

02

Value creation strategy

価値創造の戦略

- 19 CFOメッセージ
- 21 2025中期経営計画
- 25 イノベーション
- 29 デジタル・トランスフォーメーションに向けて

CFO Message

CFO メッセージ

事業環境の変化に機敏に反応し、企業価値向上のための キャッシュアロケーションを遂行していきます

代表取締役 兼 専務執行役員(CFO)管理部門の統括

大槻 弘志

変化しつつある市場構造を捉え、

的確なキャッシュアロケーションを行うことがCFOの使命

2023年3月期は、多くの事業で原燃料価格高騰の影響を受けたことに加え、主力のフィルム事業では市況悪化の影響もあり、目先の利益を落とす結果となりました。世界的な原燃料価格高騰は一時的なものではなく、コスト構造が不可逆的に変化しつつあるのではないかと見ています。加えて、人的資本への投資やGHG排出量削減のための固定費上昇も見込まれており、製造コスト上昇分を売値に転嫁するという従来の方法だけでは不十分であると、認識を新たにしました。事業コストの上昇を前提とした適正な製品価格の設定、さらには、より付加価値の高い製品開発に取り組んでいかなければなりません。

市場構造の本質的な変化に機敏に反応しながら、企業価値向上のためのキャッシュアロケーションを的確に実行することが、CFOである私の最も重要な使命です。前中期経営計画では、財務健全性の目安として、D/Eレシオ1.0倍未満を目標とし、それを達成しました。「2025中期経営計画(以下、2025中計)」(2022~2025年度)では、将来の成長に向けた先行投資を進めるため、キャッシュフローの創出力と有利子負債とのバランスを失することなくコントロールしなければなりません。そのためD/Eレシオに加えて、Net Debt/EBITDA倍率を用いて、財務状態を安定的に管理していく方針です。

2023年3月期の財務活動のハイライトは、リーマンショック直後に調達した劣後ローンの弁済を終えることができたことです。そして、新たな資金調達として環境債のサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。また、政策保有株式については資産効率改善のため、保有意義の見直しを従来以上に進め、本年度も売却を進めました。

事業ポートフォリオの組み替えを着実に実行し、
収益力の向上を実現していく

2025中計は、「サステナブル・ビジョン2030」で掲げる目標達成に向けた通過点として、「つくりかえる・仕込む4年」と位置付けています。重要なことは事業ポートフォリオの組み替えをしっかりと実行することです。現在においては利益が出ている製品でも、長い目で見て価値が目減りしていく製品を若い世代に引き継いではいけないと思っています。言うは易しで、非常に難しい決断を伴うこととなりますが、東洋紡の持っている製品の価値を世の中に認めていただけるのか、本質的な訴求力を見定め、事業ポートフォリオの組み替えを加速することが必要だと強く感じています。

2025中計に明確に表現していますが、この事業ポートフォリオの組み替えを確実に実施していくため、各事業を「収益性」と「成長性」の2軸で層別し、それぞれのハードルレートをROCEとCAGRで設定しています。これらをもとに各事業がどれくらいの資本を持ち、ハードル



CFO Message

レートに対してどういう位置付けにあるか、取締役会で厳しくチェックし、取り得るアクションについて議論を行っています。

要改善事業とした衣料繊維、エアバッグ用基布、医薬品製造受託の三つについては、収益改善ロードマップに沿った計画の下、黒字化に向けて着々と改善を進めています。さらに、重点拡大事業として位置付けているフィルム事業とライフサイエンス事業の成長戦略の着実な実行、環境・機能材事業の東洋紡エムシー(株)による事業拡大を行うとともに、将来への仕込みとして研究開発投資は売上高のおおよそ4%程度を確保していきます。

上記の事業ポートフォリオの組み替えを進める中で、2025中計においては、全体としてROE7.0%、ROIC5.0%の水準を実現したいと考えています。また、当社グループのPBRが現状、1.0倍を下回る状態にあることを重く受け止め、「収益性」(ROE、ROIC)を高めるとともに、「成長性」を一層分かりやすく発信していくことにも努めたいと思います。引き続き、資本コストを意識した経営を推進するとともに、社会の要請に応える付加価値の高い製品を提供することで、今後も持続

的に力強い成長を目指せる会社であることを、ステークホルダーの皆さんに積極的に発信していきます。

経営戦略と人材基盤の整合性を確保し、 プラスαのおもしろ味を持った企業へ変革を目指す

サステナブル・ビジョン2030の下、当社グループは従来の中期経営計画の時間軸では対応しきれない諸課題やビジネスチャンスを定義し、一連の行動計画を策定しましたが、それらを実行していく大前提として人材基盤の確保がこの上なく大切だと認識しています。当社グループは長い構造改革の間、必要な人材の確保・育成が必ずしも十分でなかったのではないかと感じています。この反省を込めて、経営戦略と人材基盤の整合性を確保していかなければならないと考えています。

しかしながら、現在の事業展開に必要な人材を他所から確保してくるだけでは、世の中の変化をとらえ、訴求力のある製品を創り出し、お客さまと共に発展することを指向する当社グループとしては十分ではありません。将来の事業を、現在にとらわれずに創り出すのは「人」以外の何ものでもない。この原点に立ち返り、人事制度から組織風土に至るまで変革していくことが強く求められていると認識しています。

今般、人事評価制度を大幅に見直しましたが、さらに一層、人が快活に、イキイキと行動できる職場環境を作ることで、事業展開におもしろ味が加わると思います。

過去を振り返ってみると、当社グループの成長を牽引している事業には、すぐに収益化ができなくても、将来、おもしろい展開になると信じて、従業員が粘り強く育ててきた技術が実を結んだケースが多々あります。自由に意見が言える心理的安全性を確保し、思い切った挑戦が奨励される環境を整えることで、従業員の力が開花し、お客さまにも喜んでいただけ、当社グループのビジョン「素材+サイエンスで人

と地球に求められるソリューションを創造し続けるグループ」に近づくことができると信じています。

当社グループでは経営陣以下、社内の各所で「まじめな雑談」が奨励されています。私もいろいろな場で従業員たちと話をする中で、全く新しい視点や世の中の動きに気付かされることがあります。私たち経営陣は世の中の動きの一部を理解しているに過ぎないことを痛感します。世代・性別などの多様性を意識しつつ、異なる視点や従来にない価値観(プラスα)をおもしろく共有していける会社にすることで、サステナブルな企業として力強く進んでいけると考えています。

成長のための先行投資のステージ。 総還元性向30%を目安に業績と連動した株主還元を努める

株主の皆さまへの利益還元は企業にとって最重要課題であり、キャッシュアロケーションにおける重要事項の一つです。現在は先行投資を行うステージであり、投資優先分野へしっかりとお金を使っていくことになります。特に2025中計期間中は投資が嵩みますので、資金調達には外部調達も活用しながら配当を行っていくキャッシュアロケーションとなっています。2024年3月期は年間40円/株の配当を予想しており、2025中計期間中は総還元性向30%を目安に業績と連動した株主還元を努めていきます。投資成果の刈り取りを加速し、めざす姿に向けて着実に前進してまいりますので、株主の皆さまにおかれましては、長い目で私たち東洋紡グループをご支援いただきますよう、お願い申し上げます。

文中の経営・財務指標

ROCE = Return On Capital Employed、使用資本利益率
CAGR = Compound Annual Growth Rate、年平均成長率
ROE = Return On Equity、自己資本利益率
ROIC = Return On Invested Capital、投下資本利益率
PBR = Price Book-value Ratio、株価純資産倍率



「2025中期経営計画」サステナブル・グロースへの変革 ～2030年めざす姿の実現に向け「つくりかえる・仕込む」1stステージ～

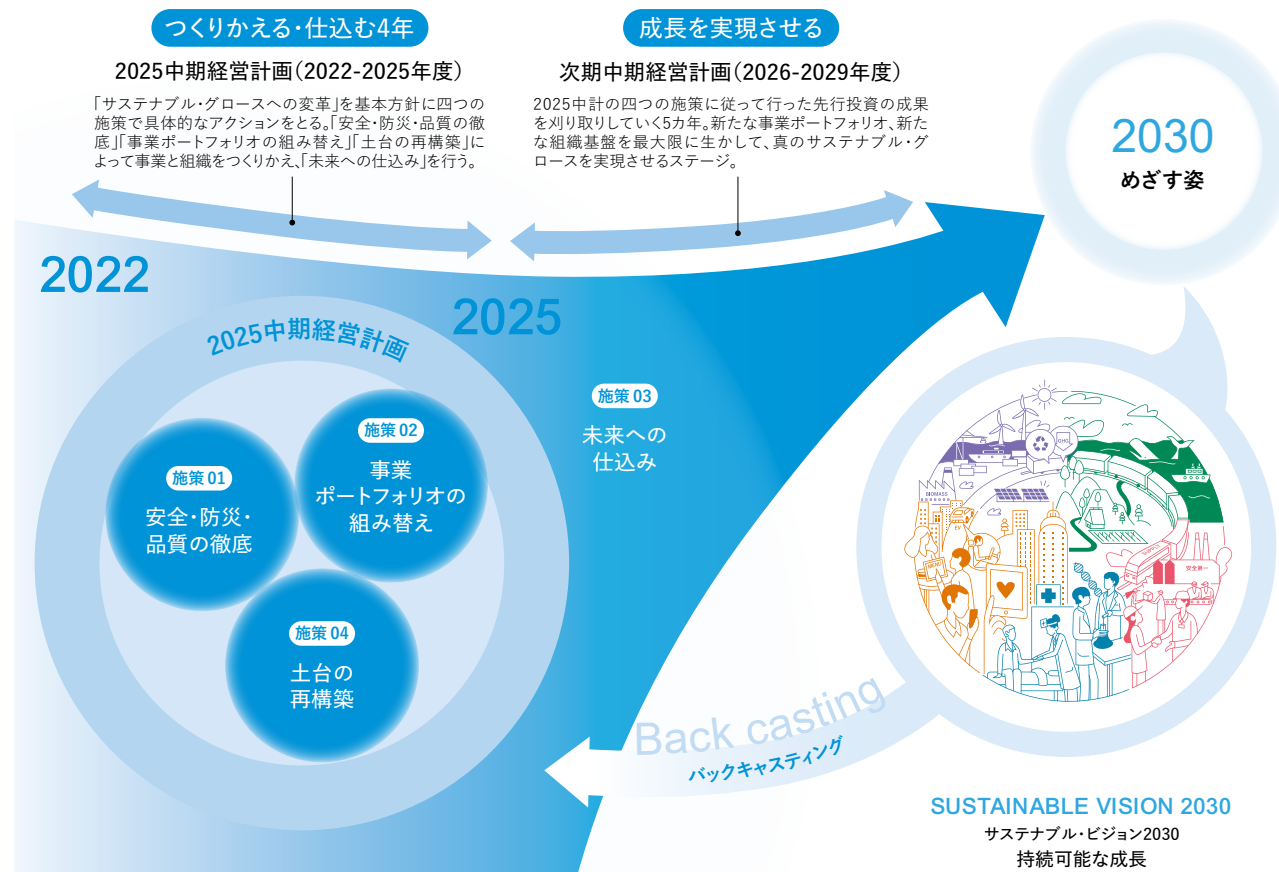
東洋紡グループは、2022年5月、これまでのサバイバル思考から脱却しサステナブルな成長を目指す「サステナブル・ビジョン2030」を発表しました。その実現に向け、成長への土台をつくる4カ年の「2025中期経営計画」を策定し、スタートを切りました。

非連続かつ大きく変化する事業環境の中、持続的な成長を描く

2020年代に入り、パンデミックや大規模な自然災害、大きな地政学変化が発生し、それらの影響が企業の経営環境を非連続かつ劇的に変化させています。脱炭素、循環型経済への志向、DXによる技術進歩や社会実装の加速、世界的な資源価格の高止まり、サプライチェーンの混乱や途絶、人々の意識・価値観・行動の変容など、新たな課題が次々と浮上し、企業には全てのステークホルダーに目を向けた価値向上が求められています。

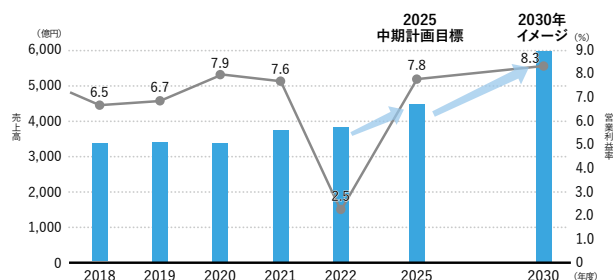
このような時代の転換期に直面し、今後の成長を目指すには、企業は自らの変革を急がねばなりません。当社グループは、「サステナブル・ビジョン2030」でめざす姿「素材+サイエンスで人と地球に求められるソリューションを創造し続けるグループ」を掲げ、サステナブル・グロースの実現を目指しました。そして、2030年のビジョンから見て2025年度を一つの通過点と定め、「2025中期経営計画(以下、2025中計)」を2022年度よりスタートしました。2025中計をサステナブル・グロースへの変革のために「つくりかえる・仕込む4年」と位置付け、事業改革と成長投資を先行していく方針を固めました。さらに、2026年度以降の次期中期経営計画ではそれらの成果を刈り取り、本格的に成長を実現させる次なるステージとしています。

サステナブル・グロースへの変革



「2025中期経営計画」サステナブル・グロースへの変革

2025年は通過点 —中期経営計画目標・2030年イメージ—



2025中期経営計画 財務目標

	2021年度実績	2022年度実績	2025中計目標	2030イメージ
売上高 (億円)	3,757	3,999	4,500	6,000
営業利益 (億円)	284	101	350	500
営業利益率 (%)	7.6	2.5	7.8	8.3
EBITDA (億円)	485	291	630	900
当期純利益 (億円)	129	▲7	150	230
ROE (%)	6.8	-	≧7.0	≧9.0
ROIC (%)※1	5.1	1.7	≧5.0	≧7.0
D/Eレシオ (倍)	0.98	1.21	<1.20	<1.00
Net Debt / EBITDA倍率※2	3.4	5.8	<5.0	<4.0

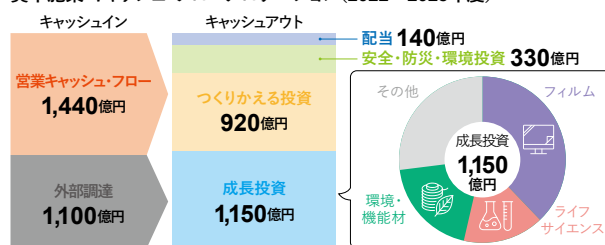
※1 NOPAT ÷ (有利子負債 + 純資産) ※2 (有利子負債 - 現預金) < 期末 > ÷ EBITDA

● めざす姿への中間目標として売上高4,500億円、営業利益350億円

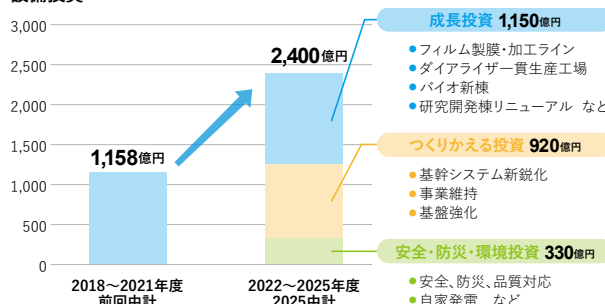
サステナブル・ビジョン2030の財務目標では、売上高6,000億円規模、営業利益500億円、ROE9.0%以上を描いています。ほぼ中間点にあたる2025中計では、最終年度である2025年度に売上高を4,500億円、営業利益350億円、ROE7.0%以上等を財務目標値として掲げています。

成長に向けた戦略的投資を実行 —キャッシュ・アロケーション—

資本施策 キャッシュ・フローアロケーション (2022~2025年度)



設備投資



● 安全・防災・環境、つくりかえる、成長、三つの投資目的

前中期経営計画の約2倍となる2,400億円を投じます。安全・防災および環境対応への投資を最優先に、フィルム、ライフサイエンス、環境・機能材の3事業に1,150億円の成長投資を実行していきます。2022年度はほぼ計画通りの投資を行いました。これらの原資として、営業キャッシュフロー1,440億円(想定)に加え、外部調達資金1,100億円を見込んでいますが、そのための財務管理指標としてD/Eレシオ1.2倍未満、Net Debt/EBITDA倍率4倍台を置き、この範囲内で資金調達を予定しています。

成長と飛躍の足場を築く —四つの施策—

施策1	安全・防災・品質の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 安全・防災マスタープランの実行「ゼロ災」 品質保証マネジメント体制の再構築 リスクマネジメント体制の強化
施策2	事業ポートフォリオの組み替え	<ul style="list-style-type: none"> 事業を層別(使用資本利益率と年平均成長率) <ul style="list-style-type: none"> ①重点拡大:成長提案実行、競争優位強化 ②安定収益:成長探索 or 維持改善 ③要改善:あるべき姿に向けたマスタープラン実行
施策3	未来への仕込み	<ul style="list-style-type: none"> 新事業・新技術の創出:環境・バイオ強化 DX戦略:営業支援システム(SFA)、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)、スマート工場、新たな稼ぎ方 カーボンニュートラルへのロードマップ(2050)
施策4	土台の再構築	<ul style="list-style-type: none"> 人材開発・ダイバーシティ推進 モノづくり現場力 事業基盤の整備 ガバナンス・コンプライアンス 組織風土改革

● 社会課題解決、持続可能、現場が主役をキーワードに改革

2025中計では四つの施策に取り組んでいます。一つ目は「安全・防災、品質の徹底」でステークホルダーからの揺るぎない信頼獲得を最優先課題と決めました。二つ目は「事業ポートフォリオの組み替え」で、収益性と成長性の2軸で各事業を評価し、「新規育成事業」「重点拡大事業」「要改善事業」「安定収益事業」の4象限に分類し、事業層別に対策を行っています。成長の柱はフィルム、ライフサイエンス、環境・機能材の3事業としました。三つ目は「未来への仕込み」で、コア技術にマーケティングとデジタルの技術・ノウハウを掛け合わせることで、長期的視点でイノベーション創出を推進します。

四つ目の「土台の再構築」では、サステナブルな成長に向けた強固な体制を整えるべく、人材開発・ダイバーシティ推進、モノづくり現場力、事業基盤の整備、ガバナンス・コンプライアンス、組織風土改革の五つをテーマに再構築を進めています。

「2025中期経営計画」サステナブル・グロースへの変革

施策1 安全・防災、品質の徹底

● 2022年度、重篤災害インシデントゼロを達成

安全・防災マスタープランに沿って積極的な防災投資と老朽設備の更新を計画的に進めています。また防災研修所を新設し、現場のスタッフ、管理者個人の防災時の対応と安全への意識を高める教育を行っています。

品質に関しては、大幅に推進体制を見直すとともに組織風土変革にも取り組み、新たな品質保証文化の醸成を目指しています。

「リスクは常に存在する」ことを前提としたリスクマネジメント体制の強化も進めており、事業の持続可能性を確保できる体制づくりに努めています。

安全・防災・品質の徹底についてはこれで十分ということではなく、まだ途上にあるものの、2022年度は重篤災害ゼロを達成できました。品質保証研修の実施、PL/QAアセスメントの徹底などにより、品質保証文化の醸成を進めました。グループ会社のガバナンス体制の整備を行うなど、各施策を進めています。

安全・防災マスタープランの実行「ゼロ災」	レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ● 現場総点検、防災総点検で抽出箇所への対策 ● 安全・防災投資、老朽設備更新 ● 安全防災研修、安全文化づくり(安全・安心職場) ● 安全防災マネジメントシステムの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各アクション実行、前進 ○ ISO45001の導入(岩国) ▲ 休業災害11件(重篤ゼロ) ▲ 安全意識(依存型)
品質保証マネジメント体制の再構築	レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ● 人員・体制の強化、仕組みづくり・システム導入 ● 品質保証研修、組織風土、品質文化づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 全社改善プロジェクト実施 ○ 社内品質保証セミナー ▲ ISO, FDA認可
東洋紡グループのガバナンス強化、リスクマネジメント体制	レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマップ(リスク所在と影響度の把握:備え) ● グループ企業ガバナンス整備 →「グループ経営管理部」設置 ● モニタリングシステムの拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ○ リスクマネジメント委員会立ち上げ ○ 致命的重大リスク特定 ▲ 単体からグループ展開へ

施策2 事業ポートフォリオの組み替え

● 成長性と収益性の2軸で各事業を評価・分類

「新規育成事業」「重点拡大事業」「要改善事業」「安定収益事業」の4象限の分類では、成長性の判断基準となる年平均成長率は化学業界の平均と認識している4.5%を目安に、収益性を判断する基準となる使用資本利益率は資本コストの観点から6.5%を目安にしています。

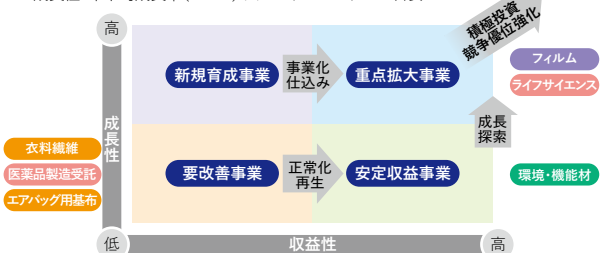
2022年度は、「重点拡大事業」について設備投資を積極的に進めました。「安定収益事業」と位置付けた環境・機能材事業については、2023年4月、東洋紡エムシー(株)を設立しました。「要改善事業」に位置付けた衣料繊維、エアバッグ用基布、医薬品製造受託についてはそれぞれのマスタープランに従って2025年度までの黒字化を目指しています。衣料繊維事業では、2022年4月、グループ会社の統合・再編を目的に新会社東洋紡せんい(株)を発足し、収益力と資産効率の向上に努めています。エアバッグ用基布事業ではタイ国インドラマ・グループとの合弁会社Toyobo Indorama Advanced Fibers Co., Ltd.が2022年10月に稼働しました。

各プランについては着実な進捗はあるものの、効果の刈り取りはこれからであり、2023年度には効果を示していきます。

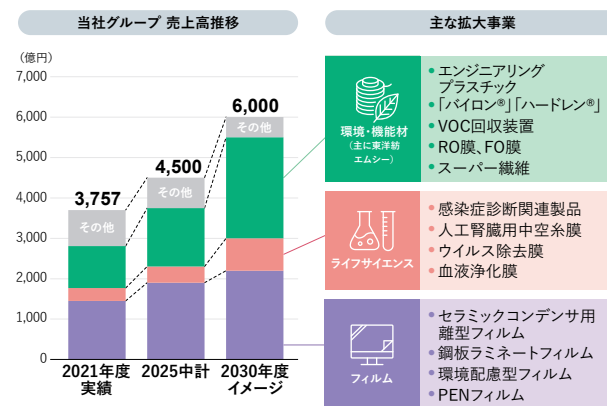
目指すポートフォリオイメージ

「収益性」「成長性」の2軸で各事業を4象限に評価・層別

- ・ 収益性:使用資本利益率(ROCE)=営業利益÷使用資本 ※ハードルレート6.5%目安
- ・ 成長性:年平均成長率(CAGR) ※ハードルレート4.5%目安



・ハードルレートだけでなく、定性情報も含めて、「安定収益事業」か「要改善事業」かを見極める
・当社グループ全体の資本効率性指標はROIC、各事業の管理指標はROCEとする



● サステナブル・グロースの柱となる三つの事業

2030年度のグループ売上高目標6,000億円のうち、基盤事業であるフィルムで2,200億円、2025年度以降の成長が予想されるライフサイエンスで800億円、新会社東洋紡エムシー(株)の環境・機能材で2,500億円の達成を目指しています。環境・機能材事業はカーボンニュートラル対応や電気自動車(EV)の伸展などにより、大きなビジネスチャンスが想定され、フィルム、ライフサイエンスに続く「第三の柱」となることを期待しています。

コスト構造が大きく変わる中で、重点拡大事業に位置付けていた包装用フィルムについては、成長よりも安定収益を優先すべきと考え、「安定収益事業」に変更しました。また、「安定収益事業」にあったエンジニアリングプラスチック、機能マテリアル、環境ソリューションは東洋紡エムシー(株)の中で成長事業として積極拡大を図ります。

「2025中期経営計画」サステナブル・グロースへの変革

施策3 未来への仕込み

● カarbonニュートラルに向け、GHG排出量削減目標SBT認定を取得

DX戦略「ビジネスイノベーションの推進、加速」では、新しい事業やビジネスモデルの創出を目指し、その基礎となるIT基盤整備への投資として、レガシーシステム更新への投資を進めています。

カーボンニュートラル(CN)についてはロードマップを策定し、取り組みを進めています。2022年12月、GHG排出量削減目標のSBT(Science Based Targets:科学的根拠に基づく目標)認定を取得しました。再エネ導入などにより一時的には原燃料コストが上がるものの、将来的にはカーボンプライシング等によるコスト上昇も想定され、アグレッシブな目標を設定しました。

新事業、新技術の創出	レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ● イノベーションの創出(四つのコア技術×マーケティング×デジタル→融合と再構築) ● 新事業の創出(みらいプロジェクト、オープンイノベーション拡大) ● これらを支えるための、研究インフラの整備と人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ○ みらいプロジェクト ○ 研究部門でのMI活用領域の拡大 ○ タレントマネジメント+研修
DX戦略 ビジネスイノベーションを加速、推進	レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ● IT基盤の整備(業務システム/ITインフラ、セキュリティ) ● 事業プロセス、サービスの高度化(データ活用基盤の整備) ● ビジネスモデル協創(グループ内外との連携拡大) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 脱ホスト・レガシーシステム更新へ ○ MI活用、マーケティングオートメーション(MA)導入検討 ▲ グループ内外との連携
カーボンニュートラルへのロードマップ(2050)	レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出量削減目標設定(Scope1、2) ● 自家火力発電所の更新・燃料転換(石炭→液化天然ガス) ● CN戦略検討クロスファンクションチーム、インターナショナルカーボンプライシング導入 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各アクション実行、前進 ○ SBT認定取得 ○ サステナビリティ・リンク・ボンド発行

● 「イノベーション創出ビジョン」によりターゲットを明確化

2023年4月、東洋紡グループ「イノベーション創出ビジョン」を策定しました。

コア技術である高分子とバイオ・メディカルという異なる分野の技術を組み合わせることで新たなチャンスを作り出し、三つの新領域(ソリューション)にイノベーションを引き起こします。新循環プラスチックソリューションは、バイオファウンドリプラットフォームなど、バイオものづくり技術の応用が期待できます。環境アクティブクリーンソリューションでは、未利用バイオマスの活用技術の応用、Well-Beingソリューションでは生体適合ポリマーのメディカル用途への応用で可能性を探っています。

新事業領域の重点テーマも明確にしました。代表的なものとして、リニューアブルポリマーについてはケミカルリサイクル、100%バイオマスプラスチックの開発、急性血液浄化分野では、敗血症治療器などの開発を進めています。研究用試薬については医薬品製造に活用できる酵素の事業化を進めました。

新事業領域へ重点テーマ配置



施策4 土台の再構築

● 新人事制度の下、ダイバーシティ、経営人材育成に着手

当社グループの事業の重要な土台は人であり、基盤であり、体制です。2021年度に刷新した人事制度では年功序列を見直し、役員への若手の登用を実現する制度を整えるとともに、職責と報酬のバランスをとるジョブ型を意識して大幅に見直しました。2022年度から意欲ある人の活躍機会の増大、若手を含めた経営人材の育成等を進めています。また、ダイバーシティ推進では、昇進の仕組みを女性、外国人を含めた多様な人材を対象としたものに見直し、2025年度までに管理職に占める女性比率5.0%以上を目指しています。

人材育成・働き方改革・ダイバーシティ推進	レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ● 人事制度改革:考課、教育拡充、ローテーション、適材登用 ● 次世代経営人材育成、女性活躍推進(女性リーダー育成) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 次世代経営人材育成、新人事制度 ○ 女性リーダー研修、女性役員誕生
モノづくり現場力	レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ● 生産革新、技術者教育の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ○ モノづくりのプラットフォーム構築 ○ 技術者教育の整備、階層別教育の強化
事業基盤の整備	レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ● リニューアル投資、全社・事業所視点構想検討 ● レガシーシステムの更新 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各事業所リニューアル進行 ○ レガシーシステム更新へ
ガバナンス・コンプライアンス	レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンス体制再構築・グループ経営管理 ● コンプライアンス体制、内部監査機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ○ コンプライアンス推進体制の強化 ▲ コンプライアンス事案発生
組織風土改革	レビュー
<ul style="list-style-type: none"> ● 企業理念体系PVVs浸透、組織開発、まじめな雑談 	<ul style="list-style-type: none"> ○ PVVsの浸透、カエルプロジェクトからカエル推進部に ▲ エンゲージメントサーベイ(55%/目標70%)

イノベーション

イノベーション創出ビジョン

「サステナブル・ビジョン2030」の達成とその先の2050年を見据えた持続的かつ非連続な成長、すなわち企業価値の向上を目指し、イノベーション創出ビジョンを策定しました。東洋紡グループはこのビジョンの下、人と地球に求められるイノベーションの実現を宣言します。

宣言「Beyond Horizons」

2050年に向けて、社会の持続可能な未来の発展に資するため、私たち東洋紡グループはコア技術と事業の融合によるソリューション提供を目指し、さまざまな領域でイノベーションを創出していきます。

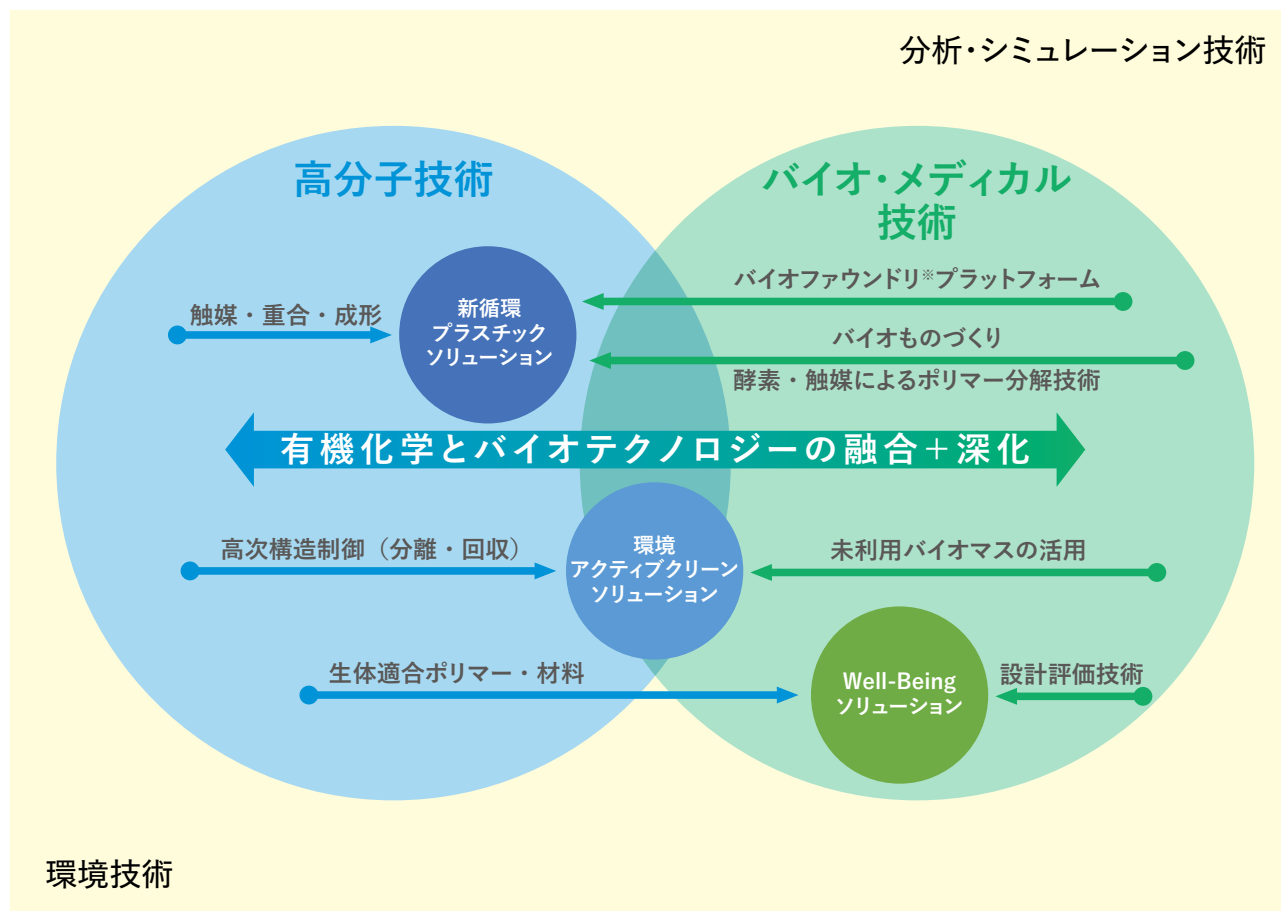
東洋紡グループはこれまで140年を超える長い時間をかけて、さまざまな素材や加工・プロセスを組み合わせ独自の価値を創出し、展開してきました。私たちは競争の源泉であるこれらの技術開発力を大切に、さらにはこれまでの蓄積と新しく取り込む技術によってイノベーションを創出し、社会課題解決を実現する製品を提供することで、社会の持続可能な発展に貢献します。

東洋紡グループは2050年の姿を描き、三つの価値提供領域を重点として、人と地球に求められる未来を実現します。

イノベーション創出に向けた重点価値提供領域

東洋紡グループは、現在、四つのコア技術（高分子技術、バイオ・メディカル技術、環境技術、分析・シミュレーション技術）と事業（フィルム、ライフサイエンス、環境・機能材、機能繊維・商事）におけるバリューチェーン・市場を組み合わせ、再構築することで、さまざまなソリューションの創出に取り組んでいます。

コア技術と事業の融合による新領域への挑戦



※バイオ由来製品の生産性向上やコスト低減を図ることを目的とした培養・運搬・受託製造など、バイオ生産システムのこと

イノベーション

イノベーション創出ビジョン

私たちが描く未来である2050年の姿の実現は、リニューアブルポリマー100%を目標とする「新循環プラスチックソリューション」、環境浄化やCO₂回収・利用に貢献する「環境アクティブクリーンソリューション」、人々が健康に寿命を全うできる社会を目指す「Well-Beingソリューション」の三つを重点価値提供領域として研究開発を進め、「サステナブル・ビジョン2030」で絞り込んだ五つの社会課題解決を通して目指します。

イノベーション創出につなげるための四つのアクション

三つの重点価値提供領域において、以下の四つのアクションにより持続的なイノベーションの創出を目指します。

(1) 重点的テーマ配置

「人」と「地球」を意識した社会課題に対して、新技術の投入を含めて重点化した研究開発の推進

〈施策〉新事業開拓に向けた重点的な技術投入

(2) コア技術と事業の融合による挑戦 (p.25参照)

既存の事業・技術の融合と全社のマーケティングイノベーション確立

〈施策〉高分子技術×バイオ・メディカル技術+事業の融合

(3) オープンイノベーションの加速

新市場参入、新技術導入を積極的に進めるための体制構築
〈施策〉業界の枠を超えた企業連携、スタートアップへの直接・間接投資、大学などとの連携

(4) 人材育成

「サイエンスリテラシーを持ち、起業家精神を有する人材」を数多く育て、それぞれがスキルを磨き人材の交流を基盤としながら、知識と経験を存分に生かせる場の提供

持続的かつ非連続な成長を達成するためのイノベーション創出の三つの重点価値提供領域

サステナブル・ビジョン2030 五つの社会課題の解決	新循環プラスチックソリューション 2050年 リニューアブルポリマー100%化	環境アクティブクリーンソリューション 環境浄化 CO ₂ 回収&利用	Well-Beingソリューション 革新医療デバイス 超早期診断試薬・機器
 従業員のウェルビーイング&サプライチェーンの人権	✓	✓	✓
 健康な生活&ヘルスケア			✓
 スマートコミュニティ&快適な空間	✓		✓
 脱炭素社会&循環型社会	✓	✓	
 良質な水域・大気・土壌&生物多様性		✓	

イノベーション

研究開発



東洋紡グループは、四つのコア技術を中心としたソリューション創出と提供のため、研究開発の効率化と事業化のスピードアップを図る体制を強化し、さまざまなカタチでイノベーションを実現していきます。

基本的な考え方

東洋紡グループは、人と地球に求められるソリューションを創造し続けるグループを目指し、2050年に向けて社会の持続可能な発展に資するために、さまざまな領域でイノベーションを実現します。

当社グループの事業を支えているのは、「高分子技術」「バイオ・メディカル技術」「環境技術」「分析・シミュレーション技術」の四つのコア技術です。これらのコア技術、バリューチェーンの再構築、デジタル技術の活用、マーケティングなどのさまざまなイノベーションにより、新しいソリューションを提供し、持続可能な社会への貢献を続けていきます。

体制

当社の研究開発体制は、コーポレート研究部門と事業部研究部門の二つで構成されています。また、それぞれの技術のブラッシュアップと人材の交流を含めた連携を図りながら、研究開発の効率化と事業化のスピードアップに取り組んでいます。

● コーポレート研究部門

コーポレート研究部門には、基礎技術や将来を担う先端技術の獲得を目指した研究、確実な事業化をターゲットに置くプロジェクト研究と、これまで当社グループの研究開発を支えてきた研究インフラ部門があります。化学物質の同定、超微視的観察、物理的特性計測を行う分析技術などやシミュレーション、デジタル・トランスフォーメーション、マテリアルズ・インフォマティクスなどのコンピューティングサイエンスを

駆使した技術が、次世代技術、新製品・新事業の創出と開発競争の土台となっています。また、国内外の企業、大学、研究機関とも連携し、新技術や技術動向の調査と評価を行う役割も担っています。

● 事業部研究部門

各事業部の生産・販売・開発が一体運営されるなかで、事業部門の研究開発は、それぞれの製品、技術トレンドに直結した活動を行っています。お客さまのニーズを製品の特性として捉え、事業分野間やコーポレート研究部門と日常的に協力しながら、製品の改良、ラインアップの強化を進めています。

全社イノベーションのコーディネート:イノベーション戦略部

イノベーション戦略部は、グループ・マネジメントの視点から、研究開発に関する管理、企画、推進などを支援する機能を担っています。コーポレート研究部門が進めている有望なテーマの事業化プロジェクトの運営、支援なども行っています。また、知的財産の活用を含めた研究開発資源の効果的・効率的な運用を通して、国の研究開発プロジェクトへの参画や大学・社外とのオープンイノベーション、また、外部のベンチャーキャピタルを活用し、新しい技術分野や製品開発の可能性を広げるための投資も行っています。

四つのコア技術

当社グループは、合成繊維の導入時から蓄積された、重合・変性・加工の「高分子技術」、酵母培養によるパルプ廃液処理研究

から発展した「バイオ・メディカル技術」、高分子技術をベースに水・空気の浄化・溶剤などのリサイクルを可能とする「環境技術」、長年培った分析評価の蓄積、コンピューティングサイエンスを基盤とした「分析・シミュレーション技術」を四つのコア技術としています。これらは、天然繊維、合成繊維、化成品・加工品、フィルム、ライフサイエンス、膜分離など当社グループ製品創出の根幹であり、時代の変化に応じて深化、融合、発展を続けています。

コア技術によるイノベーション創出

当社グループが保有するコア技術を社会の課題解決に役立てるために、オープンイノベーションを進めています。続々と生み出されるデジタル技術を応用し、発展を続ける当社のコア技術と外部の斬新で確かな技術を組み合わせ、新しいコア技術に作り変えながらイノベーションを実現します。当社グループは、独自の発想を大切にしながら、新製品を創出し、これまでに取り組んでこなかった事業分野への展開も目指しています。

イノベーション

知的財産



社会の持続可能な発展に貢献する東洋紡グループのイノベーションは、四つのコア技術を中心としたさまざまな当社グループの財産に支えられています。それらを適切に守り、知的財産権として確保、活用することで、事業の安定化と高い収益性、持続的な成長を実現していきます。

基本的な考え方

東洋紡グループは、高分子技術、バイオ・メディカル技術、環境技術、分析・シミュレーション技術の四つのコア技術をベースにイノベーション創出を行い、社会課題の解決に貢献していきます。そして、その成果を積極的に特許権等の知的財産権として確保し活用することで、事業の安定化と高い収益性を実現し、当社の持続的成長に寄与していきます。

体制

知的財産部と各部署に配置した知財リエゾンパーソンが、定期的で開催するリエゾン会議において、知財情報を共有し知的財産活動の実効性を高めています。

知的財産戦略の策定

知的財産部は、事業部門や研究・開発部門と緊密に連携し、事業戦略、研究開発戦略との整合を図りながら、知的財産戦略を策定しています。また、サステナビリティ委員会にて年2回知的財産戦略を報告し、全社方針との整合性を確認しながら推進しています。

特許ポートフォリオの構築

隙がなく質の高い特許ポートフォリオを構築し、自社製品の優位性を確保するとともに、研究開発者との積極的なコンタクトにより、発明を発掘しています。完成した発明は、グローバル展開における安全確保とその推進のために、海外特許出願も積極的に行います。

東洋紡グループブランド管理

社外に発表する表示物は、知的財産部のほか、法務部門、品質保証部門、広報部門および必要に応じて薬事部門がチェックして、表示内容を適正なものとし、当社グループのブランド価値を向上させ、お客さまの信頼を得よう努めています。

他者の権利の尊重

新製品開発のステージに応じて、デザインレビューに連動したパテントレビューを実施し、他者の権利を侵害しないよう留意して開発を推進しています。また、定期的に特許検討会を実施して、他社の特許状況を把握し、事業継続の安全を確認するとともに、他者の権利を尊重しています。

取り組み

● 知財情報の活用

特許情報・非特許情報を解析し、得られた技術動向や市場動向などを事業や研究開発戦略に生かす活動を推進しています。また、早期にワークフローシステムを導入して着手したペーパーレス化や Robotic Process Automation (RPA) など、デジタル技術の活用による業務の効率化・高度化を図っています。

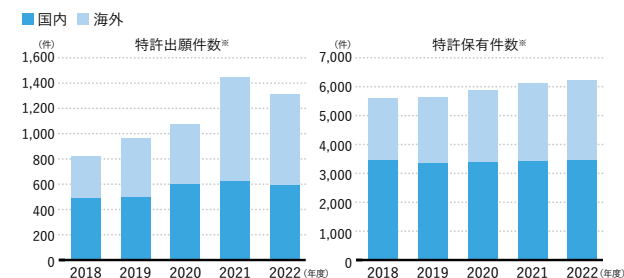
● 発明報奨制度

特許表彰制度により、会社の利益に一定以上の貢献をもたらした特許の発明者を表彰し、その利益に応じた報奨金(上限なし)を

授与しています。また、発明者を早期に表彰するため、将来の貢献が期待される特許出願の発明者を対象に「出願表彰」を実施しています。さらにソリューション事業の活性化を図ることを目的に、社会課題の解決に貢献する可能性が高い特許出願の発明者を表彰する「ソリューション優秀出願表彰」も2022年度から行っています。

● 知的財産教育

職群・職能に応じた体系的な知的財産教育を行っています。技術系従業員には、入社後3年間で特許について学ぶ特許実践セミナーを開催しています。さらに、特許調査や特許出願明細書の作成に特化した教育も行い、実習を含めた実践的な内容の講義を通じて知的財産部員と連携して質の高い明細書を作成する能力を身につけさせています。また技術系のみならず、営業職にも営業職として知っておくべき知的財産関連の知識を教育しています。



※2021年4月1日付で吸収合併した(旧)東洋紡フィルムソリューション株式会社の特許出願件数、特許保有件数を含みます。

デジタル・トランスフォーメーションに向けて ～事業を協創できる組織・人材への変革～

東洋紡グループは、人と地球に求められるソリューションを創造し続けるグループを目指し、現在直面している課題だけでなく、将来想定される課題にも目を向け、ビジネスイノベーションを推進し、加速するIT環境の実現に取り組んでいます。

デジタル・トランスフォーメーションにおけるめざす姿

デジタル・トランスフォーメーション(以下、DX)はビジネスイノベーションを推進・加速するための手段であり、いかに事業拡大に貢献できるかが重要です。東洋紡グループは、ITインフラの整備やDX推進体制の構築を通して、事業を協創できる人材の育成・組織への変革を推進し、2030年までに「人と地球の課題解決に貢献する事業」「誇りとやりがいを持って働き続けられる会社」「持続的に成長できる会社」を目指します。

DX推進への取り組み

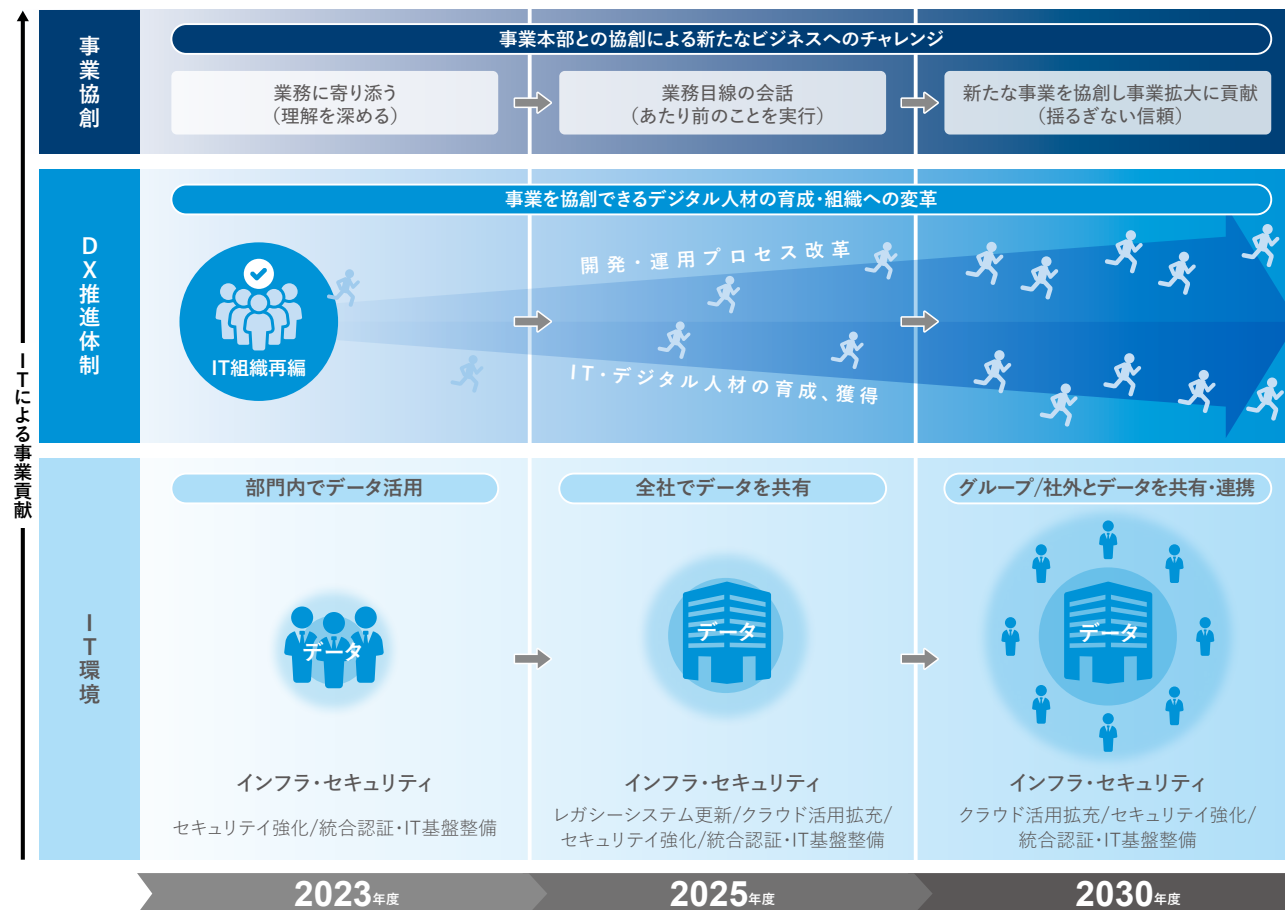
デジタル推進部門と事業部門の連携による新たなビジネス創出を目指し、事業を協創できるデジタル人材の育成および組織の変革、レガシーシステムの更新を含むIT環境の整備に取り組みます。

2022年度は、事業協創に向けたDXロードマップの策定やDXを推進する組織・プロセスの設計、人材育成計画を策定しました。その基礎となるIT環境整備にも着手し、DX推進のための基盤づくりに注力しました。2023年度は、「IT基盤整備」「ガバナンス・組織強化」「事業協創の推進」の3領域で活動を展開し、DX実現に向けた準備を完了させます。

2023年度 注力テーマ

1	IT基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> レガシーシステム更新の着実な実行 将来に備えた情報基盤の構築
2	ガバナンス・組織強化	<ul style="list-style-type: none"> DX投資コスト管理の高度化 事業協創に資する組織体制への移行
3	事業協創の推進	<ul style="list-style-type: none"> GHG、化学物質管理など、社会ニーズを軸に据えた全社横断テーマの推進 事業本部とのDX推進定期ミーティングの開催

ビジネスイノベーションを推進・加速するためのDX推進ステップ



デジタル・トランスフォーメーションに向けて

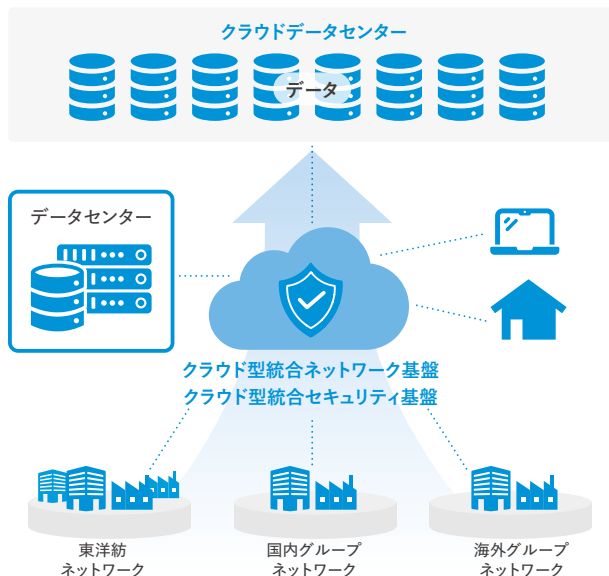
注力テーマ1 IT基盤の整備

当社グループは、レガシーシステム更新への投資を進めています。2023年度には新基幹オンラインシステムのパイロット導入を開始し、2026年度までにクラウドコンピューター化やセキュリティ強化を完了する予定です。

IT新基盤の導入に伴う周辺システムなどの改修を進め、部門間はもちろん、グループ内、さらには社外ともデータ活用・連携ができる安全かつ柔軟なIT基盤を構築していきます。

システム更新の完了後は、例えば事業拡大に寄与するDX案件などへの投資を拡大します。そして2030年度までに、将来いかなるパートナーとも即時性を持ってセキュアに情報共有できるIT環境を整備します。

将来のIT基盤イメージ

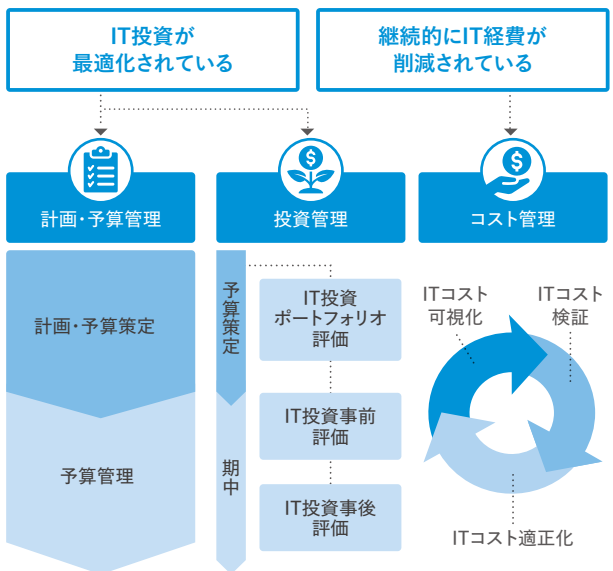


注力テーマ2 ガバナンス・組織強化

当社グループのIT化は、約30年にわたり、情報関連事業の子会社が推進してきました。IT活用からDXの時代にシフトする中、2023年度はこれまで整備してきたシステム構築・運用面での組織力を生かし、事業拡大に向けた事業部門・社外パートナーとの協創テーマ立案、個別最適から全体最適思考へのシフトなど、モノづくり以外の組織機能強化に取り組めます。

今後は、計画・予算管理を通じたIT投資の最適化と、コスト管理を通じた継続的なIT経費の削減ができる体制を強化します。そして、真に事業拡大に貢献できる組織となるために、人材育成や従業員一人一人が自分のキャリアを自ら描き、目標を持って業務に取り組むなどの意識改革、組織改革に取り組んでいきます。

ガバナンス強化(DX推進コスト管理の高度化)

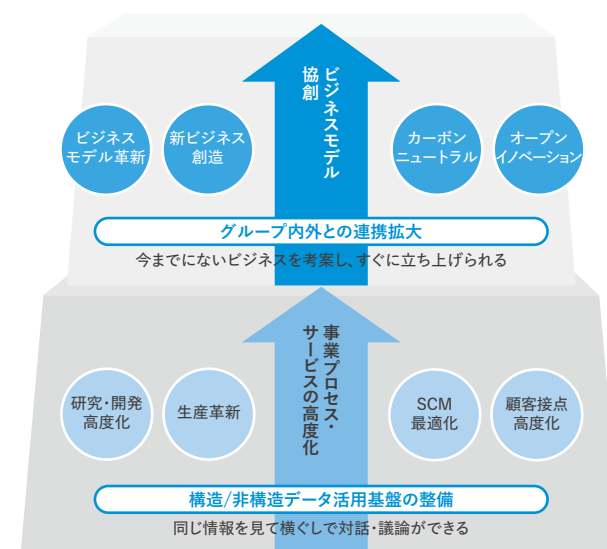


注力テーマ3 事業協創の推進

事業部門、イノベーション部門においては、事業拡大に資するデジタル・ITテーマの推進、業務改革を通じたデジタル化の推進を活動方針としています。メーカーとしてのモノづくりに直結するインフラ整備と併せて、事業部門全体を俯瞰しながら、事業インパクトを軸にリソース配分の優先順位を設定しています。従来、現場の担当者が個別に行っていた議論も、事業本部トップによる定期的なミーティングで議論することで全体最適化を図っています。

また、カーボンニュートラルや化学物質管理などの環境課題や人的資本への対応については企業として取り組むべきテーマであり、目標設定や体制構築など、DX推進部門が中心となって全社で取り組み、着実に推進します。

事業プロセス・サービスの高度化を通じた事業協創



SCM: サプライチェーンマネジメント