

**TOSOH REPORT**  
**2025**  
統合報告書

# 地球とヒトがいつまでも 幸せで快適に暮らせる社会

東ソーグループは、  
気候変動などの社会課題を解決し、  
あらゆる人々が幸せで快適に暮らせる  
社会の実現に貢献します。  
さらに、そうした社会が次の世代へと  
確かに受け継がれていく未来をめざして  
挑戦を続けていきます。

環境

快適で幸せな  
暮らし

未来世代

人の一生



# 東ソーの理念とサステナビリティ経営

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」の実現をめざし、中長期的に「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していくことで、気候変動等の社会課題を解決しながら持続的な成長をめざします。

そのために、化学の革新を通じて持続的な価値を創出し、また、その価値創出を実現できる組織へ進化しながら、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

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。

## 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。

# TOSOH REPORT2025の編集ポイント

2019年から、当社は東ソーグループの持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて、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、より分かりやすくご理解いただくために、東ソーレポートを発行してまいりました。2025年は、新たに策定したパーパスやマテリアリティ、中期経営計画を体系的にまとめ、未来に向けた価値創造ストーリーと重要な財務・非財務情報を関連付けながらご説明するレポートとしてまとめました。



## トップメッセージ

長期ビジョン達成に向けて  
「地球とヒトの快適な暮らしの  
パートナー」としての存在感を  
高めていく P.5

特集：  
代表取締役社長 × 社外取締役 座談会

スケールからバリューへの  
ビジネスモデル転換でめざす  
サステナビリティ経営 P.10



## 01

### 価値創造ストーリー

「成長」と「脱炭素」の両立による  
価値創造を実現するために、  
東ソーグループが描く  
未来へのストーリーとは？

「地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会」  
の実現をめざし、新たに定めたマテリアリティと  
中期経営計画に取り組むことで、  
持続的な企業成長と社会課題解決への  
貢献を両立していく P.18

## 02

### 価値創造の戦略

企業価値向上を実現するとともに  
社会課題を解決するための  
成長戦略とは？

経済性と環境・社会性の両面を考慮した、  
事業ポートフォリオの転換を軸に、  
積極的な財務戦略による  
成長投資と人的資本への投資を行い、  
中期経営計画を達成する P.44

## 03

### 価値創造の基盤

サステナブルな社会の実現に  
貢献し、東ソーの持続的成長を  
支える活動とは？

化学の革新を通じた価値創出を支える組織を  
体現しながら、経営基盤の強化と責任ある経営を  
進めていくサステナビリティ経営により、  
「環境」「社会」「ガバナンス」の活動に  
継続的かつ着実に取り組む P.75

# 目次

- 1 地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会
- 2 東ソーの理念とサステナビリティ経営
- 3 TOSOH REPORT2025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
- 10 **特集** 代表取締役社長×社外取締役座談会

## プロフィール

- 15 東ソーグループのあゆみ
- 16 事業概要
- 17 At a glance

## 01 価値創造ストーリー

- 19 価値創造プロセス
- 20 東ソーグループが積極的に解決すべき社会課題
- 21 Vision2030
- 22 マテリアリティ(2025~2027年度)
- 23 マテリアリティとKPI一覧
- 25 社会課題解決型の製品の提供
- 28 社会課題ソリューション
- 30 気候変動への対応
- 38 研究開発
- 42 知的財産

## 02 価値創造の戦略

- 45 Vision2030へのアプローチ
- 46 前中期経営計画(2022~2024)の振り返り
- 48 東ソーの強みとビジネスモデル
- 49 新中期経営計画(2025~2027)
- 52 財務戦略
- 55 人材戦略
- 58 DX戦略

- 59 セクター別主要指標
- 61 事業戦略
  - 石油化学セクター
- 61 オレフィン事業
- 63 ポリマー事業
  - クロル・アルカリセクター
- 65 化学品事業
- 67 ウレタン事業
  - 機能商品セクター
- 69 有機化成品事業
- 71 バイオサイエンス事業
- 73 高機能材料事業

## 03 価値創造の基盤

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

## データ

- 95 10カ年サマリー
- 97 財務ハイライト
- 98 非財務ハイライト
- 99 株式情報
- 100 社外からの評価
- 101 会社情報

### 参考ガイドラインなど

- ・GRI「サステナビリティ・レポート・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

2024年4月~2025年3月(2025年4月以降の情報も一部含んでいます)

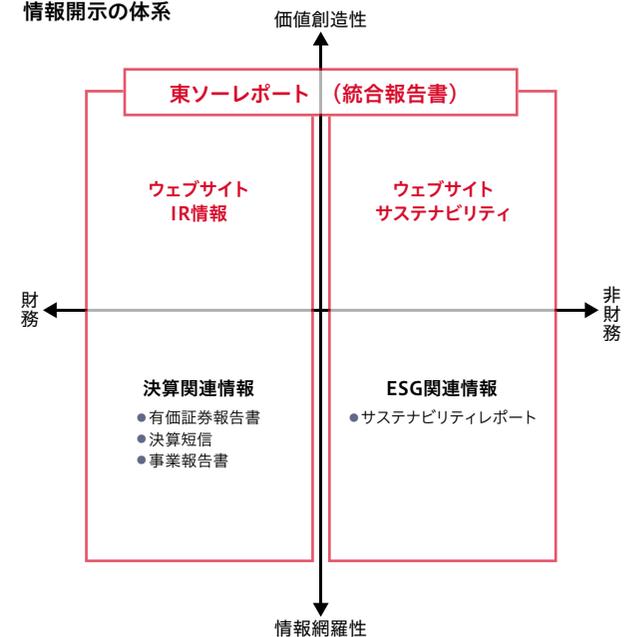
### 発行

2025年9月 次回発行予定:2026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

# 長期ビジョン達成に向けて 「地球とヒトの快適な暮らしの パートナー」としての存在感を 高めていく

事業ポートフォリオの転換で経営基盤である  
チェーン事業全体の収益性向上を推進するとともに、  
成長分野をターゲットに先端事業を展開し、  
「成長」と「脱炭素」の両立をめざします。

代表取締役社長  
社長執行役員

くわだ まもる  
**栗田 守**

## トップメッセージ

### Q | 東ソーグループのめざす姿は？

## A | 「地球とヒトがいつまでも快適に暮らせる社会」の実現

### 東ソーグループの存在意義を再認識し、パーパスを策定

我々を取り巻く社会は昔より快適で便利になりましたが、地球温暖化や人口増加、食料不安など、人類が直面する社会課題を考えるにつけ、この暮らしやすさが一体いつまで続くのだろうか、という不安が今、社会を包み込んでいると感じています。

東ソーは1935年に創業、繊維産業の需要が高まるなかでソーダ事業をスタートし、インフラ整備や住宅建設向けセメントを生産するなど、それぞれの時代、社会の要請に応じて製品を開発し、成長してきました。

これからの時代においても社会要請や需要に応じていくことで東ソーグループも成長していきたいという思いから、次世代における我々の存在意義や役割を再認識するために、全社を挙げたプロジェクトを組成し、パーパスを策定しました。

創業時と現在では東ソーグループの果たす役割や外部環境が大きく異なっていると感じています。社会の要請を分かりやすく捉えることができた創業時とは異なり、不確実性がますます高まっているなか、パーパスを考えるうえで、どのような社会を我々はめざすのか、そこから検討することを始めました。

東ソーグループはこれまで人類が快適に暮らすためにさまざまな製品開発をしてきましたが、これからの時代はその人類が地球と共存していく必要があります。その思いから、我々がめざす持続可能な社会を「地球とヒトがいつまでも快適に暮らせる社会」と表現しました。そして、その社会を実現していく伴走者や共創者になりたいという思いを込めて、「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」というパーパスを定めました。

「パートナー」という言葉には、東ソーのプレゼンスをもっと高めていきたいという気持ちを

込めています。社会基盤を形づくる化学製品を展開する東ソーは、どちらかといえば「縁の下の力持ち」の要素がこれまで強かったように感じますが、臨床検査装置など、徐々にではありますが、人の目に触れるような最終製品も開発するようになりました。今後は「社会に必要な会社だ」と思っただけのよう、存在感を発揮していきたいと考えて、パーパスを策定しています。

東ソーグループはこれまで以上に社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に積極的に貢献する企業に成長したいと思います。

### 「成長」と「脱炭素」を両立するビジネスモデルへの転換

振り返ると、2022年に私が社長に就任したときに始まった前中期経営計画(2022～2024年度)の3カ年は国内外でさまざまな変化がありました。2021年は、コロナ禍による需要前倒しによる長期の在庫調整期間の発生をとまなうスタートでありました。その後、ウクライナ危機、中国の不動産バブルの崩壊など、激動の3カ年であったと感じています。

これら外部環境の変化により、クロル・アルカリ製品やMDIの海外市況が想定を大きく下回り、業績は中期経営計画に掲げた目標に対して大幅に未達に終わりました。他方、投資に関しては、半導体やパイオ関連など成長が見込める市場へ積極的に進むことができ、2022～2024年度の3カ年累計の設備投資額は計画を200億円上回ることができました。

我々は長期ビジョンにおいて『成長』と『脱炭素』の両立を掲げています。日本も2020年にカーボンニュートラルを宣言して以来、CO<sub>2</sub>排出量削減の潮流が年々強まっています。直近、米国トランプ政権誕生により、気候変動対策は全世界的に遅滞傾向にありますが、気候変動や地球温暖化が起きているという事実は変わらないなか、脱炭素化の潮流は長期的に続いていくと考えています。このような状況下で、化石燃料を用いて製品を生産する、というこれまでの東ソーグループのビジネスモデルが崩れ始めていると感じています。

まさに今、長期ビジョンに掲げた「成長」と「脱炭素」を両立するビジネスモデルへの転換が必要です。長期ビジョン達成に向けた課題を、財務と非財務の両面から再整理し、新たに11項目のマテリアリティを定めました。これら11項目のマテリアリティをすべてクリアすることができれば長期ビジョンが達成できると考え、その戦略として2025年度からの新中期経営計画を策定しています。

## トップメッセージ

### Q | いかなる戦略で進んでいくのか？

## A | 目標達成に向けて「東ソーグループの成長戦略」の推進

### 2030年までの6年間で大きな転換期

前述の通り、2030年に達成したい目標として、『成長』と『脱炭素』の両立」というビジョンを2024年に再設定しました。具体的には、営業利益1,700億円、GHG排出量30%削減(2018年度比)をめざしています。

東ソーグループでは現在、年間800万トンのGHGを排出しています。これを削減するには、例えばエネルギーを化石燃料から天然ガスやアンモニアなどへ転換する必要があります。「言うは易く行うは難し」ではありますが、現在、南陽事業所において既に石炭ボイラーからバイオマスボイラーへの転換工事を行っており、GHG排出量削減に向けて邁進しています。

しかし、さらにGHGを削減していくためには、カーボンフリーな製品を可能とするような仕組みづくりやGHGを多く排出する製品の取り扱い変更など、抜本的な対策を考えていく必要があります。そのため、経済性と環境・社会性の両面を考慮し、事業ポートフォリオの転換を進めていくことにしました。

これまで、コモディティ、スペシャリティ、エンジニアリングの3区分としていた事業領域を、「チェーン事業」と「先端事業」の2事業領域に集約しました。チェーン事業とは、食塩電解・ナフサ熱分解を起点としたプロダクトチェーンで構成される事業群ですが、チェーン事業の川上製品を基礎素材、川下製品を付加価値素材としています。基礎素材にユニークな機能を付加した製品である機能性ポリマー、機能性ウレタン、有機化成品等の付加価値素材をより多く生み出していくことで、収益を上げながら同時にGHGを減らせると確信しています。従って、2025～2030年の6年間は当社にとって大きな転換期になると考えています。

### 業績経営指標を必達する新中期経営計画

2025～2027年度の新中期経営計画の策定にあたっては、かなり前倒しで準備期間を設けて検討してきました。とりわけ意識したのが、「ステークホルダーに理解してもらいやすい中期経営計画」にするというものでした。

また社外取締役の皆さまから、経営環境によらず自助努力で達成できる目標を定め、それを必達していく戦略としての中期経営計画とすべきとの助言もあり、新中期経営計画の業績経営指標は、2027年度目標で売上高1兆1,830億円、営業利益1,400億円、ROE10%以上、と設定しました。

私がこの目標値が達成可能だと考えるにはいくつかの理由があります。

今回、チェーン事業と先端事業の2区分に事業ポートフォリオを組みかえましたが、底堅い需要と収益力を有するチェーン事業で生み出されるキャッシュを経営基盤として、先端事業へ積極的に投資をしていくことで利益を拡大していきます。

とりわけ、ライフサイエンス市場に対するバイオ医薬品分離・精製や免疫診断試薬等のバイオサイエンス製品、電子材料市場に対する半導体向け石英治具や半導体向け薄膜材料、環境・エネルギー市場に対する電池材料やクリーンエネルギー生成の高機能材料など、成長が見込まれる市場に対する先端事業群へのこれまでの投資および今後の投資の成果が、利益成長に寄与するものと考えています。

また、財務戦略およびキャピタルアロケーションも積極的に行います。ROE10%以上達成に向けて自社株式取得という手段も検討し、総還元性向50%をめざします。

### チェーン事業の付加価値素材への成長投資

新中期経営計画では、総額2,500億円の投資を見込んでいます。中でも、チェーン事業の付加価値素材に重点を置き、CR第2系列新設、臭素増能、ハイアミン増産にともなう設備投資を行っていきます。投資計画の内訳は、成長投資が全体の4割弱、それ以外は維持投資および脱炭素関連としています。

## トップメッセージ

成長を実現するためには、設備への投資に加え、人的資本への投資が必要となります。設備投資と言っても単純に機械だけを入れて終わりではなく、製造部門における生産管理ノウハウやオペレータースキルがあって初めてプラントに命が吹き込まれ、高効率な生産が実現されます。従って、設備投資に加えて人的資本投資も行い、成長を実現していきます。

### 人的資本の強化で「自律型人材」育成へ

人的資本の投資は生産現場だけではなく、申し上げるまでもなく、企業の基盤、根幹を支える最重要の経営資源は「人」です。東ソーは「いかなる環境下でも自ら仕事や役割をつくり、周囲も巻き込んで結果を出す『自律型人材』」を求めています。座学や教育研修の強化だけでは育成できないと考えています。人が成長していくには、実際の仕事のなかで、さまざまな経験を積むことが重要であることから、成長機会の提供や働きやすく自己研鑽しやすい職場づくりも積極的に行います。

例えば、自動分析装置や自動合成装置などの設備投資は研究所で働く人たちの士気を高めています。また、安全に高品質なモノづくりを実現する製造現場では、その責任に応じた処遇変更や設備投資、職場改善に努めています。

加えて、グローバル化への対応も強化していきます。新中期経営計画では、海外留学経験者の育成を強化し、海外勤務経験者を含め、10年後には250名のグローバル人材（海外勤務+留学経験者）を育成・確保する計画としています。

従業員と経営層の対話機会も増やしています。対話機会は前中計期間から意識して増やしていますが、東ソーの特徴でもある「自由闊達な組織風土」を強みに変えていくためです。経営と現場の距離が近くになり、より一層、自由闊達に意見を言い合うことができれば、経営の進む方向性と社員の方向性のベクトルがより合致し、目標達成に向けた推進力になると考えています。

## Q | 持続的成長を支える基盤は？

### A | サステナビリティ経営(脱炭素・安全・ガバナンス)の強化

#### CSRからサステナビリティ経営へ

前述の通り、2024年度はパーパスを新たに定め、マテリアリティを見直しました。これにともない、東ソーが発揮すべき価値創造のストーリーを、サステナビリティ方針として取りまとめています。化学の革新を通じた持続的な価値創出に向けて、その価値創出を支える組織を体現しながら経営基盤の強化と責任ある経営を進めていくことが、東ソーグループのサステナビリティ経営であると捉え、これまでのCSR基本方針をサステナビリティ基本方針に昇華させています。当方針に基づき、長期ビジョンを達成する課題としての11項目のマテリアリティ、そのマテリアリティを解決し企業価値を高める戦略として新中期経営計画を4月から始動しており、2025年度は東ソーにとってのサステナビリティ経営元年となります。

#### GHG 排出量30%削減へ — 脱炭素に対する取り組み

脱炭素については、2050年のカーボンニュートラルへの挑戦の第一ステップとして2030年度の削減目標を定めて活動しています。バイオマス専焼可能なボイラーの導入や既存ボイラーでのバイオマス混焼率を上げるなどの「燃料転換」、電解槽の省エネ改造やガスタービンの追加設置によるエネルギー効率化などの「省エネ投資」、イソシアネート製品の原料として有効利用する「CO<sub>2</sub>原料化」といった施策を実行するとともに、事業ポートフォリオの変革でGHG排出量の削減目標30%を達成していきます。

## トップメッセージ

### 安全を最優先にしたリスクマネジメントの高度化

2023年11月2日に、グループ会社(東ソー・エスジーエム(株))で爆発事故が発生し、尊い人命が失われ、安全・安定操業に関して大きな問題と対峙することとなりました。この事故を教訓に、安全については今まで以上の努力が必要と認識しています。

安全・安定操業を強化するためにはリスクマネジメントの高度化が必須です。そのために、事業所ではAIを使った設備保全の最適化も検討し始めました。最適化においては、プラントトラブル防止に加え、オペレーションにともなうリスクやコストを低減していくことが重要であり、そのためにデジタル技術を駆使し、トラブル実績や運転条件情報等のデータから設備保全の最適化を試みています。これら現場でのDX推進により、保全・運転のデータを蓄積しながら最適化を図り続けることができる高度なリスク管理体制を構築することで安全・安定操業を実現していきます。

加えて、安全に関する教育にも力を入れています。安全文化をより醸成していくために、安全活動の中心となる人材の育成強化、シミュレーターを活用した危険体感実習など、経営陣と従業員が一丸となって取り組んでいきます。

### リスクマネジメントの高度化にともなうコーポレートガバナンス強化

製造現場におけるオペレーションリスクに加えて、気候変動等の長期視点に基づくサステナビリティ関連リスクを考慮したリスクマネジメントも、コーポレートガバナンスとして強化していく必要があります。

長期的な視点に基づくサステナビリティ関連リスクはヘッジするものもありますが、テイクしていくものもあると考えます。とりわけ、企業価値が向上し、機会ともとらえられる戦略的リスクについてはテイクしていく必要があります。

これらオペレーションリスク、戦略リスク、サステナビリティ関連リスク等、リスクといってもその毛色が異なります。東ソーグループ全体としてリスク感度を高め、コーポレートガバナンスとしてリスクマネジメントの高度化を図っていきます。

### Q | ステークホルダーに伝えたいことは？

### A | サプライチェーン全体での地球との共存

新中期経営計画では株主還元をコミット目標とするなど、株主視点を重視したものとしました。しかしながら、ステークホルダーは株主の皆さまだけでなく、顧客、従業員、サプライヤーなど、多岐にわたります。これら東ソーグループに関わるステークホルダーを考えたとき、原料を調達し製品を届けるサプライチェーン全体で、持続可能な社会と共存していく必要があります。あらゆるステークホルダーに「東ソーがいてよかった」「東ソーは良い会社だ」と言っていただけるよう、ぶれない東ソーらしさで邁進していきます。



**特集** 代表取締役社長×社外取締役座談会

# スケールからバリューへのビジネスモデル転換でめざす サステナビリティ経営

代表取締役社長  
社長執行役員  
くわだ まもる  
**栗田 守**

社外取締役  
ほんぼう よしひろ  
**本坊 吉博**

社外取締役  
はしてら ゆきこ  
**橋寺 由紀子**

## 代表取締役社長×社外取締役座談会

東ソーでは、取締役9人のうち4人を社外取締役とし、取締役会を運営しています。今回の統合報告書作成にあたり、栗田社長、本坊取締役および橋寺取締役による座談会を初開催いたしました。実際の取締役会のリアルな状況や、先般発表した新中期経営計画へのご意見、また、経営トップの思いやコミットメントが、外部視点からはどのようにとらえられているのかなどを大いに語っていただきました。

### これまでのキャリアで得た知見を活かし、 経営の健全性や合理性を客観的に評価

**栗田** 本坊取締役、橋寺取締役には日頃から当社の事業経営にお力添えをいただき、感謝しております。ご多忙の中、年15回の取締役会ほか、指名・報酬諮問委員会や年24回の経営連絡会などにご参加いただき、さまざまな観点から助言やご意見を頂戴し、本当に助かっています。お二人は、社外取締役として当社の経営に参与されるにあたり、どの



ような役割を意識しておられますか？

**本坊** 私は総合商社出身ですが、中でも石油化学に40年近く携わり、東ソーとは実務でも長年のお付き合いがありました。多難な時代を経て、ハイブリッド経営への構造改革や今回の新中期経営計画と、時代のニーズに応じて価値を生み出していく姿を間近で見つめ、お付き合いしてきたつもりです。こうした観点から栗田社長のご判断に対し「ぜひ背中を押したい」「リスクを考慮してとどまるべきでは」といったご意見を申し上げていくことが大事だと考えています。

**橋寺** 私は2024年に就任したばかりで、各会議への出席のほか、南陽、四日市という主要な事業所への訪問見学、研究所メンバーとの対話など、現場の雰囲気や日々の取り組みを目の当たりにした1年でした。私に期待される役割は二つあると考えています。一つは、製薬の研究に携わっていた自身の専門性とバイオベンチャーの起業・経営で得た経験をもとに、経営の健全性や合理性を客観的に評価すること。もう一つは、社外の立場から株主の皆さまとの橋渡しとなる視点を提供することです。

加えて、女性の立場からの意見も重要ですね。女性の次世代リーダー育成が求められる中、私自身が一研究者から経営者になった過程から得た知見を役立て、女性のキャリアづくりに間接的にでも貢献したいと考えています。

### 取締役会は誰もが自由に発言できる雰囲気 丁寧な事前説明と透明性の高い情報共有

**栗田** お二人を含む4人の社外取締役は、皆さんが異なるバックグラウンドを持っています。それぞれのキャリアで積まれた経験からご提示いただく多様な助言が当社の経営を支えていると実感しています。経営の重要事項の決定を担うのが取締役会ですが、健全性や実効性はしかるべく担保されているか、その辺りはどうぞ覧になりますか？

**本坊** 自由に発言できる空気づくりを栗田社長が工夫されているのありがたいですね。加えて、新オフィスのオープンな雰囲気もコミュニケーションを喚起します。こうした要素が取締役会の実効性の高さにつながっていると感じました。

**橋寺** 毎回非常に丁寧な事前説明をいただけることに感心します。社外取締役が参加しない会議体での質疑応答も本番の取締役会で必ず共有してもらえるので、経営側が何に対して課題を持っているのかが分かりやすいです。また、技術開発の進捗といったプラス面のみならず、労働安全衛生における問題点といったマイナス面も、今後の対策と共にしっかり共有されるのも素晴らしく、信頼感が高まります。従っ

## 代表取締役社長×社外取締役座談会

て、取締役会の健全性はもちろん、年々着実にコーポレートガバナンスの実効性も高まっていると感じます。

**本坊** 以前、海外展開の大型案件を進めるか否かの議論で、長期間にわたる徹底的な議論の末、見送ったことがありましたよね。非常に大事な局面で丁寧に議論を尽くし、監督サイドの意見を聞きつつ、執行サイドがしっかり意思決定を行うことができた印象深い事例として記憶に残っています。

**栗田** ありがとうございます。よい評価も辛口のコメントも含め、もっといろいろな意見をいただき、取締役会の議論を活発にしていきたいと考えております。

### パーパスの策定と新中期経営計画の発表 ハイブリッド経営から事業区分の再編へ

**栗田** 今年5月、2025～2027年度の中期経営計画にて、新たな方針や目標を発表しました。これに併せ、現代における当社の存在意義を再確認し、パーパスを新たに決めました。

**本坊** パーパスは「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」ですね。これは社内でワークショップを立ち上げて皆さんで議論されたそうですね。

**栗田** はい。昔に比べてよい時代になりましたが、今後次世代を担う人びとが同様に今の暮らしを享受できるのか？という不安が広がっている現状に鑑み、この先東ソーが貢献すべき持続可能な社会とは一体どういうものなのか？と

いう議論を尽くしてたどり着いたパーパスです。

**橋寺** 新中期経営計画は大きなところで言うと、チェーン事業と先端事業という新たな事業区分を敷いて事業ポートフォリオ戦略を打ち出されましたね。

**栗田** 前中期経営計画(2022～2024年度)は紛争や経済不安で激動の3年間となり、目標未達に終わりました。外部環境の厳しさは依然として継続しており、今までコア事業としていたビニル・チェーン事業がさらなる苦戦を強いられるだろうと予測しました。そこで従来のコモディティ、スペシャリティの区分けを廃し、おっしゃる通りチェーンと先端の2区分に再編しました。

**本坊** 今回の事業ポートフォリオ戦略のポイントは？

**栗田** チェーン事業では、収益アップを図るために、塩素の用途を塩ビ以外の付加価値の高い製品に切り替えていくというのが最大の狙いです。単に名前を変えたのではなく、塩素を起点とする高付加価値化にシフトする。一方で先端事業は、半導体関連や高機能材料など前中期経営計画で行った投資の効果が表れるタイミングなので、投資の刈り取りによる収益向上を期待しています。

新中期経営計画のもう一つの変化点がサステナビリティ方針です。事業を通じて社会課題を解決し、社会に貢献していくという意味で、CSRからサステナビリティの文脈に昇華し、マテリアリティや非財務目標も中期経営計画に合わせて再設定しています。また、株主の皆さまによりよく理解いただくために、配当やROEなどの必達目標といった共通認識の部分はしっかり明示することにしました。

お二人から、新中期経営計画に対してのご意見や期待す

るところをお聞かせいただけますか？

**本坊** 東ソーは、好業績で財務状況が良好な時期でもバランスシートの有効活用の認識が若干遅れ気味だった印象がありました。しかし新中期経営計画ではそこに本気でメスを入れ、ROEや株主還元の部分にしっかり答えています。成長投資、株主還元、従業員還元をバランスよく組み立てていく中で、株主をより重視した目線を明確に見せていることは、第一に評価したいと思いました。

**橋寺** 私が新中期経営計画を見たとき最初に感じたのは、ハイブリッド経営から事業区分を再編し、前中期経営計画での投資回収の段階に入っているのもっと収益増を見込んだ目標設定をしてもよかったのではないかということ。投資配分に関しても、自己資本比率は非常に高く(単体約75%、連結約62%)、財務基盤は十分に安定しているので、株主の目線を考慮しつつ、どこにどれだけ投資するのが経



## 代表取締役社長×社外取締役座談会

済合理性上もっともふさわしいのかを、もっと深く議論する余地があるのではないかと思います。

**本坊** ハイブリッド経営は、地政学リスクなどさまざまな逆風にあおられて結果的に数字が追いつかなかっただけで、戦略としては大正解だったと思います。今回ハイブリッド経営をチェーン事業と先端事業に進化させたことで、戦略として見えやすく整理されました。チェーン事業では塩素の付加価値を伸ばすという点で、スケールアップよりバリューアップをめざすという狙いが読み取れますし、先端事業では半導体や高機能材料など成長産業にがっちりとフックを掛けて、確固たるポジションを築いていくという明確な意思が感じられます。このポートフォリオ経営をさらに進化させていく方向性は大いに評価したいと思っています。



**橋寺** 非常に印象的だったのは「成長と脱炭素の両立」を掲げられた点。化学産業で達成するのは難しい課題であるからこそ、ビジョンとして掲げる価値があると感じました。私は、企業に求められるサステナビリティは、経済的利益の追求、社会的インパクトの創出、環境への貢献の3点だと理解しています。環境への取り組みは国際的潮流や地域による方向性の違いもあり、化学産業でこのバランスをとるのは難しいところ。しかしこの不確実性の中で企業は将来のトレンドを見極めて先手を打つ姿勢を見せなければなりません。新中期経営計画はそのステージに応えるにふさわしい内容だと考えています。

**栗田** 前中期経営計画では当社を取り巻く事業環境にさまざまな障壁が立ち上がり、不確定要素も相まって結果的に高いチャレンジ目標となってしまった感がありますが、今回はコミット目標として組み立て公表しました。ご指摘いただいた通り、資本配分についても、必ず目標を達成するという強い意志から投資のバランスをとっていく、場合によっては単年で見直ししながら進めていく、という覚悟で設定しています。

### サステナブル経営には世情に応じた柔軟性も必要

**栗田** 今後当社におけるサステナビリティ経営について、ご経験を踏まえて語っていただきたいのですが、例えばグロー

バル視点で見たときの強みについてはどのような見解をお持ちですか？

**本坊** 東ソーは化学メーカーとして安全衛生の確保に心血を注いできました。これは過去に起きた事故を受けた行動規範であり、事故を二度と起こさないという強い思いは取締役会でも栗田社長が繰り返し語ってこられました。この「真面目さ」は一つの強みと言えるでしょう。

一方国外へ目を向けると、サステナビリティに関し、ナショナリズムの強化とともに各国が自国の論理で方向性を異にし始め、化石燃料回帰の動きすら見られます。私が当社のサステナビリティ経営に関し、グローバル視点で見たときに抱く懸念は、当社の好ましい強みである真面目さが足かせになってしまわないかということ。例えば、ガソリン車からEVへの移行も当初示されたものから変化しています。サステナビリティの領域は日進月歩、世情により風向きやルールが様変わりします。サステナビリティ経営を推進していくことは賛成ですが、世の中の変化に合わせた軌道修正をしていくようなしたたかさをもってグローバルでの成長・発展を狙うことも必要ではないかと感じます。

**栗田** 実は、本坊取締役からは「東ソーは一度目標を立てるとひたすら真面目に突き進む。そこまで真面目過ぎなくてもいいのではないかと事あるごとに言われています。当然経済性は非常に大事ですから、CO<sub>2</sub>排出量削減については、設備だけでなく事業の再編もふくめた東ソー全体の努力で、目標値を変えることなく達成をめざします。

**橋寺** 時にはしたたかさを持ってうまく順応していくという考え方は確かに大事ですね。

## 代表取締役社長×社外取締役座談会

### 技術研鑽と課題解決のバランスがとれた 東ソーの研究開発

**栗田** 橋寺取締役からは、技術的観点からイノベーションについて語っていただけますでしょうか。

**橋寺** 私は、イノベーションを「0から1」「1から10」「10から100」「100から1000」という4フェーズでとらえています。「0から1」は発明・発見・直観であり、「1から10」を担うのは起業家、そして「10から100」は企業の役割であり、最後の「100から1000」は社会が担い、これで最終的にイノベーションが完成するわけです。

また、イノベーションのアプローチには、既存の技術から入る方法と、課題に対してソリューションを出す方法の二つがあるのですが、東ソーはこの二つを非常に上手く組み合わせています。顧客企業のニーズに応えられる技術を磨き上げ、そこに新たな知見を柔軟に組み合わせる応用力が高いです。また、研究開発のお話を聞いていて驚いたのが、研究開発部門の従業員がマーケティングリサーチのためのデータや指標にアクセスできる仕組みを社内を実装されていることです。素晴らしい取り組みだと思いました。

**栗田** ありがとうございます。私もできる限り研究発表の場には出席して従業員に声を掛けたり、研究内容について意見交換したりするようにしています。

**橋寺** イノベーションははっきりと見えにくいものですが、当社はニーズにしっかり応えることで着実に社会のイノベーションを支えており、そこは大いに評価すべき点でしょう。

イノベーションは多様な視点や偶発的な出会いから生まれることも多いので、そのような要素を少しでも多く呼び込むために、所与のプロセス以外の余白のような部分も研究現場にあればいいなと思います。多少自分のテーマや業務から外れていても、好奇心で心が動かされるなら試しにかじってみる、あるいは違うキャリアを持つ人と対話してみる、といった思考の余白を持てるような仕組みづくりをぜひ検討いただければと。

**栗田** 業務の何割かを別の事柄に取り組める余白として設けている企業もあると聞きます。私は、つつい早く結果が出てほしいと思ってしまうのですが。

### 最後に～ステークホルダーの皆さまへ

**栗田** この場を通してステークホルダーの皆さまにお伝えしたいのは、特にチェーン事業において当社がめざすところです。ただ区分と名前を変えただけに見えるかもしれませんが、塩素の付加価値を広げることで価値の方向転換を図っていくことが真の狙いです。目に見えている部分以上に大きな変化を見据えているのが今回の新中期経営計画。3年間で必ずや結果を出したいと思っておりますので、皆さまにはぜひ当社と共に目標に向かっていただきたいですし、精一杯支えてほしいと願っております。

**本坊** 化学産業は、全産業の中で唯一学問の「学」という文字を持つ産業です。「学」には研究や知見の意味があります。

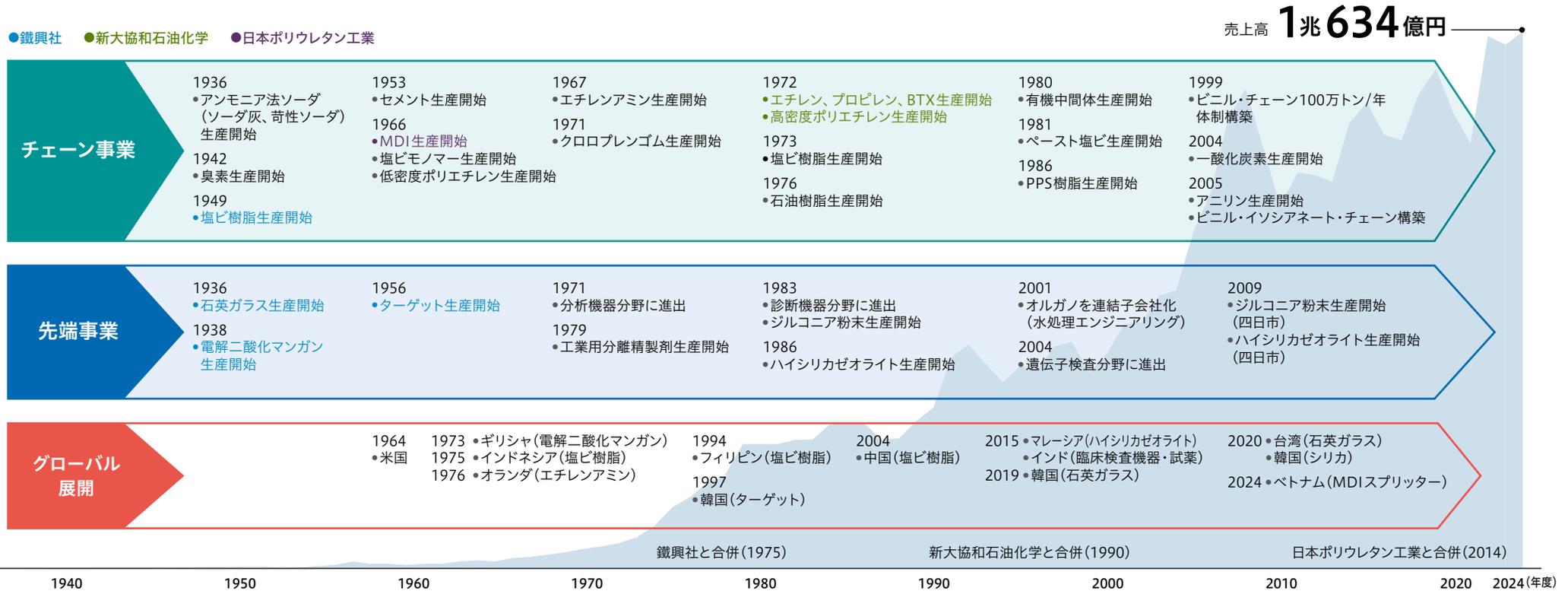
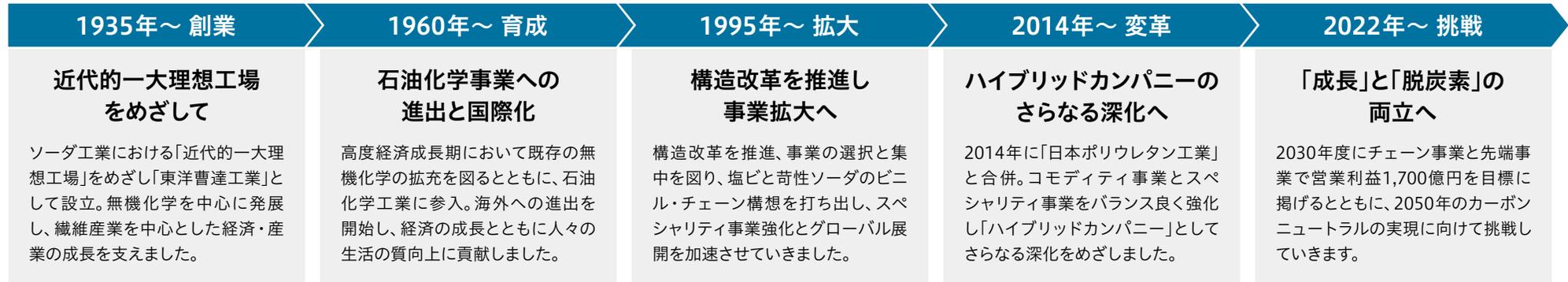
そのため、化学産業は世の中のニーズに対してイノベーションを繰り返し、価値を創出していかなければなりません。時代のニーズに合わせ「力」が問い続けられる化学産業において、総合化学メーカーは常に変化・成長することが必要であり、それが宿命だと思います。東ソーにはその力があると思っており、今回の新中期経営計画では「戦う体制をしっかりと整えました」というメッセージになっていて頼もしいと感じました。

**橋寺** 当社はこれまで、顧客と対話を重ねて課題解決に取り組みながら技術力を引き上げ、かつ経済性のバランスを見極めながら冷静な判断で投資を行ってきました。この基本的な考え方を今後も変えることなく、サステナビリティを意識しながら事業経営に邁進していくことが重要だと考えています。そのことが株主、顧客、消費者、従業員、さらには環境や自然をも含めた、我々を取り囲む大きなステークホルダーからの信頼獲得につながると確信しています。

**栗田** 本坊取締役、橋寺取締役、ありがとうございました。今後も東ソーの事業経営と成長・発展へのご支援・ご指導をお願い申し上げます。

# 東ソーグループのあゆみ

東ソー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創造に取り組んでいきます。



1935 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020 2024(年度)

# 事業概要

## 石油化学セクター

オレフィン事業

ポリマー事業

原油から精製されるナフサを原料に、エチレン・プロピレンや芳香族などの石油化学基礎原料や、ポリエチレンや合成ゴムなどの誘導品を製造しています。ポリマー事業では、医療、食品、半導体分野などで製品の高付加価値化を進め、独自性かつ特色ある事業展開を図っています。



ポリエチレン  
(高純度薬液容器)



EVA(太陽電池封止材)



メルセンM  
(食品容器蓋材)



合成ゴム CSM



## クロル・アルカリセクター

化学品事業

ウレタン事業

セメント事業

食塩電解で得られる苛性ソーダはアルミニウムや紙・パルプ、塩素は塩ビ樹脂などの原料となり、また塩素と水素から製造するウレタン原料はポリウレタンとして多くの最終製品に使用されます。また、社内外の廃棄物をセメント原燃料として受け入れ有効利用しています。



苛性ソーダ



塩ビ樹脂(窓枠)



MDI(クッション材)



MDI(建築用接着剤)



## 機能商品セクター

有機化成品事業

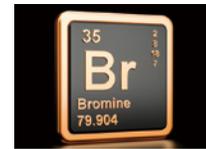
バイオサイエンス事業

高機能材料事業

高付加価値を武器に、半導体製造用に石英ガラス、電子部品成膜用にターゲット、また感染症や各種疾患の検査装置やバイオ医薬品に分離精製剤、さらに自動車排ガス浄化用高性能触媒のハイシリカゼオライトや重金属処理剤の環境薬剤など、幅広い分野で事業展開しています。



エチレンアミン



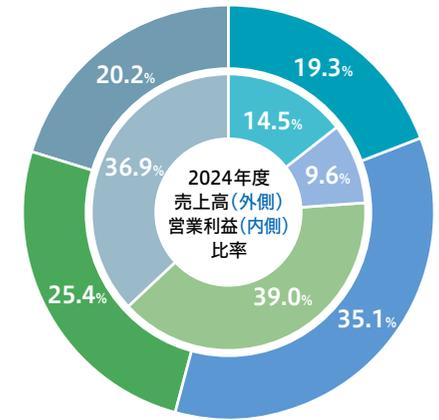
臭素



高速液体クロマトグラフィー用カラム



電解二酸化マンガン



2024年度売上高 **10,634**億円

2024年度営業利益 **989**億円

## エンジニアリングセクターほか

エンジニアリング事業

その他事業

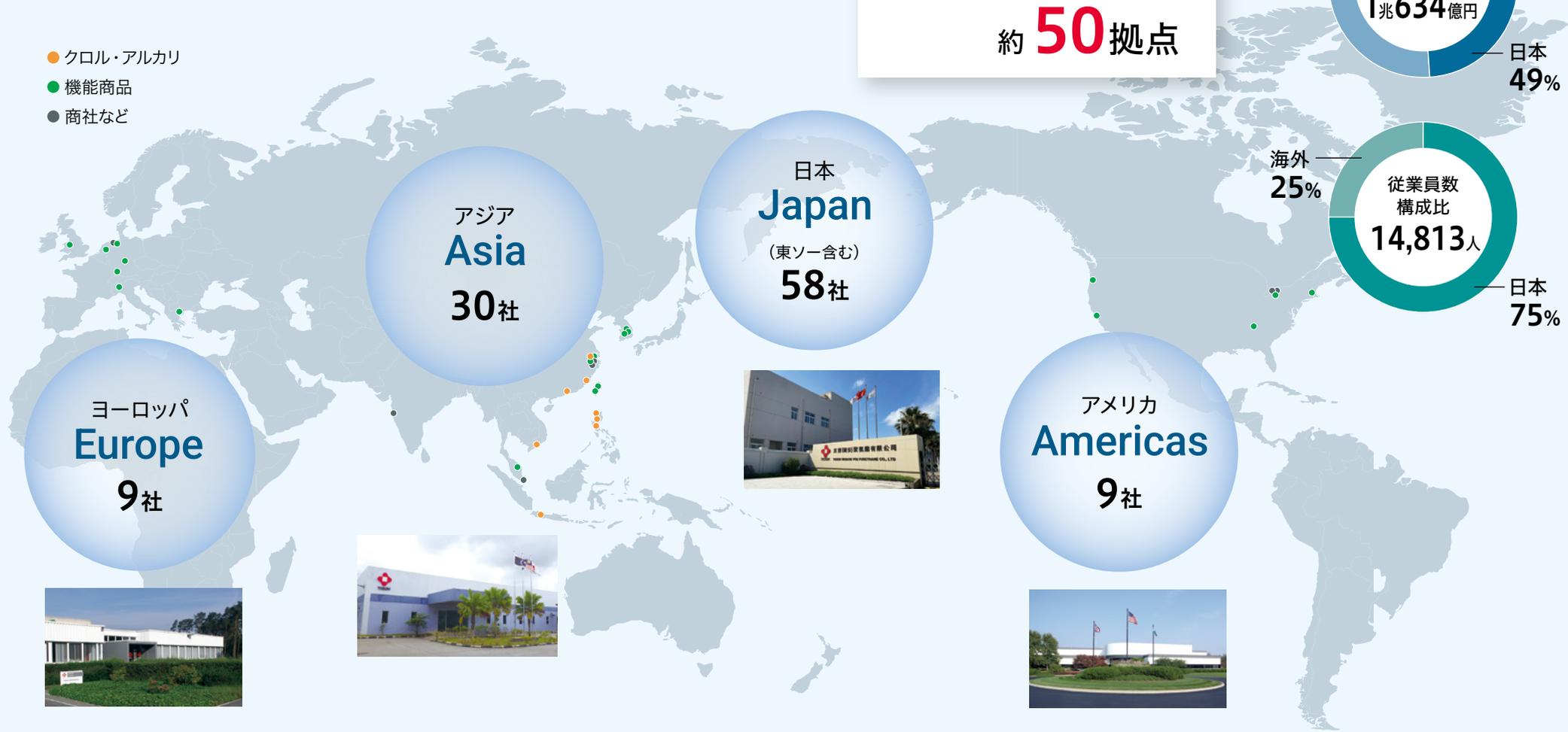
エンジニアリング事業は、水処理・純水装置などを手掛けるオルガノ(株)やプラント・電気工事を請負う東北電機鉄工(株)などから構成され、またその他事業では、主に物流業務を行う東ソー物流(株)、代理店・商社業務を担う東ソー・ニックミ(株)などで構成されています。



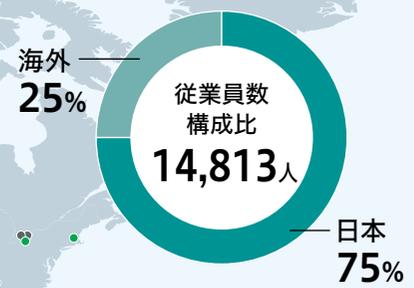
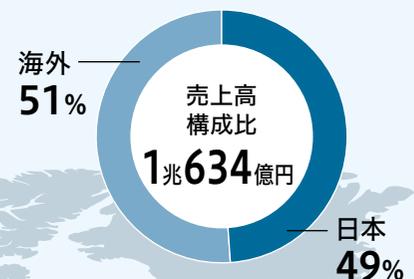
# At a glance (2024年度)

東ソーグループは、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。

- クロル・アルカリ
- 機能商品
- 商社など



海外拠点数 **19**カ国  
約 **50**拠点



売上高  
**1兆634**億円

営業利益  
**989**億円

グループ会社  
**105**社

研究開発費  
**221**億円

特許出願件数  
**589**件

## 01

## 価値創造ストーリー

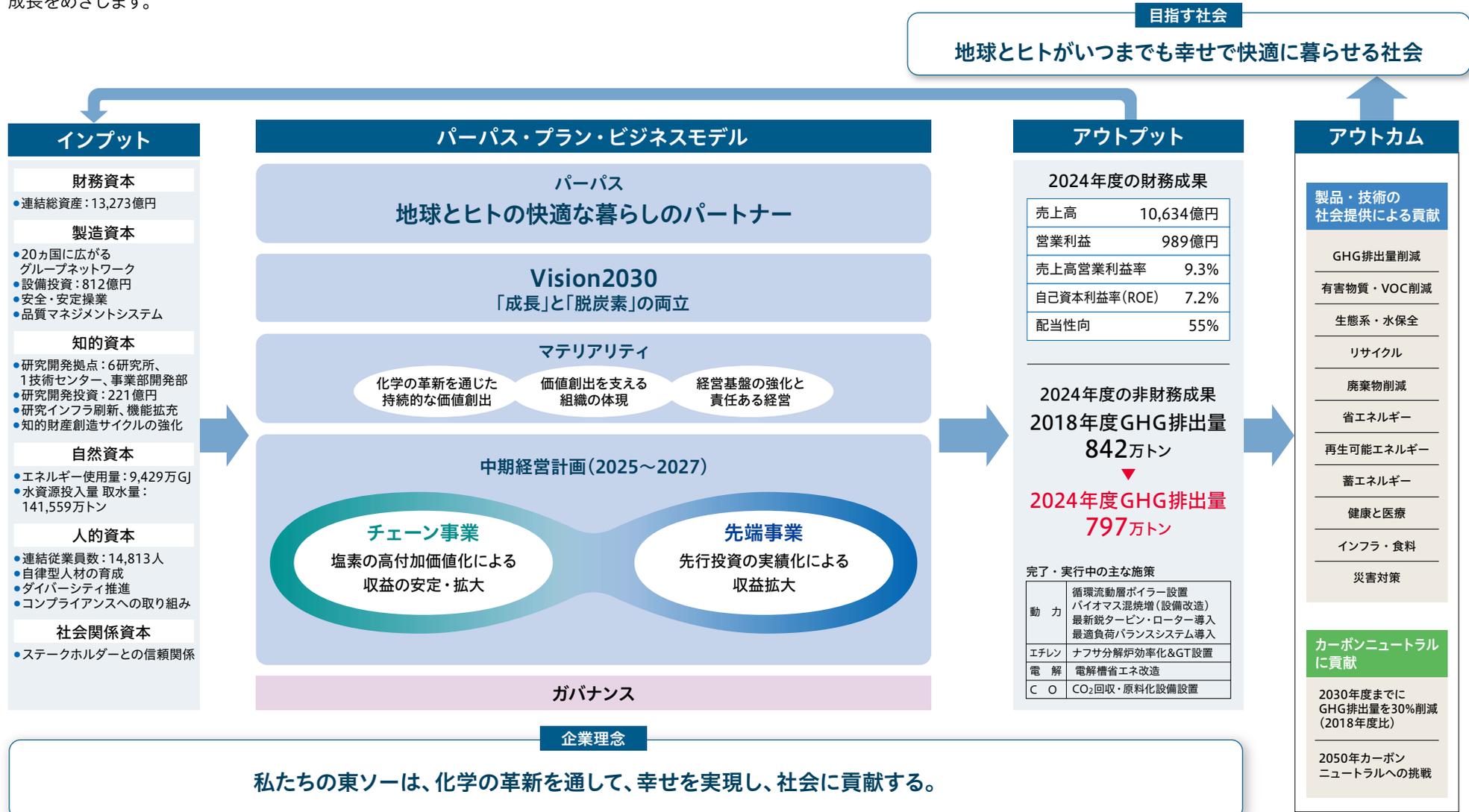
# 「成長」と「脱炭素」の両立による価値創造を実現するために、東ソーグループが描く未来へのストーリーとは？

「地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会」の実現をめざし、新たに定めたマテリアリティと中期経営計画に取り組むことで、持続的な企業成長と社会課題解決への貢献を両立していく

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| 19 価値創造プロセス              | 25 社会課題解決型の製品の提供 |
| 20 東ソーグループが積極的に解決すべき社会課題 | 28 社会課題ソリューション   |
| 21 Vision2030            | 30 気候変動への対応      |
| 22 マテリアリティ(2025~2027年度)  | 38 研究開発          |
| 23 マテリアリティとKPI一覧         | 42 知的財産          |

# 価値創造プロセス

東ソーグループは、企業理念に沿って、創業以来90年にわたり事業を成長させてきました。経営資源を活用し、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、社会のさまざまな課題を解決するとともに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、社会価値を当社グループの経営資源として蓄積し、持続的な成長をめざします。



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。

# 東ソーグループが積極的に解決すべき社会課題

当社グループは、事業活動が環境や社会に与える影響を網羅的に把握し、持続可能な社会の実現に向けて積極的に解決すべき社会課題を特定しました。特定した社会課題は「環境負荷軽減」「地域社会との共生」「快適な生活」「従業員の幸せ」の4つのカテゴリに整理しています。これらの解決が『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します。

環境負荷軽減	地域社会との共生	快適な生活	従業員の幸せ
			
<p>地球全体</p>			
<p>地域社会および事業展開エリア</p>		<p>東ソーグループ</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>CO<sub>2</sub>排出量削減</b> 生産活動における、CO<sub>2</sub>の大量排出。一方で、省エネルギーや燃料転換によるCO<sub>2</sub>排出削減、CO<sub>2</sub>の有効利用に向けた技術検討を推進。</li> <li>● <b>大気・水質汚染防止</b> 工場拠点において、大気・水質汚染物質を排出。一方で、排ガス浄化・排水処理に関する製品を提供して社会に貢献。</li> <li>● <b>廃プラスチックの削減・資源化</b> 海洋プラスチック問題が発生。一方で、リサイクルを容易にするプラスチック製品を提供し、リサイクル推進に貢献。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>工場地区における雇用創出と経済活性化</b> 工場は地域社会に深く根差した事業活動を展開。各地域での雇用創出と経済活性化を通じて、地方創成に貢献。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>人々の生活・社会インフラへの貢献</b> 人々の生活に不可欠なエッセンシャル製品を安定的に供給することで、社会インフラの維持・発展に貢献。</li> <li>● <b>人々の健康・医療への貢献</b> 医薬品製造関連製品や疾病診断装置などの提供を通じて、人々の健康増進と医療の発展に貢献。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>安全・衛生、労災事故の撲滅</b> 製造業として、安全衛生と労働災害の防止を徹底。従業員と地域社会の安全は、当社グループの最優先事項。</li> <li>● <b>メンタルヘルス</b> 多様なストレスが増加する現代社会において、従業員の心の健康ケアは、企業としての重要な責務。</li> </ul>

# Vision2030

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めざしています。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

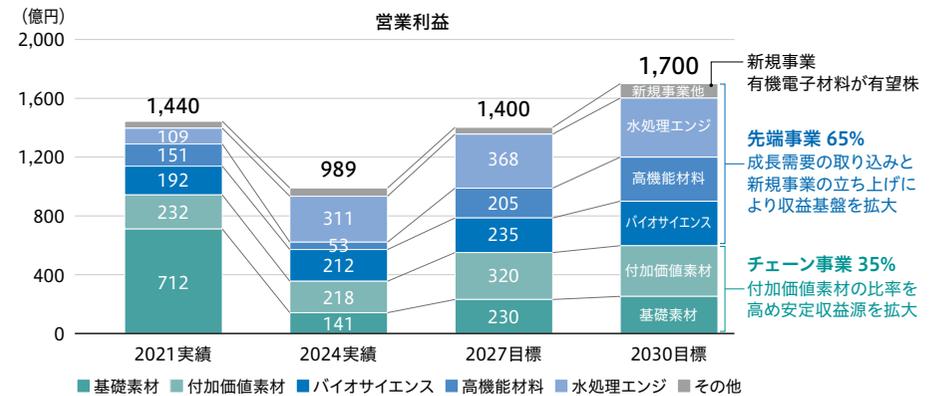
- 成長**
- チェーン事業：塩素の高付加価値化による収益の安定・拡大
  - 先端事業：大型の新規事業創出による収益基盤の拡大

**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



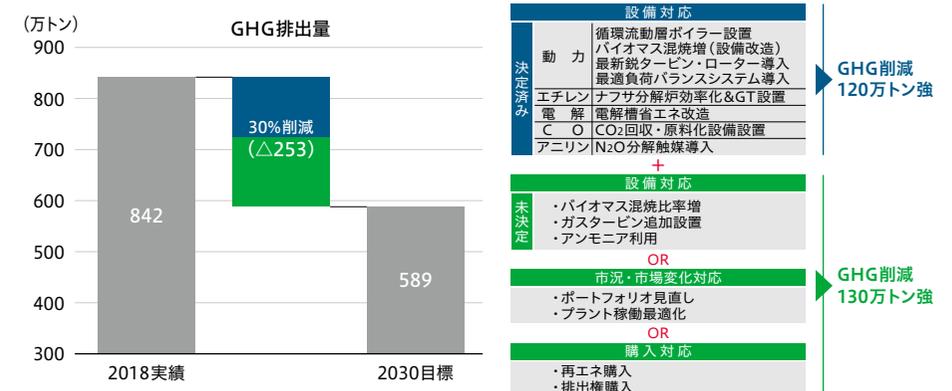
## 成長

- 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、新規事業の立ち上げにより、2030年度営業利益1,700億円をめざす



## 脱炭素

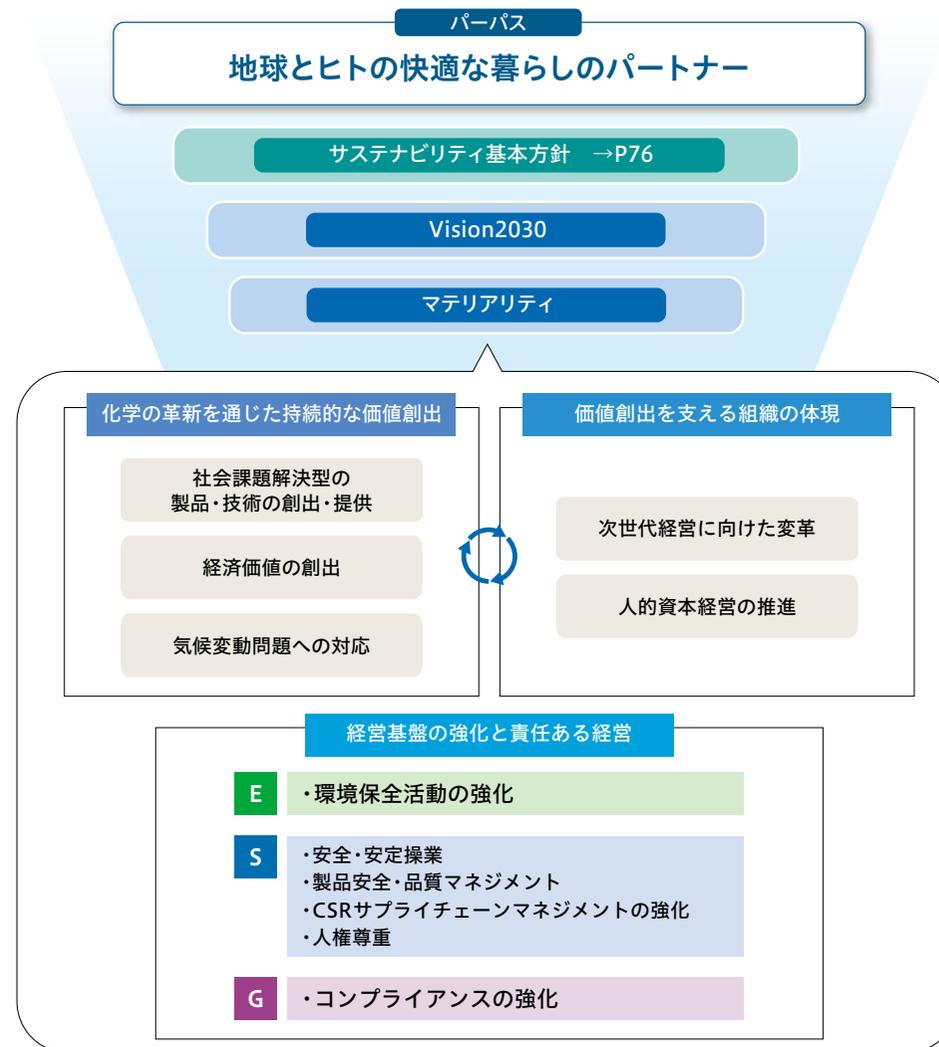
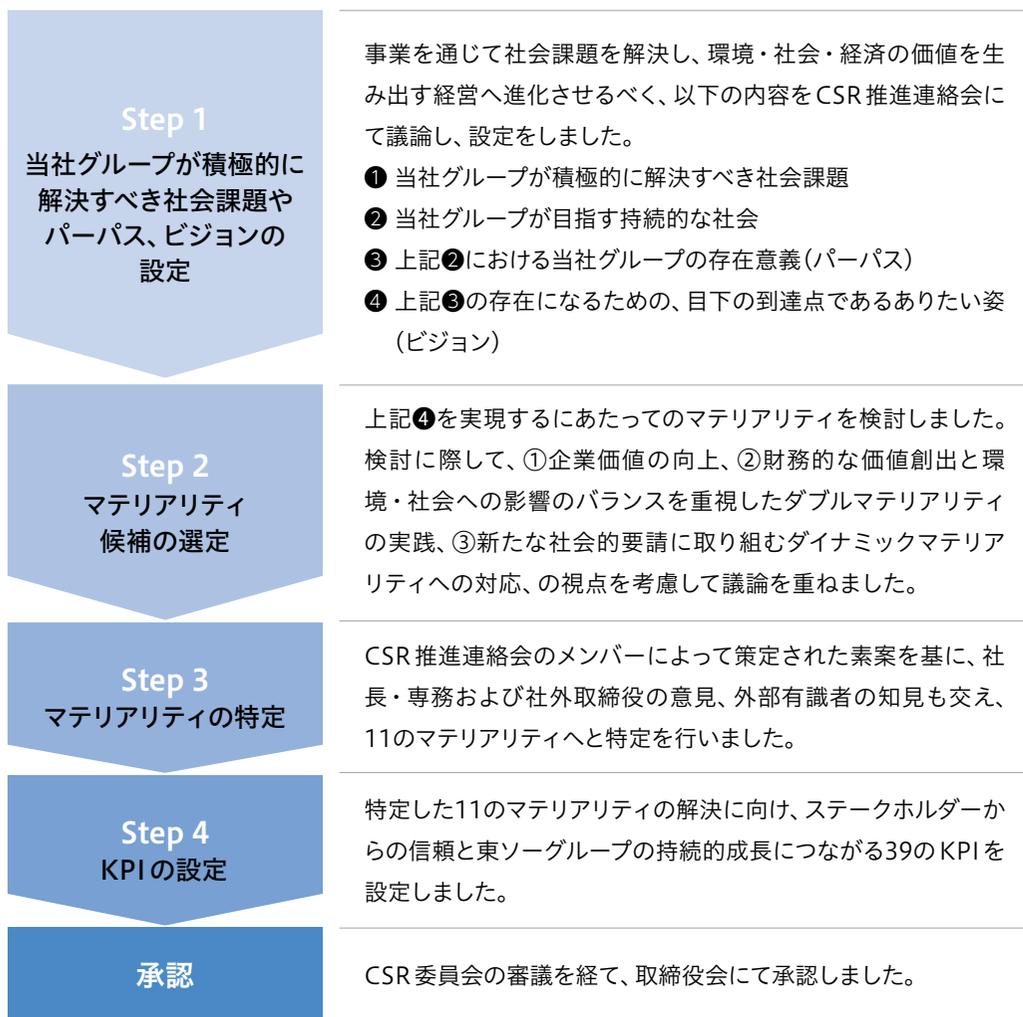
- 経済合理性を重視して対策オプションを選択・実行、2030年度GHG排出量30%削減をめざす



# マテリアリティ(2025~2027年度)

東ソーグループは、環境・社会価値の創出と持続可能な企業成長に向けて一層努力していくという決意のもと、CSR経営を「サステナビリティ経営」へと移行しました。この移行にともない、従来のCSR重要課題は「マテリアリティ」へと名称を変更し、新たに11のマテリアリティと、その達成度を測る39のKPIを設定しました。

## マテリアリティとKPI 特定ステップ



# マテリアリティとKPI一覽

2025～2027年度におけるマテリアリティは3つの階層をもとに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年度目標	2027年度目標	
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	6件以上/3カ年	
			環境関連製品化件数	2件以上	6件以上/3カ年	
		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	2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	100名以上/3カ年	
		先進自動化設備の開発・導入	開発・導入件数	2件以上	6件以上/3カ年	
	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	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	DX 推進	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	100%/3カ年
				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	全部門目標の達成
イノベーション推進			KEY※特許獲得テーマ数	4テーマ以上	15テーマ以上/3カ年	
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めざす	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	70%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	20%以上
				経験者採用の割合	20%以上	20%以上
	障がい者雇用率			2.5%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	90%以上			
	年休取得率	80%以上	80%以上			

※KEY特許: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

大項目	課題に取り組む目的	小項目	KPI(重要管理指標)	2025年度目標	2027年度目標
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
		生物多様性保全の推進	TNFD※対応	TNFD対応初期調査実施	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
		重大労働災害の防止	重大労働災害件数	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
		重大不適合発生の防止	不適切な行為の防止教育の実施	1回以上	1回以上
			重大不適合発生件数(化学物質)	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%	100%/3ヵ年
		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%	100%/3ヵ年
		新規購買先の審査検討	新規購買先へCSR調査実施	100%	100%/3ヵ年
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	1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	8事業部での購買先50% (取引額比率)を対象
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めざす	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
			法令遵守・企業倫理教育実施回数	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	
		法令順守・企業倫理教育の実施回数	1回以上	1回以上	
		実務能力認定試験の受験率	50%以上	100%/3ヵ年	
		eラーニング合格率	80%以上	80%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		重大な法令違反の防止	重大な法令違反発生件数	ゼロ	ゼロ
			法令遵守教育実施回数	1回以上	1回以上
			法令遵守教育受講率	50%以上	100%/3ヵ年

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

# 社会課題解決型の製品の提供

「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、東ソーのエッセンシャルプロダクト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。可視化したソーシャルインパクトを基に、社会への提供価値向上に向けた取り組みを検討・推進していきます。

## エッセンシャルプロダクトとは

エッセンシャルプロダクトとは、産業や人々の生活に必要な不可欠とされる製品、かつ素材の特性を強みとして代替しにくい製品と定義しています。代表的な製品として、苛性ソーダ、塩ビ樹脂の原料である塩ビモノマー（VCM）やウレタンの原料であるイソシアネートが挙げられます。

### 苛性ソーダ



#### 用途

化学繊維、紙・パルプ、アルミニウム製造などの多分野で使用

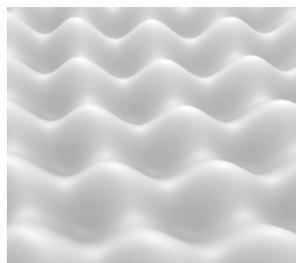
### 塩ビモノマー（VCM）



#### 用途

VCMは塩ビ樹脂の原料であり、塩ビ樹脂として、パイプ、フィルム、シートなどに加工して多分野で使用

### イソシアネート



#### 用途

ウレタンの原料であり、合成繊維、断熱材、塗料、接着剤などの多分野で使用

## ソーシャルインパクトの評価の背景

エッセンシャルプロダクトは、社会の持続的な発展に不可欠な製品です。一方で、基礎化学品であり、サプライチェーンの川上で活用されるため、最終的に社会に対して提供している価値が直接的に見えづらいです。そのため、提供している価値を把握するためにはサプライチェーンの川下も含めた整理・検討が必要です。東ソーは、エッセンシャルプロダクトが社会に提供している価値を把握し、より高めていくため、ソーシャルインパクト評価に取り組みました。

## 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（東ソー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始めました。



### 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

## 社会課題解決型の製品の提供

### ロジックモデル

[詳細](#) ロジックモデル(ウェブサイト)

エッセンシャルプロダクトは、川上の素材・製品製造に用いられ、川下での用途は多岐にわたります。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。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。



## 社会課題解決型の製品の提供

### ソーシャルインパクトの試算

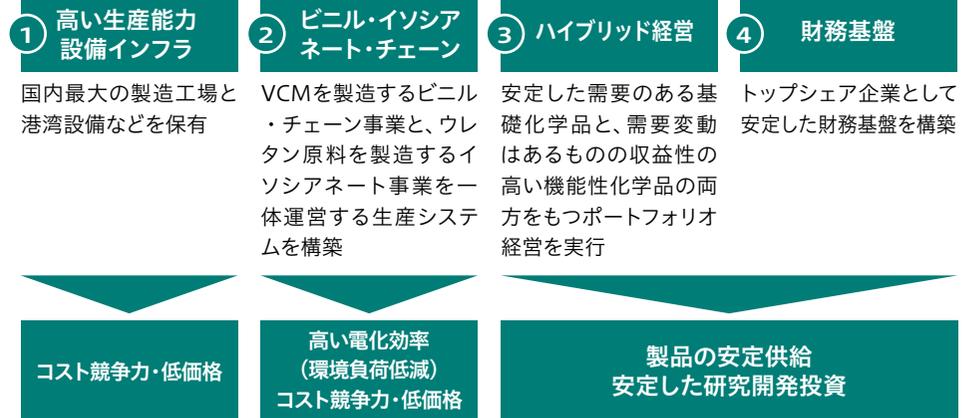
「苛性ソーダ」「VCM」「イソシアネート」のアウトプットについて、特定したアウトカム・インパクトの定量的な試算に取り組み始めました。今後も、試算を通じて東ソーの製品が与えるインパクトを定量的に可視化するとともに、事業活動を通じたインパクト拡大に向けた取り組みを検討・推進していきます。

製品	アウトプット	アウトカム	インパクト	試算・分析項目
苛性ソーダ	リチウムイオン電池 (電気自動車の車載電池)	● 電化によるCO <sub>2</sub> 排出量削減	● 自然災害抑制などによる経済効果	● CO <sub>2</sub> 排出量削減 ● 自然災害抑制などによる経済効果
	アルミニウム (自動車の車体)	● 輸送機の軽量化による燃費向上・CO <sub>2</sub> 排出量削減	● 自然災害抑制などによる経済効果	● CO <sub>2</sub> 排出量削減 ● 自然災害抑制などによる経済効果
VCM PVC	農業用フィルム (軟質塩ビ)	● 農地の生産性向上	● 安価な食品の普及 ● 食糧へのアクセス向上	● 生産可能なビニールハウス延面積
	PTP (薬剤包装シート)	● 健康・医療サービスの質向上	● 健康寿命の延伸	● 流通量に占める当社の薬剤包装シートの使用比率
イソシアネート・ウレタン	木質ボード (接着剤の硬化剤)	● 有害物質(ホルムアルデヒド)放出量の削減 ● 木材の有効活用による省資源化	● 木の小片の有効利用による森林保全 ● 大気汚染抑制による経済効果	● 木質ボードの生産量(森林面積換算でも試算) ● 炭素貯留によるCO <sub>2</sub> 排出量削減、経済効果
	岩盤固結剤	● 土壌や地下水などの周辺環境への負荷低減 ● トンネル開通による交通の便向上	● 近隣の環境・生態系保全 ● 財・サービスの価格低下 ● 地域雇用の創出	● 施工に貢献したトンネル距離 ● 交通の便向上による効果

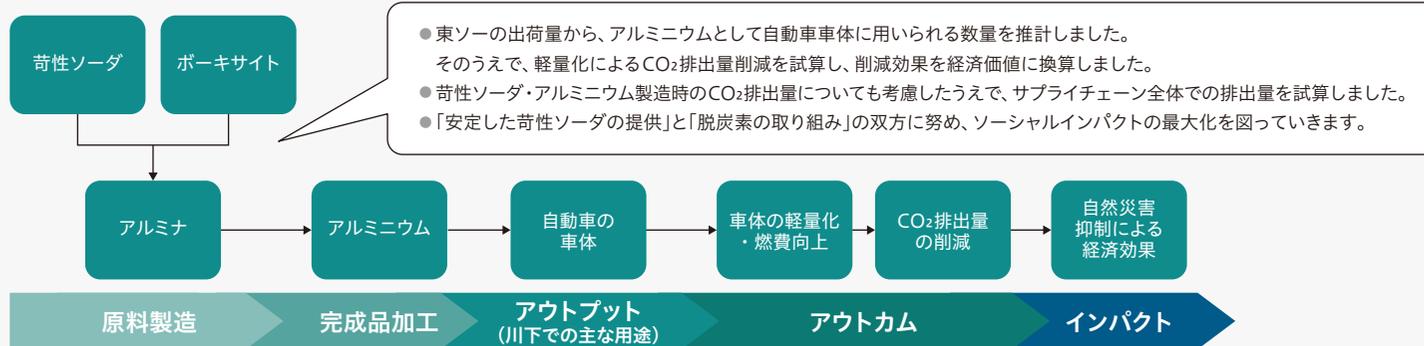
### エッセンシャルプロダクトの供給を支える東ソーの経営資源/強み

東ソーはビニル・イソシアネート・チェーンを構築し、ハイブリッド経営を行うことによって、低コスト・低環境負荷での製造と安定供給を行い、持続的な新製品開発を行うことを強みとしています。

#### エッセンシャルプロダクトの供給を支える4つの経営資源(強みの源泉)



### Case | ロジックモデルの具体化事例(自動車の車体部品)



# 社会課題ソリューション

東ソーグループは、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、持続的な成長をめざすとともに、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めざしています。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東ソーグループの製品・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。

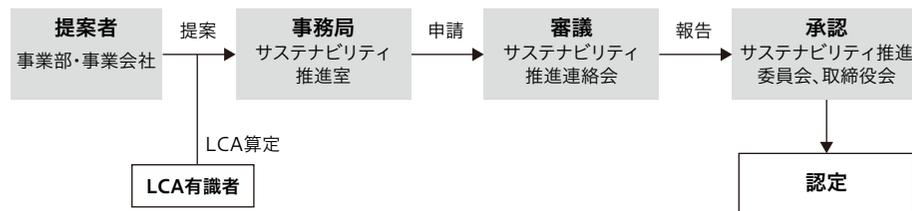
## 認定要件

「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、東ソーが社会課題解決への貢献をめざ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

## 認定手順

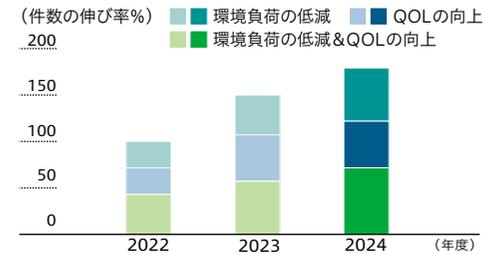
事業部門・事業所・事業会社から提案された製品について、サステナビリティ推進連絡会で審議し、その後、サステナビリティ推進委員会、取締役会に報告し、認定されます。



## 認定製品の紹介

東ソーの「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。第1回・第2回「社会課題ソリューション」認定の21件に加え、第3回は4件が認定され、25件になりました。

社会課題ソリューション認定件数比率

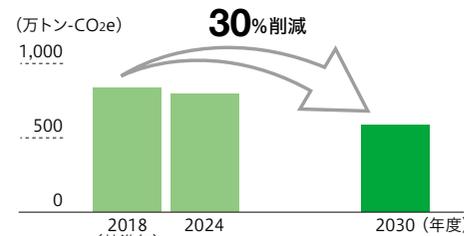


## 認定製品の対象とする社会課題

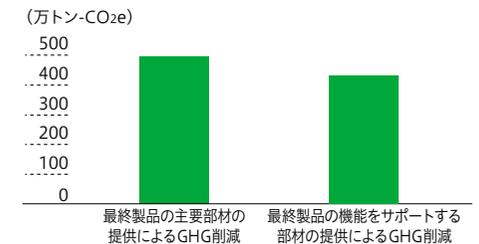
項目	対象とする社会課題
環境負荷の軽減	● 省エネルギー ● 創エネルギー ● GHG排出量削減 ● 廃棄物削減 ● 水保全 ● 再エネルギー ● 蓄エネルギー ● 有害物質・VOC削減 ● 生態系保全 ● リサイクル
QOLの向上	● インフラ ● 食料 ● 健康と医療 ● 災害対策

## 東ソーグループのGHG排出量削減への貢献

東ソーグループのGHG排出量の削減と目標



東ソーグループの製品・技術の社会への提供を通じた製品ライフサイクル全体でのGHG排出量の削減※



※LCA(ライフサイクルアセスメント)算定

## 社会課題ソリューション

## TOPICS

## 認定製品の紹介

## 環境負荷の低減

## スカイプレン®CNF複合化グレードSGシリーズ

## 認定理由・概要

合成ゴムに木質系バイオマス由来のCNF(セルロースナノファイバー)を配合することで、高い剛性を獲得。輸送用機器向け伝動ベルトに応用されることで、剛性ととも、耐屈曲性も高い次元で両立が可能となり、高い伝動効率を実現。車両燃費の向上によりCO<sub>2</sub>削減に貢献。

## 社会課題解決の活用事例

主にスクーターなどに使用される伝動ベルトでは、動力伝達と変速の2つの機能を併せ持つ機能が求められますが、ゴムの変形のためエネルギー損失が発生し、エンジンの動力を伝達する効率が低下、燃料(ガソリン)の使用量が増加する問題点があります。伝動効率を向上させるためには、ゴムの剛性向上が必要ですが、伝動ベルトは高速回転にも耐える必要があるため屈曲性(柔軟性)も求められ、剛性と屈曲性は相反する特性であることから両立が難しいという課題があります。本製品はCNFを配合することで、剛性と屈曲性を高い次元で両立しています。顧客でのゴム製品製造の段階ではカーボンブラックなどの化石燃料由来のゴム補強材の置換として、木質系バイオマス由来のCNFを用いることで森林資源を有効活用でき、CO<sub>2</sub>排出削減に貢献します。また社会実装の段階では、高い伝動効率による省燃費性能により、化石燃料であるガソリンの使用量を低減、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。



## 環境負荷の低減

アミン触媒  
TOYOCAT SXシリーズ

## 認定理由・概要

吹付け硬質ウレタンフォームにおいて、ハイドロフルオロオレフィン(HFO)処方用いられる、反応型の強化アミン触媒。HFO処方は従来処方に比べて地球温暖化係数が小さいという特長があり、気候変動抑制に貢献。

## 社会課題解決の活用事例

マンション・ビルなどの断熱材に用いられる吹付け硬質ウレタンフォームには、従来は発泡剤として代替フロン(一種である「ハイドロフルオロカーボン(HFC)」)を使用する処方が一般的でした。このHFCはオゾン層破壊係数は小さいものの、地球温暖化係数が高いという社会課題があります。そこで、オゾン層破壊係数と地球温暖化係数がともに極めて小さい発泡剤である「ハイドロフルオロオレフィン(HFO)」を用いる処方が開発され、業界をあげて普及促進が望まれている状況です。本製品はこのHFO処方に用いられる触媒であり、同処方の普及促進を通じて気候変動抑制に貢献します。



## 環境負荷の低減&amp;QOLの向上に貢献

ウレタン用途向け三級アミン触媒  
RZETA

## 認定理由・概要

ポリウレタンフォームの反応に用いられる触媒で、強樹脂化活性と、ウレタン骨格に固定化されることによる揮発性アミン低減の両立が特長。ウレタンフォームより発生するVOC(アミン臭気)削減により、健康的な生活に貢献。

## 社会課題解決の活用事例

ポリウレタン(PU)フォームは、その優れた特性を利用し、多彩な分野と製品、例えば自動車用内装材や家具用品(マットレスなど)に広く使用されています。PUフォームの製造には第三級アミン触媒がよく用いられますが、PUフォーム製造後に残留する触媒成分が揮散することによる、アミン特有の臭気や他材料への汚染が課題であり、特に近年は最終製品の安全性や環境面への配慮から、PUフォームから揮発するアミンの低減が要求されています。本製品はPUフォームの反応に使用され、強樹脂化活性と揮発性アミンの低減を両立していることが特長です。PUより発生するVOC(アミン臭気)削減により、健康的な生活に貢献します。



## 環境負荷の低減&amp;QOLの向上に貢献

## EG-TMI(トリメチルインジウム)

## 東ソー・ファインケム(株)

## 認定理由・概要

TMI(トリメチルインジウム)は適切な蒸気圧を有する有機金属化合物で、LED(発光部)をはじめとする化合物半導体の原料となる。LEDは白熱電球に比べ省エネルギーなどの特長があり、照明や信号機などサステナブルなインフラ形成に貢献。

## 社会課題解決の活用事例

発光ダイオード(Light Emitting Diode: LED)は室内照明、信号機、車載ライト、スマートフォンのバックライトなどに広く用いられていますが、主に青色LED(InGaN系)の発光層に本製品が使用されています。LEDは白熱電球に比べ消費電力が少ない(約6分の1)ことから、省エネルギー、発電に伴うGHG排出量の削減に繋がります。また、寿命も白熱電球の約1年に比べ、約6~8年となり、交換周期が長いことから廃棄物の削減にも貢献します。



# 気候変動への対応

## 責任者メッセージ



### CO<sub>2</sub>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  
CO<sub>2</sub>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。東ソー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CO<sub>2</sub>排出削減、CO<sub>2</sub>の有効利用に向けた技術検討を推進しています。

東ソーは、2022年に策定した東ソーグループ全体での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、CO<sub>2</sub>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。

また東ソーは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD<sup>※1</sup>：現在は解散し、IFRS[S2]<sup>※2</sup>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 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

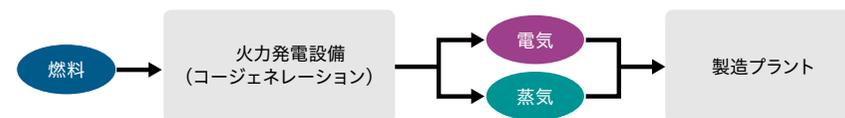
※2 国際サステナビリティ基準審議会が公表しているサステナビリティ開示基準の気候関連開示事項

## TOPICS

### 南陽事業所の自家火力発電設備の燃料転換

化学品の製造には電力に加え、大量の蒸気が必要です。東ソーは自家火力発電設備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<sup>※</sup>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、東ソーはコージェネレーション自家火力発電設備により、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。



### バイオマス発電設備の新設

東ソーは、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設備を新設する事を決定し、2026年4月の発電開始をめざして建設工事を進めております。本発電設備は、東ソーグループの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発用火力発電所では主に石炭を使用していましたが、新設する発電設備では、木質系燃料に加え、建築廃材やRPF<sup>※</sup>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みます。将来的にはバイオマス専焼をめざし、これによりCO<sub>2</sub>排出量を年間約50万トン削減します。

※ 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。



## 気候変動への対応

### TCFD 提言に基づく情報開示

#### ガバナンス

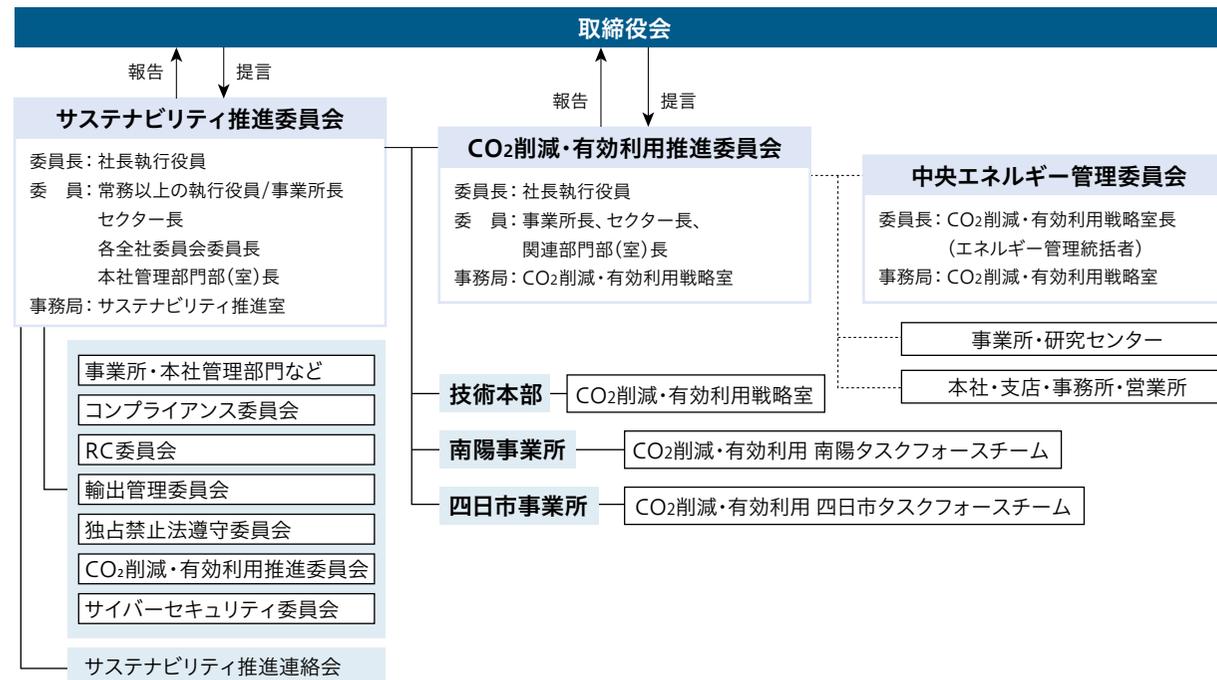
東ソーの気候変動問題への対応は、サステナビリティ推進委員会においてマテリアリティに設定しており、具体的な施策はCO<sub>2</sub>削減・有効利用推進委員会、中央エネルギー管理委員会を中心に推進しています。また、気候変動に関連する社会動向、規制要件やリスク管理などの情報収集およびグループ会社を含む社内への情報共有を進めています。活動に関する事項は適宜、取締役会に報告し、承認を受けるとともに、必要に応じて指示を受けています。

#### 戦略・シナリオ分析

東ソーグループは、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°C [WEONZE2050]、+4°C [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、東ソーグループへの影響評価を実施しました。

東ソー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・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。2025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。

推進体制図



## 気候変動への対応

### 東ソーグループ全体の評価

現状の東ソーグループのGHG排出量は化学業界のなかでも高いレベルにあり、GHG排出量削減が必須の課題となります。GHG排出量の約80%を占める自家火力発電設備での燃料転換、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設備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CO<sub>2</sub>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、東ソー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。

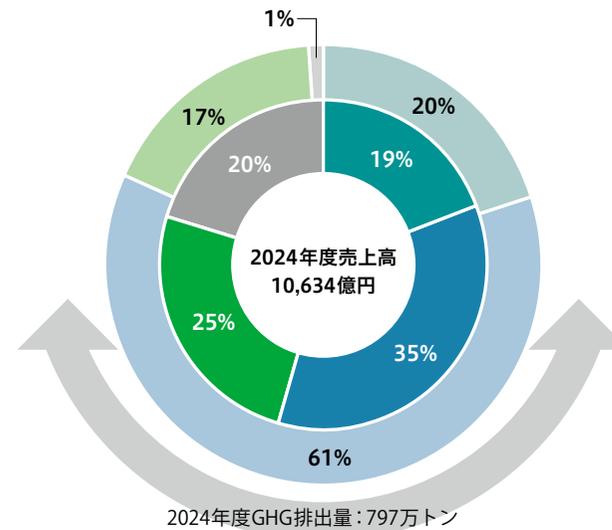
石油化学セクターは、オレフィン事業(エチレン、プロピレンなど)、ポリマー事業(ポリエチレン、樹脂加工品、機能性ポリマーなど)からなります。四日市事業所にあるナフサクラッカーを核に事業展開しており、ナフサクラッカーにおける副生ガス(事業活動中に発生する石油系炭化水素ガス)の燃料利用によるCO<sub>2</sub>排出が多いことが課題ですが、水素・アンモニアへの転換や副生ガスの有効利用についても検討を進めています。また、バイオナフサなどバイオ原料を活用した製品ニーズに対応することの準備も進めています。

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、CO<sub>2</sub>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。

### 2024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



## 気候変動への対応

### 移行/物理的リスク

リスク要素	財務影響要素	定性評価 ※赤字…当社事業に 及ぼす影響が大きい項目	関連性が高いセクター			求められる対応(◆：実行中)
			クロアリア	石油化学	機能商品	
1.5°C(2050年カーボンニュートラル(CN))シナリオ						
GHG 排出規制の強化	カーボンプライシングの上昇などにもない、化石燃料由来のコスト増加	●自社の脱炭素への取り組みの遅れにより、炭素税見合いで操業コスト増加【定量評価①】	○	○	○	◆社内炭素価格を投資判断へ活用(CO <sub>2</sub> 削減投資の推進および能力増強などにもなうCO <sub>2</sub> 増加を考慮した事業性評価) ◆GHG 排出量の約80%を占める自家火力発電設備の化石燃料からの燃料転換技術検討 ⇒脱炭素燃料の多様化 ⇒将来の燃料構成、操業コストへの影響、補助金活用などを考慮した投資判断 ⇒バイオマス発電設備投資を決定(▲50万トン-CO <sub>2</sub> )
	再生可能エネルギー使用比率の増加にもない、エネルギーコスト増加	●顧客要求、政府要求に沿った再エネ比率拡大による操業コスト増加	○		○	
脱炭素技術への移行	自家火力発電設備の燃料転換にもない、設備投資・燃料コスト増加	●発電設備の脱炭素化に向けた設備投資コストの増加【定量評価②】 ●発電設備の脱炭素化に向けた燃料コストの増加	○	○	○	◆コンビナート連携による効率的な自家火力発電設備の燃料転換やCN技術実装への取り組み ◆GX リーグのルール形成WGなどでのCO <sub>2</sub> 削減対策コストの適切な価格転嫁の仕組みづくりの検討
原材料コストの変化	バイオ原料の需要の高まりにもない、原材料コスト増加	●環境対応型のバイオ原料(ナフサ、ベンゼンなど)の供給能力不足もふまえた調達コスト増加	○	○	○	●バイオ原料製品需要の把握、原料調達先の多様化 ◆購入原燃料のCFP(カーボンフットプリント)およびその低減計画の調査
	カーボンプライシングの上昇などにもない、原燃料コスト増加	●原燃料供給元の脱炭素への取り組みにもなうコスト増加分の購入価格への転嫁	○	○	○	
消費者行動の変化	低炭素製品の認識や循環型経済への移行にもない、GHG 多排出製品の売上減少	●エネルギー多消費型製品、循環型経済への移行要求の高い製品の売上減少	○	○	○	◆顧客要請に応じた製品別 CFP の算出と開示 ◆CO <sub>2</sub> フリー製品供給体制の構築およびISCC PLUS 認証取得 ◆循環型経済に対応した素材開発、循環システムの開発
	EVの市場拡大にもない、ガソリン車関連製品の売上減少	●ガソリン内燃機関関連素材の売上減少		○		◆合成燃料を含めた各国の規制動向の注視およびタイムリーな製品開発 & 市場投入 ●触媒技術の優位性を生かした新規用途開発
	EVの市場拡大にもない、ディーゼル車関連製品の売上減少	●ディーゼル内燃機関関連素材(排ガス浄化触媒原料など)の売上は2035年頃までは維持			○	

## 気候変動への対応

リスク要素	財務影響要素	定性評価 ※赤枠…当社事業に 及ぼす影響が大きい項目	関連性が高いセクター			求められる対応(◆：実行中)
			クロ ア リ	石 油 化 学	機 能 商 品	
4°C(現状維持)シナリオ						
異常気象 の激化	想定以上の風水害にともない、洪水発生やサプライチェーン寸断による損失拡大	●国内拠点工場での洪水・高潮による浸水損害発生【定量評価③】	○	○	○	◆環境変化に応じた事業継続対策の実施 ⇒津波・高潮による浸水対策として、主要電機設備などを中心とした被害抑制対策を実施済み ⇒地震・津波リスクの高い四日市で1.25mの浸水深を想定した安全停止・早期復旧対策を実施中 ◆渇水対策として、各プラントの節水対策などを実施中 ●原料、製品在庫能力の見直しおよび製品基地の整備 ◆サプライチェーンを通してのBCP対応の強化
		●国内拠点工場での強風による損害発生【定量評価③】	○	○	○	
		●国内拠点工場の取水地点における渇水発生	○	○	○	
		●国内拠点工場停止により、サプライチェーン下流工場(クロル・アルカリ海外拠点など)の稼働低下	○			
		●海外拠点、顧客および原料サプライヤーの製造拠点停止による工場稼働低下【定量評価④】			○	
		●船舶の着岸制限や航路迂回などによる工場稼働低下および物流コスト増加	○	○	○	
平均気温の上昇	気温上昇にともない、各種作業コスト増加	●工場定期修理時の熱中症発生リスク増加による、作業効率低下および停止期間延長 ●工場の冷却設備能力不足による生産能力低下	○	○	○	●当該作業発生時の健康管理体制の強化 ●プラント設計基準の見直し

## 気候変動への対応

### 気候変動問題に関連する事業機会

機会要素	財務影響要素	定性評価 ※赤枠…当社事業に 及ぼす影響が大きい項目	関連性が高いセクター			求められる対応(◆：実行中)
			クロ ア リ	石 油 化 学	機 能 商 品	
1.5°C(2050年カーボンニュートラル(CN))シナリオ						
貢献製品・ 技術の 需要増加	循環型経済への移行にともない、リサイクル関連技術の事業機会拡大	● 複合プラスチックの材料&ケミカルリサイクル技術の確立による環境貢献		○		◆ リサイクルに適した機能性商品開発の強化 ● 静脈産業と協力したリサイクルチェーンの構築
	CCUS 需要拡大にともない、CO <sub>2</sub> 回収・有効利用技術の事業機会拡大	● 自社アミン吸収液や分離膜を用いたCO <sub>2</sub> 分離・回収技術の確立によるCCUS 需要への対応 ● CO <sub>2</sub> 分離素材(アミン吸収液、ゼオライトなど)の売上増加			○	◆ CCUS 関連研究開発の推進 ◆ ハードを含めたCO <sub>2</sub> 回収技術の品揃え強化 ◆ 南陽COプラントでのCO <sub>2</sub> 原料化の実証によるCO <sub>2</sub> 分離、回収ノウハウの蓄積
	CCUS 需要拡大にともない、CO <sub>2</sub> を原料とした製品の需要拡大	● CO <sub>2</sub> を原料としたウレタン製品の売上増加 ● 微細藻類を原料としたウレタン製品の売上増加	○			● 需要に合わせた安定供給体制の構築 ● CO <sub>2</sub> を原料とする化学品の市場での認知度拡大と、グリーン商材としての適切な価格転嫁の仕組みづくり
	EV・半導体の市場拡大にともない、関連製品の売上増加	● 蓄電池などの需要拡大にともない、EV 関連構成部品の製造に必要な基礎化学品の売上増加	○	○		● EV 関連製品の研究開発の加速 ● 需要に応じた適切な供給体制の確保
		● 自動車の低燃費化に資する基礎化学品の売上増加		○		
		● 燃料電池車関連構成部品の製造に必要なセラミックス原料の売上増加			○	
	電解技術の需要拡大にともない、関連製品の売上増加	● 省エネ型電解槽の共同開発によるCO <sub>2</sub> 排出削減貢献 ● 省エネ電極技術の水電解への展開による売上増加	○			◆ さらなる省エネ型電解槽の開発とその普及 ◆ 電解槽周辺技術開発の加速 ● 水素誘導品開発とビジネスモデルの構築
		● 副生水素の高付加価値化による売上増加		○		
		● 水電解構成部材用原料の売上増加			○	
	省エネ建築(ZEB, ZEH)の普及にともない、関連建築素材の需要拡大	● 断熱性能に優れた建築素材および太陽電池用材料の売上増加 【参考 東ソーの製品による環境貢献】	○	○		◆ CNに資する建築資材の安定的供給

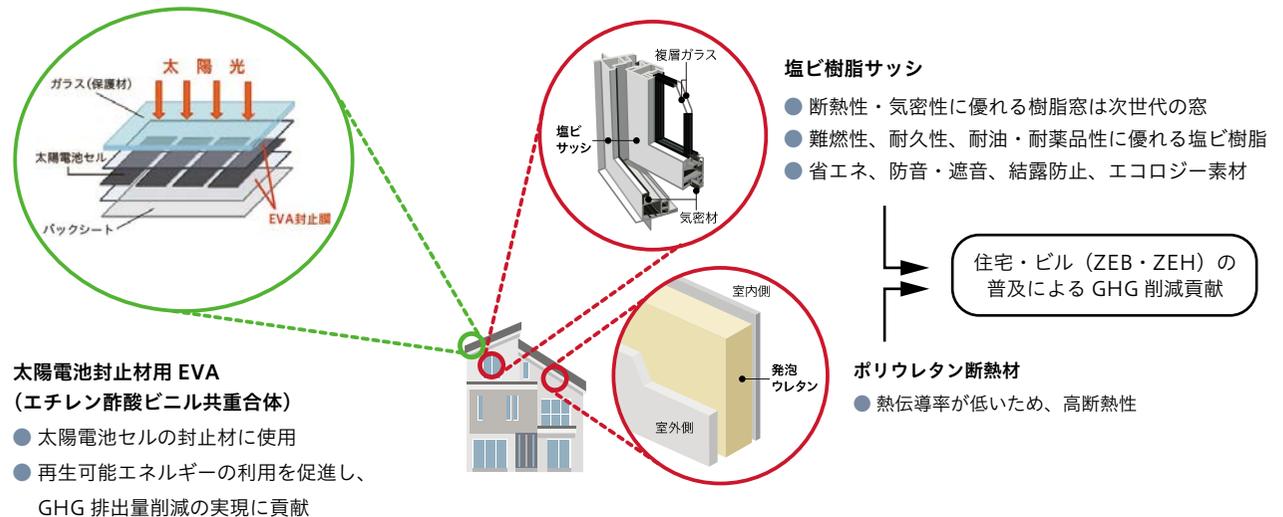
## 気候変動への対応

機会要素	財務影響要素	定性評価 ※赤枠…当社事業に 及ぼす影響が大きい項目	関連性が高いセクター			求められる対応(◆：実行中)
			クロアリア	石油化学	機能商品	
4°C(現状維持)シナリオ						
異常気象の 激甚化	異常気象の激甚化にともない、 インフラ関連製品の需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害予防のためのインフラ設備補強用建築材の売上増加</li> </ul>	○			<ul style="list-style-type: none"> <li>海外を含めたニーズ調査と製品の安定供給体制の確保</li> </ul>
	感染症の拡大にともない、関連製品の 需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症診断装置 / 試薬の売上増加</li> <li>塩素系殺菌剤の売上増加</li> </ul>			○	◆研究開発の継続と、BCP対策を含めた安定供給体制の確保

### 【参考】東ソーの製品による環境貢献

2050年のカーボンニュートラルの目標に対して、建築物(住宅)の断熱によるGHG削減は、長期にわたる効果から重要な役割を担っています。また再生可能エネルギーへの転換にともない、世界各国・日本国内ともに太陽電池の普及が進んでおります。東ソーの扱う素材(塩ビ樹脂、ウレタン樹脂、EVA)もGHG削減に貢献しています。

詳細 認定ソリューション(サステナビリティレポート)



## 気候変動への対応

### 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、サステナビリティ推進委員会を通じて、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、CO<sub>2</sub>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承認、指示を受けています。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。

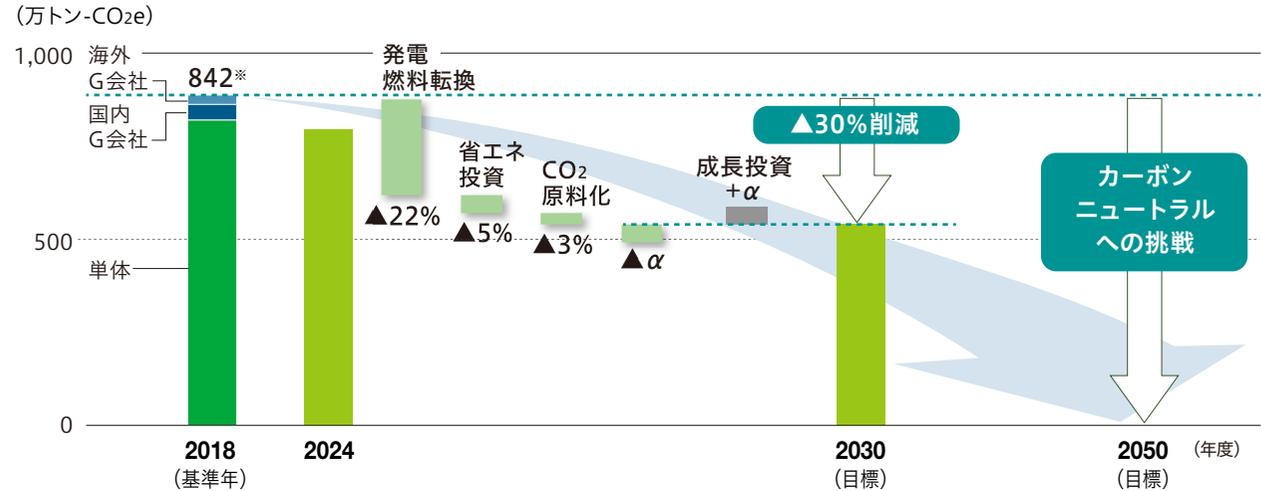
### 指標と目標

#### 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

2024年度 GHG 排出量実績(万吨-CO <sub>2</sub> e)		
スコープ1 750	スコープ2 47	スコープ3 593
797		

#### 東ソーグループGHG 排出量削減計画



※ 省エネ法・温対法改正による見直し(2024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設備を新設:  
→ CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>回収・原料使用: → CO<sub>2</sub>回収量約4万トン

##### 内部炭素価格

東ソーは、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-CO<sub>2</sub>)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(旧CSR重要課題)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](#) 全カテゴリー(ウェブサイト)

# 研究開発



## 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

### 研究開発に高まる期待

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めざしております。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。

今年度から始まった新中期経営計画では、事業区分を「チェーン事業／先端事業」の2区分に集約いたしました。チェーン事業で蓄積された技術基盤、底強い収益力および成長性、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おります。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、

2024年に研究開発体制を再編し、全研究部門を統括する研究本部、その下に3つの機能別研究センターおよび6研究所を設置しました。これにより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(デジタルトランスフォーメーション)<sup>※1</sup>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、2024年度までの3カ年で「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、2023年にMIセンターを設立。全研究員に初級教育を実施するなど、MI(マテリアルインフォマティクス)<sup>※2</sup>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。

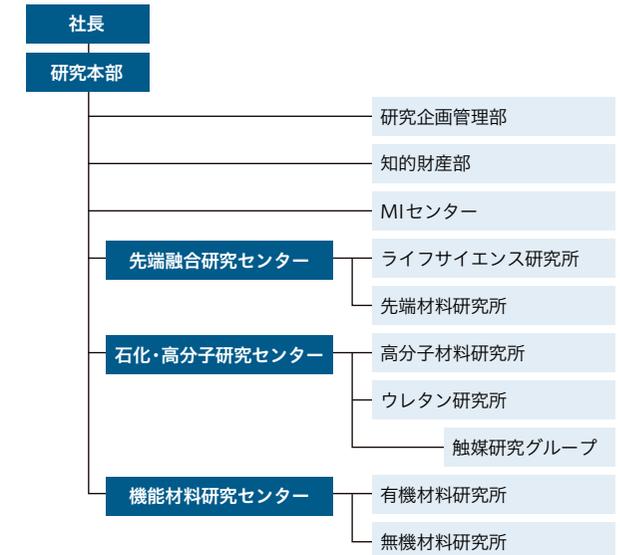
新中期経営計画(2025~2027年度)においても、研究部門の連携強化、研究人材の育成を進め、新たな技術・価値の創出を加速していきます。

### 基本方針

東ソー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・経済の調和をめざしたイノベーション創出に努めております。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



※1 デジタル技術を用いて、業務プロセスや事業内容を根本的に変革すること

※2 機械学習やデータマイニングなどの情報科学の技術を活用して、材料開発を効率化すること

## 研究開発

### 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めざしています。

また、サステナビリティ重要課題の「社会課題解決型の製品・技術の創出・提供」のKPI(重要管理指標)に「環境に貢献する新製品・技術の創出」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めざします。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。また、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)

- CO<sub>2</sub>を原料とするポリウレタン原料の製造
- 革新的CO<sub>2</sub>分離膜モジュールによる効率的CO<sub>2</sub>分離回収プロセス

#### 6研究所による重点3分野と3事業セクターへの取り組み

	研究センター	研究所	重点3分野	事業セクター		
				石油化学	クロル・アルカリ	機能商品
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

### 研究インフラの強化

- 研究開発費と研究員数を継続的に増加し、研究開発体制の強化を進めています。また、自動実験装置や実験設備のDX化など先進的な実験・測定設備の導入を進めています。
- 主要な研究3拠点のうち、南陽と四日市地区では2019、2020年に研究棟をリニューアルしました。残る主要拠点の東京研究センターでは、2026年度の新研究棟竣工に向け、建設工事を進めています。

#### 研究開発費と研究員数の推移



### 重点3分野について

#### ライフサイエンス

人びとの健康・福祉の課題解決に貢献するライフサイエンス分野では、事業領域の拡大に向けて新製品の創出を着実に進めています。カラム、分離剤などのバイオプロセス下流工程製品や培養器材などのバイオプロセス上流工程製品の開発に取り組んでおります。また、このほかにも新規診断技術を外部から獲得するため、さまざまな検討を進めています。

#### 電子材料

半導体需要の増加やディスプレイ・センサー技術の進化など、今後も旺盛な需要が期待できる電子材料に対し、半導体やディスプレイ向けの電子材料の開発を推進し、お客さまの多様なニーズにお応えしています。また、有機電子材料、高速大容量通信材料にも取り組み、材料の高性能化・高信頼性化をめざし、社会貢献していきます。

#### 環境・エネルギー

世界的な炭素循環の潮流が加速する中、環境・エネルギー分野の重要度が高まっています。中でも二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)分離・回収技術が重点テーマの一つと認識しております。CO<sub>2</sub>分離・回収技術の構築に加え、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発(NEDO)のグリーンイノベーション基金事業としてCO<sub>2</sub>を原料としたポリウレタン原料となるイソシアネートやジアルキルカーボネートの製造技術開発に取り組んでいます。エネルギー分野では次世代電池材料や水素製造を目的とした電解材料の開発に積極的に取り組んでいます。

研究開発

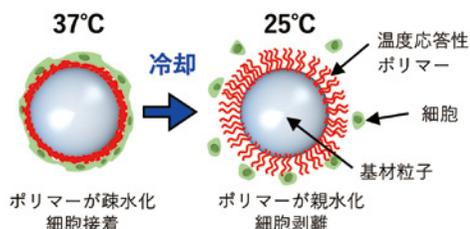
TOPICS

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ノウハウを生かし、細胞医薬品製造などに用いる温度応答性培養器材(マイクロキャリア)を開発しました。温度応答性ポリマーを塗布した細胞培養マイクロキャリアで、従来の培養法と比較して原料細胞を簡単に大量培養できるため、省力化・コスト削減につながるとみています。サンプルワークを進めており、評価結果を踏まえ早期の事業化をめざします。



温度応答性マイクロキャリア

VOICE

温度応答性マイクロキャリアは、当社の幅広い分野の研究所がそれぞれ保有していた技術や知識を融合させた開発品の一例です。培養器材を新たな事業製品群とするため、サンプルワークで得られるユーザー意見を参考に、事業部と一体となって開発を進めています。



ライフサイエンス研究所  
最上 聡文

電子材料

情報化社会に貢献

2023年度に上市した窒化ガリウム(GaN)スパッタリング用ターゲット向け材料は、2024年度に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)での量産体制を整え販売を開始しました。

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。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

CO<sub>2</sub>削減・有効利用

当社独自技術として、窒素酸化物(NO<sub>x</sub>)に対する耐久性に優れた高性能なCO<sub>2</sub>回収アミンを開発しました。2024年秋には、このアミンを使用したCO<sub>2</sub>回収および原料化設備を当社のイソシアネート原料である一酸化炭素の製造プラント内に設置し、稼働を開始しました。本設備での実証実績を蓄積し、外販に向けた取り組みにつなげていきます。



CO<sub>2</sub>回収および原料化設備

VOICE

カーボンニュートラル社会への貢献をめざして、CO<sub>2</sub>の回収・利用技術の研究開発に取り組んでいます。当社がアミンメーカーとして蓄積した技術・知見を生かし、製造、営業、研究で一体となり連携を取りながら、研究開発を進めています。



有機材料研究所  
藤原 裕志

# 知的財産



上席執行役員  
研究副本部長  
**小川 宏**

## 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

### 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」を備えもつ組織をめざし、事業部門・研究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

知的財産部門では、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。

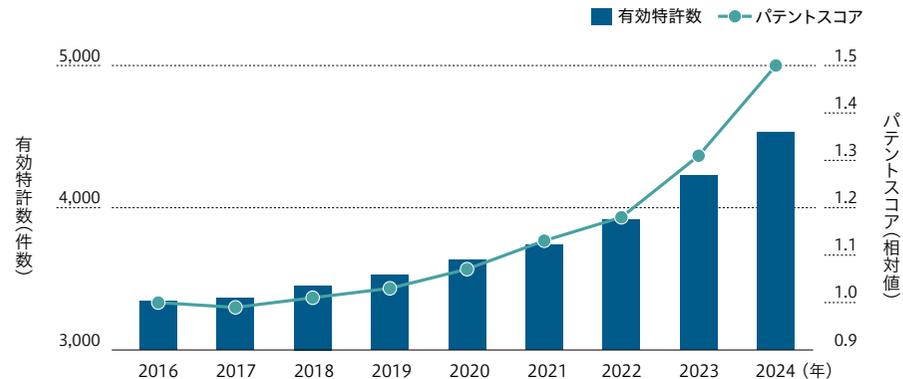
また当社事業は、グローバル展開を前提としており、海外売上比率は50%に達しています。日欧米中の主要市場のみならず、各製品の事業ドメインの成長性を考慮して、東南アジアや新興国市場での知財獲得も進めています。

#### 保有特許数の推移

(件)

年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
国内	1,732	1,788	1,888	1,995	2,112	2,257	2,411
国外	912	963	1,002	963	1,009	1,118	1,252

#### 特許注目指数(パテントスコア)の推移



※ 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

従来の知財活動は事業保護を意識した「守り」の権利化が中心でした。今後は、競合他社の参入抑止にも機能する知的ポートフォリオの形成をめざして、多面的・重層的な知財獲得や、排他力の高い「攻め」の知財獲得をめざします。

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。

今中期経営計画では、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。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めざします。

## 知的財産

### 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めざすとともに、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しました。

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めざ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も増えています。知財戦略Gは新しい管理システムの導入、知財ポートフォリオの解析、大型事業創出のための生成AIの活用など、新しい役割を担います。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“人材育成”

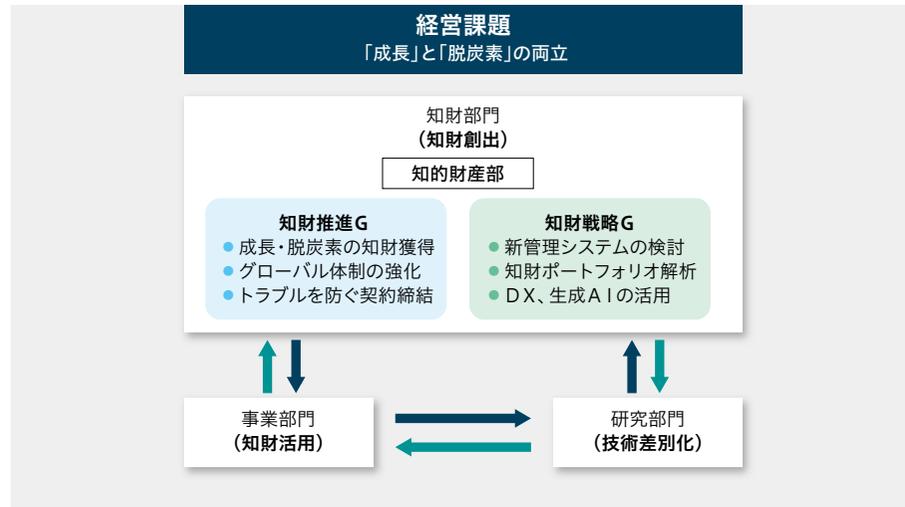
知財業務を推進するためには、2つの能力をもつ人材が必要だと考えています。

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。特にグローバルの活動が増えており、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等、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、社内異動やキャリア採用など多様な人材を獲得しています。また部員の個性を生かした「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。

10年後に当社は設立100周年を迎えます。当社が誇る複数の技術力や製品群を知的財産により強固に守ることで企業価値の向上をめざします。市場から選ばれるサステナブル企業になるために、知的財産のスペシャリスト集団として前進します。



## 02

## 価値創造の戦略

# 企業価値向上を実現するとともに 社会課題を解決するための 成長戦略とは？

経済性と環境・社会性の両面を考慮した、  
事業ポートフォリオの転換を軸に、  
積極的な財務戦略による成長投資と人的資本への  
投資を行い、中期経営計画を達成する

- 45 Vision2030へのアプローチ
- 46 前中期経営計画(2022~2024)の振り返り
- 48 東ソーの強みとビジネスモデル
- 49 新中期経営計画(2025~2027)
- 52 財務戦略
- 55 人材戦略
- 58 DX戦略
- 59 セクター別主要指標

- 61 事業戦略
  - 石油化学セクター
  - 61 オレフィン事業
  - 63 ポリマー事業
  - クロル・アルカリセクター
  - 65 化学品事業
  - 67 ウレタン事業

- 機能商品セクター
  - 69 有機化成品事業
  - 71 バイオサイエンス事業
  - 73 高機能材料事業

# Vision2030へのアプローチ

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、持続可能な成長をめざします。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、新中期経営計画（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、先端事業では前中計で実施した成長投資の回収と、2030年の営業利益目標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CO<sub>2</sub>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%削減をめざします。

## Vision2030

### 「成長」と「脱炭素」の両立

目標

<p style="margin: 0;">営業利益</p> <p style="margin: 0; font-size: 1.2em; font-weight: bold;">1,700億円</p>
<p style="margin: 0;">GHG排出量</p> <p style="margin: 0; font-size: 1.2em; font-weight: bold;">30%削減 (2018年度比)</p>

## 新中期経営計画 (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

前中計の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)

## 前中期経営計画 (2022～2024)

テーマ

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

2024年度実績

- ・売上高 10,634億円
- ・営業利益 989億円
- ・ROE 7.2%

チェーン事業

先端事業

# 前中期経営計画(2022~2024)の振り返り

## 中期経営計画(2022~2024)の総括

2024年度は、2022年度より開始した3カ年の中期経営計画の最終年度ですが、計画で掲げた数値目標はいずれも未達となりました。

主にクロル・アルカリ事業において中国の不動産不況に端を発した主要製品の海外市況の下落が想定以上となったこと、また機能商品事業において半導体市場が最先端分野を除きマイナス成長となり電子材料の需要が低迷したことが要因となります。

## 経営基本方針

- 1.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
  - コモディティ事業  
“事業強化”と“CO<sub>2</sub>排出削減”を最適な組合せで実施、適正なコスト負担・価格転嫁による安定供給維持
  - スペシャリティ事業  
比較優位のある事業への能増投資、成長分野への経営資源重点配分、新規事業の育成により収益基盤を拡充
- 2.CO<sub>2</sub>排出削減・有効利用に向け総力結集  
脱炭素対応を全方位から推進、持続可能な社会の実現に向け企業責務を全うする
- 3.健全財務に依拠した攻めの投資  
脱炭素下では事業環境が大きく変動、この変化を好機と捉え、タイムリーな戦略投資で将来への布石を打つ
- 4.安全基盤の強化、安全文化の定着・深化  
プラントの安全操業は全てに優先、安全基盤の強化、安全文化の定着・深化に向け取り組み継続

## 連結業績

		2022年度	2023年度	2024年度	
		実績	実績	目標	実績
売上高	[億円]	10,644	10,056	11,600	10,634
営業利益	[億円]	746	798	1,500	989
営業利益率	[%]	7.0	7.9	10以上	9.3
ROE	[%]	7.0	7.5	10以上	7.2
PVC	[\$/T]	965	777	1,300-1,400	745
VCM	[\$/T]	835	643	1,100-1,200	595
液体苛性	[\$/T]	636	412	450-550	479
モノメリックMDI	[\$/T]	2,260	2,012	2,300-2,500	1,930
ポリメリックMDI	[\$/T]	2,074	1,668	2,050-2,250	1,893

## セグメント別営業利益

(億円)

	2022年度	2023年度	2024年度	
	実績	実績	目標	実績
石油化学	121	107	150	143
クロル・アルカリ	△107	36	550	95
機能商品	523	379	610	386
エンジニアリング他	208	276	190	365

## セグメント別概況

### 石油化学

エチレン購入ポジションとなるエチレン誘導品群が、自社クラッカーの高稼働維持に貢献。安定して収益を計上し、2024年度はほぼ目標通りの業績となりました。

### クロル・アルカリ

2021年度に最高益を計上しましたが、2022年度に原燃料価格の高騰と中国不動産不況の影響を受け損益が大幅に悪化。2023年度以降は回復傾向にあるものの、目標に対して大幅に未達となりました。

### 機能商品

半導体市場が年率8%で成長する想定をしましたが、AI向け等の最先端を除きマイナス成長となり電子材料関連の需要が低迷、石英や薄膜材料の収益が大幅に下振れしました。その他の機能材料の拡販遅れもあり、機能商品は目標を大幅に下回る業績となりました。

### エンジニアリング他

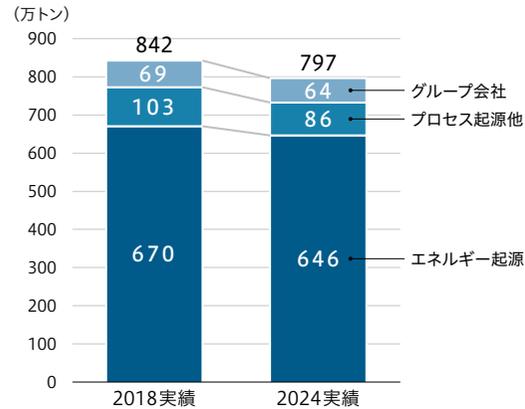
水処理エンジニアリングは先端半導体分野での受注が好調であり、売上・利益ともに目標を大幅に上回りました。

## 前中期経営計画(2022~2024)の振り返り

### 脱炭素対応

諸施策の実行に加え、生産量の減少もあり、基準年の2018年度に比べGHG排出量は45万トン減少しました。

#### 2024年度GHG排出量



#### GHG排出量



#### 完了・実行中の主な施策

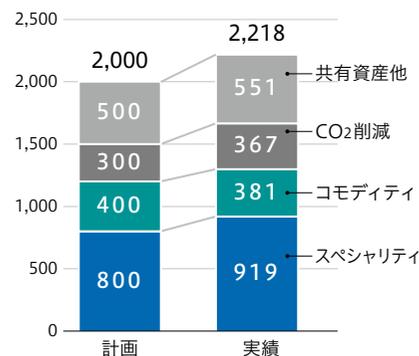
動力	循環流動層ボイラー設置 バイオマス混焼増(設備改造) 最新鋭タービン・ローター導入 最適負荷バランスシステム導入
エチレン	ナフサ分解炉効率化&GT設置
電解	電解槽省エネ改造
CO	CO <sub>2</sub> 回収・原料化設備設置
アニリン	N <sub>2</sub> O分解触媒導入

### 投融资計画

3年間の累計設備投資額は、バイオ医薬向け分離精製剤や半導体向け電子材料の成長投資が増加したことで、当初計画を約200億円上回る2,218億円となりました。

#### 設備投資額(2022~2024年度累計)

(億円) ※支払いベース

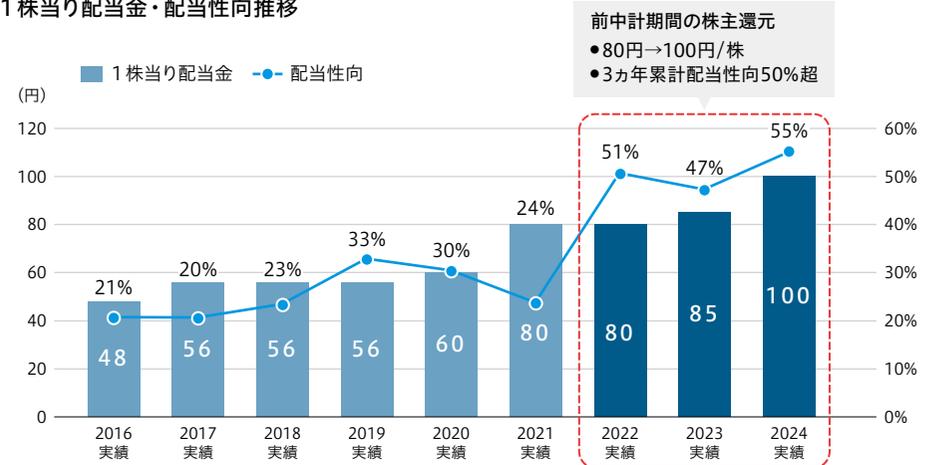


主な設備投資	場所	備考
<b>CO<sub>2</sub>削減</b>		
●循環流動層ボイラー導入	南陽	老朽化更新を兼ねる、2026年4月運転開始
●バイオマス混焼増対応	南陽	
●CO <sub>2</sub> 回収・原料化設備導入	南陽	2024年11月商業運転、CO <sub>2</sub> 原料化4万トン
<b>コモディティ</b>		
●粗MDIスプリッター新設	バドム	2027年4月商業運転
●電解能力増強	フナビシ	
<b>スペシャリティ</b>		
●薄膜材料能力増強	米国	総投資額207億円
●石英素材・加工品増	日・米	段階的に能力増強
●分離精製剤第4系列新設	南陽	2025年11月商業運転、総投資額160億円
●分離精製剤第5系列新設	四日市	2027年6月商業運転、総投資額140億円
●HDI誘導品第3系列新設	南陽	2026年8月商業運転、総投資額60億円

### 株主還元

財務状況や内部留保の状況等を勘案し、2期連続で増配を実施しました。

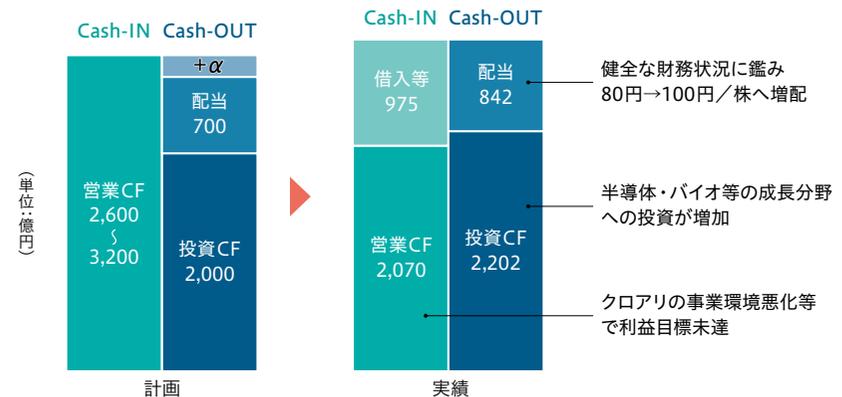
#### 1株当たり配当金・配当性向推移



### キャピタル・アロケーション

利益目標未達のなか、設備投資額が計画を上回りフリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりましたが、財務状況や内部留保の状況を勘案して増配を実施しました。

#### キャピタル・アロケーション(2022~2024年度累計)



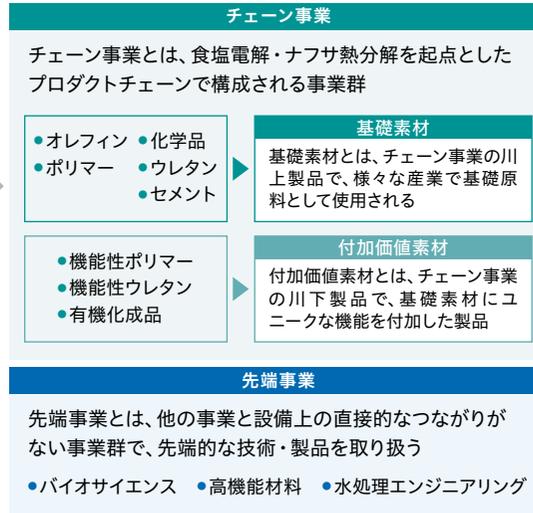
# 東ソーの強みとビジネスモデル

東ソーは、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。現在の経営環境から、より価値を創出できる事業の在りたい姿を設定しました。

これまで

コモディティ	スペシャリティ	エンジニアリング
<b>石油化学</b> ●オレフィン ●ポリマー	<b>石油化学</b> ●機能性ポリマー	<b>エンジニアリング</b> ●水処理エンジニアリング
<b>クロル・アルカリ</b> ●化学品 ●ウレタン ●セメント	<b>クロル・アルカリ</b> ●機能性ウレタン	
	<b>機能商品</b> ●有機化成品 ●バイオサイエンス ●高機能材料	

これから



## 強みと競争優位性

東ソー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等の基礎素材と誘導品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、また製品出荷に係る物流インフラを有効活用することで、高い競争力を維持し、収益性を向上させ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
<b>チェーン事業</b>	●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	<b>経営基盤</b>	●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
<b>先端事業</b>	●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	<b>成長ドライバー</b>	●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

### チェーン事業の強み

- 底堅い需要と収益力**
- 社会生活に不可欠な基礎化学品は、長期的に底堅い需要が見込まれる
  - 高度に統合されたプロダクトチェーンで原燃料のロスなく高効率な生産が可能
  - 塩素を原料にした参入障壁の高いユニーク誘導品を多数保有

- 後方支援**
- 投資資金
  - 原料
  - インフラ
  - ユーティリティ
  - チェーン事業で蓄積された技術基盤

### 先端事業の強み

- 高い成長性と収益力**
- 長年にわたる技術蓄積と顧客要望への対応実績を背景とした強固な顧客基盤
  - 成長性が高く、サプライヤー変更の少ない医薬・半導体業界で強固なポジションを確立
  - チェーン事業のインフラ・原料等の有効活用による収益性向上

## 新中期経営計画(2025~2027)

4つの経営基本方針を定め、新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、需給状況に適した生産体制とする必要があります。また、エネルギーを多く消費するため、CO<sub>2</sub>排出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、これまで循環流動層ボイラー設置、ナフサ分解炉効率化などの施策を決定、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CO<sub>2</sub>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

チェーン事業は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

先端事業は前中計の投資成果の刈り取りに注力しつつ、2030年度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CO<sub>2</sub>削減対応策を選択・実行

#### 安全

プラントの安全操業は全てに優先、安全基盤の強化・安全文化の深化を継続

### 連結業績

		2024年度	2027年度	差異
		実績	目標	
売上高	[億円]	10,634	11,830	1,196
営業利益	[億円]	989	1,400	411
ROE	[%]	7.2	10以上	—
ドル	[¥/\$]	153	140	△13
ユーロ	[¥/€]	164	160	△4
ナフサ	[¥/kl]	75,725	61,000	△14,725
ベンゼン	[\$/T]	953	750 - 900	△128

## 新中期経営計画(2025~2027)

### 事業別業績目標

2027年度のチェーン事業の目標は売上高6,640億円、営業利益は550億円としており、営業利益で192億円の増益を見込んでいます。主要製品の需給改善と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。

先端事業は売上高4,630億円、営業利益808億円の目標としており、バイオ医薬品市場の成長による分離精製剤事業の拡大や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だほか、水処理エンジニアリングは電子産業分野における大型案件の受注等により引き続き成長を維持できると想定しています。

新中期経営計画の最終年度である2027年に、合計営業利益1,400億円の計画としていますが、目標達成のため、チェーン事業のコスト削減と競争力強化を継続しつつ、先端事業の利益拡大を進めていきます。

### 2027年度目標

(億円)

	売上高			営業利益			
	2024年度 実績	2027年度 目標	差異	2024年度 実績	2027年度 目標	差異	
チェーン	基礎素材	5,205	5,200	△5	141	230	89
	付加価値素材	1,320	1,440	120	218	320	102
	小計	6,525	6,640	115	358	550	192
先端	バイオサイエンス	689	830	141	212	235	23
	高機能素材	1,272	1,560	288	53	205	152
	水処理エンジニアリング	1,622	2,240	618	311	368	57
	小計	3,583	4,630	1,047	577	808	231
その他	525	560	35	54	42	△12	
合計	10,634	11,830	1,196	989	1,400	411	

### 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に影響され、営業利益の振れ幅が大きくなっています。2022年度に赤字に落ち込んだ後は回復傾向にあります。今後も収益性の向上に主眼を置いた製造・販売体制への移行をめざします。

付加価値素材は従来から安定して利益を計上しており、合成ゴム、臭素、エチレンアミンなどの強化を通して更なる収益の拡大をめざします。

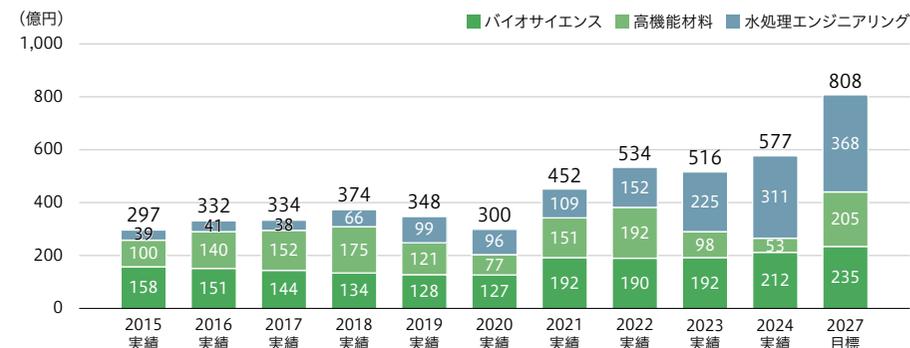
#### チェーン事業の営業利益推移: 基礎素材 / 付加価値素材



### 先端事業

バイオサイエンスの分離剤は核酸医薬品用途でデファクトスタンダードの位置づけとなり、生産能力を増強することで、バイオ医薬品市場の成長を確実に取り込んでいきます。高機能材料は、半導体市場の回復・成長を見据え、石英、ターゲットの生産能力を増強・整備しており、今後の収益貢献が期待されています。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



## 新中期経営計画(2025~2027)

### 設備投資計画

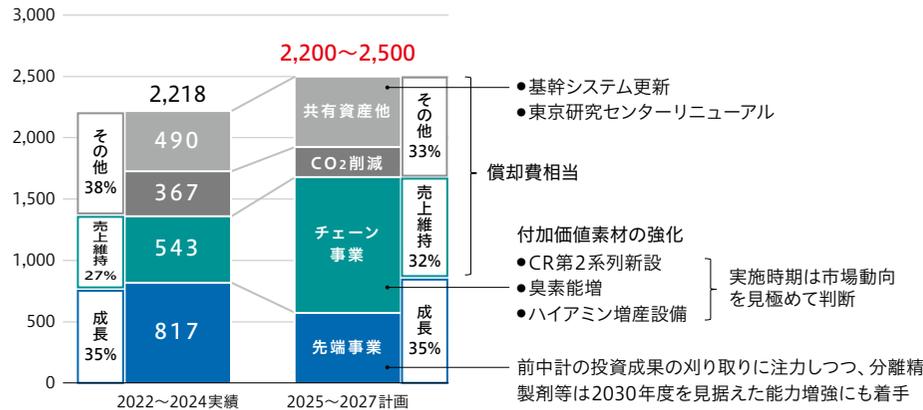
チェーン事業の収益基盤強化策として、付加価値素材のクロロプレングム(CR)第2系列の新設を決定しています。この設備投資により世界的な需要成長に対応し、さらなる事業規模の拡大と収益力向上を図っていきます。また、臭素の能増、ハイアミン増産設備なども、市場動向を見ながら投資を判断する予定です。先端事業はこれまでにバイオ・半導体関連製品への成長投資を実施していますが、2030年を見据えたさらなる成長投資も検討しています。

その結果、全体では2,200~2,500億円の設備投資を計画しています。

(投資内訳:成長投資 35%、維持投資 32%、その他投資 33%)

### 設備投資計画

(億円) ※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、今中計はチェーン事業の収益基盤強化を推進

### 株主還元方針

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。新中期経営計画において総還元性向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100円に設定しましたが、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か年で500億円の自己株式取得を行います。

### 株主還元方針

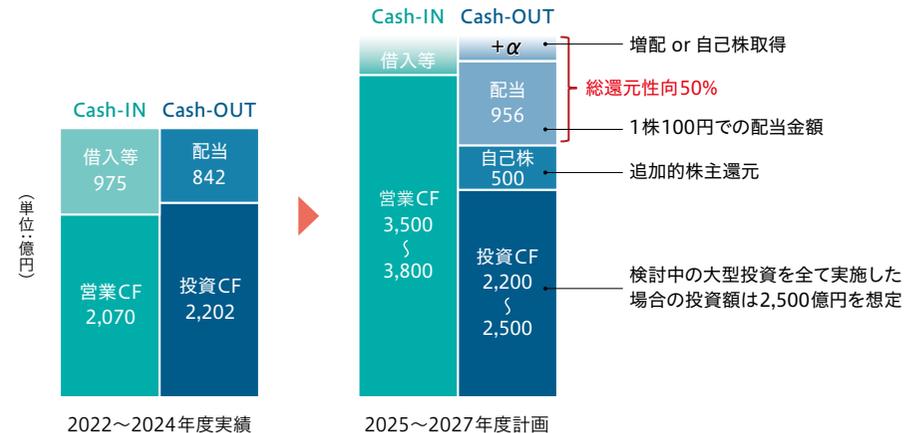
前中計期間	本中計期間
<ul style="list-style-type: none"> <li>安定配当を基本とし、自己株取得による資本効率向上にも努める</li> <li>配当性向は30%を目安とする</li> <li>自己株取得はフリーCFの水準等を勘案して機動的に実施する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総還元性向50%を基本とする 年間1株100円(下限)配当を実施し、配当性向が50%未満であれば自己株取得により総還元性向を50%にする</li> <li>追加的株主還元として、3か年で500億円の自己株を取得する</li> </ul>

資本効率の改善を意識した株主還元を実施する

### キャピタル・アロケーション

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、株主還元に充当します。キャッシュ・インは、営業キャッシュ・フローで3,500~3,800億円を想定しており、投資に2,200~2,500億円を配分し、残りのキャッシュを全て株主還元充当し、総還元性向50%をめざします。

### キャピタル・アロケーション



## 財務戦略

代表取締役  
専務執行役員  
安達 徹

## 持続的な企業価値向上に向けて、 新中期経営計画での財務戦略を推進

### 前中期経営計画の振り返りと当期予想

#### 前中期経営計画の財務面の成果と課題

前中期経営計画の最終年にあたる2024年度の業績は、売上は目標比966億円未達の1兆634億円、営業利益は511億円未達の989億円、営業利益率は9.3%、ROEは7.2%と、いずれも目標に対し未達となりました。クロル・アルカリセグメントにおいて塩ビ関連製品・ウレタン原料の海外市況が想定を大きく下回ったこと、機能商品セグメントにおいては、最先端分野を除いた半導体市場が踊り場を迎え、成長を見込んでいた電子材料関連の需要が低迷したことが未達の理由としてあげられます。一方、エンジニアリングセグメントでは、先端半導体分野向けの水処理装置の受注が好調であり、売上・利益ともに目標を上回りました。

設備投資については、電子材料やバイオ医薬の製造に使われる分離精製剤の生産能力増強をはじめ、成長分野への投資を上積みしたこともあり、3カ年累計の設備投資額は当初計画の2,000億円から上振れて2,218億円となりました。前3カ年は電子材料関連の増産投資と半導体市場の需要増加のタイ

ミングが合いませんでした。2025年度以降の需要回復を捉えて飛躍する準備を整えることができました。業績は計画を下回る中でも、強固な財務基盤を背景に将来に必要な成長投資を着実に実行してきました。また、将来の収益動向や財務状況などを勘案しながら資本効率の向上を意識した増配をしており、3カ年累計で50%を超える水準の配当性向で株主還元を実施しました。

#### 新中期経営計画1年目の2025年度業績見通し

3カ年の新中期経営計画の初年度にあたる2025年度の業績見通しは、売上は1兆500億円、営業利益は1,080億円と前年比で減収増益を見込んでいます。基礎素材製品の海外市況、主要原燃料価格ともに前年度比で下がると見えていますが、市場環境の緩やかな回復のもと手取りとしては改善するものと見込んでいます。先端事業については、電子材料分野の本格的な需要回復に時間を要すること、また設備投資負担が先行することもあり、前年並みの利益水準にとどまる見込みです。本年度も米国の関税政策の行方や、中東地域での紛争の勃発、ウクライナ・ロシア間の紛争の継続など、地政学リスクはますます

## 財務戦略

す増大かつ複雑な状況になっており、企業経営にとっては不確実性と向き合いながらの厳しい状況が継続するものと見込まれます。厳しい状況下でも、持続的な企業価値向上の取り組みを着実に進めていきます。

### 財務戦略の基本方針

#### 新中期経営計画ではチェーン事業の収益基盤強化を推進するための投資を実施する

前中期経営計画においては、3カ年累計で営業キャッシュフローを超える2,218億円の設備投資を行い、先端事業を中心に成長投資を実施しました。

本中期経営計画では、3カ年累計で前中期経営計画を上回る2,200～2,500億円の設備投資を計画し、成長投資はチェーン事業の付加価値素材に関連した収益基盤強化に重点を置いて実施する方針です。本年、南陽事業所における約

750億円のクロロプレングムの生産能力増強を決定したほか、臭素やエチレンアミンに関わる成長投資についても市場動向を見極めて実施時期を検討していきます。

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増産投資の成果刈りに注力するため、前3カ年に比べて資金の配分としてはセーブするような姿となりますが、分離精製剤の増産投資は継続しており、将来の市場の成長に遅れないよう本3カ年の間もさらなる増強のタイミングを探っていきたくと考えています。

M&Aは自社に不足する技術などの経営資源を獲得する有効な手段であると考えています。本中期経営計画ではオーガニックな成長を軸に戦略を考えているため投資計画にM&Aを織り込んでいませんが、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の観点で合理的であり、かつ事業収益拡大に資する案件があれば積極的に進めていきます。

#### 株主還元の方針

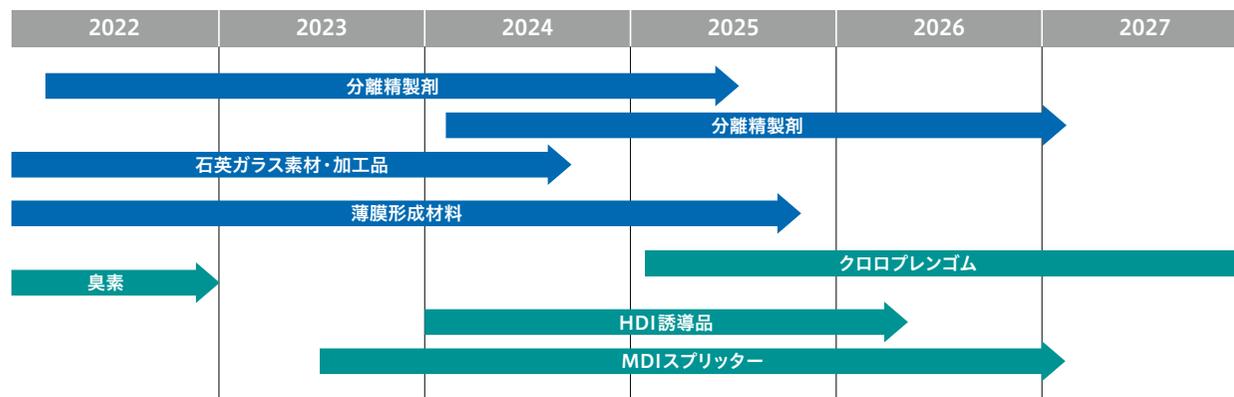
これまで、株主還元は、将来の収益動向や財務状況、今後の事業展開における必要資金などを総合的に勘案しながら、継続的かつ安定的な配当を行うこと、また自己株式取得については、フリー・キャッシュ・フローの水準などを勘案して機動的に実施することとしてきました。この考え方に従って、リーマンショックがあった2008年度以降、当社は10年以上にわたって減配することなく累進配当を継続してきました。

本中期経営計画期間については、資本効率の改善に向け株主還元をより強化し、総還元性向50%を基本とする方針です。配当については、現在の配当水準である年間1株100円を下限として、なお配当性向が50%を下回るようであれば自己株式取得により総還元性向を50%とする予定です。

フリー・キャッシュ・フローを総還元性向50%の株主還元にはほぼ充てる計画ですが、さらに、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計画しています。業績やROEの目標水準に鑑み、自己資本の積み上げのペースを抑制しながら資本効率を上げることを意識して設定しました。

会社の成長に必要な投資を着実に実行しながら、一方で資本効率を意識しながら株主還元の充実を両立させていきます。

主な設備投資案件のスケジュール



※本中期経営計画では、チェーン事業(付加価値素材)強化の施策として、臭素の更なる能力増強、またエチレンアミンのうち需給がタイトなハイアミンの増産設備設置を検討

## 財務戦略

### 中長期的な成長のための財務面の課題

#### 資本効率の向上に向けて

当社は長い歴史の中で、財務基盤が脆弱な時期が続いた歴史があります。特に1990年代には、会社規模に比して過大な経営資源を投入した事業多角化計画が頓挫し、重大な経営危機に陥った苦い経験をしています。雇用調整、合理化、不採算事業の見直しと、将来への成長投資を厳選して行う難しい舵取りを2000年代後半まで強いられました。その間の財務面での第一の課題は、膨張した有利子負債の削減と、毀損した資本の回復・蓄積を図ることでした。しかし、構造改革を行った結果、安定的な収益を獲得できるようになり、当社の財務基盤も大きく改善し、成長投資へ積極的に経営資源を振り分けることができる財務体質となりました。

経済環境の状況にかかわらず、タイムリーに思い切った事業投資を可能とする健全な財務体質の維持はさらなる成長に不可欠なものと考えていますが、将来に向けた中長期的な企業価値を高めるために、資本効率の向上も同時にめざしていきます。

#### PBRの改善に向けて

2022年度以降の利益率の低下を背景に、ROEは10%を下回る水準で推移しています。また、PERは、この数年は10倍台を回復したものの、依然、株式市場において評価を得ていると言えない水準に留まっていると考えています。これらの背景のもと、2022年度以降はPBRが1倍を切る株価で推移していますが、このことは当社の資本収益性が市場の期待する水準に達していない、また、当社事業の成長に対する信頼性が十分でないものと受け止めています。

本中期経営計画でのROEの目標は、想定株主資本コストを超える水準と考える10%以上としました。これを達成するために、利益の拡大のみならず、資本効率の観点から自己資本の規模もコントロールしながら、ROEの改善を図る計画です。

また、当社グループの各事業の成長性に関する情報開示を充実させることで、株主資本コストの低減や当社の成長に対する株式市場からの理解・信頼感の獲得をめざし、PERの向上を図る方針です。PERの向上には時間を要すると考えていますが、PERは10倍の水準の維持に努め、ROE目標10%と合わせてPBRの1倍割れ解消をめざします。

具体的には、本中期経営計画のもと以下の取り組みを実施していきたいと考えています。

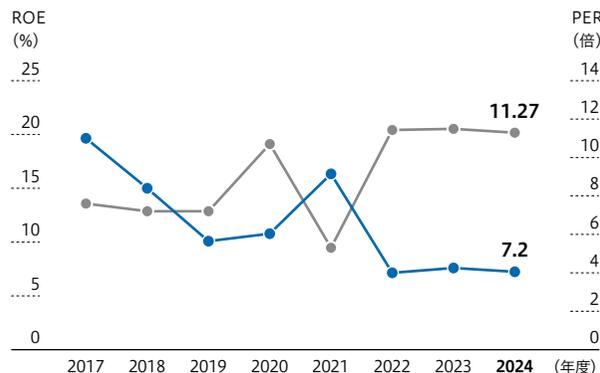
- 当社の事業区分の再定義を行い、各事業の特性・成長ポテンシャル・課題などの解像度を上げる開示を実施し、株式市場とのコミュニケーションを通して各事業の成長性に関する理解を求めていく。

- 中期経営計画に示した事業戦略を裏付けにしながら、各事業の利益水準の回復・拡大を図り、実績を積み重ねていくことで、当社の成長性に対する市場からの信頼獲得をめざす。

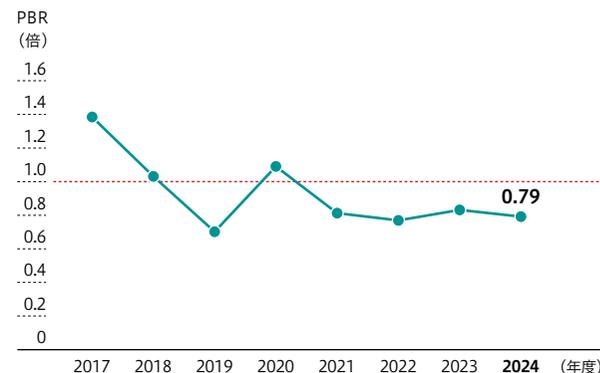
- 株主還元方針を明確にするとともに、追加の自己株式取得の実施を計画しており、自己資本の拡大ペースをコントロールしながら資本効率の向上をめざす。

今後もあらゆる事態に備えて、健全な財務基盤と資本効率のバランスをとりながら、持続的な企業価値向上に資する施策を実行し、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。中長期の視点で当社グループの成長を見守っていただき、引き続き温かいご理解、ご支援をお願い申し上げます。

ROE・PERの推移 ● ROE ● PER



PBRの推移



## 人材戦略



### 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めざします

執行役員 人事部長  
高野 玲

#### はじめに

東ソーグループは、2030年度の「営業利益1,700億円」と「2018年度比でGHG 排出量30%削減」という2つの目標を掲げ、「『成長』と『脱炭素』の両立」の実現をめざす中長期経営方針「Vision2030」を推進しています。

「Vision2030」を達成し、企業価値を持続的に高め、ステークホルダーからの信頼を得続けるためには、企業の基盤・根幹を支える経営資源である「人的資本」がもっとも重要だと考えています。東ソーグループで働くすべての人は、企業価値創出の源泉であり、「『成長』と『脱炭素』の両立」という困難な課題に挑むうえで欠かせない存在です。

#### 人的資本経営の推進

東ソーグループは、「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。

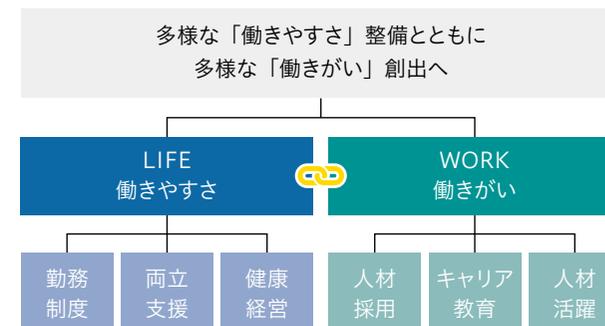
企業最大の資源である人材の自律的な成長を促し、従業員一人一人が仕事と生活を両立しながら自らの能力を最大限に発揮できるよう、多様な「働きやすさ」の整備と、多様な「働きがい」の創出を積極的に進めています。

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、東ソーグループ全体の持続的な発展をめざしています。

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づくりのため、「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、人権と多様性を尊重する企業風土の醸成をめざし、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新たな価値創造を生み出す土壌を育てています。

東ソーグループでは、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生かすことで、新たな価値創造につなげることをめざしています。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、多様な「働きやすさ」の整備と、多様な「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、東ソーグループの持続的な成長をめざします。

#### 人材育成の概念図



## 人材戦略

### 経営戦略に基づく人材活躍

中期経営計画を達成し、東ソーが持続的に価値を生み出し成長し続けるための施策を、以下の通り実行しています。

#### 基盤拡充

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めざしています。また、専門性やキャリア形成に必要なスキルを選び学ぶ環境整備として、8,000以上のコンテンツ数をもつオンライン動画学習ツールを導入しています。

#### 多様性の推進

成長事業に重点的に人員を配置し、重点分野を強化するために、高度な専門性や多様な経験をもつ人材の経験者採用に力を入れています。それと同時に、さまざまな価値観やアイデアを受け入れ、性質や特徴にとらわれず、専門性やスキルを生かす組織風土の醸成や事業強化を主眼として女性、博士人材などの採用を推進しています。ほかにも、多様な人材が活躍できる組織づくり、上級管理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。

### 自律型人材<sup>※</sup>の育成

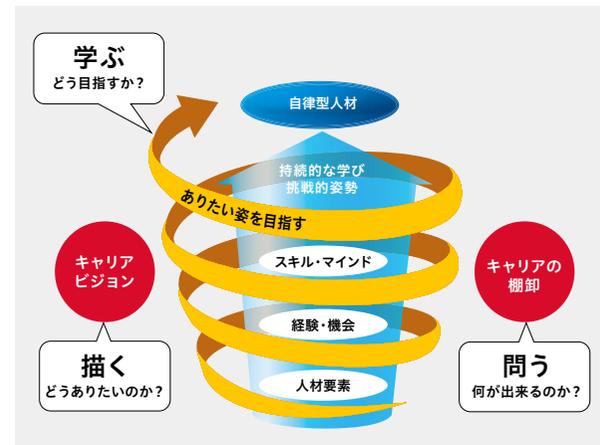
#### 人材育成の基本方針

環境変化に対応するために自身のありたい姿を描き、その実現に向けて、学び・やり抜く意欲を持ち続けられる“自律型人材”を育成する。

東ソーでは2021年度より人材育成基本方針に基づき、社内教育体系をスキル付与を主体とした階層別研修から、自律型人材育成を目的とした従業員が主体的・持続的に学び続けられる仕組みへと改めました。各階層にて行う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し、従業員それぞれのキャリア目標を明確化し、必要な能力開発や仕事の達成目標の確認など、一人一人のありたい姿やニーズに応じたキャリア形成の支援を行っています。

2024年には自律的な成長やキャリア形成を促すべく、幅広い教育コンテンツを有するオンライン学習ツールを導入しました。語学・マーケティング・経営・デジタルスキルといった授業をいつでも受講することができ、現在は総合職従業員が利用しています。今後利用範囲を段階的に広げ学びの定着を促進します。また、自律的に学び成長できる環境を提供し続けることで、企業の根幹を支える従業員一人

#### 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

一人がもつ力を最大限に発揮して高い付加価値を生み出し、東ソーの成長へとつなげることをめざします。

### グローバル人材の育成

#### グローバル人材の定義

仕事を進めるうえで語学をツールとして活用し、東ソーの事業を海外にも上げられる人材

東ソーでは、中期経営計画において「事業ポートフォリオ変革に必要な人材」として自律型人材に加え、グローバル人材の育成支援を目標に掲げており、グローバル人材の定義の下、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しています。

2024年度も引き続き入社3年以上の希望者を対象に海外派遣留学を実施しました。英国・米国の語学学校やホームステイ先での生活を通し、語学力向上と多様な背景や価値観をもつ人と直接関わり合うことで成長し、知見を広げる機会としています。

また、選抜にて行っている海外トレーニー研修では、実際のビジネスに関わることで現地の商習慣を学び取るプログラムを拡充していきます。

東ソーグループの海外売上比率は50%を超え、事業・職種によらず、より一層海外と関わる機会の増加が予想されます。今後は、従業員の語学力の底上げを図るとともに、グローバルな知見を深め、グローバルビジネス展開力を習得できるプログラムへと発展させ、グローバル人材の育成を強化していきます。

## 人材戦略

### 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

東ソー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。

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。

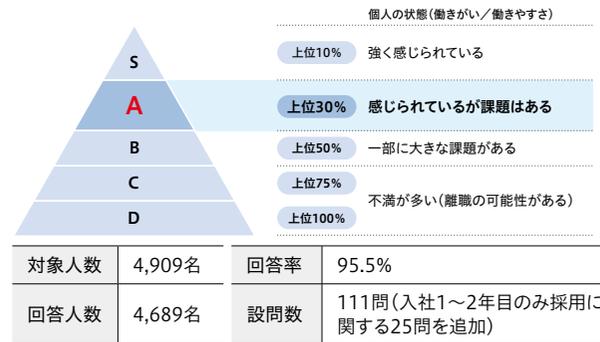
そのほか両立支援として、単身赴任者に対する帰省旅費支給制度の拡充や、配偶者の国外転勤に帯同する従業員の休職制度の新設など、さまざまなライフスタイルに合わせた制度整備に取り組んでいます。

### エンゲージメントサーベイ

東ソーでは、これまで従業員のためにさまざまな人事施策を実施してきましたが、「Vision2030」の実現には従業員一人一人のエンゲージメント向上が不可欠であるとの考えから、2024年度に当社の現状と課題を把握するためにサーベイを実施しました。

今回のサーベイの結果から、総合スコアは上位30%にあたるAランクと他社平均より高く、会社を通じたさまざまな経験に対して前向きに捉えられていることがわかりました。サーベイの結果から導き出された課題については、各種施策の検討材料として解決に努め、従業員一人一人が働きやすく、働きがいを感じられる環境づくりをめざします。さらに、今後も継続してサーベイを実施し、最終的に東ソーのエンゲージメントを高めていくことをめざします。

#### 2024年エンゲージメントサーベイ全体結果



### TOPICS 海外留学経験者のコメント

世界各地から集まったクラスメートとの学びとホームステイを通じて文化や考え方の多様性に触れることができ、非常に有意義な3か月間でした。クラスメートの中には仕事を引退している年配の方もいて、語学学習は自分のやる気さえあれば年齢は関係なくいつでも取り組めるということを再認識し、帰国後の語学学習のモチベーションになっています。

今回の留学での経験や身に付けた英語を用いて将来的に事業部で活躍し当社の製品を通じて国際貢献ができる人材になれるよう学び続けたいと思います。

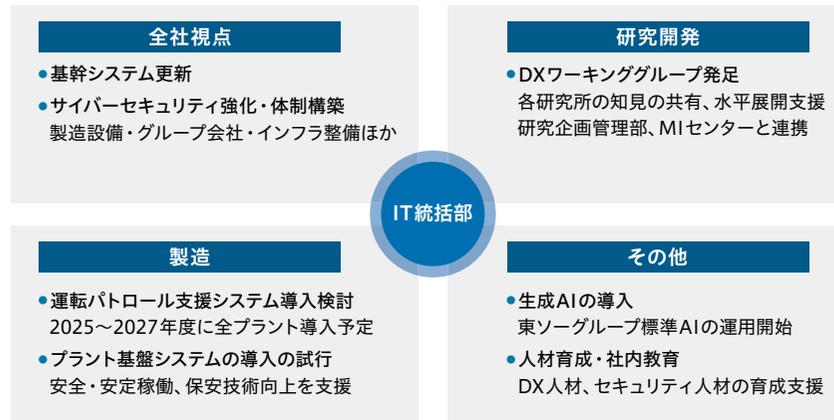
入社7年目・女性  
 期間 3カ月  
 滞在先 英国・ロンドン



# DX 戦略

## 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東ソー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めざします。



## ロードマップ

テーマ	2024年度 実績	2025年度 計画	中長期の方向性
全社視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造・研究部門とのWG活動実施、デジタル技術の探索・試行・検証・水平展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画達成への貢献</li> <li>● 技術向上による東ソーの競争力向上</li> </ul>
製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運転パトロール支援システムの試行</li> <li>● プラントデータ基盤構築の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● プラント基盤システム導入の試行・検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務効率化・安全安定レベルの向上</li> <li>● 安心して働ける職場の構築</li> </ul>
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電子実験ノートの活用</li> <li>● MI基礎教育の浸透</li> <li>● WG活動を開始、各研究所の導入事例、課題の共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● MI実践教育へのステージアップ</li> <li>● 統合データベース・各種データ解析ツールの検討</li> <li>● 研究管理業務へのDX導入促進(DX-WG活動)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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6月)</li> <li>● MI・DXを活用したデータ駆動型研究推進</li> <li>● 業務効率化・知識活用による研究開発促進</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生成AI利用環境の試行・検証</li> <li>● DX人材、セキュリティ人材育成計画の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生成AI利用環境リリース・業務利用開始・レベル向上</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社員のDXスキル、及びモチベーションの向上</li> </ul>

## 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。テーマ選定に際しては、デジタル技術導入を目的にせず、実際に課題とされていることを正確に見極め、解消に近づけられることを目的としています。まずはそのために必要なインフラとして、スマートデバイスの活用や通信設備の増強、生成AI利用環境の整備などを行ってきました。

今後は、中期経営計画達成のために各種技術を高度利用するステージへ向かいます。製造・研究部門のほか、事業・管理部門も含め、各部門の目標達成のためにどのような技術を適用するかを見極め、実現に向けた取り組みを行っていきます。

## 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デジタル・トランスフォーメーション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ます。



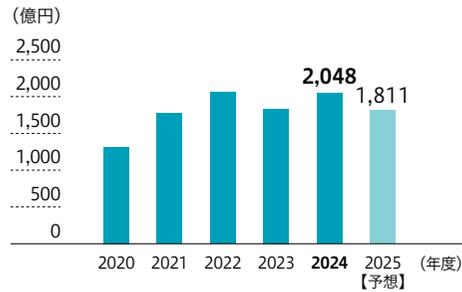
大型クラスター計算機

# セクター別主要指標

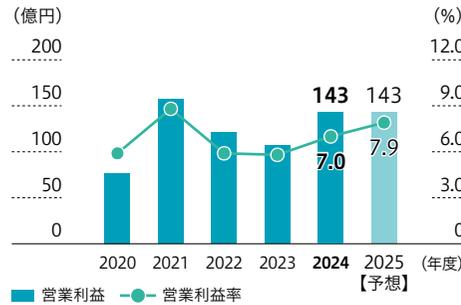
東ソーは、本社に事業セクターを置き、各事業セクターは取り扱う製品・サービスについて、国内および海外の包括的な戦略を立案し事業活動を展開しています。この事業セクターを基礎として製品・サービス別に「石油化学」「クロル・アルカリ」「機能商品」「エンジニアリング」の4つの報告セグメントを構成しています。

## 石油化学セクター

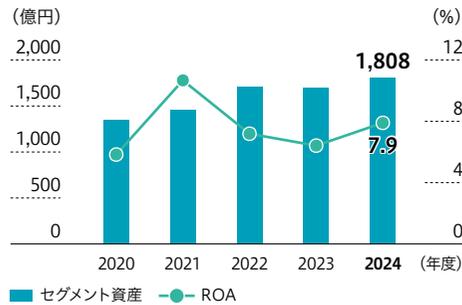
### 売上高



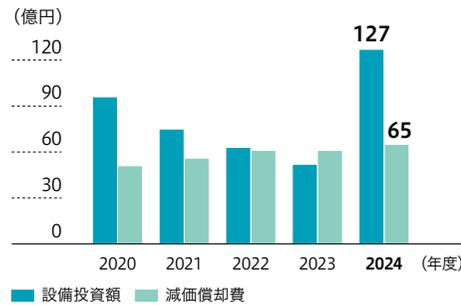
### 営業利益／営業利益率



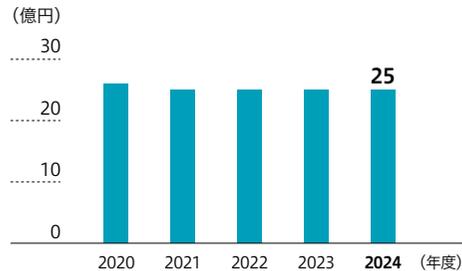
### セグメント資産／ROA



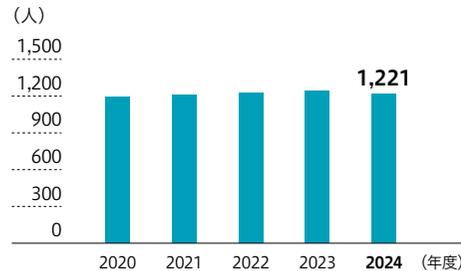
### 設備投資額／減価償却費



### 研究開発費

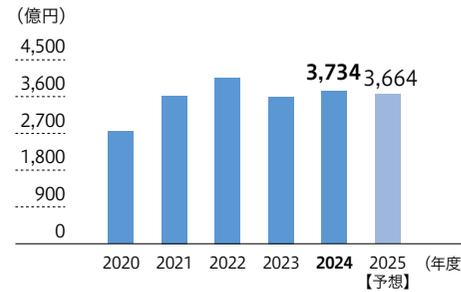


### 従業員数

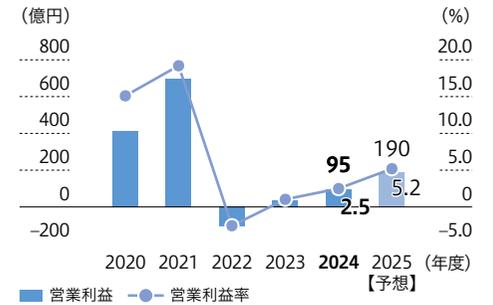


## クロル・アルカリセクター

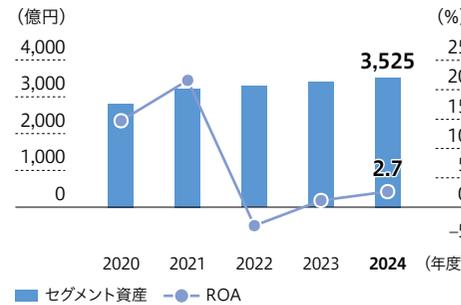
### 売上高



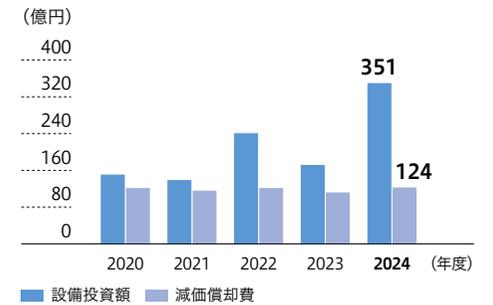
### 営業利益／営業利益率



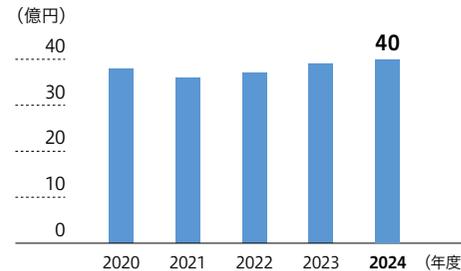
### セグメント資産／ROA



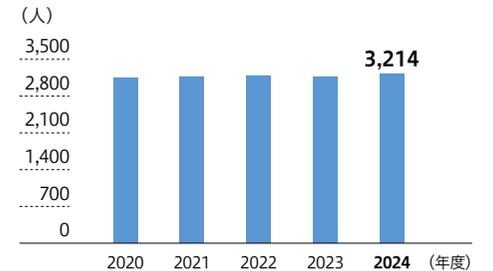
### 設備投資額／減価償却費



### 研究開発費



### 従業員数

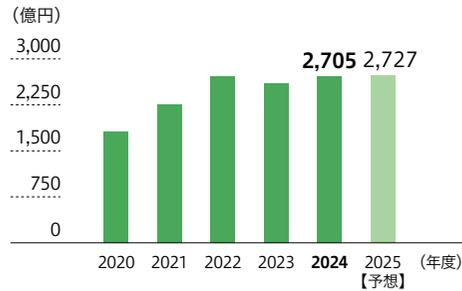


※ ROAはセグメント営業利益/セグメント資産で算出しています。

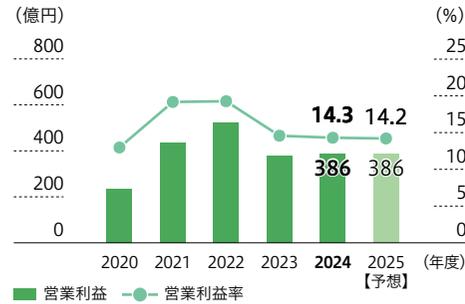
## セクター別主要指標

### 機能商品セクター

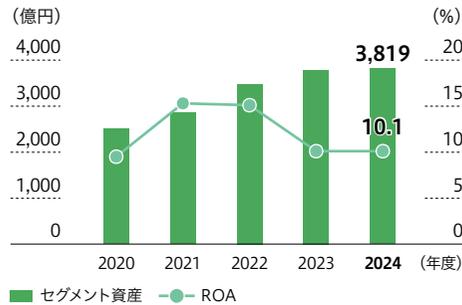
#### 売上高



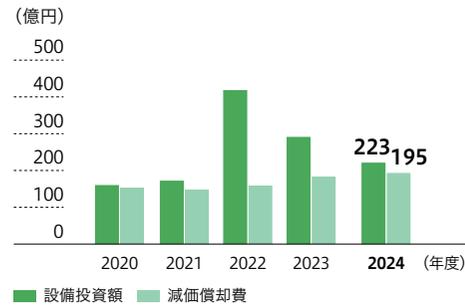
#### 営業利益／営業利益率



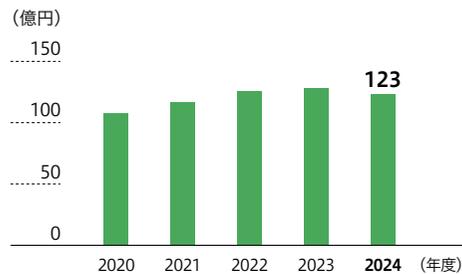
#### セグメント資産／ROA



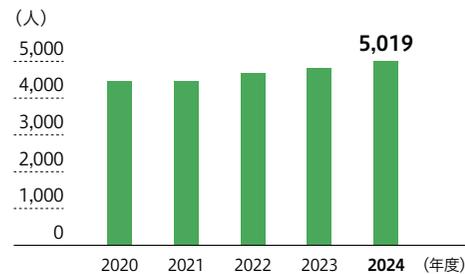
#### 設備投資額／減価償却費



#### 研究開発費

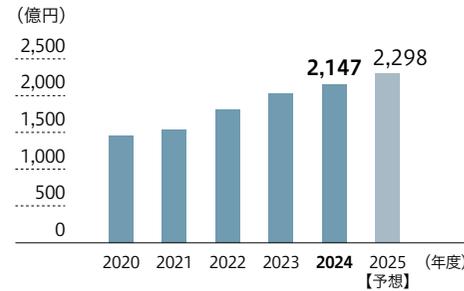


#### 従業員数

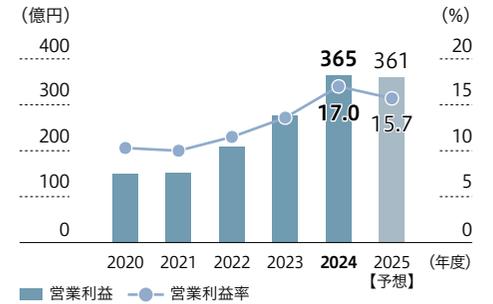


### エンジニアリングセクターほか

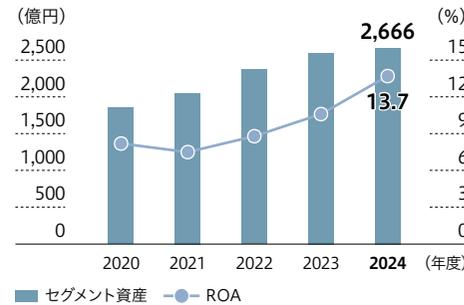
#### 売上高



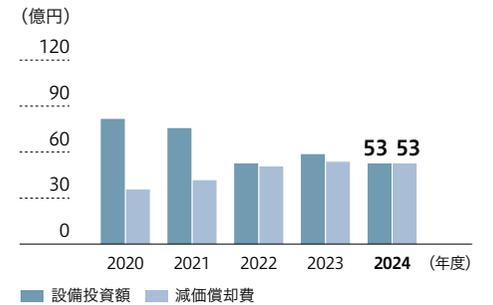
#### 営業利益／営業利益率



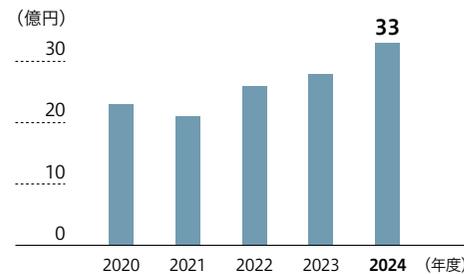
#### セグメント資産／ROA



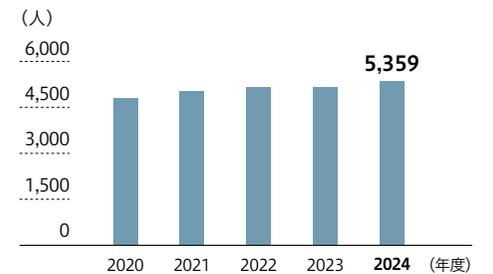
#### 設備投資額／減価償却費



#### 研究開発費



#### 従業員数

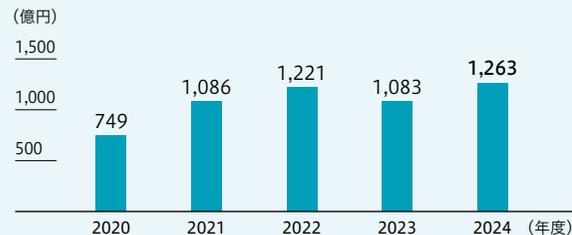


※ ROAはセグメント営業利益/セグメント資産で算出しています。

## 事業戦略

### 石油化学セクター オレフィン事業

#### 売上高推移



#### 主要製品

エチレン  
プロピレン  
C4  
キュメン  
ベンゼン

#### 使用用途

→ ポリエチレン原料  
→ キュメン原料  
→ 合成ゴム原料  
→ フェノール原料  
→ キュメン、MDI 原料

### 中期経営計画における重点施策

#### 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した競争力が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

### 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。東ソー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。新中期経営計画でもその方針は変わりませんが、事業環境が変化するなか、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CO<sub>2</sub>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めざします。



執行役員 オレフィン事業部長  
橋本 明

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きており、CO<sub>2</sub>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。そ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・ケミカルリサイクルに取り組めます。

### 重点施策の取り組み

#### 誘導品ラインアップの整備・強化

中国でのクラッカー新増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2年以上

下回り続けています。その結果、2026年度から2027年度にかけて国内3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きます。

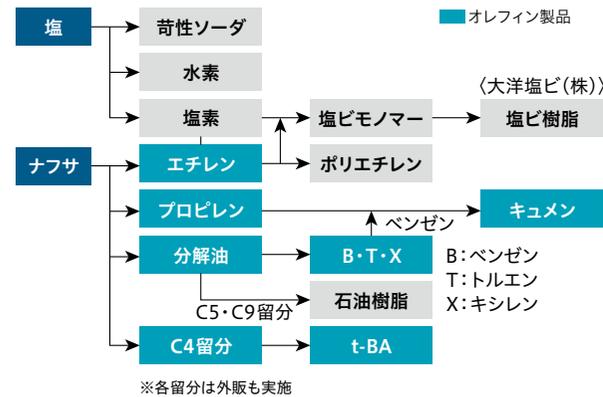
自社誘導品であるキュメンは、近年その先の誘導品であるフェノールの新増設により需給環境が悪化しており、その環境下でも高稼働を維持するべく、フェノール以外の付加価値が高い用途向け販売先を開拓することで、販売先の多様化と採算改善に取り組んでいきます。

#### 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きます。

## 事業戦略

### 四日市事業所の製品フロー



## 差別化戦略

### 不足留分の誘導品需要に応じた安定調達

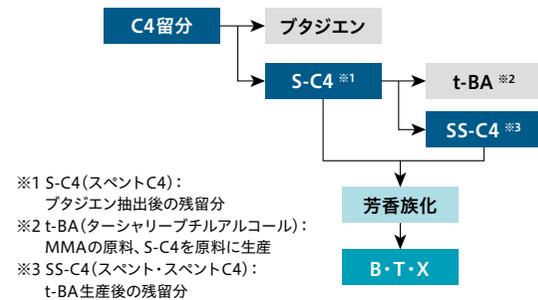
オレフィン事業部では四日市だけでなく、南陽事業所での不足留分を外部調達をしています。南陽事業所で生産するVCM、PE、ウレタンの原料であるエチレンやベンゼンを調達しており、エチレンは近隣のクラッカーより配管にて調達、ベンゼンは国内の石油精製、石油化学、製鉄系すべての製法由来のメーカーから船で調達をしており、安定調達体制を実現しています。また誘導品需要に応じた調達ができるよう取り組んでいます。

### 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、新たにスペントC5、C9に加え、PE系のケミカルリサイクルから得られる廃プラ分解油の原料化を検討しており、混合原料として経済合理性のある原料ミックスを探索

しています。東ソーはゼオライトの事業を有しており、触媒技術に強みがあるため、この強みを生かすことと、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めざします。

### C4留分の有効利用(研究開発中)



### DXの活用について

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、試験を実施しています。また新たに蒸留工程も当該システムで制御できるよう、実機データを基にモデル構築を行い、試運転を実施しています。これらにより一層の安定運転維持および業務効率化が期待できます。

キュメン設備も2024年定修時に同システムを導入し、一部試運転を開始したところ、計画時に想定した制御思想と乖離が見られる工程があるため、これを修正して試運転を開始したところ。2025年中には本格運用開始をめざしています。本格運用開始後は、高効率化による原料ロス低減や負荷アップの可能性があるため、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 CO<sub>2</sub>削減に向けた取り組み

### 2030年度削減目標に向けて

東ソーは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。さまざまな候補はありますが、2基目となるガスタービンを増設し、エネルギーの効率化を検討しています。四日市事業所では、オイルコークスを主燃料とする発電設備を運用していますが、事業所内の余剰ガスを燃料とするガスタービンを増設することで、既存発電設備の負荷を下げ、CO<sub>2</sub>を削減する計画となります。

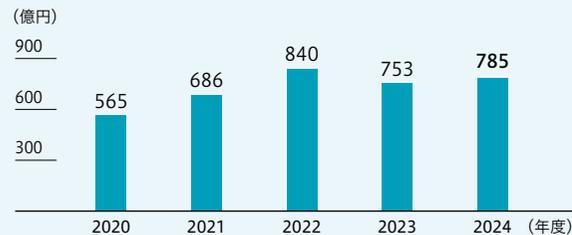
また燃焼時にCO<sub>2</sub>を排出しない水素、アンモニアの燃料化を検討しており、調達体制の検討を三重県や四日市市、近隣企業が参画する「四日市CN化推進委員会」にてコンビナート全体で取り組んでいます。ほかにもバイオマス原料から生産されるバイオナフサを消費してバイオマス製品を生産できるように、ISCC PLUS認証取得に向けて取り組んでいます。



## 事業戦略

石油化学セクター  
ポリマー事業

## 売上高推移



## 主要製品

ポリエチレン  
ペースト塩ビ  
合成ゴム  
石油樹脂  
PPS

## 使用用途

→ 包装容器  
→ 壁材・床材  
→ 自動車部品  
→ タイヤ・テープ  
→ 自動車部品

## 中期経営計画における重点施策

## 事業経営計画の「3本柱」

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つのテーマを重点施策としています。「安定操業・安定供給」については、2024年度に南陽事業所のポリエチレン製造設備の大型更新を実施しました。需給の緩和から国内他社が生産を縮小する流れの中、

## 持続可能な世界をめざして挑戦し続けます

世界的な脱炭素・脱プラの流れに加え、中国を中心としたアジアのポリエチレン新增設による需給緩和が進んでいます。国内市場は人口の減少にともない需要は漸減傾向であり、海外においては供給過多により市況の低迷が続いており、事業環境は益々厳しくなっています。このような状況下、ポリマー事業部では過去から取り組んできた高付加価値化を推し進め、供給過多においても影響を受けない事業体制を構築してまいります。さらにリサイクルが可能となる原料の開発などにより、エッセンシャルかつ持続可能となる製品の開発・販売をめざしていきます。



上席執行役員 ポリマー事業部長  
藤井 宣哉

当社は安定供給を第一とし、今後も老朽化設備の更新に取り組んでいきます。

「差別化・高付加価値化」においては、高品質が要求される食品・メディカル・半導体・自動車・2輪車の省エネ化・軽量化に寄与する製品の開発を推し進めてきました。「環境対応」ではポリエチレンのリサイクル助剤であるメルセンSや、包材の易リサイクルをめざしたモノマテリアル化の開発を推進し実商を開始しました。今後は包材以外の易リサイクル化も視野に開発を進めていきます。

## 重点施策の取り組み

## 事業のさらなる強化に向けて

引き続き積極的な設備更新を実施し安定操業を継続するとともに、合成ゴムやメルセンなどの需要の伸びが見込

め競争力のある製品については能力増強の検討を進め、安定供給に努めていきます。

また、当社品質に優位性のある既存製品においては、品質のブラッシュアップを進めるとともに、新たに他社品との差別化を図ることができる製品の開発に注力します。

リサイクルに関しては、プラスチック複合素材から単一素材化(モノマテリアル化)に注力して取り組んでいきます。また、機能性ポリマー製品を中心に自動車のEV車両軽量化・省エネ化に寄与する製品の開発を進めていきます。

積極的な供給安定化投資によりユーザーの信頼を強固なものとし、さらに差別化製品の比率向上と増大するコストに対しての適正な価格政策を推進することで、本中期経営計画中に営業利益50%増をめざします。

## 事業戦略

### 差別化戦略

#### アジア圏の食品容器蓋材イージーピール化を後押し

中国・東南アジアでは、食品容器蓋材のイージーピール化が進んでいます。国およびお客さまによって要求される品質が異なることから、当社はニーズに合わせてカスタマイズされたグレードの拡充に注力していきます。まずは容器の紙化が進展する中国を中心に拡販を実施していきます。

また新規の販売エリアとして、インドネシアやベトナムをターゲットに、要求特性である低温シール対応グレードやハラルにも対応したグレードをラインアップすることでシェアの拡大を図っていきます。

また長年培ってきたノウハウを活用し、お客さまの蓋材構成の開発支援や、加工時の技術フォローなど、きめ細やかなサポートも積極的に実施していきます。



#### 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活発化しており、原材料への対応要求が高まっています。

当社は植物由来のバイオマス原料を用いたCSMグレードの開発を進めています。製品中の炭素原子のうち約90%をバイオ由来成分に置き換え、製造から使用・廃棄までのGHG排出量を30%削減することが可能となります。長年培ってきた技術と経験を集約し、サンプルワークを進め、早期の上市をめざしています。

#### ケミカルリサイクルによる複合プラ有効利用実現へ

メディカルや食品など一般に使用されているプラスチックの多くは、機能・性能を付与するために、性質が異なる複数種のプラスチックを複合して使用されていることから、焼却処理時の熱エネルギーを回収・再利用するサーマルリサイクルに依存しています。当社はNEDOの委託事業に参画し、このような複合プラスチックからモノマーを回収する液相プロセスの開発を行っています。

複合プラスチックを高温高圧水中で処理することで、加水分解プラスチックは再び同種のプラスチックとなるモノマー類へ、非加水分解プラスチックは石油化学の原料へ分解・回収します。

連続液相プロセスによるケミカルリサイクル技術を確立することで、複合プラスチックごみをそのまま処理できる可能性があり、一般ごみのリサイクル率向上に大きく寄与し、環境保全に貢献します。



ポリエチレンペレット

### Pick Up 社会課題ソリューション認定製品

#### 分散技術によるCNF複合化で石油燃料省エネ化

スクーター用電動ベルト向けにCNF(セルロースナノファイバー)複合化CRを開発・上市しました。

電動ベルトは動力伝達と変速の2つの機能が必要となりますが、ゴムの摩擦などによる劣化でエンジンの動力を伝達する効率が低下し、燃料(ガソリン)の使用量が経時で悪化する問題があります。耐摩耗性の向上にはゴムの柔軟性と剛性が重要ですが、この特性は相反するため両立が困難でした。開発グレードはCNFを均一に分散させることにより、高次元で2つの特性を発現させることが可能となります。市場拡大に対応するため、量産用設備の導入を決定しており、今後の安定供給体制を構築していきます。



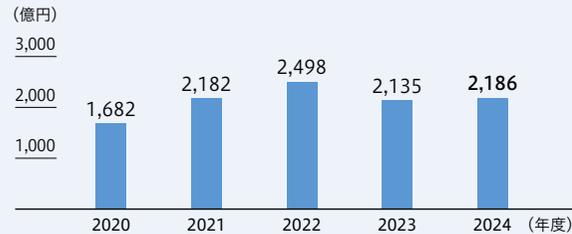
#### その他の社会課題ソリューション認定製品

- 複合プラスチックのリサイクル助剤メルセンS
- 自動車向け金属接合PPS
- 医療用手袋向けCR

## 事業戦略

### クロル・アルカリセクター 化学品事業

#### 売上高推移



#### 主要製品

#### 使用用途

苛性ソーダ	→	鉱物精製、中和
VCM	→	塩ビ樹脂
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

### 中期経営計画における重点施策

#### 伸び行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、増え行く需要に対しては的確に供

### GHG削減目標に合わせた事業構造の最適化

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、顧客の皆さま、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きます。

この2025年からの3年間は東ソーグループが目標とする2030年度でのGHG30%削減に向けた準備を具体化させる重要な期間です。関係部署と連携を取りつつ、最適な事業構造を模索していきます。



執行役員 化学品事業部長  
村田 恒

給していきたいと考えています。

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。

化学品事業部としては、苛性および塩素誘導品の最適な供給体制を常に模索しています。

### 重点施策の取り組み

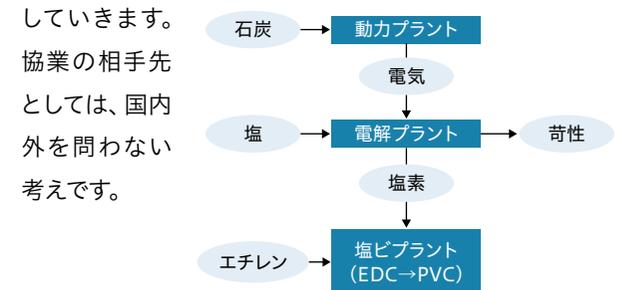
#### 最適供給体制の構築

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、化学品事業部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、これまでお届

け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に伸長につなげます。

また、東南アジアでの伸び行く苛性ソーダや塩ビ需要に対しては、電解～PVCの新增設を検討しています。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、協業による解決を模索



## 事業戦略

化学品事業は、エネルギー多消費型の事業であることから、事業戦略がGHG削減に直結します。また、東ソーの多くの製品に苛性、塩素が使用されていることから、化学品事業部だけでなく、東ソー全体に大きく影響します。

### 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

## 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、地産地消の展開を果たしてきました。

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、各地域への展開の深化を進めます。深化にあたっては、グリーンエネルギーを活用していきます。



### 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。

東ソーは塩素誘導品として、塩ビ樹脂、高度さらし粉や次亜塩素酸ソーダ、液化塩素、塩酸など、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。

今後も苛性と塩素の最適バランスを図り続けることで、顧客の皆さまへの安定供給に努めていきます。

### 塩素誘導品と用途の一例

製品名	用途
● 塩ビ(PVC、VCM)	● 塩ビパイプ、シート、ケーブルなど
● 塩酸	● 排水廃液処理、ほか
● 次亜塩素酸ソーダ	● 水道水などの消毒、ほか
● 高度さらし粉	● プールなどの消毒、ほか

### 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。

このような物流インフラを活用しながら、物流部門における2024年問題にも積極的に対応します。



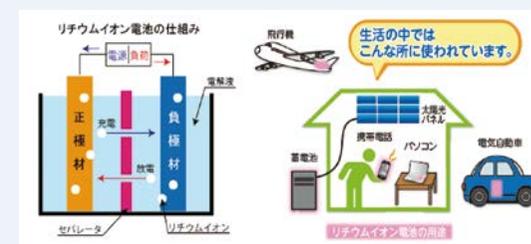
## Pick Up 社会課題ソリューション認定製品

### 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。



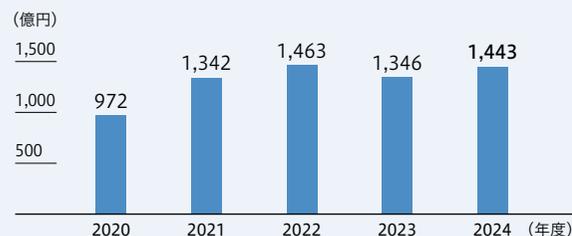
### その他の社会課題ソリューション認定製品

- 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

### クロル・アルカリセクター ウレタン事業

#### 売上高推移



### 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もち進めていきます。

また、気候変動問題に対しては、CO<sub>2</sub>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排出量削減をめざしていきます。



常務執行役員 ウレタン事業部長  
木内 孝文

#### 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、岩盤固結材など
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

- 機能性ウレタン
- HDI誘導品の能力増強
  - 差別化製品の拡販

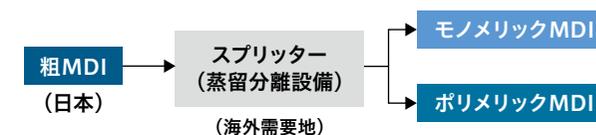
### 重点施策の取り組み

#### 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、前中期経営計画期間中に決定した、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月に現地法人Tosoh Vietnam Polyurethane Co.,Ltdの設立を完了し、現在は蒸留分離設備の建設に着手しています。本中期経営計画期間中の商業運転開始を予定しており、需要地での販売体制の整備・構築に取り組みます。

#### MDI蒸留分離工程フロー図



#### 機能性ウレタン事業の拡大

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、東ソーは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。



### 中期経営計画における重点施策

#### 中期事業方針(2025年度~2027年度)

- MDI
- TVPプロジェクトの着実な遂行
  - MDI誘導品の拡販

## 事業戦略

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、前中期経営計画においてHDI誘導品の生産能力増強を決定し、本中期経営計画期間中に完工予定です。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。



## 差別化戦略

### 市場ニーズに応えるMDI誘導品や機能性ウレタン

東ソー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も積極的に進めています。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。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

また、自動車の電動化や自動運転化による電子制御技術の高度化にともない、自動車電装部品（ECU）の市場規模が拡大しています。

ECUの電子部品を衝撃や振動、湿気や水分、温度変化による影響などから保護、軽減するために使用する「封止材」の改良に向け、その原料となるウレタン樹脂として高温耐久性を発揮するポリカーボネートジオールの開発にも取り組んでいます。



自動車電装部品：ECU

### CO<sub>2</sub>を原料に

東ソー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（CO<sub>2</sub>）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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>から直接利用およびホスゲンを使用しない製法によるイソシアネートやジアルキルカーボネートなどのポリウレタン原料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めざします。



CO<sub>2</sub>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

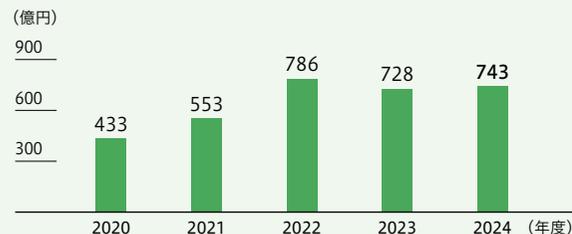
### その他の社会課題ソリューション認定製品

- 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

### 機能商品セクター 有機化成品事業

#### 売上高推移



#### 主要製品

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、医農薬中間体
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 <sub>2</sub> 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、医農薬中間体

#### 使用用途

### 中期経営計画における重点施策

#### 強みと市場環境を生かした事業運営

東ソーは多様なエチレンアミングレードを高品位に生産できる技術(EDC法)を有する世界で数少ないメーカーです。この技術は、今後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

### 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・医農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。

新中計ではこれらの製品群によるバランスの取れた安定的なハイブリッド事業運営で、収益性向上を可能にしていきます。

メリットがあります。また原料のEDC、苛性ソーダを自社で調達できる強みも持っていることから、アミン事業は引き続き、ハイアミン中心の事業展開を進めていきます。

自動車のEV化などICTの進展で難燃剤用途での需要が増えるとされる臭素は、環境規制などにより海外競合メーカーの増産は難しい状況です。当社は海水から臭素を抽出する製法のため原料ネックはなく、また副原料である苛性ソーダ、塩素も自社電解設備から調達できる強みを有しており、安定供給を武器にアジア市場でのシェア拡大をめざしていきます。

また当事業では、米国・中国・オランダ・シンガポールに販売拠点を有し、専属スタッフによるグローバルな営業活動を行っています。ここで収集された情報は、タイムリーかつワールドワイドに共有される体制を構築しており、各拠点との密な連携を武器に、各地域のユーザーに密着した販売活動を行っています。



執行役員 有機化成品事業部長  
井本 英昭

### 重点施策の取り組み

#### 収益性向上に向け、タイムリーな能力増強

先に述べた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る中、ローアミンを原料にハイアミンを製造する設備の新設を検討しています。さらに誘導品(アミン触媒)についても、事業の拡大による収益性向上をめざしていきます。

臭素については、国内市場での高シェアを維持するとともに、グローバルな需給バランス、タイミングを見ながら、さらなる能力増強を検討していきます。



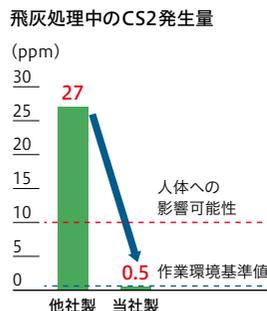
## 事業戦略

### 差別化戦略

#### クリーンで安全な世界に－重金属処理剤への期待

当社の重金属処理剤は、ごみ焼却場で発生する飛灰中の重金属を安全に処理することが可能です。重金属の環境流出を防止するとともに、ごみ焼却場で発生する二酸化炭素ガスを軽減して安全な作業空間の形成に貢献します。世界の経済発展にともない、焼却ごみは増加傾向にあり、薬剤の需要量は増加が見込まれます。他社製の薬剤に比べ安全性が高く処理性能に優れた当社の差別化技術をアピールし、世界市場における存在感を高めていきます。

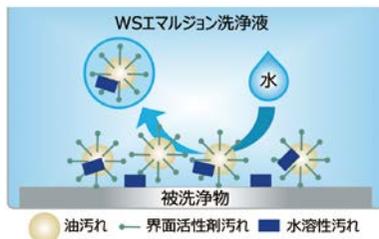
また、飛灰処理の知見を生かした排水処理分野にも注力し、あらゆる角度から環境負荷低減を追求していきます。



#### 身近なスマホから航空宇宙分野まで－高機能洗浄剤

あらゆるものづくりの基盤である産業洗浄において、切削やプレスなどの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。東ソーは、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。

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、極めて



WSエマルジョン洗浄システム

高い洗浄度を実現できるのが特徴です。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。

#### あらゆる素材に導電性を－導電性高分子 SELFTRON®

世の中の電装化は今後さらに高度化し、電気、電子部品、および車載用途では、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。SELFTRON®は、添加剤不要で導電性を発現し、水溶性、耐久性に優れるなどの特長を有します。

そのほか、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、持続可能な社会発展に貢献します。



コンデンサ(イメージ)

#### CO2回収アミンで脱炭素社会に挑戦

東ソー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徴があります。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実装し、回収したデータを基に剤の最適化を図っていきます。



CO2回収アミンベンチ設備

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。

### Pick Up 社会課題ソリューション認定製品

#### 環境負荷を軽減する、次世代のアミン触媒

##### 「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徴があり、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、持続的な供給をめざします。



断熱ウレタン吹付け(イメージ)

#### 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。白熱電球に比べ消費電力が少ない(約6分の1)ことから、省エネルギー、発電にともなうCO2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。



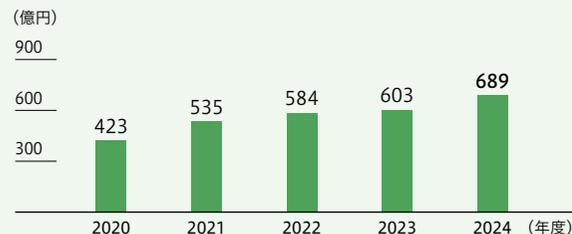
※ 東ソー・ファインケム(株)製品

LED(イメージ)

## 事業戦略

# 機能商品セクター バイオサイエンス事業

### 売上高推移



## 革新の分離技術で、医療と科学の可能性を広げます

バイオサイエンス事業は、バイオ医薬品市場や臨床検査分野において、持続可能な成長と社会貢献をめざし、技術革新と市場拡大に取り組んでいきます。特に、抗体医薬品や核酸医薬品の需要拡大に対応するため、精製技術の高度化を進めるとともに、欧米市場向けの製品ラインアップの充実を図り、医療の品質向上に貢献していきます。また、高い検査処理能力と自動化技術を活用し、国際市場での競争力を強化することで、より多くの医療機関や研究機関のニーズに応えていきます。さらに、既存事業の成長を促進しながら、連続クロマトグラフィーやプレパックカラムといった新規事業の拡大にも注力し、2027年度には連結売上850億円の達成をめざします。



上席執行役員 バイオサイエンス事業部長  
串本 達治

### 主要製品

診断	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 遺伝子検査製品 (TRCReady® シリーズ)</li> <li>● グリコヘモグロビン分析器 (HLC-723® シリーズ)</li> <li>● 各種診断試薬など</li> </ul>
計測	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 計測機器 (HLC®-8420GPC、IC-8100® シリーズ)</li> <li>● HPLC カラム (TSKgel® シリーズ)</li> <li>● 分離精製剤 (トヨパール® シリーズ) など</li> </ul>

## 中期経営計画における重点施策

### 連結売上850億円達成に向けて

持続可能な成長と社会への貢献を実現するため、以下の重点施策を推進していきます。

#### 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。これにより、社会の多様なニーズに応える革新的なソリューションを提供していきます。

#### 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拡大を図るとともに、より効率的な販売活動を推進します。これにより、世界中の企業・研究機関への貢献を一層高めていきます。

#### ③ 生産能力の増強

ビジネス機会の損失を防ぐため、生産能力のタイムリーな増強を行うとともに、供給体制の強化を図ります。これにより、持続可能な社会への貢献と安定供給の実現をめざします。

## 重点施策の取り組み

### 他社連携の強化と安定供給体制の構築

#### ① 新規製品開発

バイオ医薬品市場の成長に対応し、株式会社島津製作所との協業を通じて、先進的な分析技術の開発を推進していきます。島津製作所製のLC(液体クロマトグラフ)システムやLC-MS(液体クロマトグラフ質量分析計)と、東ソー製のLC用カラムを組み合わせることで、高精度な医薬品分析を実現し、医療の質向上に寄与していきます。

#### ② 販売力の強化

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。また、分離剤ビジネスにおいて、遺伝子・細胞治療など新規市場への拡販を進めていきます。

## 事業戦略

### ③ 生産能力の増強

バイオ医薬品市場の拡大に対応し、抗体医薬品や核酸医薬品の精製に必要な分離精製剤の生産能力を強化していきます。さらに、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きます。



トヨパール®

## 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。



Octave® Bio

Octave® Pro

### 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。疾患・感染症の検査項目も年々拡充して

います。今後も、医療機関のニーズに寄り添いながら、検査技術の進化と製品ラインアップの強化を通じて、より柔軟な診断ソリューションを提供していきます。



AIA®-CLシリーズ

## 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。



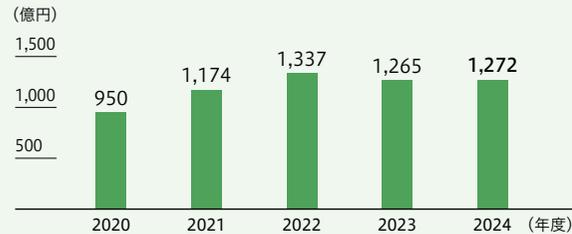
### その他の社会課題ソリューション認定製品

- 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

機能商品セクター  
高機能材料事業

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

中期経営計画における重点施策

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、2025年度後半からの半導体需要回復・需要増を見込み、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。半導体市場は2030年にかけて年率7%~10%で市場が伸長していくと

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、東ソー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めざしていきます。

2025年度から3カ年の中期経営計画では、半導体関連事業を中心に現有キャパシティ最大化を図ります。先行成長投資の回収・利益拡大により2027年度には高機能材料事業で205億円の営業利益の獲得を計画しています。



執行役員 高機能材料事業部長  
福田 清文

見込まれており、グループで連携して収益拡大をめざします。

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めざします。ハイシリカゼオライトは、電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。

重点施策の取り組み

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(訴訟含む)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、現在の特許情報と非特許情報から事業戦略を策定する「フォアキャスト手法」と、将来を描くシナリオプランニングから翻って新規施策を立案する「バックキャスト手法」の融合により、社会が要請する製品開発やソリューションの提供をめざしていきます。



## 事業戦略

高機能材料事業の成長戦略は、顧客と密接に連携することで新たな製品を創造する「パートナーシップ戦略」、世の中の新たな需要を創出するための「技術発信戦略」、蓄積してきた独自技術により顧客が求める価値を創出する「ブランド戦略」を三本柱としています。

自社技術や能力増強などの自社経営資源による上記成長戦略を基本としながら、弱点補強としてM&Aを検討していきます。

## 差別化戦略

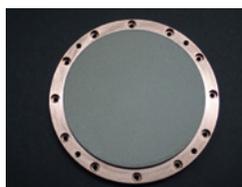
### 石英：素材・加工一貫体制による競争優位性

半導体事業は、東ソー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。

### 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。東ソーグループには、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、東ソー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CO<sub>2</sub>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。

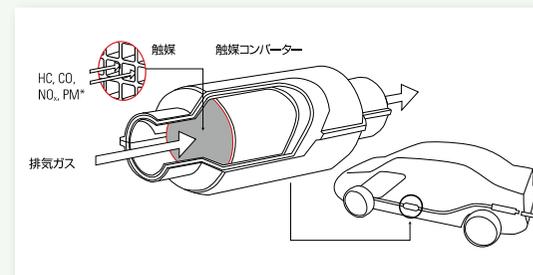
またエネルギー分野におけるマンガン系原料への期待は大きく、既存技術をベースに新たな開発も進めています。

## 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(NO<sub>x</sub>)や未燃炭化水素(HC)などの有害物質の除去・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中で、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能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

## 03

## 価値創造の基盤

# サステナブルな社会の実現に貢献し、 東ソーの持続的成長を 支える活動とは？

化学の革新を通じた価値創出を支える組織を  
体現しながら、経営基盤の強化と責任ある経営を  
進めていくサステナビリティ経営により、  
「環境」「社会」「ガバナンス」の活動に継続的かつ着実に取り組む

- 76 サステナビリティマネジメント
- 77 レスポンシブル・ケア(RC)
- 78 環境保全活動の強化
- 80 安全・安定操業
- 81 製品安全・品質マネジメント
- 82 CSRサプライチェーンマネジメント

- 83 人権尊重
- 84 社外取締役メッセージ
- 85 取締役・監査役一覧
- 88 コーポレートガバナンス
- 93 コンプライアンス
- 94 サイバーセキュリティ

# サステナビリティマネジメント

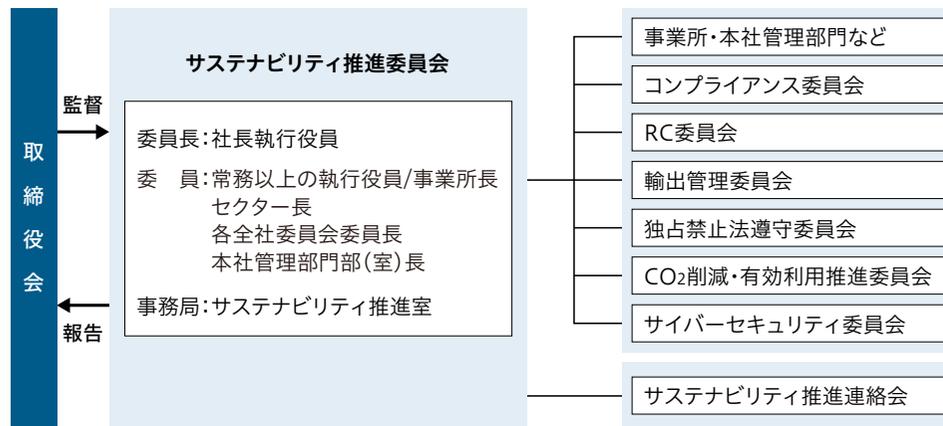
## 基本的な考え方

東ソーグループは、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することが、社会の持続的な発展および当社グループの持続的成長につながると認識しています。

そのため、サステナビリティ推進活動を経営の中核に位置付けています。また、「東ソーグループサステナビリティ基本方針」のもと、マテリアリティを特定し、さまざまな課題に着実に取り組んでいます。

サステナビリティ推進委員会は、社長執行役員が委員長を務めています。本委員会では基本方針の改訂、マテリアリティの審議・勧告および承認、サステナビリティ推進のための諸施策の審議および部門間の調整、重要な報告事項および情報開示活動方針の審議などを行い、取締役会に上程しています。

### 推進体制図



※ 2025年6月に従来の「CSR委員会」から「サステナビリティ推進委員会」に名称を変更しました。「サステナビリティ推進室」「サステナビリティ推進連絡会」も同様に「CSR推進室」「CSR推進連絡会」から名称を変更しています。

## サステナビリティ基本方針

東ソーグループは、これまでCSRの枠組みで社会貢献に取り組んできましたが、企業活動による社会的価値の創出をより広い視点で捉えるため、CSR基本方針をサステナビリティ基本方針へと見直しました。これにより、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経営への移行をめざしています。

### 東ソーグループサステナビリティ基本方針

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」の実現にむけて、「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していくことで、社会課題の解決により持続的な成長を目指します。

そのために、化学の革新を通じて、また、その価値創出を実現できる組織へ進化しながら、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。

#### 1. 地球環境の保全と持続可能な社会の実現

気候変動対応をはじめ、事業活動が地球環境に及ぼす環境負荷の最小化にバリューチェーン全体で継続的に取り組むことで、地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会を実現します。

#### 2. 事業を通じた社会課題の解決と持続可能な企業成長

化学を基盤とした独自の技術を深め、世界の事業パートナーとの協創を通じて社会課題を解決し、人々の幸福に貢献する革新的で信頼性のある製品・サービスの提供により東ソーグループの持続的な成長を目指します。

#### 3. 自由闊達な企業風土の継承・発展

従業員の挑戦を応援し、働きがいがあり活力にあふれる企業風土と、風通しが良く人権及び多様性を尊重した職場環境を実現します。

#### 4. 安全・安定操業の確保

事業活動にかかわる人々の安全・健康と安定操業が、経営の大前提であることを認識し、安全文化の醸成と安全基盤の強化に真摯に取り組めます。

#### 5. 誠実な企業活動の追求

コンプライアンスを徹底し、対話と協働を基本とする誠実で透明性の高い企業活動を通じて、ステークホルダーから信頼されるグローバルな企業グループを実現します。

# レスポンスブル・ケア(RC)

レスポンスブル・ケア(RC)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すべての過程において、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す。東ソーグループは、「環境・安全・健康基本理念」で示している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、「行動指針」を抛り所とし、RC活動を進めています。



## 環境・安全・健康基本理念

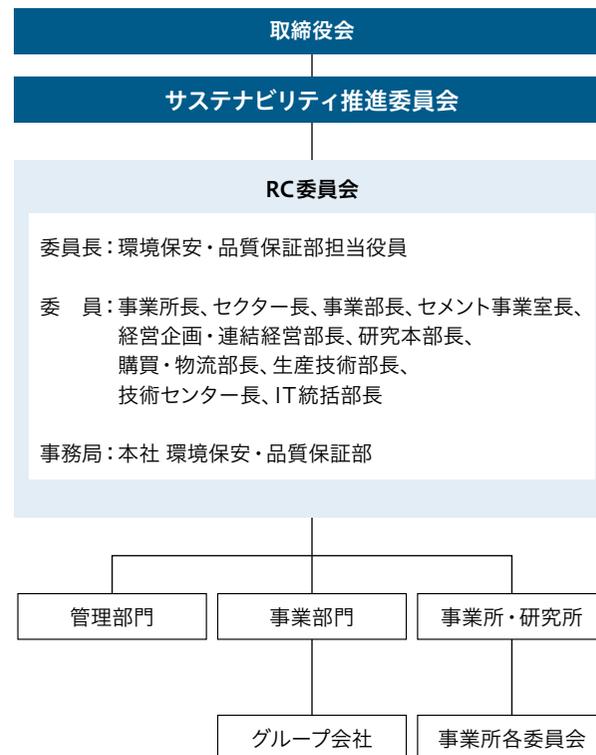
東ソーグループは、製品のライフサイクル全般(研究・開発、生産から使用、消費、リサイクル、廃棄に至るまでのすべての段階)にわたり、環境保全と安全・健康の確保を最重要課題として認識し、たゆまぬ化学の革新を通して継続的かつ自主的なレスポンスブル・ケア活動に取り組み、社会の持続的な発展に貢献する。

詳細 ▶ 行動指針(サステナビリティレポート)

## RC推進体制

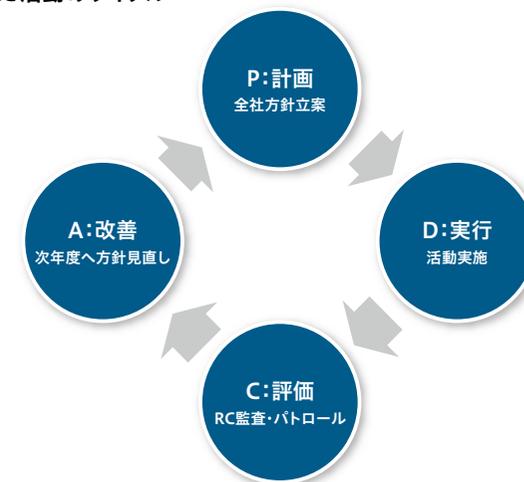
RC委員会は、環境保安・品質保証部担当役員を委員長として、各部門長(管理部門、事業部門、事業所)より構成されています。当委員会では、全社活動方針の策定、重要事項の審議や勧告および承認、活動に関する重要な諸施策の策定などを行っています。議事結果、および年間活動方針は、

### 推進体制図



取締役会へ報告され、必要な指示を受けています。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。

### RC活動のサイクル



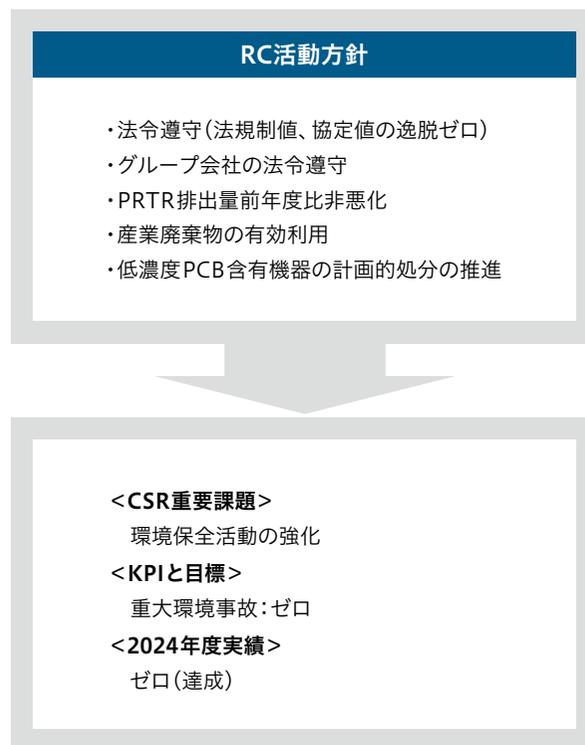
	東ソー	東ソーグループ
P	全社方針の策定	各社方針の策定
D	方針に沿って活動を推進	
C	活動状況の監査実施 (RC監査)	環境・安全パトロールによる活動状況の確認
A	監査結果およびグループ各社の活動状況をふまえた全社方針の見直し	各社の活動状況をふまえた各社方針の見直し

## 環境保全活動の強化

### 基本的な考え方

環境保全に関わる環境・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、法令遵守の徹底はもとより、自主管理値を定めて大気・水域への排出管理を適正に実施するとともに、廃棄物について循環経済への移行に努めています。

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活動で定めた方針や目標を達成するために活動することで、CSR重要課題の解決につながっています。

### 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**
  - 四日市事業所のn-ヘキサン削減対策工事を実施、現地工事完了し計画通り稼働
- (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
- (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

## 環境保全活動の強化

### 2024年度の取り組み

#### グループ会社への取り組み

グループ会社に対して、法令遵守管理レベルの向上を目的に、環境コンサルタントを活用し指導の強化を実施しています。その他にも、環境法令改正情報を定期的に配布し情報共有を図るとともに、法令チェックリストを社内イントラネットに掲示しています。

また、「東ソーグループ安環ネット<sup>※</sup>」で東ソーの活動内容の報告および環境教育(環境法令の改正動向についてなど)の実施や環境法令研修ツールの共有など、グループ全体での情報共有と連携を強化しています。

「安全環境交流会」の環境保全活動では、各グループ会社へ訪問し、外部アドバイザーからの環境法令(主に産業廃棄物)の遵守状況などの確認も実施しています。

引き続き、東ソーグループ全体での法令遵守の徹底を図り、環境意識を高め、環境保全活動のレベルアップをめざして活動を進めていきます。

<sup>※</sup> 安全・環境・品質などの情報共有や相互支援による東ソーグループのRC活動推進の組織

### 生物多様性

東ソーグループの化学製品は、製造過程で適切な管理をしなければ、生態系を含む自然環境に影響を与える可能性があります。また、化学製品の製造では、エネルギーや鉱物、水などの資源を利用するため、サプライチェーン全体においても生態系に影響を与えている可能性があります。

東ソーグループは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積極的に取り組みます。

また、従業員への一層の啓発を図るため、2020年度から環境・安全・健康基本理念の行動指針に「生物多様性保全活動への取り組み」を盛り込み、社内教育などを通じて生物多様性を育む認識を深めています。

#### 生物多様性保全に向けた取り組み

自然再興(ネイチャーポジティブ)の実現に向け、東ソーグループは、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ました。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、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<sup>※1</sup>、SDGs、30by30<sup>※2</sup>といった世界目標や、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。

<sup>※1</sup> Global Biodiversity Framework

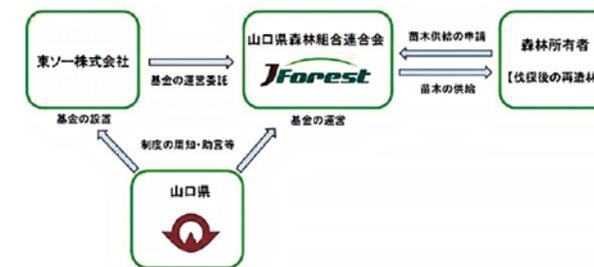
<sup>※2</sup> 自然再興というゴールに向け、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標

### 東ソー苗木基金の創設

2024年4月10日、山口県内の森林で伐採された林地残材の有効活用と、伐採後の森林における再造林を促進するため、山口県、山口県森林組合連合会の三者による「東ソー苗木基金の創設に関する協定書」を締結しました。

東ソーは、林地残材から生産された燃料用チップを受け入れ、南陽事業所の自家発電燃料として有効活用するとともに、燃料用チップの受け入れ量に応じた基金を拠出します。東ソー苗木基金は、森林所有者に造林費用を提供することで伐採後の再造林を促進し、森林がもつ多様な機能の維持と森林資源の循環を通じた林業振興を図ります。

#### 基金スキーム



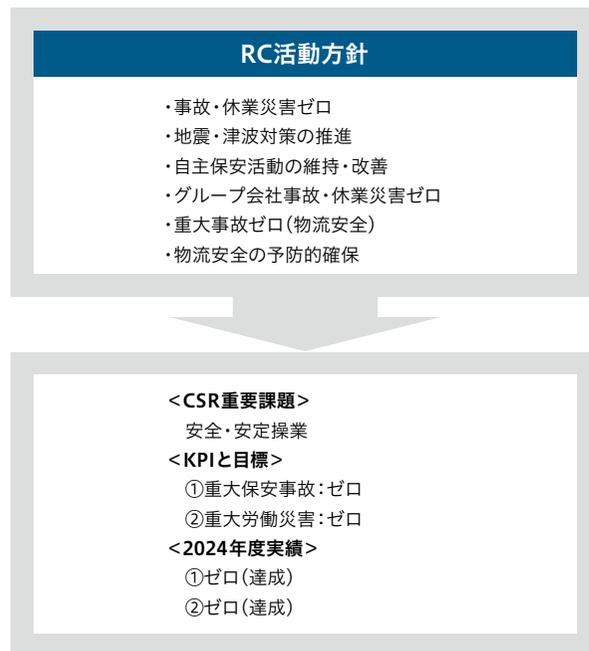
協定調印式の様子

# 安全・安定操業

## 基本的な考え方

「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めざします。

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取り組んでいます。



RC活動で定めた方針や目標を達成するために活動することで、CSR重要課題の解決につながっています。

## 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・類似防災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**
  - 重要構築物の耐震性確保および津波対策の推進
- (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）
  - 津波対策推進
  - 海外グループ会社への業務監査協力
- (5) 重大事故ゼロ（物流安全）**
  - 定期備船へのBRM※訓練、航海・運航診断による安全意識の向上
  - 東ソー物流（株）による「安全文化の再構築」の継続支援
  - 中災防 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

## 2024年度の取り組み

### 東ソー・エスジーエム(株)爆発事故について

2023年11月にグループ会社である東ソー・エスジーエム(株)新南陽工場において、従業員一人が死亡、一人が負傷する爆発事故が発生しました。東ソーおよび東ソー・エスジーエムは合同で事故原因の調査・究明を行い、可燃性ガス（水素ガス）が漏洩、設備内に滞留し、静電気などにより着火し爆発に至ったと推定されました。

南陽事業所では、東ソー・エスジーエム、東ソー・ファインケムおよび東ソー・シリカと協同し、「東ソーグループ会社の保安力強化」の取り組みを実施しました。爆発・火災、重大労働災害の防止を主目的として、各社の設備、作業現場や安全管理の現物を横断的に確認することで、現場改善を進めました。

本社では爆発・火災事故を起こさないことを優先事項として、過去にグループ会社で発生した爆発・火災事故について、対策の有効性、継続性の再確認を実施しました。対策が不十分と判断した場合には追加対策によるリスク低減を図っています。

東ソー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まいります。

# 製品安全・品質マネジメント

## 基本的な考え方

「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。お客さまが安心・安全に製品を使用していただくため、製品開発から生産、廃棄に至るまで製品の安全性を確保し、法規制に適切に対応します。また、製品に含有する化学物質の正確な情報を把握し、お客さまへの情報公開と提供を進めていきます。

### RC活動方針

- ・重大製品苦情ゼロ
- ・サプライチェーンの管理強化
- ・品質管理体制の確認
- ・バイオサイエンス事業部製品の品質保証体制強化
- ・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
- ・物流クレーム・トラブル発生率の低減

#### <CSR重要課題>

製品安全・品質マネジメント

#### <KPIと目標>

- ①重大品質苦情：ゼロ
- ②重大不適合発生件数(化学品)：ゼロ

#### <2024年度実績>

- ①ゼロ(達成)
- ②ゼロ(達成)

## 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(含む包装資材)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体制調査

### (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

- 化学物質への適切な対応
- 法規制の対応

### (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

## 2024年度の取り組み

品質マネジメントの強化の一環として、東ソー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ました。また、海外グループ会社に対して、品質管理システムの状況を調べるため、品質管理体制に関するアンケート調査を行っています。これらの結果を基に東ソーおよびグループ会社の品質管理システムについて改善を図っています。

調査名称：品質管理調査

対象：東ソー(南陽、四日市)  
国内グループ会社 25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：

東ソーおよびグループ会社について、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。

調査名称：品質管理体制調査(アンケート調査)

対象：海外グループ会社 14社  
(持分比率100%の製造会社)

目的：品質管理調査につなげるため、各社のもつ品質管理体制について把握する調査

結果と今後の対応：

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。この結果を基に今後は、トレーサビリティ調査につなげていきます。

# CSR サプライチェーンマネジメント

## 基本的な考え方

東ソーは、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、東ソー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。

### 購買基本方針

#### 1. 公平、公正の確保

お取引先さまの選定においては、公平、公正を徹底し、国内外の企業に広く門戸を開放して、価格・品質・供給安定性等の経済合理性の判断基準に基づいて決定します。

#### 2. 法令遵守

購買取引に関する国内外の関連法令、及び社会規範

を遵守します。

#### 3. 情報の管理

お取引先さまとの取引上で得られた重要事項・情報については機密を保持し、適切に管理します。

#### 4. CSR 調達

企業の社会的責任を果たすべく、法令遵守、環境保全・安全、人権・労働環境等に取り組むお取引先さまからの調達に努めます。

#### CSR 調達ガイドライン(2024年3月全面改定)

- |                  |                |
|------------------|----------------|
| 1. 企業の社会的責任(CSR) | 6. 品質・安全性      |
| 2. 人権・労働         | 7. 情報セキュリティ    |
| 3. 安全・衛生         | 8. 事業継続計画(BCP) |
| 4. 環境            | 9. 地域社会貢献      |
| 5. 公正取引・企業倫理     |                |

## CSR 調達の取り組み

### 取引先評価

2023年度から2024年度にかけて購買・物流部が担当している原材料および燃料の1,453品を対象に、CSR調査票(SAQ※)により実施しました。その結果、回答数1,036品、回答率71.3%で1回目調査を上回り、結果も環境・社会・ガバナンス面におい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。回答いただいた企業には、分野ごとの評価結果をフィードバックするとともに、平均を下回った分野の改善をお願いしています。

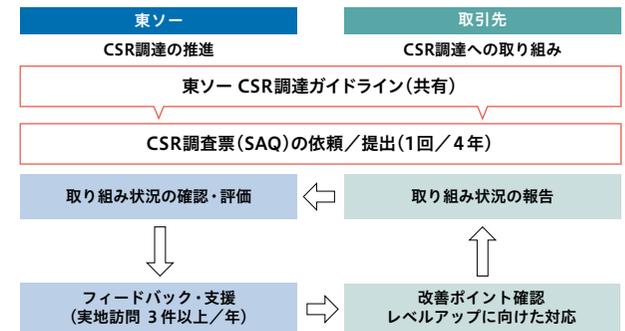
2024年度は実際に複数の製造所を訪問し、製品の品質監査と合わせてSAQの結果説明ならびに今後のレベルアッ

プについてお願いする機会を設けました。2025年度以降もこの活動を継続する予定です。

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まいります。

※ Self-Assessment Questionnaire

### CSR 調査(SAQ)の実施状況



### 紛争鉱物への取り組み

東ソーは、責任ある鉱物資源の調達の実現に向けた取り組みを進めています。

武装勢力の資金源や紛争地域での人権侵害への加担となっている紛争鉱物(コンゴ民主共和国およびその周辺国で産出されたタンタル、すず、金、タングステンのこと)については、紛争鉱物報告テンプレート(CMRT (Conflict Minerals Reporting Template))を用い、お客さまからの紛争鉱物に関する調査依頼に対して迅速かつ適切に対応し、紛争鉱物に関与していないことを確認しています。なお、紛争鉱物の使用が判明した場合は、速やかに使用を中止します。

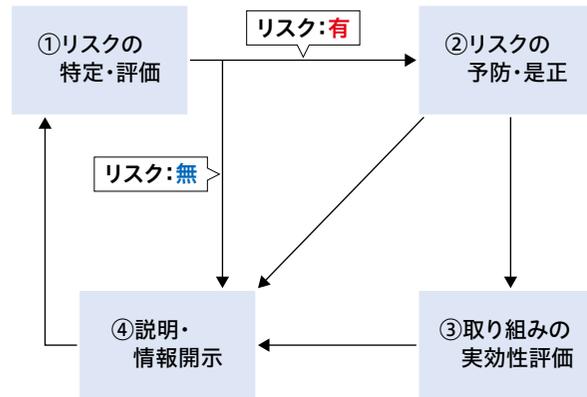
# 人権尊重

## 基本的な考え方

東ソーグループは、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」を公表しました。2024年度からは、「人権デュー・ディリジェンス」への対応を開始しています。なお、人権尊重への対応は、外部専門家の助言・支援を得ながら、指導原則に則った取り組みを継続しています。

### 人権デュー・ディリジェンス



## リスクの特定・評価

### 2024年度の取り組み

人権デュー・ディリジェンスのステップ①「リスクの特定・評価」を開始するにあたり、2023年度に実施したデスクトップ調査およびリスクマッピングにより優先的対応分野として、原燃料調達、プラント建設・保守および委託製造を選定しました。これらの分野に関し、2024年度において下記のような取り組みおよび計画決定を行いました。

### 今後の取り組み

原料調達に関しては、購買・物流部だけでなく各事業部においても個別で取引を行っています。2025年度からは、これらの分野での対応を開始することを決定し、新たなマテリアリティおよびKPIとして設定しました。引き続き、人権対応の対象を広げていきます。

分野	原燃料調達	プラント建設・保守	委託製造
想定リスク	労働安全衛生、強制・児童労働、団体交渉権、先住民の土地・資源への影響、環境への影響、紛争鉱物	労働安全衛生、強制労働、団体交渉権、外国人労働者の人権、環境への影響、先住民の土地・資源への影響、施設警備に伴う人権侵害	労働安全衛生、外国人労働者の人権、先住民の土地・資源への影響、環境への影響、治験者などの人権
調査対象	原燃料購買先  全サプライヤー	設備機材購買先、作業委託業者	委託製造先  全事業部での対象取引金額のうち80%超を占める製造子会社(計:9社)
対応内容	全サプライヤーへの2回目となるSAQによる取引先評価を実施しました。	2025年度より、SAQによる取引先評価を実施することを決定しました。	
結果/計画	(CSRサプライチェーンマネジメントを参照ください)		各社・各項目ともに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。
所管部署	購買・物流部		事業部、サステナビリティ推進室

## 社外取締役メッセージ



次期基幹システム更新プロジェクト実施に関する議論は、検討過程や各フェーズの計画について、リスク認識などに漏れがないか、社外取締役の立場で検討・質問しましたので、大変興味深く印象に残りました。今後さらに進捗・課題管理や社内外の関係者とのコミュニケーションが重要度を増していきますが、実行される皆さまを応援しています。

サステナビリティ基本方針とマテリアリティは、ボトムアップで多くの方が携わって策定され、大小の項目数も3年前より増えています。特に評価しているのは、次世代経営に向けた変革の項目が新設されたことで、全社的にDXやイノベーションが進むことを期待しています。また、社会課題解決型の製品・技術の創出・提供に関しては、担当部署も拡がり、KPIもより具体的になったと思います。

「Vision2030」に向けては、設備投資だけでなく、研究開発投資、事業投資にも資源を一層投入することが期待されます。人材面での注目点は、現在関係部署が力を入れている研修とOJTによる人材育成です。情報セキュリティを含むDXと生成AIの活用により、業務効率の向上、新技術製品の創出、安全安定操業の向上に貢献する人材、そしてグローバルに展開する東ソーグループ全体の将来を俯瞰できる人材が育成され、活躍することを期待します。また、「リスクに備える経営体勢の強化」と「迅速な変化への対応」のバランスをとることで、長期ビジョンの達成がより確かなものになると考えております。



2024年度を振り返って印象的だったのは、東京本社の八重洲への移転とTVCMの実施です。東ソーは消費材メーカーではないので、一般の方々への認知度は低いのですが、東京駅前というロケーションや親しみやすい映像によるブランディングで、少しでも多くの方々に知っていただければと思います。こうした取り組みは計画的かつ継続的に進めていくのが効果的だと思いますので、今後も期待しています。

新中期経営計画(2025~2027年度)は、会社としての「パーパス」を定め、「Vision2030」として、具体的な経営課題と目標を明確化し、それを達成するための3年計画として設定されたものです。企業を取り巻く環境は目まぐるしく変化し、我々の知見をはるかに超えています。そのなかで新中期経営計画を達成することは容易ではなく、着実に歩を進めていくしかありません。そこで大切なのはコミュニケーションの強化ではないでしょうか。そして皆が想いを一つにして、新中期経営計画達成に邁進することが重要です。

サステナビリティは、単にCSRから呼称が変わっただけではなく、範囲を「企業とステークホルダー」との関係から、環境、社会、経済の3つの側面に広げ、より広く、深く、長期的に、経営戦略の中核にまで関わるものになっています。東ソーが持続可能な社会の実現に貢献するためのツールがよりブラッシュアップし、大変喜ばしい変化だと感じました。全役員・従業員がこの行動指針を常に心に刻み、取り組むべき課題に向き合っていきましょう。

## 取締役・監査役一覧(2025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	サステナ ビリティ
 <p>代表取締役社長 社長執行役員 くわだ まる <b>栗田 守</b></p> <p>2024年度 取締役会出席状況：15/15回</p>	<p>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。</p>	●			●	●	●	●	●
 <p>代表取締役 専務執行役員 あだち とおる <b>安達 徹</b></p> <p>2024年度 取締役会出席状況：15/15回</p>	<p>経理、財務、経営企画、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。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 大洋塩ビ株式会社 代表取締役社長</p>	●	●	●	●		●	●	
 <p>取締役 常務執行役員 よしみず あきひろ <b>吉水 昭広</b></p> <p>2024年度 取締役会出席状況：15/15回</p>	<p>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。</p>	●				●			●
 <p>取締役 常務執行役員 かめざき たかひこ <b>亀崎 尊彦</b></p> <p>2024年度 取締役会出席状況：15/15回</p>	<p>営業、海外、事業管理など豊富な経験を有し、当社事業の継続・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。</p>	●		●	●		●		
 <p>取締役 常務執行役員 おおみち のぶかつ <b>大道 信勝</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">新任</span></p> <p>2024年度 取締役会出席状況：-/-回</p>	<p>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。</p>	●			●	●	●		

取締役・監査役一覧(2025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
 <p>取締役(社外) 独立役員 ほんぼう よしひろ <b>本坊 吉博</b></p> <p>取締役在任期間 5年 2024年度 取締役会出席状況: 15/15回</p>	<p>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くと判断し、社外取締役として選任しています。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 三菱鉛筆株式会社 社外取締役</p>	●	●		●		●	
 <p>取締役(社外) 独立役員 ひだか まりこ <b>日高 真理子</b></p> <p>取締役在任期間 5年 2024年度 取締役会出席状況: 15/15回</p>	<p>公認会計士、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くと判断し、社外取締役として選任しています。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 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 住信SBIネット銀行株式会社 社外監査役</p>	●	●	●			●	
 <p>取締役(社外) 独立役員 なかの ゆきまさ <b>中野 幸正</b></p> <p>取締役在任期間 2年 2024年度 取締役会出席状況: 15/15回</p>	<p>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くと判断し、社外取締役として選任しています。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 重要な兼職はありません。</p>	●	●		●			
 <p>取締役(社外) 独立役員 はしはら ゆきこ <b>橋寺 由紀子</b></p> <p>取締役在任期間 1年 2024年度 取締役会出席状況: 12/12回</p>	<p>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くと判断し、社外取締役として選任しています。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 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</p>	●		●		●	●	●

取締役・監査役一覧(2025年6月末現在)

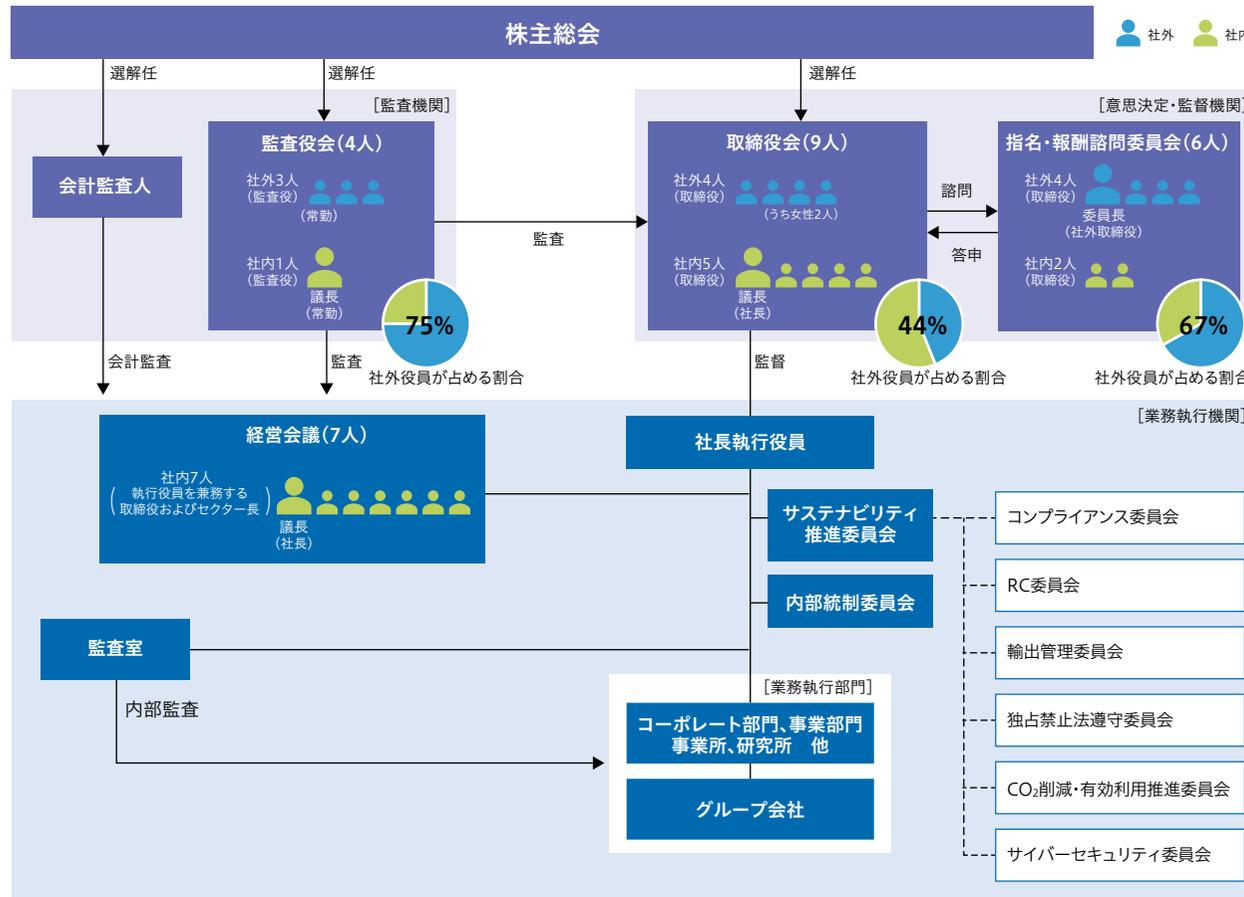
監査役	略歴と期待される役割	専門性と経験						
		企業経営	財務・会計	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	営業 マーケティング	製造 研究開発 テクノロジー	国際性	人事・ ダイバーシティ
<p>常勤監査役 よねざわ さとる <b>米澤 啓</b></p> <p>監査役在任期間 2年 2024年度 取締役会出席状況：15/15回 監査役会出席状況：15/15回</p>	<p>当社取締役常務執行役員を務め、経理、財務、海外、事業管理などに関する豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、中立・公正な立場で取締役の職務執行の監査を適正に行えると判断し、常勤監査役として選任しています。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> ロンシール工業株式会社 社外取締役(監査等委員)</p>	●	●	●			●	
<p>常勤監査役(社外) 独立役員 またけ たかふみ <b>眞武 尚史</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">新任</span></p> <p>監査役在任期間 一年 2024年度 取締役会出席状況：-/一回 監査役会出席状況：-/一回</p>	<p>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だけると判断し、常勤社外監査役として選任しています。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 重要な兼職はありません。</p>	●	●		●		●	
<p>監査役(社外) 独立役員 てらもと てつや <b>寺本 哲也</b></p> <p>監査役在任期間 11年 2024年度 取締役会出席状況：15/15回 監査役会出席状況：15/15回</p>	<p>栄研化学株式会社取締役兼代表執行役社長、取締役兼代表執行役会長を務め、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だけると判断し、社外監査役として選任しています。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 重要な兼職はありません。</p>	●		●	●	●		
<p>監査役(社外) 独立役員 おざき つねやす <b>尾崎 恒康</b></p> <p>監査役在任期間 11年 2024年度 取締役会出席状況：15/15回 監査役会出席状況：15/15回</p>	<p>検事任官後は東京地方検察庁特別捜査部などを務め、2005年に弁護士登録し、現在は尾崎経営法律事務所弁護士。弁護士としての専門的な知識と豊富な経験を有しており、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だけると判断し、社外監査役として選任しています。</p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 尾崎経営法律事務所 弁護士 セルソース株式会社 社外取締役監査等委員</p>			●	●			●

# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

東ソーは、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、東ソー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

## 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

2024年度開催実績15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

2024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、監査役は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

2024年度開催実績9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、2019年6月に指名・報酬諮問委員会を取締役会の諮問機関として設置しました。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。

#### 全社委員会概要

委員会	概要	2024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、経営会議メンバー、本社管理部門長、全社委員会委員長で構成され、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
内部統制委員会	専務執行役員を委員長とし、「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
コンプライアンス委員会	専務執行役員を委員長とし、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	常務執行役員を委員長とし、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	常務執行役員を委員長とし、「独占禁止法」「下請法」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
CO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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	常務執行役員を委員長とし、製造・R&D・保安・設備管理・IT・監査部門長で構成され、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

#### 経営会議

2024年度開催実績26回

経営会議は、執行役員を兼務する取締役ならびにセクター長の7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。

## コーポレートガバナンス

### 役員多様性

役員を選任は、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、東ソー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、東ソー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。東ソーでは独自の「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。

#### ●社外取締役のサポート体制

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、重要会議の審議内容について、所管部署より定期的に報告を実施するほか、国内外拠点の視察および会計監査人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。

#### ●社外監査役をサポート体制

監査役会において、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。2025年6月末現在の執行役員は32人で、うち5人は取締役兼務者となっています。

## 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。

2024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。

### 2024年度に実施した取り組み

- 管理部門（経営企画・連結経営部および広報・IR室）からの報告テーマに基づき、企業価値向上に資する中期経営計画の策定に関するフリーディスカッションを3月に実施しました。
- 2024年7月取締役会より、機能商品セクター長、クロール・アルカリセクター長が常時陪席し、担当セクターに関係する案件説明を行っています。

### 2024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

## コーポレートガバナンス

### 今後の取り組み

ESGへの対応やCSR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、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みについては一層の議論が必要との意見も寄せられており、引き続き、検討していきます。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、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ており、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。なお、事業ポートフォリオについては、中期経営計画策定にあたり議論を進め、チェーン事業と先端事業に区分けし、事業ポートフォリオ戦略として発表しました。

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。

#### 2024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)	434 (58)	248 (58)	124 (-)	61 (-)	10 (5)
監査役 (うち社外監査役)	80 (51)	80 (51)	-	-	4 (3)

※ 2024年6月21日開催の株主総会終結の時をもって退任した取締役1人を含んでいます

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。

### 取締役会、指名・報酬諮問委員会の活動内容

2024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3回、指名・報酬諮問委員会を4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、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CSR重要課題の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。)

## コーポレートガバナンス

### 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、役員ごとに決定する。

### 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、役員ごとに決定する。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取締役に対し、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評価に基づき、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で構成する指名・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。

## 内部統制

東ソーでは、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。

専務執行役員を委員長、各管理部門長を委員、常勤監査役をオブザーバーとする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、確認をしています。

また、同委員会の議事内容は取締役会にて報告しています。

## 内部監査

東ソーでは、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。

## 政策保有株式

東ソーは、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

東ソーグループは、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。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

東ソーは、2014年4月に東ソーグループ全体が、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、東ソーグループのすべての従業員と役員一人一人は「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。

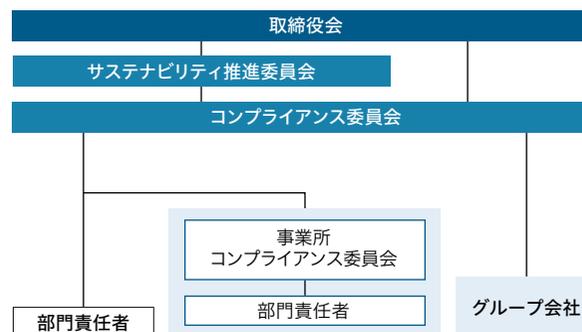
## 推進体制

決められたルールを守るというコンプライアンスの実践は、従業員自身を守るだけでなく、東ソーグループ全体の経営体質強化につながると考えています。そのために、コンプライアンス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。

なお、委員会で審議された内容については取締役会に報告しています。

### 推進体制図



## 法令遵守への取り組み

東ソーグループは、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、東ソー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収集・分析を行い、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。東ソー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、すべての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、東ソー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。また、コンプライアンスについても、東ソー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。なお、監査結果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

## 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。

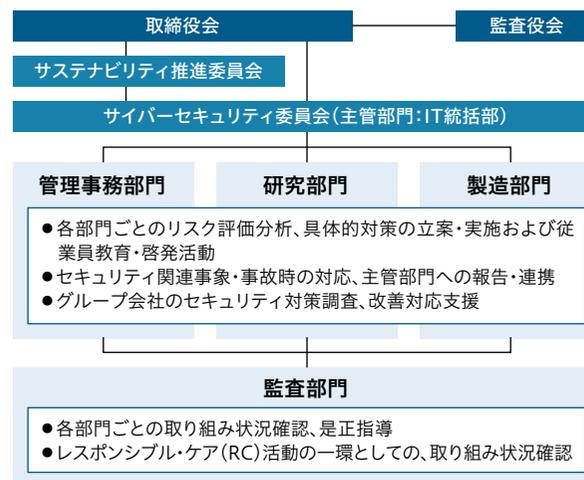
### 情報セキュリティ基本方針(一部抜粋)

- 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

サイバーセキュリティ管理責任者である担当役員の下、IT統括部を設置し、東ソー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、取締役会に適宜報告しています。

### 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。その中で、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・防御策などの説明会を実施しています。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、顧客へ安心・安定的に製品・サービスを提供するために、グループ会社も交えた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、東ソー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)

	2015年度	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
<b>経営成績</b>										
売上高	753,736	743,028	822,857	861,456	786,083	732,850	918,580	1,064,376	1,005,640	1,063,382
石油化学	175,436	161,747	174,768	183,926	159,140	131,386	177,185	206,101	183,615	204,754
クロル・アルカリ	279,849	279,684	335,023	337,377	297,356	274,862	361,623	406,388	359,508	373,439
機能商品	174,531	175,880	187,116	197,422	185,042	180,593	226,219	270,795	259,642	270,460
エンジニアリング	84,184	86,566	84,824	98,918	101,496	106,207	116,294	138,113	156,972	169,322
その他	39,734	39,149	41,124	43,811	43,047	39,801	37,257	42,977	45,901	45,405
営業利益	69,444	111,216	130,580	105,739	81,658	87,819	144,045	74,606	79,845	98,906
石油化学	11,608	20,072	22,521	13,392	10,299	7,703	15,655	12,115	10,730	14,280
クロル・アルカリ	17,987	47,926	66,620	45,996	28,198	41,519	69,522	▲10,661	3,591	9,469
機能商品	32,700	35,382	33,899	35,348	27,885	23,538	43,535	52,316	37,904	38,628
エンジニアリング	4,576	5,145	4,868	8,303	12,740	11,988	12,280	17,962	24,722	33,638
その他	2,570	2,689	2,671	2,698	2,534	3,069	3,051	2,873	2,896	2,888
経常利益	65,814	113,094	132,256	113,027	85,963	95,138	160,467	89,983	95,920	103,005
親会社株主に帰属する当期純利益	39,675	75,664	88,795	78,133	55,550	63,276	107,938	50,335	57,324	58,002
1株当たり当期純利益※2 (円)	62.61	116.56	273.49	240.62	171.03	197.89	339.23	158.14	180.07	182.13
<b>財政状態</b>										
総資産	734,770	782,623	852,803	878,194	886,591	982,776	1,087,667	1,194,251	1,289,949	1,327,298
流動資産	415,682	448,014	500,620	500,759	482,079	552,517	642,278	707,625	755,154	754,383
固定資産	319,087	334,608	352,182	377,434	404,512	430,258	445,389	486,625	534,795	572,914
負債	361,045	334,287	324,736	298,692	276,931	321,096	327,943	400,052	431,182	424,880
流動負債	259,850	247,886	254,552	242,253	220,223	263,620	269,878	336,312	358,763	333,493
固定負債	101,195	86,400	70,184	56,439	56,708	57,476	58,064	63,740	72,419	91,387
純資産	373,724	448,335	528,066	579,501	609,660	661,679	759,724	794,198	858,766	902,418
(内、自己資本)	340,157	413,210	490,824	540,836	567,546	615,570	708,916	738,803	794,516	827,068

## 10年サマリー

(単位：百万円)

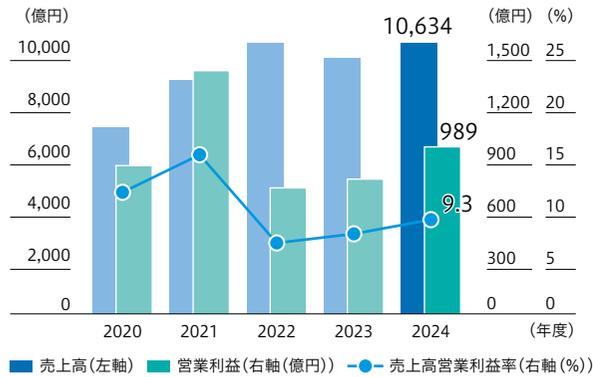
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>キャッシュ・フロー</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	99,884	115,715	115,429	77,511	99,923	95,106	108,615	▲16,239	116,974	106,244
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲27,916	▲34,723	▲43,129	▲63,310	▲70,335	▲46,352	▲43,525	▲78,729	▲59,943	▲81,574
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲50,826	▲68,829	▲51,744	▲26,962	▲23,964	1,585	▲57,852	50,171	▲31,221	▲37,925
フリー・キャッシュ・フロー	71,967	80,992	72,300	14,200	29,588	48,753	65,089	▲94,968	57,030	24,670
<b>主な指標</b>										
自己資本比率 (%)	46.3	52.8	57.6	61.6	64.0	62.6	65.2	61.9	61.6	62.3
売上高営業利益率 (%)	9.2	15.0	15.9	12.3	10.4	12.0	15.7	7.0	7.9	9.3
自己資本利益率(ROE) (%)	12.6	20.1	19.6	15.1	10.0	10.7	16.3	7.0	7.5	7.2
総資産経常利益率(ROA) (%)	8.8	14.9	16.2	13.1	9.7	10.2	15.5	7.9	7.7	7.9
ネットD/Eレシオ (倍)	0.4	0.1	0.0	0.0	▲0.0	▲0.0	▲0.1	0.1	0.0	0.1
設備投資額	27,923	37,755	39,494	64,829	61,134	50,627	48,034	79,239	61,418	81,181
減価償却費	31,788	27,407	29,755	31,308	32,057	37,534	37,579	40,583	42,726	45,686
研究開発費	13,743	14,370	15,502	16,643	18,244	19,483	19,896	21,425	21,986	22,134
期末有利子負債※1	199,748	140,257	108,543	101,072	97,318	128,611	95,944	182,963	183,136	185,841
期末従業員数 (人)	12,037	12,292	12,595	12,955	13,336	13,631	13,858	14,266	14,394	14,813
連結対象会社数 (社)	107	107	106	105	107	106	109	109	107	105
発行済株式総数※2 (千株)	650,161	650,161	325,080	325,080	325,080	325,080	325,080	325,080	325,080	325,080
株主数 (人)	34,274	27,596	29,464	32,057	32,446	29,006	33,420	52,656	79,827	121,342
1株当たり配当金※2 (円)	14.00	24.00	56.00	56.00	56.00	60.00	80.00	80.00	85.00	100.00
配当性向 (%)	22.4	20.6	20.5	23.3	32.7	30.3	23.6	50.6	47.2	54.9
外国人持株比率 (%)	25.5	32.4	36.2	31.4	30.9	31.7	31.0	28.8	25.3	25.9
株価収益率(PER) (倍)	7.6	8.4	7.6	7.2	7.2	10.7	5.3	11.4	11.5	11.4

※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



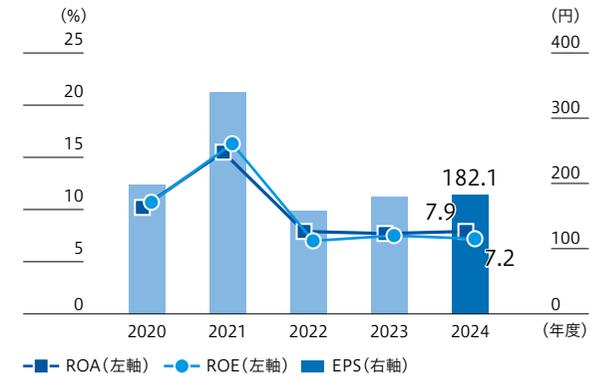
2024年度の売上高は、需要増加や前年の四日市事業所プラントトラブル要因解消、南陽事業所の定期修繕差異にともなう生産量の増加により販売数量が増加したことに加え、円安やナフサ価格上昇にともない販売価格が上昇したことから、1兆634億円と前期に比べ577億円の増収となりました。営業利益は、販売数量の増加やエンジニアリング事業の売上拡大により、989億円と前期に比べ191億円の増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本比率



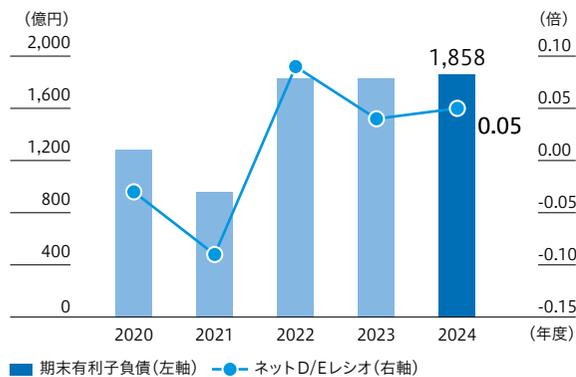
2024年度の親会社株主に帰属する当期純利益は580億円と前年度に比べ7億円の減益となりました。2024年度末の自己資本比率は62.3%となりました。

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0.2ポイント改善し7.9%となりました。ROEは前年度に比べ0.3ポイント悪化し7.2%となりました。EPSは前年度に比べ2.0円改善し182.1円となりました。

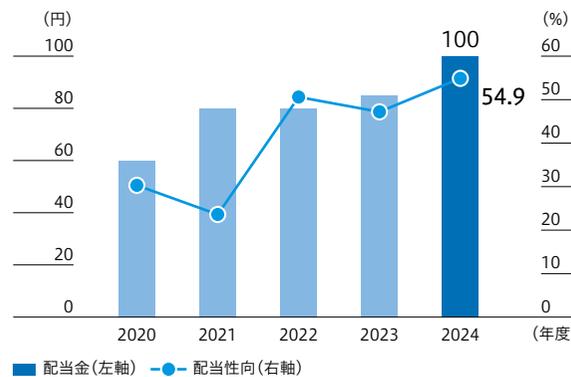
期末有利子負債※1／ネットD/Eレシオ



期末有利子負債は、長期借入金の増加により1,858億円と前年度末に比べ27億円増加しました。ネットD/Eレシオは前年度末に比べ0.01ポイント悪化し0.05倍となりました。

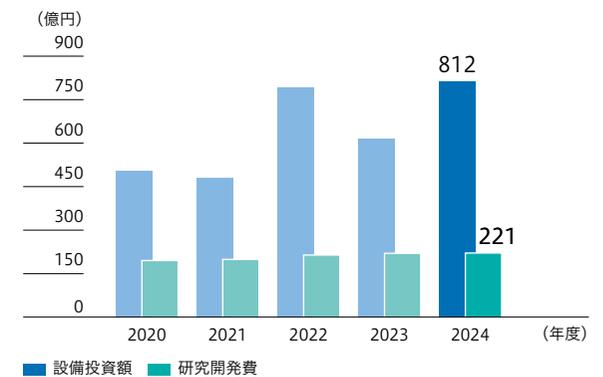
※1 リース債務を含んでいます

1株当たり配当金／配当性向



2024年度の年間配当金は1株当たり100円とし、配当性向は54.9%となりました。

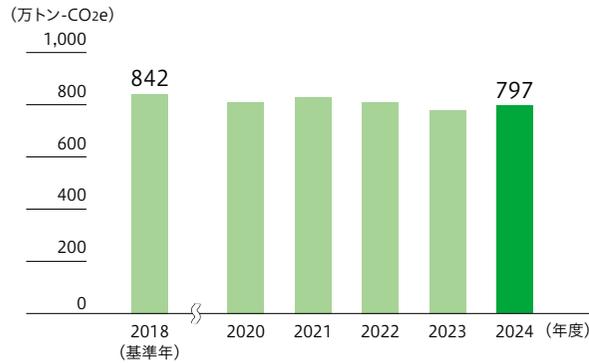
設備投資額／研究開発費



2024年度の設備投資額は812億円と前年度に比べ198億円の増加となりました。2024年度の研究開発費は221億円と前年度に比べ1億円の増加となりました。

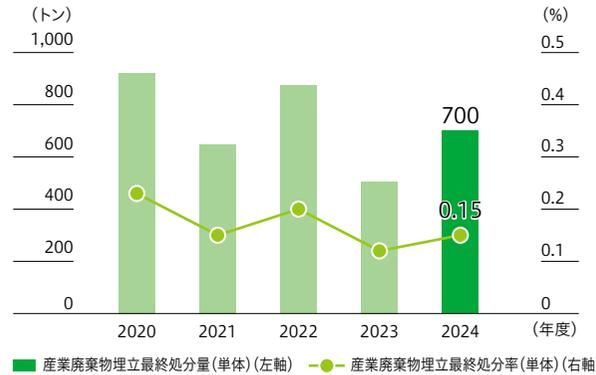
# 非財務ハイライト

## GHG排出量(スコープ1+スコープ2)



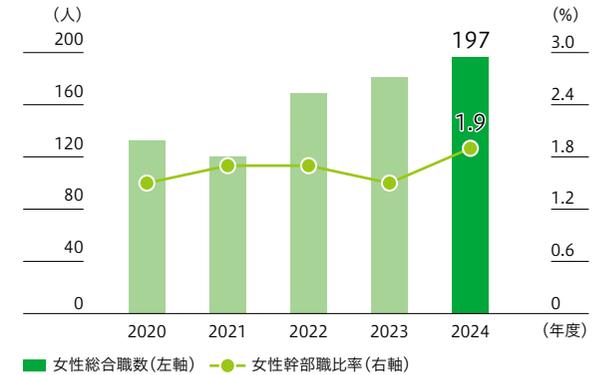
2024年度のGHG排出量は、基準年度比45万トン-CO<sub>2</sub>eの排出量削減となりました。

## 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)



2024年度の埋立最終処分量は700トンで前年度比193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。

## 女性総合職数(東ソー籍<sup>※</sup>) / 女性幹部職比率(東ソー籍<sup>※</sup>)



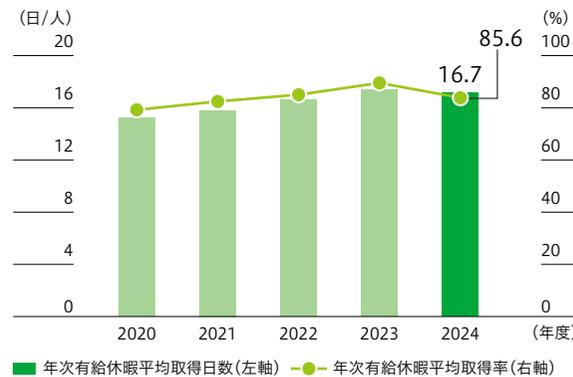
中長期的な女性幹部職候補者の充実を図るため、女性従業員の採用に力を入れるとともに、キャリア支援や両立支援制度による定着化に取り組んでいます。

## 女性育児休業取得率(東ソー籍<sup>※</sup>) / 男性育児休業取得率(東ソー籍<sup>※</sup>)



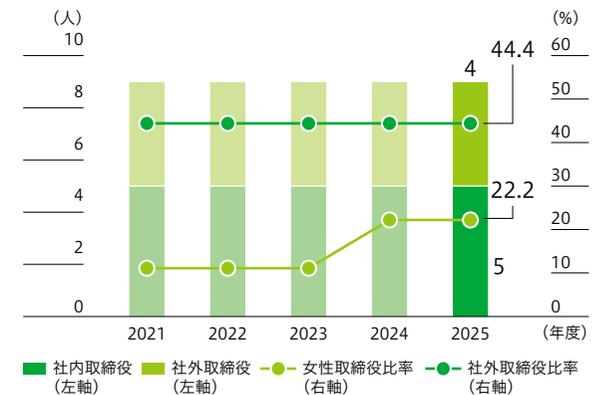
男性の育児参画は働きやすい職場づくりにも好影響を与えると考え、男性の育児休業取得率80%以上を目標に取り組んでいます。

## 年次有給休暇平均取得日数(東ソー籍<sup>※</sup>) / 年次有給休暇平均取得率(東ソー籍<sup>※</sup>)



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。

## 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。

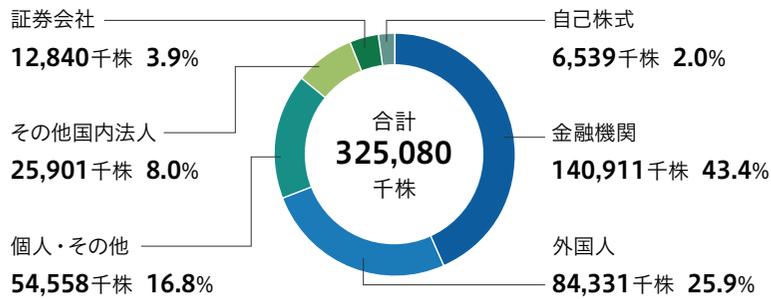
※ 東ソーに籍を有する従業員(出向者含む、受入出向者除く)

# 株式情報 (2025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		121,342人

## 株主構成

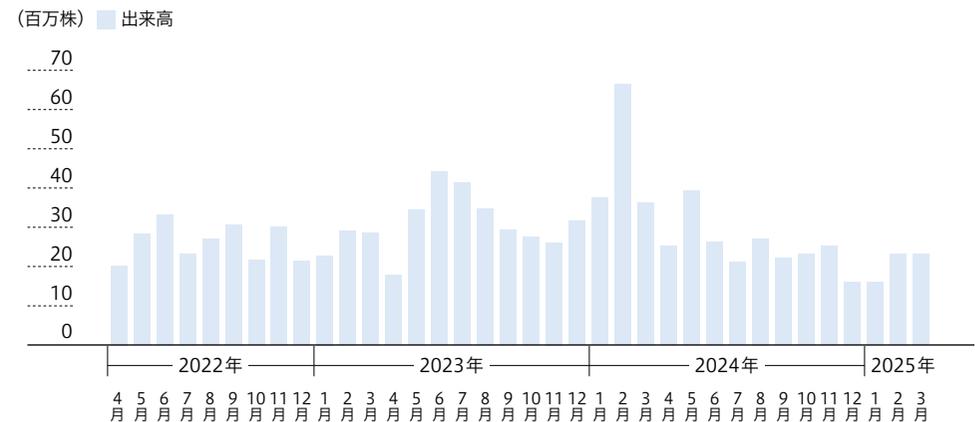
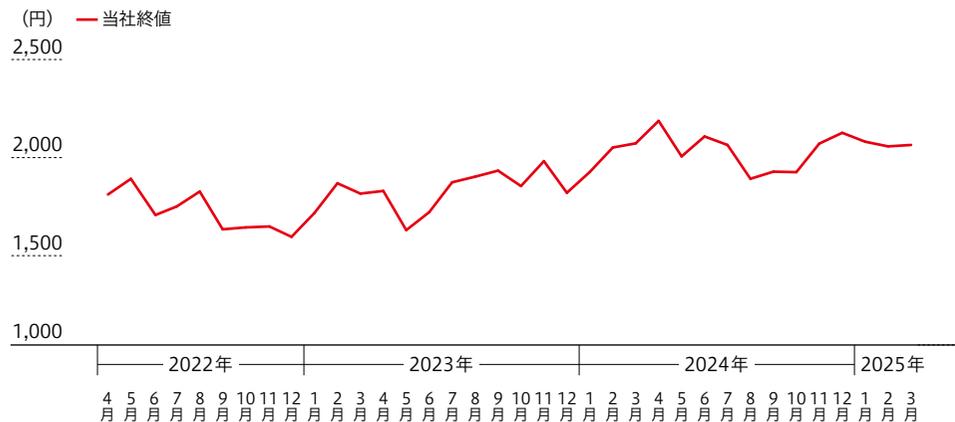


## 大株主の状況

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)	51,404	16.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	21,504	6.75
NORTHERN TRUST CO, (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	9,936	3.12
株式会社みずほ銀行	7,046	2.21
三井住友信託銀行株式会社	6,702	2.10
日本生命保険相互会社	6,683	2.10
東ソー共和会	5,593	1.76
NORTHERN TRUST CO, (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	5,500	1.73
三井住友海上火災保険株式会社	5,486	1.72
野村信託銀行株式会社(投信口)	5,130	1.61

※ 当社は、自己株式を6,539千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

東ソーグループは、2025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※1
- FTSE Blossom Japan Index※1
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index※1
- MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数※2
- 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



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数



Sompo Sustainability Index



S&P/JPX Carbon Efficient Index

※1 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに [東ソー株式会社] が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※2 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.

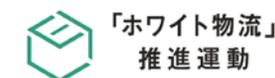
## ESG の取り組み評価

- CDP2024「気候変動 B」「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2025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
- パートナーシップ構築宣言



# 会社情報 (2025年3月末)

## 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
資本金	552億円
売上高	[連結] 10,634億円 (2025年3月期)
事業分野	[石油化学セクター] オレフィン、ポリマー [クロル・アルカリセクター] 化学品、ウレタン、セメント [機能商品セクター] 有機化成品、バイオサイエンス、 高機能材料 [エンジニアリングセクター] [その他]
従業員数	[連結] 14,813人 [単体] 3,954人
連結対象会社	105社(国内57社、海外48社)

## グループ会社一覧

### Japan 57社

#### 石油化学

北越化成(株)  
参共化成工業(株)  
レンソール(株)  
東洋ポリマー(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)

#### クロル・アルカリ

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)  
太平洋化学製品(株)  
プラス・テク(株)  
徳山積水工業(株)  
亜細亜工業(株)  
日本ミラクトラン(株)

#### 機能商品(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

#### 機能商品(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)

#### 機能商品(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)

#### 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)  
東北電機鉄工(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)

#### 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

#### クロル・アルカリ

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  
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

#### 機能商品(バイオサイエンス)

東曹(上海)生物科技有限公司

#### 機能商品(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

#### 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.

#### 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

#### 機能商品(有機化成品)

Tosoh Specialty Chemicals USA, Inc.

#### 機能商品(バイオサイエンス)

Tosoh Bioscience, Inc.  
Tosoh Bioscience LLC

#### 機能商品(高機能材料)

Tosoh SMD, Inc.  
Tosoh Quartz, Inc.

#### エンジニアリング

Organo USA, Inc.

#### 物流・商社・サービス

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

### Europe 9社

#### 機能商品(有機化成品)

Delamine B.V.

#### 機能商品(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.

#### 機能商品(高機能材料)

Tosoh Hellas Single Member S.A.

#### 物流・商社・サービス

Tosoh Europe B.V.



サステナビリティ推進室