経営戦略セクション

機能化学品事業戦略

担当役員レビュー

多様な事業群を活かし、様々な場面で社会の変化を支える機能を提案し続けます。



山口 良三
専務執行役員
機能化学品事業部門担当

社会の変化を捉えて事業を運営する

当部門では、収益の柱である電子材料、EL薬品、光学材料を「ICT3事業」と称していますが、昨今の半導体・通信関連市場の拡大による追い風を受けています。これは景気循環によるものではなく、AIのイノベーションを背景とする中長期的な変化であり、AIが生活に根付くまで、当面は継続すると見ています。この環境下で、2025年度は電子材料事業において販売数量が飛躍的に増加し、想定を上回る増収増益を達成しました。一方で、電子材料では急激な需要増に伴い品繰りが圧迫され、EL薬品や光学材料ではAI投資偏重やサプライチェーンの目詰まりの影響により需要が伸び悩むなどの課題も発生しました。

データの大容量化・高速化の更なる進展に伴い、半導体関連の幅広い分野での需要拡大が見込まれる中では、関連産業の裾野の広がりや新たな顧客ニーズを見据えて、必要となる技術・材料・供給体制を準備することが重要です。例えば光学材料は、メモリ不足によるスマートフォンの生産停滞の影響を受けていますが、カメラの高性能化やAI対応に伴う画像情報量の増加を背景に、中長期的には重要性が増すと考えています。また、EL薬品はライフサイクルが長く、品質や生産能力、立地が競争力になるため、今後の成長が見込まれる米国での生産能力確保と、将来の国内需要への備えを進めています。

変化に対応していくための「勝ち筋」を見出す

社会が変化する中で中長期的な成長を実現するためには、光電融合のような技術領域の融合や新しい発想での事業創出が求められます。新規事業開発では、見込まれる事業規模をもとに優先順位を付けてリソースを配分しています。2025年度に新設した生活衛生ソリューションズ事業部は、脱酸素剤事業と環境衛生薬品事業を統合し、市場との対話を通じて、生活衛生・医療・食品といった幅広い分野へ事業の拡大を狙っています。

差別化が難しくなった製品については、独自性と優位性の再構築に向けて事業ごとのワーキンググループを設置しており、事業に関与する人材が製造、営業、研究等の機能を横断して事業の方向性を共有し、勝ち筋を見出した上で、期間を区切って戦略設計と検証を繰り返しています。PC事業の「量から質への転換」に向けた意思決定である、鹿島工場でのポリカーボネート生産停止と、海外工場品を活用した事業展開へのシフトはその成果の一つです。今後は実行フェーズとして確実に成果を実現することが求められます。光学製品ではリサイクルを含むビジネスモデル、地理的優位性等による模倣困難な仕組みを構築し、高付加価値化を着実に進めていきます。

不確実性への備えとU&Pの追求

ITバブル崩壊のような予期せぬリスクに対しては、産官学連携やコンソーシアム、顧客を含むパートナーとの議論を活発化させ、常に自ら情報を取りにいくことで事業機会を拡大しつつ、外部環境を見極められるようにしています。また、特定の市場や顧客に依存せず、陳腐化しないよう技術を磨き続け、常にサプライチェーン全体に目配りするなど、不確実性への備えを進めています。

AI関連市場では主要プレーヤーが限定されているからこそ、U&Pの追求によるパートナーや顧客との関係強化が一層重要です。当社の製品は、特長ある機能を活かし、時代や顧客ニーズに応じて用途を変え、信頼と実績を培ってきました。顧客の可能性を広げる機能、すなわち「Uniqueness」を追求し、高品質の製品を継続的に供給することで顧客の期待に応え続け、重要なサプライヤーとしての「Presence」を築いていきます。





基本情報

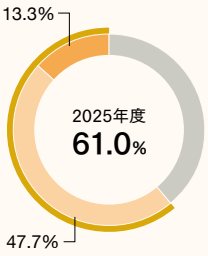
▶ 機能化学品事業

事業内容 | 無機化学品、合成樹脂、光学材料、電子材料、脱酸素剤
従業員数 | 5,090名

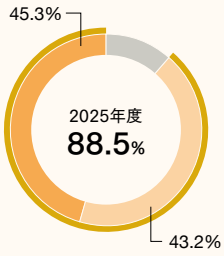
エレクトロニクスや自動車分野など、最終ユーザーに近い製品を数多く取り扱い、社会イノベーションを支える先端製品の開発・生産・販売を通じて、人々の暮らしに広く貢献しています。

プロダクトライフサイクルが比較的短い、先端製品のビジネスを長寿命化できている背景には、市場や技術の変化を敏感に察知し、果敢に新しい市場を開拓し続けるカルチャーがあります。市場で優位性を確立できるニッチな分野を特定し、顧客の先にある課題を解決する開発スタイルによって、顧客にとって不可欠な材料や基盤となるようなポジションを築いて、各業界におけるデファクトスタンダードになることを目指しています。そのため、顧客との対話を重視し、顧客が求める価値を創造することで、他社に切り替えられないようにスイッチングコストを戦略的に高めるよう努めています。また、長期的な事業成長に向けて、特許面での優位性の確保にも力を入れています。

主要製品群別
連結売上高
構成比



主要製品群別
営業利益
構成比

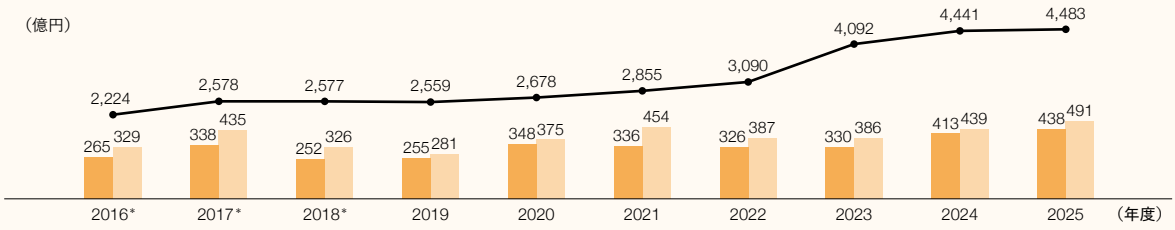


機能化学品
EL薬品、光学材料、エンジニアリングプラスチックス(PC・POMなど)
特殊機能材
半導体パッケージ用BT材料、OPE®、生活衛生ソリューションズ製品

※ 構成比は「その他の事業及び調整額」を除いて算出しています

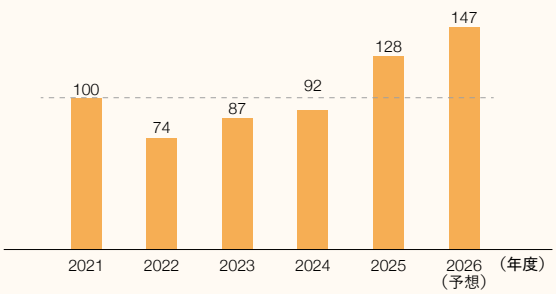
業績推移

売上高／営業利益／経常利益

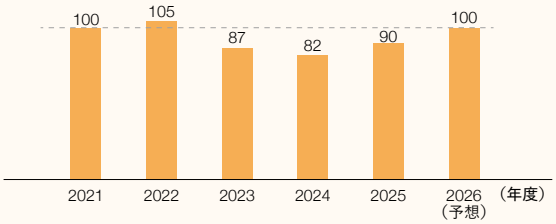


ー 売上高 ■ 営業利益 ■ 経常利益
＊ 旧セグメント(機能化学品／特殊機能材)の合計値

BT材料 売上高推移(2021年度=100)



EL薬品 売上高推移(2021年度=100)



機能化学品事業戦略

2030年を見据えた価値向上のシナリオ

- 成長性の高い先端分野（半導体・通信デバイス等）の事業強化を継続するとともに、安定性の高い生活関連領域（医・食等）の事業を拡大する。
- 重点管理事業であるPC系についてU&P事業への移行を目指して経済的価値を向上させる。
- 環境貢献型ビジネスの収益化による事業競争力の向上を進める。

計数目標の進捗状況

		Grow UP 2026	
	2025年度実績	2026年度予想	2026年度目標
売上高	4,483億円	4,819億円	4,900億円
営業利益	438億円	517億円	650億円
経常利益	491億円	526億円	650億円

※ 2026年度予想は中期経営計画目標に対して、主にEL薬品がAI向けを除く半導体需要の下振れ等により計画未達を見込む

「Grow UP 2026」の製品群分類とアクションプラン

事業区分	製品群分類	主なアクションプラン
Uniqueness & Presence事業	無機化学品	半導体メーカーの新設・増設に沿って全世界で生産能力を増強し、高品質な製品を供給。
	光学樹脂ポリマー	スマートフォン以外の用途への更なる採用拡大を図る。
	半導体パッケージ用BT材料	新規分野への参入により更なるシェアの拡大を図る。
	ポリアセタール	ダブルブランド（ユピタール®、ケピタール）による世界展開。
	超高屈折率レンズモノマー	増大する需要に対応する製造設備の新設と、製品のバイオマス化を確実に進める。
基盤事業	脱酸素剤	食品分野以外への拡販など事業構造の転換により収益性の向上を図る。
新規・次世代事業（主な開発品）	リサイクルEP	環境負荷低減と収益性確保を両立する。
	新規BT積層材料	顧客からの高度化する要望に応えることで半導体基板材料市場をリードする。
	新規半導体洗浄液	新規材料や構造に対応する製品の開発により半導体の進化に貢献する。
重点管理事業	ポリカーボネート／シートフィルム	高付加価値戦略の徹底、生産・販売・研究開発体制の合理化等により、収益性の向上を図る。

U&P事業TOPICS

拠点連携と顧客との信頼関係を基盤とする電子材料事業の拡大

当社の電子材料事業は、半導体パッケージ基板向け銅張積層板・プリプレグを中心に20年以上の実績があるため、使用される領域や関係するサプライチェーンが広く、そこから得られる情報量、スピードの速さが事業の優位性につながっています。加えて、顧客へのきめ細かな技術フォローに向けて、本社・研究所・工場の3拠点で定期的に会議や情報共有を行うなど密に連携することで、長年顧客との信頼関係を積み重ねてきました。

新製品開発においては、企画部門と連携し、研究開発から量産までの各段階で顧客動向や開発状況を共有し、適切な意思決定ができる体制を構築しています。2025年末にはタイ工場の増設が完了し、日本からR&D担当者を派遣して密接にコミュニケーションを取り、タイ工場への生産移管と品種拡大を進めています。

足元では、AI需要を捉えたBT系新製品のRS材やOPE®の販売が伸びています。これは直接及び間接顧客との対話を重視しながら樹脂組成の検討に取り組み、常に将来を見据えて準備や市場開拓を進めた成果と捉えています。今後も長年積み上げてきた顧客との信頼関係を土台に、マーケットアウトによる更なる事業拡大に向けて、顧客の声にしっかりと耳を傾け、密接な連携と信頼感の醸成を推進していきます。



執行役員
機能化学品事業部門
電子材料事業部長
原田 亨

担当役員レビュー

不可逆的な外部環境の変化を踏まえて、中長期的な構造改革を進めます。



赤瀬 英昭
常務執行役員
グリーン・エネルギー&ケミカル事業部門担当

MXDA欧州計画中止と今後のキシレンチェーン再構築

近年基礎化学品は、中国の内需低迷と過剰生産能力を背景とした価格攻勢に加え、ロシア・ウクライナ紛争の長期化と欧州経済の低迷が重なり、厳しい市場環境が続いています。当部門の主力事業であるメタノールとMXDAも大きくこの影響を受けました。更に2026年に入ってホルムズ海峡の封鎖といった地政学リスクも顕在化しました。中国企業との競合や中東情勢といった外部環境の変化は急激でしたが、不可逆的な流れであると認識しています。

2025年度は、MXDAの欧州プラントの建設中止という苦渋の決断により、大規模な減損損失等を計上しました。本計画は当初、MXDAは世界シェアNo.1の収益性に優れた製品であり、最大市場である欧州で市場規模を上回る生産能力により参入障壁を築く戦略の下、2021年に投資を決定しました。しかし、投資決定の遅れに加え、コロナ禍やロシア・ウクライナ紛争により、建設費や人件費が当初想定を大きく上回ったことや、工期遅延が中国メーカーの参入と価格攻勢を招いたことから、採算性が急激に悪化し、2025年9月に建設工事を一時中断しました。中断後、様々な選択肢を検討しましたが、最終的に投資回収は困難と判断し、2026年2月に建設中止を決断しました。

今回の経験は我々に大きな教訓を与えました。事業部門の立場からは、競合中国メーカーの出現を目の当たりにして、スペシャリティケミカルを再定義しなければならないこと、それから海外プロジェクトにおけるEPCマネジメント、つまり現地事情に精通したプロによるリスク想定に基づいた契約管理を強化することが挙げられます。この2点は痛切な反省であり、今後に活かさねばなりません。

また、当社は独自技術に基づくメタキシレンバリューチェーンを展開してきましたが、今回のMXDA欧州計画中止に加え、PIA事業とMXDA誘導品の成長見通し等を踏まえ、今後はキシレンチェーン再構築にも取り組んでいく必要があると認識しています。各事業から得られるキャッシュ・フローや利益率等を考慮しながらチェーンを再構築し、国内2拠点のMXDA装置をベースに、誘導品の更なる市場開発や高付加価値化を進めていきます。

収益性改善に向けて

足元では、徹底したコスト削減と並行して、中長期的な事業構造改革に向けて新規事業をポートフォリオへ組み入れるべく、CFRP*1プリプレグやEUV*2レジスト向け素材の開発を進め、期待できる成果が得られつつあります。ヨウ素事業は原料の天然ガスの自社開発という強みを活かして安定的に拡大しており、今後はペロブスカイト太陽電池*3向け素材などの高付加価値な誘導品を拡充していきます。更なる事業拡大に向け、開発と営業の連携を強化しつつ、顧客ニーズの汲み上げと提案のサイクルを加速させていきます。

カーボンニュートラル関連事業においては、GEC推進室と関係事業部を中心に官民連携や将来顧客との関係構築を進めています。米国でのエネルギー政策転換等により、脱炭素化が遅れている一方、経済安全保障の観点でのGX資源循環の重要性は高まっており、脱炭素化の流れは変わらないと考えています。時宜を捉えて拡大できる準備を低コストで継続していく方針です。

今後我々は、不可逆的な外部環境の変化を前提として事業構造改革を進めるとともに、自社のリソースをベースにした社外との提携・協業による価値創造にも取り組みます。困難な状況ではありますが、構造改革に挑戦することで、再び社会と分かち合える価値の創造を実現していきます。

*1 炭素繊維強化プラスチック
*2 極端紫外線
*3 曲げに強く軽い太陽電池で、設置場所の選択肢を広げることが期待される。塗布・印刷技術での量産が可能

基本情報

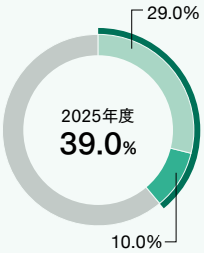
▶ グリーン・エネルギー&ケミカル事業

事業内容 | 天然ガス系化学品、キシレン系化学品、エネルギー資源・環境、ライフサイエンス
従業員数 | 2,632名

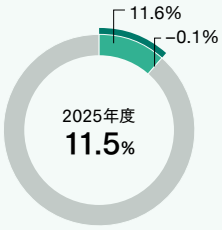
天然ガスと混合キシレンを起点にしたダウンストリームを展開しており、天然ガスチェーンでは、C1ケミカル技術を活かした環境循環型プラットフォームを構築し、従来にない新たな価値を提供すべく、事業の価値転換を推進しています。混合キシレンチェーンでは、超強酸触媒を工業的に使いこなす唯一の企業として、メタキシレン誘導品を中心に特色ある化学品をラインナップし、顧客ニーズに応じた付加価値の向上に努めています。誘導品で利益率の高いファインケミカル製品を拡充し、資源開発から原料、誘導品に至る強靭なプロダクトチェーンの確立を目指しつつ、CO_2・廃プラスチックなどの原料利用も含む技術開発を行い、カーボンニュートラルにつながる現実的な解を出せる企業グループとして、循環型社会を実現していきます。

なお、機能化学品部門のポリアセタールやBT材料の原料の一部は、本事業部門の主力工場で製造しており、品質保証や技術開発、調達プロセスなどの面で、グループ全体の競争力向上に貢献しています。

主要製品群別
連結売上高
構成比



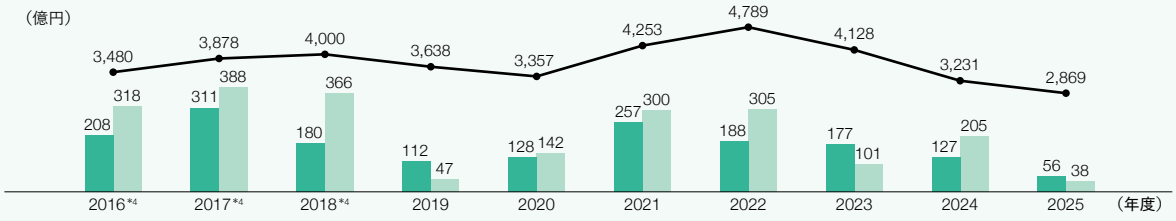
主要製品群別
営業利益
構成比



天然ガス系化学品
メタノール、メタノール／アンモニア系化学品、エネルギー資源・環境事業
芳香族化学品
MXDA、芳香族アルデヒド、ポリマー材料、キシレン分離／誘導品
※ 構成比は「その他の事業及び調整額」を除いて算出しています

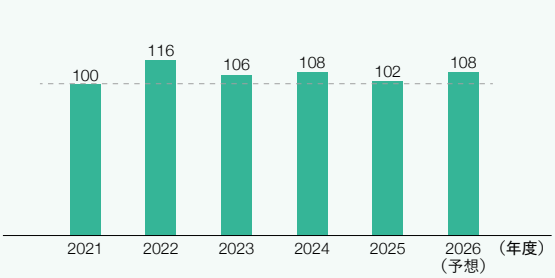
業績推移

売上高／営業利益／経常利益

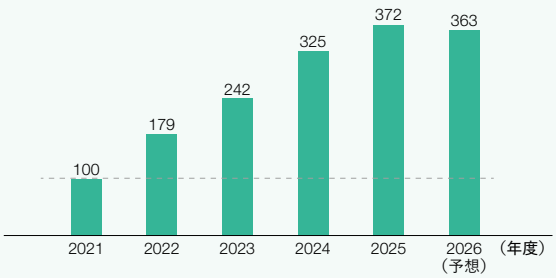


売上高 営業利益 経常利益
*4 旧セグメント(天然ガス系化学品／芳香族化学品)の合計値

ハイパフォーマンスプロダクツ 売上高推移（2021年度=100）



ヨウ素 売上高推移（2021年度=100）







2030年を見据えた価値向上のシナリオ

- U&P事業として大規模な投資を行ったヨウ素、芳香族アルデヒド事業等の拡販を実行し、着実に投資回収を行い、利益最大化を図る。
- 重点管理事業は各種コストを削減し、バランスシートのスリム化等を推進することにより、事業環境の変化へのレジリエンシーを強化する。
- カーボンニュートラル実現に向けた新たな取り組みとしてメタノール等の主原料を低炭素化し、再価値付けした形で事業展開する。

計数目標の進捗状況

	Grow UP 2026		
	2025年度実績	2026年度予想	2026年度目標
売上高	2,869億円	3,534億円	3,500億円
営業利益	56億円	123億円	220億円
経常利益	38億円	177億円	320億円

※ 2026年度予想は中期経営計画目標に対して、主にMXDAの欧州需要の回復遅れや市況下落、ライフサイエンス事業における研究開発費の増加等により計画未達を見込む

「Grow UP 2026」の製品群分類とアクションプラン

事業区分	製品群分類	主なアクションプラン
Uniqueness & Presence事業	MXDA	新規用途開拓等を通じて拡販を図り、営業利益率の向上を図る。
	芳香族アルデヒド	用途拡大により需要の伸長を図る。
	MXナイロン	食品包装材料用途向け販売を拡大し、事業を通じた環境問題への対応を推進する。
	メタノール	ブルー／グリーンメタノールの生産販売を開始し、環境循環型プラットフォーム「Carbopath™」の市場を創出する。
	エネルギー資源・環境事業	CCS事業の創出、グループでの水溶性天然ガス／ヨウ素増産、再エネ拡充を推進する。
基盤事業	アンモニア・アミン類	グリーンアンモニア事業の事業拡大。
	MMA系製品	川下製品を含めたMMAチェーン全体の利益最大化を図る。
	ホルマリン・ポリオール系製品	適切な事業運営方法を検討し、収益性の向上を図る。
新規・次世代事業（主な開発品）	炭素繊維複合材料	ガスバリア性等の特長を持つ複合材料中間体を開発し、様々な用途に提案する。
	抗体医薬品受託製造事業	医薬品製造業許可を取得し、GMP体制*5の下、製造実績を蓄積する。
重点管理事業	キシレン分離／誘導品	更なるコストダウンを推進し、川下のU&P事業を支えるインフラとなる。

*5 医薬品の品質を確保するために製造業者・製造販売業者に求められる適正製造規範

U&P事業TOPICS

ヨウ素事業の事業環境と今後の成長可能性

ヨウ素は近年、医療分野や高機能素材といった高付加価値分野を中心に力強く成長しており、当社グループの東邦アーステックでは2027年度の完工に向けて、原料となる水溶性天然ガスやヨウ素の生産能力の増強を進めています。

また、ヨウ素の誘導体については、以前から検討している医・農薬中間体としての利用のほか、ペロブスカイト太陽電池向けの材料や半導体製造工程向けの薬剤、光学材料向けの化合物への適用など、新規用途の検討を進めています。昨今は、顧客から回収したヨウ素廃液からヨウ素を精製する回収ヨウ素事業にも注目しており、限られた天然資源の有効活用に加え、産業廃棄物処理コストの削減や価格の安定性の向上等、顧客側にもメリットがある取り組みとして推進しています。

これまで新潟で、ヨウ素の採取効率向上や、地盤沈下対策の技術を獲得してきたことを当社の強みと捉えて、他社との連携など、事業展開を検討しています。足元の事業環境の追い風を活かすべく、社内の企画開発部門、研究部門とも連携し、誘導体を含めたヨウ素チェーン展開への道筋を付けられるよう、鋭意取り組んでいきます。



執行役員
グリーン・エネルギー&
ケミカル事業部門
エネルギー資源・環境事業部長
中瀬 貴司