



明日の
しあわせを
化学する



東ソー株式会社

経営概況説明会

2024年5月22日

東証プライム

4042

今年度は中期経営計画(2022－2024)の最終年度となりますが、これまでの2年間はまさに激変の連続でした。ロシアのウクライナ侵攻を契機とした原燃料価格の高騰に加え、中国では不動産不況による経済成長の鈍化、欧米では金融引き締めによる景気後退など懸念事項が次々と発生しました。

当初目標としていた営業利益1,500億円は、主にクロル・アルカリ製品の市況低迷、半導体を中心とした電子産業向け製品の在庫調整の長期化により、残念ながら到達が難しい状況です。しかし、中長期ビジョンで掲げた「脱炭素と成長の両立」の方針は変わりません。2030年度スペシャリティ営業利益1,000億円の目標は半導体や電子部材向け製品の販売回復が遅れハードルは上がっているものの、達成可能と考えております。

この度、当社では企業価値の向上に向け、株価やPBRなどマーケット関連の指標を解析しました。結果、将来成長をご期待頂けるような情報発信が不足していたと理解しており、成長戦略の丁寧な説明を意識して本日臨んでおります。

企業価値の向上に向け、より一層努力して参りますのでステークホルダー皆様には更なるご支援の程、宜しくお願い申し上げます。

代表取締役社長 桑田 守(くわだ まもる)



1. 2023年度実績報告
2. 2024年度業績見通し
3. VISION 2030
4. 次期中期経営計画策定に向けて
5. ESGアップデート

1. 2023年度実績報告
2. 2024年度業績見通し
3. VISION 2030
4. 次期中期経営計画策定に向けて
5. ESGアップデート

減収増益：売上高1兆56億円、営業利益798億円

- 石炭を中心とした原燃料価格の下落を主要因に、営業利益は前年度比52億円の改善
- 当初の業績予想からは半導体や電子部材向け製品需要、クロルアルカリ製品市況の低迷にて△152億円の未達

		2022年度	2023年度	対前年度	2023年度	
		実績	実績	差異	当初予想	修正予想
売上高		1兆644億円	1兆56億円	△588億円	1兆800億円	1兆400億円
営業利益		746億円	798億円	52億円	950億円	860億円
営業利益率		7.0%	7.9%	0.9%	8.8%	8.3%
R O E		7.0%	7.5%	0.5%		
前提	ドル	135.5円/USD	144.6円/USD	9.1	130.0円/USD	143.0円/USD
	ナフサ	76,625円/KL	69,100円/KL	△7,525	67,000円/KL	70,075円/KL
	液体苛性	636USD/t	412USD/t	△224	350～550	300～500
	PVC	965USD/t	777USD/t	△188	750～900	750～900
	ポリメリックMDI	2,074USD/t	1,668USD/t	△406	1,900～2,100	1,650～1,850
	石炭(豪州一般炭)	350USD/t	143USD/t	△207	200USD/t	150USD/t

フリーキャッシュ・フローが改善し、追加還元を決定

■ 2023年度：原燃料価格下落を主要因にフリーキャッシュ・フローが570億円に改善

■ 追加還元：1株あたり5円の増配を決定（80円 → 85円、キャッシュアウトは2024年予定）

連結キャッシュ・フロー計算書		2022年度	2023年度	22-23年度合計	増減(23 - 22)
営業CF	営業CF	△162億円	1,170億円	1,008億円	1,332億円
	投資CF	△787億円	△599億円	△1,386億円	188億円
フリーCF		△950億円	570億円	△380億円	1,520億円
借入金	借入金	829億円	△31億円	798億円	△861億円
	配当	△286億円	△254億円	△540億円	32億円
	その他	△42億円	△27億円	△69億円	15億円
財務CF		502億円	△312億円	190億円	△814億円
その他		34億円	37億円	71億円	3億円
現金及び現金同等物（期首）		1,608億円	1,194億円		△414億円
現金及び現金同等物（期末）		1,194億円	1,490億円		295億円

1. 2023年度実績報告
2. 2024年度業績見通し
3. VISION 2030
4. 次期中期経営計画策定に向けて
5. ESGアップデート

増収増益へ：売上高1兆900億円、営業利益1,000億円

- 需要回復や昨年度のトラブル要因の解消による数量増により営業利益は前年比 + 202億円
- 為替が円安進行の場合は増益の可能性も (ドル為替感応度：1円の円安で+6～7億円の改善)

		2023年度	2024年度	2024年度 (現中計最終年度)	
		実績	計画	差異	目標
売上高		1兆56億円	1兆900億円	844億円	1兆1,600億円
営業利益		798億円	1,000億円	202億円	1,500億円
営業利益率		7.9%	9.2%	1.3%	10%以上
R O E		7.5%	—	—	10%以上
前提	ドル	144.6円/USD	145.0円/USD	0.4	125円/USD
	ナフサ	69,100円/KL	75,000円/KL	5,900	75,000円/KL
	液体苛性	412USD/t	300～500	—	450～550
	PVC	777USD/t	700～900	—	1,300～1,400
	ポリメリックMDI	1,668USD/t	1,600～1,800	—	2,050～2,250
	石炭(豪州一般炭)	143USD/t	140USD/t	△3	250USD/t

外部環境の変化により中計目標未達も増益傾向

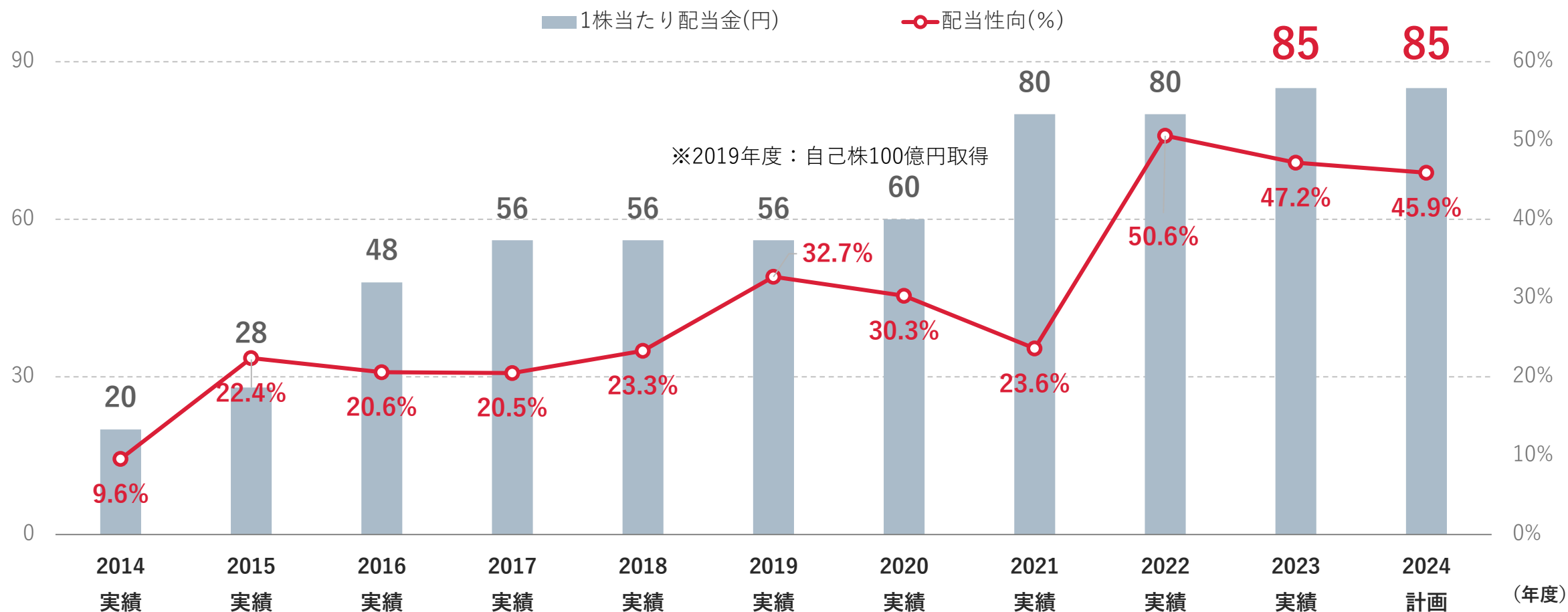
- 石油化学：△4億円の目標未達
- クロル・アルカリ：アジア市況の低迷が継続し、△389億円の未達
- 機能商品：各製品の顧客での在庫調整が想定以上に長期化、△195億円の未達
- エンジ他：旺盛な水処理プラントの建設需要を受け、88億円の目標過達

営業利益	2022年度	2023年度	2024年度	2024年度	
	実績	実績	計画	中計目標	差異
石油化学	121 億円	107 億円	146 億円	150 億円	△4 億円
クロル・アルカリ	△107 億円	36 億円	161 億円	550 億円	△389 億円
機能商品	523 億円	379 億円	415 億円	610 億円	△195 億円
エンジ他	208 億円	276 億円	278 億円	190 億円	88 億円
合計	746 億円	798 億円	1,000 億円	1,500 億円	△500 億円

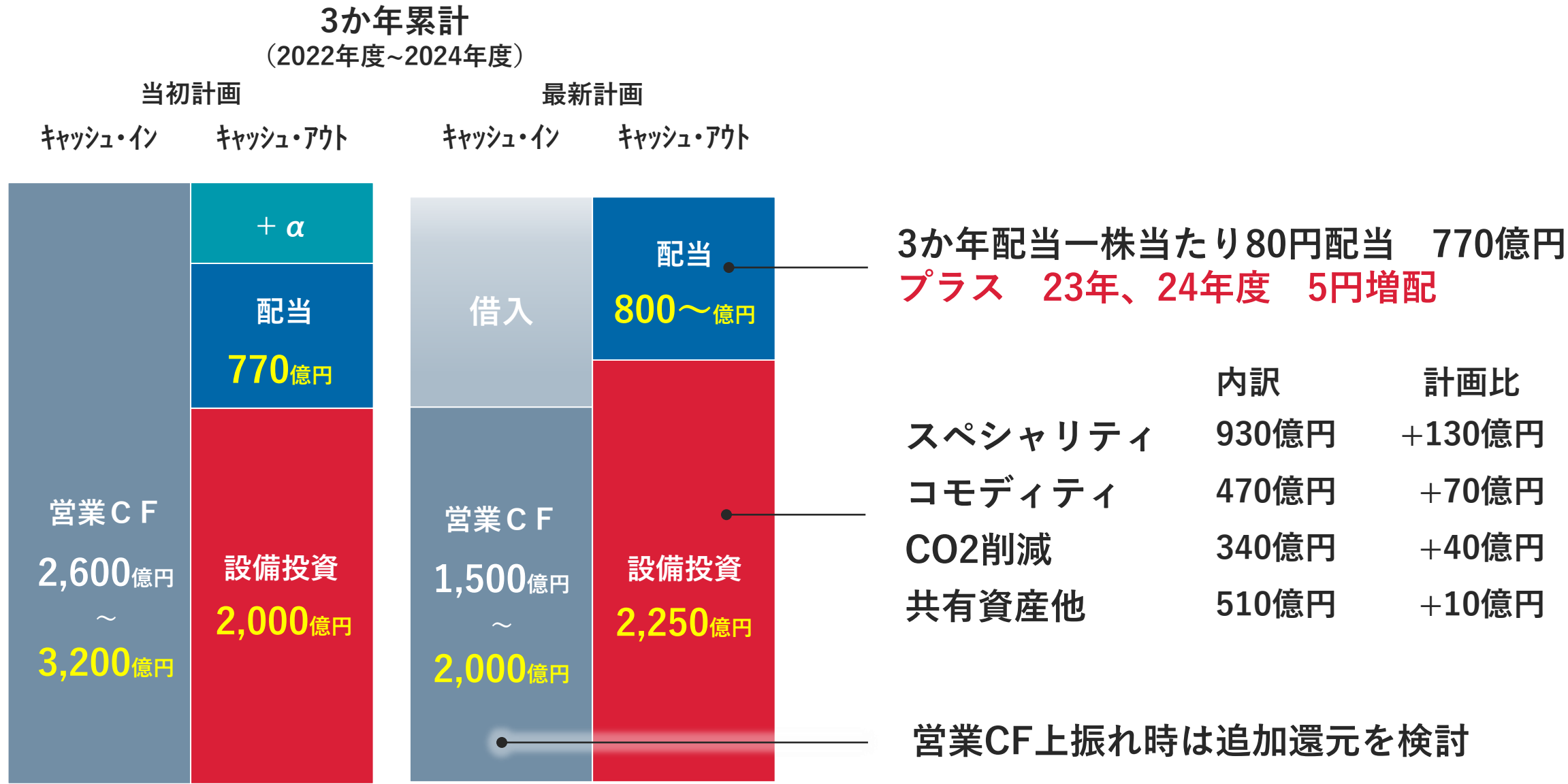
安定配当の方針継続

■ 安定配当を基本とし、2009年度以降は減配無し

■ 2024年度は前年度に引き続き1株あたり85円の配当を計画する



営業キャッシュ・フロー減、設備投資額増も、配当を増額



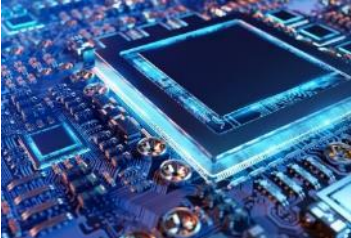
1. 2023年度実績報告
2. 2024年度業績見通し
3. **V I S I O N 2 0 3 0**
4. 次期中期経営計画策定に向けて
5. E S G アップデート

当社経営方針 東ソーハイブリッド経営®

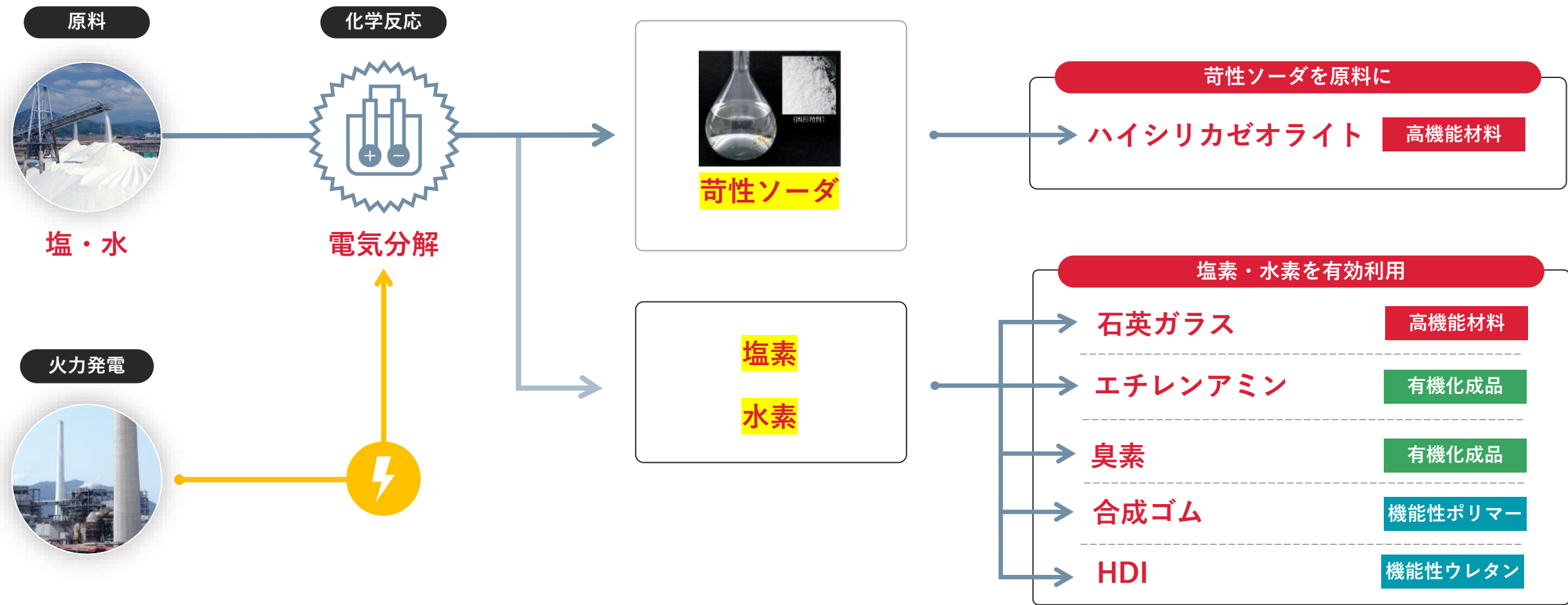


- 社会基盤を支える汎用品「コモディティ」がキャッシュを稼ぐ
- 社会課題を解決する特殊品「スペシャリティ」へ成長投資を進める

➡ 企業価値の向上

(コモディティ・スペシャリティ区分)		コモディティ	スペシャリティ	製品用途
主要事業分野	 機能商品事業		・ バイオサイエンス ・ 高機能材料 ・ 有機化成品	
	 石油化学事業	・ オレフィン ・ ポリマー	・ 機能性ポリマー	
	 クロル・アルカリ事業	・ 苛性ソーダ・塩ビ ・ MDI（ウレタン原料） ・ セメント	・ 機能性ウレタン	

コモディティが支えるスペシャルティ製品群



『成長』と『脱炭素』の両立へ

		コモディティ	スペシャリティ
前中計	定義	社会基盤を支える汎用品	社会課題を解決する特殊品
	競合関係	多い	少ない/無い
	ターゲット	利益額	利益率
	コモディティ、スペシャリティをバランスよく成長させる		



深化



中長期	目的	安定供給の維持	成長
	目標	脱炭素と利益維持	能力増強・新規事業育成

2030年度スペシャリティ営業利益1,000億円、GHG排出量30%削減※へ

※2018年度比

事業部門別方針

スペシャルティ営業利益1,000億円を目指して

事業部門	主な分野、製品	方針
バイオサイエンス	計測分野 (分離精製剤 等)	● バイオ医薬品分野への分離精製剤拡販 ● SkillPakの拡販、連続クロマトビジネスの確立
	診断分野 (免疫診断機器、試薬 等)	● 各国でのAIA-CLの上市と試薬の拡販 ● POCT市場への参入
高機能材料	石英ガラス	● タイムリーな能力増強による半導体成長需要の取り込み
	薄膜材料	● 装置・デバイスメーカーとの関係強化による拡販
	ジルコニア	● 歯科材料のシェア維持＋販売地域拡大 ● 新規用途展開(SOEC 等)
	ハイシリカゼオライト	● 環境規制対応の高機能グレード拡販 ● 製品ポートフォリオ拡大(CN触媒用ゼオライト 等)
有機化成品	エチレンアミン	● 余剰EDAを有効活用(需要旺盛なTETAを増産)
	臭素・難燃剤	● 世界需要に合わせた規模拡大
	新規開発品	● 有望技術を大きく拡大(CO₂回収アミン 等)
機能性ポリマー 機能性ウレタン	クロロプレンゴム 等	● 能力増強を検討
	HDI、HDI誘導体 等	● 需要伸張に合わせた拡販、技術開発による差別化

太字記載の製品を次ページ以降で説明

分離精製剤(計測分野)

- バイオ医薬品等の研究開発・製造時に不可欠。
- 抗体医薬品、核酸医薬品精製の需要拡大に対応。
- 分離精製剤は当社主力製品の一つ。



TSKgel®

TSKgel® SuperQ-5PWは
核酸医薬精製の
“ゴールド・スタンダード*”

TOYOPEARL®

*当社呼称の「事実上の標準基準」
= デファクト・スタンダード

分離精製剤製造設備

能力増強を相次いで決定

投資額

約 **300** 億円

生産能力

倍増

※投資額、生産能力は2案件の合計

**2025年3月、2027年6月
商業運転を開始**

石英ガラス（素材・加工）

- 不純物を嫌う半導体製造プロセスに不可欠
- 洗浄、熱処理、エッチングなど前工程の製造装置や消耗品に使用
- 半導体の微細化/多層構造化に伴い需要は今後も増大
- 当社は半導体及び装置メーカーと強固な関係をもち認定材を多くラインナップ

半導体装置向け石英部品(例)



ポート



プレート



リング



チューブ

2019～2024年度

素材・加工

段階的な能力増強を実施

投資額

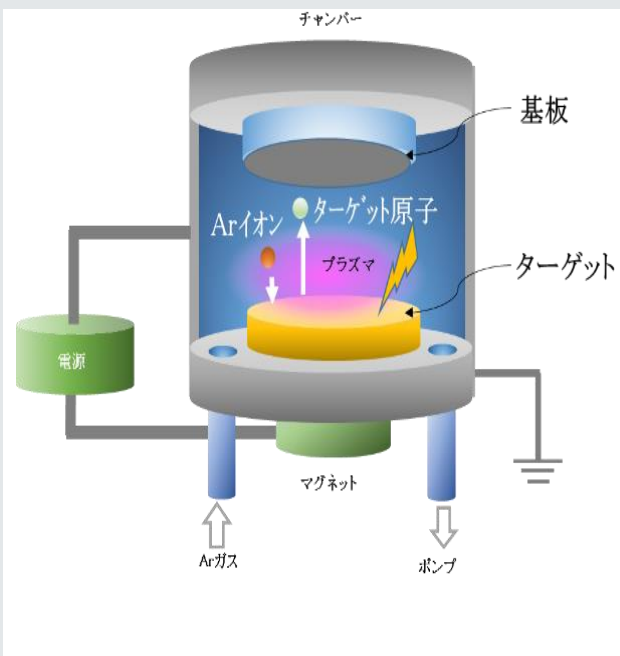
約 **160** 億円

※能力は非開示

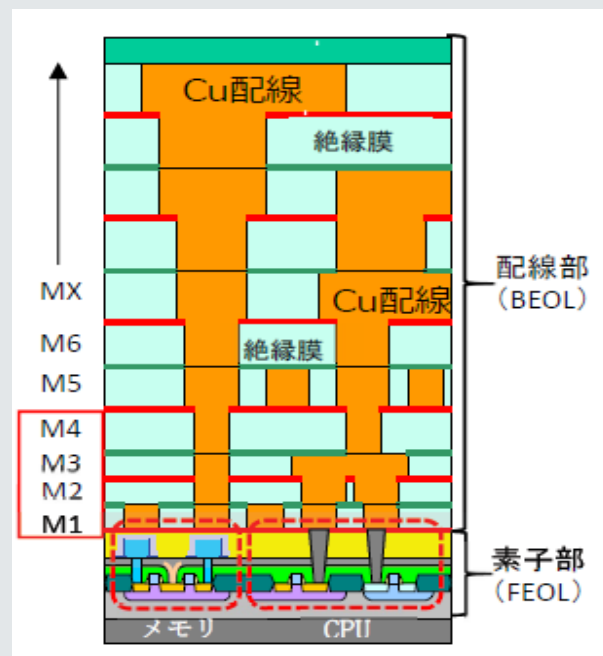
2025年度以降
大きな利益貢献を期待

薄膜材料（スパッタリングターゲット）

- － 半導体の配線材料等に使用
- － 配線部の多層化進展により使用量が今後増大
- － 当社は米国Intelのサプライヤー賞を2015年から連続で受賞、半導体メーカーと密接な関係を持つ



スパッタリング法(イメージ図)



半導体の多層化(イメージ図)

2026年冬

TOSOH SMD, Inc.(米国)

能力増強を実施中

投資額

約170億円

生産能力

倍増

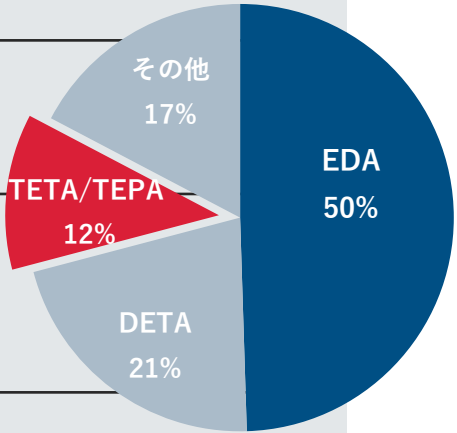
前倒しを視野に入れ実行中

エチレンアミン(EA)

－ 当社製法(EDC法)の特色を生かすと共に、新技術の導入で更なる高付加価値化を推進

製法	生産比率		
	ローアミン EDA / DETA	ハイアミン TETA / TEPA	その他
EDC法	少	多	少
EO法	多	製造不可	少

EDC法	- 幅広いエチレンアミン類が生産可能 - 世界で3社のみ、新規参入情報無し - EDAの余剰問題はEO法と同様
EO法	- ローアミンに特化した製法 - 中国を中心に世界で10社程度が乱立 - 特にEDAは大幅な供給過剰が継続 - EDAネックでの稼働制限、淘汰もありうる



EAグレード別世界需要(2024年想定)

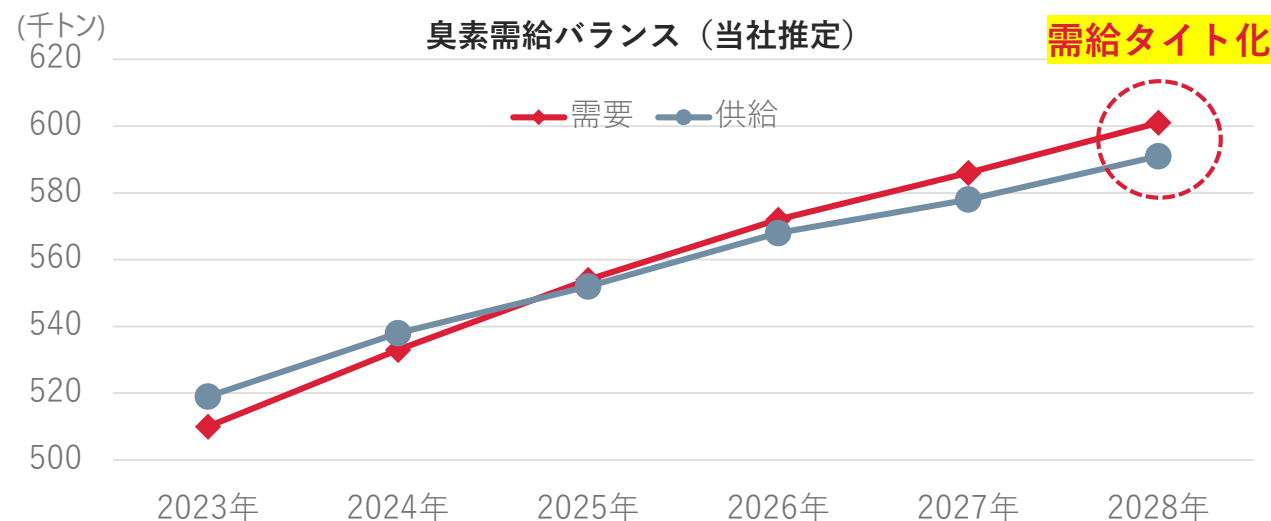
EDA高付加価値化設備
新設検討中

EDA自消増加にてTETAを増産
新製法TETAの顧客評価良好

早期の意思決定を目指す

臭素・難燃剤

- 電子部品分野の難燃剤の主原料
- 殺菌剤、医農薬など幅広い用途にも使用
- 環境規制リスクの低い一般海水から製造
- 製造に必要な塩素を自社調達



2023年1月

臭素製造設備

能力増強を実施済

投資額

約100億円

生産能力

+30%

グローバル需要動向を見ながら
更なる能力増強を検討

クロロプレンゴム(CR)

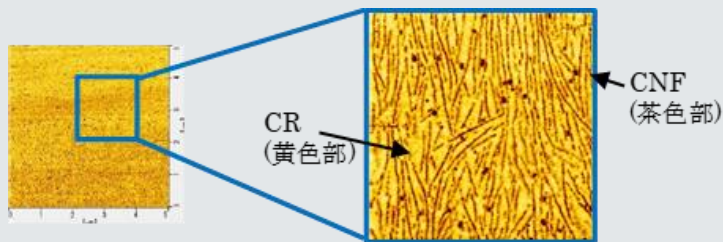
－ 2024年3月「スカイプレン®SGシリーズ」販売開始

- ・ CNF(セルロースナノファイバー)複合化グレード

パートナー企業であるバンドー化学(株)にて伝動ベルト用材料として採用が決定

－ 新グレードおよび用途開発、技術サービス推進

医療用手袋向けラテックス品質のトップ化 等



独自技術でCNFをCR内に均一分散
(AFM観察画像)



スカイプレン®SGシリーズを適用した伝動ベルト
※写真提供：バンドー化学(株)

CR製造設備

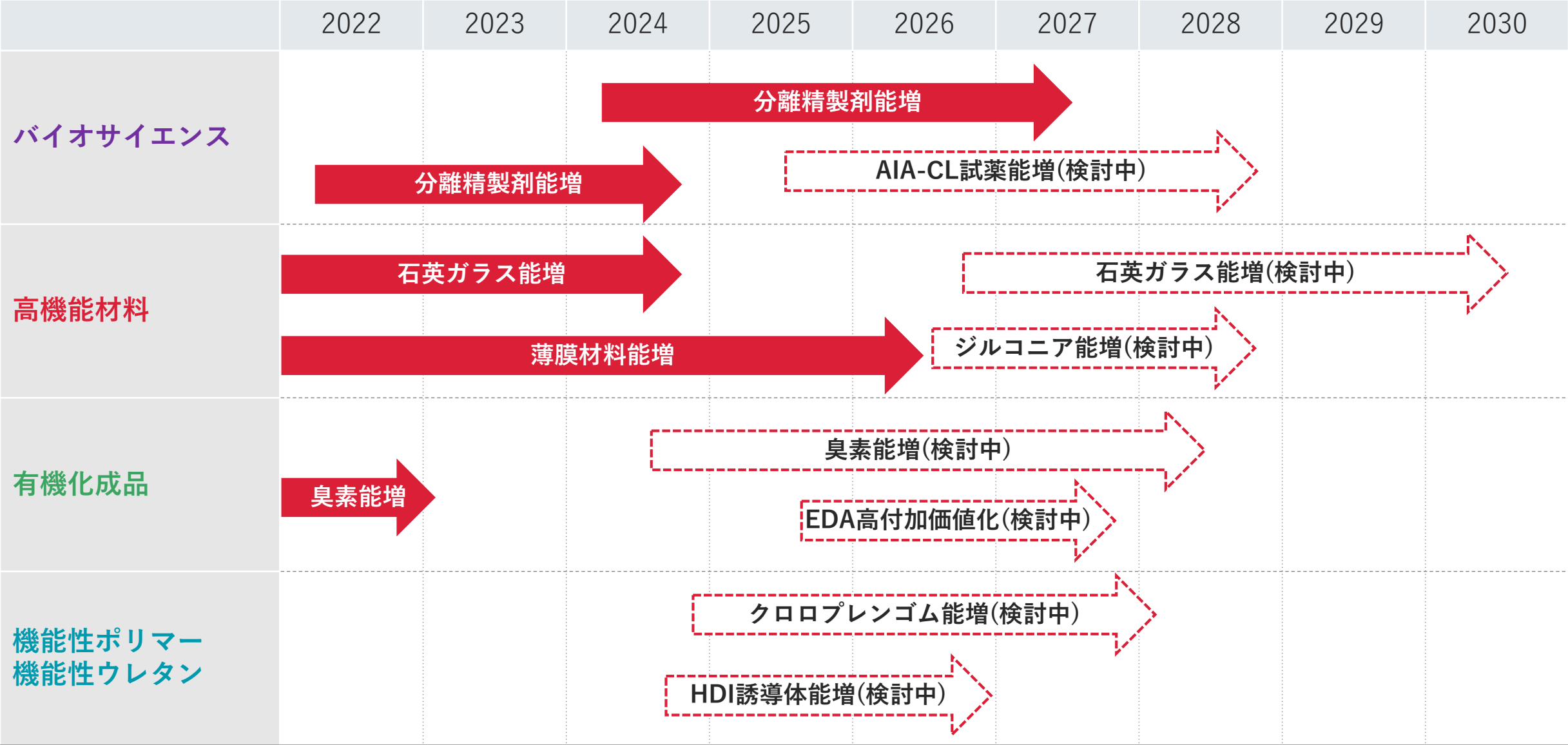
能力増強を検討

生産能力

+60%

※投資額は精査中

主な設備投資スケジュール まとめ



※点線にて記載の案件は意思決定未実施(時期・金額等)

成長市場をターゲティングした研究開発

- ライフサイエンス、電子材料、環境・エネルギーが重点研究3分野
- 既存事業の成長に加え、新規研究開発もスペシャリティ営業利益目標1,000億円に貢献

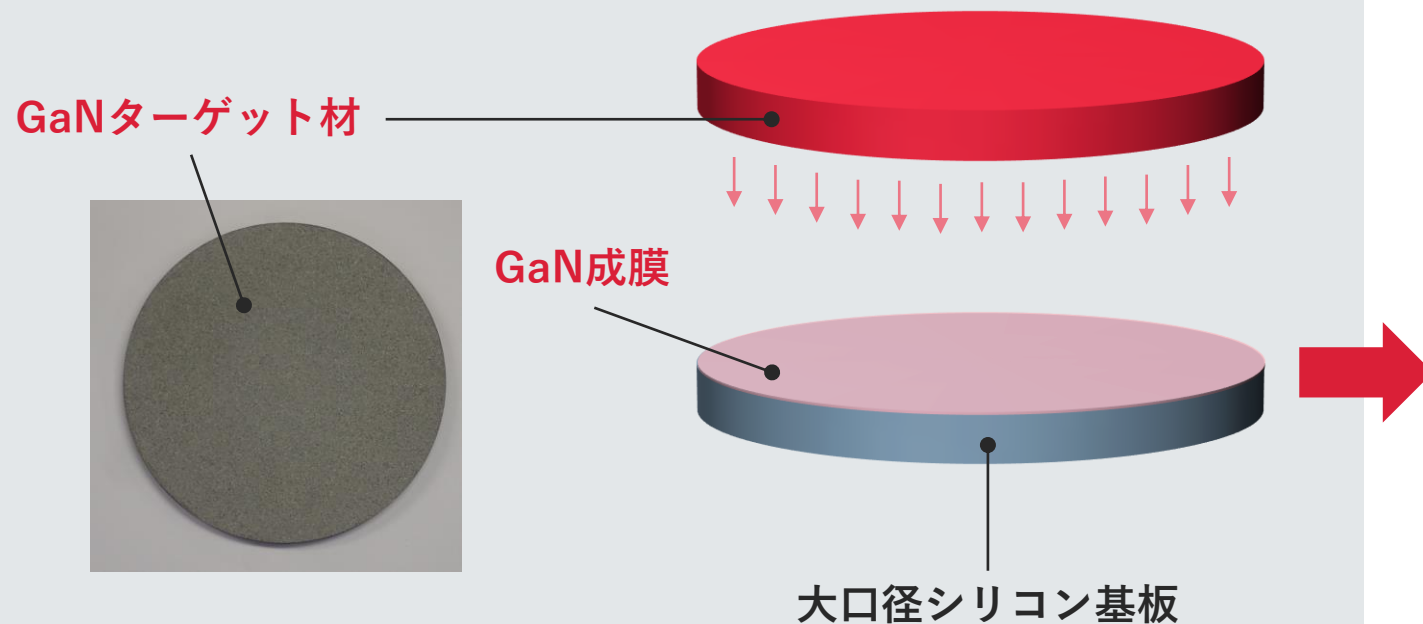
研究 重点3分野	成長市場	具体的テーマ	主な開発品
ライフサイエンス	メディカル	バイオプロセス製品	2.5次元細胞培養器材 温度応答性マイクロキャリア 等
		新規診断製品・技術	高感度検出技術の獲得 等
電子材料	半導体・電子部材	半導体関連材料	窒化ガリウムターゲット(GaN) 等
		帯電防止剤	SELFTRON®(セルフトロン)
環境・エネルギー	二次電池	リチウムイオン電池	高性能マンガン正極材原料 等
		燃料電池	ジルコニア、高分子電解質 等
		全固体電池	新規マンガン酸化物 等
	CO ₂ 回収・有効利用	CO ₂ 回収	CO ₂ 回収アミン
		CO ₂ 有効利用	CO ₂ を原料とするウレタン樹脂 CN触媒用ゼオライト
	グリーン水素	水電解	ジルコニア(SOEC)

太字記載の製品を次ページ以降で説明

研究開発品①（電子材料分野 / 高機能材料事業）

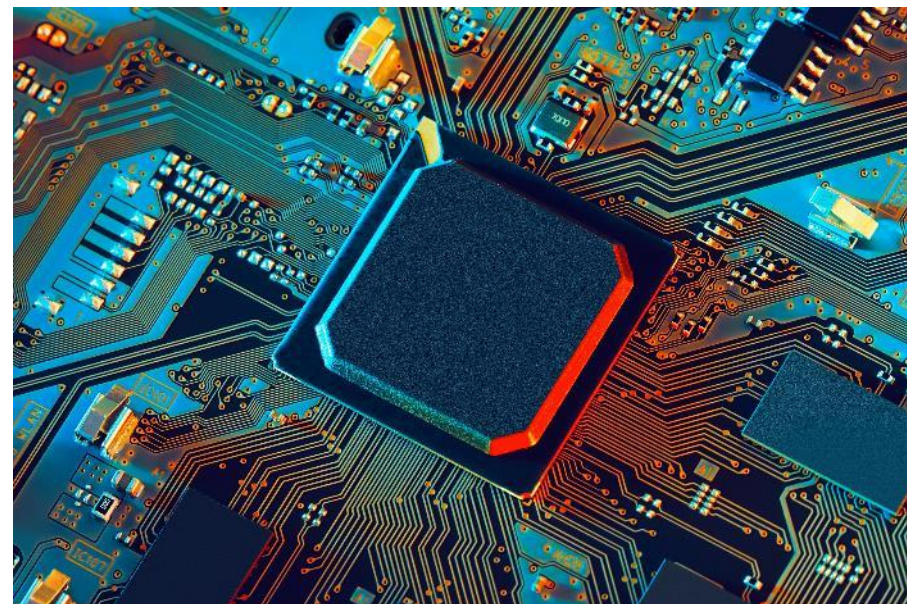
窒化ガリウムターゲット（GaN）

- 高品質でありながら低コストなスパッタ法に使用
- 装置メーカー複数社での採用が決定
- 汎用LED、パワー半導体、 μ LED向け材料への採用増加を目指す



コスト低減効果により
半導体市場拡大のキーアイテムとして
省エネ化貢献へ

パワー半導体

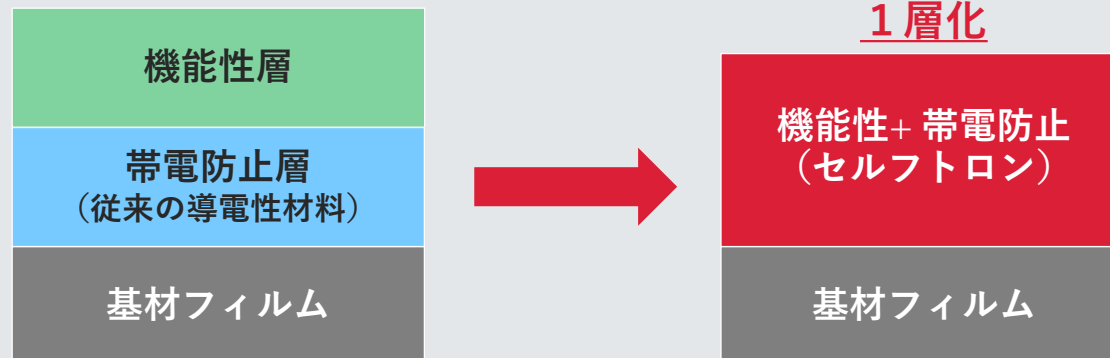


研究開発品②（電子材料分野 / 有機化成品事業）

SELFTRON®(セルフトロン)

- 世界トップレベルの導電性を有する可溶性の導電性高分子
- 水可溶タイプ：添加剤不要で導電性を発現し、水溶性、耐久性に優れ、コンデンサ向けに採用決定
- 溶剤可溶タイプ：フィルム用途の薄膜化・プロセス簡略化にてプラスチック量削減とコストダウンに貢献、各種機能性フィルム向けに採用決定

溶剤可溶タイプ 特長イメージ



帯電防止、電極など
幅広い用途への展開を進め
採用拡大を目指す



研究開発品③（環境・エネルギー分野 / 有機化成品事業）

CO₂回収アミン

- NO_x耐性に優れ、熱分解しにくい高耐久剤を開発済
- 実装の進展が期待されるCO₂回収装置をいち早く導入
- 本プラント実績を基に、剤の外販を積極展開

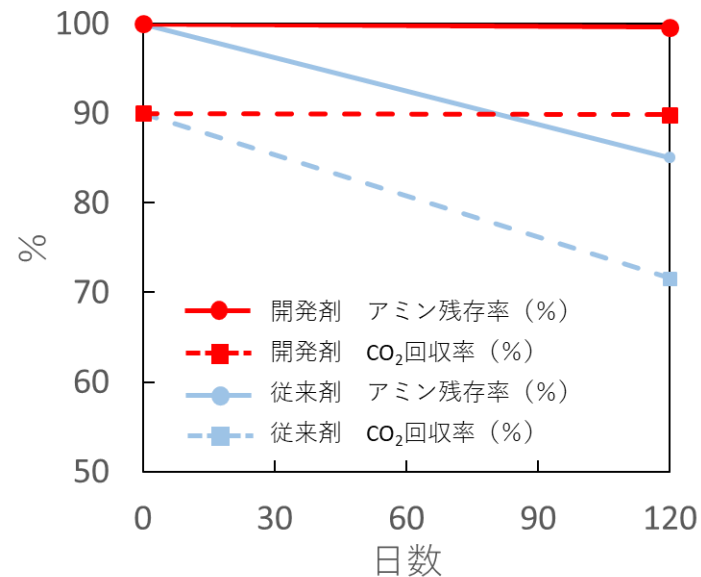
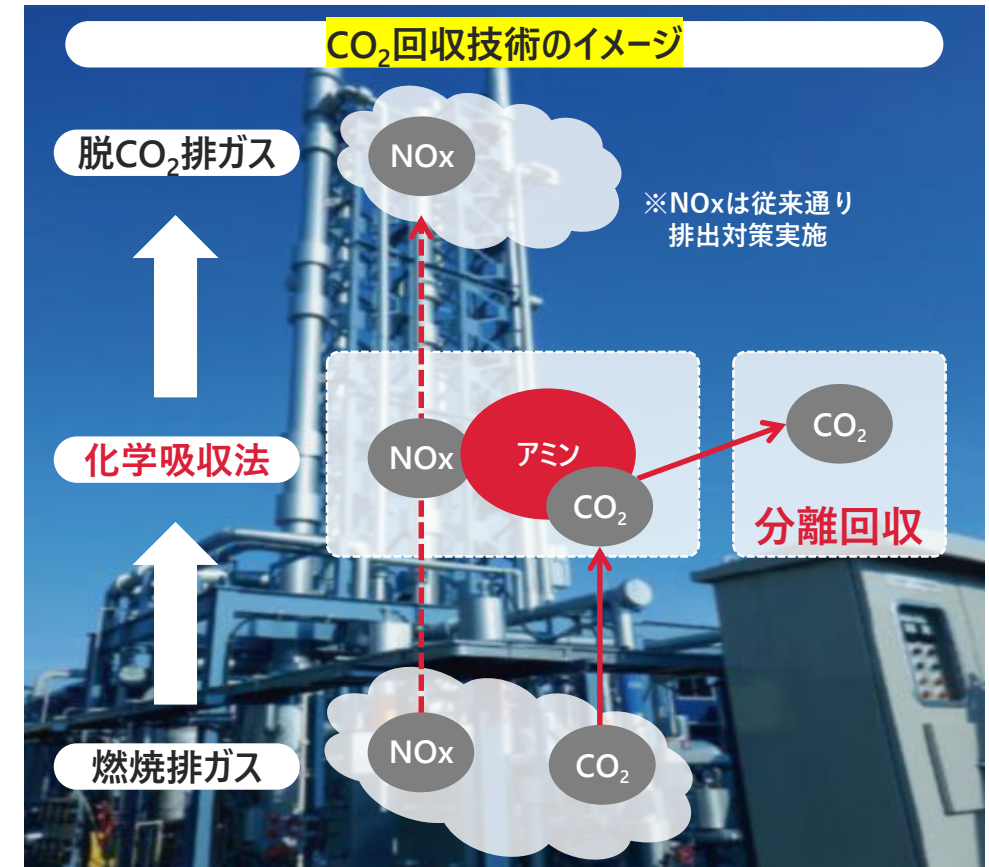


図.当社開発剤のベンチ連続試験結果

120日の長期運転試験にて
 ・アミン分解無し
 ・CO₂回収率 > 90%を維持

当社開発のCO₂回収アミンは幅広い燃焼排ガスからのCO₂回収に適用。
 長期安定使用、回収エネルギーの低減、運用コスト低減などメリット大。



2024年秋

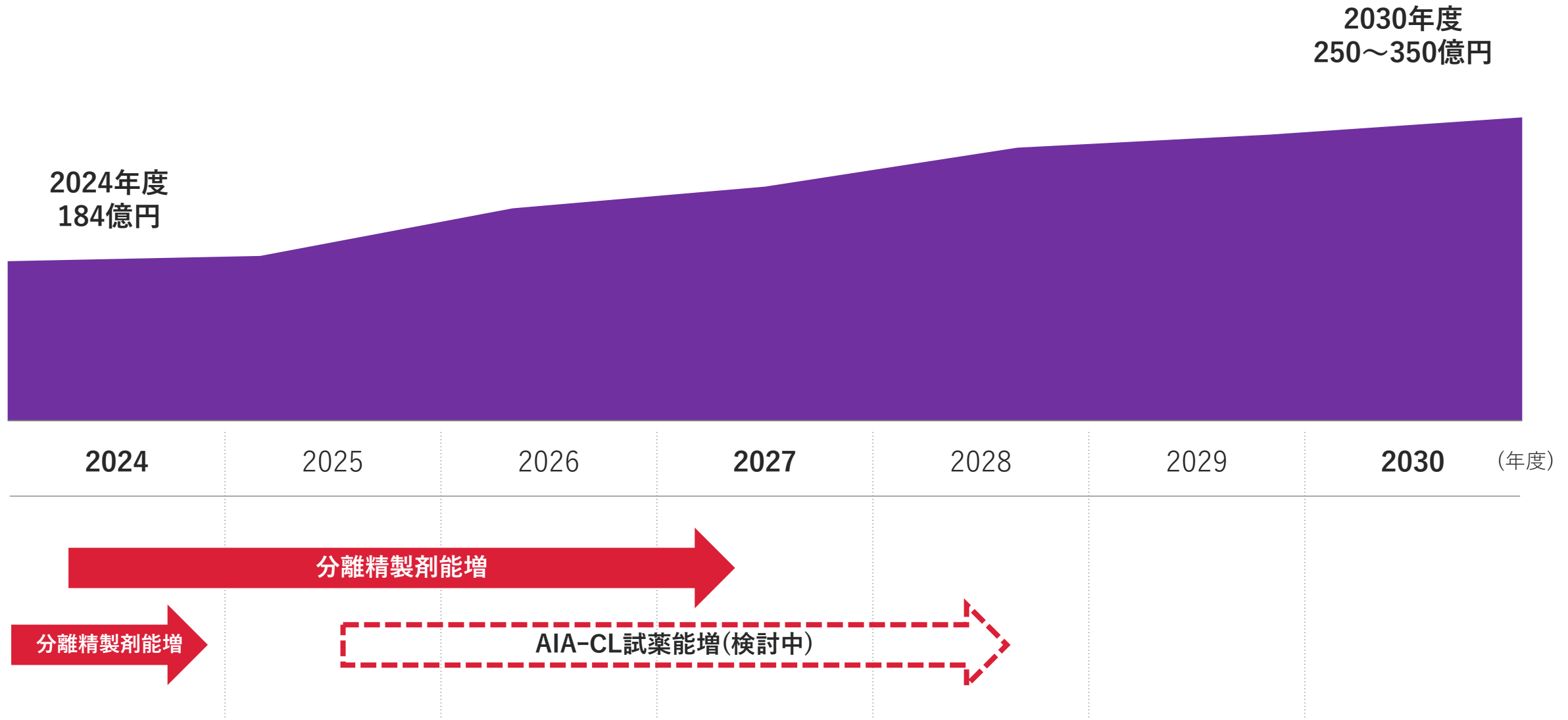
南陽事業所に設備導入決定

スペシャルティ 営業利益1,000億円到達イメージ

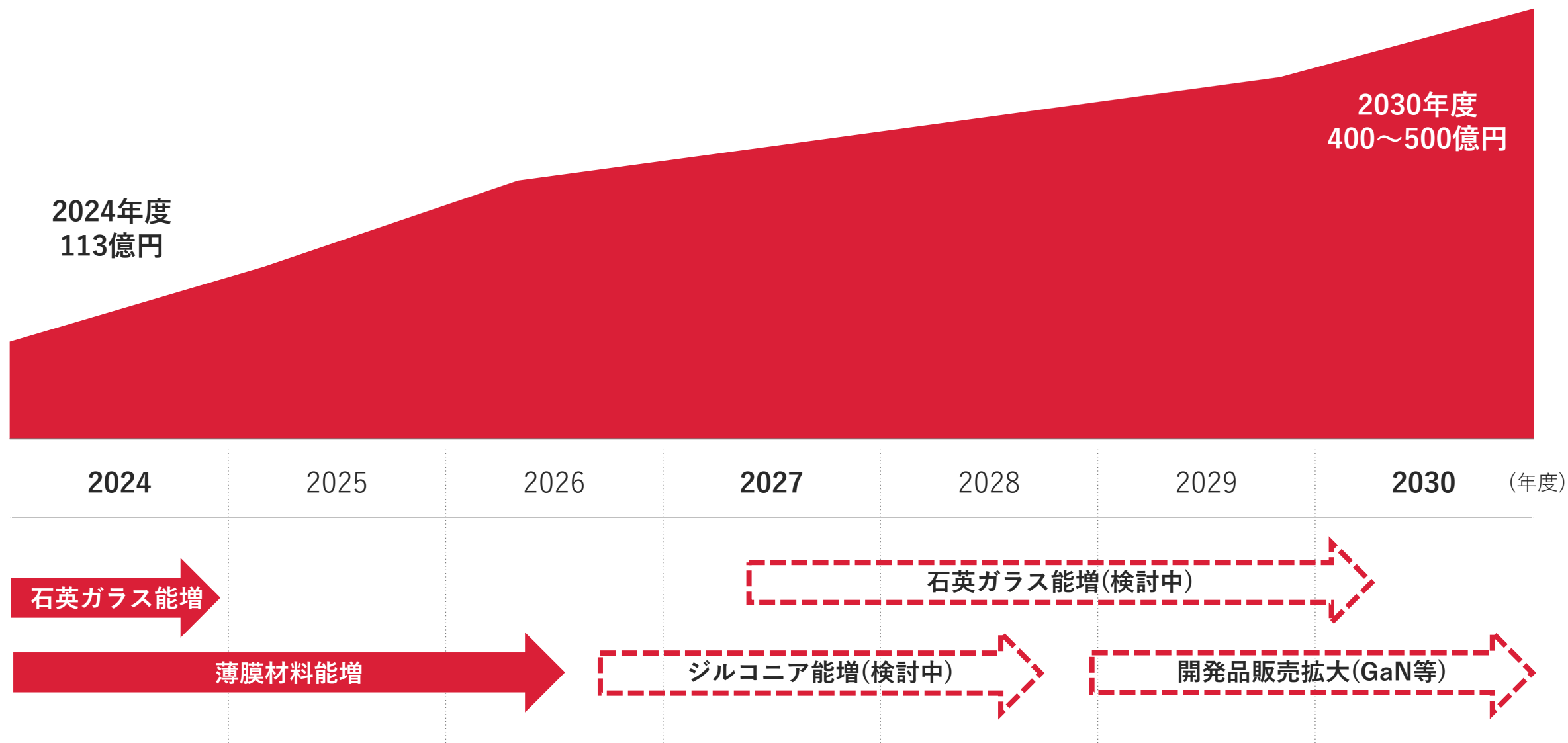
- 広範な事業分野でスペシャルティ製品を強化し営業利益を増額していく
- 2023-2024年度は顧客在庫調整が利益を押し下げ、一時的に営業利益は減少
- 高機能材料事業を中心に2025年度以降の利益拡大に向け遅滞なく成長投資を実施中

事業部門	2022年度	構成 比率	2023年度	構成 比率	2024年度	構成 比率	2030年度	構成 比率
	実績		実績		計画		目標	
バイオサイエンス	190 億円	29%	195 億円	40%	184 億円	35%	250～350億円	25%
高機能材料	192 億円	29%	96 億円	20%	113 億円	22%	400～500億円	40%
有機化成品	142 億円	22%	88 億円	18%	119 億円	23%	200～250億円	20%
機能性ポリマー 機能性ウレタン	132 億円	20%	103 億円	21%	109 億円	21%	150～200億円	15%
合計	655 億円	100%	482 億円	100%	525 億円	100%	1,000億円	100%

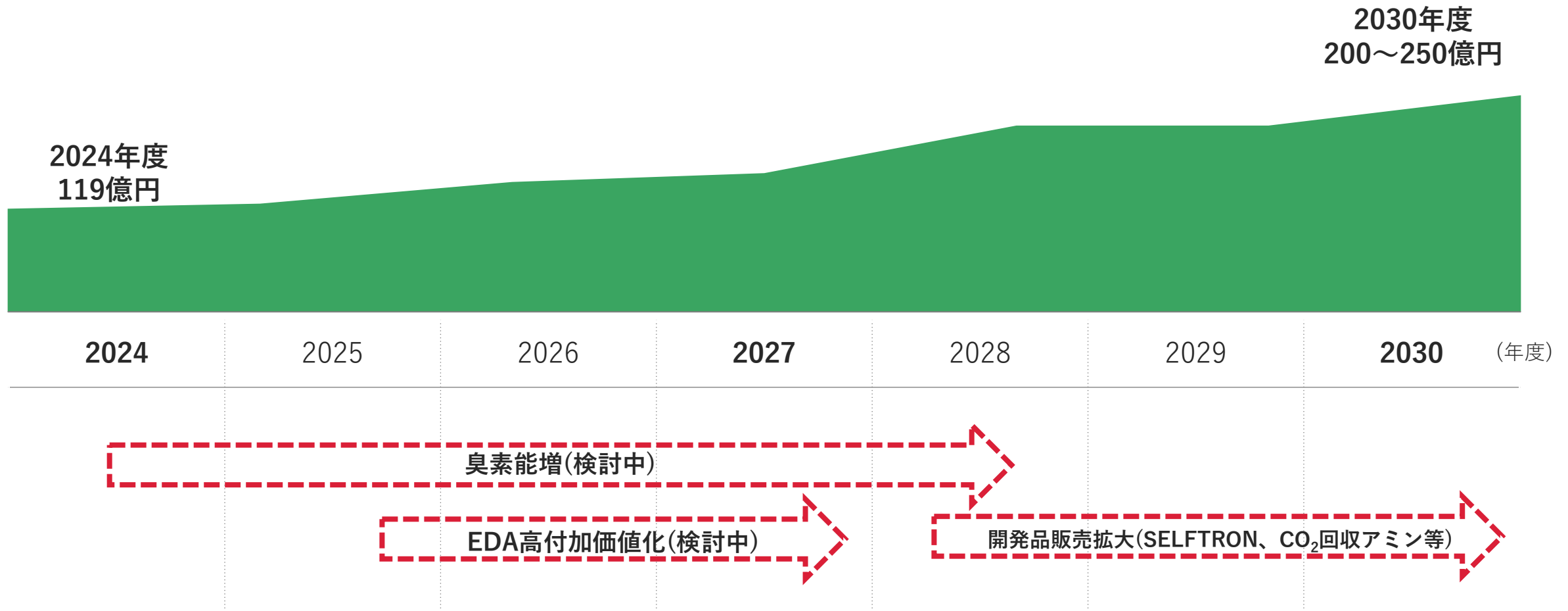
バイオサイエンス事業 2030年度目標到達イメージ



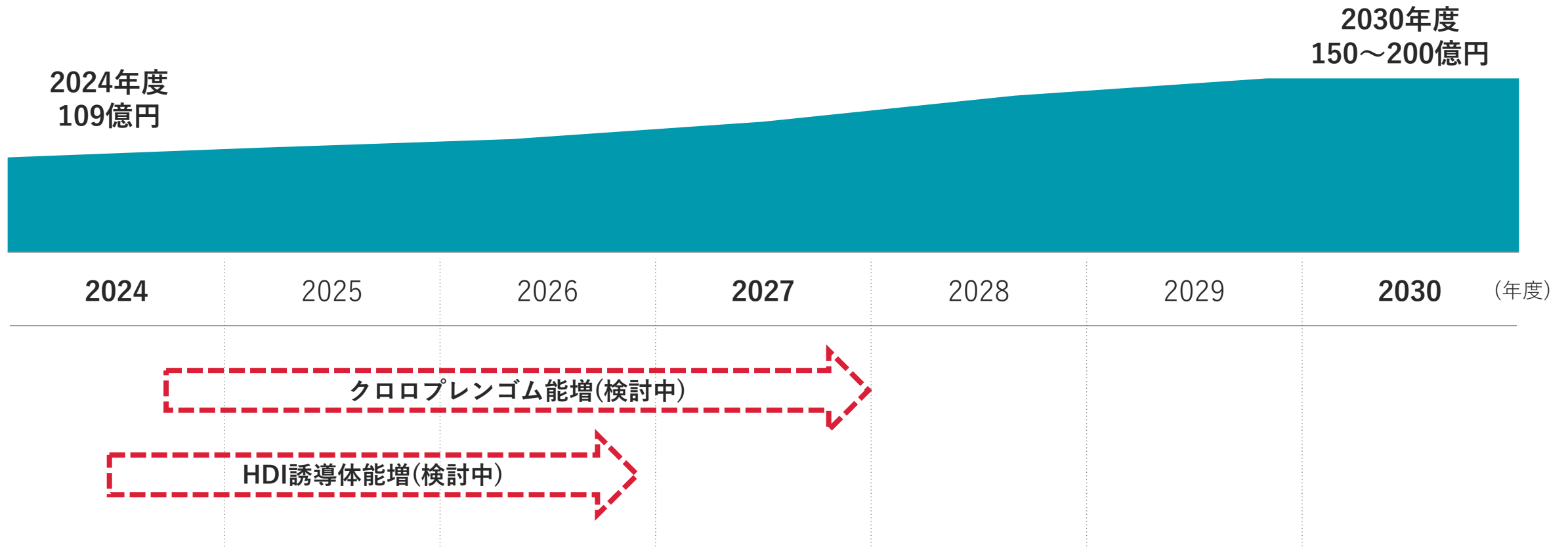
高機能材料事業 2030年度目標到達イメージ



有機化成品事業 2030年度目標到達イメージ



機能性ポリマー／機能性ウレタン 2030年度目標到達イメージ



1. 2023年度実績報告
2. 2024年度業績見通し
3. VISION 2030
4. 次期中期経営計画策定に向けて
5. ESGアップデート

コモディティの現状認識（クロル・アルカリ、石油化学）

これまで当社クロル・アルカリ、石油化学事業は基盤事業として当社収益を支え、また、スペシャルティ事業を原料・ユーティリティ供給の面で支えてきた。

近年は、脱炭素対応や、将来の国内市場の縮小など大きな課題に直面。

その課題の克服が次期中期経営計画策定のポイントである。

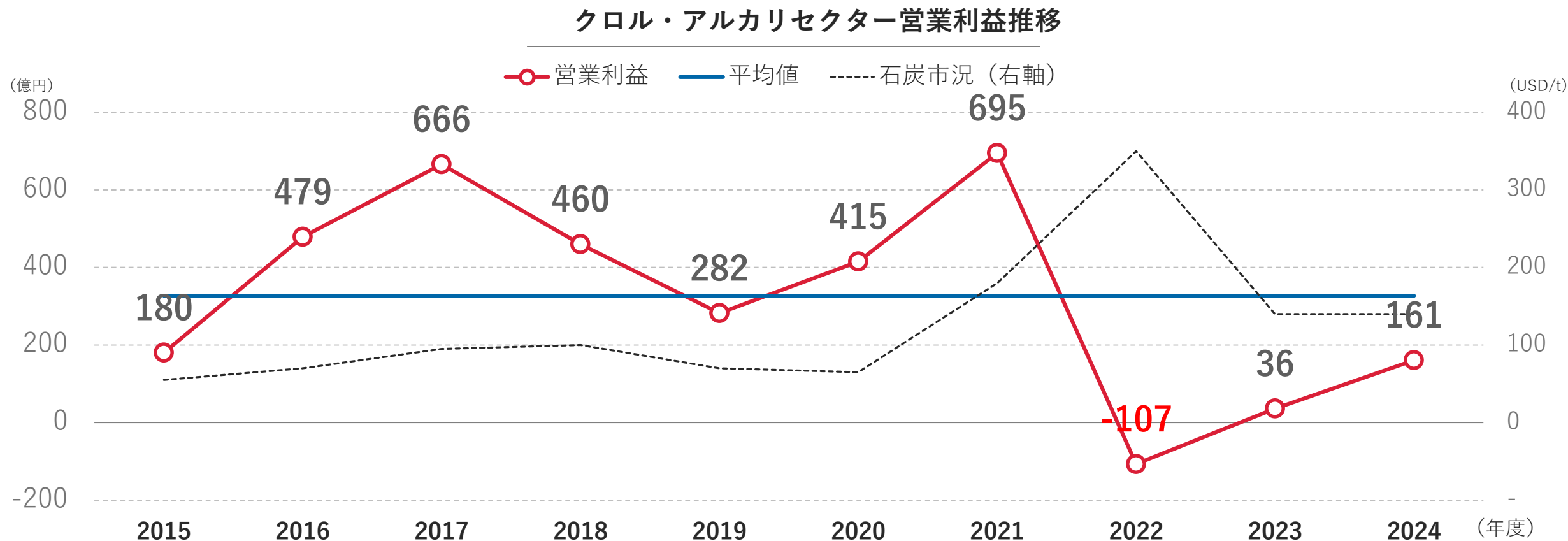
<現状認識>

- 社会生活維持に必要不可欠な「基盤製品」
- グローバルな人口増に伴う経済成長に連動し需要増加
- 他製品で全てを代替することは不可能
- スペシャルティ製造に原料・ユーティリティを供給



社会基盤を支える安定需要のある事業

- 2022年営業利益は石炭価格暴騰による異常値
- 石炭価格は落ち着きを見せ利益は改善傾向も、中国を中心としたアジア市況は低迷
- 社会基盤を支えるエッセンシャル製品として、「脱炭素」と「安定供給」が求められる製品である認識は変わらず



想定以上のアジア需要低迷と将来のコストアップが課題

- 中国の需要低迷がアジア全域に波及し市況停滞
- 脱炭素燃料の確保、コストアップが今後の大きな課題
- インド、東南アジアの需要増加、CN達成に向けた需要拡大は確実



状況変化を踏まえた将来施策を検討中

内部環境

強み

- 国内最大規模の電解能力を保有、苛性・塩素製品の能力がバランスし安定稼働を維持
- 原料、副生物を有効活用した生産体制
- 特長ある機能性ウレタン製品のラインナップ

弱み

- 電力多消費、CO₂大量排出産業
- 設備の経年化に伴う維持費用の増加

外部環境

機会

- インド、東南アジアの経済成長に伴う製品需要の増加
- カーボンニュートラル達成に向けた製品需要の拡大
- “地産地消”の推進による競争力強化（MDIスプリッター等）

脅威

- 中国不動産の需要低迷に伴うアジア市況の長期停滞
- 2030年度GHG排出量30%削減に向けた燃料転換に伴うコスト増

“貿易型”ビジネスから“地産地消”ビジネスへの転換推進

- “地産地消” 需要地に立脚した製造設備を持ち、市況動向に即座に対応可能な販売体制の構築を追求
- 将来性・採算性・設備老朽化を考慮し事業の強化/撤退を実施

<近年の事業強化/撤退実績>

	分類	案件
2019年	強化	フィリピン・レジンス・インダストリーズPVC能力増強（フィリピン）
2020年	撤退	大洋塩ビ大阪工場閉鎖
2022年	撤退	塩素化パラフィン事業撤退
2023年	撤退	TDI事業撤退
2023年	強化	マブハイ・ビニル電解設備能力増強(フィリピン)
2023年	強化	スタンダード・トーヨー・ポリマーPVC能力増強(インドネシア)
2024年	撤退	芒硝事業撤退予定
2026年	強化	東南アジアMDIスプリッター建設(ベトナム)

ナフサクラッカーの保持に向けて

■ 石化プラント新增設計画、脱プラスチックの機運上昇、アジア需要の低迷が業界再編の機運を加速

■ 石油化学の出発点であるナフサクラッカー保持の大前提 = 将来にわたる「安定需要先の確保」に向け取組実行

内部環境

強み

- 中京地区唯一のナフサクラッカー
- 差別化戦略に基づく誘導品(PE、CSM)の安定需要
- 自社エチレン船による機動力

弱み

- 誘導品の需要変動による影響を受けやすい
- 原燃料の価格変動による影響を受けやすい
- 設備の経年化に伴う維持費用の上昇

外部環境

機会

- 未利用留分の有効活用
- 自動車EV化等新たな需要に対応したニーズの拡大
- 環境意識の高まりとそれに対応した材料の開発
- 業界再編の機運上昇

脅威

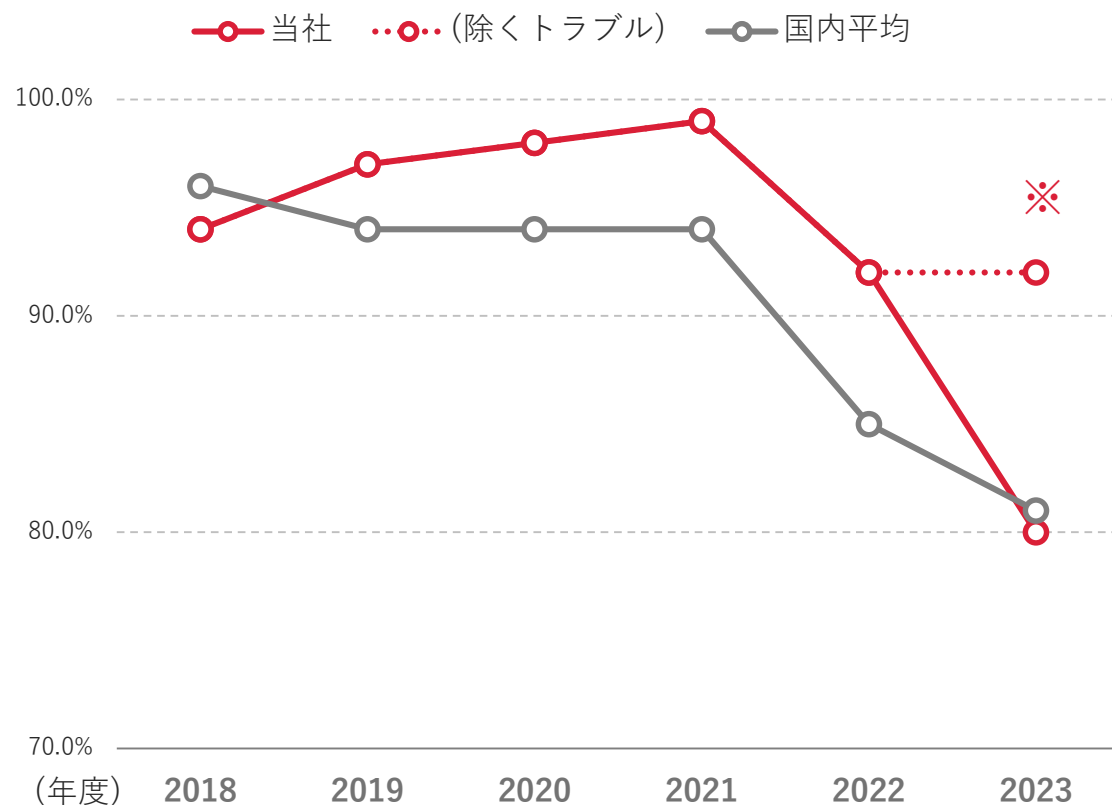
- 中東、中国石化プラントの大型能力増強
- 脱プラスチックによる需要減少
- 地政学的リスクの影響による需給及び価格変動
- 業界再編の機運上昇(調達コスト上昇懸念)

オレフィン：ナフサクラッカーの高稼働維持を追求

■ ナフサクラッカーは近年高稼働を維持（トラブル除く）

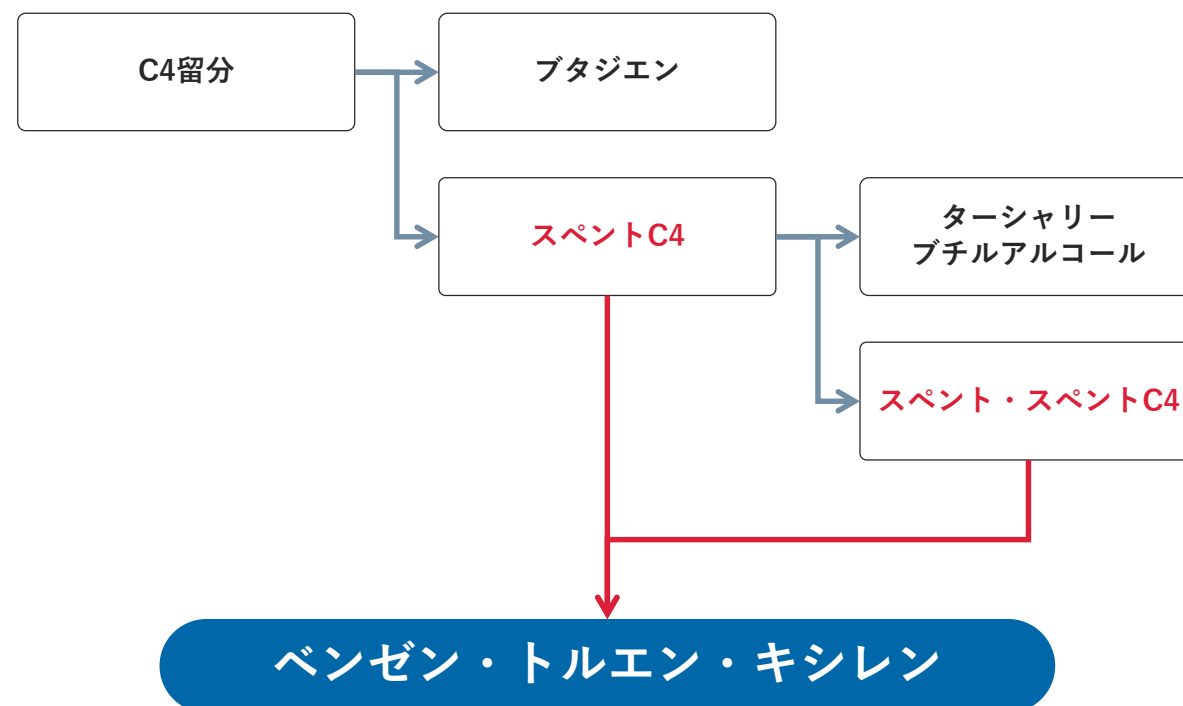
■ 未利用留分の有効活用、ケミカルリサイクルの検討にて将来に渉る高稼働維持を追求

ナフサクラッカー稼働率(国内平均vs当社)



※2023年：当社長期プラントトラブル発生(8月末～10月初旬) トラブル除く稼働率…90%強

C4留分の有効活用(開発中)



副生物であるスペントC4、スペント・スペントC4を用いた
ベンゼン・トルエン・キシレン生産技術を開発中

ポリマー：ナフサクラッカー高稼働を支えるポリエチレンの差別化戦略

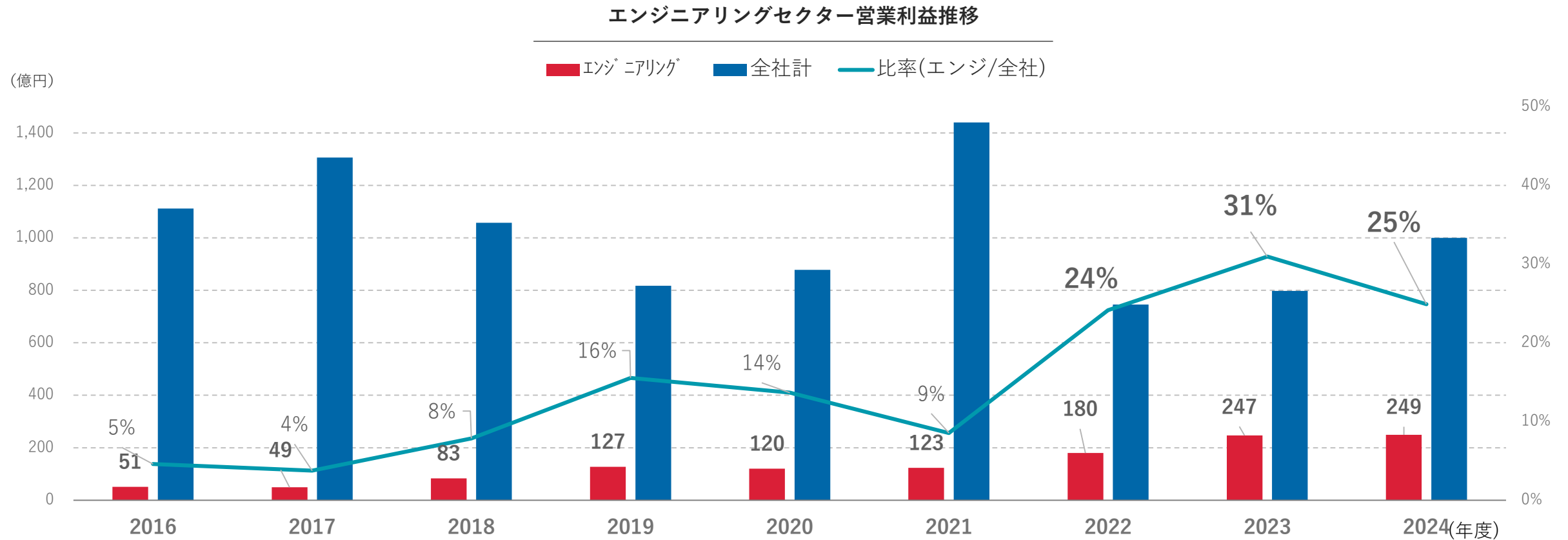
- 顧客ニーズに応える差別化戦略の深化 半導体・メディカル分野のシェア拡大
- 環境対応製品の拡充 食品包装分野の海外展開・開発、メルセン® シリーズの拡販



分野	市場動向	主な取組
半導体	2024年度後半より回復・成長想定	高純度薬液容器グレードの拡販 更なるクリーン性要求に向けたグレード開発
メディカル	アジア域での需要増加	輸液・細胞培養バッググレードの海外展開
環境	パッケージ薄膜化 易リサイクル要求	プラスチック量削減グレードの海外展開 モノマテリアル製品の開発 メルセンSはパウチリサイクル助剤に採用

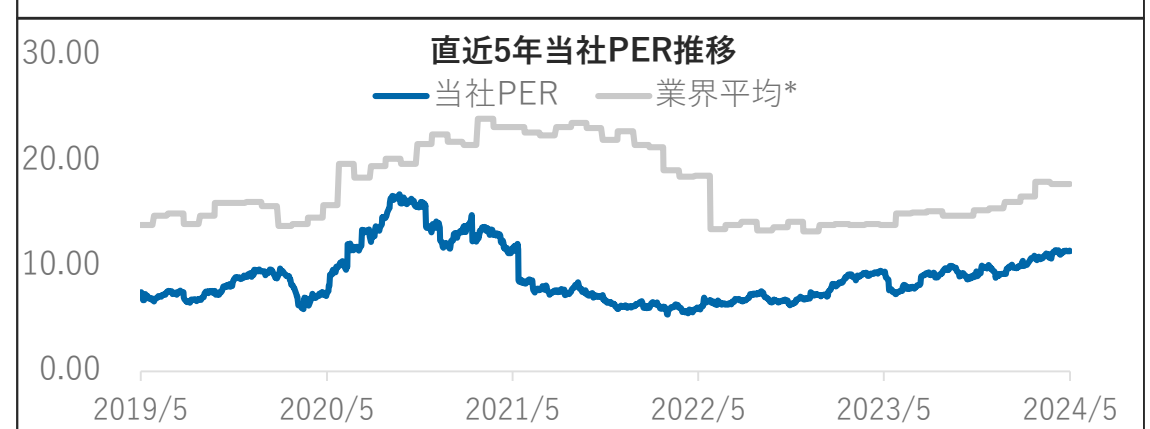
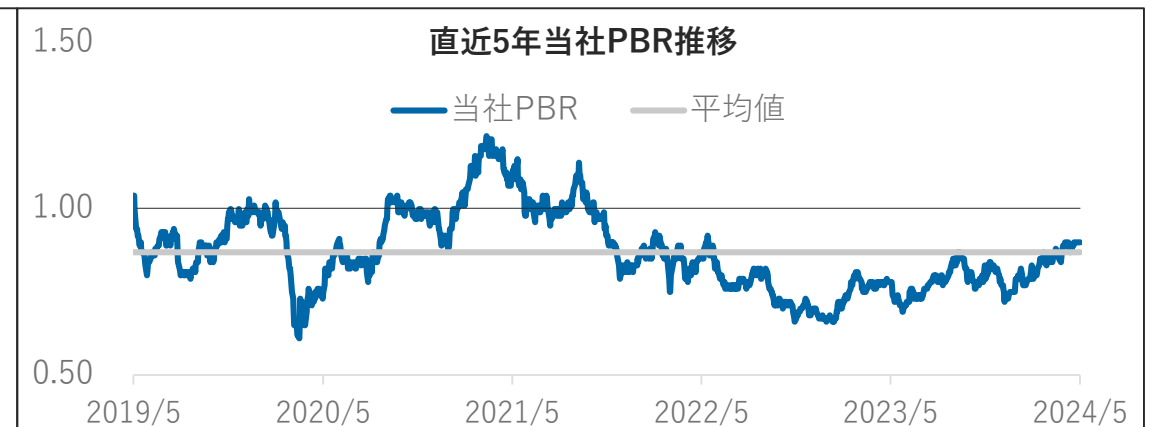
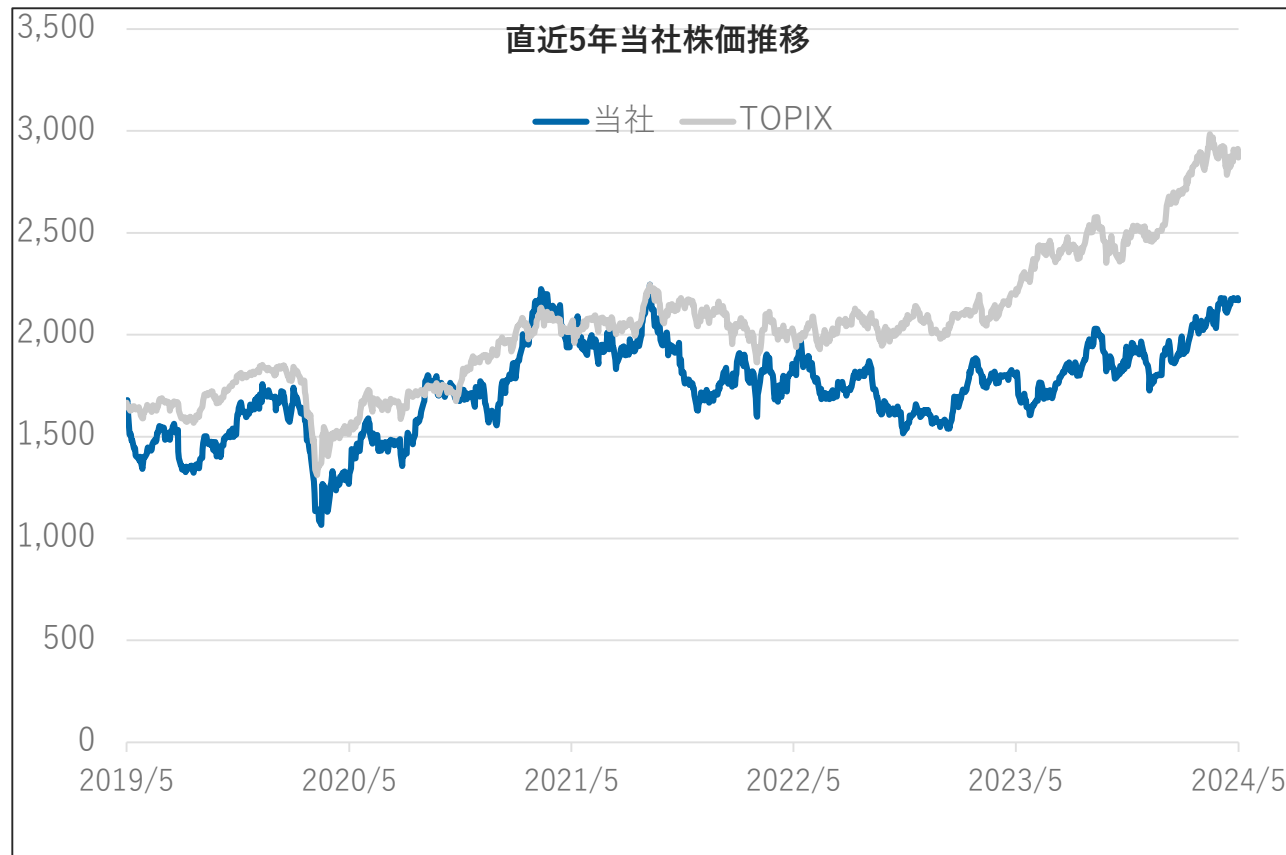
エンジニアリング：水処理エンジニアリング事業／オルガノ社

- 位置付け：コモディティ事業の収益変動リスクを補填する付加価値の高い事業、ハイブリッド経営の一翼を担う
- オルガノ社：半導体向け水処理エンジニアリングで強固なポジションを確立、今後も成長の継続を見込む



マーケット関連指標の整理

- 株価：直近1年間はTOPIXに対しアンダーパフォーム
- PBRは1倍割れ、PERは10倍を超えるがまだ低く、市場の評価を得られているとは言い難い
- 近年の業績悪化、将来に向けた成長戦略の不透明性も低評価の一因と推定



*TOPIXは指数化して表示

*業界平均：東証プライム・東証一部、化学

企業価値の向上に向けた課題の整理

■ 企業価値の向上を目的とし、以下の課題に取り組むことで市場評価の向上を目指す

課題	解決に向けた方策
収益の向上	● ROE > 10%の目標設定
成長戦略	● スペシャリティ営業利益目標 1,000億円 ● 成長戦略の丁寧な説明
コモディティの在り方	● クロルアルカリ、石油化学の将来計画 課題の克服を意図した将来計画の策定(将来需要、脱炭素対応 等)
市場との対話	● IR・SR活動 株主・投資家及び証券アナリストとの対話の充実
株主還元	● 還元方針 安定配当の方針のもとフリーキャッシュ・フローの水準等を勘案し総合的に判断 総還元性向 等、新たな指標導入を目指す

1. 2023年度実績報告
2. 2024年度業績見通し
3. VISION 2030
4. 次期中期経営計画策定に向けて
5. **ESGアップデート**

経営の中核：CSR基本方針に基づき企業理念の実現を目指す

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

CSR基本方針

1. 事業を通じた社会の持続可能な発展への貢献
2. 安全・安定操業の確保
3. 自由闊達な企業風土の継承・発展
4. 地球環境の保全
5. 誠実な企業活動の追求

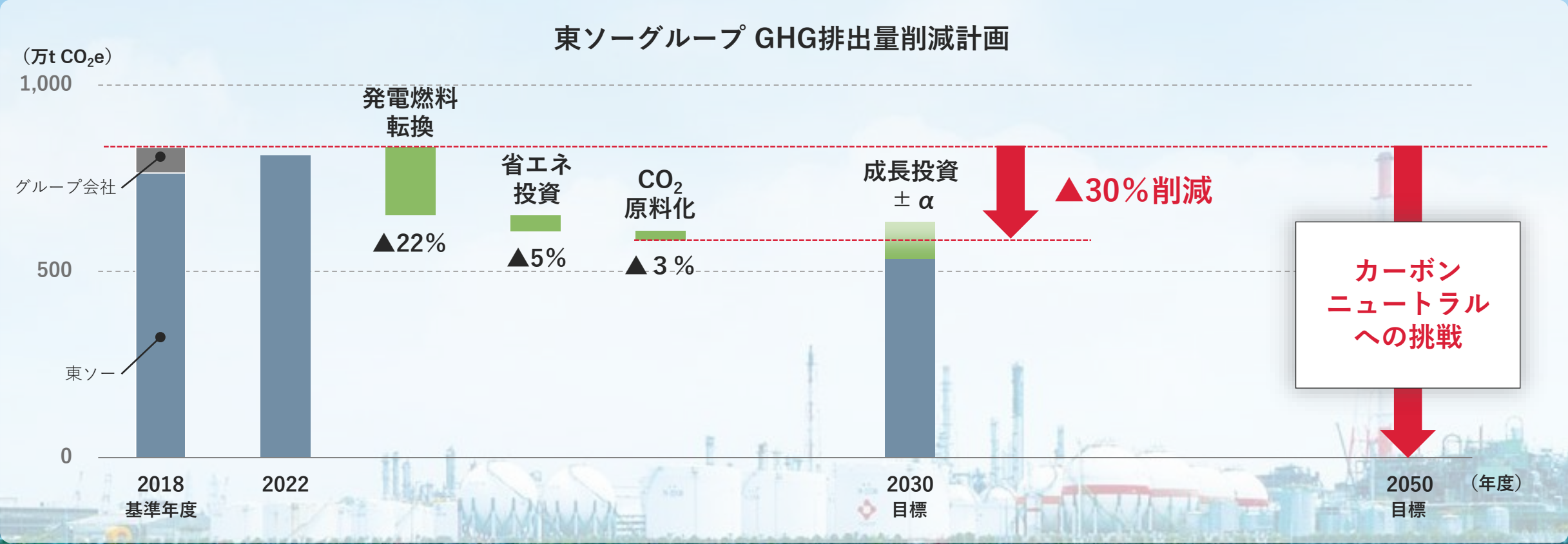
CSR基本方針に基づき設定した各種KPIにつき、次ページよりE、S、Gの順に進捗を報告する。

『脱炭素』 へ向け目標変更なく実行

当社グループ全体の温室効果ガス（GHG）削減方針

- 2030年度までに2018年度比30%削減
- 2050年カーボンニュートラルへの挑戦

→ 顕著な削減は設備投資実施後に



採算性をより重視した投資判断を実施

- 投資判断※未実施の案件は採算基準を満たすよう内容検討中
- 投資判断実施済案件は計画通り実施中

	削減率	具体的施策	投資判断	進捗・課題
発電設備の燃料転換	22%	バイオマス専焼可能なボイラの導入	2022年7月	2026年4月運転開始予定
		既存ボイラでのバイオマス混焼増	逐次	関連設備の計画的投資を実施中 各種バイオマスの燃焼実験 各種バイオマスの安定調達検討
省エネ投資	5%	ガスタービン追設	未	採算性を考慮し投資内容を再検討中
		電解槽の省エネ改造	逐次	南陽・四日市とも計画的に実施中
		最新鋭タービン導入	2017～2020年	老朽化設備の更新時に実施
CO ₂ の原料化	3%	COプラント(ウレタン原料合成)でのCO ₂ 原料化	2023年4月	2024年秋頃運転開始予定

※投資判断は内部炭素価格込みで判断 (ICP = 6,000円/t-CO2)

中長期的な人材戦略

- 社内外の環境変化に対応できる「自律型人材」の育成とその有効活用
- 多様性を尊重する風通しの良い職場環境の醸成

要素	テーマ	主な施策
人材育成	「自律型人材」の育成	「人材育成の基本方針」見直し(2021年) 教育体系の再構築(2021年)
	従業員主体型キャリア形成	キャリアサポートグループの新設(2022年) 社内公募制の導入(2023年)
	人材の有効活用	人材プラットフォームの構築 カムバック制度の導入(2020年) 高度専門職制度(フェロー制度)の新設 (2024年)
職場環境	ダイバーシティ & インクルージョン	女性活躍の推進 再雇用制度 処遇水準の見直し(2012、2022、2024年)
	ワークライフバランス	多様な人材が安心して長く活躍できる環境づくり 研究所建屋の更新(南陽、四日市、東研センター)
	コミュニケーション活性化 エンゲージメント向上	ブランディングムービー制作、TVCM放映(2024年1月～) 本社移転(2024年3月)

「成長」と「脱炭素」を目指す研究体制・人員の整備

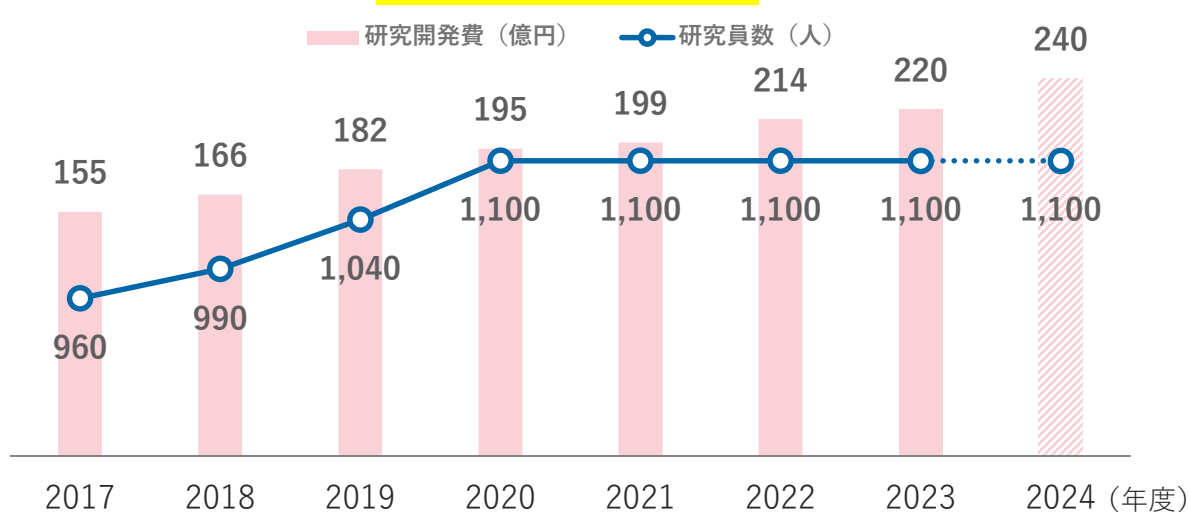
- スペシャリティ成長に向けた組織整備 「ライフサイエンス」「電子材料」「環境・エネルギー」が重点3分野
- GHG排出削減・有効利用 各研究グループにて開発推進（CO₂削減・有効利用戦略室と連携）
- 2023年設立のMIセンターが研究開発スピードを加速

研究人員* 約**1,100**人

研究開発費* 約**240**億円

*2024年度

研究開発費と研究員数の推移



先端技術研究拠点の整備

- ― 南陽事業所、四日市事業所に続き**東京研究センター(神奈川県綾瀬市)**を2026年にリニューアル予定



※新研究棟 完成イメージ図

研究体制の再編と高度専門職制度の設置

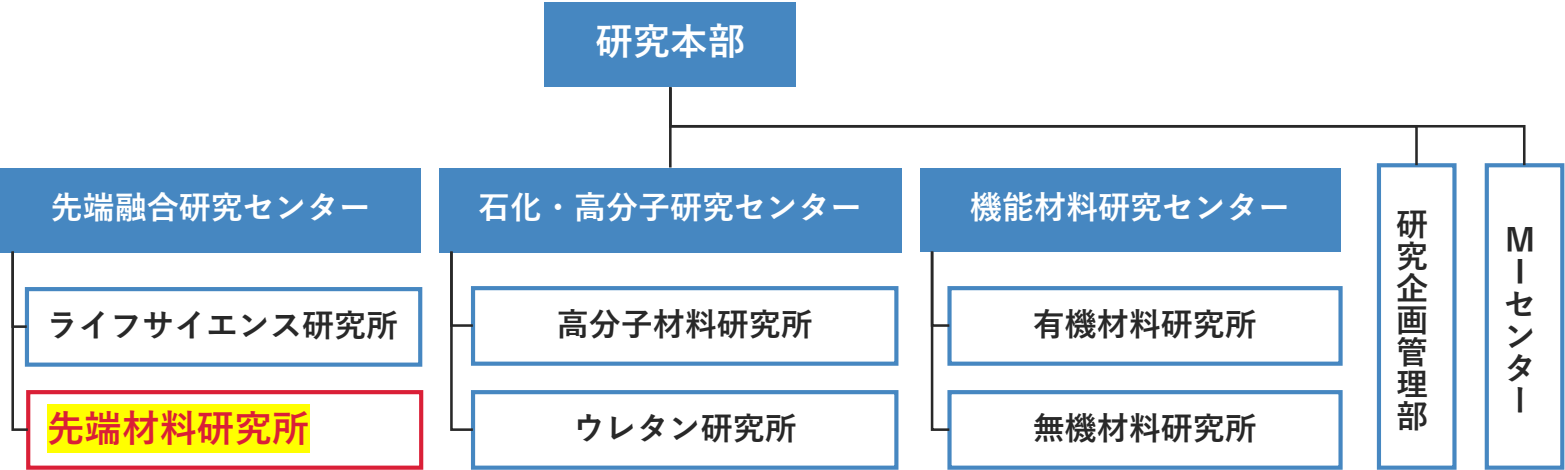
社会課題の解決・成長分野での事業拡大に向けた研究体制の再編

各研究所の次世代材料研究を新設する先端材料研究所に集約

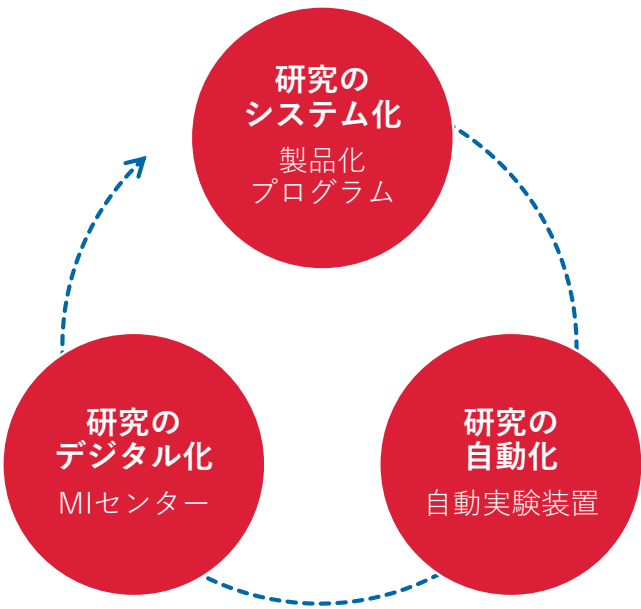
高度専門職制度(フェロー制度)の新設(エグゼクティブフェロー・リサーチフェロー)

人事面の処遇変更にて高度専門職を志向する風土を社内に醸成、研究人員のモチベーションを向上

研究体制の再編(2024年6月末～)



組織再編が研究を高度化・効率化



安全・安定運転を支える技術の伝承

■ 従業員の安全・健康の確保と安全運転が経営の最重要課題

■ 「安全基盤の強化」と「安全文化の醸成」を基本とした多様な安全活動を継続し展開

安全への取り組みを重視する社風

- － 社長が年2回、製造現場で社員と対話（過去10年で延べ6,200人以上）
- － 安全に対する考え方を共有
- － 従業員モチベーションアップにも貢献



DXを活用した安全管理

- － プラントの安全確保や安定操業にDXを活用
- － IT統括部サイバーセキュリティDXグループを設置しDXを更に推進（2023年6月設置）



ドローンによる高所外観点検

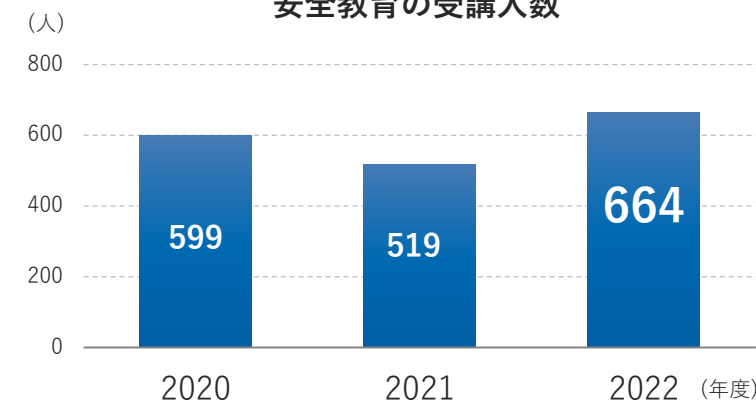


現場通信用タブレット

教育の充実

- － シミュレーターを活用した危険体感実習を実施
- － 安全・安定運転に関する知識・技能の習得と現場力を向上

安全教育の受講人数



中立的・客観的な監査機能を持つガバナンス体制の構築

2024年6月末 女性取締役を増員予定 (女性比率 11% → 22%へ)

会議体	取締役会	監査役会	指名・報酬諮問委員会	経営会議
構成メンバー	9人 (うち社外取締役4人) (うち女性1人)	4人 (うち社外監査役3人)	6人 (うち社外取締役4人)	執行役員を兼務する 取締役およびセクター長
議長（委員長）	社長	常勤監査役	社外取締役	社長
開催頻度 (2022年度実績)	1～2回/月 (15回)	1～2回/月 (15回)	必要に応じて (9回)	原則1回/週 (30回)
概要	■経営計画、事業戦略、 その他経営に関する重 要事項を決定 ■各取締役及び執行役員 による業務執行を監督 ■執行役員の選任、解任 等業務執行の分担を決議	■取締役の業務の執行に ついて監査	■取締役、監査役、執行 役員の指名・報酬に関 する公正かつ透明性の 高い手続きを行う 取締役会の諮問機関	■取締役会の付議事項の 事前審議 ■グループ経営全般に関 わる重要案件の審議
社外役員比率	44%	75%	67%	—

※会議体情報は2023年度時点

業績と企業価値の持続的な向上を目的とした報酬体系

- 指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ取締役会で決定
- 2023年7月以降 業績連動報酬の指標を単体経常利益から連結経常利益へ変更
- 2024年7月以降 **CSR重要課題のKPI達成度合を役員報酬に反映予定**

2023年度役員報酬実績(参考)

役員区分	報酬総額 (百万円)	報酬等の総額			対象人数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役	361	236	102	22	9
監査役	69	69	—	—	4

< 補足資料集 >

パイプ、継手用塩化ビニル樹脂



耐久性・リサイクル性に優れ、インフラ、家庭用水道管、農業用パイプ等
 他プラスチックより石油資源を節約、製造時のGHG排出削減に貢献



窓サッシ用塩化ビニル樹脂



複層ガラスと組み合わせた樹脂サッシ
 断熱性・気密性に優れ、冷暖房効率を改善し、GHG排出量削減に貢献



建材用断熱材用ウレタン原料

(MDI)



建材用断熱材ウレタン発泡材の主原料
 建築物の断熱性向上により、冷暖房効率を改善し、GHG排出量削減に貢献



飛灰・排水用重金属処理剤



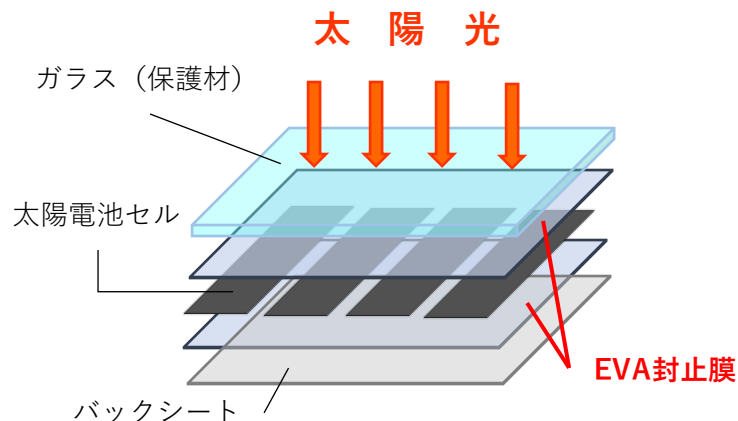
焼却炉から出る飛灰、工業排水中の重金属処理

環境流出を防止し、公害病のない社会の形成に貢献



太陽電池封止材用EVA

(エチレン酢酸ビニル共重合体)



透明性・耐候性・柔軟性・接着性に優れ、太陽電池セルの封止材・保護材として機能

再生可能エネルギーの使用を促進し、GHG排出量削減に貢献



自動車排ガス用浄化触媒

ハイシリカゼオライトHSZ®



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

自動車排ガス中の有害物質である窒素酸化物・未燃炭化水素の除去・浄化に貢献



医療向け診断装置および試薬



がん・甲状腺・婦人科・心疾患などの非感染症やCOVID-19・
B型肝炎などの感染症の検査

早期の診断・診療を実現し、世界中の人々の 健康の維持、疾病
リスク軽減に貢献



分離精製剤 TOYOPEARL®



バイオ医薬品（抗体医薬品やワクチン）の原薬などの精製工程で
使用

精製工程は医薬品の不純物除去の役割を持つ

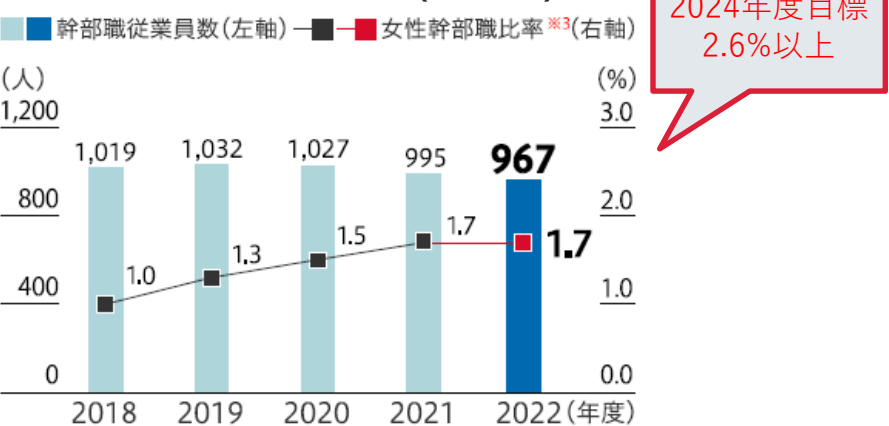
高性能化・安定生産により、医薬品の品質向上・安定供給に貢献



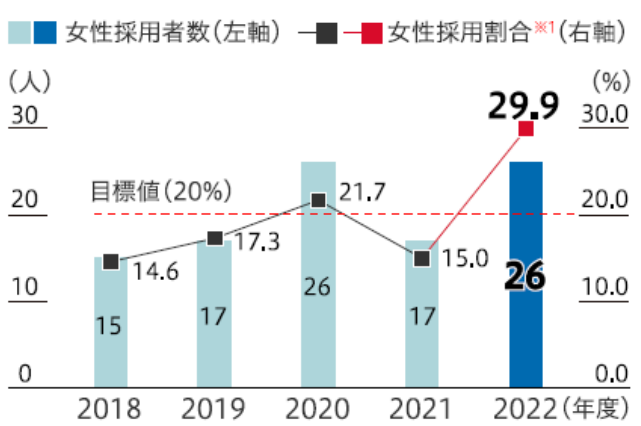
ダイバーシティ・インクルージョン

項目	詳細
女性の活躍推進	- 女性活躍推進法の下、採用目標を設定の上採用活動を実施 - 女性従業員の職域拡大：製造部門、営業部門等への展開 - 定着への制度支援：キャリア支援、ライフイベント事由の退職回避
シニア人材の活躍推進	- 希望者全員の再雇用従業員としての雇用 - 業務目標の明確化：上司との業務面談（半期ごと） 50代研修：定年後の活躍イメージを描くキャリアの検討機会
障がい者の雇用促進	社内：業務量への配慮、分かり易い作業手順の準備 業務委託：社内業務の切り出しと委託 障がい者雇用サービスの活用：生產品(コーヒー等)の従業員福利厚生での活用

幹部職に占める女性割合(東ソー)



女性総合職採用数の推移



取締役会の実効性：役割・責務を概ね実効的に果たしていると評価

- ESG対応、SDGsなどサステナビリティの基本方針、及び向上に向けた取組は一定の議論が出来ていると評価
- 一方、グループ全体の事業ポートフォリオマネジメントには一層の工夫が必要との意見もあり、引き続き検討を進める

項目	詳細
実施した取組	● 事業ポートフォリオ含む中長期的経営ビジョンの議論を深めることを目的にテーマに基づいたフリーディスカッションを実施。(22年12月) ● 「気候変動問題に関する主な動向とTCFD提言への対応」をテーマとした役員セミナーを開催 ● 取締役会に各セクター長が常時陪席、担当セクターに関する案件説明を実施。(22年7月以降)
評価結果	下記理由により当社取締役会はその役割・責務を概ね実効的に果たしていると評価 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

会社の全部門にわたって管理・監督ができる人材を確保

- 各分野に精通し、職務遂行状況や実務経験、リーダーシップの有無などを総合的に勘案した人選
- 社外の企業経営者、学識経験者、法曹関係者など、企業価値の向上に資する有益な助言を頂ける独立社外役員を選任

	役員	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 多様性	人事 労務	環境 社会
取締役	栗田 守	○			○	○		○	○
	安達 徹	○	○	○	○				
	土井 亨	○		○		○			○
	吉水 昭広	○				○			○
	亀崎 尊彦	○			○		○		
	阿部 勲	○	○		○		○		
	本坊 吉博	○	○		○		○	○	
	日高 真理子	○	○				○	○	
	中野 幸正	○	○		○		○		
監査役	米澤 啓	○	○	○			○		
	岡山 誠	○	○	○	○				
	寺本 哲也	○		○	○	○			
	尾崎 恒康			○	○			○	

ご清聴ありがとうございました。

“明日のしあわせを化学する”

世の中のしあわせの輪を広げていくために、
私たち東ソーは、化学の領域を日々革新していくことで、
よりよい明日に向けて、社会に貢献していきます。



TOSOH

東ソー株式会社

東証プライム

4042