

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

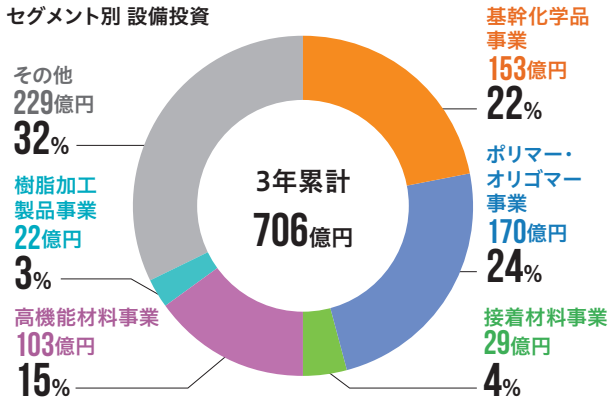
- カセイソーダ製造設備更新

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。

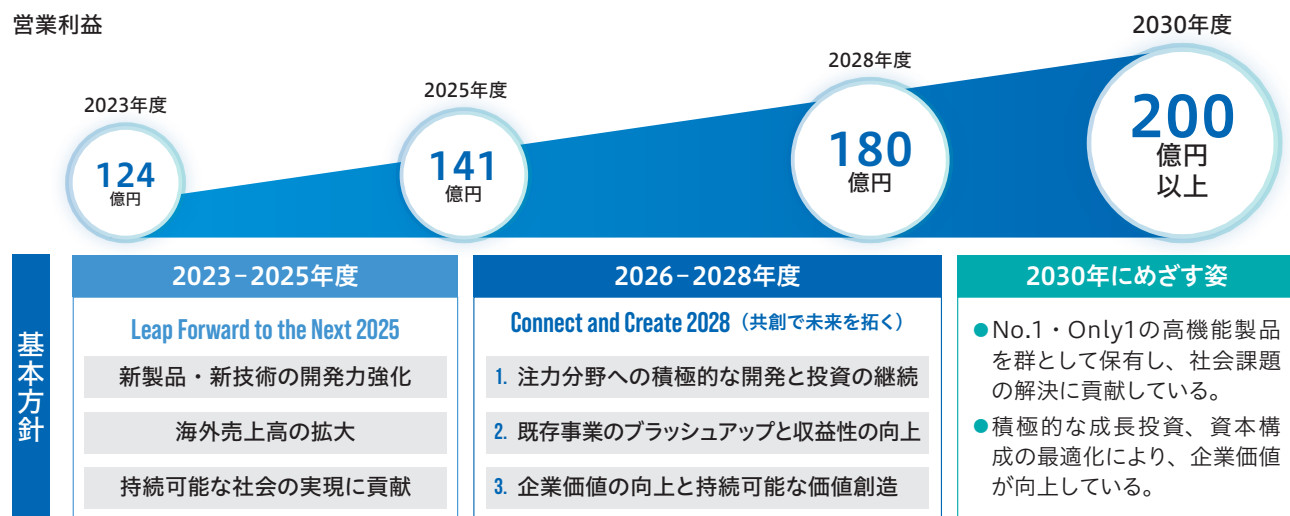
経営指標	2022年 (実績)	2025年 (計画)	2025年 (実績)	差異 (2025年計画比)	達成度 (2025年計画比)
売上高	1,608億円	1,830億円	1,623億円	△207億円	89%
営業利益 (営業利益率)	143億円 (8.9%)	200億円 (11.0%)	141億円 (8.7%)	△59億円 (△2.2p)	71%
EBITDA	248億円	320億円	258億円	△62億円	81%
設備投資(累計額)	484億円 (2020-2022年)	680億円 (2023-2025年)	706億円 (2023-2025年)	+26億円	104%

2028年中期経営計画（2026-2028年）

当社グループは、新中期経営計画として「Connect and Create 2028」を掲げ、顧客・アカデミア等の社内外関係者との協働（Connect）により高機能製品群を創出（Create）し、企業価値向上を図る3年間の計画を策定しました。中心となる3つの基本方針の下、2028年に営業利益180億円、2030年に200億円以上の達成を目指します。

Connect and Create 2028（共創で未来を拓く）

営業利益



基本方針と重点施策

基本方針 1 注力分野への積極的な開発と投資の継続

- 注力分野（半導体・モビリティ・メディカル・環境インフラ分野）に対する広さ（用途展開）と深さ（技術差別化）を追求し、国内外のユーザーへの展開を推進
- アカデミア・ベンチャーとの共同開発に加えて、M&Aなどの手法を含めて、技術力強化と事業領域の拡大を推進
- 研究開発、プロセス開発を加速し新しい領域や市場にも積極的に挑戦
- 顧客との強固なパートナーシップを築き、より深いレベルでの顧客関係を構築

基本方針 2 既存事業のブラッシュアップと収益性の向上

- 事業ポートフォリオの最適化に向けた選択と集中
- グローバル展開を一層進め、世界で独自の価値を提供
- 生産および品質管理、研究開発、間接業務などのあらゆる場面でデジタル技術を活用した業務変革（DX）を推進
- 投資回収の推進
- IoT、AI、ビッグデータ解析などの先端技術を導入し、生産プロセスの最適化、品質管理の高度化、およびコスト削減を実現

基本方針 3 企業価値の向上と持続可能な価値創造

- 財務戦略の実施による資本構成の最適化と総資産の圧縮、投資判断の厳格化による資本効率性の改善
- 従業員が誇りを持って働ける環境作りと多様なプロフェッショナル人財の育成と確保
- サステナビリティの追求とESGの推進

重要目標達成指標（KGI）

想定される事業環境と対応

AI・DXの進展とESG要請の高度化、地政学リスクやインフレの進行などにより、不確実性の高い事業環境が想定されるが、2025年中期経営計画の成長投資の収益化に注力しつつ、半導体、モビリティ分野などへの積極的な投資の実行により企業価値を向上させ「2030年にめざす姿」へと成長させる。

	2025年実績	2028年計画	2025年比
収益性向上と持続的な成長			
売上高	1,623億円	1,800億円	+177億円
営業利益 (営業利益率)	141億円 (8.7%)	180億円 (10.0%)	+39億円 (+1.3P)
技術力強化と事業領域の拡大を推進			
売上高研究開発費比率 (研究開発費)	4.1% (67億円)	4%以上 (72億円以上)	— (+5億円以上)
設備投資額 (計画期間)	706億円 (2023-2025年)	590億円 (2026-2028年)	△116億円
持続可能な社会の実現に貢献			
GHG排出削減率 (2013年比)	△28%	△40%	12P改善
多様な従業員が活躍できる環境整備を推進			
女性管理職比率	5.1%	8.0%	+2.9P向上
経営指標			
EPS (1株当たり純利益)	117円/株	130円/株	+13円/株
ROE	6.0%	6.5%	+0.5P改善
企業価値の向上			
PBR	0.8倍	1.0倍以上	—

2028年中期経営計画(2026-2028年)

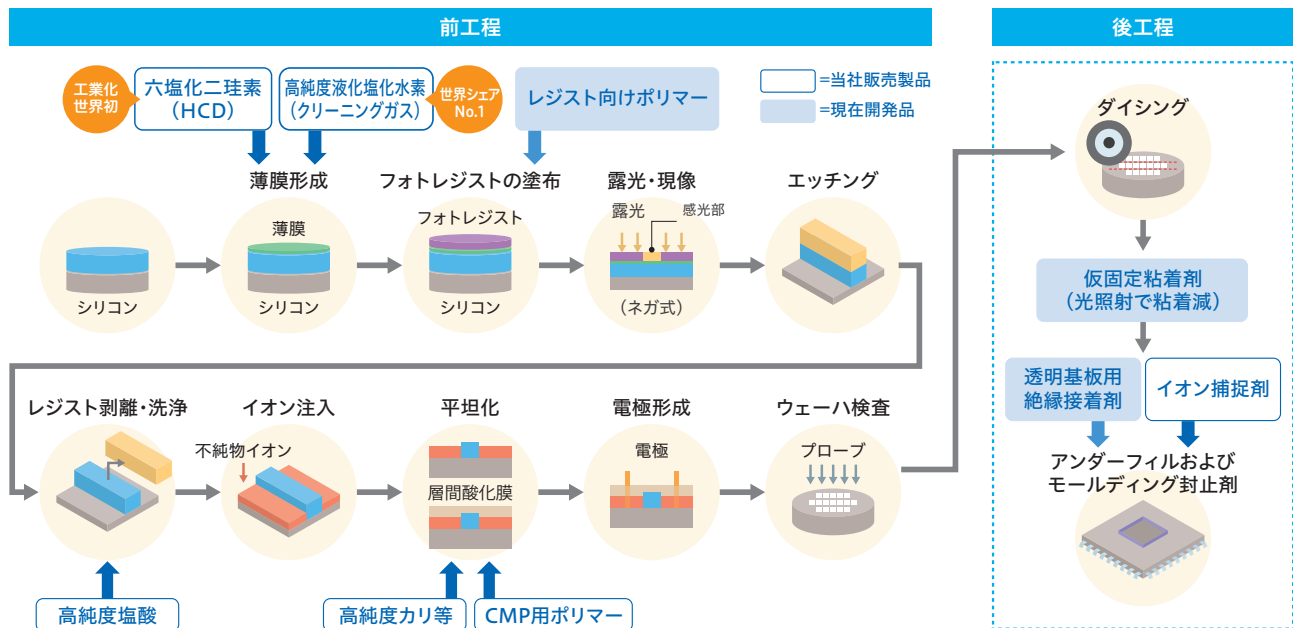
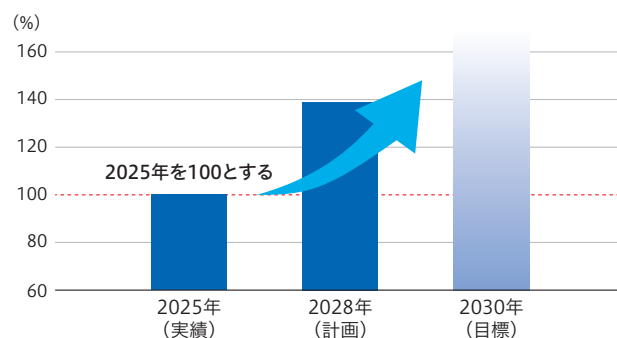
基本方針 1 注力分野への積極的な開発と投資の継続

成長戦略 注力分野 半導体

AI、DXの活用が一段と進み、あらゆるものがデジタル化され、それを支える半導体の需要がさらに加速する事業環境を想定。

- 強み**
- 世界シェアNo.1の「高純度液化塩化水素（クリーニングガス）」や「高純度カセイカリ」、化学機械研磨（CMP）用アクリルポリマーなど、半導体製造に不可欠な製品を展開している。
 - 独自技術を活かして、高純度化と安定供給、ニーズにマッチした製品の提供に強みを持っている。

半導体分野拡販計画

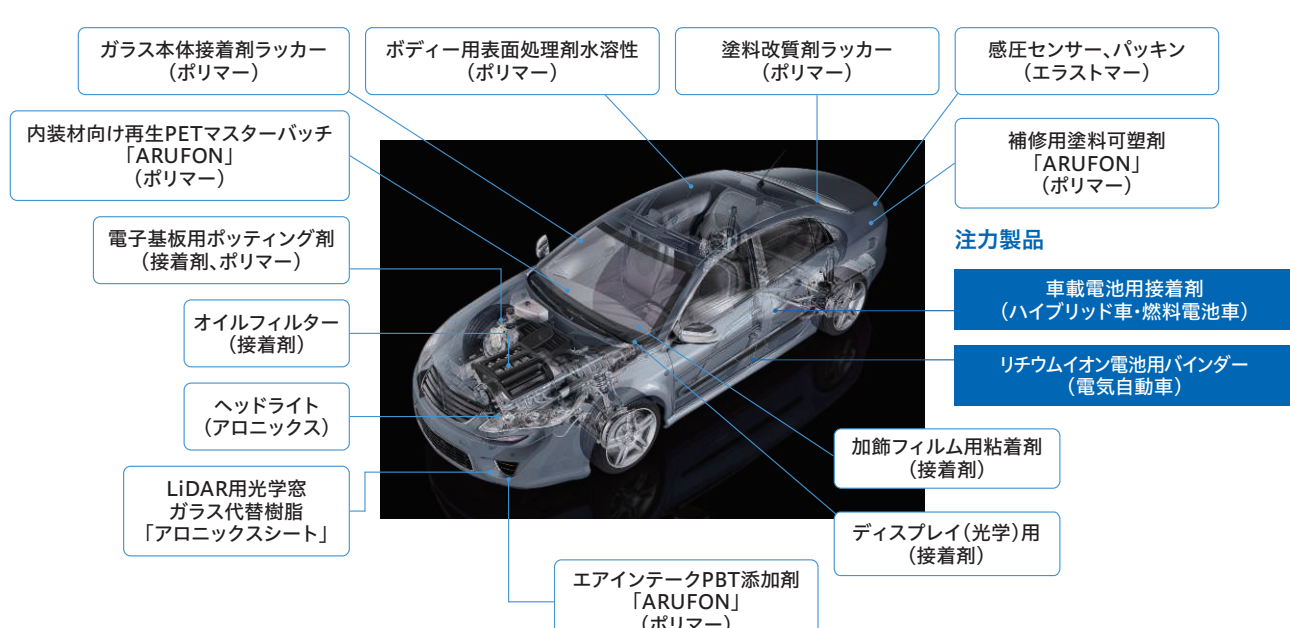
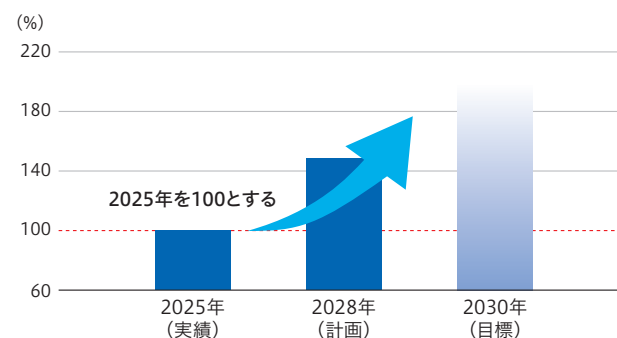


成長戦略 注力分野 モビリティ

ESG要請の高度化により脱炭素・安全要求などが強まり、電動化・自動運転化、環境対応製品の導入が進展する事業環境を想定。

- 強み**
- 燃料電池車（FCV）、ハイブリッド車（HV）、電気自動車（EV）、ガソリン車など、**すべてのタイプの自動車に全方位開発を展開**。独自技術をベースにコア製品に採用され、**技術向上の要望に常に応えることで競争優位性を確保**。

モビリティ分野拡販計画

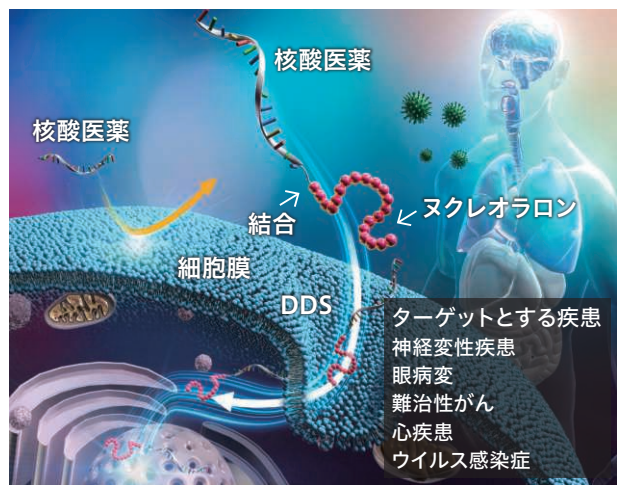


成長戦略 注力分野 メディカル

難治性疾患や感染症に対する医療需要と精密医療の重要性がさらに増加する事業環境を想定。

- 強み**
- 当社の**創薬デザイン技術**を駆使した「siRNA※1」は核酸医薬品として、また、「ヌクレオラロン※2」はDDSとして、多くの可能性を有しており、大学等のアカデミア、ベンチャー企業と連携して共同開発を推進している。

※1 siRNAは特定の遺伝子の発現を抑える働きを持つ核酸の一種。標的の遺伝子を分解し病気の原因となるタンパク質の増殖を防ぐ。この機能を利用し、次世代医薬品としての研究開発が進んでいる。
 ※2 ヌクレオラロンは東亜合成が開発した細胞透過性ペプチドであり、薬物送達性を高めるDDS（ドラッグデリバリーシステム）として早期実用化を目指している。



ナノ医療イノベーションセンター（iCONM）とsiRNA医薬の共同研究

- 難治性がんの治療医薬を開発し5年以内の臨床試験開始を計画。**
- 当社が持つsiRNAデザイン技術とiCONMの核酸医薬送達技術を融合。
 - 多くの難治疾患の治療、新種ウイルスによるパンデミックを防ぐことにもつながる。

メディカル分野の開発スケジュール

主なテーマ	主な対象疾患	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年
siRNA	難治性がん感染症等	初期評価		非臨床		臨床
DDS	心臓病など (遺伝子治療やRNA医薬の送達)	初期評価	非臨床		臨床	

2028年中期経営計画(2026-2028年)

成長戦略 注力分野

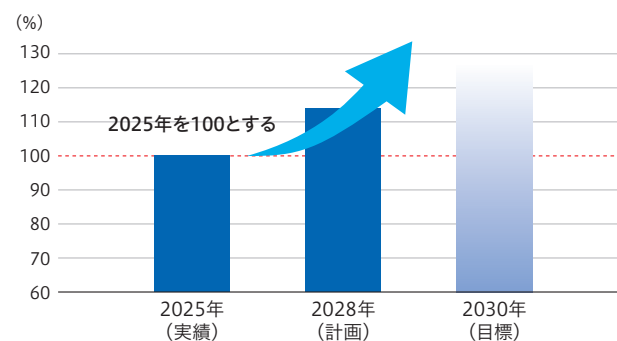
環境インフラシステム 下水道老朽化、耐震防災等の対策製品

下水道管の老朽化により、災害発生リスクが高まり、対策需要が加速する事業環境を想定。

強み

- 塩ビ製マス・マンホールは国内トップシェアであり、昨今の道路陥没事故多発を背景に、**下水道老朽化対策製品の需要が増加**している。
- これまでのノウハウを生かし、下水道管の老朽化に対する**ソリューション提案型ビジネスを展開中**。

国土強化対応製品の拡販計画



陥没事故2,600件/年。道路陥没の70%は取付管で発生。**老朽化補修対策は急務。**



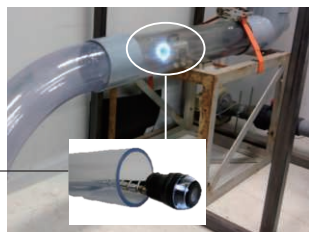
漏水箇所に接合し補修

腐食した老朽管を継手1つで塩ビ管に変換



下水道の管路調査・診断事業への参入「マッピングシステム」

マッピングカメラで管路の補修箇所を解析



成長戦略 注力事項

セグメント別

セグメント	2025年	2026～2028年		2028年
	営業利益 (億円)	注力事項		営業利益 (億円)
基幹化学品	87	製品用途拡充	陸上養殖、浄水薬品、 半導体薬品 など多用途への拡販	80
		生産性向上・省エネ	ソーダ電解複極化、硫酸工場更新、統合管制システム導入	
		ポートフォリオ見直し	PVC停止、不採算事業の合理化・見直し	
ポリマー・オリゴマー	30	成長戦略加速	車載電池、半導体 、医薬、化粧品用ポリマー等の開発・拡販	56
		生産性向上	凝集剤設備統合による合理化	
		海外展開推進	中国・東南アジアでの高付加価値製品の拡販	
接着材料	3	海外事業強化	米国瞬間接着剤の立直し、インド周辺国のビジネス展開開始	11
		成長戦略推進	モビリティ関連製品 開発(燃料電池シート、LiDAR他)	
		新製品開発	UV絶縁体、ハードコート材等の開発加速、プロジェクトによるテーマ開発	
高機能材料	11	半導体薬剤強化	液化塩化水素、高純度カリの品質向上・供給体制強化	19
		無機機能材拡充	電子材料用等の新素材開発加速(イオン捕捉剤 、 負熱膨張材 、MOF他)	
		メディカル事業立上げ	DDS・siRNAの非臨床・臨床試験入り、歯科領域新製品投入	
樹脂加工製品	27	下水道老朽化対策	マッピングカメラ、AIによるソリューションビジネス強化	34
		介護用品拡充	介護ロボットと見守りセンサー等の在宅介護用品の拡充	
		エコマテリアル商材	新機能のエラストマー開発・推進(自動車用 、 半導体関連部材 他)	
その他・調整	△18	サステナビリティ	小水力発電・太陽光発電、CN蒸気導入による脱炭素推進	△20
		コーポレート・研究	AIを利用した新技術・新材料探索、MI・計算化学の活用推進他	
合計	141	※ 赤色は注力分野		180

基本方針 2

既存事業のブラッシュアップと収益性の向上

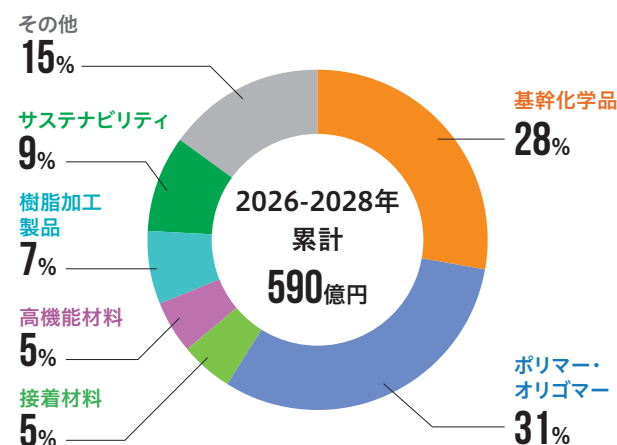
設備投資計画

リソース別

成長投資 **58%**、効率化投資 **20%**、その他 **22%**

1. 新規・増強案件 (44%)
 - ソーダ電解工場更新
 - 高機能ポリマー工場増強
 - 高純度カリ工場増強
2. 合理化・改善案件 (20%)
 - 凝集剤設備統合
3. 研究開発 (14%)
4. インフラ・維持更新 (13%)
 - 基幹システム更新
5. サステナビリティ案件 (9%)
 - 小水力・太陽光発電設備設置

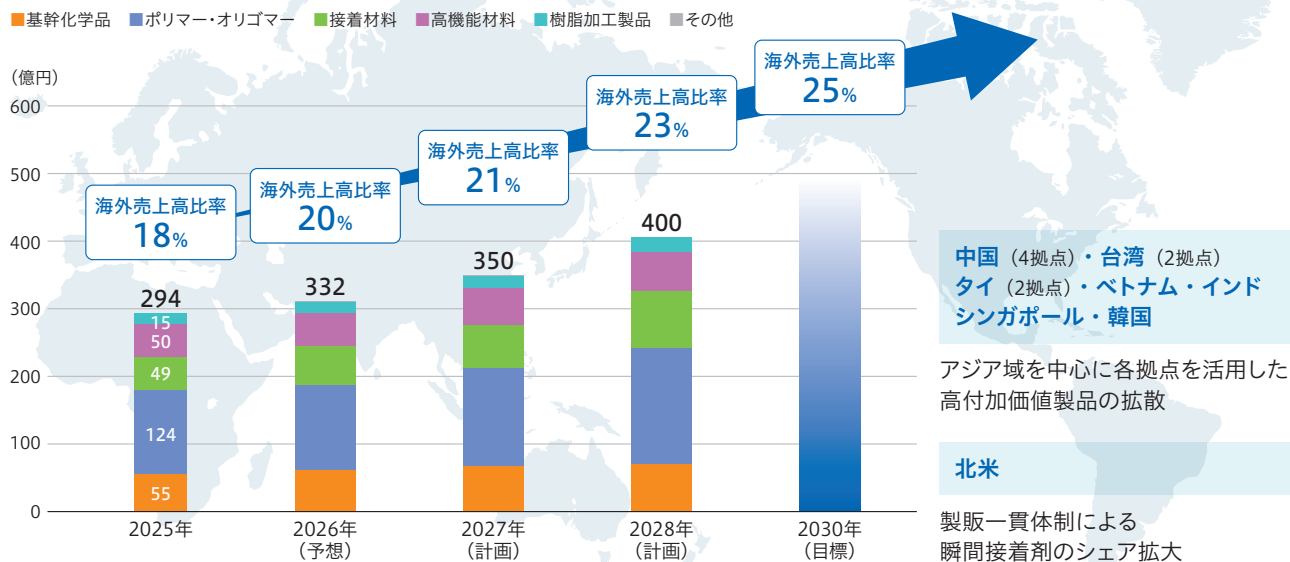
セグメント別



グローバル戦略

8か国13拠点を活用して、新規市場での現地ニーズに適合した製品開発を推進し、グローバル展開を一層進める。

海外売上高の推移



基本方針 3

企業価値の向上と持続可能な価値創造

本中期経営計画では、企業価値の持続的な向上を重要な基本方針の一つと位置付けています。財務戦略 [\(図 P30\)](#) の実行による資本構成の最適化や総資産の圧縮を進めるとともに、投資判断の厳格化を通じて資本効率性の改善を図ります。また、成長投資と財務健全性の両立を前提に、PBRやROEの継続的な向上をめざし、株主還元の充実にも取り組みます。加えて、従業員が誇りと働きがいを感じられる環境整備や、多様なプロフェッショナル人財の育成・確保を推進します [\(図 P80\)](#)。さらに、サステナビリティの追求 [\(図 P64\)](#) とESGへの取組みを経営の中核に据え、社会課題の解決と企業価値創造の好循環を実現していきます。