

TOHO Step Up Plan 2027

2025年4月～2028年3月

中期経営計画

01	経営理念・目指す企業イメージ・マテリアリティ	3
02	経営方針	4
03	前中計（2023年3月期～2025年3月期）振り返り	5
04	新中計「TOHO Step Up Plan 2027」	8
05	資本コストや株価を意識した経営	21

経営理念・目指す企業イメージ・マテリアリティ

経営理念

創業以来の「技術重視」の経営姿勢を堅持し、技術の向上を通じ、
広く時代のニーズに応える製品を開発・提供することにより、豊かな社会づくりに貢献する。

目指す企業イメージ

「多岐にわたる技術と多様な製品群を擁し、小粒でも光る、ファインケミカル中心の中堅優良化学メーカー」

特定した当社グループの重要課題（マテリアリティ）

- 製品を通じた豊かな社会づくりへの貢献
- 人材の確保・育成及び幸福度の追求
- レジリエントな組織と強固なガバナンス体制・リスク管理体制の構築
- 地球環境への配慮と保全

経営方針

経営方針

1. 中長期的な視点で戦略・計画を策定し、事業環境等の変化に対して柔軟且つ機敏に対応することにより、業績の向上と持続的な企業成長を目指す。
2. 経済的価値と社会的価値の両面を高めることで企業価値向上を目指す。
3. 選択と集中並びにスピードを重視した製品開発と高い品質で、グローバルベースの競争力を強化する。
4. 人的資本と物的資本を最大限に活用し、生産性・効率性を重視した経営を推進する。
5. 人的資本重視の経営を推進し、人材育成、組織・職場環境・人事制度の整備を通じ「社員と共に歩む企業作り」を目指す。
6. 化学工業の一端を担う企業の責任として、安全の徹底並びに省資源・省エネルギーなど環境負荷の低減に積極的に取り組む。

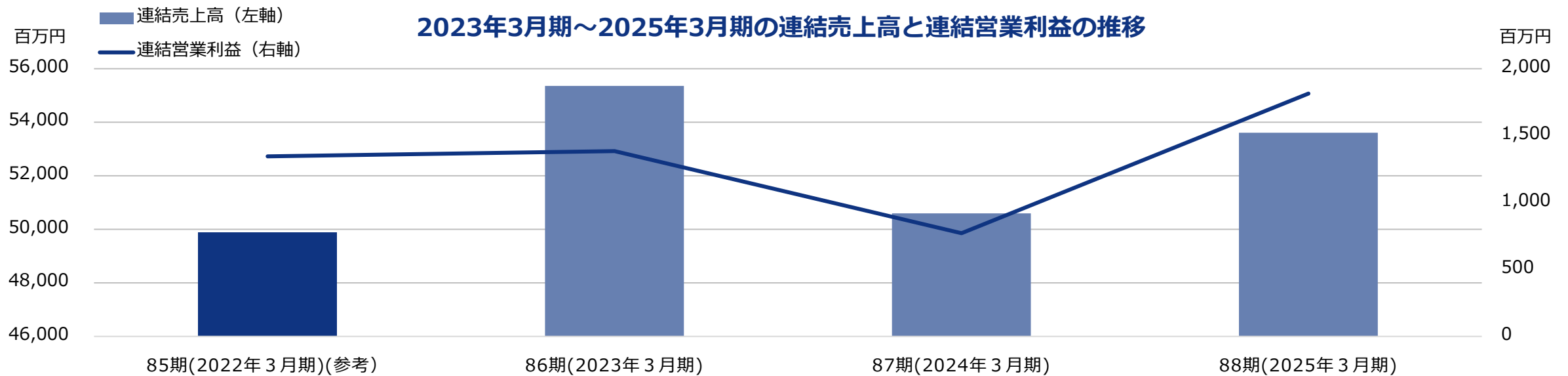
【前中計振り返り】TOHO Step Up Plan 2024 総括

前中計期間中の外部環境

- 新型コロナウイルス感染症による経済の停滞
- 中国経済の停滞や半導体不況
- ロシア・ウクライナ問題の長期化や中東情勢の緊迫化
- 原材料や用役費の大幅な値上がり
- 海外メーカーの安値攻勢

結果

- 2025年3月期の連結営業利益30億円を目標に掲げたが、中国経済停滞の影響や半導体不況による電材事業の大幅な計画未達により、実績は18.1億円と不本意な結果に終わった
- 未だ業績は回復途上であり、成長軌道に乗るには至っていないが、水面下では次期中計で成果が期待できる体制づくりを進め、成長基盤の構築に向け大きく前進した



【前中計振り返り】数値目標と実績

売上高、営業利益、売上高営業利益率、ROEについて、計画未達。純資産額、自己資本比率、1株当たり配当額については、計画達成

	(前中計数値目標) 2025年3月期計画	2025年3月期実績
売上高	600億円	536億円
営業利益	30億円	18.1億円
売上高営業利益率	5.0%	3.4%
純資産額	205億円	210億円
自己資本比率	28.0%	30.9%
ROE	10%以上	7.7%
1株当たり配当額	20円	20円

【前中計振り返り】最重要課題の進捗と成果

①「事業ポートフォリオ基本方針に基づく収益性重視の経営の推進」

- 製品売価の見直しによる採算是正を図った
- 製造工程見直しなど生産合理化によるコスト削減を実現した

②「電子情報材料分野の拡大で中核事業化へ」

- 研究開発・生産の両面で重点的な増員・配置し、新たな人材の早期育成のための教育訓練を強化、増強を図った
- 冷蔵自動倉庫を新設するなど、原料のBCP対策を実施した
- 先端製品開発への取り組みが進捗した
- 新・電子情報材料プラント二期増設工事に着手した
2026年末竣工を予定

③「東邦化学（上海）有限公司を成長軌道に乗せる」

- 2024年度は業績が急伸び、連結業績に貢献した



第二期増設計画に着工した新・電子情報材料プラント

新中計【TOHO Step Up Plan 2027】の策定に当たって

改定した経営理念等、当社グループの各種方針や、重要課題（マテリアリティ）を加味し、新中計を策定した次の3年間で「持続可能な成長と価値創造のための変革期」と位置づけ、急速に変化する事業環境下においても、新中計で掲げた重要課題への取り組みを着実に前進させ、当社グループが力強く成長を続けるための地盤づくりを進める



【TOHO Step Up Plan 2027】外部環境

① グローバルベースの競争激化と市場分断化の進行

- 汎用石油化学製品を中心に、新興国企業による安価品での攻勢の影響が拡大
- 日本国内の石化事業再編は必至の状況に
- 米中経済対立と米国関税の影響が拡大
- EV化の進展等による日本・自動車産業の地盤沈下の懸念

② 半導体関連産業の成長

- AI・DXに関する技術革新のスピード加速により、需要は中長期的に伸長する見通し
- 半導体関連ケミカル製品も競争が激化へ

③ 少子高齢化、労働市場の需給のタイト化

- 採用難による慢性的な人材不足、人件費の高騰

④ インフレの進行

- 物価の高騰や金利の上昇など

⑤ コーポレートガバナンス改革の進展

- 政策保有株式の見直しによる持ち合い解消や「資本コストや株価を意識した経営」の取り組みが進む

【TOHO Step Up Plan 2027】数値計画（連結ベース）

業績は2024年3月期で底を打ち、回復に転じた。新中計期間の向こう3年間で成長軌道に乗せる。創業90周年（2028年3月）に当たる新中計最終年度には、過去最高益を更新する計画である。その達成に向け、全力を挙げる

	2025年3月期 実績	2026年3月期 計画	2028年3月期 計画（創業90周年）
売上高	536億円	540億円	600億円
営業利益	18.1億円	19.5億円	30億円
売上高営業利益率	3.4%	3.6%	5.0%
純資産額	210億円	218億円	230億円
自己資本比率	30.9%	30.0%	32.0%
ROE （自己資本利益率）	7.7%	5.5%	8.0%
1株当たり配当額	20円	22円	30円

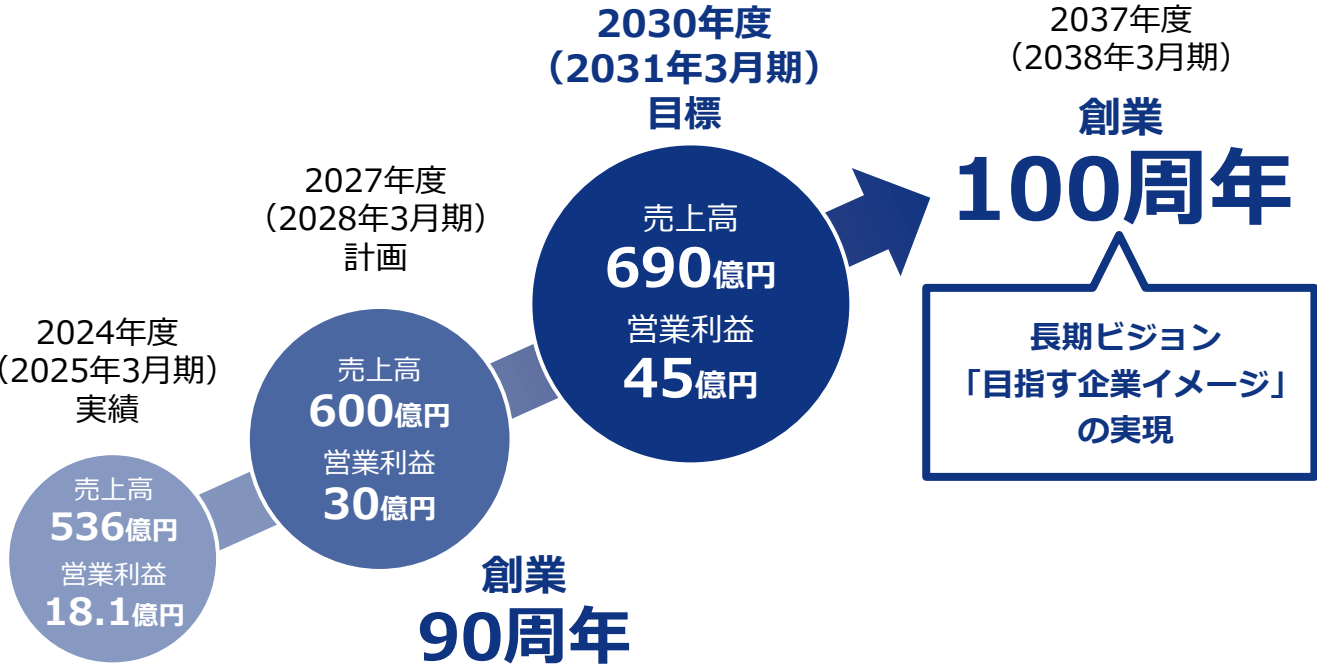
【TOHO Step Up Plan 2027】 連結営業利益計画のセグメント別内訳

新中計最終年度の連結営業利益30億円達成に向けた各セグメントの利益計画は以下のとおり

セグメント	2025年3月期 実績	2028年3月期 計画	主な収益改善要因
界面活性剤	7.3億円	12～13億円	東邦化学（上海）有限公司の活用と海外市場向け販売の拡大
樹 脂	0.9億円	2～3億円	
化成品	0.7億円	1～2億円	
スペシャリティーケミカル	9.5億円	15～16億円	電子情報材料事業の拡大
その他＋調整額	▲0.4億円	—	
連結営業利益	18.1億円	30億円	

【TOHO Step Up Plan 2027】 2030年度に向けた成長目標

創業100周年を視野に入れ、新中計最終年度の3年後（2030年度）の数値目標（連結ベース）を掲げ、持続的な成長に向けて企業基盤を一層強化し、更なる成長加速を目指す



	2027年度計画 (2028年3月期)	2030年度目標 (2031年3月期)
売上高	600億円	690億円
営業利益	30億円	45億円
売上高営業利益率	5.0%	6.5%
純資産額	230億円	270億円
自己資本比率	32.0%	35.0%
ROE (自己資本利益率)	8.0%	10.0%
1株当たり配当額	30円	50円
GHG排出量 (Scope1+2)	—	国内2013年度対比 35%削減

【TOHO Step Up Plan 2027】重要課題一覧

最重要課題

- ① 電子情報材料事業の拡大・中核事業化
- ② 東邦化学（上海）有限公司を成長軌道に乗せ、海外市場開拓の取り組みを強化
- ③ 高機能・高付加価値製品の開発を加速
- ④ 最適生産体制構築による生産性改善と業務効率化
- ⑤ 資本効率・財務体質・PBRの改善

その他の重要課題

- ⑥ 人的資本強化の取り組み推進
- ⑦ 脱炭素化へ向けたサステナビリティ活動の取り組み強化

【最重要課題①】電子情報材料事業の拡大・中核事業化

「事業ポートフォリオ基本方針」に基づき、前中計では当社グループの成長のけん引役を担う事業として電子情報材料事業の中核事業化を目指して注力してきたが、本中計で更に加速し、推進する

電子情報材料事業の急拡大を目指す

需要回復時を見据え、これまで設備と人材の両面から電子情報材料事業に集中的な投資を実施してきた既存製品の生産合理化・コストダウン、並びに先端製品の開発等により、競争力の向上を目指す
新・電子情報材料プラント二期増設工事を2026年末に竣工させ、同事業の急拡大を果たす

スペシャリティーケミカルセグメントで営業利益15億円を実現し、同事業を中核事業化へ

電子情報材料事業の利益貢献により、同事業を含むスペシャリティーケミカルセグメントで、本中計最終年度（2027年度）の計画値（連結営業利益30億円）の5割の利益を上げ、中核事業化を果たす

【最重要課題②】 東邦化学（上海）有限公司を成長軌道に乗せ、 海外市場開拓の取り組みを強化

東邦化学（上海）有限公司は国内外の最適生産体制の一翼を担う存在である。コロナ禍で遅れていた日本国内工場から同社への製造移管や、同社を活用したアジア市場の開拓活動を積極的に進める



生産設備の増設、稼働率の向上

現状フル稼働の生産設備（加圧反応釜）を増設後（2025年末竣工の計画）、最適生産体制構築方針に基づき国内工場からの生産移管を進め、稼働率を高めて同事業を速やかに成長軌道に乗せる

東邦化貿易（上海）有限公司と共に、アジア市場の開拓

中国に生産拠点を持つ当社グループの強みを活かし、関連子会社である東邦化貿易（上海）有限公司と一体となって、海外事業開拓を積極的に推進する。特に中国市場をはじめとするアジア市場の開拓活動を加速させる

上海拠点で営業利益5億円の実現を目指す

生産合理化や海外市場の拡大等を通じて、上海拠点（東邦化学（上海）有限公司及び東邦化貿易（上海）有限公司の2社）での連結営業利益5億円の達成を目指す

【最重要課題③】高機能・高付加価値製品の開発を加速

多岐にわたる製品群と幅広い技術を有する当社の特色・強みを生かし、技術の融合と応用による高機能・高付加価値製品の開発を加速させ、長期戦略テーマ等重要テーマの実現を目指す

長期戦略テーマ

- 電子情報材料（先端半導体）関連
- 樹脂エマルション関連
- プラスチック用添加剤関連 他

柔軟な協働体制を構築

引き続き事業分野、組織の枠組みにとらわれないプロジェクトチーム、ワーキンググループを活用し、柔軟な協働体制で技術の横展開と開発のスピードアップを図り、研究から製品化への早期実現を一層加速する

環境負荷低減製品

環境負荷低減に資する製品の開発にも一層注力し、顧客の環境対応や脱炭素化等に貢献する

【最重要課題④】最適生産体制構築による生産性改善及び業務効率化

新たな「経営方針」で掲げた生産性・効率性を重視した経営を推進し、最適生産体制の強化により生産性改善と業務効率化を実現する。加えて前中計から進めてきた採算是正活動を更に追求し、利益性を一層高める

東邦化学（上海）有限公司、鹿島工場を最大限に活用

生産性が高く、大型設備を擁する東邦化学（上海）有限公司と鹿島工場の生産余力を最大限に活用する

生産体制の強化、不採算製品の見直し

国内外最適生産体制の一層の強化、電子情報材料事業を含む様々な事業での合理化施策の深掘り、不採算製品の見直し、採算是正やコスト削減などを通じて、利益性を高める

業務効率化、業務改善

DXの導入や設備の自動化、業務見直しによる無駄の排除や合理化の徹底
業務効率の向上、情報セキュリティの強化も一層進める

【最重要課題⑤】資本効率・財務体質・PBRの改善

収益の改善に加え、資産回転率の向上と資産のスリム化により資本効率と財務体質を改善する
更に株主還元及び情報発信の充実によりPBRの早期改善を図る

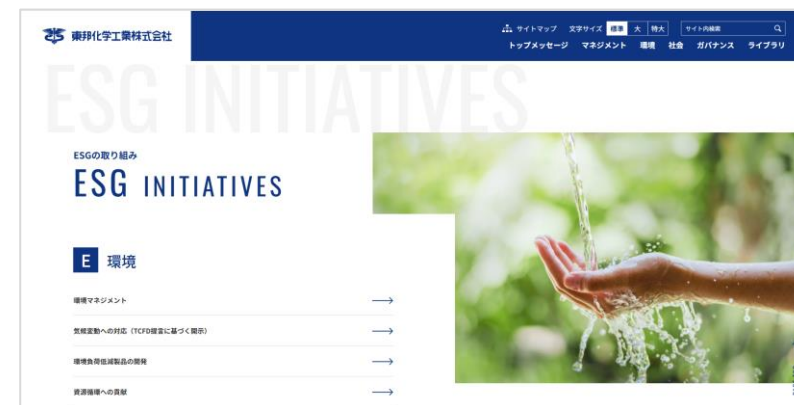
使用総資産のスリム化

- ・ 既存設備の有効活用による新規設備投資の抑制
- ・ キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善（在庫水準の見直し、売上債権の回収期間見直し等）
- ・ 政策保有株式の見直し

株主還元及び情報発信の充実

- ・ 株主還元の一層の充実
- ・ 当社の成長戦略とその取り組み状況、将来的な見通し、経営資源の配分等について積極的な情報発信の実施

※ PBR改善への取り組みについては21～23ページに詳述。



東邦化学工業サステナビリティサイト
(<https://sustainability.toho-chem.co.jp>)

【その他の重要課題⑥】 人的資本強化の取り組み推進

経営方針に掲げた「社員と共に歩む企業作り」に向け、人的資本重視の経営、風通しの良い職場作り、チャレンジを促す経営を推進する

人的資本確保のための施策

「人的資本に関する取り組み方針」に基づき、働き方改革や従業員の労働環境改善を実施。「生産性の向上」、「多様な働き方」、「エンゲージメント向上」を促進し、今後当社の成長をけん引する人的資本を確保する

企業の成長と従業員の幸福の両立

経営方針として掲げた「利益性・生産性・効率（設備・人材）・スピード」を志向し、採算意識やスピード感、チャレンジ意識の向上等の意識改革を推進、スリムかつレジリエントな組織を構築し、企業の成長と従業員の幸福・多様な人材の活躍の両立を目指す

マテリアリティに基づくKPI

人材の確保・育成 及び幸福度の追求	KPIを設定した項目	目 標	2024年度 実績
	出産・育児・介護を理由とした離職率	0 %	0 %
	有給休暇義務日数（5日）消化率	100 %	99.9 %
	障がい者法定雇用率 達成率	100 %以上	122 %

【その他の重要課題⑦】 脱炭素化へ向けたサステナビリティ活動の取り組み強化

「CSR 憲章」及び「脱炭素化へ向けた取り組み方針」において、長期目標として「カーボンニュートラルの実現」を掲げ、その実現に向けて共通認識とスピード感を持って サステナビリティ活動に取り組んでいく

国内のGHG排出量削減目標（2030年まで）

Scope 1 + 2

国内目標

2030 年までに、2013 年度対比で GHG 排出量を 35%削減する（KPI）

具体的施策

生産合理化・最適化の一層の推進、エネルギーの無駄取り、廃熱や廃溶剤等の再利用、省エネ設備への更新、事業ポートフォリオの見直し、クリーンエネルギーの導入検討等を進める

Scope 3

国内目標

排出量において最も大きな割合を占める Category1（原料）について削減に取り組む

具体的施策

カーボンフットプリントの管理システム導入、既存原料からグリーン原料・バイオマス原料・より低排出な原料への置き換えを検討する

【資本コストや株価を意識した経営】PBR改善への取り組み

現状認識

PBRはROE×PERに分解され、ROEは更に売上高当期純利益率×総資産回転率×財務レバレッジに分解される

		2025年3月期
ROE		7.7%
売上高当期純利益率	売上高当期純利益率	2.9%
	総資産回転率	0.8回
	財務レバレッジ	3.4倍
PER		9.2倍
PBR		0.71倍

ROE	親会社株主に帰属する当期純利益÷期首期末平均自己資本
売上高当期純利益率	親会社株主に帰属する当期純利益÷売上高
総資産回転率	売上高÷期首期末平均総資産
財務レバレッジ	期首期末平均総資産÷期首期末平均自己資本
PER	期末株価÷1株当たり当期純利益
PBR	期末株価÷1株当たり期首期末平均純資産

各指標に対する認識

✓ 売上高当期純利益率

2025年3月期の売上高営業利益率は3.4%
利益率改善がPBR改善に向けての最重要課題

✓ 総資産回転率

設備の稼働率向上、生産性改善、資産のスリム化等、
改善余地あり

✓ 財務レバレッジ

高水準。財務体質の強化に伴って低下が予想されるため、
他の指標の改善でカバーする必要あり

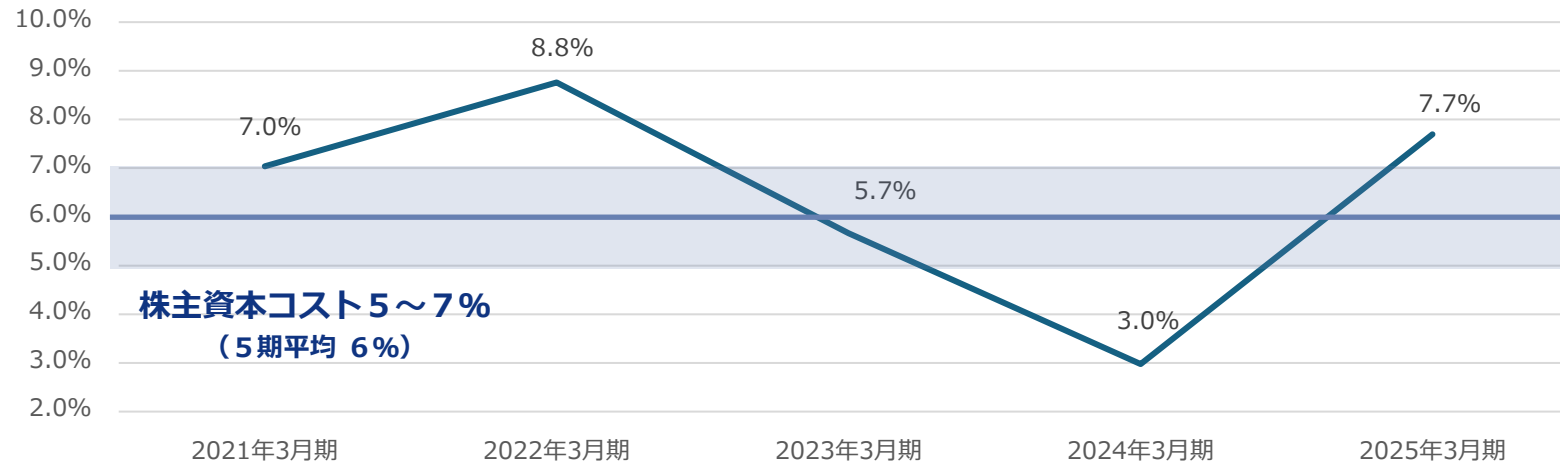
✓ P E R

株主還元の充実やIR活動の強化、成長戦略の積極的開示等、
改善余地あり

【資本コストや株価を意識した経営】PBR改善への取り組み

現状認識

ROEと株主資本コストとの比較



- 過去5期のROEの平均は6.4%
- ROEが、株主資本コストを安定的に上回る水準、具体的には8%以上を維持できるよう改善に取り組む

CAPM (資本資産価格モデル) による株主資本コストの算出



当社株式のβ値は過去4年、化学業界平均β値を下回っているため、化学業界平均β値を用いて試算。

【資本コストや株価を意識した経営】PBR改善への取り組み

改善への取り組み

- $PBR = ROE \times PER$
- $ROE = \text{売上高当期純利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$

売上高当期純利益率と総資産回転率の向上によりROEの改善を図る
加えてPERの向上にも取り組み、PBRを改善する

売上高当期純利益率

- 売上高営業利益率 5.0% を数値目標とする（2024年度：3.4%）
- 電子情報材料事業を当社の中核事業として一層の拡大を図る
- 中国での生産の優位性（安価な原料、大型設備）を活かすべく、中国での生産を拡大し、販売増及び収益改善を図る
- 高機能・高付加価値製品の開発及び売上拡大を加速する
- 低採算かつ採算改善が難しい製品の生産・販売継続の是非を見極め、適宜、製品構成の見直しを行う
- 製品別営業利益を重視し、利益にこだわる姿勢を徹底する

総資産回転率

- 電子情報材料用の新プラント（2022年度稼働）や東邦化学（上海）有限公司の第二期設備（2020年度稼働）など、投資済みの大型設備の早期稼働率向上に全力を挙げる
- 工程見直し等、生産性改善努力を継続し、既に稼働率が高い設備も含め、回転率の一層の向上を図る
- 低採算事業の継続の是非を検討し、関連資産の見直しを行う
- 在庫水準の見直し、売掛債権の流動化、政策保有株式の見直しなど、資産のスリム化を図る

ROE

- 本中計期間はROE 8%以上を計画し、2030年度までに 10%以上への改善を目指す

PER

- 株主還元の充実：本中計最終年度（2027年度）に 1 株当たり配当額30円を計画（2024年度比50%増）。2030年度には50円を目指す
- 株主優待制度の一層の充実を図る
- 当社の成長戦略やその取り組み状況、取り組み実績、将来的な見通し、経営資源の配分等について、積極的な情報発信に努める

【資本コストや株価を意識した経営】 キャッシュアロケーション

2026年3月期～2028年3月期の3期間合計（連結ベース）

キャッシュ創出

営業C F
130億円

政策保有株縮減
現預金活用
有利子負債活用
4 + α 億円

キャッシュアロケーション

設備投資
120億円

株主還元
14 + α 億円

主な投資案件

電子情報材料用プラント増設 23億円
東邦化学（上海）有限公司
加圧反応設備増設 22億円

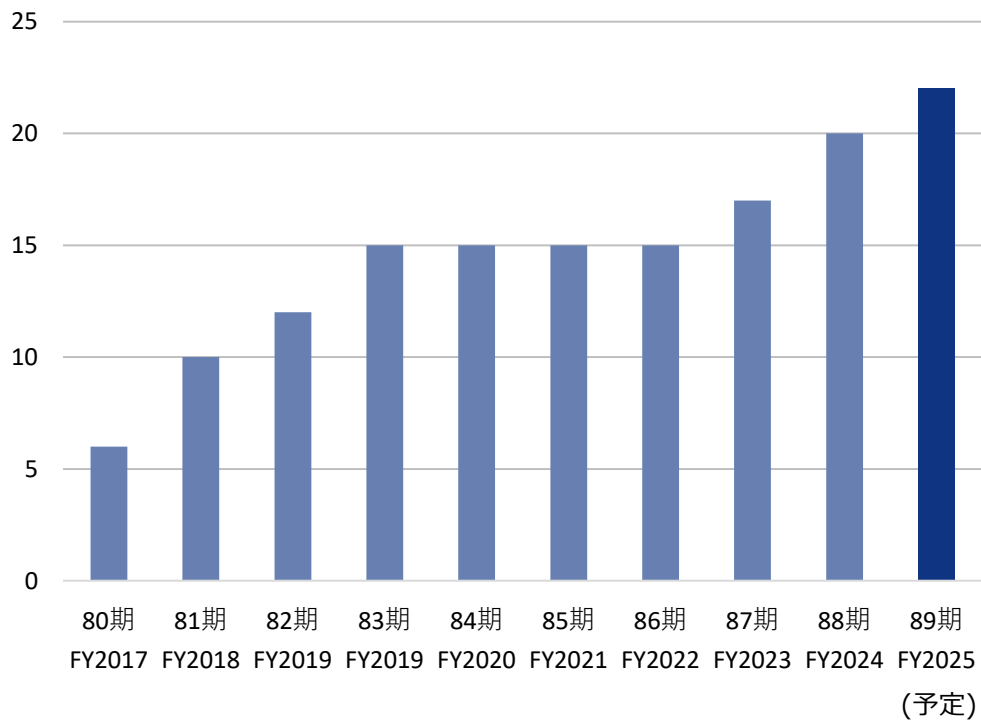
2028年3月期の1株当たり配当額目標30円
配当に加え、機動的な自己株式取得も検討

【資本コストや株価を意識した経営】 配当政策、株主優待の拡充

配当政策

内部留保とのバランスを考えながら、配当の充実を図る

1株当たり配当金の推移



株主優待の拡充

2025年5月14日に株主優待制度の変更（拡充）を発表した
2026年6月発送の株主優待より実施する

変更前		保有期間	
		1年以上	
保有株式数	100株以上	QUOカード 1,000円分	
	100株以上 300株未満	QUOカード 1,000円分	QUOカード 1,000円分
	300株以上 500株未満		QUOカード 4,000円分
保有株式数	500株以上	QUOカード 8,000円分	

【資本コストや株価を意識した経営】株主・投資者との対話

IR体制の整備

2025年4月25日付でIR担当役員とIR担当部署を選定

IR担当役員：川崎正一 取締役（IR部門担当 経理本部長 兼 情報管理本部長）

IR担当部署：経営企画本部経営企画部

今後の取り組み

今後、株主・投資者との対話促進のため、IR説明会など対話の機会を設け、株主・投資者との継続的な信頼関係の構築に努めるとともに、対話で得られたフィードバックを取締役会・執行役員会で共有するなど、対話を企業価値向上に向けた意思決定につなげるための取り組みも検討する

2024年11月に公開したサステナビリティサイトについて、今後更なる充実化を図り、株主・投資者に対し迅速かつ適切な情報提供・開示を実施する

将来の見通しに関する注意事項

この資料は、東邦化学工業株式会社（以下、当社）の現状をご理解いただくことを目的として、当社が作成したものです。

本発表において提供される資料並びに情報には、いわゆる「見通し情報」を含みます。

これらは、現在における見込み、予測及びリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。それらリスクや不確実性には、一般的な業界並びに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内及び国際的な経済状況が含まれます。今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「業績予想」の更新・修正を行う義務を負うものではありません。

以上を踏まえ投資を行う際は、投資家の皆様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。



東邦化学工業株式会社

本資料に関するお問い合わせは、下記までご連絡下さい。

お問い合わせ先 **経営企画部（IR担当部門）**
03-5550-3734