

企業名：東ソー

レポート名：東ソー統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

よく理解できる

東ソーの統合報告書「TOSHO REPORT 2025」では、新たに策定された「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」というパーパスを中核に据えた中長期のビジョンが見られました。企業理念として挙げられている「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。」に沿って現在社会全体で進んでいる脱炭素と企業の成長を並行して進めることを目標とし、地域社会及び事業展開エリアだけにとどまらず、地球規模での社会課題の解決に取り組んでいます。中長期的な展望として「Vision 2030」を掲げており、この中で営業利益 1,700 億円、GHG 排出量 30%減などの明確に数値化された目標およびその達成に向けた方針が立てられていました。また、トップメッセージの中でもこれらの目標について言及されており、基本的な軸が定まっていること、この企業がどのような姿を目指しているのかということが分かりやすくなっていました。

目指している姿は成長と社会課題の解決を両立するサステナビリティ経営で、営業利益は 1,700 億円、GHG は 30%減、方法はマテリアリティ及び KPI の策定とエッセンシャルプロダクトやソーシャルインパクトの評価に取り組み、社会課題解決型の製品の提供をする企業ということが分かりました。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

競争優位性は高いとよく理解できる

東ソーはコモディティ分野とスペシャリティ分野を廃止し、食塩電界・ナフサ熱分解を起点としたウロダクトチェーンを中心とするチェーン事業と先端的な技術・製品を取り扱う先端事業の二つへと分けをしました。チェーン事業は塩素の用途をエンビ以外の高付加価

値のものへと切り替えていくこと、先端事業は半導体や高機能製品の投資回収を軸に進められています。他の企業に優っている点としてあげられるものはいくつかありますが、初めに挙げられるのは知的財産の量と質です。東ソーは日本国内だけにとどまらず、海外でも1000件以上の特許を取得しています。また、その特許の注目度合いも高く、特許注目指数（パンと点スコア）は相対値で1.5を超えています。次にそれぞれの事業の強みを挙げると、チェーン事業は底堅さが強みで、基本的に需要に大きな変動がありません。エチレン等の基礎素材や誘導品を幅広い産業分野に供給することに加え、有機化製品・機能性ポリマー・機能性ウレタンの原料向けに供給することによってロスの削減と付加価値の生産が可能になります。先端事業では、医薬や半導体などの今後成長が期待できる分野ですすでに多くの顧客を獲得していて、それに加えて、チェーン事業から供給を受けることで高い収益性を保つことが可能になる見通しです。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

あまり強固なものではないが理解できる

優位性を維持するための事業投資と特許に関して一定の持続性があると考えられました。

まずは事業投資に関してですが、現在東ソーはゼオライトや高分子原料、バイオ領域への積極的な投資がなされています。上記で挙げた競争優位性自体はあまり長く続かない可能性があります。特許自体は20年で有効期限が切れてしまいますし、今後顧客が他社に流れる可能性も否めません。しかし、これら以外にも東ソーの強みや優位性を保つ要素があります。それは事業投資と外部への働きかけです。チェーン事業では付加価値素材であるクロロブレンゴム第二系列の新設に、先端事業ではバイオ・半導体分野といった限られた領域に投資をしており、投資内訳では35%が成長投資に当てられています。2025年には知的財産部門研究本部の元に改編して早期の権利化を目指していました。また、東京大学や慶應大学といった国内の大学との共同研究や国家規模でのプロジェクトも行っており、これは企業の拡大や優位性の強調、次世代への周知といった側面があり、競争優位性を保つ要因になると考

えます。一方で、この優位性は少し不安定な側面も持ち合わせています。環境への対応が少し遅れてしまうだけで炭素税などによる負荷が大きくなってしまうというリスクを抱えています。これに対しては CO2 削減・有効利用推進委員会が、部門別に評価を繰り返し、対策を立案することで対応していました。これらの結果から持続性は評価できるがとても強固なものであるとは言い切れないと思います。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると思う

人事部長の話が掲載されており、その中で東ソーは「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」が重要だと考えていることが分かります。そのための人材戦略が進められています。まず初めに基盤の拡充です。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を活用し、戦略的転換に対応が可能になっています。また、必要なスキルを取得するためのオンライン動画も公開されています。次に自立型人材についてです。基本方針として「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。」というものを掲げており、従来の階層別教育から主体的な学習へと切り替え、キャリアカウンセリングも実施することでキャリアの明確化、その支援をしていることが分かります。自立型人材とは別にグローバル人材の育成も進めています。2024 年度も前年度に引き続き入社 3 年以上の希望者を対象に海外派遣留学を行い、そのほかにも選抜メンバーに対しては海外トレーニー研修を行い、海外の商習慣などを学ぶ機会を設けています。配属に関しては社内公募が行われており、これによって適合性の高い人材配置が実現されやすくなっています。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

この報告書の良かった点は、一貫性と多角的な情報開示だと思います。報告書の中では今年度パーパスを変更していますが、それに対しての代表取締役社長の言葉から最後の各部門の戦略までそのことに対する一貫性があるように思えました。基本的には営業利益だけを追い求めるのではなく、社会課題や現代の環境問題の解決と利益の向上を両立しようという一貫した意志が感じられました。また、同 PDF 内に掲載はありませんが、ポイント解説動画なども公表されているため、読み手が多角的に捉えることができるようになっているのではないかと思います。改善点として挙げられるのは、具体的な数値をより詳細に公表することだと考えました。営業利益 1,700 億円、GHG30%減を目標としていますが、どれくらいの金額が GHG 削減のための費用として消費されるのか、それが将来的にどれほど財源を圧迫するのか、投資以外のプロジェクトがどれほどの利益を産んでいるのかという具体的な数値を掲載した方がより説得力のあるものになるのではないかと思います。

以上で東ソー統合報告書「TOSHO REPORT 2025」の感想レポートを終わります。