

# 日本触媒「中期経営計画 2027」: 成長戦略と市場評価の全貌



Genspark

Apr 28, 2025

株式会社日本触媒「中期経営計画 2027」の内容と市場評価に関する調査レポート

## 【要約】

日本触媒が 2025 年 4 月 15 日に発表した「中期経営計画 2027」（2025 年 4 月～2028 年 3 月）は、高付加価値のスペシャリティ製品を扱うソリューションズ事業への構造転換を軸に、2027 年度に営業利益+持分法投資損益 350 億円、ROE7%以上の達成を目指す成長戦略となっています。同計画は、紙おむつ用高吸水性樹脂(SAP)などの汎用製品に依存する従来の収益構造からの脱却を目指す内容で、市場からは概ね前向きな評価を得ていますが、実行力と競争環境に対する懸念も一部で見られます。

## 1. 中期経営計画 2027 の概要と位置づけ

### 基本方針と数値目標

「中期経営計画 2027」は、2030 年の長期ビジョン達成に向けたフェーズ II（2025-2027 年度）として位置づけられ、「2030 年に向けた変革加速のステージ」と定義されています。主な財務目標は以下の通りです日本触媒 [1](#)：

- 2027 年度の営業利益+持分法投資損益: 350 億円
- ROE: 7%以上
- 株主還元: 配当性向 100%または DOE2.0%のいずれか高い方

### 事業構造の転換

本計画の特徴は、従来のマテリアルズ事業（汎用品）中心の収益構造から、ソリューションズ事業（高付加価値品）主導の収益構造への転換を図る点にあります。具体的には、2027 年度までにソリューションズ事業の営業利益が全体の 50%超を占めることを目標としています

note.com<sup>2</sup>。

## 3つの変革

日本触媒は以下の3つの変革を計画の柱としています：

1. **事業の変革**: ソリューションズ事業（付加価値型）の拡大と、マテリアルズ事業（汎用品）の強靱化
2. **環境対応の変革**: カーボンニュートラル実現への取り組みと、CO2 排出量大幅削減
3. **組織の変革**: DX 推進・人材戦略によるチャレンジ精神ある組織づくり

## 2. 成長性の観点からの分析と評価

### 成長戦略の具体的内容

同社の成長戦略は、高収益体質への転換を目指すものです：

- **ソリューション提案力の強化**: 顧客課題の把握と専門市場でのエキスパート育成
- **ターゲット市場の明確化**: エナジー&エレクトロニクス、ライフサイエンス、インダストリアル&ハウスホールドの各分野
- **開発・生産体制の最適化**: デジタル技術を用いた開発期間の短縮と生産効率の向上

## 市場の評価

「利益重視の経営への転換」「ソリューションズ事業重視のポートフォリオへのシフト」という方向性については、業界専門家から概ね肯定的な評価を得ています。特に、汎用品の製造だけでなく、高付加価値な製品やソリューションへの進出は、長期的な収益性向上につながると期待されています note.com<sup>2</sup>。

一方で、過去の中期経営計画において目標未達となった実績もあり、新計画の達成については慎重な見方も存在します。2024 年度（現行中期経営計画の最終年度）において財務目標が未達となる見込みであり、新計画の実現可能性に疑問を投げかける声も一部にあります日本触媒<sup>3</sup>。

## 3. リスク要因の分析

### 事業構造転換に伴うリスク

ソリューションズ事業へのシフトは、以下のリスクを内包しています：

- **技術開発リスク**: 高付加価値製品の開発には技術的な不確実性が伴う
- **競争環境の激化**: スペシャリティ製品市場では、海外を含む多くのプレーヤーとの競争が激しい
- **収益構造転換の実行リスク**: 従来のビジネスモデルからの転換には組織的な抵抗や文化変革の難しさが伴う

## 外部環境リスク

グローバルでの事業展開に伴い、以下のリスク要因も考慮する必要があります：

- **地政学的リスク:** アジア・アフリカ市場への展開に伴う政治経済的不安定性
- **原材料価格の変動:** 特にアクリル酸など原材料価格変動の収益への影響
- **為替リスク:** グローバル展開に伴う為替変動の影響

投資家やアナリストからは、特に実行力に関する懸念が示されており、計画の達成にはこれらのリスク要因への効果的な対応が求められると指摘されています。

## 4. 海外展開戦略の評価

### グローバル供給体制の強化

日本触媒は、グローバル市場での成長を重要な戦略と位置づけ、以下の取り組みを進めています：

- **インドネシアでの SAP 増設:** 年間5万トンの能力増強(2027年7月商業運転開始予定)  
日本触媒 [4](#)
- **北米での開発拠点強化:** 2025年度に性能評価拠点を構築予定
- **M&Aによる事業展開の加速:** イーテック社の買収によるシナジー最大化

特にインドネシアでの生産能力増強については、インドを中心としたアジア・アフリカ市場への拡販を目的としており、市場拡大が見込まれる「グローバルサウス」での競争力強化策として評価されています [finance.logmi.jp](http://finance.logmi.jp)<sup>5</sup>。

### 地域戦略の多様化

日本触媒は SAP で世界トップクラスの生産量を誇っていますが、中期経営計画では地域戦略をさらに多様化させる方針です：

- **アジア・アフリカ市場:** 需要拡大が見込まれる新興国での販路拡大
- **欧州市場:** バイオマス由来原料を活用した持続可能な製品開発
- **北米市場:** 性能評価拠点を通じた顧客ニーズへの対応力強化

これらの海外展開戦略は、成長市場への積極的アプローチとして市場関係者から肯定的に評価されています。特にインドネシアでの SAP 増設については、アジア市場での競争力強化につながると期待される一方、現地リスクマネジメントの重要性も指摘されています。

## 5. 人材戦略に関する評価

### 人材戦略の概要

中期経営計画 2027 では、事業構造の転換を支える人材戦略として以下の施策が掲げられていま

す：

- **チャレンジする人財を評価する人事制度:** 2022年4月から導入された新人事制度の本格運用
- **人財ポートフォリオの整備:** 事業戦略に必要な人材の質・量の明確化と最適配置
- **タレントマネジメントの強化:** 人材パイプラインの構築とリーダー人材の育成
- **多様な働き方を支援する制度:** D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の推進

## 市場の評価

人材戦略については、投資家やアナリストからの具体的な評価コメントは限定的ですが、高付加価値型事業への転換を実現するためには、人材の質的転換と育成が不可欠であるという認識が示されています。特に、従来の製造業型人材から、ソリューション提案型人材への転換が課題として注目されています。

旭化成の「中計 2027」との比較では、日本触媒の人材戦略は基本的な方針は示されているものの、旭化成のように具体的な KPI や数値目標の設定、DE&I 推進の詳細な取り組みについての具体策が少ない点が指摘できます Yorozu IPSC<sup>6</sup>。

## 6. 知財・無形資産戦略の評価

### 技術開発と知財戦略

日本触媒の知財・無形資産戦略は以下の点に集約されています：

- **コア技術の深化:** 触媒設計、機能性モノマー、生産技術など、保有する高度技術の発展
- **オープンイノベーションの推進:** 外部のベンチャーキャピタルや産官学連携の活用
- **DXの活用:** 研究開発効率化、生産性向上、市場投入スピードアップ

技術開発においては、デジタル技術を活用した開発期間の短縮や、製品開発・生産体制の効率化を図る方針が示されています。

### 市場の評価

知財・無形資産戦略に関しては、日本触媒のコア技術（特に SAP 関連技術）の競争力は高く評価されているものの、同業他社に比べて DX やオープンイノベーションに関する具体的な成果や数値目標の設定が少ないという指摘があります。旭化成の「中計 2027」では、ライセンス収入などの具体的な数値目標を設定している点との違いが見られます Yorozu IPSC<sup>6</sup>。

ただし、SAP 関連技術や機能性材料の開発力は市場から高い評価を受けており、これらの技術基盤をソリューション事業にどう活かしていくかが今後の課題とされています。

## 7. 市場・投資家からの総合評価

## 発表直後の反応

中期経営計画 2027 の発表後、日本触媒の株価は「急騰」したと報じられており Yahoo Finance<sup>7</sup>、投資家から一定の評価を得たことが伺えます。特に株主還元策の強化（配当性向 100%または DOE2.0%のいずれか高い方）が積極的に評価された面があります。

ただし、計画発表後の株価の詳細な推移データや、機関投資家・アナリストからの具体的なコメントについては、公開情報が限られています。

## 業界専門家の見解

業界専門家からは、「東ソーのようなハイブリッド経営（汎用品と高付加価値品のバランス）を目指す方向性」について、基本的には肯定的な評価が示されています note.com<sup>2</sup>。一方で、そのアプローチと実現可能性については一定の懸念も示されており、特に高付加価値事業へのシフトの実効性が注目されています。

## 8. 結論：中期経営計画 2027 の評価と展望

### 計画の強み

- **明確な方向性:** ソリューションズ事業への転換という明確な方向性を示している
- **株主還元策の強化:** 配当性向 100%または高い DOE 水準を確保する方針は投資家に好評
- **海外展開の具体性:** インドネシアなど成長市場での設備投資など、具体的な行動計画を示している

### 課題とリスク

- **実行力への懸念:** 過去の計画での目標未達があり、新計画の実行力に懸念がある
- **競争環境の激化:** 特にソリューション事業分野では、グローバルな競争が激化している
- **変革の難しさ:** 従来のビジネスモデルからの転換には組織文化の変革が必要

### 今後の展望

日本触媒の「中期経営計画 2027」は、方向性としては市場環境や投資家の要請に沿ったものであり、基本的に肯定的に評価できます。ただし、その成功は実行力にかかっており、特に以下の点が今後の注目ポイントとなるでしょう：

1. ソリューションズ事業の実際の成長率
2. 海外投資（特にインドネシア）の進捗と成果
3. 人材転換と組織変革の進展
4. 財務目標の達成度

投資家や業界関係者は、これらの進捗を注視し、日本触媒が安定収益と成長のバランスをどのように実現していくかを評価していくことになります。

---

#### 参考資料

- 日本触媒「中期経営計画 2027」[1](#)
  - 日本触媒 経営方針・経営計画 [8](#)
  - note.com「日本触媒の新中計を解説、第二の東ソーになれるのか。」[2](#)
  - finance.logmi.jp「【QA あり】日本触媒、上期は増収増益、中間配当は前年比+31.5 円と大幅増、年間配当も増配を見込む」[5](#)
  - Yorozu IPSC「旭化成「中計 2027 ～Trailblaze Together～」発表内容と評価」[6](#)
- 

#### Appendix: Supplementary Video Resources



日本触媒市場規模、成長、予測 2025-2033

4 days ago

もっと詳しく

[1](#)

[www.shokubai.co.jp](http://www.shokubai.co.jp)

[2](#)

[note.com](https://note.com)

[3](#)

[www.shokubai.co.jp](http://www.shokubai.co.jp)

[4](#)

[www.shokubai.co.jp](http://www.shokubai.co.jp)

[5](#)

[finance.logmi.jp](https://finance.logmi.jp)

[6](#)

[yorozuipsc.com](https://yorozuipsc.com)

7

[finance.yahoo.co.jp](http://finance.yahoo.co.jp)

8

[www.shokubai.co.jp](http://www.shokubai.co.jp)