

📅 2025年4月28日

日本触媒 「中期経営計画2027」

成長戦略と市場評価の全貌



主要ポイント

- 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
- 2027年度に営業利益＋持分法投資損益350億円、ROE7%以上を目標
- 事業構造・環境対応・組織の3領域における変革を推進

分析・レポート：Genspark

中期経営計画2027の概要と位置づけ

◎ 基本方針と位置づけ

✓ 2030年長期ビジョン達成に向けたフェーズⅡ（2025-2027年度）

✓ 「2030年に向けた変革加速のステージ」と定義

⇄ 事業構造の転換



マテリアルズ事業

汎用品中心の収益構造

→ 

ソリューションズ事業

高付加価値品主導の収益構造

ソリューションズ事業の営業利益：2027年度に全体の50%超を目標

財務目標 (2027年度)

¥

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%

(いずれか高い方)

3つの変革

 事業の変革：ソリューションズ事業拡大・マテリアルズ事業強化

 環境対応の変革：カーボンニュートラル実現・CO2排出量削減

 組織の変革：DX推進・人材戦略でチャレンジ精神ある組織づくり

2 / 8

事業構造の転換

マテリアルズからソリューションズへの構造転換による高収益体質の実現



マテリアルズ事業

汎用品中心の従来型事業

- 主力製品**
紙おむつ用高吸水性樹脂(SAP)など
- 特徴**
大量生産、コスト競争、市況変動の影響大
- 戦略方針**
既存事業の収益性強化・競争力強靱化

ソリューションズ事業

高付加価値型の成長事業

- 注力製品**
スペシャリティ製品、ソリューション型サービス
- 特徴**
高付加価値、顧客課題解決型、市況変動影響小
- 戦略方針**
専門市場でのエキスパート育成、顧客課題把握力強化

ターゲット市場

- ⚡ 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

2027年度の目標
ソリューションズ事業の営業利益比率：**全体の50%超**

成長戦略の分析

高収益体質への転換を目指す具体的な成長戦略

💡 ソリューション提案力の強化

-  **顧客課題の把握**
顧客の課題を深く理解し、ニーズに合わせた解決策を提案する能力を強化
-  **専門市場でのエキスパート育成**
各業界・分野に特化した専門知識を持つ人材の育成と配置
-  **パートナーシップの強化**
顧客との長期的な関係構築による継続的な価値提供

🎯 ターゲット市場

-  **エネルギー&エレクトロニクス**
蓄電材料、電子材料、半導体材料など
-  **ライフサイエンス**
医薬・医療材料、ヘルスケア製品など
-  **インダストリアル&ハウスホールド**
工業用材料、生活消費財など

リスク要因の分析

事業構造転換と外部環境におけるリスク要因の評価

事業構造転換に伴うリスク



技術開発リスク 高

高付加価値製品の開発には技術的な不確実性が伴う

- 研究開発の長期化
- 技術的障壁
- 投資回収の不確実性



競争環境の激化 中

スペシャリティ製品市場では、国内外の多くのプレーヤーとの競争が激しい

- グローバル競争の参入加速
- 技術差別化の困難さ
- 価格競争の激化



収益構造転換の実行リスク 高

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

- 組織文化の変革の難しさ
- 人材・スキルのギャップ
- 過去の計画における目標未達

外部環境リスク



地政学的リスク 中

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

- インドネシア現地リスク
- 規制変更・貿易摩擦
- 政治的不安定性



原材料価格の変動 高

特にアクリル酸など原材料価格変動の収益への影響

- 石油化学原料の価格変動
- サプライチェーンの混乱
- 収益性への直接的影響



為替リスク 中

グローバル展開に伴う為替変動の影響

- 海外売上の為替換算影響
- 輸出競争力への影響
- 海外投資の価値変動

リスク要因の全体評価



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、これらのリスク要因への効果的な対応が求められています

海外展開戦略

グローバル供給体制の強化と地域戦略の多様化

🌐 グローバル供給体制の強化

🏢 インドネシアでのSAP増設

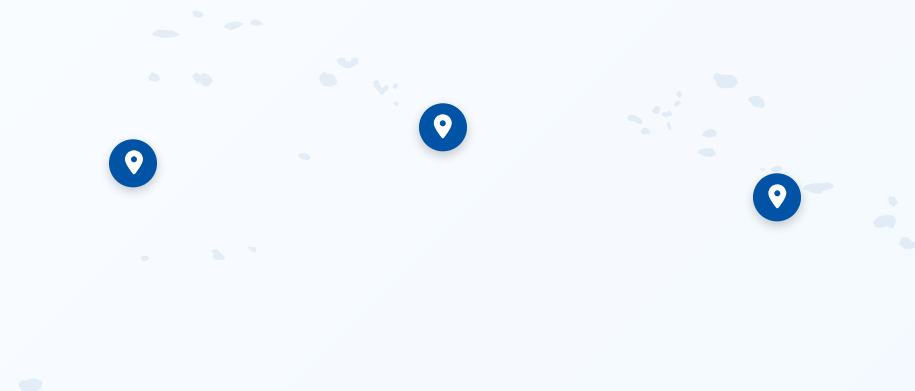
- 📦 年間**5万トン**の能力増強
- 📅 2027年7月商業運転開始予定
- 🎯 インド中心のアジア・アフリカ市場への拡販

🔬 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
- 👥 顧客ニーズへの対応力強化

🔄 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



📖 地域戦略の多様化

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

市場評価

💬 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。成長市場への積極的アプローチとして、市場関係者から概ね肯定的な評価を得ています。

人材戦略と知財・無形資産戦略

事業構造転換を支える人材育成と技術開発基盤

👥

人材戦略

⚙️

チャレンジ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

✔️ 挑戦的な行動と結果を適正に評価

👤

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

✔️ 計画的な人材配置と育成

🎓

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

✔️ 次世代リーダーの計画的育成

🔄

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

✔️ 多様な人材が活躍できる環境整備

💡

知財・無形資産戦略

⚙️

コア技術の深化

保有する高度技術のさらなる発展と応用

触媒設計 機能性モノマー 生産技術

🔗

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

✔️ 外部技術の積極的な取り込みと融合

💻

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

✔️ デジタル技術による開発期間短縮

保有技術の強み

高吸水性樹脂(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獲得。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。

他社との比較評価

項目	日本触媒	旭化成（比較対象）
KPI・数値目標の明確さ	5	6
D&I推進の具体性	4	5
人材育成プログラム	4	5
知財戦略の明確性	5	6
DX推進の具体性	4	5
オープンイノベーション	4	5

市場評価：人材戦略は基本方針は示されているものの、旭化成のような具体的な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されています。

結論：中期経営計画2027の評価と展望

高付加価値事業への転換と実行力の課題

👍 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
- ✓ **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
- ✓ **海外展開の具体性**
インドネシアなど成長市場での具体的な投資計画

❗ 課題とリスク

- ❗ **実行力への懸念**
過去の計画での目標未達の実績がある
- ❗ **競争環境の激化**
ソリューション分野でのグローバルな競争激化
- ❗ **変革の難しさ**
組織文化の変革と人材育成の課題

🔮 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います。

今後の注目ポイント：

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

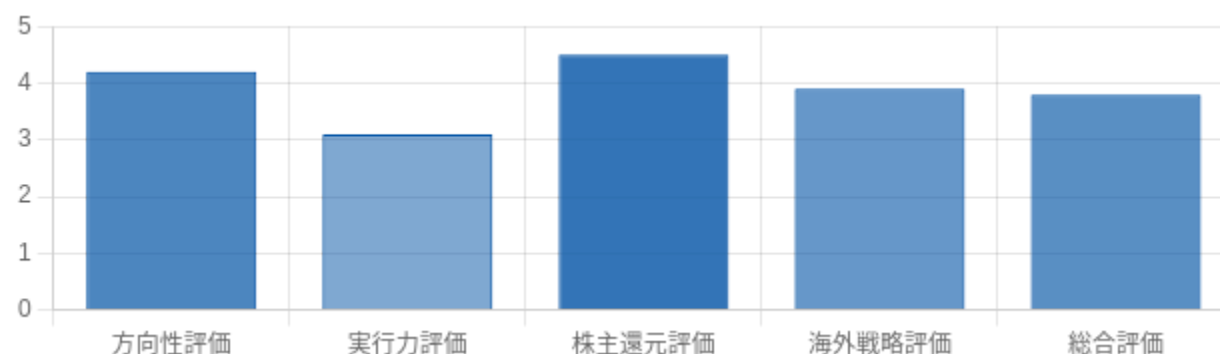
成功要因

- 実行力の強化
- 人材育成の加速
- 技術差別化
- グローバル展開
- DXの活用

最終評価

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。

📊 市場の反応



発表直後に株価は上昇し、投資家から一定の評価を獲得。特に株主還元策の強化が好評価。「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）」方向性は基本的に肯定的評価。