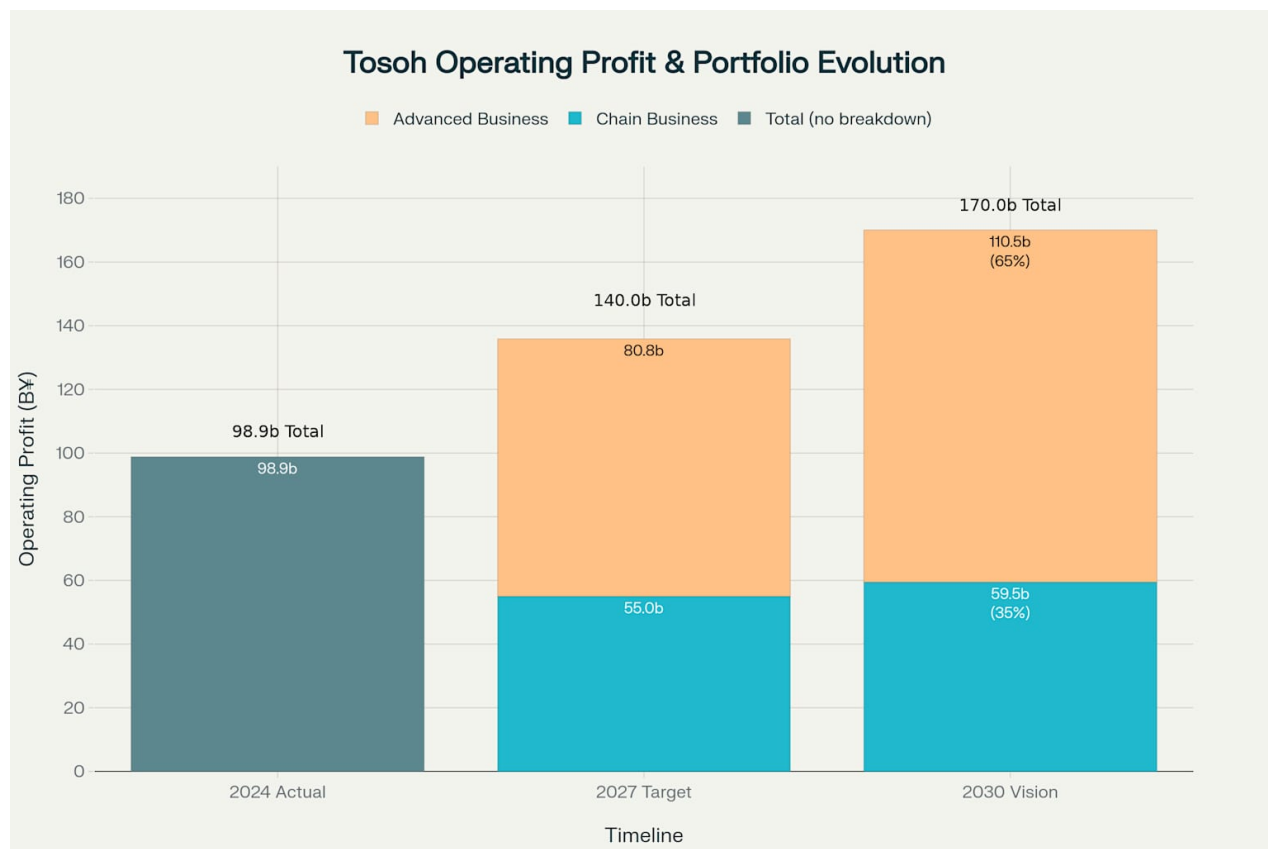


# 東ソー中期経営計画（2025-2027年度）の戦略分析 と市場評価

東ソー株式会社が2025年5月23日に発表した新中期経営計画「VISION2030」は、同社の事業構造転換と成長戦略の転換点となる重要な計画である<sup>[1]</sup><sup>[2]</sup>。本計画では、2027年度に売上高1兆1,830億円、営業利益1,400億円、ROE10%以上という野心的な目標を設定し、従来のコモディティ・スペシャリティ区分から「チェーン事業」と「先端事業」への事業ポートフォリオ再編を実施している<sup>[3]</sup><sup>[4]</sup>。投資家やアナリストからは、株主還元強化と成長投資のバランス、構造改革効果による「稼ぐ力」の向上を評価する声が上がっている一方で、設備投資回収リスクや市況変動への懸念も指摘されている<sup>[4]</sup><sup>[5]</sup><sup>[6]</sup>。

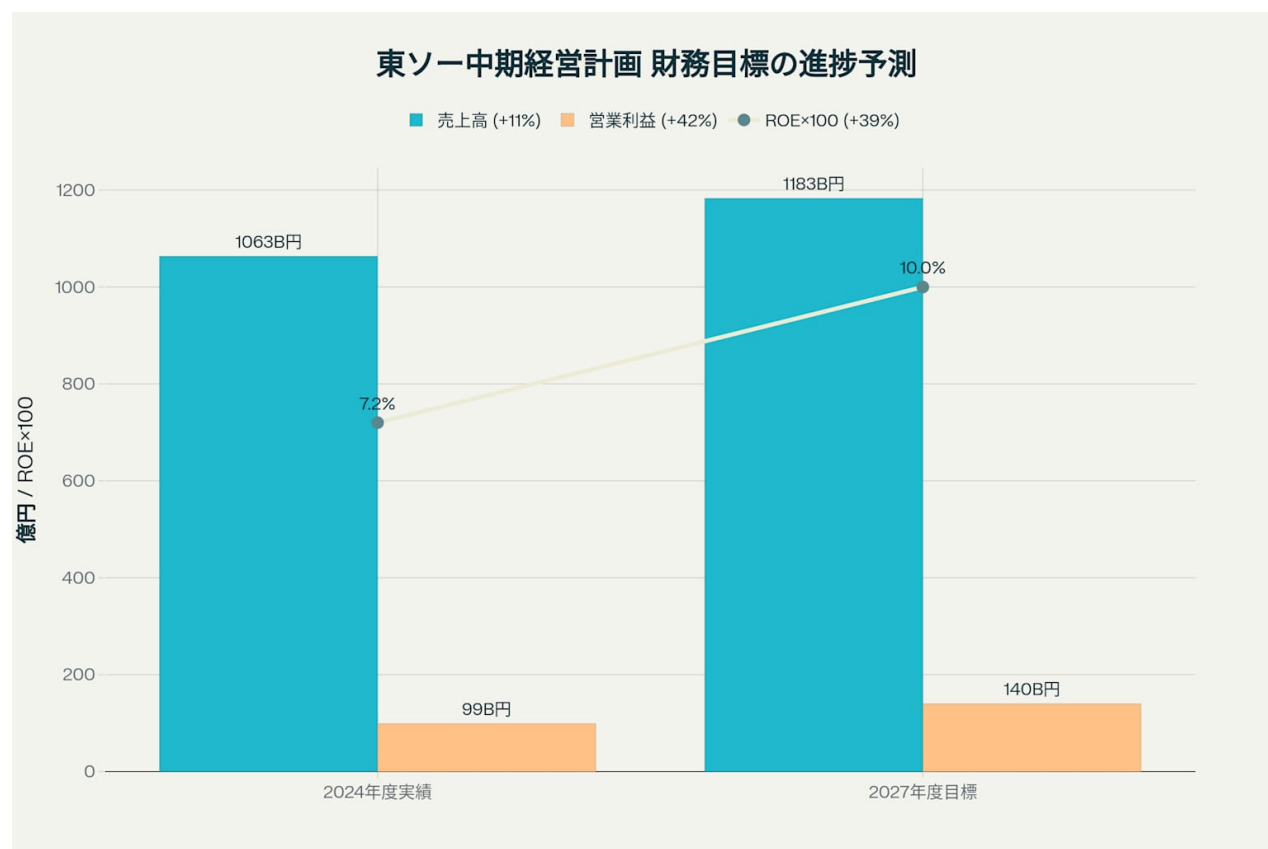


東ソー新中期経営計画（2025-2027年度）の財務目標と事業ポートフォリオ変革

## 新中期経営計画の概要と財務目標

## 主要財務指標と成長目標

東ソーの新中期経営計画は、2024年度実績から2027年度目標への大幅な成長を目指している<sup>[2]</sup><sup>[3]</sup>。売上高は1兆634億円から1兆1,830億円へ11%増加、営業利益は989億円から1,400億円へ42%の大幅増加を計画している<sup>[4]</sup>。特にROEについては、7.2%から10%以上への改善を目標とし、資本効率の向上を重視している<sup>[4]</sup>。



東ソー中期経営計画における主要財務指標の目標値と成長率

## 事業ポートフォリオの変革

従来のコモディティ・スペシャリティ・エンジニアリングの3区分から、「チェーン事業」と「先端事業」の2区分への再編が今回の計画の特徴である<sup>[2]</sup><sup>[3]</sup>。チェーン事業は食塩電解・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、2027年度に売上高6,640億円、営業利益550億円を目標とする<sup>[3]</sup>。先端事業は他事業と設備上の直接的つながりがない先端技術・製品を扱い、売上高4,630億円、営業利益808億円を計画している<sup>[3]</sup>。

## 設備投資と株主還元の強化

3年間で2,200億円から2,500億円の設備投資を計画し、クロロプレンゴムや臭素などの設備増強に充てる予定である<sup>[4]</sup><sup>[7]</sup>。株主還元については、総還元性向を50%に設定し、年間配当100円を下限とする安定配当政策に加え、3年間で500億円の自社株買いも実施する<sup>[4]</sup>。

## 成長性に関する評価分析

### ステークホルダーからの成長性評価

投資家やアナリストは、東ソーの成長戦略を概ね好意的に評価している<sup>[5]</sup><sup>[8]</sup><sup>[6]</sup>。米系大手証券は強気レーティングを継続し、目標株価2,300円を設定している<sup>[6]</sup>。アナリストコンセンサスでも買い推奨となっており、平均目標株価は2,278円に設定されている<sup>[8]</sup>。東洋経済は「3年後営業益1,400億円の中計を前向き評価」として、大幅反発の要因として報じている<sup>[5]</sup>。

### 先端事業の成長ポテンシャル

先端事業では、半導体関連材料の需要拡大が成長の主要ドライバーとなっている<sup>[2]</sup><sup>[9]</sup>。スパッタリングターゲットや石英ガラスなどの半導体製造向け材料で能力増強を進めており、成長需要の取り込みを図っている<sup>[9]</sup>。バイオサイエンス分野では、各国でのAIA-CL上市と試薬の拡販により新興国市場の開拓を進めている<sup>[9]</sup>。

### Vision 2030長期目標への道筋

2030年度には営業利益1,700億円を目標とし、先端事業が65%、チェーン事業が35%の構成比率を計画している<sup>[2]</sup>。これは現在の事業構造からの大幅な転換を意味し、高付加価値製品への重点移行を示している<sup>[2]</sup>。有機電子材料などの新規事業創出により、収益基盤のさらなる拡大を目指している<sup>[2]</sup>。

### リスク要因と課題分析

#### 市場リスクと外部環境要因

アナリストや業界関係者が指摘する主要リスクには、市況変動リスクと原燃料価格高騰の影響がある。中国経済減速による需要低迷や、ロシア・ウクライナ情勢の長期化による原材料コスト上昇が懸念されている<sup>[10]</sup>。為替変動リスクも、海外売上比率50%の同社にとって重要な要因である。

#### 投資回収と競争リスク

2,200億円から2,500億円の大規模設備投資について、投資回収リスクが指摘されている。特にクロロプレンゴムの750億円投資は、2030年春の稼働開始まで長期間を要するため、市場環境の変化リスクが存在する<sup>[7]</sup>。化学業界全体の競争激化により、計画通りの収益確保が困難になる可能性も懸念されている。

#### 技術革新と事業環境変化への対応

急速な技術革新に対応できない場合の事業競争力低下リスクが指摘されている。特に半導体関連材料や電子材料分野では、技術の陳腐化が早く、継続的な研究開発投資が不可欠である<sup>[9]</sup>。環境規制の強化により、既存製品の需要減退や新たな対応コストの発生リスクも存在する<sup>[11]</sup><sup>[12]</sup>。

## 海外展開戦略の評価

### グローバル事業基盤の現状

東ソーは既に海外売上比率50%を達成しており、19か国約50拠点のグローバルネットワークを構築している<sup>[13]</sup>。アジア・北米を中心とした展開により、地域分散によるリスク軽減を図っている<sup>[14]</sup>。現地生産・現地販売の強化により、為替リスクの低減と現地需要への迅速な対応を実現している<sup>[14]</sup>。

### 新興国市場開拓の取り組み

バイオサイエンス事業では、各国でのAIA-CL（免疫診断機器）の上市と試薬の拡販により、新興国市場への参入を積極化している<sup>[9]</sup>。糖尿病診断システム機器において日本・欧州で高いシェアを持つ技術を活用し、新興国での市場開拓を進めている<sup>[4]</sup>。

### 海外展開における課題と機会

国際的な環境規制強化に対応した製品開発が海外展開の重要な要素となっている<sup>[11]</sup><sup>[12]</sup>。特に欧州を中心とした化学製品規制の強化により、より環境負荷の少ない製品開発が求められている<sup>[12]</sup>。一方で、臭素・難燃剤事業では世界的な環境規制強化が需要拡大の機会となっている。

### 人材戦略の分析

#### 人事制度と人材育成の基本方針

東ソーは「創造的組織」「挑戦的風土」「公平な処遇」を人事制度の基本理念とし、「当事者意識に燃えて行動する人」が評価される制度の確立を目指している<sup>[15]</sup>。2021年度に教育体系をスキル付与重点の受動的研修から、キャリア教育ベースの能動的・持続的学習体系へ再構築している<sup>[15]</sup>。

#### デジタル人材と専門人材の育成

化学業界全体でデジタル化と脱炭素化が進展する中、東ソーも技術革新に対応する人材育成を重視している<sup>[16]</sup>。研究開発部門では、大学や研究機関との共同研究を通じた人材交流により、最先端技術の取り込みを図っている<sup>[17]</sup>。海外子会社との人材交流や駐在員派遣により、グローバル人材の育成も推進している<sup>[14]</sup>。

#### 多様性推進と働き方改革

11年連続でベースアップを実施し、人材への投資を重視する姿勢を示している<sup>[15]</sup>。男女共同参画の推進により、2023年度の女性正社員の男性に対する賃金比は73.7%となっている<sup>[15]</sup>。60歳定年後の再雇用制度も充実させ、経験豊富な人材の活用を図っている<sup>[15]</sup>。

### 知的財産・無形資産戦略の評価

## 知財戦略の基本方針と体制

東ソーは「事業保護に機能する知財拡充とグローバル化」「戦略的な知財獲得」「知的財産創造サイクル」の3つを基本方針として知財活動を展開している<sup>[18] [19]</sup>。事業部門、研究開発部門、知財部門の三位一体活動により、事業戦略と連携した知財戦略を推進している<sup>[19]</sup>。

## 研究開発投資と技術開発の重点分野

年間220億円の研究開発費を投じ、「ライフサイエンス」「電子材料」「環境・エネルギー」を重点3分野として積極投資を行っている<sup>[9]</sup>。2024年度の特許出願件数は445件に達し、技術開発の活発さを示している<sup>[20]</sup>。窒化ガリウム（GaN）スパッタリングターゲットなど、次世代パワー半導体材料の開発により新市場参入を図っている<sup>[9]</sup>。

## グローバル知財獲得の推進

海外売上比率50%に対応したグローバル知財保護の強化を進めている<sup>[19]</sup>。欧米での事業強化を支える知財保護や知財活用、アジア新興国における新規知財獲得に取り組んでいる<sup>[19]</sup>。特許だけでなく、実用新案、商標、意匠も強化し、知財ベストミックスによる事業競争力強化を図っている<sup>[19]</sup>。

## 競合他社との比較分析

### 財務指標での競争力評価

東ソーの営業利益率7.9%は、三菱ケミカルGの実績ベース4.4%を大きく上回り、化学業界平均の7%前後と比較しても良好な水準を維持している<sup>[21]</sup>。自己資本比率61.6%は財務安全性の高さを示しており、配当利回り4.58%は投資家にとって魅力的な水準である<sup>[13]</sup>。

### 事業戦略の差別化要因

東ソーの「ハイブリッド経営」は、コモディティ製品で安定収益を確保し、スペシャリティ製品への成長投資を行う独自の戦略である<sup>[21]</sup>。多製品でNo.1シェアを保有する競争優位性により、市場での差別化を図っている。三菱ケミカルGの規模の優位性や住友化学の農薬事業の強みとは異なる戦略的位置づけを確立している。

### 脱炭素対応での先進性

2030年GHG排出量30%削減（2018年度比）の明確な目標設定により、脱炭素対応での先進性を示している<sup>[10]</sup>。CO2回収技術の実証プラント導入と外販展開により、脱炭素社会実現への貢献と新事業創出を両立させている。

## 結論

東ソー中期経営計画（2025-2027年度）は、事業ポートフォリオの戦略的転換と財務目標の大幅改善を目指す野心的な計画として、投資家・アナリスト・業界関係者から概ね好意的な評価を受けている<sup>[4] [5] [6]</sup>。営業利益42%増、ROE10%以上という目標は、同社の構造改革効果と「稼ぐ力」の向上を反映したものである<sup>[4] [21]</sup>。

成長性の観点では、先端事業における半導体関連材料やバイオサイエンス分野での市場拡大が主要ドライバーとなり、Vision 2030への道筋を示している<sup>[2] [9]</sup>。一方で、2,500億円の設備投資回収リス

クや市況変動リスクなど、計画実現に向けた課題も存在する<sup>[7]</sup>。

海外展開では既に50%の海外売上比率を達成し、グローバル事業基盤が確立されているが、新興国市場開拓と環境規制対応が今後の重要課題となる<sup>[11]</sup>。人材戦略においては、デジタル化・脱炭素化に対応する専門人材育成と多様性推進が進展している<sup>[16] [15]</sup>。知的財産戦略では、220億円の研究開発投資と三位一体の知財活動により、技術競争力の維持・向上を図っている<sup>[19]</sup>。

総合的に、東ソーの新中期経営計画は化学業界における同社の競争優位性を活かした戦略的転換として評価されるが、計画の成功には外部環境リスクへの適切な対応と、設備投資の確実な収益化が鍵となる。



1. <https://www.tosoh.co.jp/company/strategy/>
2. [https://www.marr.jp/shared\\_files/contents/manews/60/60673/60673.pdf](https://www.marr.jp/shared_files/contents/manews/60/60673/60673.pdf)
3. <https://www.gomutimes.co.jp/?p=204100>
4. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC231NY0T20C25A5000000/>
5. <https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/879885>
6. [https://kabuyoho.jp/consNewsDetail?nid=4042\\_20250610\\_rep\\_20250610\\_110503\\_3&cat=3](https://kabuyoho.jp/consNewsDetail?nid=4042_20250610_rep_20250610_110503_3&cat=3)
7. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC12AK90S5A610C2000000/>
8. [https://minkabu.jp/stock/4042/analyst\\_consensus](https://minkabu.jp/stock/4042/analyst_consensus)
9. [https://www.tosoh.co.jp/technology/rd\\_strategy/](https://www.tosoh.co.jp/technology/rd_strategy/)
10. <https://www.tosoh.co.jp/csr/report/data/report2024.pdf>
11. <https://newscast.jp/news/9859133>
12. <https://note.com/topnotenote/n/n467aeaf15f86>
13. <https://shikenagi.com/jpstock4042/>
14. <https://note.com/tisobro/n/n9c49f55e8ac7>
15. [https://www.tosoh.co.jp/csr/social/human\\_resources/](https://www.tosoh.co.jp/csr/social/human_resources/)
16. [https://www.meti.go.jp/medi\\_lib/report/2023FY/000601.pdf](https://www.meti.go.jp/medi_lib/report/2023FY/000601.pdf)
17. <https://www.tosoh.co.jp/ir/assets/3f288d4886bfd5413a52bdefb950b3ba792c3a8b.pdf>
18. [https://www.tosoh.co.jp/technology/assets/csv\\_intellectual\\_property2021.pdf](https://www.tosoh.co.jp/technology/assets/csv_intellectual_property2021.pdf)
19. [https://www.tosoh.co.jp/technology/ip\\_strategy/](https://www.tosoh.co.jp/technology/ip_strategy/)
20. [https://www.tosoh.co.jp/ir/assets/individual\\_ir\\_20230630.pdf](https://www.tosoh.co.jp/ir/assets/individual_ir_20230630.pdf)
21. <https://chemtech-news.com/2023/06/11/2023sougoukagaku/>