

# 日産化学「Vista 2027 Stage II」：成長戦略の評価と市場の視座

Gemini Deep Research

## 1. エグゼクティブサマリー

日産化学株式会社が2025年5月15日に始動させた新中期経営計画「Vista 2027 Stage II」は、同社がこれまでに築き上げてきた強固な事業基盤を土台とし、機能性材料（特に半導体材料）と農業化学品（動物薬を含む）という成長分野への経営資源集中を一層推し進めることで、持続的な企業価値向上を目指すものです。本計画は、既存事業の収益力強化に加え、戦略的M&Aの積極活用による非連続的成長の実現、そして株主への積極的な利益還元を三本柱としています。市場関係者からは、同社の過去の実績と技術力への信頼を背景に、総じて建設的な評価が寄せられているものの、一部には野心的な目標達成へのハードルや、半導体市場の変動リスク、主要製品の特許切れ後の影響といった点に対する慎重な見方も存在します。海外展開、人材戦略、知的財産戦略は、本計画の成長を支える重要な要素として位置づけられていますが、その具体性と実行力が今後の焦点となります。「Vista 2027 Stage II」は、過去の成功体験を活かしつつも、より高い成長ステージへの移行を目指す同社の明確な意思表示であり、その達成は、設定された戦略の着実な実行と、変化する外部環境への適応能力にかかっています。

## 2. 導入：日産化学の戦略的軌跡と「Vista 2027 Stage II」の意義

日産化学は、前中期経営計画「Vista 2021 Stage II」（2019～2021年度）において、コロナ禍以前に策定した利益目標値を全て大幅に超過達成し、営業利益は8年連続で過去最高益を更新するなど、目覚ましい成果を収めました<sup>1</sup>。特筆すべきは、長期経営計画「Progress2030」で掲げた営業利益目標500億円を9年前倒しで達成したことであり、これは同社の事業遂行能力の高さと成長戦略の的確さを示すものです<sup>1</sup>。

このような成功を背景に、2025年5月15日、日産化学は2022年度に始動した6カ年中期経営計画「Vista 2027」の後半3カ年（2025年度～2027年度）にあたる「Vista 2027 Stage II」をスタートさせました<sup>3</sup>。本計画は、2050年を見据えた長期経営計画「Atelier2050」で描く「情報通信」「ライフサイエンス」「環境エネルギー」分野での成長と社会貢献という壮大なビジョンへ至る道筋における重要なマイルストーンと位置づけられています<sup>2</sup>。

「Vista 2027 Stage II」の策定は、これまでの成長モメンタムを維持・加速させると同時に、グローバルな化学市場における競争激化、技術革新の加速、サステナビリティへの要請の高まりといった外部環境の変化に対応し、持続的な成長を確保するための必然

的なステップと言えます。過去の計画における一貫した目標超過達成は、経営陣の実行能力に対する信頼を醸成する一方で、「Vista 2027 Stage II」に対しては、より高い水準での成果が期待されることとなります。この期待に応えるためには、既存の強みを最大限に活かしつつ、新たな成長機会を果敢に追求していく必要があります。長期ビジョン「Atelier2050」との整合性を保ちながら、具体的な戦略を推進していくことが、本計画の成功の鍵となるでしょう。

### 3. 「Vista 2027 Stage II」の解剖：核心的方針と財務青写真

#### 3.1. 戦略の柱と主要施策

「Vista 2027 Stage II」の基本方針は、「現有事業の利益拡大」と「事業基盤の強化」の二大柱で構成されています<sup>6</sup>。この方針のもと、具体的な戦略として、経営資源を半導体材料分野と農業化学品分野へ集中投下することが明示されています。

機能性材料セグメントでは、半導体材料を中心に拡販を進めるとともに、実装材料やEUV（極端紫外線）関連材料などの次世代材料の開発に注力します。農業化学品セグメントでは、海外市場での販売エリア拡大を加速させるとともに、新規殺虫・殺菌剤、動物薬、バイオ農薬といった新製品開発を推進します<sup>6</sup>。これらの成長分野の強化に加え、戦略的投資（M&A）の積極的な活用や固定費の圧縮も重要な施策として掲げられています<sup>6</sup>。

事業ポートフォリオの最適化も継続され、化学品事業においては、前中計期間中に決定されたメラミン事業からの撤退に代表されるような構造改革が進められる見込みです<sup>1</sup>。この「不採算品を見直し、成長領域に経営資源を振り向ける」という方針は、化学業界メディアからも注目されており、事業や製品の選別が一層進むと予測されています<sup>7</sup>。

#### 3.2. 財務目標、資本配分、株主還元方針

「Vista 2027 Stage II」では、具体的な財務目標も設定されています。2027年度（Stage II 最終年度）には、売上高営業利益率20%以上、1株当たり当期純利益（EPS）366.28円を目指します<sup>6</sup>。ROE（自己資本利益率）に関しては、過去の実績（2024年度実績19.4%<sup>6</sup>）を意識しつつ、高い水準を維持することが期待されます。

資本配分においては、成長分野への重点投資（研究開発、設備投資）と戦略的M&Aが優先事項となります。研究開発投資は次世代材料や新剤開発に、設備投資は半導体材料の生産能力増強などに振り向けられる計画です<sup>6</sup>。

株主還元については、極めて積極的な方針が示されています。配当性向55%以上、か

つ総還元性向 75%以上を目標とし、安定的な配当と機動的な自己株式取得を通じて、株主への利益還元を継続するとしています<sup>6</sup>。実際に、本計画発表と同時に、取得総数 250 万株・取得総額 90 億円を上限とする自己株式取得枠の設定が発表されました<sup>9</sup>。

表 1：「Vista 2027 Stage II」主要財務・戦略目標

項目	2027 年度目標値	出典
売上高営業利益率	20%以上	6
EPS (1株当たり当期純利益)	366.28 円	6
ROE	(具体的な目標値は未記載、2024 年度実績 19.4%)	6
配当性向	55%以上	6
総還元性向	75%以上	6
主要戦略	半導体・農業化学品への資源集中、次世代材料・新剤開発、戦略的 M&A の積極活用、固定費圧縮	6

この経営資源の「集中投下」戦略は、特定分野での専門性と市場浸透度を高める効果が期待できる一方で、選択したセクターが不振に陥った場合や特有の課題に直面した場合の脆弱性を高める可能性も内包しています。また、積極的な株主還元方針は投資家にとって魅力的ですが、大規模な M&A 案件や継続的な大型投資に必要な内部留保とのバランスを慎重に取る必要があります。ネット D/E レシオは依然として低い水準 (2024 年度 0.06 倍<sup>6</sup>) にあり、財務健全性は高いものの、大型 M&A の際には資金調達戦略も重要となるでしょう。「固定費の圧縮」という目標も掲げられていますが、半導体新工場の建設<sup>1</sup>や次世代材料の研究開発は本質的に固定費を伴うため、これらの戦略目標間の整合性や具体的な圧縮策については、より詳細な情報開示が待たれます。

## 4. 成長エンジン分析：展望と経路

「Vista 2027 Stage II」における成長の牽引役として明確に位置づけられているのは、機能性材料事業（特に半導体材料）と農業化学品事業（動物薬を含む）です。

### 4.1. 機能性材料：半導体への注力、次世代材料、市場拡大

機能性材料事業では、「半導体材料を中心に拡販」を進める方針が強調されています<sup>6</sup>。具体的には、既存の強みである **CMP** スラリー（無機コロイド）や高純度硫酸といったキーマテリアルのさらなる拡販に加え、次世代パッケージング技術向けの仮貼り剤や **EUV**（極端紫外線）リソグラフィ用材料などの最先端分野での開発と事業化に注力します<sup>6</sup>。これらの材料は、半導体市場の技術革新を支える上で不可欠であり、高い技術力が求められる分野です。

生産能力の増強も計画されており、韓国における **NCK Co., Ltd.**の半導体材料工場への投資（約 **60** 億円）はその一環です<sup>6</sup>。これは、前中計「Vista2021 Stage II」からの継続投資であり、顧客ニーズへの迅速な対応と供給体制の強化を目指すものです<sup>1</sup>。

化学業界メディアの報道によれば、日産化学の **CMP** 用無機コロイドは需要が旺盛で、製造拠点の稼働率が上昇しており、ユーザーからは早期の増産要請も受けている状況です。また、洗浄用途の高純度硫酸も、**ppt**（1兆分の1）レベルの超高純度化技術を武器に採用が増加しており、**2024** 年度 **4～12** 月期には **25%**の大幅増収を達成するなど、既に成長ドライバーとしての役割を担っています<sup>7</sup>。これらの既存製品の競争力維持・強化と、次世代材料の開発・市場投入の成功が、機能性材料事業の持続的成長の鍵となります。

### 4.2. 農業化学品：国際市場浸透、新製品開発

農業化学品事業では、「海外市場での販売エリア拡大」と「新剤、動物薬、バイオ農薬」の開発が二本柱となります<sup>6</sup>。食糧需要の増加というマクロトレンドを背景に、グローバル市場での成長機会を追求します。

特に動物薬分野では、米国メルク社のアニマルヘルス事業部門である **MSD Animal Health** 社（**MAH** 社）との戦略的提携が強化されています。ノミ・マダニ駆除薬「ブラベクト®」の有効成分であるフルララネルの長期供給契約を延長するとともに、新規動物用医薬品の創出に向けた共同研究開発も開始されました<sup>6</sup>。これは、フルララネルの特許切れ後の収益変動リスクをヘッジし、将来の成長ドライバーを育成する上で重要な一手となります。

生産体制のグローバル化も進展しており、インドには **2022** 年度に商業稼働を開始した

農薬原体工場があります<sup>10</sup>。これにより、コスト競争力と供給安定性の向上が期待されます。バイオ農薬や新規作用機序を持つ化学農薬の開発は、環境負荷低減や薬剤抵抗性といった課題に対応するものであり、持続可能な農業への貢献という観点からも重要性が増しています。

### 4.3. 戦略的投資と M&A による成長加速の役割

「Vista 2027 Stage II」では、「戦略投資（M&A）の積極活用」が成長戦略の重要な要素として明記されています<sup>6</sup>。これは、既存事業の有機的成長に加え、M&A を通じて「非連続な成長」を実現しようとする意図の表れです<sup>10</sup>。経営陣は、積極的に M&A の機会を模索していると言及しており、特に成長分野である機能性材料や農業化学品、あるいは周辺技術領域での案件が想定されます。

機能性材料事業における半導体セクターへの強い依存は、同業界の景気循環や設備投資サイクルの影響を直接的に受けることを意味します。2023 年度には実際に半導体市況の影響で機能性材料事業が減収となった実績もあり<sup>11</sup>、このリスクは常に念頭に置く必要があります。特殊で高付加価値な材料に特化しているとはいえ、広範な業界の低迷は需要減退につながりかねません。

農業化学品における既存製品（フルララネル等）の海外展開と新規製品（バイオ農薬、新規動物薬）開発という二正面作戦は、特許切れリスクを分散し、新たな成長分野を開拓するという点でバランスの取れたアプローチです。フルララネルの特許切れは投資家からも懸念されており<sup>10</sup>、MAH 社との連携強化<sup>6</sup>は既存収益の維持に、バイオ農薬や新規動物薬の研究開発<sup>6</sup>は将来の収益源確保にそれぞれ貢献することが期待されます。

M&A 戦略の成功は、単に「非連続な成長」機会を見出すだけでなく、自社のコア技術との戦略的整合性があり、かつ過大なプレミアムを支払うことなく効果的に統合できる案件を発掘・実行できるかにかかっています。化学業界における M&A は必ずしも成功事例ばかりではなく、買収後のシナジー創出が課題となるケースも少なくありません。「Go/Stop の迅速化」<sup>6</sup>という方針が、M&A の評価プロセスにも適用され、規律ある投資判断が行われることが重要です。

表 2：主要成長セグメント別戦略イニシアチブと焦点

セグメント	主要製品・技術	戦略イニシアチブ	地理的焦点	出典
-------	---------	----------	-------	----

機能性材料（半 導体）	CMP スラリー、 高純度硫酸、 EUV 関連材料、 実装材料	販売拡大、次世 代材料開発、生 産能力増強 (NCK 工場)	グローバル（特 に韓国に製造拠 点）	6
農業化学品（動 物薬含む）	既存農薬、フル ララネル、新規 化学農薬、バイ オ農薬、新規動 物薬	海外市場拡大、 新製品開発、 MAH 社との提 携延長・共同研 究開発	グローバル展開 （特にインドに 製造拠点）、動 物薬は MAH 社 とのグローバル 提携	6

## 5. リスク環境と緩和策

「Vista 2027 Stage II」の推進にあたっては、いくつかの潜在的リスクを認識し、適切な緩和策を講じる必要があります。

主要な市場リスクとしては、機能性材料事業の成長を大きく左右する半導体市場の変動性が挙げられます。過去にも半導体市況の悪化が同事業の減収につながった事例があり<sup>11</sup>、今後もこのリスクは継続します。また、グローバルな競争激化も常に意識すべき要因です。

製品特有のリスクとしては、農業化学品事業の主力製品であるフルララネルの特許期間満了が挙げられます。これに対しては、MAH 社との供給契約拡大や共同研究開発による新製品投入で収益減少を相殺する戦略が取られていますが<sup>10</sup>、その成否は研究開発の進捗と市場投入のタイミングに左右されます。

オペレーショナルリスクも皆無ではありません。計画期間前ではありますが、富山工場における硝酸製造の一時停止といった事案<sup>4</sup>は、生産活動における潜在的リスクを示唆しています。海外生産拠点（韓国 NCK 工場、インド農薬原体工場）の運営においては、現地の地政学的リスクやサプライチェーン寸断リスクも考慮に入れる必要があります。実際に、フルララネルの関税問題に関する質疑応答<sup>10</sup>は、国際貿易政策が事業に影響を与えうることを示しています。

M&A 戦略の実行リスクも重要です。成長加速の切り札として期待される M&A ですが、適切なターゲットの選定、デューデリジェンス、買収後の統合（PMI）プロセスが円滑に進まなければ、期待したシナジーが得られないばかりか、財務的負担となる可能性もあります。「Go/Stop の迅速化」<sup>6</sup>という方針は、迅速な意思決定を促す一方で、拙速な判断を招くリスクもはらんでいます。

フルララネルの特許切れ対策<sup>10</sup>は、MAH社との連携強化と新規動物薬の共同開発という多面的なアプローチですが、新薬開発は本質的に不確実性が高く、上市までの期間や成功確率を正確に予測することは困難です。「できるだけ早期の新製品投入」<sup>10</sup>という言葉には、その緊急性と同時に研究開発の難しさも示唆されています。

M&Aの「積極活用」<sup>6</sup>は、成長機会の獲得に繋がる一方で、買収価格の高騰や統合の失敗といったリスクを伴います。特に化学業界では、高値掴みやシナジー未達の事例も散見されるため、厳格な投資規律と統合戦略の事前策定が不可欠です。

半導体材料生産の韓国NCK工場への集中投資<sup>8</sup>は、顧客への近接性というメリットがある反面、同地域における地政学的イベントや特有のサプライチェーン問題が発生した場合の影響を大きく受ける可能性があります。重要な生産拠点の地理的分散は、長期的なリスク管理の観点から検討されるべきかもしれません。

## 6. グローバルな大望：国際展開戦略

「Vista 2027 Stage II」における国際展開は、特に農業化学品事業と機能性材料事業（半導体）において重要な戦略的柱です。

農業化学品事業では、「海外市場での販売エリア拡大」が明確な目標として掲げられています<sup>6</sup>。これは、既存製品の新たな市場への投入や、地域特性に合わせた製品ポートフォリオの最適化を通じて実現されると考えられます。生産体制のグローバル化の一環として、インドには農薬原体工場が既に稼働しており<sup>10</sup>、コスト競争力と供給安定性の向上に寄与しています。動物薬分野では、MAH社との戦略的提携がグローバル市場を対象としており、フルララネルの長期供給契約延長や新規動物薬の共同研究開発は、世界的な動物の健康ニーズに応えるものです<sup>6</sup>。

機能性材料事業においては、韓国に設立された半導体材料工場（NCK Co., Ltd.）が、グローバルな半導体サプライチェーンにおける重要な生産拠点としての役割を担います<sup>6</sup>。これは、主要顧客である大手半導体メーカーへの近接性を確保し、迅速な製品供給と技術サポートを可能にするための戦略的配置です。

海外展開戦略は、有機的成長（販売エリア拡大）、戦略的生産拠点設置（インド、韓国）、そして深いパートナーシップ（MAH社）という複合的なアプローチを採っています。この多角的な手法は、一部のリスクを分散する効果がある一方で、管理の複雑性を増す側面も持ち合わせます。

フルララネルに関する質疑応答で触れられた関税問題<sup>10</sup>は、製品が日産化学（日本）からMAH社（欧州）を經由して米国市場に供給されるという複雑な国際バリューチェ

ーンを示しており、このような国際貿易や規制環境の変化が、強力なパートナーシップがあっても収益性に影響を与えうることを浮き彫りにしています。日産化学は MAH 社に欧州で販売し、その後 MAH 社が加工して米国へ輸送するため、関税の影響は MAH 社が精査中であるとされていますが<sup>10</sup>、最終市場の動向や通商政策が間接的に影響を及ぼす可能性は否定できません。

農業化学品における「販売エリア拡大」<sup>6</sup>の成功は、各国・地域の多様な法規制、流通チャネル、競争環境への対応能力に大きく依存します。新市場への参入には、製品登録、現地の農業慣行の理解、販売代理店との関係構築、そして地元企業や他の国際企業との競争など、多大な市場開発投資と専門知識が求められます。

## 7. 高パフォーマンス組織の育成：人材戦略

「Vista 2027 Stage II」では、事業基盤強化の一環として「人材育成の強化」が掲げられています<sup>6</sup>。具体的な取り組みとして、質疑応答では、化学品セグメントにおけるアンモニア系プラントの運営が高度な生産技術を要するため、生産技術人材の育成機会となる点が言及されました<sup>10</sup>。これは、既存事業を通じて専門技能を持つ人材を育成しようとする意図を示しています。

さらに、2024年の統合報告書では、企業理念が再定義され、日産化学の誇りとして「化学の可能性を信じて、次々と不可能へ挑むスペシャリストの社員たち」が挙げられています<sup>12</sup>。また、長期計画「Atelier2050」の文脈では、「未来を共創する風土の醸成」も目指す姿として語られており<sup>2</sup>、高度な専門性と革新的な企業文化の重要性が認識されていることが窺えます。

「人材育成の強化」という目標は掲げられているものの、提供された資料からは、特に成長の核となる半導体材料や次世代の農業化学品・動物薬の研究開発といった重要分野における、具体的な人材獲得、維持、スキルアップのための測定可能な施策や目標は十分に読み取れません。アンモニアプラントの技術者育成<sup>10</sup>は具体的な事例ですが、これは比較的伝統的な分野です。EUV材料やバイオ農薬といった最先端分野で世界クラスの人材をいかに確保・育成するかという点については、計画の詳細が不足している可能性があります。これは、野心的な目標とそれを実現するための人材基盤との間に潜在的なギャップが存在しうることを示唆しています。

「スペシャリストの社員たち」<sup>12</sup>や「未来を共創する風土」<sup>2</sup>といった表現は、高度に専門化され、革新的な労働力が必要であるという認識を示しています。しかし、これを具体的な人事プログラムに落とし込み、例えば半導体技術者や生化学者といった専門人材をグローバルな競争市場で獲得・維持するためには、報酬制度、キャリア開発パス、

研究環境の魅力向上といった具体的な施策が不可欠です。これらの詳細が不明確な点は、今後の課題と言えるでしょう。

## 8. 無形資産の価値評価：知的財産および研究開発戦略

「Vista 2027 Stage II」では、「研究開発基盤および機能の拡充」が事業基盤強化の重要な要素として位置づけられています<sup>6</sup>。研究開発の重点分野は、機能性材料セグメントにおける半導体関連の次世代材料（実装材料、EUV 関連材料など）と、農業化学品セグメントにおける新規殺虫・殺菌剤、動物薬、バイオ農薬です<sup>6</sup>。

知的財産戦略においては、特に既存の大型製品の特許切れに対応するため、内部研究開発および共同研究開発（MAH 社との動物薬開発など）を通じて新たな特許と製品を生み出すことが重視されています。フルラネルの特許切れ後の対応として、MAH 社との共同研究開発を通じて「できるだけ早期の新製品投入を進めるべく取り組んでいる」との質疑応答<sup>10</sup>は、この「パイプライン刷新」戦略の重要性を示しています。

同社の発明能力は外部からも評価されており、2025 年には「令和 7 年度全国発明表彰」において「発明協会会長賞」を受賞しています<sup>4</sup>。これは、一定の技術開発力とイノベーション創出能力を有していることの証左と言えます。

しかしながら、このような発明表彰と、それが「Vista 2027 Stage II」における主要成長分野の商業的成功や戦略的重要性を持つ知的財産にどの程度直結しているのかは、提供された資料からは必ずしも明確ではありません。戦略的に重要なのは、計画の核心をなす半導体材料や農業化学品・動物薬分野における競争優位性を確立・維持するための IP ポートフォリオの構築です。

計画では「研究開発基盤および機能の拡充」<sup>6</sup>が謳われていますが、例えば売上高に占める研究開発費の比率目標や、AI 活用、オープンイノベーションといった研究開発の「機能」を具体的にどのように強化するのかについての詳細な記述は不足しています。先端材料分野での競争力を維持・向上させるためには、持続的かつ十分な研究開発投資と、研究開発プロセスの革新が不可欠であり、これらの具体策が計画の実現性を左右する可能性があります。

## 9. 市場の反応：ステークホルダーの評価と認識

### 9.1. 投資家および金融アナリストのコメント

「Vista 2027 Stage II」発表後の 2025 年 5 月 15 日以降、金融アナリストからは概ねポジティブな評価が寄せられているものの、目標株価については一部で見直しも見られ

ました。欧州系大手証券はレーティングを「強気」とし、目標株価を 5,700 円としました<sup>13</sup>。一方、米系大手証券はレーティング「強気」を継続しつつも目標株価を 5,800 円に引き下げ、日系大手証券はレーティング「中立」を維持し目標株価を 4,600 円に引き下げました<sup>13</sup>。IFIS コンセンサスでは、会社予想対比で「強気」と評価されています<sup>13</sup>。

株価については、計画発表と同時に発表された自己株式取得枠の設定（250 万株・90 億円上限）が好感され、3 営業日ぶりに反発する動きも見られました<sup>9</sup>。

投資家向け説明会での質疑応答<sup>10</sup>では、M&A 戦略の具体性、成長分野への資源配分、フルララネルの特許切れ影響とその緩和策、さらにはフルララネルに関わる関税問題などが主要な論点となりました。これらの質問は、投資家が本計画の成長性とリスクをどのポイントで見極めようとしているかを示唆しています。

**表 3：アナリストレーティングおよび目標株価概要（2025 年 5 月 15 日以降）**

証券会社	報告日	レーティング	目標株価 (円)	前回目標株価 (円)	主要コメント (あれば)	出典
欧州系大手証券	2025/05/16	強気	5,700	(記載なし)		13
米系大手証券	2025/06/02	強気 (継続)	5,800	(引き下げ)		13
日系大手証券	2025/06/02	中立 (据置)	4,600	(引き下げ)		13
IFIS コンセンサス	2025/05/15 頃	強気 (対会社比)	(N/A)	(N/A)	2025 年 3 月期連結、12.4% 経常増益。IFIS コンセンサスを上	13

					回る	
--	--	--	--	--	----	--

アナリストのレーティングが総じて「強気」である一方で、一部大手証券による目標株価の引き下げ<sup>13</sup>は、非常に野心的な目標の達成可能性、短期的な市場の逆風、あるいは好調な業績が続いた後のバリュエーションに対する慎重な見方を反映している可能性があります。「強気」レーティングと目標株価引き下げの組み合わせは、長期的ファンダメンタルズへの信頼は維持しつつも、短期的にはアップサイドが限定的であるか、新たな情報やマクロ経済見通しに基づいて財務モデルが調整されたことを示唆しているのかもしれない。

## 9.2. 業界専門家およびメディアの評価

化学業界専門紙「化学工業日報」は（2025年2月付の記事で、Stage IIの方向性を示唆する内容として）、日産化学の戦略を「不採算品を見直し、成長領域に経営資源を振り向ける」と報じ、半導体材料と農業化学品がその成長ドライバーであると指摘しています<sup>7</sup>。特に、同社の無機コロイド（CMPスラリー）や高純度硫酸といった半導体材料における技術力の高さを評価し、近年の好業績は市場回復要因だけでなく、その卓越した「製品力なくしては実現しなかった」と分析しています<sup>7</sup>。このような業界専門メディアからの技術力に対する肯定的な評価は、ハイテク材料分野における成長戦略の基盤となるコアコンピタンスの客観的な裏付けとなります。

また、IR資料の改善に関する評価も見られます。中期経営計画の発表資料などが、社外アナリストや社内からも「非常に見やすくなった」「デザインが良くなった」と好評を得ているとの情報があります<sup>14</sup>。これは、企業戦略の透明性とコミュニケーション向上への取り組みが評価された結果と言えるでしょう。

投資家向け質疑応答<sup>10</sup>でM&A、フルララネル、資源配分といったテーマに質問が集中したことは、これらの分野が投資家にとって最も不確実性が高く、かつ企業価値への影響が大きいと認識されていることを示しています。これらは、「Vista 2027 Stage II」の主要な戦略的転換点であり、関連するリスクと機会が注視されている領域です。

## 10. 総括的専門家評価と今後の展望

日産化学の新中期経営計画「Vista 2027 Stage II」は、同社がこれまでに培ってきた技術的優位性と市場での実績を基盤に、高成長・高収益が見込まれる特定分野へ経営資源を集中投下し、さらなる企業価値向上を目指すという明確な意志を示すものです。半導体材料と農業化学品（動物薬を含む）を両輪とし、有機的成長とM&Aによる非連続的成長を追求する戦略は、近年の化学業界におけるスペシャリティ化の流れとも合致して

います。また、株主還元への強いコミットメントは、資本市場からの評価を高める要因となるでしょう。

本計画の強みは、過去の計画達成で示された高い実行力、先端材料分野における実証済みの技術力、そして成長分野への明確なフォーカスにあります。一方で、課題も存在します。M&A 戦略は、適切な案件発掘と買収後の統合（PMI）の巧拙が成否を分け、大きな実行リスクを伴います。主力製品のひとつであるフルララネルの特許切れへの対応は、MAH 社との連携深化と新薬開発の成果に大きく依存します。また、成長の柱のひとつである半導体材料事業は、市場の景気循環の影響を受けやすいという構造的リスクを抱えています。

人材育成や研究開発基盤の強化といった事業基盤に関わる戦略は、その重要性が認識されているものの、提供された情報からは具体的な投資規模や詳細な実行計画が必ずしも明確ではありません。特に、グローバルな人材獲得競争が激化する中で、最先端分野を担う高度専門人材の確保・育成策の具体化は、計画達成のための重要な要素となります。同様に、研究開発投資の規模や、AI 活用、オープンイノベーションといった研究開発プロセスの革新に関する具体的な方針が示されれば、計画の実現性に対する信頼は一層高まるでしょう。

「Vista 2027 Stage II」の成功は、日産化学が選択したハイテクニッチ分野（半導体、次世代農業化学品・動物薬）において競合他社を凌駕するイノベーションを継続的に創出し、かつ M&A 戦略を規律をもって実行することで、株主価値を希薄化させることなく真の「非連続な成長」を達成できるかにかかっています。野心的な財務目標の達成は、これらの戦略的要素が効果的に機能することを前提としています。

総じて、「Vista 2027 Stage II」は、スペシャリティケミカル企業がバリューチェーンをさらに遡上し、グローバル市場で競争力を高めていくための、よく練られた戦略と言えます。その進捗と成果は、技術革新と市場変化が急速に進む現代において、日本の化学企業が深い技術的専門知識をいかに活用してグローバルに競争していくかを示す試金石となるでしょう。有機的イノベーションと戦略的 M&A の両立、そして強固な株主重視の姿勢は、現在の経営におけるベストプラクティスを反映していますが、その真価は、複雑なグローバル環境下での一貫した実行力によって問われることとなります。

## 引用文献

1. 長期経営計画「Atelier2050」 中期経営計画「Vista2027」 - 日産化学, 6月2, 2025 にアクセス、  
[https://www.nissanchem.co.jp/news\\_release/news/plan\\_220513.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/news_release/news/plan_220513.pdf)

2. 中期経営計画 - 日産化学/IR 情報/個人投資家の皆様へ, 6 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/nissanchem/plan.html](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/nissanchem/plan.html)
3. 日産化(4021) 中期経営計画「Vista 2027 Stage II」スタート - みんなぶ, 6 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://minkabu.jp/news/4230818>
4. 日産化学/ニュース, 6 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.nissanchem.co.jp/news\\_release/](https://www.nissanchem.co.jp/news_release/)
5. 日産化学/IR 情報, 6 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/)
6. 「Vista2027 Stage II」 - 日産化学, 6 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.nissanchem.co.jp/news\\_release/news/n2025\\_05\\_15.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/news_release/news/n2025_05_15.pdf)
7. 日産化学、半導体ケミカル増産相次ぐ 技術力で評価: 化学工業日報 ..., 6 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://chemicaldaily.com/archives/605345>
8. "Vista 2027 Stage II", 6 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.nissanchem.co.jp/eng/news\\_release/release/en2025\\_05\\_15.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/eng/news_release/release/en2025_05_15.pdf)
9. 日産化学-3 日ぶり反発 250 万株・90 億円を上限に自社株買い 割合 1.84%(トレーダーズ・ウェブ), 6 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/dd5f27b66470b0374b1ca25d2446a91188945545>
10. www.nissanchem.co.jp, 6 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/archive/cf/s2025\\_05\\_15qa.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/cf/s2025_05_15qa.pdf)
11. 社長メッセージ - 日産化学/サステナビリティ, 6 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.nissanchem.co.jp/csr\\_info/management/message.html](https://www.nissanchem.co.jp/csr_info/management/message.html)
12. 統合レポート 2024 - 日産化学, 6 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.nissanchem.co.jp/ir\\_info/archive/ar/ar2024.pdf](https://www.nissanchem.co.jp/ir_info/archive/ar/ar2024.pdf)
13. 4021 日産化学 - IFIS 株予報 - 業績進ちよくと決算スケジュール, 6 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://kabuyoho.ifis.co.jp/index.php?action=tpl&sa=report&bcode=4021>
14. 社外アナリストからも好評! 業績データが整理されより“伝わる”資料が完成 - 日産化学株式会社 お客様の声 - パワーポイント資料作成代行なら | VIRTUAL PLANNER, 6 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://www.virtual-planner.com/case/4845/>