

東ソー株式会社

2030年ビジョンに向けて 新中期経営計画スタート!

東ソーは、中長期経営方針とともに新たな3カ年計画(2022~2024年度)を打ち出しました。

前中計の振り返り

過去最高の売上・利益を達成
新型コロナウイルスによる2019年度第4四半期以降の業績の悪化がありながらも、2020年度第3四半期以降のクルー・アルカリの市況上昇の追い風もあり、過去最高の売上・利益を達成。

目標	2021年度		差異
	実績	差異	
売上高	8,900	9,186	286
営業利益	1,100	1,440	340
営業利益率	10%以上	15.7%	達成
ROE*	10%以上	16.3%	達成

*ROE：自己資本利益率



代表取締役社長
社長執行役員
くさだ ましる
栗田 守

中長期経営方針 スペシャリティ事業で 1,000億円超の利益基盤構築を目指す

中長期視点での成長戦略の基本は、これまで推進してきたハイブリッド経営をさらに深化させ、外部環境の変化に左右されにくい事業構造への転換を着実に推進していくこと。スペシャリティ事業によって基盤となるキャピタルコストと利益を確保しつつ、スペシャリティ事業への継続的な開発投資を行い、新たな成長ドライバーを生み出していく。このビジネスモデルが引き続きベースになりますが、今後はコモディティにおける事業拡大と「脱炭素」をいかに両立させるかが、グループ全体の成長戦略における焦点になってくると考えています。

東ソーがコモディティ事業で提供する苛性ソーダや塩化樹脂などはいずれも社会の持続的な発展に不可欠なエラスチルプロダクトであり、グローバルな経済成長に伴って今後も需要が確実に増加していくと予想されます。

ただし、これらのコモディティ製品は、製造プロセスで大量のエネルギーを必要とする素材でもあり、そのため需要増への対応だけでなく生産環境におけるCO₂排出抑制も考慮した、最適な生産体制の方向性をグループ全体で定めていく必要があります。

コモディティ事業は重要な収益基盤ですが、脱炭素指向の潮流のなかでは、エネルギー多消費型であるため事業環境の変化が予想されます。排出量が少ないスペシャリティ事業への付加価値も高いスペシャリティ事業を収益基盤として、より強化していくことが経営の喫緊の課題だと捉えています。中長期的にはスペシャリティ事業で年間1,000億円の営業利益を確保できる収益基盤を目指したいと考えています。

脱炭素に向けた取り組み

2022年1月には「GHG(温室効果ガス)の排出量を2030年度までに2018年度比で30%削減し、2050年カーボンニュートラルの実現に挑戦する」という新たなグループGHG排出削減方針を発表しました。CO₂削減に向けて「省エネルギー」の推進、「使用エネルギー」の脱炭素化、「CO₂の回収有効利用」をより積極的に推進していくために、従来の設備投資に加えて、2030年度に向け約1,200億円のGHG排出量削減投資を行う方針です。このうち2022年度からの3カ年では約600億円の投資を計画しています。

特に東ソーの南陽・四日市の両事業所において稼働する火力自家発電は、競争力の源泉である反面、稼働に伴って排出されるCO₂の削減が喫緊の課題となっています。2022年度には、南陽事業所で老朽化した自家石炭火力発電所のひとつを廃止してハイオマスを主燃料とした発電所を新設することを決定いたしました。今後も生産プロセスの省エネ化や燃料転換に加えて、自社開発技術の活用による排出CO₂の分離回収・有効活用も視野に入れながら対応策を検討していきます。

さまざまな社会課題を解決する 新技術・新製品の研究開発に注力

東ソーグループはSDGsを重要な経営の指針としており、研究開発のテーマ選定にもSDGsの観点を取り入れるとともに、現代の社会課題解決に貢献できる「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、グループの次の成長を牽引する高付加価値製品の新たな創出に向け、研究開発資源を集中しています。また研究開発プロセスの効率化に向けて、MI(マテリアルズインフォマティクス)の取り組みを推進するとともに、多くの大学との産学共同研究や外部機関とのオープンイノベーションにも積極的に取り組んでいます。

今後の研究開発では、脱炭素を目指す世界的な潮流を踏まえて、関連する研究の重要度がさらに高まっていくことが予想されます。東ソーは、NO_x・耐性と省エネ性能に優れたCO₂回収用アミンを用いた化学吸収法に加え、CO₂分離膜モジュールによる効率のCO₂分離回収プロセスの開発にも取り組んでいます。燃焼排ガスからのCO₂直接回収も含め、有効利用技術も推進しており、カーボンリサイクルに関連する技術開発に邁進していきます。

新中期経営計画

売上高1兆1,600億円、営業利益1,500億円、
営業利益率・ROEともに10%以上を目指す

このような中長期経営方針を踏まえて、2022年8月に新たな3カ年中期経営計画(新中計)を発表しました。新中計では、ハイブリッド経営を基本としつつ、スペシャリティの収益拡大に注力し、「CO₂排出削減・有効利用」の攻めの投資、「安全基盤の強化・安全文化の定着・深化」の4つの基本方針を掲げています。とりわけ脱炭素と事業成長については、脱炭素に向けた諸施策を遅滞なく実施し、またハイオマスを主原料とした発電所の新設に加え、分離精製製造設備および米国でのスパッタリングターゲット製造設備の能力増強を決定いたしました。また、東ソーでは以前から次世代を担う新製品の研究・開発に向けた種々施策を推進しており、各研究テーマの進捗状況に応じて内容を入れ替えながら、常時30案件程度の有望テーマの研究開発を進めています。この新中計期間中には、そのうちのいくつかを着実に芽吹かせ、次世代の成長につなげていきたいと思っています。

新中計の業績目標としては、最終年度の2024年度に売上高1兆1,600億円、営業利益1,500億円、営業利益率10%以上、ROE10%以上を掲げています。さまざまな不確実性に起因する事業リスクに迅速かつ柔軟に対応し、コスト上昇分の製品価格への転嫁、省エネコスト、代替燃料利用促進などの対策によって収益の確保に努めていくと考えています。

VISION2030

新中計理解の3つのポイント

01 キャッシュフローイメージ
3カ年で獲得する営業キャッシュフローを原資に、設備投資と株主への安定配当を行います。プラスαでM&A、脱炭素追加対応、自己株取得を検討。

3カ年累計Cash-IN	3カ年累計Cash-OUT
営業キャッシュフロー 2,600~3,200億円	設備投資 2,000億円 配当 770億円*

株主還元
・安定配当を基本とし、自己株取得による資本効率向上に努める。
・配当性向は30%を目安。
・自己株取得はフリーキャッシュフローの水準などを勘案して機動的に実施。

02 投融资計画
3カ年累計で、設備投資2,000億円+α(M&A、脱炭素の追加対応)を計画。

19-21 実績	22-24 計画	22-24 追加
1,598	2,000	402

設備投資 + M&A 脱炭素追加対応
M&Aはバイオ関連を中心に探索
CO₂削減投資300億円含む

03 研究開発
「ライフサイエンス」「電子材料」「環境・エネルギー」を重点3分野に据え、研究開発資源を集中投下すると同時に、以下4点の取り組みにより研究開発を加速。
● 研究インフラの有効活用 ● オープンイノベーションの推進
● MI技術による材料設計効率化 ● ファンドなどを活用した先端技術の獲得

脱炭素に向けた具体的な施策

CO₂原料化
CO₂原料化は化学メーカーの使命ゆえ、優先度を上げて取り組みを強化。
● COプラントでのCO₂原料化
● 発電所排ガスCO₂からウレタン原料合成

省エネ投資
エネルギー効率に優れたガスタービンの導入など設備の変更により、CO₂発生量を抑制。
● 最新鋭タービン導入
● 電解槽の省エネ改造
● ガスタービン追加設置によるエネルギー効率化

発電設備の燃料転換
現行技術でのCO₂削減は、発電設備燃料の木質バイオマス転換が主体となる。
● 既存ボイラでのバイオマス混焼による石炭使用量減
● バイオマス専焼可能な循環流動層ボイラを導入した「バイオマス発電所」を南陽事業所に新設(2026年完成予定)

2022~2024 新中期経営計画

経営基本方針

- ハイブリッド経営を基本としつつ、スペシャリティの収益拡大に注力
- CO₂排出削減・有効利用に向けて総力結集
- 健全財務に依拠した攻めの投資
- 安全基盤の強化、安全文化の定着・深化

数値目標

売上高 1兆1,600億円
営業利益 1,500億円
営業利益率・ROEともに 10%以上へ

営業利益では
スペシャリティの事業拡大により
最高益更新へ

COMMODITY

収益事業として定着も、
今後は脱炭素対応に注力

長期ビジョン実現に向けた方向性

SPECIALITY

成長分野の能力増強、シェア拡大、
新規事業、M&Aによる利益積み増し

2030 中長期経営方針

「成長」と「脱炭素」の両立へ

2030年度までの最大の経営課題は「成長」と「脱炭素」の両立。それぞれに投資を行い、収益・事業規模拡大とCO₂排出削減をともに目指す。

目標数値

- 成長** スペシャリティ事業は1,000億円超の利益基盤を構築
- 脱炭素** CO₂排出量は2018年度比で30%削減