



TOSOH

東ソー株式会社

TOSOH REPORT
2026
統合報告書

東ソーの理念とサステナビリティ経営

東ソーグループは、「地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会」の実現に向けて、「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」としての存在意義を発揮することで、気候変動をはじめとする社会課題の解決と持続的な成長の両立を目指します。

その実現に向けて、化学の革新を通して持続的な価値を創出するとともに、また、その価値創出を支える組織へと進化しながら、強固で盤石な経営基盤の構築と責任ある経営を推進していきます。



パーパス
地球とヒトの快適な暮らしのパートナー

サステナビリティ基本方針

Vision2030

マテリアリティ

中期経営計画

企業理念

私たちの東ソーは、化学の革新を通して、幸せを実現し、社会に貢献する。

サステナビリティ基本方針

事業を通じて社会課題を解決し、環境・社会・経済の価値を創出する持続可能な成長を進めるための基本的な考え方と行動指針です。

Vision2030

「成長」と「脱炭素」の両立を経営課題とし、持続可能な社会の実現に向けた2030年までに実現を目指す中長期の経営ビジョンです。

マテリアリティ

「Vision2030」を達成するため、2025～2027年度に取り組むべき最重要課題です。

中期経営計画

「Vision2030」を達成するため、2025～2027年度で戦略的に取り組む重点戦略と数値目標を具体的に定めた経営計画です。



パーパス

地球とヒトの快適な暮らしのパートナー

東ソーグループは「今日も楽しかった」「明日も頑張ろう」と感じられる、
地球環境とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会の実現を目指しています。
化学の力でイノベーションを起こし、未来に続く地球とヒトの笑顔を
生み、守り、育み続けられるよう、快適な暮らしを支え続けます。

「パートナー」という言葉には、これまで社会の基盤を支えてきた東ソーグループが、これからはステークホルダーの皆さまにとって、より身近で信頼される存在でありたい、という思いが込められています。

東ソーグループの主力である基礎化学製品は、日々の暮らしや産業を目立たないところから支え、社会の発展に不可欠な役割を果たしてきました。今後は、人々の暮らしや産業を支えてきた力を基盤として人々の暮らしや社会により近い製品・サービスの提供にも挑戦し、皆さまに「パートナー」として認識していただけるよう取り組んでいきます。

東ソーグループは、これからも地球とヒトの快適な暮らしを支え、ともに歩む存在として、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

TOSOH REPORT 2026の編集ポイント

本レポートは株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループの持続的な企業価値向上に向けた取り組みをご理解いただくことを目的として、発行しています。

2026年は、当社グループの事業活動や製品・サービスが社会にもたらす価値を示し、社会課題解決への貢献と持続的な成長を、より分かりやすくお伝えすることに注力し編集しています。

トップメッセージ

2030年に向けた経営の構造改革を完遂し、
変化に柔軟に対応しながら、
着実に成長を実現する経営へ進化する

→ P.5



01

価値創造ストーリー

「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」として、東ソーグループが持続可能な未来に向けて描く価値創造ストーリーとは？

Vision2030実現に向けてマテリアリティに取り組み、社会課題の解決に貢献する製品や技術の提供を推進することで、社会の発展と持続的な企業成長を両立していく

→ P.13

02

価値創造の戦略

「成長」と「脱炭素」両立の実現と中期経営計画の達成に向け、着実に成長するための戦略とは？

「チェーン事業」と「先端事業」のポートフォリオ戦略を軸に、効率と安定を追求した経営改革を進め、財務・気候変動・研究開発・人的資本などの戦略を推進することで、中期経営計画を確実に達成する

→ P.24

03

価値創造の基盤

サステナビリティ経営を原動力とし、持続可能な社会の実現と東ソーグループの企業価値向上を支えるには？

「環境」「社会」「ガバナンス」の各方針に基づく取り組みを着実に推進して社会への責任を果たすとともに、持続可能な社会と企業の発展を支える基盤を構築する

→ P.61

目次

- 1 東ソーの理念とサステナビリティ経営
- 3 TOSOH REPORT 2026の編集ポイント
- 4 目次

トップメッセージ

- 5 トップメッセージ

プロフィール

- 10 東ソーグループのあゆみ
- 11 At a glance
- 12 事業概要

01 価値創造ストーリー

- 14 価値創造プロセス
- 15 外部環境・リスクと機会
- 16 マテリアリティ
- 17 マテリアリティとKPI一覧
- 19 社会課題解決への貢献
- 20 ソーシャルインパクト
- 23 社会課題ソリューション

02 価値創造の戦略

- 25 Vision2030へのアプローチ
- 26 Vision2030
- 27 東ソーの強みとビジネスモデル
- 28 財務戦略
- 31 中期経営計画の進捗
- 34 気候変動問題への対応
- 38 事業戦略
 - チェーン事業
- 38 オレフィン事業
- 40 ポリマー事業
- 42 化学品事業

- 44 ウレタン事業
- 46 有機化成品事業
 - 先端事業
- 48 バイオサイエンス事業
- 50 高機能材料事業
- 52 研究開発
- 55 知的財産
- 57 DX戦略
- 58 人材戦略

03 価値創造の基盤

- 62 サステナビリティマネジメント
- 63 レスポンシブル・ケア(RC)
- 64 環境保全活動の強化
- 65 安全・安定操業
- 66 製品安全・品質マネジメント
- 67 人権尊重
- 68 CSRサプライチェーンマネジメント
- 69 社外取締役メッセージ
- 71 取締役・監査役一覧
- 74 コーポレートガバナンス
- 79 コンプライアンス
- 80 サイバーセキュリティ

データ

- 81 10ヵ年サマリー
- 83 財務ハイライト
- 84 非財務ハイライト
- 85 セクター別主要指標
- 87 株式情報
- 88 社外からの評価
- 89 会社情報

参考ガイドラインなど

- ・GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- ・ISO26000
- ・環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- ・環境省「環境会計ガイドライン2015年版」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」



報告対象組織

本文中に記載がない場合は、東ソー株式会社単体を対象としています。なお、財務情報は、連結ベースの数値です。

報告対象期間

2025年4月～2026年3月（2026年4月以降の情報も一部含んでいます）

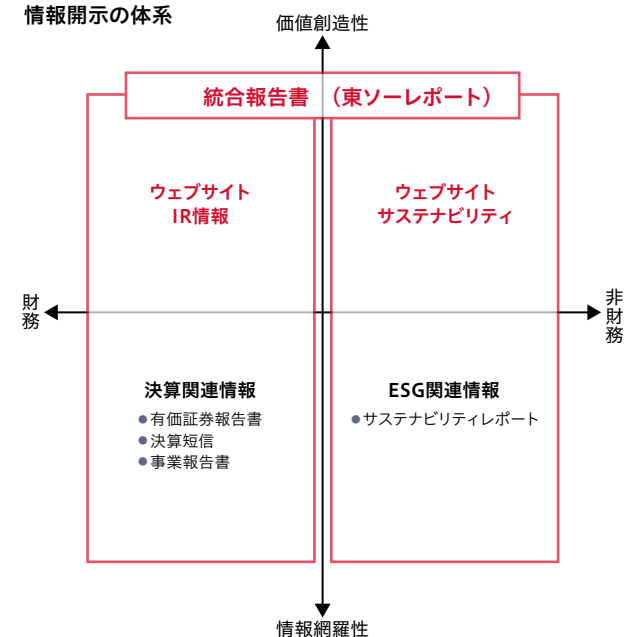
発行

2026年9月 次回発行予定：2027年9月

お問い合わせ先

東ソー株式会社 サステナビリティ推進室

情報開示の体系



トップメッセージ

2030年に向けた経営の構造改革を完遂し、
変化に柔軟に対応しながら、
着実に成長を実現する経営へ進化する

代表取締役社長
社長執行役員

くわだ まもる
楽田 守

トップメッセージ

2025年度は、私たちの経営における優先事項、守るべきもの、そして変革すべき領域について、これまで以上に問い続けた一年でした。

海外では中国内需の低迷が長引き、中東をめぐる不安定な情勢が今もなお続いています。それにともない、原材料や物流をめぐる供給制約、各国の政策変更、産業構造の変化など、企業を取り巻く不確実性は一段と高まっています。化学産業においても、従来の前提が通用しにくくなり、事業環境はいま、大きな転換点に直面しています。

こうした環境のなかで改めて強く感じているのは、変化に対応する力と、変化に流されない経営基盤の強さ、その双方を兼ね備えることが不可欠であるということです。短期的な効率の追求だけでは、今般のような外部ショックに耐えることはできず、かといって守りに徹しすぎれば、成長機会を逃しかねません。

いま、東ソーグループに求められているのは、機会の創出とリスクへの対応の両面を、バランスよく、かつスピード感をもって推進し、企業価値を高めていくと考えています。不確実性の高い時代においても、変化に柔軟に対応しながら、着実に成長を実現する経営へ進化するために、2030年に向けて事業ポートフォリオ構造改革を完遂し、持続的に企業価値を向上し続けることが、東ソーグループの社長としての私の決意となります。

変化の激しい一年を通じて再認識した、 効率と安定の両立の重要性

この一年、当社事業は海外市況の変動、とりわけ中国市場の影響を強く受けました。米国の関税による当社グループへの影響は限定的であったものの、中国内需の停滞によるデフレ輸出は、石化市場全体に大きな影響を及ぼしました。これらの影響を受け、石化業界では、エチレンセンターの集約をはじめとして、各社が事業ポートフォリオの見直しや経営の構造改革を進めています。これまで比較的安定した経営を維持してきた当社においても例外ではなく、経営の構造改革を進めていく必要性を強く感じています。

とりわけ、中東情勢の長期化や中国からの原材料輸入にともなうサプライチェーンリスクは、当社にとって看過できない経営課題となりました。原料調達の不透明感は今後も長期化するとみえています。効率化の観点から見れば、在庫はできるだけ圧縮したくなるものですが、一定の備えがあったからこそ、供給途絶の影響を最小限に抑えることができた局面もありました。この経験は、経営における安定性の価値を改めて私たちに教えてくれました。在庫の保有水準は外部環境に応じて柔軟に対応しつつも、調達先の多様化を進め、サプライチェーンリスクに対する強靱性を高めていきます。

いま東ソーグループに必要なのは、効率と安定が両立する経営と考えています。国内のエチレンセンター稼働率が低下し、原料供給の制約が強まるなかで、当社としては現有設備と生産体制を最大限に活かしながら、より持続可能な運営体制へと変えていかなければなりません。新規の設備投資に加えて、既存設備をいかに長く、効率よく、事故なく安全に使い続けることが、今後の競争力を左右すると感じています。そのために、設備保全の高度化やデジタル技術を活用した製造管理・運転最適化なども行い、効率と安定が両立する経営に改革を進めていきます。

事業ポートフォリオ改革で成長を実現

構造改革の1丁目1番地は事業ポートフォリオの転換です。当社はVision2030として、営業利益1,700億円、GHG排出量30%削減という目標を掲げています。この実現に向けては、当社事業における収益構造そのものを変えていく必要があります。

2025年から始まった中期経営計画において、当社は事業区分を「チェーン事業」と「先端事業」に変更しました。チェーン事業とは、食塩電解・ナフサ熱分解を起点に基礎素材から付加価値素材までをつなぐプロダクトチェーンで、中長期的な安定収益とキャッシュ創出を担います。先端事業は、バイオサイエンス、高機能材料、水処理エンジニアリングなど成長市場を担う事業群です。その狙いとしては、チェーン事業では塩素の高付加価値化、

トップメッセージ

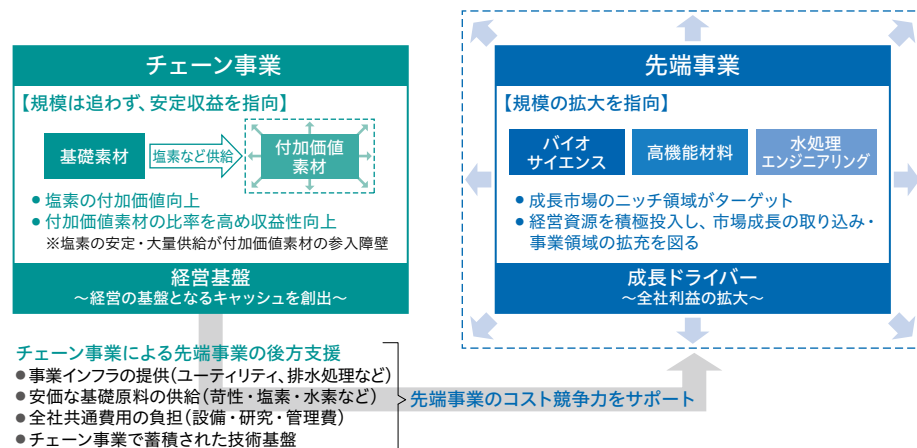
先端事業では医薬・半導体関連など成長市場での拡大を進めるという事業の方向性を明確にすることでした。中計開始から1年が経ち、事業ポートフォリオの転換に合わせながら体制変更も柔軟に行っています。

2025年度において、「チェーン事業」の基礎素材領域は、市況や需給の影響を受けて収益の変動幅も大きくなっていましたが、付加価値素材や「先端事業」の領域は、需要分野や顧客基盤の違いがあるなか、相対的に底堅く推移しています。資本効率の良い経営を目指しながらも、事業領域や特性を考慮した戦略および施策を講じることが安定した収益を生み出す、ということを改めて認識しました。

事業ポートフォリオ改革の定着に向けて特に重要なのは、チェーン事業のなかで付加価値素材の比率を高め、収益性を底上げしていくことです。基礎素材の市況に左右されやすい事業構造から、独自性の高い誘導品や機能性製品によって安定的に利益を生み出せる構造へと転換することが不確実性の高い外部環境に対する強靱性を高めると考えています。

東ソーの事業ポートフォリオ戦略

チェーン事業で創出されるキャッシュを経営基盤とし、先端事業で利益を拡大する事業ポートフォリオ



中期経営計画の進捗と目標達成に向けた強い思い

チェーン事業では、塩素の高付加価値化を軸に、HDI誘導品、クロロブレンゴム、エチレンアミン、臭素など独自性の高い付加価値素材の比率を高め、基礎素材の市況変動に左右されにくい収益構造への転換を進めています。また、クロル・アルカリでは収益性向上を主眼とした製販体制への移行を、ナフサクラッカーでは誘導品強化、販売先多様化、コンビナート連携、未利用留分の有効活用などを通じて、高稼働を維持しながら構造改革を具体化していきます。

一方、先端事業は、当社の成長ドライバーです。前中計で実施した投資成果の刈り取りに加え、バイオサイエンスでは分離精製剤の能力増強を進め、南陽事業所では新設備が稼働を開始しています。高機能材料では、半導体向け大型投資の成果回収局面に入り、石英ガラス加工品や薄膜材料の需要回復が期待されます。ジルコニアやハイシリカゼオライトも新規案件獲得により拡販が進んでいます。水処理エンジニアリングでは、半導体関連の大型投資需要を背景に、国内外で成長機会を着実に取り込んでいます。

中計の最終年度である2027年度には、売上高1兆1,830億円、営業利益1,400億円、ROE10%以上を目標としています。中計で掲げた目標は構造改革の進捗を測る指標でもあり、必達に向けて邁進していきます。

研究開発力を発揮し、社会課題解決を製品・技術で実現する

構造改革を支えるものとして期待しているのが研究開発力です。当社では、研究開発戦略として、先端事業の発展に向けた重点3分野に注力しています。重点3分野とは、バイオプロセス工程製品や診断装置に代表される「ライフサイエンス分野」、半導体関連などの「電子材料分野」、CO₂分離回収・有効活用技術や次世代電池材料などの「環境・エネルギー

トップメッセージ

分野」です。

本中計期間中に製品化を予定する新製品として74件を掲げ、2.5次元培養器材やエラーフリープラスチック光ファイバー（POF）、SAF製造用触媒など研究開発部門も売上・利益への貢献を見据えた具体的な目標をもちながら取り組んでいます。大学・企業との共同研究やNEDOプロジェクトなどを通じて外部技術を取り込み、研究拠点刷新により研究基盤を強化しています。東京研究センターが2025年11月にリニューアル竣工し、四日市、南陽に続いて全研究拠点の最新鋭化が完了しました。また、研究開発の加速には、MI（マテリアル・インフォマティクス）の活用が鍵となります。これまでにMI実践教育を148人が受講し、MI人材の育成を強化しています。2025年度の研究開発費は約230億円、研究人員は約1,130人です。

社会課題を解決する製品・技術の創出を、事業ポートフォリオ改革と一体で進めていくことが、当社らしい成長の形だと考えています。半導体関連やバイオ関連をはじめ、将来の社会に必要とされる分野で新しい価値を生み出し、社会に実装していく。その積み重ねが、2030年以降の東ソーの成長をさらに力強いものにしていくと、私は確信しています。

人的資本投資を通じた 「働きやすい環境で自由闊達に成長できる」会社へ

構造改革や成長戦略を実行するうえで、当社のもっとも重要な資本は「人」です。設備や技術への投資が重要であることは言うまでもありませんが、それらを活かし、新しい価値に結びつけていくのは現場で働く一人一人の力です。だからこそ私は、人的資本への投資こそが、企業の成長を支える中核的な投資であると考えています。

とりわけ力を入れているのが、働きやすい職場環境づくりです。本社だけでなく、工場や事業所も含めて、従業員が安心して働き、仲間とともに前向きに仕事に向き合える環境を整えることに、継続して投資しています。従業員がこの会社で働くことに誇りをもてるかど

うかは、企業としての持続性に直結する重要なテーマです。

生成AIなどのデジタル技術を活用し現場の変革につなげるためには、既存の延長線上にない知識や経験をもつ人材を育てていく必要があります。研修の充実、能力開発、多様な人材が活躍できる組織づくり、ワークライフバランスの向上などを一体で進め、自律的に挑戦できる人材を増やしていきます。

昨年度に更新したマテリアリティには、新たな社会的要請を見据えて協議を何度も行い、次世代経営に向けた変革と人的資本経営の推進を設定しています。KPI・目標の進捗確認においては、経営陣による議論を重ね、その実効性向上に努めています。

また、取締役会では、マテリアリティのKPI・目標の妥当性やその達成度について、社外取締役から忌憚のない意見をいただき、活発な審議が行われています。

引き続き、業務高度化や意思決定の質向上につながるテーマとして活用できる新たなデジタル技術の可能性を見極めながら、現場の変革に結びつけていきます。こうした取り組みを通じて「働きやすい環境で自由闊達に成長できる」会社を目指していきます。

グループ全体の視点でリスクを捉え、経営の高度化を進める

当社はこれまで、製造現場における安全・安定操業を最優先に、リスクマネジメントを進めてきました。その積み重ねは、当社の大きな強みであると考えています。一方で、いま求められているのは、製造部門にとどまらないグループ全体のリスクを横断的かつ一元的に把握し、経営の意思決定に活かしていく仕組みです。地政学リスク、サプライチェーンリスクなど、当社を取り巻くリスクは多様化・複雑化しています。こうした状況をふまえ、2026年度中に、全社的なリスク評価と対応の仕組みをより体系的に整備していきます。

現在、東ソーグループでは有価証券報告書におけるサステナビリティ情報開示基準に向けての対応を進めています。そのなかでは、財務情報と非財務情報を連動させ、企業価値が向上していくモデルへ経営を高度化していく必要があります。

トップメッセージ

リスクマネジメントの高度化はその文脈もあり、これまでのオペレーションリスクのマネジメントに加え、ストラテジックリスクやサステナビリティリスクもグループ横断で見ている必要性を感じています。ストラテジックリスクにおいては機会側面も考慮し、テイクすべきリスクについても議論ができるようになる必要があります。

また、サステナビリティリスクについては、脱炭素や生物多様性保全といった非財務課題を、財務とのつながりのなかで捉え直す体制を組み立てています。私たちがサステナビリティ経営を進めるのも、企業価値をどう高めるか、将来のリスクをどう抑えるかという経営そのものの問いとして、非財務課題と向き合っています。

リスクマネジメントは、損失を回避するためだけのものではありません。変化の兆しを早く捉え、適切に意思決定することで、新たな機会につなげるためでもあると考えています。その視点で、引き続きグループ全体の経営を高度化させていきます。

変化に対応する柔軟性と着実な経営で、 社会のパートナーを目指し続ける

私たちが目指しているのは、単に業績を伸ばす会社ではありません。従業員が誇りをもって働ける会社であり、お客さまや取引先、地域社会、株主・投資家の皆さまから信頼される会社でありたいと考えています。当社のパーパスは「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」です。この言葉には、社会に必要とされる存在であり続けたいという、強い思いを込めています。

不確実性の高い時代だからこそ、経営には柔軟性が求められます。同時に、簡単にぶれない軸も必要です。私が東ソーらしさと感じているのは、これまで培ってきた安定性のある経営、力強い現場力と研究開発力、そして何より、従業員がお互いを尊重し、まじめにやり抜く企業文化です。これらが東ソーグループの競争優位であり、私は大きな可能性を感じています。

こうした強みを引き続き伸ばしつつ、変化に対応できる経営のかじ取りを行っていきます。社会に必要とされる製品・技術・価値を着実に生み出していくことで、東ソーはこれからも「社会のパートナー」であり続けたいと考えています。今後とも、皆さまのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



東ソーグループのあゆみ

当社グループは設立以来、化学を基盤として技術を深め、時代に求められるさまざまな製品の提供を通して産業界の発展に寄与し、人々の豊かな暮らしに貢献してきました。今後も「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」として、化学の革新を通じて新たな挑戦と価値創出に取り組んでいきます。

●鉄興社 ●新大協和石油化学 ●日本ポリウレタン工業 🏭 生産開始

2025年度売上高 **1兆199億円**



1935年～ 創業

近代的一大理想工場を目指して

ソーダ工業における「近代的一大理想工場」を目指し「東洋曹達工業」として設立。無機化学を中心に発展し、繊維産業を中心とした経済・産業の成長を支えました。

1960年～ 育成

石油化学事業への進出と国際化

高度経済成長期において既存の無機化学の拡充を図るとともに、石油化学工業に参入。海外への進出を開始し、経済の成長とともに人々の生活の質向上に貢献しました。

1995年～ 拡大

構造改革を推進し事業拡大へ

構造改革を推進、事業の選択と集中を図り、塩ビと苛性ソーダのビニル・チェーン構想を打ち出し、スペシャリティ事業強化とグローバル展開を加速させていきました。

2014年～ 変革

ハイブリッドカンパニーのさらなる深化へ

2014年に「日本ポリウレタン工業」と合併。コモディティ事業とスペシャリティ事業をバランス良く強化し「ハイブリッドカンパニー」としてさらなる深化を目指しました。

2022年～ 挑戦

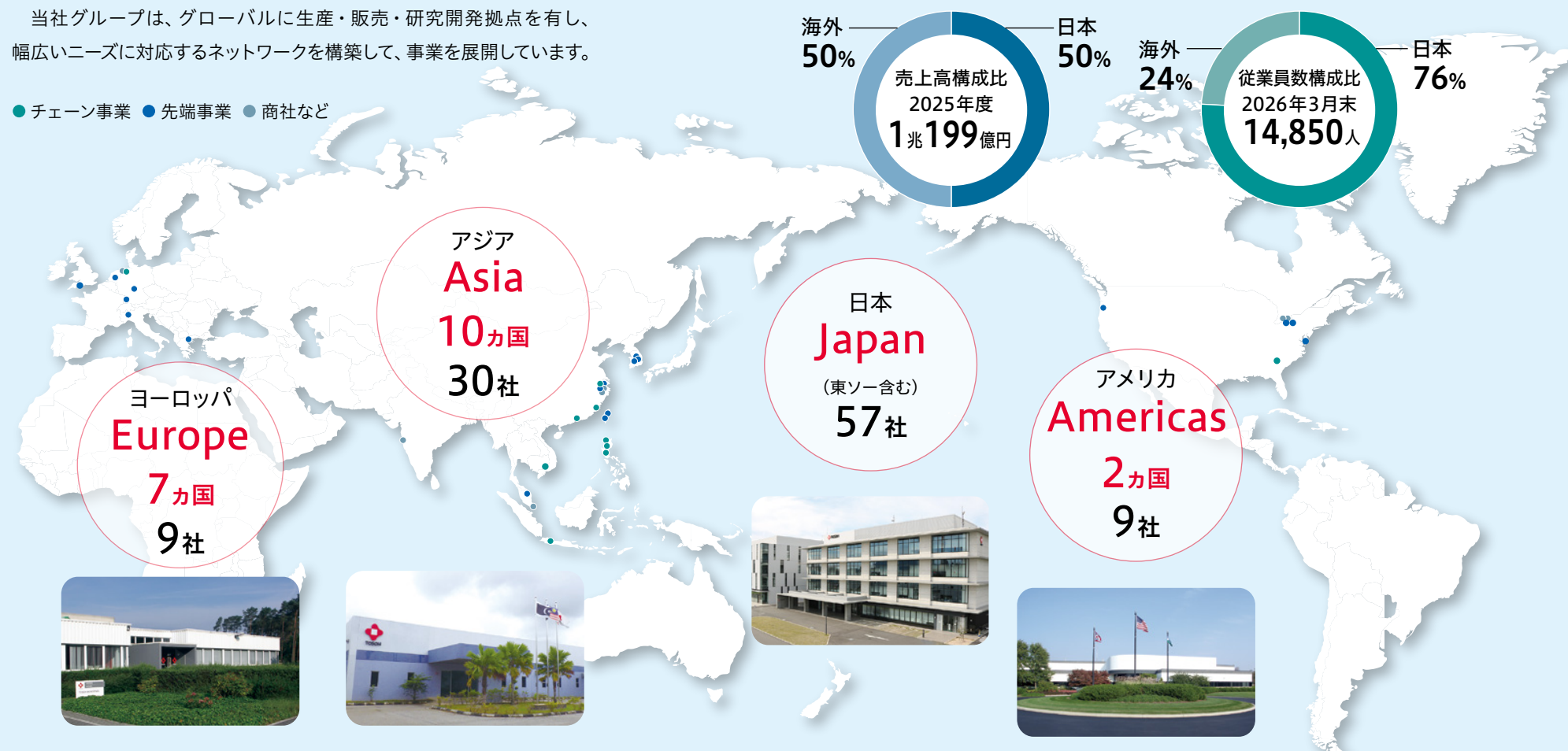
「成長」と「脱炭素」の両立へ

2030年度にチェーン事業と先端事業で営業利益1,700億円を目標に掲げるとともに、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて挑戦していきます。

At a glance

当社グループは、グローバルに生産・販売・研究開発拠点を有し、幅広いニーズに対応するネットワークを構築して、事業を展開しています。

● チェーン事業 ● 先端事業 ● 商社など



2025年度

売上高

1兆199億円

営業利益

955億円

グループ会社

104社

研究開発費

230億円

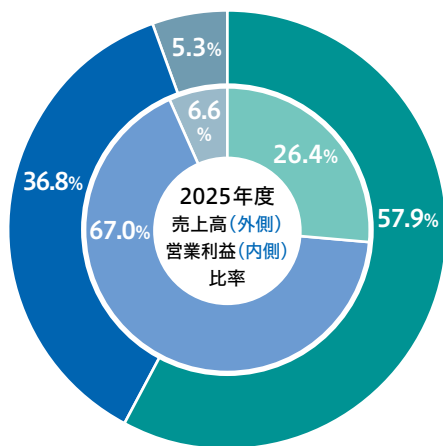
特許出願件数

406件

事業概要

基礎素材から先端領域まで、 多彩に広がる当社の事業

当社の事業は、塩の電気分解やナフサの熱分解を起点に、原料や副生物を効率的に活用し、社会生活に不可欠な素材を供給する「チェーン事業」と、医薬・半導体・水処理などの成長分野で製品・技術を提供する「先端事業」で構成しています。



チェーン事業

先端事業

その他事業

2025年度
売上高

10,199億円

2025年度
営業利益

955億円

チェーン事業

オレフィン事業

ポリマー事業

化学品事業

ウレタン事業

セメント事業

有機化成品事業

社会基盤を形づくる化学製品で底堅い需要と収益力を生む

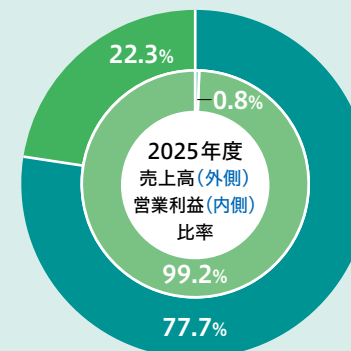
川上に位置する「基礎素材」と、基礎素材にユニークな機能を付加した「付加価値素材」からなるチェーン事業。社会インフラを下支えする製品から、自動車・医療・食品・半導体などの分野で不可欠な製品まで、多岐にわたる製品提供によって、人々の暮らしを支えています。

2025年度
売上高

5,906億円

2025年度
営業利益

252億円



基礎素材

付加価値素材

先端事業

バイオサイエンス事業

高機能材料事業

水処理エンジニアリング事業

高い成長性と収益力を強みとした先端的な技術・製品群

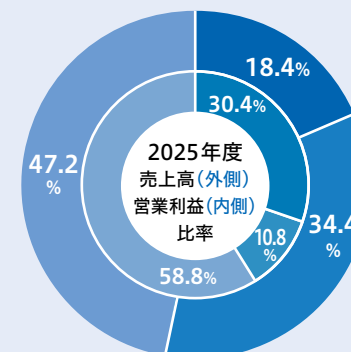
先端的な技術や製品で、成長市場のヘルスケア分野・半導体業界において強固なポジションを保持している先端事業。チェーン事業のインフラ・原料を利用できることも当社の強みとし、特長的な機能を有する製品・サービスで、人々の健康、豊かな社会の実現、地球環境の保護に貢献しています。

2025年度
売上高

3,749億円

2025年度
営業利益

640億円



バイオサイエンス事業

高機能材料事業

水処理エンジニアリング事業

01

価値創造ストーリー

「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」として、
東ソーグループが持続可能な未来に向けて描く
価値創造ストーリーとは？

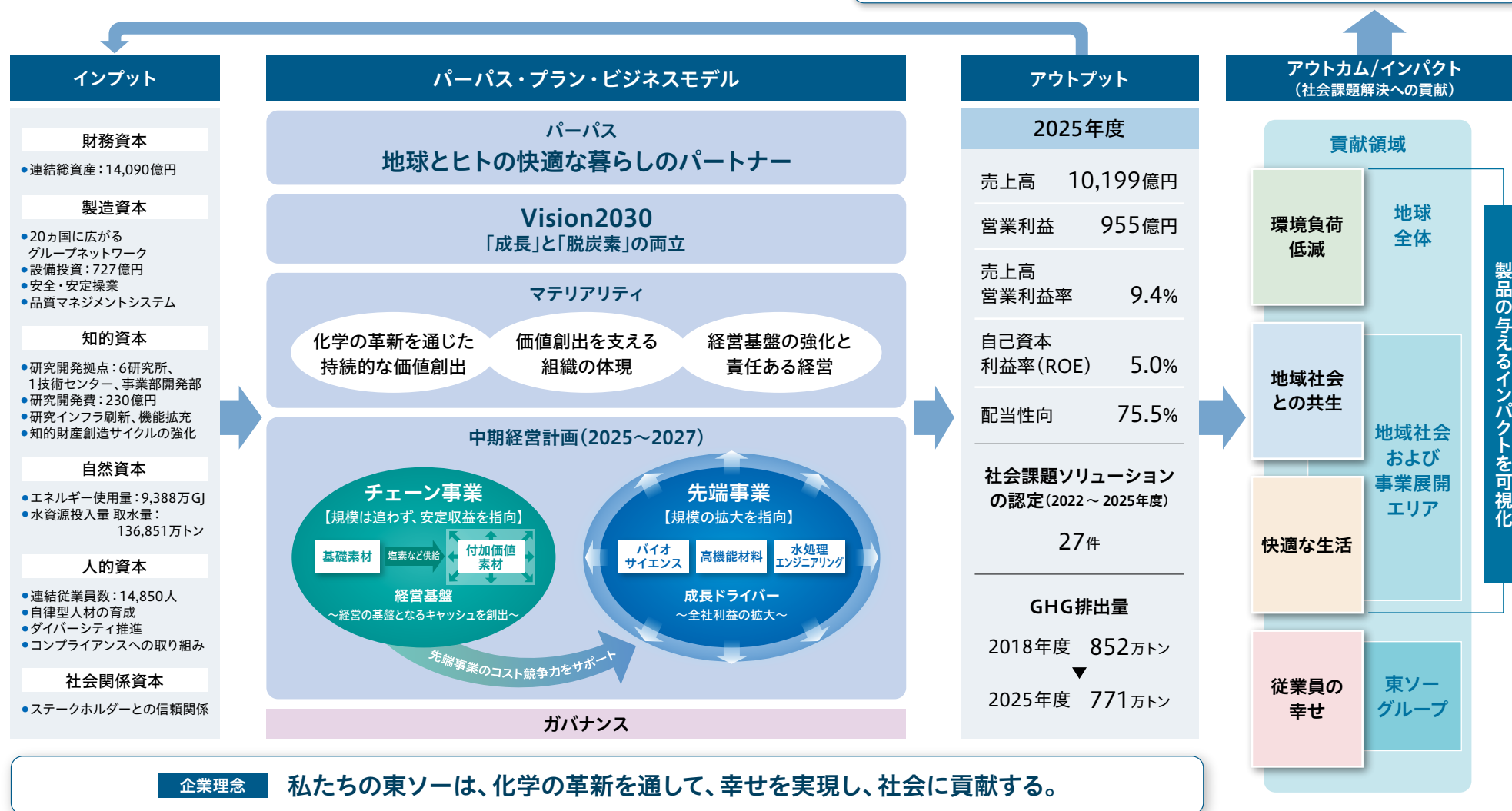
Vision2030実現に向けてマテリアリティに取り組み、
社会課題の解決に貢献する製品や技術の提供を推進することで、
社会の発展と持続的な企業成長を両立していく

- 14 価値創造プロセス
- 15 外部環境・リスクと機会
- 16 マテリアリティ
- 17 マテリアリティとKPI一覧
- 19 社会課題解決への貢献
- 20 ソーシャルインパクト
- 23 社会課題ソリューション

価値創造プロセス 経営資源を活用し、経済価値、社会価値を創出

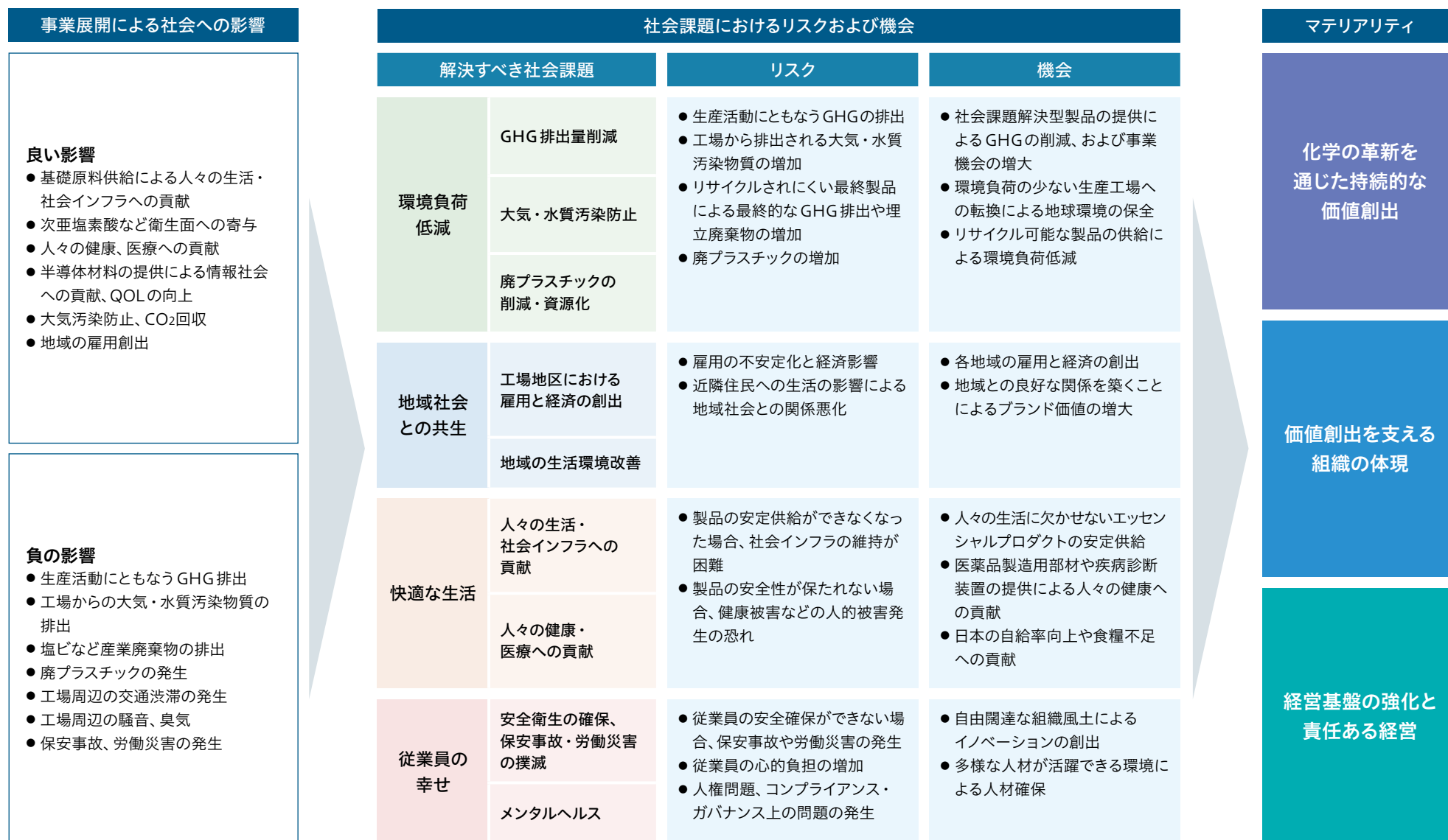
東ソーグループは、企業理念のもと、創業以来90年にわたり事業を成長させてきました。経営の資本を活用し、ガバナンスを基盤に、「Vision2030」や「マテリアリティ」、「中期経営計画」に取り組むことによって「パーパス」を体現し、事業を通じた社会課題の解決により、当社グループの企業価値の向上を実現します。創出された経済価値、社会価値を多様な資本に循環させることで、持続的な成長を目指します。

目指す社会 地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会



外部環境・リスクと機会 事業におけるリスク／機会、社会に与え得るインパクトを考慮しマテリアリティを検討

当社グループは、事業展開による社会への影響を起点に当社グループにとっての解決すべき社会課題におけるリスクと機会を整理し、課題の抽出につなげています。



マテリアリティ 社会課題の解決と持続的な成長の両立を目指すための3つのカテゴリーで構成

当社グループは、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指し、サステナビリティ経営の中核となるマテリアリティ(重要課題)を体系的に整理しています。

当社グループのマテリアリティは、「化学の革新を通じた持続的な価値創出」「価値創出を支える組織の体現」「経営基盤の強化と責任ある経営」の3つのカテゴリーで構成しています。

まず、「化学の革新を通じた持続的な価値創出」では、社会課題解決型の製品・技術の創出・提供、経済価値の創出、気候変動問題への対応を重要課題として位置付け、化学の力によるイノベーションを通じて自社の成長と社会に貢献することを目指しています。

次に「価値創出を支える組織の体現」として、次世代経営に向けた変革や人的資本経営の推進を重要課題に掲げ、組織の活力と多様性を高めることで、持続的な価値創出を支えています。

これらの取り組みを支える土台として、「経営基盤の強化と責任ある経営」を位置付け、環境保全活動の強化、安全・安定操業、製品安全・品質マネジメント、CSRサプライチェーンマネジメントの強化、人権尊重、コンプライアンスの強化など、企業としての責任ある経営を徹底しています。

これらのカテゴリーに基づき、当社グループは、社会課題の解決と持続的な成長の両立を目指し、グループ全体でマテリアリティへの取り組みを推進しています。

マテリアリティとKPI特定ステップ

Step 1 課題の抽出

サステナビリティ推進連絡会において、下記を考慮して討議し課題を抽出

- 企業価値の向上に重要な課題：国際ガイドライン(SASBなど)やイニシアティブ(GRIスタンダードなど)
- 企業理念、TOSOH SPIRIT、東ソーグループ行動指針
- 前CSR重要課題のうち、継続対応が必要な課題
- 環境や社会が企業の発展・業績に与える影響と、企業活動が環境や社会に与える影響
- 新たな社会的要請および時代の変化とともに重要視されるようになった課題
- 持続的な企業価値向上の視点
- 企業基盤の強化(安全・安定操業など)

Step 2 マテリアリティの特定

サステナビリティ推進連絡会で有識者を交えて、以下について討議し、経営層と意見交換を行ったうえでマテリアリティを特定

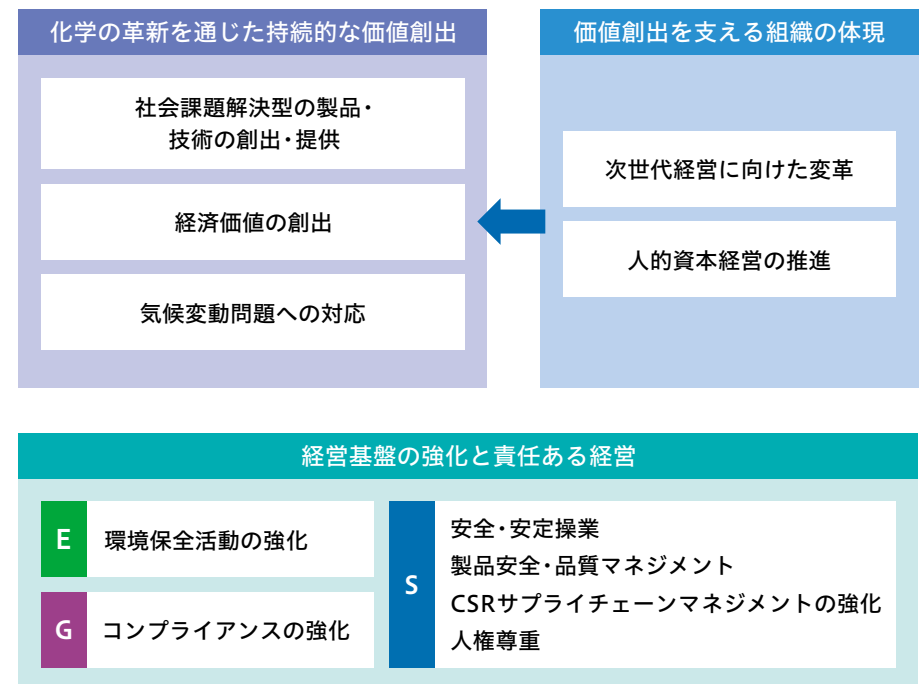
- 現状と目指す姿のギャップの分析
- 「社会にとっての重要度」「当社グループにとっての重要度」の2軸でマッピング・優先順位づけ

Step 3 KPI、目標の策定

マテリアリティの担当部署・委員会がKPIと目標を提案、サステナビリティ推進連絡会で討議して策定

Step 4 承認

サステナビリティ推進委員会の審議を経て、取締役会で承認



マテリアリティとKPI一覧

KPI・目標を設定し、2027年度の目標達成を目指す

2025～2027年度におけるマテリアリティは3つのカテゴリーをもとに11の大項目に整理し、より具体的な24の小項目と39のKPIを設定しました。

大項目	課題に取り組む目的	小項目	KPI(重要管理指標)	2025年度		2026年度	2027年度	
				目標	結果	目標	目標	
化学の革新を通じた持続的な価値創出	社会課題解決型の製品・技術の創出・提供	環境、QOLに貢献する製品・技術の創出・提供	「社会課題ソリューション」認定件数	2件以上	2件	4件以上／2ヵ年	6件以上／3ヵ年	
			環境関連製品化件数	2件以上	7件	11件以上／2ヵ年	15件以上／3ヵ年	
		社会課題解決型オープンイノベーションの実施	ニュースリリース件数	2件以上	8件	4件以上	4件以上	
		マテリアルズ・インフォマティクス(MI)の活用	MI実践教育の受講者数	33名以上	26名	67名以上／2ヵ年	100名以上／3ヵ年	
		先進自動化設備の開発・導入	開発・導入件数	2件以上	6件	10件以上／2ヵ年	12件以上／3ヵ年	
	経済価値の創出	中期経営計画を確実に進めることで、安定的な成長を実現する	中計数値目標の達成	営業利益	－	－	1,400億円	
				ROE		－	10%以上	
気候変動問題への対応	地球温暖化防止と持続可能な社会の実現に向けて、企業の社会的責任を果たす	GHG排出量削減	GHG排出量	2030年度30%削減に向けて、削減計画を確実に実施していく	30%削減に向けて経済性を考慮した削減方針に見直した	2030年度30%削減に向けて、削減計画を確実に実施していく	2030年度に2018年度比30%削減	
価値創出を支える組織の体現	次世代経営に向けた変革	競争力向上および知的財産の創出を加速して、持続的な価値提供に貢献する	デジタル人材育成プログラム受講率	教育プログラムの試行	教育プログラム策定済	100%	100%	
			デジタルトランスフォーメーション(DX)推進	各部門のDX推進による目標を設定し2027年度に達成	目標設定	目標設定済	●10部門の設定済目標の達成手段・計画の策定 ●新規目標設定部門の拡大 ●生成AIナレッジ活用利用率55%	●10部門の目標の達成 ●新規目標の達成手段と計画の策定 ●生成AIナレッジ活用利用率70%
		イノベーション推進	KEY特許※獲得テーマ数	4テーマ以上	12テーマ	24テーマ以上／2ヵ年	36テーマ以上／3ヵ年	
	人的資本経営の推進	従業員の成長と多様性、働きやすさを高め、企業の持続的発展と競争力向上を目指す	従業員のエンゲージメント向上	エンゲージメントサーベイ総合スコア	Aランク以上	Aランク	Aランク以上	Aランク以上
			研修の充実・従業員の能力開発	階層別研修のキャリア教育の満足度	70%以上	78%	80%以上	80%以上
			多様性のある組織への変革	総合職新卒採用者に占める女性割合	20%以上	28%	20%以上	20%以上
				経験者採用の割合	20%以上	20%	20%以上	20%以上
				障がい者雇用率(年度末時点)	2.5%以上	2.7%	2.7%以上	2.7%以上
			ワーク・ライフ・バランスの向上	男性従業員の育児休業取得率	80%以上	100%	85%以上	90%以上
	年休取得率	80%以上		85%	80%以上	80%以上		

※Key(重要な)、Enabling(実現する)、Yield(収益を生む)。実施(製品に関係している)もしくは実施予定の登録特許と定義

マテリアリティとKPI一覧 KPI・目標を設定し、2027年度の目標達成を目指す

大項目	課題に取り組む目的	小項目	KPI(重要管理指標)	2025年度		2026年度	2027年度
				目標	結果	目標	目標
環境保全活動の強化	環境負荷の低減と生物多様性の保全を通じ、持続可能な社会の実現に貢献する	重大環境事故の防止	重大環境事故件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ
		生物多様性保全の推進	TNFD※対応	TNFD 対応初期調査実施	TNFD 対応初期調査実施済	TNFDに沿った情報開示案の作成	TNFD開示
安全・安定操業	従業員と地域社会の安全を守り、安定した事業継続と信頼性向上を実現する	重大保安事故の防止	重大保安事故件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ
		重大労働災害の防止	重大労働災害件数	ゼロ	グループ会社：1件	ゼロ	ゼロ
製品安全・品質マネジメント	安全で高品質な製品を提供し、顧客満足と社会からの信頼を確保する	重大製品苦情の防止	重大製品苦情発生件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ
			不適切な行為の防止教育の実施	1回以上	1回	1回以上	1回以上
		重大不適合発生の防止	重大不適合発生件数(化学物質)	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ
CSR サプライチェーンマネジメントの強化	持続可能で信頼性の高い調達体制を構築し、企業責任と社会的信頼を高める	購買基本方針の遵守	取引先への購買方針の通知率	原燃料 G・物流 G: 100% 設備・機材 G: 38%	原燃料 G・物流 G: 100% 設備・機材 G: 38%	原燃料 G・物流 G: 100% 設備・機材 G: 76% / 2カ年	100% / 3カ年
		既存購買先の管理強化	既存購買先への CSR 調査の継続実施と改善依頼	原燃料 G・物流 G: 100% 設備・機材 G: 38%	原燃料 G・物流 G: 100% 設備・機材 G: 38%	原燃料 G・物流 G: 100% 設備・機材 G: 76% / 2カ年	100% / 3カ年
		新規購買先の審査検討	新規購買先へ CSR 調査実施	100%	100%	100%	100%
人権尊重	人権を尊重した企業活動を徹底し、公正で持続可能な社会の実現に貢献する	人権教育	人権教育の実施	1回以上	2回	2回以上	2回以上
		人権デュー・ディリジェンス(DD)実施	人権 DD の推進体制の構築	今年度対象のリスク評価を実施	実施対象:17社 取引額比率:62%	実施対象:約30社 取引額比率:約80% / 2カ年	7事業部での購買先の内、実施対象:約45社、取引額比率:約85%、/ 3カ年
コンプライアンスの強化① 担当部門： コンプライアンス委員会	法令遵守を徹底し、事業継続の確保と社会からの信頼維持を目指す	重大な法令違反の防止	重大な法令違反発生件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ
			法令遵守・企業倫理教育実施回数	1回以上	3回	1回以上	1回以上
コンプライアンスの強化② 担当部門： 輸出管理委員会			重大な法令違反発生件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ
			法令遵守・企業倫理教育の実施回数	1回以上	6回	2回以上	2回以上
			実務能力認定試験の受験率	50%以上	53%	80%以上 / 2カ年	100% / 3カ年
			eラーニング合格率	80%以上	98%	90%以上	90%以上
コンプライアンスの強化③ 担当部門： 独占禁止法遵守委員会			重大な法令違反発生件数	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ
			法令遵守教育実施回数	1回以上	1回	1回以上	1回以上
			法令遵守教育受講率	50%以上	53%	75%以上 / 2カ年	100% / 3カ年

※ TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures(自然関連財務情報開示タスクフォース)

社会課題解決への貢献 化学の革新を通して社会課題解決に貢献することが東ソーグループのアウトカム

東ソーグループは、事業活動が環境や社会に与える影響を網羅的に把握し、積極的に解決すべき社会課題を特定しています。特定した社会課題の解決こそが、「地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会」の実現に資すると考え、化学の革新を通して貢献することをアウトカムとしています。また、東ソーが提供する製品を通じたインパクトを定量的に測定し、維持向上させていくことを目指しています。



地球全体

地域社会
および
事業展開エリア

東ソーグループ

環境負荷低減

GHG排出量削減による
自然災害抑制木材の有効活用による
森林保全有害物質などの排出量削減による
生態系・水保全廃棄物量削減による
循環型社会への貢献

地域社会との共生

災害へのレジリエンス向上

社会インフラへの
アクセス向上公共インフラの安定的
運用と維持コスト削減交通・公共インフラの
安全性向上基幹産業の
安定操業への貢献

物流コストの低減

快適な生活

生活必需品・食糧への
アクセス向上質の高い製品・空間の
提供による生活の充足病気の発生抑制
医療コストの削減情報の記録・伝達による
産業発展

従業員の幸せ

職場環境の改善

ウェルビーイングの向上

安全な職場環境の実現

製品の与えるインパクトを可視化

ソーシャルインパクト 製品が社会に与える影響を可視化

「私たちの東ソーは、化学の革新を通して、幸せを実現し、社会に貢献する。」という企業理念を掲げ、化学製品の提供を通じて社会の持続的な発展へ貢献してきました。今後も貢献度を高めていくため、当社のチェーン事業から生み出される製品が社会に与える影響について、ソーシャルインパクトという形で整理しました。これまで対象としてきた基礎素材に加え、2025年度は付加価値素材についても対象を拡張し、チェーン事業全体での価値創出の姿を示しています。

チェーン事業から生み出される製品とは

当社のチェーン事業は、食塩電解やナフサ分解を起点としたプロダクトチェーンにより、基礎素材から付加価値素材まで多様な製品を生み出しています。これらの製品は、産業基盤や人々の暮らしを支えるとともに、社会課題の解決にも貢献しています。本レポートでは、チェーン事業の以下の2区分における代表的な製品を取り上げ、それぞれの社会的価値を可視化しています。

基礎素材

産業や社会の基盤を支える素材であり、幅広い用途で使用される不可欠な製品です。代表的な基礎素材として、エッセンシャルプロダクト3製品（苛性ソーダ、VCM、イソシアネート）を対象に、その社会的インパクトを整理しています。

付加価値素材

基礎素材に機能を付加することで、高い性能や特性を発揮し、特定用途において社会課題解決に貢献する製品群です。新たに合成ゴムおよびエチレンアミンを対象に追加し、モビリティ、環境・エネルギー、生活関連分野などにおける社会的価値を可視化しています。

合成ゴム



用途：自動車ゴム部品、医療用ゴム手袋、接着剤などの多分野で使用

エチレンアミン



用途：エポキシ樹脂硬化剤、紙力増強剤、キレート剤などの多様な用途で使用

ソーシャルインパクトの評価の背景

当社のチェーン事業から生み出される製品は、産業や人々の暮らしを支えるさまざまな用途で使用されています。これらの製品は主に川上に位置するため、社会への価値が直接見えにくいという特徴があります。そのため、製品が使用される川下の用途を洗い出し、アウトプット・アウトカム・インパクトの観点から社会的価値を整理しています。これまで対象としてきた基礎素材に加え、2025年度は付加価値素材についても対象を拡張し、チェーン事業全体での価値創出の可視化を進めています。

ソーシャルインパクトの評価の方法

ロジックモデル作成を通してソーシャルインパクトを評価しました。ロジックモデルのフレームワークとして、川下での用途（当社製品を用いて製造される素材・製品）をアウトプットとして整理し、それら用途のアウトカムと社会へのインパクトを特定しました。そのうえで、一部の主要用途についてアウトカム・インパクトの定量化を進めています。

原料製造

完成品加工

アウトプット
(川下での主な用途)

アウトカム

インパクト

用語の定義

アウトプット：事業活動を通じて提供される製品・サービスの川下での用途

アウトカム：製品・サービスが川下で利用された結果、ステークホルダーへもたらす便益・効果

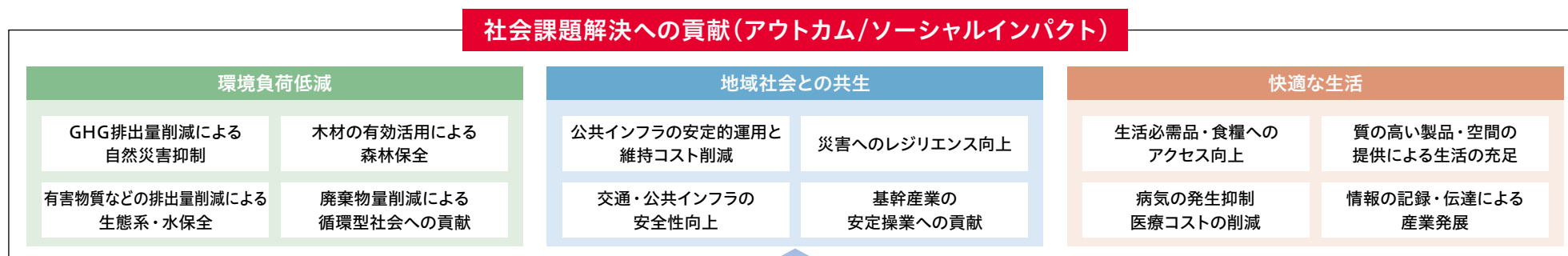
インパクト：アウトカムが継続的に生み出されることで、経済・社会・環境へもたらす価値

ソーシャルインパクト 製品が社会に与える影響を可視化

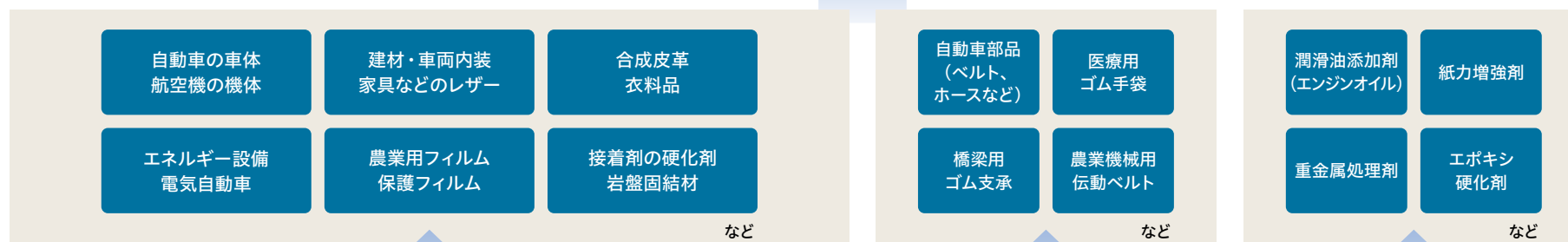
ロジックモデル

[詳細](#) ロジックモデル(ウェブサイト)

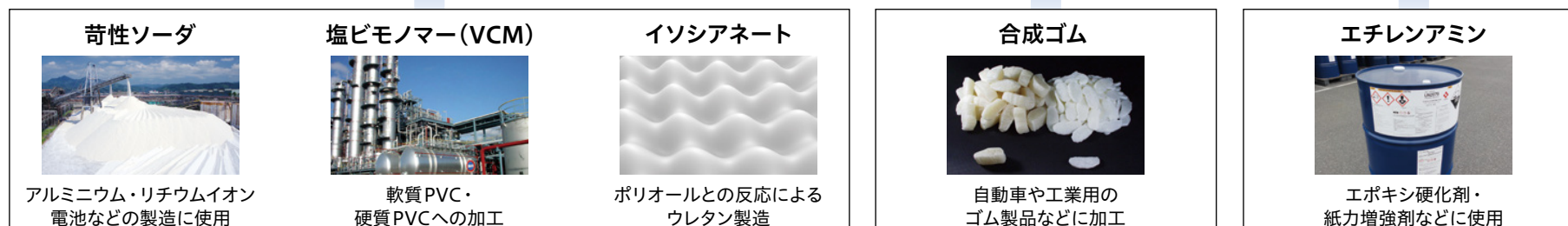
当社のチェーン事業から生み出される製品は、さまざまな産業や生活分野で利用され、幅広い用途に展開されています。ソーシャルインパクトの可視化にあたり、まずはアウトプットを洗い出しました。洗い出した用途ごとにアウトカム/インパクトを特定し、ロジックモデルとして下図のように整理しました。基礎素材に加え、付加価値素材についても対象とすることで、チェーン事業全体における価値創出の広がりを示しています。(※用途が多岐にわたるため、主要用途、主なアウトカム/インパクトを抽出して記載しています。)



アウトプット(川下での主な用途)



原料製造・完成品加工



チェーン事業(基礎素材)

チェーン事業(付加価値素材)

先端事業の製品についてもインパクトの可視化を推進予定

ソーシャルインパクト 製品が社会に与える影響を可視化

ソーシャルインパクトの試算

当社のチェーン事業から生み出される付加価値素材のうち、合成ゴムおよびエチレンアミンについては、社会・環境・経済への影響を定量的に把握するための試算を進めています。

今後も、試算を通じて当社製品が与えるインパクトを定量的に可視化するとともに、事業活動を通じたインパクト拡大に向けた取り組みを検討・推進していきます。

製品	用途 (川下のアウトプット)	アウトカム	インパクト	試算・分析項目
合成ゴム	医療用ゴム手袋	● 医療従事者および患者のアレルギー発症・悪化の予防	● 医療従事者および患者の健康リスク低減 ● 医療サービスの安定的な提供	● 健康被害リスク回避に貢献した医療従事者・患者数
	農業機械用伝動ベルト	● 合成ゴムの優れた耐摩耗性と耐候性により、伝動ベルトの耐久性向上 ● 農作業の効率化	● 農業経営におけるコスト削減と生産性向上 ● 農業生産性の向上による食料供給の安定化	● 代替した労働力、労働削減効果 ● 安定供給に貢献している食糧生産量
	橋梁用ゴム支承	● 橋梁への振動吸収などによる倒壊・損壊リスクの低減 ● 日常的な損傷防止による構造物の長寿命化	● 災害へのレジリエンス向上（緊急輸送路の確保） ● 社会インフラの安定的運用と維持コスト低減	● 橋梁の設置による時間短縮便益、走行経費短縮便益 ● 通行止め回避による経済効果
	バイオマス原料由来の CSM	● バイオ原料活用によるライフサイクルを通じた GHG 排出量削減	● 気候変動による経済的損失の抑制	● GHG 排出削減量 ● 経済損失抑制額
エチレンアミン	紙力増強剤	● 紙の耐水性・耐湿性などの強度向上 ● 再生紙・低パルプ配合でも品質維持し、生産性向上	● 森林資源使用量の削減 ● 生活必需品の品質向上による QOL の向上	● 提供可能な人数（ティッシューパー換算）
	重金属処理剤	● 産業飛灰、産業排水中の重金属除去対象金属：亜鉛、銅、水銀、ニッケル、カドミウム	● 環境汚染の原因物質である重金属を除去し、人の健康リスク（重金属中毒や公害病）を低減 ● 有害な二硫化炭素の発生を低減し、安全な作業空間を形成	● 環境・社会へもたらされる損害の抑制額
	潤滑油添加剤	● 摩擦・摩耗の低減によるエンジン効率・燃費の向上 ● 耐久性向上によるメンテナンス頻度減少	● GHG 排出量抑制による経済損失の抑制 ● 長寿命化による資源使用量削減	● GHG 排出量抑制による経済損失の抑制額

付加価値素材の供給を支える当社の経営資源／強み

南陽事業所を中心とした製造基盤と、長年にわたり蓄積してきた製造技術・顧客関係・組織連携を背景に、付加価値素材の安定供給と差別化を実現しています。

複雑な製造プロセスを安定的に運転する操業ノウハウと、研究・製造・営業が連携した製品開発体制により、高機能素材を幅広い産業分野へ供給しています。

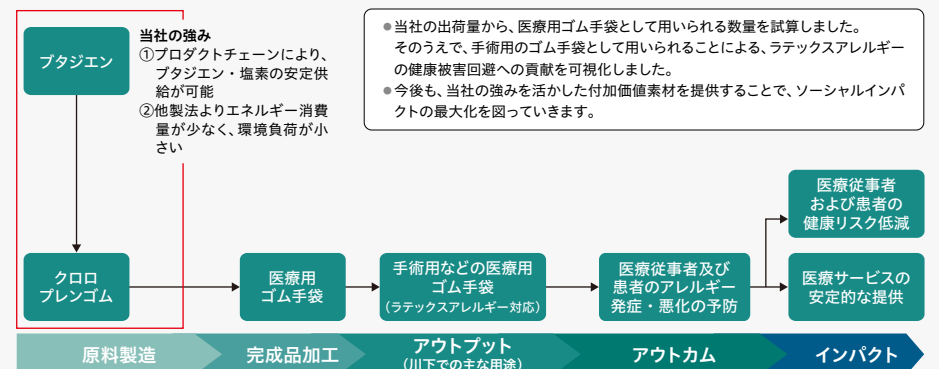
強みの源泉（経営資源・マネジメントシステム）

- 1 長く複雑な製造プロセスと操業技術**
 - 製造工程が長く複雑で、設備チューニングや操業条件の最適化など高度な操業技術が必要
 - 長年の操業経験を通じて蓄積された技術・データ・ノウハウが、高い品質と安定操業を支える競争優位の源泉
- 2 プロダクトチェーン**
 - 塩素化学を基盤としたプロダクトチェーンを構築しており、原料から誘導品までの統合生産を行うことで、安定した原料供給とコスト競争力を確保
- 3 用途ニーズに対応する製品開発力**
 - 研究・製造・営業が連携する体制のもと、顧客用途に応じた製品開発やグレード展開、配合設計や製造条件の最適化などの技術蓄積を活かし、高機能・高付加価値の素材を提供

これらの経営資源／強みが発揮されている代表製品

合成ゴム	エチレンアミン
● 複雑な製造工程を安定運転する操業ノウハウ ● 用途に応じたグレード展開 ● CNF 複合材料など高付加価値製品	● EDC 法による差別化製品（ハイアミン） ● 多様な用途展開 ● 安定供給による顧客信頼

Case | ロジックモデルの具体化事例（医療用ゴム手袋）



社会課題ソリューション SDGsターゲットおよび社会課題解決に貢献する自社製品の認定

当社グループは、企業理念「私たちの東ソーは、化学の革新を通して、幸せを実現し、社会に貢献する。」に示されているように、社会課題の解決に貢献する事業の展開を通して、持続的な成長を目指すとともに、すべてのステークホルダーに信頼され、社会から必要とされる企業であり続けることを目指しています。国連で採択された「SDGs(持続可能な開発目標)」を重要な指針として捉え「社会に役立つ製品づくり」を通して、持続可能な社会の実現に貢献していくことが使命であると考えています。こうした考えのもと、「環境負荷の低減」と「QOLの向上」といった社会課題の解決に貢献する当社グループの製品・技術・サービスを「社会課題ソリューション」として自社で認定し、その開発や普及を促進しています。

認定要件

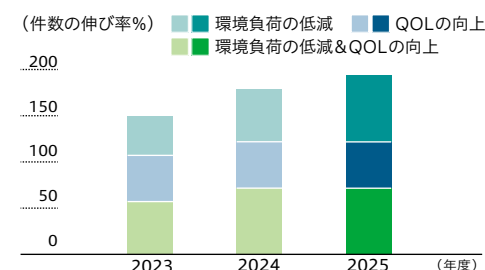
「社会課題ソリューション」の認定要件は、Ⅰ.社会課題解決への貢献とⅡ.企業価値の向上と持続的な成長への貢献です。前者は、当社が社会課題解決への貢献を目指すうえで重要な指針としていることから、SDGs17のゴールを達成するための具体的目標である169のターゲットを認定要件に設定しました。また、後者は、社会課題ソリューションが、社会課題解決のみならず、企業価値の向上と持続的な成長への貢献と考え、上市した製品かつその事業が継続することでSDGsに貢献し続けることを認定要件と決めました。

認定要件	
Ⅰ.社会課題解決への貢献	● SDGs169ターゲットへの貢献
Ⅱ.企業価値の向上と持続的な成長への貢献	● 社会への提供(上市製品) ● 事業の継続性

認定製品の紹介

「社会課題ソリューション」は、「環境負荷の低減」と「QOLの向上」に貢献する製品や技術です。これまでの「社会課題ソリューション」認定の25件に加え、第4回は2件が認定され、27件になりました。

社会課題ソリューション認定件数比率



TOPICS 第4回認定製品の紹介

環境負荷の低減

メルセン®-S

認定理由・概要

幅広い樹脂との相溶性に優れる特殊EVA樹脂で、複合フィルムのリサイクル助剤として使用。多層フィルムなどの複合プラスチック製品のリサイクル化と廃棄物の削減に貢献。



フィルム端材、リサイクル樹脂ペレット

社会課題解決の活用事例

複合プラスチックをマテリアルリサイクルする際に助剤を使用することが多いですが、助剤によってはリサイクル後の樹脂の物性低下や粘度増加などの課題が残ることもあります。本製品は、非反応性という特性により、粘度変化が少なく繰り返しリサイクル性に優れ、物性と透明性の維持を可能とします。本製品を展開することで、複合プラスチックを含むさまざまなプラスチックの水平リサイクル促進が期待できます。



リサイクル樹脂使用フィルム

環境負荷の低減

イノベーションプルーフ RR

認定理由・概要

高い反射性と放射線を兼ね備えた防水シートとして使用。日中冷房消費電力および空調由来のCO₂排出量を一般製品より約20%削減可能であり、建物内の温度上昇抑制を通じて冷房負荷を低減し、気候変動抑制に貢献。



イノベーションプルーフRR

社会課題解決の活用事例

本製品は、従来の高反射性(遮熱性)防水シートに比べ、高い反射性能を発揮するとともに、放射性能を付与した防水シートであり、SPACECOOL株式会社と共同開発した製品です。反射性能と放射性能を高めたことで、シートの温度低減を実現。これにより建物内への熱の流入を抑え、省エネルギー化を図ることで気候変動の抑制に貢献します。

02

価値創造の戦略

「成長」と「脱炭素」両立の実現と
中期経営計画の達成に向け、
着実に成長するための戦略とは？

「チェーン事業」と「先端事業」のポートフォリオ戦略を軸に、
効率と安定を追求した経営改革を進め、
財務・気候変動・研究開発・人的資本などの
戦略を推進することで、中期経営計画を確実に達成する

25 Vision2030へのアプローチ
26 Vision2030
27 東ソーの強みとビジネスモデル
28 財務戦略
31 中期経営計画の進捗
34 気候変動問題への対応
38 事業戦略

チェーン事業
38 オレフィン事業
40 ポリマー事業
42 化学品事業
44 ウレタン事業
46 有機化成品事業

先端事業
48 バイオサイエンス事業
50 高機能材料事業
52 研究開発
55 知的財産
57 DX戦略
58 人材戦略

Vision2030へのアプローチ 2030年のあるべき姿を達成するための過程として中期経営計画を設定

当社は「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」をパーパスと定め、社会における存在意義を発揮し、社会課題を解決することにより、持続可能な成長を目指します。Vision2030ではパーパスを体現するため、2030年にどうあるべきかを描いており、『成長』と『脱炭素』の両立を経営課題として掲げています。この課題に対し、中期経営計画（2025～2027）で取り組みを示しています。

具体的には、チェーン事業でサステナブルな事業運営体制への変革を進めつつ、先端事業ではこれまで実施した成長投資の回収と、2030年度の営業利益目標1,700億円の達成に向けた次の能力増強にも着手します。脱炭素対応は、経済合理性を重視したCO₂削減対応策を選択・実行することで、GHG排出量の2018年度比30%削減を目指します。

Vision2030

「成長」と「脱炭素」の両立

目標

営業利益
1,700億円

GHG排出量
30%削減 (2018年度比)

中期経営計画 (2025～2027)

テーマ

チェーン事業

サステナブルな事業運営体制への変革

先端事業

投資成果の刈り取りと
2030年を見据えた能力増強

2027年度目標

- ・売上高 11,830億円
- ・営業利益 1,400億円
- ・ROE 10%以上

中期経営計画 (2028～2030)

東ソーの強み

チェーン事業の強み

底堅い需要と収益力

先端事業の強み

高い成長性と収益力

Vision2030 「成長」と「脱炭素」の両立

東ソーグループは、地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会を目指しています。化学の力でイノベーションを起こし、社会課題を解決する多種多様な製品を社会に提供することで、未来に続く地球とヒトの笑顔を生み、守り、育み続けられるよう、Vision2030では、「成長」と「脱炭素」の両立を掲げ、持続可能な社会の実現に向けて取り組みを進めています。

Vision2030

「成長」と「脱炭素」の両立

2030年度目標

成長 営業利益 **1,700** 億円

脱炭素 GHG排出量 **30%**削減(2018年度比)

ビジョン達成へ向けた方針

GHG排出量を抑制しつつ、収益を拡大できる事業構造への変革を推進

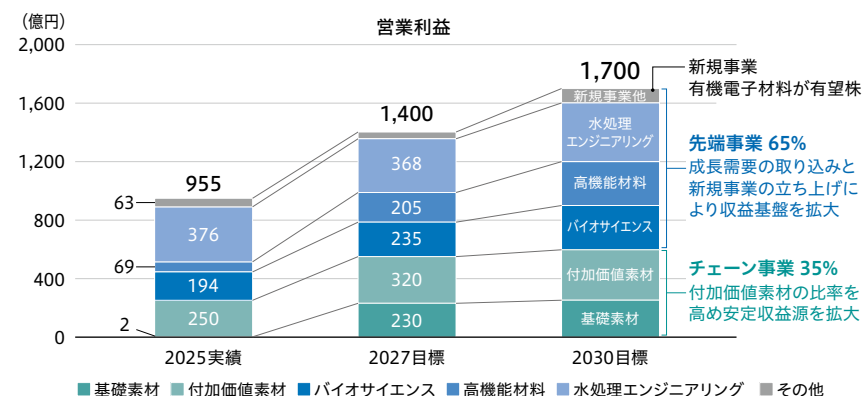
- 成長**
- チェーン事業：塩素の高付加価値化による収益の安定・拡大
 - 先端事業：大型の新規事業創出による収益基盤の拡大

脱炭素 経済合理性を重視して対策オプションを選択・実行



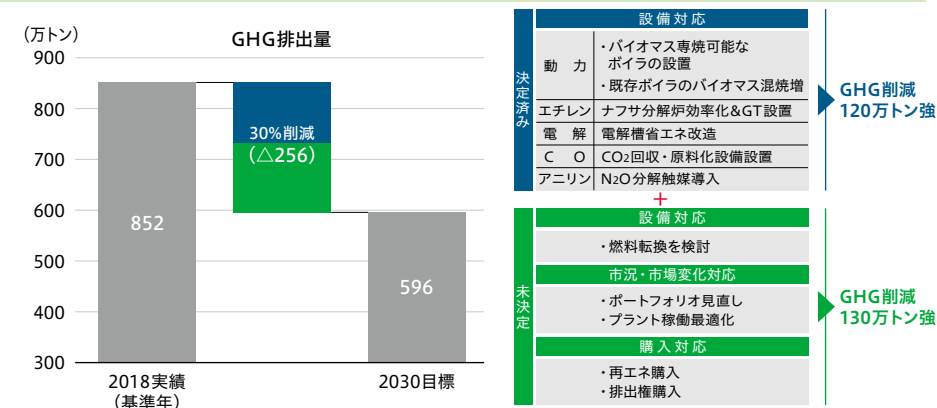
成長

- チェーン事業の収益力向上、先端事業の成長需要取り込みと、新規事業の立ち上げにより、2030年度営業利益1,700億円を目指す



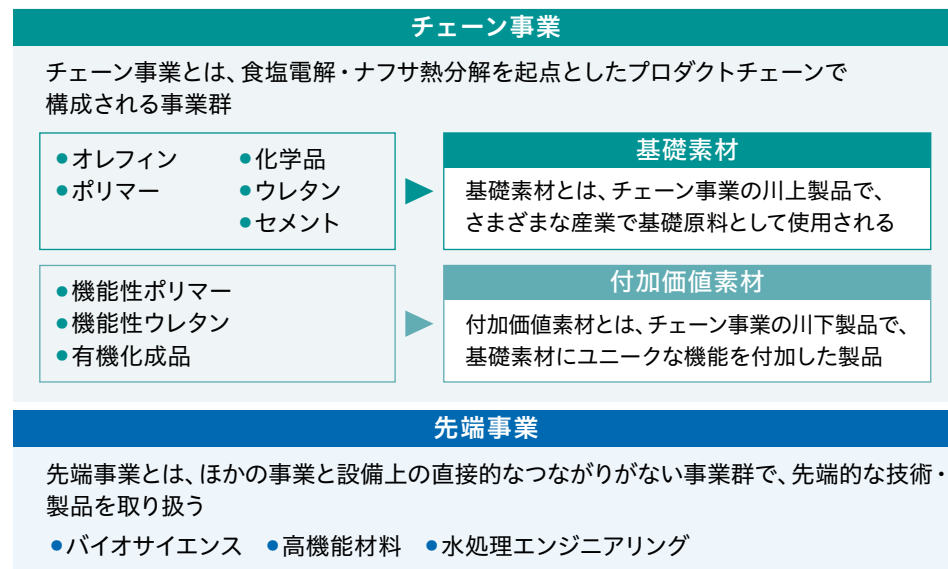
脱炭素

- 経済合理性を重視して対策オプションを選択・実行、2030年度GHG排出量30%削減を目指す



東ソーの強みとビジネスモデル 事業ポートフォリオ戦略により付加価値を高める

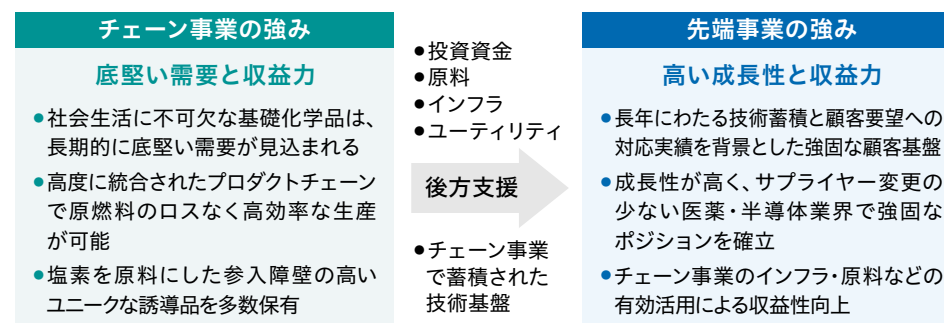
当社は、1935年の創業以来、化学メーカーとして多種多様な素材・製品・技術・サービス・ソリューションを創出し、産業や社会の発展に貢献してきました。現在の経営環境をふまえ、さらなる価値を創出できる事業ポートフォリオ戦略を策定しました。



強みと競争優位性

当社のチェーン事業は需要が底堅い基礎化学品を扱っています。チェーンの食塩電解から得られる苛性ソーダ・塩素・水素、ナフサ熱分解から得られるエチレンなどの基礎素材を幅広い産業分野に供給する一方、有機化成品・機能性ポリマー・機能性ウレタンの各製品の原料向けに供給することによりユニークな付加価値を創出し、原燃料のロスのない高効率な生産を可能とするプロダクトチェーンを形成しています。

先端事業は高い成長が期待される医薬・半導体業界において強固な顧客基盤を有しています。チェーン事業から電力・ユーティリティの供給を受け、また、チェーン事業の物流インフラなどを有効活用することで、高い競争力を維持し、収益性を向上できることが強みとなります。



事業ポートフォリオ戦略

		収益モデル	役割	位置付け	投資方針
チェーン事業	基礎素材	●付加価値の高い誘導品比率を高め、チェーン全体の収益性を向上	●経営の基盤となるキャッシュの創出 ●先端事業の後方支援	経営基盤	●事業継続に必要な投資を行う ●チェーン全体の収益性を高めるCRのような製品は能増を検討
	付加価値素材				
先端事業	バイオサイエンス	●成長市場のニッチ領域がターゲット ●高機能故に高利益率な製品群	●全社利益の拡大 ●事業領域の拡充	成長ドライバー	●積極的な設備投資により、市場の成長を取り込む ●M&Aによる事業領域の拡充も検討
	高機能材料				
	水処理エンジニアリング				

財務戦略

持続的な企業価値向上に向けた財務戦略を推進

成長投資と資本効率を両立し、 企業価値を高める



取締役
上席執行役員

堀谷 宏志

2025年度の振り返りと当期見通し

2025年度の業績を振り返ると、売上高は1兆199億円と前期比435億円の減収、営業利益は955億円と前期比34億円の減益となりました。生成AI関連需要の拡大を背景に、先端半導体向け水処理プラントを手掛ける水処理エンジニアリング事業は引き続き好調に推移しましたが、中国からのデフレ輸出の影響を受けたクロル・アルカリ製品の市況低迷や、先端分野を除く半導体市場の回復の遅れによる電子材料製品の伸び悩みにより、全社としての利益水準は前期並みにとどまりました。

2026年度は、中東情勢の緊迫化に端を発して、事業環境に大きな不確実性を抱えた状態でスタートしました。特

にチェーン事業の運営に欠かせない主要原料であるナフサについては、一時は供給の停滞も懸念されましたが、北米・南米などからの代替調達が進んだことで、供給の面では一定の安定化を図ることができました。一方で、原燃料コストは大きく上がっており、採算性に応じた設備稼働の判断と、いかに適時適切な価格転嫁を実施できるかが重要となります。

また、先端事業の電子材料製品については、先端分野を除く半導体分野において在庫調整局面からの持ち直しが見込まれており、これまで能力増強を先行してきた生産設備の稼働上昇と収益貢献を期待しています。

事業ポートフォリオ戦略と連動した開示へ

当社は、2025年5月に公表した中期経営計画において、当社の事業構造や戦略をより的確に示すことを目的として、既存事業を「チェーン事業」と「先端事業」の2区分に再整理し、事業ポートフォリオ戦略を示しました。

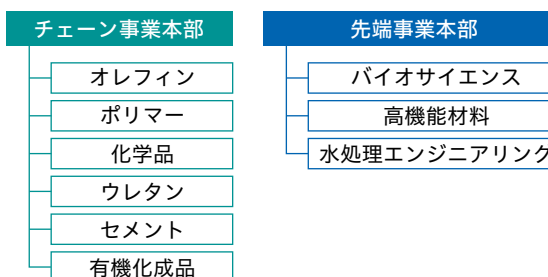
今般、社内の組織体制を本ポートフォリオ戦略に沿って見直すとともに、2026年度第1四半期より会計上の報告セグメントについてもこれに合わせた変更を行い、事業の実態と開示の枠組み、意思決定のラインを一致させることとしました。

会計上の報告セグメントでは、さらにチェーン事業を「基礎素材」「付加価値素材」、先端事業を「バイオサイエンス」「高機能材料」「水処理エンジニアリング」に細分化しており、株主・投資家の皆さまに対して、より透明性の高い情報提供を行っていきます。

報告セグメント

チェーン事業	先端事業
● 基礎素材 ● 付加価値素材	● バイオサイエンス ● 高機能材料 ● 水処理エンジニアリング

組織体制



関連 東ソーの強みとビジネスモデル

財務戦略 持続的な企業価値向上に向けた財務戦略を推進

本中期経営計画における財務戦略の基本方針

2025年度から2027年度までの本中期経営計画期間において、当社は営業キャッシュ・フローとして3,500億円から3,800億円の創出を計画しています。これに対して、設備投資に2,200億円から2,500億円、株主還元1,450億円プラス α を配分する方針です。不足する資金は借入で賄う計画です。

設備投資については、前中期経営計画で先端事業を中心に成長投資を実施しましたが、本中期経営計画ではチェーン事業の収益基盤強化に重点をおきます。また、株主還元については、3ヵ年累計500億円の自己株式取得を織り込み、配当と自己株式取得を組み合わせながら、資本効率の改善を進めます。不安定な事業環境下でも必要な成長投資を着実に実行できる財務基盤は維持しながらも、積極投資と株主還元拡充を両立させて、企業価値の向上を目指します。

成長投資は付加価値素材を中心に実施、先端事業は先行投資の成果刈り取りを軸に進める

設備投資については、本中期経営計画期間において、チェーン事業の付加価値素材に関連した収益基盤強化へ重点を置いています。その一環として、クロロブレンゴムの生産能力増強に既に着手しており、2030年の商業運転開始を目指しています。また、臭素やエチレンアミンなどの付加価値素材についても、市場動向や収益性を慎重に見極めながら、適切な投資機会を捉えています。

一方、先端事業については、前中期経営計画期間に実施

した電子材料・バイオサイエンス関連製品の能力増強投資の成果を着実に収益へつなげることが、この3ヵ年の重要課題です。そのため、見かけ上は投資規模を抑制した計画となっていますが、成長事業としての見立ては変わっていません。例えば、分離精製剤については増産投資を継続しており、今後の市場拡大に遅れないよう追加増強のタイミングを見極めています。

なお、本中期経営計画ではオーガニック成長を主軸としているため、投資計画にはM&Aを織り込んでいません。ただし、バイオサイエンス事業を中心に、投下資本に対する収益性が資本コストを上回り、中長期的な事業収益の拡大に資する案件があれば、機動的かつ前向きに検討していく考えです。

株主還元は、財務健全性との均衡を保ちながら、従来以上に強化

本中期経営計画期間においては、総還元性向50%を基本方針とし、株主還元の充実を図ります。配当については、年間1株当たり100円を下限とし、そのうえで配当のみでは総還元性向50%に届かない場合には、自己株式取得を実施する考えです。

さらに、これとは別に、追加的な株主還元として3ヵ年累計500億円の自己株式取得を計画しています。これは、業績見通しやROE目標水準、そして自己資本の積み上げのペースをふまえ、資本効率の改善を進める必要があるとの判断によるものです。

2025年度は、本中期経営計画の方針に基づき、250億円

の自己株式取得を実施するとともに、年間配当を1株当たり100円としました。その結果、配当性向は75.5%、総還元性向は135.0%となりました。それぞれ高い水準であります。一過性の特別損失の影響が大きく、フリーキャッシュフローとの対比では当初想定範囲での株主還元となりました。

当社の財務課題は、「健全性の維持」から「成長投資と資本効率向上の両立」へ

当社は長い歴史のなかで、財務基盤の脆弱さに苦しんだ時期を経験してきました。特に1990年代には、会社規模に比して過大な経営資源を投じた事業多角化が頓挫し、重大な経営危機に直面しました。その後、雇用調整や合理化、不採算事業の見直しを進める一方で、将来に向けた成長投資を厳選して実行するという難しい経営判断を長年にわたり続けてきました。当時の財務上の最重要課題は、有利子負債の削減と毀損した資本の回復でした。

その後の構造改革を経て、当社は安定的な収益を創出できる体質へと変化し、財務基盤も大きく改善しました。現在では、成長投資に必要な資金を自律的に捻出し、環境変化に応じた経営判断を機動的に行えるだけの財務体力を備えています。

経済環境にかかわらず、タイムリーかつ大胆な事業投資を可能にする財務体質は今後も維持しつつ、資本効率の向上を通じて中長期的な企業価値を高めていくことが、財務責任者に求められる重要な役割だと考えています。当社の財務課題は、「守る財務」から「成長投資と資本効率向上を両立させる財務」へと移行していると言えます。

財務戦略 持続的な企業価値向上に向けた財務戦略を推進

PBR改善に向けて、収益力と資本効率の双方を高める

当社株価は、2022年度以降、PBR1.0倍を下回る水準で推移してきましたが、2025年以降は改善傾向がみられ、2026年6月の時点では1.0倍前後の水準で推移しています。当社株価が、市場から十分な評価を得られていない背景には、チェーン事業の収益変動の大きさ、資本効率の水準、そして先端事業の成長ポテンシャルに対する見方など、複数の要因があるものと認識しています。一方で、足元ではPBRの構成要素の一つであるPERの改善が先行しており、業績回復や資本効率改善への期待が一定程度織り込まれつつあると見ています。ただし、まずは安定的にPBR1.0倍を上回る評価を得ていくには、将来への期待だけではなく、収益力と資本効率の改善を実績として積み上げていくことが不可欠です。この課題に対して、以下の方針の下、収益力および資本効率の向上の実現を目指します。

- 先端事業では、前中期経営計画期間に実施した先行投資の収益化を着実に進めるとともに、2030年度以降の成長を見据えた能力増強にも取り組み、当社グループの成長ドライバーとして拡大を図ります。
- チェーン事業では、付加価値素材の能力増強を進める一方、基礎素材事業については市場環境や収益性をふまえた構造改革の検討を進め、収益力向上と資本効率の改善を目指します。
- 脱炭素については、経済合理性を重視しながらCO₂削減施策を選択・実行し、将来の炭素コストの上昇リスクを抑制するとともに、持続可能な事業運営の実現を目指します。

- 財務・資本政策の面では、投資と両立させながら、株主還元の充実と自己資本規模のコントロールを通じて資本効率を高めていきます。

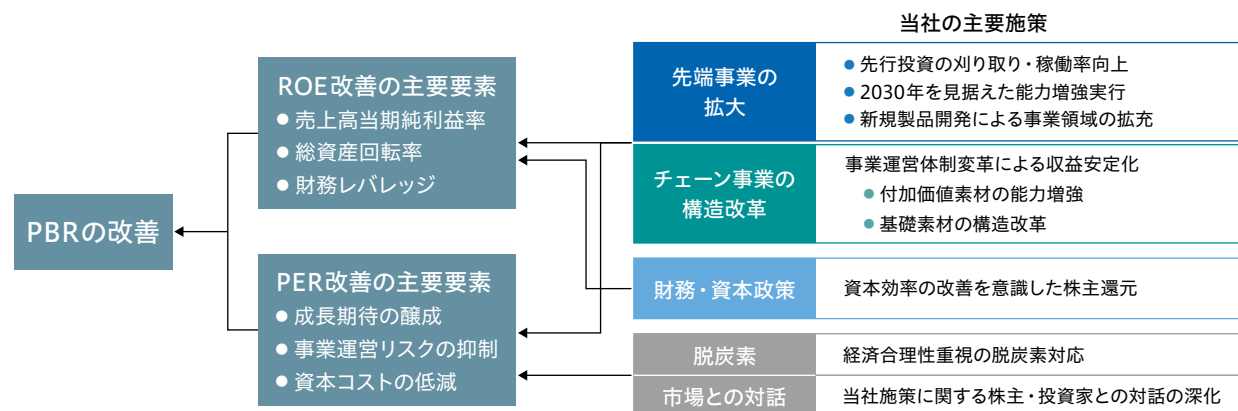
当社は、本中期経営計画期間における財務目標の一つとして、ROE10%以上、すなわち株主資本コストを上回る水準の資本効率の達成を掲げています。

株価関連指標の推移

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年6月末
ROE(%)	16.3	7.0	7.5	7.2	5.0	—
PER(倍)	5.3	11.4	11.5	11.3	17.5	—
PBR(倍)	0.81	0.77	0.83	0.79	0.86	1.07※
株価(円/株)	1,814	1,797	2,062	2,054	2,314	2,927

※ 2026年6月末時点の株価・自己資本で計算

PBR改善に向けた主要要素と施策



中期経営計画の進捗 中計1年目の総括と課題認識

4つの経営基本方針を定め、本中期経営計画はこの方針に沿って進めていきます。

チェーン事業は、基礎素材および付加価値素材で構成されています。チェーン事業は、収益が経済環境や製品市況の影響を受けるため、収益ボラティリティの高さが課題となっています。また、エネルギーを多く消費するため、CO₂排出量の削減を進める必要があります。これらに配慮しながら、付加価値素材を強化しチェーン全体の収益性を高めることで、将来にわたり安定収益を確保できる、サステナブルな事業運営体制への変革を進めていきます。

先端事業は2024年度までの前中期経営計画で将来の成長に必要な投資を行い、供給体制を整備しました。2025年度以降においては、これまでの投資成果の刈り取りを行いつつ、

必要に応じて次の能力増強にも着手します。

脱炭素に関して、当社は2030年度にGHG排出量の30%削減(2018年度比)を掲げており、これまでバイオマス専焼可能なボイラの設置、既存ボイラでのバイオマス混焼増などの施策を決定、実行しています。今後は設備対応に加え、事業ポートフォリオ見直しによるCO₂排出量の削減や再生可能エネルギーの購入を含めたあらゆる選択肢の中から、経済合理性を重視した対応策を選択・実行します。また、成長と脱炭素の両立はプラントの安全操業のうえに成り立つとの考えは変わりません。安全基盤の強化・安全文化の深化を継続していきます。

経営基本方針

チェーン事業

脱炭素や世界経済の動向を見極め、サステナブルな事業運営体制への変革を進める

先端事業

これまでの投資成果の刈り取りに注力しつつ、2030年を見据えた能力増強にも着手

脱炭素

脱炭素は全方位で取り組み、経済合理性を重視したCO₂削減対応策を選択・実行

安全

プラントの安全操業はすべてに優先、安全基盤の強化・安全文化の深化を継続

連結業績

		2025年度	2027年度	差異
		実績	目標	
売上高	[億円]	10,199	11,830	1,631
営業利益	[億円]	955	1,400	445
ROE	[%]	5.0	10以上	—
ドル	[¥/\$]	151	140	△11
ユーロ	[¥/€]	175	160	△15
ナフサ	[¥/kl]	65,225	61,000	△4,225
ベンゼン	[\$/T]	737	750 — 900	—

中期経営計画の進捗 中計1年目の総括と課題認識

事業別業績目標

2027年度におけるチェーン事業の業績目標は売上高6,640億円、営業利益は550億円です。主要製品の需給改善に加え、原燃料価格の下落によるスプレッドの改善を見込んでいます。

先端事業の業績目標は売上高4,630億円、営業利益808億円です。バイオ医薬品市場の成長を背景とした分離精製剤事業の拡大に加え、半導体関連製品の需要回復による高機能材料の増益を見込んでいます。水処理エンジニアリングについては電子産業分野における大型案件の受注などにより、引き続き成長を維持できると想定しています。

中期経営計画の最終年度である2027年に、全社合計で営業利益1,400億円の計画としています。目標達成に向けて、チェーン事業ではサステナブルな運営体制への変革を進めるとともに、先端事業の利益拡大を着実に進めていきます。

2027年度目標

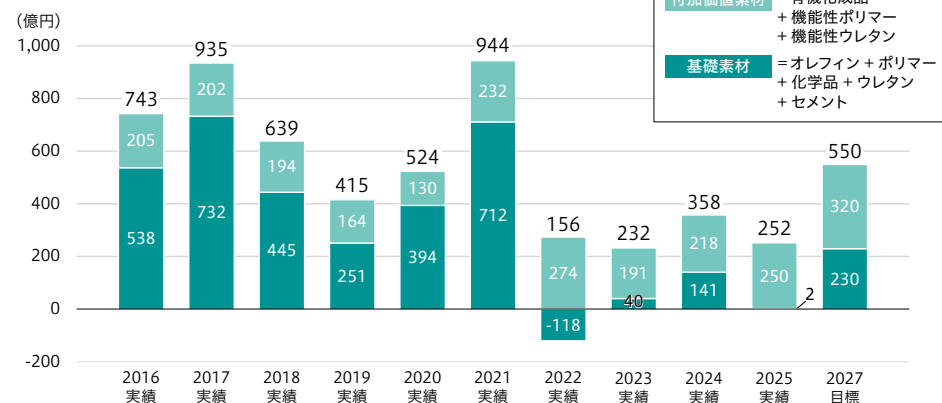
(億円)

		売上高			営業利益		
		2025年度 実績	2027年度 目標	差異	2025年度 実績	2027年度 目標	差異
チェーン	基礎素材	4,588	5,200	612	2	230	228
	付加価値素材	1,319	1,440	121	250	320	70
	小計	5,906	6,640	734	252	550	298
先端	バイオサイエンス	690	830	140	194	235	41
	高機能素材	1,289	1,560	271	69	205	136
	水処理エンジニアリング	1,769	2,240	471	376	368	△8
	小計	3,749	4,630	881	640	808	168
その他		544	560	16	63	42	△21
合計		10,199	11,830	1,631	955	1,400	445

チェーン事業

基礎素材は、中国の経済状況や東南アジアの需給バランスの影響を受け、2025年度はクロル・アルカリおよび石化製品の出荷減により、前年比で減益となりました。一方、付加価値素材は、臭素市況の上昇などを背景に営業利益が前年度を上回りました。この結果、チェーン事業全体の営業利益は252億円となりました。

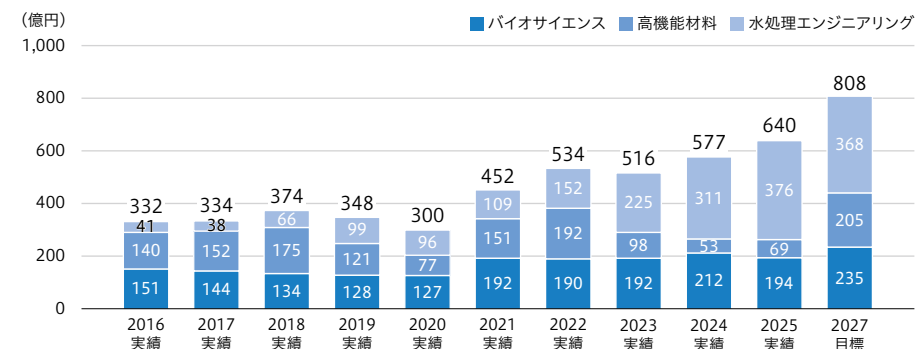
チェーン事業の営業利益推移：基礎素材／付加価値素材



先端事業

先端事業の2025年度営業利益は640億円となりました。バイオサイエンスの分離剤は南陽および四日市で進めている能力増強工事が計画通りに進捗しており、バイオ医薬品市場の成長を確実に取り込んでいきます。高機能材料では、半導体市場が本格的な回復局面にあり、先行して増強・整備した、石英、スパッタリングターゲットの生産能力が収益拡大に寄与することを見込んでいます。また、水処理エンジニアリングは業績が急拡大していますが、成長を維持するため適切な施策を実施します。

先端事業の営業利益推移：バイオ / 高機能 / 水処理エンジニアリング



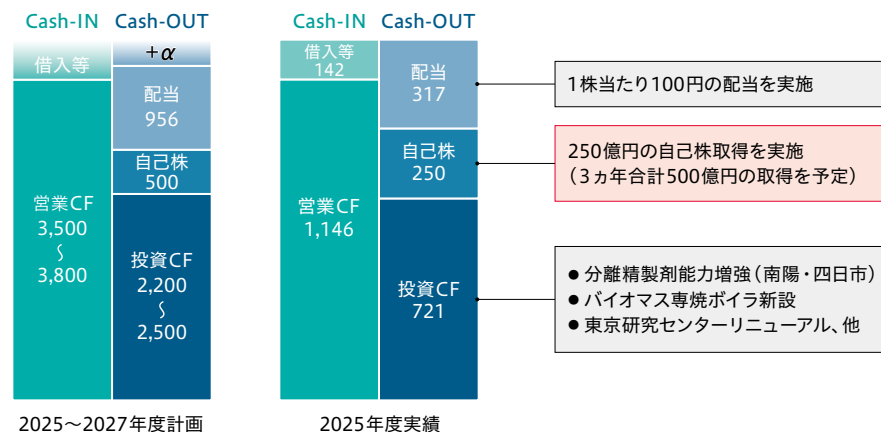
中期経営計画の進捗 中計1年目の総括と課題認識

キャピタル・アロケーション

本中期経営計画では、獲得したキャッシュをチェーン事業の収益基盤強化に重点的に配分するとともに、株主還元を強化する方針とし、投資に2,200～2,500億円、資本効率改善に向けた自己株式取得に500億円、配当で956億円を計画しています。

2025年度は、能力増強や研究基盤の強化を目的とした設備投資で721億円、自己株式取得は計画の半分となる250億円を実行し、配当は年間1株当たり100円で317億円の実績となり、概ね計画通りの進捗となりました。

キャピタル・アロケーション (単位：億円)



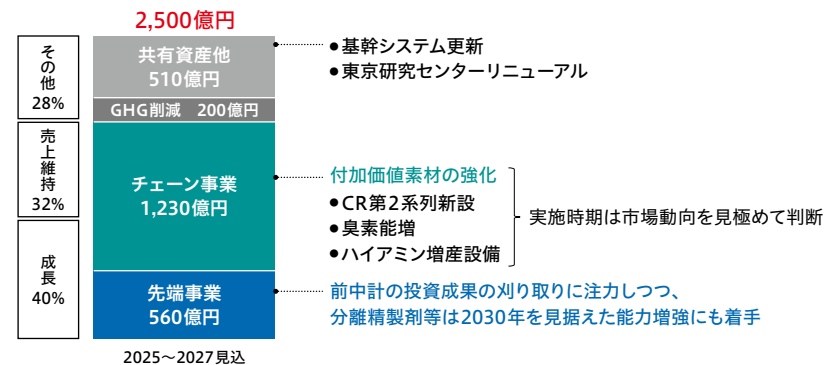
設備投資

チェーン事業では、収益基盤の強化に向け、付加価値素材へのシフトを加速するための投資を進めます。HDI誘導品の増設およびクロロプレングム (CR) 第2系列の新設を決定しており、加えて、臭素の能力増強やハイアミン増産設備なども、市場動向を見極めながら投資を検討していきます。先端事業では、これまでバイオ関連製品や半導体関連製品を中心に成長投資を実施してきました。今後も、2030年を見据え、さらなる事業拡大に向けた成長投資も検討しています。

こうした取り組みをふまえ、3年間累計で2,500億円の設備投資を見込んでいます。

(投資内訳：成長投資40%、売上維持投資32%、その他投資28%)

設備投資計画 ※支払いベース



前中計では先端事業を中心に成長投資を実施、本中計ではチェーン事業の収益基盤強化を推進

株主還元

当社は、株主の皆さまへの配当を通じた利益還元を重要な資本政策の一つとして位置付けています。本中計期間については、総還元性向50%を基本方針とし、配当金は長期かつ安定的に還元できる水準として年間1株当たり100円 (下限) に設定しましたが、配当性向が50%未満であれば自己株式取得により総還元性向を50%にします。

また、資本効率の改善に向け、追加的な株主還元として3カ年で500億円の自己株式取得を行います。

株主還元方針

前中計期間	本中計期間
● 安定配当を基本とし、自己株式取得による資本効率向上にも努める ● 配当性向は30%を目安とする ● 自己株式取得はフリーCFの水準等を勘案して機動的に実施する	● 総還元性向50%を基本とする 年間1株当たり100円 (下限) 配当を実施し、配当性向が50%未満であれば自己株式取得により総還元性向を50%にする ● 追加的な株主還元として、3カ年で500億円の自己株式を取得する

資本効率の改善を意識した株主還元を実施する

気候変動問題への対応

中長期的な成長における最重要課題

責任者メッセージ



CO₂排出削減と有効利用で、持続可能な社会を実現する

執行役員
CO₂削減・有効利用戦略室長
塩川 豊

気候変動は世界でもっとも関心が高い社会課題の一つです。当社グループは事業活動を通じた温室効果ガス（Greenhouse Gas、GHG）排出量削減への貢献が、中長期的な成長における最重要課題と認識し、省エネルギーや燃料転換によるCO₂排出削減、CO₂の有効利用に向けた技術検討を推進しています。

当社は、当社グループ全体のGHG排出量削減方針にのっとり、日本のエネルギー政策、技術革新、CO₂フリー燃料の流通などの動向をふまえながら、脱炭素社会に向けた諸施策を実施しています。具体的には、バイオマス自家発電所の新設（年間50万トンのCO₂排出量削減）や、CCU※¹の工業利用（年間4万トンのCO₂回収・ウレタン原料化）などの施策を実現しており、化学会社ならではの手法を用いて、今後ともGHG排出量削減に貢献していきます。

また当社は、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD※²：現在は解散し、IFRS[S2]※³が継承）提言に賛同しており、グループの取り組みについて継続的に情報開示しています。

※¹ CCU：Carbon dioxide Capture and Utilization（二酸化炭素の回収・有効利用技術）

※² 企業の気候関連リスク、機会を理解するうえで有用な情報開示の枠組みを策定することを目的に、金融安定理事会により設置された組織。2017年6月に、情報開示の推奨項目に関わる提言を公表

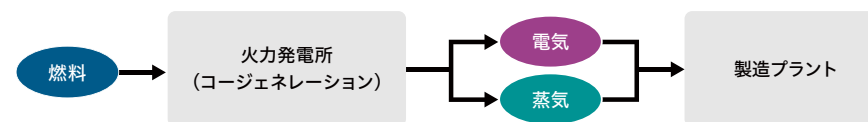
※³ 国際サステナビリティ基準審議会が公表しているサステナビリティ開示基準の気候関連開示事項

TOPICS

南陽事業所の自家火力発電所の燃料転換

化学品の製造には電力に加え、大量の蒸気が必要です。当社は自家火力発電所による発電の際に生じる蒸気を有効利用しており、亜臨界圧発電方式設備でありながら、蒸気を含めた発電効率※は超々臨界圧発電方式を上回る効率を誇っています。このように、当社はコージェネレーション自家火力発電所により、エネルギーの有効利用とプラントの安定稼働を実現しています。一方、さらなる排出削減に向けて、バイオマス燃料の混焼比率向上などの検討を進めています。

※発電効率：亜臨界方式は38%以下、超臨界圧は38～40%程度、超々臨界圧は41～43%程度。蒸気タービン発電は、蒸気の温度や圧力を上げることで発電効率が上がります。



バイオマス発電所の新設・稼働開始

当社は、南陽事業所（山口県周南市）において、バイオマスを主燃料とした発電所を新設し、2026年4月から本運転を開始しています。本発電所の稼働に伴い、老朽化した自家石炭火力発電所の一つを廃止することで、当社グループのGHG排出量削減目標に大きく貢献する見込みです。

当社南陽事業所にある既存の自家火力発電所では主に石炭を使用していましたが、新設した発電所では、木質系燃料に加え、建築廃材やRPF※などの廃棄物系燃料も利用することで、多種多様な燃料の使用により、GHG排出量削減を図るとともに廃棄物の有効利用にも取り組んでいます。国内では例がほとんどない4種類の燃料使用に挑戦し、将来的にはバイオマス専焼により年間約50万tのCO₂排出量削減を目指します。

※ Refuse derived Paper and Plastics densified Fuelの略称。
古紙および廃プラスチックを原料とする固形燃料。



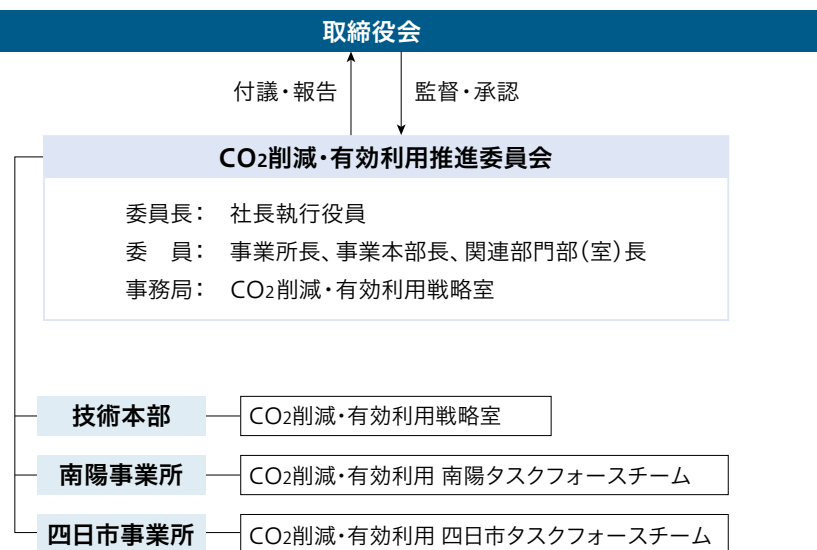
気候変動問題への対応 中長期的な成長における最重要課題

TCFD 提言に基づく情報開示

ガバナンス

当社の気候変動問題への対応は、マテリアリティに設定しており、具体的な施策はCO₂削減・有効利用推進委員会を中心に推進しています。また、気候変動に関連する社会動向、規制要件やリスク管理などの情報収集およびグループ会社を含む社内への情報共有を進めています。活動に関する事項は適宜、取締役会に付議・報告し、監督・承認を受けるとともに、必要に応じて指示を受けています。

推進体制図



戦略・シナリオ分析

当社グループは、シナリオ分析を行うことで気候変動に関するリスク・機会の影響を把握し、中長期の経営計画に反映させることで、サステナブルな社会の実現に向け、社会課題の解決に貢献する製品・技術・サービスの提供を一層進めるための戦略を策定しています。シナリオ分析は、2つの気温上昇シナリオ(+1.5℃ [WEONZE2050]、+4℃ [IPCC SSP5-8.5])を基に、2030年と2050年の時間軸における移行リスク・物理的リスク・事業機会の定性/定量評価を実施しました。また、サプライチェーン全体も考慮して、当社グループへの影響評価を実施しました。

当社グループ全体としての重要課題は、GHG排出量の削減であり、エネルギー多消費型の製品・技術の分析が中心となります。これまでに4つのセクター(石油化学、クロル・アルカリ、機能商品、エンジニアリング・その他)のなかから、クロル・アルカリセクター、石油化学セクターおよび機能商品セクターに関するシナリオ分析を実施しました。2026年度はこれまでの分析結果を更新し、新たなリスク・機会を調査・分析して反映しました。

気候変動問題への対応 中長期的な成長における最重要課題

東ソーグループ全体の評価

現状の当社グループのGHG排出量は化学業界のなかでも高いレベルにあり、GHG排出量削減が極めて重要な課題となります。GHG排出量の約80%を占める自家火力発電所での燃料転換、再生可能エネルギー調達などが重要な取り組みとなり、すでに具体的な対応を開始しています。事業機会は、チェーン事業、先端事業とも幅広い事業領域にわたって可能性が見出されました。気候変動問題への対応をチャンスと捉え、幅広い視点で将来を見据えた技術・製品開発に注力していきます。

クロル・アルカリセクター、石油化学セクター、機能商品セクターの評価

クロル・アルカリセクターは、化学品事業（苛性ソーダ、VCM、PVC、塩素誘導体ほか）、ウレタン事業（MDI、機能性ウレタンほか）、セメント事業からなります。塩水の電気分解により製造される苛性ソーダ・塩素を活用した事業であり、化石燃料（石炭・石油コークスほか）を用いた自家火力発電由来の電力を多量に消費しているため、GHG排出量の多いセクターとなっています。

このため、エネルギーコストの上昇の影響をもっとも大きく受ける本セクターの重要課題も、東ソーグループ全体と同様に自家火力発電所の燃料転換となります。エネルギーコストの上昇幅を抑えながら製品製造時のCO₂排出原単位を低減し、低炭素・脱炭素価値を製品価格に転嫁する仕組みづくりが重要と考えています。

また、本セクターの製品は基礎素材が多くを占めるため、その用途が多岐にわたり、気候変動問題の影響がリスク・機会となる用途が並立していることから、現段階ではリスク・機会の一方に偏った分析結果とはなりません。長期的にも底堅い需要があり、当社グループの基盤を支える重要な事業の一つと位置付けられます。

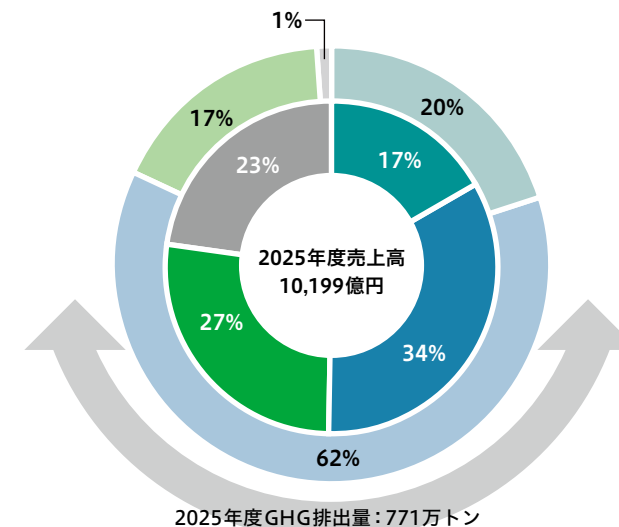
石油化学セクターは、オレフィン事業（エチレン、プロピレンなど）、ポリマー事業（ポリエチレン、樹脂加工品、機能性ポリマーなど）からなります。四日市事業所にあるナフサクラッカーを核に事業展開しており、ナフサクラッカーにおける副生ガス（事業活動中に発生する石油系炭化水素ガス）の燃料利用によるCO₂排出が多いことが課題ですが、水素・アンモニアへの転換や副生ガスの有効利用についても検討を進めています。また、バイオナフサなどバイオ原料を活用した製品ニーズに対応することの準備も進めています。

本セクターの製品もクロル・アルカリセクターと同様に基礎素材が多くを占めるため、その用途が多岐にわたり、例えば電気自動車（EV）市場拡大にともないガソリン車部材の売上減少が懸念される一方、EV部材の売上増加が期待されるなど、気候変動問題の影響がリスク・機会となる用途が並立する傾向となりました。

機能商品セクターはバイオサイエンス事業（計測・診断商品など）、有機化成品事業（無機・有機ファイン製品など）、高機能材料事業（電子材料・機能材料など）からなり、売上高に対するGHG排出量が比較的小さいセクターです。他セクターと同様にエネルギーコスト上昇など気候変動問題の影響によるリスクがあるものの、EVやデジタル市場、CO₂回収関連製品など成長分野での収益拡大が見込まれ、他セクターよりも機会に対する期待が大きい結果となりました。

2025年度セクター別売上高およびGHG排出量

売上高 ■ 石油化学セクター ■ クロル・アルカリセクター ■ 機能商品セクター ■ エンジニアリングセクター・その他
GHG排出量 ■ 石油化学セクター ■ クロル・アルカリセクター ■ 機能商品セクター ■ エンジニアリングセクター・その他



気候変動問題への対応 中長期的な成長における最重要課題

リスク管理

気候変動問題が及ぼす可能性のあるリスクは、社会動向や日本政府の協議・議論の状況などの情報を活用して、所管部門ごとに評価しています。

GHG 排出量削減や有効利用に関する総合的なリスク管理は、CO₂削減・有効利用推進委員会が担当しています。事業別、プラント別のGHG 排出量と想定される炭素税から、製品の仮想損益を算定評価し、対応策を立案します。

事業運営に関わるリスクを管理する各部門は、部門に関わるリスクの特定と起こりうる可能性がある財務的影響を評価し、社長に報告しています。日常の各事業活動におけるリスク管理は担当取締役の下で自立的に運営し、必要に応じて取締役会に諮り付議・報告し、監督・承認を受けています。また、設備投資計画の策定の際に内部炭素価格を採用しており、採算だけでなく環境影響度も含めて検討しています。

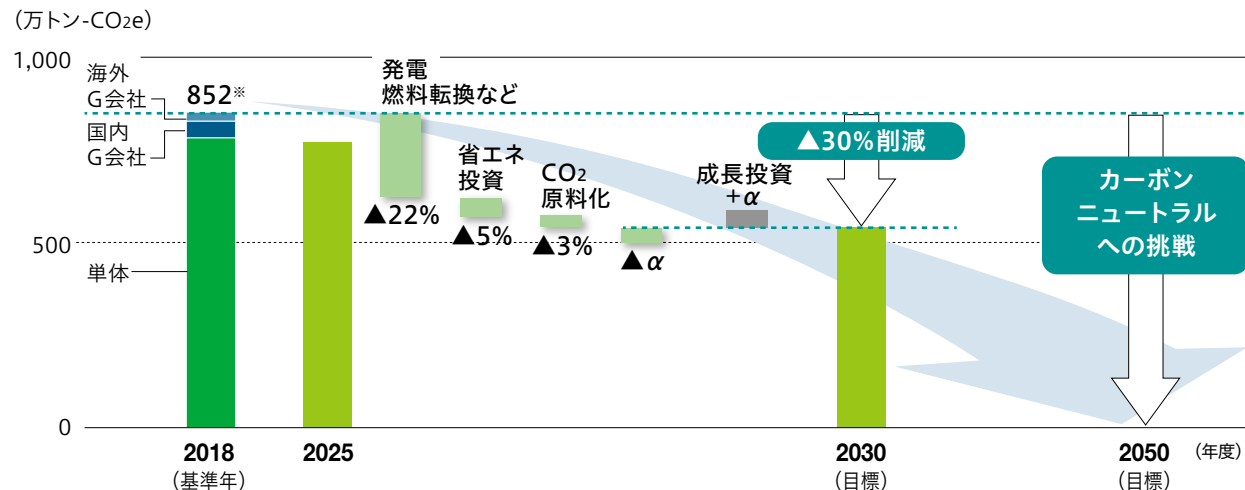
指標と目標

1.GHG 排出量

- 2030年度までにGHG 排出量(スコープ1+2)を2018年度比で30%削減
- 2050年カーボンニュートラルへの挑戦

2025年度 GHG 排出量実績(万トン・CO ₂ e)		
スコープ1	スコープ2	スコープ3
735	36	593
771		

東ソーグループ GHG 排出量削減計画



※ 2024年度以降の係数見直しおよび算定対象増加にともない、基準年度排出量を見直し(2025年度改定)

2. 気候関連指標カテゴリーに沿った情報開示

主な内容は以下の通りです。

資本配分

2030年度までに気候変動関連投資として1,200億円の投資(投資決定金額ベース)を計画しています。

主な投資案件(実行中)

- ① 南陽事業所にバイオマス発電所を新設・稼働開始:
→ CO₂排出削減量約50万トン
- ② 南陽事業所の一酸化炭素(CO)製造設備での
CO₂回収・原料使用: → CO₂回収量約4万トン

内部炭素価格

当社は、GHG 排出量の増減にかかる設備投資の影響を精査するため、内部炭素価格制度(6,000円/トン・CO₂)を適用しています。前記の投資判断においても、内部炭素価格を実際に適用し、脱炭素投資を促進しています。

役員報酬

マテリアリティのKPI達成度合いを用いる業績連動報酬を2024年7月より導入しています。

[詳細](#) 気候関連指標全カテゴリー(ウェブサイト)

事業戦略

中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

チェーン事業

オレフィン事業

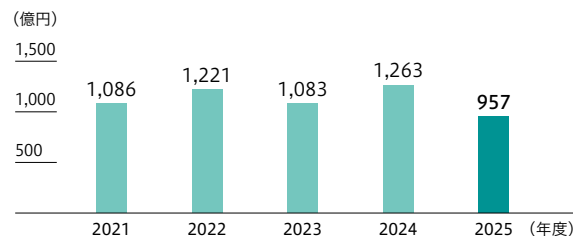
チェーン事業の基盤強化・競争力強化を図り、自己完結可能な共同体への深化を追求していきます

石油化学事業の基礎となるナフサクラッカーは、自社誘導品はもとよりコンビナート各社への原料供給のため、安定稼働の維持が求められます。当社は中京地区唯一のクラッカーとして安全・安定操業を最優先に取り組んでいます。中期経営計画でもその方針は変わりませんが、国内外の事業環境が大きく変化するなか、事業継続・発展のため既存製品の安定販売、採算改善を進めていくとともに、カーボンニュートラルの達成に向けてCO₂の排出量削減に取り組みます。事業強化と脱炭素対応両方の最適な組み合わせを追求し、コンビナート各社との連携を図りながら、自己完結可能なコンビナートを目指します。



執行役員
オレフィン事業部長
橋本 明

売上高推移



主要製品	使用用途
エチレン	→ ポリエチレン原料
プロピレン	→ キュメン原料
C4	→ 合成ゴム原料
キュメン	→ フェノール原料
ベンゼン	→ キュメン、MDI 原料

事業環境認識

機会 ●世界的なナフサクラッカーの再編・統廃合が進行

リスク ●地政学リスクの影響による需給および価格の変動
●脱炭素、カーボンニュートラルの動きが加速

当事業の強み

- 中京地区唯一のナフサクラッカー
- 四日市・南陽事業所での誘導品需要
- 自社エチレン船による機動力



中期経営計画の進捗

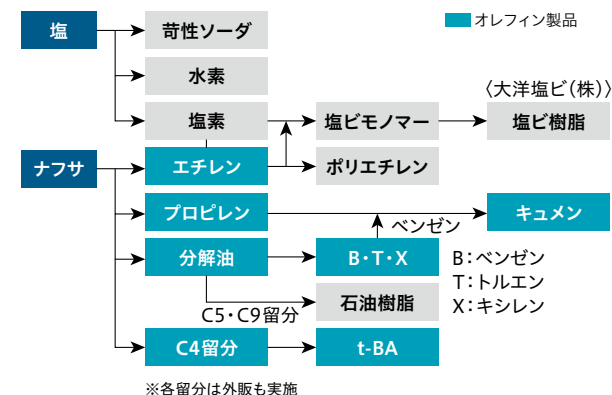
ナフサクラッカーの安定稼働

アジアでは中国が石油精製装置と一体化された競争力あるナフサクラッカーの新增設を2028年まで多数計画しています。これは中国が不足バランスであったため自製化を目的に計画していましたが、誘導品需要の鈍化から現在能力過剰となっており、日本も含めてクラッカーの再編が進んでいます。

また、世界的な脱炭素の流れによりエネルギー効率の悪い設備は淘汰、停止せざるを得ない環境になっており、CO₂の排出量削減への取り組みが事業継続に必要な状況となっています。

このような環境下でも中京地区唯一のクラッカーとして事業継続するため、クラッカーから生産される全留分を余すことなく販売、原料化、有効活用することで、クラッカーの安定稼働を実現していきます。そのために誘導品ラインアップの整備・強化、コンビナート連携・インフラ対応、脱炭素対応・CO₂削減・ケミカルリサイクルに取り組んでいます。

四日市事業所の製品フロー



事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

誘導品ラインアップの整備・強化

中国でのクラッカー新增設と誘導品需要の鈍化により、国内クラッカー稼働は好況の目安とされる90%を3年以上下回り続けています。その結果、2026～2030年度にかけて国内4基のクラッカー停止が予定されており、国内各製品の需給バランスが変動していくことから、適正価格への見直しを実施しています。

自社誘導品であるキュメンは、近年その先の誘導品であるフェノールの新增設により需給環境が悪化していますが、既存顧客との関係維持・強化を図りつつ、最適稼働をすることで、採算改善に取り組んでいます。

不足留分の誘導品需要に応じた安定調達

オレフィン事業部では四日市だけでなく、南陽事業所での不足留分を外部調達をしています。南陽事業所で生産するVCM、PE、ウレタンの原料であるエチレン、ベンゼンを調達しており、エチレンは近隣のクラッカーより配管にて調達、ベンゼンは国内の石油精製、石油化学、製鉄系すべての製法由来のメーカーから船で調達しており、安定調達体制を実現しています。また、誘導品需要に応じた調達ができるよう取り組んでいます。

コンビナート連携、インフラ対応

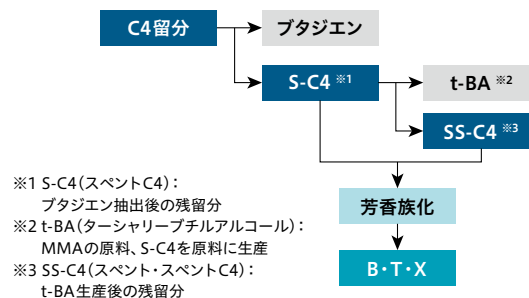
四日市では近隣にクラッカーがなく横の連携がとれないため、原料から誘導品までインフラ対応なども含めてコンビナート各社との縦の連携を深めていくことで競争力強化を図っています。

差別化戦略

未利用留分有効利用の取り組み

C4系未利用留分の芳香族化に向けたプロセス開発について、新たにC4系以外の低付加価値留分やPE系のケミカルリサイクルから得られる廃プラ分解油まで原料として検討しており、混合原料として経済合理性のある原料ミックスを探求しています。当社はゼオライトの事業を有しており、触媒技術の強みを活かし、その時々における未利用留分の有効活用を図ることが目的です。事業化に向けて克服すべき課題はありますが、一つずつ整理して、できるだけ早く事業化を目指します。

C4留分の有効利用(研究開発中)



DX活用によるシステム制御で業務改善

BTX設備の高度制御システムは、2023年に導入後順調に稼働しています。さらに、2024年定修期間中の設備改造で装置制約が一部解消されたため、新たな運転条件に向け、データ解析・試験を実施し、より一層の安全運転維持および業務効率化に取り組んでいます。

キュメン設備も2024年定修時に同システムを導入して稼

働しています。今後も高効率化による原料およびエネルギーロス低減のため、継続的にシステムのチューニングおよび試験を実施していく予定です。

Pick Up CO₂削減に向けた取り組み

2030年度削減目標に向けて

当社は2030年度までにグループ全体のGHG排出量を2018年度比30%削減することを目標に掲げています。さまざまな候補がありますが、現在燃焼時にCO₂を排出しない水素、アンモニアの燃料化を検討しています。

将来のナフサクラッカーの燃料転換に向けた検討として、事業所内の余剰水素を燃料として有効活用し、水素混焼率を向上させるテストを計画しています。テストにより、水素混焼率向上にともなう燃焼状態の変化などの運転への影響を評価し、将来の本格導入に向けた技術課題の整理と運転ノウハウの蓄積を図り、CO₂削減に向けた実効性ある選択肢を広げていきます。

また三重県や四日市市、近隣企業が参画する「四日市CN化推進委員会」では、水素・アンモニアによる燃料供給などを含めた脱炭素社会に向けた検討をコンビナート全体で取り組んでいます。

ほかにもバイオマス原料から生産されるバイオナフサを消費してバイオマス製品を生産できるよう、ISCC PLUS 認証を一部製品で取得しており、今後対象製品を拡大させていく予定です。

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

チェーン事業 ポリマー事業

エッセンシャルな製品群で安定収益 確保と持続可能な社会に貢献します

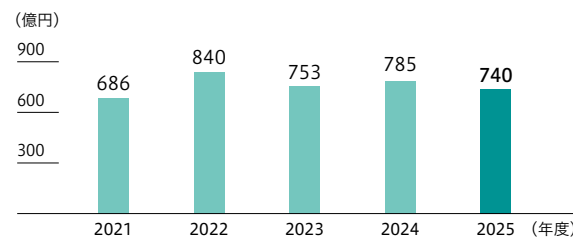
脱炭素・GHG排出規制や脱プラなどの世界的潮流による需要減に加え、中国をはじめとしたアジアでのポリエチレン新增設により、アジア域内での需給は緩和傾向が続いています。国内では輸入品の増加や需要減もあり、エチレンプラントおよび誘導品プラントの稼働率低下が顕在化し、日本の石化事業は厳しい岐路に立たされていると認識しています。

ポリマー事業部は、過去から一貫して研究開発を基軸とした高付加価値化・差別化路線を推進してきました。現在のような環境変化が大きく厳しい事業環境下においても、持続可能で社会から必要とされる事業であり続けられるように、引き続き取り組んでいます。また、リサイクル関連の社会課題についてもソリューションを提案し、持続可能な社会に貢献していきたいと考えています。



執行役員
ポリマー事業部長
高田 英樹

売上高推移



主要製品	使用用途
ポリエチレン	食品包材・工業部品
ペースト塩ビ	壁材・床材
合成ゴム	工業部品・自動車部品
石油樹脂	タイヤ・テープ
PPS	自動車部品・電子部品

事業環境認識

- | | |
|-----|--|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ● AI時代における半導体分野のさらなる成長 ● 海外の食品包装のイージーピール化進展 ● 車両電動化進展による自動車部品市場の拡大 ● 国内石化産業の再編・統廃合による拡販機会 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ● 世界の景気後退、国内需要のさらなる減少 ● 脱炭素・GHG排出規制強化によるコスト増 ● 中国製品の品質向上による競争激化 ● サプライチェーンの不確実性 |

当事業の強み

- 食品、メディカル、自動車、半導体、工業部品など、成長性が期待できる市場に特長ある製品を供給
- グローバル市場で品質評価が高い製品をラインアップし、ニッチ分野も含めた対応による差別化を推進
- リサイクルや環境負荷低減などの環境課題を意識した研究開発により、社会課題のソリューションを提供

中期経営計画の進捗

事業経営計画の3本柱の進捗

ポリマー事業部では「安定操業・安定供給」「差別化・高付加価値化」「環境対応」の3本柱を重点施策に位置付け取り組んでいます。「安定操業・安定供給」については、引き続きポリエチレン関連の老朽化設備を計画的に更新し安定供給を実現していきます。また、主力製品のCRについては今後の需給逼迫が予想されており、南陽事業所に第2CRプラントの建設を決定しました(30年稼働予定)。「差別化・高付加価値化」は、事業の持続性を確保していくためにもっとも重要なテーマであり、食品・メディカル・自動車・半導体などの重点分野でグローバルに品質評価される製品開発に注力しています。「環境対応」ではポリエチレンの主用途である包装材料や産業資材の今後のリサイクル進展に着目し、易リサイクル・モノマテリアル化を実現するソリューションの提案を継続しています。

競合優位性を生む品質向上の取り組み

当社ポリマー事業の規模は決して大きくはありませんが、長年にわたり顧客や市場で求められる品質を追求してきた結果、当社独自技術の特長ある品質・特性をもった製品群となっており、事業収益を支えています。品質差別化の継続的な探求こそが競合優位性を生み出すとの理念のもと、製販研で一体となり開発に取り組んでいます。品質差別化を事業継続の最重要項目と位置付けていますが、差別化の定義は市場ニーズの移り変わりや競合の新規参入などで絶え間なく変化していくものであり、市場変化を的確にとらえ、強い分野をより強くしていく取り組みを推進していきます。

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

差別化戦略

食品容器蓋材イーザーピールの高品質化

ヨーグルトやカップ麺、サラダなど多くの食品包装分野で、強固に接着しているながら簡単に開封できるイーザーピール蓋材が使用されることが増えてきました。そのなかでもリサイクル性に優れるPET製の食品容器が増加していますが、課題としてPET製容器に適した接着剤が少ないことがあげられます。当社は過去から積み上げてきたメルセンMの技術知見をもとに、PET製容器への接着性とイーザーピール性のバランスに優れた製品開発に取り組んでおり、顧客から高い評価を受けています。メルセンMの技術革新を通じて食品包装の高品質化を実現し、食の安全やフードロス削減に貢献していきます。



サラダ用PET容器・蓋材

バイオCSMによる環境対応

欧米を中心に環境対応の動きが加速しており、原材料に対する環境配慮要求は一層高まっています。当社では、植物由来のバイオマス原料を用いたCSMグレードの開発を推進しています。本開発品は、製品中の炭素原子の90%以上をバイオ由来成分に置き換えることが可能であり、ライフサイクル全体（製造・使用・廃棄）におけるGHG排出量を約30%削減することができます。現在、顧客評価を進めており、良好な評価結果を受けています。今後も当社の技術・知見を活かし、カーボンニュートラルの実現、環境負荷低減に挑戦し、持続可能な社会に貢献していきます。

架橋剤不使用のポリエチレン発泡体でマテリアルリサイクルに貢献

ポリエチレン発泡体は、軽量性や断熱性に加え、耐熱性を付与するために架橋処理を行っており、工業用断熱材や車両内装材、スポーツ用品など幅広い産業分野で使用されています。しかし、架橋による三次元網目構造により、再溶融してマテリアルリサイクルすることができず、廃材の多くは焼却によるサーマルリサイクルや埋め立て処分が行われています。当社では、発泡成形に適したポリエチレンに独自技術で耐熱性を持たせることで、架橋剤を使用せずに高い耐熱性と発泡性を両立した新しいポリエチレン発泡体の開発に取り組んでいます。このテーマの実現により、発泡体でもマテリアルリサイクルが可能となり、プラスチック廃棄物の削減や環境保全に貢献できると期待しています。

成長分野における差別化の取り組み

半導体分野で使用される高純度薬液用ドラム向けのポリエチレンは、長年にわたる取り組みにより市場において高い評価を得て独占的に供給しています。今後の半導体市場では微細化・クリーン化の要求がより厳しくなっていくことが確実であり、さらなる品質トップ化を目指し継続的に取り組んでいます。

また、自動車の電動化の進展に伴い、自動車部品用途でPPSの需要も高まっています。当社独自となる金属接合技術の特性を活かし、軽量化や低コスト化の実現に寄与できるよう提案を継続しています。



高純度薬液用プラスチックドラム

Pick Up 社会課題ソリューション認定製品

医療用手袋向けCR製品化により医療現場での安全性を実現

天然ゴム製ラテックス手袋は極めて優れた強度と柔軟性を有しており、日用品から医療用具まで世界的に幅広く使用されていますが、ラテックスタンパク質がアレルギーとなり、皮膚障害や呼吸障害などのアレルギー症状発症の課題があります。

一方、CRなどの合成ゴム製ラテックス手袋は、アレルギー症状の発症を抑制できる特長があり、特に医療分野において、医療従事者および患者のアレルギー抑制や健康維持に貢献することができます。

当社ではCRの処方改良により、天然ゴムに近い強度と柔軟性を達成した医療用手袋向けグレードを製品化しました。今後の医療用手袋市場の世界的な需要拡大に対応するため、当社では生産設備の能力増強を決定しており、需要拡大への対応、安定供給体制の構築を通じて医療分野に貢献していきます。



合成ゴム製ラテックス手袋

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

チェーン事業 化学品事業

GHG削減目標をふまえた 事業ポートフォリオの最適化

化学品事業で担っている電解事業は、エネルギー多消費であり、かつ苛性と塩素が同時に発生するのでバランスよく販売する必要があるという点が大きな特徴です。また、昨今のカーボンニュートラルにともなうコスト構造の変化という事業の根幹を問われる状況にあります。

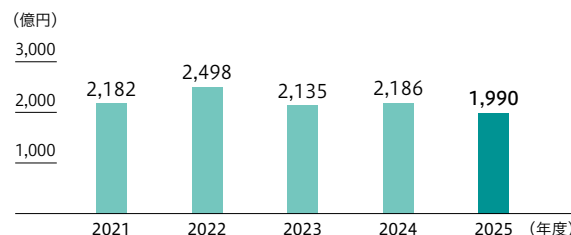
このような状況下でも、化学品事業としては、苛性ソーダおよび各種塩素誘導品を安定供給することで、お客さま、ひいては産業や社会の根幹となるエッセンシャルな部分を支えています。

当社グループが目標とする2030年度 GHG30%削減に向け、関係部署と連携を取りつつ、最適な事業ポートフォリオの構築に取り組めます。



上席執行役員
化学品事業部長
村田 恒

売上高推移



主要製品	使用用途
苛性ソーダ	→ 鋳物精製、中和
VCM	→ 塩ビ樹脂(PVC)
液化塩素	→ 各種塩素誘導品
塩酸	→ 排水廃液処理
次亜塩素酸	→ 水道水などの消毒

事業環境認識

- | | |
|-----|---|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 国内最大の電解能力・大型の港湾設備・在庫能力を保有 ● サプライチェーンの最適化 ● 成長する新興国市場に近い立地 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ● 地政学リスクの影響による需給および価格の変動 ● 炭素価格(炭素税、排出権取引)の導入・強化によるコスト増加 ● 原材料・エネルギー価格や物流コストの上昇 |

当事業の強み

- 日本を中心とした各地域での地産地消の展開を実施
- 多種多様な塩素誘導品を備えており、苛性と塩素の最適バランスを図りつつ、プラントの安定的な高稼働が可能
- 南陽・四日市事業所、東北東ソー化学(株)の生産拠点から全国各地のユーザーへ安定供給を実施

中期経営計画の進捗

伸びゆく苛性ソーダ市場への供給

苛性ソーダ市場は、アルミナ向けを中心とした各種既存産業への幅広く安定した需要に加え、近年ではEVバッテリー向け中間原料製造における需要が、日本国内外を問わず増加傾向です。

化学品事業としても、増えゆく需要に対しては的確に供給していきます。苛性ソーダを的確に供給するためにも、塩素誘導品の安定供給は不可欠です。この点については、近年は中国での不動産市場低迷を受けて、塩ビ樹脂関連市場の伸長が鈍化しています。

化学品事業としては、苛性および塩素誘導品の最適な供給体制の構築を進めています。

最適供給体制の構築

2024年問題を契機に物流面での安定供給にも注目が集まっています。そのため、化学品事業では近年、物流関連のインフラ整備などに投資をしてきました。今後は、既存のお客さまへの安定供給を維持するだけでなく、これまで十分に供給できていなかったお客さまに対しても供給できるよう検討を重ねることで、国内でのシェア維持・さらなる伸長につなげます。

また、東南アジアでの伸びゆく苛性ソーダや塩ビ需要に対しては、生産体制・物流ネットワークの最適化を図り、グループでの事業基盤をさらに強化していきます。

近年では、設備の老朽化や投資コストの増大が課題となっています。これらの課題に対しては、協業も視野に入れ、課題解決を進めます。協業の相手先としては、国内外を問わない考えです。

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

差別化戦略

地産地消の深化

これまで日本を中心としながらも、各地域での機会を捉えて、地産地消を進めてきました。

すでにPVCを中心に展開している東南アジアについては、経済の発展とともに、苛性ソーダおよびPVCの需要も着実に増えています。今後も機会を的確に捉えて、各地域へのさらなる展開を図り、グリーンエネルギーの活用を視野に入れ、さらに深化させます。



苛性・塩素の最適バランス

電解設備では苛性ソーダと塩素が一定の比率で生産されることから、一方の需要量によっては生産が制限される場合があります。

当社は塩素誘導品として、ウレタン、エチレンアミン、CR、PVCなど、多種多様な塩素誘導品を備えており、これらの需給バランスに対応することで、プラントを安定的に高稼働させることが可能です。

今後も苛性ソーダと塩素誘導品の需給バランスを最適化し、プラントの安定稼働とお客さまへの安定供給の両立を図ります。

競争力のあるインフラ

大規模な南陽事業所に加え、四日市事業所、東北東ソー化学(株)[山形県酒田市]の生産拠点から全国各地のユーザーに納入し、安定供給を行っています。

南陽事業所は、単一事業所として大型港湾設備を有し、主要原材料の仕入れから製品出荷まで高い物流効率を維持しています。苛性ソーダ用タンクを日本全国に設置し、ユーザーの多様な要望に対応できる配送網を整備しています。

こうした物流インフラを活用し、ドライバー不足や輸送制約が懸念される2024年問題に対しても、安定供給を維持できる体制の強化を進めています。



GHG削減の影響と対応

電解事業はエネルギー多消費型であり、GHG削減への対応が事業競争力に直結します。化学品事業では、苛性ソーダと塩素誘導品の需給バランスを最適化し、プラントの安定稼働を維持するとともに、事業ポートフォリオの見直しを通じて、安定供給とGHG削減の両立を目指します。

苛性・塩素誘導品の例

苛性誘導品

- ウレタン
- エチレンアミン
- 固型苛性
- 重曹 ほか

塩素誘導品

- ウレタン
- エチレンアミン
- CR
- 塩ビ(PVC、VCM) ほか

Pick Up

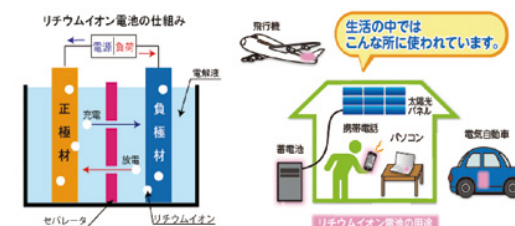
社会課題ソリューション認定製品

リチウムイオン電池正極材前駆体製造用 苛性ソーダ

リチウムイオン電池は、電気自動車、スマートフォン・パソコン、エネルギー設備に搭載されており、電化に大きく貢献しています。

苛性ソーダは、リチウムイオン電池(2次電池)の正極材の前駆体の製造原料として用いられます。

リチウムイオン電池の充電と放電は、リチウムイオンが正極と負極の間を移動することで行われます。その時にリチウムイオンを出し入れするのが正極材(活物質)で、その性能を決めるのに重要な役割を担っているのが前駆体です。前駆体とは、ニッケル(Ni)・マンガン(Mn)・コバルト(Co)などさまざまな金属の水酸化物で、これを原料として、水酸化リチウムや炭酸リチウムと反応させることで正極材を合成します。



その他の社会課題ソリューション認定製品

- 樹脂サッシ用塩ビ樹脂
- 管・継手用塩化ビニル樹脂
- 省エネルギー型食塩電解槽の技術ライセンス

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

チェーン事業 ウレタン事業

差別化による事業強化を図るとともに、 グリーンケミストリーに挑戦します

主力製品がフル生産・フル販売となるなかで、将来に向けた成長戦略の策定が急務となっています。

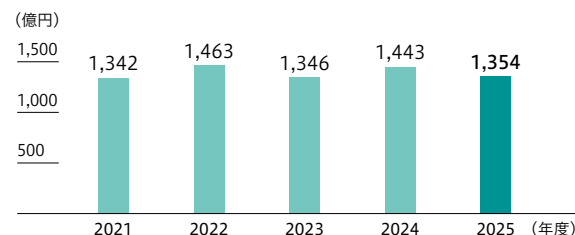
また、当事業の収益がMDIの海外市況に左右されるため、安定化を図りたいと考えています。そこで、製造・販売・研究が一体となり「MDI事業の基盤強化」「機能性ウレタン事業の拡大」「新規事業の育成」を通じて利益の安定・極大化および事業の拡大に向けてスピード感を持ち進めていきます。

気候変動問題に対しては、CO₂を原料としたイソシアネートなどのポリウレタン原料の製法確立や既存製造プロセスの改良によるGHG排出量削減を目指していきます。



上席執行役員
ウレタン事業部長
井本 英昭

売上高推移



主要製品	使用用途
モノメリックMDI	人工・合成皮革、靴底、繊維、接着剤
ポリメリックMDI	硬質フォーム、ISF、塗料、接着剤
MDI誘導品	自動車用部材、建築断熱材、岩盤固結材
HDI誘導品	自動車・建築などの外装塗料硬化剤
接着剤用ポリウレタン樹脂	金属・木材・皮革・フィルムなどの接着剤
ポリウレタンエラストマー	自動車部品、フィルム、ホースなど
ポリカーボネートジオール	人工皮革、繊維、接着剤、塗料など

事業環境認識

- 機会**
- 環境配慮型製品の需要増加
 - 機能性素材の拡大、さらなる高機能化
 - サプライチェーンの最適化
 - 成長する新興国市場に近い立地

- リスク**
- 炭素価格(炭素税、排出権取引)の導入・強化によるコスト増加
 - 原材料・エネルギー価格や物流コストの上昇
 - 地政学リスクの増大によるサプライチェーンの混乱・分断
 - 競合他社の積極的な能力増強

当事業の強み

- 国内リーディングメーカーとしての強固な顧客基盤
- 海外事業における地理的・地域的な優位性
- 製品の多岐にわたる用途展開
- 製品開発における専門性と技術力

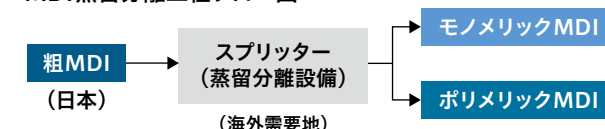
中期経営計画の進捗

MDI事業の基盤強化

今後もMDIの需要の伸長が期待される東南アジアでの販売体制強化を図るため、ベトナムでの粗MDIスプリッター建設(TVPプロジェクト)を推進しています。

2024年4月にTosoh Vietnam Polyurethane Co.,Ltdを設立、2025年7月に建設着工し、現在、建設中です。2027年6月の商業運転開始を目指し、ベトナムでの販売体制の整備・構築に取り組んでいます。

MDI蒸留分離工程フロー図



機能性ウレタンの事業拡大

主に自動車や建築外装塗料などの硬化剤として用いられるHDI誘導品は、塗料に求められる美観や基材の保護において、耐黄変性や耐候性に優れる特徴から塗料の高性能化を実現します。また、当社はHDIを変性した各種塗料硬化剤や環境対応型として水系、低粘度品、低温硬化タイプなどをラインアップし、顧客ニーズに対応するカスタマイズ品の開発にも力を入れています。

塗料市場は、先進国の安定した需要と新興国におけるモータリゼーションの進展、およびインフラ投資などの増加により拡大すると見込まれていることから、塗料用ポリイソシアネート(HDI誘導品)の生産能力増強を決定、2026年8月に稼働開始しています。これにより、安定供給を図るとともに伸長する需要に対応し、事業規模の拡大と収益力の強化を図ります。

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

差別化戦略

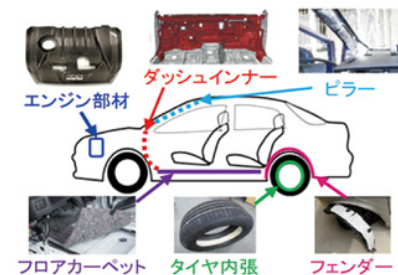
成長分野のニーズに応えるMDI誘導品

当社はウレタン材の採用が見込まれる成長分野への製品開発や拡販の取り組みを進めています。

その一つが成長著しい電気自動車分野です。自動車のEV化にともない、自動車のさまざまな部材や部品に求められる性能が変化しており、軽量化、安全性向上、静粛性や乗り心地性といったものがより求められています。

また、建築分野では、省エネ・高断熱性、不燃・難燃性、施工性といった性能を有するウレタンフォームが求められています。建築現場での溶接・溶断時の火花による火災事故の発生リスクの低減も課題となっています。

こうした成長分野のニーズに応えるMDI誘導品の開発に取り組んでいます。



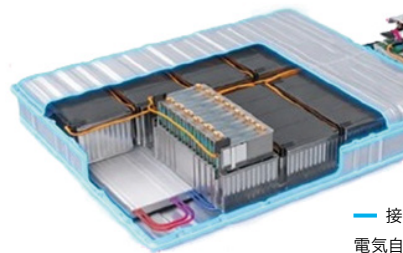
静粛性を向上させるMDI誘導体の使用部位

成長分野のニーズに応える機能性ウレタン

自動車産業界では、CO₂排出量削減に向け、燃費向上や走行エネルギーの低減を目的とした車両軽量化を最重要課題とし取り組まれています。

その方策の一つとして、鉄鋼から軽金属や樹脂への材料置換（マルチマテリアル化）が進められており、さまざまな異種材料の接合方法としての構造用接着剤の使用が拡大し、今後増加する見込みです。

当社は、アルミ基材の使用割合の高い、電気自動車のバッテリー周辺の構造用接着剤に着目し、その原料となるウレタン樹脂として、低温硬化性・高靱性を発揮するポリカーボネートジオールの開発に取り組んでいます。



— 接着剤使用箇所
電気自動車用バッテリーパック

CO₂を原料に

当社はカーボンニュートラル社会の実現に貢献すべく、2024年11月に南陽事業所において、自社技術による回収プロセスを用いた二酸化炭素（CO₂）回収および原料化設備の稼働を開始しました。イソシアネート原料である一酸化炭素（CO）の製造工程から発生する燃焼ガス中のCO₂を回収し、COの原料として活用することでイソシアネート製品の低炭素化に寄与しています。

また、NEDOの「グリーンイノベーション基金事業」に参画し、火力発電所排ガス中のCO₂から直接原料として活用し、ホスゲンを使用しない製法によるイソシアネート製品の製造技術の構築に取り組んでいます。

2025年9月にMDI製造ベンチ設備設置、以降のパイロット設備での検証や評価をふまえ、2030年以降の社会実装を目指します。



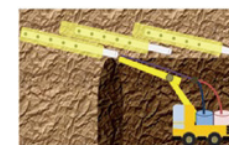
CO₂回収および原料化設備

Pick Up 社会課題ソリューション認定製品

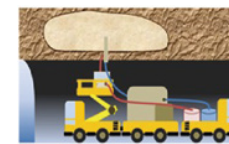
岩盤固結材用ポリメリックMDI・ポリオールシステム

国土の約7割が山地である日本では、トンネルは山脈などの地形的障害を克服するうえで不可欠なインフラです。高速道路や鉄道などの交通網を整備するために多くの山岳トンネルが建設されています。

山岳トンネルを掘削する際に、軟弱地盤や地下水（湧水）の発生による作業時の地盤変形・崩落リスクに対して、ポリメリックMDIを用いた岩盤固結材を地盤に注入することにより、作業安全性の確保や地盤改良が可能となります。また、近年顕在化している社会インフラの老朽化問題への対策にも貢献することが見込まれています。



新規トンネル掘削用：岩盤固結材
岩盤固結材の役割
● 地盤の改良
● 地下水（湧水）の止水
主にイソシアネート×珪酸ソーダ系処方



既設トンネル補修用：空洞充填材（裏込め材）
空洞充填材の役割
● 地形変化・崩落防止
主にイソシアネート×ポリオール系処方

その他の社会課題ソリューション認定製品

- 建材用断熱材用ポリメリックMDI
- 建材・家具用木質ボード接着剤用MDI
ウッドキュア® シリーズ

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

チェーン事業 有機化成品事業

変容する社会に適応する ハイブリッドな事業運営

有機化成品事業は、自社電解設備を起点としたチェーン事業の川下製品に加え、環境薬剤製品や導電性高分子、電子・医薬中間体など変容する社会ニーズにマッチする独創性に富んだ製品も製造しています。川下製品であるエチレンアミン、臭素は最大の需要地であるアジアに身を置く日本唯一のメーカーとして、今後も安定供給と顧客拡大に努めていきます。

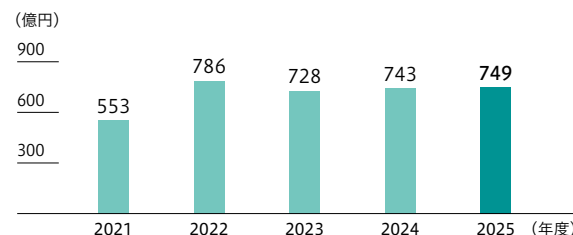
また、その他製品では、世界的に喫緊の課題となっているカーボンニュートラル社会の実現や、環境・エネルギー分野での対応など、SDGsを前提としたこれからの社会変化にも、当事業がもつ高度な有機合成技術や差別化技術により貢献していきます。

これらの製品群によるバランスの取れた安定的な事業運営で、収益性向上を可能にしていきます。



執行役員
有機化成品事業部長
山下 覚司

売上高推移



主要製品	使用用途
エチレンアミン	→ 農業、船底塗料、ウレタン用触媒
臭素	→ 電子部品の難燃剤、医薬中間体
環境薬剤	→ 重金属・排水処理、高機能洗浄
新規材料	→ 有機電子材料、CO ₂ 回収アミン
有機金属	→ ポリマー重合触媒
ハロゲン化合物	→ 電子、医薬中間体

事業環境認識

- 機会**
- 社会に不可欠な化学製品であり、マーケット基盤が安定
 - 最大の需要地であるアジアマーケットに立地（エチレンアミン/臭素）

- リスク**
- 世界の景気減速による需要減少
 - 競合他社による新規プラントの増設や代替材の出現

当事業の強み

- 多様なグレードを生産できる技術（EDC法）を有する、世界で数少ないエチレンアミンメーカー
- 主原料の塩素、苛性ソーダを自社で調達が可能
- 臭素は海水から抽出する製法のため、安定供給が可能
- 米国・中国・オランダ・シンガポールに販売拠点を有し、グローバルな情報収集および営業活動が可能

中期経営計画の進捗

製法の優位性と市場環境を活かした事業運営を継続

2025年度は、中期経営計画の初年度としてほぼ予定通りの進捗となりました。当社は売上をけん引するエチレンアミンにおいて、多様なグレードを高品位に生産できる製法を有し、船底塗料などで需要伸長が期待されるエポキシ樹脂硬化剤用途のハイアミンを量産できるメリットがあります。この優位性に加え、自社で調達可能な塩素や苛性ソーダを原料とした安定供給体制により、今後もハイアミン中心の事業展開を進めていきます。誘導品であるアミン触媒や重金属処理剤では、ニーズに合わせた差別化技術で、収益の安定化に貢献します。

難燃剤用途での需要増が見込まれる臭素は、自動車のEV化などICTの進展による需要を取り込んでいきます。当社は海水から抽出する製法を採用することで、増産の制約が少なく安定供給を武器に、アジア市場でのシェア拡大を目指します。

また、刻一刻と変化する世界情勢のなか、各地域に販売拠点を置くことで情報をタイムリーかつワールドワイドに共有できる体制を構築しており、今後も各拠点との密な連携で地域に密着した販売活動を行っていきます。

さらなる事業成長へ。各分野での能力増強

先述の強みによりエチレンアミンは、需給がタイトに推移すると見込まれるハイアミン中心の事業展開を進め、能力増強を検討中です。

加えて誘導品であるアミン触媒も、需要伸長分を迅速に取り込むことで事業の拡大を実現します。臭素は、国内市場での高シェアを維持しつつ、グローバルな需給バランスとタイミングを注視して能力増強を検討し、事業利益の最大化を目指します。

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

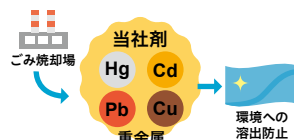
差別化戦略

地球の水環境を守る—重金属処理剤の貢献

ごみ焼却場で発生するガスや飛灰は、未処理のまま埋立地で雨水に触れると、重金属類が溶出し水質汚染の原因となります。これらのガスや飛灰は、当社の重金属処理剤との混練により不溶化され、重金属類の溶出を防ぐことが可能です。

世界の経済発展にともない償却ごみが増加傾向の中、安全性が高く処理性能に優れた当社の差別化技術を活かし、世界市場における存在感を高めていきます。また、飛灰処理の知見を活かした排水処

理分野にも注力し、あらゆる角度から環境負荷低減を追求します。



優れた洗浄力で、ものづくりを支える—高性能洗浄剤

ものづくりに不可欠な産業洗浄において、切削やプレス後に金属部品の表面に付着した油などの汚れを除去する洗浄剤を提供しています。当社では炭化水素系HCシリーズと、非引火性のHAシリーズの2シリーズを有し、専任の営業・技術サービス体制により最適な洗浄技術を提案しています。対象物は電子機器から航空部品まで多岐にわたり、さまざまな汚れに対応します。中でもWSエマルジョン洗浄システムは、水溶性から油性まで幅広い汚れに対応しつつ、洗浄度が極めて高いことが特長です。ドライコーティングや表面処理前など精密洗浄工程への導入が進んでおり、対応が難しい汚れにお困りのお客さまをターゲットに拡販を進めています。

東ソー独自技術の活躍—導電性高分子SELFTRON®

電装化が高度化するなか、電気・電子部品、および車載用途のコンデンサも大容量化・高機能化を図る必要があります。

その課題を解決したのがSELFTRON®です。

添加剤不要で導電性を発現し、水溶性、耐久性に優れたSELFTRON®は、塗布、含浸、印刷などの加工により、素材や基材に導電性を付与することができるため、プリントエレクトロニクスでも持続可能な社会発展に貢献します。

CO₂回収アミンで挑む、脱炭素社会

当社がもつ豊富なアミン類の知見、また自社製アミンが使用可能である優位性をふまえ、CO₂回収アミンの開発を進めています。CO₂回収アミンは、石炭などの化石燃料を使用した際の燃焼排ガスに含まれるCO₂を吸収し回収する薬剤です。当社剤は、CO₂回収時の省エネ性能に優れるだけでなく、燃焼排ガス中に含まれるNO_xなどに対する劣化が少なく、長期安定性が高い特長があります。この自社開発したCO₂回収アミンを、イソシアネート原料プラントに適用し、回収したデータを基に剤の最適化を図っていきます。

市場の本格化に向けて、さらなる技術開発やマーケティングを加速させ、長年培ってきたあらゆる技術と経験を結集させることで社会的価値を創出し、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。



CO₂回収アミンベンチ設備

Pick Up 社会課題ソリューション認定製品

環境負荷低減ニーズに応えるアミン触媒

「TOYOCAT」SXシリーズ

マンションなどの断熱材に使用される硬質ウレタンフォームにおいて、HFO(ハイドロフルオロオレフィン)処方に用いられる、反応型のアミン触媒です。

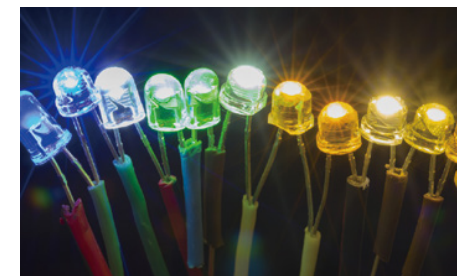
従来の処方と比べ、地球温暖化係数が小さいという特長があり、気候変動の抑制への貢献が期待されます。環境負荷軽減の市場ニーズに対し、安定供給を目指します。

LEDで世界の省エネに貢献

EG-TMI(トリメチルインジウム)

LED用途として、照明や信号機などのインフラ用途にも広く使われています。白熱電球に比べ省エネルギー(消費電力が約1/6)であることから、発電にともなうGHG排出量の削減につながります。また寿命も白熱電球の約1年に比べ、約6~8年となることから、交換周期が長くなり廃棄物の削減にも貢献しています。

※ 東ソー・ファインケム(株)製品



LED(イメージ)

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

先端事業

バイオサイエンス事業

安心した暮らしをサポートする製品を今後も提供していきます

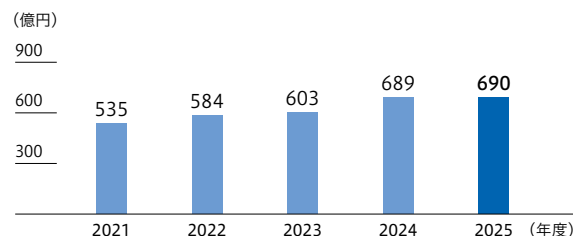
バイオサイエンス事業は、医療や研究の基盤となる重要な市場を主要なターゲットとし、その市場のお客さまが求める製品を提供し続けてきました。

2030年度に連結売上高1,000億円達成を目標に掲げていますが、目標達成のためには既存の製品分野から「周辺」「新規」領域へ製品群を拡大する必要があります。そのための成長投資を過去数年にわたり実施してきましたが、投資の成果を実現することが現中計での最重要課題と考えています。我々の目標を達成することで、これまで以上に社会に貢献できると確信しています。



常務執行役員
バイオサイエンス事業部長
串本 達治

売上高推移



主要製品	
診断	- 免疫検査機器 (全自動化学発光酵素免疫測定装置 AIA[®]-CL シリーズ、全自動エンザイムイムノアッセイ装置 AIA[®] シリーズ) - 遺伝子検査製品 (TRCReady[®] シリーズ) - グリコヘモグロビン分析器 (HLC-723[®] シリーズ) - 各種診断試薬など
計測	- 計測機器 (HLC[®]-8420GPC、IC-8100 シリーズ) - HPLC カラム (TSKgel[®] シリーズ) - 分離精製剤 (トヨパール[®] シリーズ) など

事業環境認識

- | | |
|-----|--|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> バイオ医薬品市場の拡大 製造用分離剤の供給実績 新規製品の投入 ヘルスケア市場の高い成長率 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> 成長市場における供給力不足 法規制対応強化による対応コストの増加 診療報酬の引き下げ 新興国での国産品優遇政策 |

当事業の強み

- 分離を通じた独自の技術
- バイオ医薬品向け製品群の拡充
- 顧客ニーズに応える免疫測定システム

中期経営計画の進捗

連結売上850億円達成に向けて

顧客基盤やブランド力を活かしてさらなる市場開拓を進め、市場の成長を積極的に取り込みます。

① 新規製品開発

自社開発に加え、外部提携やM&Aを積極的に活用し、新たな製品・技術の開発を加速します。

② 販売力の強化

グローバルマーケティング戦略を強化し、他社との協業を通じて東ソーブランドの認知度を高めるとともに、より効率的な販売活動を推進します。

③ 生産能力の増強

生産能力の増強を行うとともに、安定供給体制を構築します。

2025年度の取り組み～海外展開を強化

① 新規製品開発

計測システムおよび周辺製品の開発に取り組んでいます。また、新規バイオ医薬品(遺伝子治療および細胞治療)向けの新製品開発を推進しています。

診断システムにおいては、試薬・装置のラインアップの拡充をすすめるとともに、欧州・米国での展開を強化しています。

② 販売力の強化

海外グループ会社とグローバルな視点に立った戦略協議を推進しています。

株式会社日立ハイテクおよび栄研化学株式会社と連携し、生化学・免疫搬送システムの販売推進を強化していきます。

③ 生産能力の増強

BCP(事業継続計画)の観点から、製造拠点の分散化を推進し、四日市事業所へのプラント新設を行い、安定供給体制の構築を進めています。

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

差別化戦略

分離を通じた独自の技術

当社は、50年以上にわたり、液体クロマトグラフィー技術の研究・開発を推進し、化学工業製品の品質管理用途から医薬品、食品、環境分野へと活用範囲を広げてきました。特に、世界初の高速GPC（ゲル浸透クロマトグラフィー）専用装置の上市以来、技術改良を重ねることで、より精度の高い分離・分析を実現し、業界のニーズに応じてきました。今後は、分離技術をさらに進化させ、分離精製剤が充填された SkillPak™ の開発・上市を推進し、より多様な顧客ニーズに応える総合的なソリューションを提供していきます。



SkillPak™ シリーズ

バイオ医薬品向け製品群の拡充

バイオ医薬品市場は、抗体医薬品、遺伝子治療薬、感染症ワクチンの需要拡大を背景に、今後も高い成長が見込まれています。当社は、この市場の発展に貢献すべく、持続可能な製造技術の開発と供給体制の強化に取り組んでいます。連続クロマトグラフィー製法は、一般的なバッチ製法と比較して、需要変動への柔軟な対応や製造コストの削減が可能な革新的な技術として注目されています。当社は、連続クロマトグラフィー装置として卓上用の Octave™ Bio、製造用の Octave™ Pro と製品ラインアップの拡充を進めてきました。今後は連続クロマトグラフィー事業のさらなる拡大を図るとともに、液体クロマトグラフィー用分離精製剤トヨパール®および SkillPak™ 事業とのシナジーを創出していきます。



顧客ニーズに応える免疫測定システム

当社は、医療の精度向上と検査効率化を支援するため、全自動化学発光酵素免疫測定装置 AIA®-CL シリーズを提供しています。本装置は、サンプルセット後わずか15分で測定結果を得ることができる迅速性と、操作の簡便性を兼ね備えています。また、モノテスト包装による試薬の安定性や、全機種共通の試薬使用が可能なユーザーフレンドリーな設計を採用し、医療現場の負担軽減に貢献しています。さらに、AIA®-CL300、1200、2400の3機種を展開し、病院・検査センターなどさまざまな施設規模に対応できる製品ラインアップを整えています。



AIA®-CL シリーズ

新規製品—TSKgel® SuperQ-4PW(20)

TSKgel® SuperQ-4PW (20) は強陰イオン交換クロマトグラフィー用の充填剤です。核酸医薬品市場においてより高効率な精製ニーズが高まっていることを受け、開発しました。小さい粒子径に加え、リガンドおよび細孔径は中分子を対象に設計しています。これにより、短鎖オリゴヌクレオチドなどに対して、既存製品と比べ高い分離能と吸着容量を有します。

Pick Up 社会課題ソリューション認定製品

自動グリコヘモグロビン分析計

HLC-723®シリーズ

糖尿病診断におけるグリコヘモグロビン(HbA1c)測定の精度向上を目的とした分析装置であり、世界的な糖尿病患者の増加にともない、医療機関からの需要が高まっています。最新機種である HLC-723®GR01は、測定時間を短縮しつつ測定精度が向上しています。さらに、カラムや溶離液を交換せずに測定モードを切り替えられる仕様であるため検査効率の改善に貢献しています。

2025年度には海外展開として、欧州での販売を開始し、また米国FDAの510(k)認可を取得しました。



HLC-723®GR01

その他の社会課題ソリューション認定製品

- 全自動化学発光酵素免疫測定装置 AIA®-CL シリーズ
- 自動遺伝子検査装置 TRCReady®-80シリーズ
- 分離精製剤 トヨパール® シリーズ

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

先端事業

高機能材料事業

社会ニーズ製品の提供で社会課題の解決と持続可能な社会へ貢献

高機能材料事業は、当社のターゲット市場である「ライフサイエンス」「電子材料」「環境・エネルギー」の各分野の製品群を揃えており社会ニーズに応えています。

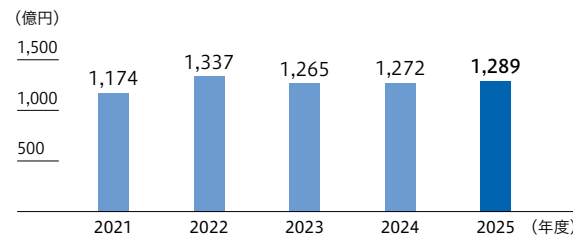
これからも新しい価値をもつ製品やサービスを市場に提供し、世界で存在感のあるスペシャリティ事業集団を目指していきます。

2025年度から3か年の中期経営計画では、サプライチェーンおよびバリューチェーンの再構築、各事業でのキャパシティ最大化に取り組んでいます。また、新規用途探索の継続、成長市場における既存事業の強化や不足技術の獲得を目的として各種提携等についても検討していきます。



執行役員
高機能材料事業部長
福田 清文

売上高推移



主要製品	使用用途
石英素材・加工品	→ 半導体製造装置部材
薄膜形成材料	→ 半導体配線
ハイシリカゼオライト	→ 排ガス浄化触媒
ジルコニア	→ セラミックス歯科材
EMD	→ 乾電池正極材

事業環境認識

- 機会
- AI、サーバー需要増による半導体市場拡大
 - 世界各地域での排ガス規制強化、内燃機関維持
 - ジルコニアの用途多様化、アジア需要拡大

- リスク
- レアアースをはじめとした原料の調達
 - 半導体需要の動向
 - アジアを中心とした安価品の台頭

当事業の強み

- 素材から加工までの一貫製造体制(日米台韓)(石英)
- 顧客との連携強化で差別化品を開発・供給(ターゲット)
- 顧客要求に対応する幅広い製品群と開発力(ゼオライト)
- 世界トップレベルのブランド、顧客対応力(ジルコニア)
- 日本・ギリシャの拠点体制による高性能品供給(EMD)

中期経営計画の進捗

電子材料の先行投資回収と機能材料のシェア・用途拡大

電子材料は、足元の半導体需要回復・需要増を取り込み、能力増強した薄膜材料、石英素材・加工品の稼働最大化により、先行投資の回収を図ります。2030年に1兆ドルと言われていた半導体市場は前倒しで2026年にもそれを達成する勢いで、グループで連携してこの需要に応えます。

機能材料では、ジルコニアは歯科用途で年率3%の市場成長が見込まれる先進国に加え、新興国での需要の開拓により、さらなるシェア拡大を図ります。また、燃料電池・水電解といった新規用途開拓で拡販を目指します。ハイシリカゼオライトは、電気自動車の社会実装には課題が多く、自動車排ガス用途は2030年まで需要増を想定しており、各国の排ガス新規制に対応する新製品を拡販しています。また、プロセス触媒分野における新用途の参入を強化していきます。

キャパシティ最大化や新規用途探索・知財活用

電子材料は、一層の生産性向上により保有プラントの効率化を図るとともに、増設したプラントの生産能力を最大限活用して新規顧客開拓や差別化製品の拡販に尽力します。

機能材料は、安価な模倣品の市場流入抑止のため、知財活用による特許侵害対応により、トップシェアを堅持します。

また、新規用途探索では、製造技術を起点として成長市場を狙い、同時に成長市場における当社既存事業の強化や不足技術の獲得を目的として、技術提携やM&Aについても検討していきます。

事業戦略 中計およびVision2030を達成するための取り組み進捗と差別化戦略

差別化戦略

石英：素材・加工一貫体制による競争優位性

半導体事業は、当社グループ内で石英素材から加工品まで一貫生産が可能のため、顧客への高機能開発材のプロモーション、認定取得や顧客課題へ連携対応が可能です。また、グローバル加工拠点をベースに各地域で拡大する半導体需要の取り込みを強化しています。

半導体市場は今後も着実に成長が見込まれており、半導体需要を確実に取り込んでいきます。



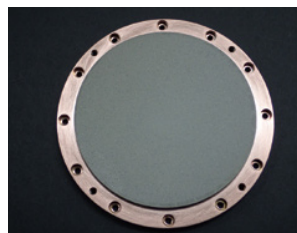
石英素材



石英加工品

ターゲット：半導体先端顧客向けソリューション 提案型ビジネスの展開

ハイレベルなソリューションを提供するための技術力を磨き、顧客との関係性を強化し、差別化製品・新規製品群を拡大していきます。当社グループには、各種金属(低融点、高融点、合金)やセラミックスを扱う技術を有しており、当社グループの強みを最大限活用、相互補完し、顧客価値を増加させていきます。石英同様に半導体市場は今後も着実な成長が見込まれており、顧客との連携を密にし高まる需要に応えていきます。



セラミックスターゲット



メタルターゲット

ジルコニア：環境対応型製品の拡販

既に市場に提供している環境対応型製品「Zgaia®」は、燃料電池・水電解向けや構造材用途への参入を強化していきます。ジルコニア粒子構造の再設計により、従来品では不可能であった低イットリア(Y2O3)添加グレード「Zgaia®1.5Y-HT」の開発に世界で初めて成功し、高強度と高靱性の両立を実現しています。また、従来の焼成温度(1500℃)よりも低温(1250℃)で焼結することが可能で、CO2排出量の低減にも貢献します。今後も顧客や社会要請に応え、環境対応製品の拡販を進めていきます。



Zgaia®

電解二酸化マンガン：ハイエンド製品の継続的上市

製品の継続的な技術向上に取り組んでおり、世界トップクラスの高性能品を提供し続けています。国内外2拠点からのワールドワイドな供給体制も強みとなっています。

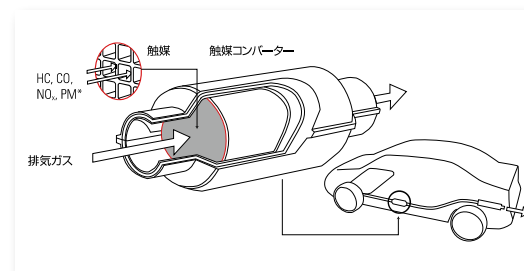
また、エネルギー分野におけるマンガン系原料への期待は大きく、既存技術をベースに新たな開発も進めています。

Pick Up 社会課題ソリューション認定製品

自動車排ガス用浄化触媒ハイシリカゼオライト

高い耐熱性・耐酸性を有し、触媒や疎水性吸着材として使用されます。主用途として自動車ディーゼルエンジンの排ガス浄化システムに搭載され、有害物質の窒素酸化物(NOx)や未燃炭化水素(HC)などの除去・浄化に貢献しています。

特に大型車では電動化の社会実装には課題が多く当面は内燃機関へ頼らざるを得ません。また「ユーロ7」など世界各国で厳しい排ガス規制がなされるなかで、当社製品は独自の材料設計と製造技術に基づく、安定した浄化性能と耐久性が市場より高い評価を得ています。今後も各規制に応える製品群で市場をリードしていきます。



その他の社会課題ソリューション認定製品

- 低温焼結ジルコニア Zgaia®
- VOC除去装置における吸着剤
ハイシリカゼオライト

研究開発 高付加価値を実現できる製品開発を推進

Vision2030に向けた研究開発の高度化と効率化



常務執行役員
研究本部長

土井 亨

東ソーグループは、「私たちの東ソーは、化学の革新を通して、幸せを実現し、社会に貢献する。」という企業理念のもと、「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」として存在意義を発揮し、社会課題の解決により持続可能な成長を目指しています。長年培った技術を駆使して、その価値創出を実現できる製品開発を推進していきます。

本中期経営計画では、事業区分を「チェーン事業／先端事業」の2区分に集約し、チェーン事業で蓄積された技術基盤と底堅い収益力、および成長性や収益力の高い先端事業製品で安定成長を実現する方針を示しています。研究開発においても、チェーン事業製品の高付加価値化、および当社ならではの先端事業製品の創出に取り組んでいます。

研究開発体制の強化

昨今の社会環境・研究環境の急速な変化に対応するため、当社では全研究部門を統括する研究本部の下に、研究企画管理部、知的財産部、MIセンター、3つの機能別研究センターおよび6研究所を設置しています。研究部門の連携を強化するとともに、社会課題や成長分野への取り組み、研究のDXなどへの対応を研究部門全体でできるよう積極的に取り組んでいます。

また、研究開発の高度化および効率化を重視し、これまで「システム化」「デジタル化」「自動化」という3つの観点で体制整備を進めてきました。「システム化」では、製品開発プログラムを作成し個人に依存していた研究開発の進め方・ノウハウをシステム化することで蓄積して、新製品を開発

する仕組みを構築しました。「デジタル化」では、MIセンター主導の下、研究部門のテーマを支援するとともに、全研究員に実践教育を実施するなどMIを活用できる人材育成を実施しています。「自動化」では、各研究センターへの自動合成装置の導入を進めています。

本中期経営計画(2025～2027年度)においても、研究部門の連携強化、研究人材の育成を進め、新たな技術・価値の創出を加速していきます。

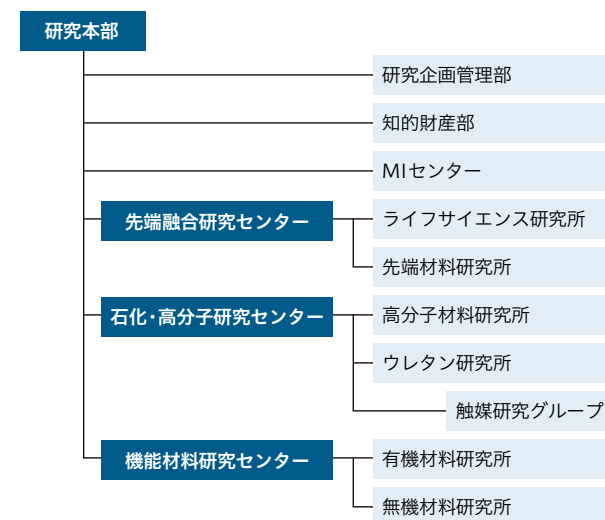
基本方針

当社はサステナビリティを重要なテーマとして位置づけ、環境・社会・経済の調和を目指したイノベーション創出に努めています。前中期経営計画から「ライフサイエンス」「電

子材料」「環境・エネルギー」を重点3分野と定め、次の3つを基本方針とし、Vision2030に向けて、チェーン事業製品の強化、先端事業製品の創出に貢献していきます。

- 製品化計画の着実な達成
- 研究開発の高度化・効率化
- 次世代大型テーマの創出

研究開発体制



研究開発 高付加価値を実現できる製品開発を推進

Vision2030に向けて

製品化計画の着実な達成

研究開発テーマの製品化計画を設定し、市場投入までの一連の流れを体系的に管理し、リスクを最小化しながら着実な製品化を目指しています。

また、マテリアリティの「社会課題解決型の製品・技術の創出・提供」のKPIに「環境関連製品化件数」を挙げ、数値目標を設定し管理しています。

研究開発の高度化・効率化

研究開発の高度化においては、MIセンターのシミュレーション技術やデータサイエンス手法を駆使した材料提案やメカニズム解析を通して研究開発を加速していきます。中長期展望としてはMI・DXを活用したデータ駆動型研究

開発を目指します。また、研究開発の効率化として、自動実験化、ハイスループット合成、電子実験ノートを活用した効率的なデータ収集に取り組んでいます。さらに、新たに立ち上げたデジタル化ワーキング活動を通じて日々の研究業務の効率化を検討しています。

次世代大型テーマの創出

重点領域への取り組み

重点3分野（ライフサイエンス、電子材料、環境・エネルギー分野）を対象に、研究部門連携・技術獲得による研究テーマを具体化するとともに、大型共同研究の取り組みを加速していきます。

オープンイノベーションによる外部技術獲得

国内外の研究機関との共同研究、大学との社会連携講座の開設、さらには、ベンチャーキャピタルファンド投資や

米国への研究員派遣により、技術情報収集力の強化と外部技術の獲得を進めています。引き続き、能動的な技術獲得活動や各種プロジェクトへの参画により、外部技術の獲得を強化推進していきます。

大型共同研究および国家プロジェクト

大学との大型共同研究

- フォトニクスポリマー材料の開発（慶應義塾大学）
- 新規尿検査法の開発（新潟大学）
- 次世代ジルコニア創出（東京大学）
- 2.5次元培養器材（京都大学）

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）

- CO₂を原料とするポリウレタン原料の製造
- 革新的CO₂分離膜モジュールによる効率的CO₂分離回収プロセス

6研究所による重点3分野への取り組み

	研究センター	研究所	重点3分野
コーポレートテーマ	先端融合研究センター	ライフサイエンス研究所	ライフサイエンス分野
		先端材料研究所	
事業系テーマ	石化・高分子研究センター	高分子材料研究所	電子材料分野
		ウレタン研究所	
	機能材料研究センター	有機材料研究所	環境・エネルギー分野
		無機材料研究所	

研究開発 高付加価値を実現できる製品開発を推進

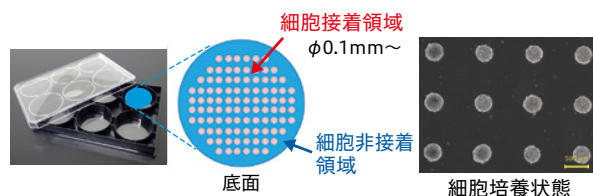
TOPICS

重点3分野の取り組み

ライフサイエンス

健康・福祉の課題に貢献

当社のポリマー設計技術を活用し、細胞医薬品製造などに用いる2.5次元培養器材を開発しました。器材底面に円形の細胞接着領域が多数配置されており、さまざまな細胞種に対して接着状態のまま均一な細胞塊を大量に作製可能であることが特長です。従来の培養法と比べて培養操作が簡易になり再生医療の実用化や薬剤探索への活用が期待できます。顧客から高い評価を受けており、事業化に向けて取り組んでいます。



2.5次元培養器材

VOICE

2.5次元培養器材は、新たな事業創出を目指して当社の幅広い技術や知見を融合した開発品になります。細胞培養を行うユーザーの課題を解決し、再生医療などの発展に貢献できるよう、研究、事業部と連携して製品開発を進めています。



ライフサイエンス研究所
牧田 健一

電子材料

情報化社会に貢献

開発した窒化ガリウム(GaN)スパッタリングターゲットは、グループ会社である東ソー・スペシャリティマテリアル(山形県)で量産、販売しています。

当社材を用いたスパッタリング法は、従来の化学気相成長(CVD)法を用いた成膜方法と比較して材料の利用効率が高いうえ、大面積化も容易なため、顧客から非常に高い評価を得ています。また、新たに高電導グレードを開発中です。今後、製品の拡販状況により能力増強も検討していきます。



GaNスパッタリングターゲット

VOICE

GaNをはじめ各種スパッタリングターゲットの研究開発に取り組んでいます。当社はさまざまな研究開発に対応できる体制が整い、計算化学を含む多分野と連携しやすい環境です。年齢を問わず、研究、営業、製造の間で議論を活発に行い製品開発に取り組んでいます。



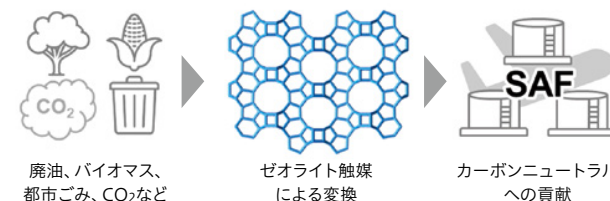
先端材料研究所
召田 雅実

環境・エネルギー

カーボンニュートラルに貢献

近年、航空業界の脱炭素化の観点からSAF(持続可能な航空燃料)が注目されています。当社ではSAF製造の触媒に用いられるゼオライトの開発に取り組んでいます。独自技術を活かした物性制御により、原料となる廃油やバイオマスなどからSAFをより高効率で製造できることが期待できます。

今後もゼオライトの可能性を追求し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



SAF製造プロセス

VOICE

ゼオライトは吸着や触媒など多様な機能を持ち、環境・エネルギー分野の課題解決に大きく貢献できる材料です。私たちはユーザーの声や社会のニーズを取り入れながら、排出ガス浄化や資源の有効利用など、持続可能な社会の実現に向けて材料開発を推進しています。



無機材料研究所
中尾 圭太

知的財産

将来の企業価値向上のために知的財産の創出を加速

事業部・研究・知財の三位一体の知財活動により企業成長に貢献



上席執行役員
研究副本部長
小川 宏

知的財産部では、当社の4つの事業領域である無機、有機、ポリマー、バイオ分野の担当が継続的に知財獲得を進めています。また経営課題である「成長」と「脱炭素」を実現するためには、研究開発部門が生み出した技術成果の迅速な権利化が欠かせません。さらに事業推進のうえで障害となりうる他社特許へは適切な対応を進めています。事業保護を意識した「守り」の権利化に加えて、競合他社の参入抑止にも機能する知的ポートフォリオを形成する排他力の高い「攻め」の知財獲得を目指します。

基本方針

知的財産部は3つの基本方針を掲げ、利益を生み出す「エンジン機能」、権利行使・技術差別化の「メンタリング機能」を備えもつ組織を目指し、事業部門・研究開発部門と連携しながら、将来の企業価値向上のために知的財産の創出を加速しています。

- 成長と脱炭素の知的財産獲得
- 知的財産創造サイクルの強化
- 業務推進力の強化

成長と脱炭素の知財獲得

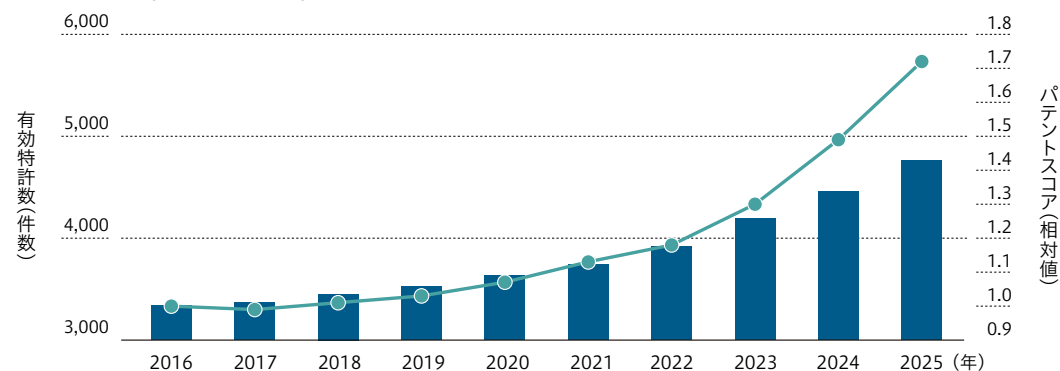
成長と脱炭素を実現するために積極的な知財確保に取り組んでいます。

当社事業は、グローバル展開を前提としており、海外売上比率は50%に達しています。日欧米中の主要市場のみな

らず、各製品の事業ドメインの成長性を考慮して、東南アジアや新興国市場での知財獲得も進めています。

登録および係属中の特許からなる有効特許数が、2016年以降増加しています。加えて、当社権利化の特許制度活用実績や他社の特許引用履歴から算出される特許注目

特許注目指数(パテントスコア)の推移



保有特許数の推移

(件)

年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025
国内	1,657	1,790	1,892	2,009	2,134	2,226
国外	905	930	963	946	1,110	1,168

指数(パテントスコア)も、経時的に引き上がっています。知的財産の「量」と「質」の効力改善を図り、産業利用価値が高く、競争優位な知財網の構築を戦略的に進めています。

脱炭素においても、CO₂の回収と再資源化を担うアミン吸収液の権利化や、バイオマス燃料の有効活用を実現する技術の権利化などに取り組んでいます。

脱炭素社会の実現は1社単独では困難で、パートナーとの「共創」が必要です。選ばれる企業になるための手段として知的財産権の強化を目指します。

本中期経営計画では、KEY特許の獲得を重視しています。KEY特許とは「実施」または「実施予定」の登録特許と定義した当社の独自指標です。当社の持続的成長を実現するために重要な特許を知財KPIとして設定しています。

※ 株式会社パテント・リザルトの特許分析ツール「Biz Cruncher」を用いて作成
※ 有効特許：権利継続中+出願・審査請求中特許を対象

知的財産 将来の企業価値向上のために知的財産の創出を加速

知的財産創造サイクルの強化

2025年度、知的財産部を研究本部の傘下に組織改編しました。研究開発で得られた技術成果の早期権利化を目指すとともに、大型の新規事業創出のために戦略的な知財活動に取り組みます。そのため知的財産部に2つのグループを発足させました。

知財推進Gは特許や商標などの出願権利化や権利活用を担います。また新規技術獲得を目指したオープンイノベーションを強化しており、トラブルを未然に防ぐパートナーとの契約対応にも力を注いでいます。知財戦略Gは知財管理システムの導入、知財ポートフォリオの解析など、データ解析から戦略提案を担います。この組織強化に加えて、事業部門や研究開発部門に積極的に知財情報を発信することで三位一体の活動を推進し、知的財産創造サイクルを強化します。

業務推進力の強化“デジタル技術活用”

知的財産部では、経営戦略の実現と競争力強化に向けて、デジタル技術の活用を積極的に推進しています。知財推進Gでは、特許管理システムの更新に取り組んでおり、クラウドベースの次世代プラットフォームを導入し、業務効率を向上させるとともに、部門間の連携強化を図っていきます。知財戦略Gでは、AI・機械学習の活用に取り組んでおり、先行技術調査や特許分析の高度化により、発明者や事業部門への迅速な情報提供に取り組んでいます。データ分析・可視化では、知的財産ポートフォリオの分析機能を強化し、出願動向、技術領域別の権利保有状況、競合他社との比較分析を可視化して、知的財産創造サイクルの強化に活用しています。これらのデジタル化推進により知的財産部は、より戦略的で付加価値の高い業務ヘシフトを実現し、当社の持続的な成長を支える知財基盤の強化に取り組んでいます。

業務推進力の強化“人材育成”

知財業務を推進するためには、2つの能力をもつ人材が必要だと考えています。

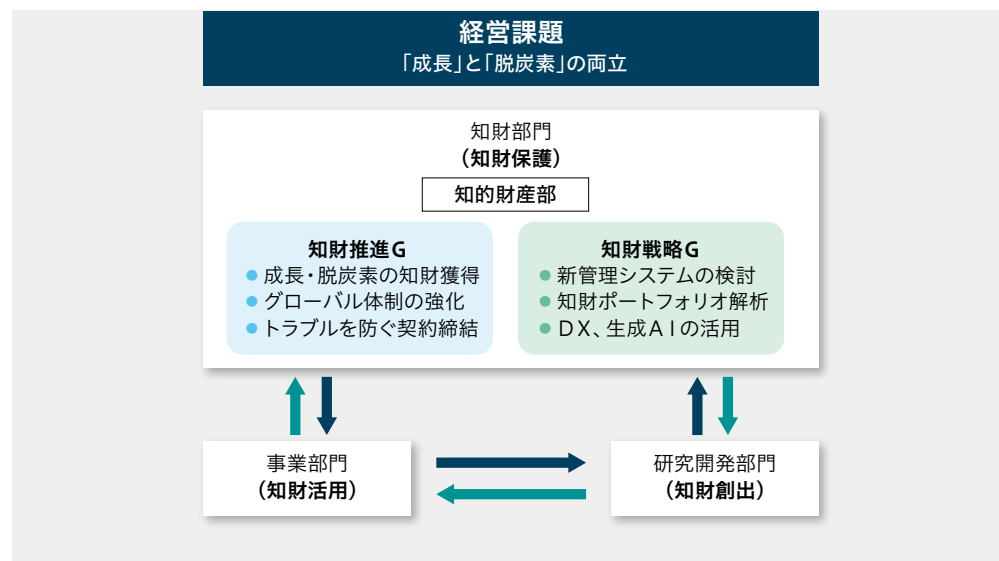
まずは、知的財産の権利化、調査解析、契約締結、管理業務、ブランド強化を実践できる知財スペシャリストです。特にグローバルな活動が増えており、各国の知財制度の継続的な学習が必要です。

また、知財マネジメント人材も重要です。知財創造サイクルの強化、各部門との連携、知財を起点としたビジネスモデルの提案、グループ会社の知財強化など、全体を俯瞰した知財マネジメントの重要性が高まっています。

これら高度人材の育成に加え、社内異動やキャリア採用などを通じて多様な人材を獲得しています。また部員の個性を活かした「人」づくりを大切にしています。外部機関への積極的な参加や関連部門との協業強化など、新しい挑戦を後押ししています。

知的財産は、当社の持続的な成長とイノベーションの原動力です。その価値を最大限に引き出すためには、高度な専門性と自ら考え行動する主体性を兼ね備えた人材育成が不可欠です。人材育成は一朝一夕には成し得ませんが、長期的な視点で成長を支援していきます。

9年後に当社は設立100周年を迎えます。日本の産業別特許出願数で、化学工業は電気機械に次ぐ第2位であり、知的財産が重要な産業分野であることを示しています。当社が誇る複数の技術や製品群を知的財産により守ることで企業価値の向上を目指します。当社が市場から信頼され選ばれる企業であり続けるために、知的財産部の専門性を活かし、持続的な成長を支える取り組みを進めていきます。

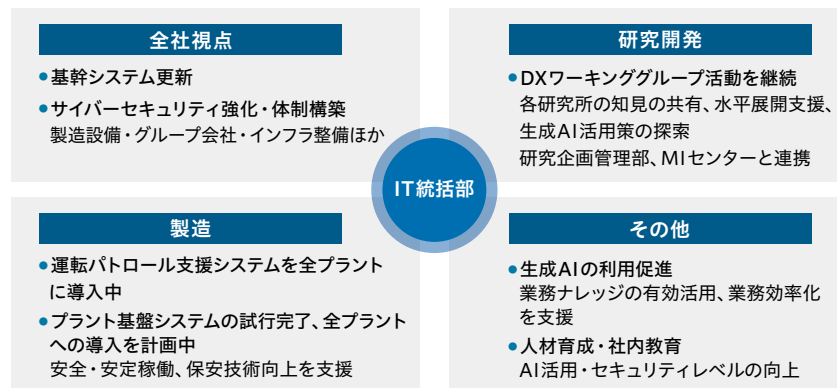


DX 戦略

競争力向上の技術導入と人材育成に取り組む

基本的な考え方

業務効率化・収益改善・安全安定稼働・研究成果実現による当社グループの競争力向上を目的としたデジタル技術導入と利活用のための人材育成に取り組んでいます。製造部門では、運転状態の可視化、異常の早期検知、技術情報の連携により、安全安定かつ効率的な稼働を図ります。研究開発部門では、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)により新規材料の創出や開発をサポートすると同時に、当社独自の知見・研究者のリソースの有効活用を図ります。さらに全部門にて生成AIを活用して業務効率化と深化を促進し、中期経営計画達成を目指します。



ロードマップ

テーマ	2025年度 計画	2025年度 実績	2026年度 計画	中長期の方向性
全社視点	● 製造・研究・事業・管理部門それぞれの目標達成のための適用技術見極め・導入計画策定	● 各部門へのヒアリング・DX推進活動の結果に基づき、各部門の目標を設定済	● 各部門の目標達成に向けた具体的方針を検討し、手段・計画を策定 ● 方針に基づく推進活動計画を策定、活動および生成AI活用などの支援開始	● 中期経営計画達成への貢献 ● 技術向上による当社の競争力向上
製造	● 運転パトロール支援システムの全プラントへの導入(2025～2027年度) ● プラント基盤システム導入の試行・検証	● 運転パトロール支援システムの全プラントへの導入を決定 ● プラント基盤システムの試行完了、全プラントへの導入を計画	● 運転パトロール支援システムの導入推進(2027年度までに完了) ● プラント基盤システム導入の水平展開開始	● 業務効率化・安全安定レベルの向上 ● 安心して働ける職場の構築
研究開発	● MI実践教育へのステージアップ ● 統合データベース・各種データ解析ツールの検討 ● 研究管理業務へのDX導入促進(DX-WG活動)	● 統合データベースの導入検討、各種データ解析ツールを開発 ● 全研究地区の購買システムを統一・DX化	● MI実践教育受講者数中間目標(67名/2カ年)の達成 ● 統合データベースの試験運用開始、実験自動化とデータ連携の推進 ● サンプル出荷・管理システムのDX化	● 全研究地区へのハイスループット合成装置導入完了(2026年12月) ● MI・DXを活用したデータ駆動型研究推進 ● 業務効率化・知識活用による研究開発促進
その他	● 生成AI利用環境リリース・業務利用開始・レベル向上 ● 全社員向けデジタルリテラシー教育プログラムの選定・検証	● 生成AIの安全な利用環境を構築、利用者へ提供開始 ● デジタルリテラシー教育プログラムとして、定期的生成AI教育、技術スタッフ向け教育、新社員向け教育プログラムを選定済	● 生成AIユーザー支援・活用事例共有の推進 ● デジタルリテラシー教育プログラムを開始	● 全社員の生成AI・DXスキル、およびモチベーションの向上

DX 推進の取り組み状況

製造・研究分野それぞれのDX推進部門とのワーキンググループ活動を通じて、デジタル技術の探索、試行、検証を行い、良好事案の水平展開を図っています。

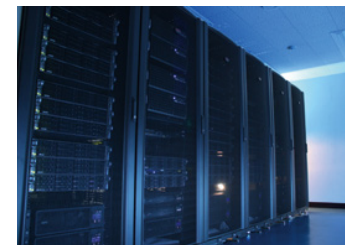
生成AIを安全に利用できる環境を構築し、利用者向け教育にて必要な知識・ルールの理解度が100%に達したことを確認したうえで利用環境を提供しています。

各部門にて、生成AI技術などの適用による業務効率化などの目標を設定し、それらの目標を達成することで、中期経営計画達成への貢献を行っています。

MIセンターでの取り組み

MIセンターでは、MI技術の開発、および研究開発プロセスのDXに取り組んでいます。自動実験やハイスループット合成実験、電子実験ノートなどを活用したデータ収集の効率化・デジタル化を進め、シミュレーション技術やデータサイエンス手法を駆使した材料提案やメカニズム解析を通して研究開発の加速を支援していきます。

また、研究開発のDX推進において重要となる、実験研究員向けのプログラミング教育やMI教育にも力を入れていきます。



大型クラスター計算機

人材戦略 重要な経営資源の一つである人材を戦略的に育て活躍できる環境を整える

自律的な成長を促し、仕事と生活を両立しながら、従業員がもつ力を最大限に発揮できる企業を目指します



執行役員
人事部長
原田 哲也

当社グループは、2030年度に「営業利益1,700億円」と「2018年度比でGHG排出量30%削減」を目標とする中長期経営方針「Vision2030」を推進しています。企業価値の持続的向上とステークホルダーの信頼獲得に向け、従業員の自律的な成長を促し、それぞれの能力を最大限に発揮できる企業を目指しています。このために人材育成や働き方改革、評価制度の整備などを通じて、従業員が主体的に挑戦できる環境整備を進める方針です。これにより、『成長』と『脱炭素』の両立を実現し、企業価値と信頼の向上を図る取り組みを継続していきます。

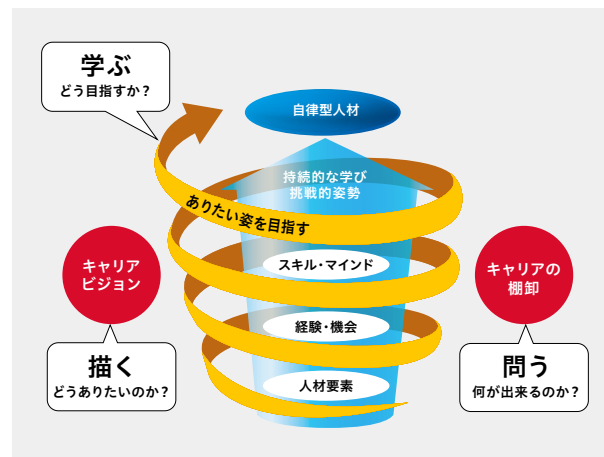
また、すべての従業員が自らの能力を最大限に発揮できるよう、「働きやすさ」の整備と、「働きがい」の創出を積極的に進めています。ワークライフバランスの観点においては、従業員それぞれの働き方を尊重し、仕事と生活を両立しながら安心して長く働くことができる環境を目指し、「業務の効率化を軸とする働き方改革」「多様なライフスタイルと仕事の両立支援制度の充実」「健康づくりをサポートする健康経営」を推進しています。さらに、多様な人材と価値観を積極的に取り入れ、各種制度の見直しや拡充を進めることで、人権と多様性を尊重する企業風土の醸成とともに、幅広い発想や挑戦を生み出す土壌を育てていきます。

当社グループでは、従業員個人の能力、経験、価値観などを尊重し、多様なバックグラウンドを最大限に活かすことで、新たな価値創造につなげることを目指しています。これからも、多様な価値観を尊重し、さまざまな制度や施策を通じて、「働きやすさ」の整備と、「働きがい」の創出を実現し、それらを生産性の向上やイノベーションの創造へとつなげながら、当社グループの持続的な成長を目指します。

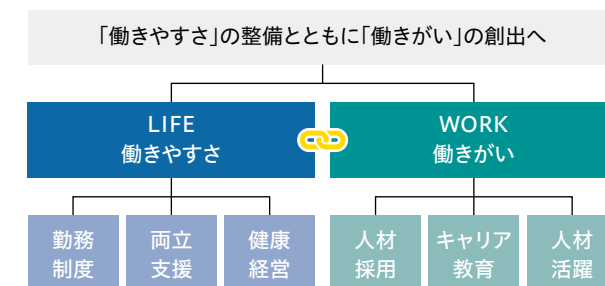
人的資本経営の推進

当社グループは、「社会変化に対応し、多様な価値観を受け入れ、自ら考え行動できる『自律型人材』の育成」と、「働きがいがあり、多様性を尊重する風通しの良い職場環境の醸成」が重要と考えています。人材育成においては、自身のありたい姿を描き、その実現に向けて、学び・やり抜く意思をもち続けられる「自律型人材」の育成を推進しています。自主性や主体性を伸ばすことを狙いとしたキャリア研修や継続的な学びを支援する教育制度を整備するとともに、従業員がそれぞれ適切なタイミングでキャリアカウンセリングを受ける機会を提供しています。こうした学びとキャリア支援の仕組みを通じて、従業員一人一人の成長と、当社グループ全体の持続的な発展を目指しています。

人材育成の概念図



※ 自律型人材：組織内外に限らず、いかなる環境下であっても、自ら仕事や役割を創り、周りを巻き込んで結果を出す人材



人材戦略 重要な経営資源の一つである人材を戦略的に育て活躍できる環境を整える

経営戦略に基づく人材活躍

中期経営計画を達成し、当社が持続的に価値を生み出し成長し続けるための施策を実行しています。

基盤の拡充

人材ポートフォリオのタイムリーな集約と分析に、タレントマネジメントシステムの活用を進めています。集約と分析の精度向上に取り組むとともに、戦略的転換に対応可能な仕組みの構築を目指しています。また、グローバル人材育成に向けた施策強化とともに、専門性やキャリア形成に必要なスキルを自ら選び学ぶ環境整備として、オンライン動画学習ツールを導入しています。

さらに、エンゲージメントサーベイの実施により、有効性の検証と課題への対応を図っていきます。

多様性の推進

多様な背景をもつすべての従業員が活躍できる組織を目指し、さまざまな価値観やアイデアを受け入れ、専門性やスキルを活かす組織風土の醸成に取り組んでいます。また、成長事業への重点的な人員配置を見据えて注力分野への高度な専門性や多様な経験をもつ経験者採用に力を入れています。

ほかにも、一人一人に合ったキャリア実現ができるよう、キャリア教育やカウンセリングによるサポートを充実するとともに、上級幹部職を対象にアンコンシャスバイアス研修※や感情マネジメント力研修を実施しています。

※ 無自覚ハラスメント防止研修

人材育成の取り組みと実績

経営戦略の実現を支える人材として、社内外の環境変化に対応でき、自ら仕事や役割を創り、周りを巻き込んで結果を出す“自律型人材”と、当社の事業を海外に拡げられる“グローバル人材”の育成に力を入れています。



自律型人材の育成

2025年度の取り組み

- **社内教育体系に基づく階層別研修の改革**
「自律型人材」育成を目的とし、従業員が主体的・持続的に学び続けられるカリキュラム
- **キャリア教育に合わせてキャリアカウンセリングを実施**
従業員それぞれのキャリア目標を明確化し、一人一人のありたい姿に応じたキャリア形成を支援

実績

研修実施回数 **7回**(新入社員～上級幹部職)
研修参加人数 **520人**
参加後の評価 **81%が満足**



グローバル人材の育成

2025年度の取り組み

- **個人の語学レベル、学びのニーズに合わせた教育プログラムを拡充**
AIを活用したスピーキング学習セミナーを実施し、個人のニーズに合わせた学習を支援
- **海外留学派遣**
コミュニケーションスキル、英語を使ったビジネススキル、異文化対応能力などを身に付けるため、英国・米国への留学派遣を継続して実施

実績

海外留学派遣者のべ数 **128人**
2025年度派遣者 **12人**
参加後の評価 **94%が満足**

人材戦略 重要な経営資源の一つである人材を戦略的に育て活躍できる環境を整える

社内公募制度

自律型人材育成の方針の下、「キャリア希望に応じた仕事へチャレンジする機会」として社内公募制度を設けています。社内公募制度による効果は以下の3点と考えています。

①従業員のモチベーション向上

新たな業務や部署への挑戦が可能となり、多様な経験を積むことで、幅広い視野とスキルを身に付けられる

②適合性の高い人事異動の実現

公募された募集要項に興味・関心があり、自身の能力が発揮できると考える従業員が応募することにより、適合性の高い人材配置が期待できる

③主体的なキャリア形成の促進

自己実現を支援する仕組みであり、従業員にとってキャリアを考える契機になることが期待できる

仕事と生活の両立支援制度

当社は多様な人材のそれぞれの働き方を尊重し、仕事と生活を両立しながら活躍できる環境づくりを推進しています。

育児支援として、育児休業期間中の一定日数の有給化、看護休暇の対象年齢拡大など、従業員のニーズに合わせて適宜制度の拡充を行っています。

介護支援として、遠方の被介護者宅からの新幹線通勤費補助制度など、介護離職者を発生させないための環境整備を推進しています。

また、育児・介護の制度をまとめたガイドブックを従業員に公開することで、制度の理解促進と利用しやすい風土づくりを進めています。

そのほか両立支援として、単身赴任者に対する帰省旅費支給制度の拡充や、配偶者の国外転勤に帯同する従業員の休職制度の新設など、さまざまなライフスタイルに合わせた制度整備に取り組んでいます。

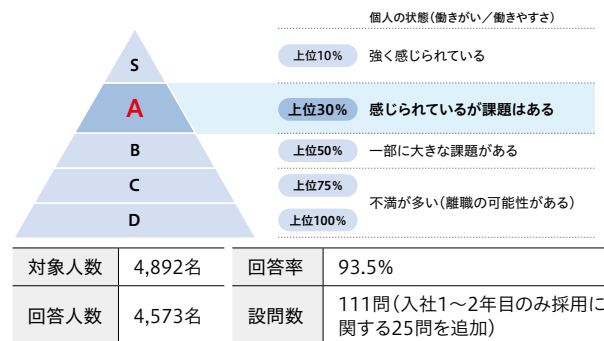
エンゲージメントサーベイ

当社では、従業員の働きがいと組織の持続的成長を支えるため、2024年度よりエンゲージメントサーベイを年に1度実施しています。

2024年度のサーベイ結果では、上司と部下とのコミュニケーションの改善が課題として浮き上がりました。これを受け、2025年度にマネージャー層を対象とした研修を実施し、職場における心理的安全性の向上と、部下に対するフィードバックスキルの強化に取り組みしました。対話を通じて率直な意見交換ができる関係性を築くとともに、成長を支援する適切なフィードバックを行う力を高めることで、現場でのコミュニケーションの質の向上を図っています。

2025年度のサーベイ結果では、総合スコアが前年度比

2025年エンゲージメントサーベイ全体結果



2.2ポイント改善し、引き続き上位30パーセントにあたるAランクを維持、他社水準を上回る水準となりました。会社を通じたさまざまな経験に対し、従業員が前向きに捉えていることが明らかになり、組織全体のエンゲージメント向上が確認できました。具体的には目標設定、キャリア、評価・報酬、組織風土に関する複数項目で改善が見られ、従業員の意識向上が確認できたと考えています。

2026年度には人事制度の運用見直しも検討しており、今後も組織の活性化と持続的成長に向けた取り組みを強化していきます。また、継続的にエンゲージメントサーベイを実施することで、組織の課題を的確に把握し、改善策につなげることで、従業員一人一人がより高いエンゲージメントをもって働ける組織環境づくりを推進していきます。



2025年度研修の様子

03

価値創造の基盤

サステナビリティ経営を原動力とし、
持続可能な社会の実現と東ソーグループの
企業価値向上を支えるには？

「環境」「社会」「ガバナンス」の各方針に基づく取り組みを
着実に推進して社会への責任を果たすとともに、
持続可能な社会と企業の発展を支える基盤を構築する

- 62 サステナビリティマネジメント
- 63 レスポンシブル・ケア(RC)
- 64 環境保全活動の強化
- 65 安全・安定操業
- 66 製品安全・品質マネジメント
- 67 人権尊重

- 68 CSRサプライチェーンマネジメント
- 69 社外取締役メッセージ
- 71 取締役・監査役一覧
- 74 コーポレートガバナンス
- 79 コンプライアンス
- 80 サイバーセキュリティ

サステナビリティマネジメント

経営の中核に位置付け、取り組みを推進



取締役
上席執行役員
堀谷 宏志

「サステナビリティ経営」を原動力に、 地球とヒトの快適な未来を創造する

当社グループは2025年度、「サステナビリティ経営」へと進化させ、サステナビリティ基本方針とパーパスを新たに表明しました。「地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会」の実現に向け、2025～2027年度の新たなマテリアリティとKPIの運用を開始し、Vision2030に掲げる「成長と脱炭素の両立」を着実に進めています。

一方で、初年度は重大労働災害ゼロの目標が未達となりました。これを重く受け止め、グループ全体での安全教育と再発防止の徹底により、安全体制の強化に努めます。

今後もSSBJなどの制度開示を見据えた透明性の高い情報開示で皆さまとの信頼を深め、サステナビリティ経営を原動力とした企業価値の向上を目指していきます。

基本的な考え方

当社グループは、「地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会」の実現を目指し、サステナビリティ経営を根幹に据えています。企業理念を土台とし、「パーパス」「サステナビリティ基本方針」「Vision2030」「マテリアリティ」「中期経営計画」など階層的な体系で、一貫したサステナビリティ経営を推進しています。気候変動や資源枯渇など社会課題が複雑化するなか、化学の力を活かして社会課題の解決と持続可能な社会の実現に取り組みます。従来のCSR基本方針を改定し、「サステナビリティ基本方針」を策定。地球環境の保全、社会課題の解決と企業成長、企業風土、安全操業、誠実な企業活動の5つの柱でグループ全体の実践を推進しています。今後もイノベーションを通じて持続可能な価値創出を追求し、体制強化や社内浸透、ステークホルダーとの対話を重視し、信頼される企業グループを目指します。

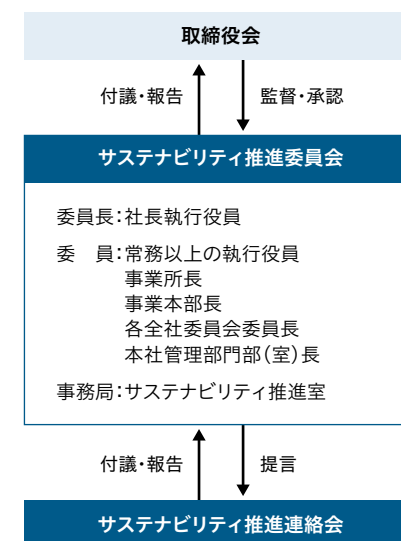
詳細 東ソーグループサステナビリティ基本方針(ウェブサイト)

サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナビリティ経営の実現に向けて、社長執行役員が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を中心とした明確な推進体制を構築しています。委員会は年2回開催し、取締役会による監督・承認のもと、グループ全体で活動を推進しています。

委員会の傘下にサステナビリティ推進連絡会を設置し、連絡会は年3回以上開催しています。マテリアリティ策定年度には毎月開催するなど、活発な議論と情報共有を行っています。重要課題の策定や進捗管理、KPI・目標の審議、社会課題ソリューションの認定、国際的な情報開示規制やESG投資インデックスなどの情報共有を通じて、グループ全体のサステナビリティ活動の高度化を図っています。

推進体制



レスポンスブル・ケア(RC)

基本的な考え方

当社グループは、数多くの化学物質を取り扱い事業活動を行っており、当社グループの生産活動あるいは化学物質自体が人命や環境に多大な負の影響を及ぼすおそれがあります。そのため、環境保全と安全および健康の確保が事業運営の根幹であるという認識の下、「環境・健康・安全に関する日本化学工業協会基本方針」を考慮した「環境・安全・健康基本理念」とそれを達成するための「行動指針」を制定し、推進体制を構築してRC活動※に取り組んでいます。

環境・安全・健康基本理念

東ソーグループは、製品のライフサイクル全般(研究・開発、生産から使用、消費、リサイクル、廃棄に至るまでのすべての段階)にわたり、環境保全と安全・健康の確保を最重要課題として認識し、たゆまぬ化学の革新を通して継続的かつ自主的なレスポンスブル・ケア活動に取り組み、社会の持続的な発展に貢献する。

詳細 行動指針(サステナビリティレポート)

※ レスポンスブル・ケア(RC)活動とは、化学物質を取り扱う企業が、化学品の開発から製造・物流・使用・最終消費・リサイクルを経て廃棄に至るまでの過程において、環境・安全・健康を確保するとともにその成果を公表し、社会との対話・コミュニケーションを行う自主活動で、一般社団法人日本化学工業協会RC委員会により取り組みが進められています。



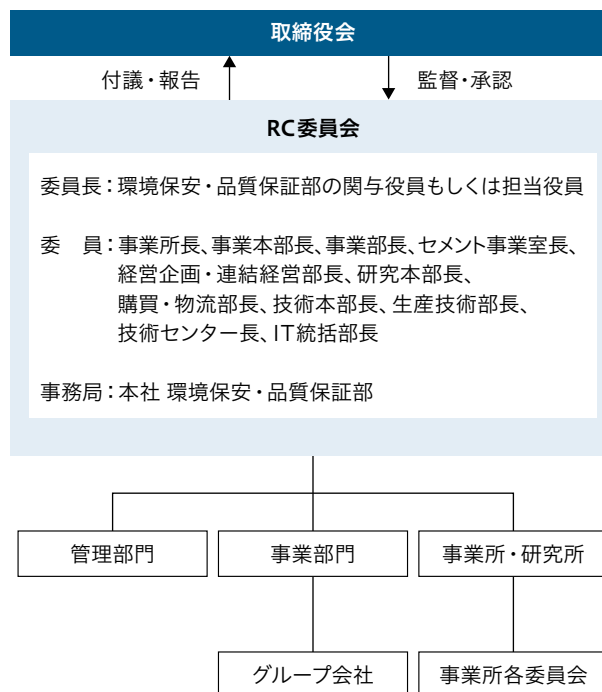
レスポンスブル・ケア
安全とサステナビリティの推進

化学物質を取り扱う企業としての責任を果たす

RC推進体制

RC委員会は、環境保安・品質保証部の関与役員もしくは担当役員を委員長として、各部門長(管理部門、事業部門、事業所)より構成されています。当委員会では、全社活動方針の策定、重要事項の審議や勧告および承認、活動に関する重要な諸施策の策定などを行っています。委員会で審議された内容は、取締役会に付議・報告し、その監督・承認を受けています。各部門の活動はRC監査にて実施状況を把握し、結果を次年度の改善計画に反映させるPDCAサイクルにより、活動のスパイラルアップを図っています。

推進体制図



PDCAサイクル

	東ソー	東ソーグループ
P	RC活動方針の策定	各社方針の策定
D	方針に沿って活動を推進	
C	活動状況の監査実施(RC監査)	環境・安全パトロールによる活動状況の確認
A	監査結果およびグループ各社の活動状況をふまえたRC活動方針の見直し	各社の活動状況をふまえた各社方針の見直し

RC監査体制の見直し

当社では、RC活動方針の遂行状況などを把握し次年度の活動にその結果を反映させるため、年1回以上RC監査を実施することを規定しています。各事業拠点に対して、「保安防災・労働安全衛生、化学品・製品安全」「環境保全、社会との対話」「品質保証」について、また本社購買・物流部物流Gに対して「物流安全」について監査を実施してきました。

近年、RC活動方針は、事業所横断的なテーマが設定され、全社的な活動を増やしています。そのため、2025年度は事業所毎の監査から、全社監査に変更し、被監査部門が一堂に会するRC監査を試行しました。被監査の全部門が同席することで、相互の理解が深まり、充実した議論ができたことから、今後も継続していきます。

環境保全活動の強化 生物多様性の保全への対応を通じ、地域社会共存の基盤構築を推進

基本的な考え方

当社グループは、RC推進体制の下で、事業活動を通じて環境・経済・社会が統合的に調和し、持続的な社会の発展に貢献するとともに、循環経済の実現に向け、資源の有効利用などに努めます。事業活動で発生する大気・水域排出、廃棄物などの重要な管理項目を適正に管理し、環境影響の最小化を目指します。

また、持続可能な社会の実現に向け、事業活動と地域社会への貢献活動を通じて生物多様性の保全に取り組みます。環境保全は、事業所、研究所周辺の地域をはじめとする地域社会との共存と調和の基盤であると認識し、活動を推進します。

RC活動で定めたRC活動方針や目標を達成するために活動することで、マテリアリティのKPI・目標達成につなげています。

RC活動方針と活動実績

RC活動方針	2025年度活動実績
1. 法令遵守	● 自主管理値の遵守 ● 法令遵守の徹底
2. グループ会社の法令遵守	● 法令遵守管理レベルの向上
3. PRTR排出量前年度比非悪化	● 新規対象物質の排出量管理 ● 削減方針に基づいた「高リスク」物質の削減計画の推進
4. 産業廃棄物の有効利用	● 2025年度に75%削減(2000年度比) ● 産業廃棄物総排出量削減と社外委託量の低減 ● 再資源化率90%以上の維持 ● 社外受入(廃プラスチックなど)の推進
5. 低濃度PCB含有機器の計画処分の推進	● 対象機器の計画的処分 ● 掘起こし調査の継続
6. 生物多様性保全活動の推進	● 生物多様性保全活動の推進 ● TNFD※1対応

※1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures(自然関連財務情報開示タスクフォース)

2025年度の取り組み

生物多様性保全活動

自然再興(ネイチャーポジティブ)の実現に向け、当社グループは、環境・安全・健康基本理念の行動指針で生物多様性につながる地域に根付いた環境保全活動を推進しており、地域と連携した自主的な活動を行っています。

また、2024年から、経団連生物多様性宣言イニシアチブに参画し、2023年12月に改定された経団連生物多様性宣言・行動指針に賛同しています。自然共生社会、サステナブルな経済社会の実現に取り組むとともに、GBF※2、SDGs、30by30※3といった我が国の生物多様性国家戦略の達成に貢献していきます。

さらに、TNFDに沿った情報開示に向けて、自然関連のリスク・機会の評価を進めています。2025年度は、TNFDが示すシナリオ分析などの手法を用いて、当社※4の直接操業を対象として、事業活動が自然資本および生物多様性を与える影響ならびにその依存関係について分析を行いました。今後は、検討内容の充実を図りながら、適切な情報開示を目指していきます。

※2 Global Biodiversity Framework: 2022年12月生物多様性条約の第15回締約国会議(COP15)において新たな目標を設定

※3 2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる自然再興(ネイチャーポジティブ)というゴールに向け、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標。南陽事業所の敷地の一部は、2023年に30by30保護地域(陸域)に指定され、さらなる生物多様性保全活動を推進

※4 南陽事業所、四日市事業所、東京研究センターの3拠点

安全・安定操業 無事故・無休業災害の達成を目指す

基本的な考え方

当社グループは、RC推進体制の下で、「安全がすべてに優先する」という環境・安全・健康基本理念と、それを達成するための行動指針に基づき、企業の最大の資産である従業員と協力会社従業員の安全・健康の確保を図り、無事故・無休業災害の達成を目指します。

リスクアセスメントにより危険源を網羅的に抽出し、多重防護層の考え方に基づきリスクの低減を適切に講じています。また、安全レベル向上のために、協力会社も含めた安全活動や安全専門技術者などの人材育成にも取り組んでいます。

RC活動で定めたRC活動方針や目標を達成するために活動することで、マテリアリティのKPI・目標達成につなげています。

RC活動方針と活動実績

RC活動方針	2025年度活動実績
1. 事故・休業災害ゼロ	- 安全の基本動作の徹底 - リスクアセスメントの高度化 - 類似事故・類似労働災害の撲滅への取り組み - 工事体制システムの維持改善
2. 地震・津波対策の推進	- 重要建築物の耐震性確保および津波対策の推進 - 防災訓練などによる災害時の対応力強化
3. 自主保安活動の維持・改善	- 新認定制度に向けての対応(スマート保安技術の導入、サイバーセキュリティ対策強化、法適合性確認能力の確保) - 保安力の評価
4. グループ会社事故・休業災害ゼロ	- グループ会社へ指導(プロセス安全評価の確実な実行、安全環境交流会・東ソーグループ安環ネット活用) - 地震・津波対策の推進
5. 物流重大事故ゼロ	- 定期傭船へのBRM※訓練、航海・運航診断による安全意識の高揚 - 東ソー物流(株)による「安全文化の再構築」の継続支援 - 中防災 安全サポート事業の活用推進
6. 物流安全の予防的確保	- 荷役作業の安全確保 - 委託作業の安全確保 - 物流工程のリスクアセスメント検討

※ ブリッジで利用できるあらゆる資源を有効に活用することで、ヒューマンエラーによる海難事故防止を目的とした訓練

2025年度の取り組み

オルガノ(株)硫化水素中毒による死亡労働災害

2025年5月にグループ会社であるオルガノ(株)において、協力会社の従業員2人が被災し、うち1人が死亡、1人が意識不明(その後、回復)となる事故が発生しました。排水処理設備のポンプの交換作業にて、水を抜いた貯槽の内部に、1人が梯子を使って入ったところ意識を喪失して倒れ、さらに救助しようと貯槽内に入った1人も同様に倒れたという事故です。

同社では、今回の事態を厳粛に受け止め、原因究明と再発防止策の徹底を進めました。全従業員および協力会社の従業員への酸欠・硫化水素危険作業の再教育を実施するとともに、安全管理体制のさらなる強化や安全衛生意識の向上、そして協力会社を含むすべての作業員が安心して働ける環境の構築を図っています。

他のグループ会社に対しては、2025年9月の安環ネット会議を活用し、本事故について周知教育を実施するとともに、2026年度には水平展開調査を実施し、当社グループ各社の入槽作業時の手続き、手順(エア置換、酸素および硫化水素濃度測定、保護具)の確認を行う予定です。

当社グループ全体において「安全がすべてに優先する」ことを再認識し、このような痛ましい事故を二度と起こさぬよう、引き続き安全活動を行っていきます。

製品安全・品質マネジメント

リスク管理、品質管理の徹底、物流品質の確保に努める

基本的な考え方

当社グループは、RC推進体制の下で、「製品・サービスの品質確保とその信頼性向上」を基本とする環境・安全・健康基本理念および、それを達成するための行動指針に基づき、品質管理の徹底、物流品質の確保に努めています。品質マネジメントシステムを確実に運用し、品質の向上およびお客さまのニーズを反映した製品・サービスをタイムリーかつ安定的に提供します。お客さまに安心・安全に製品を使用していただくため、製品開発から生産、使用、廃棄に至るまで製品安全を確保し、法規制に適切に対応するとともに化学物質情報の適切な把握・提供を進めています。併せて、重大製品苦情の未然防止、品質保証リスクの低減、継続的な品質向上に努めています。

RC活動で定めたRC活動方針や目標を達成するために活動することで、マテリアリティのKPI・目標達成につなげています。

RC活動方針と活動実績

RC活動方針	2025年度活動実績
1. 重大製品苦情ゼロ	● 関連部門との連携強化による製品苦情・品質保証リスクの削減 ● 納入仕様書記載内容確認
2. サプライチェーンの管理強化	● 委託生産先の品質管理体制強化 ● 原材料(包装資材を含む)サプライヤーの管理強化
3. 品質管理体制の確認	● 東ソーおよび国内グループ会社への品質管理調査の継続実施 ● グループ会社への品質管理調査のフォローアップ ● 海外グループ会社への品質管理調査
4. バイオサイエンス事業部製品の品質保証体制強化	● 改正薬機法に対応した法令遵守体制の整備 ● バイオサイエンス製品の品質保証体制の監視
5. 国内外・化学物質法規制対応での重大不適合発生件数ゼロ	● 化学物質の適切な管理 ● 法規制への対応
6. 物流クレーム・トラブル発生率の低減	● 重要2項目(客先での安全確認、納入手順書教育)を徹底 ● モデル職場の構築 ● フォローアップおよび有効性の確認 ● システムの活用によるトラブルの未然防止

2025年度の取り組み

品質マネジメントの強化の一環として、国内・海外の当社およびグループ会社について、製品の分析値に関し、不正などの有無を調べるため、トレーサビリティを確認する品質管理調査を実施し、必要に応じて改善フォローを実施しました。また、前年度のRC監査結果をふまえ、是正処置の維持状況・有効性確認、監査フォロー、検査データの完全性・正確性確保を進めています。

東ソーおよび国内グループ会社品質管理調査	
対象	南陽事業所、四日市事業所 国内グループ会社 24社(連結子会社)
目的	検査体制および検査データのトレーサビリティに関する調査
結果と今後の対応	不適切な事案の検出はありませんでした。 不適切な事案の根絶に向け、検査体制および検査データのトレーサビリティに関する調査を今後も継続していきます。
海外グループ会社品質管理調査	
対象	海外グループ会社 14社 (持分比率100%の製造会社)
目的	検査体制および検査データのトレーサビリティに関する調査
結果と今後の対応	不適切な事案の検出はありませんでした。 海外グループ会社は、ISO9001もしくは、ISO13485を取得しており、良好な品質管理体制を構築・維持しています。今後も継続確認し、必要に応じて改善支援を行います。

人権尊重

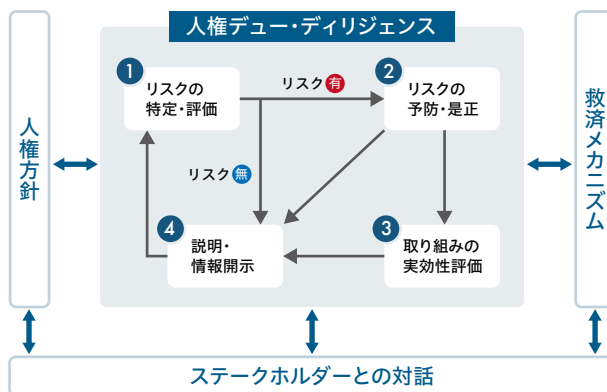
事業活動に不可欠なバリューチェーンを含む人権尊重

基本的な考え方

当社グループは、企業理念実現のためには、事業活動においてバリューチェーンを含む人権尊重が不可欠であると考えています。マテリアリティにも人権尊重を掲げ、取り組みを推進しています。

2011年6月に国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」で定められている企業による人権尊重への対応の全体像に則り、2023年4月に「東ソーグループ人権方針」を策定しました。2024年度からは、「人権デュー・ディリジェンス」のプロセスを決定し、活動を推進しています。また、活動をより効果的なものにするために、外部専門家の助言・支援を得ています。

企業による人権尊重への対応の全体図



詳細 東ソーグループ人権方針（サステナビリティレポート）

グローバル視点での人権教育を実施

人権・ハラスメント教育

当社では、新入社員研修や各階層別研修にて、人権教育を実施しています。「東ソーグループ人権方針」の周知を含め、グローバルな人権の考え方、国際的な基準、ビジネスと人権、グローバルな人権問題（強制労働などの現代奴隷、児童労働、差別など）の理解を深めています。さらに、国内グループ会社への教育として、サステナビリティ推進担当者を集めて行われるグループサステナビリティ推進連絡会においても、ビジネスにおける人権尊重の理解促進に努めています。

また、職場におけるさまざまなハラスメント（セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、妊娠・出産・育休に関するハラスメントなど）についても、階層別研修だけでなく、各部門・部署の管理者を対象とした教育を実施しています。ハラスメントに関する正しい知識を身に付け、ハラスメント行為を未然に防ぐ職場環境づくりを進めています。

2025年度人権・ハラスメント研修の実績

研修名	対象	研修時間（時間）	受講者（人）
新入社員研修	新入社員	1.0	82 （男性：55、女性：27）
中堅キャリア研修	入社7年目相当	1.0	87 （男性：70、女性：17）
幹部職研修（EQ※研修含む）	初任幹部職昇格者	4.5	56 （男性：50、女性：6）
パワーハラスメント防止講演会	各部門・部署の管理者	1.5	425
グループサステナビリティ推進連絡会	国内グループサステナビリティ担当者	0.5	66

※ EQ: Emotional Intelligence Quotient (心の知能指数)

人権尊重に向けた取り組み

強制労働、児童労働の禁止

当社では、強制労働防止のために従業員と雇用契約書を締結し、会社と従業員間での労働条件の合意を行ったうえで雇い入れをしています。また、児童労働防止のため、雇い入れ時に公的な身分証明書類による年齢確認で18歳未満ではないことをチェックしています。なお、身分証明書はコピーを会社に提出してもらい、原本は本人が保管することとしています。

差別やハラスメントの禁止

当社では、採用活動において公正で差別のない採用選考を行っています。面接を含む採用選考の過程では、出生・国籍・人種・民族・信条・宗教・性的指向・性自認・趣味など、応募者の適性や能力に関連のない事項を採用の判断とすることがないように徹底しています。また、昇進・報酬・研修受講などについては職分遂行能力別に決められており、同一の職分遂行能力内での機会や処遇は公平であることとしています。

職場においては、差別・ハラスメントを防止するために従業員への教育を実施するとともに、その行為によりほかの従業員の就業環境を害したときの懲戒を従業員就業規則に明記し、厳正に対処することを明確化しています。差別・ハラスメントが確認された場合は労働協約に基づき、当社と東ソー労働組合それぞれから構成されるハラスメント対策委員会において、秘密保持を徹底したうえで、事実関係の確認・調査を実施しています。

CSR サプライチェーンマネジメント

グローバルレベルでの社会課題解決とリスク管理を推進

基本的な考え方

当社は、グローバル企業として世界中でさまざまな事業を展開しており、多くの原材料や資材を調達しています。その調達活動にあたっては「購買基本方針」に則り、公平・公正の確保や法令遵守、環境保全などを徹底しています。

近年、企業には、人権・労働問題、環境・エネルギー問題、企業倫理問題などの世界的な社会課題の解決に向けた役割を積極的に果たしながら、社会の持続的な発展に貢献することが求められています。このような期待に応えるためには、当社の努力だけでは完結できず、サプライチェーン全体での取り組みが必須となります。サプライチェーンにおける社会課題解決および持続的な調達を実現することを「CSR調達ガイドライン」として取りまとめ、取引先と共有し、CSR調達に関わる方針や活動への理解とガイドラインに準拠した取り組みをお願いしています。

2023年度に全面改定したCSR調達ガイドラインでは、サプライチェーンでの人権尊重の浸透とガイドラインの理解向上を図ることを目的に、人権・労働分野を中心に全体的な見直しを実施しました。

詳細 購買基本方針(サステナビリティレポート)

CSR調達の取り組み

取引先評価

2025年度は、購買・物流部が担当している物流取引先、設備・機材取引先および工事・作業委託先を対象にCSR調査票(SAQ※)による調査を2024年度に引き続き実施したほか、各事業部が担当している原料購買先を対象としたCSR

調達ガイドラインの配布とSAQによる調査を開始しました。

購買・物流部では、主要取引先264社のうち、取引金額の大きい102社および主要取引先を除く2024年度取引実績金額100百万円以上の新規取引先11社について調査を実施し、112社(対象113社の内、1社は今後取引見込み無しにて回収不要)より回答が得られました。また、SAQの回答内容と実施状況を確認するための現地往査を4件実施しました。

各事業部では、直近3年間に取引実績のある取引先のうち、取引金額の大きい17社について調査を実施し、17社(回答率100%)より回答が得られました。また、SAQの回答内容と実施状況を確認するため、個別のコミュニケーションを適宜実施しました。なお、調査実施先の選定にあたっては、取引金額に加えて、高リスク商品の取り扱いの有無も合わせて確認しました。

いずれの調査結果においても、CSR調達ガイドラインで定めた項目に関して大きなリスクとなるような事案は検出されませんでした。回答いただいた取引先には、項目ごとの

平均得点率と各社の評価結果をフィードバックしています。

2026年度に購買・物流部では、SAQ結果のフィードバックを通じた継続的なレベルアップと、対象取引先でのSAQの実施をお願いする計画です。また、新たな取引先についても購買基本方針を通知し理解を得るとともに、CSR調達ガイドラインの配布とSAQによる調査を実施します(設備・機材取引先および工事・作業委託先については主要取引先を除く2025/2026年度取引実績金額100百万円以上の取引先を対象)。

各事業部では、2026年度以降も同様の対応を継続することで、調査実施先の取引金額比率でのカバー率を向上させていきます。

サプライチェーンにおけるリスクの把握・低減に向け、今後も定期的にSAQを活用して取引先の取り組み状況を確認するとともに、取引先との対話を継続することで信頼関係を高め、CSR活動の改善と持続可能な調達に向けた支援を行っていきます。

※ Self-Assessment Questionnaire

CSR調査(SAQ)の実施状況

実施部門	調査対象	施策	2025年度実績 (対象先比率)	2027年度目標 (対象先比率)
購買・物流部	【主要】設備・機材購買先、 工事・作業委託先	2025年度よりSAQによる 取引先評価を実施	38%	100%
	【新規】設備・機材購買先 工事・作業委託先		100%	100%
	物流手配先		100%	100%
事業部	原料購買先	2025年度よりSAQによる 取引先評価を実施	62% (取引額比率)	85% (取引額比率)

※ 2025年度の往査件数：4件(品質監査に伴って、CSR調達に関するSAQの回答内容および実施状況を往査にて確認)

社外取締役メッセージ



情勢変化でビジネスも変わる
常に実態に即した体制構築を

社外取締役
本坊 吉博

当社の社外取締役を拝命して6年が経ちましたが、その間に米中問題、パンデミック、ウクライナ、中東情勢と世界情勢は刻々と変わり、当社もビジネスモデルの変革を余儀なくされてきました。総合化学という事業形態は世の環境変化に合わせて変わらざるを得ないこと、そして経営の意思により会社はどのようにも変わりうることを強く実感しています。

当社内の制度・ルールや仕組みは十分整備されており、いわゆるガバナンス体制は確立しています。一方で6年間の目まぐるしい世界情勢や環境変化を目の当たりにしていると、果たしていまのままでよいのかという疑問もわいてきます。環境の変化により、昨日まで企業として「正しいこと」をしてきたのに、今日は「正しくない」と評価される。そのようなことが現実起きています。これは、当社においても制度をいかに精緻なものにしたとしても、対応しきれないものではありません。「制度・ルールを守ればよし」とする発想を各事業部で変えていく必要があるのです。

ビジネスの環境や成長性、潜在リスク、業績管理の手法は事業部ごとに異なるため、制度の上に事業部がそれぞれビジネスの実態に即した「正しいこと」への物差しを自主的にもつべきではないでしょうか。

2026年度からチェーン事業と先端事業の2事業本部が発足し、事業ポートフォリオの見直しも本格化しています。事業の本質を見据えて将来を予測し、より実態に即したガバナンス体制の構築が急務であると考えています。



東ソー・スピリットで難題に挑み、
Vision2030の達成を

社外取締役
日高 真理子

2025年度は、全体では計画達成には至らなかったものの、増益事業もあり、特にチェーン事業の付加価値素材が増益となったことは、価値創造の観点からも収益構造が示されたと評価しています。将来成長および脱炭素に向けた設備投資は、資機材工事価格高騰のなか、経済合理性を重視しつつも進捗しています。

一方で先端事業の投資の回収が予定より遅れていることは課題として、取締役会でも定期的に議論されています。2026年度から組織体制も見直され、チェーン事業に関しては、市況の変動に左右されつつも、サステナブルな事業運営体制への変革を進め、最適供給体制の構築を図ることが課題であると認識しています。

2026年度は、新たに策定したマテリアリティの2年目のKPIの目標設定が議論され、さらなる成長や社会的価値の創出を見据え、より意欲的な目標設定となりました。投資家・株主の視点を意識した議論を進めるとともに、近年重要性が高まっている実効性のあるグループ・ガバナンスの構築を継続的に進める必要があると認識しています。既存の慣行を所与のものとして、問題発生時には真因分析を徹底するとともに、その結果を実効性ある改善策につなげる姿勢をグループ全体に浸透させることが、不正の未然防止と再発防止につながるものと考え、議論させていただいています。

中東情勢により、期せずしてインフラ供給者としての当社の「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」としての存在感が広く認識され、チェーン事業のサステナブルな事業運営体制への変革への影響もありそうです。脱炭素の推進は経済合理性の確保や実装段階での課題も多く、Vision2030達成は本当に難しい目標です。しかしこの難題に東ソー・スピリットで立ち向かってもらえるよう、微力ながら背中を押していきたいと思いをします。

社外取締役メッセージ



取締役会の透明性が高まり、
より建設的な議論が可能に

社外取締役
中野 幸正

中期経営計画1年目の業績に関しては、外部環境の変動が続くなかでも重点領域への取り組みが着実に進み、収益基盤強化に向けた前進が見られた点を評価しています。同様に最近の当社に対するマーケットの評価も順風であると認識しています。

しかしながら、資本効率の改善や非財務情報の活用については、引き続き強化の余地があると考えています。特に、成長投資の優先順位付けや財務・非財務の両面からの価値創造ストーリーの明確化、具体化が今後の課題と言えるのではないのでしょうか。

社外取締役としては、資本効率向上や市場評価に関する議論に加え、ガバナンス体制の実効性向上に向けた議論が促されるよう意識しました。取締役会における議論の透明性と深度は着実に高まっており、重要案件に対する経営陣からの説明も丁寧になって、私自身としても忌憚のないコメントを申し上げることができるので、建設的な意見交換が行いやすい環境が整ってきたと感じています。

一方、資本効率やサステナビリティ課題など長期的価値創造に関わるテーマについては、より定量的な指標やシナリオをふまえた議論が進むことで、さらに実効性が高まると考えています。監査・内部統制やリスク管理についても、グループ全体での連携強化が進んでおり、今後の一層の成熟が見込まれるでしょう。

当社の技術力と事業基盤を活かし、財務・非財務の両面から持続的成長を実現する企業として、さらなる飛躍を期待しています。



将来成長への方向性を明確化し
市場との対話を重視する
姿勢を評価

社外取締役
橋寺 由紀子

中期経営計画の1年目として評価したいのは、事業ポートフォリオの再定義を行い、将来成長に向けた方向性を明確に示した点です。自社株買いの実行を通じて、資本効率の向上や株主還元強化に対する経営の意思を明確にしたことは、資本市場との対話を重視する姿勢の表れであると受け止めています。

当社の強みである塩素を活用したチェーン事業の最適化を目指すなか、付加価値の高いCR(クロロプレンゴム)プラントへの大型投資は、既存事業の競争優位性を土台に、将来の成長性と収益性向上を目指す重要な取り組みです。また、水処理エンジニアリング分野で、オルガノ社との具体的な連携強化を推進している点も、保有する技術と事業資産を融合し、社会課題の解決型事業の拡大につながる施策として期待しています。

成長と脱炭素の両立を実現するためには、当社が培ってきた技術力や経営資源を基盤として、持続可能な事業構造への転換を着実に進めていく必要があります。サステナビリティ課題への対応は、規制強化やエネルギーコスト上昇といったリスク要因への備えとなるだけでなく、独自のCO₂分離回収技術や、CO₂・水素・熱エネルギーの循環利用技術などを通じて、新たな市場機会を創出する可能性も有しています。政策動向や世界的な脱炭素化の潮流を的確に捉え、リスクと機会の双方をふまえた戦略的な資金配分と施策実行を通じて、競争力強化および企業価値向上につなげていく議論を深め、実効性のある監督を果たしていきます。

取締役・監査役一覧(2026年6月末現在)

取締役	略歴と期待される役割	専門性と経験						
		企業経営	財務・会計	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	営業 マーケティング	製造 研究開発 テクノロジー	国際性	人事・ ダイバーシティ
 代表取締役社長 社長執行役員 くわだ まる 栗田 守 2025年度 取締役会出席状況：17/17回	製造、生産技術、建設プロジェクト、事業管理、設備管理など豊富な経験を有し、強いリーダーシップを発揮して、当社グループ経営の指揮・統括を行っています。重要事項の決定および業務執行の監督といった取締役の役割を十分に果たし、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に貢献することができる人材と判断し、取締役として選任しています。	●		●	●	●	●	●
 代表取締役 常務執行役員 きうち たかふみ 木内 孝文 新任 2025年度 取締役会出席状況：－/一回	営業、海外、事業管理など豊富な経験を有し、当社グループ事業の継続・拡大に貢献しています。重要事項の決定および業務執行の監督といった取締役の役割を十分に果たし、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に貢献することができる人材と判断し、取締役として選任しています。	●			●		●	
 取締役 常務執行役員 よしみず あきひろ 吉水 昭広 2025年度 取締役会出席状況：17/17回	製造、生産技術、設備管理など豊富な経験を有し、当社グループの安全・安定生産の継続および生産技術の革新に貢献しています。重要事項の決定および業務執行の監督といった取締役の役割を十分に果たし、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に貢献することができる人材と判断し、取締役として選任しています。	●				●		●
 取締役 常務執行役員 おおみち のぶかつ 大道 信勝 2025年度 取締役会出席状況：13/13回	製造、生産技術、建設プロジェクト、事業管理など豊富な経験を有し、当社グループ事業の継続・拡大に貢献しています。重要事項の決定および業務執行の監督といった取締役の役割を十分に果たし、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に貢献することができる人材と判断し、取締役として選任しています。	●			●	●	●	●
 取締役 上席執行役員 ほりたに こうじ 堀谷 宏志 新任 2025年度 取締役会出席状況：－/一回	経理、財務、経営企画、海外など豊富な経験を有し、当社グループ事業の継続・拡大に貢献しています。重要事項の決定および業務執行の監督といった取締役の役割を十分に果たし、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に貢献することができる人材と判断し、取締役として選任しています。	●	●	●			●	

取締役・監査役一覧(2026年6月末現在)

取締役(社外)	略歴と期待される役割	専門性と経験						
		企業経営	財務・会計	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	営業 マーケティング	製造 研究開発 テクノロジー	国際性	人事・ ダイバーシティ
 取締役(社外) 独立役員 ほんぼう よしひろ 本坊 吉博 取締役在任期間 6年 2025年度 取締役会出席状況: 17/17回	三井物産株式会社代表取締役副社長執行役員を務め、営業、海外、事業統括、企業経営などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、当社グループを客観的な視点で捉え、当社グループの重要事項の決定などを通じ、適切な経営の監督を行うとともに、持続的な成長・企業価値の向上に資する有益な助言をいただけると判断し、社外取締役として選任しています。 重要な兼職の状況 三菱鉛筆株式会社 社外取締役	●	●		●		●	●
 取締役(社外) 独立役員 ひだか まりこ 日高 真理子 取締役在任期間 6年 2025年度 取締役会出席状況: 17/17回	EY新日本有限責任監査法人シニアパートナーを務め、会計、監査、企業経営支援などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、当社グループを客観的な視点で捉え、当社グループの重要事項の決定などを通じ、適切な経営の監督を行うとともに、持続的な成長・企業価値の向上に資する有益な助言をいただけると判断し、社外取締役として選任しています。 重要な兼職の状況 日高公認会計士事務所 代表 極東貿易株式会社 社外取締役 監査等委員	●	●	●				●
 取締役(社外) 独立役員 なかの ゆきまさ 中野 幸正 取締役在任期間 3年 2025年度 取締役会出席状況: 17/17回	太平洋セメント株式会社取締役専務執行役員を務め、経理、営業、事業統括、企業経営などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、当社グループの重要事項の決定などを通じ、適切な経営の監督を行うとともに、持続的な成長・企業価値の向上に資する有益な助言をいただけると判断し、社外取締役として選任しています。 重要な兼職の状況 重要な兼職はありません。	●	●		●			
 取締役(社外) 独立役員 はしえら ゆきこ 橋寺 由紀子 取締役在任期間 2年 2025年度 取締役会出席状況: 17/17回	株式会社フェニクシー代表取締役社長およびNISSHA株式会社社外取締役を務めており、研究開発、品質保証、人材育成などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、当社グループの重要事項の決定などを通じ、適切な経営の監督を行うとともに、持続的な成長・企業価値の向上に資する有益な助言をいただけると判断し、社外取締役として選任しています。 重要な兼職の状況 株式会社フェニクシー 代表取締役社長 NISSHA株式会社 社外取締役	●		●		●		●

取締役・監査役一覧(2026年6月末現在)

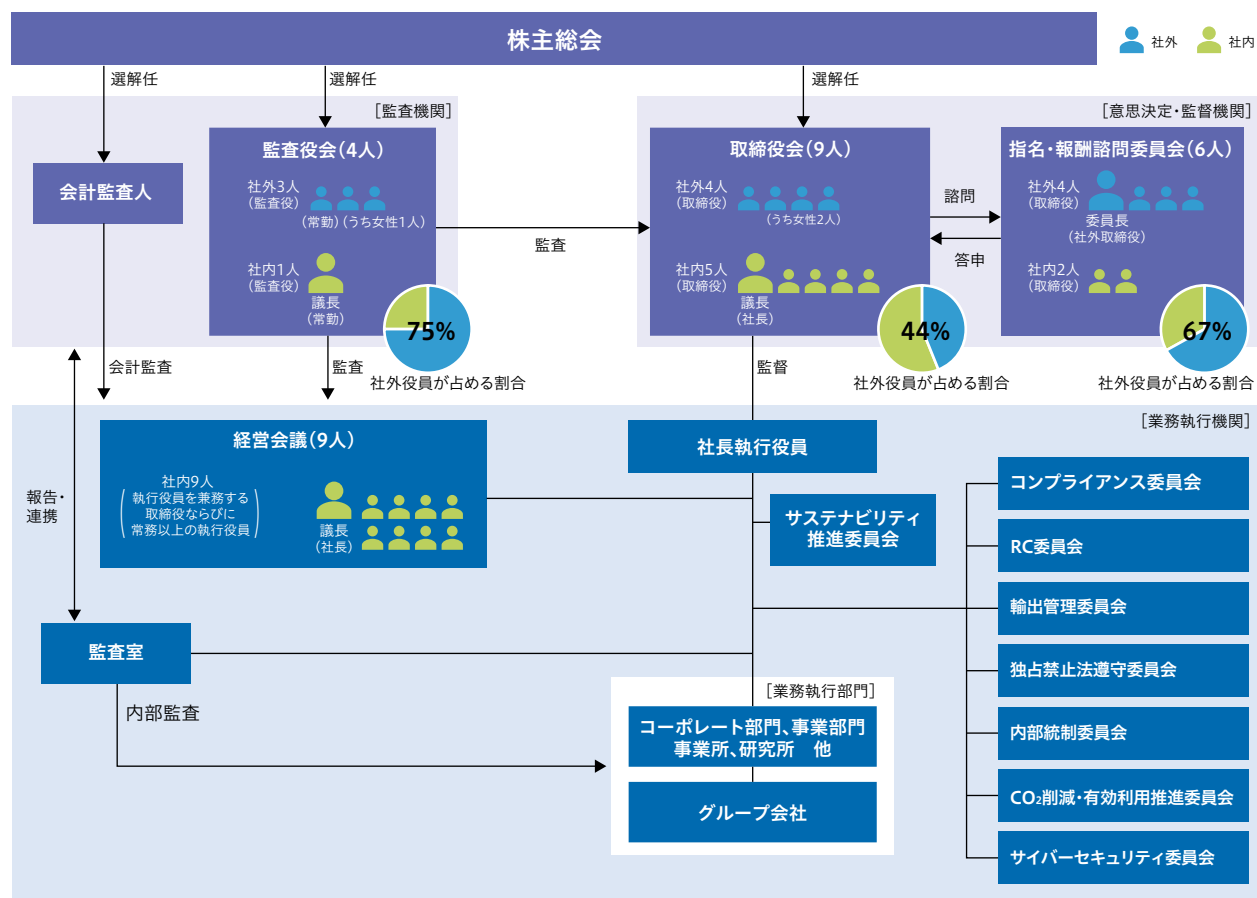
監査役	略歴と期待される役割	専門性と経験						
		企業経営	財務・会計	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	営業 マーケティング	製造 研究開発 テクノロジー	国際性	人事・ ダイバーシティ
 常勤監査役 よねざわ さとる 米澤 啓 監査役在任期間 3年 2025年度 取締役会出席状況: 17/17回 監査役会出席状況: 15/15回	当社取締役常務執行役員を務め、経理、財務、海外、事業管理などに関する豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、中立・公正な立場で取締役の職務執行の監査を適正に行える と判断し、常勤監査役として選任しています。 重要な兼職の状況 ロンシール工業株式会社 社外取締役(監査等委員)	●	●	●	●		●	
 常勤監査役(社外) 独立役員 またけ たかふみ 眞武 尚史 監査役在任期間 1年 2025年度 取締役会出席状況: 13/13回 監査役会出席状況: 11/11回	株式会社みずほフィナンシャルグループ常務執行役員およびみずほ証券株式会社常務執行役員、株式会社日本投資環境研究所代表取締役専務執行役員を務め、金融・人事などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、中立・公正な立場で取締役の職務執行の監査を適正に行っていたらと判断し、常勤社外監査役として選任しています。 重要な兼職の状況 重要な兼職はありません。	●	●	●	●			●
 監査役(社外) 独立役員 やまだ なおよし 山田 尚義 新任 監査役在任期間 一年 2025年度 取締役会出席状況: 一/一回 監査役会出席状況: 一/一回	経済産業省東北経済産業局長、日立建機株式会社執行役員副社長を務め、国の経済政策や企業経営などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、中立・公正な立場で取締役の職務執行の監査を適正に行っていたらと判断し、社外監査役として選任しています。 重要な兼職の状況 重要な兼職はありません。	●		●	●		●	●
 監査役(社外) 独立役員 かわい ゆうこ 河合 優子 新任 監査役在任期間 一年 2025年度 取締役会出席状況: 一/一回 監査役会出席状況: 一/一回	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業パートナーを務めており、弁護士としての専門的な知識と豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、中立・公正な立場で取締役の職務執行の監査を適正に行っていたらと判断し、社外監査役として選任しています。 重要な兼職の状況 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業パートナー			●			●	●

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、企業価値を継続的に向上させるため、経営環境の変化に迅速に対応できる効率的な組織体制を構築するとともに、公正で透明性の高い健全な企業経営に努めています。コーポレートガバナンス・コードの趣旨や精神を尊重するとともに、当社にとって最適なコーポレートガバナンスのあり方を継続的に追求しています。

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス強化の変遷

年月	取り組み
2002年 6月	社外監査役の選任(2人)
2003年 5月	コンプライアンス委員会を設置
2006年 6月	取締役任期を2年から1年に短縮
2009年 6月	内部統制委員会を設置
2014年 6月	社外取締役の選任(1人)
2015年 6月	社外取締役の増員(1人→2人)
2016年 6月	取締役会の実効性評価を開始 執行役員制度の導入
2018年 6月	CSR委員会を設置
2019年 6月	指名・報酬諮問委員会を設置
2020年 6月	社外取締役の増員(2人→4人) 女性社外取締役の選任(1人)
2021年 6月	社外監査役の増員(2人→3人) 常勤社外監査役の選任(1人)
2023年 1月	サイバーセキュリティ委員会を設置
2024年 6月	女性社外取締役の増員(1人→2人) 役員報酬決定方針の改定 (マテリアリティの達成度指標の導入)
2025年 6月	CSR委員会をサステナビリティ推進委員会へ改称
2026年 6月	女性社外監査役の選任(1人)

コーポレートガバナンス

各機関・全社委員会の概要

取締役会

2025年度開催実績17回

取締役会は、社外取締役4人(うち女性2人)を含む取締役9人で構成しており、原則として月1回以上開催しています。法令、定款、取締役会規則などにに基づき、経営計画、事業戦略、その他経営に関する重要事項を決定するとともに、各取締役および執行役員による職務執行を監督しています。また、執行役員の選任、解任および業務執行の分担は取締役会の決議により、決定しています。

監査役会

2025年度開催実績15回

監査役会は企業経営に精通する、もしくは法務、財務および会計に関する相当程度の知見を有する社外監査役3人を含む監査役4人で構成しており、原則として月1回以上開催し、取締役の職務の執行について監査しています。

各監査役は、監査役会が定めた監査の方針、職務の分担に従い取締役会やその他重要な会議に出席し、取締役および使用人などからその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類などを閲覧し、本社や主要な事業所において業務・財産の状況を調査しています。また、グループ会社については、グループ会社の取締役および監査役などと意思疎通や情報の交換を図り、必要に応じて業務の報告を受けています。なお、監査役の職務遂行機能の強化を図るため、監査役会に監査役会事務局を設置しています。

指名・報酬諮問委員会

2025年度開催実績7回

コーポレートガバナンス強化の一環として、取締役、監査役、執行役員の指名・報酬等に関する公正かつ透明性の高い手続きを行うため、指名・報酬諮問委員会を取締役会の諮問機関として設置しています。同委員会は社外取締役4人を含む取締役6人で構成しており、委員長は社外取締役が務めています。

経営会議

2025年度開催実績23回

経営会議は、執行役員を兼務する取締役ならびに常務以上の執行役員の9人で構成しており、原則として週1回開催しています。取締役会の付議事項に関する事前審議およびグループ経営全般に関わる重要案件を審議し、適正かつ効率的な経営の意思決定を可能にする体制を構築しています。

委員会	概要	2025年度 開催実績
サステナビリティ推進委員会	社長執行役員を委員長とし、サステナビリティ活動方針の策定、マテリアリティの進捗管理などを行っています。また、サステナビリティ活動に関わる具体的事案とその対応策に関する報告と審議を行っています。	2回
コンプライアンス委員会	社長が指名する役員を委員長とし、コンプライアンス体制の構築、教育などの諸施策の策定と内部通報制度の運用に取り組んでいます。また、定期的にコンプライアンス推進計画や内部通報制度の運用状況の評価・是正を行っています。	2回
RC委員会	社長が指名する役員を委員長とし、RC活動推進のための体制構築、RC年度方針などの策定に取り組んでいます。また、各部門の活動を把握するためにRC監査を定期的に実施しています。	1回
輸出管理委員会	代表取締役を委員長とし、安全保障輸出管理規程に定める基本方針「外国為替及び外国貿易法」の遵守に関する諸施策の策定を行っています。また、輸出部門の長を現業部門の責任者として配置しています。	1回
独占禁止法遵守委員会	社長が指名する役員を委員長とし、「独占禁止法」「取適法」の遵守に関する社内規程やマニュアルの整備およびその実践に関わる施策の策定を行うとともに、事務局による社内教育研修を通して周知徹底を図っています。また、法遵守に関わる具体的事案とその対応策に関する報告と審議を行っています。	1回
内部統制委員会	社長が指名する役員を委員長とし、「金融商品取引法」の財務報告に係る内部統制報告制度と会社法の求める内部統制システムの整備への対応に取り組んでいます。また、定期的に内部統制の整備や運用状況の評価・是正を行っています。	4回
CO ₂ 削減・有効利用推進委員会	社長執行役員を委員長とし、技術とコストの両面から、CO ₂ 削減や有効利用に関する事項の企画、方針策定を実施しています。また、定期的に企画に関わる具体的事案とその対応策に関する報告と審議を行っています。	2回
サイバーセキュリティ委員会	社長が指名する役員を委員長とし、サイバーセキュリティ全般に関わる各種政策策定、進捗管理などを行っています。また、定期的に具体的事案の対応状況の評価とその対応策に関する報告と審議を行っています。	2回

コーポレートガバナンス

役員の多様性

役員の選任は、会社の全部門にわたって管理・監督ができる人材を確保するという観点から、経営企画、製造・研究、販売、財務・経理などの分野に精通しており、職務遂行状況や実務経験、リーダーシップの有無、人格、能力などを総合的に勘案しています。

また、社外の企業経営者、学識経験者、法曹関係者など豊富な経験や実績、幅広い見識を有し、当社グループの重要事項の決定などを通じ、適切な経営の監督を行うとともに、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に資する有益な助言をいただける独立社外役員を複数名選任しています。

社外取締役および社外監査役（社外役員）

会社の業務執行に対する中立的・客観的視点からの監視機能による適切なガバナンス体制を維持するため、独立性が確保され、幅広い経験・見識を有する社外役員を選任しています。当社では独自の「社外独立性判断基準」を設定し、当該基準に照らし合わせて独立性が確保されていることを判断しています。

社外役員は取締役会などに出席し、定期的に説明や報告を受けることで、監督・監査を実施しています。

社外役員のサポート体制

●社外取締役

取締役会に付議される事案などの内容について、事務局より事前に説明しています。また、重要案件について、所管部署より適宜報告を実施するほか、国内外拠点の視察および監査役とのミーティングの場を設けています。

社外取締役は、これらの取り組みを通じて事業への理解を深めるとともに、課題やリスクを把握し、これらをもとに取締役会において発言を行っています。

●社外監査役

監査会において、常勤監査役が経営会議などの重要な会議の内容や往査の結果など、日常的な監査を通じて得られた情報の報告・共有を行っており、必要に応じて国内外拠点における監査役監査に同席しています。

また、取締役会の開催に際しては、常勤監査役より取締役会に付議される議案などの内容について事前に説明しています。そのほか、会計監査人および内部統制委員会とのミーティングを行い、監査計画の進捗および結果について、報告を受けています。

社外監査役は、これらの取り組みを通じて、適切な監査に寄与しています。

執行役員

経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を分離することで、意思決定の迅速化・効率化を図るとともに、業務執行の役割と責任の明確化を進め、経営環境の急激な変化に対応できる経営体制を構築することを目的として、執行役員制度を導入しています。2026年6月末現在の執行役員は36人で、うち5人は取締役兼務者となっています。

内部統制

当社では、コーポレートガバナンスが有効に機能するためには、内部統制システムの構築が必要不可欠であると考えており、取締役会決議にて「内部統制システムの整備についての基本方針」を制定しています。

内部統制委員会にて、金融商品取引法の財務報告に関する内部統制報告制度と上述の基本方針に対する内部統制の整備や運用状況の評価・是正を定期的に審議、確認しています。委員会で審議された内容については、取締役会に付議・報告し、その監督・承認を受けています。

内部監査

当社では、内部統制のモニタリング活動の一つとして、監査役監査、会計監査人監査とは別に、内部監査専門部署として監査室を設置して監査を実施しています。監査室は、年間監査計画に基づき、監査対象先の適用法令や社規などの遵守状況および内部統制システムの整備・運用状況の有効性と効率性を評価しています。監査結果については、代表取締役社長および監査役に報告し、監査実施状況を定期的に取締役会に報告しています。

監査室は、内部統制機能を有する部署やグループ会社の事業責任部門へのヒアリングを実施してリスクの洗い出しを行うなど、監査の効率性と実効性の向上を図っています。監査対象は約100部門（製造部、研究所、支店、国内外グループ会社など）で、定期的に監査しています。また、会計監査人とは、適宜情報交換・意見交換を実施しています。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性についての分析・評価

取締役会の実効性の評価は、客観性・透明性を確保するため、外部機関の助言を受け、取締役および監査役に対し、取締役会の構成や運営などの項目について、アンケート調査を行う方法で実施しています。

2025年度の取り組みおよび評価結果の概要は以下の通りです。

2025年度に実施した取り組み

- 2025年5月に公表した中期経営計画について、事業ポートフォリオ、中長期での経営課題と数値目標を含め、取締役会における建設的な議論を経て策定しました。
- 取締役会において、報告方法の変更や経営会議で行われた議論の共有を行うなど、効率化や情報の非対称性解消を意識した運営を実施しました。
- 管理部門(人事部門)からの報告テーマに基づき、当社の人的資本経営への取り組みに関するフリーディスカッションを2月に実施しました。
- 気候変動問題への対応として、「日本の化学産業とカーボンニュートラル」をテーマに社外の識者を招いて役員セミナーを開催し、取締役会出席者が受講しました。

2025年度の評価結果および今後の取り組み 評価結果

アンケートの回答結果をふまえ、分析・評価した結果、現状、当社の取締役会は、取締役会全体としてその役割・責務をおおむね実効的に果たしているとの評価に至りました。

〈役割・責務をおおむね実効的に果たしていると判断した理由〉

- ①知識・経験・専門性・職歴・ジェンダーなどの観点で多様性を備え、社内外のバランスの取れた取締役構成の継続
- ②必要十分な報告に基づく適切なリスク管理および業務執行の監視・監督の継続
- ③取締役会の適正な運営(開催頻度、付議範囲、審議時間、資料分量・配布時期など)の継続
- ④中長期のビジョンや事業ポートフォリオ、キャピタルアロケーションなど、経営目線での大きな方向性を議論し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に向けた取り組みの継続

今後の取り組み

ESGへの対応やサステナビリティへの取り組みについては一定の議論はできているとの意見がある一方で、グループベースのリスク管理体制の強化については継続的な議論が必要との意見も寄せられており、引き続き、取り組みを進めていきます。企業を取り巻く環境の変化、取締役会への社会的要請をふまえ、今後も取締役会の実効性確保のために必要と考えている事項についてはアンケートの自由意見記入欄にて意見を求め、寄せられたテーマについては、喫緊の課題と照らし合わせ、議論テーマに取り上げていきます。

今後も引き続き、分析・評価結果に基づく取り組みを不断に行っていくことで、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に資するように努めていきます。

役員報酬

報酬額等の算定方法の決定方針

企業業績と企業価値の持続的な向上、および優秀な人材の確保を目的とした報酬体系とすることを基本方針としています。役員の報酬は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で決定することとしています。

取締役報酬等に関する株主総会の決議年月日は2024年6月21日であり、決議内容は、取締役の報酬等の総額を年額6億70百万円以内(この額は①現金報酬部分5億90百万円〔うち社外取締役80百万円以内〕、②社外取締役を除く取締役に対する株式報酬部分80百万円とし、使用人兼務役員の使用人分給とおおよび賞与を含まない)とするものです。決議時の取締役の員数は9人(うち社外取締役4人)であります。また、監査役報酬等に関する株主総会の決議年月日は2024年6月21日であり、決議内容は、監査役の報酬等の総額を年額1億20百万円以内とするものです。決議時の監査役の員数は4人(うち社外監査役3人)であります。

2025年度の役員報酬総額

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)			対象となる 役員の 員数(人)
		固定報酬	業績連動 報酬等	非金銭 報酬等	
取締役 (うち社外 取締役)	458 (62)	252 (62)	144 (－)	61 (－)	10 (4)
監査役 (うち社外 監査役)	84 (54)	84 (54)	－	－	5 (4)

※ 2025年6月26日開催の株主総会終結の時をもって退任した取締役1人および監査役1人を含んでいます

コーポレートガバナンス

取締役会、指名・報酬諮問委員会の活動内容

2025年度における役員の報酬等の額の決定過程における活動は、取締役会を2回、指名・報酬諮問委員会を3回開催しました。取締役報酬制度の見直し、取締役の報酬等の額の改定などについて、必要に応じて指名・報酬諮問委員会の答申をふまえて、取締役会にて決定しています。

取締役の個人別報酬等の決定方針

基本方針に基づく具体的内容は以下の通りです。

① 固定報酬の額の算定方法の決定に関する方針

固定報酬は、役位の対価と捉え、外部機関が集計している経営者報酬の調査結果における報酬水準等を考慮して、役位ごとに決定する。

② 業績連動報酬に係る業績指標の内容及び業績連動報酬の額の算定方法の決定に関する方針

業績連動報酬は、経常的な営業活動に財務活動を加えた事業全体の成果を表す業績指標として前事業年度の連結経常利益を用いる業績連動報酬、株主への利益還元を表す業績指標として前事業年度決算に基づく1株当たりの年間配当金を用いる業績連動報酬、また、持続可能な社会への貢献を推進するための業績指標として前事業年度の当社マテリアリティのKPI達成度合を用いる業績連動報酬にて構成し、各金額は、外部機関が集計している経営者報酬の調査結果における報酬水準等を考慮して決定する固定報酬との比率及び業績連動幅に基づき、役位ごとに決定する。(報酬金額決定にあたっての具体的な指標の目標は定めていない。)

③ 非金銭報酬(株式報酬)の内容

及び非金銭報酬の数の算定方法の決定に関する方針

非金銭報酬である譲渡制限付株式の割り当ては、貢献度等諸般の事項を総合的に勘案して、役位ごとに決定する。

④ 固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬の額の取締役の個人別報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

個人別報酬等の額に対する、固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬(株式報酬)の割合は、外部機関が集計している経営者報酬の調査結果における報酬水準等を考慮して、役位ごとに決定する。また、社外取締役は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみとする。

⑤ 取締役に對し、報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針

固定報酬及び業績連動報酬は毎月支給する。固定報酬は当年度の役位に基づき、また、業績連動報酬は前年度の業績及び成果に基づき、当年度の報酬として毎月支給する。非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬は、割当契約書に基づき、譲渡制限が付された株式を毎年割り当て、退任時に譲渡制限を解除する。

⑥ 上記以外の取締役の個人別報酬等の内容についての決定方法

取締役の個人別報酬等については、過半数を独立社外取締役に構成する指名・報酬諮問委員会の答申をふまえて、取締役会にて決定する。

監査役の報酬の決定方法

監査役の報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみとしており、監査役会にて決定する。

政策保有株式

当社は、取引関係の維持・発展などを目的に取引先の株式を保有しています。毎年、取締役会において、保有目的の適切性および保有にともなう便益や資本コストに見合っているかを確認しています。検証の結果、将来の収益性や取引関係強化などが見込めず、当社の企業価値向上につながらないと判断した株式については、売却を検討することとしています。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンスを確実に実践し、公正な競争を通じて利潤を追求するとともに、広く社会にとって有用な存在であり続けることを基本方針としています。グループのコンプライアンス活動の基本は、すべての従業員と役員一人一人が、高い倫理観をもって、誠実かつ公正にコンプライアンスを実践することです。この基本方針に則り、当社グループの行動規範として、「東ソーグループ行動指針」を定めています。従来以上に企業の社会的責任を果たすことが期待されるなか、グループ一丸となってコンプライアンス活動をさらに推進しています。

東ソーグループ行動指針

当社は、2014年4月に当社グループ全体が、事業活動を行ううえで遵守すべき行動規範を制定し、運用しています。行動指針は、CSRの観点から取り組むべき事項を盛り込み、法令遵守・人権尊重・腐敗行為禁止・公正取引などの遵守すべき行動規範を示したものです。

「コンプライアンスは東ソーグループの経営の根幹であり、生産や利益よりも優先されるべきもの」というトップメッセージの下、グループの従業員と役員の全員は「東ソーグループ行動指針」を遵守する義務を負っています。

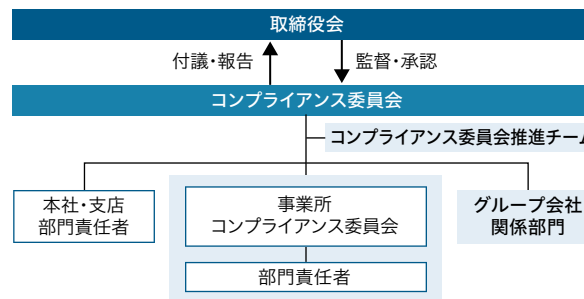
推進体制

コンプライアンスは、当社グループの経営の根幹であり、活動するすべての国の法令を遵守し、社会規範を尊重することなくして、すべてのステークホルダーからの信頼を確保し、

持続的に発展していくことはできないと考えています。

そのために、コンプライアンス重視の意識が浸透し確実に実践できるよう、コンプライアンス委員会を設置し推進体制を整備しています。委員会で審議された内容については取締役会に付議・報告し、その監督・承認を受けています。

推進体制図



法令遵守への取り組み

当社グループは、国内では生産設備、化学物質、労働、環境その他事業の遂行に関連する各種の法令および条例に則り事業活動を行っています。また、海外においても各国における法令規制を受けています。これら法令規制への違反が生じた場合に、当社グループの信用失墜や改善に向けたコストの発生、行政処分を受けることなどで業績に影響を与える可能性があります。

これらのリスクに対して、東ソーグループ行動指針の遵守をグループ全体に浸透させ、コンプライアンス活動の推進や内部通報制度の運営を通して、リスクの把握と低減に努めています。また、国内外の各種法令の動向については、各専門部署にて情報を収集し、事業活動への反映を行うとともに、リスクをふまえた教育や啓発を実施しています。

内部通報制度

コンプライアンス違反または違反のおそれのある行為について、その事実を速やかに認識し対応することを目的に、内部通報窓口を設置しています。当社および国内外グループ会社の役員や従業員、派遣社員、請負契約に基づき業務に従事する者および1年以内の退職者（役員を除く）からのあらゆる事案についての通報・相談を受け付けており、事実関係の調査・対応を行っています。通報案件は、その都度監査役に報告し、指導・監督を受けています。

※ 欧州連合地域内、中国、米国における通報については、同地域あるいは域内各国の個別の諸法令を遵守して体制を整備、対応を図っています。

コンプライアンス教育

コンプライアンスの徹底には、従業員と役員一人一人の意識と知識が重要であるとの考えの下、階層別でのコンプライアンス教育や独占禁止法、不正競争防止法、各国贈収賄禁止などの法務説明会等を実施しています。また、e-ラーニングによる重要な法令学習や社内イントラネットを利用した情報配信などにより、教育を継続実施しています。

内部監査

内部監査専門部署である監査室は、当社およびグループ各社の業務執行全般に関する内部監査などを実施しています。コンプライアンスについても、当社およびグループ各社の推進体制や運用状況などに関して監査・評価を行っています。監査結果については、社長および監査役に報告しています。

サイバーセキュリティ 社会的責任であり重大な経営課題と認識しセキュリティ体制を構築

基本的な考え方

自社技術や経営情報、取引先やグループ会社などの重要な情報を厳格に保護すること、および事業活動やサプライチェーンを維持し、環境・保安・品質を担保することは、社会的責任であり重大な経営課題であると認識しています。「情報セキュリティ基本方針」を制定し、情報セキュリティの確保と一層の向上を図っています。

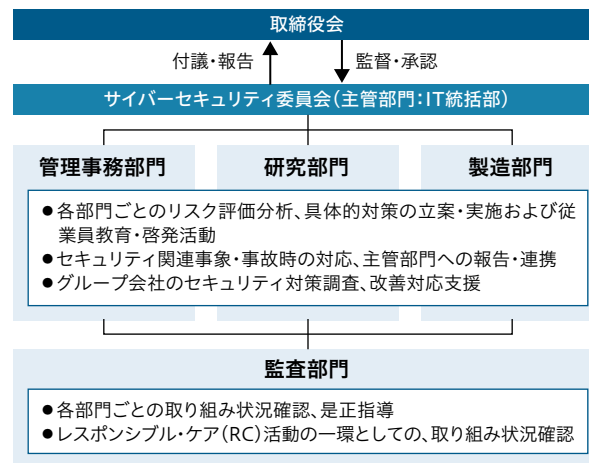
情報セキュリティ基本方針（一部抜粋）

- 従業員一人ひとりが情報セキュリティの重要性を認識し、ルールを遵守するよう、継続的に教育を実施しています。
- リスクアセスメントを実施し、リスクの重要性に応じた適切な対策を実施しています。
- 基本方針を確実に実施するため、下記を東ソーグループサイバーセキュリティポリシーとして定めています。
 1. ウイルス対策ソフトの適用義務
 2. 未承認デバイスの接続禁止
 3. サイバーインシデント発生時の連絡義務

推進体制

IT統括部にサイバーセキュリティ管理責任者である担当役員を配置し、その指示の下、当社グループ全体での情報セキュリティ対策を推進しています。また情報システムだけではなく、製造・R&D領域のサイバーセキュリティ強靱化を推進するために、サイバーセキュリティ委員会の下で関係する部門が一体となって活動を行い、取締役会に適宜付議・報告しており、その監督・承認を受けています。

推進体制図



セキュリティ対策について

プラント制御系システムや基幹システムの毀損・停止、研究内容、機密情報や個人情報などの漏洩・毀損や、サプライチェーンの寸断、環境・保安・品質基準の逸脱による社会的信用や競争力の低下を防止するため、経済産業省発行の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」や、各種サイバーセキュリティフレームワークなどを活用しています。

セキュリティ体制の構築

進化を続けるサイバー攻撃に対し、セキュリティ対策のスパイラルアップを図るため、経営者の指示に基づくPDCAサイクルを構築しています。そのなかで、リスクへの対策、サプライチェーン管理、従業員教育などを実施しています。

また、インシデント発生時の連絡体制と社内SIRT(Security Incident Response Team)の設置を規定しています。

従業員へのセキュリティ教育

従業員のリテラシー不足や不注意によるサイバー被害拡大防止のため、全事業所で「情報セキュリティ基本方針」の遵守や事故事例を用いた注意喚起・防御策などの教育を実施しています。対象にはグループ会社従業員も含め、サプライチェーン全体を意識しています。

また、生成AIの誤った利用による情報流出等防止のため情報セキュリティを考慮した生成AI利用環境を構築し、リテラシー教育・啓発活動などに積極的に取り組んでいます。

標的型攻撃メール訓練の実施

増加する標的型攻撃メールによるサイバー攻撃に対し、従業員の意識向上のため、疑似的な標的型攻撃メールを全従業員に配信し、体験型教育プログラムを実施しています。

サプライチェーンリスク対策

お客さまやグループ会社との原材料調達や製品販売を通じた密接なサプライチェーンを維持し、お客さまへ安心・安定的に製品・サービスを提供するために、グループ全体でのサプライチェーンリスク対策が必要と捉えています。

このため、国内外グループ会社の各種フレームワークへの適応状況を定期的に確認し、セキュリティ監査を行っています。

ワーキンググループへの参加

日々変化する情報セキュリティを取り巻く環境に追従するため、業界団体のワーキンググループなどへ参加し、最新の情報を常に収集しています。得られた情報は、関連部門と共有するとともに、社内教育に活かすことで、当社グループのセキュリティ対策に役立てています。

10年サマリー

(単位：百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営成績										
売上高	743,028	822,857	861,456	786,083	732,850	918,580	1,064,376	1,005,640	1,063,382	1,019,917
石油化学	161,747	174,768	183,926	159,140	131,386	177,185	206,101	183,615	204,754	169,740
クロル・アルカリ	279,684	335,023	337,377	297,356	274,862	361,623	406,388	359,508	373,439	345,967
機能商品	175,880	187,116	197,422	185,042	180,593	226,219	270,795	259,642	270,460	272,858
エンジニアリング	86,566	84,824	98,918	101,496	106,207	116,294	138,113	156,972	169,322	186,412
その他	39,149	41,124	43,811	43,047	39,801	37,257	42,977	45,901	45,405	44,938
営業利益	111,216	130,580	105,739	81,658	87,819	144,045	74,606	79,845	98,906	95,532
石油化学	20,072	22,521	13,392	10,299	7,703	15,655	12,115	10,730	14,280	9,716
クロル・アルカリ	47,926	66,620	45,996	28,198	41,519	69,522	▲10,661	3,591	9,469	1,915
機能商品	35,382	33,899	35,348	27,885	23,538	43,535	52,316	37,904	38,628	39,933
エンジニアリング	5,145	4,868	8,303	12,740	11,988	12,280	17,962	24,722	33,638	40,383
その他	2,689	2,671	2,698	2,534	3,069	3,051	2,873	2,896	2,888	3,583
経常利益	113,094	132,256	113,027	85,963	95,138	160,467	89,983	95,920	103,005	106,752
親会社株主に帰属する当期純利益	75,664	88,795	78,133	55,550	63,276	107,938	50,335	57,324	58,002	41,615
1株当たり当期純利益※2 (円)	116.56	273.49	240.62	171.03	197.89	339.23	158.14	180.07	182.13	132.40
財政状態										
総資産	782,623	852,803	878,194	886,591	982,776	1,087,667	1,194,251	1,289,949	1,327,298	1,408,950
流動資産	448,014	500,620	500,759	482,079	552,517	642,278	707,625	755,154	754,383	798,066
固定資産	334,608	352,182	377,434	404,512	430,258	445,389	486,625	534,795	572,914	610,884
負債	334,287	324,736	298,692	276,931	321,096	327,943	400,052	431,182	424,880	489,809
流動負債	247,886	254,552	242,253	220,223	263,620	269,878	336,312	358,763	333,493	354,323
固定負債	86,400	70,184	56,439	56,708	57,476	58,064	63,740	72,419	91,387	135,286
純資産	448,335	528,066	579,501	609,660	661,679	759,724	794,198	858,766	902,418	919,141
(内、自己資本)	413,210	490,824	540,836	567,546	615,570	708,916	738,803	794,516	827,068	831,752

10年サマリー

(単位：百万円)

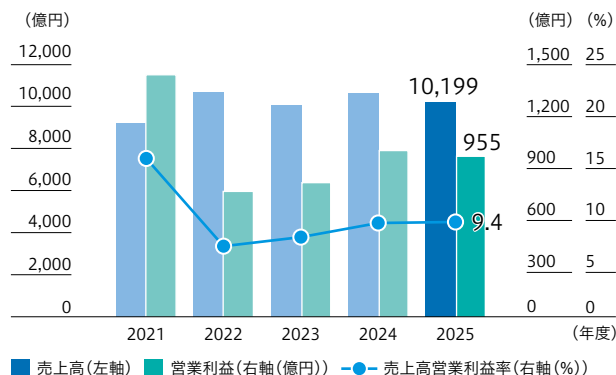
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	115,715	115,429	77,511	99,923	95,106	108,615	▲16,239	116,974	106,244	114,556
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 34,723	▲ 43,129	▲ 63,310	▲ 70,335	▲ 46,352	▲ 43,525	▲78,729	▲59,943	▲ 81,574	▲ 72,126
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 68,829	▲ 51,744	▲ 26,962	▲ 23,964	1,585	▲ 57,852	50,171	▲31,221	▲ 37,925	▲ 9,714
フリー・キャッシュ・フロー	80,992	72,300	14,200	29,588	48,753	65,089	▲94,968	57,030	24,670	42,430
主な指標										
自己資本比率 (%)	52.8	57.6	61.6	64.0	62.6	65.2	61.9	61.6	62.3	59.0
売上高営業利益率 (%)	15.0	15.9	12.3	10.4	12.0	15.7	7.0	7.9	9.3	9.4
自己資本利益率(ROE) (%)	20.1	19.6	15.1	10.0	10.7	16.3	7.0	7.5	7.2	5.0
総資産経常利益率(ROA) (%)	14.9	16.2	13.1	9.7	10.2	15.5	7.9	7.7	7.9	7.8
ネットD/Eレシオ (倍)	0.1	0.0	0.0	▲ 0.0	▲ 0.0	▲ 0.1	0.1	0.0	0.1	0.1
設備投資額	37,755	39,494	64,829	61,134	50,627	48,034	79,239	61,418	81,181	72,675
減価償却費	27,407	29,755	31,308	32,057	37,534	37,579	40,583	42,726	45,686	46,180
研究開発費	14,370	15,502	16,643	18,244	19,483	19,896	21,425	21,986	22,134	22,964
期末有利子負債※1	140,257	108,543	101,072	97,318	128,611	95,944	182,963	183,136	185,841	235,099
期末連結従業員数 (人)	12,292	12,595	12,955	13,336	13,631	13,858	14,266	14,394	14,813	14,850
連結対象会社数 (社)	107	106	105	107	106	109	109	107	105	104
発行済株式総数※2 (千株)	650,161	325,080	325,080	325,080	325,080	325,080	325,080	325,080	325,080	325,080
株主数 (人)	27,596	29,464	32,057	32,446	29,006	33,420	52,656	79,827	121,342	144,366
1株当たり配当金※2 (円)	24.00	56.00	56.00	56.00	60.00	80.00	80.00	85.00	100.00	100.00
配当性向 (%)	20.6	20.5	23.3	32.7	30.3	23.6	50.6	47.2	54.9	75.5
外国人持株比率 (%)	32.4	36.2	31.4	30.9	31.7	31.0	28.8	25.3	25.9	25.0
株価収益率(PER) (倍)	8.4	7.6	7.2	7.2	10.7	5.3	11.4	11.5	11.3	17.5

※1 リース債務を含む

※2 2017年度は、2017年10月1日付で行った普通株式2株を1株とする株式併合を考慮しています

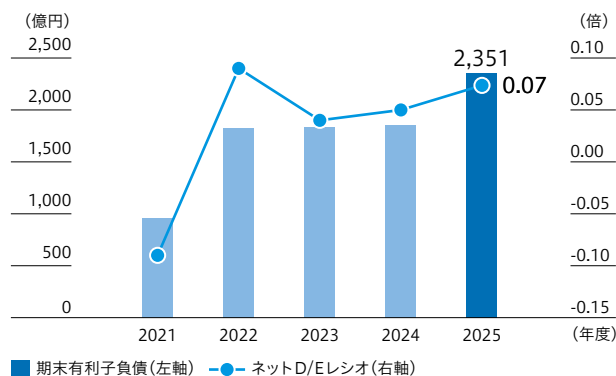
財務ハイライト

売上高／営業利益／売上高営業利益率



2025年度の売上高は、ナフサ価格や主要製品の海外市況下落にともない販売価格が下落したことなどから、1兆199億円と前期に比べ435億円の減収となりました。営業利益は、エンジニアリング事業の売上拡大や、ナフサ・石炭などの原燃料価格下落の影響が販売価格下落の影響を上回ったことによる交易条件の改善がありました。在庫受払差の悪化や固定費の増加により、955億円と前期に比べ34億円の減益となりました。

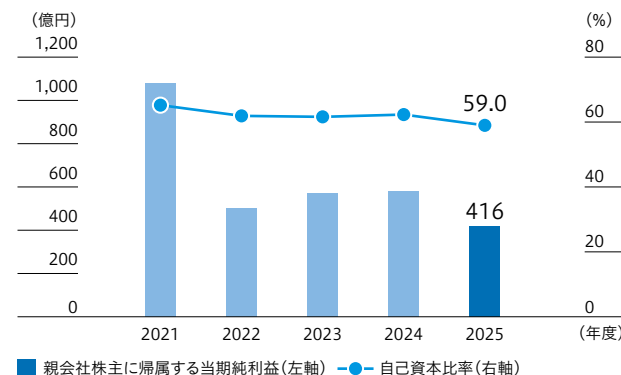
期末有利子負債※1／ネットD/Eレシオ



期末有利子負債は、2,351億円と前年度末に比べ493億円増加しました。ネットD/Eレシオは前年度末に比べ0.02ポイント悪化し0.07倍となりました。

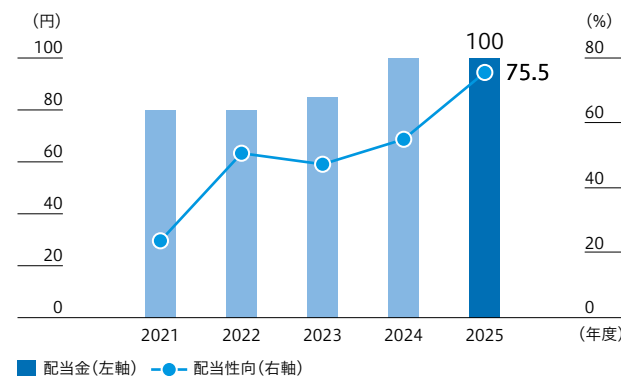
※1 リース債務を含んでいます

親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本比率



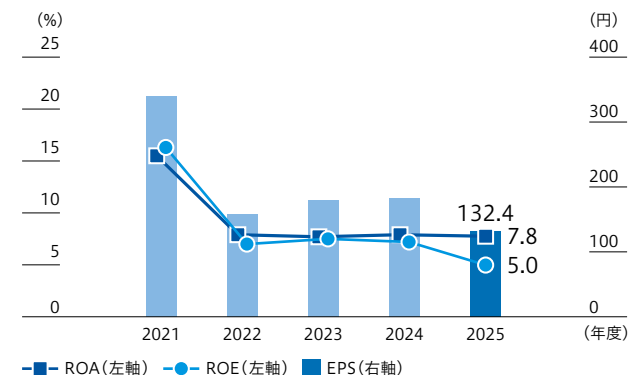
2025年度の親会社株主に帰属する当期純利益は416億円と前年度に比べ164億円の減益となりました。
2025年度末の自己資本比率は59.0%となりました。

1株当たり配当金／配当性向



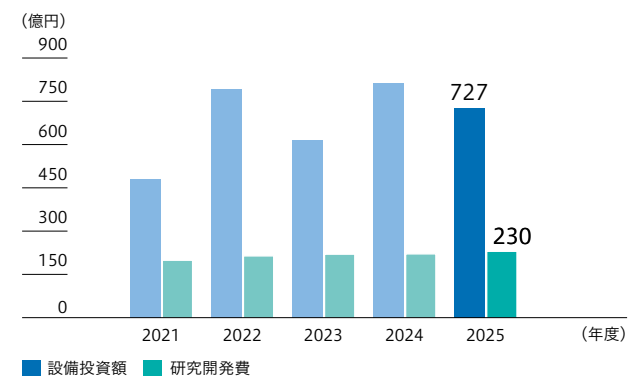
2025年度の年間配当金は1株当たり100円とし、配当性向は75.5%となりました。

総資産経常利益率(ROA)／自己資本利益率(ROE)／一株当たり純利益(EPS)



ROAは前年度に比べ0.1ポイント悪化し7.8%となりました。
ROEは前年度に比べ2.2ポイント悪化し5.0%となりました。
EPSは前年度に比べ49.7円悪化し132.4円となりました。

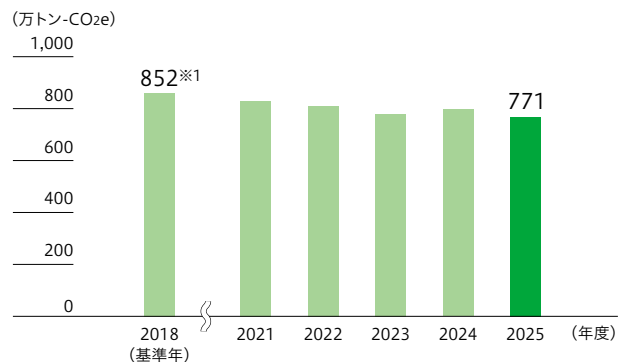
設備投資額／研究開発費



2025年度の設備投資額は727億円と前年度に比べ85億円の減少となりました。
2025年度の研究開発費は230億円と前年度に比べ9億円の増加となりました。

非財務ハイライト

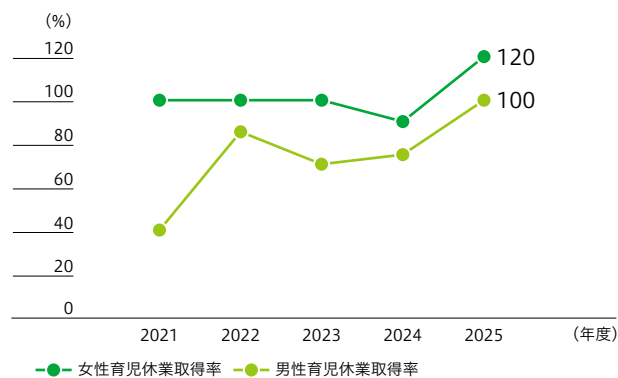
GHG排出量(スコープ1+スコープ2)



2025年度のGHG排出量は、基準年度比81万トン-CO₂eの排出量削減となりました。

※1 2024年度以降の係数見直しおよび算定対象増加にともない、基準年度排出量を見直し(2025年度改定)

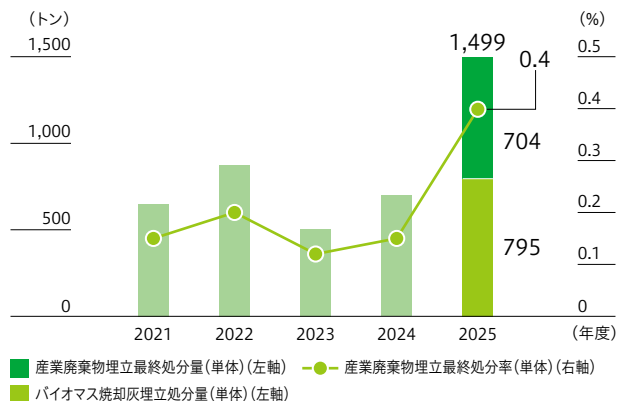
女性育児休業取得率(東ソー籍※2)／ 男性育児休業取得率(東ソー籍※2)



男性の育児参画は働きやすい職場づくりにも好影響を与え、男性の育児休業取得率80%以上を目標に取り組んでいます。

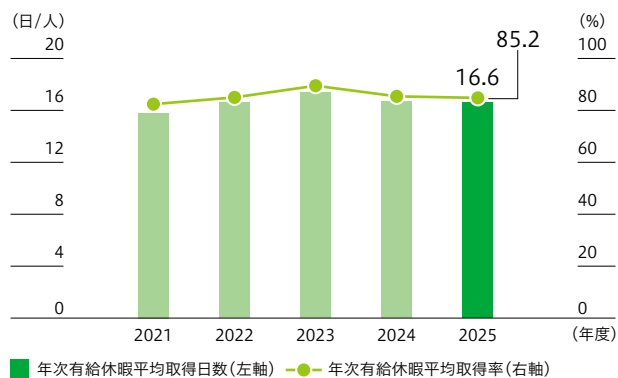
※2 東ソーに籍を有する従業員(出向者含む、受入出向者除く)

産業廃棄物埋立最終処分量(単体)／ 産業廃棄物埋立最終処分率(単体)



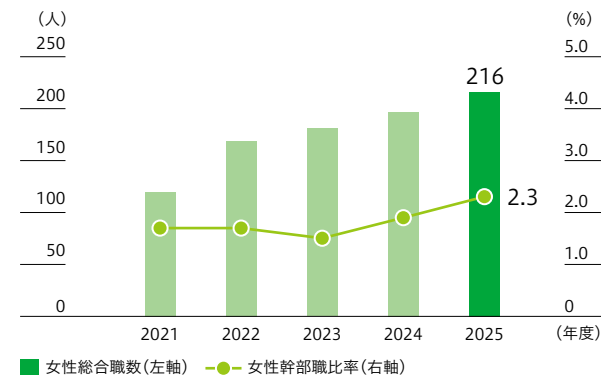
2025年度の埋立最終処分量は1,499トンで前年度比799トンの増加となりました。産業廃棄物発生量に対する過去5年間の埋立産業廃棄物量の割合は0.5%以下です。

年次有給休暇平均取得日数(東ソー籍※2)／ 年次有給休暇平均取得率(東ソー籍※2)



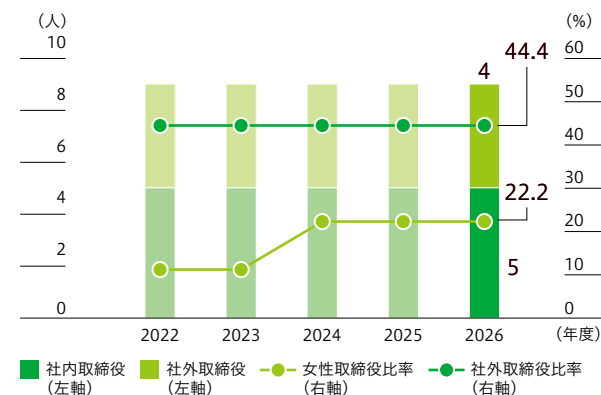
働きやすい職場づくりとメリハリのある働き方の実現を目指し、2020年度より年休取得率80%以上を目標に掲げ、取得促進に取り組んでいます。

女性総合職数(東ソー籍※2)／女性幹部職比率(東ソー籍※2)



中長期的な女性幹部職候補者の充実を図るため、女性従業員の採用に力を入れるとともに、キャリア支援や両立支援制度による定着化に取り組んでいます。

取締役会構成／社外取締役比率



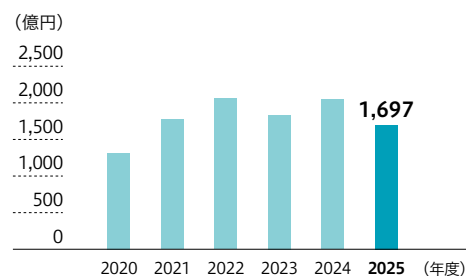
会社の中立的・客観的視点からの監督機能による適切なガバナンス体制を確保するため、約半数の4人(うち女性2人)を社外取締役としています。経営環境の変化に迅速に対応できる効率的な組織体制を構築しています。

セクター別主要指標

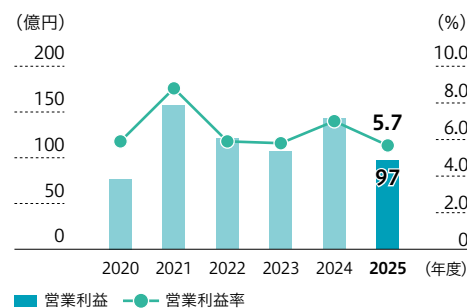
当社は、本社に事業セクターを置き、各事業セクターは取り扱う製品・サービスについて、国内および海外の包括的な戦略を立案し事業活動を展開しています。この事業セクターを基礎として製品・サービス別に「石油化学」「クロル・アルカリ」「機能商品」「エンジニアリングほか」の4つの報告セグメントを構成しています。

石油化学セクター

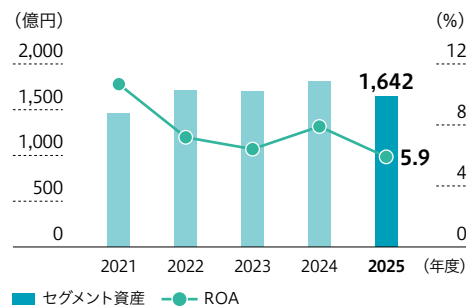
売上高



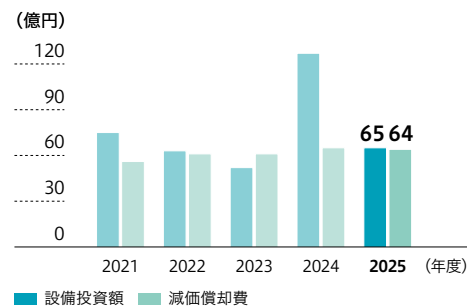
営業利益／営業利益率



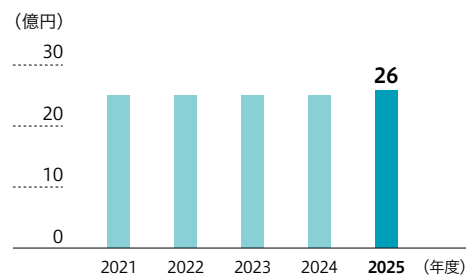
セグメント資産／ROA



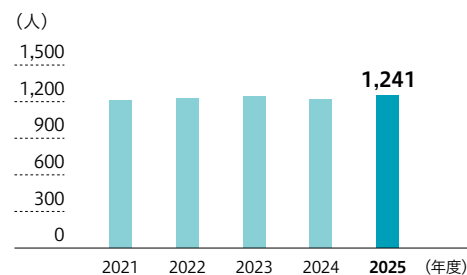
設備投資額／減価償却費



研究開発費

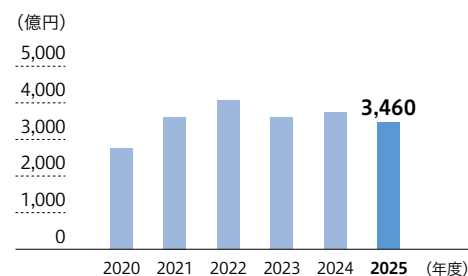


従業員数

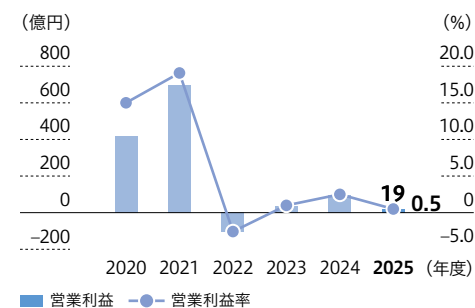


クロル・アルカリセクター

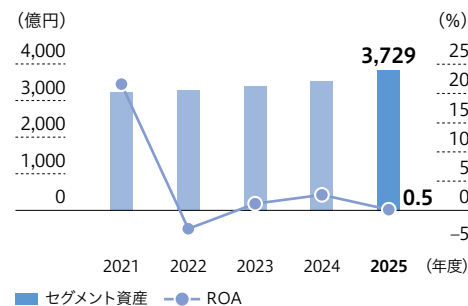
売上高



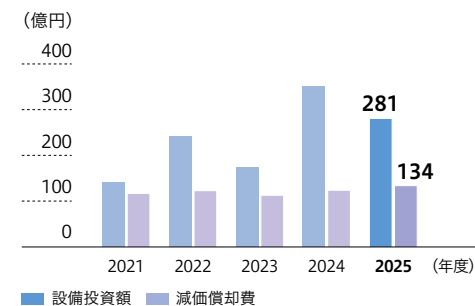
営業利益／営業利益率



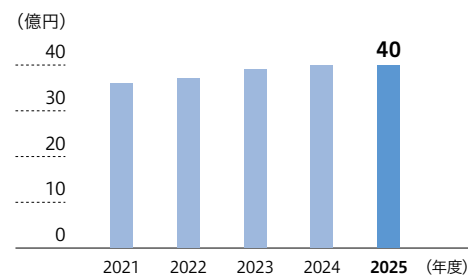
セグメント資産／ROA



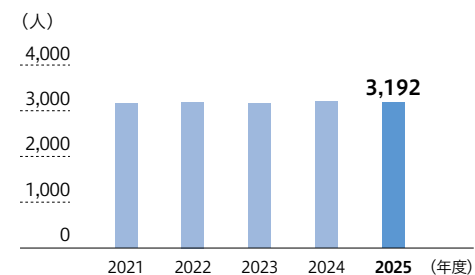
設備投資額／減価償却費



研究開発費



従業員数

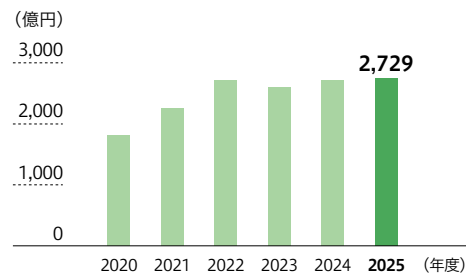


※ ROAはセグメント営業利益/セグメント資産で算出しています。

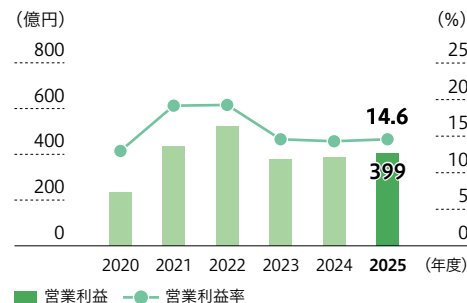
セクター別主要指標

機能商品セクター

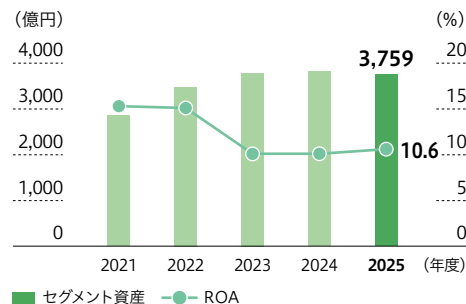
売上高



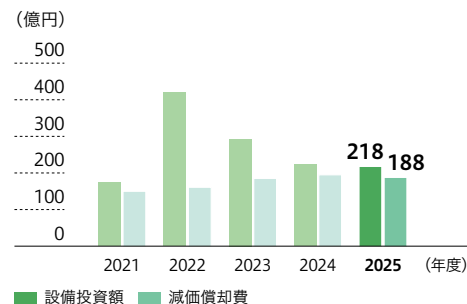
営業利益／営業利益率



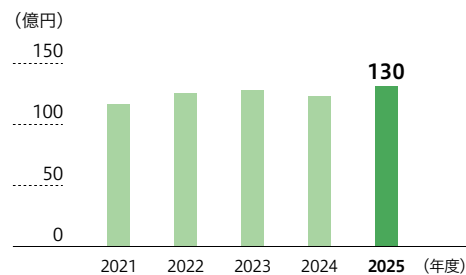
セグメント資産／ROA



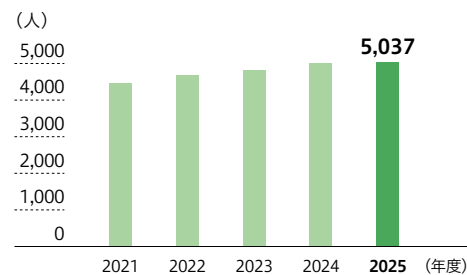
設備投資額／減価償却費



研究開発費

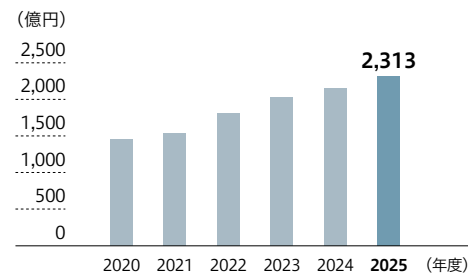


従業員数

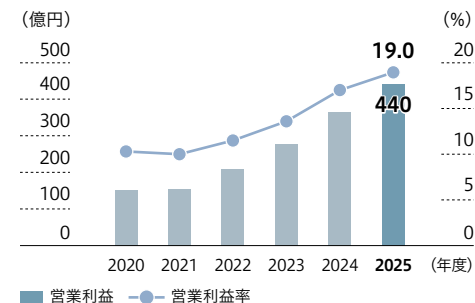


エンジニアリングセクターほか

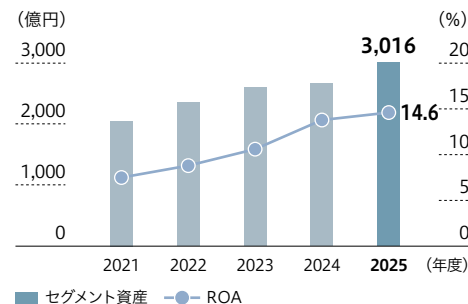
売上高



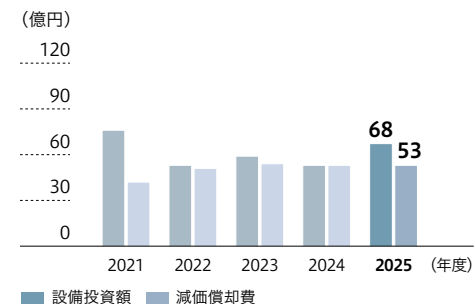
営業利益／営業利益率



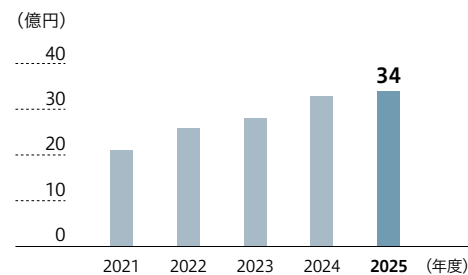
セグメント資産／ROA



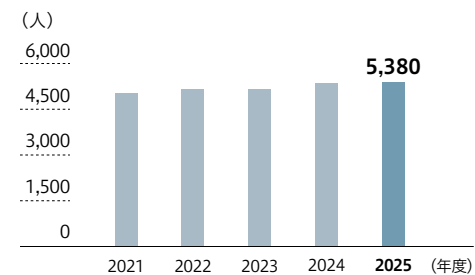
設備投資額／減価償却費



研究開発費



従業員数



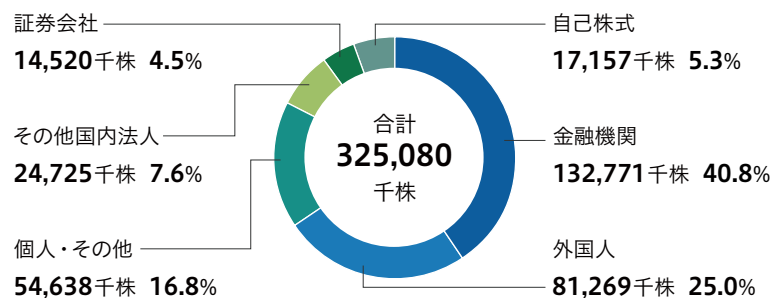
※ ROAはセグメント営業利益/セグメント資産で算出しています。

株式情報 (2026年3月末)

株式情報

発行可能株式総数	普通株式	900,000,000株
発行済株式総数	普通株式	325,080,956株
単元株式数		100株
株主数		144,366人

株主構成



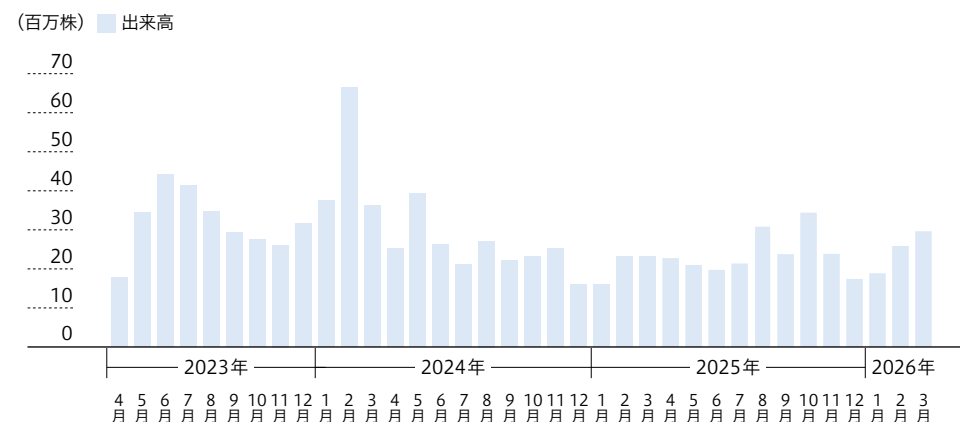
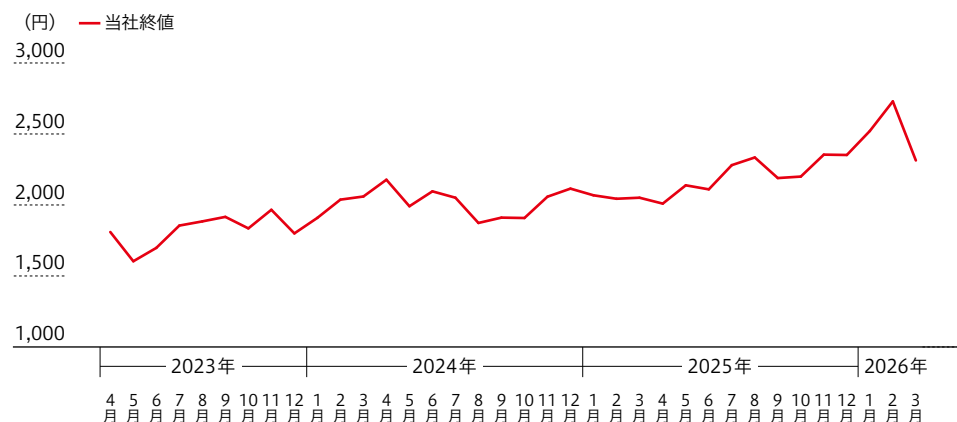
大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	50,015	16.24
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	20,774	6.75
NORTHERN TRUST CO, (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	8,233	2.67
株式会社みずほ銀行	7,046	2.29
日本生命保険相互会社	6,683	2.17
三井住友信託銀行株式会社	5,902	1.92
東ソー共和会	5,729	1.86
三井住友海上火災保険株式会社	5,486	1.78
株式会社山口銀行	4,972	1.61
NORTHERN TRUST CO, (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	4,942	1.60

※ 当社は、自己株式を17,157千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。

※ 持株比率は、自己株式を控除して算出しています。

株価・出来高の推移



社外からの評価

ESG 投資インデックス

当社グループは、2026年9月末現在、下記の ESG 投資インデックスに採用されています。

- FTSE4Good Index Series
- FTSE JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数※
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)
- SOMPO サステナビリティ・インデックス
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

2026 CONSTITUENT MSCI 日本株
ESG セレクト・リーダーズ指数

2026



※ THE INCLUSION OF TOSOH CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF TOSOH CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.

ESG の取り組み評価

- CDP2025「気候変動 A-」「水セキュリティ B」評価
- EcoVadis 社サステナビリティ調査「ブロンズ」評価
- 健康経営優良法人2026認定
- プラチナくるみん認定



イニシアティブへの参画

- 国連グローバル・コンパクト
- GX リーグ
- 「チャレンジ・ゼロ」宣言
- クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA)
- サーキュラーパートナーズ (CPs)
- 経団連生物多様性宣言イニシアチブ
- International Council of Chemical Associations 国際化学工業協会協議会 (ICCA)
- 仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進 (トモニン)
- 「ホワイト物流」推進運動
- パートナリシップ構築宣言



「ホワイト物流」
推進運動



会社情報

会社概要

社名	東ソー株式会社 Tosoh Corporation
設立	1935年2月11日
本社所在地	〒104-8467 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 (登記上本店) 〒746-8501 山口県周南市開成町4560番地
事業分野	[チェーン事業本部] オレフィン、ポリマー、 化学品、ウレタン、セメント、 有機化成品 [先端事業本部] バイオサイエンス、高機能材料、 水処理エンジニアリング [その他]

会社基本データ(2026年3月末)

資本金	552億円
売上高	[連結] 10,199億円(2026年3月期)
従業員数	[連結] 14,850人 [単体] 4,002人
連結対象会社	104社(国内56社、海外48社)

グループ会社一覧

Japan 56社

チェーン事業(ポリマー)

北越化成(株)
参共化成工業(株)
レンソール(株)
エースパック(株)
シノムラ化学工業(株)
日吉化学工業(株)
四日市オキシトン(株)

チェーン事業(化学品)

東北東ソー化学(株)
南九州化学工業(株)
大洋塩ビ(株)
ロンシール工業(株)
太平化学製品(株)
プラス・テック(株)
徳山積水工業(株)

チェーン事業(ウレタン)

亜細亜工業(株)
日本ミラクトラン(株)

チェーン事業(有機化成品)

東ソー・ファインケム(株)
(株)マナック・ケミカル・パートナーズ

先端事業(バイオサイエンス)

東ソー・テクノシステム(株)
東ソー・エイアイエイ(株)
東ソー・ハイテック(株)

先端事業(高機能材料)

東ソー日向(株)
東ソー・セラミックス(株)
東ソー・ゼオラム(株)
東ソー・スペシャリティマテリアル(株)
東ソー・エスジーエム(株)
東ソー・クォーツ(株)
東ソー・シリカ(株)
燐化学工業(株)

先端事業(水処理エンジニアリング)

オルガノ(株)
オルガノプラントサービス(株)
オルガノフードテック(株)
オルガノアクティ(株)

その他(エンジニアリング)

電機鉄工(株)
東北メンテナンス工業(株)
洋林建設(株)
誠和工機(株)
三和建設(株)
東ソー霞エンジ(株)
和泉産業(株)

その他(物流・商社・サービス)

東ソー物流(株)
コーウン産業(株)
京葉コーウン(株)
四日市コーウン(株)
山口コーウン(株)
コーウン・マリン(株)
東邦運輸(株)
日向運輸(株)
関西海運(株)
細島港荷役振興(株)
東邦アセチレン(株)
東ソー・ニックミ(株)
東ソー情報システム(株)
東ソー総合サービス(株)
(株)東ソー分析センター
霞共同事業(株)

Asia 30社

チェーン事業(化学品)

Mabuhay Vinyl Corporation
MVC Properties Inc.
Philippine Resins Industries, Inc.
Philrex Properties, Inc.
PRII Properties, Inc.
東曹(広州)化工有限公司
PT. Standard Toyo Polymer
Tosoh Polyvin Corporation

チェーン事業(ウレタン)

東曹(瑞安)聚氨酯有限公司
東曹(上海)聚氨酯有限公司
Tosoh Vietnam Polyurethane Co., Ltd

先端事業(バイオサイエンス)

東曹(上海)生物科技有限公司

先端事業(高機能材料)

Tosoh Advanced Materials Sdn. Bhd.
Tosoh SMD Korea, Ltd.
Tosoh SMD Taiwan, Ltd.
東曹(上海)電子材料有限公司
Tosoh Quartz Co., Ltd.
Tosoh Quartz Korea Co., Ltd.
Tosoh Namhae Silica Corporation

先端事業(水処理エンジニアリング)

オルガノ(蘇州)水処理有限公司
Organo (Thailand) Co., Ltd.
Organo (Vietnam) Co., Ltd.
オルガノ・テクノロジー有限公司
PT Lautan Organo Water
Organo (Asia) Sdn. Bhd.

その他(物流・商社・サービス)

広州東曹物流倉儲有限公司
Tosoh Asia Pte. Ltd.
Tosoh India Pvt. Ltd.
東曹(中国)投資有限公司
東曹(上海)貿易有限公司

Americas 9社

チェーン事業(有機化成品)

Tosoh Specialty Chemicals USA, Inc.

先端事業(バイオサイエンス)

Tosoh Bioscience, Inc.
Tosoh Bioscience LLC

先端事業(高機能材料)

Tosoh SMD, Inc.
Tosoh Quartz, Inc.

先端事業(水処理エンジニアリング)

Organo USA, Inc.

その他(物流・商社・サービス)

Oriental Marine Corporation
Tosoh America, Inc.
Tosoh USA, Inc.

Europe 9社

チェーン事業(有機化成品)

Delamine B.V.

先端事業(バイオサイエンス)

Tosoh Europe N.V.
Tosoh Bioscience GmbH
Tosoh Bioscience, Ltd.
Tosoh Bioscience S.r.l.
Tosoh Bioscience S.A.
Tosoh Europe International N.V.

先端事業(高機能材料)

Tosoh Hellas Single Member S.A.

その他(物流・商社・サービス)

Tosoh Europe B.V.



サステナビリティ推進室