

Top Commitment

飛び抜けた独創性、新規性をもつ技術で
世界初の製品を実現し、第4の柱となる事業を
つくることを目指しています。



代表取締役社長
高村 美己志

1. 2025年中期経営計画を発表

東亜合成グループは、2025年までの3年間を対象とする中期経営計画「Leap Forward to the Next 2025」にて、研究開発と設備投資に一層の経営資源を投入し、研究開発力とその生産基盤の強化を目指すとの大方針を発表しました。このように研究開発力に重きを置く決断をした背景には、前中期経営計画で実践した戦略とその成果があります。

設備投資で実現した優れた製品づくりが利益向上に貢献

2022年12月期までの前中計では、高付加価値製品事業の拡大と基盤事業の強靱化の基本方針のもと、積極的な設備投資を行ってまいりました。その結果、最終年の営業利益については原材料の高騰と景気減速の影響を大きく受けて未達となったものの、2021年には170億円の営業利益目標を前倒しで達成しました。売上高目標については2022年に達成することができました。厳しい事業環境下において、このような結果を得られたのは、投資によって優れた製品をつくる能力を増強したことで、業績に対する即効性が生じたものと考えます。

さらなる成長力強化に向けて研究開発に注力

2025年中計においても当社グループの成長力をさらに強化・加速させていく予定です。そこで重要になるのがやはり研究開発です。私たちの強みの源泉は、原料に遡って改質し、新たな性能を創出し、これまでにない材料を生み出す力です。今まで繰り返し実施して蓄積してきた、合成、重合、結晶化等の技術を駆使して、その時代において間違いなく需要増加が見込まれる高機能素材を創り出すことで成長してきました。その源泉となるのが「研究開発」で、そこから生まれてきた新製品を育てることが、収益拡大において重要なプロセスであると考えています。

2. 先進的、新規性の強い製品の開発を目指す

重点ターゲットで新しい製品開発を目指す

研究開発の重点ターゲットに定めたのが、モビリティ、半導体・電子材料、メディカルケアの領域です。モビリティや半導体・電子材料については、機能性接着剤や高純度液化塩化水素、リチウムイオン電池用ポリマーなど、すでに収益に貢献する製品が生まれていますが、2025年中計においては、これらの領域でさらに新規性の強い製品を開発していくことが重要課題だと考えています。

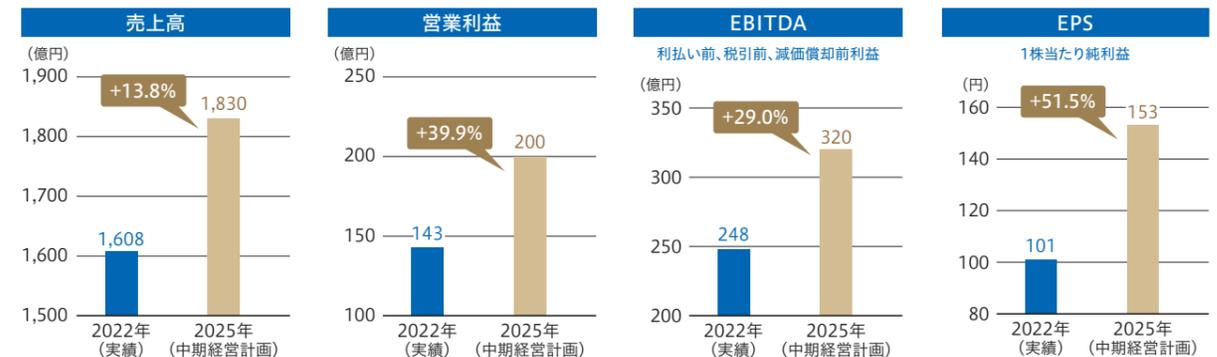
そして、メディカルケア関連製品は、当社として十数年前から取り組んできた領域ですが、現在ではこれまでの製品とはまったく異なる領域での研究開発が進んでいます。2022年に開発した細胞膜透過性ペプチド「ヌクレオロン」は、細胞膜や核膜を透過して病の元となる細胞核内の遺伝子に直接治療薬を運ぶことができ、難病などの治療困難な疾患を対象とする創薬に貢献するDDS（ドラッグデリバリーシステム）として、大きな可能性を秘めている製品です。まだ利益への貢献は多くありませんが、「ヌクレオロン」が新たな柱につながる事業と想定し、さらなる開発を進めています。

3. 首都圏にR&D新拠点を準備

お客様のより近くで、お客様と共に開発

たとえば、モビリティや半導体の材料の場合、汎用的にどこでも使えるというのではなく、今までにないレベルの性能やお客様の高度な要求に応えるものをつくり出すことが当社の役割なので、開発はお客様と一緒に進める必要があります。お客様や研究機関の研究者と当社の研究員が密に議論して、知恵を絞り、開発を進めていけることが理想ですが、当社の新技術・新製品開発の中心拠点R&D総合センターは名古屋にあり、中部、関西地区のお客様とのやり

2025年中期経営計画(2023-2025年)



とりはしやすい反面、首都圏のお客様とはやや距離があるという課題がありました。そこで、首都圏に新たな研究施設を設けることとし、準備室を開設しました。当社は、これまでお客様の期待に応えてきた実績により、強い信頼関係を築いており、「こういう性能のものがあればありがたい」といった直接のご要望をいただくことが多分にあります。新研究施設の開設により、お客様との共同開発のスピードアップができるとともに、新たなお客様の開拓が進むことにも期待しています。

お客様の未来のニーズを先取り

そして、このようにお客様の今の要求に応えることも重要ですが、次の要求はどこにあるのか、さらにその次は何を狙っていくのか、そこを読むことが当社グループの成長には欠かせません。最先端といわれる技術分野で新たな素材や製品を生み出せる企業は世界でも限られています。当社グループとしてはお客様の未来のニーズを先取りした研究開発を進め、お客様の技術革新に一番に貢献できる企業でありたいと強く思っています。

4. 魅力ある製品をお届けしていく

世界各地の市場をしっかりと見定める

2022年は、世界各地にパンデミックの影響が残る中、ロシアによるウクライナ侵攻という大きな事変が起きました。いずれも未曾有の出来事でしたが、ウクライナでの戦争がもたらした影響は質が異なり、世の中の価値観を大きく変えてしまったという感想をもっています。人口が多い国、伸びている市場で事業を広げるというグローバル化によって築かれたビジネスの法則のもろさが露呈し、やはり自由主義経済の、安心して事業が行える国でビジネスを大きくしていくことが重要であることにも気づかされました。

欧米および東南アジア、南アジアの市場を重視

2025年中期経営計画「Leap Forward to the Next 2025」では、海外売上高の拡大を基本方針の一つに掲げ、2022年度比で30%の増加としましたが、展開する市場の見定めが非常に大事になるでしょう。やはり基本的なところで経済に対する考えを同じくする欧米の先進国、あるいは、東南アジア、南アジアの各国が大切にすべき市場だと考えています。巨大マーケットの中華圏は魅力的ではありますが、事業環境の先読みが非常に難しいことを承知しておかなければなりません。また、生産における適地、販売における適地を分けて考え、展開を行っていくことも重要です。2025年中計では自動車向けポリマー製品、アロンアルファをはじめとした接着剤、車載用電池材料、高純度液化塩化水素などの半導体向け材料で、現地での事業運営リスクをよく勘案し

ながら海外拠点の拡充を行っていきます。特に半導体向け製品については供給と販売両方の観点から注視していく必要があります。もはや半導体が不足すれば自動車の生産もままならない状況ですので、積極的に投資していけば、事業がより拡大するチャンスがあると考えています。

5. サステナビリティ事業の拡充を目指す

カーボンニュートラル達成のための仕組みづくり

2025年中計の三つ目の軸として、持続可能な社会の実現への貢献を掲げました。当社グループは、2050年に温室効果ガス(GHG)を実質ゼロにするカーボンニュートラルの達成を宣言しました。そのステップとして、2025年GHG排出量35%削減(2013年比)を中計目標値に組み込みました。

これらの目標設定に伴い、新たにサステナビリティ事業部を設置しました。これには大きな狙いがあり、CO₂の削減活動には必ず一定のコストがかかりますが、カーボンニュートラルという大きな目標に向かった時、コストをかけるだけでなく、それを上回る付加価値を生み出す仕組みをつくらなければ、継続できないと考えました。たとえば、バイオマス発電などのCO₂削減に資する設備投資を行う際も、出力を上げて効率よく使えるようにするといった工夫や改善、水素ステーションなどでは、利用しやすい場所の選定などを、細心の注意をもって検討いたします。最初は規模が小さくても、これらの知見を利用してサステナビリティ事業の芽を育て、新しい発想をつぎ込んで、事業に育てていくことを目指します。

製造～運搬～使用の全過程でのカーボンフリーに挑戦

また、サステナビリティ事業の先行例としての燃料電池車用水素ステーションは、まだ収益の面ではプラスが見込める段階ではありませんが、供給する水素燃料自体をカーボンフリーにしていこうという段階に来ています。燃料電池車は走っ



ている時にCO₂を出しませんが、実は燃料である水素をつくる過程、運ぶ過程でCO₂を排出しており、完全なカーボンフリーではないのが現状です。当社の水素は工場から直接ステーションに送られるので、運ぶ過程のCO₂排出量はゼロです。さらに水素をつくる段階で使われる電力を再生可能エネルギーに置き換えれば、3段階(つくる、はこぶ、つかう)のすべてがクリアでき、燃料電池車を運転される方が、「自分の運転で、CO₂をまったく出さない」と自信を持って宣言できるのです。当社はそのような水素を社会に届けようとしています。

世の中には当社よりも規模の大きい化学メーカーがたくさんありますが、私たちの持ち味はやはり技術的に尖ったところ、質的に優れたところを提供することであり、それゆえに研究開発に力を入れています。これはサステナビリティの価値創造においてもまったく同じ考え方をもっています。

CO₂排出ゼロを目指す取組み



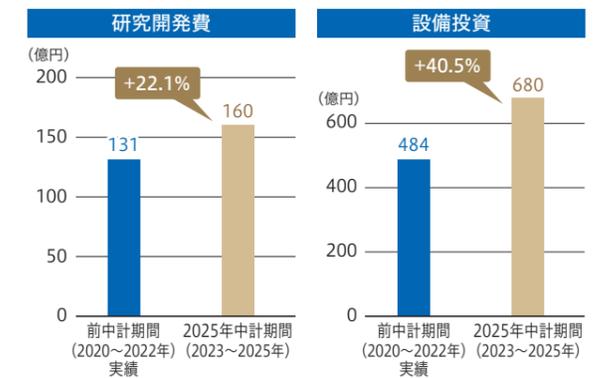
6. 第4の柱となる製品群の創出に向けて

研究開発投資、設備投資

一般的に、日本の企業は資本効率が悪く、せっかくの利益をため込んでしまうだけに終わるといった批判を耳にする機会が非常に多くなっていますが、化学メーカーである当社グ

ループが成長を続けるには、まず設備投資、研究開発投資資金を確保する必要があります。そのため、2025年中計では前中計に比べ、研究開発費は22%増の160億円、設備投資は40%増の680億円を計画し成長を促進いたします。

2025年中期経営計画(2023-2025年)



世界初の製品を生み出す

そして、当社の創業からの歴史に立ち返ってみた時、現在、行っている成長投資は第4の柱をつくるという意味をもっています。これからぜひ、注目していただきたいのは、当社グループが、独創性、先進性、新規性という点においてこれまで以上の技術を生み出すこと、世界初、日本初の製品をもって第4の事業の柱を立てて発展していくということです。ステークホルダーの皆様には、ぜひご期待いただきたいと思います。

7. 株主還元

株主様に喜んでいただける還元

既存事業の拡大や新規事業の成長によって、さらに拡大させていく利益を適切に還元していきます。2025年中計では、配当性向30%以上や200億円程度の自己株式取得を含め、80%以上の総還元性向を目指します。会社の成長と共に、今までよりも株主の皆様喜んでいただけるような株主還元策を計画しております。

東亜合成グループの軌跡(イメージ)

