



2016～2018年度 中期経営計画の進捗

東ソー株式会社
2017年5月16日

目次

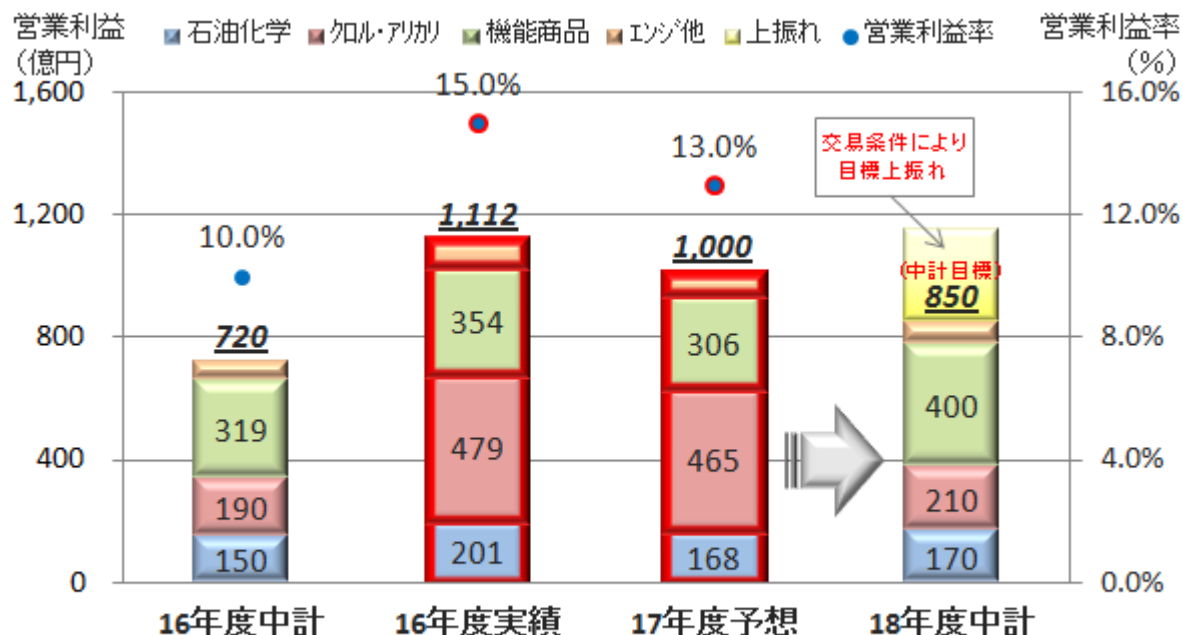
1. 数値目標の達成状況
2. 投資・研究・財務強化の進捗
3. 成長戦略の進捗
4. 安全改革の進捗
5. 株主還元の方針



1. 数値目標の達成状況

1-1. 連結業績(営業利益) / 数値目標の達成状況

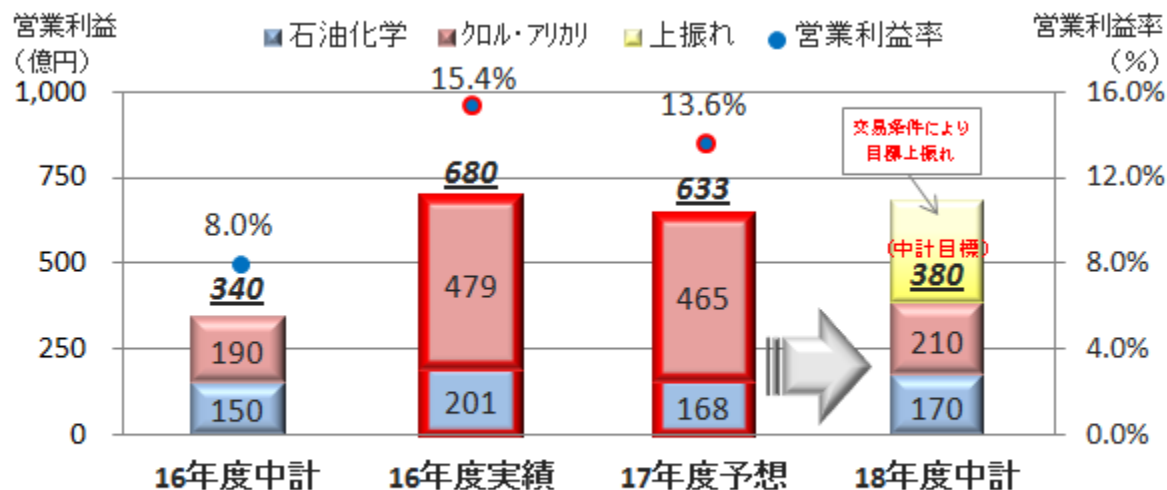
- 16年度: コモデティ大幅増益で過去最高益を更新、ROEは20%超まで上昇
- 17年度: 原燃料価格の上昇に加え、償却費負担の増加もあり、16年度比減益
- 18年度: 中計想定 of 交易条件でも、成長戦略を遂行し、営業利益850億円を達成



	16年度中計	16年度実績	17年度予想	18年度中計
売上高	7,200	7,430	7,700	7,500
営業利益	720	1,112	1,000	850
営業利益率	10.0%	15.0%	13.0%	10%以上
ROE	10%以上	20.1%	-	10%以上

1-2. コモディティ業績(営業利益) / 数値目標の達成状況

- 16年度: 原料安・市況高で中計比340億円増益、利益率は15%超まで拡大
- 17年度: 原燃料価格の上昇を織り込み、16年度比減益
- 18年度: 中計想定まで市況下落でも、成長戦略を推進し、中計目標の達成を目指す



	16年度中計	16年度実績	17年度予想	18年度中計
為替 ¥/\$	110	108	110	110
ナフサ ¥/kl	40,000	34,675	41,000	40,000
ベンゼン \$/t	600-650	727	750-850	600-650
PVC \$/t	750-850	855	800-900	750-850
VCM \$/t	600-650	710	650-750	600-650
液体苛性 \$/t	300-350	388	400-500	300-350
MDI (モノメック) \$/t	1,450-1,550	1,922	2,300-2,500	1,450-1,550
MDI (ホリメック) \$/t	1,000-1,100	1,544	1,800-2,000	1,000-1,100

※18年度中計の前提は16年度中計と同じ



2. 投資・研究・財務強化の進捗

2-1. 投資計画 / 投資・研究・財務強化の進捗

- 中計に沿って投資を実行、持続的成長に向け研究・製造基盤を強化
- 3ヶ年累計の設備投資額は、概ね当初計画通りになる見通し
- M&Aはリスクとシナジーを慎重に見極め、実施の可否を判断

中計方針

【コモディティ】

- 安定供給力と競争力の維持・強化のため、更新・効率化投資を集中的に実施

【スペシャリティ】

- 成長事業へ拡大投資
 - R&D*1・M&A*2による事業領域の拡充
- *1 大学・ベンチャー企業との連携含む
*2 特にバイオサイエンス事業

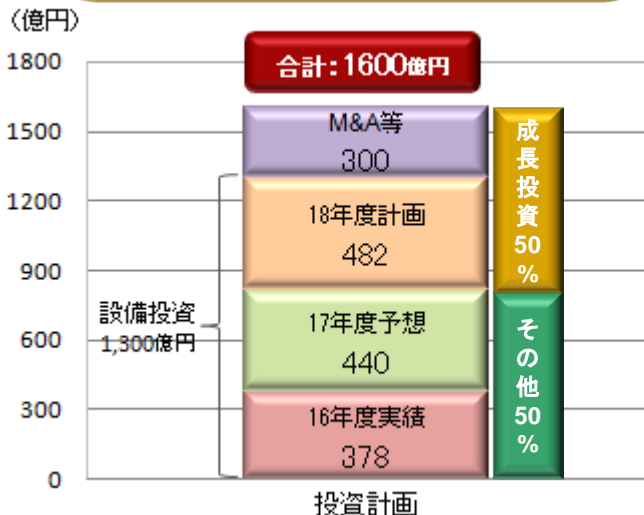
進捗

中計公表後に決定した大型案件

- トヨパール(分離精製剤)能力増強 (18年夏完工)
- PRII社でのPVC能力増強 (フィリピン・18年冬完工)
- 発電設備の効率化 (南陽・18年冬完工)
- ハイシリカゼオライト能力増強 (南陽・19年春完工)
- ナフサ分解炉効率化&ガスタービン設置 (20年春完工)
- 南陽事業所 本館・研究棟建替え
(本館:18年春完工・研究棟:19年秋完工)
- 四日市事業所 研究棟建替え (19年春完工)

中計期間中に完工する大型案件

- AIA試薬の能力増強 (16年11月商業運転開始)
- シルコニア能力増強 (四日市・17年3月商業運転開始)
- ハイシリカゼオライト製造設備新設 (マレーシア・17年4月商業運転開始)
- 臭素製造設備効率化 (17年4月商業運転開始)



2-2. 研究開発 / 投資・研究・財務強化の進捗

- 重点3分野「ライフサイエンス」「電子材料」「環境・エネルギー」の研究開発に注力
- 米国情報収集拠点の設置、研究ファンド投資により、技術・M&A情報の収集を強化
- 研究インフラの刷新・機能拡充を推進、持続的成長に向け開発体制を強化

中計方針

- 産学官連携の強化
- 研究ファンド投資による技術情報収集力の強化
- M&Aの実施

これらにより、「事業領域の拡大」と「技術の獲得」を図る

【開発成果の一部紹介】

- 低分子化抗体精製向け充填剤
 - 低分子化抗体に特異的な親和性を有する充填剤
- 抗体医薬向け分析カラム
 - 抗体医薬品の品質に関係する糖鎖の状況を正確に調べることが可能
- 塗布系有機EL材料
 - 蒸着系に劣らない素子特性を確認
- 高性能ガスバリア材料
 - フレキシブル有機ELディスプレイの品質向上に貢献
- 新規導電性高分子材料
 - 世界トップの高導電率を有する自己ドープ型導電性高分子
- 高性能排水用重金属処理剤
 - 高い重金属捕捉性能を有し、有毒ガスの発生もない高性能処理剤
- ジルコニア2色焼結体
 - ハイグレードモバイル機器向け装飾部材

進捗

- 米国で技術及びベンチャー投資専門家を起用、研究駐在員も派遣
 - ⇒ 技術及びM&A情報の収集を強化
- 研究ファンドへの投資を決定
- 南陽及び四日市の研究棟建替えを決定
 - ⇒ 持続的成長に向け開発体制を強化
- 戸塚ウレタン研及び南陽高分子研を四日市へ集約
 - ⇒ 四日市を石化・ポリマーの開発拠点として強化

重点3分野の主な開発テーマ

ライフサイエンス分野

- ・診断システム・試薬
- ・医薬精製用分離剤
- ・医療用ポリマー材料
- ・歯科用セラミックス材料

電子材料分野

- ・電子デバイス用薄膜形成材料
- ・有機EL用電子・正孔輸送材料
- ・ディスプレイ用光学ポリマー
- ・半導体・LCD用石英ガラス

環境・エネルギー分野

- ・環境浄化用薬剤
- ・触媒用ゼオライト
- ・リチウム二次電池用材料
- ・高機能性ポリマー

2-3. 財務基盤強化 / 投資・研究・財務強化の進捗

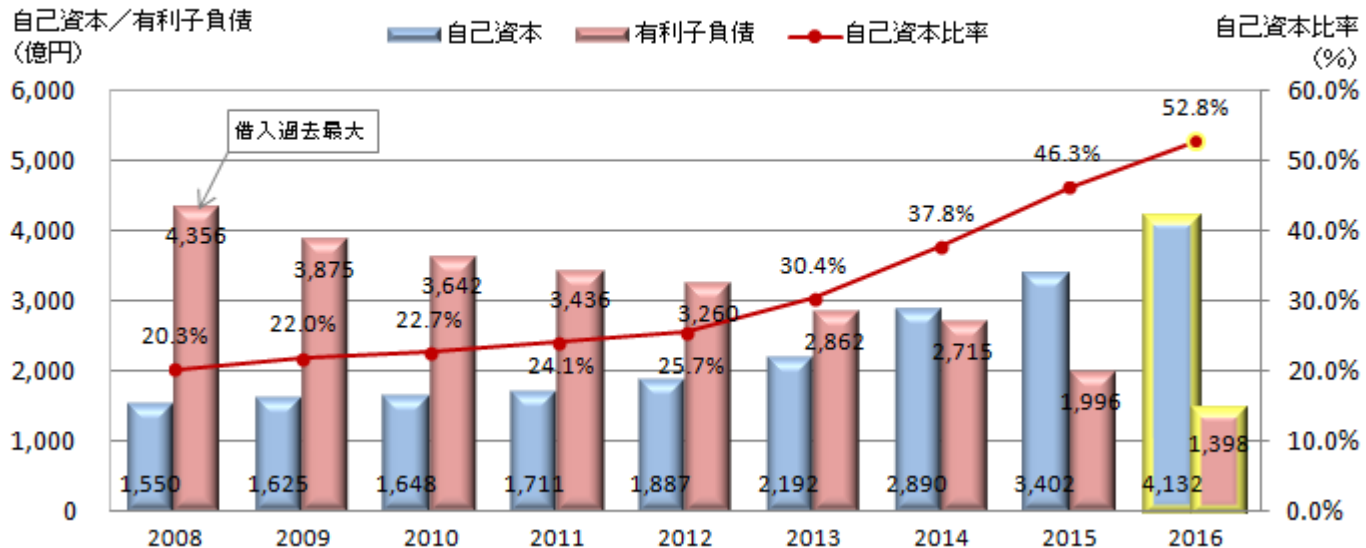
- 財務基盤は着実に強化
- 自己資本比率は50%超を堅持

中計方針

- ◆ 自己資本比率は50%以上を目標とする
- ◆ 有利子負債は引き続き圧縮に努める

進捗

- 2017年3月末
 自己資本比率 : 52.8% (前期末比+6.5%)
 有利子負債 : 1,398億円 (前期末比△597億円)
 ネットDELシオ : 0.13 (前期末比△0.23)





3. 成長戦略の進捗

3-1. クロル・アルカリセグメント / 成長戦略の進捗

【化学品】 PVC(塩化ビニル樹脂)、VCM(塩化ビニルモノマー)、苛性ソーダ、ソーダ・塩素誘導品

中計方針

- 競争力ある原燃料の安定調達の追求
- 発電設備の効率化、電力託送等による競争力強化
- フィリピン子会社(PRII社)でのPVC生産能力増強
- ソーダ・塩素誘導品の収益力強化

進捗

- 発電設備石炭焚きへリプレイス決定(南陽・18年冬完工)
- PRII社1系列増設を決定(フィリピン・18年冬完工・+11万t)
- 重曹能増・塩酸出荷設備増強を決定

【ウレタン】 MDI(ウレタン原料)、機能性ウレタン

中計方針

- <MDI>
- 「汎用品」から「特殊品」、「単品販売」から「システム販売」へのシフトを加速
 - 東南アジア、インド、北米への販売強化
- <機能性ウレタン>
- 医療分野(シール材等)での拡販
 - HDI誘導品の生産能力増強

進捗

- 高付加価値用途向け特殊MDIの能増を決定
- 海外でのシステムハウス設立を検討中
- 機能性ウレタンの医療分野(シール材等)での拡販体制を中国子会社含め強化中
- HDI誘導品の品質改良を推進中



3-2. 石油化学セグメント / 成長戦略の進捗

【オレフィン】 エチレン、プロピレン、キュメン

中計方針

- ◆ 各留分をバランス良く自消・販売し、クラッカーの高稼働を維持
- ◆ エネルギー原単位改善による競争力強化
- ◆ 適正なスプレッドを乗せた価格体系の構築



進捗

- ◆ ナフサ分解炉フル稼働を継続中
- ◆ 分解炉効率化&ガスタービン設置を決定（20年春完工）

【ポリマー】 ポリエチレン、合成ゴム（CR、CSM）

中計方針

<ポリエチレン>

- ◆ 食品・医療・電子分野向け特殊グレードの国内拡販及び海外展開強化
- ◆ 品質改良によるハイエンド分野への参入

<機能性ポリマー>

- ◆ CR: 得意グレード（硫黄変性、金型非汚染）の拡販
- ◆ CSM: 第2プラントの新設
- ◆ 新規ポリマー（耐油性向上）の上市



進捗

- ◆ ポリエチレンは脱汎用に向け、差別化が着実に進展
- ◆ 超高分子量ポリエチレンの事業化促進
- ◆ CR: フル生産・フル販売継続、能力増強の検討開始
- ◆ CSM: 新規用途での拡販に向け、開発促進中

3-3-1. 機能商品セグメント / 成長戦略の進捗

【高機能材料】 ハイシカゼオライト(HSZ)

中計方針

- 新グレード開発体制の強化
- HSZ製造設備をマレーシアに新設(16年秋完工)
- 次期能力増強



進捗

- 研究要員増、自動スクリーニング装置〈注〉導入で開発加速 〈注〉ゼオライト合成の最適条件を探索するための装置
- マレーシア商業運転開始 (17年4月商業運転開始)
- 次期能力増強を決定 (南陽・19年春完工)

【高機能材料】 ジルコニア

中計方針

- 歯科材料: 透光感グレードの拡充
- 装飾用途: 顧客ニーズにマッチした材料開発の迅速化
- ジルコニア生産能力増強(四日市、16年秋完工)
- 新規用途の開拓、次期能力増強



進捗

- 透光感に新機能付与して差別化促進
- 能力増強を完了 (四日市・17年3月商業運転開始)
- 次期能力増強の検討開始



3-3-2. 機能商品セグメント / 成長戦略の進捗

【有機化成品】 エチレンアミン、ウレタン発泡触媒、臭素・難燃剤

中計方針

<エチレンアミン>

- ハイアミン化による利益極大化

<ウレタン発泡触媒>

- TOYOCAT: 高機能品の拡販に注力
- RZETA: 欧米での販売強化

<臭素・難燃剤>

- 臭素製造設備の効率化投資(17年春完工)

進捗

- ハイアミン化による採算改善を継続
- RZETA車載向けユーザー評価推進中
- 臭素製造設備の効率化完了(17年4月商業運転開始)、次期能力増強の検討開始

【バイオサイエンス】 計測機器・カラム・分離精製剤、免疫検査機器・試薬

中計方針

- M&Aを活用した新技術・新製品の獲得

<計測分野>

- バイオ医薬向けカラム・分離精製剤の新グレード開発
- トヨパール(分離精製剤)の能力増強

<診断分野>

- 成長分野での特徴ある試薬項目の拡充
- Tosoh India(15年Lilac社買収)を活用したインド市場の開拓

進捗

- トヨパール能力増強を決定(18年夏完工)
- AIA-CL試薬項目を計画通り開発
- Tosoh Indiaを活用し、インド市場の開拓を加速
- M&A有望案件の検討を継続



4. 安全改革の進捗

4. 安全改革 / 安全改革の進捗

- 予防保全を主体とした設備管理の強化
- トラブル・異常現象は着実に減少、撲滅に向け取り組みを継続

中計方針

<安全・安定運転技術の確立>

- 熟練運転員のKnow-How・技能の「標準化」「システム化」による安全向上

<トラブル・異常現象の撲滅>

- 設備保全の強化を目的に2014年から3年間で100億円投入（必要に応じ、継続的に資金を投入）
- 中長期の視点に立った設備管理方針の着実な実行

<教育・訓練の充実>

- 化学プラント実習設備での実践教育
- Know-Why教育拡充によるトラブル対応力の養成

進捗

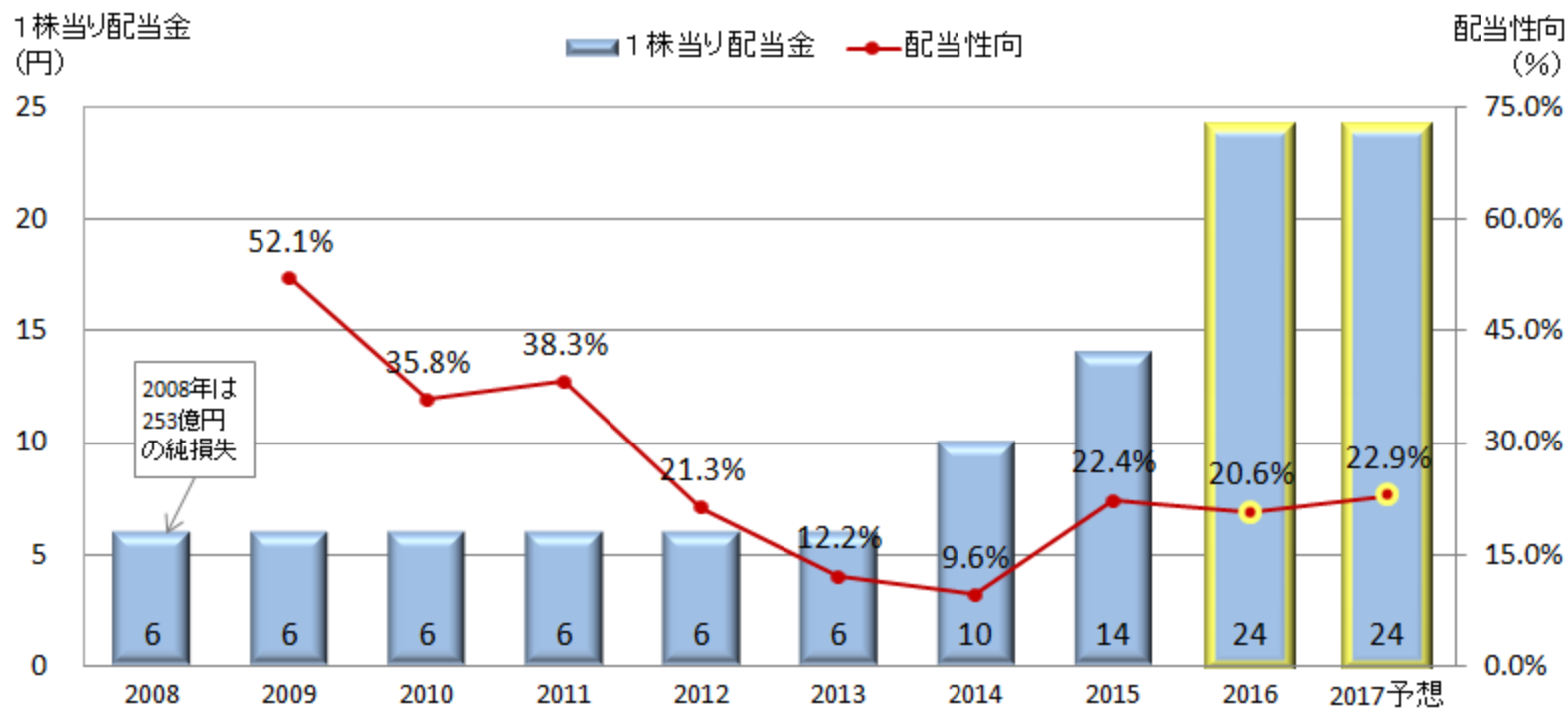
- トラブル対策の水平展開強化中
- ビッグデータを活用した異常予兆検知システムの導入に着手
- 予防保全強化を目的に資金投入を継続
- 実習設備による実践教育を開始



5. 株主還元の方針

5. 株主還元 / 株主還元の方針

- 安定配当の継続が基本
- 2016年度は10円増配の1株当たり24円とし、2017年度も同額配当を予定
- 中長期的には、配当性向30%を目指す





《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)