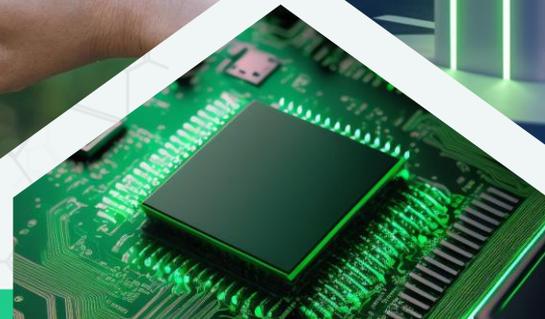




日本触媒

日本触媒グループ

中期経営計画 2027



社会から必要とされる素材やソリューションを提供し、持続的な成長を実現します

2022年度からの3年間、長期ビジョン達成に向けた変革の基盤作りを進めてまいりました。注力する事業領域を絞り込み、これらの領域に積極的にリソースを投入(人員増強、設備投資・M&A等)した結果、事業の変革を実現するための基盤が整ってきたと考えております。

一方、化学業界を取り巻く環境は厳しい状況が続いており、インフレなどによるコスト増加や国内需要の低迷、そしてアジアを中心とした需給軟化にともなう製品市況の悪化などの影響がある中、前中期経営計画の利益目標が未達となった現実をたいへん重く受け止めています。

このような状況から、2025年度からの新中期経営計画では、ソリューションズ事業にさらにリソースを投入し、事業ポートフォリオの変革を実現することに最優先に取り組みます。

ソリューションズ事業では、スペシャリティ、エレクトロニクス、電池などの成長領域における積極的な設備投資により事業規模と利益を拡大します。また、デジタル活用により技術開発や人財育成を促進することで、よりスピーディーに高機能素材の事業化を図ります。マテリアルズ事業では、設備の最適化などにより生産性を高めるとともに、世界の成長市場での拡販や他社とのアライアンスなどにより、収益力の強化を進めます。

2030年に向けた変革加速のステージとして、2027年度に営業利益+持分法投資損益350億円、ROE7%以上の達成を目指します。

企業理念「TechnoAmenity」のもと、最新のテクノロジーによって人と社会に豊かさや快適さを提供し続ける日本触媒に、今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役社長

野田 和宏

ポイント

ソリューションズ事業への積極的なリソース投入により、事業ポートフォリオの変革を図る

➡ 利益の50%超をソリューションズ事業で稼ぐ

マテリアルズ事業

事業強化策を実行し、収益力を高める

- 事業強化策 = 成長市場での拡販、地域需要に応じた生産体制再編（プラントの統廃合等）

AA^{※1}・SAP^{※2}

EO^{※3}

ソリューションズ事業

積極的な投資（前中計期間の約2倍）を行い、事業規模と利益を拡大する

1 成長事業領域

スペシャリティ

エレクトロニクス

コンストラクション

エネルギー（電池）

2 次世代事業領域

エネルギー（水素）

健康・医療

Contents

1

これまでの振り返り

・・・ p.5

2

新中期経営計画 (25-27年度)

・・・ p.11

① 新中計内容

・・・ p.12

② 領域別戦略

・・・ p.17

③ サステナビリティ戦略

・・・ p.25

④ 財務・資本戦略

・・・ p.29



これまでの振り返り

Review and current situation analysis

日本触媒グループの目指す未来



日本触媒グループ 企業理念

TechnoAmenity

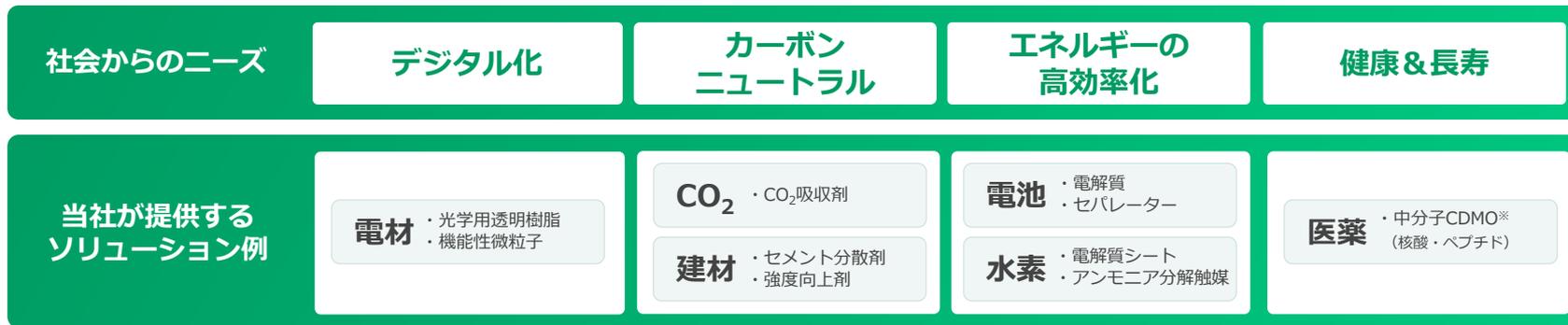
私たちはテクノロジーをもって
人と社会に豊かさと快適さを提供します

真の「豊かさ・快適さ」には、経済的・物質的な側面だけではなく、私たちが暮らすこの地球環境との調和や、多様性・公平性・安全安心などの社会的・精神的な豊かさ・快適さが含まれています。

今後も当社グループは企業理念「TechnoAmenity」を実践することで、持続可能な社会の実現に貢献し続けます。

長期ビジョン：2030年の目指す姿

- ・人と社会から必要とされる素材・ソリューションを提供
- ・社会の変化を見極め、進化し続ける化学会社



- ・社内外の様々なステークホルダーとともに成長



※ CDMO…医薬品受託製造

前中計(22-24年度)の概要

目標：3つの変革に取り組み、事業ポートフォリオ変革を進める

2024年までの取り組み（当初計画）

1

事業の変革

ソリューションズ事業拡大

ソリューション提案力強化と注目
市場へのリソース集中

戦略製品群拡販による収益力向上

マテリアルズ事業強靱化

収益力強化とサステナビリティ推
進による付加価値向上

2

環境対応への変革

ライフサイクル全体の環境負荷低減に貢献

生産プロセスのGHG排出量削減 / 環境貢献製品の開発・販売拡大

3

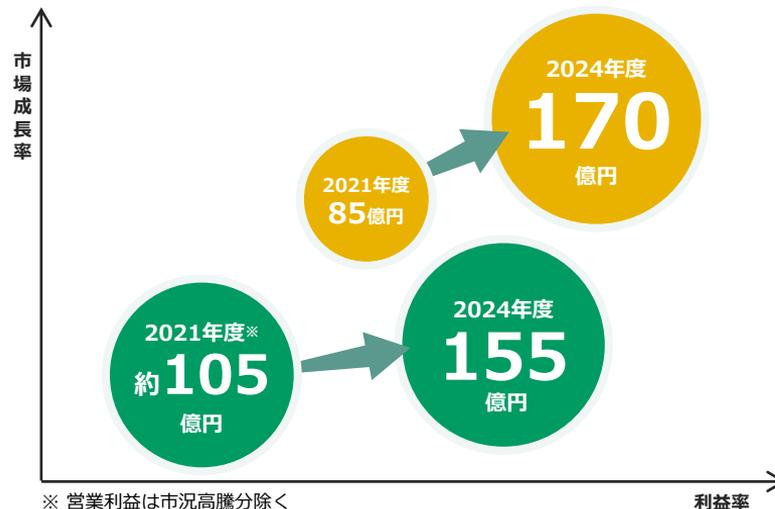
組織の変革

個人と組織が成長できる仕組みを実現

人事制度改定 / ガバナンス強化 / 生産性向上施策 / 権限委譲

事業ポートフォリオ変革（当初計画）

【記載は営業利益】



前中計経営目標および見通し

営業利益は目標未達（特にソリューションズ）、ROE/ROAも未達

| 目標 | 2021年度 実績 | 2024年度 見通し | 2024年度 中計 |
|--------------------------|--------------|---------------|--------------|
| 営業利益（億円） | 291 | 200 | 330 |
| 営業利益（億円） （ソリューションズ事業） | 78 | 46 | 170 |
| ROE（%） | 7.2 | 4.3 | 7.5 |
| ROA（%） | 6.8 | 4.2 | 6.9 |

2024年度中計と2024年度見通しの営業利益差異内訳

| 事業 | 営業利益差異 （億円） | 主要因 |
|----------|----------------|--------------------------------------|
| エレクトロニクス | -45 | 世界的な経済減速に伴うディスプレイ材料の需要低迷や当社製品の採用遅れなど |
| ライフサイエンス | -20 | 国内製薬企業の中分子医薬の開発遅延や当社製造能力の拡大遅れなど |
| エネルギー | -15 | EV市場の成長鈍化、中国電池メーカーの内製化 |
| I&H※ | -15 | 世界的な経済減速による建材や洗剤の需要減 |
| その他 | -35 | 新規事業の事業化遅延や関係会社など |

-130

⇒ ソリューションズ事業利益
拡大遅延によりROE/ROAも未達

| | 内外環境 | 取り組むべき課題 |
|----------|---|--|
| マテリアルズ | <ul style="list-style-type: none"> ● 内需減少、国内業界再編の機運 ● 海外勢との競争激化、成長地域の移動 | さらなる効率性向上や競争力強化 |
| ソリューションズ | <ul style="list-style-type: none"> ● デジタル技術の発展加速・環境負荷低減対応などによる市場の成長および新規市場の出現 ● 既存製品の減販や新規事業の拡大遅れで中計目標は未達 | これまでの投資に基づく収益力の向上や、成長に向けたさらなる投資実行による事業規模拡大 |

前中計の進捗概要

- ・事業の変革：ソリューションズ事業拡大の基盤作りが進捗（事業化・収益化は遅延）
- ・環境対応への変革、組織の変革：概ね計画通り

01

事業の変革

既存分野から成長分野への事業ポートフォリオ変革

成長分野の絞込み（エネルギー、エレクトロニクス、ライフサイエンス）と事業拡大策実行

イオネル中国製造拠点稼働、イーテック子会社化等

マテリアルズ事業の競争力向上

インドネシアAA増設設備稼働、インドネシアSAP増設決定、EO高度制御等

ソリューション提案力強化体制の整備

人員100名増、SFA※1・CRM※2導入などによる情報共有基盤構築等

02

環境対応への変革

2050年カーボンニュートラル実現に向けたサステナビリティ推進

GHG排出削減の基盤構築

ISCC PLUS※3 認証取得、複数のバイオAA製法開発、インターナルカーボンプライシング導入等

03

組織の変革

成長し続ける組織、多様な人財がいきいきと働く会社への変革

取締役会の実効性向上

取締役会の機能強化(中長期課題の議論等)、スキルマトリックス策定等

新人事制度の運用

プロセス・チャレンジ評価制度、自己申告制度等

※1 SFA…営業支援システム ※2 CRM…顧客関係管理

※3 ISCC PLUS…持続可能な原料の利用や製品をサプライチェーン上で管理・担保する国際認証制度。マスバランス方式で割り当てられたバイオマス/リサイクル原料由来製品の出荷が可能となる

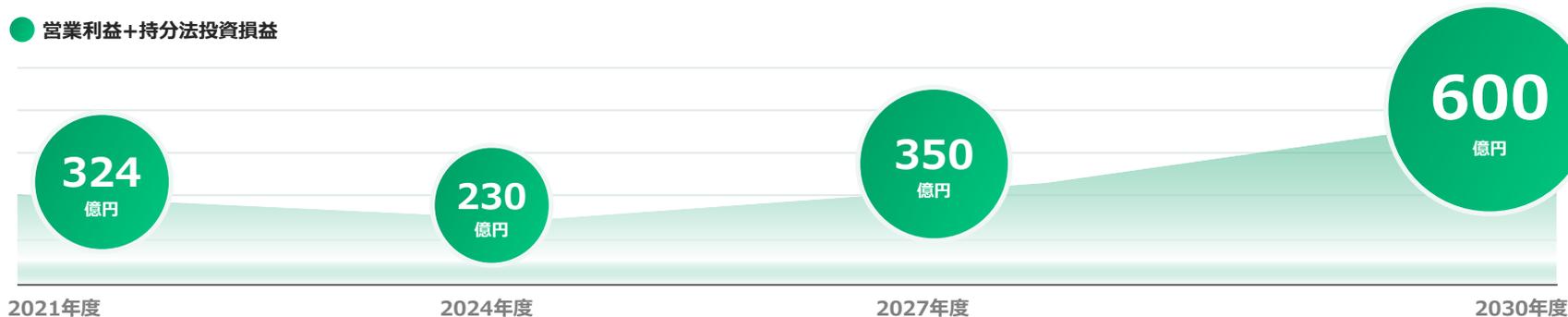


新中期経営計画(25-27年度)

New Mid-term Management Plan

新中期経営計画(25-27年度)の位置付け

● 営業利益+持分法投資損益



| | 2022-2024年度 | 2025-2027年度 | 2028-2030年度 | |
|----------|---|--|--|--------------------------|
| | 基盤作り・変革実行 | 変革加速 | 飛躍・実現 | 目指す姿 |
| マテリアルズ | <ul style="list-style-type: none"> ● 製造コスト低減 ● バイオマス製品の供給体制確立 (ISCC PLUS認証取得) | <ul style="list-style-type: none"> ● 成長市場での拡販 ● 需要に応じた生産体制再編 ● 他社とのアライアンス | <ul style="list-style-type: none"> ● 能力増強を活かした事業拡大 ● デジタル技術を活用したコスト低減 ● バイオAAの小規模供給体制確立 | 収益力強化・サステナビリティ対応による事業強靱化 |
| ソリューションズ | <ul style="list-style-type: none"> ● リソース投入による基盤構築 (増員100名/3年間) ● リソース投入の優先順位付け ● 投資実行 (イオネル中国JV等) | <ul style="list-style-type: none"> ● 積極的な投資 (イオネル国内新工場、イーテック子会社化 等) ● 成長事業領域での事業拡大・市場参入 (イオネル低コストプロセス導入、アクリビュアの中国市場注力 等) | <ul style="list-style-type: none"> ● さらなる事業拡大に向けた投資 ● 次世代事業領域での事業拡大 | 事業ポートフォリオ変革達成、さらなる成長にめど |

新中計 財務目標

| 目標 | 2024年度 見通し | 2027年度 新中計目標 | 2030年度 目指す姿 |
|---------------------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| 営業利益 +持分法投資損益 (億円) | 230 | 350 | 600 |
| ソリューションズ事業 営業利益+持分法投資損益 (億円) | 56 | 185 | 400以上 |
| ROE (%) | 4.3 | 7以上 | 9以上 |
| ROA (%) | 4.2 | 6以上 | 9以上 |
| ROIC※ (%) | 4.0 | 6以上 | 8以上 |
| 成長投資および 競争力維持投資 (億円) | 900 (FY22-24累計) | 2,450 (FY22-27累計) | 4,000 (FY22-30累計) |

前提条件…24年度⇒USD 149円、EUR 163円 27年度⇒USD 145円、EUR 155円

※ ROIC = (税引後営業利益+持分法による投資損益) ÷ (有利子負債+株主資本)

セグメント別の利益目標

ソリューションズ

① 成長事業領域

スペシャリティ
ティエレクトロ
ニクスエネルギー
(水素)

健康・医療

コンストラ
クションエネルギー
(電池)

② 次世代事業領域

マテリアルズ

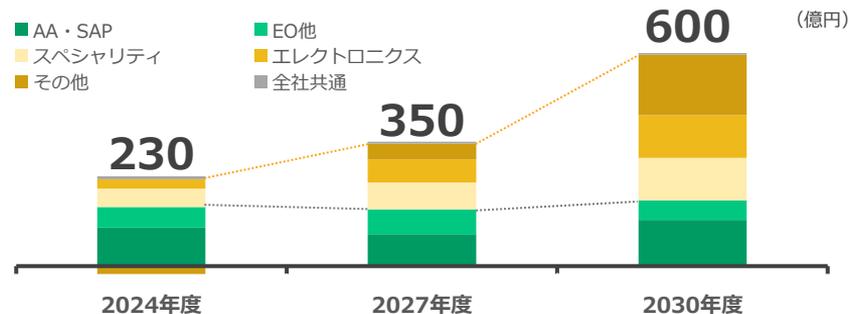


AA・SAP



EO他

領域別の営業利益+持分法投資損益



| | 2024年度 | 2027年度 | 2030年度 |
|----------|-------------|--------------|--------------|
| AA・SAP | 106 | 90 | 130 |
| EO他 | 60 | 70 | 80 |
| スペシャリティ | 51 | 70 | 120 |
| エレクトロニクス | 27 | 65 | 120 |
| その他 ※ | -23 | 50 | 145 |
| 全社共通 | 8 | 5 | 5 |
| マテリアルズ | 166 | 160 | 210 |
| ソリューションズ | 56 (24%) | 185 (53%) | 385 (64%) |
| 合計 | 230 | 350 | 600 |

約130億円拡大
()内は全体に占める利益比率

※… エネルギー（電池、水素）、コンストラクション、ライフサイエンス（健康・医療、化粧品）、
ハウスホールド（洗剤、インク）、環境（触媒、水処理）等

ソリューションズ事業の成長に向けて

リソース投入の優先順位付け

絞り込みの判断軸

- ・ 当社の優位性
- ・ 長期的な事業展開可能性



積極的なリソース投入

スペシャリティ

- ・ 主要製品群の生産体制強化

エレクトロニクス

- ・ 3年間で人員25%増強
- ・ サンプル供給と製法確立を加速可能な、中規模設備の本格稼働

コンストラクション

- ・ 提案力強化のためのイーテック社 子会社化
- ・ 土木用途向けエマルションのラインナップ拡大

エネルギー（電池）

- ・ イオネルの中国合併会社の設立、稼働
- ・ 福岡新工場の建設決定、工場立上げ人員増強

事業の進捗

川下顧客との協業進捗

- ・ 大型/高精細ディスプレイ向け部材の採用獲得
- ・ 環境対応コンクリート関連製品の開発進捗

市場の立ち上がり

- ・ 車載用途向けLIB*市場の着実な伸長
- ・ 排水規制強化に伴う水処理ニーズの拡大

* LIB…リチウムイオン電池

成長事業領域での利益拡大

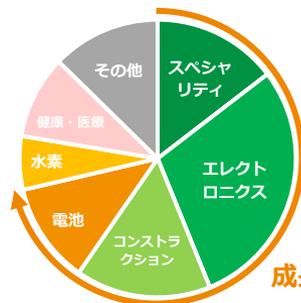
成長事業領域

・ スペシャリティ ・ エレクトロニクス ・ コンストラクション ・ エネルギー（電池）

ソリューションズ事業の利益拡大戦略

利益拡大内訳 (24年度⇒27年度)

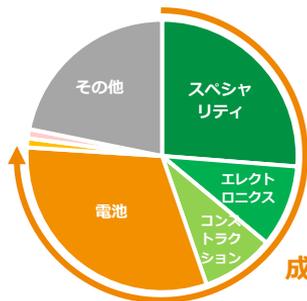
営業利益+持分法投資損益



130億円拡大

成長事業領域

投資額の内訳 (新中計期間)



900億円投資
(前中計期間の約2倍)

成長事業領域

成長事業領域

スペシャリティ

- 水処理剤原料、CO₂吸収剤など、社会課題解決に繋がる製品の売上拡大

エレクトロニクス

- 大型液晶ディスプレイ向けの光学フィルム用アクリル樹脂や、半導体向け微粒子の売上拡大

コンストラクション

- CO₂排出低減に繋がる新規開発品の上市や、イーテック社とのシナジー創出による製品ラインナップ拡大

エネルギー（電池）

- 中国JV（福邦※1）での生産能力拡大、および新プロセス導入による低コスト化

次世代事業領域

エネルギー（水素）

- 水素市場の拡大に伴う、SOEC※2/SOFC※3用電解質シートの売上拡大

健康・医療

- 開発受託案件の獲得件数拡大、および生産体制強化による治験薬受託案件の売上拡大

スペシャリティ

戦略
社会課題解決に繋がる製品・技術のタイムリーな提供により、事業を拡大する

当社スペシャリティケミカルズの特徴

- 特徴ある構造・製法のため、競合メーカーが少ない
- 用途が多岐にわたるため、新たな市場への参入が可能

エチレンイミン誘導体
ポリビニルピロリドン
水系架橋剤
界面活性剤
アミン類

排水規制強化

水処理剤

CO₂排出規制CO₂吸収剤

VOC※排出規制

水系架橋剤

注力市場

**短
中
期**

水処理剤市場

グローバル合計（十億ドル）



出典：MarketsandMarkets

**中
長
期**

CO₂吸収剤市場

グローバル合計（万トン）



出典：MarketsandMarkets

環境対応製品/技術

| 課題 | 製品/技術例 |
|----------------------|--------------------|
| VOCフリー | ポリメント® (ポリアクリルアミン) |
| CO ₂ 排出削減 | エポクロス®低温硬化技術 |
| 排水規制強化 | 高分子ポリエチレンイミン |
| ホルムアルデヒドフリー | アクリル系バインダー |

エレクトロニクス

戦略
光学制御技術・微粒子材料を軸としたニッチトップ^o製品の拡大

当社エレクトロニクス製品の特徴

- 液晶パネル用途で培った多様な光学材料
- 独自モノマーによる差別化製品
- カスタマイズ化可能な微粒子製品群

光学用透明樹脂

屈折率制御

感光性樹脂

波長制御

機能性微粒子

表面制御

特定波長吸収色素

ナノサイズ化

特殊モノマー

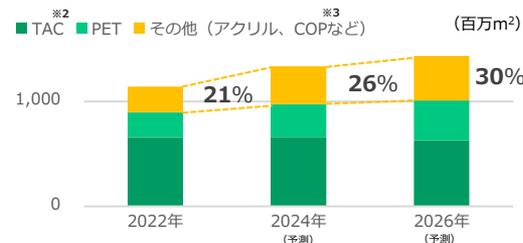
高純度化

光学フィルム用アクリル樹脂 (アクリビュア[®])

- 液晶パネル大型化に伴い拡大する需要の取り込み
- 中国市場でのシェア拡大
- 高付加価値偏光板用途向けの拡大

偏光板保護フィルム市場 (PVA^{※1}保護フィルム+位相差フィルム)

出典：矢野経済研究所



微粒子

(シーホスター[®]、ジルコスター[®]など)

- AR・VRなど次世代ディスプレイ用途向けの拡大
- 半導体の微細化・3次元実装用途向けの拡大
- 微粒子製造設備の能力増強

微粒子ターゲット市場



コンストラクション

戦略

製品ラインナップ拡大と成長地域での事業展開

コンストラクションケミカルズ市場

グローバル合計：当社推算(10億ドル)

CAGR:4.4%



- 世界的な人口増加による市場拡大
- CN*対応や労働力不足による市場の変曲点の出現

新規開発アイテム例

| 社会ニーズ | 提供価値 | 薬剤タイプ |
|----------------------|--------------|-------|
| CO ₂ 排出削減 | コンクリート長寿命化 | 強度向上剤 |
| | セメント代替材料向け | 分散剤 |
| 労働力削減 | 建材用3Dプリンター向け | 分散剤 |

当社の強み

- コンクリート混和剤用ポリマーの国内シェアNo.1
- アクリル酸エステル(国内シェアNo.1)のフルラインナップ、複合化や配合技術によるアクリルエマルジョンの競争力

拡大戦略

- 川下側顧客*への提案強化
*ゼネコン、コンクリートメーカーなど
- 収益性向上に向けた川下製品の拡大
*エマルジョンを活用した配合製品など
- 北米での開発活動強化
*2025年度に性能評価拠点構築
- M&Aによる事業展開加速
*イーテック社の買収によるシナジー最大化

※ CN…カーボンニュートラル

19

エネルギー（電池）

戦略

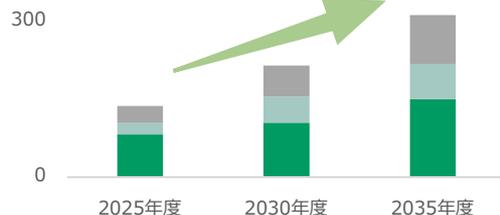
地産地消の戦略に沿った生産体制構築により、利益を拡大する

車載LIB用 電解質市場

グローバル合計(千トン)

■ 中国 ■ 北米 ■ その他

CAGR:9%



EVの拡大



LIBの安全性強化

イオネル®生産能力

グローバル合計

約10倍



高純度品提供により

LIBの長寿命化や
安全性向上に寄与

中国と日本にて

低コスト製法により
利益を拡大

出典：当社推算

経済産業省の
助成金に採択

| 地域 | 事業形態 | 生産能力※ | 24年度 | 25年度 | 26年度 | 27年度 | 28年度 | 29年度 | 30年度 |
|----|---------|----------------------------------|------|------|------|------|------------|------------|------|
| 中国 | JV (福邦) | 1,200トン/年 ⇒数千トン/年 ⇒1万トン超/年 | | | | | | | |
| 日本 | 当社単独 | 3,000トン/年 | | | | | 商業運転 開始 | | |
| 北米 | JV | 数千トン/年 | | | | | | 商業運転 開始 | |

欧州は需要動向に応じて検討再開

※…JVの場合は当社の出資比率に応じた数量を引き取り販売予定

エネルギー（水素）

戦略
本格的な市場拡大に備え、性能向上と生産能力増強により主要サプライヤーとなる

水素サプライチェーンへの貢献

カーボンニュートラルに向けた
水素サプライチェーン構築に全方位で貢献

製造
（再エネ利用）

水電解
**SOEC用
電解質シート**
**アルカリ水電解用
セパレータ**
水から水素へ
輸送
（アンモニアとして運搬）

輸送
**アンモニア
分解触媒**
需要地で水素へ
利用

燃料電池
**SOFC用
電解質シート**
水素を利用

拡大戦略

- **SOFC/SOEC用電解質シート**
 - ・販売本格化に備えた生産能力増強
 - ・低コスト化プロセスの開発加速
- **アルカリ水電解用セパレータ**
 - ・大型設備を導入し、広幅化を検討
 - ・欧州やアジアへのマーケティング強化
- **アンモニア分解触媒**
 - ・触媒性能の向上
 - ・量産プラントの建設

健康・医療

【中分子原薬のCDMO事業】

戦略

生産能力拡大による供給体制強化と受託案件の獲得件数拡大

核酸医薬品のCDMO市場

グローバル合計(億円)



出典：TPCマーケティングリサーチ（株）

当社の強み

核酸医薬



ペプチド医薬



高度な
合成・分析技術

DDS



独自のDDS※1技術

医薬品の研究開発フロー

顧客の事業プロセス



数mg~数g

数百g~数kg

探索受託製造件数

強化後の受注可能件数



受託案件数増

受注可能件数を
24年度比の2倍に拡張

製造能力



GMP※2施設(大阪)

数百g/バッチ⇒数kg/
バッチへ拡大検討中
30年度に向けて、さら
なる拡大も検討中

生産能力向上

海外の大型案件に
対応可能な体制へ

AA・SAP

戦略

成長市場への販売強化と、地域需要に応じた生産体制再編による効率化

内外事業環境

- 紙おむつ市場は今後もグローバルで成長継続
特にグローバルサウス地域では高い成長率
- 中国メーカーの供給能力拡大・安値攻勢
- サステナブル製品のニーズの高まり
- 当社インドネシアでの生産能力を増強
(AA：23年商業運転開始 / SAP：27年商業運転開始)

当社の強み

- グローバルサプライヤーとして、高い供給安定性や顧客との強固な関係を保持
- AA・SAP一体運営による高いコスト競争力
- 顧客ニーズに応える技術開発力

SAPグローバルサウス市場
需要見通し

(当社推算)

CAGR: 5%



具体的な取り組み

AA

日本とインドネシアを中心に、最適生産・出荷体制を確立
世界5極の生産拠点で地産地消の要請に応える

SAP

グローバルサウス市場への販売強化
スクラップ&ビルドによる生産性の向上

共通

バイオAAの製造体制確立
サステナブルSAPの開発促進

EO

戦略

EO誘導品の拡充や受託事業拡大などによる既存EO生産能力の最大活用

内外事業環境

- 中国メーカー新增設による供給能力拡大
 - 日本からのEG※輸出減少
 - 国内需要の減少（内需低迷＋顧客の輸出減少）
 - …当社設備の稼働率が低下

当社の強み

- EGに頼らない生産体制（高い非EG化比率）
- 豊富なEO誘導品群のラインナップ
- 2工場体制による高い供給安定性、多様な供給手段

具体的な取り組み

設備稼働率向上と生産効率化を図り、収益力向上を目指す

- EO誘導品の拡充、EO付加製品の受託事業拡大
- EO出荷体制の強化、輸送網の拡充、安全輸送体制の維持
- 生産性向上（高度制御等）
- 他社とのアライアンス検討

サステナビリティ戦略の全体像



3つのテーマに取り組み、ステークホルダーと対話を重ね、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指す

GX戦略

戦略

GHG排出削減と環境貢献製品の拡大により環境に貢献する

GHG排出削減

GHG排出量と排出削減率

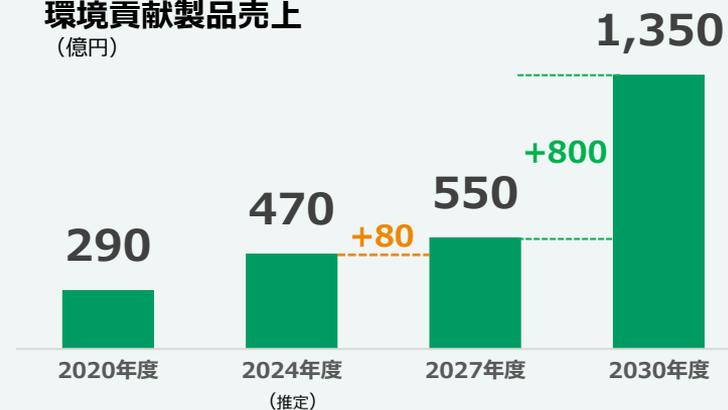


プロセス改良、再エネ導入の加速などにより、
2030年のGHG排出量30%削減に向け、順調に推移

環境貢献製品

環境貢献製品売上

(億円)



電池周辺材料

水素関連材料

CO₂排出削減材料を中心に
売上拡大

人財戦略 | 事業を拡大し、成長し続ける組織を実現する人財施策

2030年長期ビジョン

当社の目指す姿

- 人と社会から必要とされる素材・ソリューションを提供
- 社会の変化を見極め、進化し続ける化学会社
- 社内外の様々なステークホルダーと共に成長

経営戦略

- ソリューションズ事業の事業規模と利益拡大
⇒ポートフォリオ変革の達成
- マテリアルズ事業の収益力強化

人財戦略

事業戦略の実現に最適な人財を育成・配置し、個々の能力を最大限に引き出す

人財戦略を支える4つの柱

MUST
共感を
増やす

従業員が事業および人財戦略
(人財要件整理・適切な配置 等)を
理解し共感している

WILL
能力を
活かす

高い志・成長意欲を
持つ従業員の能力を
活かしている

CAN
成長を
促す

従業員のモチベーションを
高め、成長意欲を
促している

TRUST
相互信頼を
育む

組織と個人がWin-Winの
関係を目指して
相互信頼を育てている

重点
課題

事業基盤
強化

人的資本投資を促進し、
事業戦略の実現に最適な
人財を育成・配置

経営基盤
強化

従業員エンゲージメントを
向上し、成長し続ける組織へ

新中計
主要
施策

人財の適切な配置

- 人財ポートフォリオの整備
事業戦略推進に必要な人財の質・量の明確化
- タレントマネジメントシステム構築
従業員が保有するスキルの可視化と最適配置
の実現
- 次世代リーダー育成プログラムの実行

自己成長の促進

- 自律的な学びを促進する学習・経験プロ
グラムの拡充
- キャリア申告制度の運用
- チャレンジする人財を評価する人事制度
の運用

働きがいの向上

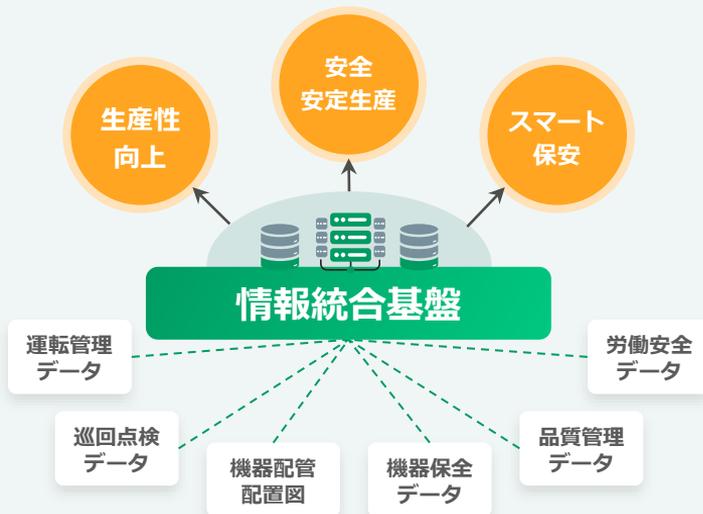
- エンゲージメントサーベイによる
組織状態の可視化と改善アクションの
実行
- D&I推進による多様な人財の活躍推進
- 働きやすい環境・制度の充実化

デジタル活用戦略

製造所やR&Dでのデジタル活用により、生産性向上や製品上市を加速する

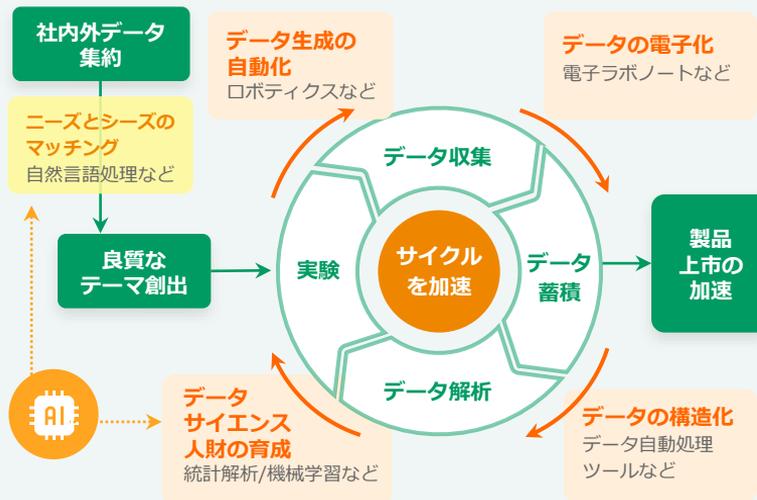
スマートファクトリー化

導入中の情報統合基盤を活用し、業務工数や保全費を削減



スマートラボ化

データとAIを活用し、製品上市を加速する体制を構築



キャッシュ・アロケーション、BSマネジメント

キャッシュ・アロケーション

- 2022~24年度累計を上回る投資計画
- 投資額のうち、約6割が能力増強・M&Aなどの成長投資
- 政策保有株式50%縮減(2023年度末比)を目標に売却を進める

2022~24年度累計(見通し)

新中計期間[2025~27年度]
累計

BSマネジメント

- 株主資本比率60%近傍をターゲットとし、株主資本をコントロール
- 各事業のROICをモニタリングすることで、CCC※の改善や資産最適化などを実行

2024年度末BS(見通し)
総資産：5,700億円2027年度末イメージ
総資産：6,300億円

※CCC…キャッシュ・コンバージョン・サイクル

株主還元方針

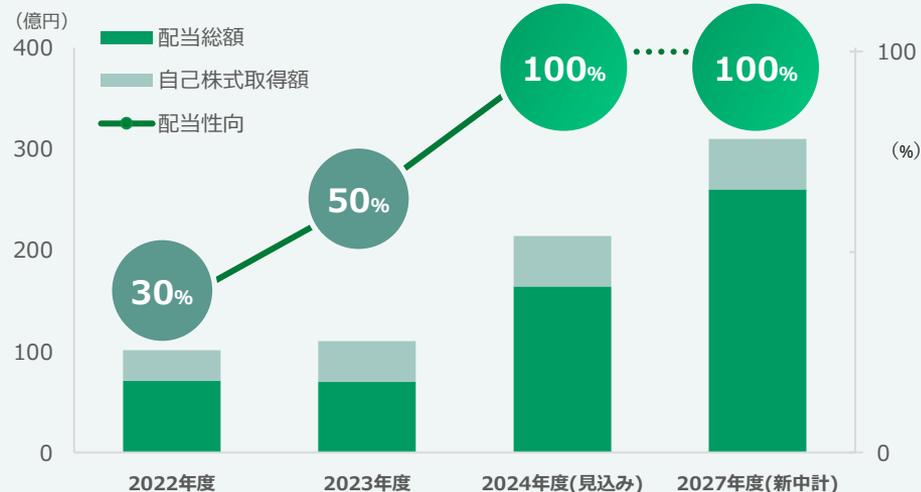
積極的な株主還元を継続

2027年度までの方針

- 配当性向100% または DOE※ 2.0%のいずれか大きい金額を配当する
- 政策保有株式縮減等で得た資金で、自己株式を取得する

※DOE：株主資本配当率

株主還元の推移



| DOE | 2.0% | 1.9% | 4.3% | 約7.0% |
|-----|------|------|------|-------|
|-----|------|------|------|-------|

ソリューションズ事業の利益を拡大させ、事業ポートフォリオの変革を図り、
2027年度の利益目標※ 350億円、ROE 7%以上を達成する

事業ポートフォリオの変革を進め、持続的に成長する企業へ

マテリアルズ事業

収益力強化

生産体制再編・ 効率化

- 生産性の低い設備の停止
- スマートファクトリー化

成長市場での 製品販売強化

- 成長地域での生産能力増強や、顧客との関係強化

ソリューションズ事業

利益拡大

積極的な投資

- 需要に応じた供給体制構築
- 製品ラインナップ拡充

開発スピードの 最大化

- 川下メーカーとの連携強化
- 人員リソースの集約
- スマートラボ化

全社的な取り組み

- 固定費削減
- エンゲージメント向上



- ・本資料にて開示しているデータや将来予測は、本資料の発表日時点で入手可能な情報に基づくものであり、目標や予想の達成、将来の業績を保証するものではありません。
- ・本資料に掲載の市場情報は、本資料での利用を許諾頂いたものであり、二次利用は認められておりませんので、ご留意願います。

事業区分と製品例の一覧表

マテリアルズ

AA・SAP

- ・SAP
- ・アクリル酸
- ・アクリル酸エステル

EO他

- ・EO/EG/エタノールアミン
- ・有機酸
- ・マレイミド類

ソリューションズ

成長 事業領域

スペシャリティ

- ・各種アミン類
(エチレンジアミン誘導体等)
- ・ピロリドン
- ・水系架橋剤
- ・界面活性剤

エレクトロニクス

- ・光学フィルム用樹脂
- ・レジスト材料
- ・微粒子
- ・色素
- ・ヨウ素

コンストラクション

- ・セメント混和剤ポリマー
- ・エマルジョン

エネルギー（電池）

- ・LIB用電解質

次世代 事業領域

健康・医療

- ・核酸/ペプチドCDMO

エネルギー（水素）

- ・電解質シート
- ・アンモニア分解触媒

その他

ハウスホールド

- ・洗剤原料

環境触媒

- ・脱硝、ダイオキシン類分解触媒/装置
- ・湿式排水処理触媒

新中計 非財務目標

| 目標 | 2024年度 見通し | 2027年度 新中計目標 | 2030年度 目指す姿 |
|--|---------------|-----------------|----------------|
| GHG排出削減率 (2014年度比・国内・Scope1&2) (%) | 17 | - | 30 |
| 環境貢献製品 売上収益 (億円) | 470 | 550 | 1,350 |
| 事務系・化学系女性 採用比率 (%) | 38.8 | 30以上 | - |
| 女性基幹職比率 (%) | 6.3 | 8以上 | - |
| 男性育児休職取得率 (15日以上) (%) | 97.4 | 100 | - |