

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

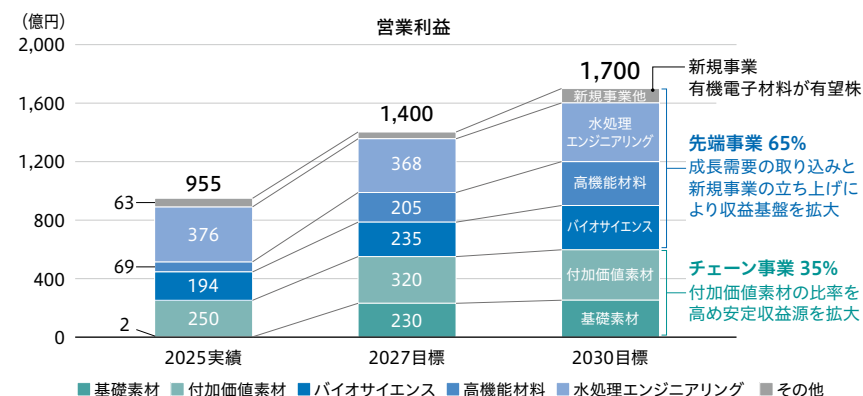
- 成長**
- チェーン事業：塩素の高付加価値化による収益の安定・拡大
 - 先端事業：大型の新規事業創出による収益基盤の拡大

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



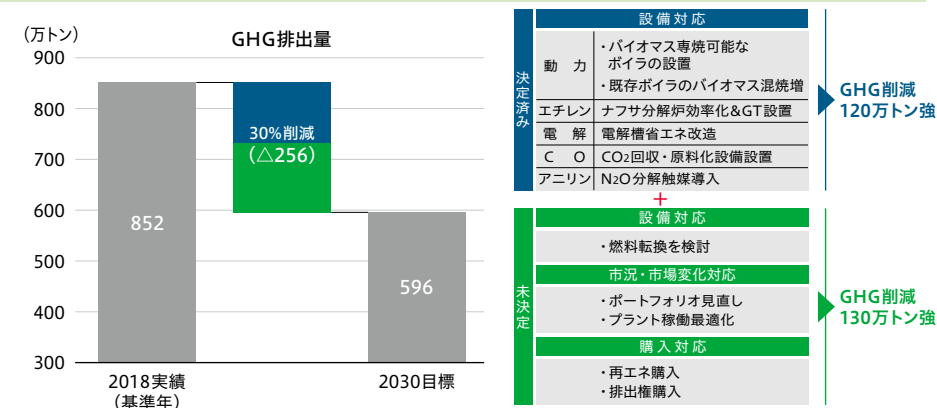
成長

- 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



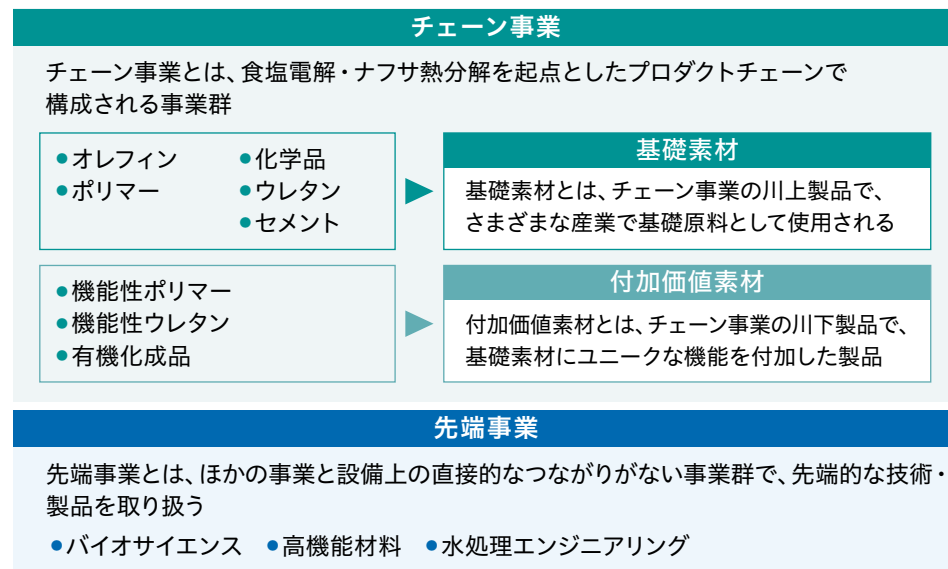
脱炭素

- 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

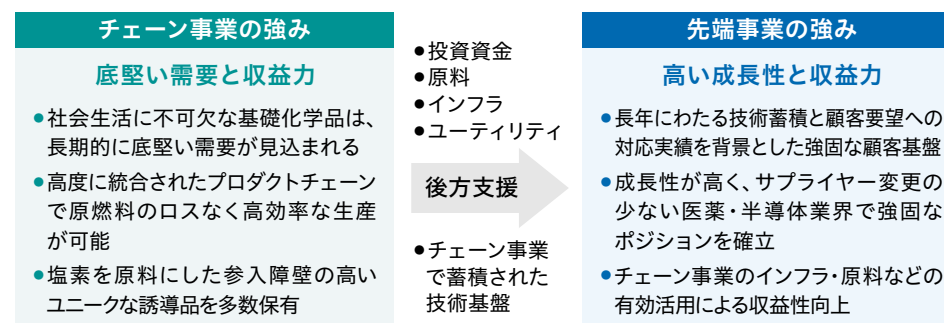
当社は、1935年の創業以来、化学メーカーとして多種多様な素材・製品・技術・サービス・ソリューションを創出し、産業や社会の発展に貢献してきました。現在の経営環境をふまえ、さらなる価値を創出できる事業ポートフォリオ戦略を策定しました。



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。

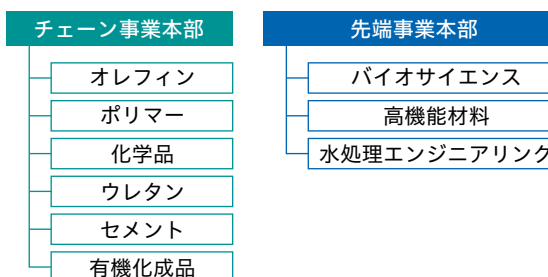
今般、社内の組織体制を本ポートフォリオ戦略に沿って見直すとともに、2026年度第1四半期より会計上の報告セグメントについてもこれに合わせた変更を行い、事業の実態と開示の枠組み、意思決定のラインを一致させることとしました。

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
<ul style="list-style-type: none"> ● 基礎素材 ● 付加価値素材 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。

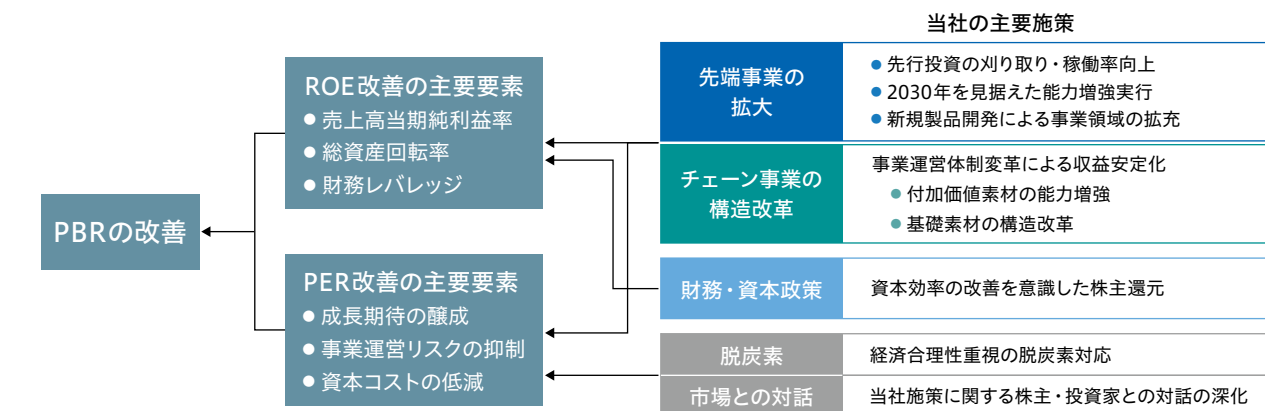
当社は、本中期経営計画期間における財務目標の一つとして、ROE10%以上、すなわち株主資本コストを上回る水準の資本効率の達成を掲げています。

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

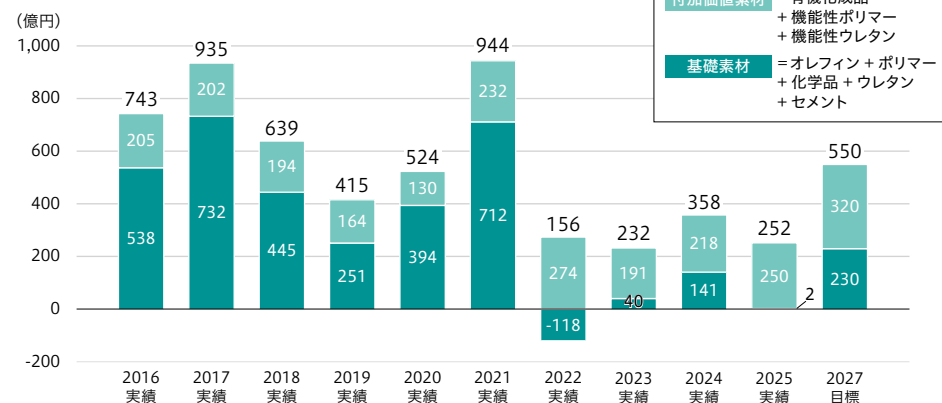
(億円)

		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。

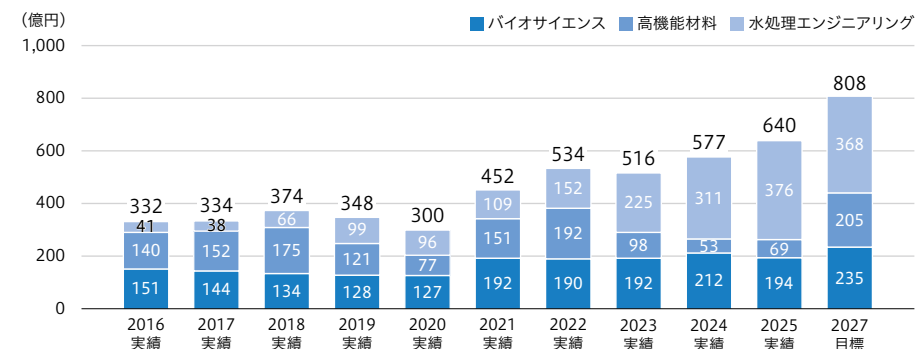
チェーン事業の営業利益推移：基礎素材／付加価値素材



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



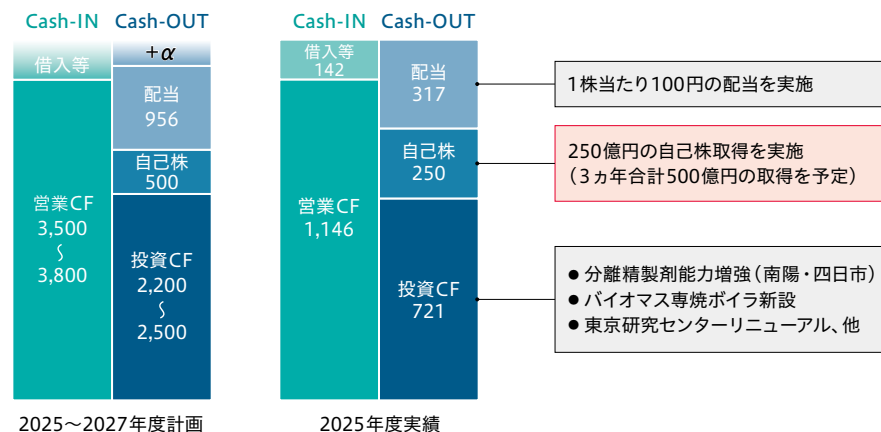
中期経営計画の進捗 中計1年目の総括と課題認識

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)



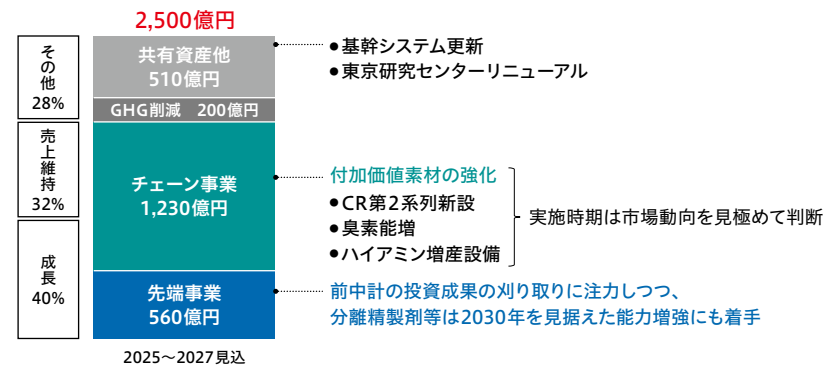
設備投資

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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

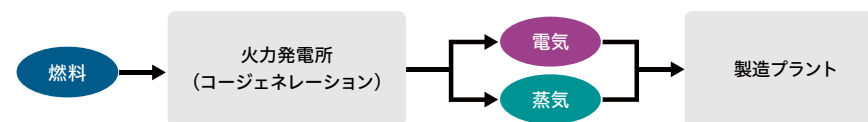
※3 国際サステナビリティ基準審議会が公表しているサステナビリティ開示基準の気候関連開示事項

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。



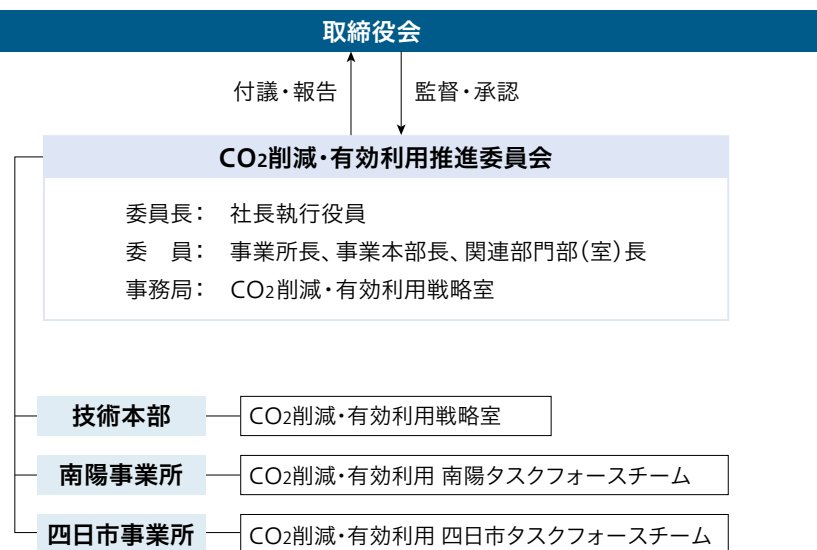
気候変動問題への対応 中長期的な成長における最重要課題

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。

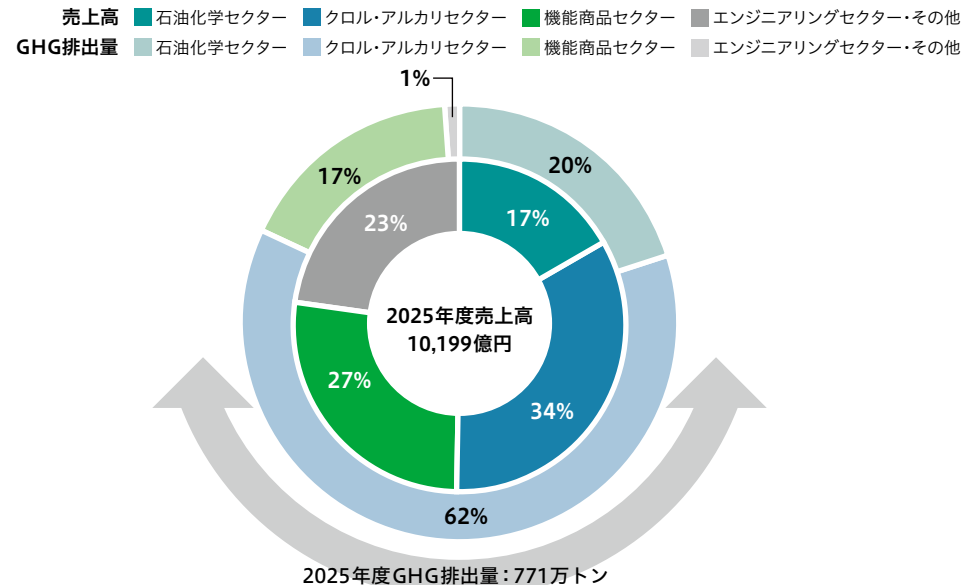
また、本セクターの製品は基礎素材が多くを占めるため、その用途が多岐にわたり、気候変動問題の影響がリスク・機会となる用途が並立していることから、現段階ではリスク・機会の一方に偏った分析結果とはなりません。長期的にも底堅い需要があり、当社グループの基盤を支える重要な事業の一つと位置付けられます。

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



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。

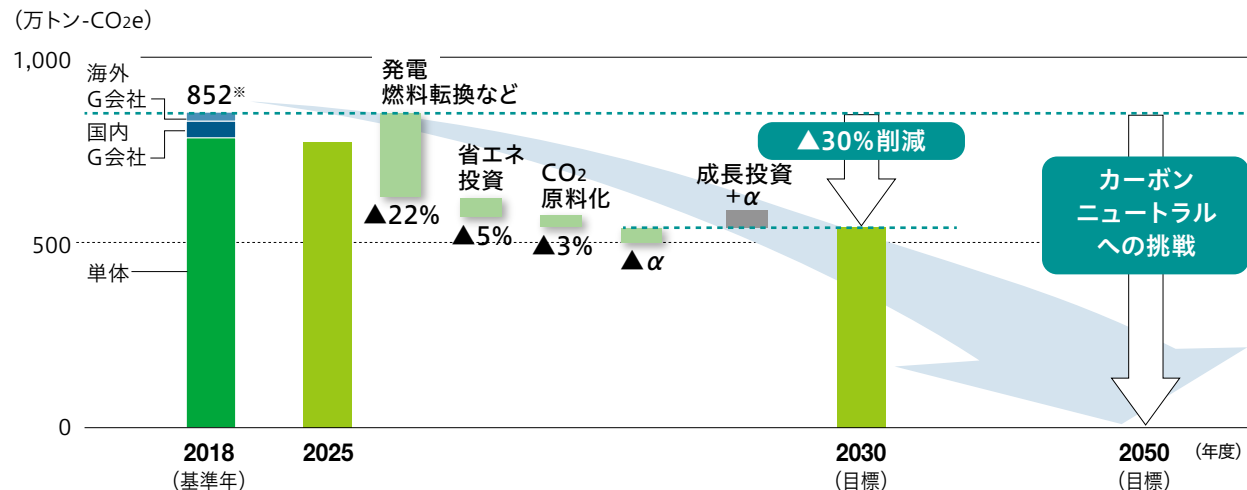
指標と目標

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

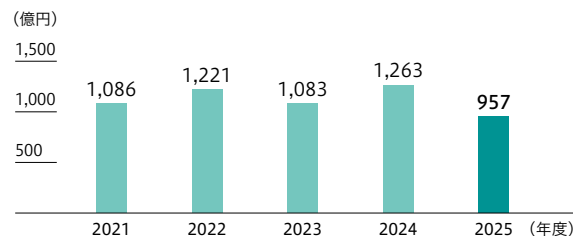
チェーン事業の基盤強化・競争力強化を図り、自己完結可能な共同体への深化を追求していきます

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めます。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

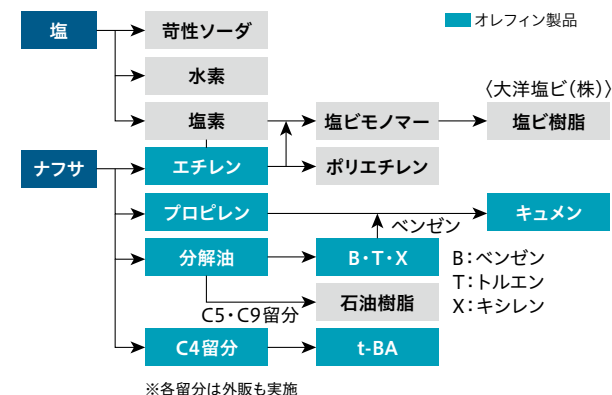
ナフサクラッカーの安定稼働

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増設を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

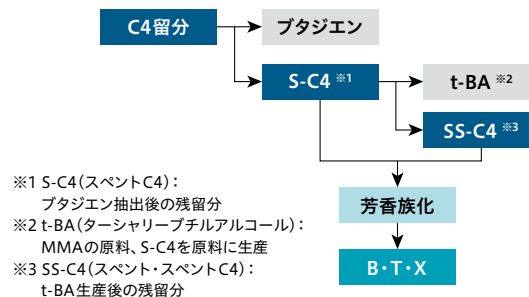
四日市では近隣にクラッカーがなく横の連携がとれないため、原料から誘導品までインフラ対応なども含めてコンビナート各社との縦の連携を深めていくことで競争力強化を図っています。

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

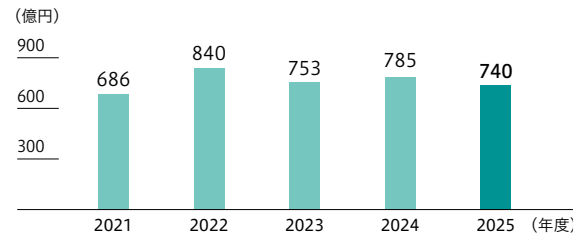
脱炭素・GHG排出規制や脱プラなどの世界的潮流による需要減に加え、中国をはじめとしたアジアでのポリエチレン新增設により、アジア域内での需給は緩和傾向が続いています。国内では輸入品の増加や需要減もあり、エチレンプラントおよび誘導品プラントの稼働率低下が顕在化し、日本の石化事業は厳しい岐路に立たされていると認識しています。

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

食品容器蓋材イージ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ジ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ジ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。

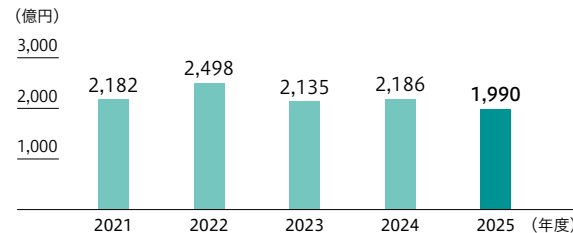
このような状況下でも、化学品事業としては、苛性ソーダおよび各種塩素誘導品を安定供給することで、お客さま、ひいては産業や社会の根幹となるエッセンシャルな部分を支えています。

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

- 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

- 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

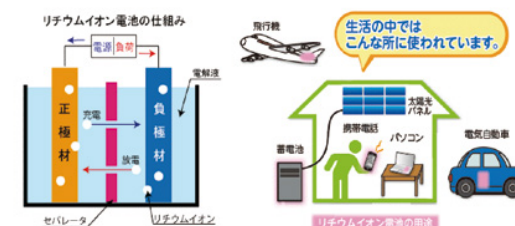
Pick Up 社会課題ソリューション認定製品

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。

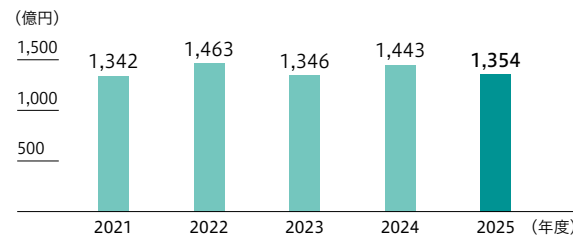
また、当事業の収益がMDIの海外市況に左右されるため、安定化を図りたいと考えています。そこで、製造・販売・研究が一体となり「MDI事業の基盤強化」「機能性ウレタン事業の拡大」「新規事業の育成」を通じて利益の安定・極大化および事業の拡大に向けてスピード感を持ち進めていきます。

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

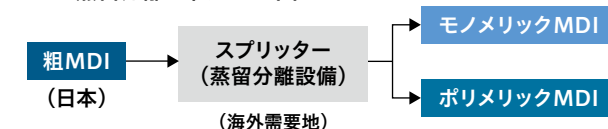
中期経営計画の進捗

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

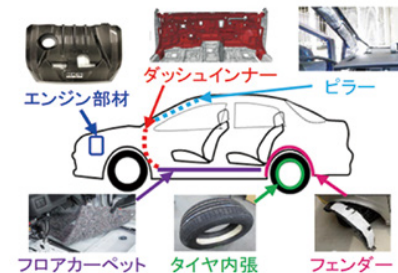
成長分野のニーズに応えるMDI誘導品

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。



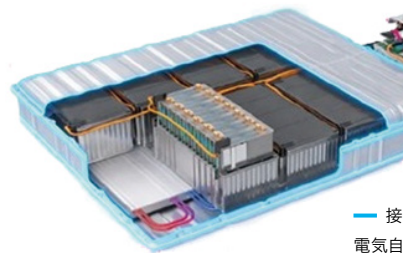
静粛性を向上させるMDI誘導体の使用部位

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。



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。



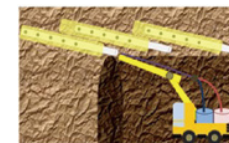
CO₂回収および原料化設備

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。

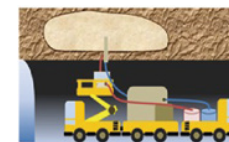


新規トンネル掘削用：岩盤固結材

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獨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。

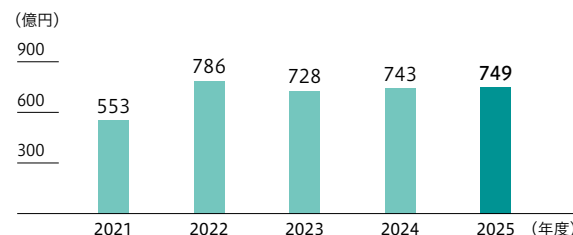
また、その他製品では、世界的に喫緊の課題となっているカーボンニュートラル社会の実現や、環境・エネルギー分野での対応など、SDGsを前提としたこれからの社会変化にも、当事業がもつ高度な有機合成技術や差別化技術により貢献していきます。

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

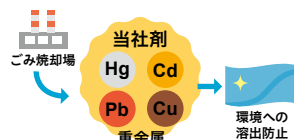
差別化戦略

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NOx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。

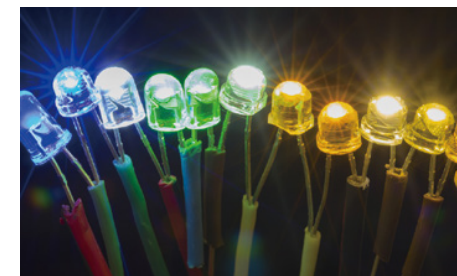
従来の処方と比べ、地球温暖化係数が小さいという特長があり、気候変動の抑制への貢献が期待されます。環境負荷軽減の市場ニーズに対し、安定供給を目指します。

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

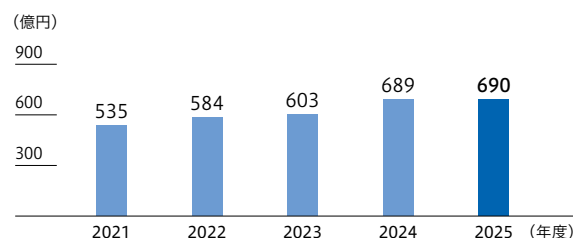
バイオサイエンス事業は、医療や研究の基盤となる重要な市場を主要なターゲットとし、その市場のお客さまが求める製品を提供し続けてきました。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 免疫検査機器 (全自動化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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)の視点から、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。

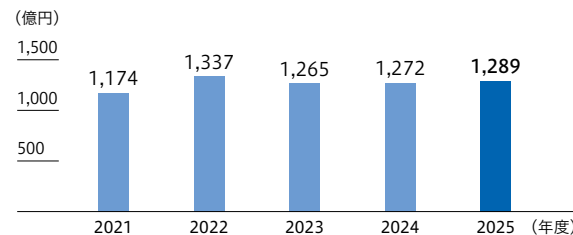
これからも新しい価値をもつ製品やサービスを市場に提供し、世界で存在感のあるスペシャリティ事業集団を目指していきます。

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。



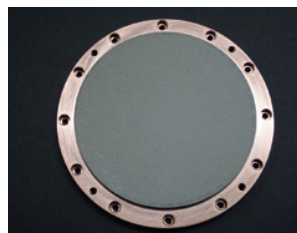
石英素材



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。

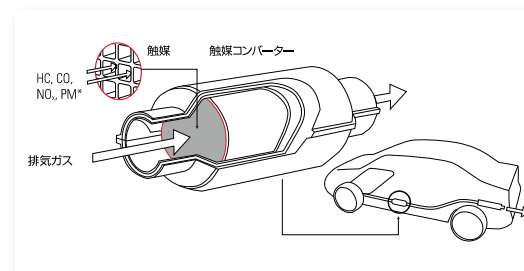
また、エネルギー分野におけるマンガン系原料への期待は大きく、既存技術をベースに新たな開発も進めています。

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。

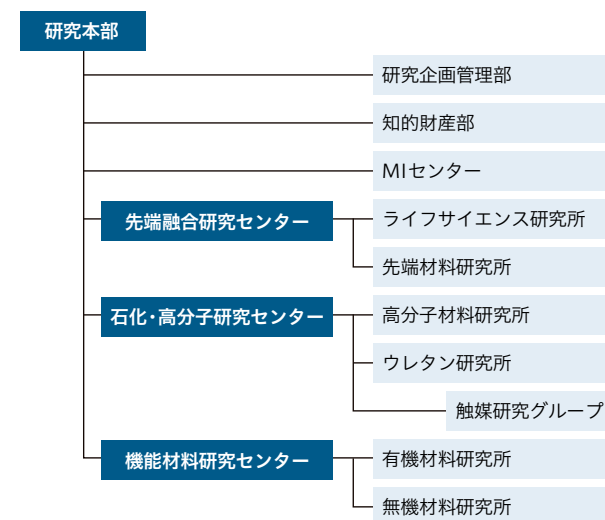
基本方針

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

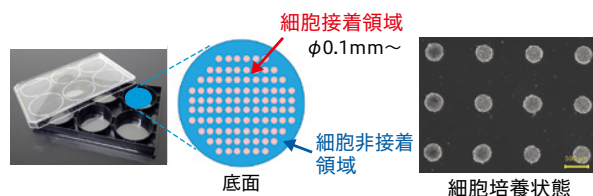
TOPICS

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。



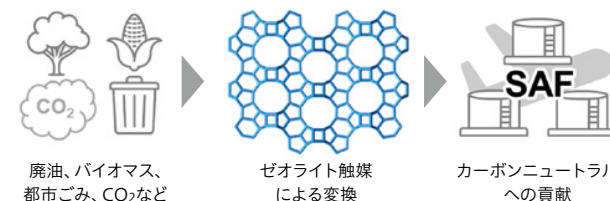
先端材料研究所
召田 雅実

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

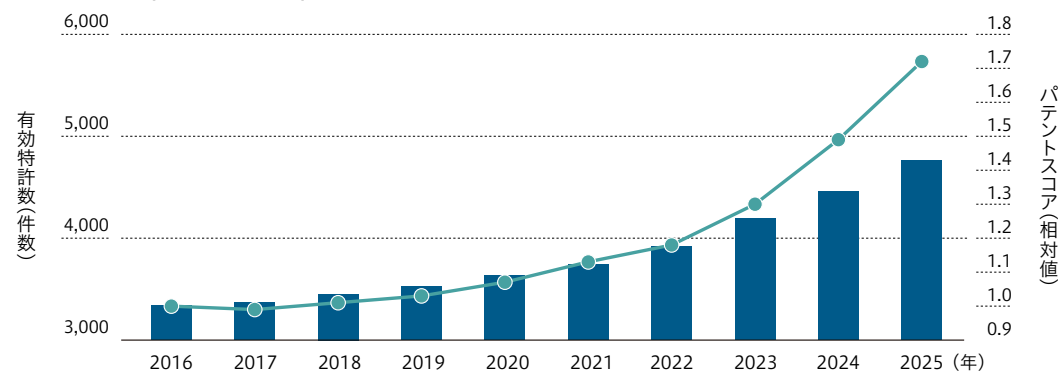
成長と脱炭素を実現するために積極的な知財確保に取り組んでいます。

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。

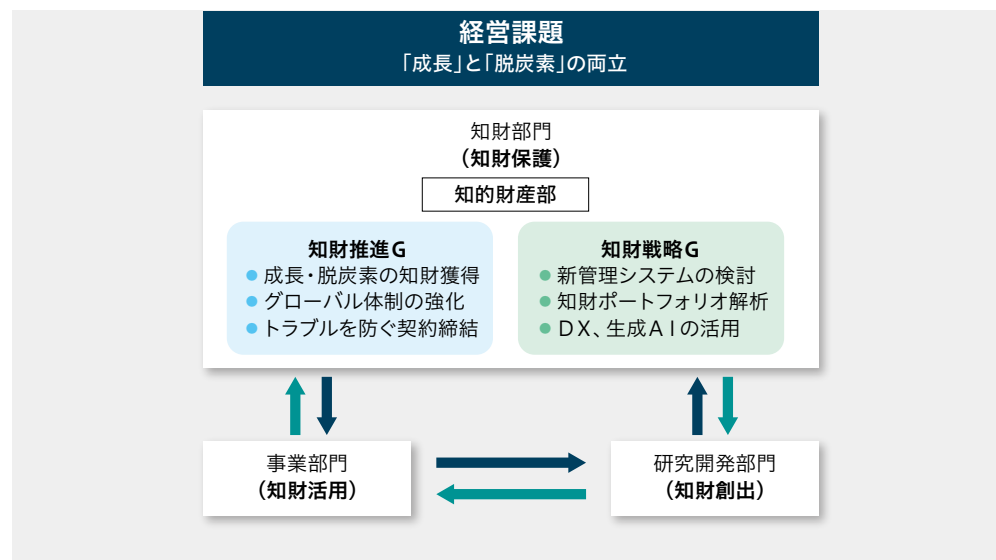
まずは、知的財産の権利化、調査解析、契約締結、管理業務、ブランド強化を実践できる知財スペシャリストです。特にグローバルな活動が増えており、各国の知財制度の継続的な学習が必要です。

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。

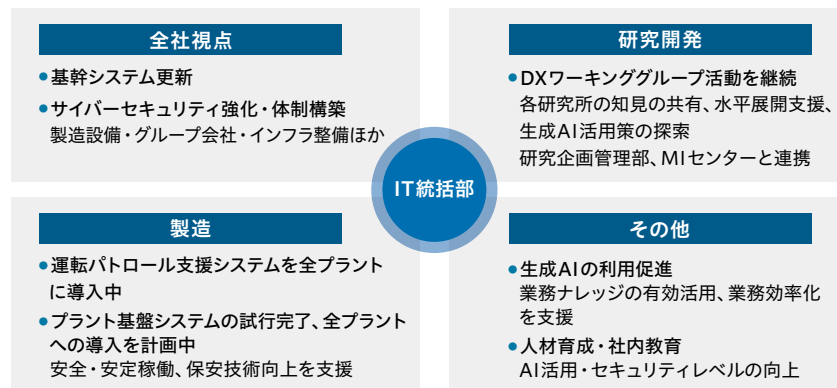


DX 戦略

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。

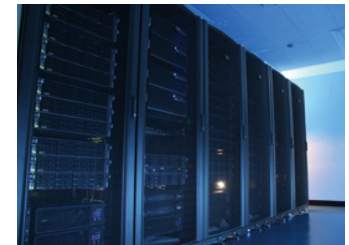
生成AIを安全に利用できる環境を構築し、利用者向け教育にて必要な知識・ルールの理解度が100%に達したことを確認したうえで利用環境を提供しています。

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きます。

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。

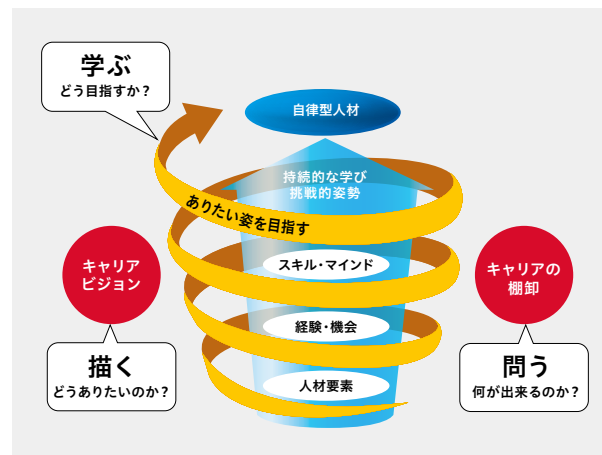
また、すべての従業員が自らの能力を最大限に発揮できるよう、「働きやすさ」の整備と、「働きがい」の創出を積極的に進めています。ワークライフバランスの観点においては、従業員それぞれの働き方を尊重し、仕事と生活を両立しながら安心して長く働くことができる環境を目指し、「業務の効率化を軸とする働き方改革」「多様なライフスタイルと仕事の両立支援制度の充実」「健康づくりをサポートする健康経営」を推進しています。さらに、多様な人材と価値観を積極的に取り入れ、各種制度の見直しや拡充を進めることで、人権と多様性を尊重する企業風土の醸成とともに、幅広い発想や挑戦を生み出す土壌を育てていきます。

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。

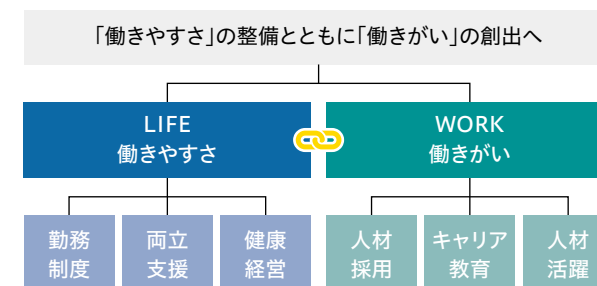
人的資本経営の推進

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。

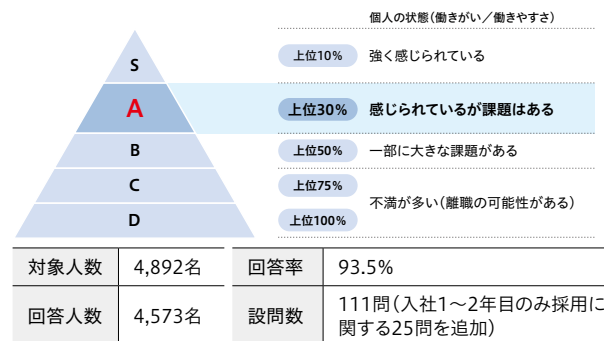
エンゲージメントサーベイ

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