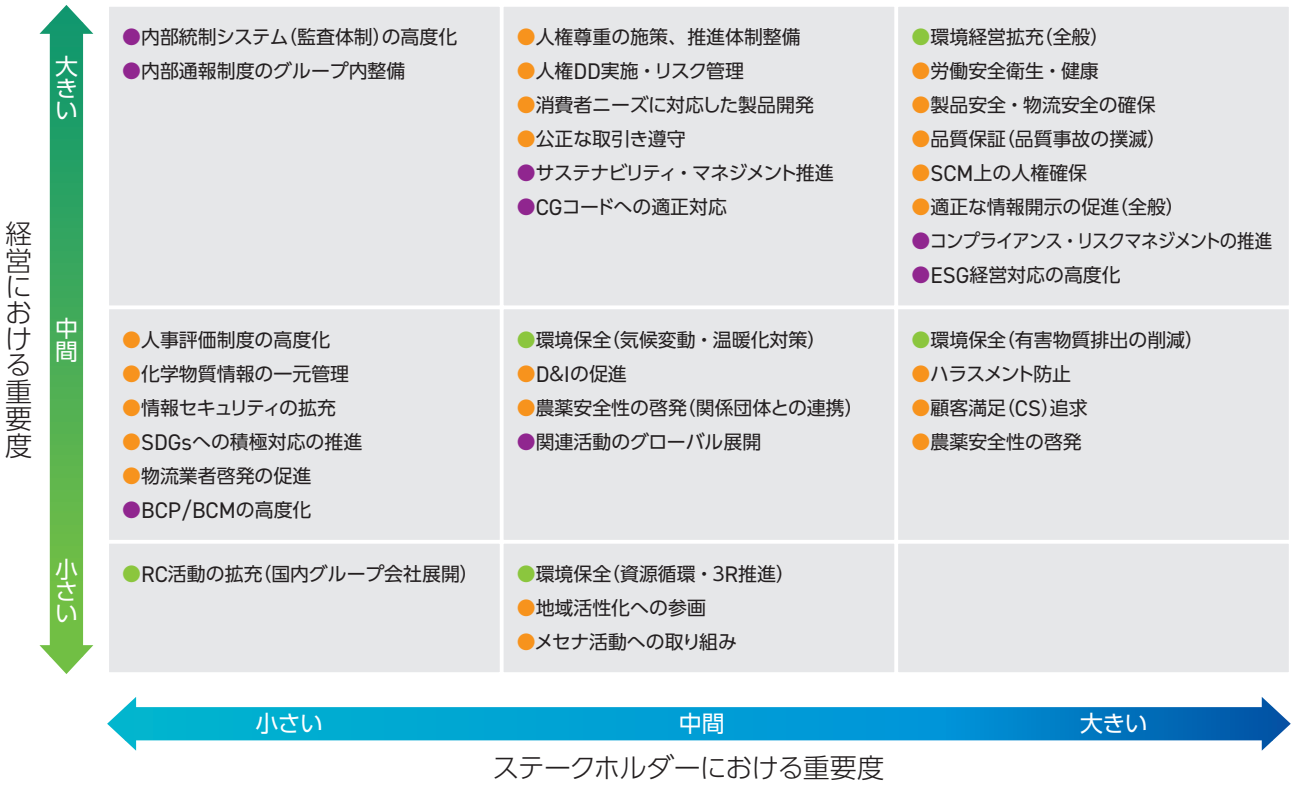
7つの優先課題(マテリアリティ)の選定

NICHINO グループは、事業経営における「基本理念」と「バリュー」を中軸として構築されている理念体系の中で「ビジョン(あるべき姿)」を定め、持続的な事業展開を通じた社会課題の解決を目指しています。その効果的な推進のために、グループの事業実態および社内外のステークホルダーの視点を踏まえて「7つの優先課題(マテリアリティ)」を選定し、サステナビリティ経営の推進における中核的な課題を可視化しました(2021年)。

STEP 1	**重要課題候補の抽出：** 当社およびグループ会社における事業実態や社会環境の変化を踏まえ、SDGs、ISO26000等のグローバル・ガイドラインおよび各種のESG評価項目等を参照して、全ての事業部門で取り組むべき課題を網羅的に抽出しました(2019年)。
STEP 2	**重要度の分析：** 抽出された課題をISO26000における7つの中核主題に基づいて整理、分類し、「経営における重要度」と「ステークホルダーにおける重要度」の2軸で重要度を分析しました。この間、ワーキンググループメンバーを中心に担当役員等との意見交換を繰り返し行いました(次頁、2020年)。

サステナビリティ経営

抽出された課題の重要度分布※1※2



※1 経営およびステークホルダー視点での重要度に加えて、当社グループの事業活動における到達レベルを勘案して判定
※2 ESGによる分類：●E：環境　●S：社会　●G：ガバナンス

STEP 3

重要課題(マテリアリティ)の選定： 分類された課題の重要度分析の結果を踏まえて、ESG分類に基づいて具体的な活動目標として一覧化し、CSR会議、経営会議(当時)における意見聴取と整備を段階的に進めました。これらを踏まえて、取締役会での社外取締役からの意見聴取のほか、基本的な考え方や活動方針に関する協議・助言を経て、最終的に「7つの優先課題(マテリアリティ)」を選定しました(2021年)。

優先領域と7つの優先課題

優先領域	7つの優先課題	主な施策
E:環境	環境経営の高度化	環境保全(RC活動)※1
S:社会	人権経営の拡充	ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)※2、人財開発
	安全文化の深化	労働安全衛生、製品安全(RC活動)
	社会のニーズに対応した技術と製品開発	顧客満足の追求
	コミュニティーへの参画	ステークホルダーとの対話(RC活動)
G:統治	企業・組織統治の強化	コーポレートガバナンス
ESG共通	コンプライアンス・リスクマネジメントの拡充	サステナビリティ・マネジメント、BCP

※1 レスポンシブル・ケア活動　※2 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)から修正(2024年)

なお、2021年当時のマテリアリティ策定以降の社内外における事業環境の変化等を踏まえ、次期中期経営計画(2027年～)に向けてマテリアリティの全般的な見直しを予定しています。2026年度は経営企画本部を中心に関連する部門において、サステナビリティ経営の推進で取り組むべき重要課題の再整理のほか財務価値との関連性等についても検討を進める予定です。

7つの優先課題(マテリアリティ)の主な達成状況(2025年度)と到達目標(2026年度)および2030年度ありたい姿

中期経営計画「GGS」のもと、7つの優先課題(マテリアリティ)に紐づく「リスクと機会」「活用資本」「具体的な取り組み施策」を時間軸(実績・目標・ありたい姿)に沿って整理し、持続的な企業価値向上に向けた価値創造ストーリーとしての連動性を示しています。

	前提(リスク・機会)			
経営課題	外部環境変化	リスクと機会		
マテリアリティ	「短期:~2026年」「中長期:2030年~」	主な経営リスク (17分類より)	リスク内容 (放置した場合のダウンサイド)	リスクへの対応 機会創出への転換アプローチ (アップサイド)
環境経営の高度化	【短期】 欧米PFAS規制やアジアの脱炭素要件の拡大 【中長期】 みどりの食料システム戦略等による化学農薬肥料低減目標 【中長期】 TCFD/TNFD等の開示要求と脱炭素技術の展開機会拡大	環境リスク	● 事業活動・サプライチェーンにおける環境汚染 ● 気候変動や各種規制対応の遅れ	● 脱炭素化(非化石電力導入、GHG削減)やモーダルシフトの推進 ● 持続可能な社会への貢献を通じた企業ブランド価値の向上
人権経営の拡充	【短期】 物流2024年問題や人手不足に伴う労働環境の悪化 【中長期】 サプライチェーン全体での人権保護・人権DDの要請	人事・労務リスク (ハラスメント) バリューチェーンリスク (調達)	● ハラスメントによる訴訟や人財流出 ● 調達網における強制労働・児童労働発覚による致命的なブランド毀損	● DE&I推進とハラスメント撲滅による心理的安全性の確保 ● サプライチェーン全体での人権DD展開によるクリーンな企業体質の証明
安全文化の深化	【短期】 地政学リスク高まりによるサプライチェーン分断等の突発的脅威 【中長期】 気候変動に伴う自然環境リスクの増大(自然災害の激甚化等)	災害リスク (自然災害・人災・感染症) 事故リスク (不測の事態)	● 地震等の災害や不適切サンプル運搬等による労働災害・事業停止 ● 従業員の健康被害	● BCP最適化と安全衛生施策の徹底 ● 供給を止めないレジリエンスの確保と自責クレームゼロによる顧客信頼獲得
社会のニーズに対応した技術と製品開発	【短期】 EU農薬削減政策の変動・突然の制度変更、施用効率化技術の普及 【中長期】 農薬使用量削減圧力の増大、環境調和型農業技術の浸透 【中長期】 みどり投資促進税制等による環境配慮型農業資材需要の増加	バリューチェーンリスク (研究開発・品目導入) 法務リスク (農薬登録関連法令・規制)	● 既存化学農薬依存による将来的な環境規制強化時の事業継続困難	● 非化学農薬資材(生物農薬等)やスマート農業技術の開発・投入 ● 次世代の環境調和型市場におけるトップシェア獲得
コミュニティへの参画	【短期】 消費者の食の安全・環境配慮への関心の高まり 【中長期】 消費者意識の変化による化学農薬の忌避 【中長期】 地域社会の価値観の変容に伴う地域からの信頼獲得の重要性増大	犯罪被害リスク バリューチェーンリスク (販売)	● 反社会的勢力との取引やテロ遭遇 ● 地域社会との関係悪化による事業基盤の喪失	● 地域社会や警察との連携 ● 大学や生産者への啓発活動を通じた地域社会との信頼関係構築と事業基盤の確立
企業・組織統治の強化	【短期】 地政学リスクの高まりと各国の法規制の複雑化・突発的な制度変更 【中長期】 環境・自然資本情報の開示要求の強まり 【中長期】 中長期的なグループガバナンス・ITガバナンス体制高度化の要請	ガバナンスリスク (内部統制) 財務リスク (M&A・株主資本)	● 内部統制不備による意思決定の透明性低下 ● 監査品質の低下による社会的信用の失墜	● 内部監査・J-SOX評価の品質向上と監査等委員会との連携強化 ● グローバルな体制監査による不祥事の未然防止と透明性の高い経営の実現
コンプライアンス、リスクマネジメントの拡充	【短期】 貿易摩擦や規制強化による事業リスクの増大、サイバーセキュリティリスクの脅威 【中長期】 気候変動や社会構造の変化に伴う新たな事業リスクの顕在化と経営への統合要請	ガバナンスリスク (不正) 法務リスク (登録関連法令・規制以外) 情報セキュリティリスク	● 贈収賄やインサイダー取引等の不正、事業に係る法令違反 ● 機密情報の漏洩による莫大な損害賠償と上場廃止危機	● 内部通報制度の拡充とコンプライアンス教育による自浄作用の強化 ● 高度なセキュリティ環境の構築による、安全かつ迅速なデータドリブン経営実現

サステナビリティ経営

課題・方向性			戦略・投入資本			
経営課題			活用資本（知的資本、社会関係資本、人的資本、自然資本、製造資本、財務資本）			
企業価値の方向性	マテリアリティ	貢献する財務価値（ROIC要素）	特に関連する資本	資本戦略テーマ	具体的な取り組み施策（事業・環境・ガバナンス）	具体的な取り組み施策（人的資本）
事業機会の創出 イノベーション	環境経営の高度化	既存事業の拡大 新規事業の創出	知的資本 人的資本 自然資本	● 脱炭素化の推進と、事業活動を通じた環境負荷の低減（ネガティブインパクトの抑制） ● 環境リテラシーの業務実装	● GHG削減および非化石電力の導入 ● モーダルシフト推進、使用済み容器の回収・廃棄管理 ● 新基幹システム稼働による業務効率化	● 環境リテラシーの業務実装と環境関連資格の取得推進 ● 環境関連の業務目標設定を通じた全社的な行動変容と実行力の強化 ● 環境負荷低減（スマート工場化等）に向けたリスキリング
多様な個人の活躍基本理念（パーパス・ミッション）の共鳴	人権経営の拡充	固定費低下 新規事業の創出	人的資本 社会関係資本	● サプライチェーン全体での人権DDのPDCA運用・リスク統合 ● DE&I推進と専門人財育成による人的資本の最大化 ● 健康経営と安心の提供	● サプライチェーンへの人権DD展開 ● サステナビリティ調達の強化 ● 海外グループ会社との相互理解と連携	● グローバル人財の育成プラン策定および交流開始 ● 女性活躍推進および法定障がい者雇用KPIの達成 ● エンゲージメント向上の継続的取り組み
経営基盤の強靭化 リスク低減	安全文化の深化	固定資産の効率化（投下資本の削減）	製造資本 人的資本 自然資本	● 「安全経営宣言」のグループ全社浸透とPDCA実践による、強靭な事業継続体制（レジリエンス）の確立と労災・事故ゼロの徹底	● スマート工場化の推進とデジタル技術を活用した安全・安定操業の確立 ● BCP（事業継続計画）の最適化 ● 品質管理徹底による不良品・自責クレームの撲滅	● 労働災害・保安事故・通勤途上災害ゼロの継続 ● メンタルヘルス管理の高度化 ● 安全衛生有資格者の計画的蓄積・拡充
事業機会の創出 イノベーション	社会のニーズに対応した技術と製品開発	新規事業の創出 既存事業の拡大	知的資本 人的資本 製造資本	● 顧客ニーズに合致した環境調和型製品と、デジタル技術の実装 ● イノベーション創出と専門性の深化	● 非化学農薬資材（生物農薬・バイオスティミュラント等）の開発・導入 ● スマート農業（AI画像診断サービス等）の実装・拡充 ● 高品質を提供する製造プロセス技術の深化 ● グローバル同時開発を見据えた新剤の創出（3年に1剤）	● 非化学農薬、スマート農業等の新規提案・導入体制の強化 ● DX（スマート農業、AI等）促進に向けた専門人財育成 ● グローバル同時開発を見据えた次世代新剤の創出と専門人財の育成
多様な個人の活躍基本理念（パーパス・ミッション）の共鳴	コミュニティへの参画	既存事業の拡大	人的資本 社会関係資本	● 統合報告書やIR・SRを通じた情報開示の高度化 ● 地域社会支援による「NICHINO ブランド」価値の向上	● 農業生産者支援や大学等での啓発活動 ● 各国の現地ニーズに配慮したビジネス展開（地域社会との関係構築） ● 疾患啓発等を通じた地域貢献および100周年プロジェクト推進	● 100周年プロジェクトの本格推進 ● 研究施設等を活用した次世代への教育支援・地域交流促進 ● 疾患啓発活動を通じた健康寿命延長への貢献
経営基盤の強靭化 リスク低減	企業・組織統治の強化	全社ROIC（＝企業価値）向上（PBR1倍超の達成）	財務資本 人的資本 社会関係資本	● 海外グループ会社を含む経営管理・報告体制の高度化 ● ROE・ROICを重視した最適な経営資源配分・ガバナンス徹底	● 監査品質の向上と各ステークホルダーへの開示充実 ● グループ会社決算データの早期収集とグローバル体制監査 ● 取締役会実効性評価とガバナンス機能の適正化	● ガバナンス委員会活性化、取締役会実効性評価のPDCA運用による抽出課題の改善 ● グローバルな人財交流と最適配置を通じたグループガバナンス体制の強化 ● グループ会社決算データの早期収集と監査早期化
経営基盤の強靭化 リスク低減	コンプライアンス、リスクマネジメントの拡充	固定費低下 運転資本の最適化	知的資本 人的資本 財務資本	● 高い倫理観に基づくコンプライアンス徹底と独自の知財保護による競争力防衛 ● グループ統合リスク管理の実践と、ゼロトラスト等の高度セキュリティ構築	● 法務・知財部門連携による契約管理厳格化と知財の権利化・保護 ● 各国の農薬登録制度・法令への先取り対応 ● ゼロトラスト等の高度な情報セキュリティ環境構築	● コンプライアンス案件ゼロの継続 ● 海外グループ会社の不正リスクマネジメント体制強化 ● グローバル内部通報制度の構築と活用

目標・成果（時間軸）		
2025年度実績	2026年度到達目標	2030年度のありたい姿 ● ありたい姿　■ 財務インパクト
● CDP：気候変動B（前回B）、水セキュリティB（前回C－） ● GHG排出量**26,377**t-CO_2（計画比 -6%） ● モーダルシフト率**18.3**%（目標24%） ● 環境調和型製品売上高**373**億円 （中期経営計画比100%、前期比+7.5%）	● GHG排出量**27,334**t-CO_2の適正管理 （2020年比16%減） ● カーボンニュートラルロードマップの見直し ● 環境関連方針の見直しと更新 ● モーダルシフト率**26**%以上 ● 環境調和型製品売上高**393**億円	● GHG排出量**23**%削減（2020年比）を達成と環境調和型製品・サービスの創出によるサステナブルな社会への貢献 ■ **環境調和型製品での優位性確立による売上高1,650億円超への寄与**
● 人権DD：国内外グループ会社へ水平展開 ● グローバル人財育成への取り組み （グローバル・リーダーシップ・プログラム10名） ● Wevox「総合」エンゲージメントスコア **70**（前回69） ● 調達基本方針への同意確認書取得率**87**% ● 健康経営優良法人：当社は2年連続認定、国内グループ会社2社は新たに認定 ● サステナビリティ意見交換会の開催（25回）	● 人権DD：グループ全体のPDCA運用確立 ● グローバル人財育成への取り組み継続 ● Wevox「総合」エンゲージメントスコア：**70**以上 ● 岩田社長による若手社員との懇談会の継続開催 （20代、81名）	● 多様な人材のフル活用による事業規模**3,000**億円超への成長を牽引する組織風土の実現 ■ **イノベーション創出の加速による既存・新規事業の営業利益向上の牽引**
● NICHINO グループ「安全経営宣言」の表明および社内浸透活動 ● グローバルRC（レスポンシブル・ケア）監査：国内外での継続実施 ● 休業災害：**6**件（前年－1件）、不休：**10**件（前年+7件） ● 製品回収：**1**件（品質不良）	● 労働災害・保安事故・通勤途上災害ゼロの徹底 ● 「安全経営宣言」のPDCA運用や「安全の日」定着 ● グローバルRC監査：継続実施	● 無事故・無災害の定着による強靭な事業継続性と社会からの強固な信頼獲得 ■ **重大事故や品質トラブルの未然防止による損失回避、および安定供給を通じた持続的な収益基盤の維持・確保**
● 環境調和型製品の認定基準・フロー見直し ● 非化学農薬資材（生物農薬・バイオスティミュラント等）連結売上高**9**億円（前期比96%） ● AI病害虫雑草診断アプリの普及拡大（ダウンロード数国内**30**万、海外**10**万、合計**40**万） ● スマート農業技術を応用した衛生害虫AI診断システム「AiPics」のサービス開始 ● グローバル開発統制体制の構築 （各国・作物の防除暦：新規**32**カ国分作成）	● 「サステナブルな社会に貢献するイノベーション」の方向性立案 ● 生物農薬・作物保護資材等の上市・展開強化（環境調和型製品売上高目標：**393**億円） ● スマート農業の機能および海外展開の強化	● ライフサイエンス企業として、社会課題を解決する技術革新による新たな収益源の確立 ■ **現地ニーズに密着した既存事業拡大・新規事業創出（営業利益向上）の牽引**
● 初の統合報告書発行とIR・SR活動を通じた改善策抽出 ● Wevox「理念戦略（パーパス共感）」スコア**70**（前回70） ● 現地コミュニティからの苦情・トラブル件数ゼロ ● 企業版ふるさと納税等による地域活性化・教育支援 ● 地域社会や研究機関等をはじめとした寄付の実績（単体）：**1,558**万円（前年1,140万円）	● 情報開示・ステークホルダー対話：統合報告書の充実、IR・SR体制強化 ● ブランド戦略：100周年事業推進、SNS情報発信強化 ● 地域・教育支援：総合研究所見学・大学講義の定常化、アドプトフォレスト推進	● 地域ステークホルダーとの強固なパートナーシップによる社会的信頼の獲得 ■ **ブランド価値向上と現地ニーズに密着した既存事業の安定的市場拡大（営業利益向上）**
● J-SOX評価・監査：海外主要グループ会社への強化実施 ● ITセキュリティ：グローバルポリシーの作成着手 ● ガバナンス課題の抽出：海外会社管理基盤の課題抽出・対策策定 ● 取締役会実効性評価：PDCA運用による抽出課題の改善 ● 取締役会構成：独立社外取締役比率**54.5**%、女性取締役比率**36.4**%	● 統制力向上：内部監査・各種監査（会計・RC）の連携強化 ● グローバルIT体制：セキュリティポリシー策定・運用 ● 海外グループ会社の経営管理：業績・在庫・リスクの可視化と高度化	● 透明性の高い経営と強固なグループガバナンスによるPBR**1.0**倍・ROE**10**%以上の持続的達成 ■ **最適資本構成と対話（IR・SR）強化によるPBR1.0倍超の達成、および資本効率（ROIC）向上による企業価値の最大化**
● 法令違反・インシデント：重大なコンプライアンス・情報セキュリティ違反 ゼロ継続 ● 研修受講率：情報セキュリティ研修**100**% ● 取引適正化：下請法改正対応の完遂 ● リスク管理：グループリスクマネジメント体制の再定義・再評価完了	● リスクマネジメント：グループ統合・最適化体制の確立 ● 非財務情報開示：GHG・人的資本等の管理対応強化 ● BCP対応：大規模災害・海外有事課題の整理と安全確保	● 重大な法令違反・セキュリティインシデントゼロの継続と安定した経営基盤の確立 ■ **重大なリスクの未然防止による企業ブランド価値の維持、およびデータ活用による間接業務の効率化（固定費低減）**

中期経営計画

NICHINO グループを取り巻く環境の変化

■ 農薬の社会的役割と市場環境の変化

農薬は、病害虫・雑草による被害を抑制し、農作物の安定生産と品質確保を支える基盤資材であり、食料安全保障と持続可能な農業の実現に不可欠な役割を担っています。また、農薬の活用により単位面積当たりの生産性を高めることは、大幅な減収リスクを回避するだけでなく、過度な農地開発の抑制を通じて自然資本や生物多様性の保全を支える基盤となっています。こうした中、世界的な人口増加や食料需要の拡大に加え、気候変動による栽培環境の不確実性の高まり、農業従事者の高齢化や労働力不足といった構造的課題が顕在化する中で、農薬に求められる機能や役割はこれまで以上に高度化しています。

また近年では、単なる収量確保に留まらず、環境負荷低減や安全性への対応、さらには持続可能な農業との両立といった観点から、農薬のあり方そのものが大きく変化しています。こうした流れの中で、農薬産業は従来の製品供給型から、より付加価値の高いソリューション提供型産業へと移行しつつあります。

■ 地域別に分化する農薬市場

農薬市場全体は中長期的に安定成長が見込まれる一方で、地域ごとの事業環境には大きな差異が生じています。欧米市場では規制強化を背景に高付加価値製品が浸透し、価格水準も安定して堅調に推移しています。一方、アジア・中南米では天候不順による病害虫の少発生や農産物相場の低迷に加え、ジェネリック品の台頭による価格競争も激化しており、価格低下圧力が継続しているため一律の事業運営が難しい状況です。

	成熟市場 欧米	成長市場 アジア・中南米
市場環境	環境規制の強化	天候不順・農産物相場の低迷
競争環境	高付加価値製品の浸透	ジェネリック農薬の台頭
結果・価格	価格水準の安定・堅調な推移	価格低下圧力・厳しい事業環境

■ 外部環境の変化と当社戦略の進化

このような地域間の市場環境の差異は、当社の事業戦略に対しても影響を及ぼしています。特に、当社がこれまで成長ドライバーと位置付けてきたアジア・中南米市場における価格下落は、高付加価値製品を軸とした当社の事業展開との間で一定の齟齬を生じさせる結果となりました。

価格競争の激化により、想定していた付加価値の実現が難しい局面も生じ、収益性への影響が顕在化するなど、事業運営上の課題として認識しています。こうした状況は、当社に対し、地域別の市場特性を踏まえた戦略の再精緻化と製品ポートフォリオの最適化を強く求めるものとなっています。

当社はこの環境変化を、単なる短期的な変動としてではなく、事業構造を見直す契機と捉え、今後の成長に向けた戦略の高度化に取り組んでいきます。

NICHINO グループは、2000年代以降の農業および農薬業界を取り巻く構造的な変化を的確に捉え、事業の進化を続けてまいりました。高齢化や担い手不足、気候変動、そして国際競争の激化といった課題は、農業の在り方を根本から問い直すものであり、同時に私たちにとっては新たな価値創造の機会でもあります。

こうした環境変化を踏まえ、当社は2024年度より新たな中期経営計画「Growing Global for Sustainability (GGS)」を始動いたしました。本計画では、グローバル市場での競争力強化と、環境・社会への責任を両立させることを基本方針としています。

特に、環境調和型製品、生物農薬、作物保護資材の開発展開、スマート農業の普及推進、そしてアジア・中南米・中東アフリカといった成長市場への展開を重点戦略と位置付けています。これらは、単なる事業拡大ではなく、持続可能な農業の実現に向けた当社の責務であると考えています。

また、人的資本の強化やDE&Iの推進、GHG排出削減など、ESG経営の深化にも注力しています。これらの取り組みは、企業価値の向上と社会的信頼の獲得に直結するものであり、長期的な成長の基盤となるものです。

私たちは、変化を恐れず、挑戦を続けることで、農業の未来と地球の持続可能性に貢献してまいります。

2000年代

構造改革と規制緩和の時代

農業
- 高齢化と後継者不足が深刻化
- WTO交渉やFTAの進展により、農産物の国際競争が激化
- 農地の集約化・法人化が進行

農薬
- 化学農薬主流
- 安全性や環境影響への関心高まり規制強化へ

NICHINO グループ
- 国内市場中心のビジネスモデル

2010年代

安全性と効率性の両立へ

農業
- 「農業の6次産業化」や「スマート農業」の概念が登場
- TPP交渉などで国際化が加速
- 担い手支援や農地中間管理機構の設立など、政策支援が強化

農薬
- 「農薬取締法」の改正（2018年）で安全性評価が厳格化
- ジェネリック農薬の普及

NICHINO グループ
- 海外市場への進出が本格化（特にアジア・南米）

2020年代

グローバル化とサステナビリティの時代

農業
- 気候変動対応
- デジタル農業（ドローン、AI、IoT）導入が加速
- 食料安全保障の重要性再認識

農薬
- 世界的な食糧需要増加により、農薬需要も拡大
- 「環境負荷の少ない農薬」や「生物農薬」へのシフト

NICHINO グループ
- 海外売上高比率向上、グローバル展開を強化

未来

農業
- AI・ロボット・ドローンによる完全自動化
- 気候変動対応型農業、都市型農業、植物工場の拡大

農薬
- トレーサビリティや環境影響評価の厳格化
- グローバル化の加速、生物農薬・スマート農業の発展

中期経営計画

■ 中期経営計画の変遷

	SFP2009(2007–2009)	CT2012(2010–2012)	SGG2015(2013–2015)
計画名	Step Forward Plan 2009	Change Tomorrow for 2012	Shift for Growing Global 2015
位置付け	事業競争力の強化と収益力の拡大 中核農薬企業となるための準備期間	グローバルニッチな化学企業への展開 変革を推進し次の伸長へ	成長へのシフト 製品開発と事業開発の両立
基本方針	❶ 質的転換 ❷ 利益拡大	❶ 企業体質の転換 ❷ コア機能の再構築 ❸ 成長エンジンの明確化	❶ 成長戦略の推進 ❷ 高収益体質の追求 ❸ 事業拡大の取り組み
計画	売上高 約424億円 営業利益 42億円	売上高 約425億円 営業利益 35億円	売上高 約570億円 営業利益 56億円
実績	売上高 375億円 営業利益 29億円	売上高 422億円 営業利益 41億円	売上高 569億円 営業利益 99億円
成果	■ 海外拠点強化（欧州・台湾） ■ フルベンジアミド、メタフルミゾン上市	■ 海外拠点強化（中国・SA設置）、海外販売を成長エンジンとして明確化 ■ ピリフルキナゾン上市	■ 海外拠点強化・製造拠点整備（インド・ブラジル）・アグリマート取得 ■ オルトスルファムロン獲得、ピフルブミド上市
課題	■ 収益性改善	■ 戦略立案実行と成長性に課題	■ 経費適正化遅延と在庫高止まり

現中期経営計画(2024-2026)

「Growing Global for Sustainability(GGS)」

基本戦略 **世界農薬市場は成長していくので、投資効率を意識しながら、持続的な成長を狙っていく**

重点施策

持続的なグループ成長(財務価値)

事業と収益の拡大
❶ 重点品目・新規事業の拡大
❷ 原価低減
❸ エリア戦略に基づいた市場拡大

新たな収益源の創出
❶ 化学合成
❷ バイオリソース活用
❸ デジタル技術の活用
❹ 新たなビジネスモデルの取り込み・創出

財務基盤の強化
❶ 資本収益性の向上
❷ 営業キャッシュ・フローの改善
❸ 固定費適正化(生産性向上)

持続的な環境配慮・社会貢献(非財務価値)

E：環境経営の高度化
❶ 気候変動対応
❷ 生物多様性への配慮

S：人権経営の推進
❶ 人的資本経営の推進
❷ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進

G：企業・組織統治の強化
❶ コンプライアンス・リスクマネジメントの強化
❷ グループ各社に対する監査の強化

1990年代の当社農薬事業を巡る社内外の環境変化を受けて、抜本的な構造改革に向けた経営合理化策や業界再編策が段階的に推進されました。2000年代以降、特に中期経営計画（3か年）による基本方針の策定と事業拡充策への計画的な取り組みにより、グローバル戦略の着実な推進を中心とする多様な成果を実現してきました（下表）。これらの歴史的な変遷と実績は、現中期経営計画GGSの戦略的推進の基盤として重要な役割を果たしています。

	AGG2018(2016-2018)	EGG(2019-2021)	EGG2(2021-2023)
計画名	Advance to Growing Global 2018	Ensuring Growing Global 2021	Ensuring Growing Global 2
位置付け	グローバル企業への前進 積極策の早期収益貢献化と収益向上	グローインググローバルの基盤強化 ESG対応とデジタル化	グローインググローバルの基盤強化 グローバル競争力の強化
基本方針	❶ 成長戦略の推進 ❷ 収益の向上 ❸ 事業基盤の強化	❶ 収益性の向上 ❷ グループ力強化 ❸ 企業風土の改革	❶ 収益性の向上 ❷ 技術革新・次世代事業の確立 ❸ 持続的な企業価値の向上 ❹ 環境・人権・統治の強化
計画	売上高 約905億円 営業利益 約120億円	売上高 800億円 営業利益 60億円 海外売上比率 64%	売上高 890億円以上 営業利益 64億円以上
実績	売上高 613億円 営業利益 40億円	売上高 715億円 営業利益 69億円 海外売上比率 61%	売上高 1,030億円 営業利益 74億円
成果	■ 海外拠点強化（ベトナム・中米）、ADEKAとの資本業務提携 ■ ピラジフルミド上市	■ CSR経営推進、業務改革 ■ ベンズピリモキサン登録取得	■ 売上高1,000億円到達、ESG経営の基盤確立 ■ フロストバスター上市（天然物由来の防霜資材）
課題	■ 投資案件の収益性伸び悩み	■ ESG対応のさらなる強化必要	■ 投資・原価高騰による収益性低下

ビジョン

「Global Innovator for Crop & Life」
食とくらしのグローバルイノベーター

基本戦略

市場競争力あるユニークな農薬の拡販を強化

国内市場での当社製品の強み（水稲に加え、果樹・野菜等のSpecialty Cropに強い）を活かして、海外市場で積極展開へ

	サステナビリティ経営の推進		ライフサイエンス企業として社会に認知	食とくらしのグローバルイノベーター
	2026年3月期	2027年3月期（中計最終年度目標）	2030年度のありたい姿	ビジョン
営業利益率	9.7% 売上高 1,118億円 営業利益 108億円	9.0% 売上高 1,200億円 営業利益 108億円	10%以上 売上高 1,650億円 営業利益 165億円	売上高 3,000億円超
ROE	8.9%	8%以上	10%以上	
設備投資	約34億円	約80億円(3年間)	● GHG排出量2020年対比−23% ● 環境調和型製品・サービス・技術の拡大 ● グローバルな人的資本の活用	● カーボンニュートラルの実現 ● 環境調和型製品・技術の継続的な創出 ● サステナブルな社会の実現に大きく貢献
研究開発投資	約78億円	約200億円(3年間)		

成長戦略



上席執行役員　経営企画本部長
橋爪 健一

2030年のありたい姿

- **「食とくらしのグローバルイノベーター」として、ライフサイエンス企業として社会に広く認知されている**
- **新規農薬や非化学農薬の開発、周辺事業への展開を進め、グローバル展開を強化し、事業ポートフォリオが多様化している**
- **財務目標（売上高1,650億円超、営業利益165億円超、営業利益率10%以上、ROE10%以上）を達成している**
- **財務基盤が強化され、環境・人権・統治の各分野で非財務価値を高め、社会課題の解決に貢献している**

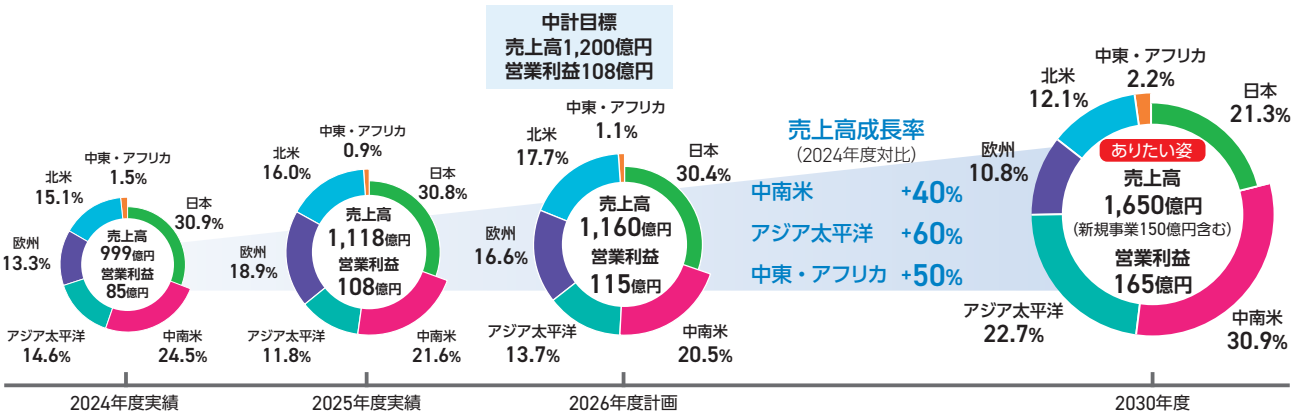
実現に向けた課題

- **コスト圧力への対応と財務改善**
  原材料高騰や為替変動といった外部環境によるコスト圧力に対する原価低減の推進、および財務体質の改善
- **研究開発の加速と次世代事業の収益化**
  各国の法規制強化に伴う開発遅延リスクへの対応と、技術革新に向けた研究開発の着実な推進
- **デジタル領域の収益化とDX推進**
  AIを活用したスマート農業ビジネスの本格的な収益化と、DX推進による固定費削減や業務効率化
- **経営基盤の強化によるグローバル展開**
  人的資本経営の進化やESG対応の深化を通じた、持続的なグローバル展開の強化と企業価値の向上

2025年度の実績	2026年度の計画
▸ 売上高1,118億円、営業利益108億円、ROE8.9%を計上し、中計目標を1年前倒しで達成	▸ 売上高1,160億円、営業利益115億円を計画し、持続的な成長と収益性の向上を推進
▸ 欧米での高利益品需要増や価格改定が寄与し、海外農薬販売（構成比69.4%）が成長を牽引	▸ 欧米での安定収益を基盤とした、インドおよびブラジル市場における抜本的改革の実行
▸ 自社既存剤の好調やBASF社との提携による、国内事業基盤の強化	▸ BASF社導入品と自社既存剤のシナジー創出
▸ 「シベンゾキサスルフィル」の登録申請完了や、「AiPics」のリリースを通じた新収益源の創出	▸ AI診断技術など新規事業の収益拡大
	▸ PBR向上を意識した資本収益性の改善

海外市場を主体に成長

当社は、2030年度に向けて、売上高1,650億円超、営業利益165億円超の達成を目標に掲げています。 これに向けて、地域ごとの事業展開を強化し、日本をはじめ、北米、欧州、中南米、アジア太平洋の各市場において、収益性と成長性の両立を図っています。グローバルでの適正な価格改定や高付加価値品へのシフトを推進した結果、中期経営計画で当初掲げていた2026年度の営業利益目標（108億円）を1年前倒しで達成することができました。 この着実な収益力の向上をベースとして、2026年度に売上高1,160億円、さらに一段高い営業利益115億円を計画しており、引き続きグローバルでの事業基盤の拡充と企業価値の向上を目指してまいります。

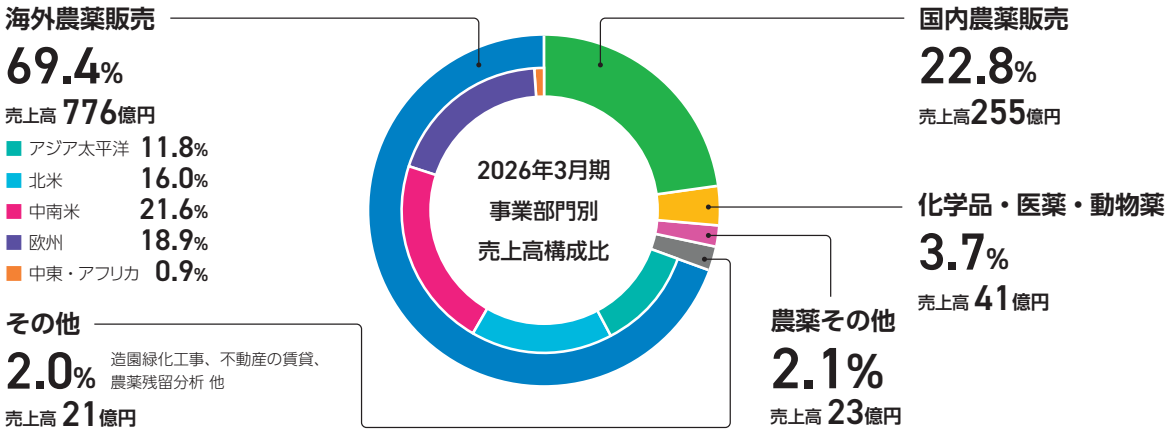


※2030年度の円グラフは、農薬事業の1,500億で作成しています。

事業ポートフォリオを拡充

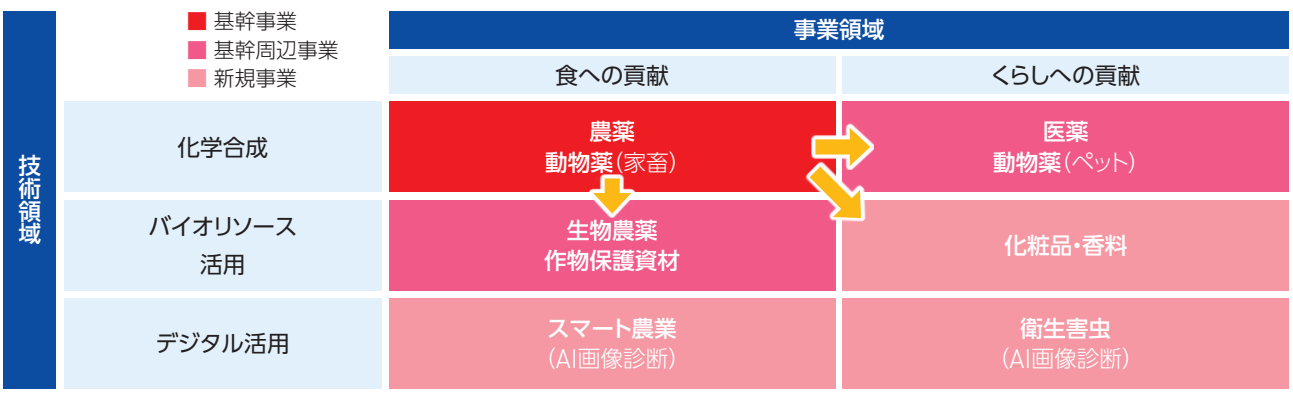
■ 現在の事業ポートフォリオ

2026年3月期の事業部門別の売上高構成比率は、グローバル視点で農作物の安定生産と供給に直結する農薬事業が92.2%（国内22.8%、海外69.4%）を占めており、NICHINO グループの中核的な事業となっています。また、それ以外の事業（7.8%）は国内グループ会社を中心に展開しています（下図）。



■ 事業領域の拡大

当社は、化学農薬事業で長年培ってきた合成技術や安全性評価の知見を活かし、事業領域の拡大を進めています。これらの技術基盤を応用することで、生物農薬やバイオスティミュラントなど環境負荷の少ない農業資材の開発を推進し、持続可能な農業の実現に貢献しています。さらに、AI画像診断等のスマート農業ビジネスや、医薬品・動物薬などのライフサイエンス分野への展開にも取り組んでおり、社会課題の解決に資する新たな価値の創出を目指しています。当社は、既存事業の深化と新規領域への挑戦を両立させることで、2030年に新規事業で150億円の売上創出という定量的な財務目標の達成を目指します。



財務戦略



取締役　常務執行役員
管理本部長
髙橋 史郎

本部長メッセージ

前年度の初の統合報告書発行後、投資家の皆様との対話を通じていただいたご指摘を踏まえ、当社は持続的な企業価値向上に向け、資本効率と成長性の両立を図る財務戦略を一段と深化させています。

2026年3月期は、主力製品のグローバルな拡販や原価低減が成果を挙げ、売上高1,118億円、営業利益108億円という過去最高を更新しました。特に北米では長年の地道な信頼構築が結実し、売上高1億ドルを突破するという大きなマイルストーンを達成しました。さらにメキシコ等での直販体制の確立も進み、欧州では環境規制が厳格化する中、当社の環境調和型製品への評価が高まり、着実にシェアを拡大しています。

一方で、変化の激しい事業環境において、私たちは「食とくらしのグローバルイノベーター」としての使命を果たすべく、常に事業に投下する資本の効率を意識した経営を徹底しています。キャッシュ・フロー創出力を高め、成長投資、株主還元、財務健全性の最適なバランスを追求することで、全てのステークホルダーの期待に応える長期的な価値創造を実現してまいります。

企業価値向上に向けて

当社は、中長期にわたり事業成長と収益力向上を実現し、企業価値を着実に高めてきました。売上高・営業利益ともに着実な成長を実現し、中期経営計画ごとに収益基盤を強化してきました。これまでの成果を基盤として、持続的な企業価値向上と、市場からの適正な評価であるPBR1.0倍以上の定着および時価総額1,000億円の実現を目指しています。そのための最重要指標としてROEを重視し、明確な向上ロードマップを描いています。2026年3月期には収益性の改善によりROE8.9%を達成しました。今後も収益成長と資本効率向上を両立し、2030年度のありたい姿として掲げるROE10%以上の実現に向けた取り組みを着実に推進していきます。

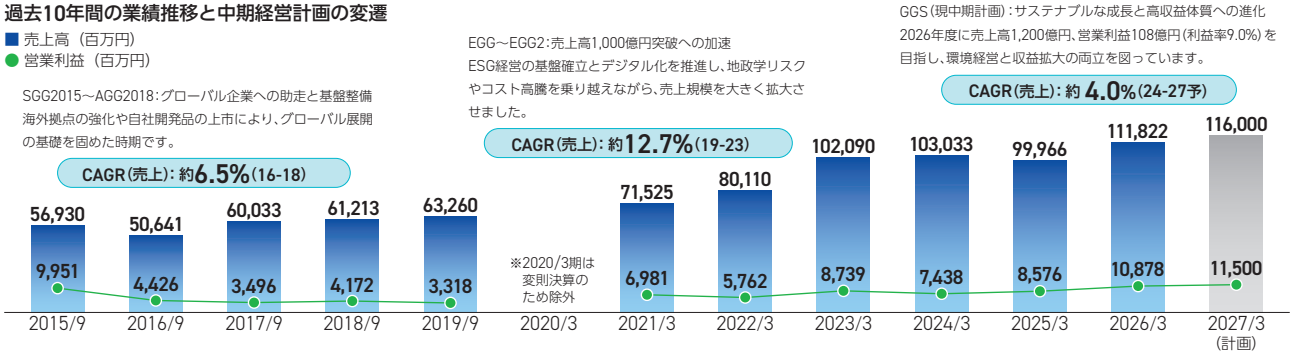
企業価値の向上には、財務価値と非財務価値の双方の向上が不可欠です。当社は、事業成長による利益創出に加え、環境・社会課題への対応、人財への投資、ガバナンスの強化を通じて、中長期的な企業価値向上を推進しています。

当社はこれまでも事業成長と資本効率向上の両立を通じて企業価値の向上を図ってきました。また、株主総利回り（TSR）を重要な成果指標と位置付け、資本コストを意識した経営と適切な資本配分を実践することで、さらなる企業価値向上と株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。

財務価値創造の進捗

当社は、中期経営計画「SGG」「EGG」「GGS」を通じて事業基盤を着実に強化し、売上成長と収益性向上を実現してきました。海外展開の拡大や自社開発品の普及により、2023年3月期には売上高1,000億円を突破しました。現在の「GGS」では、サステナブルな成長と高収益体質への進化を推進しており、2026年3月期には営業利益108億円を達成し、中期経営計画最終年度目標を1年前倒しで達成しました。

過去10年間の業績推移と中期経営計画の変遷



最適資本構成に向けて

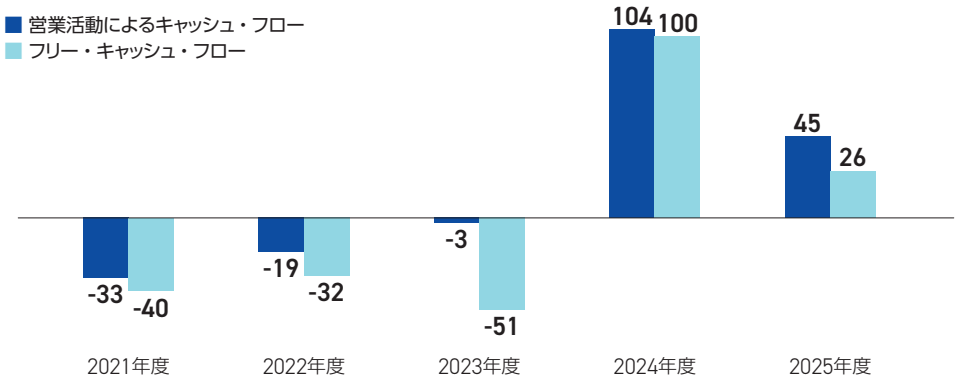
企業価値を最大化するためには、事業が生み出すリターンが資本コストを上回る必要があります。当社は、自社の加重平均資本コスト（WACC）を上回る超過収益を持続的に生み出すため、「各事業における投下資本に対する収益性」を測る独自の経営管理指標を導入・重視しています。 現在の当社の財務基盤は自己資本比率が約55%（単体純資産ベースではさらに高い水準）に達しており、極めて強固です。しかしその反面、相対的に高いリターンが要求される自己資本の厚みが、会社全体としてのWACCを高止まりさせる要因ともなっています。そこで当社は、「負債の機動的な活用によるレバレッジ効果」と「自己資本のスリム化」を組み合わせた『最適な資本構成』へと移行する方針を定めています。単なる資金調達コストの低減に留まらず、SNB（Sipcam Nichino Brasil S.A.）への海外子会社出資等を通じた負債の機動的な活用により、WACCの低減を図るとともに、社内管理指標において各事業の投下資本に対するリターンを最大化させる高い目標を追求することで、超過収益を持続的に拡大させます。 また、インドやブラジル市場などの高成長かつ競争の激しい地域においても、BtoBへの事業転換を進めます。

それによるキャッシュコンバージョンサイクル（CCC）の改善を実現し、資本効率の底上げを図ります。加えて、高収益なスペシャリティクロップ向けへの集中など、地域ごとの実態に即した抜本的な収益力強化策を実行してまいります。

キャッシュ創出力の強化

最適な資本構成への移行に向けた原動力となるのが、安定的なキャッシュ・フローの創出です。事業活動から得られる資金は、持続的な成長投資と株主還元の原資として不可欠です。農薬ビジネス特有の季節性や、安定供給・サプライチェーン維持のための政策的な在庫確保といった構造的な背景により、単年度でのフリー・キャッシュ・フローの定量的な目標値の明示は困難な側面があります。しかしながら、当社はキャピタルアロケーションの枠組みにおいて、内部留保の目安を「70億円」に明確に設定しています。これは不測の事態に備えた単なる資金の蓄積ではありません。地政学リスクの顕在化や原材料価格の高騰、自然災害の激甚化といった様々な外部環境の変化に耐えうる「強固な財務の健全性（事業継続性）」を確保しつつ、同時に「ROE向上に向けた過剰資本の抑制」を両立できる最適な純資産（バッファー）額として厳格に算定した設定根拠に基づくものです。事業活動の現場においては、グローバルでの適正在庫指標に基づく管理の徹底や、不採算資産の整理による「投下資本の削減」を強力に推進しています。営業・生産・購買の連携によるサプライチェーン全体での在庫圧縮により継続的に生み出される資金を活用し、有利子負債のコントロールや株主還元へと機動的に振り向けています。

キャッシュ・フローの推移 (億円)



財務戦略

キャピタルアロケーションの最適化

創出したキャッシュは、資金調達コストと投下資本に対するリターンを強く意識した厳格な投資評価基準のもと、将来の成長を牽引する領域へ最適に配分します。中期経営計画の3年間において、当社は積極的なキャピタルアロケーションを実行しています。次世代の大型殺虫剤「シベンゾキサスルフィル」などの新規作用性原体の創出や生物農薬の開発等に研究開発投資200億円、スマート工場化や生産基盤の強化を中心に設備投資80億円、インド・ブラジル等の重点市場における収益基盤強化に投融資枠20億円を計画的に投入し、長期的な競争優位性を確立します。 さらに、資本効率向上の観点から「政策保有株式の縮減」を基本方針として掲げています。

コーポレートガバナンス・コードの要請にも応え、保有意義が希薄化した非事業資産については定期的に合理性を検証し、段階的かつ着実に売却（縮減）を進めます。

これにより創出された資金を、成長投資や株主還元の原資へと組み替えていくことで、バランスシートのスリム化と事業成長を同時に実現します。

3年間（2024年度から2026年度）のキャピタルアロケーション

キャッシュ・イン		キャッシュ・アウト
営業CF ＋ 研究開発投資 3年間累計 425億円	研究開発投資 200億円	2024年度 63億円　2025年度 78億円　2026年度 61億円
	設備投資 80億円	研究設備投資 10億円　生産更新投資 13億円　生産積極投資 36億円 DX投資 13億円　その他 8億円
	投融資枠※ 20億円	主たる対象:インド、ブラジルを想定
	株主還元 65億円	配当方針：(累進配当を基本、配当性向 40%水準)
外部調達 10億円	内部留保 70億円	財務の健全性とROEの改善が両立できる純資産額

※ M&Aは除く

株主還元

当社は、株主の皆様への安定的かつ継続的な利益還元を経営の重要課題と位置付けています。当社が「累進配当」を基本方針とし、2030年度に向けて「配当性向50%」という高い目標を掲げている背景には明確な根拠があります。それは、前述した「全社を挙げた在庫適正化等によるフリー・キャッシュ・フローの継続的な改善」と、「最適純資産額の維持に基づく規律ある財務運営」によって、強固な還元原資を自力で創出できる確かな裏付けがあるためです。 これらを背景に、2025年度（2026年3月期）の年間配当金を、業績の好調を反映して前期の22円から36円（配当性向39.0%）へと大幅に引き上げたことに続き、2026年度（2027年3月期）はさらなる利益成長を見込み、年間38円（予想配当性向40.2%）への増配を予定しています。当社は今後も、確かな資金創出力を土台とし、PBR1.0倍以上の定着に向けた力強い株主還元を維持・拡大してまいります。

人財戦略



管理本部　人事部長
四倉 敏治

「人を活かす経営」から「人が活きる経営」へ

当社グループは、「人財」こそが価値を生み出す源泉であるとの認識のもと、経営戦略と連動した人的資本の開発に取り組んでいます。特に中期経営計画GGSでは、研究開発力の継続的強化と海外事業戦略の拡充を基軸とする成長戦略が提示されており、その実現にあたっては、独自性・独創性の醸成や多様性・包摂性の共有等に代表される中長期視点での取り組みが重要です。人財戦略については、経営戦略および財務価値向上との連動を図りながら、人財ポートフォリオの整備やグローバル人財育成の強化を進めています。人的資本経営の体系化は現在も途上にありますが、「人を活かす経営」をさらに進化させ、従業員一人ひとりが主体的に価値創造を担う「人が活きる経営」の実現を目指しています。

2030年のありたい姿

- 研究開発力を核とした事業成長を支えるため、専門性の高い研究開発人財とグローバルな事業展開を担う人財を計画的に確保・育成し、成長戦略の実行を担う人財基盤を確立している
- 従業員一人ひとりが主体的に挑戦し、協働を通じて価値を創出する組織文化が定着し、高いエンゲージメントと生産性を実現している
- 多様性と公正性の確保を通じて人的資本の質を高め、持続的な収益成長と企業価値向上に寄与している

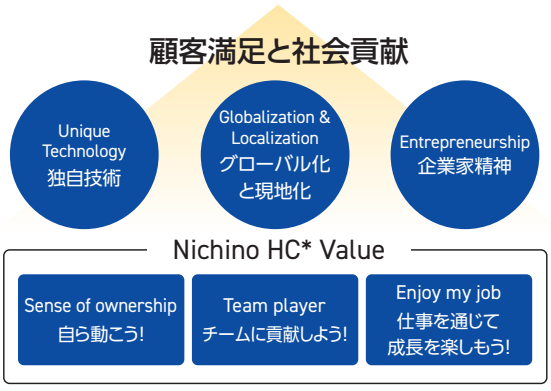
実現に向けた課題

- 事業成長スピードに応じた専門人財の確保・育成
- エンゲージメントを成果（生産性・価値創造）に転換するマネジメント
- 多様性を競争力に転換する組織能力の強化
- 人的資本KPIと財務成果の連動性の高度化
- 公正性・人権対応を含む人的資本の質の高度化

2025年度の実績	2026年度の計画
多様な専門人財の活用と生産性向上 ▸ 研究員の海外研究機関への派遣 ▸ 人財育成会議開催（2回／年） ▸ グローバル・リーダーシップ・プログラムの自主運営 ▸ 社内副業や、短時間フレックス勤務制度の導入	**多様な専門人財の増強によるイノベーション創出** ▸ 研究員の海外研究機関への派遣（継続） ▸ 新卒採用におけるグループ採用の実施 ▸ 多様な人財の確保（女性、障がい者、外国人等）
Well-Being実現と働きがい向上による基盤強化 ▸ 賃金・賞与増による生活基盤の安定 ▸ エンゲージメントスコア　70（2026年2月） ▸ 健康経営優良法人に当社は2年連続認定、国内グループ会社2社は新たに認定	**Well-Being実現と働きがい向上による基盤強化** ▸ 定年延長の検討、労使協議 ▸ 育児・介護休業支援の応援手当導入 ▸ 健康経営の推進（健康管理システム導入） ▸ 職場討議を通じたエンゲージメント向上

NICHINO HC* Value

当社グループは、当社が持つ特徴的な強みである「独自技術」と「グローバル化と現地化」、「企業家精神」を活かして「顧客に満足を提供するとともに社会に貢献すること」を最も大切な価値観としています。また、それらの価値を生み出す源泉は「人財」にあると考え、当社グループが求める理想の人財像を「Nichino Human Capital Value」として共有し、バリュー評価を用いた人財育成や企業風土醸成などの施策を実施しています。



*Human Capital

人財戦略

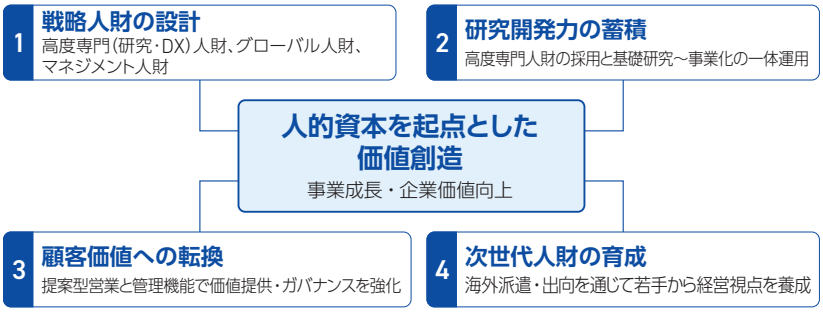
基本的な考え方—人的資本を起点とした価値創造

経営戦略との連動

当社グループの中期経営計画GGSでは、研究開発力の強化とグローバル事業の展開に関連する各種施策を中核戦略として価値創造を推進し、その源泉および推進力として「人財」を位置付けています。



■ 当社グループ事業の現況と拡充策を基盤とする価値創造プロセスの推進にあたって、特に「3つの人財」として高度専門（研究・DX）人財、グローバル人財、マネジメント人財の育成と強化を図っています。これらを通じて経営基盤を拡充することにより、実効的な非財務価値から財務価値への転換と整合を目指しています（左図）。

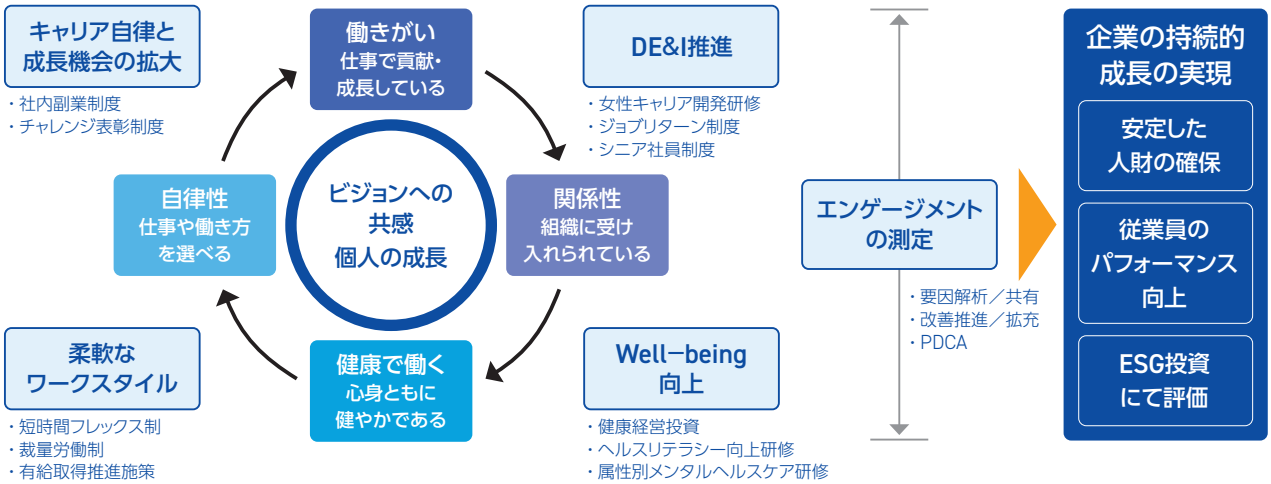


■ 人的資本を起点とする価値創造では、事業実態を反映した中長期視点に基づく各種施策の一体推進が重要になります。経営戦略における政策的視点に基づいて、次世代育成を視野に入れた具体的な取り組みとして4つのポイントが可視化されています（上図）。

人財マネジメント

当社グループの持続的成長の実現に向けた人財マネジメントの観点から「4つの行動目標」を掲げ、これらを実現するための制度や仕組みを整備・強化することで実効性の向上に取り組んでいます。また、これらの実績評価指標としてエンゲージメント・サーベイを導入しています。

■ 人的資本経営として、キャリア自律と成長機会の拡大、DE&I、Well-being、働く環境の整備について目標を定め、従業員視点に立った個人的な側面とこれを取り巻く組織的・環境的な側面の高度化を一体的に推進します。これらにより、従業員一人ひとりの成長とビジョンへの共感に関連するエンゲージメントの向上を達成して人的資本の安定的な増強につなげます。



人的資本開発の取り組み

事業戦略の効果的な推進―3つの人財開発

NICHINOグループ成長戦略の実現に向けた基盤的なドライバーとして、人的資本開発の視点から「3つの人財」、高度専門（研究・DX）人財、グローバル人財、マネジメント人財を中心に強化しています。

■ 当社グループ収益の源泉となる新規農薬の創製において、基礎研究から事業化までを一貫して担う高度専門(研究･DX)人財の確保・育成を計画的に進めています。新卒採用においては博士・修士修了者を中心に採用し、長期的で強固な研究開発体制の構築・増強を図っています(右表)。

研究開発職従業員比率※1	33.4%
うち博士･修士	110人
博士(全社)	42人
海外研究留学者※2	13人
国内研究留学者	3人

※1 単体従業員に占める比率　※2 直近15年間

■ 当社グループのグローバルな事業展開に伴って、世界の主要な農薬市場に拠点を配置し、各地域の事業特性や市場規模に応じた事業基盤を戦略的に拡充しています。これらのグローバル運営に向けた効果的で的確な人財開発により、研究成果の着実な社会実装を通じて迅速な収益化を目指しています(下表)。なお、海外事業部門のほか研究や登録部門等からの海外拠点への出向により、中核的なグローバル人財の育成が着実に進んでいます。

研究開発力・グローバル対応力の強化※1と期待効果

人的資本開発	主な施策	期待される効果･実績
高度専門(研究･DX)人財	海外留学、海外研究拠点への派遣･協働	国際感覚の涵養、グローバル人脈の構築、グローバル同時開発の加速
グローバル人財	海外出向、人財交流	事業の現地化(グローカル経営※2)強化への対応、意思決定の迅速化
マネジメント人財	キャリア採用、海外出向、人財交流	グループ･ガバナンス(現地化と統制)の高度化、経営幹部候補者育成の加速

※1 グローバル戦略プロジェクト(GSP)／世界同時開発に関する意思決定を、グローバルな価値創出の視点で行う。創薬・製品開発だけでなく、市場性、新規事業、販売戦略、サプライチェーン、財務、人事など複数チームで運営している
※2 グローバル視点を持ちながら現地の事業特性に応じた「ローカライズされたグローバル化」を目指す経営方針(→海外農薬販売事業を参照)

■ 最近、グローバル・マネジメント人財の育成に関して、グローバル戦略プロジェクト(GSP)の一環であるグローバル・リーダーシップ・プログラムが始動しました(2026年2月、右写真)。当社グループの事業特性や実態および経営戦略に基づいた人的資本開発の仕組みや研修を通じて、成長戦略の着実な達成と持続的な企業価値向上につながるものと期待されています。



グローバル･リーダーシップ･プログラム
海外グループ会社4名、日本農薬単体6名が参加

エンゲージメントの向上―KPI管理による実効化

人的資本開発は経営層を含めた全社的課題として取り組んでいます。エンゲージメント・スコアの改善は、7つの重要課題（マテリアリティ）のうち人権経営の拡充における主要課題の一つとして全部門共通の目標として設定されており、人的資本開発の取り組みにおける指標として活用しています。

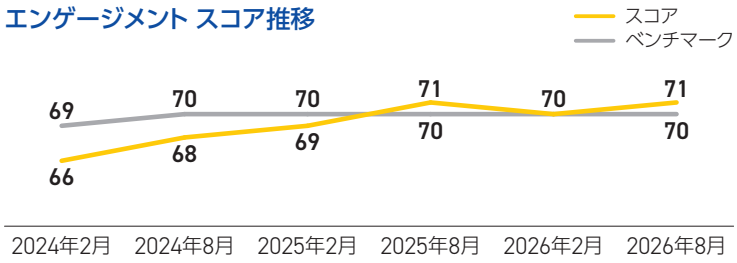
■ 当社が取り組むエンゲージメント向上策では、人的資本開発を「処遇・働き方・成長機会」の三位一体で推進している点に特長があります。これらの施策では、人財投資を財務価値・企業価値の向上につなげる将来価値の効果的な創出策として位置付けており、従業員一人ひとりの自律的成長を支援しています（下表）。

エンゲージメント向上における三位一体推進

項目	視点	内容
処遇	人事評価制度への反映	職務･役割･成果に基づく公平性の高い制度への転換
働き方	多様性と生産性の両立	柔軟な勤務制度による両立支援、健康経営への取り組み推進
成長機会	キャリア形成･イノベーション創出	社内副業制度の整備、自己申告制度、海外留学制度等による自律的な成長機会の提供

人財戦略

■ 日本農薬（単体）では、エンゲージメント・スコアを主体的行動や生産性を示す先行指標と位置付け、2024年2月を起点として半年毎の調査を開始しました。その後、2025年8月以降は研究開発型企業（医薬／バイオ分野・500～1,000人規模）の平均値をベンチマークとする中期経営計画の目標スコア70に到達しています（下図）。



■ エンゲージメント・サーベイの結果は、各部門の職場ミーティングにおいて従業員にフィードバックされています。職場ミーティングではエンゲージメント・スコアの年次変化等の各種のデータ解析や新たな課題抽出に基づいて、主軸となる効果的な対策（センターピン）を定めることで自分ごと化を図っています。その結果、調査開始後の2年間において総合スコアおよび9つの全ての指標でスコアの向上が認められています（下表）。今後とも各部門の実態に応じた的確な対応により着実なスコア改善に取り組みます。

		個人			関係性			会社組織		
	総合スコア	職務	自己成長	健康	支援	人間関係	承認	理念戦略	組織風土	環境
2024年2月（初回）	66	68	62	58	68	71	64	66	65	64
2026年8月	71	73	67	63	73	76	68	71	70	69
差	(+5)	(+5)	(+5)	(+5)	(+5)	(+5)	(+4)	(+5)	(+5)	(+5)

■ エンゲージメント・サーベイにおける評価項目は、業務に関する納得感・やりがいのほか、成長実感・心理的安全性・マネジメント信頼感など多岐にわたっています。人事部ではサーベイと並行してアンケート調査を実施し、属性別の解析等を通じて内在している課題の抽出や可視化に取り組んでいます。これらの結果に基づいて、各職場とのコミュニケーションの高度化や必要な人事制度の検討などの個々の従業員や組織開発の効果性の向上に活用しています。

■ 経営課題としての人的資本開発の観点から、「エンゲージメント・スコア」を主体的行動や生産性を示す総合的な指標と位置付けています。また、「エンゲージメント・スコア」のほか、「女性管理職比率」などの定量指標が可視化されています。それぞれ中期経営計画GGS期間での達成レベル（KPI）を役員報酬制度に組み入れることで財務目標との連動を明確化して実効性を高めています。なお、女性管理職比率の他、各種のDE&I関連の到達目標が設定されており、経営層と一体となって取り組む体制が整備されています（右表）。

項目		目標数値	実績
女性活躍推進	女性管理職比率	13%（2027年3月）	10.6%（2026年3月）
	採用者における女性比率（3年平均）	50%	35.1%
	女性従業員比率	26%（2027年3月）	26.3%（2026年3月）
障がい者雇用	法定雇用率	2.7%（2026年度）	1.9%（2026年3月）
外国人登用	正社員における外国人比率	2%（2027年3月）	1.5%（2026年3月）
キャリア採用	キャリア採用比率	50%（2027年3月）	33%（2026年3月）

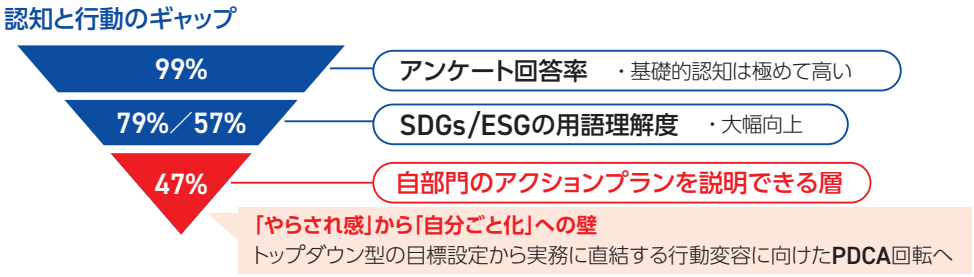
※日本農薬単体

従業員との対話

人的資本の開発に関する諸施策の実施とともに、各職場との意見交換会、目標面談制度の工夫等を通じて従業員との対話を推進し、自分ごと化の浸透に取り組んでいます。

■ **職場ミーティング**：多様なテーマを題材とする職場ミーティングを開催しています。人的資本経営の指標となるエンゲージメント・サーベイの結果についても、全52の職場ミーティングにおいてフィードバックされ、それぞれの職場実態に応じたスコア改善策が討議されました（2026年度、前述）。これらの各職場の討議結果は、人事部による全社的な収集と再解析を経て次ステップの取り組みに水平展開されることになります。

■ **意見交換会**:全職場を対象として、サステナビリティ経営における「7つの優先課題」とその社内浸透策の一環として開催されました(2025年度、全25回、対象となる従業員出席率は87%)。人的資本開発に関連するエンゲージメント向上は、人権経営の拡充の主要な課題として全部門で共通して設定されていることから、各職場の実態に基づいた有意義な意見交換が行われました。一方、意見交換会後に実施したアンケート結果では、サステナビリティ経営の社内浸透が不十分であることが浮き彫りになり、課題を残しました(下図)。意見交換会は、従業員との直接的な対話の機会となり「組織風土」のスコア向上にも貢献するものと考えられることから、今後とも機動的な運営を目指しています。



■ **社長懇談会**:20代社員を対象に岩田社長との懇談会を開催しました(2026年9月)。参加者からは業務上の課題や成長機会、会社への期待等に関する幅広い声が寄せられ、経営層との直接対話を通じて相互理解を深める機会となりました。今後は全事業所へ展開し、継続的に開催することで、エンゲージメント向上や人財定着、次世代人財の育成につなげ、人財資本経営のさらなる推進を図ってまいります。



■ **サステナビリティ業務目標制度**:従業員一人ひとりがサステナビリティの考え方を理解、日々の業務の中で実践することを目的として、人事考課制度にサステナビリティ目標の設定を導入しました(2025年)。業務との関連付けを通じて自分ごと化を促し、全社的サステナビリティ経営の推進につなげています。また、期初～期末に実施される業績考課者との対話を通じて人的資本開発を含めたサステナビリティ経営の有効な浸透策となることが期待されています。人事考課制度としての有効性や機能の解析を進めることにより、本制度の効果性が一層高まるものと考えています。

今後の取り組み

人的資本を起点とした価値創造モデルが可視化されています。その遂行を通じて社会価値(非財務)と経済価値(財務)の両立と統合を実現することにより、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

■ 価値創造の循環

当社グループは、従業員一人ひとりが主体的に挑戦できる組織を実現することで成長戦略を加速させます。「人的資本投資→組織能力向上→事業成長→財務価値創出」という価値創造の循環を強化し、グループ・ビジョン「食とくらしのグローバルイノベーター」を実現していきます。

■ 経営との連動

すでに、エンゲージメント・スコアや女性管理職比率などの人的資本指標を役員報酬のKPIとして組み込み、非財務指標と財務成果の連動を明確化しています。今後、「人的資本投資」を起点とする価値創造の循環を経営課題の中核として一層強化し、従業員との対話を通じて関連施策を一体的に推進していきます。

■ イノベーションと成長戦略

研究開発人財やグローバル・マネジメント人財育成への戦略的投資によって、新たなライフサイエンス領域への事業拡大に挑戦します。また人的資本投資から生み出されるイノベーションを、当社グループの成長戦略の推進と実現のドライバーとして中長期的な企業価値の向上を目指します。

■ 人的資本マネジメントの高度化

DX推進による人財関連データ管理の高度化をさらに進め、人財配置や能力開発の最適化を効率的に推進します。今後、人的資本開発の多様化と加速を通じて、当社グループのさらなる独自性やイノベーションを創出し、変化の激しいグローバル環境に対応していきます。

マーケティング戦略



上席執行役員　市場開発本部長
奥村 博

本部長メッセージ

異常気象や天候不順、混迷する世界情勢、供給の遮断、物流の混乱、それでもなお増え続ける世界の人口。農業すなわち食料生産は人が生きていくうえで最も基本となる活動です。急速に発展する人工知能やロボティクス技術を取り入れ、市場データの収集と解析、迅速な戦略構築と実施をさらに進めていきます。そして日本農薬であるからこそできるきめ細やかな製品やサービスの創出と提供を進め、市場やユーザーから信頼されるブランドを築いてまいります。

2030年のありたい姿

- **開発・登録・マーケティングの機能強化がNICHINO グループ全社で進み、自社原体や導入品が有機的に推進できる体制が構築されている**
- **市場調査・データに基づいた原体／製剤戦略や作物戦略の立案・実践が行われている**
- **それによって農産物生産者の要望に応えNICHINO ブランドの認知度が向上している**

実現に向けた課題

■ 直近の課題と短期アプローチ①：市場環境変化に対応する収益基盤の強化

主要重点5品目※1の戦略改善・混合剤開発により売上高構成比25%以上を獲得
次世代の基幹殺虫剤シベンゾキサスルフィル※2の早期最大化に向けた開発・普及推進

※1 ベンズピリモキサン、フルベンジアミド、ピリフルキナゾン、トルフェンピラド、ピラフルフェンエチル
※2 ピーク時売上高目標50億円以上（日本20億円、韓国4億円、インド+その他26億円）

■ 直近の課題と短期アプローチ②：デジタル技術活用による戦略・連携強化

多様化する市場ニーズに対し、生成AIを活用したデータ駆動型のマーケティング戦略立案の定着
グローバル戦略プロジェクト（コラム1）やプロジェクト管理ツール活用によるグローバルでの開発進捗管理と連携体制の強化

■ 中長期の課題とアプローチ①：次世代ポートフォリオによる新たな収益源創出

次期中期経営計画の成長を見据え、パイプライン化合物の開発ステージ移行を主導
作物別・国別の開発・導入戦略の推進による、新たな売上40億円の創出

■ 中長期の課題とアプローチ②：社会ニーズの急激な変化への対応

環境負荷低減技術への社会ニーズの高まりに対し、生物農薬や作物保護資材（バイオスティミュラント）のグローバルでの導入・開発を加速
本製品群での売上50億円の実現と環境調和型製品（コラム2）の拡充

2025年度の実績	2026年度の計画
グローバル／ローカル開発 ▸ マーケットイン型発想に基づくグローバル開発プロジェクト候補の選別・絞り込みを完了 ▸ 新規殺虫剤シベンゾキサスルフィルの日本・韓国での登録申請完了およびグローバル開発の前進 ▸ 厳格化する規制動向に対し、国内における5原体の再評価申請の完了や、欧州での登録更新対応など既存剤の登録維持を達成 ▸ 環境調和型製品への注力として、新規の生物農薬や作物保護資材の導入評価・開発検討を推進	**グローバル／ローカル開発** ▸ 中期経営計画最終年度の目標完遂に向け、主要重点5品目の戦略更新や混合剤開発を推進し、グループ売上の25%以上の獲得へ貢献 ▸ 次期中期経営計画の成長基盤となるシベンゾキサスルフィルの着実な上市前準備と、パイプライン化合物の開発促進 ▸ 社会ニーズに対応する生物農薬や作物保護資材など環境調和型製品のグローバル導入を加速し、グループ売上高21億円を達成
基盤整備 ▸ 世界同時開発に向けたプロジェクトマネジメントツールを活用し、主要グループ会社間で開発連携体制の構築を完了 ▸ 情報共有プラットフォームの機能を拡充	**基盤整備** ▸ 生成AI等のデジタルツールを活用し、データ駆動型の戦略立案能力の定着と高度化を推進（的確な製品投入による販売機会の最大化） ▸ プロジェクト管理ツールや共有プラットフォームの全社的活用によるグローバル連携強化を通じ、開発プロセスの効率化とコスト最適化を追求

マーケットイン型思考とグローバル開発の推進

NICHINOグループでは、市場・顧客ニーズを起点とする「マーケットイン型思考」に基づき、市場調査データや各国・作物の防除暦の解析に生成AI等の最新ツールを活用し、データ駆動型の戦略立案を推進しています。特定したポートフォリオギャップに基づき、新製品開発やジェネリック品との差別化戦略を立案・実行しています。また、プロジェクト管理ツールや共有プラットフォームを駆使して、グローバル同時開発やローカル横展開を加速しています。さらに、生物農薬などの環境調和型製品の開発を柔軟に進め、持続可能な農業に貢献しています。

市場分析	グローバル開発プロセス	プロジェクト管理
❶ 情報収集 （海外グループ会社、専門調査会社、市場データベース、技術的知見、農家アンケート） ❷ 防除暦作成・分析 （国別、作物別、病害虫雑草別に自社剤・競合剤をリスト化） ❸ ポートフォリオギャップの明確化	❶ アイデアの集積 （研究、営業、開発部門および海外グループ会社によるアイデア醸成） ❷ ワークショップ・開発検討 （生物性能、各国および作物輸出国の登録性などの検証） ❸ 投資採算性検討・可否判定 （ディシジョンツリーに基づくGo／No-Go判断）	プロジェクト管理ツールの活用による、グローバル／ローカル開発プロジェクトの連携強化と進捗の一元管理

基盤

組　織	人　材	情報共有
部門および地域を超えた連携（GSP活動、グローバル会議の活用）	グローバル人財の最大活用（GSP活動への参画、リーダーへの登用など）	情報共有プラットフォームの活用（技術・登録情報の垂直・水平展開の推進）

コラム1 グローバル戦略プロジェクト（GSP）

2021年にスタートしたグローバル戦略プロジェクト（GSP）は、部門・地域横断型のチーム編成により、グローバルビジネスを強化・拡大するための取り組みです。これまで構築してきた仕組みや手順が定着し、現在は持続的成長を牽引する具体的な成果を生み出す実行フェーズへと移行しています。本プロジェクトの推進により、世界同時開発の迅速化に伴う早期収益化や、グローバルな知見共有による投資の最適化など、事業シナジーを通じた具体的な財務価値の創出を追求してまいります。

グローバル戦略プロジェクト（GSP）の成果

❶ 事業・収益の拡大
- 重点品目の拡販：ターゲット作物と重点普及エリアの見直しによる既存自社ポートフォリオの最大化、およびBtoBパートナーとの連携による混合剤開発の推進。
- 新規事業の展開：生物農薬および作物保護資材のグローバル開発の推進と、新規導入による製品群の拡充。

❷ グローバル同時開発と管理基盤の確立
- プロジェクト管理の標準化：共通のプロジェクト管理ツール導入による、グローバル／ローカル開発プロジェクトの進捗可視化と一元管理。
- 同時開発の推進：開発専用のポータルサイトを通じた情報共有基盤の構築により、市場ニーズに基づくグローバル同時開発体制を確立。

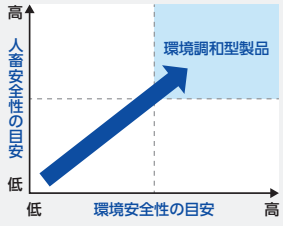
❸ データ統合とデジタルマーケティングの進展
- 販売データの戦略的活用：全社販売データを統合するシステムの定着による、高度な経営戦略・立案プロセスの構築。
- デジタルプレゼンスの強化：デジタルキャンペーンの強化による、ウェブサイトユーザー数(+566%)やLinkedInフォロワー数(+160%)の増加。

❹ グローバル人財の育成と財務管理の高度化
- 次世代リーダー育成：NICHINO グループ全体を牽引する次世代リーダーの育成プログラムを実施し、人的資本の強化を推進。
- 財務・在庫管理の最適化：新たなROIガイドラインの運用とROIC指標の導入による、グループ全体での収益性向上と在庫水準の適正化。

コラム2 環境調和型製品の開発強化

当社はこれまで、環境生物への影響軽減や環境負荷低減に配慮した農薬開発を通じて、世界の食料生産に貢献してきました。現在は、人や動物、環境への安全性が相対的に高い製品を「環境調和型製品」と位置付け、普及を推進しています。取り組み強化に向け、認定基準と運用ガイドラインを整備し、全社管理体制を強化しました。主要KPIとして売上高を2023年度の308億円から2026年度に393億円へ拡大する計画です。環境規制強化を成長機会と捉え、本製品群を新たな収益源に育成するとともに、今後も環境負荷の低い製品開発を通じて持続可能な農業に貢献してまいります。

❶ 環境調和型製品のイメージ

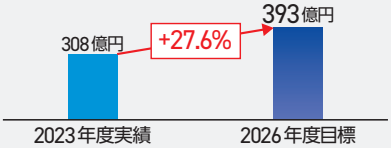


❷ 管理体制の強化



環境調和型製品の客観性および信頼性を担保するため、厳格な認定プロセスの整備・運用を実施。

❸ 主要ＫＰＩ



環境調和型製品の拡販を通じ、持続可能な収益基盤の拡大を推進。
2026年度までに売上高393億円へ拡大を目指す。

研究開発戦略



執行役員
研究本部　副本部長　総合研究所長
藤岡 伸祐

所長メッセージ

研究本部では中期経営計画「GGS」を創薬研究基盤強化の3年間と位置付け、日々進化を続けるAI技術の導入やDXインフラの整備・拡充に取り組んできました。今年はその最終年であり、当社の創薬DNAを伝承しつつも新たに構築したAI・DX創薬プラットフォームを実装に移し、CBXに続く新剤の創出・開発加速へとつなげていきます。また、GGSでは研究領域の拡大にも果敢に挑んでいます。生物農薬やバイオスティミュラントの評価技術も着実に向上させており、化学農薬を含めて、持続可能な農業と社会に貢献する環境調和型製品の世界同時開発を推進してまいります。

2030年のありたい姿

- 先進創薬技術の整備と革新に常に取り組み、新農薬創出基盤としての「発明」、「発見」、「保証」の3分野とこれらを「推進」する機能を一カ所に集約した「四位一体」体制により、環境調和型を志向した創薬研究を進めている
- AIやデータ活用で創薬効率を向上させグローバルに展開している
- これらにより、創薬難度が高まった中にあっても3年に1剤の新規化学農薬開発ペースを維持している
- 農薬の研究開発で培った当社の強みを活かし、医薬・動物薬・生物農薬など、他のライフサイエンス分野や新規分野でも価値を創出している

実現に向けた課題

- 独自のAI創薬プラットフォームの運用や電子実験ノートの活用によるデータ駆動型創薬の定着と創薬効率のさらなる向上。
- 将来のグローバル規制強化を見据え、探索初期から独自に設定した「社内カットオフ基準」の厳格な適用による人畜毒性や環境負荷の低い化合物選抜。
- 「世界同時開発体制」のもと、海外グループ会社と連携した実用性評価によるグローバル展開の加速化。

2025年度の実績

- 新規汎用性殺虫剤「シベンゾキサスルフィル（CBX：NNI-2101）」の登録申請が完了。その作用機構（小胞体アセチルコリントランスポーター阻害）を学術論文に発表。
- 新規パイプライン化合物のステップアップに向け、製法検討や各種試験を推進。
- 欧州におけるBiologicals（生物農薬・作物保護資材）の現地適合性評価を内製化するため、欧州の大学等と連携した研究拠点構築の準備を本格化。
- 株式会社ADEKA等との協働による動物薬探索において、新たな評価スキームに基づくモデル動物試験の実施や、外部メーカーへの導出評価が進展。

2026年度の計画

- ピーク時売上目標50億円規模の達成と投資回収の加速に貢献するため、CBXの商業生産に向けたスケールアップと品質確保の検討を推進。
- 次期開発候補2系統の2027年の開発ステージ移行に向け、品質確保と目標製造原価達成のための製法・スケールアップ検討、安全性試験を着実に実施。
- 欧州Biologicals拠点を活用し、生物農薬等の現地適合性評価とグローバルな取扱いの判断を迅速化。
- データ駆動型創薬システムや計算科学の定着により、農薬および動物薬の新規シードを継続的に発掘。
- 年度内に完成する製剤開発棟を本格稼働させ製品開発機能を強化。

基本方針

基本方針として「安全レジリエンスの強化とサステナブルな研究成果の創出」を掲げ、以下の項目に取り組みます。

- 単体売上の約10%（連結では約7%）を年間ベースで投入し、3年間で累計約200億円の投資を計画しており、「四位一体体制」を活かしサステナブルな社会に貢献する新規作用性原体の創出を目指します。
- 動物薬分野を中心に、株式会社ADEKAとの連携によるシナジーの創出を図ります。
- 安全文化を深化させるとともに、法令遵守意識の向上ならびに法令改正への対応を目的とした社員教育を継続します。

環境調和型を指向したパイプライン化合物の研究開発

当社では、将来の農薬規制の厳格化を見据え、探索初期段階から厳しい「社内カットオフ基準」を設け、哺乳類や環境生物への安全性および環境中での動態などを指標とした「環境調和型創薬」を実践しています。現在、次期有望パイプラインとして開発に向けた検討を強力に進めている新規化合物についてもその成果が表れています。探索初期段階から、生物性能だけでなく哺乳類に対する急性毒性、催奇形性、環境生物などへのリスク評価、環境における動態研究等を行い、より早い段階からより安全性の高い化合物選抜を進めてきました。さらに、将来的な製造コスト低減も見据えた化学構造の最適化および初期製法の検討においても、環境負荷の最小化を目指しています。グループ会社とも連携した当社の「世界同時開発体制」のもと事業化に向けた実用性および安全性に関するデータの蓄積を進めてまいります。

コラム 1

計算科学・AIによる創薬効率化と環境予測

農薬の研究開発において、非標的生物への安全性や環境影響の早期評価は極めて重要です。当社は、ライフサイエンス分野の産官学AI創薬コンソーシアムに参画し、環境生物への急性毒性を高精度に予測するAIモデルの共同開発および検証を行いました。 また、社内においても独自のAI創薬プラットフォームを構築し、化合物の構造生成AIと、毒性・活性の*in silico*予測システムを統合して運用を開始しています。これにより、環境負荷の低い化合物を仮想空間上で効率的にデザインし、実験の質的・量的拡充を実現する「データ駆動型創薬」を加速させています。

コラム 2

持続的な価値と収益を生み出す創薬DNA―ブプロフェジン発明秘話―

1973年、いもち病防除剤イソプロチオラン（商品名：フジワン）を圃場で試験した際、ある研究員がイネ株元のウンカ類が少ないことに気づきました。その要因を詳しく調べたところ、非常に遅効的ではあるものの、本剤に幼虫の生育を抑制する働きがあることが判明しました。この現象を参考に密度抑制効果を再現する新しい試験方法を確立し、スクリーニング系へと導入した結果、農薬として新規なチアジアジン骨格を見出し、1977年にブプロフェジン（商品名：アプロード）を発見しました。本剤は1983年の実用化後、今もなお世界の多くの国でウンカ類やコナジラミ類、カイガラムシ類の防除に役立てられており、40年以上の長きにわたり当社グループに収益をもたらしています。従来通りの試験方法を継続していては発見できなかった化合物であり、最先端のAIを用いたデータ駆動型創薬を推進する現代にあっても、現場での観察眼に拘りぬく当社の創薬DNAは現在も脈々と受け継がれています。



（左：ブプロフェジン処理により脱皮を阻害されたトビイロウンカ、右：無処理）

研究開発戦略

知財戦略:NICHINO グループ全体の事業を牽引する「提案型」知財マネジメント

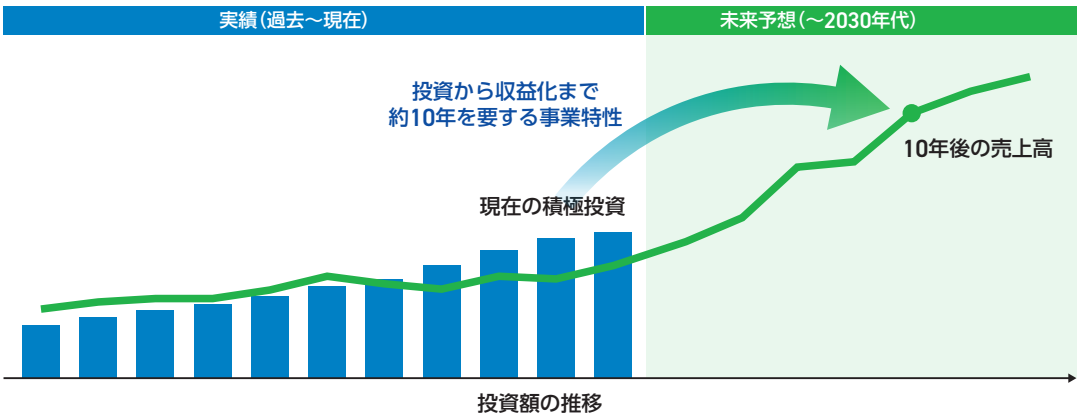
「四位一体」の研究開発体制が導く知財創出

当社は、発明（化学）、発見（生物）、保証（安全性）、推進（研究支援）が日常的に意見を戦わせる「四位一体」の研究開発体制を敷いています。知財グループはこの研究体制のハブとなり、リード化合物選定といった研究初期段階から開発剤の登録・上市、以降の拡販に至るまで深く関与することで、研究開発の成果の着実な保護を行うとともに、戦略的な知財ポートフォリオの構築により、そのビジネス領域における当社の独自性を実現していきます。

先行投資としての積極的な知財投資と将来的な当社収益への貢献

当社の収益の柱である農薬事業では、新規農薬を販売する前に必要な登録手続きに時間がかかることや、競合他社との特許競争が激しいことなどから、知財への投資が収益に結び付くまでに約10年の時間がかかります。このことから知財への投資は未来の事業環境を予測して判断することが求められます。当社は新たな知財は将来の収益の源泉であるとの認識のもと、積極的な投資を継続していきます。

知財投資が創る10年後の未来:成長の相関関係

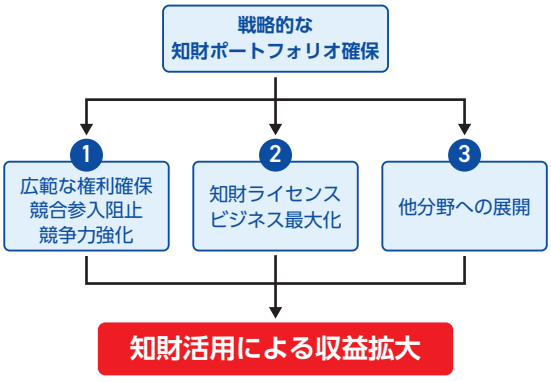


グローバルにおける戦略的な知財ポートフォリオの最適化

事業・研究開発と連動した知財戦略や、国内外グループ会社との連携強化を通じ、攻め・守りの両面から当社の収益拡大に貢献していきます。

■ **グローバル展開**：海外販売を支えるため、海外グループ会社と連携した共同出願を積極的に進めています。出願ガイドラインの策定を通じてグローバルにおける知財ガバナンスを強化しています。

■ **強固な知財ポートフォリオ**：自社農薬に関して、その活性成分の化合物特許だけでなく多様な特許を層状に構築し防御壁を強固にしています。また、戦略的な知財ポートフォリオ確保を進めることで、自社農薬そのものの保護に留まらず、①広範な権利確保による自社農薬のビジネス領域の最大化・競争力強化、②他社への知財ライセンスによるビジネスの最大化、③自社知財の他分野への展開等も視野に入れ、当社の研究・開発活動の成果である当社知財を最大限活用し、持続的な成長を目指します。



FTOの確保

自社知財を有効に活用していくには、特許権や商標権といった知財権を確保するだけでは十分ではなく、他社の知財権により自社の事業活動が制約されない状態（実施自由度、Freedom to Operate、FTO）を確保することも重要です。そのため当社では他社知財の徹底した調査・分析を行い、必要に応じて事前の権利確認などの対応を行っています。これにより、他社との予期せぬ知財紛争や、研究・開発、事業の中断リスクを未然に防ぎ、安定的な企業収益の拡大につなげていきます。

商標戦略によるビジネス防衛

2023年より、当社グループのグローバルコーポレートブランドロゴを設定し、NICHINO ブランドの確立を目指して活動しています。また、各国でのプロダクトブランドに関しても、確実に商標権を取得することにより、模倣品や類似品などへの断固たる対応を進めるとともに、ブランド確立によるジェネリック資材との差別化も図っていきます。このような活動により、創業以来100年近くの年月をかけて培ってきたNICHINO ブランドに対する信頼を確固たるものとし、グローバル市場における持続的な競争力の強化につなげていきます。

NICHINO
日本農薬株式会社



地域別商標保有状況

未来を創るIPランドスケープの実践

IPランドスケープとは特許データの把握、競合戦略の推測、市場予測を通じて、自社の立ち位置、強み、リスクを把握し、経営戦略と知財戦略を一体化するプロセスです。当社は2030年のありたい姿に向け、経営・研究開発方針の策定においてIPランドスケープを定着させていきます。

現在は、近年注目を集めている低環境負荷製品の市場開拓に向けた具体的な分析を進めており、知財を起点としたビジネス創出を加速させています。

基盤強化:DXと人的資本への投資

- **業務の高度化**：知財マネジメントに特許情報分析ツールや、クラウド知財管理システムの導入等、DXを積極的に推進し、人為的ミスの抑制と業務効率化を図ることで、より付加価値の高い「提案型」業務へのシフトを進めています。
- **知財リテラシーとエンゲージメント**：各部門に1人以上の知財管理技能士3級レベルの人財育成を目標に、e-ラーニング履修や社内の知財部門による専門教育に加え、部署間の情報交換の活性化や各部署への伴走サポートを通じて、全社員の「知財リテラシー」を高めることで、組織全体から新たな知財活用アイデアが生まれる風土を醸成しています。

研究開発座談会



秋元 健太
知財グループに所属。化学のバックグラウンドを活かして特許調査から権利化、商標、知財価値の社内発信まで幅広く担当。

大里 直哉
創薬化学3グループで有機合成と計算化学の双方に従事。合成研究に計算化学の手法を融合させ、分子デザインの効率化に挑む。

塩見 涼
安全性・薬理グループで安全性評価を担当。各国のガイドラインを熟知し、判断の根拠を論理的に説明することを重視。

及川 ひのき
昆虫グループに所属。虫への深い探求心と旺盛な好奇心を活かし、独自の評価系の構築を得意とする。常に次のネタを追求する探求者。

独創的な創薬を支える、NICHINOならではの研究開発文化

農薬市場を取り巻く環境が大きく変化する中にあって、事業規模に対して高い創薬確率を持つことで知られる日本農薬。その強さを支えるのは、「拾う」オールラウンドスクリーニングと、化学・生物・安全性・知財が一体となって動く四位一体の研究体制です。そして、その体制を機能させているのは、各部門の研究者が伝統的に受け継いできた卓越した観察眼・技術力であり、好奇心と探究心を持って仕事に向き合う人的資本の厚みです。大量の化合物をふるい落とすスクリーニングをする大手グローバル企業とは異なり、日本農薬では一つひとつの化合物の可能性を丹念に追いつづけています。本座談会では、その最前線を担う4名が、NICHINOならではの研究力の源泉と次世代への挑戦を語ります。

[創薬力の源泉]
「拾う」創薬が生み出す独創的な農薬

── 日本農薬の創薬確率の高さを支えているものは何ですか?

及川：当社の創薬力を支える大きな特長の一つが、「拾う」オールラウンドスクリーニングです。化合物を評価する際、強い活性だけを見るのではなく、弱い活性や予想外の反応も見逃さないことを大切にしています。大手企業のように大量の化合物をふるい落とすのではなく、一つひとつの化合物が持つ可能性を丁寧に見極める。その積み重ねが、新しい創薬の種を見つけることにつながっています。

大里：創薬化学の立場から見ても、その「拾う」意識は重要です。わずかな活性であっても骨格や活性発現様式に特徴が見えれば、化学構造を工夫しながら可能性を探ります。また、当初想定していた用途では十分な成果が得

られなくとも、別の病害虫や雑草に対する有効性が見つかることもあります。例えば、除草活性にこだわって合成を進め、結果として活性が見いだせなかった場合でも、もしそこに別の活性が見出されれば、そこにターゲットをシフトし、新たな出口がないか様々な視点から追求します。他社であれば諦めてしまうような骨格でも、生物部門と連携しながら違う切り口で確実に出口へと持っていく姿勢が、当社の高い創薬確率を支える一助になっていると感じています。

塩見：当社の安全性部門の大きな強みは、農薬GLP（優良試験所基準）の全認証を自社で保有し、登録申請に必要な試験を自分たちの手で行えることです。他の多くの農薬メーカーが外部のCRO（受託試験機関）に全ての試験を委託する中、当社では研究者が実際に手を動かし、自分の目で結果を確認します。また、一般毒性から遺伝毒性、繁殖毒性まで、一人の研究者が全ての毒性試験を経験する環境は非常に珍しく、それが創薬チームへの迅速かつ的確なフィードバックを可能にしています。農薬登録要件が世界的に厳格化する中、科学的根拠に基づいて「No」を言える勇気と、その根拠を分かりやすく伝える誠実さが、私たちの役割だと考えています。

［情報共有文化］
部門を超えた対話が新たな価値を生む

── なぜ日本農薬では部門を超えた情報共有や連携が生まれるのでしょうか。

大里：部門の壁を感じることなく相談できる環境が大きいと思います。総合研究所の中に各研究部門がコンパクトに集まっていることや、頻繁に行われる成果発表会やweb上での情報共有の仕組みが大きな役割を果たしています。自分が合成した化合物の評価結果が気になれば、すぐに生物部門へ足を運んで話を聞くことができます。研究所内では日常的にそうしたやり取りが行われていますし、更衣室などで交わした何気ない会話が研究のヒントになることもあります。実際、行き詰まっていた実験について別部門の研究員に相談したことで、新しい視点を得た経験もあります。

及川：私も相談のしやすさは当社の強みだと感じています。例えば、ある系統の化合物の評価をしている時、過去に合成した化合物を引っ張り出して、合成部門に「これを参考に展開できそうなものない?」と気軽に相談に行ける。そうした会話から新しいテーマが生まれます。さらに、グローバル大手企業では、M&Aを繰り返す中でアジア圏の農業現場への目配りが薄くなりがちですが、当社は海外グループ会社とのつながりからアジア現地の課題やニーズもいち早く把握しています。特に水稲分野では、こうしたグローカル（グローバルな知見と現地課題を融合する）な視点が独創的な剤の創出につながっています。研究者自身が実際に田んぼへ赴き、化合物の効き方を自分の目で確かめる。そのフィールドとの距離の近さも、当社ならではの強みです。

塩見：安全性研究の立場から見ても、日常的なコミュニケーションは欠かせません。化合物を受け取る際には、評価の狙いや懸念点について研究者と直接話をします。また、評価結果の速報や今後の試験計画についても随時共有しています。こうした対話を重ねることで、お互いの理解が深まり、研究開発全体を効率的に進められます。安全性評価は『最後の関門』と思われがちですが、実際は初期の設計段階から議論に入り、早い段階で毒性のリスクを回避できるようにしています。

秋元：私たち知財チームは「知財トピックス」といった情報発信を通じて、本社や営業部門との距離を縮めることも意識しています。知財というと専門的な印象がありますが、身近な存在として相談してもらえる関係づくりが大切です。実際に商標や特許に関する相談を早い段階で受けられるようになりつつあります。このように日本農薬の強みは、制度や仕組みだけではなく、人と人との距離の近さにもあると思っていて、研究員から初期段階の相談を通じて研究員の気づきや仮説を、新しい発想や価値創造に発展させている点にやりがいを感じます。私は元々合成担当だったため合成担当者の苦労が分かる分、知財視点で研究をアシストしたいです。

［研究テーマの創出］
現場・研究資産・知財から発想を広げる

── 研究開発の現場では、どのように新たな発想やテーマが生まれるのでしょうか。

及川：出発点として大きいのは、やはり現場から得られる情報です。当社では研究員自らが化合物を圃場で散布処理し、自分の目で効果や課題を観察します。そして「どのように効いているのか」、あるいは「効かなかった場合、何が原因なのか」を考え抜きます。そうした情報や経験が新しい研究テーマのヒントになります。また、評価の過程で予想外の反応や興味深い現象に出会うこともあります。そうした気づきが、新しい評価手法や研究テーマにつながることも少なくありません。

大里：私が面白いと思うのは、新しいテーマが必ずしもゼロから生まれるわけではないということです。当社には長年にわたる研究の蓄積がありますので、過去に取り組んだテーマや化合物を見直すことがあります。当時は技術的な制約やコスト面の課題から開発を見送ったテーマであっても、現在の技術や市場環境のもとで再評価すると、新たな可能性が見えてきます。過去の研究成果や中止案件も重要な研究資産であり、それらを活用することが次の発想につながっています。さらに、当社には業務の一定の割合を各自の興味がある分野の研究に充ててよいという独自ルールがあります。メインの研究が殺虫剤の合成でも、このルールを利用し個人的に除草剤向けの化合物を合成するというように、同時並行で様々な可能性を探ることができます。研究員一人ひとりが幅広いテーマで研究を行うことで、柔軟に他分野の可能性を追求できる環境も、新たなテーマ創出の大きな原動力になっています。

秋元：知財の立場では、社外の情報も重要な発想源になります。特許情報を分析してその結果を可視化すると、各社がどの分野に注力しているのか、逆にどの領域に可能性が残されているのかが見えてきます。近年はIPランドスケープの活用も進んでおり、知財情報を研究開発や事業戦略に活かす取り組みが広がっています。研究者の発想や現場の課題に加え、こうした客観的な情報を組み合わせることでも、新しい研究テーマを創出しています。

[NICHINO DNA]
失敗を次の挑戦につなげる研究開発の文化

── 失敗や壁から何を学び、それをどのように次の挑戦につなげていますか。

大里：研究開発に失敗はつきものです。私自身、計算科学を活用した創薬に取り組む中で、期待した結果が得られず試行錯誤を繰り返してきました。しかし、うまくいかなかった結果にも必ず理由があります。その原因を分析することで、新しい仮説や発想につながることも少なくありません。重要なのは失敗を無駄にせず、次の挑戦に活かすことだと思います。

及川：私はよく「無限のエラーを吐く」という言い方をするのですが、新しい評価系の構築では本当にそれが当てはまります。ダメだと分かったことを一つひとつ積み重ねて、総当たりで試し続ける。10個仕掛けて1個うまくいけばいい、それくらいの感覚でやっています。研究を続けていると、当初は失敗に見えた結果の中に、全く新しい発見のヒントが隠れていることがあります。だからこそ、期待した結果だけを見るのではなく、起きている現象そのものを丁寧に観察することを大切にしています。そうした粘り強い積み重ねが、当社独自の評価メソッドを生み出し、独創的な創薬につながっています。

塩見：安全性研究でも予想と異なる結果が出ることはありますが、その時こそ学びの機会だと考えています。私自身、類似骨格の化合物で毒性が低かったからと楽観視し、試験設計の十分な精査をしないまま試験を実施し、結局、再試験をすることになってしまった苦い経験があります。類似性に頼らず、一つひとつの化合物に真摯に向き合う姿勢を学びました。なぜ仮説と違う結果になったのかを検証することで、次の評価の精度が高まります。また、経験を個人の中だけに留めず、組織の知見として共有していくことも重要です。

秋元：研究者が試行錯誤の過程を丁寧に記録し、知見として蓄積していることは大きな財産だと感じています。成功した結果だけでなく、その過程で得られた気づきや学びも、将来の研究や知財活動を支える重要なヒントとなります。当社には失敗も含めて共有する文化があり、それが次の挑戦を支える知的資産になっていると思います。ちなみに、私自身社内SNSで知財のプロモーションをしていますが、その中でスポーツの試合結果のネタバレをしてしまい、読者の期待を損ねる失敗をしました。情報の『伝え方』や受け手の状況を想像することに関する学びは、客観的データを統合し共通認識を作るIPランドスケープにも活きています。

塩見：失敗を避けるのではなく、失敗から学び、それを組織全体の力に変えていく文化をこれからも大事にすべきだと思います。そして、一人ひとりの経験を組織の知見に変えていく。過去の失敗や学びが蓄積されることで、同じ失敗を繰り返さずに次の挑戦の質も高まります。そうした積み重ねが、新規テーマ創出の効率を高め、日本農薬の研究開発を支える力になっているのではないでしょうか。

[次世代への挑戦]
人と技術の融合で創薬の可能性を広げる

── 次代のNICHINOに向けて、どのような挑戦を進めていきますか。また、その中で変わらず大切にしていきたいものは何でしょうか。

大里：創薬を取り巻く環境が変化する中で、AIや計算科学の活用はますます重要になっています。膨大な情報の

中から有望な候補を効率的に見つけ出すなど、新しい技術によって創薬の可能性は大きく広がっています。私たちとしても、こうした技術を積極的に取り入れ、創薬のスピードと質の向上につなげていきたいと考えています。また、自社にノウハウがない分野については、外部のコンソーシアムに参加することで新しい技術の開発にも挑戦しています。

及川：生物部門としては、新しい作用機構を持つ農薬の創出に挑戦していきたいと考えています。農業現場では、同じ剤を使い続けると次第に効かなくなります。だからこそ、そこに全く新しい作用性のものを投入し防除の選択肢を増やすことは、防除の歴史を変えるほど意義が大きいと確信しています。そのためには、評価技術をさらに多様化し、新たな価値を持つ農薬を世の中に届けられるよう取り組んでいきます。

塩見：安全性研究の分野でも、新しい評価技術の活用が進んでいます。より早い段階で安全性を見極めることで、研究開発全体の効率化にも貢献できます。創薬と並走しながら、より良い候補化合物を選び出していきます。

秋元：特許庁とのやり取りにおいて、審査官がこちらの論理に納得して特許査定を下してくれた瞬間は非常に嬉しいです。知財では、彼らの成果を知的財産として確実に権利化していくことはもちろんですが、IPランドスケープの活用をさらに進化させ、研究者の発想や現場の課題に加え、特許や技術動向などの情報を組み合わせることで、新たな研究テーマや事業機会の発見につなげていきたいです。知財部門も創薬の後方支援だけではなく、新たな価値創造に参画する存在でありたいと思います。

大里：今後、AIやデータ活用が進む中で、日本農薬の強みとして変わらずに残るものは、研究者の飽くなき好奇心や探究心だと思います。AIや計算科学はデータ解析や仮説立案を強力に支援するツールですが、オリジナリティを見出し、実行可能な研究戦略へと結びつけるのは、研究者の重要な役割です。新しい技術を活用しながらも、研究者自身の発想力が重要であることは変わりません。

及川：私も同感です。評価の現場では、最終的には現象を観察し、その意味を考えることが重要になります。「何か違う」「面白い現象が起きている」と感じ取るのは研究者です。新しい技術によって創薬の可能性は広がりますが、その可能性を見出すのは人です。私たちはこれからも、探索研究の根底にある伝統的な文化に拘って人の観察眼と新しい技術を融合させながら、独創的な農薬の創出に挑戦していきます。

AIによるデータ駆動型創薬という最新の武器を手にしながらも、日本農薬の研究者たちはあえて「泥臭さ」を大切にしています。小さな変化に気づく観察眼、予想外の結果から新たな可能性を見出す粘り強さ、そして、それを支え合う四位一体のオープンな企業文化。これらこそが「NICHINO DNA」と言えます。世界の食料生産と豊かな社会に貢献するため、私たちは挑戦を恐れず革新的な農薬の創出に向けて歩みを進めていきます。



国内農薬販売事業

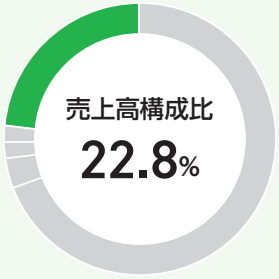
日本



常務執行役員
国内営業本部長
井ノ下 順二郎

売上高





主要農産物

- 水稲
- 果樹
- 野菜

栽培規模	取引先イメージ	農業規模
中 ～ 小	系統・中小卸店	小

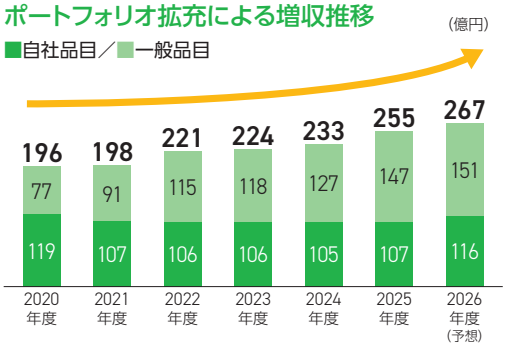
2030年のありたい姿

- 自社品を核とした製品ポートフォリオの充実により、お客様の多様なニーズに応えている
- 流通・生産者の皆様と良好なコミュニケーションを取り、生産現場の課題解決に向けて協働している
- 気候変動・作物種・栽培形態などの環境変化に対して適切なソリューションを提供し、国内農薬市場をリードしている
- 持続可能な農業の実現に貢献し、社会的価値と財務的価値を両立している

実現に向けた課題

- 国内シェアNo.1に向けた製品ポートフォリオのさらなる拡充
- 自社製品の継続的な開発と投入および品目導入
- 新規殺虫剤フォートレッド剤の上市、最速普及に向けた準備
- 産業構造の変化に対する対応
- 今後さらに増加すると考えられる大型生産法人とのコミュニケーション強化
- 創立100周年を経てともに成長できる流通との関係強化
- 顧客ニーズの抽出、フィードバックの実施とソリューションの提供
- 環境調和型製品の普及・拡販

ポートフォリオ拡充による増収推移



2025年度の実績

- 自社品目107億円(売上高構成比42%)、一般品目147億円(同58%)、合計255億円(前期比109.3%)、前期比+21億円。
- 自社品目ではベンズピリモキサン(商品名オーケストラ)、フルベンジアミド(商品名フェニックス)、一般品目では新規殺虫剤フィールドマストフロアブル、コルテバ社製品であるイソクラスト剤(商品名エクシード、トランスフォーム)、水稲除草剤リンズコア剤(商品名ロイヤント乳剤、ウィードコア剤、ノブレクト乳剤)の販売が好調に推移。また2025年10月より販売を開始したBASFジャパン社製品も実績に貢献。

2026年度の計画

- 2026年度販売計画：売上高267億円(前期比104.6%)
- 新規品目として2026年2月より販売を開始した新規殺虫混合剤「フェニックスマストフロアブル」、クミアイ化学より導入した水稲除草剤「テッシン」、既存品目ではコルテバ社の水稲中・後期除草剤(リンズコア剤、クリンチャー剤)、BASFジャパン社製品の通期販売により前期比+11億円の見通し。新製品投入と外部価値の取り込みによりポートフォリオの質を高め持続的な成長を実現。また昨年登録申請した新規殺虫剤フォートレッド剤の上市に向けた現地実証試験を計画。

当社の強み（競争優位性）

技術営業および現場との良好なコミュニケーションによる高い普及力、販売力

- 生産現場の課題を理解しソリューションを提案、実践して解決に導き製品販売につなげる「技術営業」が当社の強みの一つです。その背景には研究・開発・製造そして現場に最も近い営業が一体となった総合力があります。
- これにより国内主要生産地で指導機関、JAが作成する「防除暦※1」と呼ばれる推奨防除薬剤カレンダーに多くの当社品目が採用されています。地域で一斉に防除されることにより当社製品の使用機会および認知度向上につながります。
- これらの高い普及力、販売力を活かし、自社品目だけでなく導入品目とのシナジーも追求し競争力向上をさらに追求していきます。

※1 作物栽培期間において気象、耕種条件等により発生する各種病害虫雑草を効果的な時期に防除するための資料。地域ごとに作成されており本資料に従って薬剤を使用される生産者が多い。

変化する水稲栽培環境における優位性

- 水稲分野では近年の国内農業従事者人口の減少および高齢化、それに伴う圃場集約・大規模化、作業省力化・効率化による生産性向上を目指し従来の移植栽培※2から直播栽培※3（ちょくはさいばい）へと移行する動きが見られます。直播栽培では移植前に必要な育苗作業、時間、場所が不要となります。直播栽培面積は2024年41,656.7ha（水稲面積全体の2.8%）ではあるものの、特に播種時に水を必要としない乾田直播面積の拡大が見込まれています。
- この栽培技術を実践する際の課題は雑草対策です。種籾の発芽、生長と同時に雑草も生育することから従来の移植栽培以上に防除対策が重要です。当社は本課題に対応する業界随一の中・後期除草剤ラインナップを取り揃えています（2025農年度 後期除草剤推定使用面積のうち約30%のシェア）。変化する市場ニーズを取り込み販売拡大、さらなるシェア向上につなげていきます。

水稲直播栽培向け製品ポートフォリオ（抜粋）

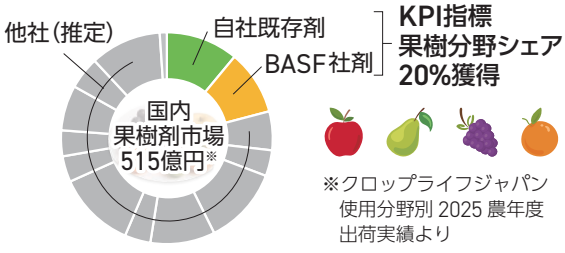


※2 移植栽培：種籾を播種し 20 日間程度育苗後、代掻きした水田に苗を移植する従来の栽培方法。
※3 直播栽培：直接種籾を播種する栽培技術。田に入水しない乾田直播と入水、代掻き後に播種する湿水直播がある。

BASFジャパン社製品による果樹分野ポートフォリオの充実

- 2021年から販売を開始したコルテバ社製品に加え、BASFジャパン社と果樹分野向け7製品の独占供給契約を締結し2025年10月より販売を開始しています。果樹分野はこれまでも殺虫剤を中心に当社の強みでありましたが、これにより殺菌剤ポートフォリオをさらに強化することができました。
- 2025農年度の果樹分野市場は出荷金額ベースで515億円です。りんご、なし、かんきつ等の主要産地では前述した防除暦が作成されておりすでに多くの自社品目が採用されていますが、今回のBASFジャパン社製品をポートフォリオに加えることで当社既存剤とのシナジーにより将来本分野で約20%のシェア獲得が可能になると見込んでいます。これは果樹分野では業界トップ水準にあたります。今後も他分野含め成熟した国内市場における当社シェア拡大に向け、ポートフォリオの充実ならびに品目普及を進めてまいります。

果樹分野向け製品の当社シェア



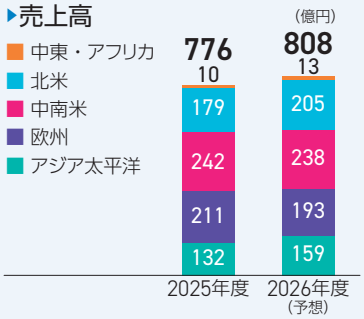
※クロップライフジャパン 使用分野別 2025 農年度 出荷実績より

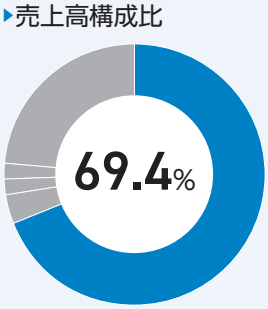
海外農薬販売事業

海外



常務執行役員　海外営業本部長
研究本部長
元場 一彦





海外 成長市場

- **事業拡大追求**
  ブラジル、アジア太平洋、中東・アフリカ
- **収益性追求**
  北米、欧州

	主要農産物	栽培規模	主な取引先イメージ	農業規模
北米	大豆・トウモロコシ・綿	大	全国規模の卸店中心	大~中
中南米	大豆・トウモロコシ・野菜	大	卸店・農協・農家	大~中
欧州	小麦・大麦・ジャガイモ・果樹・野菜	大~小	各国数社程度	大~中
アジア太平洋	水稲・果樹・野菜	中~小	中小卸店・小売店	小
中東・アフリカ	トウモロコシ・綿・果樹・野菜	大~小	各国数社程度	大~中

2030年のありたい姿

- **海外事業展開を強化し、主要市場において当社剤シェアを向上させ当社の成長を牽引している**
- **「ローカライズされたグローバル化（グローカル経営）」推進により付加価値の高い新たな製品・技術を世界の隅々まで供給している**

実現に向けた課題

- 重点市場であるインドおよびブラジルにおける当社子会社の収益基盤改善、当社プレゼンス向上
- 原価低減ならびに高付加価値製品・技術サポートの提供による販売競争力の強化
- 継続的な適用拡大と混合剤開発による当社製品の長期的価値最大化
- アジュバント※1、バイオスティミュラント※2を含む環境調和型製品の拡販
- 現地経営体制の強化によるグローカル経営推進と、グループ会社ガバナンスの強化

※1 アジュバント…農薬や肥料の効果を高めるために添加される補助剤
※2 バイオスティミュラント…植物の栄養吸収やストレス耐性、成長促進などを助ける天然由来または微生物由来の資材

2025年度の販売実績

2025年度の販売実績は、売上高776億円（前期比12.1%増）でした。
北米および欧州での販売好調により、子会社Nichino America, Inc.（以下 NAI）およびNichino Europe Co., Ltd.（以下 NEU）が過去最高収益を記録したことに加えて、Interagro社※3の統合（連結化）も寄与しました。

※3 2023年に買収したアジュバントおよびバイオスティミュラントを取り扱う英国の会社

北米
米国では害虫早期発生に伴う需要の確実な取り込み、また技術普及によるシェア拡大により、殺虫剤ブプロフェジンや殺ダニ剤フェンピロキシメートが好調。メキシコでも直販体制の本格化が奏功し、殺虫剤ピリフルキナゾン等を中心に大幅な増販を達成。

中南米
チリにおける販売強化が奏功した一方、ブラジルでは農産物価格の低迷やジェネリック品の攻勢等により、自社品販売が苦戦。今後は販売体制の強化に加え、果樹をはじめとするスペシャリティクロップ※4向け製品の開発・展開を進め、収益力の向上を図る。

欧州
バレイショ向け除草剤ピラフルフェンエチルや殺菌剤フルトラニル、南欧での殺ダニ剤の販売が伸長。英国での直販開始やInteragro社との経営統合によるシナジーも寄与。新規分野への参入を目指し新たな製剤開発も継続中。

アジア太平洋
Nichino India Pvt. Ltd.（以下NIN）で主力原体の原価低減を実現。グループ製造拠点としての役割が拡大し、NAI向け供給も実施。一方、天候不順、害虫少発生、廉価競合剤の攻勢によりインド、ベトナム等の主要市場で自社品目販売が不調。

※4 スペシャリティクロップ(Specialty Crop)：米国農務省(USDA)の定義では、果物、野菜、ナッツ類、花卉、ハーブなど、主に食用・観賞用として栽培される作物のこと

2026年度の販売計画

2026年度の販売計画は、売上高808億円（前期比4.1%増）です。
前期に引き続き利益性の高い北米向けの販売を拡大するとともに、アジアでの販売回復により中期経営計画の達成を目指します。

北米
北米全体（米国およびメキシコでの直販、カナダ向け第三者ビジネス）で増販を計画。前期に拡大した殺ダニ剤フェンピロキシメートの市場シェアの維持拡大や殺菌剤フルトラニルの着実な販売を継続。

中南米
ブラジルにおいては農産物相場の下落や競合剤の攻勢による農薬価格の低迷が続く見通し。収益性改善のため、収益性の高い自社品目や高付加価値混合剤の販売を強化。

欧州
バレイショの作付面積が減少し、殺菌剤フルトラニルや除草剤ピラフルフェンエチルにとって厳しい事業環境。技術普及を進め、自社品目全般の販売維持に注力。

アジア太平洋
インド、ベトナム等での自社品目の需要喚起による売上回復を計画。加えて、NINの経営改善策（品目ポートフォリオや販売体制の再検討等）の実行を継続。

強み（競争優位性）

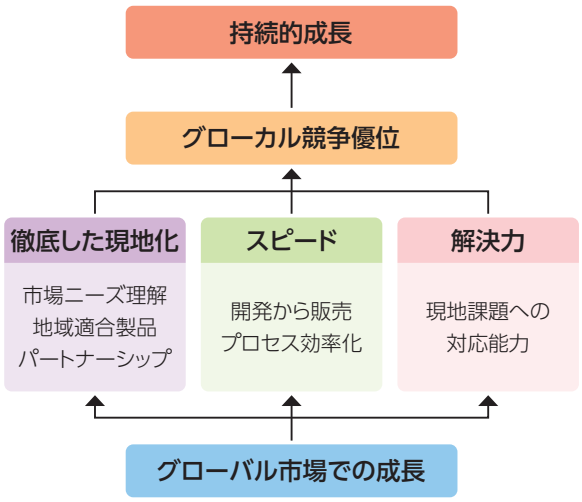
■ 豊富な自社開発原体と高収益な製品ポートフォリオ
自社開発原体の保有数は海外大手農薬メーカーにも引けを取らず、日本の農薬専業メーカーとしては最多レベル。自社開発原体を基盤に、海外市場においても主体的な価格設定や販売戦略の展開が可能。特に、殺虫剤や園芸（果樹・野菜等のスペシャリティクロップ）用製品など差別化された製品群を有し、グローバル市場で豊富な販売実績。

■ 世界で支持されるロングセラー製品群
世界各地で長年にわたり使用されているロングセラー製品群を保有。殺菌剤イソプロチオランは初登録から50年が経った現在でもアジアや中南米等のコメ栽培等において欠かせない品目であり、初登録から40年以上の殺虫剤ブプロフェジンも北米等での重要品目。高い製品価値と信頼性を通じて安定した事業基盤を形成。

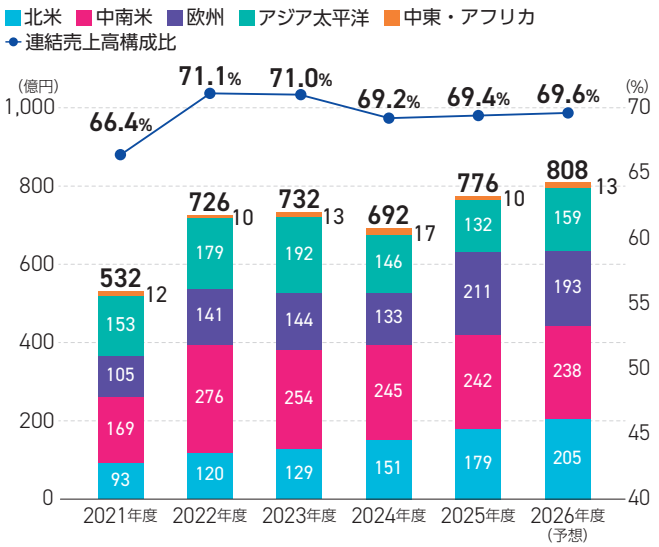
■ グローバル市場を開拓・拡大する事業基盤
世界100以上の国や地域での農薬登録と、主要市場を網羅する海外グループ会社14社のネットワークを活用し、各地域の農業課題や需要変化を迅速に把握。新規作物・病害虫への適用拡大や新市場の開拓を継続的に推進。インド・ブラジルの製造拠点での供給体制により、市場機会を着実に収益化。

■ 市場形成を主導する開発・普及力
自社主導で開発・登録・普及活動を展開することで、顧客ニーズに応じた市場形成を先導。ジェネリック品に先駆けて顧客基盤や使用実績を蓄積し、ブランド化することで持続的な競争優位性を確保。

日本農薬のグローカル戦略



海外農薬販売の売上高推移



海外農薬販売事業

日本農薬の海外戦略 ～持続的成長を支えるグローバル展開と経営基盤強化～

当社は、創立以来約100年にわたり培ってきた技術力を礎に、国内の成熟市場から世界市場へと事業領域を拡大してきました。2022年3月期より海外売上高比率約70%を維持し、800億円に近付く規模となっており、事業の中心が世界市場へとシフトするなど、真のグローバル企業への転換を遂げています。

海外事業の初期段階では、自社開発原体のライセンスアウトを中心とした「技術供給企業」として成長してきました。しかし、製品価値の最大化と安定した収益基盤の確立には、自社による販売網の構築が不可欠であるとの認識のもと、海外グループ会社の設立や現地企業への資本参加により、原体から製剤・販売までを一貫して担う事業モデルへの転換を進めてきました。

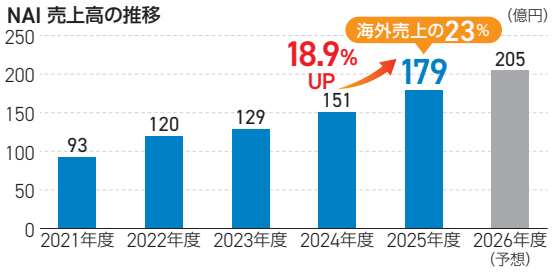
開発から製造、普及、販売までを一貫して手掛ける自前での直販・普及体制が、当社のグローバルビジネス拡大を支えています。

成熟市場での成功 ― 北米市場、欧州市場における事業展開

北米市場では、NAIが有する高い技術力と市場開発力を活かし、当社製品の新たな可能性を探索する中で、特にスペシャリティクロップ分野で大きな市場機会を見出してきました。こうした取り組みにより、カリフォルニア州など特定地域・作物において高い競争力を発揮し、15%近いシェアを獲得するなど、ニッチ市場戦略による着実な成長を実現しています。上市から20年以上経過する主力殺虫剤ブプロフェジンは、カリフォルニア州のカンキツ、またナッツ類（ピスタチオ等）において「ゼロ残留※」という独自の価値提案により高い評価を維持しており、現在でも新たな需要の掘り起こしに成功しています。こうした成果の背景には、現地ニーズに即した普及活動に加え、作物ごとの課題や生産者の要求を的確に捉えた技術提案力、そして機動的なサプライチェーン運営があります。今後は、自社開発品に加え導入品の拡充によって製品ラインアップの多様化を図り、リスクを分散させていきます。また、成長市場であるメキシコを含めた北米地域全体での収益拡大を目指していきます。

※「ゼロ残留」戦略…輸出作物の農薬残留を各国の基準値以下にするべく残留ゼロを実現する散布条件の普及

北米市場の競争力の源泉
高付加価値市場における独自性の発揮

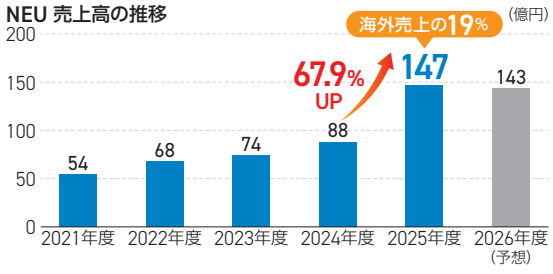



現場ニーズを踏まえたカンキツ技術支援

欧州市場では、環境・安全規制への対応が功を奏し、過去最高の売上高を更新しました。NEUはこれまで現地販社との協働により当社技術の潜在価値を掘り起こし、大手企業が注力しないニッチ市場において独自のポジションを確立することで、持続的な成長を実現してきました。

さらにInteragro社の買収による製品ポートフォリオの拡充に加え、英国における直販事業の立ち上げを通じて流通構造を改革し、大きな成果を上げています。既存農薬の再登録や副資材の毒性再分類に伴う登録失効リスクが明確な課題となっている中、グループとして連携し、登録維持に向けた当局対応を強力に支援しています。今後は、厳格化する環境規制を事業拡大の機会と捉え、競合他社が撤退する中でのシェア拡大を目指すとともに、化学農薬に加え、アジュバントやバイオスティミュラントなど環境調和型製品の展開を強化することで、次世代の安定的な高収益源の確立を目指します。

欧州市場の競争力の源泉
規制変化を成長機会に変える力




小麦圃場で技術力を活かした支援

新興国市場への挑戦　―　ブラジル市場、インド市場

北米・欧州の基盤が次第に確立する一方で、世界の農薬市場の成長の大部分がブラジル、インドといった新興国に集中していることから、中期的な成長戦略としてブラジル、インドでの事業基盤強化を重要なテーマと位置付けています。ブラジルは世界最大の農薬市場であり、インドは今後も高い成長が期待される市場で、市場環境の変化への対応が求められます。当社はそれぞれの市場特性を踏まえながら、収益性向上と販売基盤強化を推進しています。

ブラジルでは、ジェネリック品を中心とした価格競争の激化により、Sipcam Nichino Brasil S.A.（以下 SNB）の収益性が低下していることが大きな課題です。そのため、売上拡大のみを追求するのではなく、利益およびキャッシュの創出力を重視した事業経営への転換を進めています。具体的には、ブラジル市場の中心であるロークロップ※向け販売を維持しながら、収益性の高いカンキツ、コーヒー等のスペシャリティクロップ向けの販売を強化していきます。また、保有品目の選択と集中を進め、当社品目を中心とした高利益品目の販売比率の向上に取り組んでいきます。また、与信管理強化として、信用リスクの高い取引先への販売を抑制することで、着実なキャッシュ回収を推進します。加えて、高金利環境が続くブラジルにおいては金融費用の削減も重要な課題です。その一環として、SNBに対するグループファイナンスを導入し、金融費用の外部流出を抑制しています。これらの取り組みを通じて、ブラジル事業を収益性とキャッシュ創出力を備えた高収益事業へと成長させていきます。

インドでは、NINを通じた独自の販売網の構築に加え、現地パートナーとも提携し全土をカバーする販売体制を整えています。それでもまだ販売網は未成熟であり、市場への浸透が一部限定的となっていることが課題です。この課題に対応するため、地域や作物特性に応じた柔軟な販売戦略を展開し、BtoCとBtoBの最適なバランスを追求していきます。また、NINおよび現地提携販社との連携により、自社開発品の普及活動や技術指導を通じて当社ブランドの浸透を図っています。今後も、水稲をはじめ、当社の強みを活かせる唐辛子、茶、綿、マメ類等の作物向けに普及拡大を進めます。さらに、新規剤や独自混合剤の開発・市場投入を加速するとともに、海外輸出による販売機会の創出も視野に入れた事業展開を進めます。NINでは、低収益品目の見直しを進めながら、当社開発品を中心とした高収益の戦略品目への経営資源配分を強化し、売上・利益の拡大を図ります。これらの取り組みを通じて、インドにおける事業基盤を一層強化するとともに、高成長市場において持続的な事業拡大を実現していきます。

当社は、新興国においても単なる市場シェア拡大を追求するのではなく、北米や欧州で培った競争優位を発揮できる領域へ経営資源を集中し、持続的な利益成長を目指します。

※ ロークロップ（Row Crop）：米国農務省の（USDA）の定義では、トウモロコシ、大豆、小麦、綿花など、列状に植えられ機械化された大規模栽培に適した基幹作物を指す。

市場	As Is（現状）	主な取り組み	To Be（目指す姿）
ブラジル	ジェネリック中心の価格競争激化により収益性が低下	・スペシャリティクロップ向け製品への取り組み強化 ・収益性重視の商品戦略 ・与信管理の強化 ・グループファイナンスの活用	収益性とキャッシュ創出力を備えた高収益事業
インド	自社販売網が一部未成熟で市場浸透が限定的	・地域に応じた柔軟なアプローチ ・戦略品目への集中 ・現地販社とのBtoB連携 ・インド国内に加え海外輸出強化による販売機会の創出	事業基盤確立により、高成長市場で持続的に事業拡大

経営基盤の強化

グローバル戦略を着実に実行するためには、それを支える経営基盤の強化が不可欠です。現地の自立性と本社からのガバナンスのバランスを取りながら、本社と海外拠点の役割・責任を明確化するとともに、適切な権限移譲を進めることで、迅速かつ柔軟な意思決定を可能とするグローバルガバナンス体制の構築を推進しています。また、財務規律の徹底とキャッシュサイクル管理の高度化によって安定的なキャッシュ・フローの創出、投下資本に対する収益性の最大化を図るとともに、財務健全性を維持し、グローバルコンプライアンス体制の整備によるリスク管理の強化、さらには将来の成長を担うグローバル人財の育成にも注力しています。人財育成に関しては、異文化環境で活躍できる力や現地化とガバナンスを両立するマネジメント力を、日々の業務遂行や研修、海外グループ会社への出向等を通じて育てています。

これらの取り組みを通じて、経営の透明性・効率性・収益性を一層高めていきます。

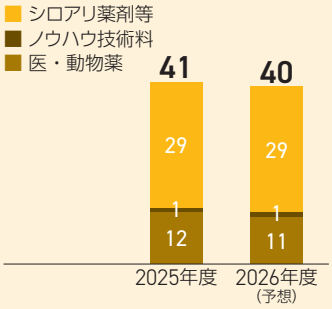
当社は、各地域の市場特性に応じた事業展開と強固な経営基盤の構築を両輪として持続的な利益成長と企業価値向上を実現していきます。

化学品・医薬・動物薬事業

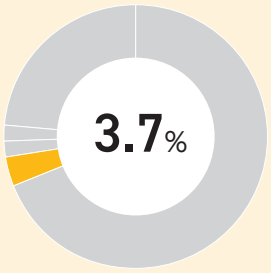


上席執行役員　外販事業本部長
スマート農業推進部長
谷元 忠

▸売上高



▸売上高構成比

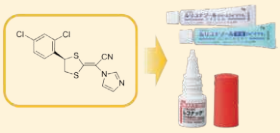


主要製品

化学品(シロアリ防除用製品)



医薬・動物薬(水虫薬用原薬)



2030年のありたい姿

■ **農薬研究で培った技術基盤を応用し、新規化学品・医薬・動物薬の創出によって人々の公衆衛生や生活環境を守るくらしを支える領域にも提供価値を広げている**

実現に向けた課題

■ 既存化学品・医薬・動物薬の国内外での事業拡大による収益の最長・最大化
■ 高付加価値化合物の事業化の早期達成
■ 新規化学品・医薬・動物薬の研究加速によるパイプラインの充実

2025年度の実績

▸ **既存品の増販によって売上は41億円、前期比６億円の増収**

化学品はシロアリ防除用製品等の販売が好調に推移しました。医薬・動物薬はルリコナゾールの販売が前年の不振から脱却してV字回復による増収を達成しました。

▸ **ルコナック®のグローバル開発を推進**

佐藤製薬㈱と共同でルリコナゾール爪外用液5%「ルコナック®」を2024年7月にシンガポールで発売し、さらにアジア・オセアニア地域などでのグローバル開発を開始しました。



2026年度の計画

▸ **毎年の薬価改定による厳しい事業環境が継続する中、既存製品の拡販および市場開拓に取り組み、売上40億円規模の維持を目指します**

【化学品】シロアリ防除用製品においては、㈱アグリマートの住宅寿命の延長に資する技術を活用し、耐久性・付加価値の観点で競合製品との差別化を図ることで、安定的な需要の取り込みと持続的成長を目指します。

【医薬・動物薬】医薬原薬販売においては、未治療患者が多い爪水虫(爪白癬)領域に着目し、治療啓発活動を積極的に展開することで潜在需要の顕在化を図り、市場全体の拡大につなげます。これにより、薬価改定に伴う販売単価下落の影響を緩和し、収益基盤の確保を目指します。あわせて、人口の4%が爪水虫と推定されるグローバル市場においてルコナック®の展開を加速し、早期の収益貢献を追求します。爪水虫は生活の質や健康寿命に影響を及ぼす疾患であるにもかかわらず認知が十分でない側面があり、治療啓発活動を通じて人々の健康的な生活の実現に貢献していきます。

爪水虫の推定罹患率と患者数



(日臨皮会誌, 41 (1), 66-76, 2024) (Mycoses, 67, e13725, 2024).

当社の強み（競争優位性）と実績―新たな挑戦へ

■ 企業文化としての特異な研究開発力と事業展開力

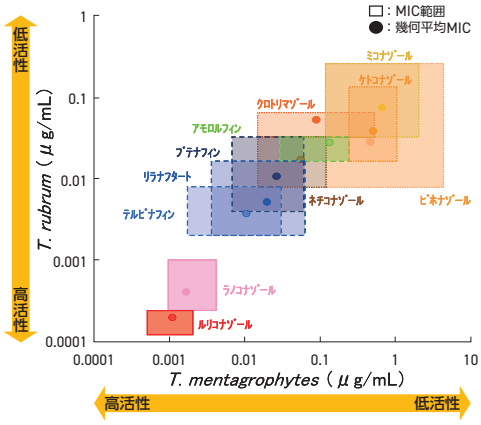
当社は、基幹事業である農薬の研究開発を通じて独自性のある企業文化を醸成、継承してきました。永年の新規農薬創製の歴史において、化学（発明）・生物（発見）・安全性（保証）および研究開発支援（推進）の強固なつながり（四位一体体制）を構築し、当社研究開発力の基盤になっています。この基幹事業を支える研究基盤に加えて、周辺事業への派生的な展開における挑戦意欲と丹念に可能性を追究する企業風土が伝統的な強みと言えます。その結果、農薬事業を中核としながらも、化学品（シロアリ防除剤）、医薬（抗真菌剤）、動物薬（ウシ肝機能改善剤）あるいはスマート農業分野（AI画像診断システム）等の周辺事業領域において堅実な実績を残しています。

■ 殺菌剤から医薬品への転換

当社初の自社開発原体である水稲用殺菌剤イソプロチオラン（フジワン剤）の特異な化学構造は、殺菌剤としての多様な合成展開を経て医薬品ラノコナゾール、ルリコナゾールの創製につながり、当社の新たな事業領域を創出しました。両剤とも水虫の主要な原因菌に対して群を抜いて高い抗菌力を有しており（右図）、その有効性から国内水虫薬市場で高いシェアを獲得し、治療に貢献しています。

種々の抗真菌薬の水虫菌に対する抗真菌活性

（日皮会誌, 117 (2), 149-152, 2007）



■ 新たな事業領域への挑戦

動物薬の探索・開発に関しては、㈱ADEKAとの共同研究と動物薬メーカーとの協働による新規剤創製と事業領域の拡大を目指しています。新規技術の取り込みに関しては、スマート農業分野での実績を踏まえて衛生害虫分野におけるAI画像診断システムの開発と社会実装に取り組んでいます（コラム1）。また、バイオリソースと発酵技術を活用する高付加価値化合物の生産技術確立により新たな事業領域への挑戦も開始しています（コラム2）。これらの挑戦を通じて当社グループの成長戦略の着実な実現に取り組んでまいります。

コラム 1

衛生害虫AI診断サービス「AiPics®」の新規設計・販売開始
― 顧客ニーズに応え進化した次世代システム ―

AiPics®は、株式会社NTTデータと共同開発した防虫管理で食品工場や医薬品製造現場、物流施設などに設置される捕虫紙をスマホで撮影するだけで、害虫の種類と捕獲数をAI自動診断し、レポートするサービスです。当社が所有する微細な虫を識別するAI技術を応用して開発され、化学品の衛生害虫事業を担う株式会社アグリマートを通じて2025年12月から提供開始され、初年度から大手医薬品卸グループの130拠点に導入されるなど多方面で害虫管理の省力化と精度向上に貢献しています。



コラム 2

バイオリソースを活用した製品・サービスの展開

合成生物学を用いたバイオベース（天然物由来）原料からの高付加価値化合物の生産技術確立に理化学研究所環境資源科学研究センターと共同で取り組んでいます。先ずは限りある天然資源の持続利用と環境負荷の低減が課題である香料・化粧品分野での早期の事業開始を目指します。将来的には作物保護資材や医薬品原料等、様々な分野への展開を想定しています。



化学品・医薬・動物薬事業

国内グループ会社の成長戦略

国内グループ会社のうち、人々の生活環境や住環境など「くらし」の領域で事業展開する主要2社の成長戦略を紹介します。これらは、当社グループの事業領域の拡大において重要な役割を担っています。

株式会社ニチノー緑化

ニチノー緑化の中核事業：造園・緑地工事事業／ターフ（芝生）事業／緑化薬剤・資材販売事業



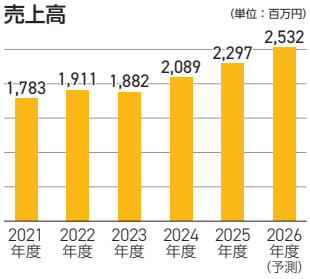
代表取締役社長
永井 統尋

■ 次の成長ステージへ ― 環境ソリューション企業への進化

1 事業環境と業績目標

ニチノー緑化は、NICHINO グループにおいて非農耕地・緑地分野を担う専門企業として、造園・緑地工事、芝生・地被植物の生産販売、ゴルフコース管理、緑化薬剤・資材の提供を通じ、事業を展開してきました。2024年6月の創立50周年を契機に、中期経営計画「Challenge!! GT50」を策定。創業の歴史に安住することなく、将来的に売上高50億円規模へと飛躍する意思を明確にしています。まずは2030年売上高30億円の達成を目標に、持続的な成長を実現する事業基盤を構築します。

売上高



2 中核事業の状況

1）**造園・緑地工事事業**：長年培った造園・緑化技術と芝生管理ノウハウを保有し、設計から 施工、維持管理までワンストップで対応いたします。また、ゴルフ場、公園、スポーツ施設など大規模緑地の施工管理実績を有しております。

2）**ターフ（芝生）事業**：耐久性や維持管理などに優れた改良日本芝「エルトロ」「ビクトール」に加え、ゴルフ場のグリーン用に耐暑性に優れた暖地型芝生である独自のバーミューダグラス「チャンピオンドワーフ」を加え、芝生工事、維持管理・メンテナンス等、総合管理サービスを提供いたします。

3）**緑化薬剤・資材販売事業**：NICHINO グループが開発した緑地用薬剤をはじめ、雑草を抑制する植物成長調整剤や芝草の生命力を引き出すバイオスティミュラント、サステナブルなピンフラッグ等の優れた製品を提供いたします。

4）**一体化した複合モデル**：緑化の総合メーカーとして当社が持つ「グリーンテクノロジー」を活かし、維持管理の高度化、効率化などの提案を通じ、収益性と持続性の両立を図ります。さらに、公園・公共空間領域を中心に、ストック型ビジネスを確立すべく挑戦しています。安定的なキャッシュ・フロー創出と社会価値の向上を同時に実現していきます。



【朝潮運河護岸上部修景工事】



【那覇ゴルフクラブ（チャンピオンドワーフによる沖縄初開催の日本オープン会場）】

株式会社アグリマート

アグリマートの中核事業：シロアリ駆除用薬剤開発販売事業／衛生害虫用薬剤開発販売事業／防疫用薬剤開発販売事業



代表取締役
田中 真仁

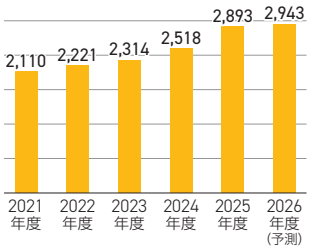
■「技術革新による食と環境・社会への貢献」

NICHINO グループ基本理念に基づき、技術革新による安定的な食の確保と豊かな生活・環境を守るべく挑戦し続け、社会に貢献してまいります。

1 事業環境と業績

2025年度の日本経済は、回復基調を維持したものの、物価および金利上昇の影響により、景気の先行きには不透明感が残る状況となりました。個人消費および設備投資は底堅く推移した一方、輸入増加の影響により実質GDPは一時的に微減となりました。住宅市場においては、法改正前の駆け込み需要の反動に加え、審査期間の長期化等の影響により新設住宅着工戸数が大幅に減少し、さらに金利上昇を背景に住宅取得環境は厳しさを増しました。一方、害虫防除業界においては、インバウンド需要の回復を背景に市場拡大が継続し、特にトコジラミ対策需要の増加が成長を下支えしました。このような環境下、当社は売上高2,893百万円（前期比113%）を達成しました。

売上高



2 中核事業の状況

1）**シロアリ（TCO）分野**：新製品「ネクサスZ800」が好調に推移「ターミダンシート」関連商品が好調に推移

2）**衛生害虫（PCO）分野**：主力製品「バルサン」「スプレーマン」が堅調に推移
レイミーAI害虫同定計数システムを刷新し、「AiPics®」を上市

3）**防疫用薬剤分野**：主力製品「アピスタン」が堅調に推移

4）**社会ニーズ対応製品分野**：生分解性微細繊維状セルロース（MFC）を用いた外来アリ防除用「ハイドロジェル剤」の開発と社会実装（八丈島）



【アグリマートのシロアリ用主力製品】



【ハイドロジェルに集まるアシジロヒラフシアリ】

3 今後の展望

・シロアリ（TCO）分野「ネクサスZ800」新規顧客開拓促進「ターミダンシート」多様化する工法への対応
・衛生害虫（PCO）分野「AiPics®」新規契約拡大
・社会ニーズ対応製品分野「ハイドロジェル剤」製品化促進と社会実装拡大

スマート農業



外販事業本部
スマート農業推進部　課長
谷口 健太郎

農薬とAIの力で、病害虫・雑草の被害をゼロに!

背景(当社が取り組むスマート農業とは)

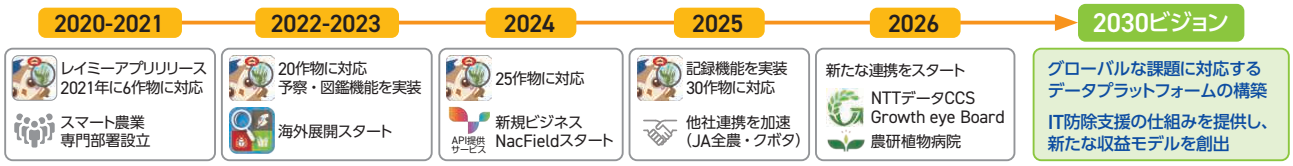
世界の農業は、気候変動による異常気象の常態化や、病害虫・雑草の発生パターンの複雑化に直面しています。防除判断が難しくなる一方、人口増加で食料需要が高まる中、農地拡大には限界があり、食料不足が深刻化しています。日本でも高齢化による担い手不足が進み、農作業の効率化・省力化が求められています。

こうした課題に対し、当社は株式会社NTTデータCCSと共同でAIやアプリを開発しています。農薬の提供に加え、ITシステムで病害虫の発生状況を把握し、最適な防除を提案することで、持続可能な農業の実現を目指します。

農薬とAIの融合により、農業従事者の省力化に貢献するとともに、診断プラットフォームという新たな収益軸を創出し、CSVを具現化してまいります。

2030年のありたい姿

- **AIやITシステムを活用し、農家が病害虫や雑草の発生状況を的確に把握し、適切な防除判断ができる環境を提供している**
- **病害虫や雑草の発生データを集約・分析するプラットフォームを構築し、予測モデルや防除提案を通じて、各国の農業支援機関や企業の課題解決を支援している**
- **AIとデータ活用を軸にした新たな収益モデルを創出し、安定した農作物の生産と持続可能な食料供給に貢献している**



プロダクト・サービス

■ スマートフォンアプリ「レイミーのAI病害虫雑草診断（レイミー）」

レイミーは日本国内向けのAIで病害虫や雑草を診断し防除に適する薬剤を提案するアプリです。診断以外にも病害虫雑草の管理に役立つ様々な機能を有しています。

スマートフォン用アプリ
レイミーの AI病害虫雑草診断
2020年リリース　30作物の診断に対応　30万ダウンロード
1,100以上の診断対象　AI診断・AI予察　図鑑・記録

■ スマートフォンアプリ「AcroSeeker®」

海外向けの病害虫診断アプリです。主にアジアを中心に展開しており、現地語や現地作物にローカライズ対応をしています。

AcroSeeker
2022年よりグローバル展開　10万ダウンロード
JICA支援(ラオス)　6カ国でローカライズ対応(言語・作物)

■ 「NacField®」

当社が有するAI・アルゴリズム・データを他社のスマート農業プロダクトに連携をするためのAPI提供サービスです。JA全農の「Z-GIS」、クボタの「KSAS」とシステム連携を実現しています。

API提供サービス
NacField
2024年リリース　診断AI・図鑑・データ連携等 各種API提供
JA全農のZ-GISと連携　クボタのKSASと連携
NTTデータCCSのGrowth eye Boardと連携

■ データ統合プラットフォーム「Growth eye Board®」

複数のレイミーユーザーのデータを電子地図上に集約し、病害虫・雑草の発生分布を可視化することで、営農指導者の防除判断と意思決定を支援するWebシステムです。

Growth eye Board
NTTデータCCS開発・2025年リリース　農業業界のDXツール
レイミーの診断・記録データを電子地図上で可視化

スマート農業

価値創造

■ デジタルプラットフォームの拡大

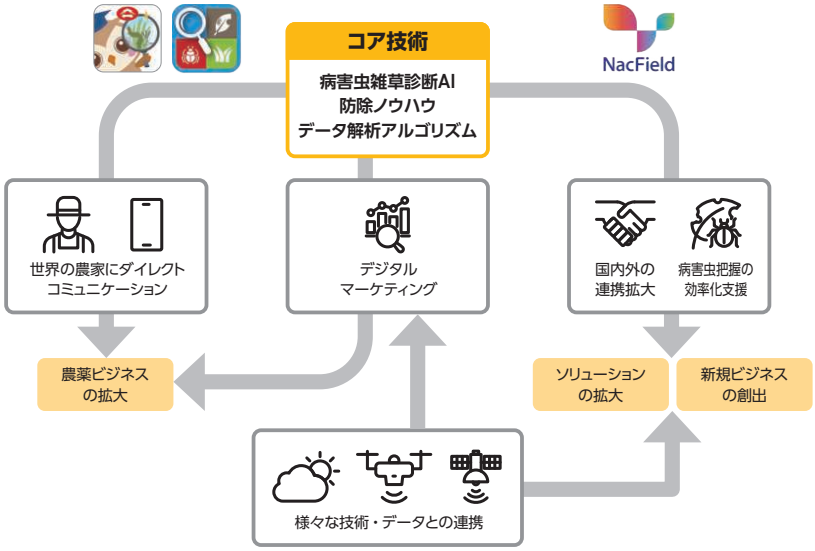
当社が開発・提供する「レイミー」は国内で累計30万ダウンロード、グローバル展開の「AcroSeeker」は世界で累計10万ダウンロードを達成し、農業現場の信頼を獲得しています。クボタの営農支援システム「KSAS」との連携により、より多くの農家がAIによる診断機能を活用できるようになり、農業のデジタル化を加速させています。

■ 国内課題への対応

病害虫や雑草の発生が複雑化し、農業指導員の減少が課題となる中、当社はJA全農と連携し、2025年5月に「レイミー」と「Z-GIS」を組み合わせたデータ連携ソリューションをリリースしました。さらに2026年には「Growth eye Board」との連携もリリースし、現場の情報をより多角的に可視化し、自治体やJAの意思決定を支援しています。これらのデータ連携ソリューションは、適切な防除のタイミングと方法を提案することで、国内の農薬ビジネスの拡大にも寄与しています。

■ グローバル展開

海外ではパートナーとの連携により病害虫雑草の診断ソリューションや発生データ収集・分析を推進しています。ベトナム農業環境省が主導するメコンデルタの低炭素米生産の持続可能な開発計画においては、当社の「AcroSeeker」を通して、効率的な病害虫の防除を実現するためのAI病害虫診断の技術を提供します。





クボタのKSASに当社が開発した病害虫雑草診断AIを搭載しています。

レイミーで様々な農業情報を記録

Z-GISでレイミーの情報を集約し可視化

厄介な病害虫や雑草の拡がり、鳥獣害や天災の被害の調査支援等に活用されています。

ベトナム「メコンデルタ地域におけるグリーン成長に資する高品質・低炭素米生産に特化した100万ヘクタールの持続可能な開発計画」に参画

病害虫の診断技術を活用し、効率的な防除による安定生産と環境負荷低減を実現する。



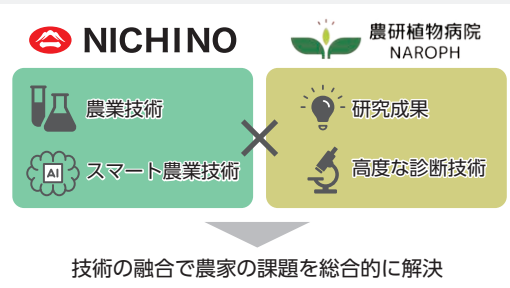


MOU（基本合意書）手交式に参加する谷元本部長

TOPICS

農研植物病院への出資による連携

当社は、農業・食品産業技術総合研究機構（農研機構）が設立した「株式会社農研植物病院」に2025年12月に出資いたしました。同社は、最先端の診断技術とデータ分析を活用し、農業経営者の課題解決を支援する施設として機能します。当社の農薬やスマート農業の技術と農研機構の研究成果を融合させることで、スマート農業の実現と持続可能な食料生産システムの構築に貢献してまいります。



DX戦略（デジタル・イノベーション）

DX認定

経営ビジョンとDX戦略

NICHINO グループは、持続的な成長に向けてDXを成長戦略の重要な柱と位置付けています。AIやデータ活用を通じて業務改革と新たな価値創出を推進し、デジタル経営基盤の確立を目指します。

2030年のありたい姿

- デジタルが「Global Innovator for Crop & Life」の実現を支え、競争力の源泉として機能している
- AI活用による意思決定が全社に定着し、新たな価値創出と迅速な経営を実現している
- データ駆動型の研究開発から生産・販売までがシームレスにつながり、強固なデジタル経営基盤が確立している

DX戦略の策定と実行

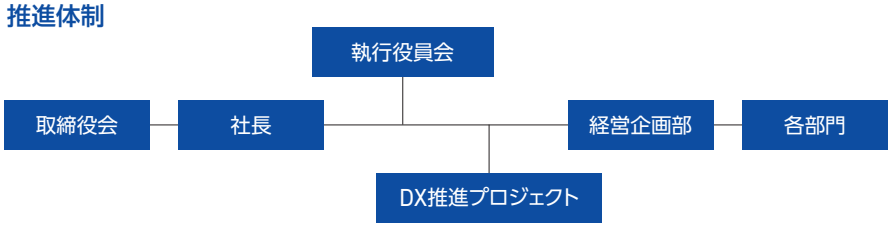
NICHINO グループは、AI・データ活用による業務変革と新たな価値創出を目指し、研究開発から生産、サービス提供までバリューチェーン全体のDXを推進しています。

領域	主な取り組み・意義
研究開発	AI活用による創薬研究の効率化と競争力向上
生産・調達・物流	MES導入による製造現場の自動化・効率化
販売・マーケティング	スマート農業ソリューションによる顧客価値創出と接点拡大
データ基盤	データ統合によるAI活用と意思決定の高度化

推進体制と人財育成

DX推進プロジェクトを中心に部門横断で施策を推進するとともに、全社員のデジタルリテラシー向上とDX人財育成を進めています。

推進体制



IT基盤とセキュリティ

当社はリスクマネジメントの強化策の一環として、場所やネットワークを問わず安全性を担保する「ゼロトラスト・セキュリティの構築」や、「グローバルITセキュリティポリシーの策定・展開」を推進しています。これにより、サイバー攻撃などの脅威から重要な情報資産を保護し、海外グループ会社とのシームレスなデータ連携や、生成AI等のクラウド技術を安全に活用するのためのインフラ環境を確立しています。

成果指標と見直し

DX投資の費用対効果を最大化するため、マテリアリティに連動したKPIを設定し、進捗を評価・見直すサイクルを運用しています。

攻めのDX	・新規事業創出、既存事業拡大 ・KPI：AI画像診断等の利用者数、新規事業収益額
守りのDX	・働き方改革、エンゲージメント向上 ・KPI：間接業務の削減時間等

新たな収益源の創出
スマート農業（AI画像診断）
衛生害虫診断（AI画像診断）
スマート工場化

業務効率化・合理化
新基幹システムの一部稼働
BIツールによる経営情報可視化促進
業務自動化範囲の拡大

	DX推進PJ（横断）	グローバル戦略PJ	データ駆動型創薬PJ	スマート工場PJ	スマート農業推進PJ
期待される機能	PJ支援、ツール導入、人財育成など	経営管理、価値創造のグローバル最適化支援	研究開発高度化と最速化を目指す	製造・物流領域の効率化と品質向上を担う	顧客接点における新たな価値創出に貢献
研究開発	RPA・BI活用支援 ITツール導入支援	–	Auto-ML、電子化推進 データ一元管理	–	画像AIの開発 データ連携で価値創造
生産・調達・物流	PJ間連携支援 業務効率化支援	グローバルSPI計画 製造実行システム導入	–	MES導入 倉庫管理、物流自動化	–
販売・マーケティング	業務デジタル化支援	–	–	–	アプリ国内外展開、機能開発 衛生害虫診断SaaS
経営管理	経営情報の可視化	GMS導入 連結会計情報の可視化	–	–	–
人事・教育	研修、eラーニング、推進委員育成	–	–	–	–

環境経営の高度化

NICHINO グループは、近年の環境を巡る世界的な情勢変化を踏まえて、「NICHINO グループ環境経営宣言」を表明し、環境経営のさらなる高度化へ向けて持続的に取り組むことを宣言しました（2026年9月）。

NICHINO グループ環境経営宣言

NICHINO グループは、事業および製品ライフサイクル全体を通じてステークホルダーと連携し、気候変動、生物多様性や水セキュリティ等に関する各種の環境課題に取り組み、環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に貢献することを宣言します。

日本農薬株式会社 代表取締役社長 岩田浩幸

2030年のありたい姿

- 「気候変動」：TCFD・TNFD統合開示と1.5℃整合に基づく情報開示が定着している
- 「GHG排出量削減」：2050年（インド2070年）カーボンニュートラル達成に向けたGHG排出量削減策の実施を継続している、Scope3削減に向けた活動を推進している
- 「水の保全」「廃棄物削減」：原単位・KPI管理を実態に即して推進している
- 「生物多様性の保全」：生物多様性への影響を抑え、持続可能な調達・技術開発・連携を継続している

実現に向けた課題

- 「省エネルギー」「GHG排出量削減」：生産増に伴うGHG・エネルギー対策として効率・低炭素技術を強化
- 「GHG排出量削減」：Scope3削減に向けたサプライヤーとの連携
- 「水の保全」：海外製造拠点の水セキュリティ強化
- 「廃棄物削減」：包装廃棄物・廃棄農薬削減に向け、製品規格の最適化と業界連携を推進
- 「生物多様性の保全」：市場ニーズと気候変動に対応した研究開発を推進

2025年度の実績と2026年度の計画

環境データの詳細はデータブックを参照ください。

項目	目標	2025年度		2026年度（計画）
		達成状況	実績	
エネルギー使用量	削減	未達成	・4,783kℓ（国内原油換算）対前年 119% ・生産量増加により目標未達成 ・環境データ集計システム導入による集計効率化および算定精緻化	■ 日本農薬、ニチノーサービス 原単位を前年より低減、過去5年間平均の原単位を1%以上低減 ■ その他財務連結グループ会社 実態に応じた目標設定
エネルギー原単位	対前年 1%以上改善	達成	日本農薬:98.6% ニチノーサービス:96.3%	
GHG排出量削減	2020年比 −23%	達成	・26,377t-CO_2（2020年比 -19%） ・Scope1+2算定範囲の拡大（国内+海外生産拠点の4社から財務連結グループの13社へ）	■ 2020年比16%削減（算定範囲拡大の影響により、見かけ上の削減率が変動しています） ■ Scope3算定範囲の拡大（国内+海外生産拠点の4社から財務連結グループの13社へ）
ゼロエミッション推進（ニチノーサービス）	ゼロエミッション継続	達成	ゼロエミッション継続	ゼロエミッション継続（ニチノーサービス）
グリーン購入率	95%以上	達成	100%	95%以上を達成する取り組み
取水量・排水量	（今後設定予定）	継続中	実態把握を継続	水の保全に係る方針・目標設定への取り組み
生物多様性の保全	保全活動の推進	継続中	・TNFDに基づく評価・情報開示 ・業界団体との協力活動継続	活動継続
環境に配慮した資材調達	環境配慮資材の活用	継続中	植物インクなどの活用継続	活動継続

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への対応

気候変動により、農業における作物生産や自然生態系を含む地球環境に様々な影響が起こることが想定されており、その対策の効果的な推進は世界共通の課題となっています。特に安定的な作物生産にグローバルに寄与する農薬事業を中核としている当社グループにとって、気候変動に伴う直接・間接あるいは派生的で継続的な影響を分析・予測することは、事業戦略上の重要な視点と言えます。当社グループは、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言」への賛同を表明し（2022年2月）、気候変動シナリオ分析を行う等、TCFD提言への対応を進めています。

ガバナンスとリスク管理

当社グループでは、サステナビリティ経営の拡充を図っていくため、取締役社長を議長とする執行役員会がサステナビリティ、コンプライアンス、リスクマネジメント、レスポンシブル・ケア推進ならびにJ-SOXに関する各活動ならびに、気候変動をはじめとする事業活動における重点課題を審議し、決定しています。決定した事項は、取締役会へ報告を行います。

リスクマネジメント委員会では、当社リスクの把握ならびにリスクの低減策を講じています。気候変動がもたらすリスクを含めた対策を進めることで、当社および当社グループの社会的責任を果たすことに努めています。

戦 略

今後も世界の人口が増加すると予測されています。しかしながら農地面積の拡大には限界があるうえ、農地拡大に伴う森林破壊等が懸念されています。また気候変動による異常気象の増加等により、農地面積が減少する可能性があります。そのため人口増加に伴う食料需要の拡大に対応するには、農薬等の農業資材による農業生産の効率化と安定化が不可欠です。当社グループでは、「2030年のありたい姿」の実現に影響を及ぼす気候変動に関連するリスクや機会について、2℃未満シナリオや4℃シナリオを参照し、シナリオ分析を行っています。主要なリスクや機会は、以下の通りです。

● リスク ● 機会　影響度 極大:50億円超 大:5～50億円 中:0.5～5億円 小:0.5億円未満　（影響度の判断基準は売上高を基本とする）

分類	リスク／機会	影響度（2030年）	参照シナリオ	リスク低減／機会活用に向けた対策
移行	● カーボンプライシングの導入	中	2℃未満シナリオ（IEA持続可能な開発シナリオ）	再生可能エネルギーやバイオ燃料に焦点を当てたGHG排出量削減への取り組み。
	● 原材料の高騰	大	2℃超シナリオ（IEA公表政策シナリオ）	原材料ソースの複数化によるリスク低減策やエネルギー消費の少ない生産設備への更新などを通じて、サプライチェーン全体のパートナーとの連携を強化する。
	● エネルギーコストの増加	中		
	● 炭素集約製品への需要減少 ● 脱炭素製品への需要拡大	中	–	製造工程における合理化や革新的な製造技術の開発・導入検討や、製造工程において少ない炭素排出量が期待できる生物農薬等の製品ラインアップの拡充。
	● 先進的取り組みによる顧客からの評判向上	中	–	気候変動と農業や事業特性との直接的な関係性を踏まえて、的確な将来予測と中長期的な研究開発視点に基づく技術革新への取り組みを加速する。
	● 投資家からのESG評価の向上	中	–	GHG排出量削減策を含めたサステナビリティ優先課題への取り組み等に関して、積極的に情報を発信する。
物理	● 農地面積減少による需要減少	大	2℃未満シナリオ（IPCC SSP1） 4℃シナリオ（IPCC SSP3）	化学農薬に加え、作物保護資材分野への事業展開やITシステムを駆使したスマート農業の促進を通じて、総合的な作物保護の観点から農地保全および農業生産性の向上に貢献する。
	● 農作物生産量の増加による需要増加	極大		
	● 病害虫増加等による需要増加	中	4℃シナリオ（IPCC SSP3）	農業生産現場に立脚したデータドリブンなマーケティング戦略の構築を進めており、病害虫・雑草の発生や被害の変化、それに伴う現場ニーズの変化を迅速・的確に捉えることで生産者ニーズに合致した製品やサービスの提供に取り組む。

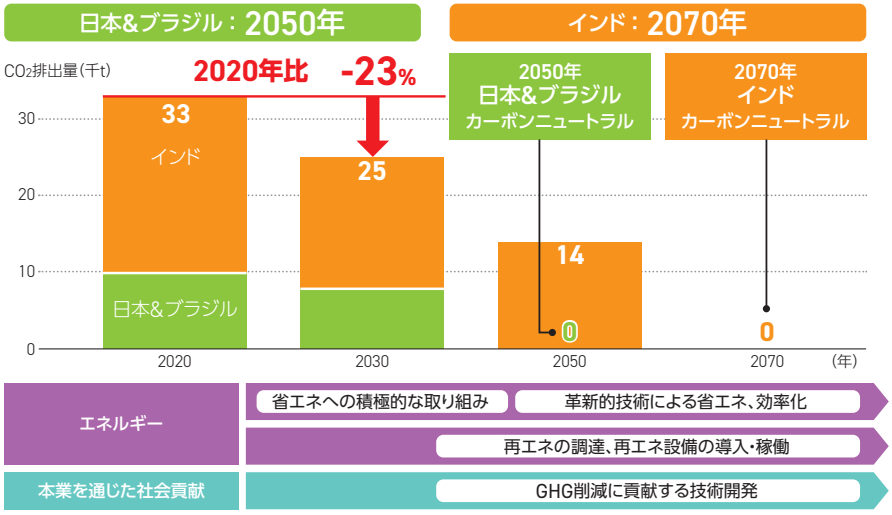
環境経営の高度化

▶指標と目標

NICHINO グループのGHG排出量はエネルギー消費に伴うCO_2がほぼ全てを占めています。低炭素社会への取り組みとしてCO_2排出量を前期比で削減、2030年にグループ全体※1で2020年比23%削減（Scope1※2+2※3）、2050年に日本およびブラジルでカーボンニュートラル達成を目指しています（インドは国の施策により2070年）。

※1 日本農薬および製造拠点を有する国内外グループ会社。日本、インド、ブラジルに製造拠点があります。
※2 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出。　※3 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出。

NICHINO グループ※でカーボンニュートラルを目指します



※ 日本農薬および製造拠点を有する国内外グループ会社。

CO_2排出量削減方針

事業活動に伴うGHG排出量削減

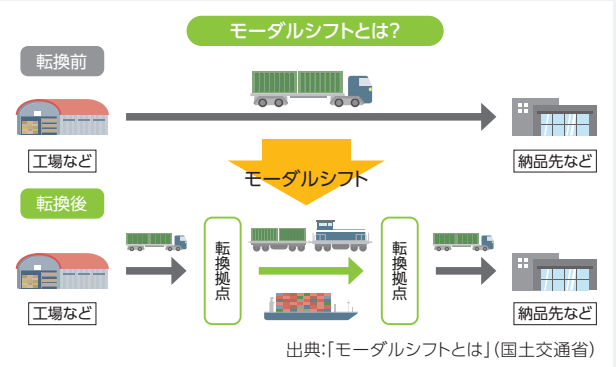
2030年目標
（Scope1+2）
23%削減
（2020年度対比）

各国のエネルギー施策の変化を見据えながら、段階的にカーボンニュートラルを目指します。

TOPICS 1 モーダルシフトの推進

当社は、国土交通省・経済産業省・農林水産省が提唱する「ホワイト物流」推進運動の趣旨に賛同表明し、自主行動宣言を提出しています。2025年度のモーダルシフト率※は工場から納品先への直送ニーズが増えたことに伴い、トラック輸送の比率が高まり、18.3%となりました（2024年度実績20.5%）。今後は、納品先との連携による計画的な生産・出荷や、モーダルシフト可能な輸送ルートの積極的な活用を進め、引き続きモーダルシフト率の向上と環境負荷低減を含めた物流の効率化に取り組んでまいります。

※ モーダルシフト率（鉄道および船舶輸送の割合）＝（鉄道と船舶の輸送量）/（合計輸送量）×100



出典：「モーダルシフトとは」（国土交通省）

TOPICS 2 職場や家庭での環境保全への取り組み推進

環境法規の周知徹底、プラスチック削減などの職場や家庭での環境保全の取り組み推進を目的に、環境安全関連の情報をまとめた「NEWS環境安全」を環境安全・品質保証部が発行して、全従業員に情報提供しています。また、6月5日の「環境の日」には環境に関するクイズを従業員に出題し、回答してもらうなど環境教育の一環として啓発に努めています。

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言への対応

TNFD提言に沿い自然資本と事業活動の関連性を体系的に評価し、持続可能な成長戦略を推進しています。自然資本の劣化が進む中、農薬・化学品メーカーとして、生態系への影響と依存を適切に把握し、リスク管理と機会創出の両面から取り組みを強化しています。

▶戦略：LEAPアプローチに基づく評価

TNFDが推奨するLEAPアプローチに基づき、自然関連リスクと機会を特定しました。

フェーズ	実施内容
Locate（場所の特定）	■ 自社拠点の地理的特定、バリューチェーンマッピング ■ ENCORE※1の評価結果を踏まえ、国内製造3拠点（ニチノーサービス福島・鹿島・佐賀営業所）および下流の農業現場（青森県のりんご園、水田を各3か所、計6か所）を優先地域に特定
Evaluate（依存・影響の診断）	■ WWF WRF/BRF※2による水リスク・生物多様性リスク評価、IBAT※3による保護地域近接性評価を実施。 ■ 自然資本への依存度分析、事業活動による影響評価
Assess（リスク・機会の評価）	■ リスクと機会の特定と優先順位付け、財務インパクト分析 ■ 2℃/4℃シナリオ分析を実施
Prepare（開示準備）	■ 対応策の策定、既存戦略への統合 ■ 戦略別対応策に関連するKPIの設定とモニタリングを推進し、PDCAサイクルによる継続的改善を実施

※1 ENCORE（Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure）：自然資本への依存度・影響度を産業別に評価するUNEP-WCMCのツール。
※2 WWF Water Risk Filter（WRF）/ WWF Biodiversity Risk Filter（BRF）：WWFの水関連リスク・生物多様性リスクを地域特性に基づき評価するツール。
※3 IBAT（Integrated Biodiversity Assessment Tool：統合生物多様性評価ツール）：保護地域や重要生息地を地図で可視化し、生物多様性への影響を評価するツール。

リスク・機会評価結果

特定されたリスク（直接操業・下流）および機会の具体的な内容についてシナリオ分析による評価を行いました。また、多様な対応策を整理して戦略項目（番号①～③：後述）として大きく統合しました。

リスク：直接操業（国内製造拠点） 大：優先度高、中：優先度中、小：優先度低

リスク分類	リスク内容	評価（2℃/4℃）	主要な対応策	戦略番号
物理的リスク・急性	化学物質の流出による環境汚染リスク	大/大	ISO14001準拠のリスク評価体制、早期対応・復旧体制の構築	③
物理的リスク・慢性	製造拠点における水資源依存リスク	大/大	環境法令遵守体制の強化、自主管理基準の設定と運用	③
移行リスク・規制	排水に関する規制リスク	中/大	排水処理設備の適切な運用・管理、環境基準の遵守	③
	化学物質規制強化による事業制約リスク	大/大	ESG評価機関への情報開示、ISO14001準拠の管理体制	①
	廃棄物処理規制強化とサーキュラー対応リスク	大/中	廃棄物削減・ゼロエミッション活動、再生プラスチック等の導入	③

リスク：下流（農業現場）

リスク分類	リスク内容	評価（2℃/4℃）	主要な対応策	戦略番号
物理的リスク・急性	自然災害時の農薬流出による複合リスク	中/中	使用基準遵守の促進、ラベルによる適正保管・取扱明示、適正保管・廃棄に関する情報提供・啓発推進	③
物理的リスク・慢性	気候変動による農薬需要減少リスク	中/大	IPM対応の環境調和型製品やバイオスティミュラントの開発・普及と、AI病害虫予測等を含むデジタル農業の推進	① ②
	水資源制約による農薬需要減少リスク	大/大	節水型・精密農業対応製品の開発・登録、水資源制約地域での市場開拓推進	① ②
	病害虫発生パターン変化による需要変動リスク	中/大	気候変動対応農薬の研究開発・普及、発生パターン変化に基づく防除技術の提供、国内外の慢性期病害モニタリングの推進	①
	局所気候変動によるスペシャリティクロップ品質劣化リスク	大/大	気候変動に対応した作物保護資材の研究開発、普及拡大	① ②
移行リスク・規制	農薬使用量増加による環境流出、残留・流出規制強化リスク	大/大	農薬の適正使用に関する情報提供・啓発活動、環境調和型製品の継続的な研究開発、普及拡大	①

環境経営の高度化

機会

機会分類	機会内容	評価（2℃/4℃）	主要な対応策	戦略番号
製品・サービス／市場／技術革新	GHG削減・資源効率化による競争力向上および資金調達環境の改善	大/中	資源効率化と低炭素製品展開を通じ、ライフサイクル全体でのGHG削減と競争力向上を推進	③
	IPM/スマート農業ソリューション市場の拡大	大/大	IPMソリューション展開を軸に、生物農薬等の提供とスマート・精密・節水農業対応製品の開発を推進	① ②
	環境調和型製品の市場拡大による売上増加	大/大	環境負荷低減型製品のポートフォリオ拡充、持続可能な農業への貢献を訴求したマーケティング展開	①
	気候変動対応における農薬需要拡大	大/中	気候変動に適応した品種・栽培体系に対応する製品開発および登録推進、極端気象条件下での効果を維持する製剤設計	① ②
	製品による水の影響軽減	大/大	節水型・精密農業対応製品の研究開発と局所施用技術による水利用最適化、資源制約地域向け市場開拓を推進	① ②
	生産物の品質低下による農薬需要拡大	中/大	環境ストレスに耐性のある製品開発、病害虫発生予測システム利用による品質低下の回避	① ②
	気候変動に伴う病害虫増加による農薬需要拡大	大/大	気候変動適応型・高効率製品の拡充とIPM推進、データ駆動型解析による開発・普及戦略の高度化	① ②
	外来種に効果のある農薬の売上増加	中/大	外来種対応農薬の研究開発、生態系保全機関との連携強化、外来種モニタリングシステムとの連動	①

自然関連リスク・機会と戦略別対応策

リスク・機会に関する戦略的対応策を具体化することにより、各対応部門における各種の活動計画に落とし込みました。

① 【戦略01】環境調和型製品の普及拡大（製品ポートフォリオ拡充）	IPM（総合防除）、作物保護ソリューション推進、生物農薬・バイオスティミュラント製品の提供、気候変動適応製品の研究開発、普及販売、外来生物対応
② 【戦略02】スマート農業対応製品・サービスの提供	スマート農業プラットフォーム「レイミーのAI病害虫雑草診断」の機能拡充・グローバル展開「AcroSeeker」、AIデジタル技術を活用した農業ソリューション提供（AI病害虫発生予測等）、精密農業・節水農業に対応した製品の研究開発、水資源制約地域向け製品の市場開拓
③ 【戦略03】資源効率化・GHG削減による競争力向上	生産効率化・省エネルギー施策の推進、再生可能エネルギーの導入拡大（太陽光発電など）、バイオマスインクを使用した資材包装への切り替え推進、製品規格変更によるプラスチック使用量削減、再生プラスチック等のグリーン購入推進、GHG排出量削減目標の達成に向けた施策継続（Scope 1・2・3）、現地生産によるサプライチェーン最適化（輸送由来CO_2削減）、GHG排出削減のための製造技術の研究開発への取り組み

指標と目標

当社グループ全体視点での達成すべき主な指標と数値目標は以下の通りです。

組織固有の指標・目標（実績）

取り組み内容	目標	実績
環境調和型製品の売上	393億円（2026年度）	373億円（2025年度）、347億円（2024年度）
研究開発費/比率	200億円（2024～2026年度）	78億円（2025年度）、63億円（2024年度） ※比率：単体売上の約10%（連結では約7%）（直近10年平均）
電力消費における再生エネ由来の割合		ニチノーサービス福島:100%　鹿島:6.7%　佐賀:99.8%（2025年度）
AIアプリダウンロード数		国内30万　海外10万　合計40万（2026年3月）

まとめ

当社グループは、TNFDが推奨するLEAPアプローチに基づいて特定した自然資本関連リスク・機会およびこれらに対する戦略的対応策を、中期経営計画（GGS）の基本戦略に示された枠組みへ実効的に関連付けることにより、重点領域として環境調和型製品の普及拡大、スマート農業対応製品・サービスの提供、資源効率化・GHG削減による競争力向上への取り組みを推進してまいります。

人権経営の拡充

NICHINO グループにおける人権経営の基本的な考え方

NICHINO グループは、人権尊重を持続的な事業推進のための最も重要な経営課題の一つと位置付け、全ての人々の国際的に規定されている人権を尊重するとともに、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」および「グローバル・コンパクト10原則」に則った事業活動を推進しています。当社グループの事業活動に関わる全てのステークホルダーに対して人権尊重の責任を果たしていきます。

2030年のありたい姿

■ NICHINO グループ全従業員が全ての人々の人権と、多様な価値観を尊重し、差別や偏見のない社会の実現に貢献している

人権経営における重要課題

① NICHINO グループ人権方針の世間情勢の変化に応じた適切な見直し
② 特定した人権侵害リスクに対する予防・軽減策の確実な実施と実効性の担保
③ 社内外の全ライツホルダーからの人権侵害に関わる苦情を受けられる体制づくり
④ 各種開示基準に照らした人権経営の拡充

中長期的な取り組み内容

① 人権方針の制定と定期的な検証
② 当社グループにおける人権デュー・ディリジェンスの仕組みの確立
③ 当社グループにおける人権救済メカニズムの拡充
④ 従業員を対象とした人権経営理解浸透のための研修や情報発信の実施
⑤ 全ライツホルダーの人権確保のための取り組み

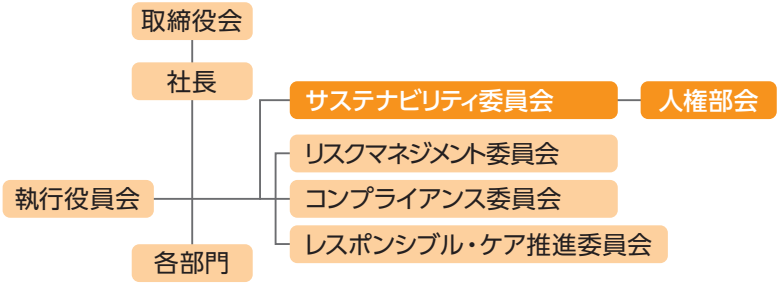
2025年度の実績	2026年度の計画
▸ 人権リスクのリスクマネジメントとの統合	▸ 人権方針のNAP、ISO規格との適合確認
▸ 人権デュー・ディリジェンスのグループ会社への展開	▸ 人権デュー・ディリジェンスのPDCA
▸ グループ会社の人権デュー・ディリジェンスの開示	▸ サプライヤーアンケートの実施、フィードバック
▸ サプライヤーアンケートの準備	▸ 海外グループ会社の人権救済メカニズム構築
▸ 国内グループ会社の人権救済メカニズム構築	▸ 人権経営におけるKPIの設定
▸ パートナーシップ構築宣言のリニューアル	▸ 人権部会新体制の発足

NICHINO グループ人権方針（2024年4月23日制定）

NICHINO グループは、全ての人々の人権と多様な価値観を尊重し、差別や偏見のない社会の実現に貢献します。

人権経営の推進体制

当社グループの人権経営は、監督責任を当社代表取締役社長が負い、当社管理本部長を実行責任者として推進しております。また、サステナビリティ委員会の諮問機関である人権部会を設置しています。



人権経営の拡充

人権部会

人権部会はサステナビリティ委員会の傘下で、リスクマネジメント委員会やコンプライアンス委員会等と連携し、人権方針の策定、施策推進、PDCA管理を担っています。この体制のもと、人権リスクを経営リスクの一つとして把握し、グループ全体で一元管理しています。

また、人権経営の推進に向け、教育・研修、制度整備、サプライチェーン対応、ステークホルダーとの対話などの施策を実施しています。これらを人権尊重プロセスの基盤として、組織全体への浸透と実効性の確保を図っています。

当社は、人権リスクの把握から是正・救済まで一貫したマネジメントを推進し、事業活動を通じた人権尊重の実現を目指しています。

人権部会の構成メンバー

構成・機能※1	人事部門	サステナビリティ部門	総務・法務部門	経営企画部門	サプライチェーン部門	環境安全部門
部会長	●					
メンバー	●	●	●※2	●※3	●※4	●※5
事務局	●	●				

※1 グループ会社の事業責任部署である経営企画、生産、外販の各本部（国内）、海外営業本部（海外）と協働　※2 コンプライアンス委員会事務局
※3 リスクマネジメント委員会事務局　※4 サプライチェーン管理主管部　※5 レスポンシブル・ケア推進委員会事務局

人権デュー・ディリジェンスの推進とグループ会社展開

当社グループは、人権方針に基づき、実効性のある人権経営を実現するため、人権デュー・ディリジェンスを中核施策として推進しています。

まず、日本農薬単体において、人権リスクの特定および重要度分析を実施しました。このプロセスでは、既存の事業リスク一覧を活用し、事業部門ごとの実態を踏まえつつ、国際基準および政府ガイドラインに照らして人権リスクを抽出しています。その結果、長時間労働、ハラスメント、プライバシー侵害、サプライチェーンにおける人権問題、労働安全など、計18項目の人権リスクを特定しました。さらに、各リスクについて「深刻度(規模・範囲・是正不能性)」および「発生可能性」の観点から評価し、優先順位付けを実施しています。

この評価により、重点的に対応すべきリスクを特定し、対策の具体化を行っています。

日本農薬における人権侵害リスクへの対応

人権侵害リスク	主なライツホルダー	人権侵害リスクへの対応状況
一般消費者安全への悪影響	**地域住民、一般消費者、一般市民**	■一般消費者向け啓発活動（外部研修会）の実施 ■相談窓口の設置
農業生産者安全への悪影響	**農業生産者**	■農薬使用における登録内容遵守の啓発 ■中毒事故発生時の適正対応（外郭団体と連携）
事故 労働災害／設備災害	**従業員 当社敷地内で働く請負者、業務委託者を含む**	■レスポンシブル・ケア活動の取り組み（労働安全衛生／設備安全）
事故 環境汚染の誘発	**地域住民**	■レスポンシブル・ケア活動の取り組み（化学品・製品安全／物流安全）
ハラスメント	**従業員 当社敷地内で働く請負者、業務委託者を含む**	■ハラスメント防止規定の制定、防止マニュアルの周知 ■従業員教育の実施　■相談窓口の設置

2025年度には、これらの手法をグループ会社へ水平展開し、以下のプロセスを実施しました。

1. 人権リスクの特定
2. 重要度分析（優先順位付け）
3. 優先リスクに対する対策設定

その結果、各社の事業内容や地域特性に応じてリスクの重要度に違いが見られる一方で、労働安全、ハラスメント、長時間労働など、グループ共通の重要リスクも明確になりました。また、各社で抽出されたリスクに対しては、現状の取り組み、課題、今後の対策を整理し、グループ内で共有しています。

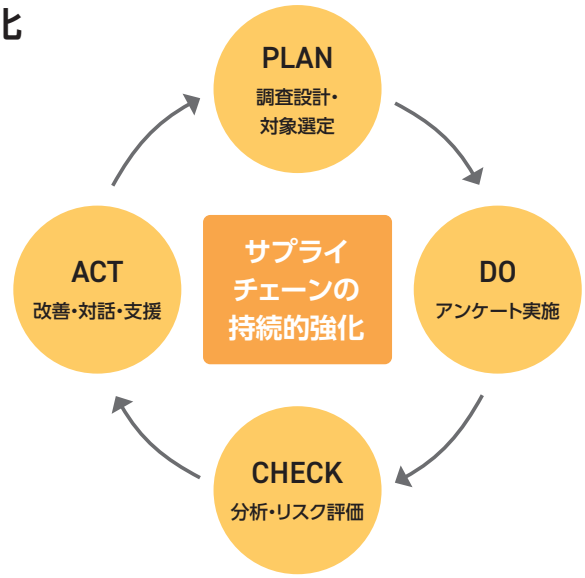
これにより、人権リスクの可視化と対応水準の底上げが進むとともに、グループ全体でのガバナンス強化につながっています。

サプライチェーンにおけるESGリスク管理の強化

当社は、持続可能で責任あるサプライチェーンの構築に向けて、調達先との対話やモニタリングの実施を通じて、PDCAを意識した実効的な取り組みを推進しています（右図）。

2025年度は、国内のサプライヤー各社に対して当社の調達基本方針への同意確認書の取得を進め、対象サプライヤーの87%から同意確認書を取得しました。また、2026年度には3年に一度のサプライヤー・アンケートを実施し（回収率87%※）、対象各社におけるサステナビリティへの取り組み状況や潜在リスクの把握を行いました。これらの調査結果のフィードバックを通じて双方向で改善策の取り組みを進めるとともに、サプライチェーン全体の持続可能性の向上に取り組んでいます。

※ 145社のうち、126社が回答（2023-25年度平均購入金額に占める割合93%）



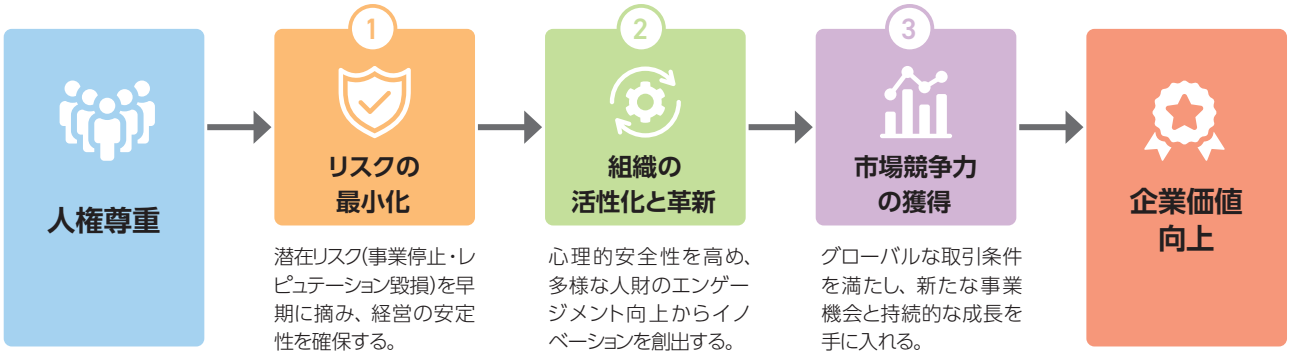
人権救済メカニズム

当社、および国内グループ会社、主要な海外グループ会社では、全役職員を対象とした内部通報制度を設置しています。さらに、2025年度までに、当社およびグループの事業活動に関連する人権侵害リスクに対し、人権侵害の影響を受けた取引先、関係企業・団体およびその従業員が適切な救済を受けられるよう、サプライチェーンに関与する関係者を対象とした外部通報・相談窓口を設置しました。なお、2025年度の外部通報件数は0件でした。2026年度は、海外グループ会社の外部通報窓口設置を進めております。

当社の人権救済窓口：
https://www.nichino.co.jp/inquiry.html

人権経営の拡充に向けた今後の取り組み

当社は、人権尊重を持続的な企業価値創造を支える経営基盤と位置付けています。人権デュー・ディリジェンスやサステナブル調達の推進により、サプライチェーン上のリスクを早期に把握・是正し、事業停止やレピュテーション毀損等のリスクを低減することで、安定的な事業運営につなげています。また、ハラスメント防止や多様な人材が活躍できる職場環境づくりを通じて、従業員エンゲージメントや心理的安全性を高め、新たなイノベーションの創出を促進しています。さらに、人権への適切な対応は取引継続や事業機会獲得の前提となっており、市場競争力の向上にも寄与しています。当社は今後も、人権尊重を通じてリスク低減と持続的成長の好循環を実現し、財務価値と社会価値の両立を目指します。



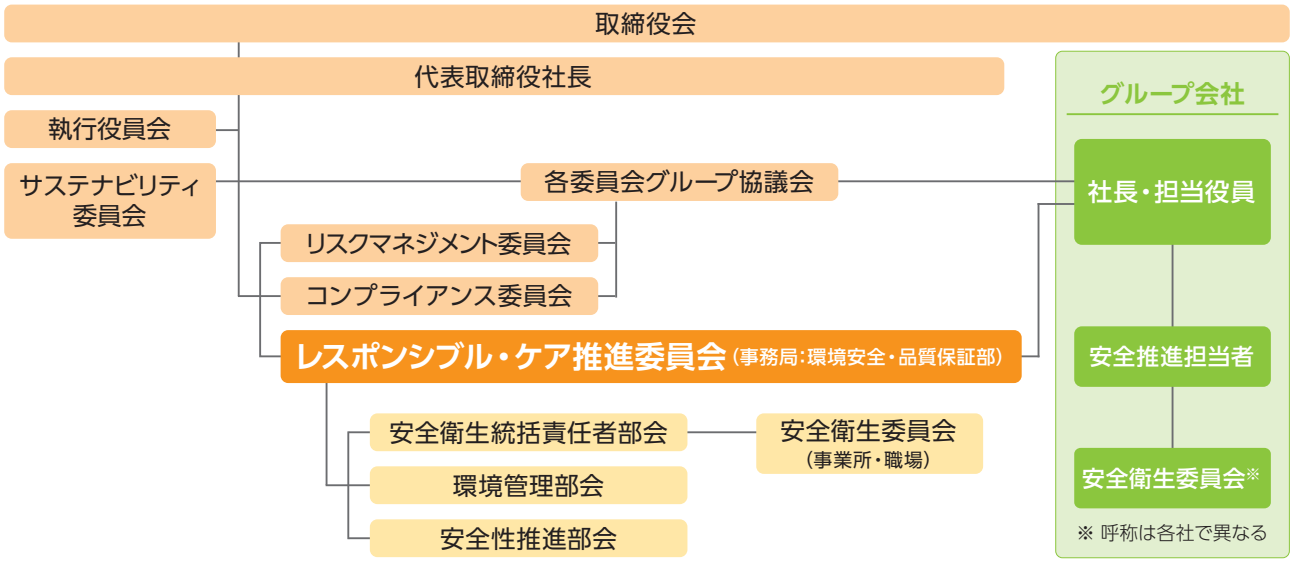
安全文化の深化

基本的な考え方

当社グループは、従業員の安全は大前提であると考えています。従業員一人ひとりが規則を遵守するとともに、安全を自ら考え行動できる職場環境の整備を継続的に進めています。「安全はすべてに優先する、安全なくして成長なし」の理念のもと、安全は事業活動を支える最も重要な経営基盤であると位置付けています。当社グループは安全文化の深化を通じて、従業員が安心して働ける職場づくりに取り組み、その結果として安定操業、人財定着、組織活性化を実現し、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

安全経営の推進体制

レスポンシブル・ケア推進委員会とその事務局である環境安全・品質保証部が運営の中心となって安全文化の醸成を推進します。



安全経営への取り組み

当社グループでは継続的な安全活動を推進してきましたが、より深化した安全文化の醸成と安全活動の強化に向け、2025年8月に『NICHINO グループ安全経営宣言』を表明しました。2026年度はグループ全社員を対象に「『安全第一』を再確認する会」を開催しました。過去の重大事故を風化させることなく「安全第一」を再認識し、声を掛け合う文化の醸成を図ることが目的で、本会は今後も毎年継続していきます。また、労働安全衛生に関するe-ラーニング・動画コンテンツを導入し、国内の研究所・製造拠点で活用を開始しました。「安全経営宣言」を一人ひとりが日々の行動で実践し続けることで、災害や事故のない職場、安心して働ける環境を実現すべく、さらなる取り組みを進めていきます。


『安全第一』を再確認する会

2030年のありたい姿

- 「労働安全衛生」：相互啓発とレジリエンスに関する教育・研修などで従業員一人ひとりの安全意識が向上し、安全文化の醸成が深まった結果、労働災害・通勤途上災害ゼロを達成している
- 「製品のライフサイクルを通じたスチュワードシップ」：全てのステークホルダーが当社製品を安全に使用できるよう製品の安全管理を徹底している
- 「品質管理・品質保証」：全てのステークホルダーが当社製品を安全に使用できるよう製品の品質管理・品質保証を徹底している
- 「化学物質管理」：化学物質の危険性・有害性情報の周知、リスク管理などを徹底している

実現に向けた課題

- 「労働安全衛生」：経営層を含めた従業員一人ひとりの安全意識の一層の向上
- 「品質管理・品質保証」：品質管理・品質保証体制の充実化、不適合品による時間・資源のロス削減
- 「製品のライフサイクルを通じたスチュワードシップ」：社会的課題である物流問題への対応として、物流業者との情報共有・連携の強化
- 「化学物質管理」：法規制の有無に関わらず化学物質の危険性・有害性を正確に把握・周知
  特に自社製品や開発中の化合物に対して地域（国内外）に応じた適切な情報収集・情報提供を実施
  NICHINO グループ全体を俯瞰した化学物質管理体制の強化

2025年度の実績と2026年度の計画

項目	目標	2025年度		2026年度（計画）
		達成状況	実績	
労働安全衛生	グローバルで災害ゼロ	未達成	休業6件、不休10件、通勤途上1件（前年度との比較:休業1件減少、不休7件増加、通勤途上横ばい）	■ 労働災害・通勤途上災害ゼロ ■ 労働安全衛生に関するe-ラーニング・動画コンテンツの導入による一人ひとりの安全意識向上
品質管理・品質保証	製品回収ゼロ	未達成	1件（品質不良）	■ 品質管理・品質保証体制の充実化の推進 ■ 製品回収ゼロ
製品のライフサイクルを通じたスチュワードシップ	消費生活用製品安全法による報告などが必要な中毒事故ゼロ	達成	0件	■ 消費生活用製品安全法による報告などが必要な中毒事故ゼロ ■ 安全管理の徹底、適切な情報提供
化学物質管理	■ 各事業所における化学物質管理の強化 ■ 最新の法令に対応したSDS作成・改訂の継続	継続中	■ 専門の組織設立による化学物質管理体制の充実化の推進 ■ 各事業所における化学物質管理を含む活動に対する監査を追加実施 ■ SDSを遅滞なく提供	■ 各事業所における化学物質管理に特化した監査実施に向けた規程・体制整備 ■ 喫緊の法改正に伴うSDS作成・改訂

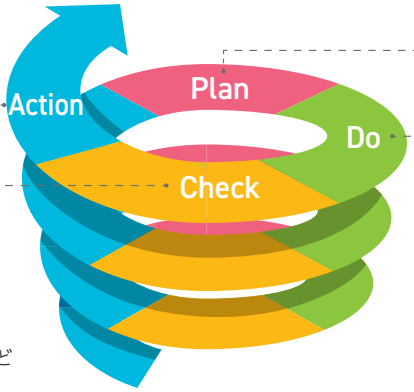
労働安全衛生・保安防災

■ グローバルゼロ災の推進

当社グループではレスポンシブル・ケア活動の一環として労働・通勤途上災害ゼロ、設備の重大事故ゼロを目標に掲げて活動をしており、製造事業所ではレスポンシブル・ケア活動に加えてISO45001（労働安全衛生マネジメントシステム）に基づいた取り組みを行っています。労働安全衛生・保安防災を含むレスポンシブル・ケア活動全体を環境安全・品質保証部が定期的に監査し、各事業所の活動を監視しています。「安全はすべてに優先する、安全なくして成長なし」を徹底し、安全文化の醸成を図るため従前からのSafety-I（災害・事故・トラブル=なぜ失敗したかに着目）の取り組みに加え、Safety-Ⅱ（普段うまくいっていること=なぜ成功したかに着目）の取り組みによって災害・事故の防止につながるよう展開をはじめています。万が一、災害・事故が発生した場合は二度と同じ過ちを繰り返さぬよう、以下のPDCAで再発防止に努めています。

過去の教訓を生かした災害・事故の予防

安全管理のレベルアップ



Plan（計画）
- 災害・事故内容の事実確認
- 4M（人・設備・作業・管理）を用いた原因分析
- 原因分析の結果に基づく再発防止策の策定 など

Do（実施）
- 再発防止策の確実な実施
- NICHINO グループおよびADEKAグループへの情報共有
- 各事業所における類似作業・リスクの洗い出しと水平展開　など

Action（改善）
- 再発防止策に不足がある場合は補強・改善
- 災害・事故を風化させないための教育・訓練 など

Check（評価）
- 発災事業所および水平展開対象事業所における再発防止策の実施継続と効果確認
- RC監査での再発防止策の継続性と妥当性確認 など

安全文化の深化

TOPICS

ニチノーサービスにおける安全の取り組み

ニチノーサービスでは、「安全は全ての礎」を事業基盤の根幹に据え、社内外のステークホルダーによる定期的な視察・監査の評価反映および労働災害の再発防止のため、事例の共有・対策を事業所間で迅速に行い、改善・計画につなげています。特に2025年度からは、新たに事業所毎に「専任安全管理者」を配置して、安全活動をより強化しています。毎日の職場安全パトロールの強化および労働省方式現場監督者安全衛生教育トレーナー（RST）の有資格者として、職長への教育を実施しております。また、様々な外部研修・講習会にも参加しつつ、中央労働災害防止協会所属の講師による全社員対象とした当社課題に対する社内研修を年2回開催し、安全文化の醸成を図っております。



株式会社ニチノーサービス
代表取締役社長
石村 功

さらにNICHINO グループ基本理念に基づき、サステナビリティ経営にも積極的に取り組んでおり、「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」を評価対象としたEcovadis社（フランス）によるサステナビリティ調査にて全対象企業の内、上位8%に位置付けられる評価をいただき、2025年に続き2026年も「シルバーメダル」※を獲得いたしました（2026年3月）。また、2026年は中央労働災害防止協会の「中小企業無災害記録証」として鹿島事業所は金賞、福島事業所は銀賞が授与されました。今後も、NICHINO グループの国内生産を支える製造会社として、「安全」を事業活動の中心に据え、「安定」した事業活動を推進し、ステークホルダーに広く「安心」を提供すべく、邁進してまいります。

※「シルバーメダル」は評価を受けた全企業の内上位15%にランク付けされた企業に与えられます。



消防署員による訓練の講評と安全講話
（ニチノーサービス福島事業所）

高品質の提供

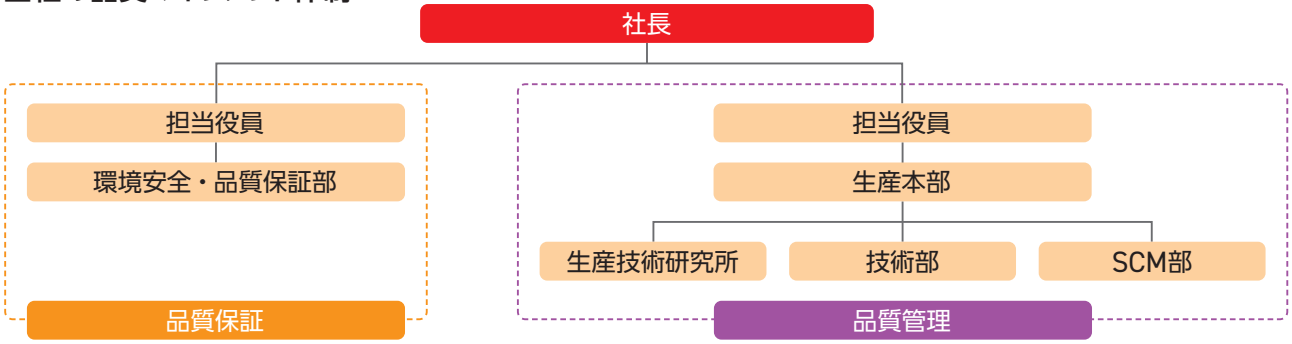
■ 品質管理・品質保証

レスポンシブル・ケアの基本方針に基づき、研究開発から製造、販売、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルに至るバリューチェーン各段階において、製品の品質と安全性の確保に努めています。監視・牽制機能強化のため、環境安全・品質保証部へ品質保証機能を集約しており、製品の品質では環境安全・品質保証部が「品質保証」を、生産本部が「品質管理」を担います。当社グループの製造企業であるニチノーサービスと一体的に詳細な検討を行い、その維持・向上に注力して品質マネジメントを推進しています。原体※1製造においてはGMP（医薬品の製造管理および品質管理の基準）の管理手法を応用した品質管理を実施しています。

当社グループ外の製造委託先も含めた品質管理の実施状況については、環境安全・品質保証部が独立的な立場で監査しています。製造物責任（PL※2）についてはリスク管理を行い、問題の未然防止を図っています。また製品に関するクレーム等に対しては、対応状況を社内のデータベースとして見える化し、迅速かつ適切な対応に努めています。品質・安全基準を満たす開発・設計・製造の効率的な実施を実現すべく、過去のクレーム・トラブルを踏まえたPDCAを徹底し、品質管理・品質保証体制の充実化を図ります。

※1 農薬の有効成分　※2 Product Liability

当社の品質マネジメント体制



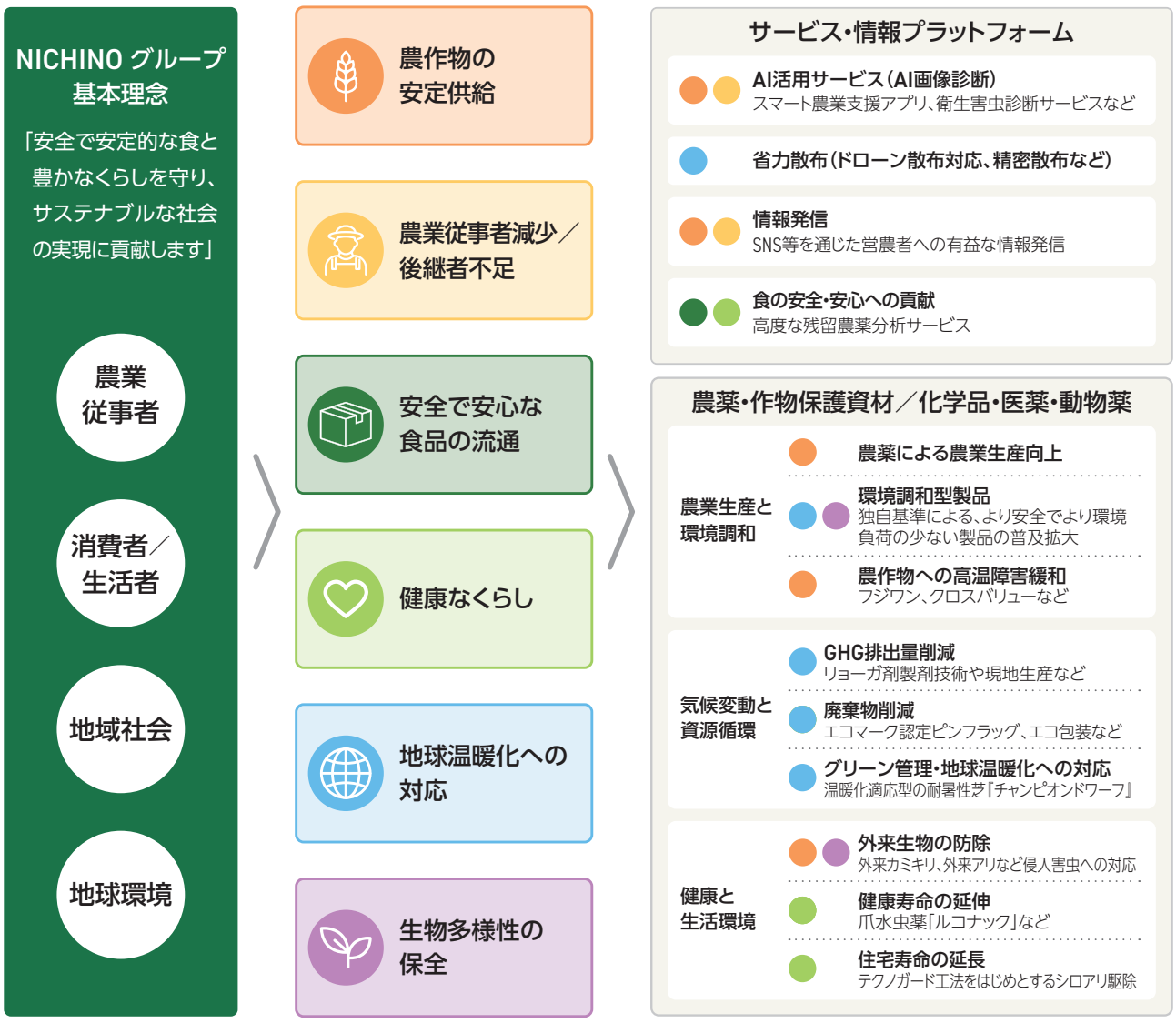
社会のニーズに対応した技術と製品開発

当社グループが推進するCSV（共通価値の創造）の根幹は、事業活動を通じた「社会価値（課題解決）」の創出を、自社の「経済価値（持続的成長）」へと直結させる好循環を回すことにあります。私たちは、独自の技術革新によってサステナブルな社会を実現し、全てのステークホルダーの期待に応えてまいります。

現在、農業従事者の減少や地球温暖化といった社会課題が深刻化する中、当社グループは持てる多様な技術を応用し、これらの課題解決に努めています。具体的には、AI画像診断アプリやドローンなどの省力散布向け農薬の開発、そして環境に配慮した「環境調和型製品」の普及等を通じて、安全で安定的な食の供給を支えています。さらに、医薬品の開発やシロアリ防除技術など、人々の健康で豊かなくらしのニーズにも当社の独自技術を活かして貢献しています。また、GHG（温室効果ガス）の排出量削減や、外来生物の防除を通じた生物多様性の保全にも積極的に取り組み、持続可能な農業と社会の実現を目指しています。

今後も当社の持つ基盤技術を応用し、AI画像診断の機能拡充による早期発見・適時防除を通じた環境負荷の低減をはじめ、新規就農者向けサポート、農薬の安全性啓発活動など、多様な社会のニーズへ高いレベルで応え続けてまいります。

社会の課題・ニーズに応えるNICHINO グループ



社会のニーズに対応した技術と製品開発

事例紹介❶

環境適応技術でグリーン管理を支える

― NICHINO グループ 株式会社ニチノー緑化の「チャンピオンドワーフ」普及の取り組み ―

① 背景・社会課題

地球温暖化の進行により、ゴルフ場のグリーン管理において、従来主流であった寒地型芝草（ベントグラス）の維持が限界を迎えつつあります。これに伴う夏季の管理負担の増大、病害や衰退リスクの高まり、さらには現場の人材疲弊といった課題が顕在化しており、気候変動に適応した新たなグリーン管理技術の確立が、業界全体が抱える課題となっています。



写真左：チャンピオンドワーフ採用ゴルフ場
写真右：優良形質選抜のための新植圃場への植付け作業の様子と
チャンピオンドワーフのロール製品（ゴーローン）

② 株式会社ニチノー緑化の取り組みと優位性

株式会社ニチノー緑化は、耐暑性に優れたウルトラドワーフ・バミューダグラス「チャンピオンドワーフ」を“地球温暖化時代のグリーン標準”と位置付け、先見性を持って独占的な増殖・販売体制を構築してきました。同社は品種の供給に留まらず、独自のZN工法「ゴーローン」と組み合わせることで、初期活着・品質の均一性・長期の健全性を高水準で両立させる施工体系を確立しています。顧客の現場課題と経営課題を同時に解決するこのトータルソリューション型ビジネスが、同社の強力な競争優位性となっています。

③ 提供価値と将来の展望

NICHINO グループは、株式会社ニチノー緑化のサービスを通じて、ゴルフ場における夏季管理負担の大幅な軽減や病害リスクの低減を実現し、業界の課題解決に貢献します。また、研修会等を通じた業界全体への知見共有や人材育成に取り組み、気候変動にともに立ち向かうパートナーを増やす共創型の事業姿勢を体現しています。今後も社会ニーズを的確に捉え、温暖化適応技術の普及と強固なパートナーシップを通じて、安定的な利益成長と持続可能なくらしの実現、企業価値の向上に尽力します。

事例紹介❷

食の安全を支える高度分析技術

― NICHINO グループ 日本エコテック株式会社の残留農薬分析サービス ―

① 背景・社会課題

食の安全規制が世界的に厳格化する中、正確な残留農薬分析と科学的リスク評価は、食品サプライチェーンの維持に不可欠な「社会的インフラ」となっています。国内のポジティブリスト制度やグローバルなGAP認証の普及により、信頼性の高い分析データへの需要は安定的に推移しており、当社グループにとって重要な成長市場と捉えています。



② 日本エコテック株式会社の取り組みと優位性

日本エコテック株式会社は、最新鋭の分析機器を駆使し、最大346項目の一斉分析を迅速に提供します。国際規格「ISO/IEC 17025」認定や日本GAP協会推奨機関として高い信頼性を示すとともに、当社の競争優位性を支える重要な基盤となっています。この高度な技術基盤により、輸入食品のモニタリングや国内登録農薬の検査において、高精度かつ効率的なサービスを実現します。

③ 提供価値と将来の展望

当社グループは、日本エコテック株式会社のサービスを通じて消費者に「食の安心」を届けるとともに、食品業界における法令遵守体制の維持・向上に貢献します。日々高度化するニーズを的確に捉え、分析技術の研鑽を収益基盤の強化につなげます。持続可能な食とくらしの実現に貢献し、グループ全体の企業価値および社会価値の持続的な向上に尽力します。

コミュニティへの参画

ステークホルダーとのエンゲージメント

当社は、多様なステークホルダーとの対話を通じて社会からの期待や課題を把握し、事業活動の改善に反映しています。また、地域社会との共生や学術研究の支援など、社会貢献活動にも継続的に取り組んでおり、2025年には単体で約1,500万円の寄付を実施しました。

ステークホルダー	主なエンゲージメント方法	関連情報
顧客	社会ニーズに応える技術・製品開発、顧客のニーズに沿った普及販売活動、農薬の適正使用に関する啓発、相談窓口・ホームページを通じた情報開示	P47～52、P70～71
株主・投資家	決算説明会、株主総会、機関投資家・アナリストとのIRミーティング、研究所見学などのIRイベント	P72
従業員	人財育成、キャリア自律支援、柔軟な働き方の推進、社内コミュニケーション、安全文化の深化	P32～36、P67～69
取引先	公正な取引関係の構築、サプライチェーンのサステナビリティ推進、アンケート調査、パートナーシップ強化	P64
地域・社会	環境保全、地域活性化への支援、GHG排出量削減、TCFD提言への対応、事業所での研修・見学、奨学金制度	P59～63、P72


事業所での訪問学習の受け入れ


機関投資家・メディア向け総合研究所見学会


事業所所在自治体への企業版ふるさと納税

株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、ステークホルダーとの建設的な対話を促進するため、ディスクロージャーポリシーを定め、財務・非財務情報の適切な開示と経営の透明性確保に努めています。半期ごとの決算説明会や個別IRミーティングを四半期ごとに開催し、決算説明会の模様は当社ホームページにてオンデマンドで公開。株主通信や事業報告書の発行、IRライブラリでの資料開示を通じて、信頼性の高い情報発信を行っています。

ステークホルダーとの継続的な対話を通じて得られた示唆を踏まえ、当社では重要課題、戦略、KPI、ガバナンス体制等の見直しを適宜実施しています。これにより、開示内容の妥当性と実効性を高めるとともに、必要に応じて改善に向けた具体的な取り組みを推進しています。

株主・投資家との対話を受けた情報開示の改善

当社は、IR・SR活動を通じた国内外の投資家との対話で得られたご意見・ご指摘を情報開示の改善に反映しています。また、その成果を継続的に検証し改善につなげるサイクルを回すことで、資本市場との対話の質を高め、中長期的な企業価値向上を目指しています。主な投資家の声と、それを受けた対応策は以下の通りです。

投資家からいただいた主なご意見	対応策
東証の適時開示だけでなく、投資判断に有用な情報については、HPのIRニュースとして発信してほしい。	事業戦略や成長性の理解に資する重要な取り組みについては、HPのIRニュースとしての発信を強化し、投資家の視点に立った情報提供の充実を図りました。
世界の農薬市場の成長と当社の業績との関係性についての説明が不足している。	決算説明資料にて、海外の市場の成長性と当社の状況を定量的に示すことにより、市場成長と業績のつながりをより分かりやすく示す内容に改善しました。
農薬ビジネスへの投資が、どのように経済価値と社会価値の創出につながるのかについて、投資意義を分かりやすく示してほしい。	決算説明資料にて、世界的な食料課題を踏まえた農薬事業の社会的必要性や食料安全保障の観点からの位置付けを明記し、農薬事業への投資が経済的リターンと社会課題解決の両立を目指すものであることを開示しました。

企業・組織統治の強化

コーポレートガバナンス

NICHINO グループは、株主、顧客、社員、取引先、および地域社会をはじめとした様々なステークホルダーから信頼される企業集団となることを目標とし、当社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図る観点から、次の基本的な考え方に沿って、常に強固なコーポレートガバナンスを目指しております。

コーポレートガバナンスに関する考え方

日本農薬は、当社グループの基本理念、行動憲章ならびにビジョンの実現に向けた取り組みを通じ、株主、顧客、社員、取引先、地域社会をはじめとした様々なステークホルダーの皆様から信頼される企業集団であり続けることを目標としています。当社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図るため、実効性あるコーポレートガバナンス体制の構築を目指します。

コーポレートガバナンスに関する過去10年の主な取り組み

2015年11月	日本農薬株式会社 コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定 ガバナンス委員会を設置、委員長に独立役員が就任
2015年12月	初の女性役員招聘
2016年6月	ガバナンス委員会による取締役会の実効性評価を開始（年1回実施）
2016年7月	初の独立役員ミーティングを開催（年1回開催）
2019年12月	役員に対する業績連動型株式報酬制度を導入
2020年6月	監査等委員会設置会社へ移行 独立社外取締役比率が1/3以上となる取締役会構成に変更 初の女性執行役員を選任
2020年10月	経営会議と並列のCSR会議を新設
2022年4月	市場区分の再編によりプライム市場に移行
2023年6月	経営会議とCSR会議を統合し、執行役員会を新設
2024年6月	女性取締役比率が1/3以上となる取締役会構成に変更
2024年10月	役員に対する業績連動型株式報酬制度の評価指標に環境関連指標および人的資本指標を導入
2025年6月	独立社外取締役比率が過半数となる取締役会構成に変更 取締役会議長に独立社外取締役（女性）を選定

コーポレートガバナンス体制と取り組み

当社は監査等委員会設置会社の形態を採用しています。取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化してコーポレートガバナンスの充実を図るのが目的です。

また取締役会の諮問機関として、独立役員を委員の過半数とするガバナンス委員会（構成員：8名／2026年6月17日現在）を設立しています。当社の取締役候補者の選解任プロセス、資質および指名理由、取締役会全体の実効性評価ならびに役員報酬体系等に関して取締役会からの諮問を受け、その適切性等について検討し答申を行うことにより、コーポレートガバナンスの一層の充実を図っています。

コーポレートガバナンス体制と取り組み (2026年6月17日現在)

◉ **取締役会の員数** 独立社外取締役 社内取締役 取締役(監査等委員である取締役を除く。) 監査等委員である取締役	議長(社外取締役・女性) 6名(うち4名女性) 5名 7名(うち2名女性) 4名(うち2名女性)
◉ **独立社外取締役比率**	54.5%
◉ **女性取締役(比率)**	36.4%
◉ **2025年度における取締役(監査等委員である取締役を除く。)の取締役会への平均出席率**	98.7%
◉ **2025年度における監査等委員である取締役の取締役会への平均出席率**	100.0%
◉ **2025年度取締役会平均所要時間**	113分
◉ **ガバナンス委員会** 社外取締役 社内取締役	委員長(社外取締役) 6名(うち女性4名) 2名

取締役会全体の実効性の分析・評価

取締役会では毎年、取締役会全体の実効性について、取締役を対象としたアンケートを実施しています。本アンケートの結果をもとにした取締役会全体の実効性についての分析・評価結果をガバナンス委員会に諮問し、答申内容をもとに認識した課題について継続的に改善しています。

取締役会実効性評価のPDCAサイクル

Plan:2025年度短期的課題	Do:2025年度主な取り組み内容	Check:2025年度評価	Action:2026年度課題
海外連結子会社に関する監督・モニタリング機能強化および内部統制システムの充実化	● グループ会社統治の一層の機能強化や円滑化を目的として、サステナビリティ委員会傘下にグループガバナンスWGを設置し活動を継続 ● 独立役員向けに当社の内部監査活動概要について説明し、意見交換を実施	海外子会社の監督・監視体制や潜在的リスク、危機管理体制等のさらなる強化・改善が必要	[優先して取り組むべき課題] 海外子会社(特に主要な米国、インド、ブラジル子会社等)の業績やリスク管理体制のモニタリング強化・改善
取締役会資料のさらなる改善(連結情報の強化、月次決算報告資料の情報の質の向上等)と重要案件に関する事前説明の強化	● 取締役会資料を見直し、連結情報を冒頭に説明する流れに変更するとともに、一部の情報の簡素化を図った ● 重要案件に関する事前説明の実施を徹底	事前説明のタイミング、説明内容は改善が見られたが、資料の分かりやすさや取締役会でのプレゼンテーションの質にはまだ課題が残る。より本質的な議論の時間の確保が必要	より本質的な議論の時間を確保するため; ● 金額・質の両面を踏まえた上程・報告すべき議案の選別 ● 議案の重要度に応じた説明時間の適切なコントロール ● 取締役会で議論すべき論点が、全体像や経緯を踏まえ、対外的にも分りやすい表現・文言を用いて整理・分析された形での提供
取締役会メンバーで経営方針・経営戦略等重要案件についてフリーで議論できる機会の確保	● 「企業・組織統治の強化」を目的に役員研修を実施。外部講師からコーポレートガバナンスの基本と最新動向を学ぶとともに、役員同士でグループディスカッション実施	取締役会での収益力・資本効率等を意識しての経営戦略等の議論は深まりつつあるも、さらなる議論の深化が必要	次期中期経営計画におけるROIC経営に向けて、取締役会メンバーで資本収益率・資本コスト等についてフリーで議論できる機会の確保
取締役と内部監査部門との連携体制の整備	● 独立役員向けに当社の内部監査活動概要について説明し、意見交換を実施	取締役と内部監査部門との連携体制は改善が見られるも、さらなる連携強化が必要	取締役と内部監査部門との連携体制のさらなる強化(各部門責任者に対する監査部門のヒアリング内容の共有等も検討)
社内取締役と独立社外取締役の適切な人数(比)のさらなる検討	● 独立社外取締役比率が過半数となる取締役会構成に変更	改善したため評価対象外	–

企業・組織統治の強化

各委員会における2025年度の活動報告

委員会	ガバナンス委員会	サステナビリティ委員会	コンプライアンス委員会	リスクマネジメント委員会	レスポンシブル・ケア推進委員会
役割	取締役会の実効性向上と役員選任・報酬制度の検討	右記3委員会の統括組織	企業倫理・法令遵守の推進	企業リスクの管理と対応	環境・安全・品質に関する責任ある企業活動の推進
活動内容	取締役の選解任プロセス、資質、独立性判断基準の検討。 役員報酬体系の検討。 取締役会の実効性評価。 答申を通じて取締役会の意思決定を支援。	各委員会の活動を間接的に支援。サステナビリティに関する基本方針の立案。重点課題の策定、対応検討・支援・管理。サステナビリティ関連課題への取り組み。	内部通報制度の運用。 法令違反やコンプライアンス問題の報告体制の整備。教育・啓発活動の実施。	経営・部門リスクの抽出と予防策の策定。 発生時の対処法の立案。 リスクマネジメント方法の実行と管理。ワーキンググループや協議会の設置・管理。	推進方針の決定と社内周知。 全般的なマネジメント。 執行役員会・取締役会への報告。

取締役報酬の決定に関する方針

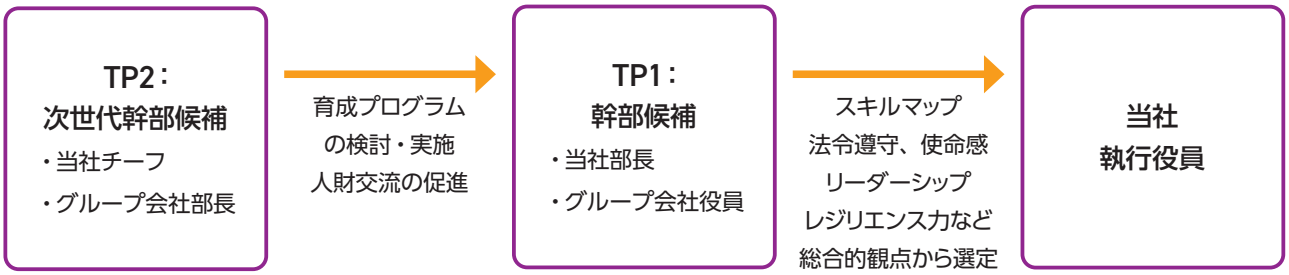
取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針は、役員報酬に関する取締役会の任意の諮問機関であるガバナンス委員会からの答申を受けた後、取締役会にて決定しています。なお業務執行取締役の種類別の報酬の割合については、長期の研究開発型である当社の業務特性、役位、職責、他社水準および社会情勢等を勘案し決定します。当該中期経営計画期間における基本報酬と賞与、業績連動型株式報酬の割合は、おおむね8:1:1としています。

業績連動報酬等の評価指標・目標数値・割合

分類	評価指標	目標数値（KPI）	当該業績連動報酬に占める割合
財務指標	2027年3月期連結営業利益	108億円	40%
	2027年3月期連結売上高	1,200億円	20%
	2027年3月期ROE（連結）	8.0%	20%
環境関連指標	2027年3月期GHG排出量削減率（2021年3月期対比）（当社および生産拠点を持つ連結子会社）	16.0% Scope1＋2	5%
	2027年3月期環境調和型製品売上高（連結）	393億円	5%
人的資本指標	2027年3月期末の女性管理職比率（当社単体）	13.0%	5%
	2027年3月期末のエンゲージメントサーベイスコア（当社単体）	70	5%

サクセッションプラン

当社は、グローバル経営体制の強化に向け、グループ横断的な人財育成とサクセッションプランを推進しています。持続的な成長を支える人財の育成と継承を目的として、2023年に本部長以上をメンバーとする「人財育成会議」を設置し、次世代幹部候補の可視化と計画的な育成に着手しました。幹部候補（当社部長、グループ会社役員）をタレントプール1（TP1）、次世代幹部候補（当社チーフ、グループ会社部長）をタレントプール2（TP2）と定義し、TP2に対しては海外グループ会社を含めた会議体で育成プログラムの検討・実施を進めています。あわせて、グローバルな視点での人財交流を推進し、候補者の調整を進めるとともに、次期部長候補や女性管理職候補の育成・選抜についても検討を行っています。また、後継者育成計画については、客観性・透明性を高める観点からガバナンス委員会で審議し、経営人財の育成・選任プロセスの実効性向上に努めています。TP1からトップマネジメント層への登用にあたっては、株主総会招集通知に記載されたスキルマップに加え、法令遵守、使命感、リーダーシップ、レジリエンス、構想力、危機管理能力などの総合的観点から執行役員を選定しています。さらに、役員研修会等を通じて、財務リテラシーを含む経営に必要な知見の強化を図り、経営環境の変化に的確に対応できる経営体制の構築を進めています。



内部統制システムの拡充、強化

当社では、監査等委員会による当社グループ業務執行の適法性と妥当性のチェックならびに監査等委員でない取締役の選任等に関する意見陳述権などを基礎とした経営評価権限行使により、ガバナンス体制のチェック機能を強化しています。

また事業年度ごとに設定される内部監査計画に基づく内部監査を監理室が実行し、業務の改善を促しています。また監査法人による会計監査も含めそれぞれの監査が効率的かつ有効に機能するよう、適時適切に情報交換、打ち合わせ等を実施しています。

今後の取締役会事務局の取り組み

当社の海外売上高比率が約70％となる中、海外グループ会社に対するグループガバナンスの強化が取締役会における課題の一つとして認識されています。これに対し、月次で報告する情報の質と量の継続的な見直しに加え、資本政策や品目買収等を含む重要案件に関する事前説明の徹底を図る等、取締役会運営の継続的な改善に取り組んでいます。加えて、コーポレートガバナンス・コードの改訂も踏まえ、取締役会のさらなる実効性向上のため、取締役会事務局の人員面（人数・質）の強化を図るべく、社内の議論を進めてまいります。

社外取締役鼎談



取締役常務執行役員
髙橋 史郎



社外取締役 監査等委員
大谷 益世



社外取締役 監査等委員
大島 良子



社外取締役
中田 ちず子

「形式から実質へ」進化する取締役会。多様な知見で「攻めのM&A」と「守りの監督」を両立し、グローバル成長を牽引する

社外取締役が果たすべき役割やM&Aやグローバル展開に伴うリスク対応、コーポレート・ガバナンスの実効性などについて、独立社外取締役と執行側による座談会を実施しました。それぞれの専門的視点を交えながら、NICHINO グループの持続的成長に向けた課題と展望を語ります。

社外の視点を活かし、取締役会に多様な知見を注入する

―― 社外取締役の役割として意識されている点についてお聞かせください。

大谷：私は公認会計士として、長年にわたり多様な組織の監査に携わってきました。取締役会では、財務分析を基礎に、会社にとって都合のよい情報だけでなく、留意すべきリスクや前提条件を見極めることを意識しています。特にM&Aや投資案件では、将来の収益性やリスクを冷静に確認することが、私に求められる役割だと考えています。

大島：私は弁護士として企業法務に長く関わってきました。外部の弁護士や顧問弁護士が個別案件を専門的に見ることは重要ですが、社外取締役として取締役会の構成員となっているからこそ見えるものもあります。経営判断の中でどこにリスクが潜んでいるのかを考え、重層的なチェック機能を果たすことが私の役割だと考えています。

中田：私も公認会計士として、多くの国内外の企業および非営利法人等の会計監査や税務、公益法人会計基準

の改定などにも関わってきました。その経験から強く感じるのは、社内の「当たり前」が外部から見ると必ずしも当たり前ではない、ということです。そうした外部からの視点を前提に取締役会での議論につなげ、経営の前提を問い直すことが、社外取締役の役割だと思っています。

また、取締役会議長としては、議題が多い中で円滑に進行することはもちろん重要ですが、それ以上に大切なのは、多様な意見を阻害しないことであると考えています。取締役会は意思決定機関ですから、自由に意見を出し合い、議論を尽くすことが何より重要です。

髙橋：執行の立場としては、社外取締役の皆様に十分にご発言いただける環境を整えることが重要だと考えています。当社は親子上場会社でもありますので、独立性の確保や意思決定の質の向上は非常に大切です。議論に値する情報を提示提供し、不足している点をご指摘いただく。その積み重ねが、取締役会の透明性と実効性を高めるものだと感じています。

形式から実質へ。取締役会の議論はどう進化してきたか

―― 取締役会の実効性について、近年どのような変化を感じていますか。

中田：私が就任した当時と比べると、取締役会は見違えるように変わったと思います。コーポレートガバナンス・コードの導入などを契機に会社全体の意識が変わり、取締役会で扱うテーマも資料の質も大きく進化しました。特にここ数年は、社外取締役が求める情報と、社内から出てくる資料の粒度が合ってきたと感じています。

大谷：社外役員にとって専門外の議題も少なくありませんから、事前に内容を確認し、不明点について説明を受けられることは大変重要です。重要案件では、取締役会でより質の高い議論に時間を使えるよう、資料作成や事前説明に工夫がなされていると思います。

また、役員の共通認識を醸成するため、定期的に役員研修が実施されています。そこでは会社全体の目指すべき方向性について率直かつ活発な意見交換が行われており、執行役員との距離を縮め、相互理解を深め、取締役会を補足する意味でも大変有意義な機会となっております。

大島：監査等委員会設置会社への移行の効果も出始めていると思います。単に監査の視点で見るだけではなく、取締役として経営レベルで考える意識が強まりました。一方で、ガバナンスは体制を整えれば終わりではありません。経営判断を担ううえで本当に必要な情報が届き、取締役会で必要な議論ができているかを見続ける必要があります。

髙橋：取締役会でご指摘いただいたことは、できる限り、改善につなげるようにしています。実効性評価で挙がった課題についても、一つひとつ実現していくことを大切にしています。また、IRで得られた投資家の皆様の反応を取締役会に共有する取り組みも進めており、議論の質を高めるうえで重要と考えています。

中田：一方で、課題がなくなったわけではありません。特に取締役会へ報告される海外グループ会社に関する情報や課題の報告は以前よりも増加し、課題が見え始めたことは前進です。一方で、報告される情報とそのタイミングには改善の余地があります。

成長機会をどう見極めるか。M&A審議に表れた取締役会の学び

―― Interagro(UK)Limited(以下、Interagro社)の買収案件について、取締役会ではどのような議論がありましたか。

中田：Interagro社の案件については、戦略的には非常に意義のあるものだと受け止めています。EUでは化学合成農薬に対する規制が強まり、環境負荷の低減に貢献する製品や技術へのニーズが高まっています。その中で、アジュバントやバイオスティミュラントに強みを持つInteragro社の技術は、NICHINO グループの自社原体と組み合わせることで、製品価値の向上やグローバル

展開につながる可能性があります。
一方で、M&Aの判断にあたっては、戦略との適合性だけでなく、買収価格の妥当性、シナジー創出の可能性、財務への影響、買収後の内部管理体制など、複数の観点から慎重に見極める必要があります。本件では、相手のあるM&Aである以上、一定の時間的制約が生じることは避けられませんでしたが、その中でも会計面の前提や財務への影響については、取締役会としてより理解を深めたうえで判断したいという思いがありました。これらの確認が不十分なまま進めば、期待した効果が得られないだけでなく、買収後の統合や管理に課題を残すことにもなりかねません。スピードと説明責任をどう両立するかが、今回改めて問われたのだと思います。

大島：M&Aでは、契約や法務面の確認も非常に重要です。特に海外案件では、契約書の内容や日本語での説明との整合性、現地法制や商慣習など、確認すべき点が多くなります。外部専門家に任せればよいというだけではなく、取締役会としてどこまでスキームを理解することを要するのか、どこにリスクがあるのかを把握することが大切です。そのためにも、社内で契約内容を正確に読み解き、論点を整理したうえで取締役会に共有できる法務機能を充実させていくことが、今後さらに重要になると感じています。

大谷：Interagro社の買収は私の就任前でしたが、就任後に欧州事業の進捗として報告は適時受けています。Interagro社と欧州事業とのシナジー効果は着実に現れつつあると感じており、今後グローバル展開をさらに推進していくうえでも、同社は重要な足がかりになるものと考えています。

髙橋：執行側も、今回の経験から学ぶべき点はあったと認識しています。案件自体の戦略的合理性についてはご理解いただけた一方で、事前説明のタイミングや情報の粒度については、改善の余地がありました。特に、会計面の前提や財務への影響、契約・法務上の論点については、社外取締役の皆様が限られた時間の中でも十分に判断できるよう、より整理された形でお示しする必要があると感じています。今後は重要案件について、より早い段階から説明の機会を設け、会計・契約・リスク等に関する情報を整理したうえで、取締役会でこれまで以上に質の高い議論ができるようにしていきます。
買収は実行して終わりではありません。その効果を将来にわたりどう最大化していくかという観点からも、継続的にモニタリングしていく必要があると考えています。

グローバル成長を支える、海外子会社ガバナンスの実効性

――グローバル展開に伴うガバナンス上の課題についてお聞かせください。

中田：NICHINO グループにとって、グローバル展開は成長の大きな柱です。海外市場には大きな可能性があり、Interagro社の買収も、その展開を加速する取り組みの一つだと思います。
ただ、海外売上比率が高まるほど、海外グループ会社の状況を取締役会が適切に把握する重要性も高まります。以前に比べれば報告は増えていますし、課題が見え始めたこと自体は前進です。しかし、まだ取締役会に上がる情報が十分とは言えません。どのような情報が必要で、何がまだ見えていないのかを、さらに深掘りしていく必要があります。

大島：法務やリスクの観点では、現地で何が起きているのかについての情報が、どの段階で本社に届き、取締役会に上がるのかが重要です。体制は整いつつあると思いますが、運用面ではまだ課題があります。万が一、現地でリスクの兆候があった場合に、それが深刻化するまで上がってこないような状況を避ける仕組みづくりが大切です。資料の形が整っていることと、取締役会が本当に必要としている情報が入っていることとは、必ずしも同じではありません。

大谷：海外グループ会社に関しては、内部監査部門との連携も重要です。資料の量や形式は改善してきていますが、クリティカルな情報がきちんと含まれているかは別の問題です。現地の事業部門が把握している情報を、適時適切に本社へ上げ、取締役会で議論することが重要です。そのために各社の内部統制が有効に機能している

かを継続的に確認する内部監査部門との連携が求められており、そこには、まだ改善の余地があると感じています。

髙橋：グループガバナンスや海外グループ会社の情報連携は中長期的な重要課題と認識しています。海外グループ会社に対して本社が全てを一方的に管理するのではなく、現地の自律性を尊重しながら、上場会社のグループ会社として必要な情報開示や内部統制の意識を浸透させていく必要があります。また、グループ全体での情報連携を内部監査部門も含めて強化し、リスク兆候の早期把握に努めています。特に、連結子会社として、連結会計上どの情報を重く受け止め、本社に共有すべきかについては、さらに認識を合わせる余地があります。Nichino America, Inc.、Nichino Europe Co., Ltd.、Nichino India Pvt. Ltd.の各社長が日本農薬株式会社の執行役員を兼務する体制となり、改善に向けた取り組みが加速していると感じています。

中田：現地の自律性を大切にすることと、取締役会が必要な情報を把握することは、どちらか一方を選ぶ話ではありません。現地で主体的に事業を進めてもらいながら、重要なリスクや経営判断に関わる情報は必要なタイミングで本社、そして取締役会に届く。その仕組みと運用を高めていくことが、グローバルガバナンスの実効性だと思います。海外グループ会社の現場に過度な負担をかけるということではなく、連結グループ全体として重要な情報の捉え方をそろえ、早い段階で共有できる関係をつくることが大切です。

髙橋：ご指摘いただいた通り、体制整備に止まらず、実際に運用できているかを確認し、改善を重ねていくことが重要です。今後も、内部統制上必要な情報が取締役会に届く運用を整え、グローバル成長を支えるガバナンスの実効性を高めていきたいと考えています。

企業価値向上に向け、社外取締役が見据えるこれからの論点

――最後に、今後の取締役会に向けた展望をお聞かせください。

中田：今後さらに議論を深めるべきテーマの一つは、資本効率です。親子上場については、当社の場合、親会社が少数株主の利益を損なうような関与をしているとは感じていません。一方で、ROEやPBR、資本コストを意識した経営については、取締役会でもさらに議論を深めていく必要があります。

大谷：報酬制度についても、企業価値向上との連動性を高める観点から継続的に見ていく必要があります。非財務KPIを評価指標に組み込んでいる点は評価できますが、固定報酬と業績連動部分の比率については、今後も検討余地があると思います。業績連動部分を厚くする方向で徐々に改善していると伺っていますので、経営の実効性を高める仕組みになっているかを確認していきたいと考えています。

大島：グローバル化が進むほど、社外取締役の視点はより重要になります。海外グループ会社のガバナンス、親子上場における独立性、少数株主の利益保護、M&Aにおけるリスク判断など、取締役会で検討すべきテーマは複雑化しています。社外取締役は、単に賛成・反対を示す存在ではなく、意思決定の前提とされたことや情報が十分であったのかを問い、必要なリスクを可視化する役割を担っているのだと思います。

髙橋：執行側も、社外取締役の皆様の指摘を経営改善に活かし、取締役会の質を高め続けることが重要と考えています。NICHINO グループの成長可能性を確かな企業価値につなげるためには、成長戦略を力強く進めるだけでなく、それを支えるガバナンスの実効性を高めることが欠かせません。今後も、社外取締役の多様な知見を取り入れながら、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

中田：取締役会は意思決定機関ですから、自由な意見が出ること、十分に議論を尽くすことが何より大切です。厳しい指摘が出ることは、決して悪いことではありません。むしろ、それだけ社外取締役が真剣に会社の将来を見ているということです。率直な意見を交わし、取締役会全体として判断の質を高めていきたいと考えています。

企業・組織統治の強化

役員一覧（2026年6月現在）

取締役



代表取締役社長
岩田 浩幸

1986年4月　当社入社
2013年12月　営業本部第一営業部長
2016年8月　海外営業本部長付専任部長
2016年12月　執行役員、海外営業本部副本部長兼海外営業本部アジア営業部長
2017年12月　執行役員、海外営業本部長
2018年12月　取締役兼上席執行役員、海外営業本部長
2020年6月　取締役兼上席執行役員、経営企画本部長
2021年6月　取締役兼上席執行役員、経営企画本部長、海外営業本部管掌
2022年6月　代表取締役社長（現任）



代表取締役副社長
冨安 治彦

1979年4月　株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほ銀行）入行
2005年7月　株式会社みずほ銀行管理部長
2007年6月　株式会社ADEKA常勤監査役
2009年6月　同社取締役兼執行役員、法務・広報部担当兼財務・経理部担当兼内部統制推進委員長
2009年12月　当社監査役
2014年6月　株式会社ADEKA取締役兼常務執行役員、人事部担当兼財務・経理部担当兼情報システム部担当兼内部統制推進委員長
2018年6月　同社取締役兼専務執行役員社長補佐秘書室担当兼人事部担当兼購買・物流部担当兼内部統制推進委員長
2020年6月　当社取締役、監査等委員
株式会社ADEKA代表取締役兼専務執行役員社長補佐秘書室担当兼人事部担当兼購買・物流部担当兼内部統制推進委員長
2023年6月　当社取締役
2026年6月　代表取締役副社長（現任）



取締役 常務執行役員
髙橋 史郎

1986年4月　当社入社
2008年12月　管理本部人事部長
2014年12月　株式会社ニチノーサービス（当社子会社）常務取締役
2016年12月　当社執行役員管理本部副本部長兼管理本部人事部長
2017年12月　執行役員管理本部副本部長 兼管理本部総務・法務部長
2018年8月　執行役員管理本部副本部長
2018年12月　当社執行役員 株式会社ニチノー緑化（当社子会社）代表取締役社長
2020年6月　当社上席執行役員
株式会社ニチノー緑化代表取締役社長
2022年6月　当社上席執行役員経営企画本部長
2024年6月　常務執行役員経営企画本部長、管理本部長、特命事項担当
2026年6月　取締役、常務執行役員、管理本部長、特命事項担当（現任）



取締役
志賀 洋二

1985年4月　旭電化工業株式会社（現株式会社ADEKA）入社
2006年6月　同社財務・経理部長
2014年6月　同社執行役員財務・経理部長
2018年6月　同社取締役兼執行役員財務・経理部長
2022年6月　同社取締役兼執行役員財務・経理部、情報システム部、デジタル化業務改革推進部担当
2024年4月　同社取締役兼執行役員財務・経理部、情報システム部担当
2025年6月　同社取締役兼常務執行役員財務・経理部、情報システム部担当（現任）
2026年6月　当社取締役（現任）

社外取締役



社外取締役
中田 ちず子

1981年11月　クーパース・アンド・ライブランド会計事務所入所
1984年3月　中田公認会計士事務所設立（現任）
1996年7月　有限会社中田ビジネスコンサルティング（現株式会社中田ビジネスコンサルティング）設立、代表取締役（現任）
2015年12月　当社監査役
2020年6月　当社取締役、監査等委員
2025年6月　当社取締役（現任）



社外取締役
松本 昇

1984年4月　株式会社小林コーセー（現株式会社コーセーホールディングス）入社
2006年3月　同社需給コントロール部長
2007年3月　同社コスメタリー企画部長
2008年3月　コーセー化粧品販売株式会社営業企画部長
2011年3月　台湾高絲股分有限公司董事長兼総経理
2013年3月　株式会社コーセー（現株式会社コーセーホールディングス）総務部長
2018年3月　同社執行役員
2019年6月　同社常勤監査役
2023年6月　当社取締役（現任）



社外取締役
山名 群

1997年4月　三菱商事株式会社入社
2004年7月　ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
2012年4月　野村ホールディングス株式会社入社
2019年11月　生産性ガーデン株式会社代表取締役社長（現任）
2020年5月　ハリウッド株式会社CFO
2020年8月　同社取締役CFO
2023年8月　一般社団法人SBMラボ代表理事
2024年6月　当社取締役（現任）
2026年6月　エスビー食品株式会社取締役（現任）

監査等委員



取締役 常勤監査等委員
山本 秀夫

1985年4月　当社入社
2006年8月　営業本部第一営業部長
2013年12月　管理本部経理・システム部長
2015年12月　執行役員、営業本部副本部長
兼営業本部マーケティング部長
2016年12月　執行役員、営業本部副本部長
兼営業本部技術普及部長
2017年12月　執行役員、国内営業本部副本部長
兼国内営業本部技術普及部長
兼国内営業本部第一営業部長
2018年8月　執行役員、国内営業本部副本部長
2018年12月　取締役兼上席執行役員、
国内営業本部長
2020年8月　取締役兼上席執行役員、国内営業本部長
兼国内営業本部スマート農業推進室長
2021年4月　取締役兼上席執行役員、国内営業本部長
2022年6月　取締役兼常務執行役員、管理本部長、大阪事業所担当、大阪事業所長、CSR推進室担当、特命事項担当
2023年6月　常務執行役員、管理本部長、大阪事業所担当、大阪事業所長、CSR推進室担当、特命事項担当
2024年4月　常務執行役員、管理本部長、特命事項担当
2024年6月　取締役、常勤監査等委員(現任)



社外取締役 監査等委員
大島 良子

1988年4月　弁護士登録(第一東京弁護士会)、西村眞田法律事務所(現西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)入所
1989年5月　エッソ石油株式会社(現ENEOS株式会社)入社、法務部
1991年4月　Inter-Pacific Bar Association(環太平洋法曹協会)(現所属)
1991年7月　ブレークモア法律事務所入所
1994年8月　渥美・臼井法律事務所(現渥美坂井法律事務所・外国法共同事業)入所
1995年7月　クデール・ブラザーズ(ニューヨーク)法律事務所入所
1997年5月　大島法律事務所開設(現任)
2001年11月　International Bar Association(国際法曹協会)所属
2012年6月　日本弁護士連合会中小企業海外展開支援弁護士(現任)
2013年7月　税理士開業(現任)
2018年9月　当社監査役
2020年6月　当社取締役、監査等委員(現任)



社外取締役 監査等委員
大谷 益世

1988年10月　青山監査法人入所
1992年9月　京橋監査法人入所
大谷公認会計士事務所設立(現任)
2013年7月　明翔監査法人(現東和監査法人)入所
2017年1月　八千代市監査委員
2023年6月　当社取締役
2025年4月　預金保険機構 監事(現任)
2025年6月　当社取締役、監査等委員(現任)



社外取締役 監査等委員
木屋 善範

1997年4月　弁護士登録(東京弁護士会)、河村法律事務所入所
2002年4月　東京弁護士会税務特別委員会委員(現任)
2007年4月　慶應義塾大学法学部法律学科非常勤講師
2008年4月　東京弁護士会税務特別委員会副委員長
2020年4月　東京弁護士会会社法部幹事(現任)
2026年6月　当社取締役、監査等委員(現任)

執行役員

常務執行役員
元場 一彦

常務執行役員
井ノ下 順二郎

上席執行役員
谷山 吉隆

上席執行役員
谷元 忠

上席執行役員
奥村 博

上席執行役員
Manfred Hilweg

上席執行役員
橋爪 健一

上席執行役員
田中 利朋

執行役員
藤岡 伸祐

執行役員
下山 信行

執行役員
藤田 恭浩

執行役員
青木 美也子

執行役員
山口 博志

執行役員
Dustin Simmons

スキルマトリックス

取締役候補者の選任の方針と手続き

当社の取締役(監査等委員を除く。)候補者は、取締役会の構成人員の多様性を考慮しつつ、人格、見識、能力および豊富な経験とともに、高い倫理観を有している人財から決定しています。また当社の監査等委員である取締役候補者は、当社が定める指名方針に沿って、幅広い多様な人財の中から監査等委員会の同意を得て決定しています。なお独立社外取締役候補者は、当社が定める指名方針(当社が定める独立性判断基準を満たしていることを含む)に沿って、幅広い多様な人財の中から決定しています。

取締役のスキルマトリックス (2026年6月17日現在)

氏名	地位	独立性	専門性と経験						
		(社外のみ)	企業経営	業界知見	海外事業	研究開発	サステナビリティ	財務・会計	ガバナンス・リスクマネジメント
岩田 浩幸	代表取締役社長		●	●	●	●	●		●
冨安 治彦	代表取締役副社長		●					●	●
髙橋 史郎	取締役		●	●			●	●	●
志賀 洋二	取締役		●					●	●
中田 ちず子	取締役(社外取締役)	●						●	●
松本 昇	取締役(社外取締役)	●	●		●				●
山名 群	取締役(社外取締役)	●	●		●		●	●	●
山本 秀夫	取締役 常勤監査等委員			●			●	●	●
大島 良子	取締役(社外取締役) 監査等委員	●			●			●	●
大谷 益世	取締役(社外取締役) 監査等委員	●						●	●
木屋 善範	取締役(社外取締役) 監査等委員	●							●

スキル項目

専門性と経験(スキル)	該当要件
企業経営	当該スキルにおけるマネジメント経験者、もしくは当社以外の上場会社またはそれに準じる規模の会社における業務執行役員経験者
業界知見	当該スキルにおける実務経験者またはマネジメント経験者、もしくは当該スキルに関する有識者
海外事業	当該スキルにおける実務経験者またはマネジメント経験者、海外ビジネスに関する有識者、もしくは海外赴任・海外勤務経験者
研究開発	当該スキルにおける実務経験者またはマネジメント経験者、もしくは大学や外部研究機関等における業務経験者
サステナビリティ	当該スキルにおける実務経験者またはマネジメント経験者、当該スキルに関するアドバイザー経験者、もしくは当該スキルに関する有識者
財務・会計	当該スキルにおける実務経験者またはマネジメント経験者、当該スキルに関するアドバイザー経験者、公認会計士・税理士等の有資格者、もしくは当該スキルに関する有識者
ガバナンス・リスクマネジメント	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント・内部統制部門等における実務経験者、マネジメント経験者またはアドバイザー経験者、コーポレートガバナンス構築または危機管理対応への主体的な関与者、弁護士等の有資格者、もしくは当該スキルに関する有識者

※「実務経験者」とは、原則として3年以上当該業務を主業務として従事したものを指します。

コンプライアンス、リスクマネジメントの拡充

コンプライアンス

■コンプライアンスに関する考え方・推進体制

当社グループが考えるコンプライアンスには、単に法令・社内規程・契約を遵守することのみならず、高い倫理観のもと、社会に容認されない非倫理的行為を禁止することも含まれています。この理念を実現するための具体的な推進体制として、コンプライアンス委員会を設置しています。こうした高い倫理観に基づくコンプライアンスの徹底は、不測の事態による事業停止や重大なブランド毀損リスクを未然に防止するとともに、グループ全体の安定的な事業運営と収益創出を支え、持続的な企業価値向上につながる重要な経営基盤と位置付けています。

コンプライアンス委員会は部門を統括する執行役員で構成され、総務・法務部が事務局を担っています。各部署・事業所にはコンプライアンス推進責任者および推進担当者を配置し、方針策定、教育・指導、実務支援を通じてコンプライアンスの徹底を図っています。

■コンプライアンスの取り組み・内部通報制度

当社は、全役職員の事業活動が法令、社内規則および各種規範等を遵守し、企業不祥事を未然に防止することで、健全で持続可能な事業運営を支えています。そのため、定期コンプライアンス委員会を年2回開催し、コンプライアンス活動の総括および次半期の活動方針を決定するとともに、その方針に基づく職場研修（年2回）を実施しています。また、海外売上高比率が約70%に達しグローバル展開が加速する中、各国・地域固有のコンプライアンスリスクへ適切に対応するため、国内外グループ会社とのグループコンプライアンス協議会（年1回）を開催し、グループ全体で統一された高い倫理観の醸成とガバナンス体制の強化を推進しています。

職場研修では、社内事案の共有に加え、法令改正や社会的要請を踏まえた内容を取り上げ、役職員のコンプライアンス意識向上に努めています。2025年度は、改正下請法（取適法）への対応として社内規程の見直し、業務委託先の該当性確認、Q&A整備、国内グループ会社への情報共有・助言を実施しました。

さらに、2025年施行の改正公益通報者保護法を踏まえ、「日本農薬およびNICHINO グループ内部通報規程」を改訂し、通報者の範囲拡大、社外通報ルートの明確化、匿名通報への対応、不利益取扱いおよび通報妨害防止を反映しました。

なお、当社はコンプライアンス違反に迅速かつ適切に対応するため、職制に基づく報告制度に加え、全役職員がコンプライアンス担当役員や外部弁護士へ直接通報できる内部通報制度を運用しています。また、人権侵害に関する相談・通報窓口については、当社および国内グループ会社において整備済みであり、海外グループ会社への展開に向けた対応を進めています。

■腐敗防止への取り組み

当社グループは、「公正で活力ある企業活動により全てのステークホルダーの期待に応える」ことを基本理念に掲げ、国内外の関連法令を遵守し、健全な事業活動を通じて企業の社会的責任を果たしています。全役職員に対し、「贈収賄行為の禁止」「関連法令・社内ポリシーの遵守」「適切な承認・事後確認」「健全な取引関係の構築」「リスク評価・改善」「記録管理」「速やかな報告」を徹底しています。

2025年度において、贈収賄に関する違反や制裁を伴う事例などはありませんでした。

■反社会的勢力排除

当社は、反社会的勢力排除を組織的かつ実効的に推進するため、対応窓口の一元化、複数人による対応、事業所間の情報共有を徹底するとともに、警察等の関係機関や地域企業との連携を図っています。また、「NICHINO グループ行動憲章」および東京都暴力団排除条例に基づき、暴力団排除特約条項を原則として全ての新規契約に挿入し、既存契約への追加も進めることで、契約面からも反社会的勢力との関係遮断を徹底しています。

■財務・税務コンプライアンス

当社グループは、事業を展開する各国・地域の税務関連法令を遵守し、適切な会計処理および納税を行っています。

コンプライアンス、リスクマネジメントの拡充

リスクマネジメント

■ 基本的な考え方

NICHINO グループでは、リスクマネジメントを経営の重要な業務と位置付け、事業活動に潜在するリスクへの予防と、顕在化したリスクによる損失の最小化に注力しています。グループ全体のリスク管理方針と体制は「リスクマネジメント規程」に基づき、リスクマネジメント委員会が中心となって、リスクの把握・評価・対応策の策定・実行を行っています。これらのリスクマネジメントの高度化は、単なる損失の回避に留まりません。不確実性の高い事業環境下において経営のレジリエンスを高め、いかなる状況下でも安定的な収益創出を可能にすることが、当社の企業価値の向上に直結するものと考えています。

■ リスクマネジメントの取り組み

2025年度は、以下の活動を通じてリスクマネジメントの強化を図りました。

新リスク評価法の導入：従来の定性的・主観的な評価から脱却し、影響度と頻度を絶対値に変換する評価法を導入しました。これにより、各リスクを定量的に把握することが可能となり、経営資源の配分をより合理的に決定できる土台が整いました。

人権リスクのモニタリング強化：全部門の職場リスクと、人権部会が特定した「18種の人権侵害リスク」の関連性を可視化しました。これにより、現場の業務リスクが人権に及ぼす影響を直接的に管理できる体制を構築し、人権デュー・ディリジェンスの実効性を高めています。

グループ全体への展開：国内外のグループ会社へ新リスク評価法を展開し統一化、グループ全リスクを集約した統合データベースを構築しました。

対話を通じたリスク意識の向上：「職場リスクマネジメントミーティング」を年2回実施して現場のリスク意識を向上させるとともに、「グループコンプライアンス・リスクマネジメント協議会」を通じて国内外のグループ会社と連携し、法令対応やコンプライアンス案件の共有を推進しています。

今後は各リスク案件に対し、取り組むべき最重要経営リスクを特定し、機動的な対策を講じます。また、PDCAサイクルの実効性を検証し、定量的なKPIを設定することで、リスク低減活動の質的向上を図ってまいります。

事業継続のレジリエンスと持続的成長に向けたリスク優先順位の考え方

当社グループでは、リスクスコアの算定にあたり、単なる発生確率だけでなく「日本農薬のビジネスモデルの根幹に与えるインパクト」を最重視しています。以下に、上位リスクの順位付けの背景を説明します。

第1位：災害リスク（自然災害・人災・感染症）

理由：農薬事業は季節性が極めて高く、病害虫の発生時期に合わせた適期供給が生命線です。生産拠点や物流網が1週間停止するだけで、そのシーズンの防除機会を完全に逸し、農業生産者の収穫量に甚大な被害を及ぼします。社会的な食料供給責任を果たすという当社のパーパスに照らし、最上位のリスクと定義しています。

第2位～3位：法務リスク・情報セキュリティリスク

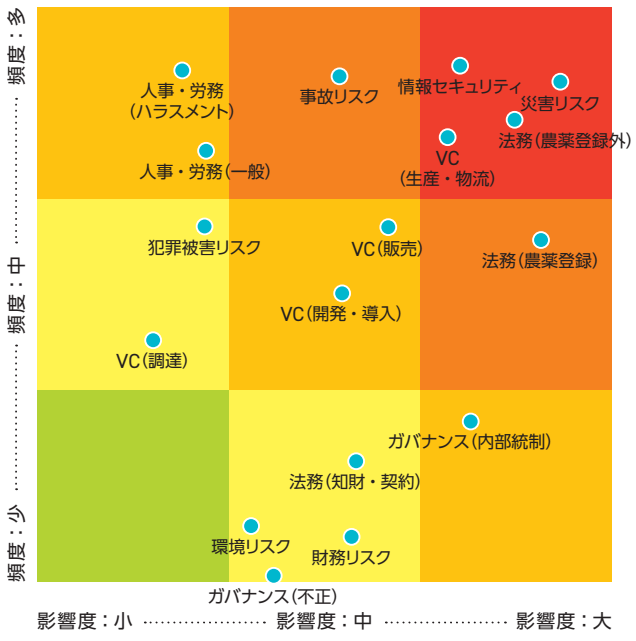
理由：グローバル企業として、各国の労働法、知的財産法、取引法等の多元的な法規制に対する遵守は、単なる「規制対応」ではなく、社会からの信頼と事業の持続性そのものです。また、次世代の成長エンジンである「AI創薬」や「スマート農業」において、研究データや顧客データは最大の付加価値の源泉です。これら無形資産の毀損は、将来の競争力を根本から揺るがすため、上位に位置付けています。

第4位：バリューチェーンリスク（生産・物流）

理由：原体の製造から製品の配送に至るプロセスの不備は、即座に「欠品」や「品質不良」を招きます。代替品が容易に手に入る市場環境下において、供給の不安定化は長年築き上げたブランド信頼と市場シェアを一瞬で喪失させる直結的なリスクであるためです。

■ 2026年度版 経営リスクマッピング

下図は、当グループが直面する17の経営リスクを、新評価法に基づき頻度と影響度のマトリクスにマッピングしたものです。各プロットは、想定される損害ポテンシャルの大きさを示しています。それに加え当社の経営リスクにおける優先順位は、以下の「事業との関連性」に基づき決定しています。



マネジメント体制の概念図

■リスクマネジメント委員会　■グループリスクマネジメント協議会

リスクマネジメント委員会
経営リスクおよび部門リスクの管理

委員構成	事務局	オブザーバー
・委員長：代表取締役社長が指名 ・副委員長：代表取締役社長が指名 ・委員：常勤取締役・執行役員から選出	・経営企画部 ・総務・法務部	・常勤監査等委員

↓

グループリスクマネジメント協議会
グループ全体でのリスクマネジメント推進

会長	メンバー構成（各社の代表者が参加）	
リスクマネジメント委員長が兼務	グループ会社A 社長/リスク管理担当取締役	グループ会社B 社長/リスク管理担当取締役
	グループ会社C 社長/リスク管理担当取締役	グループ会社D 社長/リスク管理担当取締役

主な活動
各社のリスクマネジメント状況の報告と情報交換

マネジメントプロセスの概念図

■基本プロセス　■緊急事態対応　■教育・啓発

リスクの分類

経営リスク	部門リスク
全社的に管理すべき重大なリスク	各部門で管理するリスク

↓

経営リスクのマネジメント
- 年1回、全役職員によるリスク調査を実施
- 委員会でリスクを特定し、予防策と発生対処法を策定
- 実施状況を年1回評価・見直し

部門リスクのマネジメント
- 各部門が予防策と発生対処法を定め、適切に管理
- リスク一覧を作成し、委員会が年1回確認・評価・見直し

↓

緊急事態対応
- 緊急事態対策規定や情報管理規定に基づき、迅速な対応を実施

教育・啓発
- 定期的なトレーニング（年2回）を通じて、全役員・従業員が規程とマニュアルを熟知し、適切な行動を取れるようにする

経営リスク

リスクスコア順	ハザード（リスク分類）	ハザード内容（リスク内容）
1	災害リスク（地震、台風等の自然災害、爆発、火災等の人災、感染症の流行）	自然災害や人災、感染症の流行により、企業の事業継続や従業員の安全に大きな影響を与える可能性がある。
2	法務リスク（農薬登録関連法令・規制以外）	農薬登録関連法令・規制以外の事業に係る種々の法令や規制の変更、またはそれらの違反により、企業の運営や製品の販売に影響を与えるリスクがある。
3	情報セキュリティリスク	サイバー攻撃や内部不正、システム障害などにより、情報漏洩や業務停止などのリスクが企業の信頼性や運営に大きな影響を与える可能性がある。
4	バリューチェーンリスク（生産・物流）	品質管理、出荷・物流、在庫管理、法規制、生産設備、信頼性など、企業の生産および物流プロセス上の不備により企業の競争力や市場シェアに大きな影響を与える可能性がある。
5	事故リスク（ヒューマンエラー・故障を含む不測の事態に起因するもの）	不意な体調不良や作業上のけが、ヒューマンエラーや設備故障などを含む不測の事故・事態により、企業の運営や安全性に大きな影響を与える可能性がある。
6	法務リスク（農薬登録関連法令・規制）	農薬登録に関する法令や規制の変更、またはそれらの違反により、製品の販売や開発に影響を与えるリスクがある。
7	人事・労務リスク（人事・労務）	人財不足や労務管理の不備により、企業の運営や生産性に大きな影響を与える可能性がある。
8	人事・労務リスク（ハラスメント）	ハラスメントや労働環境の問題により、従業員の士気低下や離職率の増加が企業の運営に大きな影響を与える可能性がある。
9	バリューチェーンリスク（販売）	市場環境の変化、競争激化、顧客ニーズの変動など、販売プロセスにおけるリスクが企業の収益性や市場シェアに大きな影響を与える可能性がある。

コンプライアンス、リスクマネジメントの拡充

10	バリューチェーンリスク（研究開発・品目導入）	開発遅延、契約・提携、安全性と品質、設備・インフラ、人員・組織、市場・規制環境など、研究開発による持続的な価値創造が滞ることにより、持続可能性や競争力に大きな影響を与える可能性がある。
11	ガバナンスリスク（内部統制）	企業統治の不備により、意思決定の透明性やコンプライアンスが損なわれ、持続可能性や社会的信頼性に重大な影響を与えるリスクがある。
12	法務リスク（知財・契約）	知的財産権の侵害や契約違反により、法的トラブルや損害賠償が発生するリスクがある。 医薬開発における治験段階での被験者の人権を侵害するリスクがある。
13	犯罪被害リスク	企業が犯罪被害に遭うことで、財産や情報の損失、社会的信用の低下が生じるリスクがある。 ※国内外を問わず、窃盗・強盗・詐欺・情報窃取などの犯罪被害を含む。
14	バリューチェーンリスク（調達）	原材料の供給不安や価格変動、生態系への影響、人権リスクなど、調達プロセスにおける不備が企業の持続可能性や競争力に大きな影響を与える可能性がある。
15	財務リスク（M&A・株主資本）	M&Aや株主資本に関連するリスクとして、買収価格の過大評価、株主の反対、財務状況の悪化などが企業の財務健全性に大きな影響を与える可能性がある。
16	環境リスク	気候変動による市場環境の変化や規制強化により、企業の運営や収益に大きな影響を与える可能性がある。 消費者による製品利用や生産活動を通じた自然劣化・生物多様性への負の影響が注目されることで信頼毀損、企業価値の低下につながる可能性がある。
17	ガバナンスリスク（不正）	不正会計、品質改ざん、横領、着服、不正送金、営業秘密情報の持ち出し、インサイダー取引、経費の不正使用、貸与品の私的利用、研究データの改ざんなど、不正行為により持続可能性や社会的信頼性に大きな影響を与える可能性がある。

■ 情報セキュリティ

NICHINO グループでは、情報資産の保護を経営の重要課題と位置付け、グループ標準モデルに基づく情報セキュリティ強化を推進しています。高度な情報セキュリティ環境の構築は、当社が成長戦略として牽引する「最新のAI・計算科学を活用したデータ駆動型創薬」や、「レイミー・AiPicsに代表されるスマート農業ビジネス」などのデジタルイノベーションを、安全かつ迅速に推進・発展させるための不可欠な土台となります。

中期経営計画では、ゼロトラスト・セキュリティモデルの導入を柱とし、国内グループ会社ではSASE（SecureAccess Service Edge: 社内外アクセス制御）をすでに展開済みです。また、日本農薬単体ではXDR（ExtendedDetection and Response：高度脅威検知）やSOC（Security Operation Center：監視センター）の活用を開始しており、現在はこれらの仕組みを国内グループ会社にも展開することを検討しています。

近年、サイバー攻撃の高度化・巧妙化が進む中、グループ全体での対応力強化が求められています。2024年度にはニチノー緑化においてランサムウェア感染によるサイバー攻撃が発生しました。この事案は、セキュリティ対策の必要性を再認識する契機となり、インシデント対応体制の見直しと、早期検知・封じ込めを目的とした技術的対策の標準化の検討を加速するきっかけとなりました。

海外連結グループ会社に対しては、2025年度中にIT・セキュリティ体制の現状把握を目的とした調査を実施しました。その結果を踏まえ、国内外を含むグループ全体に適用する「NICHINO グループ情報セキュリティ方針／規程」を新たに策定しました。本方針／規程は、グループ従業員が遵守すべき共通ルールを明確化するものであり、情報資産の保護、サイバー攻撃への対応力強化、インシデント報告・対応プロセスの標準化を通じて、グループ全体のセキュリティガバナンス強化を推進しています。

さらに、セキュリティ意識の定着を目的として、事例紹介動画やメールによる啓発活動を継続的に実施しています。従業員一人ひとりが身近なリスクを理解し、日常業務において適切に対応できる環境を整えることで、今後も技術と人の両面から、情報セキュリティ体制の継続的な強化と定着に取り組んでまいります。

■ BCP（事業継続計画）の拡充

NICHINO グループでは、首都直下型地震や感染症などの緊急事態に備え、「緊急事態対策規程」および「大規模災害対策要領」を整備しています。これらのBCPの取り組みは、従業員や資産の安全確保はもちろんのこと、いかなる不測の事態においても、顧客である農業生産者や取引先への製品の安定供給を途絶えさせないことを最大の目的としており、当社グループに対する強固な信頼獲得の源泉となっています。

2025年度は、本社での消防訓練と動画研修の実施、防災備蓄品管理の効率化（個人管理から行政推奨方式へ）、および出社と在宅勤務の併用による柔軟な働き方の継続といった取り組みを実施しました。今後も実践的な訓練と計画の継続的な見直しを通じ、いかなる環境変化にも耐えうる強靭な事業継続体制を確立してまいります。

日本農薬株式会社

2026年6月17日現在

本社所在地	〒104-8386 東京都中央区京橋一丁目19番8号
創立	1928年（昭和3年）11月17日
資本金	14,939百万円
従業員数（連結）	1,527名（2026年3月31日現在）
主な事業内容	農薬、医薬品、動物用医薬品、 工業薬品、木材用薬品、 農業資材などの製造業、輸出入業、 販売業

本社・支店等	● 本社、東京支店（東京都中央区） ● 札幌支店（北海道札幌市） ● 仙台支店（宮城県仙台市） ● 大阪支店（大阪府大阪市） ● 福岡支店（福岡県福岡市）
研究所	● 総合研究所（大阪府河内長野市）
研究農場	● 長沼ナーセリー（北海道夕張郡）
製造所（委託）	● 株式会社ニチノーサービス （● 福島事業所／● 鹿島事業所／● 佐賀事業所）

株式情報（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数	199,529,000株
発行済株式総数	81,967,082株
株主数	11,422名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
監査法人	協和監査法人

株式分布状況

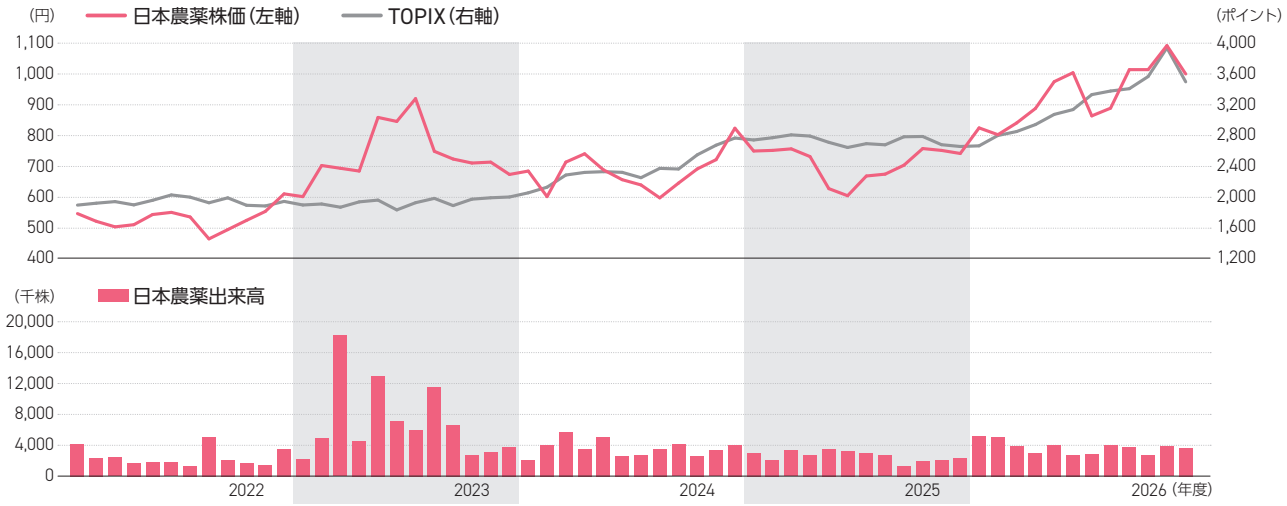


大株主

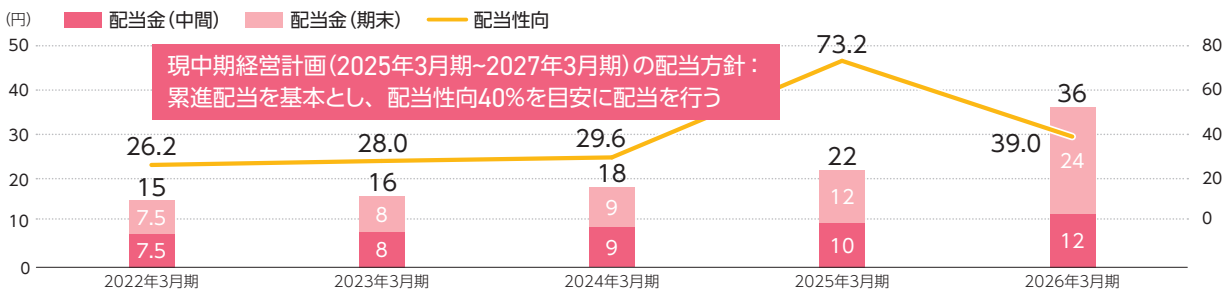
社名	持株数（千株）	持株比率（%）
株式会社ADEKA	40,173	51.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,537	5.76
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,904	3.69
MSIP CLIENT SECURITIES	2,665	3.38
株式会社みずほ銀行	1,997	2.54
農林中央金庫	1,401	1.78
モルガン・スタンレーMUFG 証券株式会社	1,264	1.61
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG（FE-AC）	1,211	1.54
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	1,034	1.31
朝日生命保険相互会社	853	1.08

（注）1. 当社は、自己株式3,195千株を保有しておりますが、上記の大株主から除いております。
2. 持株比率は、自己株式を控除して算出しております。

株価および出来高の推移



配当金・配当性向推移



11年間の主要財務データ

会計年度	2016年9月期	2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期
売上高	50,641	60,033	61,213	63,260
営業利益	4,426	3,496	4,172	3,318
売上高営業利益率	8.74%	5.82%	6.82%	5.25%
親会社株主に帰属する当期純利益	1,035	1,717	2,507	2,684
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,968	2,515	△ 819	211
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 958	△ 441	767	△ 88
フリー・キャッシュ・フロー	3,010	2,073	△ 51	122
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,069	△ 5,932	7,785	△ 1,422
研究開発費	5,197	5,014	4,690	4,452
設備投資額	1,435	1,167	2,683	1,228
減価償却費	1,403	1,420	1,421	1,452
会計年度末				
総資産	88,791	88,713	98,003	94,464
純資産	48,697	48,867	57,576	58,198
自己資本比率	52.13%	52.79%	56.80%	59.54%
自己資本利益率（ROE）	2.15%	3.69%	4.89%	4.80%
有利子負債	18,453	16,775	17,095	16,770
D/Eレシオ（倍）	0.40	0.36	0.31	0.30
1株当たり情報				
1株当たり当期純利益※3	15.49	25.70	37.46	34.07
1株当たり純資産	692.53	700.65	706.59	713.99
1株当たり配当金	15.00	15.00	15.00	15.00

※1 2019年12月20日開催の第120回定時株主総会決議により、決算期を9月30日から3月31日に変更しました。従って、2020年3月期は2019年10月1日から2020年3月31日の6カ月間となっています。
※2 2023年3月期より在外子会社等の収益および費用の換算方法の変更を行ったため、2022年3月期については当該換算方法の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しています。なお、2021年3月期以前に係る累積的影響額については、2022年3月期の期首の純資産額に反映させております。
※3 1株当たりの当期純利益は、普通株式の期中平均株式数に基づいて算出しております。

6年間の主要非財務データ

会計年度	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
E						
GHG排出量（t-CO_2換算）						
Scope1+Scope2	32,535	36,950	35,362	27,373	23,774	**26,377**
Scope3	-	-	92,633	99,549	98,406	**77,775**
エネルギー使用量（原油換算）（kℓ）	5,545	6,017	5,480	4,718	4,018	**11,797**※1
産業廃棄物発生量（t）	6,754.6	5,662.3	7,288.2	4,267.4	1,513.5	**4,469.7**※1
取水量（千m^3）	223	275	272	238	142	**283**※1
S						
従業員数※2（NICHINO グループ連結）（人）	1,484	1,536	1,567	1,570	1,524	**1,527**
女性従業員比率※3（日本農薬単体）（%）	23.2	24.9	23.5	24.9	26.5	**26.3**
女性管理職比率※3（日本農薬単体）（%）	8.8	8.3	8.4	10.3	9.7	**10.6**
新卒採用者入社3年後定着率（日本農薬単体）（%）	92	92	100	100	100	**82**
有給休暇取得日数※4（日本農薬単体）（日）	12.1	11.4	13.8	13.8	13.1	**13.0**
男性社員の育休取得率※5（日本農薬単体）（%）	100	50	50	90	88	**87**

2020年3月期は
決算期の変更に伴い
6カ月間となっています。

(百万円)

2020年3月期※1	2021年3月期	2022年3月期※2	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
35,674	71,525	80,110	102,090	103,033	99,966	**111,822**
4,005	6,981	5,762	8,739	7,438	8,576	**10,878**
11.23%	9.76%	7.19%	8.56%	7.22%	8.58%	**9.73%**
1,477	4,344	4,405	4,488	4,777	2,356	**7,228**
△ 5,954	5,778	△ 3,375	△ 1,923	△ 344	10,405	**4,526**
47	△ 283	△ 720	△ 1,338	△ 4,808	△ 354	**△ 1,851**
△ 5,906	5,495	△ 4,096	△ 3,261	△ 5,152	10,050	**2,675**
2,248	△ 199	△ 2,509	6,171	9,835	△ 6,940	**△ 7,780**
2,144	4,461	4,681	5,211	5,448	6,386	**7,816**
728	1,537	1,665	2,378	2,395	2,872	**3,419**
762	1,476	1,519	1,685	1,871	2,041	**2,418**
102,214	107,969	118,247	136,652	157,983	152,216	**154,962**
58,372	62,071	66,956	73,125	80,396	79,423	**87,093**
55.22%	56.43%	55.47%	51.89%	49.42%	50.78%	**54.90**
2.62%	7.40%	6.96%	6.58%	6.41%	3.03%	**8.90**
19,490	19,248	18,476	26,895	40,153	33,999	**29,577**
0.35	0.32	0.28	0.38	0.51	0.44	**0.35**
18.75	55.23	56.08	57.23	60.89	30.06	**92.32**
716.47	774.76	836.39	904.26	994.96	987.63	**1,086.21**
4.00	15.00	15.00	16.00	18.00	22.00	**36.00**

会計年度	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
S						
特許出願件数(日本農薬単体)(件)	55	124	77	103	134	**33**
国内出願件数(件)	11	29	14	2	11	**17**
国外出願件数(件)※6	44	95	63	101	123	**16**
研究開発費(NICHINO グループ連結)(百万円)	4,461	4,681	5,211	5,448	6,386	**7,816**
G						
独立社外取締役比率(%)	33.3	33.3	50.0	50.0	54.5	**54.5**
女性取締役比率(%)	13.3	13.3	25.0	33.3	36.4	**36.4**
取締役会開催数(回)	18	18	17	17	17	**17**

※1 エネルギー使用量、産業廃棄物発生量、取水量のデータは2025年3月期まで国内のみ、2026年3月期は国内外財務連結グループ会社を含む。
※2 グループ会社外への出向者含まず。
※3 出向者、契約社員含まず。
※4 出向者含まず。(2021年3月期と2022年3月期は契約社員も含まず。)
※5 出向者含まず。
※6 PCT国際出願件数(移行国ベース)+パリルートあるいは通常出願件数。

日本農薬株式会社

お問い合わせ先　〒104-8386
東京都中央区京橋一丁目19番8号 京橋OMビル

TEL　0570-09-1177（代表）

ホームページ　https://www.nichino.co.jp/

UD FONT by MORISAWA

ミックス
紙｜責任ある森林管理を支えています
FSC® C022915

VEGETABLE OIL INK

Waterless Printing. Naturally.

GPN Green Purchasing Network

グリーン購入に取り組んでいます

DBJ環境格付 2024

当社は、2024年9月日本政策投資銀行（DBJ）より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが先進的」と評価されました。