

～変革の実行～

代表取締役社長 五嶋 祐治朗

2021年4月に策定した長期ビジョン「TechnoAmenity for the future」に基づき、この度日本触媒グループの新中期経営計画（2022-2024年度）を策定しました。今回の中期経営計画は、2030年に向けた最初の3か年計画として、各分野における基盤作りを行うとともに、変革のためのさまざまな取り組みをスタートする期間と位置づけました。

我々を取り巻く環境が刻々と変化する中、グループ企業理念「TechnoAmenity ～私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します～」の実現に向け、社会から求められるニーズに柔軟に対応し、企業価値を向上させていきます。具体的には、長期ビジョンで掲げた「事業の変革」・「環境対応への変革」・「組織の変革」の3つの変革を全社一丸となって進めていきます。

また、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動問題に対する取り組みも不可欠となりますが、これは様々な素材・技術を提供している化学会社である当社にとってチャンスでもあります。このような社会課題の解決を通じて、日本触媒グループのさらなる成長に繋げていきます。

昨年、当社は創業80周年を迎えました。今後ともグループ企業理念「TechnoAmenity」のもと、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。株主の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様からのより一層のご支援を賜りますようお願いいたします。



contents

(用語解説) AA : アクリル酸 SAP : 高吸水性樹脂 EO : 酸化エチレン

01 企業理念体系

02 新中期経営計画サマリー

- セグメント変更
- ポートフォリオ変革
- 経営目標

03 振り返りと現状分析

04 コア技術（当社の強み）

05 新中期経営計画の 位置付けと3つの変革

06 変革①：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靱化

07 変革②：環境対応への変革

08 変革③：組織の変革

09 DX推進

10 資本政策

01 企業理念体系

日本触媒グループの目指す未来

日本触媒グループ企業理念

TechnoAmenity

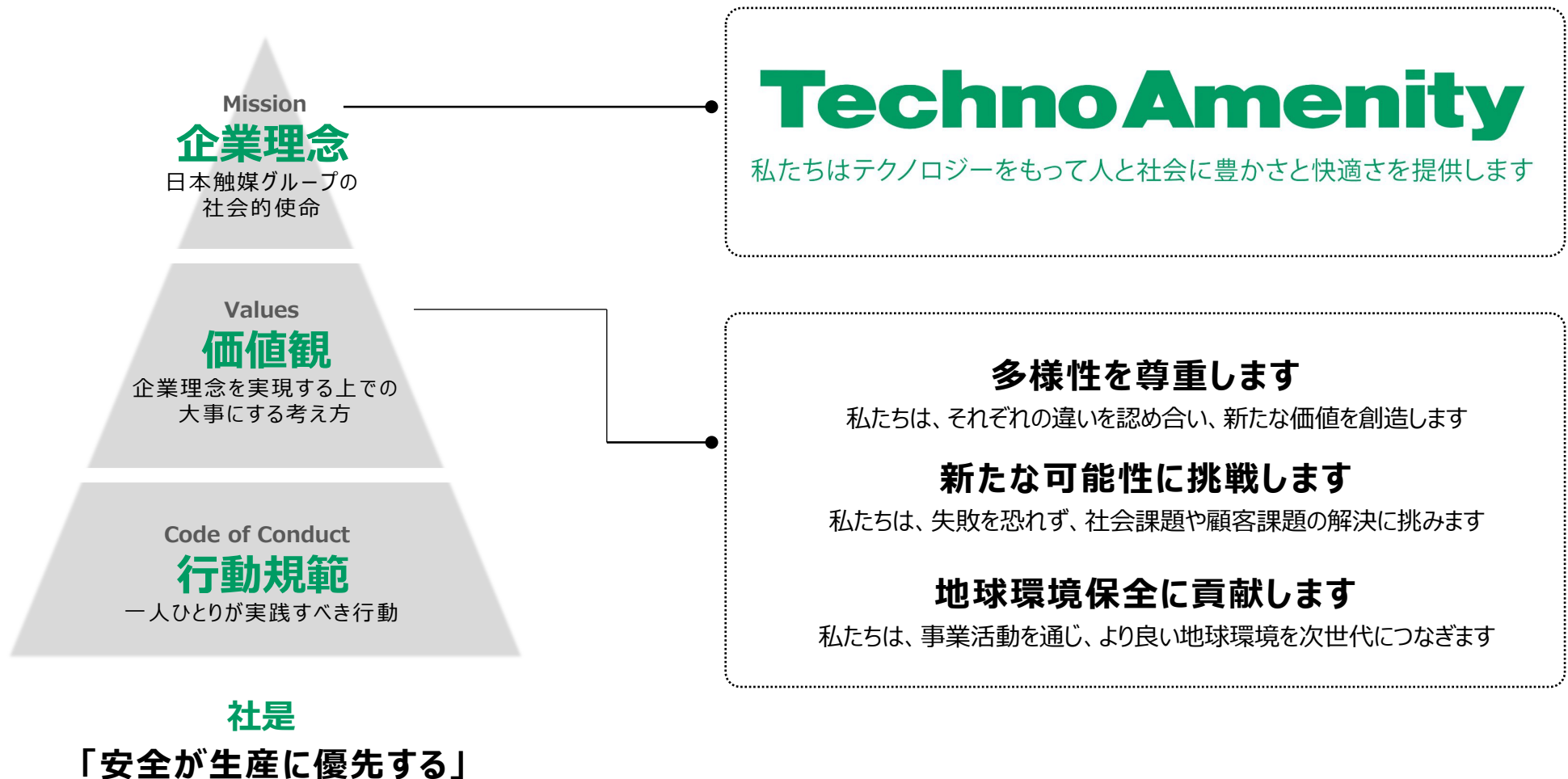
私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します



真の「豊かさ・快適さ」には、経済的・物質的な側面だけではなく、
私たちが暮らすこの地球環境との調和や、多様性・公平性・安全安心
などの社会的・精神的な豊かさ・快適さが含まれています。
今後も当社グループは企業理念「TechnoAmenity」を実践することで、
持続可能な社会の実現に貢献し続けます。

新企業理念体系

「TechnoAmenity」実践（会社・個人が理念に基づいて行動）に向けて、企業理念体系を見直し



02 新中期経営計画サマリー

セグメント変更

それぞれの事業群の強みを活かし、環境変化に柔軟に対応
目標・戦略を明確にするため、2022年度より外部発表セグメントを変更

マテリアルズ

高品質の素材を高い生産技術力で
グローバルに提供する

■ ベーシックマテリアルズ

(酸化エチレン等)

■ アクリル

(アクリル酸およびアクリル酸エステル類・
高吸水性樹脂)

ソリューションズ

多様な産業の顧客ニーズに応えるため、
当社の強みであるキーマテリアル開発力を
活かし、他社にない独自の機能を提供する

■ インダストリアル&ハウスホールド

(生活消費財、自動車、建材分野等)

■ エナジー&エレクトロニクス

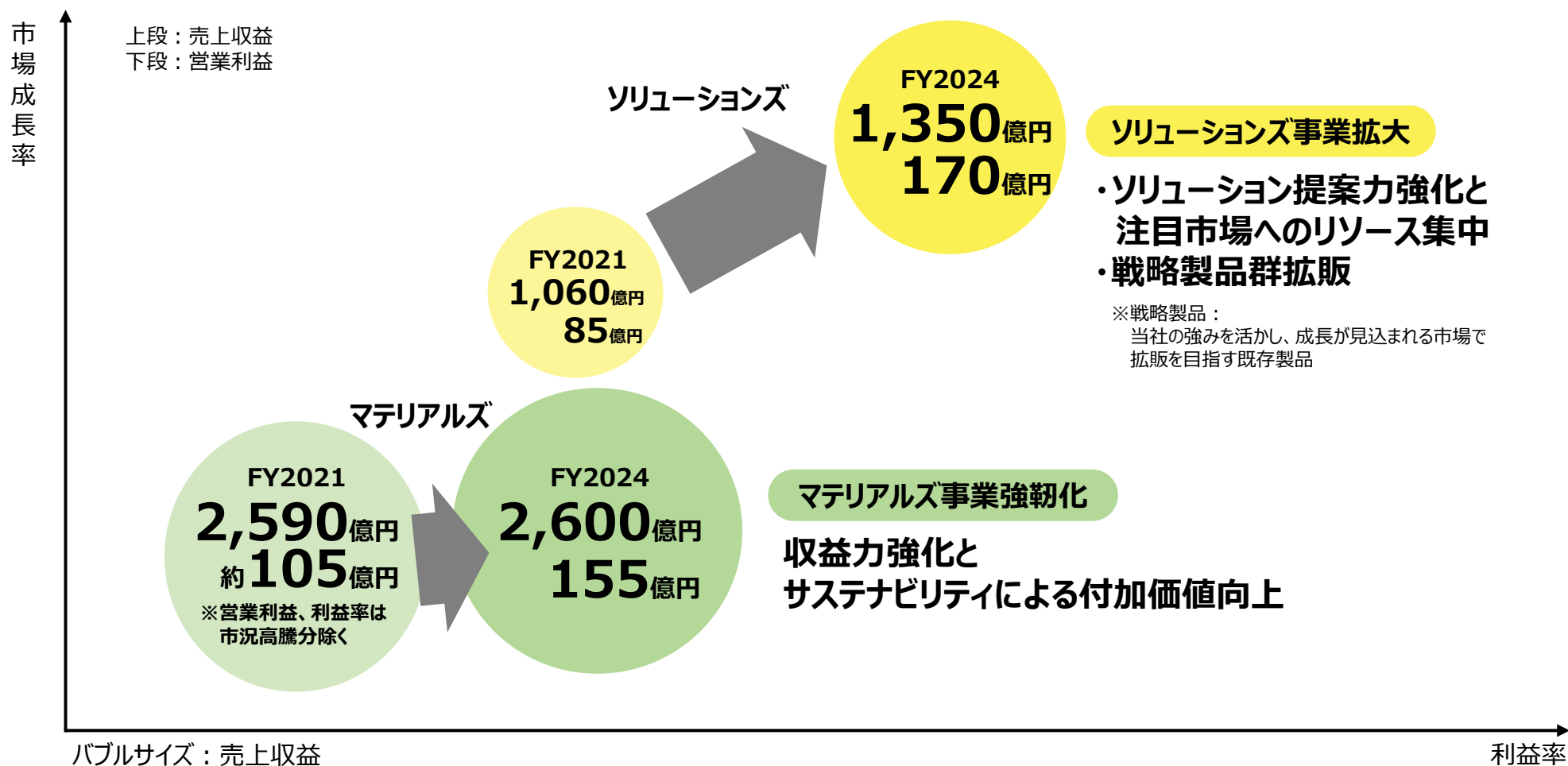
(電池、エレクトロニクス分野等)

■ ライフサイエンス

(健康医療、化粧品分野)

ポートフォリオ変革

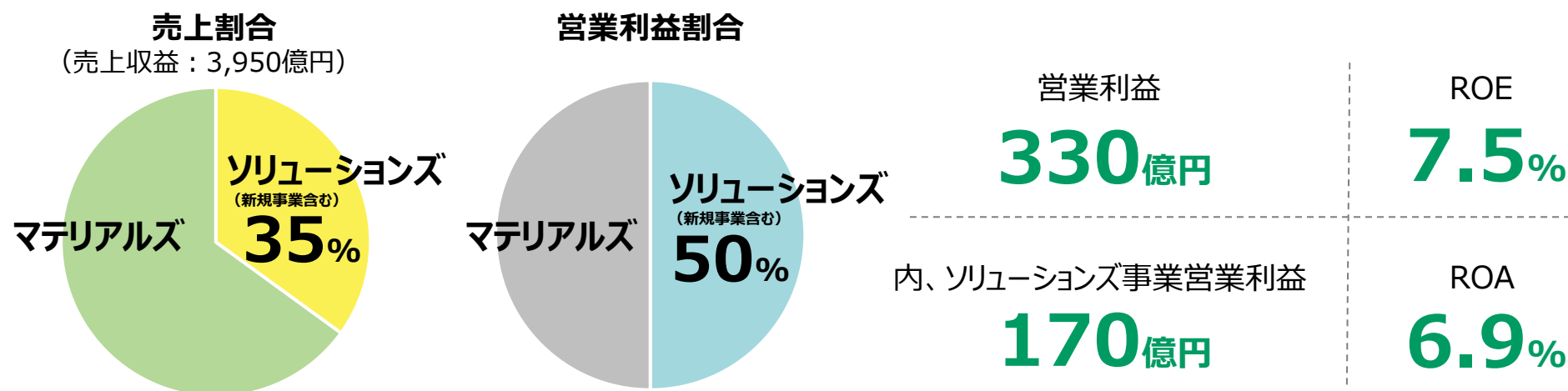
既存分野から成長分野へのポートフォリオ変革



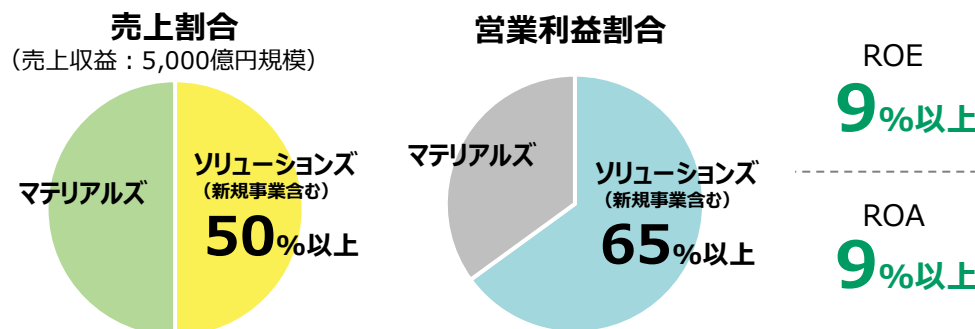
経営目標

ソリューションズ事業拡大により2024年度に過去最高益を目指す

2024年度目標



2030年の目指す姿



経営目標

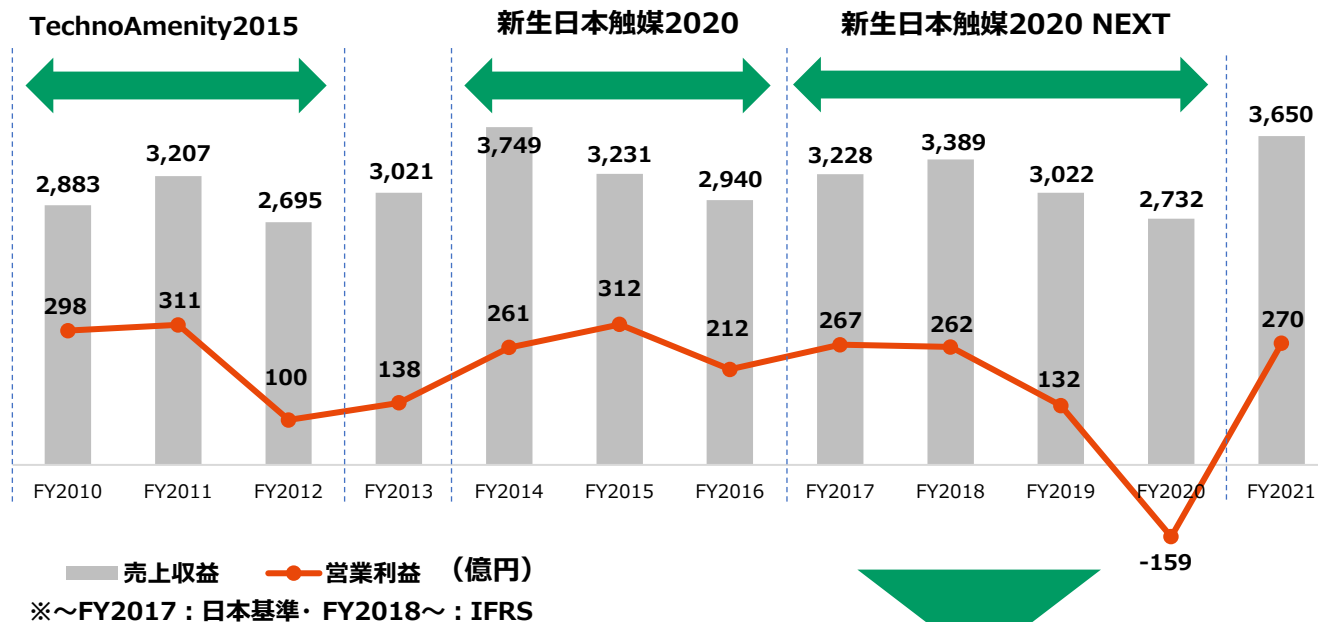
		2021年度推定	2024年度	2030年の目指す姿
財務目標	営業利益	270億円	330億円	600億円規模
	ソリューションズ事業営業利益	85億円	170億円	400億円規模
	ROE	6.6%	7.5%	9%以上
	ROA	6.4%	6.9%	9%以上
	総還元性向	33.4%	50%	-
	新規製品売上収益 (単体・SAP除く・5年以内上市)	100億円	280億円	-
投資額	成長投資および 競争力維持投資	-	1,200億円 (FY2022-2024累計)	4,000億円 (FY2022-2030累計)
カーボン ニュートラル目標	CO ₂ 排出量削減 (2014年度比・国内・Scope1&2)	4%削減(FY2020)	-	30%削減
	環境貢献製品売上収益	290億円(FY2020)	550億円	1,350億円
D&I目標 (単体)	事務系・化学系女性採用比率	21%(FY2020)	30%	-
	女性管理職(基幹職)比率	4%(FY2020)	6%	-
	男性の育児休職取得率	6%(FY2020)	30%	-

<前提条件> 2021年度推定：ナフサ55,700円/kL、ドル112円、ユーロ130円
2024年度：ナフサ50,000円/kL、ドル110円、ユーロ130円

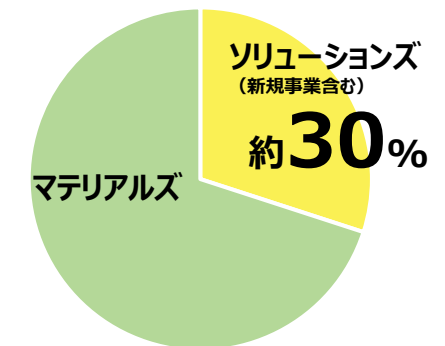
03 振り返りと現状分析

過去の中期経営計画と業績動向

- ◆ 売上収益・営業利益の伸び鈍化（FY2021は、業績大幅回復）
- ◆ マテリアルズ事業に頼った事業構造
- ◆ 過去3中計での重要課題である新規事業・新規製品創出は、事業化の芽が出つつあるも道半ば
- ◆ 財務基盤は引き続き盤石



FY2021売上割合



過去10年間
売上割合はほぼ変わらず

ポートフォリオ変革不十分

各事業の現状

マテリアルズ事業

<内部環境>

- ◆SAPサバイバル目標未達も、達成に一定のめど

<外部環境変化>

- ◆AA・SAP事業の競争激化、収益性低下
- ◆新型コロナや貿易摩擦等、世界的な景気変動リスクの増大
- ◆カーボンニュートラル対応への社会要請増



事業環境が大きく変化し、厳しい状況
一方、環境対応の取り組みに、
当社が貢献できる機会が多くある

ソリューションズ事業

<内部環境>

- ◆電材・新エネルギー分野等成長分野において、新規製品上市し、事業拡大に向けて推進中
- ◆保有技術・既存製品を活かした周辺新規用途への展開・事業拡大が不十分

<外部環境変化>

- ◆顧客課題の複雑化や市場変化のスピード加速も
当社の強みを活かして解決できるニーズ多数



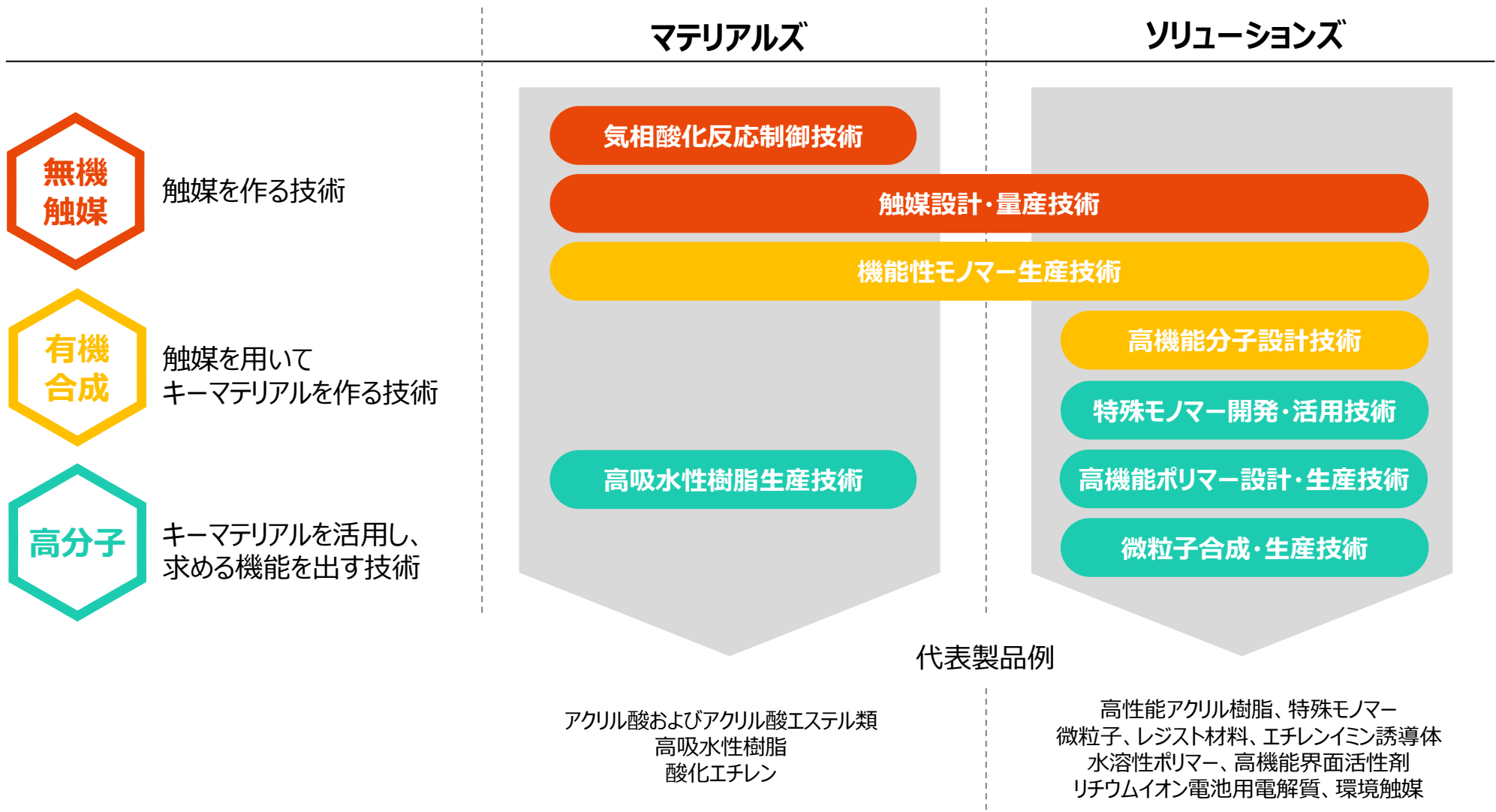
成長市場での多様なニーズに対して、
当社の強みを活かしてソリューション提供できる

環境変化に柔軟に対応するために、
それぞれの事業の目標・戦略を明確化し、取り組みを進めることが必要

04 コア技術（当社の強み）

コア技術（当社の強み）

3つのコア技術を軸に技術の融合・進化を繰り返し、付加価値の高い製品を創出

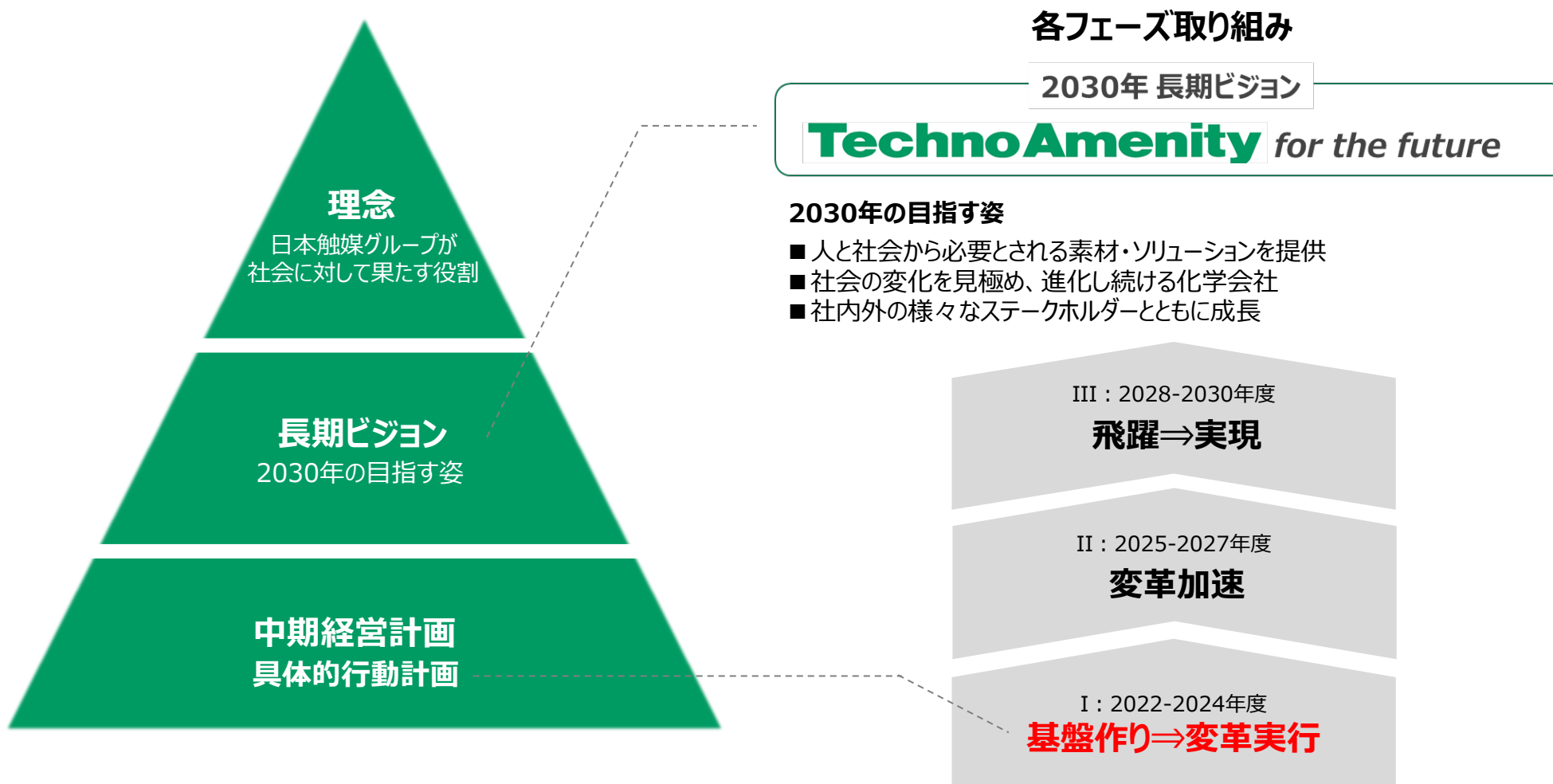




05 新中期経営計画の位置付けと3つの変革

新中期経営計画の位置付け

2030年の目指す姿に向けた2022-2024年度の具体的行動計画を策定
「TechnoAmenity for the future-I」では、基盤作りと変革実行に取り組む



3つの変革

2030年 長期ビジョン

TechnoAmenity for the future

〈2030年の目指す姿に向けた**3つの変革**〉

1

事業の変革

既存分野から成長分野への
ポートフォリオ変革

- ・収益性の高いソリューションズ事業を拡大
- ・事業基盤強化に向けマテリアルズ事業を抜本的に立て直し
- ・DX推進による生産性向上、新たな価値の創出

2

環境対応
への変革

2050年カーボンニュートラル
実現に向けた
サステナビリティ推進

3

組織の変革

成長し続ける組織、
多様な人財が
いきいきと働く会社への変革

2024年までの取り組みと到達点



ソリューションズ事業拡大

■ ソリューション提案力強化と
注目市場へのリソース集中

■ 戦略製品群拡販による
収益力向上

営業利益2倍に拡大 [2021年度比]

マテリアルズ事業強靱化

■ 収益力強化とサステナビリティ
推進による付加価値向上

(増設：進行中のNSIアクリル酸のみ)

(NSI：PT.NIPPON SHOKUBAI INDONESIA)


ライフサイクル全体の
環境負荷低減に貢献

(資源採掘から最終製品廃棄まで)

- 生産プロセスのCO₂排出量削減
- 環境貢献製品の開発・販売拡大
(お客様の環境負荷を低減)

個人と組織が
成長できる
仕組みを実現

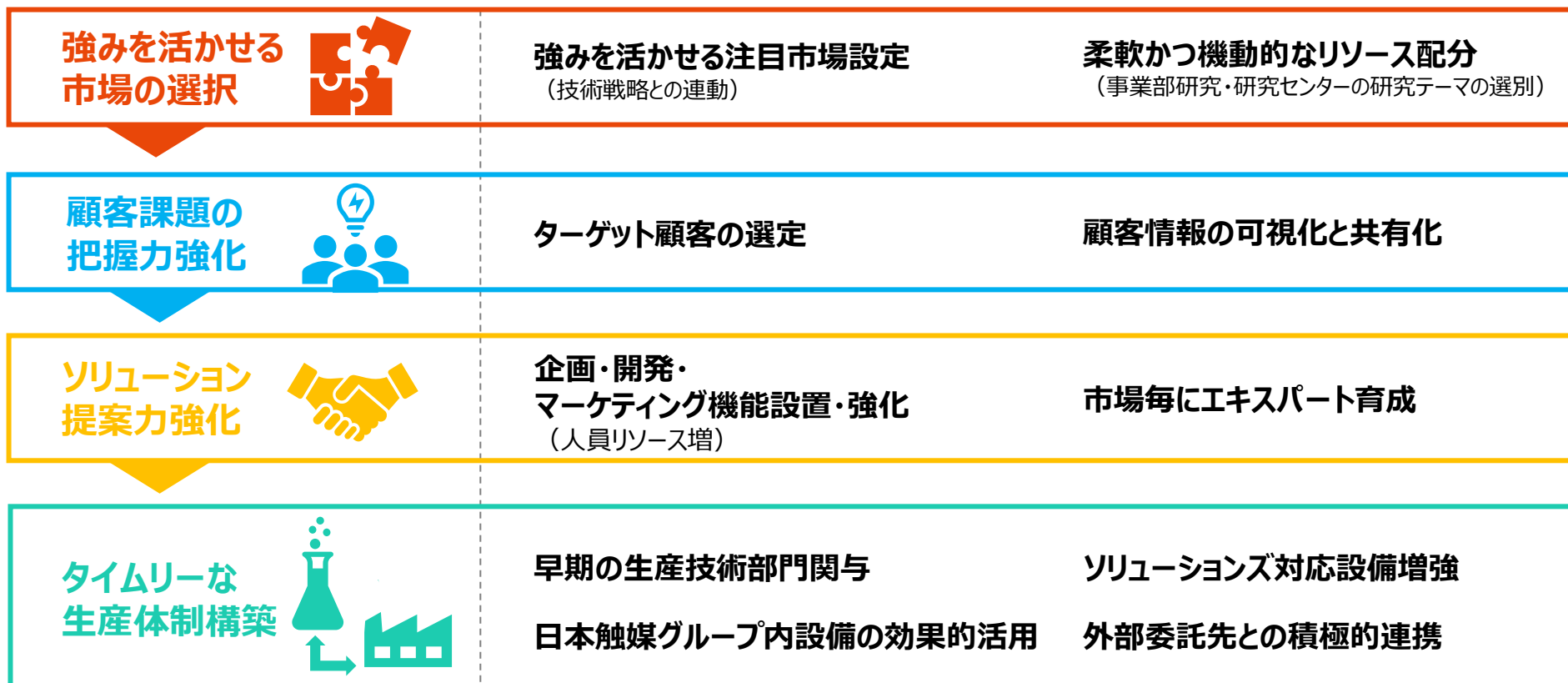
- 人事制度改定
- ガバナンス強化
- 生産性向上施策
- 権限委譲



06 変革①：事業の変革
ソリューションズ事業拡大

ソリューションズ事業拡大に向けた主な取り組み

ソリューション提案力強化に向けたプラットフォームを早期に整備



強みを活かせる市場の選択 注目市場



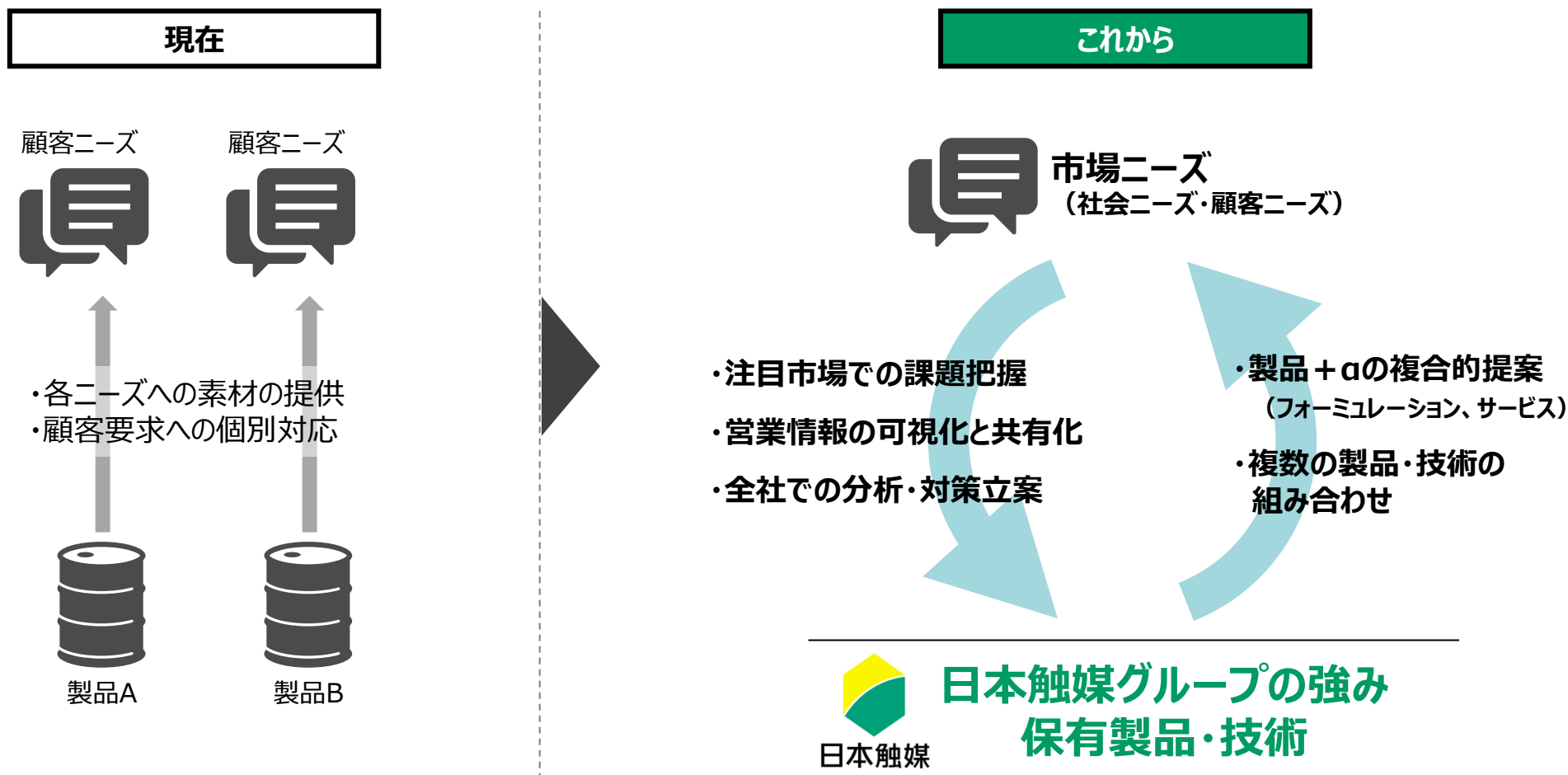
社会課題と
提供価値

環境対応・カーボンニュートラル
持続可能な社会を実現

デジタル技術の発達
高機能材料でより快適に

生活の質(QOL)向上
人の暮らしに豊かさを

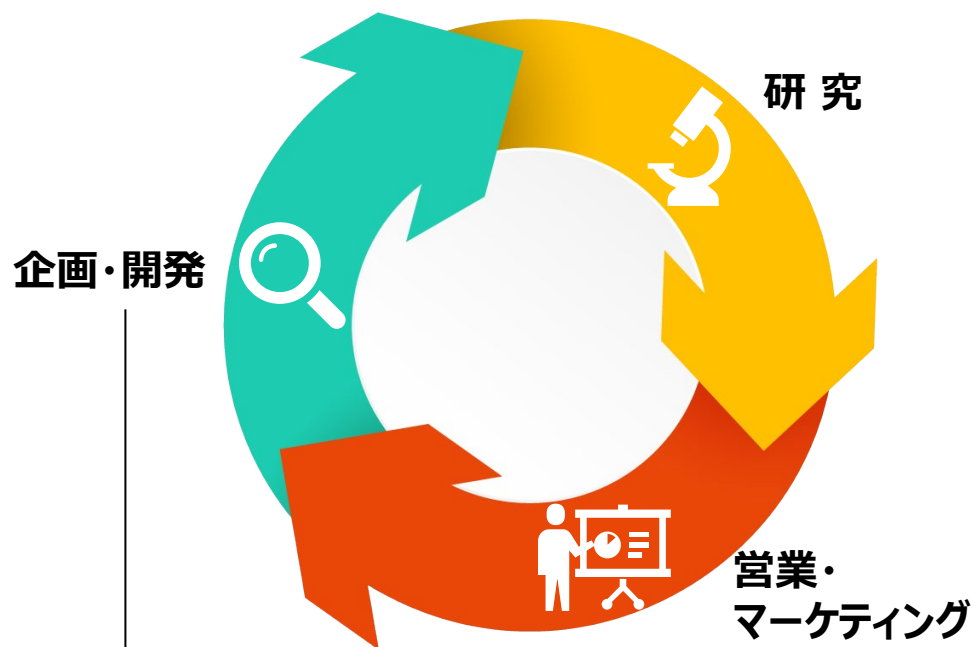
顧客課題の把握力・ソリューション提案力強化 顧客視点での課題解決により+αの付加価値を提供



顧客課題の把握力・ソリューション提案力強化

顧客視点での課題解決実現に向け、組織力強化・戦略的にリソース投入

企画・開発・マーケティング機能強化



- 事業部に企画部門設置
- 組織横断での開発活動強化
- デジタルマーケティング推進

リソース投入

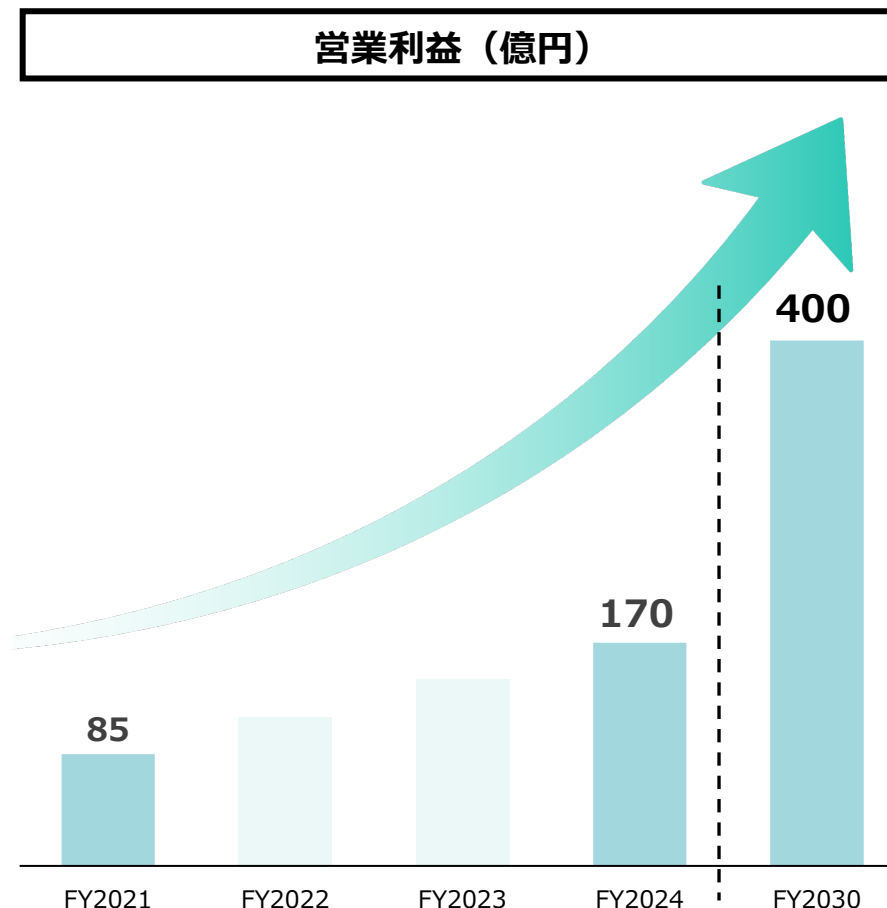
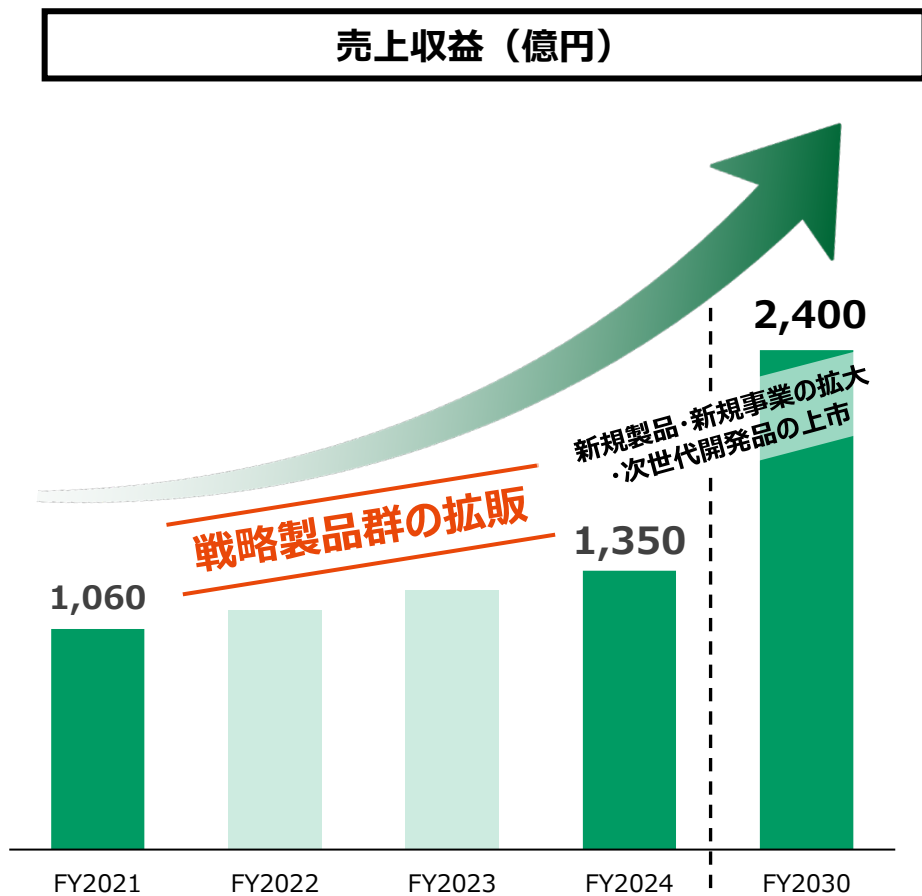
3年間で約70名増員



インダストリアル&ハウスホールド事業部/
エネルギー&エレクトロニクス事業部/
健康・医療事業開発室/化粧品事業室/企画開発関連部門

ソリューションズ事業拡大

ポートフォリオ変革に向け、2024年度に営業利益2倍・2030年度には営業利益5倍に



※戦略製品：当社の強みを活かし、成長が見込まれる市場で拡販を目指す既存製品

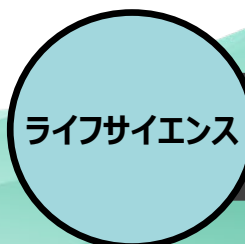
各事業の取り組み

市場毎に戦略立案・遂行
（インフラ・住宅/生活関連/材・機能製品）



周辺市場での
事業拡大・
環境貢献製品拡充

健康医療・化粧品事業の
本格事業化



事業育成

電池・エレクトロニクス分野でのグローバル展開加速



成長市場での
事業確立

中長期視点の事業化シナリオ策定



企画・開発・マーケティング機能強化、顧客情報の可視化と共有化



各事業の取り組み

	2022～2024年度	2025～2027年度	2028～2030年度
インダストリアル & ハウスホールド	<p>戦略製品群の拡販</p> <p>営業利益 + 10億円</p> <p>アクリル樹脂・エチレンイミン誘導体等</p>	<p>売上収益 + 80億円</p>	<p>新たな市場での クラスター形成</p>
エナジー & エレクトロニクス	<p>戦略製品群の拡販</p> <p>営業利益 + 50億円</p> <p>アクリビュア・VEEA・環境触媒等 エレクトロニクス・環境浄化分野</p>	<p>売上収益 + 110億円</p> <p>成長市場への展開</p>	<p>事業拡大</p>
ライフサイエンス (健康医療・化粧品)	<p>黒字化</p>	<p>グローバルでの事業展開</p> <p>イオネル、固体電解質ポリマー等電池関連分野</p>	<p>売上収益 150億円</p> <p>売上収益 200億円</p>
事業創出	<p>注目市場に開発品を順次上市</p> <p>アルカリ水電解用セパレーター、酸化グラフエン等</p>		<p>売上収益 300億円</p>

06 変革①：事業の変革 ソリューションズ事業拡大

事業戦略 インダストリアル & ハウスホールド
エネルギー & エレクトロニクス
ライフサイエンス
事業創出



事業戦略：インダストリアル & ハウスホールド
 幅広い業種・顧客との接点を活かし、産業領域全般での変化を掴み、
 顧客課題にソリューション提供

- ◆環境対応・QOL向上に貢献できる強みを多数保有し、グローバルで成長機会あり
- ◆市場毎の成長戦略を立案し、個別の素材販売からソリューション提供にシフト
- ◆加えて、2030年に向けて新たな市場でのクラスター形成を目指す



インフラ・住宅関連

強み：コンクリート混和剤用ポリマー・塗料用アクリル樹脂等の製品群とコンクリート試験室等の評価技術
開発品例：多機能型コンクリート添加剤、建材用塗料材料

生活用品関連

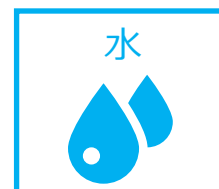
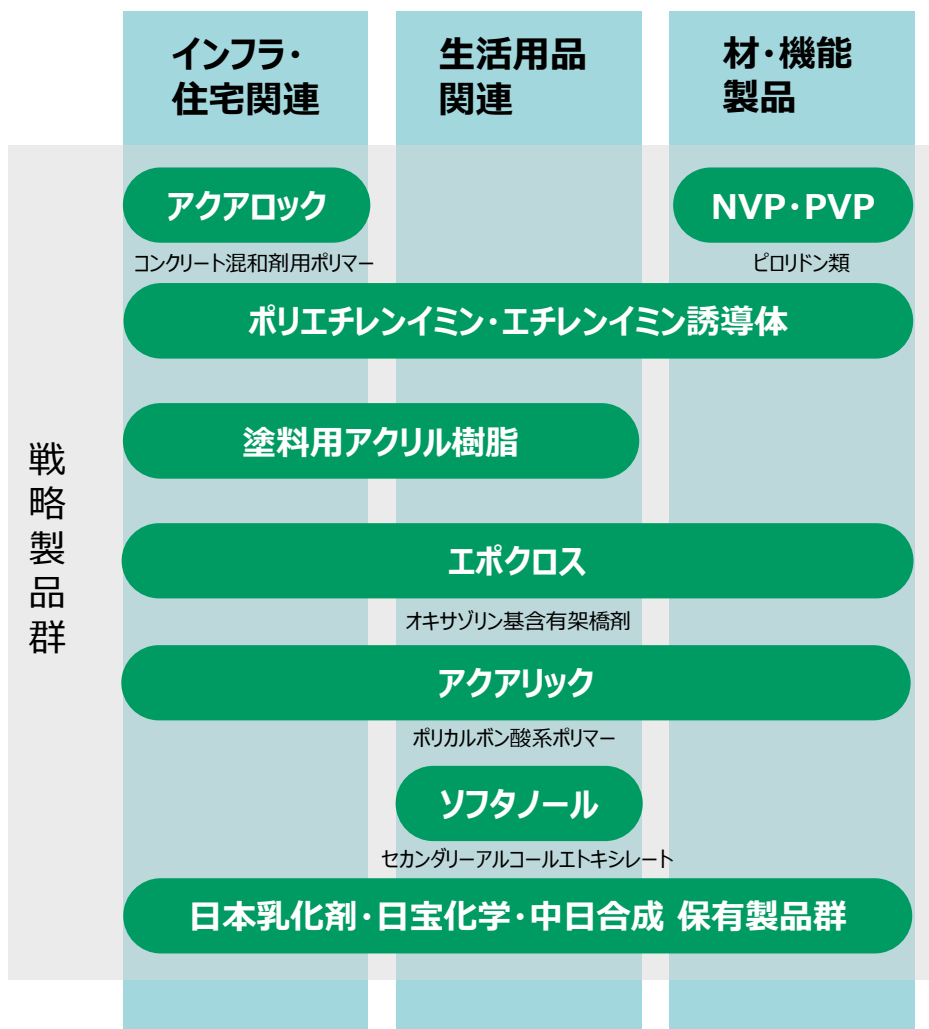
強み：EO誘導体・ポリカルボン酸系ポリマー等の水溶性ポリマー関連材料・技術、日本乳化剤・中日合成保有製品群の展開
開発品例：包装材向け環境対応材料、浸透圧発生剤、洗剤向け生分解性材料

材・機能製品群

強み：多様な機能を持つエチレンイミン誘導体・オキサゾリン基含有架橋剤・ピロリドン類等の当社が保有する特殊品
開発品例：繊維への吸湿性付与剤、異種材料複合化向け添加剤

事業戦略：インダストリアル & ハウスホールド

市場全体の課題を把握し、複合的にソリューション提供



浸透圧発生剤

海水淡水化に必要なエネルギーの大幅な削減に貢献する材料を開発

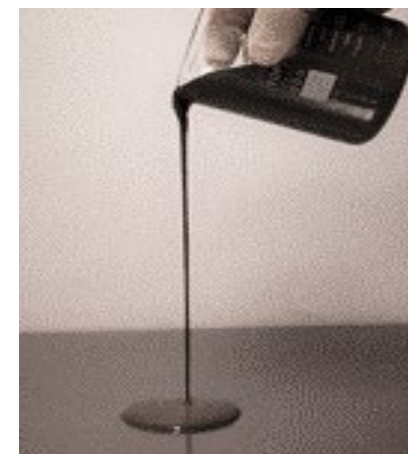
強み：高機能ポリマーの設計と量産化技術



多機能型コンクリート添加剤

SAPのコンクリートへの適用により強度・耐久性の向上を実現

強み：高機能ポリマーの設計と評価技術



事業戦略：エネルギー & エレクトロニクス

強みを武器に、電池・エレクトロニクス・環境浄化分野等、成長市場で事業拡大

- ◆電池関連材料の市場拡大により、複数のアイテムをグローバルに事業展開
継続してリソースを投入し、成長の中心とする
- ◆エレクトロニクス関連はディスプレイ分野中心に一定の事業規模に成長
用途展開やラインナップ拡充を図る



エネルギー

強み： Liイオン電池用電解質、SOFC用電解質シート、固体電解質ポリマー等の製品群
取り組み： グローバルでの事業展開を加速し、タイムリーに材料提供

エレクトロニクス&イメージング

強み： 光学フィルム用アクリル樹脂、微粒子、レジスト材料、重合性モノマーVEEA/AOMA等の保有製品群
取り組み： 次世代ディスプレイ、半導体センサー、UVインクジェット/3Dプリンティング市場への展開

環境触媒

強み： 脱硝・湿式酸化・排ガス処理等の環境浄化触媒製品群と触媒技術
取り組み： 環境浄化触媒の拡販や触媒技術を活かしたカーボンニュートラルに貢献する製品開発

事業戦略：エネルギー & エレクトロニクス
注目市場とトピックス



イオネル

Liイオン電池用電解質

EV市場の拡大に向けた
グローバル市場への
拡販戦略遂行

強み：合成技術と高度な生産プロセス



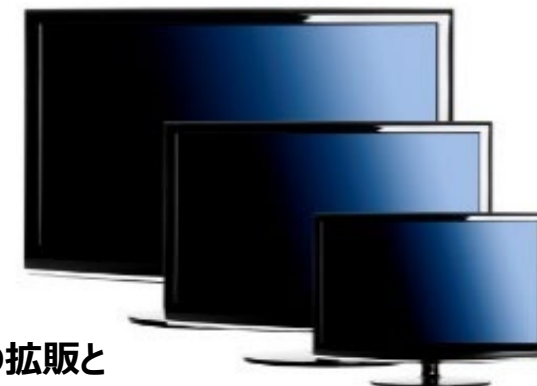
ディスプレイ

アクリビュア

光学フィルム用アクリル樹脂

液晶ディスプレイ分野での拡販と
耐熱特性・光学特性を活かした
用途展開を強化

強み：高機能ポリマーの設計と量産化技術



環境浄化

排水処理触媒

環境規制強化を背景に
増加するニーズへの対応と
よりマイルドな条件で運転可能なシステムの開発

強み：無機触媒技術



パッケージング/
プリンティング

VEEA, AOMA

重合性モノマー

UVインクジェット、
3Dプリンター向け等
プリンティング分野での顧客開拓を継続

強み：特殊モノマーの開発と安定量産化技術



事業戦略：ライフサイエンス

2030年度には、健康医療・化粧品事業を各売上収益100億円レベルの事業として確立

◆前中計から新たな成長分野として設定し、先行投資してきたライフサイエンス分野での本格事業化・収益化に向けて活動推進



注目
市場

健康医療



化粧品



健康・医療

ターゲット：

成長が期待される中分子医薬（核酸、ペプチド）およびDDS市場でのソリューション提供を図る

強み：国内有数のGMP製造体制（出荷実績）、独自技術

取り組み：

GMP製造施設の活用による受託案件獲得、独自の合成・DDS技術を開発促進し、独自技術を有する受託企業を目指す



化粧品

ターゲット：

スキンケア、ヘアケア、メーキャップ市場でのパーソナルケア多機能原料等、化粧品素材ニーズへの対応を図る

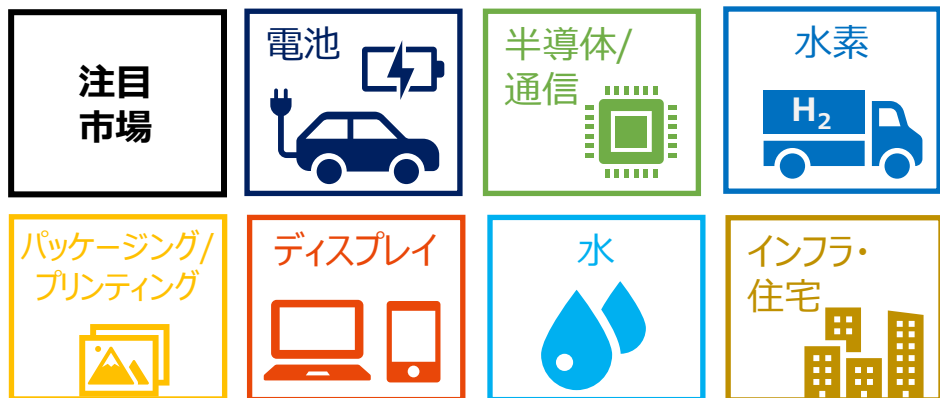
強み：「分子設計」「合成技術」「重合技術」を駆使し、高付加価値材料を提供

取り組み：

保有製品・技術を活用した化粧品素材の開発推進、提携による素材・配合技術の獲得により、「提案型化粧品事業」の早期立上げを目指す

事業戦略：事業創出

中長期視点のバックキャストアプローチで注目市場での事業化シナリオ策定



R&D強化・事業化促進に向けた取り組み

オープンイノベーション推進

- ベンチャーキャピタルや外部人材活用強化
- 産官学連携推進

DX活用による開発スピードアップ

- MI活用(MI:マテリアルズインフォマティクス)
- 実験データ集積・活用

事業化推進システム刷新による製品化加速

- 開発品に関する情報連携

R&D人財育成

- 人財ポートフォリオ整備
- 事業創出力強化

<開発品例>

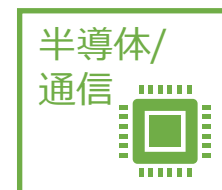


アルカリ水電解用セパレーター

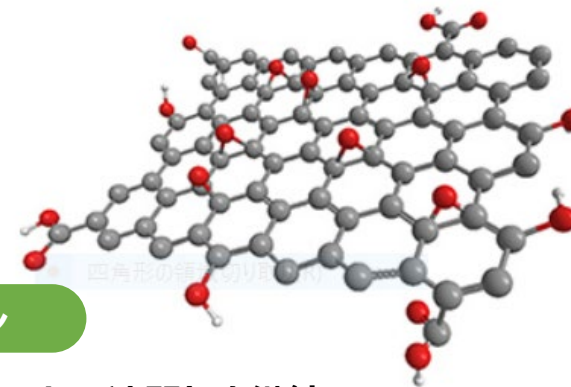


グリーン水素製造用に欧州中心に市場開拓を継続

強み：有機無機複合化技術



酸化グラフェン



独自の機能を活かした用途開拓を継続

強み：合成技術と生産プロセス

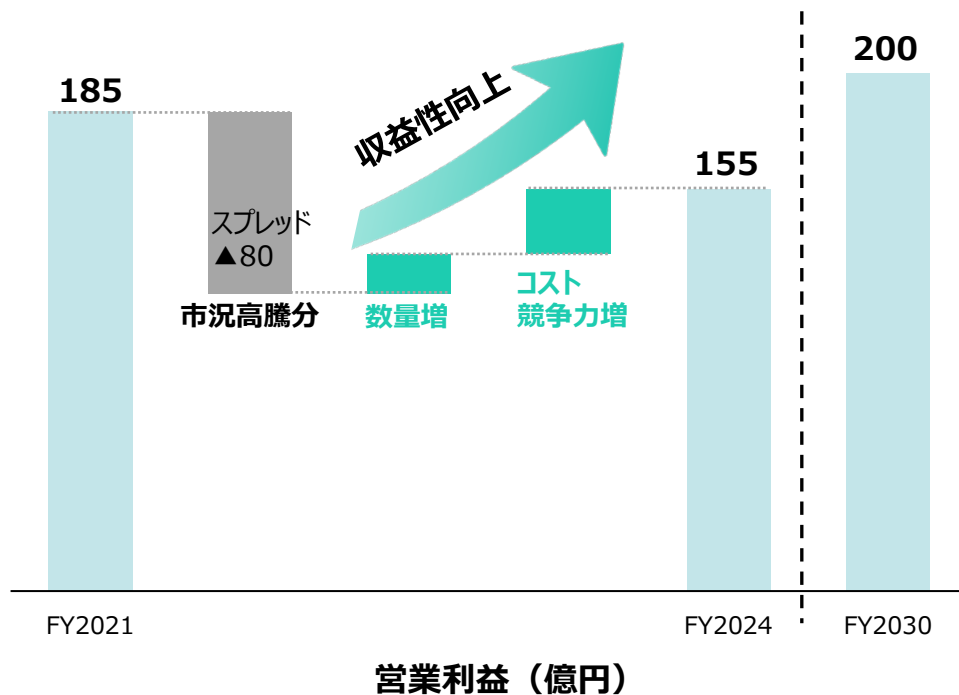
06 変革①：事業の変革 マテリアルズ事業強靱化

事業戦略 アクリル
ベーシックマテリアルズ

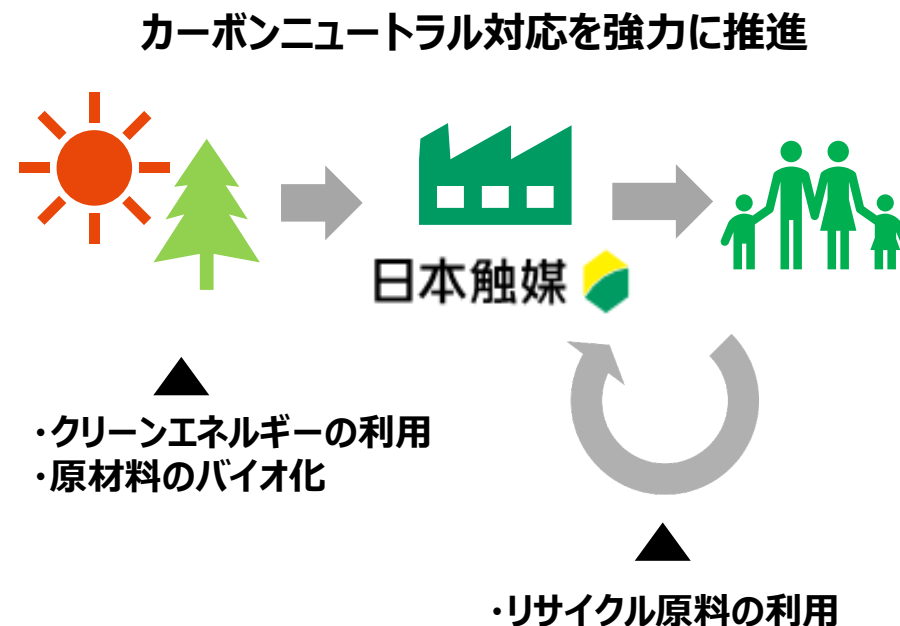
マテリアルズ事業強靱化

事業拡大より、収益力強化とサステナビリティ推進による付加価値向上を重視

収益力強化



カーボンニュートラル対応



事業戦略：アクリル

AA・SAP一体運営によるシナジー最大化

SAPサバイバルプロジェクト

プロジェクトを継続し、収益性向上

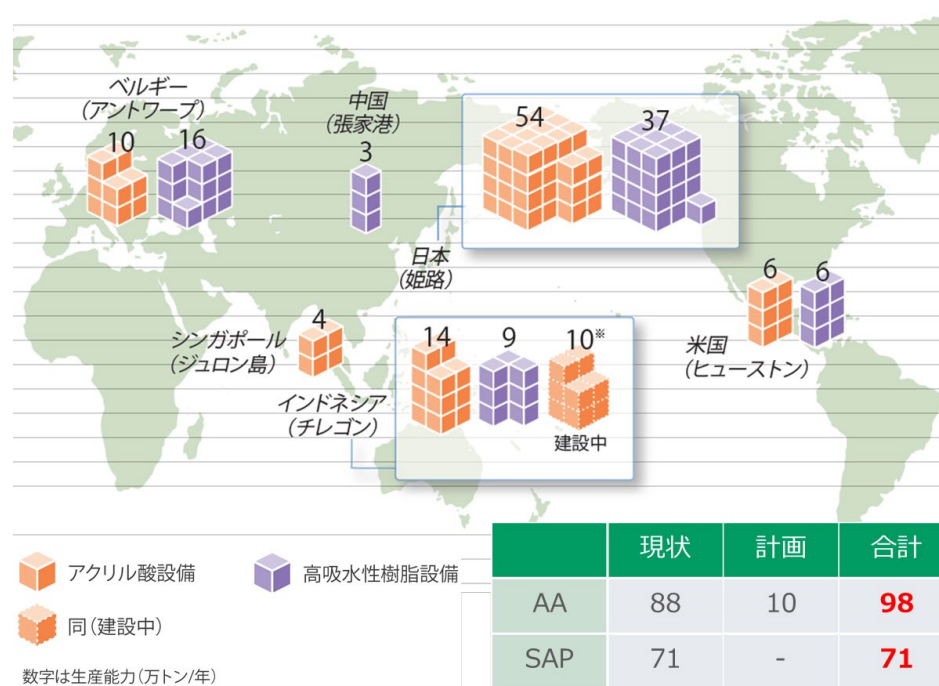
- AA・SAP生産性の向上
- 既存プラント改修による能力増強
- 高効率生産技術を導入した設備へのシフト
- グローバルでの最適な生産・供給体制構築
(並行して、知見を姫路製造所の他製品へも水平展開)



グローバル供給体制

AA・SAPグローバル供給体制の強化

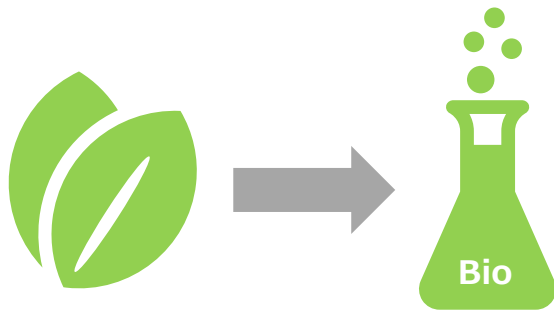
インドネシア AA10万トン/年建設（2023年商業運転予定）



事業戦略：アクリル

主力製品であるAA・SAPの原料バイオマス化・リサイクルの取り組みを強かに推進

バイオAAの開発

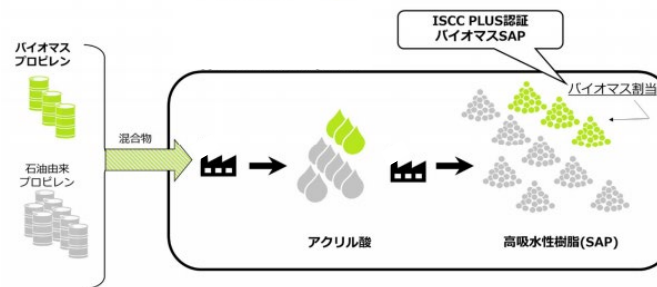


バイオマス原料アクリル酸の新製法の開発に取り組み中
(複数ルートを検討)

- 2025年までにパイロット実証
- 2030年までに実用化を目指す

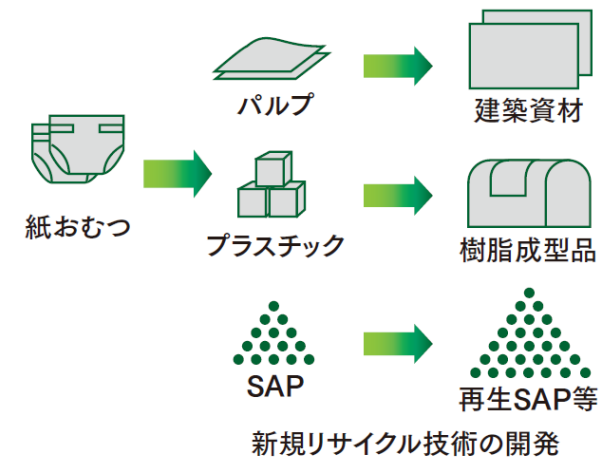
強み：触媒設計・量産技術

バイオSAPへの取り組み



マスバランス方式による
バイオマス由来のプロピレンから
AA・SAPを生産開始
(欧州子会社で先行)

SAPリサイクルの推進



使用済み紙おむつから
回収・再生した
リサイクルSAP生産の実証

事業戦略：ベーシックマテリアルズ

安定的なキャッシュを創出し続けるための事業基盤構築

EOレジリエンスプロジェクト

SAPサバイバルプロジェクトの知見をEOおよび誘導品にも活かし、川崎製造所全体での収益性改善を図る

- 高度制御、高効率生産技術導入による製造コスト削減
- 稼働計画最適化
- 原料から物流までの一連の事業強化

⇒ 持続可能な事業としての、収益体質確保



バイオエチレンへの取り組み

ENEOS、三菱商事と
バイオ原料を使用したエチレン誘導品の
製造・販売に向けた共同調査開始



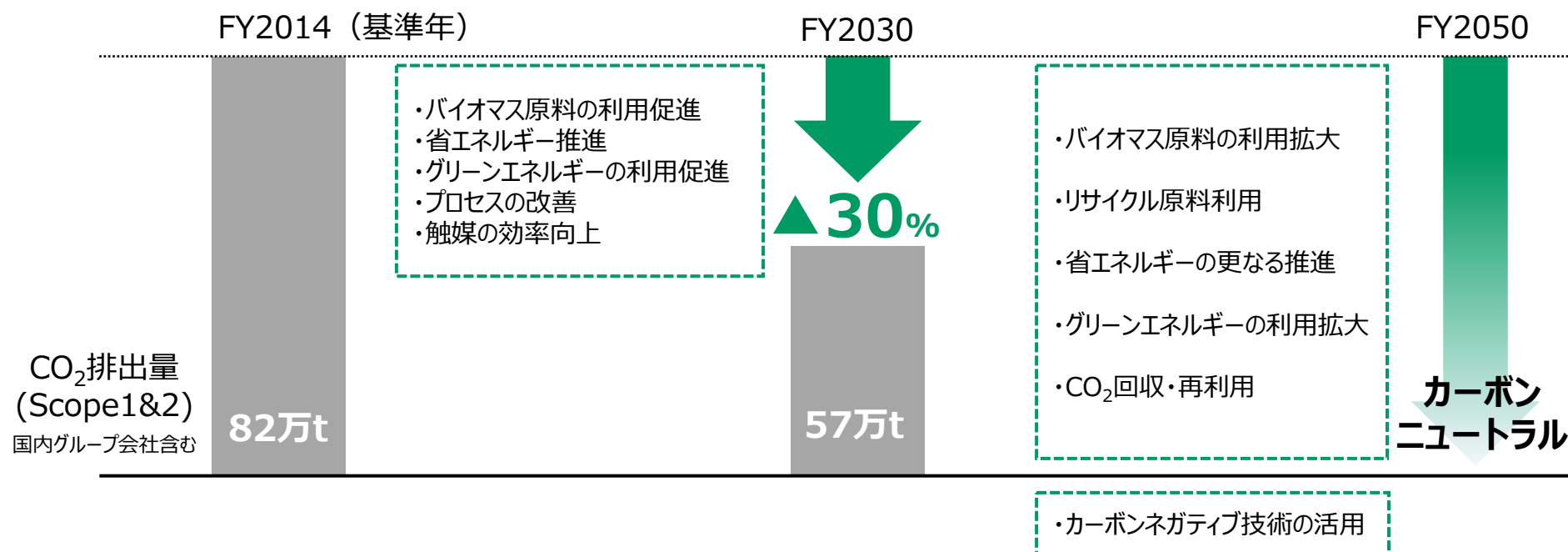
川崎コンビナート

07 変革②：環境対応への変革



カーボンニュートラル実現に向けたシナリオ 生産プロセスのCO₂排出量削減と環境貢献製品の開発・販売拡大

自社排出CO₂削減 (Scope1&2)

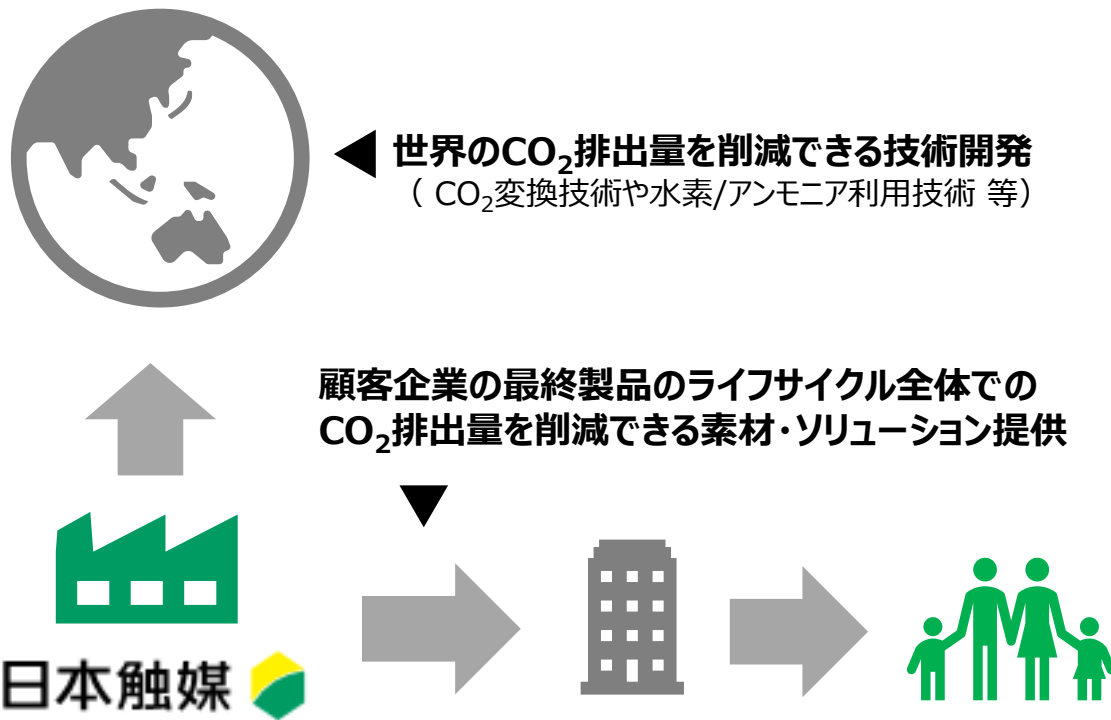


2050年カーボンニュートラル実現に向けて、2030年までにCO₂排出量30%削減 (2014年比)

※CO₂排出量：温室効果ガス排出量を対象としているが、そのほとんどがCO₂のため、CO₂排出量と記載

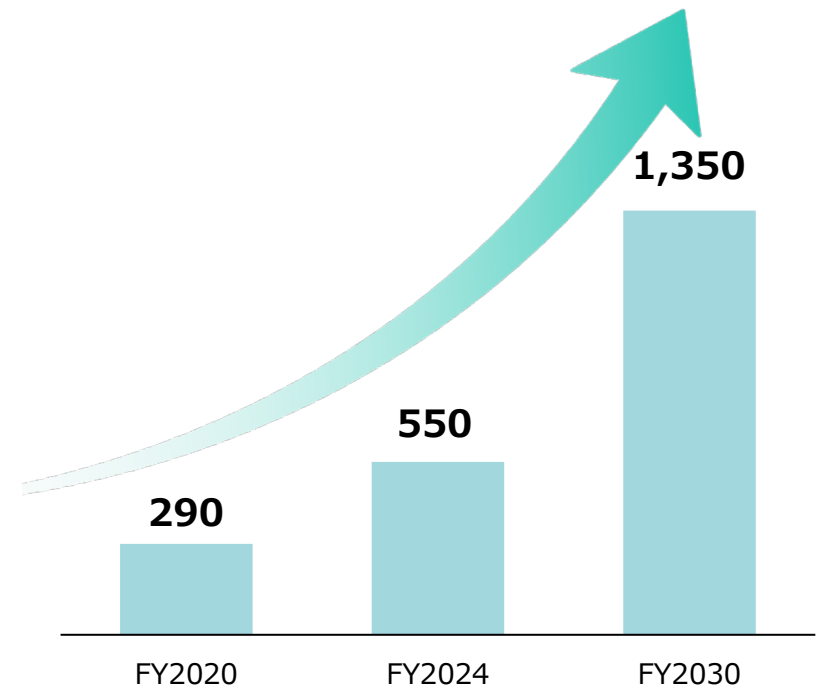
カーボンニュートラル実現に向けたシナリオ

社会全体（サプライチェーン）での排出量削減への貢献（Scope3）



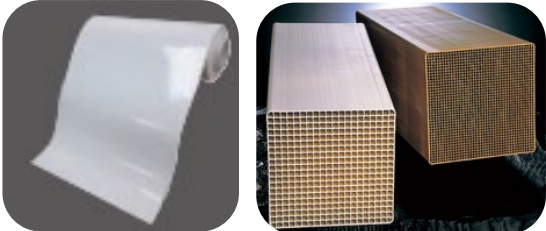
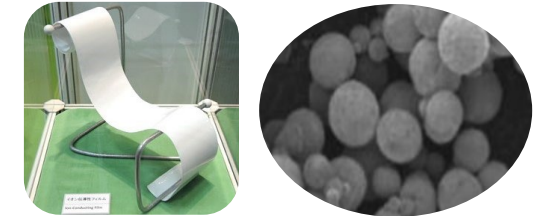
製品提供やリサイクルを通じたCO₂排出量削減に貢献

環境貢献製品売上収益目標（億円）



社会的価値と経済的価値の両立

社会課題を化学会社としての機会ととらえ、強みを武器に成長

機会	日本触媒グループの強みを発揮できる製品・技術	
水素利用の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・アンモニア分解触媒 ・アルカリ水電解用セパレーター 	
CO ₂ の回収・再利用	<ul style="list-style-type: none"> ・CO₂吸収材料 ・CO₂変換触媒 	
自動車等電動化の進展	<ul style="list-style-type: none"> ・Liイオン電池用電解質（イオネル） ・亜鉛電池用セパレーター 	
環境規制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・排水処理触媒 ・包装材向け環境対応材料 	
省エネの実現	<ul style="list-style-type: none"> ・浸透圧発生剤（海水淡水化向け） ・蓄熱デバイスの開発 	

08 変革③：組織の変革

取り組み施策

個人と組織が成長できる仕組みを早期に実現



人財育成・
活躍推進

- チャレンジする人財を評価する人事制度の導入（2022年4月導入）
- 多様な人財の活躍推進（D&I推進・シニア人財活用・リーダー人財育成）
- 多様な働き方を支える制度導入やITインフラ整備

- 生産性向上に向けた具体的施策の実行（2030年 間接部門総工数10%削減）
- 決裁権限見直しによる権限委譲を進め、各部門での判断迅速化（2022年4月から）
- 経営と従業員の対話強化を継続（社長への提案制度継続）



組織の成長

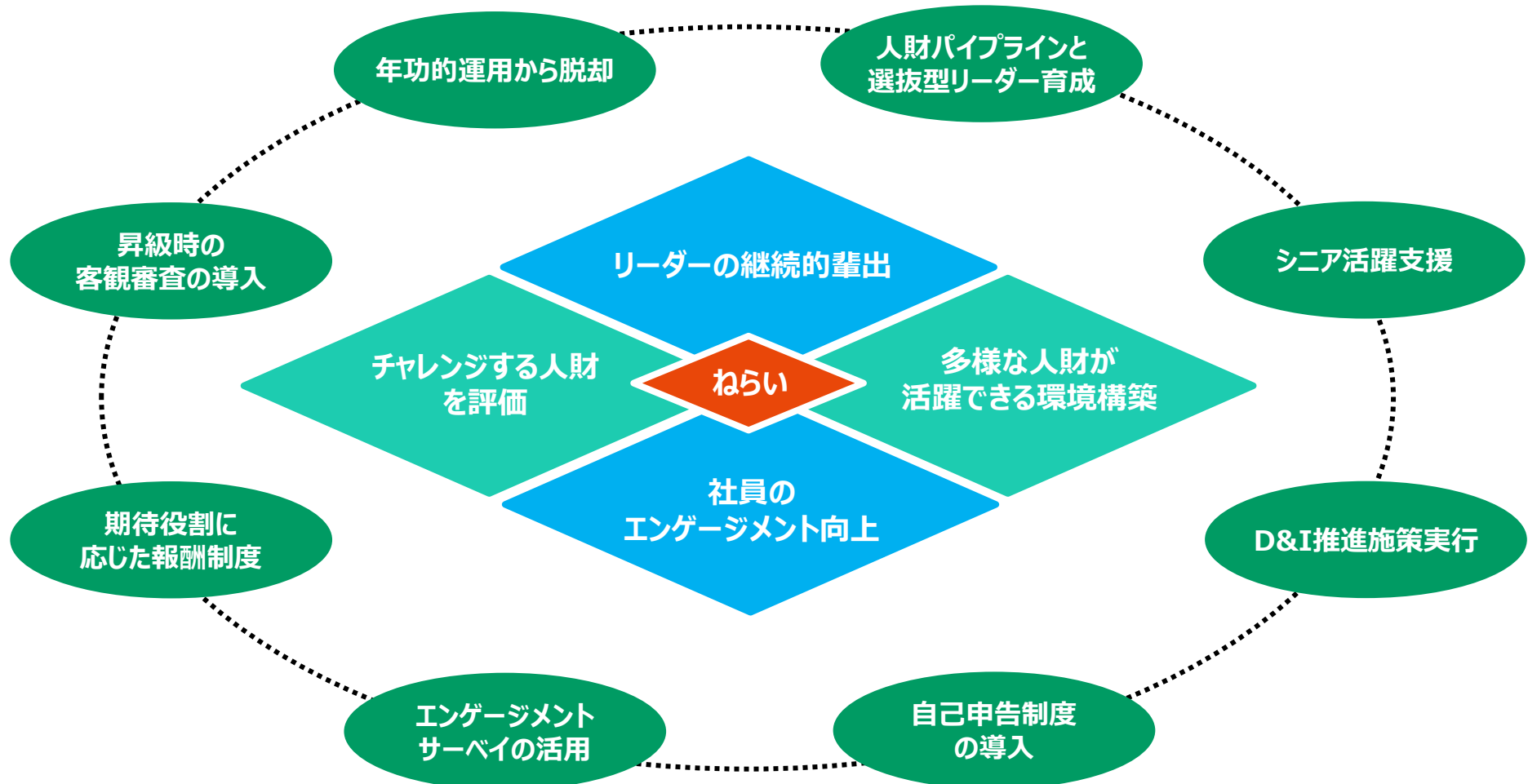


コーポレート・
ガバナンスの強化

- 取締役会の実効性の強化
- 取締役会の知識・経験・能力、多様性の確保
- 役員に対する中長期のインセンティブの強化

人財育成・活躍推進

成長し続ける組織、多様な人財がいきいき働く会社へ変革



コーポレート・ガバナンスの強化

持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの強化

取締役会の実効性の強化

持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指した取締役会における経営方針・戦略等の議論充実
業務執行に対する監督・アドバイザー機能の強化

取締役会の知識・経験・能力、多様性の確保

経営戦略や事業環境に応じた取締役会のスキルマトリックスの策定
持続的な成長を担う役員候補者の育成

役員に対する中長期のインセンティブの強化

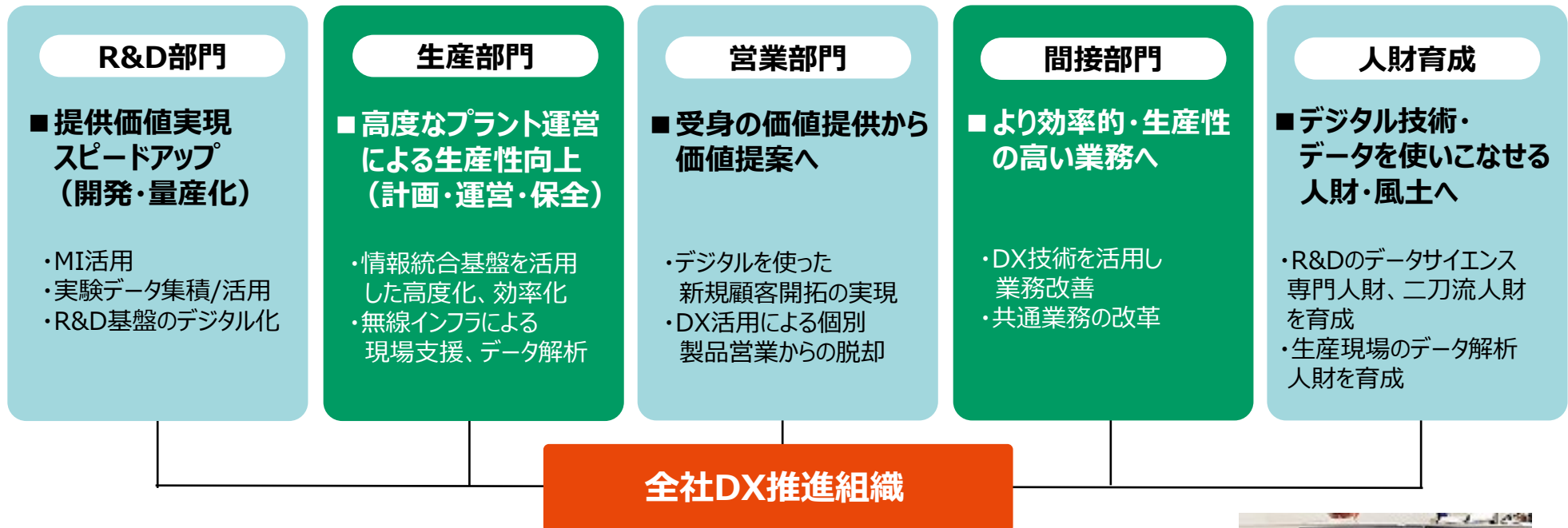
株式報酬の導入を含む役員報酬の見直し

09 DX推進



「先導・サポート・全社横串」するDX推進組織を設置し、DX推進を加速

5つのDX推進ポイント



2024年度までにDX推進に約100億円投資



3つの変革の駆動力として、デジタル技術・データを活用

事業の変革におけるDX活用



ニーズ・シーズマッチングによる
製品化成功率の向上



MI活用により
開発期間を1/2に短縮



マーケティングオートメーション
推進による質の良い案件創出



エンジニアツール活用による
プラント立ち上げ期間の短縮



データ入力自動化による
創造的業務時間の創出
(年54,000時間増加)

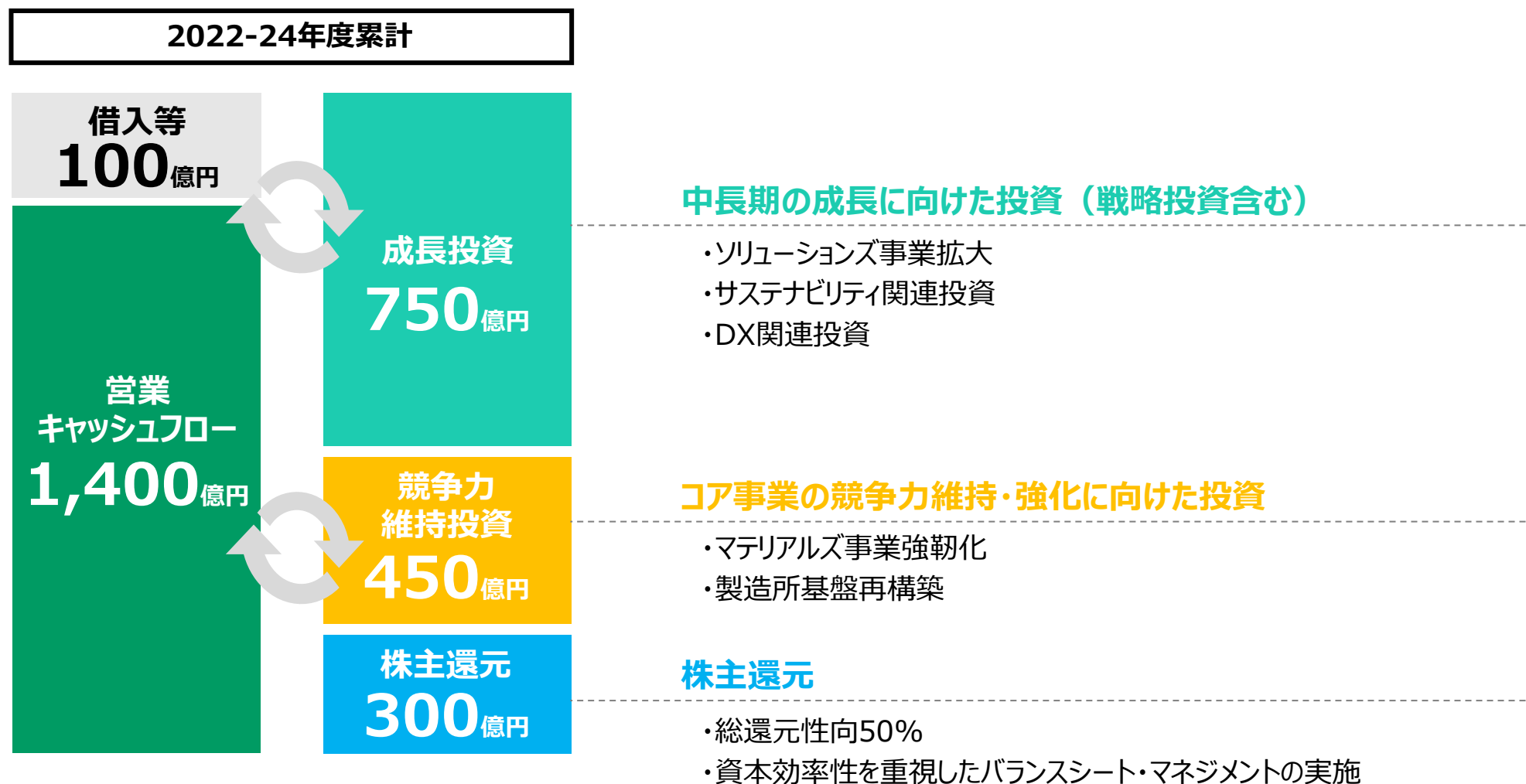


社内情報連携強化による
売上拡大・顧客対応スピードアップ

10 資本政策

キャッシュアロケーション

成長投資、競争力維持投資、株主還元の最適なバランスを取ることで、
中期経営計画期間終了時（2024年度）のROE 7.5%、ROA 6.9%を達成



株主還元

当中期経営計画期間の方針

十分な成長投資、競争力維持投資の財源を確保しつつ、
資本効率性の追求を両立させる株主還元の実施

総還元性向 50%
(配当性向 40%, 自己株式取得 10%)

(参考)

2011～2020年度平均	配当性向	34.3%
2021年度 (予想)	配当性向	33.4%



日本触媒

TechnoAmenity

私たちはテクノロジーをもって人と社会に豊かさと快適さを提供します