

2025年中期経営計画（2023-2025年）の振返り

高付加価値製品への積極的な投資を継続したものの、半導体市場の回復遅れとモビリティ市場におけるEV成長鈍化の影響を受け、投資案件の収益化が遅れたことと、人的資本投資としての賃上げ推進など固定費の増加により2025年の業績目標としていた営業利益は、59億円未達の141億円にとどまりました。

基本方針の振返り

1. 新製品・新技術の開発力強化		
計 画	研究開発費 2022年比	+20%
	高付加価値製品売上高比率	48%
振返り	●川崎フロンティエンスR&Dセンターを開設し、研究人員の増員により開発力を強化しました。 ●計画していた新製品（セルロースナノファイバー等）、新技術（ヌクレオラロン等）は事業化が遅れました。	

2. 海外売上高の拡大		
計 画	海外売上高比率 2022年比	+30%
振返り	●海外拠点（上海・深圳・ベトナム・インド）を立ち上げ、現地ニーズの獲得を目指す体制を確立しました。 ●主に中国の過剰生産による競争激化により海外売上高比率が停滞しました。	

3. 持続可能な社会の実現に貢献		
計 画	GHG排出削減 2013年比	△35%
振返り	●各工場の製造工程の省エネルギー化や効率化を推進しました。 ●再生可能エネルギー（太陽光発電、小水力発電）を順次導入中（2026年以降本格化）です。	

経営指標	2022年 (実績)	2025年 (計画)	2025年 (実績)	差異 (2025年計画比)	達成度 (2025年計画比)
1. 研究開発費	47億円	56億円	67億円	+11億円	120%
高付加価値製品 売上高比率	44%	48%	46%	△2p	96%
2. 海外売上高	310億円	405億円	294億円	△111億円	73%
3. GHG排出削減 (2013年比)	△24%	△35%	△28%	△7p	80%

事業基盤の整備・強化(設備投資)の振返り

事業基盤の整備・強化	
計 画	2023-2025年計画 3年累計680億円
振返り	●中計3年間の累計は706億円と中計目標の680億円を上回る投資を行いました。 ●高付加価値製品の設備増強、既存設備の更新とインフラ整備を実施し、競争力向上に向けた事業基盤の整備・強化を図りました。

1. 高付加価値製品の製造設備増強

- 次世代半導体ガス製造設備増強
- LiB用バインダー製造設備増強

2. 製造設備更新

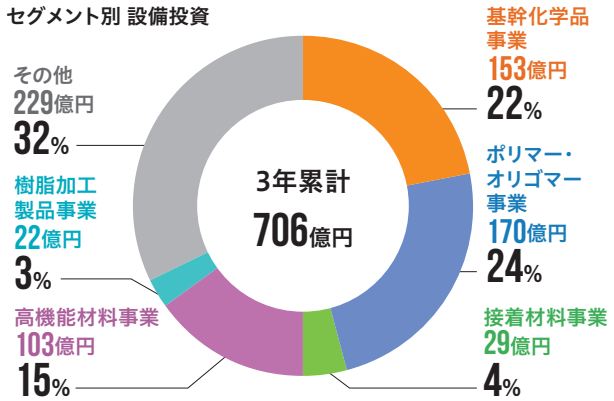
- カセイソーダ製造設備更新

3. インフラ整備

- 名古屋物流センター建設

4. サステナビリティ関連設備

- 小水力発電所建設



業績の振返り

売上高・営業利益		
計 画	2025年計画 売上高 営業利益	1,830億円 200億円

振返り	●2025年の売上高は前年比減収、営業利益は前年並みとなり、2025年計画に対しては、売上高・営業利益ともに未達となりました。
売上高・営業利益	
要因分析	●汎用製品は製品価格の是正などで増益を確保しました。 ●高付加価値製品は積極的な投資を継続したものの、半導体市場（AI向け等の最先端分野以外）の回復遅れ、モビリティ市場のEV成長鈍化の影響を受け、投資案件の収益化が遅れました。 ●研究開発費・減価償却費・労務費などの固定費が増大し、利益を圧迫しました。
課題	●半導体市場の需要低迷やモビリティ市場の成長鈍化局面においても、安定収益の確保と持続的成長を図るため、注力分野での技術力向上と新規用途展開、および既存事業・製品の競争力強化が不可欠です。

経営指標	2022年 (実績)	2025年 (計画)	2025年 (実績)	差異 (2025年計画比)	達成度 (2025年計画比)
売上高	1,608億円	1,830億円	1,623億円	△207億円	89%
営業利益 (営業利益率)	143億円 (8.9%)	200億円 (11.0%)	141億円 (8.7%)	△59億円 (△2.2p)	71%
EBITDA	248億円	320億円	258億円	△62億円	81%
設備投資(累計額)	484億円 (2020-2022年)	680億円 (2023-2025年)	706億円 (2023-2025年)	+26億円	104%