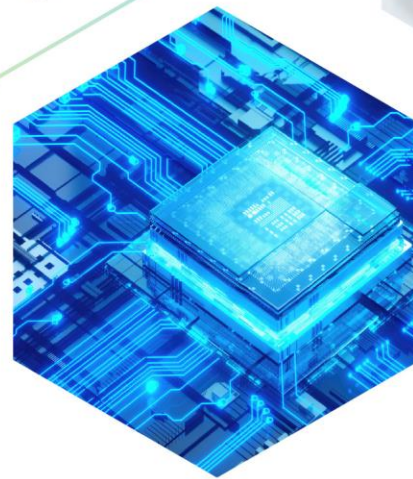




2026-2028年 中期経営計画

2026年2月19日



I. 前中期経営計画の振り返り（2023－2025年）

- ・ 基本方針の達成度
- ・ 事業基盤の強化(研究開発・設備投資)
- ・ 業績の達成度

II. 新中期経営計画（2026－2028年）

- ・ 新中期経営計画の位置付け
- ・ 基本方針と重点施策
- ・ 重要目標達成指標(KGI)および各戦略
 - 成長戦略(セグメント別注力事項・設備投資計画および研究開発費・注力分野)
 - グローバル戦略 - 人的資本戦略およびDX戦略 - サステナビリティ戦略

III. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

- ・ 経営基盤の強化(経営指標)の進捗
- ・ 新中期経営計画の財務資本戦略
 - 財務資本方針・株主還元方針・キャッシュアロケーション

I. 前中期経営計画の振り返り(2023-2025年)

1. 新製品・新技術の開発力強化

（研究開発費 2022年比+20%、
高付加価値製品売上高比率 48%）

- ・川崎フロンティエンスR&Dセンター開設、研究人員の増員により開発力を強化。
- ・計画をしていた新製品（セルロースナノファイバー等）、新技術（ヌクレオラロン等）は事業化に遅れ。

2. 海外売上高の拡大

（海外売上高比率 2022年比+30%）

- ・海外拠点（上海・深圳・ベトナム・インド）立上げ。現地ニーズの獲得をめざす体制は確立。
- ・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は停滞。

3. 持続可能な社会の実現に貢献

（GHG排出削減2013年比▲35%）

- ・各工場の製造工程の省エネルギー化や効率化を推進。
- ・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）。

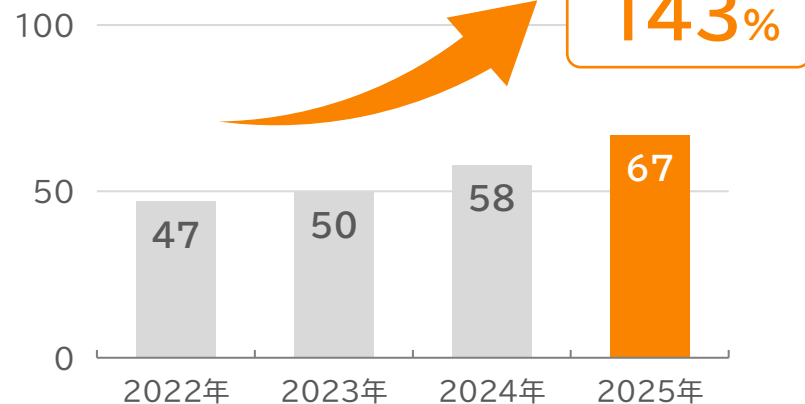
経営指標	2022年 (実績)	2025年 (計画)
(1)研究開発費	47億円	56億円
高付加価値製品 売上高比率	44%	48%
(2)海外売上高	310億円	405億円
(3)GHG排出削減 (2013年比)	▲24%	▲35%



2025年 (実績)	差異 (2025年計画比)	達成度 (2025年計画比)
67億円	+11億円	120%
46%	▲2P	96%
294億円	▲111億円	73%
▲28%	▲7P	80%

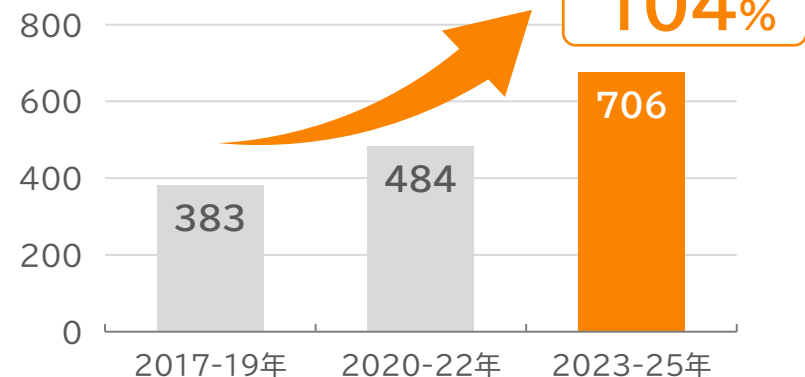
研究開発費（前中計からの推移）

（億円）



設備投資（中計期間ごとの推移）

（億円）



Leap Forward to the Next 2025

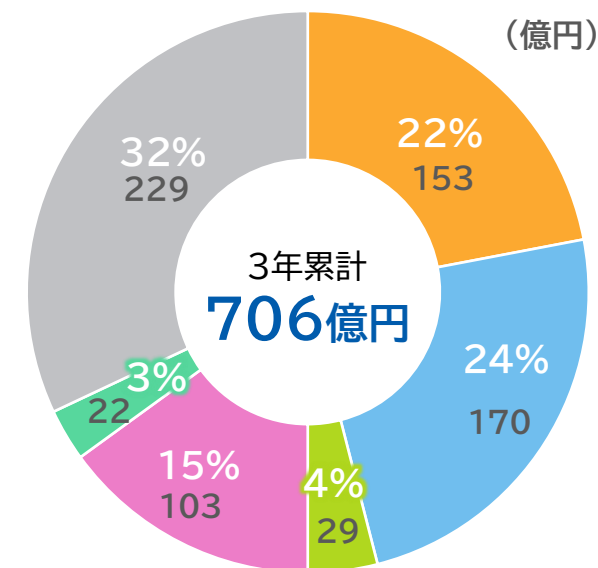
研究開発力の強化

- 研究拠点増設、研究人員増加により、研究開発力を強化。成長分野への開発に注力し、成長投資と新製品開発を推進。
- モビリティおよびメディカルケア関連の特許出願件数増加。

事業基盤の整備・強化

- 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
- 製造設備更新
 - カセイソーダ製造設備更新
- インフラ整備
 - 名古屋物流センター建設
- サステナビリティ関連設備
 - 小水力発電所建設

セグメント別 設備投資



- 基幹化学品
- ポリマー・オリゴマー
- 接着材料
- 高機能材料
- 樹脂加工製品
- その他

前中期経営計画の振返り（業績の達成度）

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 (20-22年)	680億円 (23-25年)	706億円 (23-25年)	+26億円	104%

Leap Forward to the Next 2025

売上高・営業利益

- 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。

要因分析

- 汎用製品は製品価格の是正等で増益を確保。
- 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、投資案件の収益化に遅れ。
- 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。

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。

Ⅱ. 新中期経営計画（2026－2028年）

企業理念

素材と機能の可能性を追求し、化学の力で新しい幸せをあなたへ届けます

2030年にめざす姿に向けて、「共創で未来を拓く」をスローガンに
2026年から2028年までの3年間の中期経営計画を策定



基本方針

2023 - 2025年度

Leap Forward to the Next 2025

新製品・新技術の開発力強化

海外売上高の拡大

持続可能な社会の実現に貢献

2026年 - 2028年度

Connect and Create 2028
(共創で未来を拓く)

1. 注力分野への積極的な開発と投資の継続

2. 既存事業のブラッシュアップと収益性の向上

3. 企業価値の向上と持続可能な価値創造

2030年にめざす姿

- No.1・Only1の高機能製品を群として保有し、社会課題の解決に貢献している。
- 積極的な成長投資、資本構成の最適化により、企業価値が向上している。

1

注力分野への積極的な開発 と投資の継続

- 注力分野(モビリティ・半導体・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

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

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

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、前中計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
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)
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)
EPS (1株当たり純利益)	117円/株	130円/株	+13円/株
設備投資額 (計画期間)	706億円 (2023-2025年)	590億円 (2026-2028年)	▲116億円
GHG排出削減率 (2013年比)	▲28%	▲40%	12P改善
女性管理職比率	5.1%	8.0%	+2.9P向上
ROE	6.0%	6.5%	+0.5P改善
PBR	0.8倍	1.0倍以上	—

成長戦略 注力事項(セグメント別)

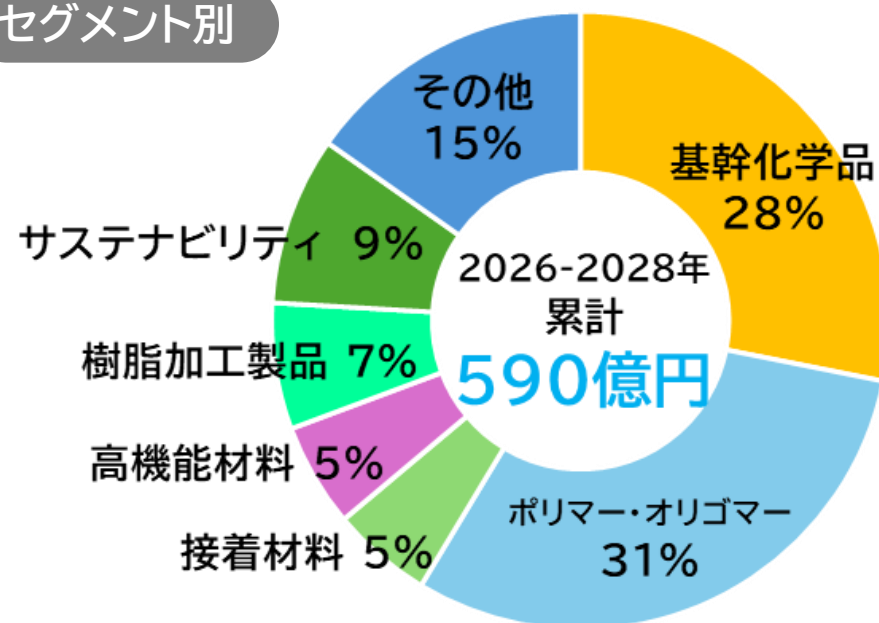
セグメント	2025年 営業利益 (億円)	2026年－2028年 注力事項		2028年 営業利益 (億円)
基幹化学品	87	製品用途拡充 生産性向上・省エネ ポートフォリオ見直し	陸上養殖、浄水薬品、 半導体薬品 など多用途への拡販 ソーダ電解複極化、硫酸工場更新、統合管制システム導入 PVC停止、不採算事業の合理化・見直し	80
ポリマー・ オリゴマー	30	成長戦略加速 生産性向上 海外展開推進	車載電池 、 半導体 、医薬、化粧品用ポリマー等の開発・拡販 凝集剤設備統合による合理化 中国・東南アジアでの高付加価値製品の拡販	56
接着材料	3	海外事業強化 成長戦略推進 新製品開発	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 モビリティ関連製品 開発(燃料電池シート、LiDAR他) UV絶縁材、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	11
高機能材料	11	半導体薬剤強化 無機機能材拡充 メディカル事業 立上げ	液化塩化水素、高純度カリの品質向上・供給体制強化 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) DDS・siRNAの非臨床・臨床試験入り、歯科領域新製品投入	19
樹脂加工 製品	27	下水道老朽化対策 介護用品拡充 エコマテリアル商材	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 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 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)	34
その他・調整	▲18	サステナビリティ コーポレート・研究	小水力発電・太陽光発電、CN蒸気導入による脱炭素推進 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	▲20
合計	141	※赤字は注力分野		180

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%)

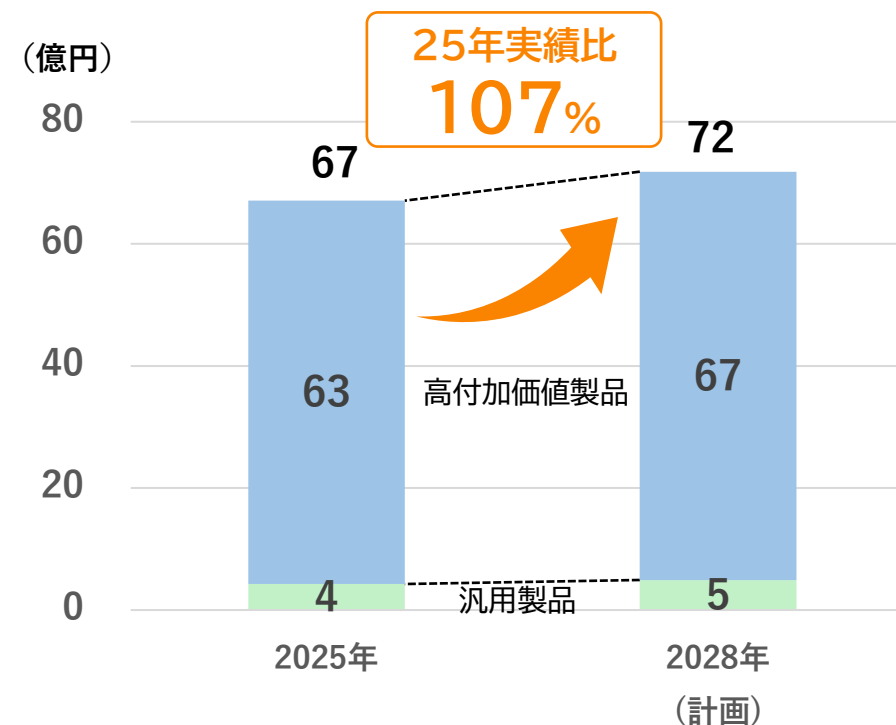
- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. 新規・増強案件(44%)
・ソーダ電解工場更新
・高機能ポリマー工場増強
・高純度カリ工場増強 | 3. 研究開発(14%) |
| 2. 合理化・改善案件(20%)
・凝集剤設備統合 | 4. インフラ・維持更新(13%)
基幹システム更新 |
| | 5. サステナビリティ案件(9%)
小水力・太陽光発電設備設置 |

セグメント別



研究開発費

- ・注力分野(半導体、モビリティ、メディカル、環境インフラ)の開発力強化と新技術の獲得のためオープンイノベーションを推進し研究開発を拡大する。
- ・売上高研究開発費比率は4%以上を堅持。
- ・高付加価値製品の研究開発費(28年)
ポリマー・オリゴマー 33%、高機能材料 32%、接着材料 22%

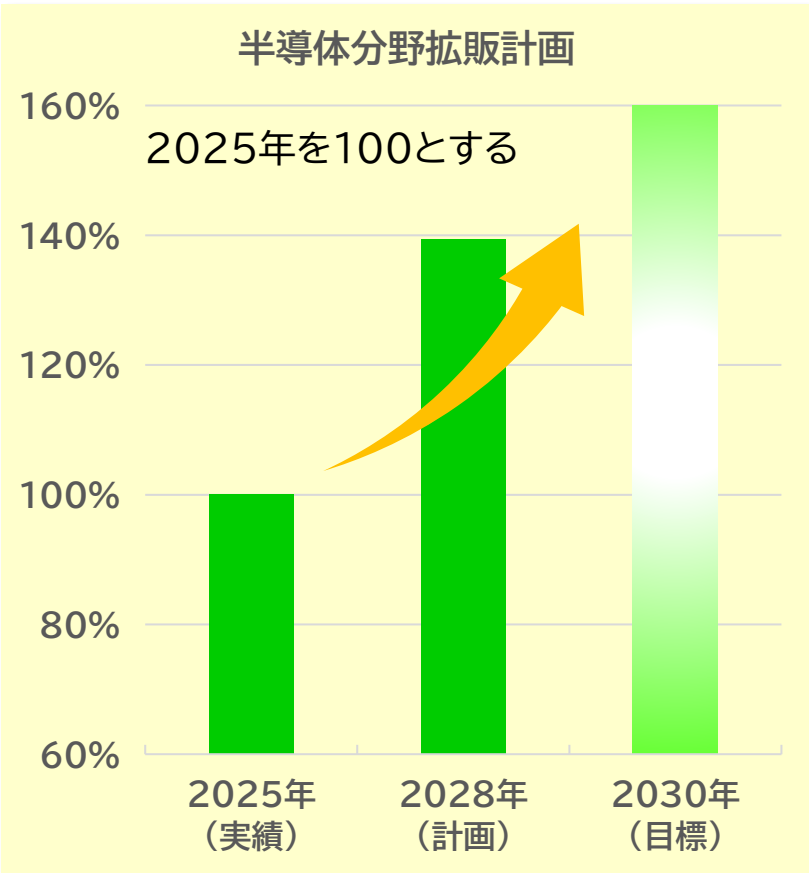
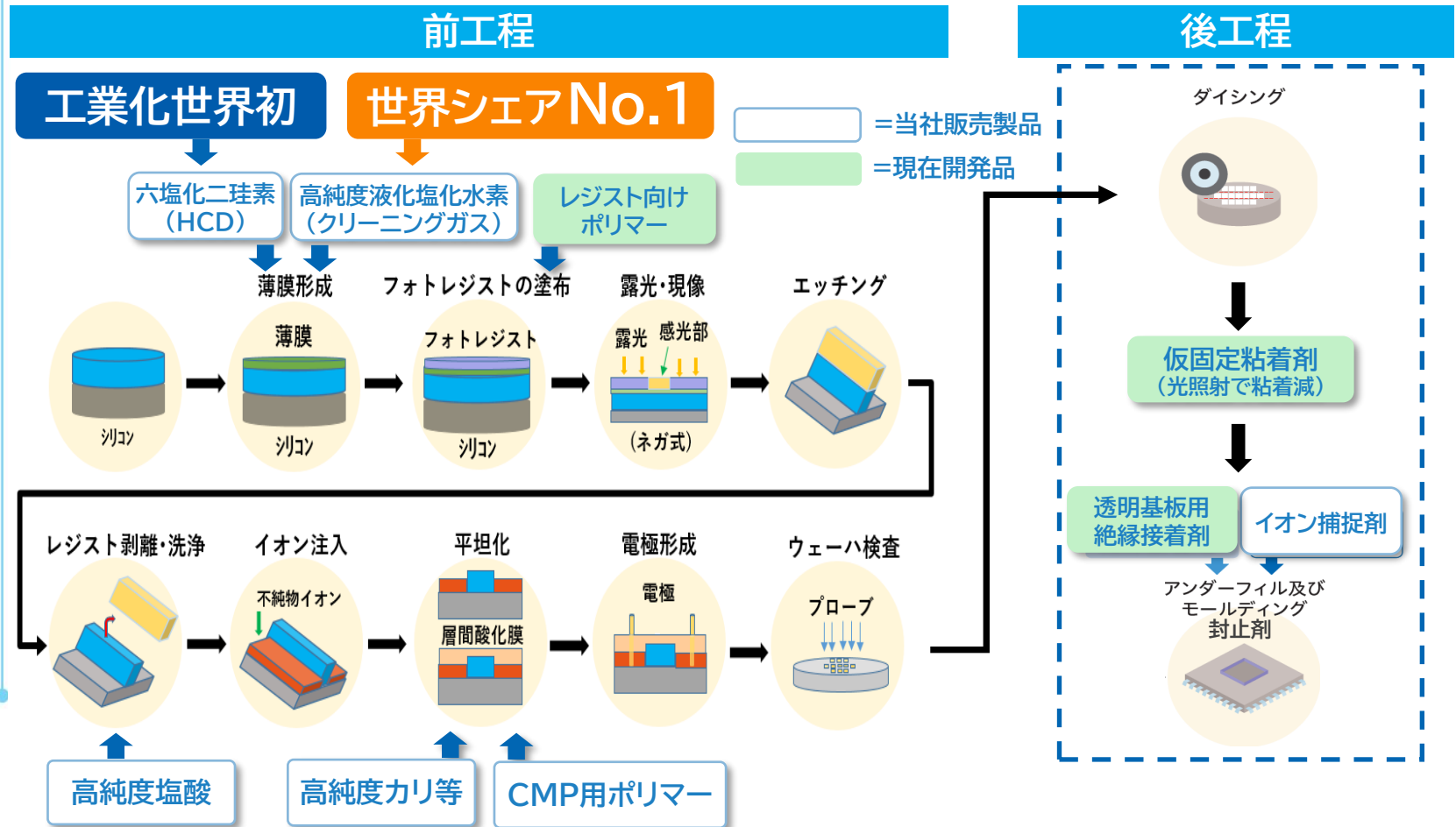


成長戦略 注力分野（半導体）

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

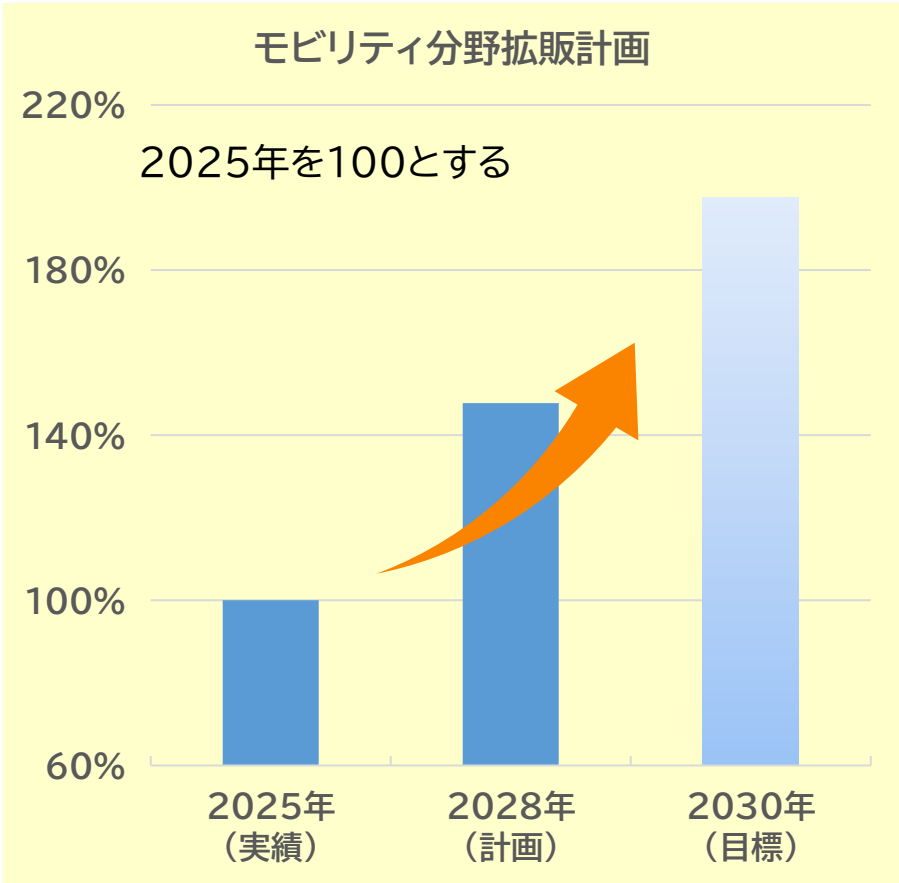
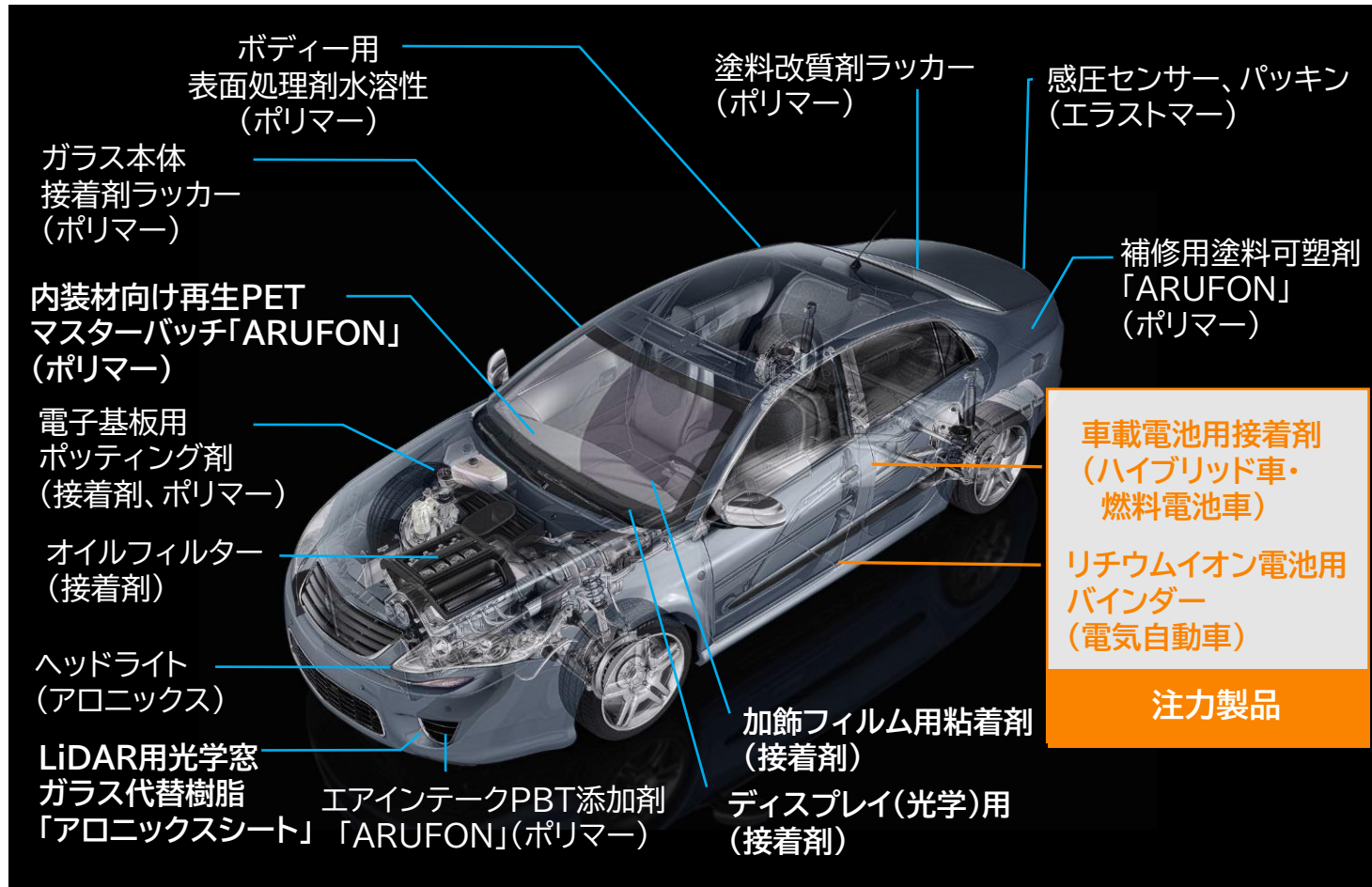
世界シェアNo.1 の「高純度液化塩化水素(クリーニングガス)」や「高純度カセイカリ」、化学機械研磨(CMP)用アクリルポリマーなど、半導体製造に不可欠な製品を展開している。
独自技術を活かして、高純度化と安定供給、ニーズにマッチした製品の提供に強みを持っている。



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**。



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」は核酸医薬品として、また、「ヌクレオラロン※」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。

※ヌクレオラロンは東亜合成が開発した細胞膜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

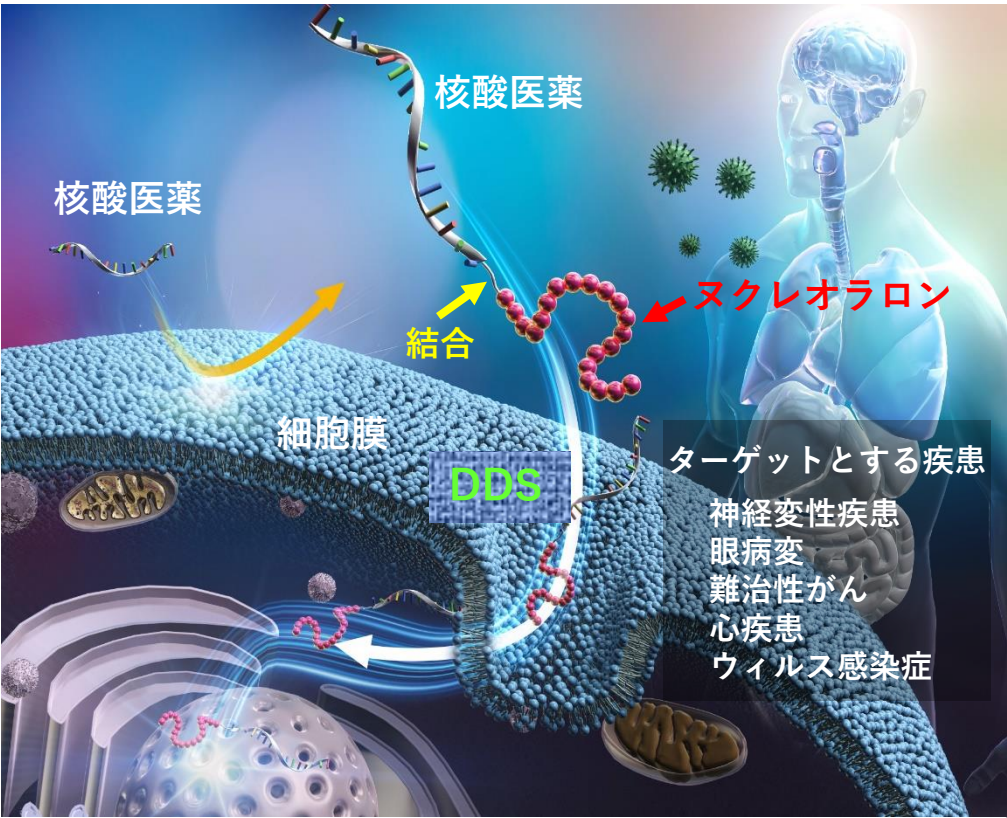
難治性がんの治療医薬を開発し
5年以内の臨床試験開始を計画。

- 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		

※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。



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

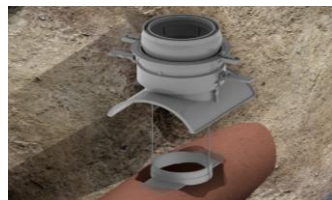
塩ビ製マス・マンホールは国内トップシェアであり、**昨今の道路陥没事故多発を背景に、下水道老朽化対策製品の需要が増加**している。

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**。

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。**



漏水個所に
接合し補修



腐食した老朽管
を継手1つで
塩ビ管に変換

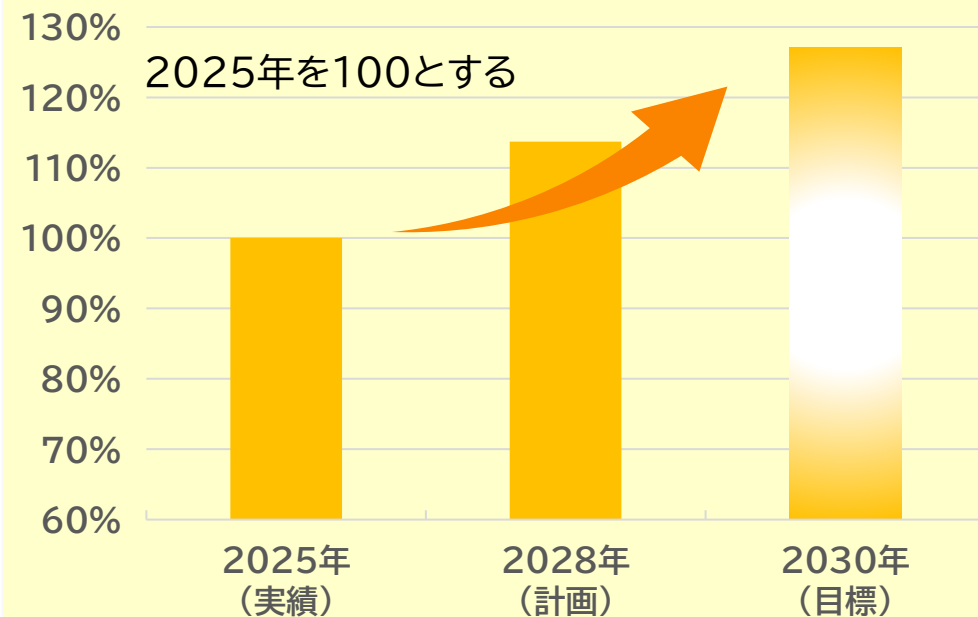


下水道の管路調査・診断事業への参入
「マッピングシステム」

マッピングカメラで
管路の補修箇所を解析

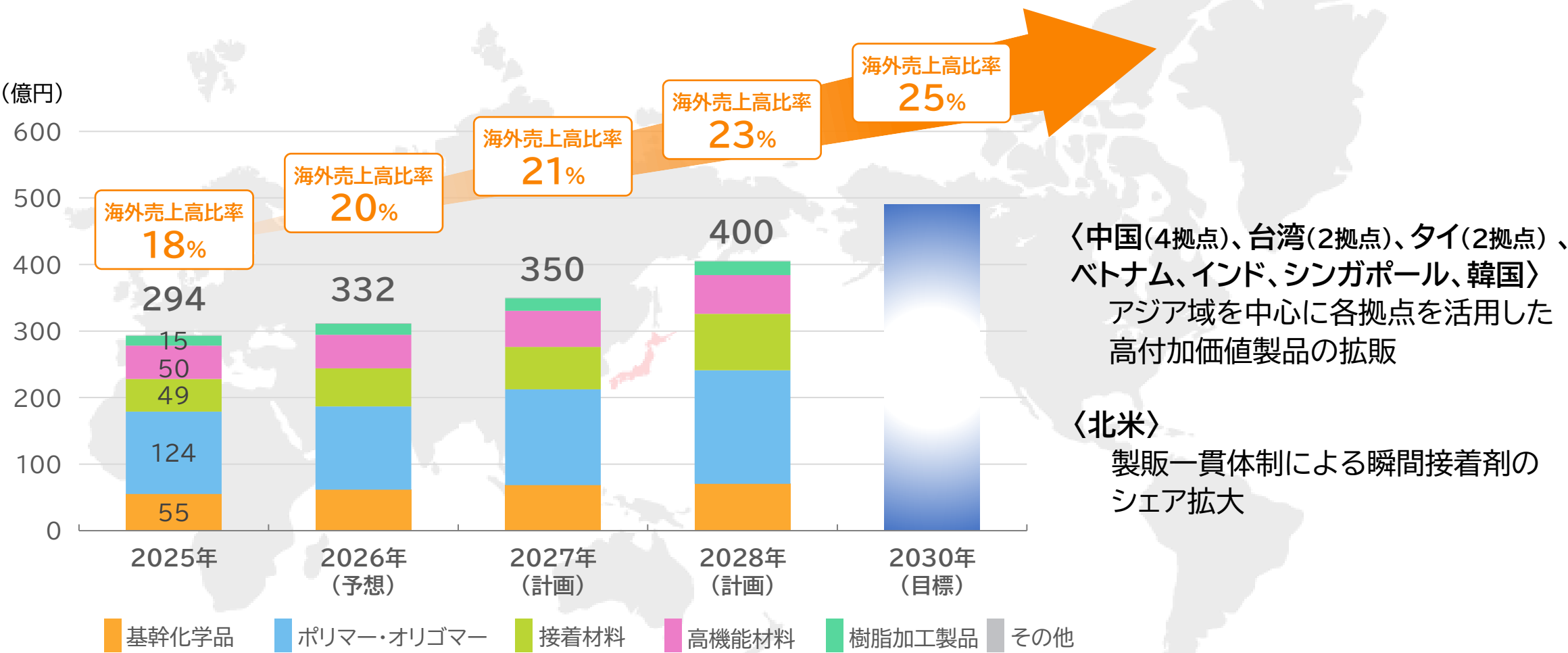


国土強靱化対応製品の拡販計画
(下水道老朽化、耐震防災等の対策製品)



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



人的資本戦略 基本方針

従業員が誇りをもって働ける環境づくりおよび多様なプロフェッショナル人財の育成と確保を推進し、エンゲージメントの向上と部門間協働の強化を通じて、当社事業の持続的な発展を実現する。

1 報酬水準の向上

- 事業成長に合わせた報酬水準の引き上げを推進。

2 労働環境の整備

- 転勤猶予制度の導入、転勤諸手当の拡充など時代の変化に対応した人事制度改革を推進。
- 健康経営を推進し、ホワイト500の再認定をめざす。

3 人財の獲得・育成・配置

- 専門人財および中堅層の確保を強化すると共に、若手従業員の海外拠点への積極的な投入による事業拡大とグローバル人財の育成を図る。
- 女性採用比率や女性管理職比率の向上などにより、多様な従業員が活躍できる環境の整備推進。

DX戦略 基本方針

デジタル技術を活用した業務変革(DX)を積極的に推進し、変化の激しい市場環境においても持続的な成長と競争力の強化を実現する。

1 スマートファクトリー化の推進

- 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加速。

2 研究開発領域におけるデジタル活用

- AI、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)、計算化学を活用し、新技術・新材料の探索を加速させることで、研究開発の高度化とスピードアップを図る。

3 DX活用による業務効率化

- 最新の基幹システムに更新し、間接業務の効率化を推進。

サステナビリティ戦略(カーボンニュートラル実現に向けた取組み)



「2050年にカーボンニュートラル(実質ゼロ)」をめざし、温室効果ガス(GHG)の排出量削減を推進。

Scope1、2については、2030年に2013年比50%削減を目標に掲げて取り組む。

GHG排出量削減

①Scope1(直接排出)

- ・横浜市ごみ焼却場カーボンニュートラル(CN)蒸気利用によりボイラー燃料削減
- ・愛知県知多市低炭素水素モデルタウン実証事業での水素供給開始

②Scope2(間接排出)

- ・再生可能エネルギー
- 太陽光発電 各拠点への太陽光発電設備導入
- 小水力発電 長野県において小水力発電所建設

③Scope3(Scope1、2以外のその他間接排出)

- ・カーボンフットプリント(CFP)数値の第三者検証と低減方策の検討

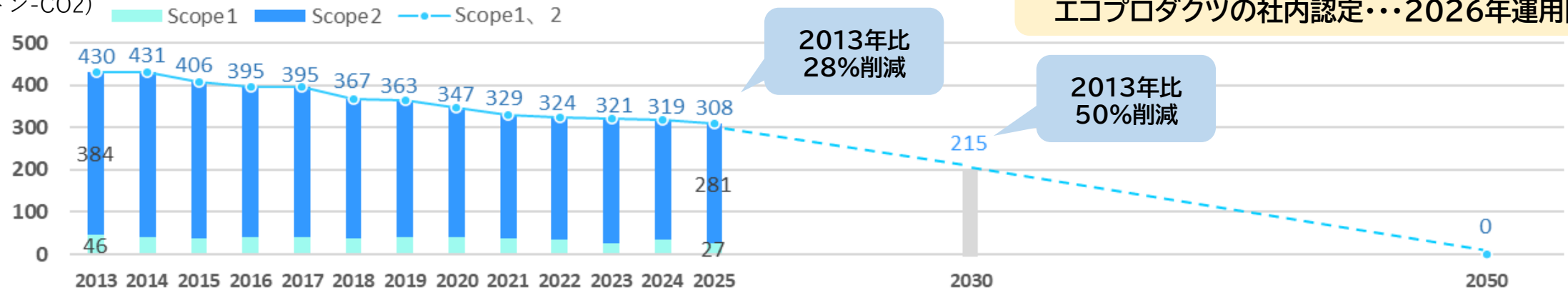
直近の取組み (8.4千t/年のGHG削減見込む)
横浜工場…2026年CN蒸気利用開始

直近の取組み

- ・太陽光発電 (1.9千t/年のGHG削減見込む)
高岡工場…2025年運転開始
名古屋工場…2026年運転開始
広野工場…2026年工事着工
- ・小水力発電 (2.0千t/年のGHG削減見込む)
小水力発電所…2026年運転開始
その他の小水力発電所の設計開始

◆GHG排出量推移と削減目標(Scope1+Scope2)

(千トン-CO2)



直近の取組み

エコプロダクツの社内認定…2026年運用開始

Ⅲ.資本コストや株価を意識した経営の実現に 向けた対応

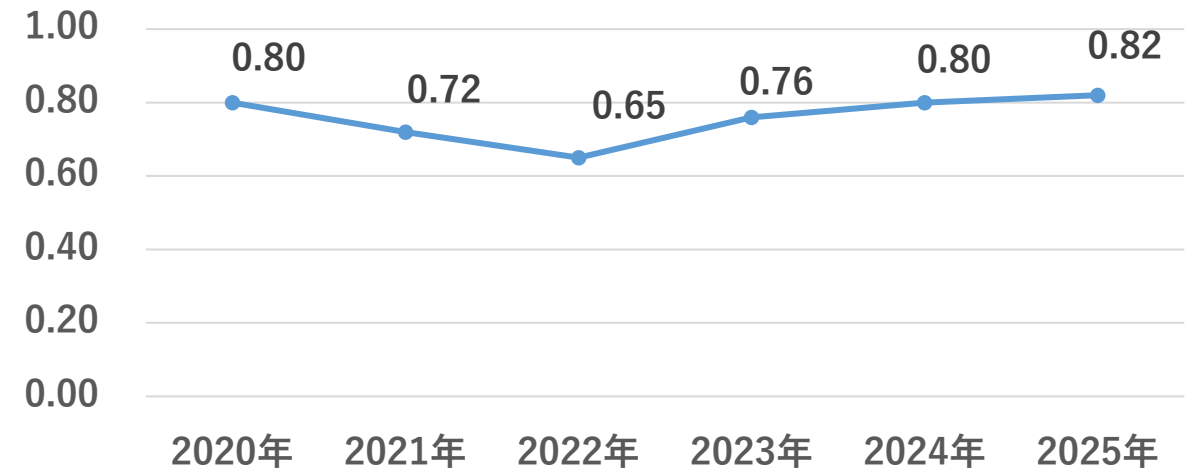
経営基盤の強化(経営指標)の進捗 (前中期経営計画の振返り)



経営指標	2022年 (実績)	2025年 (計画)	2025年 (実績)
1株当たり 純利益(EPS)	101円	153円	117円
自己資本 当期純利益率(ROE)	6.1%	7.3%	6.0%

(倍)

PBR推移(2020年-2025年)



- ・政策保有株式の売却などで総資産の圧縮、社債発行による財務レバレッジの活用を行い資本構成の見直しを実施。
- ・総還元性向100%以上を継続し自己資本圧縮に努め、2025年の1株当たり純利益(EPS)は過去最高。
- ・計画以上の設備投資を行っているものの、投下資本に対して十分な利益に達していない状況が継続。
- ・株価は概ね上昇傾向にあるが、PBR1倍を下回る状況が継続しており、ROEの改善と株価上昇に向けた施策の深化が必要。

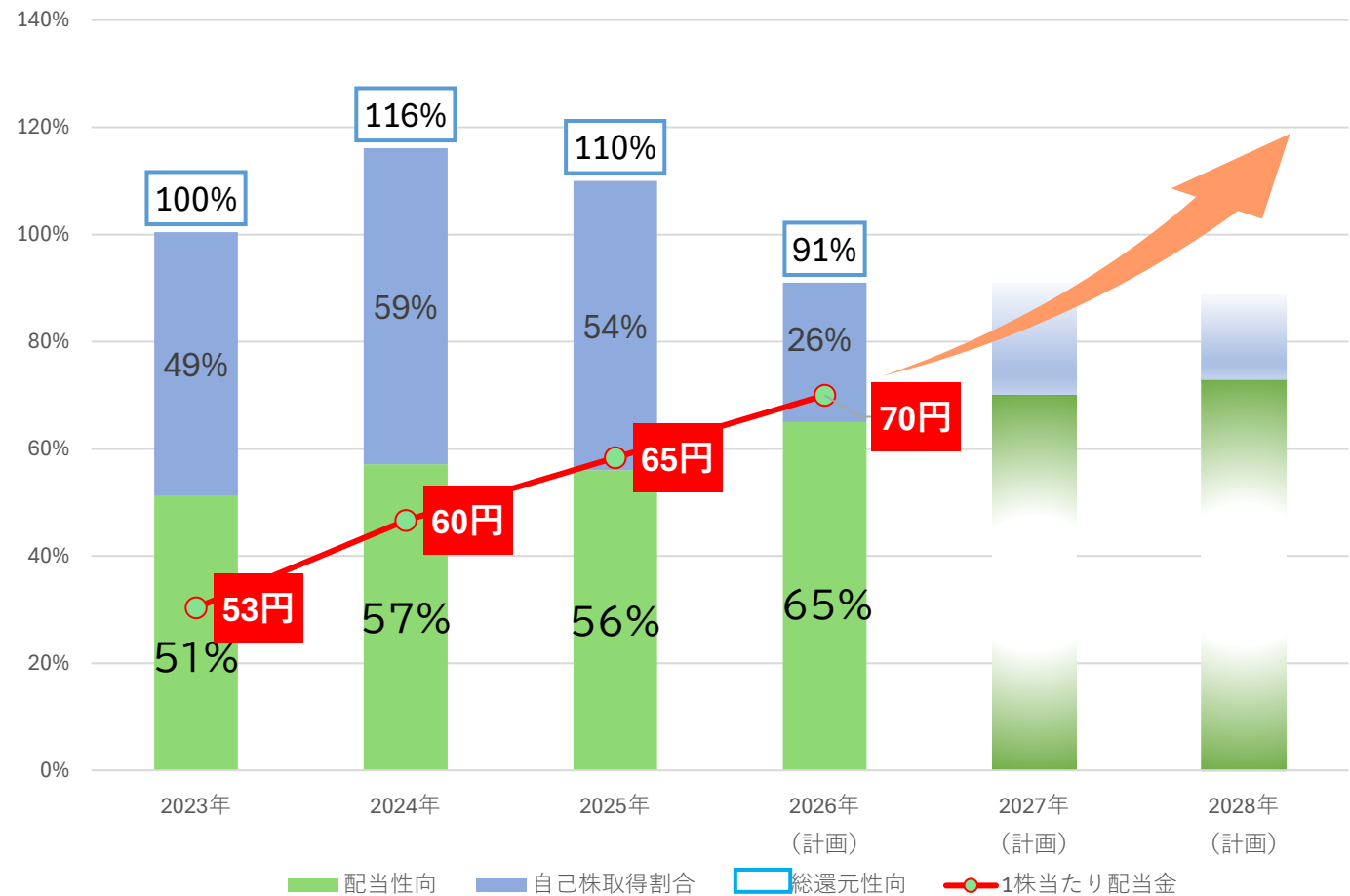
基本方針

2028年にPBR1倍以上を目標とし、資本効率を早期に改善させ、株主の期待に応える積極的な株主還元および株主優待制度の継続により、株式市場評価を高める。また、財務健全性を維持しつつ、最適な資本構成を追求する。

	2025年 (実績)	2026年-2028年 (計画)	財務戦略目標
PBR	0.82倍	1.0倍以上	早期に1.0倍以上を達成し、2030年に1.2倍以上を目標
自己資本比率	74.3%	70%程度	事業活動に伴うリスクと比較して適切な自己資本を維持
ROE	6.0%	6.5%	効率的な資本活用と利益拡大により、ROEを継続的に向上させ、2030年に8%程度をめざす
信用格付	A格	A格以上	事業拡大に用いる資金を低コストで調達するため必要な格付けを取得

	2025年 (実績)	2026年-2028年 (計画)	2026-2028年中計期間中の還元方針
配当性向	55.5% (65円/株)	70%程度	総還元性向を90%程度として、配当性向を期間平均70%程度に高める。自己株式の取得は機動的に実施する。

配当性向と自己株式取得割合

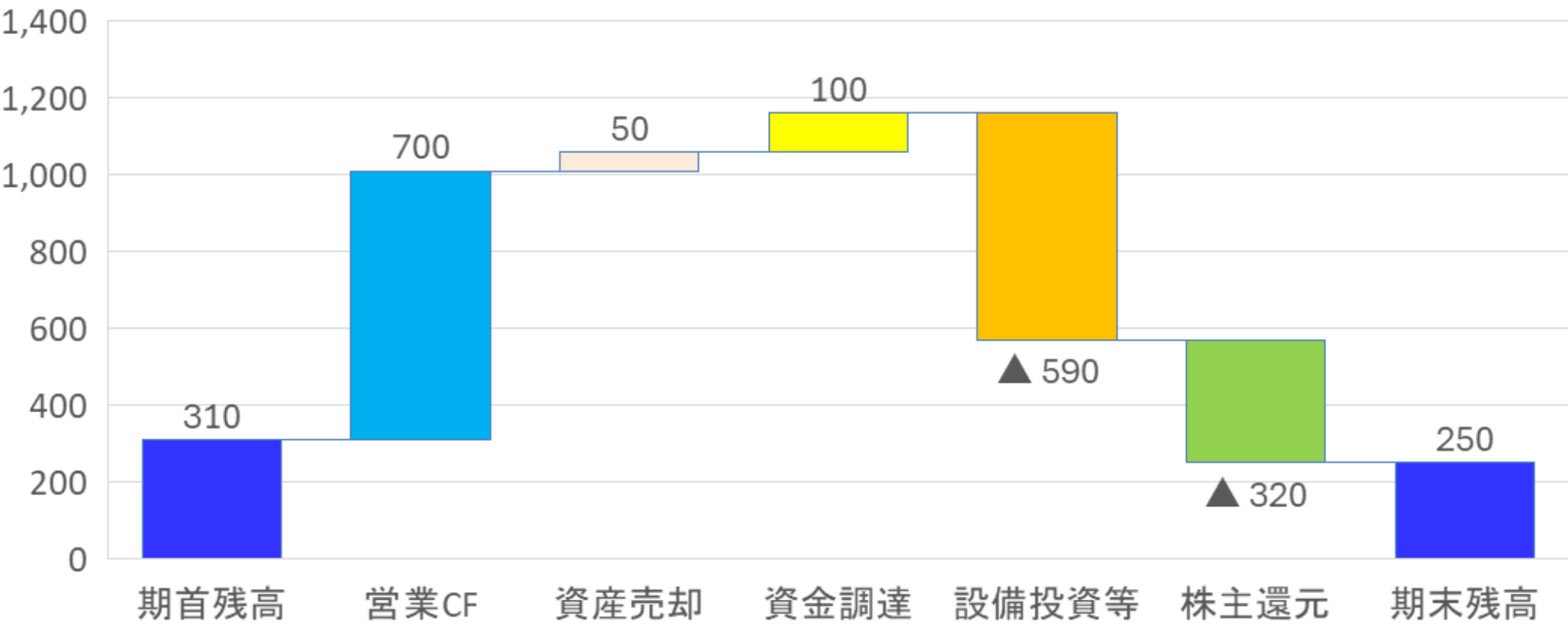


株主優待制度の導入

- 株主に当社事業への理解と支援をより一層深めてもらう。
- 優待を通じて当社製品(アロンアルファ)に触れてもらうことで、ブランド価値の向上と新たなファンの創出をめざす。
- 当社株式を中長期的に保有いただける株主を増やすことで、安定的な株主構成の形成を図る。

財務健全性は担保しつつ、外部資金も積極的に活用し、持続的な成長と企業価値の最大化をめざす。

■ 2026年-2028年キャッシュアロケーション計画
(億円)



※資金調達はサステナビリティ投資として外部調達



本資料の計画は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した予想です。
今後の国内外の経済情勢や予測不可能な要素等により、実際の業績は
計画値と大幅に異なる可能性があります。