



中期経営計画 2025年度-2027年度

# 『**変革**への挑戦』

## **KX2027**

KX2027: Striving for transformation utilizing knowledge and experience of over 100 years

2025年3月7日 広栄化学株式会社

# 目次

I	現中期経営計画（2021年度-2024年度）の総括	3-8
II	中期経営計画（2025年度-2027年度）	9
1	KOEI Vision 2030	10
2	事業環境	11
3	経営目標	12-13
4	業績計画	14-15
5	基本方針	16
(1)	収益力強化	17-21
(2)	事業成長加速	22-24
(3)	経営基盤強化	25-32
6	経営資源投入	33-34
7	配当政策	35

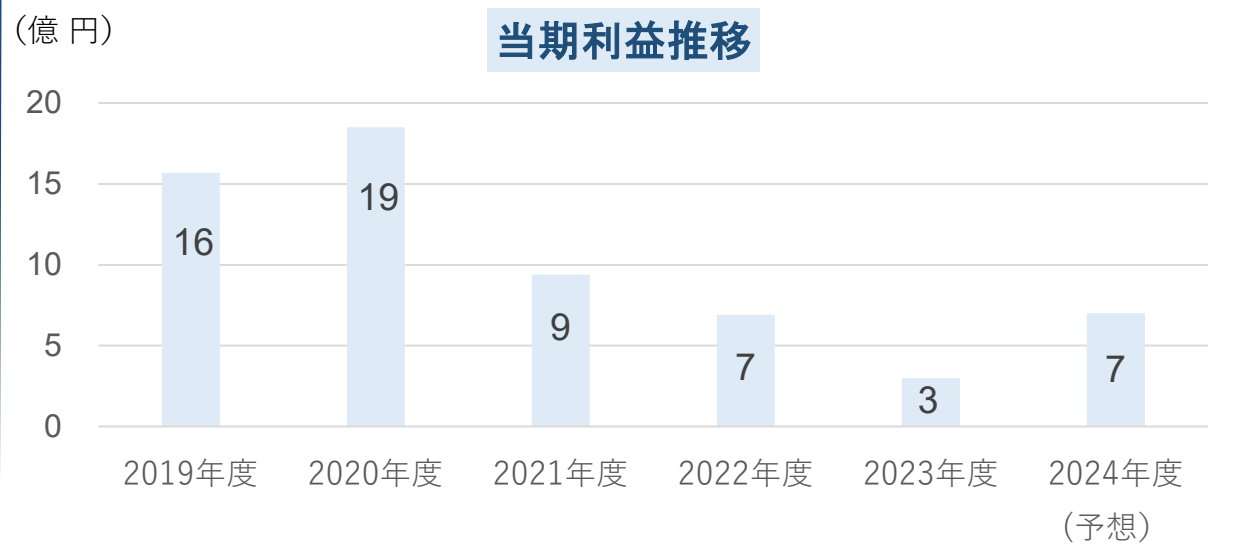
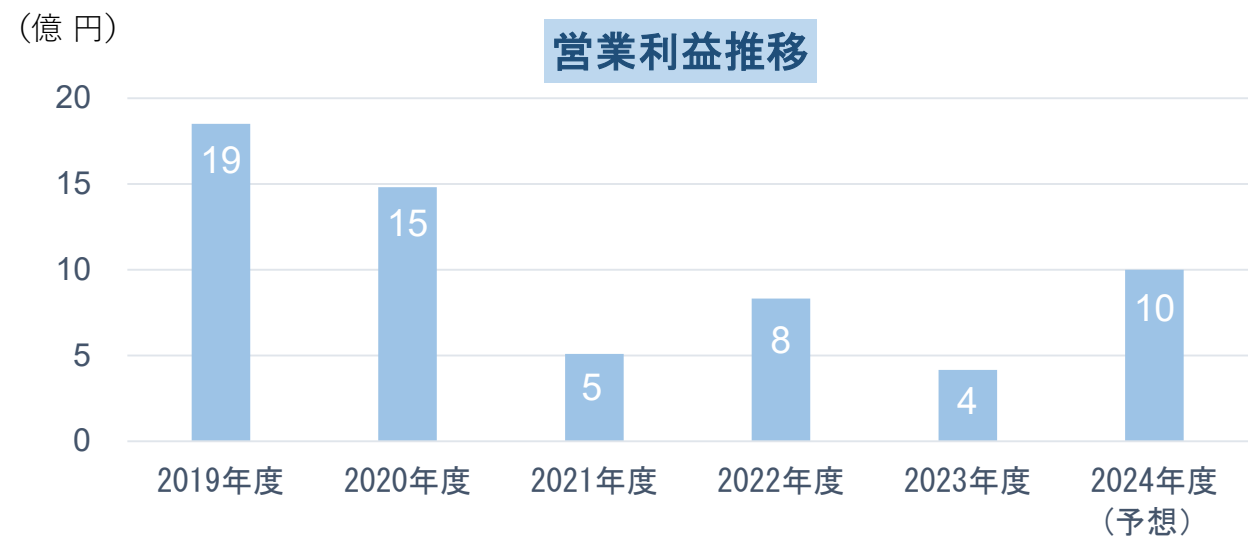
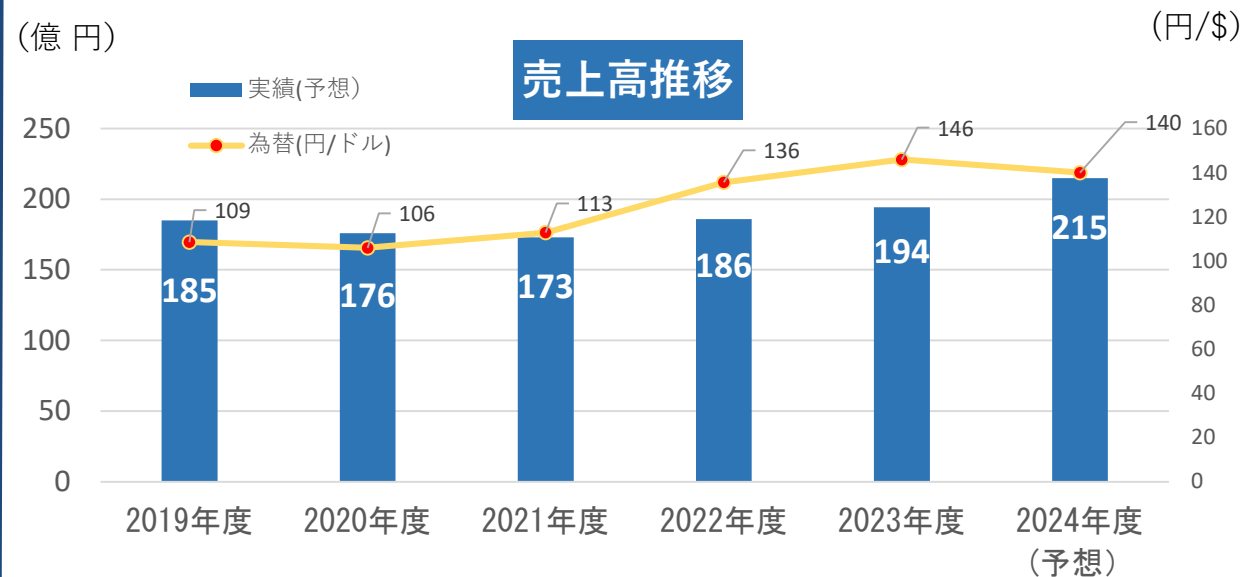
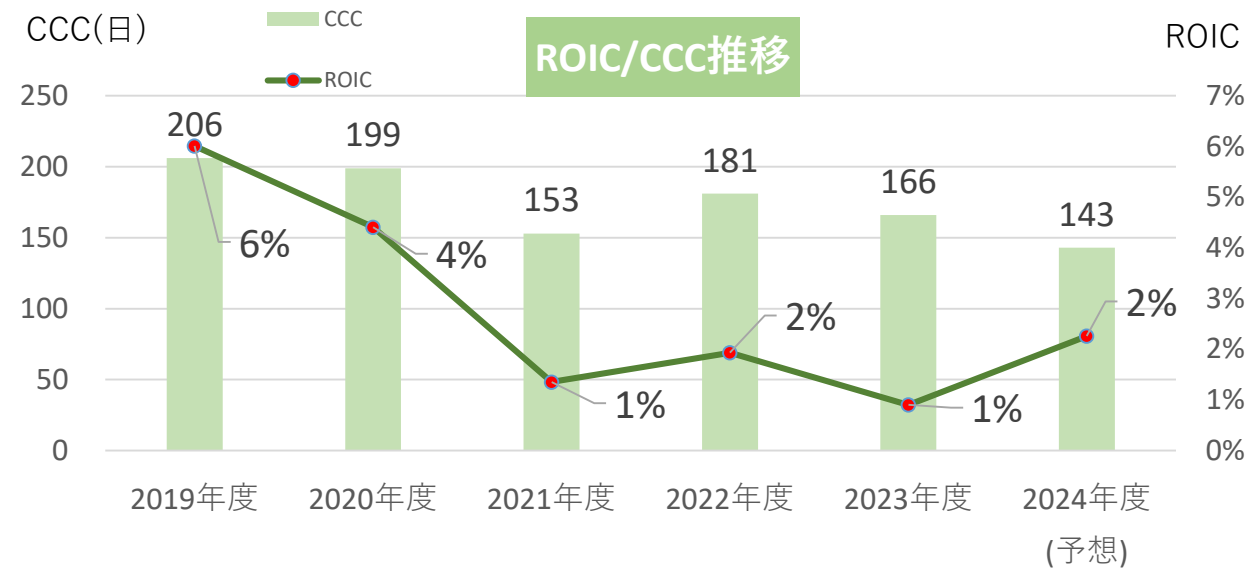
## 現中期経営計画 (2022年度-2024年度)

### 『伝承と挑戦』 *KX2.0*

*KX2.0: Striving for transformation utilizing  
knowledge and experience of over 100*



# 1. 業績推移





## (1)事業成長戦略加速

- 基盤製品の競争力強化/高付加価値化
- 機能製品・新規事業拡大
- 事業ポートフォリオの高度化



## (2)経営基盤強化

- DX革新(デジタル革新加速) ・MX革新(マネジメント力向上)
- SX革新(サステナビリティ追求) ・GX革新(ガバナンス強化)



## (3)人材育成強化・加速

- マネジメント強化
- 中堅社員の育成、若手社員の早期戦力化
- 人事制度見直し

現中期経営計画（2022年度-2024年度）  
『伝承と挑戦』 KX2.0

（金額：億円）

項目	2022年度		2023年度		2024年度	
	実績	計画	実績	計画	予想	計画
売上高	186	195	194	204	215	214
営業利益	8	11	4	15	10	21
当期利益	7	8	3	10	7	15
EBITDA	33	36	34	45	41	53

（前提条件）

為替(\$/円)	136	125	146	110	140	110
(€/円)	142	135	160	130	150	130
ナフサ(KL/円)	76,800	82,000	68,700	50,000	70,000	50,000

経営目標	
ROIC	
2024年度計画	8%



2024年度予想	2%
----------	----

項目	評価	主な取組み
<b>1. 事業成長戦略加速</b>		
◇基盤事業の競争力強化・高付加価値化	😊	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基盤製品拡販、一部基盤製品の採算是正実施</li> <li>・CO2吸収アミン受託事業急拡大及び自社開発品推進強化</li> </ul>
◇機能製品・新規事業拡大	😞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セルロース溶解イオン液体及びPFASフリーイオン液体の用途開発加速</li> <li>・有機金属触媒の需要回復遅れ、一方で主要顧客からの新規開発受託増加。</li> <li>・大型医薬中間体拡販及び生産能力増強</li> <li>・住友化学グループシナジー拡大（光学材料製品及び医薬中間体等）</li> </ul>
◇事業ポートフォリオ高度化	😞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンプラント再構築計画に目途、気相プラント将来計画は継続検討中</li> <li>・国内外メーカーとの事業提携検討中</li> <li>・一部不採算事業の撤退</li> </ul>
<b>2. 経営基盤強化</b>		
◇デジタル革新加速(DX)	😊	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PLANT, R&amp;D, SCM, OFFICEの各領域で部門横断的にプロジェクト推進しDX改革定着</li> </ul>
◇マネジメント力向上(MX)	😞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ROIC経営の社内浸透は道半ばもCCCは在庫削減がにより改善</li> <li>・広報/IR活動は、決算説明会実施及び各種広報を積極的に実施</li> </ul>
◇ガバナンス強化(GX)	😊	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレートガバナンス体制に基づき定期的に各種委員会を開催しガバナンス強化</li> </ul>
◇サステナビリティ追求(SX)	😊	<ul style="list-style-type: none"> <li>・千葉事業所にカーポート型ソーラーパネル設置</li> <li>・エコバディス(EcoVadis)社評価獲得(2023年度：ゴールド、2024年度：シルバー)</li> <li>・KPIモニタリング、社内啓蒙実施他</li> </ul>
<b>3. 人材育成強化・加速</b>		
◇マネジメント力	😞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーチング研修、課長道場(G2 bird's-eye view)開催、評定者訓練実施</li> </ul>
◇若手・中堅のレベルアップ	😞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広栄MANABIYA開講（2025年4月）に向け教育体系見直し中</li> </ul>
◇人事制度見直し	😊	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デュアルラダー制度拡充、キャリア計画制度見直し、60歳以降の雇用制度見直し</li> </ul>

項目	主な内容
<b>1. 事業成長戦略加速</b>	
◇基盤事業の競争力強化・高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>原料価格高騰による基盤製品の採算是正及び合理化徹底</li> <li>CO2吸収アミンの受託事業強化及び自社開発強化(DACビジネスへのチャレンジ)</li> </ul>
◇機能製品・新規事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>CMプラント群を最大限活用し機能製品・新規事業を拡大</li> <li>有機金属触媒関連製品の新製品開発強化及びコスト合理化</li> <li>住友化学グループシナジー強化（光学材料製品及び医薬中間体等）</li> <li>PFASフリーイオン液体及びセルロース溶解イオン液体の商用化加速</li> </ul>
◇事業ポートフォリオ高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>アミンプラント再構築及び国内外メーカーとの協業によるアミン事業競争力強化</li> <li>気相プラント将来計画立案（CPプラント再構築）</li> </ul>
<b>2. 経営基盤強化</b>	
◇デジタル革新加速(DX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>One KOEI Platformの高度利用、AI活用、デジタル人材育成強化</li> </ul>
◇サステナビリティ追求(SX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラル達成に向けた取り組み継続</li> <li>KPI向上に向けた取り組み、TCFD開示</li> </ul>
<b>3. 人材育成強化・加速</b>	
◇中堅・若手社員レベルアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員エンゲージメント（働きがい・やりがい）向上</li> <li>新教育体系に基づく育成強化加速</li> </ul>

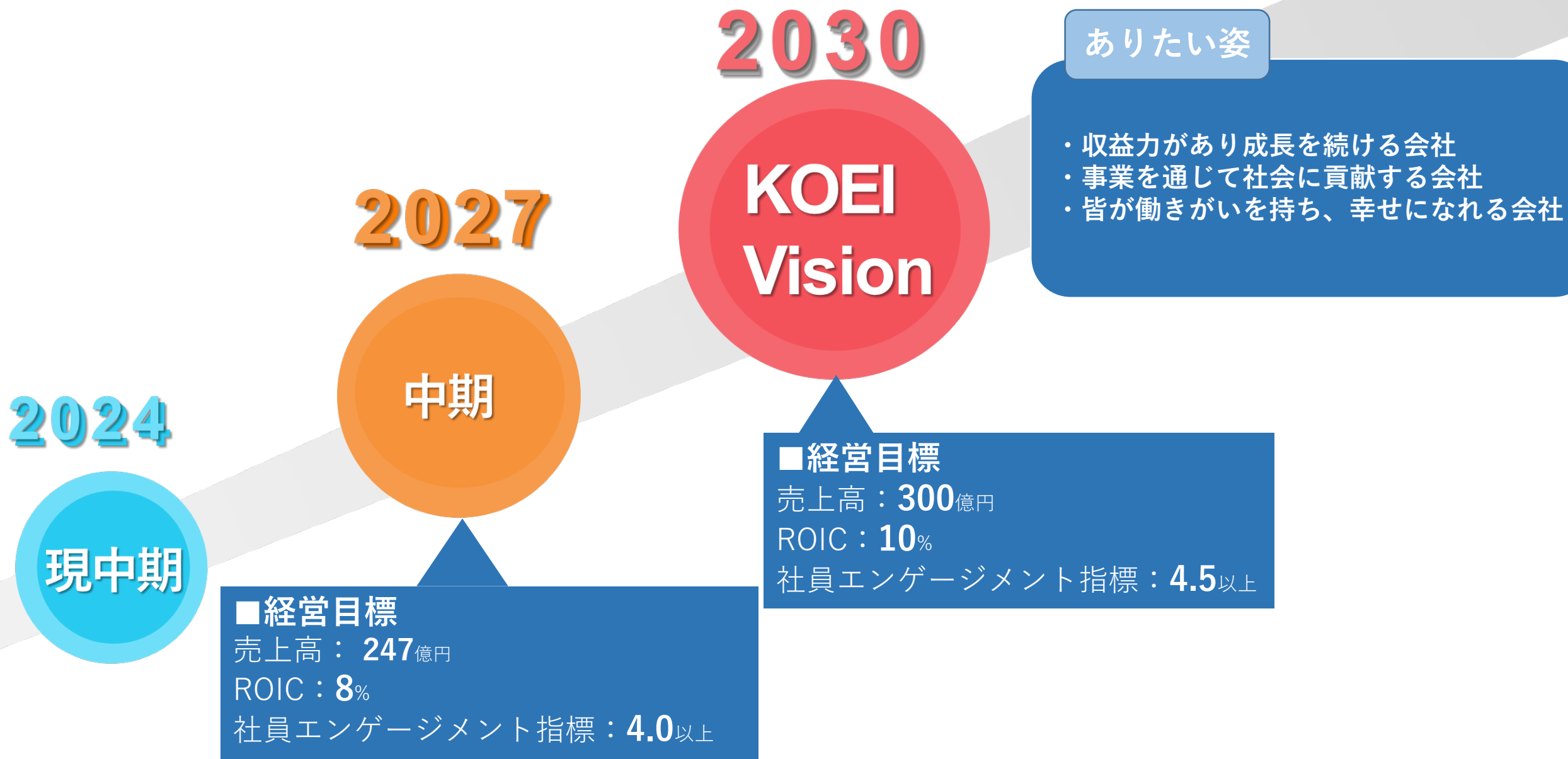


# Ⅱ.中期経営計画(2025年度-2027年度)

『**変革**への挑戦』

**KX2027**

KX2027: Striving for transformation utilizing knowledge and experience of over 100 years



## 当社を取り巻く事業環境

### ■チャンス

- (1)米中貿易摩擦やデカップリング（経済的分断）の進行によるサプライチェーン再編の加速
- (2)脱炭素社会の構築に向けた取組みの深化と加速及び新規事業機会の確立
- (3)サステナブルなイノベーションによる社会・環境課題解決の取組み加速

### ■リスク

- (1)米国及びG7の政治体制、経済政策の行方に不透明感増大
- (2)米中貿易摩擦激化、地政学リスク（中東/ロシア・ウクライナ/アジア情勢等）拡大懸念
- (3)インフレによる物価高騰及び為替・金利変動によるリスク拡大
- (4)我が国での加速度的な生産年齢人口減少による労働力確保

## 主要製品分野の見通し

### 1. 基盤製品

#### ◇ピリジン・ピラジン類

- ・農薬中間体の需要安定
- ・結核薬中間体の価格競争激化
- ・電材需要の伸び悩み

#### ◇アミン類

- ・既存品の需要安定、新規大型受託案件の獲得

#### ◇カーボンニュートラル関連

- ・CO2吸収材受託ビジネス拡大及びDACビジネス参入（自社開発品含む）

### 2. 機能製品・新規事業

#### ◇有機金属触媒

- ・既存品の需要回復、新製品開発加速

#### ◇医農薬中間体

- ・受託ビジネス拡大

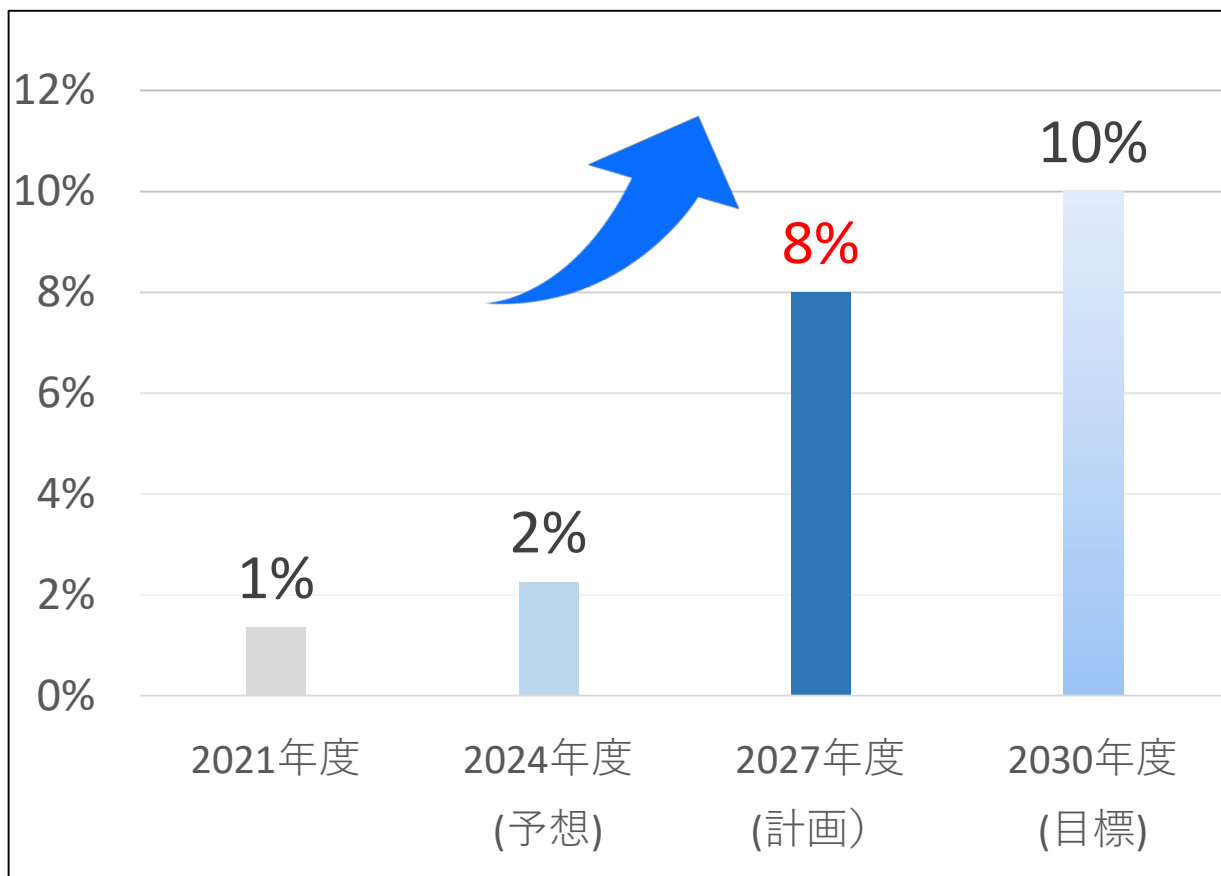
#### ◇イオン液体

- ・セルロース溶解等、用途開発加速

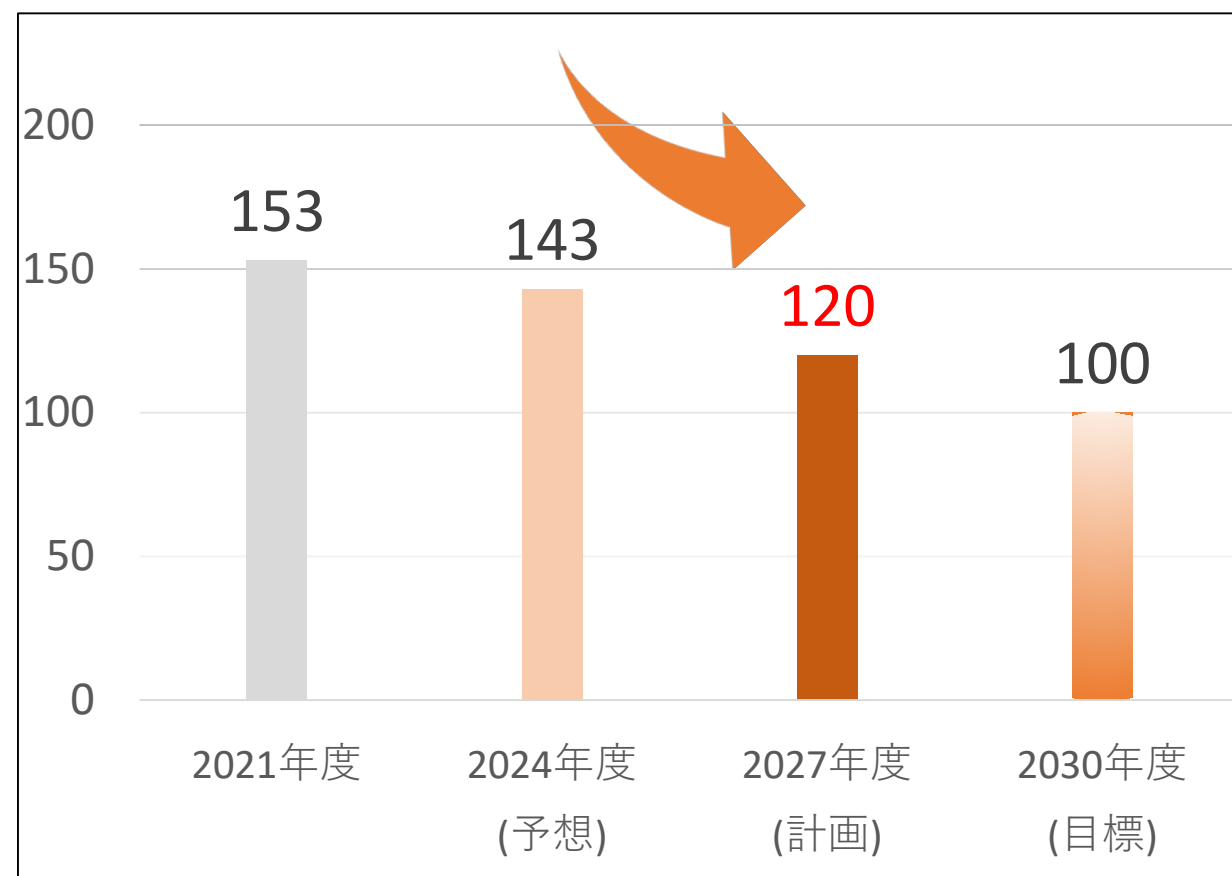
#### ◇住友化学グループシナジー拡大

- ・医農薬中間体受託・協業強化
- ・光学材料製品等受託拡大

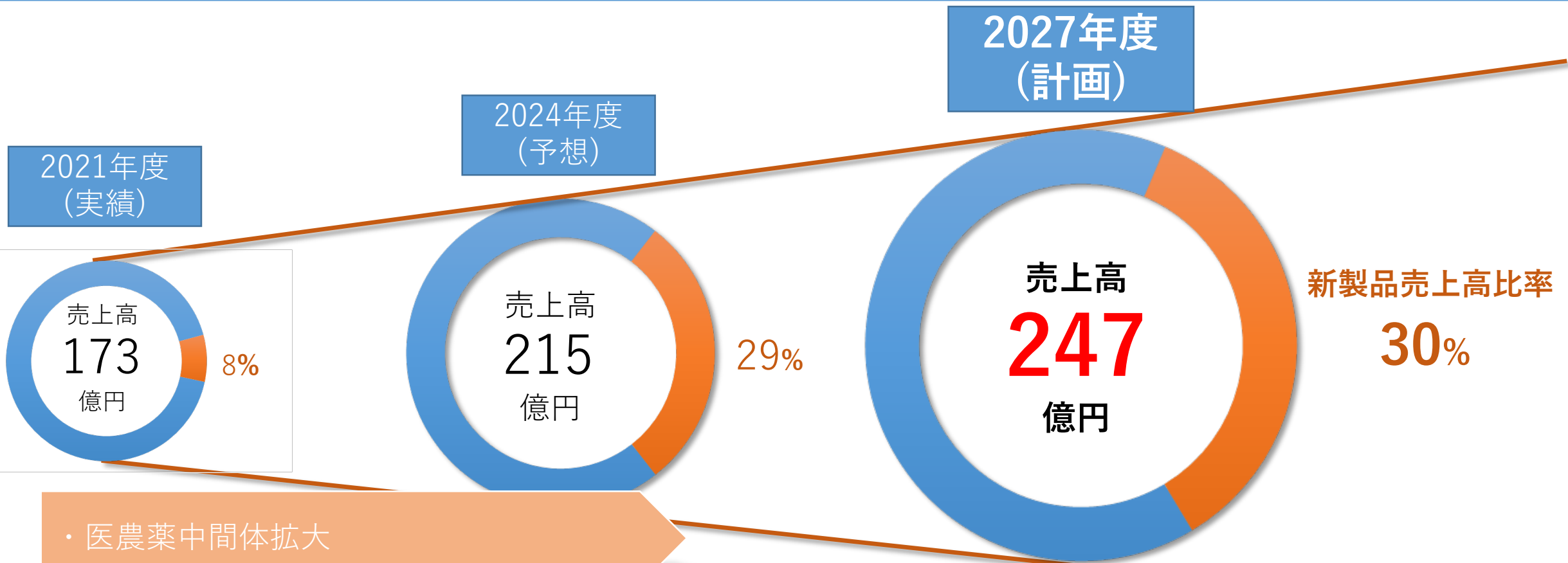
## ROIC



## CCC



- 資本コストを意識した経営に注力
- 収益性の抜本的改善に向けた取組み強化



・ 医農薬中間体拡大

・ 有機金属触媒関連製品拡大  
・ 住友化学グループシナジー強化 (光学材料製品拡大)

・ カーボンニュートラル関連製品拡大  
・ 住友化学グループシナジー強化 (医薬中間体拡大)  
・ イオン液体製品拡大

※新製品売上高比率：上市後5年以内の製品を対象とする (既存製品の新規用途開拓も含む)

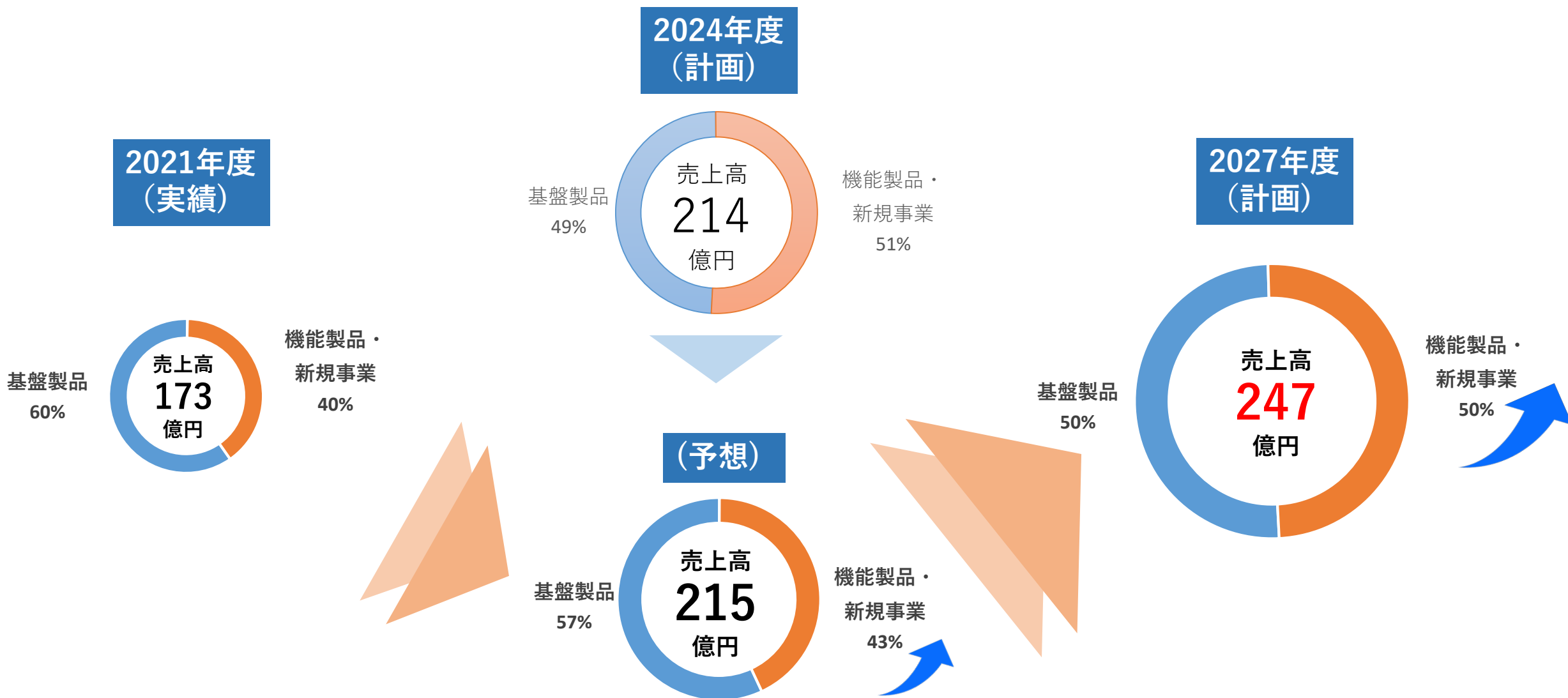
	2021年度 (実績)	2024年度 (予想)	2027年度 (計画)
売上高	173億円	215億円	<b>247億円</b>
営業利益	5億円	10億円	<b>33億円</b>
営業利益率	3%	5%	<b>13%</b>
当期利益	9億円	7億円	<b>22億円</b>
EBITDA	23億円	41億円	<b>62億円</b>
ROIC	1%	2%	<b>8%</b>
CCC	153億円	143日	<b>120日</b>



<前提条件>

為替レート	円/ドル	145
	円/ユーロ	155
ナフサ価格		70,000

## ■ 基盤製品/機能製品・新規事業売上高比率



## (1) 収益力強化

機能製品/新規事業拡大

基盤事業再構築

製品ポートフォリオ見直し

採算是正・コスト合理化

## (2) 事業成長加速

有機金属触媒関連製品の事業拡大

カーボンニュートラル関連製品開発加速

住友化学グループシナジー強化

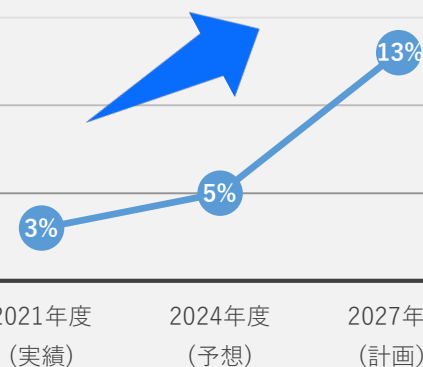
## (3) 経営基盤強化

社員エンゲージメント向上  
EX

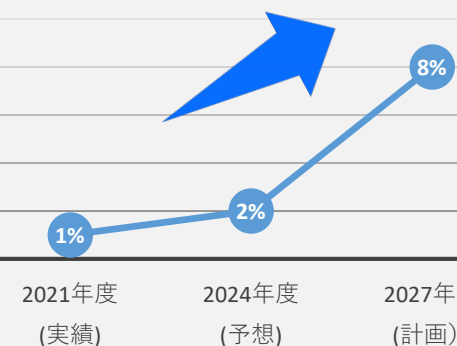
デジタル革新  
DX

サステナビリティ革新  
SX

### 営業利益率



### ROIC





機能製品/新規事業拡大

基盤事業再構築

製品ポートフォリオ見直し



マルチプラント  
生産品目  
拡販

アミン事業  
競争力強化

気相プラント  
将来計画

自社開発・高付加価値製品創出

採算是正・コスト合理化

パイロットプラント

マルチプラント群



- ・ 迅速なスケールアップ体制
- ・ 各プラント融合による効率的な生産体制

売上高  
**92**  
億円

2024年度(予想)

機能製品・新規事業拡大

**CAGR : 9%**

売上高  
**121**  
億円

2027年度(計画)

## アミン事業競争力強化策

アミンプラント  
(SA) 再構築



国内外メーカーとの  
協業強化



製品ポートフォリオ  
見直し

- 生産体制最適化
  - ・アミンプラント再構築実施
  - ・インドメーカーとの委託製造の可能性検討
  - ・国内外高圧水添メーカーとの一層の協業強化  
⇒アウトソーシング(OS)及びリセール

- 高付加価値製品へシフト
  - ・大型新規受託案件及びCO<sub>2</sub>吸収材拡大
- 抜本的な採算性改善

SA再構築



国内外メーカーとの協業強化



製品ポートフォリオ見直し

- ・ 高付加価値製品へシフト
- ・ 抜本的な採算性改善






2024年度  
(予想)



**CAGR : 8%**



生産体制最適化後(計画)

気相プラント製品群					
	SP		CP I		CP II
プラント		→ 増強		→ 増強	
操業年	1972年操業		1985年操業		2006年操業
生產品目	ピリジン塩基類、ピラジン類				
用途	医薬原料、農薬原料、電材関連、溶剤等				
強み	国内で数少ない気相反応技術				

## 中長期の課題

- ・ 製品ポートフォリオ見直し
- ・ CO2排出量削減
- ・ 維持更新計画

## 最適生産体制へ再編

### 気相技術×アミン技術

#### ■ CO2吸収アミンの量産化検討中



2024年度(予想)



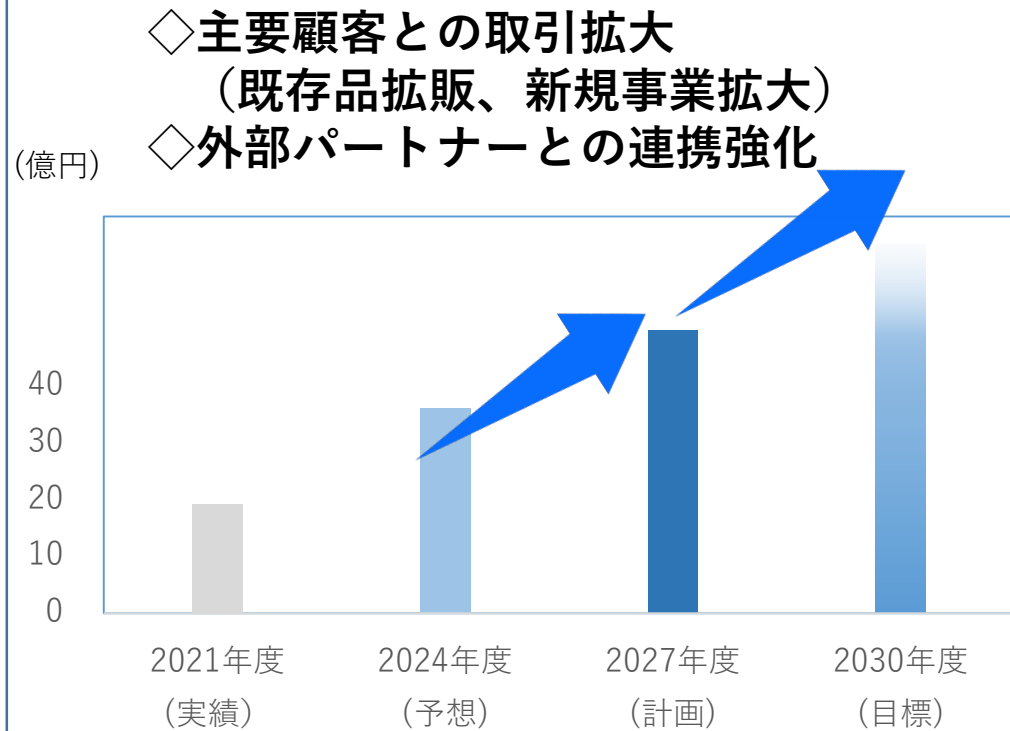
2027年度(計画)



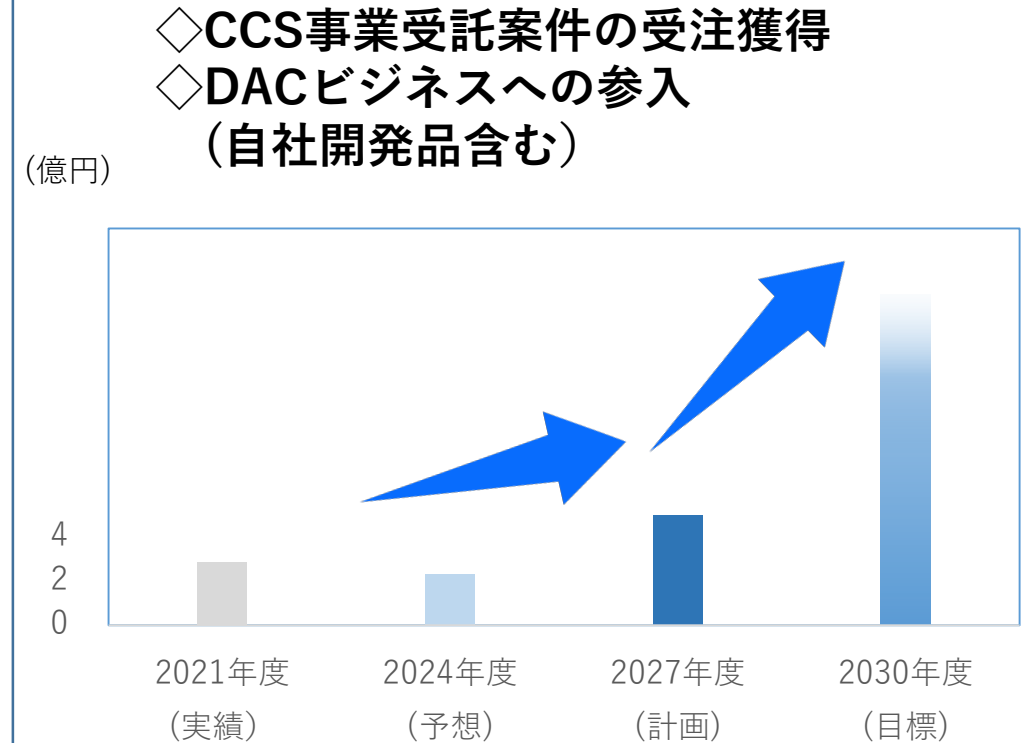
2030年度(目標)

## ■ 中長期の成長ドライバー

### 有機金属触媒関連製品の 事業拡大



### カーボンニュートラル関連 製品開発加速



## ■強み

製造難易度の高い有機金属触媒(ポリオレフィン重合触媒の活性成分)の製造・開発に強みがあり、主要石油化学メーカーに供給中

## ■取組み

伸ばす

Grow

- アジア、米国、欧州主要顧客への**既存触媒供給拡大**
- 同主要顧客向け**新規触媒の開発・供給開始**

挑む

Challenge

- 顧客消費地での**製造、充填、デリバリー拠点の新設**検討（供給までのリードタイム短縮とデリバリーコスト削減）

活かす

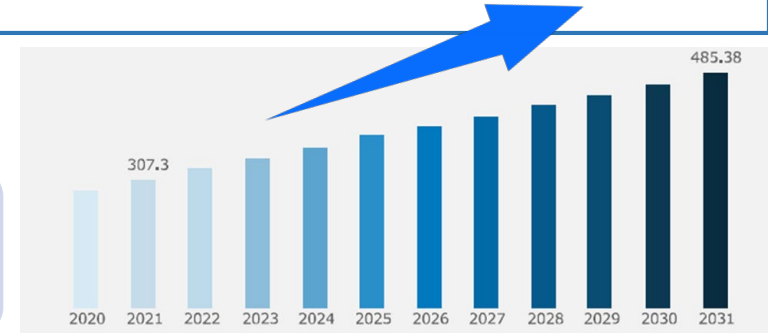
Cultivate

- **厳密な禁水、禁酸素技術と設備**を生かした新規触媒受注
- **高度な有機合成技術**による製造プロセス早期確立・合理化

変える

Change

- **ALL自前主義からの脱却**と外部パートナーとの連携
- ラボ検討着手から**供給までのリードタイム大幅短縮**



出典：メタロセン触媒の市場規模、シェア、成長、および業界の成長、タイプ別、用途別2028年までの地域予測, Business Research INSIGHTS, 2023



製品荷姿：1m3高耐圧容器

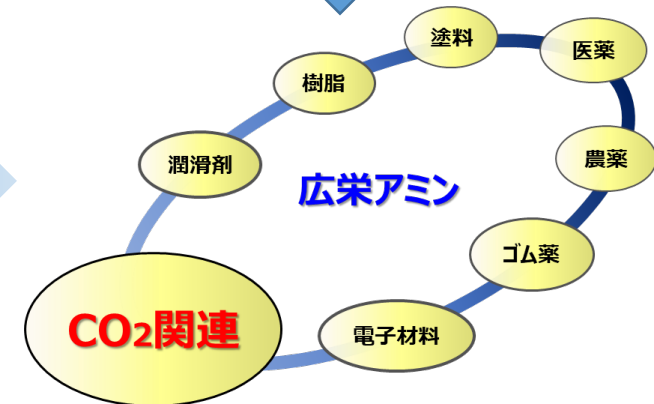
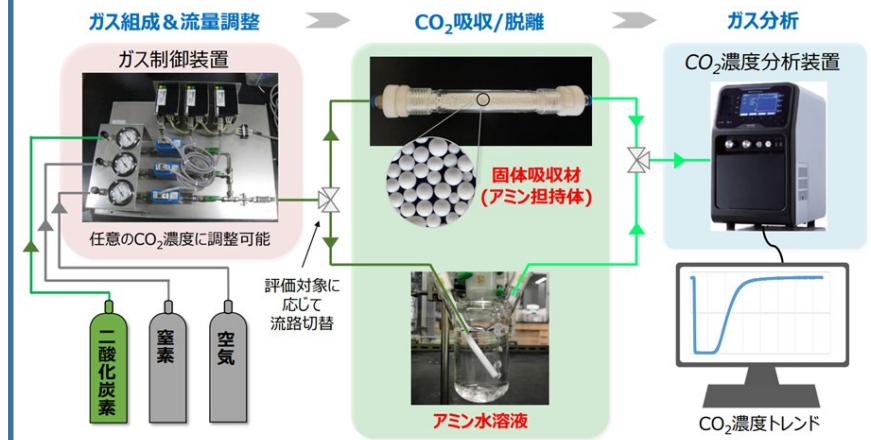
## ■強み

アミン化合物の製造・開発力に強みがあり、CO<sub>2</sub>吸収アミンの供給を通じて2050年のカーボンニュートラル実現に貢献

## ■取組み

- ✓ CO<sub>2</sub>分離回収・資源化コンソーシアム、産業戦略協議会への参画
- ✓ アミン納入実績増加（担体への担持を含む）
- ✓ 高い有機合成技術を活用したアミン構造の最適化
- ✓ CO<sub>2</sub>分離回収の性能評価体制確立
- ✓ 自社オリジナルDAC用アミンの開発開始

### 広栄CO<sub>2</sub>吸脱着評価システム概要



※100種類超の多様なアミン化合物ライブラリー保有



## 現中期経営計画

### 経営基盤強化

デジタル革新(DX)

マネジメント革新 (MX)

ガバナンス革新 (GX)

サステナビリティ革新 (SX)


人材育成強化・加速

再編

## ■ 中期経営計画

(重点課題)

### 経営基盤強化

 社員エンゲージメント向上(EX)

 デジタル革新(DX)

 サステナビリティ革新(SX)

#### ■ 社員エンゲージメント向上 (EX)

- ・ 長期にわたり活躍できるキャリア形成
- ・ 自ら学び成長し続けてもらうための機会の提供
- ・ 働きがいのある環境の構築

#### ■ デジタル革新 (DX)

- ・ One KOEI Platformの拡充と高度活用
- ・ AIを活用した生産性向上
- ・ デジタル人材の育成

#### ■ サステナビリティ革新 (SX)

- ・ 新KPI推進
- ・ TCFD対応

(継続)

マネジメント革新(MX)

経営指標(ROIC/CCC)浸透、各種IR/広報活動充実

ガバナンス革新(GX)

コーポレートガバナンス体制強化により充実

## ■社員エンゲージメント指標

2022年度 3.6 ⇒ **2027年度 4.0**

※社員エンゲージメント指標 = 『従業員意識調査』総合指標 (10項目) の平均値 (5点満点)

社員エンゲージメントUP

### ◇指標向上策

- ①社員各人が自ら学び成長できる環境の整備
- ②社員各人のキャリア形成を後押しする異動・ローテーション、人事諸制度の実現 (多様な人材の活躍推進)

## ■人材戦略

### 人材戦略

- ✓ 長期にわたり活躍できるキャリア形成
- ✓ 自ら学び成長し続けてもらうための機会の提供
- ✓ 働きがいのある環境の構築

教育体系再構築

**広栄MANABIYA**

～2025年4月開講～

### ◇教育体系再構築の狙い

- ①人材育成体系と個人スキルをつなげ、自己成長を促す
- ②各研修は受身型から主体的参加型へ変更する
- ③ターゲットを選抜してコンピテンシーを向上させる

## DX戦略の方向性

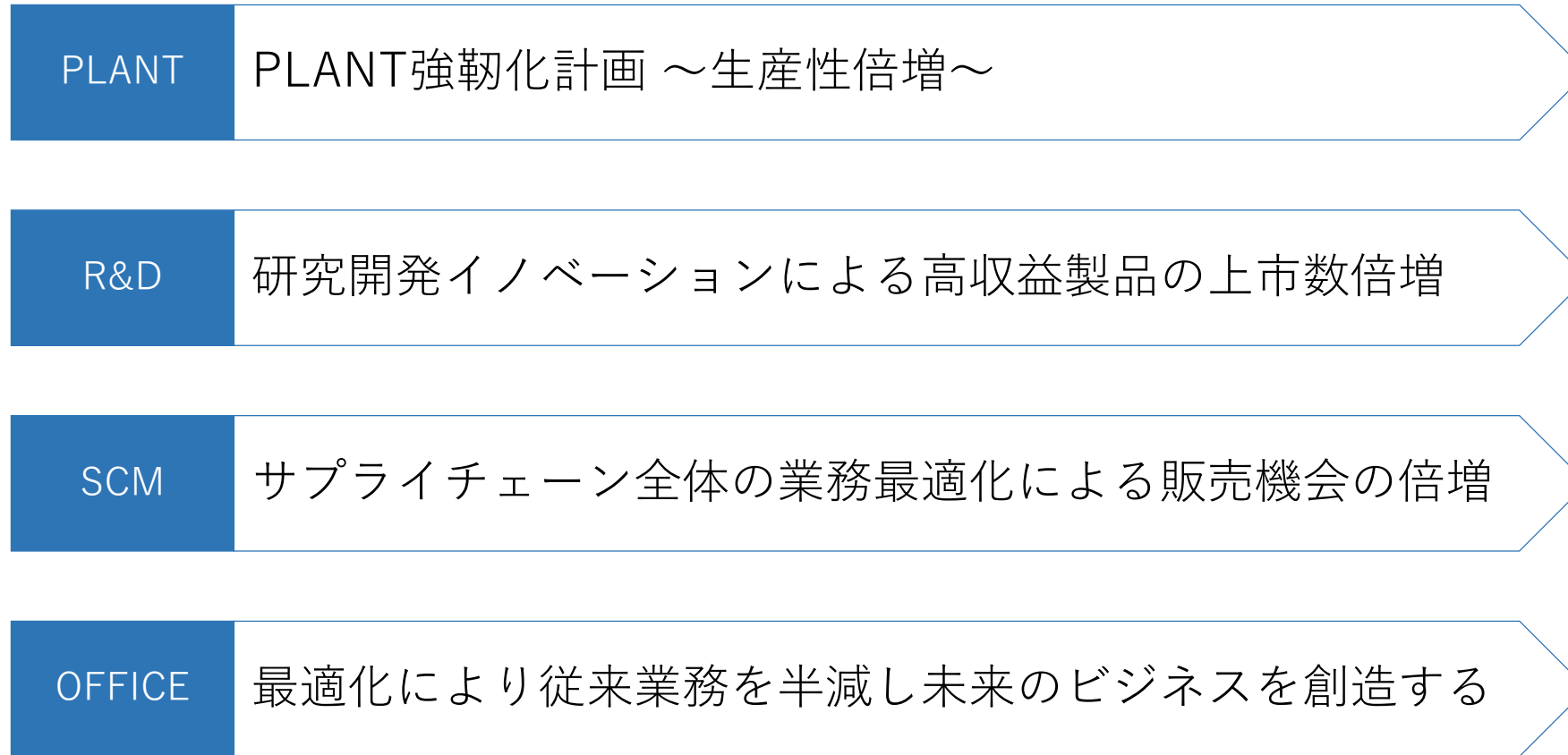
2019年度	2022年度	2025年度	2028年度	2030年度
KOEI DX1.0	KOEI DX2.0	<b>KOEI DX2.1</b>	KOEI DX3.0	<b>KOEI Vision 2030</b>
個別最適 業務効率化	全体最適 生産性向上・競争力強化	<b>KOEI DX2.0の深化</b>	新たなビジネスの創造 ビジネスモデルの変革	売上高 <b>300</b> 億円 ROIC <b>10.0</b> %

### 中期DX戦略の3本柱

One KOEI Platform※の <b>拡充</b> と <b>高度活用</b>	<b>AIを活用</b> した生産性向上	<b>デジタル人材</b> の育成
---	----------------------	-------------------

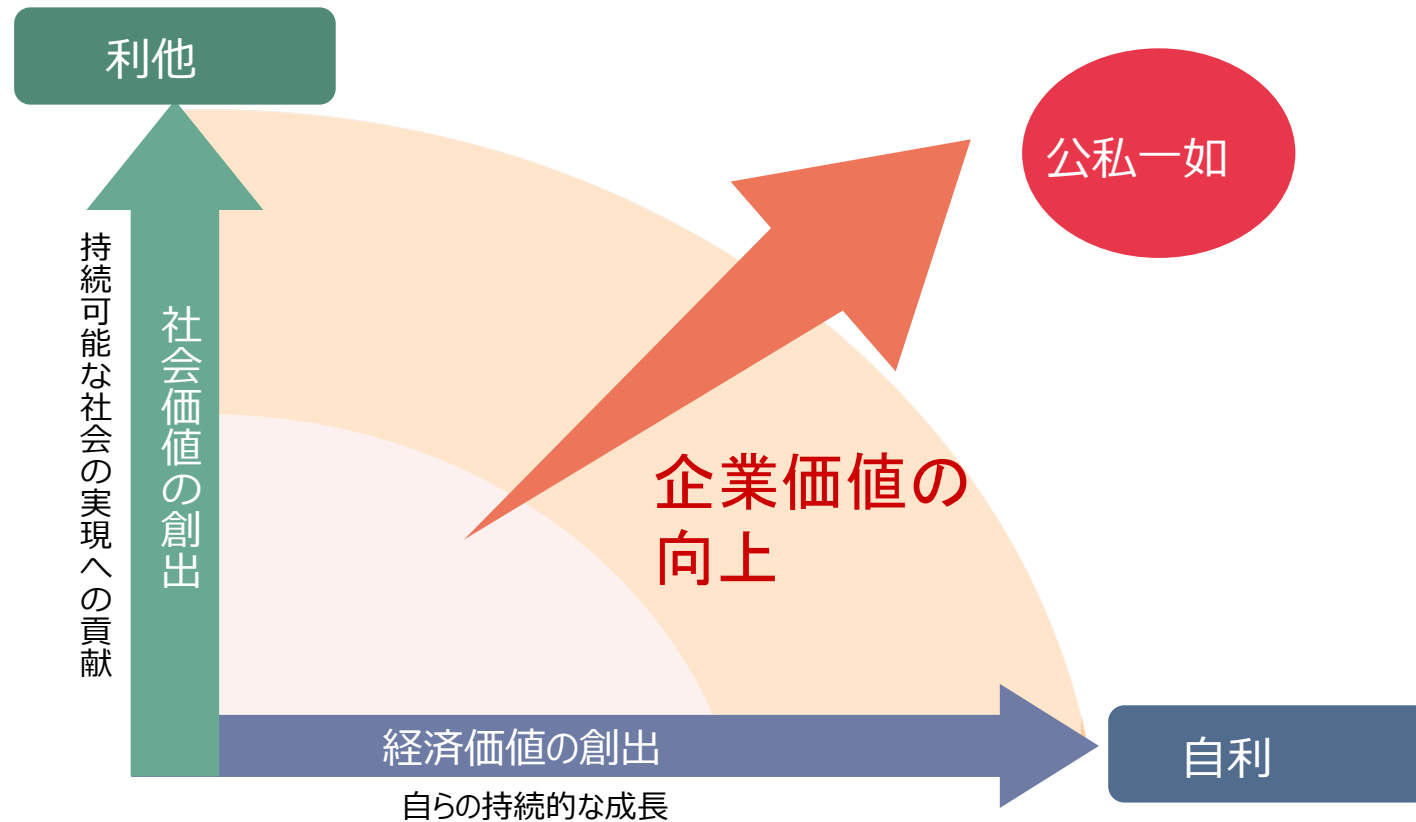
※ CRMパッケージを基に構築した次世代情報共有基盤

## ■ DX活動を通じて目指す姿





## ■ 住友化学グループの目指す姿

**目指す姿** 経済価値・社会価値を一体的に創出し、住友化学グループの持続的な成長と サステナブルな社会を実現



住友化学グループとして、これまでも事業を通じて、持続可能な社会への実現に貢献するとともに、自らの持続的な成長を続けてきました。

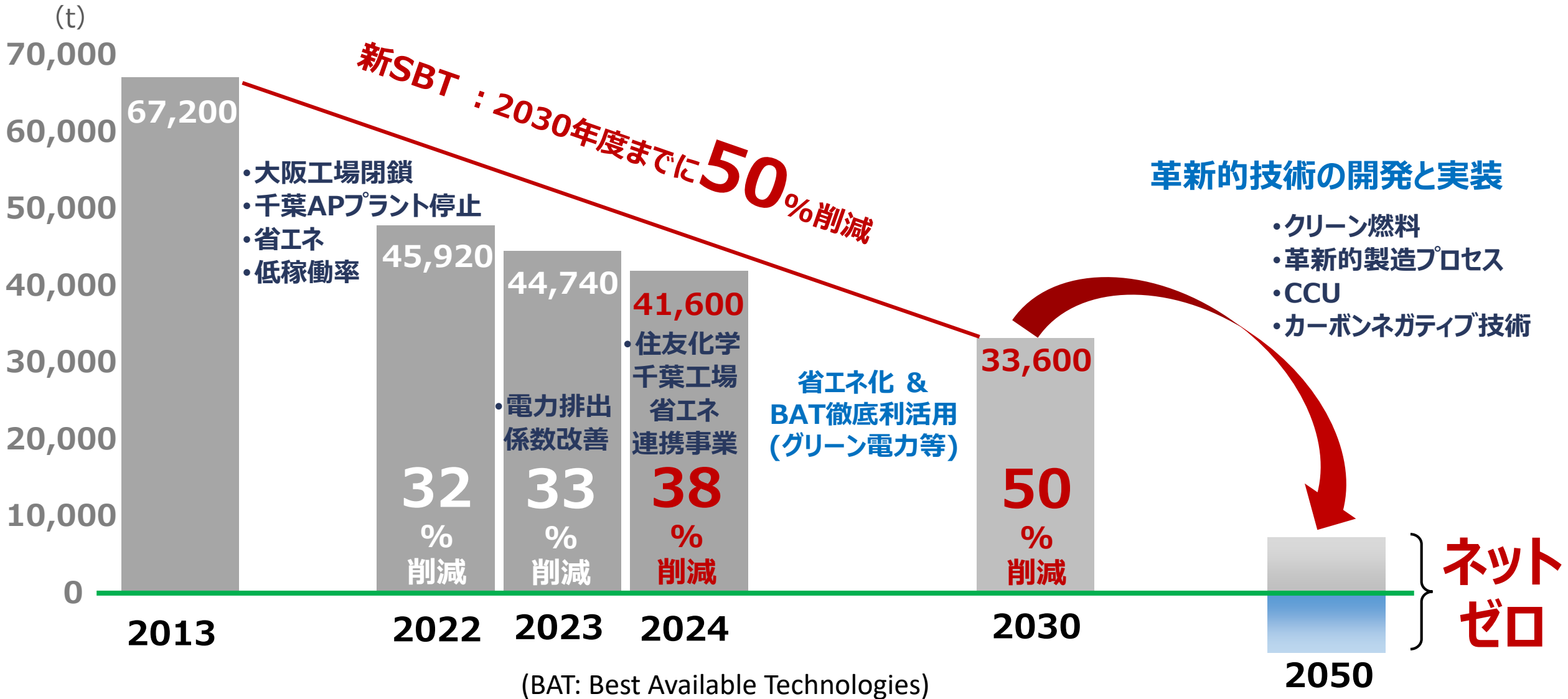
## ■ 広栄化学KPI

マテリアリティ		KPI		
		現中期経営計画	中期経営計画	
<b>社会価値創出に関するマテリアリティ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境負荷低減への貢献                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○気候変動の緩和と適応</li> <li>○資源循環への貢献</li> <li>○自然資本の持続的な利用</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇CO2排出量(Scope 1 + 2) 【目標: 2013年対比50%削減】</li> <li>◇エネルギー消費原単位改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇CO2排出量(Scope 1 + 2) 【目標: 2013年対比50%削減】</li> <li>◇CO2吸収材等・排出削減貢献製品の効果(新設)</li> <li>◇触媒関連製品売上高(新設)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●食糧問題への貢献</li> </ul>	◇農薬原料・中間体売上高	◇農薬原料・中間体売上高	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ヘルスケア分野への貢献</li> </ul>	◇医薬原料・中間体売上高	◇医薬原料・中間体売上高	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ICTの技術革新への貢献</li> </ul>	◇電子材料関連製品売上高	◇電子材料関連製品売上高	
	<b>将来の価値創造に向けたマテリアリティ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>●イノベーションの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇新製品売上高比率</li> <li>◇合理化金額の累積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇新製品売上高比率</li> <li>◇変動費改善額の累積(変更)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●DXによる競争力強化</li> </ul>	◇デジタル成熟度判定	◇デジタル成熟度判定
<ul style="list-style-type: none"> <li>●人材: DE&amp;I*、育成・成長、健康</li> <li>*ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◇新卒採用に占める女性社員割合 【目標: 20%以上】</li> <li>◇障がい者雇用率 【目標: 2.5%以上】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇女性社員比率(新設) 【2030年度目標: 15%以上】</li> <li>◇ワークライフバランス指標(新設) 【2030年度目標: 4.0以上】</li> </ul>	

### 事業継続のための基盤

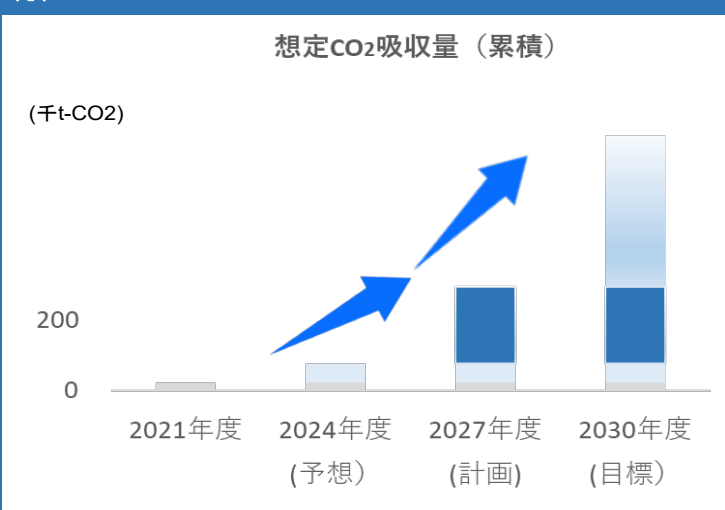
- 労働安全衛生・保安防災
- 製品安全・品質保証
- 人権尊重
- サイバーセキュリティ
- コンプライアンス
- 腐敗防止

## 2050年カーボンニュートラルに向けたマイルストーン

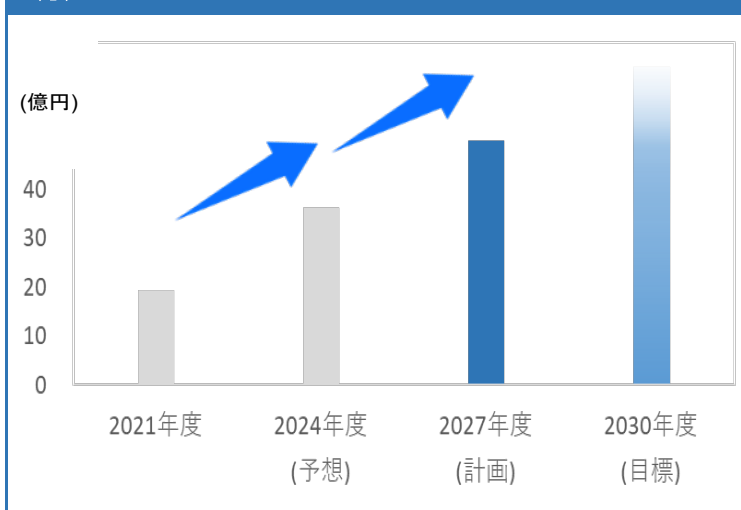


## ■ 新設KPIの概要

※1 CO2吸収材等・排出削減貢献製品の効果



※2 有機金属触媒関連製品売上高



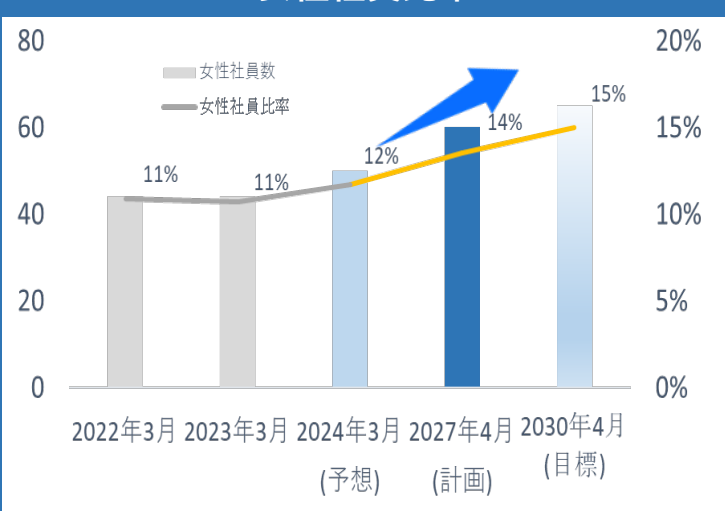
(備考)

※1 想定CO2吸収量  
= 累積販売量 ÷ KPI換算係数(1.4kg/千t-CO2)

(KPI換算係数出典)  
Knudsen, et al./Energy Procedia 1(2009)783-790 "Experience with CO2 capture from coal flue gas in pilot-scale: Testing of different amine solvents."

※2 有機金属触媒によって生産したハイエンドポリオレフィン、動車の軽量化による消費エネルギー削減、各種包装材の薄肉化によるポリオレフィン使用量(廃棄量)の削減に貢献。

女性社員比率



※3 ワークライフバランス指標



※3 ワークライフバランス指標調査項目

- Q. あなたの仕事量は、自分の処理能力の範囲内である
- Q. あなたにとって仕事による精神的な疲れは許容できる範囲である
- Q. あなたは、仕事と生活のバランスが取れていると思う
- Q. あなたは、心身に不調をきたすことなく働けている



## ■ 人的資本の充実

年度	前中期経営計画	現中期経営計画			中期経営計画
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度～(計画)
人的資本充実 施策	<b>【22年1月】</b> ・年間休日数増 (123日⇒126日)	<b>【22年4月】</b> ・デュアルラダー制度(※)拡充 ※マネジメント向けキャリアと スペシャリスト向けキャリアを 用意 <b>【23年3月】</b> ・従業員意識調査スタート	<b>【23年7月】</b> ・ベースアップ (定昇込み4%) <b>【24年2月】</b> ・新独身寮運営開始	<b>【24年7月】</b> ・ベースアップ (定昇込み6%) <b>【24年12月】</b> ・コーチング研修スタート <b>【25年2月】</b> ・従業員意識調査実施	<b>【25年4月予定】</b> ・定年年齢延長開始 (60歳から段階的に65歳へ) ・定年後再雇用制度の年齢上限 の引上げ開始 (65歳から段階的に70歳へ) ・社内大学 広栄MANABIYA (新教育研修体系)開講 ・新スキルマネジメント システムスタート
人員数 (注)	401名	409名	420名	424名	424名

(注) 人員数：管理社員、一般社員、再雇用・嘱託員の合計

## ■設備投資計画(意思決定ベース)

	積極投資 ＜事業拡大・競争力強化＞		厳選投資	
	2019-2021年度 (実績)	2022-2024年度 (予想)	2025-2027年度 (計画)	2028-2030年度
マルチプラント増強	86億円	—	—	
基盤プラント再構築	44億円	—	17億円	
新製品開発関連	—	9億円	7億円	
人事関連	—	19億円(*)	1億円	
DX関連	—	2億円	3億円	
維持更新関連	34億円	33億円	44億円	
合計	164億円	62億円(43億円*)	72億円	
		成果実現 (投資回収)		

Koei Vision 2030  
達成に向けた  
成長投資加速

\*長期リース(長浦寮)分を除く

## ■ 配当政策

配当は、株主の長期的かつ安定的な利益の確保と、会社業績の状況、将来的な事業展開に備えるための株主資本の充実などを総合的に勘案し決定する。  
配当性向については、原則50%を目途に株主還元を実施する方針とする。

ご清聴ありがとうございました。

【注意事項】

本資料には、当社に関する業績その他の予想、見通し、目標、計画その他の将来に関する事項が含まれています。これらの事項は、作成時点において入手可能な情報による当社の仮定、見積り、見通しその他の判断に基づくものであり、既知または未知のリスクおよび不確実性が内在しております。

したがって、その後のさまざまな要因により、予想・計画・目標等が記載どおりに実現しない可能性や、実際の業績、研究開発の成否・進捗その他の見通し等が記載内容と大きく異なる結果となる可能性があります。