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　桒田（くわだ）　守（まもる）

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ことと考えています。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靭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

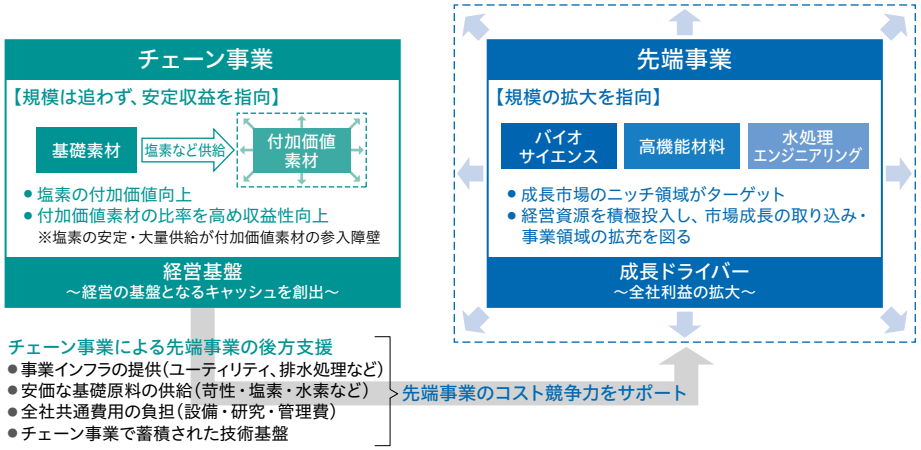
先端事業では医薬・半導体関連など成長市場での拡大を進めるという事業の方向性を明確にすることでした。中計開始から1年が経ち、事業ポートフォリオの転換に合わせながら体制変更も柔軟に行っています。

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靭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、クロロプレンゴム、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」、CO_2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く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きます。

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。

