



中期経営計画 (2025～2027年度)

東ソー株式会社
2025年5月23日

《本日の議題》

I. 前中計の総括（2022～2024年度）	P. 3
II. 事業ポートフォリオ	P. 10
III. Vision2030	P. 16
IV. 新中期経営計画（2025～2027年度）	P. 21
V. 参考資料	P. 50

I. 前中計の総括（2022～2024年度）



業績・経営指標：2024年度実績

● クロアリ・MDIの海外市況が想定を大きく下回り、業績は中計目標に対して大幅未達

	2024年度		
	目 標	実 績	差 異
売 上 高	11,600	10,634	△966
営 業 利 益	1,500	989	△511
営 業 利 益 率	10% 以上	9.3%	—
R O E	10% 以上	7.2%	—
ド ル [¥/\$]	125	153	28
ユ ー ロ [¥/€]	135	164	29
ナ フ サ [¥/k l]	75,000	75,725	725
ベ ン ゼ ン [\$ / T]	1,000-1,100	953	△97
石 炭 [\$ / T]	250	130	△120
P V C [\$ / T]	1,300-1,400	745	△605
V C M [\$ / T]	1,100-1,200	595	△555
液 体 苛 性 [\$ / T]	450-550	479	△21
モノメリックMDI [\$ / T]	2,300-2,500	1,930	△470
ポリメリックMDI [\$ / T]	2,050-2,250	1,893	△257

*市況差異は中値との差異

セグメント別業績：2024年度実績

- クロアリ：中国不動産不況の影響等で主要製品の海外市況が下落、目標に対して大幅な減収減益
- 機能商品：半導体市場が踊り場を迎え電子材料関連の需要が低迷、目標大幅未達
- 水処理エンジニアリング：先端半導体分野の大型案件を国内外で複数受注、売上・利益とも目標を上回る

(億円)

	2024年度					
	売 上 高			営 業 利 益		
	目 標	実 績	差 異	目 標	実 績	差 異
石 油 化 学	2,350	2,048	△302	150	143	△7
クロル・アルカリ	4,400	3,734	△666	550	95	△455 → ①
機 能 商 品	3,000	2,705	△295	610	386	△224 → ②
エ ン ジ 他	1,850	2,147	297	190	365	175
合 計	11,600	10,634	△966	1,500	989	△511

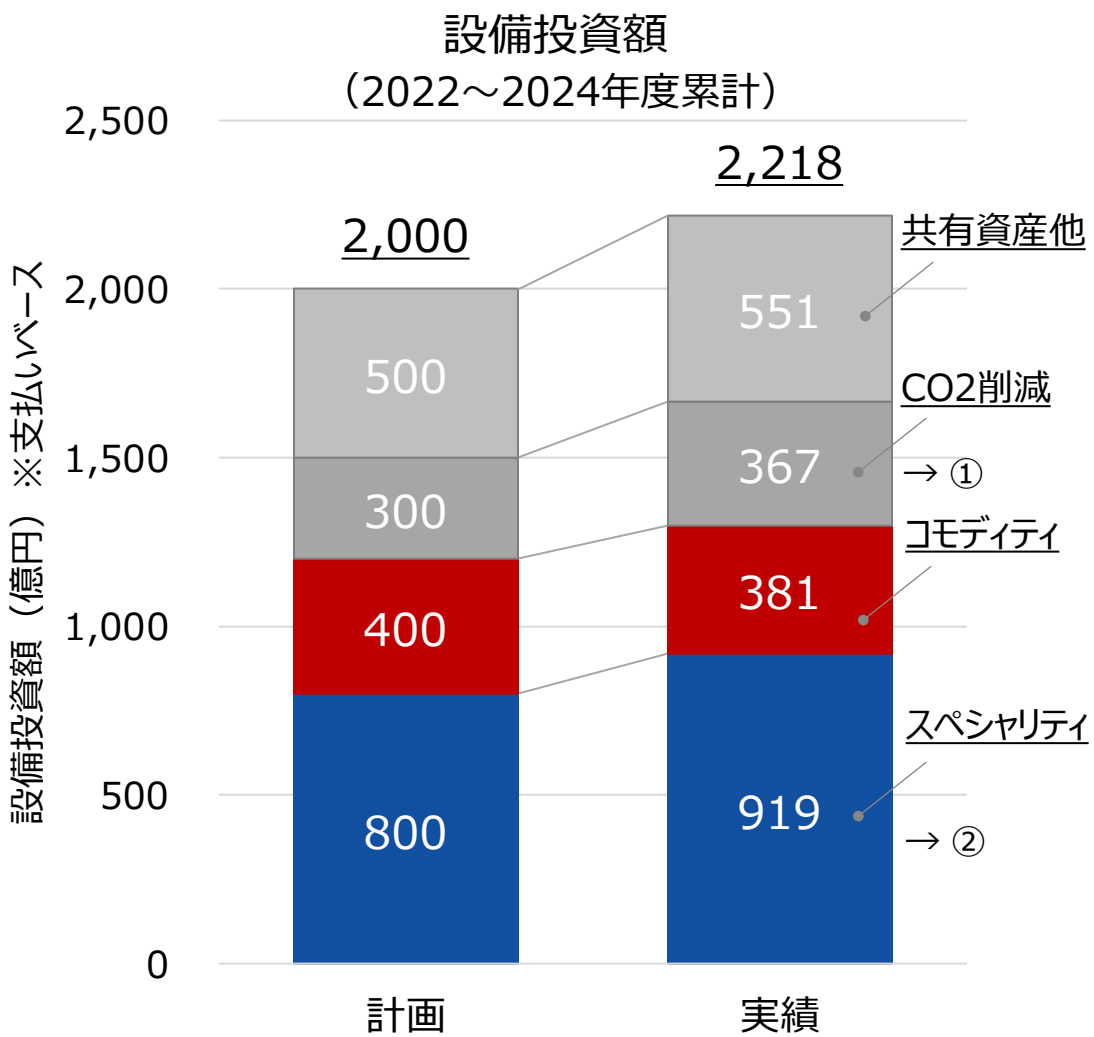
① クロアリ事業は2021年に過去最高益を計上。2024年度の目標は、製品市況の軟化や原燃料価格の高騰でスプレッドが縮小する見立てであったが、中国不況による塩ビの海外市況下落が想定以上となり、目標に対して大幅未達となった。

② 中計は半導体市場が年率8%で成長する想定で策定したが、半導体市場はAI向け等の最先端分野除きマイナス成長となり、石英や薄膜材料の収益が大幅に下振れ。また、その他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った。

	分野別営業利益		
スペシャリティ	750	483	△267
コモディティ	560	141	△419

設備投資：2022～2024年度実績

● 半導体・バイオ関連への成長投資が増加、3ヵ年累計の設備投資額は計画を200億円上回る



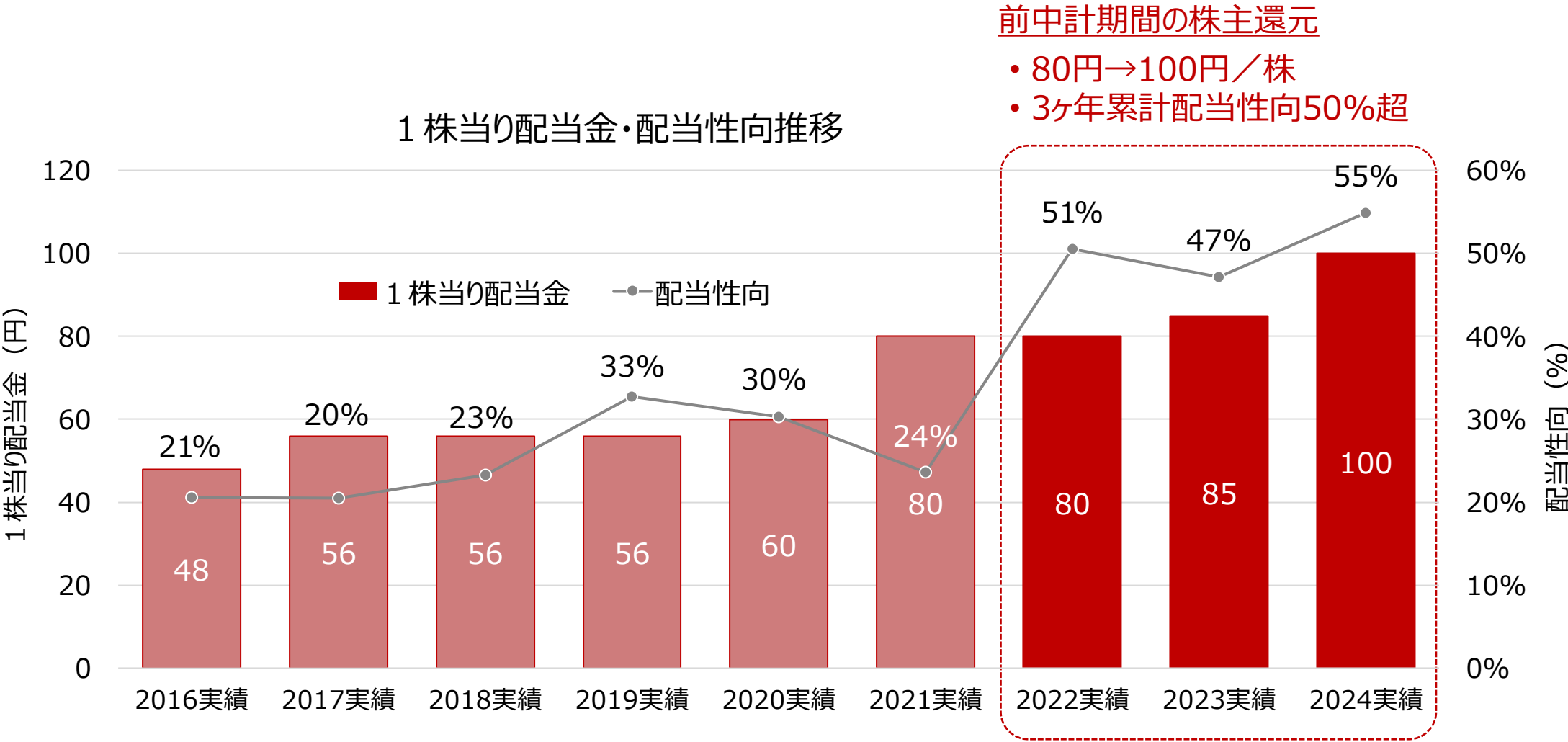
主な設備投資	場所	備考
C O 2 削 減		
・ 循環流動層ボイラ導入	南陽	老朽化更新を兼ねる、2026年4月運転開始
・ バイオマス混焼増対応	南陽	
・ CO2回収・原料化設備導入	南陽	2024年11月商業運転、CO2原料化4万ト
コ モ デ ィ テ ィ		
・ 粗MDIスプリッター新設	バトナム	2027年4月商業運転
・ 電解能力増強	フィリピン	
ス ペ シ ャ リ テ ィ		
・ 薄膜材料能力増強	米国	総投資額207億円
・ 石英素材・加工品能増	日・米	段階的に能力増強
・ 分離精製剤第4系列新設	南陽	2025年11月商業運転、総投資額160億円
・ 分離精製剤第5系列新設	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

① 中計で計画したガスタービンの追加設置は未実施も、循環流動層ボイラの投資に係わる支払いが中計期間に集中したことでCO2削減関連の投資額が増加。

② 中計で計画したCR、臭素、ジルコニアの能増投資は未実施も、米国での半導体関連製品への追加投資、HDI誘導品への計画外投資、更には分離精製剤第5系列新設の時期が早まったことでスペシャリティへの投資額が増加。

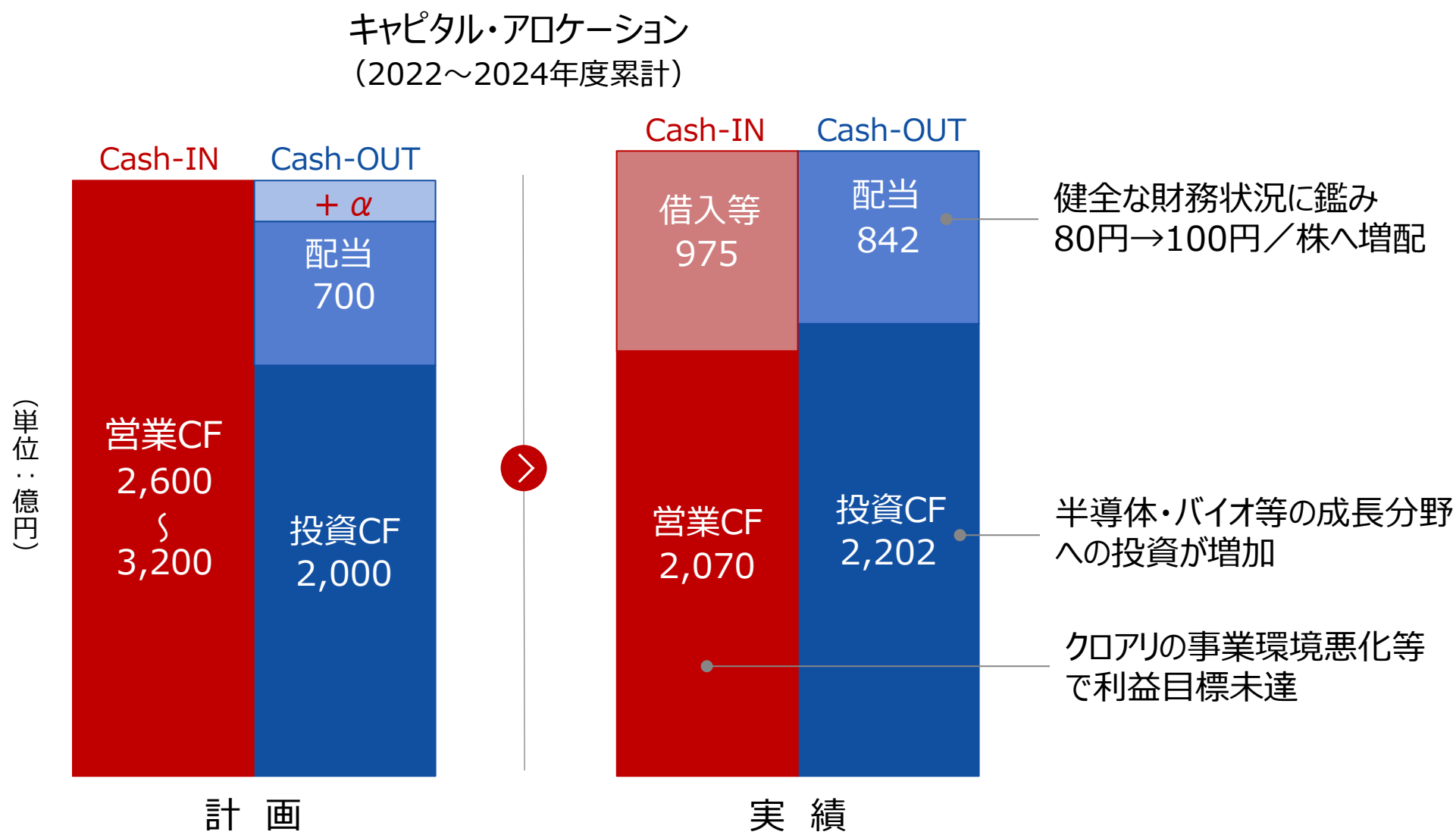
株主還元：2022～2024年度実績

- 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



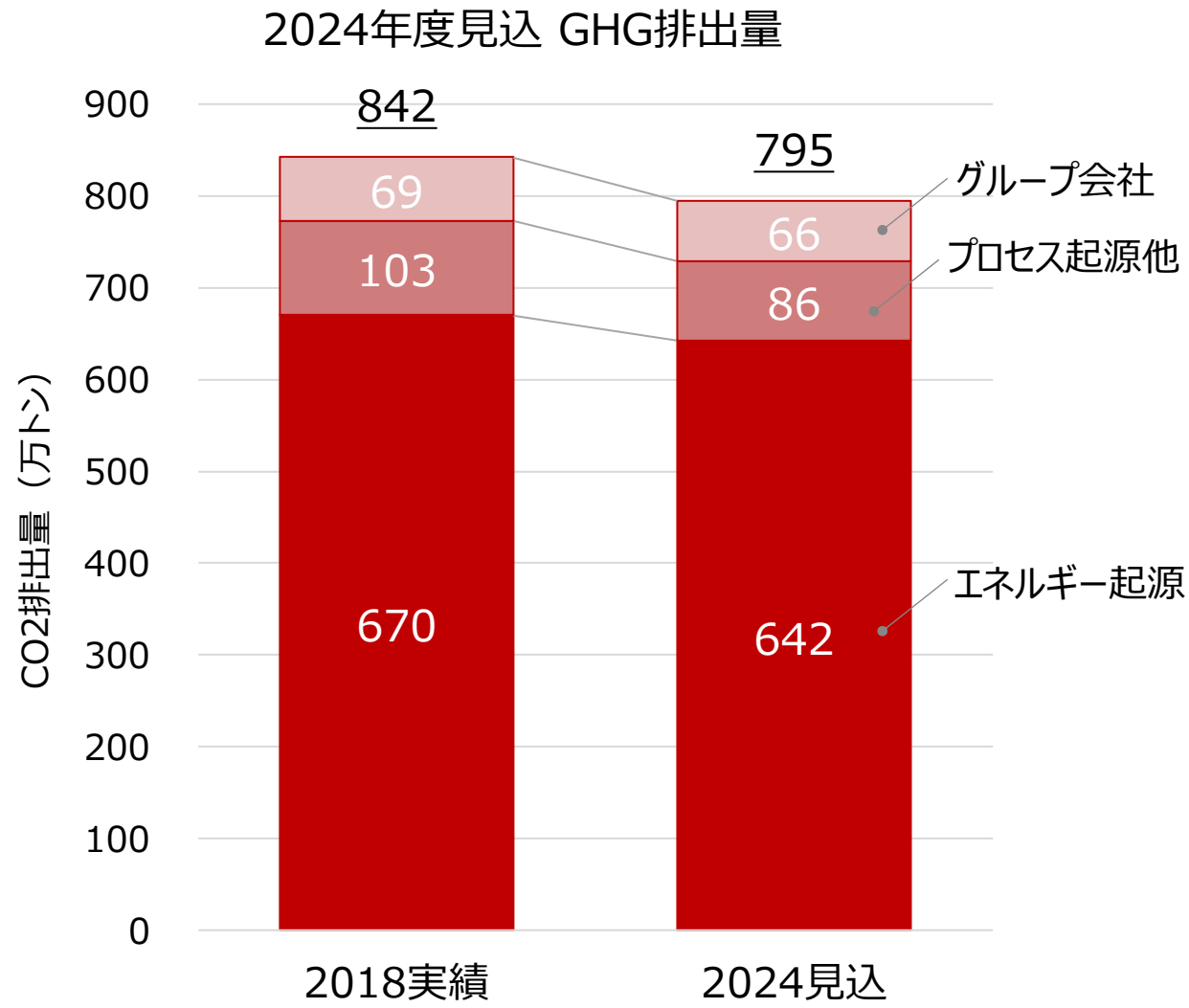
キャピタル・アロケーション：2022～2024年度実績

- 利益目標が未達のなか計画を上回る投資でフリーCFがマイナスも、財務状況や内部留保の状況に鑑み増配を実施



CO2排出削減：2024年度見込

- 2024年度のGHG排出量は諸施策の実行に加え、生産減もあり、2018年度比で47万トン減少見込み



GHG排出量

2018年度実績 842万トン



2024年度見込 795万トン

完了・実行中の主な施策

動力	循環流動層ボイラ設置
	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	CO2回収・原料化設備設置
アニリン	N2O分解触媒導入

II. 事業ポートフォリオ

事業区分の変更

- 『コモディティ／スペシャリティ／エンジニアリング』での区分けを廃止し、『チェーン事業／先端事業』の2区分に集約
 - 当社の事業構造・戦略をよりの確に反映した区分へ変更

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
石油化学 ● オレフィン ● ポリマー	石油化学 ▼ 機能性ポリマー	エンジニアリング ■ 水処理エンジニアリング
クロル・アルカリ ● 化学品 ● ウレタン ● セメント	クロル・アルカリ ▼ 機能性ウレタン	
	機能商品 ▼ 有機化成品 ■ バイオサイエンス ■ 高機能材料	



これから

チェーン事業	
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	
● オレフィン ● 化学品 ● ポリマー ● ウレタン ● セメント	基礎素材 基礎素材とは、チェーン事業の川上製品で、様々な産業で基礎原料として使用される
▼ 機能性ポリマー ▼ 機能性ウレタン ▼ 有機化成品	付加価値素材 付加価値素材とは、チェーン事業の川下製品で、基礎素材にユニークな機能を付加した製品
先端事業	
先端事業とは、他の事業と設備上は直接のつながりがない事業群で、先端的な技術・製品を取り扱う	
■ バイオサイエンス ■ 高機能材料 ■ 水処理エンジニアリング	

- 『チェーン事業の底堅い収益力』と『先端事業の高い収益力』で安定成長を実現

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な誘導品**を多数保有

- 投資資金
- 原料
- インフラ
- ユーティリティ

後方支援

- 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**

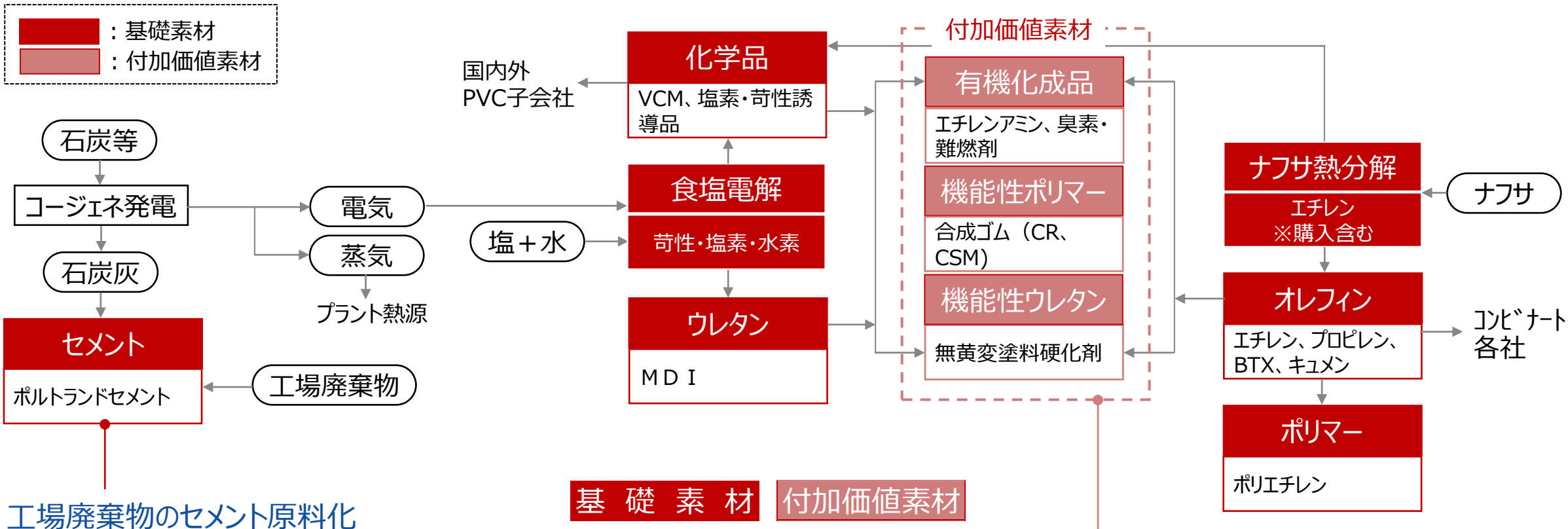
- チェーン事業で創出されるキャッシュを経営基盤とし、先端事業で利益を拡大する事業ポートフォリオ

事業ポートフォリオ戦略

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

チェーン事業のプラダクトチェーン

- 多種多様な製品を高効率に生産できるプラダクトチェーン、塩素とセメントの自社保有がチェーンの競争力を強化

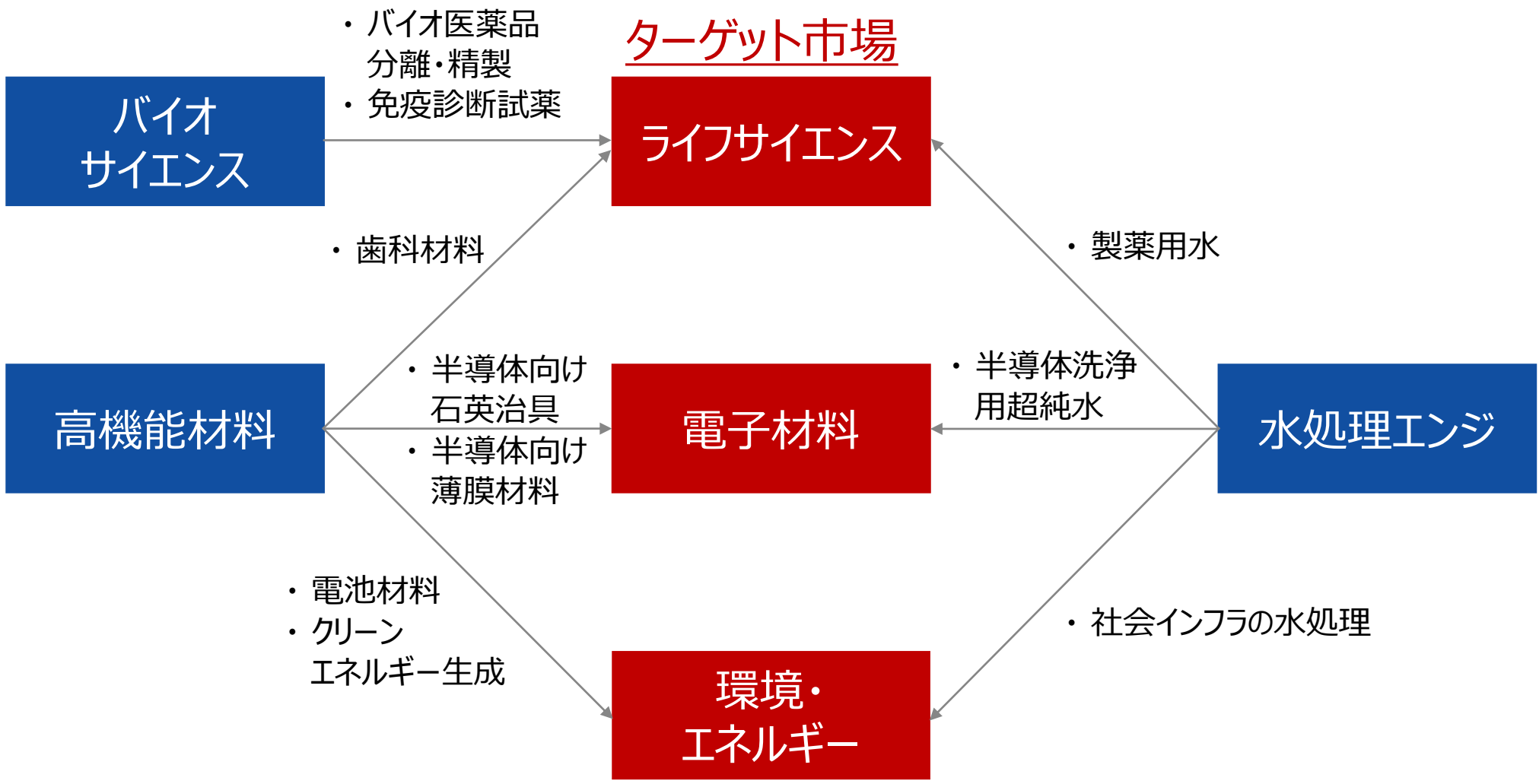


- 工場廃棄物のセメント原料化による外部処理費用の削減 → 30億円以上／年

	基礎素材	付加価値素材
売上構成	約80%	約20%
営業利益率	市況により変動 市況変動 大	15 ~ 20% 市況変動 小

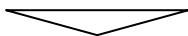
- 原料塩素の調達が入参障壁 ※毒物の塩素は安定大量調達不可
- 塩素・苛性・エチレンの高付加価値化によりチェーン全体の収益性を向上

- 先端事業は成長分野の「ライフサイエンス」「電子材料」「環境・エネルギー」がターゲット

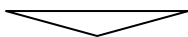


III. Vision2030

パーパス



Vision2030
マテリアリティ



中期経営計画
(2025～2027)

企業理念

パーパス

- ... 「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」として存在意義を発揮し、社会課題の解決により持続可能な成長を目指す。

Vision2030

経営課題)

- ... 「成長」と「脱炭素」の両立
目標)
営業利益1700億円、CO2排出量30%削減（18年度比）

中期経営計画

経営基本方針)

- ... チェーン事業は、サステナブルな事業運営体制への変革を進める
先端事業は、前中計で実施した成長投資の回収に注力する
サステナビリティ)
気候変動問題への対応、安全安定操業

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

経営課題

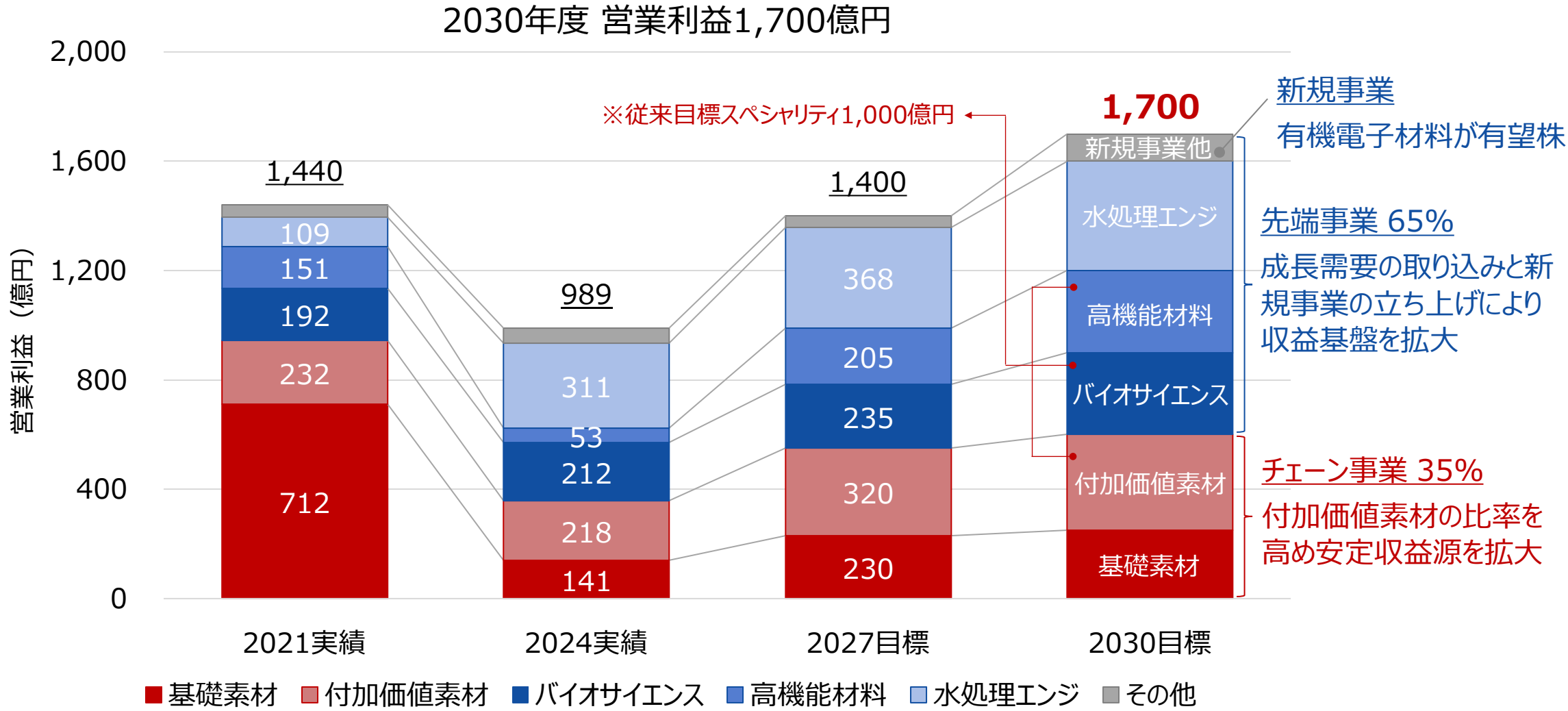
- 「成長」と「脱炭素」の両立
 - CO2の排出を抑えつつ、収益を拡大できる事業構造への変革を進める
- チェーン事業：塩素の高付加価値化による収益の安定・拡大
- 先端事業：大型の新規事業創出による収益基盤の拡大

2030年度目標

- 営業利益1,700億円
- CO2排出量30%削減（2018年度比）

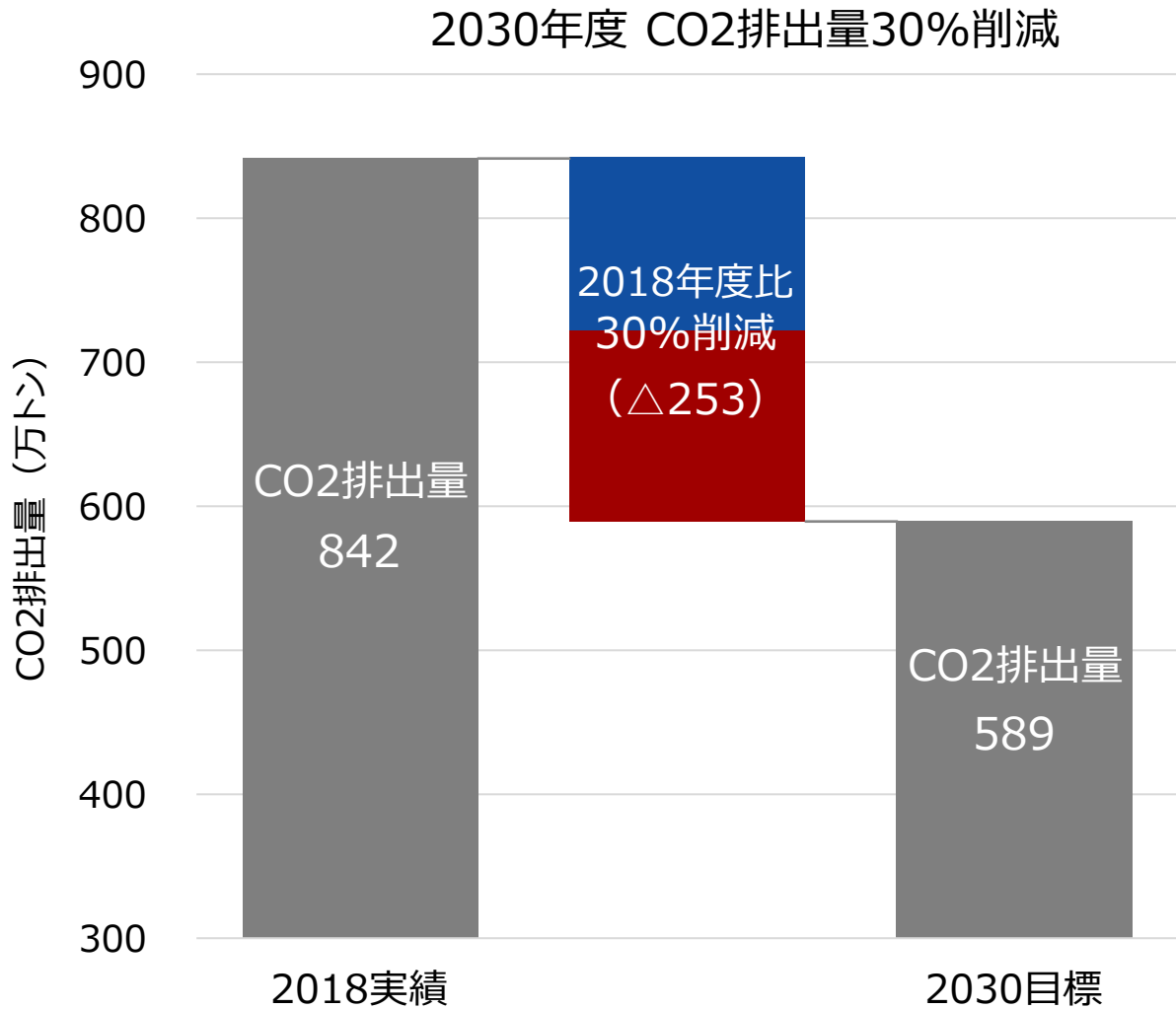
2030年度 営業利益1,700億円

- 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1,700億円を目指す



2030年度 CO2排出30%削減

● 経済合理性を重視して対策オプションを選択・実行、2030年CO2排出30%削減目指す



設 備 対 応		
決定済み	動力	循環流動層ボイラ設置 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
	C O	CO2回収・原料化設備設置
	アニリン	N2O分解触媒導入

+

設 備 対 応	
未決定	・ バイオマス混焼比率増 ・ ガスタービン追加設置 ・ アンモニア利用

OR

市況・市場変化対応	
	・ ポートフォリオ見直し ・ プラント稼働最適化

OR

購 入 対 応	
	・ 再エネ購入 ・ 排出権購入

決定済み
CO2削減
120万ト強

未決定
CO2削減
130万ト強

IV. 新中期経営計画（2025～2027年度）

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CO2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

チェーン事業の中長期での事業方針

- チェーン事業の収益性を高める全体最適な製・販体制への移行を目指す

電解・塩ビ

電解・塩ビはフル生産・フル販売を前提とした事業運営から、収益性の向上に主眼を置いた製・販体制への移行を目指す

ナフサクラッカー

オレフィン製品の誘導品強化・販売先多様化を図り、ナフサクラッカーの高稼働を維持する

業績・経営指標：2027年度目標

- チェーン事業での手取り改善や半導体関連製品の需要回復により、増収増益を見込む

	(億円)		
	2024年度 実績	2027年度 目標	差 異
売 上 高	10,634	11,830	1,196
営 業 利 益	989	1,400	411
R O E	7.2%	10% 以上	—
ド ル [¥/\$]	153	140	△13
ユ □ [¥/€]	164	160	△4
ナ サ [¥/k l]	75,725	61,000	△14,725
ベ ゼ ン [\$/T]	953	750 - 900	△128
石 炭 [\$/T]	130	105	△25
P V C [\$/T]	745	640 - 790	△30
V C M [\$/T]	595	490 - 640	△30
液 体 苛 性 [\$/T]	479	450 - 600	46
モノメリックM D I [\$/T]	1,930	1,800 - 2,000	△30
ポリメリックM D I [\$/T]	1,893	1,800 - 2,000	7

*市況差異は中値との差異

事業別業績：2027年度目標

- チェーン事業：主要製品の需給改善や原燃料価格下落によるスプレッド改善を想定し、増益を見込む
- 先端事業：半導体関連製品の需要回復が増収増益の主要因

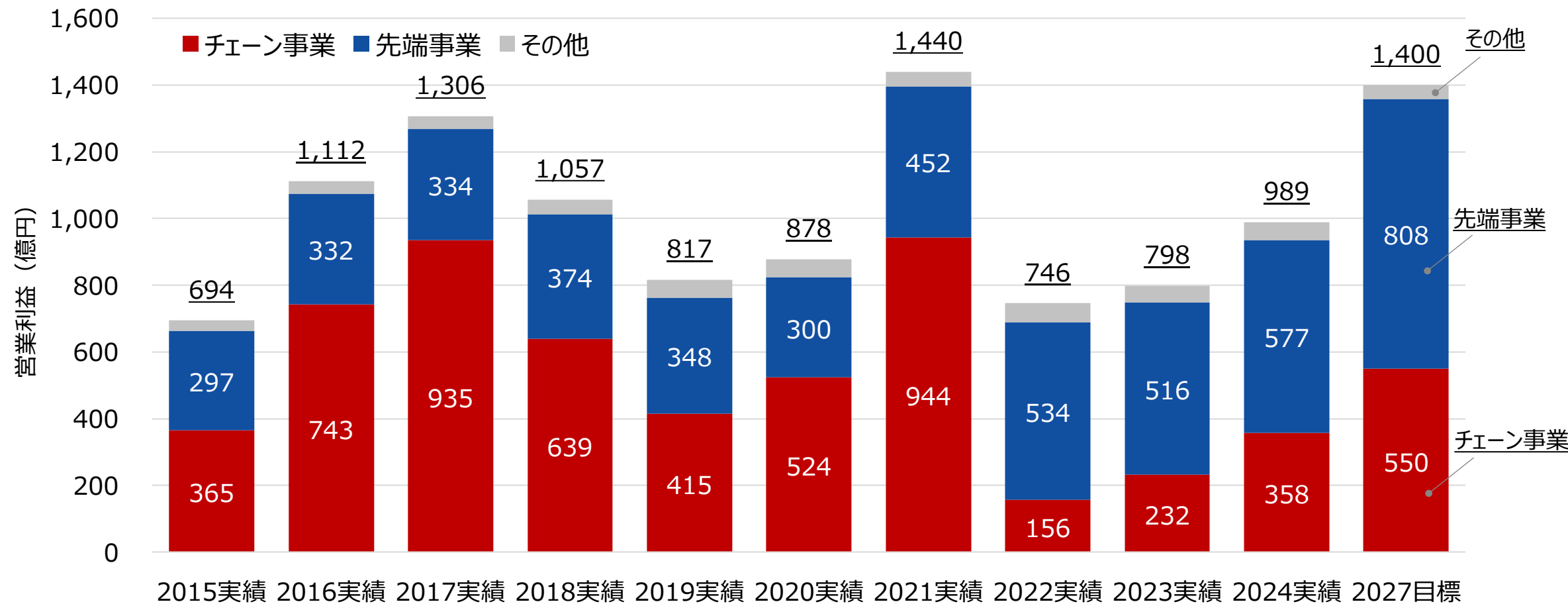
(億円)

		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
	高性能材料	1,272	1,560	288	53	205	152
	水処理エンジ	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

全社の営業利益推移：チェーン事業 / 先端事業

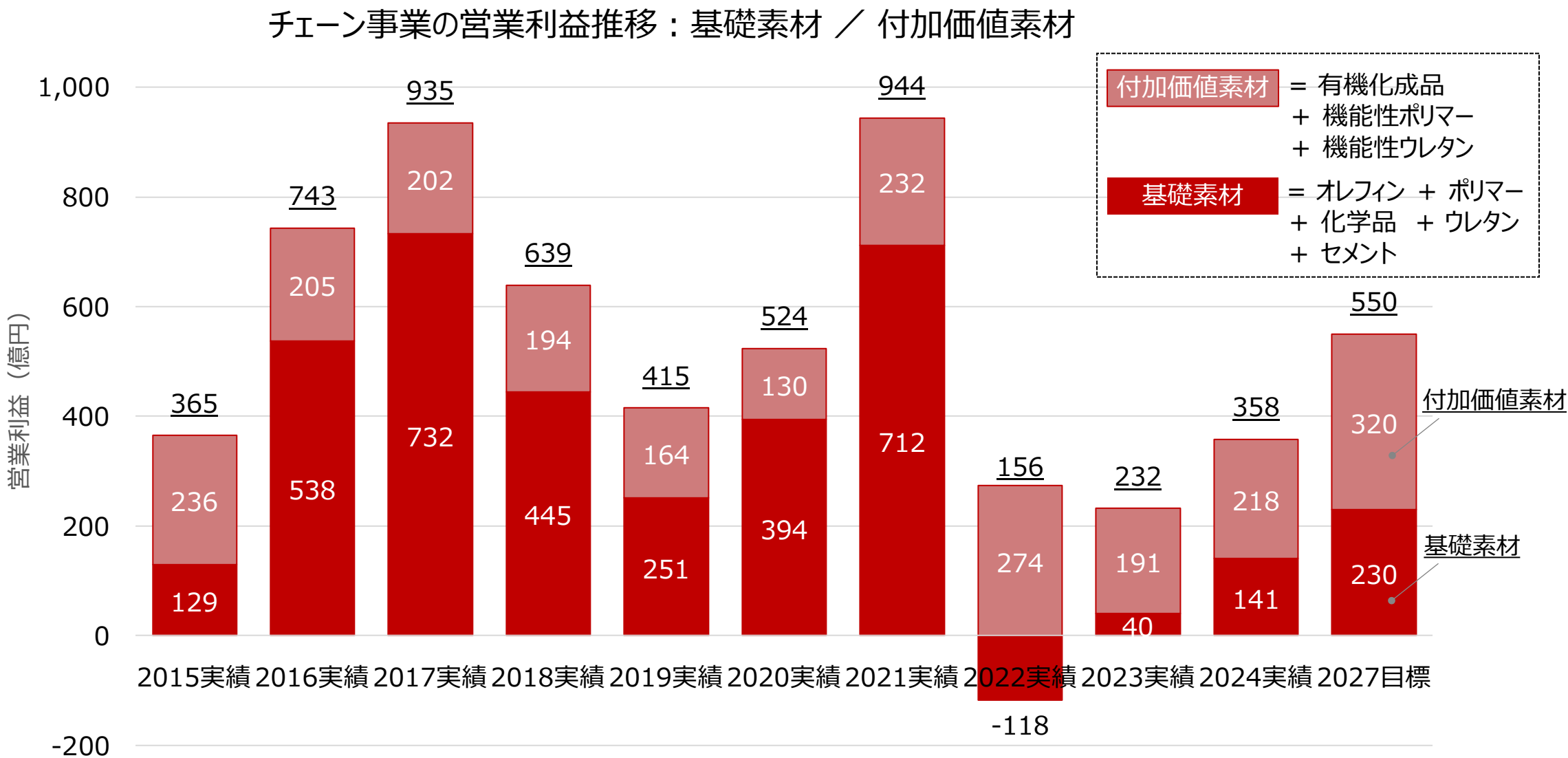
- 先端事業は安定的に利益を拡大、チェーン事業は市況で収益が大きく変動

全社の営業利益推移：チェーン事業 / 先端事業



チェーン事業の営業利益推移：基礎素材 / 付加価値素材

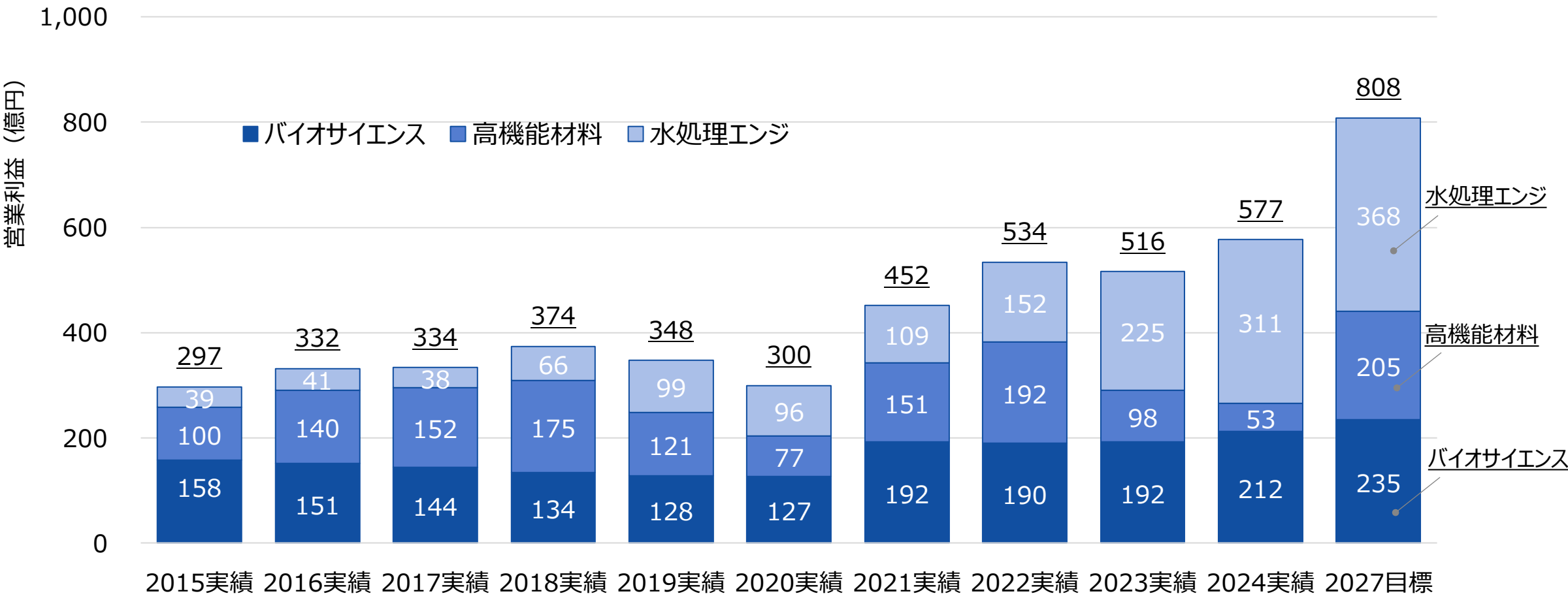
● 基礎素材は中国不動産不況の影響で近年は業績低迷、一方、付加価値素材は安定して利益を計上



先端事業の営業利益推移：バイオ / 高機能 / 水処理エッジ

- バイオサイエンス：バイオ医薬品市場が成長を続けるなか、分離精製剤が収益拡大を牽引
- 高機能材料：半導体市場が踊り場を迎え近年は業績低迷、半導体市場の回復は2025年度後半を想定
- 水処理エッジ：先端半導体向けを中心に大型案件を国内外で複数受注、2022年度以降業績が急拡大

先端事業の営業利益推移：バイオ / 高機能 / 水処理エッジ



個別事業戦略：基礎素材（チェーン事業） 1 / 2

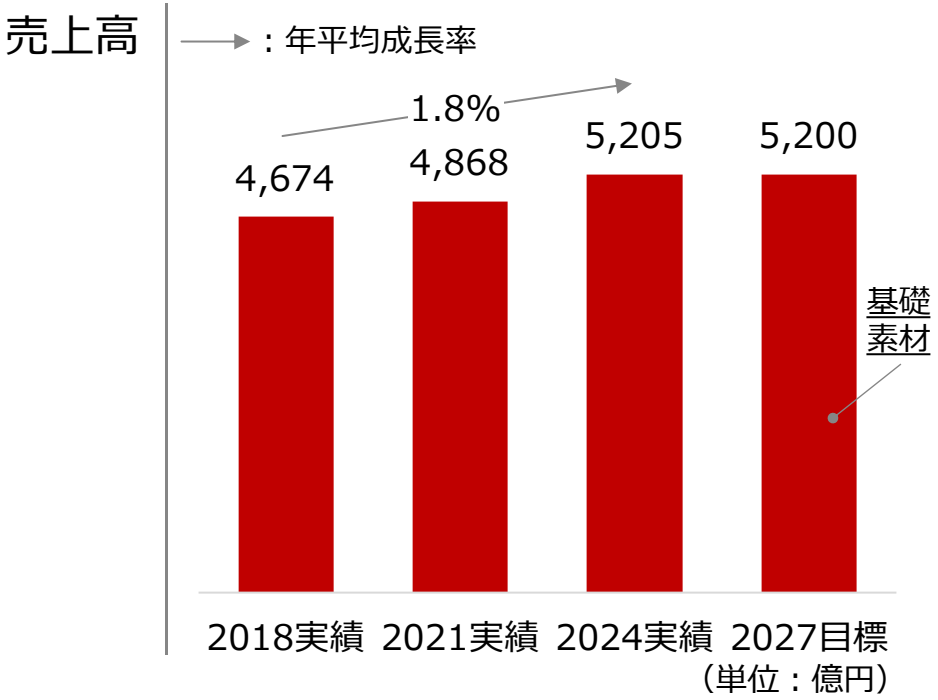
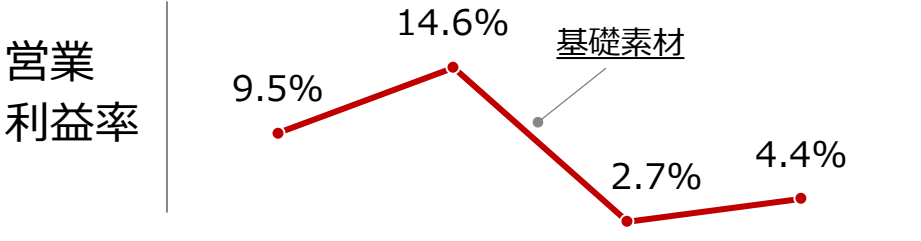
● 基礎素材：社会生活に不可欠な製品を安定供給、底堅い需要が強み

主な製品	市場環境	当社の強み・課題	背景にある事業特性
	*2025-2030市場環境	○強み △課題	
苛性・塩ビ 	国内需要は漸減、東南アジア市場はGDP見合いで成長	○ 国内最大の電解能力を保有 ○ 安定供給を可能にする港湾設備・在庫能力を保有 △ 収益のボラティリティが高い △ エネルギー多消費製品のため、CO2排出量が多い	社会生活の維持に不可欠な製品 ● 経済安保上、一定量の国内生産が不可欠な製品 ● 需要の大きさに鑑み他製品での代替は不可、需要は長期にわたり底堅い
MDI 	内需は底堅く、またアジア市場は年率5%成長	○ 国内シェアは50%超を保有 ○ 原料塩素は自社電解より供給 △ 中国市場への依存度が高い	原料塩素（ホスゲン）の調達が参入障壁 ● MDIメーカーは世界で7社のみ
オレフィン 	中国で大型増設が完工、内需はクラッカー再編で需給改善	○ エチレン購入ポジションとなる誘導品群を有しており、クラッカー高稼働維持に優位 △ エネルギー多消費製品のため、CO2排出量が多い	中京地区唯一のクラッカーを四日市に保有、一方で国内最大のエチレンバイヤー

個別事業戦略：基礎素材（チェーン事業） 2 / 2

- 基礎素材：収益性の改善に主眼を置いた事業運営を進める

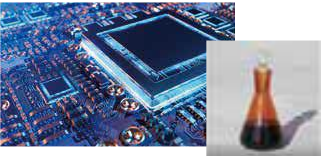
実績・計画



施策・方針

- 苛性・塩ビ**
 - 苛性・塩素のペアトンでの収益性改善
 - 一次塩化物（塩酸、次亜塩素酸ナトリウム、液体塩素）の販売強化
 - 苛性は成長分野（LiB正極材等）への拡販により国内シェア拡大
- MDI**
 - 東南アジアの成長需要取り込み
 - ベトナムに蒸留塔を設置（2027年4月商業運転開始予定）、これによりバルク供給が可能となり、成長市場でのシェア拡大を優位に展開
- オレフィン**
 - クラッカーの高稼働維持
 - コンビナート各社と連携し、誘導品を強化
 - C4留分等の有効利用・高付加価値化
 - 製品需給に応じた適正価格へ移行

● 付加価値素材：原料塩素の調達と高度な生産技術が参入障壁となっているユニークな製品群

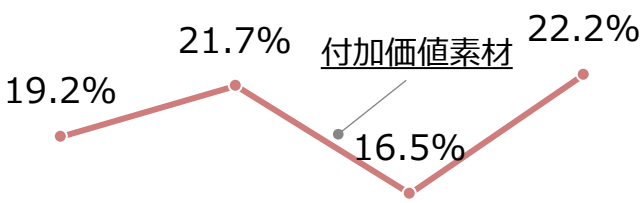
主な製品	市場環境	当社の強み・課題	背景にある事業特性
	*2025-2030市場環境	○強み △課題	
臭素 	中長期では難燃剤用途伸長で需給タイト化	○ 海水から臭素を抽出する当社製法は原料ネック無し ○ 副原料の苛性・塩素を自社電解より供給	原料優位 ● 海外競合メーカーは原料ネックで増産に制約有り
エチレンアミン 	ハイアミンはエポキシ樹脂硬化剤用途*1が需要伸長	○ 需給タイトなハイアミンを量産できるEDC法メーカー*2 ○ 原料EDC（塩素）・苛性を自社供給	複雑・長大な工程から多様なグレードを高品位に生産する技術が参入障壁 ● EDC法メーカーは当社含め世界で3社のみ
合成ゴム 	需給がタイト化する見通し	○ 高品位な製品を安定生産できる技術 ○ 原料塩素・苛性・石化製品を自社供給	高度な製造ノウハウと原料塩素の調達が参入障壁 ● CRのハイエンド向けメーカーは当社含め世界で4社のみ ● CSMのハイエンド向けメーカーは当社のみ

*1 エポキシ樹脂は船底、建材、風力発電向け塗料用途で安定成長； *2 EDC法は分子量の大きいハイアミン、EO法は分子量の小さいローアミンをそれぞれ量産できる

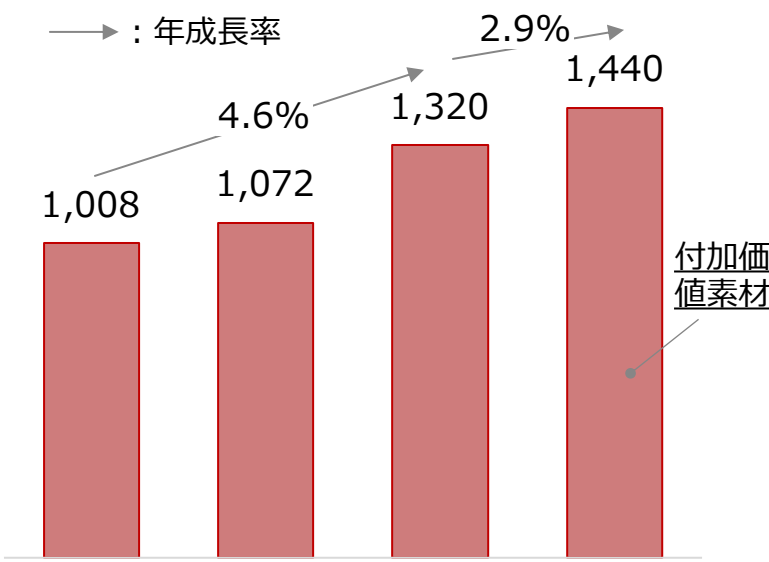
- 付加価値素材：チェーン事業の収益性向上に向け、タイムリーな能力増強を実施する

実績・計画

営業
利益率



売上高



2018実績 2021実績 2024実績 2027目標
(単位：億円)

施策・方針

臭素

- 安定供給力を武器に、国内市場での高シェアを維持（現状シェア：8割超）
- タイムリーに生産能力を増強し、アジア市場でのシェア拡大を目指す

エチレン
アミン

- ハイアミン増産による事業収益の拡大
 - 新製法でのハイアミン増産技術の確立・導入
- 誘導品（アミン触媒）事業の拡大による収益性向上

合成
ゴム

- CRは用途拡充・生産能力増強によりシェア拡大
 - CNF複合材*1の用途拡大、医療用手袋分野への参入により需要基盤を拡充
 - 市場動向を見極め、生産能力を増強

*1 鉄の5倍の強度を有するCNF（セルロースナノファイバー）を補強材として複合

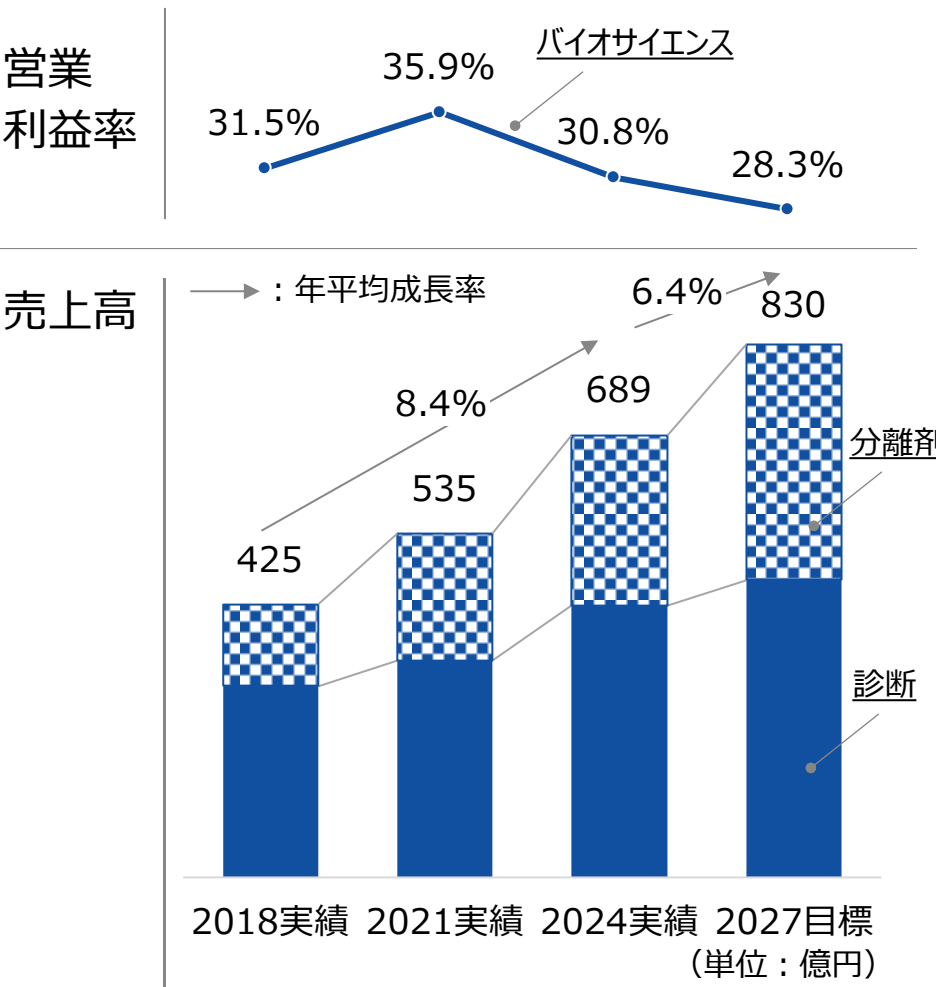
● バイオサイエンス：成長性の高いヘルスケア市場で強固な顧客基盤とブランド力を確立している事業

主な製品	市場環境	当社の強み・課題	背景にある事業特性
	*2025-2030市場環境	○強み △課題	
分離精製剤 	バイオ医薬品 市場規模 +10% (年平均成長率)	○ 大手バイオ製薬メーカーへの半世紀にわたる供給実績 ○ 一部製品は市場でデファクトスタンダードの位置付け*1	医薬品の製造に使用される分離剤は、許認可の関係で切り替えが起きづらく、長期に安定して収益を得られるビジネス ● 開発段階で分離剤の候補に選ばれることが将来の安定収益への第一歩
糖尿病診断システム 	糖尿病 患者数 +5% (年平均増加率)	○ 世界トップレベルの診断精度 ○ 世界で数万台の機器が稼働中 ○ 日本・欧州でトップシェア	機器導入台数を増やし、試薬で継続的に稼ぐビジネスモデル ● 機器を導入した医療機関では、セットの試薬や溶離液が継続的に使用される
免疫診断システム 	免疫診断 市場規模 +8% (年平均成長率)	○ 世界で数万台の機器が稼働中 △ 新製品AIA-CLの上市認可取得の遅れ（米国）	

*1 核酸医薬品用途

● バイオサイエンス：顧客基盤やブランド力を根子に更なる市場開拓を進め、市場の成長を取り込む

実績・計画

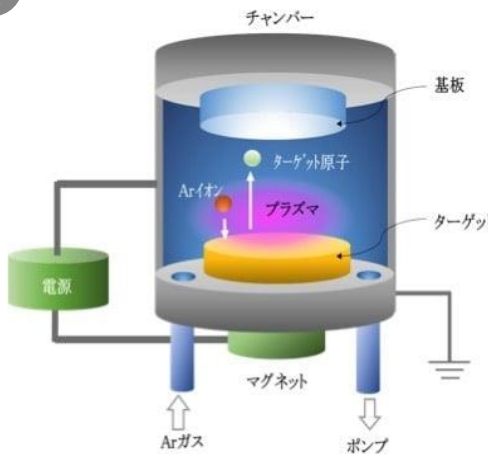


施策・方針

- 分離精製剤**
 - 築き上げたブランド力で顧客基盤を拡大しつつ、生産能力増強によりバイオ医薬市場の成長需要を取り込む
 - 2024年の南陽での能増に加え、2027年には四日市でも能増完工
 - 2拠点体制による供給安定性の強化
 - 連続クロマト*1、プレパックカラム*2導入による多様化する顧客ニーズへの対応
- 糖尿病診断システム**
 - 製品ラインナップを拡充し、先進国と新興国の双方において成長を実現
 - 日本・欧州でのトップシェアを維持し、市場成長取り込む
 - 新興国市場では廉価グレードを根子にシェア拡大
- 免疫診断システム**
 - AIA-CL（化学発光法）の米国での認可取得に注力
 - 欧州は小型機で中小医療機関の切り替え需要を取り込む

*1 連続クロマトグラフィー：多様なカラムを組み合わせ、複数のプロセスを並行して自動で行う手法。バイオ医薬品の製造コスト低減に有効； *2 プレパックカラム：ユーザーは分離剤を自身でカラムに充填して使用するのが一般的であったが、充填の手間が省けるプレパックカラムへの需要の高まりを受けた対応

● 電子材料： 成長性の高い半導体市場で、大手半導体メーカーと強固な取引関係を構築している事業

主な製品	市場環境	当社の強み・課題	背景にある事業特性
	*2025-2030市場環境	○強み △課題	
石英素材・加工品 	半導体市場規模 +7% (年平均成長率)	○ 主要半導体製造装置メーカー及び大手半導体メーカーへの供給実績 ○ 顧客近傍での製造・販売体制 ○ 自社電解より高純度水素を供給 △ 特定顧客への依存度が高い	高度なカスタマイズで切り替え困難な製品 ● 開発・設計時から顧客と密に連携し、カスタマイズによるスペックインが必要 ● 故に、切り替えが起こりづらく、継続的な収益が見込める
薄膜材料 	スパッタリングターゲット市場規模 +10% (年平均成長率)	○ 大手半導体メーカーへの供給実績 ○ 品質（純度）の高さ △ 特定顧客への依存度が高い	(スパッタリングによる薄膜形成)  真空状態のチャンバーにArガスを導入し、高電圧をかけてArプラズマ（Arイオンと電子の混合状態）を形成。プラズマ中のArイオンをターゲット（薄膜の材料）に衝突させターゲット表面の原子を弾き飛ばすことで基板にナノ単位の金属薄膜を形成。

● 機能材料： 差別化された機能で、ハイエンド市場での高シェアを維持している事業

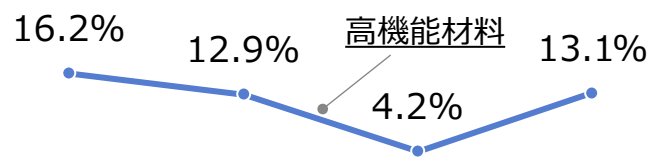
主な製品	市場環境	当社の強み・課題	背景にある事業特性
	*2025-2030市場環境	○強み △課題	
ジルコニア 	歯科材料 市場規模 ※先進国のみ +3% (年平均成長率)	○ ハイエンド市場の世界トップシェアメーカーとしてのブランド力 ○ 独自製法で高品位なジルコニア粉末を安定大量生産できる技術 △ 安価な模倣品がハイエンド歯科材料市場を浸食	金属代替で無限の可能性を秘めたユニークな素材 ● ジルコニアのユニークな特性 - 金属より硬い - 脆くない - 傷がつきにくい - 錆びない - 腐食に強い - 紫外線で劣化しない - 生体親和性が高い - 電気を通さない - 研磨すると輝く ● ハイエンド向け供給メーカーは世界で数社
ハイシリカゼオライト 	電動車の社会実装は課題が多く、排ガス処理用途の需要は2030年まで増加する予想	○ 高精度な材料設計技術 ○ 顧客の要求特性を満たせる多様なゼオライト種を保有 △ 自動車排ガス用途への依存度が高い	顧客と共同開発するため切り替えハードルの高い製品 ● 顧客の要求性能を満たせる開発力が求められる ● 自動車排ガス処理用途のハイエンド向けメーカーは当社を含め世界で数社のみ

個別事業戦略：高機能材料（先端事業） 3 / 3

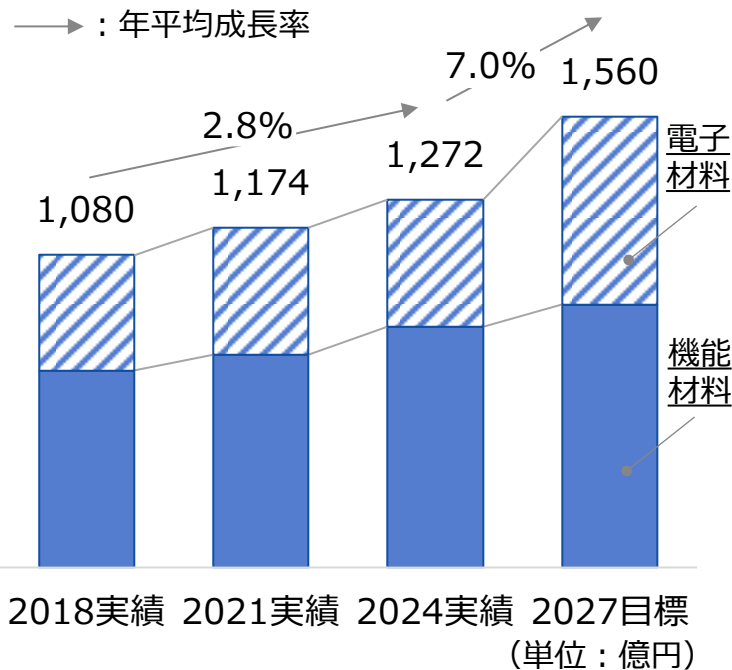
- 電子材料：成長市場で先行投資の回収を目指す／機能材料：差別化機能でシェア拡大・用途拡大を図る

実績・計画

営業
利益率



売上高



施策・方針

石英
素材・
加工品

- 前中計で先行投資完了、今中計では増強された生産能力で市場の回復需要を取り込む
- 生産性の向上や材料の有効活用により収益性を改善

薄膜
材料

- 先行投資で増強した生産能力の稼働率を高め、収益拡大を目指す
 - 既存顧客からの需要増
 - 新規顧客の開拓

ジルコ
ニア

- 新規用途・新規需要の開拓
 - 環境用途（燃料電池・水電解等）での需要を開拓
 - 歯科用途は新興国需要を開拓
- 知財活用（訴訟含む）による特許侵害への対応を検討中

ハイシリ
カゼオラ
イト

- 欧米での排ガス新規制に対応した新製品を拡販
- プロセス触媒用途での新たな成長分野*1への参入を強化
- 過去投資の償却費が2025年に軽減

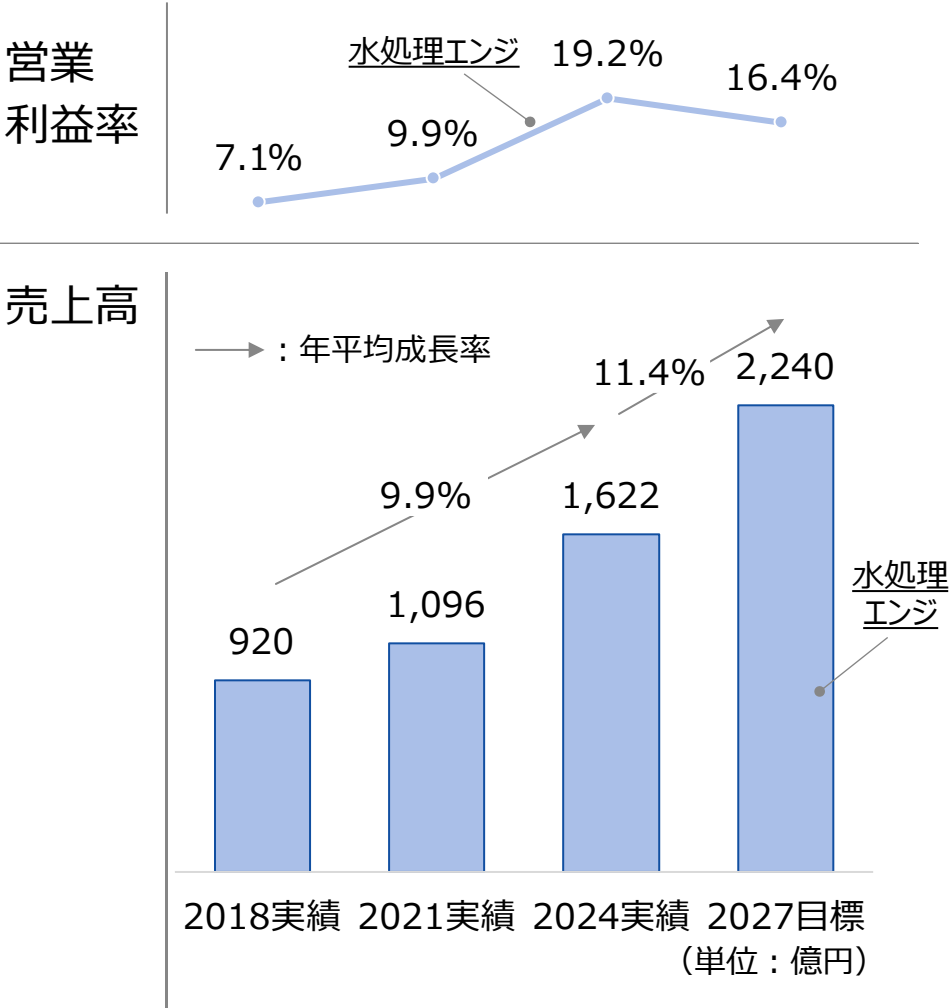
*1 再生可能燃料の製造プロセスでハイシリカゼオライトが触媒として使用される

- 水処理エンジニアリング：半導体産業の成長を牽引する先端半導体メーカーと強固な取引関係を構築している事業

主な製品	市場環境	当社の強み・課題	背景にある事業特性
水処理エンジニアリング 	*2025-2030市場環境 先端半導体が引き続き半導体市場の成長を牽引	○強み △課題 ○ 世界トップレベルの純度を誇る超純水を製造する分離精製技術と分析技術を保有 ○ 実績で築き上げた先端半導体メーカーとの強固な取引関係 ○ 一般産業分野（電力他）での幅広い顧客基盤 △ エンジニアリング・キャパシティのグローバルでの拡充	要求スペックを満たす設備を納入し、アフターサービスで継続的に収益を上げるビジネスモデル ● 切り替えはユーザーに多大なコストが発生するため容易ではない

● 水処理エンジニアリング：電子産業分野の大型案件を獲得し、更なる収益拡大を目指す

実績・計画



施策・方針

- 水処理エンジニア
- エンジニアリング・キャパシティを拡充し、国内外で計画される電子産業分野の大型案件の受注に注力
 - 国内外のパートナー企業との協力強化
 - 人的資本の強化（経験者採用の拡大、研修拠点の拡充等）
 - デジタル投資によるエンジニアリング業務の効率化
 - 半導体製造プロセス用薬液等への高度分離精製技術の展開
 - 東ソーの経営リソースを活用した事業拡張
 - 東ソーの海外拠点（米・欧・印）活用によるグローバル展開の加速
 - 東ソーの設備保全技術・ノウハウ活用による納入設備のメンテナンス業務効率化
 - 東ソーのケミカル知見を活用した課題解決

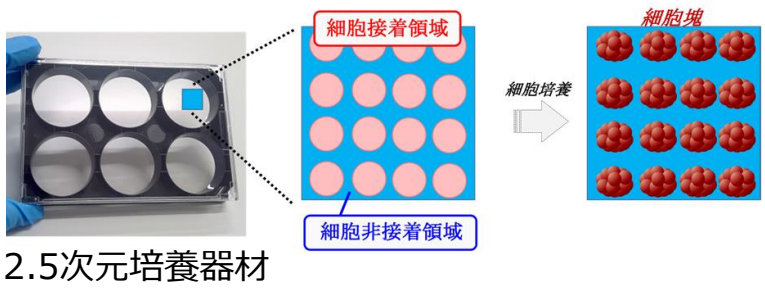
研究開発の重点 3 分野

- 先端事業のターゲット市場を研究開発の重点 3 分野に定め、研究リソースを集中投下

研究開発の重点 3 分野

ライフサイエンス分野

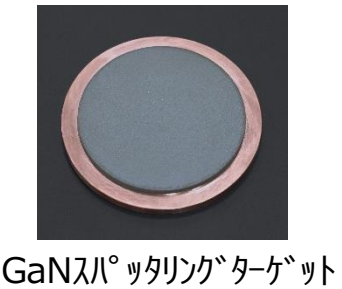
- バイオプロセス下流工程製品（カラム、分離剤等）
- バイオプロセス上流工程製品（培養器材等）
- 新規診断・検査製品



- 従来の3次元培養は、形成する細胞塊サイズのばらつきが課題。
- 本培養器材は、均一なサイズの細胞塊を大量かつ簡便に形成可能。

電子材料分野

- 有機電子材料
- 高速大容量通信材料
- 半導体関連材料



- 現在主流のCVD法でのGaN成膜は、原料の利用効率が低く、また高価な可燃性ガスを大量に使用することが課題。
- 当社が開発したスパッタ法によるGaN成膜は、少量の不燃性ガスを用いて室温での成膜が可能であり、低コストで安全に成膜可能。

環境・エネルギー分野

- CO2分離回収・有効利用技術
- 廃プラスチックリサイクル技術
- 次世代電池材料



CO2回収・原料化設備
(2024年11月商業運転開始)

- 本設備はMDIの製造過程で発生するCO2を約4万トン回収し、回収したCO2をMDIの原料として使用するための設備。
- CO2の回収剤には、自社開発の高耐久性CO2回収アミンを使用。

研究開発の加速に向けた取り組み 1 / 2

- 本中計期間に東京研究センターの建替えを終え、全研究拠点の建屋・設備の刷新を完了

研究インフラの刷新



四日市研究棟
(2019年建替え)



南陽研究棟
(2020年建替え)



東京研究センター新研究棟 & 新イノベーションセンター
(2026年9月完工予定)



全研究拠点の建屋・設備を刷新、最新インフラで効率的な研究開発をサポート

MI技術による研究開発の高度化・効率化

- MI活用体制の強化
 - － MI専任技術者20名 + MI実践教育受講者100名
- 自動実験装置の導入拡大によるデータ収集の効率化
 - － 自動実験装置は網羅的なデータ取得などの点でMIと親和性が高い



自動実験装置



自動実験装置とMI技術との連携により、先進的研究体制を構築

- オープンイノベーションにより外部技術の獲得を図り、新規事業の創出につなげる

オープンイノベーションの推進

- 大型の産学官連携体制を構築、各分野の著名研究者と共同開発を推進

共同研究内容		共同研究先	NEDOプロジェクト（CO2排出削減関連）	
新規尿検査法の開発		新潟大学 腎研究センター	CO2を原料とするポリウレタンの製造技術の開発 ：ホスゲンに代えて火力発電所などからの排ガス中に含まれるCO2を直接ポリウレタンの原料として使用する製造技術の開発	CO2分離回収における分離膜の大面积化 ：特殊なアミンを担持した中空糸膜を用いたCO2分離膜モジュールの開発
2.5次元培養器材		京都大学 iPS細胞研究所		
次世代ジルコニア創出		東京大学 結晶界面工学研究室		
全固体電池材料		東京科学大学 全固体電池研究センター		
フォトニクスポリマー材料の開発		慶應フotonクス・リサーチ・インスティテュート		

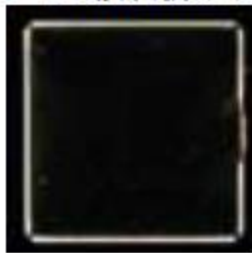
慶應義塾大学と革新的フォトニクスポリマーの実用化に向けた共同研究を開始 ～高度情報社会と先端医療に貢献～

ゼロ・ゼロ複屈折ポリマー

PMMA



ゼロ・ゼロ複屈折ポリマー

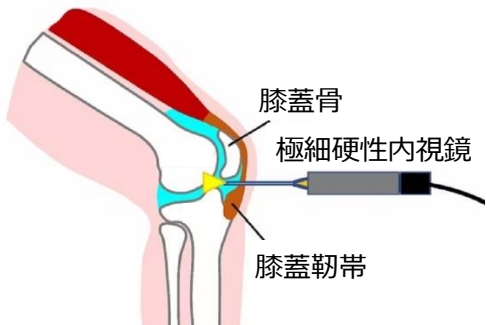


- 高分子の重合組成を制御することにより色むらのないポリマーを実現
- 高画質LCDなどへの展開が期待される

光学歪のない光学部品（レンズ・フィルム）

屈折率分布型プラスチック光ファイバー（GI型POF）





膝蓋骨
極細硬性内視鏡
膝蓋靱帯

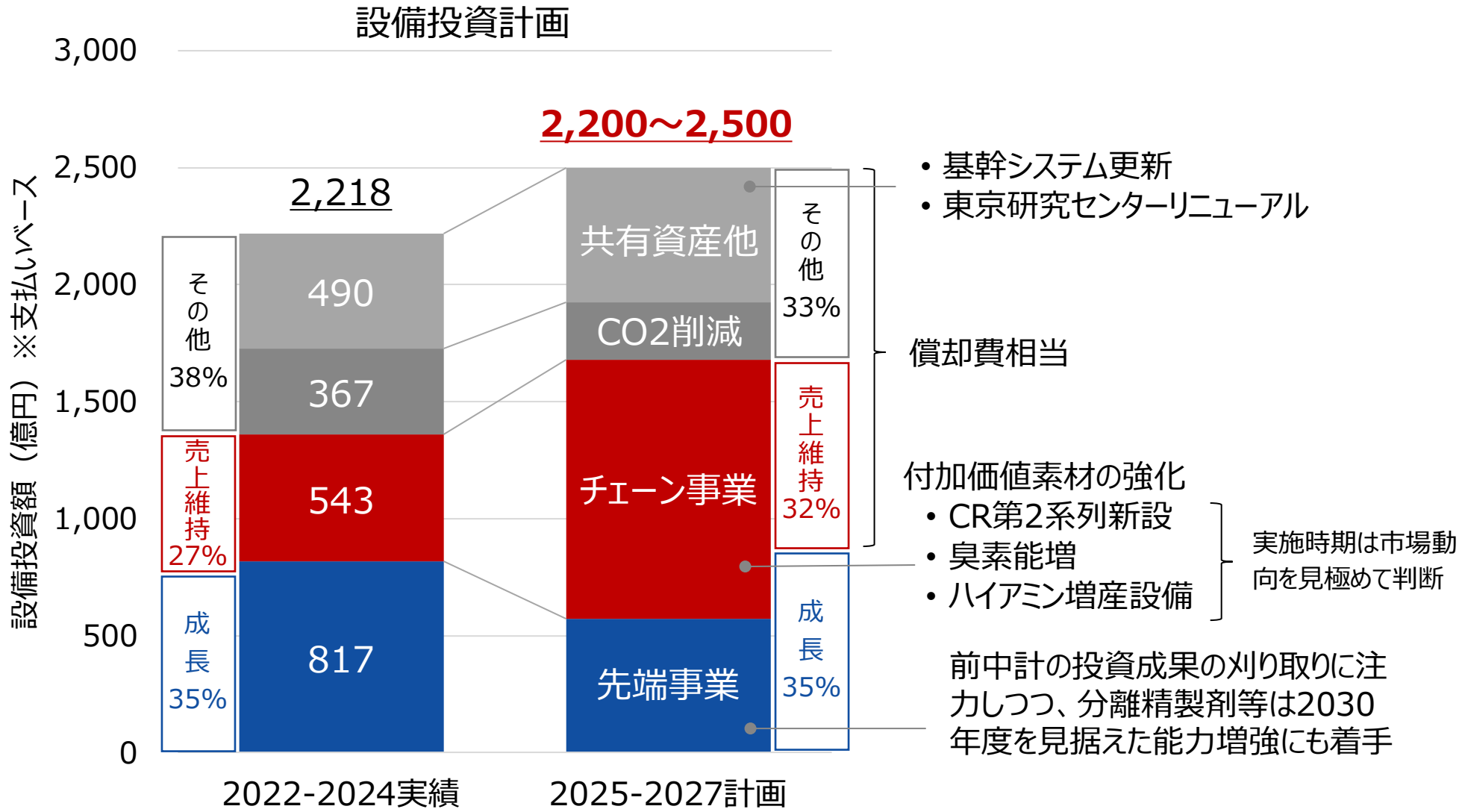
- 光ノイズが少なく、内視鏡の線径を細くできる
- 先端部にカメラが不要となり、ディスポーザブル化が可能
- 患者負担の軽減、及び衛生面の改善に寄与

エラフリーPOF

極細内視鏡レンズ

設備投資計画：2025～2027年度計画

- 前中計では先端事業を中心に成長投資を実施、本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：2025～2027年度

- 資本効率の改善に向け、株主還元を強化する

株主還元方針

前中計期間

- 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
- 配当性向は30%を目安とする
- 自己株取得はフリー・C・Fの水準等を勘案して機動的に実施する

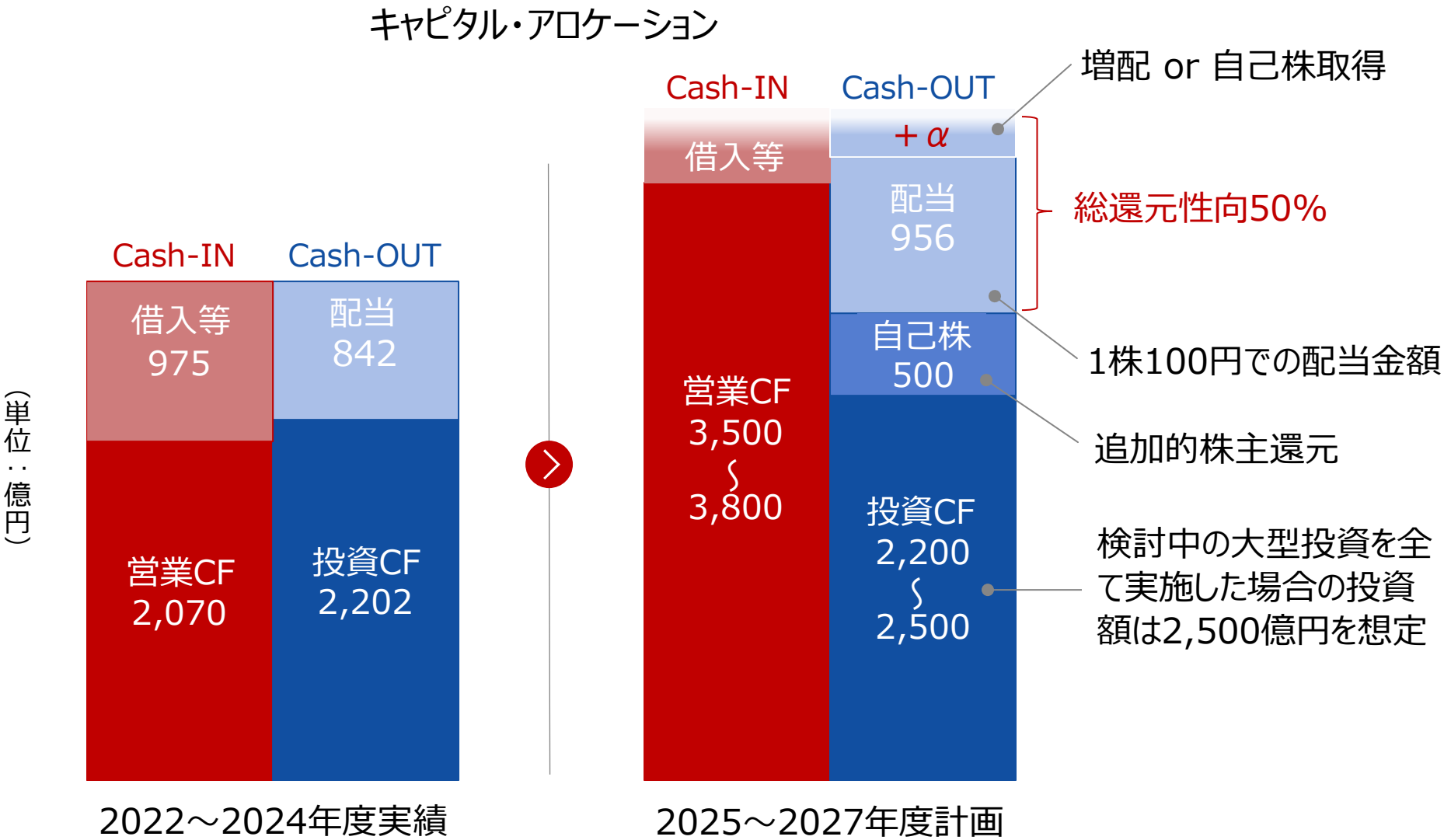


本中計期間

- 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
- 追加的株主還元として、3ヶ年で500億円の自己株を取得する

キャピタル・アロケーション：2025～2027年度計画

- 獲得したキャッシュは、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、株主還元の強化に振り向ける



Vision2030の実現に向けて

- Vision2030達成に向け、11項目のマテリアリティを設定

Vision2030

【11項目のマテリアリティ】

化学の革新を通じた持続的な価値創出

①経済価値の創出
(財務数値目標)

②社会課題解決型の
製品・技術の
創出・提供

③気候変動への
対応

価値創出を支える組織の体現

④次世代経営に
向けた改革
(DX・イノベーション)

⑤人的資本経営の推進

経営基盤の強化と責任ある経営

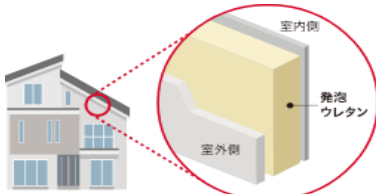
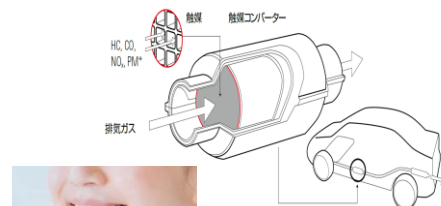
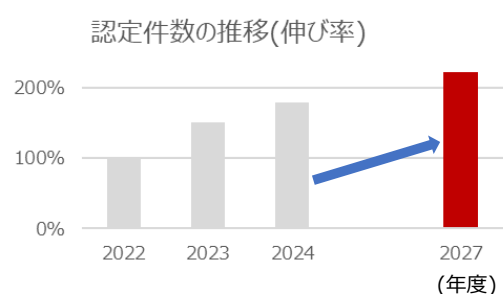
⑥環境保全活動の強化

⑦安全・安定操業
⑧製品安全・品質マネジメント
⑨CSRサプライチェーンマネジメントの強化
⑩人権尊重

⑪コンプライアンスの強化

マテリアリティ② 社会課題解決型の製品・技術の創出・提供

- 社会課題の解決に貢献する製品・技術・サービスを社内認定「社会課題ソリューション※」
- 認定件数を増やし、事業活動を通じた社会貢献の見える化を促進

貢献分野	社会課題	認定済社会課題ソリューション（抜粋）	取り組み										
環境負荷 の低減 	エネルギー 有害物質・VOC削減 生態系保全 GHG排出削減	建材用断熱材用MDI 樹脂サッシ用塩ビ樹脂 管・接手用塩ビ樹脂 ハイシリカゼオライトHSZ® 飛灰用重金属処理剤TSシリーズ ジルコニア粉末Zgaia®シリーズ 免疫測定装置AIA®-CL 分離精製剤トヨパール®シリーズ 医療用手袋向けクロロプレンゴム(CR)   	●認定件数の拡大 認定件数の推移(伸び率)  <table><tr><th>年度</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024</th><th>2027 (年度)</th></tr><tr><td>伸び率</td><td>100%</td><td>150%</td><td>180%</td><td>220%</td></tr></table>	年度	2022	2023	2024	2027 (年度)	伸び率	100%	150%	180%	220%
年度	2022	2023	2024	2027 (年度)									
伸び率	100%	150%	180%	220%									
QOLの 向上 	健康と医療 インフラ 食料 災害対策	 	●売上高指標の導入 ●今後の認定予定 CO2回収アミン  CO2回収・原料化設備										

※ 2022年度に制度化。 認定要件：SDGsターゲット169のターゲットへの貢献、社会課題解決への貢献度、事業の継続性

マテリアリティ⑤ 人的資本経営の推進

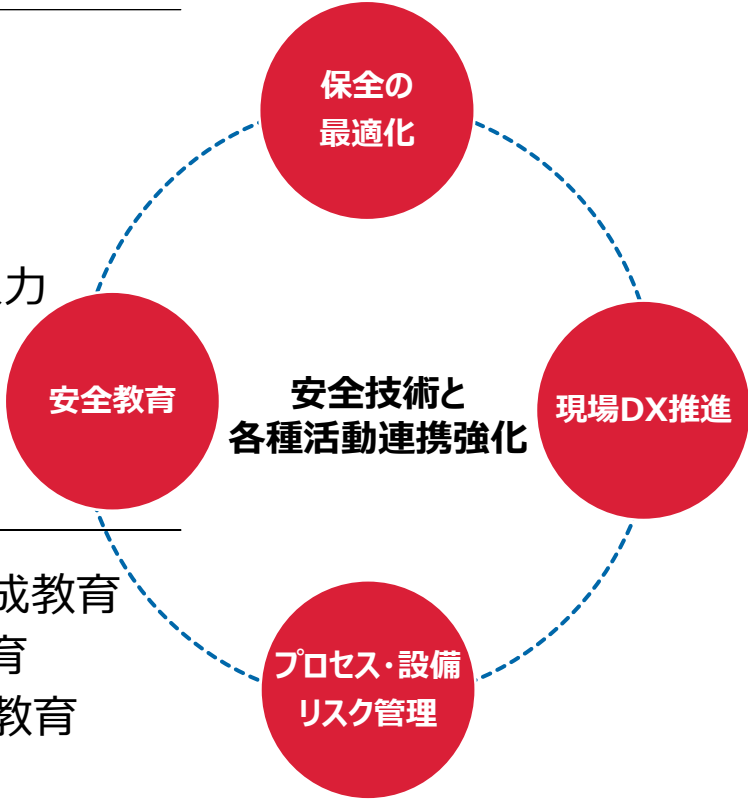
- 事業ポートフォリオ変革に必要な自律型人材、グローバル人材の育成を支援
- エンゲージメントサーベイの実施により有効性の検証と課題への対応を図る

方針	求める人材	取り組み
事業ポートフォリオ変革に必要な人材の育成	●自律型人材 課題解決力 環境変化への対応力のある人材	●階層別研修やキャリアカウンセリングを通じ、業務に必要な能力開発を従業員が主体的に行うキャリア形成を促進 ●昨年導入のオンライン学習ツール利用を促進し、従業員キャリア形成を支援 ●社内公募制度やタレントマネジメントシステムの活用による最適ローテーションの実行 ●エンゲージメントサーベイによる効果検証、課題抽出、対策立案
	●グローバル人材	●グローバル人材の確保及びプールするため、海外留学経験者を養成 海外勤務経験者を加えた、10年後のグローバル人材（海外勤務＋留学経験者）を250名程度確保

マテリアリティ⑦ 安全・安定操業

- プラントトラブル低減と設備保全コスト低減の両立を図る
- DX技術を活用し、トラブル実績、運転条件情報から設備保全方法を最適化

方針	項目	取り組み
安全基盤の強化	管理方針 管理体制	• 事業・プロセスに応じた設備保全の最適化 リソースの適正配分解析 • 現場DXの推進 保全員・運転員による現場での情報閲覧・入力 • プロセス・設備の高度なリスク管理体制 安全技術者の育成・リスク再評価
安全文化の醸成	教育	• 安全活動の中心となる安全キーパーソンの育成教育 • 個人の特性別、または実践重視のKYT再教育 • シミュレーターを活用した危険体感実習による教育 • 社長が年2回、製造現場で社員と対話 (過去10年、延べ6,200人)



V. 参考資料

セグメント別 売上高／営業利益：2027年度目標

- 石化・クロアリ：主要製品の需給改善や原燃料価格下落によるスプレッド改善を想定し、増益を見込む
- 機能商品：半導体関連製品の需要回復が増収増益の主要因

(億円)

	売 上 高				営 業 利 益			
	2024年度 実績①	2025年度 予想	2027年度 目標②	差 異 ②－①	2024年度 実績①	2025年度 予想	2027年度 目標②	差 異 ②－①
石 油 化 学	2,048	1,811	1,892	△156	143	143	166	23
クロル・アルカリ	3,734	3,664	3,983	249	95	190	237	142
機 能 商 品	2,705	2,727	3,154	449	386	386	586	200
エ ン ジ 他	2,147	2,298	2,801	654	365	361	411	46
合 計	10,634	10,500	11,830	1,196	989	1,080	1,400	411
有 機 化 成 品	743	711	764	21	121	117	146	26
バイオサイエンス	689	681	830	141	212	173	235	23
高 機 能 材 料	1,272	1,336	1,560	288	53	96	205	152
合 計	2,705	2,727	3,154	449	386	386	586	200

新区分と旧区分の対比：売上高

【売上高】

		2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	2027年度 目標
基礎素材	チ エ ー ン	4,029	3,918	4,570	4,674	4,074	3,606	4,868	5,540	4,880	5,205	4,863	5,200
付加価値素材		990	933	1,006	1,008	952	889	1,072	1,372	1,280	1,320	1,322	1,440
小 計		5,019	4,851	5,575	5,682	5,026	4,496	5,941	6,911	6,159	6,525	6,185	6,640
バイオサイエンス	先 端	409	418	421	425	433	423	535	584	603	689	681	830
高機能材料		870	904	973	1,080	957	950	1,174	1,337	1,265	1,272	1,336	1,560
水処理エンジ		782	804	782	920	953	999	1,096	1,326	1,498	1,622	1,750	2,240
小 計		2,061	2,127	2,176	2,425	2,343	2,372	2,806	3,247	3,366	3,583	3,766	4,630
そ の 他		457	453	477	507	492	461	440	485	531	525	548	560
合 計		7,537	7,430	8,229	8,615	7,861	7,329	9,186	10,644	10,056	10,634	10,500	11,830

												(億円)
▶ コモディティ	4,029	3,918	4,570	4,674	4,074	3,606	4,868	5,540	4,880	5,205	4,863	5,200
▶ スペシャリティ	2,269	2,255	2,399	2,513	2,342	2,262	2,782	3,293	3,148	3,281	3,339	3,830
▶ エンジ他	1,239	1,257	1,259	1,427	1,445	1,460	1,536	1,811	2,029	2,147	2,298	2,800
合 計	7,537	7,430	8,229	8,615	7,861	7,329	9,186	10,644	10,056	10,634	10,500	11,830

【営業利益／営業利益率】

(億円)

		2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予想	2027年度 目標
● 基 礎 素 材	チ エ ー ン	129 3%	538 14%	732 16%	445 10%	251 6%	394 11%	712 15%	-118 -2%	40 1%	141 3%	195 4%	230 4%
● 付加価値素材		236 24%	205 22%	202 20%	194 19%	164 17%	130 15%	232 22%	274 20%	191 15%	218 16%	255 19%	320 22%
小 計		365	743	935	639	415	524	944	156	232	358	450	550
● バイオサイエンス	先 端	158 39%	151 36%	144 34%	134 32%	128 30%	127 30%	192 36%	190 32%	192 32%	212 31%	173 25%	235 28%
● 高 機 能 材 料		100 11%	140 15%	152 16%	175 16%	121 13%	77 8%	151 13%	192 14%	98 8%	53 4%	96 7%	205 13%
● 水処理エンジ		39 5%	41 5%	38 5%	66 7%	99 10%	96 10%	109 10%	152 11%	225 15%	311 19%	315 18%	368 16%
小 計		297	332	334	374	348	300	452	534	516	577	584	808
● そ の 他		32	37	37	44	54	55	45	56	51	54	46	42
合 計		694	1,112	1,306	1,057	817	878	1,440	746	798	989	1,080	1,400

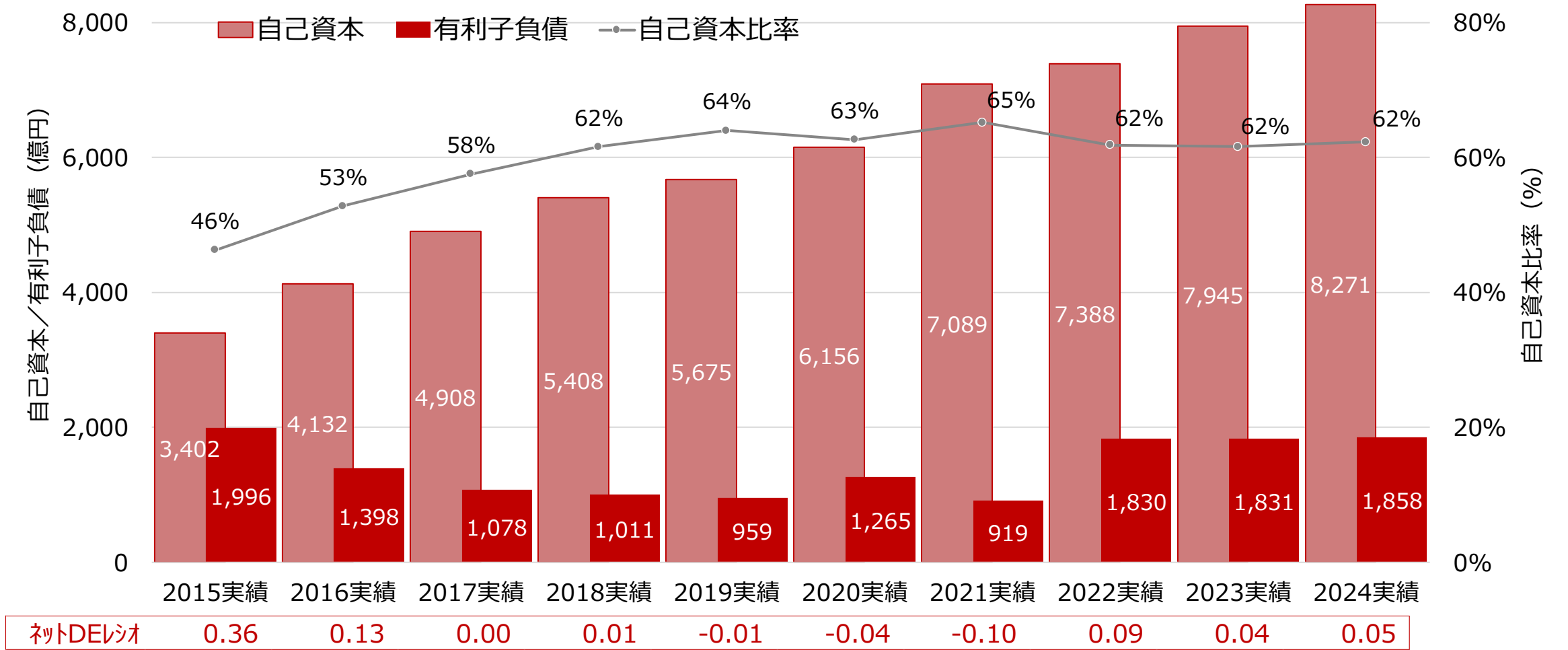
(億円)

コモディティ		129 3%	538 14%	732 16%	445 10%	251 6%	394 11%	712 15%	-118 -2%	40 1%	141 3%	195 4%	230 4%
スペシャリティ		494 22%	496 22%	498 21%	502 20%	413 18%	334 15%	576 21%	655 20%	482 15%	483 15%	524 16%	760 20%
エ ン ジ 他		71 6%	78 6%	75 6%	110 8%	153 11%	151 10%	153 10%	208 12%	276 14%	365 17%	361 16%	410 15%
合 計		694	1,112	1,306	1,057	817	878	1,440	746	798	989	1,080	1,400

財務指標推移

- 借入金が増加するなか、自己資本比率は2021年度をピークに低下傾向

財務指標推移



《注意事項》

本資料の計画は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した予想です。従いまして、今後の国内外の経済情勢や予測不可能な要素等により、実際の業績は計画値と大幅に異なる可能性があります。

(完)