



# TOYOBO REPORT 2022

東洋紡グループ  
統合報告書  
2022年3月期

# ゆたかな社会の実現を目指し、 140年歩んできました

# TOYOBO PVVS



Principle  
理念

『順理則裕』

なすべきことをなし、ゆたかにする

〈順理〉とは

- ・「なすべきこと」を「する」(攻め)
- ・「なすべからざること」は「しない」(守り)

〈則裕〉とは

- ・ 順理を貫くことで、  
「世の中をゆたかにし」、  
「自らも成長する」
- ・ それを「やりきる」「やりとげる」ことで  
ゆたかにしていく

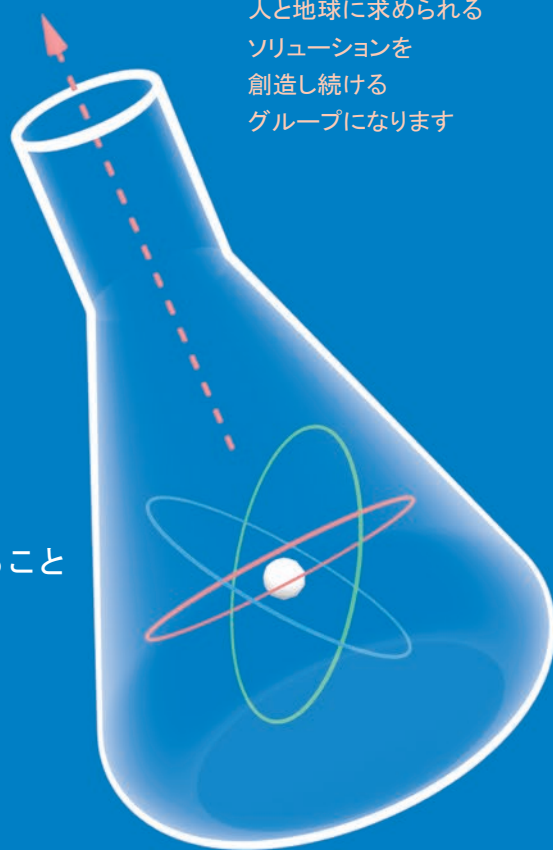
これが私たちの会社の創業精神であり、  
私たちの信条である



Vision

めざす姿

私たちは、  
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  
グループになります



Values

大切にすること

私たちは、  
変化を恐れず、  
変化を楽しみ、  
変化をつくります

TOYOBO Spirit 9つの約束

挑戦 Challenge



先取



創造



遂行

信頼 Reliability



安全への  
こだわり



お客さま  
満足



現場・現物・  
現実

協働 Collaboration



双方向の  
意思疎通



多様性の  
確保・活用



やってみる  
機会の提供

創業者 渋沢栄一が座右の銘の一つとした『順理則裕』の精神が私たちの原点です。この言葉は、後に当社の企業理念となりました。『順理則裕』とはすなわち、時代の変化とともに生じるさまざまな社会課題を解決し、世の中をゆたかにしていくこと、そして自らの成長も実現していくこと。現代のCSV(Creating Shared Value: 共有価値の創造)の考え方を先取りしたものとと言えます。この精神を受け継ぎながら、東洋紡は2022年、140周年を迎えました。

<b>INDEX</b>		<b>価値創造の戦略/実践</b>	G ガバナンス側面の方針・活動…………… 075
<b>イントロダクション</b>		(特集)ESG投資家との対談…………… 023	(特集)社外取締役座談会…………… 075
TOYOBO PVVs…………… 001		CFOメッセージ…………… 027	役員一覧、スキルマトリックス…………… 079
新コーポレートロゴと事業概要…………… 003		TCFDに基づく開示…………… 031	コーポレート・ガバナンス…………… 083
		2025中期経営計画…………… 033	
<b>ビジョン</b>		<b>価値創造の基盤</b>	<b>2021年度の概況</b>
CEOメッセージ…………… 005		サステナビリティマネジメント…………… 042	2021年度の主な出来事…………… 093
(特集)三菱商事との合併会社設立 におけるトップ対談…………… 009		(特集)「カエルプロジェクト」から 「カエル」へ…………… 045	財務・サステナビリティハイライト…………… 095
価値創造プロセス…………… 013		E 環境側面の方針・活動…………… 047	ソリューション別概況…………… 099
サステナブル・ビジョン2030…………… 015		S 社会側面の方針・活動…………… 059	11年間の主要財務データ…………… 101
6つの資本…………… 017		火災事故再発防止への取り組み…………… 059	<b>資料編</b>
マテリアリティ…………… 019		品質不適切事案への対応…………… 060	投資家情報・会社情報…………… 103
			あゆみ…………… 105

## 編集方針

当社は、2019年より、財務情報とサステナビリティ(ESG)情報などをまとめて「統合報告書」として発行しています。この統合報告書を通じて、株主・投資家をはじめ、幅広いステークホルダーの皆さまに、当社への理解をより深めていただくことを目的としています。本書では、2030年に向けた「サステナブル・ビジョン2030」と、そこからバックキャストして設定した「2025中期経営計画」を中心に、トップの思いや投資家との対談、社外取締役の座談会なども掲載し、多面的に東洋紡の価値創造についてご理解いただけるように努めました。

### 参考ガイドラインなど:

- GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合フレームワーク」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

**報告対象組織:**本文中に記載がない場合は、東洋紡(株)単体を対象としています。なお、財務情報は、連結ベースの数値です。

**報告対象期間:**2021年4月~2022年3月(2022年4月以降の情報も一部含んでいます)

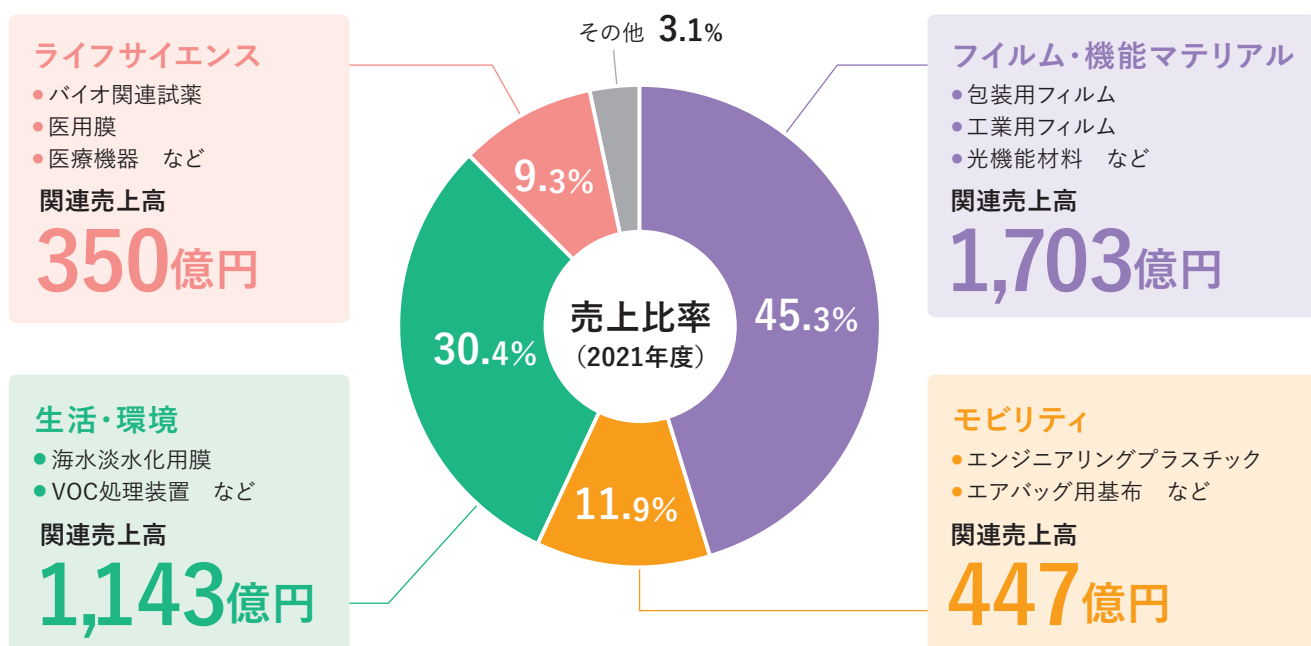
**発行:**2022年9月(次回発行予定:2023年8月)

<b>財務 関連 情報</b>	<b>当社ウェブサイト</b> 「株主・投資家情報」	株主・投資家さま向けに、決算短信や有価証券報告書、決算説明会資料などのIR資料をまとめています。また、財務・業績の状況、株式情報やIRカレンダー、よくあるご質問などを掲載しています。 <a href="https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir.html">https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir.html</a>	<b>有価証券報告書</b>	金融商品取引法第24条第1項に基づき作成し、企業の概況、事業内容、設備状況、営業状況、財務諸表などを掲載しています。 <a href="https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir/library/securities.html">https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir/library/securities.html</a>	<b>ファクトブック</b>	全社とセグメント別の主要な財務データを11年分掲載しています。また、5年分の非財務データを掲載しています。 <a href="https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir/library/fact.html">https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir/library/fact.html</a>	 <b>TOYOBO REPORT</b> <b>(統合報告書)</b> <p>本書では企業価値創造に向けた成長戦略や事業概要を報告しています。株主・投資家をはじめとする、ステークホルダーの皆さまとの対話において積極的に活用しています。 <a href="https://www.toyobo.co.jp/sustainability/report/">https://www.toyobo.co.jp/sustainability/report/</a></p>
	<b>当社ウェブサイト</b> 「サステナビリティ」	ESGに関する当社グループの取り組みと各種データを掲載しています。 <a href="https://www.toyobo.co.jp/sustainability/">https://www.toyobo.co.jp/sustainability/</a>	<b>サステナビリティレポート</b>	例年11月時点のウェブサイト「サステナビリティ」の情報をPDF化しアーカイブしています。 <a href="https://www.toyobo.co.jp/sustainability/report/">https://www.toyobo.co.jp/sustainability/report/</a>	<b>コーポレート・ガバナンス報告書</b>	「コーポレートガバナンス・コード」に従い、当社グループの考え方や体制を掲載しています。 <a href="https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir/library/governance.html">https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir/library/governance.html</a>	

# 超えていこう、もっと先へ



## ソリューション別売上高



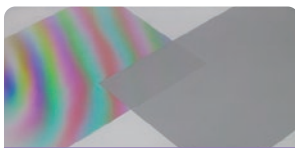
# TOYOBO

## Beyond Horizons

### 新コーポレートロゴとタグライン

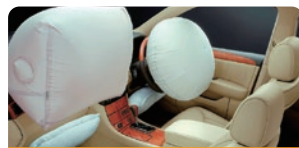
ロゴマークは、黒い部分が宇宙を、青い部分が地球の輪郭を表しており、地球が抱える課題を当社の技術や製品によって解決するという強い決意を表現しています。タグライン「Beyond Horizons」には「超えていこう、もっと先へ」という意味を込めています。「地球が抱える課題を解決する中で、困難にぶつかることもあるだろうが、限界は超えるためにある。未来に向かってともに挑み続けよう」という全役員、全従業員の合言葉です。

### ソリューション別製品事例



#### 液晶画面の性能向上

より自然な発色を実現する液晶用フィルム



#### 事故の時、生命を守る

エアバッグ用原糸・基布



#### 水不足の解消

海水淡水化用RO膜モジュール



#### 診断の高速化

新型コロナウイルス検出キット



#### フードロス削減

透明蒸着フィルム「エコシアル®」



#### 自動車の燃費改善

エンジニアリングプラスチック



#### 大気汚染防止と資源回収を両立

VOC回収装置



#### 手術時間短縮・患者負担軽減

神経再生誘導チューブ「ナーブリッジ®」



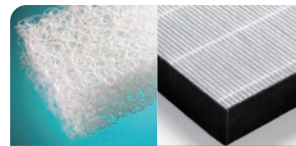
#### リサイクル・省資源

リサイクルPETフィルム「サイクルクリーン®」



#### 未来のモビリティを創る

コンセプトカー「マニプレーラー®」



#### 快適と安心を提供

三次元網状繊維構造体「プレスエアー®」  
静電フィルター「エリトロン®」



#### 透析患者の命を支える

安定・安心な品質の人工腎臓用中空糸膜

※ ®あるいは「TM」付記の名称は、当社の日本における登録済みまたは出願中の商標です



代表取締役社長CEO&Co-CEO

竹内 郁夫

# サステナブルな 成長志向への転換

## 経営の考え方

### 企業存続のための条件

2022年5月3日、東洋紡は創立140周年を迎えました。お客さまをはじめ、従業員、取引先、地域社会、株主などステークホルダーの皆さまに支えていただき今日があること、ご支援、ご協力に改めて感謝申し上げます。

ところで、140年もの長きにわたり当社グループが存続できたのは、なぜでしょうか？ 一つ目は社会からの「信頼」を獲得し続けてきたこと、二つ目は事業環境の変化に応じ、

事業の中身を「自ら変え」、新しい製品を生み続けたこと、そして最後に、こうした企業活動と改革を実行してきた「人と組織」があったからなのではないか、と考えています。

創業以来、当社グループは創業者・渋沢栄一の座右の銘の一つである『順理則裕(なすべきことをなし、ゆたかにする)』という企業理念にのっとり、事業を通じて社会課題の解決に貢献してきました。しかしながら、近年、火災事故や品質不適切事案など、信頼に揺らぎを生じさせてしまいました。現在、安全・防災や品質保証などの体制を抜本的に見直し、整備を進め、全社を挙げて、ゆるぎない信頼の確立に取り組んでいます。

一方、私たちは創業以来、その時々々の社会課題の解決に貢献すべく、常に新たな領域にチャレンジして製品開発や事業の中身を変え、社会や時代が求める「新」を創出してきました。例えば、今から50年も前に水や空気など、現在で言うところの環境ソリューション事業をはじめ、バイオ・メディカルなどに着手しました。今日そういった事業の重要性が一段と増していることを考えると、先見の明があったと言えるでしょう。これからも、しっかりした土台（安全・防災、品質、人材、そして知的財産）をベースとして、当社の尖った四つのコア技術（高分子、バイオ・メディカル、環境、快適性設計）にマーケティング思考とデジタル技術を掛け合わせ、社会課題の解決に貢献するイノベーションを創出していきます。

今、時代は大きな転換点にあります。今後、企業を取り巻く環境は、急激に、大規模かつ非連続に変化することが予想されます。人々の価値観の変容、DX（デジタルトランスフォーメーション）の進展によるビジネスの変革、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー（循環型経済）への要請など、企業経営に大きな影響を及ぼす変化は数えきれないほどです。私自身は、変化はリスクとなり得る反面、当社が社会に貢献し、事業を成長させる新たな機会（チャンス）でもあると捉えています。企業理念『順理則裕』に沿って言えば、この非連続な変化への対応は、私たちにとっての新たな「なすべきこと」なのです。これをしっかり成し遂げることで、人が安心してらせる「ゆたか」な社会の実現に貢献するとともに、自ら（当社グループ）の企業価値を高められるに違いありません。

## 2030年長期ビジョンの策定

### サステナビリティを 経営の基軸に据える

2022年5月、当社は2030年のありたい姿を示す長期ビジョン「サステナブル・ビジョン2030（以下、長期ビジョン）」と「2025中期経営計画（2022～2025年度）（以下、「2025

中計）」を発表しました。本ビジョンは、これまでの当社経営においては十分ではなかった長期的な視点を取り入れたものです。これからはサステナビリティを経営の基軸としていくという強い決意をもって策定しました。長期ビジョンのサブタイトルは「サステナブル・グロースの実現」です。今後は、長期の構造改革期に培われた「サバイバル思考」の文化、つまり短期の結果偏重から脱却し、「サステナブルな成長志向」へと大きくかじを切ります。

2018年度に整理した企業理念体系「TOYOBO PVVs」において、当社の「めざす姿（Vision）」として「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」という“未来像”を示しました。今回策定した長期ビジョンは、この「めざす姿」を、世界の課題である「持続可能性（サステナビリティ）」の観点から、より具体的に「自分たちはどのような分野で、どのようにサステナビリティに貢献していくのか」を明確にしたものです。ビジョンの策定に当たっては、さまざまな環境の変化や課題を視野に、今後10年の事業環境の変化を予測し、これらに基づいてサプライチェーン全体の人権や人々の健康、快適な空間づくり、脱炭素社会の実現など、当社グループがその解決に貢献できる「五つの社会課題」を設定しました。「2030年のありたい姿」とは、これらの課題解決を通じて人々が安心してらせる「ゆたか」な社会を実現し、結果として自社の企業価値も向上させる、スパイラルアップしている状態です。

ところで、私は経営者として、常に「現場が主役」であると考えています。現場とは、製造現場だけでなく、研究開発や販売、スタッフ部門まで全ての職場です。それぞれの職場で従業員一人一人が誇りとやりがいを持って働くことができることが、企業としてのサステナブルな成長を実現するための大前提です。今回の長期ビジョンにおいても、主役はもちろん現場の一人一人です。長期ビジョンによって「ありたい姿」と「貢献すべき課題」を明確にしましたので、目の前の業務と会社の未来がつながり、自分の仕事の意味を理解すること、つまり「自分ごと化」を期待しています。

## 2025中期経営計画

「つくりかえる・仕込む」  
4年間のスタート

長期ビジョンを踏まえ、2022年4月から「2025中計」をスタートしました。2030年までの前半に当たる本中計を「つくりかえる・仕込む4年間」と位置付け（なお、後半2026～2030年度の期間は「成長を実現する5年間」）、①安全・防災・品質の徹底 ②事業ポートフォリオの組み替え ③未来への仕込み ④土台の再構築という四つの基本施策を推進します。

このうち、「事業ポートフォリオの組み替え」は当社経営において数年来のテーマです。全事業を「収益性」と「成長性」との2軸により、「重点拡大」「新規育成」「安定収益」「要改善」の四つに分類・層別した上で、それぞれの位置付けに応じた、メリハリの利いた事業運営を進めます。重点拡大事業であるフィルム、ライフサイエンス、環境・機能材の3事業については、成長投資の約70%を集中投資し、市場での優位性を強化します。例えば、フィルム事業においては、「世界トップのグリーンフィルムメーカー」を目指し、今後さらなる市場拡大が見込まれるセラコン用離型フィルムの新ライン増設に加え、フードロス削減に貢献するガスバリアフィルムの国内外での拡大を図ります。

一方、要改善事業に位置付けた事業については、すでに策定した正常化マスタープランに沿って、事業の改善を急ぎます。また、従来は、安定収益事業としていた「環境・機能材」については、今回、その位置付けを重点拡大事業に見直し、後述する三菱商事(株)（以下、三菱商事）との新たな合併会社（以下、JV新社）によって、2030年近傍をめぐりに大きな飛躍を目指します。

「未来への仕込み」の観点では、特に「オープンイノベーション」を重視しています。これまで以上に当社の技術や強みを世の中に広げていくために、また、多様化・複雑化する社会課題を解決していくために、多様なパートナーとの連携・協働を加速させる必要があると考えています。そこで、これまで以上に他社や大学・研究機関などの

アカデミア、国内外のスタートアップなども含めた幅広い相手とのオープンな協働を通してイノベーションを活性化させ、新たな価値の創出・提供に取り組みます。例えば、2022年4月に神戸大学と、また同年6月には大阪公立大学と包括協定を締結しました。カーボンニュートラルに寄与する膜技術やライフサイエンス分野などを中心に共同研究を推進し、またさまざまな領域における連携の可能性を見いだしていきます。

「未来への仕込み」のもう一つ大きな柱として、気候変動対応・脱炭素社会実現に向けた施策があります。2021年度は、2050年度のカーボンニュートラル達成を目指し、温室効果ガス(GHG)排出削減計画を策定しました。2022年5月には2030年度の削減目標を引き上げ、2013年度比46%以上削減(Scope1、2)としました。これまでも省エネ活動や生産効率の改善に取り組んできましたが、2022年度からインテリジェントカーボンプライシング制度の運用を開始するとともに、脱石炭などの燃料転換、再生可能エネルギーの導入・調達などの施策を進めます。また、2050年度に向けて、カーボンフリー燃料への転換、生産プロセスの電化、再生可能エネルギーの調達拡大、カーボンオフセット・カーボンネガティブ施策の導入など、気候変動対策を強化・加速させます。

一方、「つくりかえる」観点では、当社グループのいわゆるインフラストラクチャーの整備、老朽化対策を着実に進めていきます。「2025中計」では、前回中期経営期間中の約2倍の設備投資を予定しています。成長投資1,150億円とともに、基幹システム更新を含む生産拠点の基盤整備・新鋭化などに920億円、安全・防災やエネルギー転換・省エネルギーなど環境対応などに330億円を投下し、土台の再構築を進めます。

企業の「土台」として、私が最も重視するのは「現場」すなわち「人」です。東洋紡グループで働く一人一人が、誇りとやりがいを持って働き、持てる能力を発揮する職場環境を作り出すことも私の大事な使命と考えています。その一環として、2022年度から新たな人事制度をスタートしました。約20年ぶりの大幅に刷新した制度の下で、従業員が、より主体的に自己変革に取り組んでもらうことを期待しています。



また、モノづくり現場力を高めるため、現場の自走を目指す生産革新活動を全社活動として進めるとともに、エンジニアリング教育、現場リーダー教育をさらに充実させていきます。

併せて、「組織風土改革」にも引き続き取り組みます。私は、この1年「まじめな雑談」、つまり気軽な対話を社内呼び掛けてきました。職場での気付きを声に出す「言える化」、その話に真摯に耳を傾ける「聴ける化」を進めています。実際、私自身多くの従業員と、年間20回ほど「まじめな雑談」を楽しんできました。こうした対話を通じて、それぞれが自分の役割を自覚できるとともに、人と人のつながりが高まり、誇りとやりがいを持って働きやすくなると信じています。

### 三菱商事との合併

## 第三の柱育成と成長へのマインドセット

「2025中計」の成長戦略の一環として、当社は三菱商事と、機能素材の企画、開発、製造および販売を行うJV新社を設立し、2023年に事業を開始する予定です。このJV新社には、現在の当社事業のうち「環境・機能材」を分割して移行します。対象分野は環境ソリューション装置、アクア膜、スーパー繊維、機能フィルター、エンジニアリングプラスチック、「バイロン®」「ハードレン®」などで、現状の売上規模は約1,000億円です。

ここ数年、当社は、フィルムやライフサイエンスでの躍進はあるものの、全体としての業績は足踏みをしていると言わざるを得ません。中でも、環境・機能材事業群は、独創性に富んだ技術・製品で独自の市場を切り拓き、安定収益を上げてきましたが、当社単独では今後の飛躍的な成長の絵が描きにくい分野です。この領域には脱炭素社会の実現など社会のサステナビリティ実現に寄与する製品群も多いことから、三菱商事との協働を通じて、フィルム、ライフサイエンスに次ぐ三本目の柱になり得る事業として成長拡大を目指します。

実は、JV新社の設立には、もう一つの大きな狙いがあります。それは当社グループとは全く異なる文化との融合、



まさしくイノベーション（異結合）により、東洋紡グループの企業風土そのものを変革していくことです。商社という異業種とのコラボレーションは、製造業である当社がこれまで発想し得なかった視座・視点、事業運営手法に触れることができる機会でもあります。特に、海外市場での展開や新たなビジネスモデルの開発を期待しています。冒頭でも述べた世の中の中のさまざまな変化をチャンスとして生かし、飛躍的な成長につなげていくには、長年培ってきた技術力の強化に加え、マーケティング思考や起業家精神といった「成長への新たなマインドセット」の形成が必要だと私は考えています。今回の協業は、そのための絶好の機会であり、新たな成長モデルを創出できると確信しています。

私たち東洋紡グループは、2030年に安心してらせる「ゆたか」な社会の実現と企業価値向上のスパイラルアップ、すなわち社会のサステナビリティに貢献するサステナブルな会社となることを目指します。そのために、「私たちは、変化を恐れず、変化を楽しみ、変化をつくり」出しながら、多くの「なすべきこと」に取り組み、それをしっかりと成し遂げる所存です。

ステークホルダーの皆さまには、引き続き当社グループへのご理解とご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長CEO&Co-CEO

竹内 郁夫



特集

## 三菱商事との合弁会社設立におけるトップ対談

グローバル市場での成長を視野に、東洋紡と三菱商事は合弁会社を設立します。今回は、三菱商事 総合素材グループCEOの塚本氏と当社社長竹内が、会社設立の契約締結までの経緯や今後の展望を語りました。

### 存在価値を高め合うための合弁会社設立

**塚本** 初めて御社に「一緒に何かできませんか」と声を掛けてから合弁会社設立の発表まで、足掛け3年になります。竹内さんは当初、お話をどのように受け止められましたか。

**竹内** もともと、御社と私たちで、ある一つの事業を一緒に経営しないかというお話だったと記憶しています。しかし、その後の議論の中で当社グループのさまざまな

製品をご覧いただくうちに、もっと幅広い範囲で協力ができるのではないかという話に展開していきました。

当社グループでは20年以上事業を続けてきたものの、大きな成長を実現できていない事業があったのですが、御社との対話を通じて、さらに大きく飛躍できるポテンシャルがあると気付くことができました。

**塚本** 当時、当社もちょうど新しいグループ体制に移行し、「総合素材グループ」ができて半年ほどのタイミングでした。そういった中で、何をすることが成長につながるのかを考えた時、今まではトレーディングとともにそれに付随する事業投資を行ってききましたが、これから先は強いパートナー

とともに事業を行い、グローバルで勝負するということでした。それに加え、単に収益を上げるだけではなく、事業の持続的発展を通じて、社会や環境への貢献も果たしていかなければならない、という結論に至ったのです。

竹内さんにもそういったことをお話して、もしかすると、当社の考えていることと東洋紡の考えていることは、比較的近いのではないかとお伝えしました。

**竹内** 当時、私はまだ社長ではありませんでしたが、企画部門の担当役員として2022年5月に発表した「サステナブル・ビジョン2030」(以下、長期ビジョン)と、「2025 中期経営計画(2022-2025年度)」に関する検討に着手したところで、当社グループの企業理念である『順理則裕』、すなわち「なすべきことをなして社会をゆたかにし、その結果として、企業が発展する」をベースに議論を重ねていました。ちょうどそのタイミングで、御社より当社製品が「もっと社会の役に立てる」ということ、すなわち当社の存在価値をあらためて気付かせていただいたと思っています。

## 外部視点が新鮮な気付きや変化をもたらす

**塚本** 当社の総合素材グループとしては、今回の合併会社の設立は、変化を求めた大きなチャレンジです。そのため、社内で決定をする中ではさまざまな議論がありました。「当社が東洋紡にとって貢献できる機能は何なのか」「当社が参入することで、企業価値を向上させ、竹内さんが狙う次のステージへの変化に対し、当社が本当にお役に立てるのか」といった指摘もありました。

そういった指摘を受け止めつつも、総合商社として培ってきたさまざまな知見を合併会社の経営基盤を強化するために活用すること、その上で当社が世界中に持つ幅広いネットワークと、東洋紡の技術との掛け算の効果を最大限発揮し、海外における成長を取り込んでいく、この2点を訴求し、

納得してもらいました。

**竹内** 新会社設立の狙いは、「2025中計」でも発表している通り、環境・機能材を第三の柱、次の成長ドライバーへと育てることにあります。ただし、その他にも、東洋紡の考え方・仕事の進め方を、外部の視点から今一度見直すことによって、さらなる付加価値を生み出していく、という効果も期待しています。合併会社だけでなく、東洋紡グループ全体にこうした効果が波及していくことによって良い影響があるのではないかと。

さらに、三菱商事とタッグを組むことによって、今回の事業に加えて、全体の事業展開の選択肢も広がるはずです。調達しかり、環境対応しかり、海外展開しかり。当社グループ全体としてもこのつながりは大きな無形資産になると考えています。10年後、20年後、今とは社会の在り方が変化していく中で、対応力が高まることは間違いないと思います。

**塚本** 素材分野を取り巻く事業環境では、EV化に伴う軽量化やカーボンニュートラル化といった急激な変化が起きています。こういった事業環境に対応するためにも、強固な経営基盤を構築し、これまでの枠にとらわれないビジネスモデルの共創やグローバルでのアライアンスの検討を進め、ひいては日本の素材産業全体の国際競争力向上に貢献していきたいと思っています。

**竹内** 当社が持っている素材技術は、環境対応などでの技術的優位性があります。今回三菱商事のネットワークを活用して、一緒に取り組むことで世界に打って出るような企業に成長していきたい。

**塚本** そのためにもやはり仕組みの改善など、まずは小さなことからでも進めていき、良い相乗効果を生み出していけたらいいですね。

**竹内** 全事業の約1/4がこの合併会社に移ることになるので、当社にとっては大きな改革です。従業員の中には不安に思っている方もいるかもしれません。その時に、小さなことでもよいので、成功事例をいくつか積み重ねていけば、だんだん手応えが出てきて、こういうやり方があるんだと

納得できるのではないかと思います。初めの3カ月～半年くらいの動きはとても大切だと思っています。

**塚本** そうですね。成功例を作ることはとても大事だと思います。もう一つ、期待感を醸成するというのも重要だと思っています。

今の三菱商事は、総合素材グループだけでもいわゆる連結子会社が100社ぐらいあります。当然、成長軌道に乗っている会社もそうでない会社もあるのですが、うまくいっている会社を見ると、現場の従業員がやっぱりワクワク感、ドキドキ感を持って仕事をしている感じがするんです。

**竹内** 変化に対するドキドキ感、それを上回るワクワク感。とても大事ですね。特に若い世代が三菱商事の皆さんと一緒に新しい試みに挑戦することは、当社グループの将来にとって財産になると思います。

## 社会課題解決に貢献して成長する。 そのビジョンは一致

**塚本** 2022年5月、御社と同じタイミングで3年間の中期経営計画を発表しました。その核になるのが、「MC Shared Value(共創価値)の創出」です。三菱商事(MC)グループの総合力を発揮し、社会や産業の課題解決を通じて、共創価値を継続的に創出していく、というメッセージを前面に押し出しています。これはまさに新設する合併会社にも当てはまる考え方だと思っています。

**竹内** おっしゃる通りですね。御社の広告なども拝見して、当社の技術がどう活躍できるのか、いろいろと思案していました。

当社グループが発表した長期ビジョンでは、「サステナブル・グロースの実現」を目指すとしています。サステナブル・グロースという言葉は一般的にも流布していますが、当社はここに二つの意味を込めています。

一つ目は、当社グループそのものがサステナブルな

存在、持続可能な存在であるということ。二つ目は、社会のサステナビリティの向上です。サステナブル・グロースには、後者への貢献を通じて前者を実現していくという思いを込めています。

今回の合併会社設立は、このビジョンを体現する取り組みだと考えています。なぜなら、新会社で展開予定の事業は環境・機能材であり、今まさに社会から求められているさまざまな環境課題の解決に貢献できる製品の集まりだからです。そういう意味で、この会社を成長させることが世の中の課題解決にもつながりますし、当社の第三の柱としての成長につながるはずだと考えています。

**塚本** 当社の考えと本質は一致していると思います。社会が抱えているさまざまな課題に対するソリューション提供をビジネス化し、第三の柱として成長につなげていきたいです。

## 「マーケット視点」「チャレンジ精神」 そして「成長への強いこだわり」を 東洋紡グループに組み込む

**塚本** また、合併会社では、日本市場では安定収益にとどまっていた事業も海外でしっかりと成長していけるようにしたいと思っています。一番にお客さまから声を掛けていただけるような存在に育てていくことが大きな夢です。

**竹内** 現状、当社グループは「技術」に立脚して考えるところがあるのですが、それを改め、「マーケット視点」で考える癖を付けること。それが合併会社運営の肝になると感じています。

当社グループは2022年5月に140周年を迎え、従業員には、この140年は偶然続いたわけではなく必然であるというメッセージを伝えました。これまで存続してこられた

のは、社会の信頼を裏切らず、世の中の変化に応じて事業内容を変化させてきたからです。事業内容を変えていくには新しいものを生み出し続けることが必要です。合併会社設立を、第二の創業のつもりで事業や技術、人材など、あらゆる側面からチャレンジしていく所存です。

**塚本** チャレンジすることはとても大事で、もちろん失敗することもあるのですが、従業員には失敗からもしっかりと学んで次につなげていけばいいと強く伝えています。そのスピリットは、ぜひ合併会社にも受け継がれてほしいと思っています。

**竹内** その通りですね。御社と議論をしていて感じるのは、成長に対する執着心、こだわりが相当強いということです。今おっしゃったチャレンジを何度もされている。当社は厳しいサバイバルの時代を乗り越えて今ようやく安定化してきたので、「このままでいいのではないか」と思ってしまう節があります。御社から良い刺激を受けて、そのマインドが変わっていくことを期待しています。

## 安全とコンプライアンスが絶対的な基盤

**塚本** 当社グループは商社ですが、一部製造事業も行っています。そのため、一番大切にしていることは、実は安全とコンプライアンスです。ここだけは絶対に譲れない一線だと思っています。

**竹内** そのお言葉を頂くと、現場の従業員も安心すると思います。当社グループは前回中期経営計画4年の中で2度の火災事故を起こし、その中で2人の仲間を失いました。また、品質不適切事案も発生しました。現在、全社を挙げて信頼の回復、揺るぎない信頼の確立に向けて取り組んでいるところです。当社グループの目指すところと、三菱商事の考えている「製造」に対する原則、前提事項は共通していると考えてよいと思います。

## 国内外のお客さまから「ファーストコールのかかる」会社に

**塚本** 今後、どういった会社にしていくのかというコンセプトから始まり、何を目標にするのか、具体的にそれをどのように進めていくか、経営計画であったり、ルールであったりを詰めていくこととなりますが、当社グループのメンバーは全員が非常にワクワクしています。1日も早く事業を立ち上げたいと思っています。「世界中のどこへ行っても、この会社に相談すれば機能素材のことは対応してもらえる」そんな会社をつくり上げていきたいですね。

**竹内** まさに「ファーストコールのかかる会社」です。

合併会社を構成するのは大半が当社グループの従業員です。私たちが主体的にならねばなりません。三菱商事に新たなビジネスの話を持ってきてもらうのではなく、自らが三菱商事と一緒に各社の垣根を越え、ワンカンパニーで主体的に物事を考え、進めていくことが大切だと思います。

それを成功させる鍵となるのは、やはり一人一人の意識です。従業員には、当社グループのValues(大切にすること)として掲げる「変化を恐れず、変化を楽しみ、変化をつくる」姿勢で取り組んでもらいたいと思っています。当社グループの従業員、そして三菱商事の皆さんと一緒に、ぜひこの取り組みを成功させ、成長を実現させたい。引き続きよろしくお願いします。

**塚本** こちらこそ、どうぞよろしくお願いします。

# 価値創造プロセス

価値創造プロセスでは、当社グループの企業理念体系「TOYOBO PVVs」を起点に、多様な資本を生かして、事業を通じてどのように価値を生み出し、全てのステークホルダーにとっての価値向上につなげているのかを示しています。このプロセスを通じて、当社グループは「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」の実現を目指し、各種資本へ転換・蓄積していきます。



## How(どのように成し遂げるのか)

### アウトプット

- セラコン用離型フィルム
- 透明蒸着フィルム
- 鋼板ラミネートフィルム
- 環境配慮型フィルム

- 感染症診断関連製品
- 人工腎臓用中空糸膜
- ウイルス除去膜
- 血液浄化膜

- エンジニアリングプラスチック
- 「バイロン®」「ハードレン®」
- VOC処理装置
- RO膜、FO膜
- スーパー繊維

2025中期経営計画 ▶ P.033

マテリアリティ ▶ P.019

サステナビリティマネジメント ▶ P.042

### 事業活動



フィルム



ライフサイエンス



環境・機能材

事業を通じた各種資本の蓄積

### インプット

#### 資本

- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

6つの資本 ▶ P.017

あゆみ ▶ P.105

デジタルトランスフォーメーション


新規事業

外部経済の内部化などを通じた各種資本への転換

# サステナブル・ビジョン2030

“短期の結果偏重”のサバイバル思考を脱却し、サステナブルな成長を実現していくために、2022年5月、「サステナブル・ビジョン2030」を策定しました。「Innovation」と三つのP(People、Planet、Prosperity)の視点を軸として社会課題解決への貢献を推進し「ゆたか」な社会の実現と企業価値向上のスパイラルアップを目指します。

## 『順理則裕』なすべきことをなし、ゆたかにする

めざす姿	<b>Innovation</b> 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なります																											
2030年の社会変化・トレンド	安全・人権や社会正義への対応の標準化	医療アクセス・健康増進のニーズ拡大・多様化	人口動態変化・「人」中心のイノベーション・都市化の加速	脱炭素・資源循環・天然資源の制約																								
貢献により解決する社会課題  未来へつなぐチャレンジ	<b>People</b>		<b>Planet</b>																									
	 <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>1 従業員のウェルビーイング&amp;サプライチェーンの人権</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「現場が主役」従業員の安全・誇りとやりがい</li> <li>●サプライチェーン全体の人権尊重</li> </ul> <p><b>2 健康な生活&amp;ヘルスケア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●感染症分野へ貢献</li> <li>●QOL 向上へ貢献</li> </ul> <p><b>3 スマートコミュニティ&amp;快適な空間</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「人」中心のデジタル社会実現への貢献</li> <li>●快適空間の創造</li> </ul> <p><b>4 脱炭素社会&amp;循環型社会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンニュートラルへ貢献</li> <li>●資源循環に向けたエコシステムの形成</li> </ul> <p><b>5 良質な水域・大気・土壌&amp;生物多様性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ソリューションを通じて環境を良質化</li> <li>●フードロス削減&amp;サステナブル食品</li> </ul> </div> <div style="width: 45%; background-color: #f0f0f0; padding: 10px;"> <p><b>1</b> 従業員のウェルビーイング&amp;サプライチェーンの人権</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「現場が主役」従業員の安全・誇りとやりがい</li> <li>●サプライチェーン全体の人権尊重</li> </ul> <p><b>2</b> 健康な生活&amp;ヘルスケア</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●感染症分野へ貢献</li> <li>●QOL 向上へ貢献</li> </ul> <p><b>3</b> スマートコミュニティ&amp;快適な空間</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「人」中心のデジタル社会実現への貢献</li> <li>●快適空間の創造</li> </ul> <p><b>4</b> 脱炭素社会&amp;循環型社会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●カーボンニュートラルへ貢献</li> <li>●資源循環に向けたエコシステムの形成</li> </ul> <p><b>5</b> 良質な水域・大気・土壌&amp;生物多様性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ソリューションを通じて環境を良質化</li> <li>●フードロス削減&amp;サステナブル食品</li> </ul> </div> </div>																											
2030年のありたい姿	<b>Prosperity</b> 安心してらせる「ゆたか」な社会の実現と企業価値向上のスパイラルアップ <p>① 事業を通じて社会の課題解決に貢献 ② 持続可能な成長(しっかりした土台+未来への成長軌道)</p> <p>③ 現場が主役(安心・安全職場、誇りとやりがい、自己成長)</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>■サステナビリティ指標</b></td> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>■財務指標</b></td> </tr> <tr> <td>重大インシデント</td> <td style="text-align: right;"><b>ゼロ</b></td> <td>連結売上高</td> <td style="text-align: right;"><b>6,000億円</b></td> </tr> <tr> <td>従業員エンゲージメントスコア</td> <td style="text-align: right;"><b>70%以上</b></td> <td>営業利益率</td> <td style="text-align: right;"><b>8.3%以上</b></td> </tr> <tr> <td>GHG排出量削減 2013年度比(Scope1、2)</td> <td style="text-align: right;"><b>46%以上</b></td> <td>ROE</td> <td style="text-align: right;"><b>9%以上</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right; font-size: small;">2050年度 カーボンニュートラル</td> <td>ROIC</td> <td style="text-align: right;"><b>7%以上</b></td> </tr> <tr> <td>主力事業*における原材料のグリーン化比率 ※フィルム事業を想定</td> <td style="text-align: right;"><b>60%</b></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				<b>■サステナビリティ指標</b>		<b>■財務指標</b>		重大インシデント	<b>ゼロ</b>	連結売上高	<b>6,000億円</b>	従業員エンゲージメントスコア	<b>70%以上</b>	営業利益率	<b>8.3%以上</b>	GHG排出量削減 2013年度比(Scope1、2)	<b>46%以上</b>	ROE	<b>9%以上</b>		2050年度 カーボンニュートラル	ROIC	<b>7%以上</b>	主力事業*における原材料のグリーン化比率 ※フィルム事業を想定	<b>60%</b>		
<b>■サステナビリティ指標</b>		<b>■財務指標</b>																										
重大インシデント	<b>ゼロ</b>	連結売上高	<b>6,000億円</b>																									
従業員エンゲージメントスコア	<b>70%以上</b>	営業利益率	<b>8.3%以上</b>																									
GHG排出量削減 2013年度比(Scope1、2)	<b>46%以上</b>	ROE	<b>9%以上</b>																									
	2050年度 カーボンニュートラル	ROIC	<b>7%以上</b>																									
主力事業*における原材料のグリーン化比率 ※フィルム事業を想定	<b>60%</b>																											



## 社会課題ごとのサステナビリティ目標

### 五つの社会課題

### 2030年度目標

 <p>従業員のウェルビーイング&amp; サプライチェーンの人権</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ての現場で<b>ゼロ</b>災害達成</li> <li>2025年度までに健康経営優良法人「<b>ホワイト500</b>」の取得</li> <li>従業員エンゲージメントスコア：<b>70%以上</b></li> <li>サプライチェーン全体で人権尊重</li> <li>従業員の教育・研修体系の拡充</li> </ul> 
 <p>健康な生活&amp; ヘルスケア</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症診断薬等の提供を通じて貢献する検査回数：<b>1,000万回/年</b></li> <li>透析膜の提供を通じて貢献する透析患者数：<b>25万人</b></li> <li>生化学検査等の原料市場シェア：<b>30%</b></li> <li>再生誘導材の提供患者数：<b>10万人/年</b></li> <li>三次元網状繊維構造体の医療・介護領域における普及・拡販</li> </ul> 
 <p>スマートコミュニティ&amp; 快適な空間</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXを支える商品群の売上高拡大：2020年度比<b>1.5倍</b></li> <li>車室内空気清浄フィルターの販売：累計<b>120万台</b></li> <li>音・熱マネジメントによる電動車の<b>快適車室空間の創出</b></li> </ul> 
 <p>脱炭素社会&amp; 循環型社会</p>	<p>[脱炭素社会]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量 Scope1、2削減率：<b>46%以上</b> (2013年度比)</li> <li>2050年度に<b>ネットゼロ</b> (削減貢献量&gt;バリューチェーン全体のGHG排出量)</li> <li><b>新規ソリューション分野への参入</b> (浸透圧発電、風力発電用の洋上ケーブル・絶縁樹脂、燃料電池車の電池接着シート、大規模蓄電池用電極材、水素関連材料など)</li> </ul> <p>[循環型社会]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動からの廃棄物最終処分率：<b>1%未満</b></li> <li>フィルムのグリーン化比率：<b>60%</b></li> <li>資源循環エコシステム参画((株)アールプラスジャパン)</li> </ul> 
 <p>良質な水域・大気・土壌&amp; 生物多様性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VOC回収装置の処理風量：<b>70億Nm<sup>3</sup>/年</b></li> <li>膜による海水淡水化：<b>1,000万人分</b>の水道水相当</li> <li>フードロス削減に貢献する高機能フィルムの販売量： 2020年度比<b>4倍</b></li> <li>サステナブル食品への参入</li> </ul> 

(注) 「従業員のウェルビーイング&サプライチェーンの人権」は、マテリアリティ「人的資本」「安全防災」に対応。その他は同名のマテリアリティに対応。

# 6つの資本

## 資本の戦略的な活用・増大によって価値創造を加速

当社グループは社会の変化やニーズを捉え、社会課題の解決に貢献することで成長してきました。その歩みの中で、今日の強みの源泉となるさまざまな資本を積み上げてきました。これら資本の戦略的な活用・増大を図り、さらなる価値創造を追求していきます。



財務資本

現在、当社グループではポートフォリオの見直しを進め、成長分野への経営資源集中を図っています。また、長期的な視点での「未来への仕込み」として、新事業・新技術創出やDXを推進しています。こうした持続的な成長に向けた施策を着実に成し遂げるために、健全な財務体質の維持に努めながらも長期的な視点で必要な投資を着実に行っていきます。

● 安定的な財務体質  
 (株)格付投資情報センター格付  
 2020年度 2021年度  
 評価 A- → 評価 A-

● 営業キャッシュ・フロー  
 2020年度 2021年度  
 350億円 → 171億円



製造資本

当社グループは、創業以来140年にわたって、社会課題を解決しながら自らをゆたかにする『順理則裕』の理念の下で、モノづくりに取り組んできました。国内にとどまらず世界各地の製造拠点から多様な製品・ソリューションを生み出し、暮らしと社会を支えています。今後も、スマート工場化などのDXを進め、製造資本の高度化・拡充を図っていきます。

● 国内生産拠点  
 2020年度 2021年度  
 7拠点 → 7拠点

● 国外生産拠点(国/地域)  
 2020年度 2021年度  
 15拠点 → 15拠点

● 設備投資  
 2020年度 2021年度  
 233億円 → 336億円



知的資本

紡績事業から始まった当社グループは、化学繊維や合成繊維へと事業を拡大し、その後、時代のニーズに応えながら「重合・変性」「成形・加工」「バイオ」などのコア技術を獲得・育成してきました。今後、これらに「マーケティング」視点と「デジタル」技術を掛け合わせ、社会課題起点のイノベーションの創造を目指します。また、その実現に向けた研究開発投資を積極的に行っていきます。

● 売上高研究開発費比率  
 2020年度 2021年度  
 3.8% → 3.7%

● 主要な研究開発拠点  
 2020年度 2021年度  
 3カ所 → 3カ所

● コア技術  
 重合・変性、成形・加工、バイオ



## 人的資本

当社グループには、世界で1万人を超える従業員が在籍しています。「現場が主役」の精神の下、安心・安全・健康の確保に努めるとともに、多様な属性を持つ従業員が誇りとやりがいを持って働き続けられるような環境づくりに取り組んでいます。さらに、従業員エンゲージメント強化や、リスクリングのための教育など、経営戦略とひも付いた人事施策を展開し、企業価値創出を加速させています。

- 従業員

2020年度	2021年度
10,149人	→ 10,503人

- 女性管理職比率

2020年度	2021年度
3.1%	→ 3.7%

- 研究開発に従事する従業員数

2020年度	2021年度
約500人	→ 515人



## 社会・関係資本

当社グループは繊維・化学の領域で、サプライチェーンの上流から下流まで幅広い製品・サービスを提供してきました。それによって多様な顧客・サプライヤーとの信頼関係を構築し、また、イノベーション創出に向けた産官学連携を推進してきました。今後も他企業とのオープンイノベーションや、大学との共同研究、社会課題解決を目指すイニシアチブへの参画などを積極的に進めていきます。

- 顧客・サプライヤーとの強固な関係

- 他企業、大学との提携

- 各種イニシアチブへの参画



## 自然資本

グローバルな繊維・化学メーカーとして、当社グループの製品・事業活動は多くの資源を要するため、その保全に取り組んできました。現在、長期的な目標としてGHGの排出削減目標を設定し、気候変動問題に取り組むとともに、プラスチック問題解決に向けた技術開発も推進しています。

- エネルギー消費量

2020年度	2021年度
13,166TJ	→ 13,216TJ

- 環境配慮製品売上比率

2020年度	2021年度
29.9%	→ 33.8%

# マテリアリティ

## 2030年をターゲットとする長期的なビジョンを踏まえて

当社グループは、ステークホルダーの要請・期待に応え、当社のめざす姿「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」を実現するため、2020年度にマテリアリティを特定しました。2021年度には、「サステナブル・ビジョン2030」で描く未来像を踏まえ見直しました。

### サステナブル・ビジョン2030とマテリアリティの関係

サステナブル・ビジョン2030では、2030年の社会やトレンドを見据え、当社グループが事業を通じて解決に貢献できる社会課題を五つ設定しています(▶P015 サステナブル・ビジョン2030参照)。

社会課題解決への貢献を通じて、当社グループがサステ

ナブルな会社となるために取り組むべき重要課題を「マテリアリティ」としています。ステークホルダーにとっての影響度と当社グループにとっての影響度の2軸から、各項目の中でも特に優先度の高い項目を明確にしています。

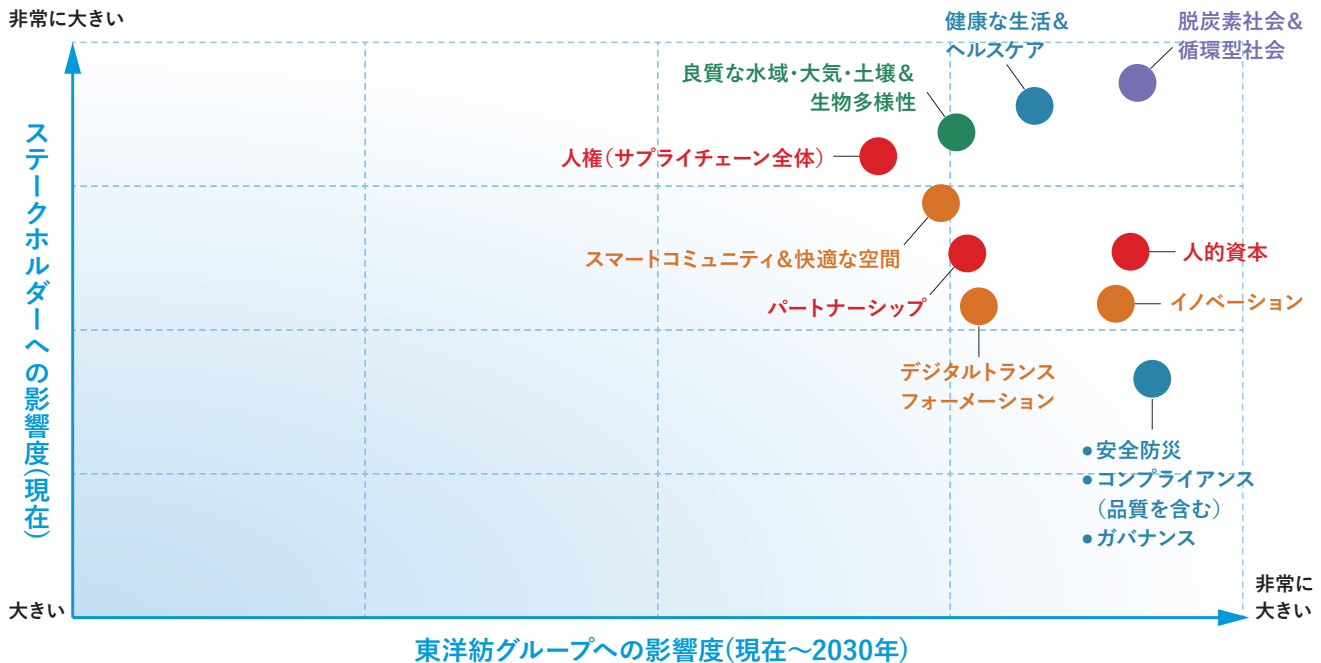
### 特定のプロセス

外部イニシアチブやGRIスタンダードをはじめとする12の国際的なガイドラインなどを参照し、候補となる社会課題を選定しました。その上で、これらの社会課題に関する正・負のインパクトを社内へのアンケートやヒアリングな

どを通じて明確化。機関投資家などの外部意見も取り入れながら、最終的には取締役会での承認を経てマテリアリティを決定しました。



## マテリアリティマップ



(注)「従業員のウェルビーイング」は、人的資本と安全防災に含む

人的資本 : 人材マネジメント(育成・確保)、ダイバーシティ・インクルージョン(人種・性別・年齢などの外見のな違い、宗教・価値観・性格・嗜好などの内面の違いなど、個々の「違い」を受け入れ、認め合い、生かしていくこと)、健康経営

パートナーシップ : サプライチェーン、社会貢献、ステークホルダーエンゲージメント

## マテリアリティKPIの管理(PDCA)

マテリアリティの取り組みの進捗管理を一層確実なものとするために、マテリアリティごとに担当役員を決定し、併せてKPI・目標を策定しています。2022年5月に発表したサステナブル・ビジョン2030を踏まえ、マテリアリティを見直しました。

2022年度には新たにマテリアリティとした項目の目標・

KPIを検討します。また、PDCAを確実に回すために、KPIの進捗状況は、四半期ごとに開催するサステナビリティ委員会において報告・共有しています。

サステナビリティ委員会の議論内容は、取締役会に適宜報告しています。

## マテリアリティKPI

マテリアリティの取り組み推進のためのKPIを設定しています。KPIは達成状況などに応じて随時見直していきます。また年に一度、取締役会で報告することとしています。

区分	大項目	関連する ESG	関連する SDGs	担当役員	KPI:達成タイミングは項目ごとに設定			
					項目	目標値	2020年度実績	2021年度実績
経営基盤(マテリアリティの前提となる基本事項)	安全・防災	E S G	3,8,11,12,17	酒井 太市 執行役員 安全防災本部長	1) 重大災害*数 2) 労働災害休業度数率 3) 火災・爆発件数 4) 異常現象・事故(流出)件数 ※ 厚生労働省が規定する定義に準じ、社内基準を設置 「事故を未然に防止する取り組み」の目標設定は継続検討中	1) 0件/年 2) 0.25以下 3) 0件/年 4) 0件/年 全て毎年目指す目標、暦年で集計	1) 1件 2) 0.70 3) 1件 4) 0件	1) 0件 2) 0.42 3) 1件 4) 2件
	品質	S G	8,12	荒木 良夫 取締役 兼 執行役員 品質保証本部長	1) 製品事故*件数 2) 製品安全・品質保証教育の実施状況 ※ 経済産業省が規定する定義に準じ、社内基準を設置 「品質関連」の目標設定は継続検討中	1) 0件/年 2) 100% 全て毎年目指す目標	1) 0件 2) 80%	1) 0件 2) 100%
	コーポレート・ガバナンス	G	16	白井 正勝 取締役 兼 執行役員 人事・総務・法務部門の統括	1) 取締役会/委員会の開催回数 2) 1)の役員ごとの出席率 3) 取締役会の実効性評価 内容開示	1) 実績開示 2) 実績開示 3) 実効性評価内容開示	1) 25回 2) 統合報告書、ウェブサイトに掲載 3) 統合報告書、ウェブサイトに掲載	1) 24回 2) 統合報告書、ウェブサイトに掲載 3) 統合報告書、ウェブサイトに掲載
	人権の尊重	S	3,4,5,8	白井 正勝 取締役 兼 執行役員 人事・総務・法務部門の統括	1) 人権教育・研修の実施状況 2) 障がい者雇用率の達成状況	1) 単体*従業員の20%を対象に1回/年 2) 2.3% ※ 対象は、東洋紡(株)、東洋紡STC(株)、(株)東洋紡システムクリエート 2025年度目標	1) 24.1% 2) 2.2%	1) 27.6% 2) 2.2%
マテリアリティ	ソリューション提供力(研究開発、知的財産)	E S	3,4,6,7,8,9,12,13,14	大田 康雄 常務執行役員 イノベーション部門の統括	1) (コーポレート研究において)当社が設定する「ソリューション提供力」に対応するSDGs(6,12,13,14)に加え、持続可能な社会に向けて必要な3,7を加えた対象に資する研究テーマの割合 2) (事業部研究を含め)全社の研究テーマにおける現状を把握し、全社目標を設定する 3) 知財情報の解析件数 4) 特許権侵害による事業中止件数 5) 事業部・開発部署との協議による外国出願案件決定数 6) ソリューション優秀出願賞の検討完了 7) 当社向け知財教育件数、グループ会社向け知財教育件数	1) 2021年度に75%以上(2025年度に90%以上) 2) ー 3) 年間目標 20件 4) 年間目標 0件 5) 年間目標 2回 6) 目標 2021年12月末 7) 年間目標 東洋紡 13件 グループ会社 6件	1) ー 2) ー 3) 17件 4) 0件 5) 2回 6) ー 7) 東洋紡 13件 グループ会社 5件	1) 71% 2) ー 3) 20件 4) 0件 5) 2回 6) 検討完了 2022年度より実施 7) 東洋紡 15件 グループ会社 6件
	サプライチェーンマネジメント	E S	1,2,3,6,8,12,13,14,15,16	藤原 信也 執行役員 調達・物流 総括部の統括	1) CSR調達アンケート(隔年実施)の回収率 2) 物流(販売)におけるCO <sub>2</sub> 排出量原単位*の削減率 ※ CO <sub>2</sub> 排出原単位 [g-CO <sub>2</sub> /t・km] とは、1tの貨物を1km輸送して発生するCO <sub>2</sub> 量のグラム[g]数	1) 90%以上(実施しない年は、アンケートで判明した有所見お取引先さまとのエンゲージメント実施) 2) 毎年、前年度比 0.5%削減	1) アンケート実施の体制整備 2) 前年度比0.6%削減	1) 93% 2) 前年度比 0.5%削減
	温室効果ガス削減	E	7,13	酒井 太市 執行役員 安全防災本部長	1) 温室効果ガス排出量(連結) 2) 気候変動に対する研究開発投資額 3) TCFD/シナリオ分析の開示	1) 2013年度比 30%以上削減* 2) (これから協議/対応) 3) 2021年度下期に取り組み開始 ※ 2030年度目標 売上高拡大(2030年度5,000億円想定)に伴う温室効果ガス排出量の増加を見越し、目標設定	1) 26%削減 (902千トン-CO <sub>2</sub> ) 2) ー 3) ー	1) 26%削減 (900千トン-CO <sub>2</sub> ) 2) ー 3) P.031
	環境負荷低減	E	6,12,14,15	酒井 太市 執行役員 安全防災本部長	1) VOC排出量(国内合計) 2) 有害物質水域排出量(国内合計) 3) 排出廃棄物量(連結) 4) 最終処分(埋立処分)率(国内合計) 5) 環境貢献製品・サービス「エコパートナーシステム®」の拡充(単体)	1) 2014年度比 60%削減* 2) 2014年度比 80%削減* 3) 2015年度比 15%削減* 4) 毎年1%未満 5) 売上高比率 40%* ※ 2030年度目標	1) 14%削減 2) 56%削減 3) 4%増 4) 0.2% 5) 30%	1) 29%削減 2) 36%削減 3) 8%増 4) 0.2% 5) 34%

2022年4月時点

区分	大項目	関連する ESG	関連する SDGs	担当役員	KPI:達成タイミングは項目ごとに設定			
					項目	目標値	2020年度実績	2021年度実績
マテリアリティ	人材 マネジメント	S	3,4,5,8	白井 正勝 取締役 兼 執行役員 人事・総務・ 法務部門の 統括	1) 海外基幹人材の日本での 研修受講者数 2) 従業員一人当たりの 教育投資額(教育時間) 3) 管理職に占める女性比率の 達成状況 4) 年休取得率 5) 年間所定外労働時間削減 (360時間超の人数/対象者数) 6) 男性の育児休暇取得率 7) 健康経営ホワイト500認証取得 8) エンゲージメントサーベイに基づく 従業員の「働き方肯定度」の向上 ①「日常業務のやりにくさがない」 の肯定的回答率 ②「一人一人の多様な意見や 考えを尊重」の肯定的回答率	1) 15人/年 2) 50千円/年、21時間 3) 5.0%以上 4) 75% 5) 20%削減(2.0%) 6) 休職取得対象者の80% 7) 取得・維持 8) ①肯定的回答率の向上 ②肯定的回答率の向上  2025年度目標	1) コロナ禍のため 中止 2) 24千円、12.95時間 3) 3.1% 4) 64.0% 5) (3.0%) 6) 80.0% 7) 健康経営優良法人2021 認定 8) -	1) コロナ禍のため 中止 2) 50千円、17.67時間 3) 3.7% 4) 72.3% 5) (3.8%) 6) 64.4% 7) 健康経営優良法人2022 認定 8) ①33% ②42%
	コンプ ライアンス	S G	16	白井 正勝 取締役 兼 執行役員 人事・総務・ 法務部門の 統括	1) コンプライアンス意識の向上  2) コンプライアンス相談窓口の 認知度・活用  3) 重大な法令等の違反件数	1) コンプライアンスアンケート の比率改善 (1)コンプライアンスを 重視している会社か (2)ミニスタディの認知度  コンプライアンス勉強会、 各種研修の充実 (3)コンプライアンス勉強会 (管理者) 各種研修の実施回数  2) コンプライアンス アンケートの比率改善 (1)コンプライアンス 相談窓口の認知度 (2)利用のしやすさ  対応件数の開示  3) 0件/年	1)  (1)そう思う、まあそ う思う 88% (2)毎回読んでいる、 ときどき、興味のある テーマを読んでいる 78%  (3)コンプライアンス勉強会 11回開催+全従業員 向け動画配信 各種研修 13回開催  2)  (1)92% (2)使ってみたい、 どちらともいえない 89%  37件  3) 2件	1)  (1)そう思う、まあ そう思う 79% (2)毎回読んでいる、 ときどき、興味のある テーマを読んでいる 78%  (3)コンプライアンス勉強会 10回開催+全従業員 向け動画配信 各種研修 21回開催  2)  (1)87% (2)使ってみたい、 どちらともいえない 93%  62件  3) 0件
	コンプ ライアンス (研究開発、 知的財産)	S G	16	大田 康雄 常務執行役員 イノベーション 部門の統括	1) 研究開発のQA体系における 製品安全と品質確保違反件数 2) 各省庁のガイドラインおよび 資金配分機関ルール違反件数 3) 研究データの取り扱いに 関するルール違反 4) 表示物の被措置命令件数	1) 0件/年 2) 0件/年 3) 0件/年 4) 0件/年	1) - 2) - 3) - 4) 0件	1) 0件 2) 0件 3) 0件 4) 0件
	データ・ セキュリティ、 プライバシー	S G	17	高井 一郎 常務執行役員 企画部門の 統括	1) 情報セキュリティ教育実施回数 <sup>※1</sup> 2) 事故件数(情報漏えい、 サービス停止など) <sup>※1</sup> 3) 情報セキュリティ対策の推進 <sup>※2</sup>  ※1 対象は東洋紡(株)、 東洋紡STC(株)、 (株)東洋紡システムクリエート ※2 対象は連結子会社 (状況を見ながら判断) 具体的な対策:連結子会社への ・情報セキュリティポリシーの展開 ・OA/FA強化策の展開	1) 15回/年 2) 0件/年 3) 推進内容の開示  全て2021年度目標	1) 19回 2) 0件 3) サイバーセキュリティ 委員会を中心に検討中	1) 23回 2) 0件 3) サイバーセキュリティ 委員会を中心に活動を推進
全体を 包括	ステーク ホルダー・ コミュニ ケーション	S G	17	白井 正勝 取締役 兼 執行役員 人事・総務・ 法務部門の 統括	1) プレスリリース件数 2) 投資家面談件数 3) 従業員・労働組合との懇談回数 4) ステークホルダーとの エンゲージメント回数	1) 75件/年 2) 150件/年 <sup>※</sup> 3) 30回以上/年 4) 2回/年  全て2021年度目標 ※ 2021年8月~2022年7月	1) 90件 2) 144件 3) 14回 4) 2回	1) 93件 2) 148件 3) 47回 4) 1回

ソリューション提供力:サステナブル・ビジョン2030で具体的な貢献領域を決定、今後KPI設定を議論  
製品のライフサイクルマネジメント:マテリアリティ見直しに伴い、項目から削除

— DIALOGUE —

# ESG投資家との対談

ESGアナリスト

代表取締役社長

アセットマネジメントOne(株)のエグゼクティブESGアナリストである櫻本 恵氏をお招きし、当社グループの持続的な成長をテーマに、当社社長の竹内郁夫との対談を実施しました。

## サステナブルな成長を志向する、骨太で正攻法の長期ビジョン

**櫻本** 最初に、今回発表された「サステナブル・ビジョン2030」(以下、長期ビジョン)と「2025中期経営計画(2022～2025年度)」(以下、「2025中計」)に対する全般的な感想をお伝えしたいと思います。サステナブルな成長志向へとかじを切られ、少し大げさに言えば「眠れる獅子がいよいよ目覚めた」という印象です。竹内さんが説明しておられる動画も拝見しましたが、語り口も分かりやすく、

納得できる説明でした。

**竹内** ありがとうございます。今回、投資家をはじめとする、社外のステークホルダーの皆さまだけでなく、社内、つまり当社グループの従業員にも長期ビジョン・「2025中計」の内容をしっかりと理解してもらうため、徹底的に言葉と向き合い、分かりやすい説明を目指しました。最終的に企業理念を起点とし、その実践に向けた長期ビジョン、さらにそこからバックキャストした中期経営計画——という一貫性のあるストーリーを展開できたと思います。

**櫻本** 長期ビジョンから逆算して「未来への仕込み」と



### Profile

アセットマネジメントOne株式会社  
運用本部 責任投資グループ  
エグゼクティブESGアナリスト

### 櫻本 恵 氏

パシフィックコンサルタンツインターナショナルを経て、1990年3月、安田信託銀行(現・みずほ信託銀行)入行。年金運用部門においてファンドマネジャー、アナリストとして運用業務に従事。みずほ年金研究所を、2016年10月よりアセットマネジメントOneでESGアナリスト業務に従事。2021年1月より現職。



して中期経営計画が示されている点がとても良いと思いました。また、長期ビジョンそのものについては、2030年のありたい姿として掲げている「事業を通じて社会の課題解決に貢献」「持続可能な成長(しっかりした土台+未来への成長軌道)」「現場が主役(安心・安全職場、誇りとやりがい、自己成長)」という三つの柱が、正攻法であり、骨太だという印象です。

**竹内** この三本柱を構成する要素は、社長就任時に示していたものと基本的には変わっていません。そこから試行錯誤して言語化し、「これしかない」という形にまで落とし込みました。

**櫻本** なるほど。サステナビリティの考え方が軸にあり、人的資本への視点があり、そして、事業で社会課題を解決しながら利益を出して成長していくという点が明確になっている。基本に忠実で、かみそりというより多少刃がこぼれても切れ味が落ちない“なた”のような強さを感じました。

もう一点、長期ビジョンについて触れておきたい点があります。ESG側面の取り組みは、企業業績に対して即効性のあるものではなく、いわば「漢方薬」的に効いてくるもの

です。そのことを勘案すると、長期の視点でしっかりと対応していくことが重要ですが、御社の長期ビジョンでは、VUCA\*の時代と言われる、先が読みにくい環境の中でも、将来の社会と市場の姿をしっかりイメージされています。この点が非常に良いと思います。

あとは実行あるのみ、竹内さんにはぜひ強力なリーダーシップを発揮していただきたいですね。

**竹内** 承知しました。グループ全体でサステナブルな成長を志向する風土を醸成していくためにも、私自身が率先して積極果敢に挑戦する姿勢で臨みます。そして、対話を通じて、当社グループの従業員を元気付け、同時にこの変革を楽しむマインドも高めていきたいと思っています。

※ 将来の予測が困難な、激動の時代を表すキーワード

## これまでとは全く異なる、「成長」にフォーカスしたポートフォリオへ

**櫻本** 「2025中計」を見ると、長期的な視点に立ったことで、

### Profile

東洋紡株式会社  
代表取締役社長CEO&Co-CEO

## 竹内 郁夫

1985年4月、東洋紡績(現・東洋紡)に入社。2014年10月、経営企画室長に就任。以降、中国駐在(現地法人代表)、機能膜・環境事業本部長などを経て、2018年4月、執行役員就任。2020年4月に常務執行役員、同年6月には取締役に就任。2021年4月より現職。



4年間という中期的な期間の計画を繰り返すだけでは困難な点にも踏み込んでいってほしいですね。事業ポートフォリオの組み替えがその最たるものかと思います。特に、定量基準も設定して「収益性」「成長性」という2軸で各事業を評価・層別し、注力分野への資源集中を進めていくという点に関して期待感をかき立てられました。

**竹内** 当社において、ポートフォリオ改革は常に重要な経営テーマでした。以前は不採算・低収益事業の解消だけを目指すものでした。しかし、今回はこれまでとは全く異なります。いかに社会に貢献できる事業を伸ばせるのか。そしてそれによって収益を拡大していけるのか。その点にしっかりとフォーカスしています。また、現在の安定収益事業群についても三菱商事(株)とのジョイントベンチャーによって成長を目指す可能性も高まります。

今回の改革は、長期ビジョンの根底にある「サバイバル思考からサステナブルな成長志向への転換」という思想を象徴する施策と言えるでしょう。

## 長期ビジョン実践の鍵は 全役員・従業員の“腹落ち”

**櫻本** 先ほど、長期ビジョン・「2025中計」を実践する上でリーダーシップが重要であるということをお伝えしましたが、一方で、社内の方々の理解や協力も必要不可欠かと思えます。特に、今回は抜本的な改革を目指されていますので、なおさらその点が重要ではないかと。

**竹内** 私自身は今回の変革は抜本的というよりも、「当たり前のこと」をやるだけだと考えています。『順理則裕』ののっとるなら、「なすべきことをなす」だけだと言っても良いのではないかと。

とはいえ、これを組織や立場の違いを越えて全社で実行していくことは容易ではありません。長期ビジョンの「自分ごと化」が重要だという点は、おっしゃる通りです。そこで今回の長期ビジョン策定においては、まずサステナビリティ推進部が事務局となって、各ソリューション本部(事業部門)、各スタッフ(機能)部門と対話を重ね、原案を作成しました。その案を基に執行役員が何度も集まって議論し、作り上げました。その間の会話を振り返ってみても、自らの部門・立場にとらわれずに会社

全体のことを考えた発言がほとんどでした。完成した長期ビジョンは、どの部門の責任者にとっても「唐突に出てきたもの」ではなく、「皆で作りに上げたもの」と受け入れてもらっています。

これからは、当社グループの全役員・従業員一人一人が「腹に落ちるか」「自分ごとに行けるか」が成功の鍵になります。長期ビジョンは長期ビジョン、自分の仕事は自分の仕事という切り離された状態では、実現を期待するべくありません。そうではなく、長期ビジョンの中に自分の仕事がある。もっと言えば、長期ビジョンの中に自分の人生や仕事の意義が見つかる。人生とのつながりが感じられる。そういった共感を持つことができる状態が理想です。

**櫻本** 従業員に長期ビジョンを浸透させていくには、立ち止まらずに浸透のための施策を打つことが得策ですね。

**竹内** はい。私もそれが重要だと考えており、すでにいくつか手を打っています。例えば先日、グループ内向けのメッセージの中で長期ビジョンの完成を報告しましたが、その際に「長期ビジョンを何のために作るのか?」という問い掛けをしました。長期ビジョンを作ることがゴールなのではなく、当社グループで働く従業員が「自分ごと化」し、実現に向けて行動に移すことが大切だということを伝えたかったからです。

さらに、各職場において、全社の長期ビジョン・「2025中計」と、自部門の長期ビジョン・「2025中計」、それぞれについてリーダーから説明をし、それを聞いて職場の皆で感じたこと・考えたことをじっくりと話し合うことも推奨しています。

こうした長期ビジョンと今の仕事のひも付けを図るとともに、実行面では、計画に基づいた、部署ごと・個人ごとのアクションプランも設定しています。「実行が全て」ですので、そのフォローアップも着実に実施していきます。

## 経営戦略と結び付いた人材戦略へ

**櫻本** 従業員、つまり「人的資本」に関する施策は、投資家が長期的な視点から企業を評価する観点として、近年特に重視されています。市場の変化が速く、コロナ禍によって働き方はもとより価値観も大きく変化している中では、

従来にも増して企業の経営戦略と人材戦略のベクトルをそろえていくことが重要になっています。御社では、どんな人材戦略を描いていらっしゃいますか？

**竹内** 長期ビジョン・「2025中計」で目指す変革の原動力となる「多様な人材が活躍できる職場」を整備すること。それが基本的な方針です。多彩な経験・感性・価値観・専門性を確保し、そうした人材の能力発揮と連携を促すことでイノベーションの加速を図っていきます。

具体的な取り組みとして、2022年度から新たな人事制度の運用を開始しました。この新制度が目指すところは、当社グループの従業員一人一人が成長を実感し、誇りとやりがいを持って働くことができる職場の創出です。さらに、「人事データベース」の構築も進めています。完成後に、これをベースとして「次世代経営者育成」「ジョブマッチング」「リスクリング(能力の再開発・再教育)」の三本柱で、経営戦略と緊密に結び付いた人材戦略を立案・実行していきます。もちろん、人材開発投資もこれまで以上に強化していく予定です。

## デジタル・トランスフォーメーションを外部と内部の知見を掛け合わせて推進

**櫻本** デジタル・トランスフォーメーション(DX)も「2025中計」の重要施策と位置付けておられます。どのように推進していけますか？

**竹内** 以前から取り組んでいましたが、さらなるスピードアップが必要と考え、外部からデジタル戦略部長を招きました。また、2022年6月、当社の社外取締役役に就任した福士さん(福士博司氏)は味の素(株)でCDO(Chief Digital Officer:最高デジタル責任者)を務め、同社の経営改革とDXを推進してこられた方です。当社を客観的に見ることができるからこそ、大胆な意見や助言を期待しています。

**櫻本** なるほど。一方で、東洋紡に脈々と続いている140年のDNAも大切にしてほしいですね。理想を実現していくためには、社内に精通している人材がDXの知見を身に付けることも非常に重要です。

**竹内** その通りですね。外部人材と内部人材の知見を掛け合わせる事が大切だと思います。福士さんも早速、DX戦略策定に向けて、役員や従業員と積極的に議論を

重ねており、今後が非常に楽しみです。

## 企業活動に関する情報開示と対話の重要性

**櫻本** 最後に、情報開示と対話についてお伺いしたいと思います。金融市場、投資家に信頼してもらうには、まずリスクの開示が極めて重要です。例えば、気候変動などの世界的な課題も重要ですが、日本固有の課題として南海トラフなどの地震や津波に関するリスクもあるのではないのでしょうか。

**竹内** リスクについては、安全・防災と品質に関して先行して洗い出し、対策を打ちながら、丁寧な開示に努めてきました。その他のリスクについても改めて洗い出し、リスクマップにまとめ、それぞれの回避策・軽減策を策定、実行しているところです。おっしゃる通り、日本で頻発する自然災害である地震などについても再度精査し、より実践的なBCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)の策定に生かしていきたいと思えます。また、これらのリスクや、その低減に向けた取り組みについても、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにきちんと開示していきたいと思えます。

**櫻本** 一方でポジティブな情報についても、もっと積極的に開示していただきたいと思えます。投資家は外部に開示されていないことは「やっていない」と判断してしまうものなので。

**竹内** 2021年、「統合報告書」を発行したタイミングで資本市場から良い反応があったこともあり、その重要性はひしひしと感じています。株価についても、もっと高められるのではないかというお声をいただくこともあります。

**櫻本** しっかりした理念がある。技術もある。他にもさまざまな優位性がある。それにもかかわらず、御社の開示は控えめだと感じます。ぜひ実力相応の評価を目指していただきたいと思えます。

**竹内** 承知しました。長期ビジョン・「2025中計」を着実に推進し、その進捗・課題・成果を、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにしっかりと開示し、共有させていただきます。本日はありがとうございました。

**櫻本** ありがとうございました。



代表取締役 兼  
専務執行役員(CFO)  
管理部門の統括

大槻 弘志

## 中長期的な視点でとるべきリスクをとりつつ 企業の持続的成長を支えていきます

### 企業価値向上に資する キャッシュ・アロケーションを

財務担当役員(CFO:Chief Financial Officer)の役割は、しばしば車の「ブレーキ」に例えられます。経営トップ(CEO)がビジョン実現に向けアクセルを踏み込み、CFOは適切なタイミング・強さでブレーキをかける。分かりやすい例えですが、CFOの役割は必ずしもそこにとどまるものではないと私は考えています。たしかに財務管理における最低限のミッションは会社をつぶさない、すなわち資金切れを

起こさないことでしょう。会社を船に例えれば、船体が安全に航行できるよう、常に“喫水線”を意識して資金を確保し、さまざまなリスクに目を光らせ、喫水線の下に穴があく(船が沈む)リスクのある投資にはストップをかける。しかし、それだけでは企業の成長はありません。

CFOの最重要使命は、企業価値向上のためのキャッシュ・フロー・アロケーションの実行にあると私は考えています。すなわち限りあるキャッシュをいつ、どこに、どのくらい配分するのか、さまざまな「リスク」と「機会」を分析し、最適なアロケーションに努めることです。企業価値を毀損するようなリスクは当然回避せねばなりません、一方で、企業の

将来を見据えて「とるべきリスク」をとる、という判断も重要です。その意味で、私はブレーキだけでなくアクセルの役割も常に意識しています。

自社の財務基盤や各事業のキャッシュ創出力を冷静に分析し、「大丈夫だ、やれるぞ!」と、自信を持ってメッセージを発信し、現場の背中を押すことも私の重要な使命だと思っています。

## 前回中期経営計画における成果

「2018中期経営計画(2018~2021年度)」の最終年度であった2021年度は、全世界的にコロナ禍が継続する状況の中、工業用フィルムやPCR検査試薬が堅調に推移し、売上高は3,757億円(前年度比11.4%増)の増収となりました。利益面では、ナフサなどの原燃料価格の高騰が年度後半にあり一部事業が影響を受けたものの、ライフサイエンス事業が全体の利益をけん引し、営業利益は284億円(同6.6%増)の増益となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度に比べて特別損益の改善もあり、129億円(同206.2%増)の大幅増益となりました。

中期経営計画の目標と対比すると、売上高は目標としていた3,750億円をクリアすることができました。営業利益については、原燃料価格高騰に加え火災事故の影響もあり、目標の300億円は未達に終わったものの、4年前に比べれば30%以上の増益となり、営業利益率も6.5%から7.6%へと改善することができました。財務規律の面でも、自己資本比率は36~38%で安定的に推移し、D/Eレシオも健全性の目安とする「1.0倍未満」をほぼ維持できました。総じて財務面ではまずまずの運営ができた4年間だったと評価しています。

しかし、前回中期経営計画期間の取り組みで私が最も評価したいと考えているのは、むしろ非財務面の成果です。その最大のものは2019年度に取り組んだ企業理念体系の再構築です。企業理念『順理則裕』を積極的な意味に解釈し直すとともに、それに基づいた企業理念体系

「TOYOBO PVVs」を明確な言葉として全社に発信することができました。それによって組織風土が一気に変わったわけではありませんが、重要なのは確固としたよりどころができたことです。

企業理念の再定義や「めざす姿・大切にすること」の明文化は、多くの従業員に「なすべきこと/なすべきでないこと」に対する判断基準を与えました。それが、先頃発表した長期ビジョン「サステナブル・ビジョン2030」の策定につながりました。

## 仕込みの4年間として 積極的な成長投資を実行

2022年度からスタートした「2025中期経営計画(2022~2025年度)」(以下、「2025中計」)は、長期ビジョン「サステナブル・ビジョン2030」からのバックキャストで策定したものです。「2025中計」では長期ビジョンの目標として掲げた2030年度の売上高目標6,000億円と営業利益目標500億円を実現するための通過点として、2025年度までの4年間を「つくりかえる・仕込む」期間と位置付けています。

売上高6,000億円・営業利益500億円は、現状の当社の売上高・利益水準から考えると相当に高い目標です。この実現には、既存事業の強化のための設備投資、新規事業の育成に向けた研究開発投資、事業成長の基盤となる人材やDXへの投資など、さまざまな領域でしっかりとした先行投資が必要になります。そのため「2025中計」の4年間は、営業キャッシュ・フローの増加以上に投資キャッシュ・フローが増え、借入金も増加すると予想されますが、「仕込み」が山を越える2025年度以降は各事業の稼働力が大きく高まり、借入金の返済とともにフリー・キャッシュ・フローも着実に増大していくと見込んでいます。

まずは、各事業のキャッシュ創出力強化に向けた設備投資を積極化させます。前回中期経営計画では4年間の設備投資総額が1,158億円でしたが、これを2倍以上

の2,400億円に引き上げます。これまで設備投資については減価償却費の範囲内に収めることを目安にしていましたが、今後数年はこの基準を超えた額の投資を実施する予定です。

また、各事業への成長投資に当たって「事業ポートフォリオの組み替え」を行っていきます。「収益性」と「成長性」の2軸で各事業を「新規育成」「重点拡大」「要改善」「安定収益」の四つに層別し、「重点拡大事業」に位置付けるフィルム事業、ライフサイエンス事業には引き続き積極的な投資を実施していきます。また、「安定収益事業」に位置付ける環境・機能材事業について、各商材の潜在力やソリューションビジネスとしての可能性を再評価し、後述する三菱商事(株)との合併事業を通じて「第三の柱」に育てるべく、新たな成長に挑戦していきます。

## 可能性の裾野を広げるための 研究開発費は絶対に削らない

「重点拡大事業」と同時に「新規育成事業」への投資もこれまで以上に積極化させる方針です。近年の当社の研究開発投資は年間120億円程度で推移してきましたが、「2025中計」期間中はこれを年間150億円程度まで引き上げます。

当社事業の場合、ある研究開発テーマに投資を開始してから、それが形となって事業化されるまでに平均で7~8年を要しています。かつて財務状況が非常に厳しく、研究開発コストを抑制した期間があったのですが、その7~8年後を見るとやはり新規事業がほとんど生まれていません。

すぐに結果が出なくても、企業の未来を考えれば、これは「絶対に削ってはならないコスト」であることを経営陣全員で再確認し、売上高の3.6~3.8%を目安に「何があっても研究開発費は確保する」ことを決めました。未来のために可能性の裾野を広げることが重要だと考えています。

## 三菱商事とのジョイントベンチャーは 今までにないチャレンジ

「2030年度に売上高6,000億円」という目標は、既存の経営資源によるオーガニックな成長だけで達成するのはかなり厳しい面があります。先頃発表した三菱商事との合併事業も、そうした考えから踏み切ったものです。

高い目標を掲げて、それに向かった飛躍的な成長のために必要なジョイントベンチャー(JV)化をする決定に至るまでは、社内でもさまざまな議論がありました。そこまで高い目標が必要なのか、現状維持で良いではないか、という声もありました。しかし当社が製品を供給するお客さまや、その先にいるユーザーや生活者は常に変化し続けています。中間材メーカーである当社が存続していくには、その変化に常に対応できていることが大前提です。同じ場所にとどまっているのは、相対的に見ればお客さまや市場が立っている場所からどんどん後退することに他なりません。

今回の合併事業は、CFOとしても非常に楽しみにしています。全くの異業種である商社との合併は、今まで経験したことのない新しい成長戦略であり、チャレンジする意義は非常に大きいと思います。製造業である当社がこれまで自前では発想し得なかったビジネスでの視座・視点や、経営思想に触れる機会ですので、そういった全く異なる「文化」との融合により、当社の企業風土により良い変化が起きていくことを期待しています。特に海外市場での新たな事業展開はまさに「未知との遭遇」であり、ワクワク感にあふれています。

飛躍的成長に求められる「新たなマインドセット」を形成するという意味においてJV新社はこれまでとは全く異なる成長創造モデルになると考えています。

製造現場や管理部門をはじめ社内多くの部署で苦労は増えるかも知れませんが、それだけの価値は必ずあります。JVに直接携わる従業員だけではなく、他事業や間接部門などへの波及効果も必ずあると信じています。

## 重視する財務指標として EBITDAとROICを追加

「2025中計」では、積極的な投資マインドを社内に形成していくために、営業利益に減価償却費を加えた「EBITDA」を、重視する経営指標に加えました。また資本効率を重視した経営を一層推進していくために、自己資本利益率(ROE:Return on Equity)に加えて投下資本利益率(ROIC:Return on Invested Capital)を重要指標としました。ただし当社の場合、事業ごとのROIC算出は難しいことから、各事業についてはROICと実質同様の意味を持つ使用資本利益率(ROCE:Return On Capital Employed)で資本効率性を管理していく方針です。

また、財務健全性の指標としては、これまで「D/Eレシオ1.0倍以下」を一つの基準としてきましたが、仕込みフェーズとして先行投資が続く「2025中計」期間中は、もう少しレバレッジを効かせる方向にかじを切り、D/Eレシオ1.2～1.3倍程度まで許容する考えです。

とはいえ、キャッシュ創出力が高まらないまま借入金が増えるのは好ましくないため、「Net Debt/EBITDA倍率4倍台」をもう一つの目安とします。キャッシュを稼ぐ力が一定程度あるという前提で、借入金はその4倍程度までは許容するということです。

## 中長期的な視点で 利益還元努めていきます

株主・投資家の皆さまへの利益還元は企業の最重要課題であり、キャッシュ・アロケーションにおける最重要事項の一つと認識しています。株主の皆さまには配当の他、自己株式の取得などにより還元策を検討していきたいと考えています。

「2025中計」期間の資本政策では、安全・防災対策や環境対応を最優先とした上で、成長投資を積極的に進める



ため、営業キャッシュ・フローを大きく超える投資となる予定です。そのような中でも、安定的に総還元性向30%を目安とする方針です。2022年度は、前年度と同じく、1株当たり40円の配当予想としています。

さらに、「2025中計」を順調に遂行できれば、次期中期経営計画(2026年度～)では、営業キャッシュ・フローの拡大によって剰余金が増加し、より積極的な株主還元策を講じることが可能になると見込んでいます。

CFOとして、皆さまとの対話を通じて、将来の成長シナリオを理解していただくことも重要な務めであると認識しています。

これからも長い目で当社の成長を見守っていただきますよう、お願い申し上げます。

代表取締役 兼 専務執行役員(CFO)  
管理部門の統括

大槻 弘志

# TCFDに基づく開示

当社グループでは、気候変動が当社グループやステークホルダーにもたらす影響の大きさを認識するとともに、「脱炭素社会&循環型社会」をマテリアリティの一つとして特定しています。2020年1月には、TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure: 気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に賛同し、同提言にのっとった取り組みと開示を進めています。

## ガバナンス

当社グループは、2050年にカーボンニュートラルを実現すべく、また社会全体のカーボンニュートラル実現にも貢献すべく、全社一丸となって戦略を策定しています。取り組みを加速するためのプラットフォームとして、社長を委員長とするサステナビリティ委員会の分科会となる「カーボン

ニュートラル戦略検討会議」を設置しました(2021年4月)。また、カーボンニュートラルに向けた戦略とマイルストーンを策定すべく、同会議の傘下に全社横断的なメンバーで構成される「カーボンニュートラル戦略検討クロスファンクショナルチーム」を配置し、具体的な施策に取り組んでいます。

## 戦略

### シナリオ分析

まず、主力事業であり気候変動影響が比較的大きいことが想定される「フィルム事業」を対象として、二つのシナリオに基づき、気候変動が事業に及ぼす影響を分析しました。

「2°C未満シナリオ」においては、脱炭素社会への移行に伴う社会変化が、事業に影響を及ぼす可能性があります。その対応として、製造プロセスの合理化や再生可能エネルギーの導入、カーボンフリー燃料(水素やアンモニアなど)の導入検討に着手します。

「4°Cシナリオ」においては、風水害の激甚化による生産設備の損壊や原材料の供給停止などが事業に影響を及ぼす可能性があります。その対応として、BCPの定期的な見直しや高度化、原材料在庫水準の見直し、複数購買の検討などを進めます。一方、お客さまからの低炭素貢献製品への期待・要請の高まりに当社の技術・製品が対応することにより、新たな事業成長の機会を獲得できる可能性があると分析しています。

設定シナリオ	2°C未満シナリオ	4°Cシナリオ
社会像	今世紀末までの平均気温の上昇を1.5°Cに抑え、持続可能な社会の発展をかなえるため、大胆な政策や技術革新が進められる。脱炭素社会への移行に伴う社会変化が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会になる。 〈事例〉 ●炭素税の導入・炭素価格の上昇 ●自動車の電動化シフト、再生可能エネルギーの拡大	パリ協定に即して定められた約束草案などの各国政策が実施されるも、今世紀末までの平均気温が4°C程度上昇する。温度上昇などの気候の変化が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会になる。 〈事例〉 ●大雨による洪水被害の増大
参照シナリオ	●「SDS」(IEA WEO2020/ETP2020、2°C未満シナリオ) ●「NZE」(IEA Net Zero by 2050 A Roadmap for the Global Energy Sector、1.5°Cシナリオ) ●「RCP2.6」(IPCC AR5、2°C未満シナリオ)	●「RCP8.5」(IPCC AR5、4°Cシナリオ) ●「STEPS」(IEA WEO2020/ETP2020、4°Cシナリオ)
リスクと機会	移行面でのリスクおよび機会が顕在化しやすい	物理面でのリスクおよび機会が顕在化しやすい



### 気候変動関連のリスクと機会

2°C未満シナリオと4°Cシナリオを踏まえ、「フィルム事業」のリスク・機会の抽出を行いました。重要性の高いリスク・機会の項目を抽出・集約し、社会の変化という観点でまとめ直した上で、それぞれの対策案を検討しました。

当社グループは、温室効果ガス(GHG)排出量を2030年度に46%以上削減(Scope1、2、2013年度比)、2050年度

までにネットゼロ(実質ゼロ)とする「カーボンニュートラルの実現」を目標に掲げています(▶P.047 気候変動)。また、2022年4月に「インターナルカーボンプライシング制度」を導入しました。同制度を投資判断の基準の一つとして活用していくことで、低炭素・脱炭素設備・省エネ投資、削減貢献量の拡大を目的とした開発設備への投資などを加速していきます。

社会の変化およびその影響	リスク/機会項目			当社グループの対策
①カーボンプライシングの導入・炭素価格上昇	リスク	中期	原材料価格の上昇 (炭素価格の転嫁など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーへの働き掛け・連携(低炭素原料開発、生産技術支援など)</li> <li>原材料調達手段の多様化(複数購買・現地調達を拡大)</li> </ul>
		中～長期	カーボンプライシングの導入・炭素価格上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの導入・調達拡大</li> <li>生産プロセスの高効率化、省エネルギー化推進</li> <li>自家発電用燃料の転換(脱石炭)</li> <li>カーボンフリー燃料(水素、アンモニアなど)利活用の検討</li> <li>CCU・CCSなどの革新技術の導入検討</li> </ul>
②脱炭素対応に伴うコスト影響	リスク/機会	中～長期	省エネルギー化推進・高効率設備導入などに伴うコスト増減	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産プロセスの革新・超高効率化の追求</li> <li>バリューチェーン全体における生産の高効率化(関係会社との統合・連携強化、M&amp;A)</li> </ul>
		中期	再生可能エネルギー導入に伴うコスト増減	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの調達手段の選定</li> </ul>
③低炭素の製品に対する要求の高まり	機会	中～長期	低炭素・脱炭素関連製品のニーズと需要の拡大 環境配慮製品の各種認定・認証による拡販	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮製品(GHG排出量削減貢献型製品)の生産・販売拡大</li> <li>再生可能エネルギー/カーボンフリー燃料関連素材の開発と拡販</li> <li>低炭素・脱炭素関連製品・技術の研究開発促進</li> </ul>
	リスク	中期	石化原料由来製品の需要縮小、プラスチック規制強化 製品製造時の低炭素化要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクル原料、バイオマス材の活用</li> <li>循環型素材・製品の開発とリサイクルスキームの構築</li> <li>再生可能エネルギーの導入・調達拡大</li> <li>生産プロセスの高効率化、省エネルギー化推進</li> <li>自家発電用燃料の転換(脱石炭)</li> <li>カーボンフリー燃料(水素、アンモニアなど)利活用の検討</li> <li>CCU・CCSなどの革新技術の導入検討</li> </ul>
④気温上昇に伴う風水害の激甚化	リスク	中期	災害多発による原材料の供給停止	<ul style="list-style-type: none"> <li>在庫水準見直し、複数購買の拡大</li> </ul>
		中～長期	異常気象による設備損壊、操業停止	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP訓練実施とさらなる沿岸地域立地事業所の対策強化</li> <li>生産拠点分散化、高耐久設備導入</li> </ul>
⑤気温上昇に伴う製品需要の変動	機会	長期	気温上昇に伴う感染症対策(予防・治療)の需要増	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品パッケージ関連製品の需要拡大</li> <li>感染症関連製品・技術の研究開発促進</li> </ul>

### シナリオ分析の今後の方向性

今後、CO<sub>2</sub>排出量や財務的インパクトなどを考慮しつつ、全社・個別事業などのシナリオ分析を実施する予定です。

# 2025中期経営計画

前回中期経営計画（2018～2021年度）

2025中期経営計画（2022～2025年度）

## できたこと

- 企業理念体系「TOYOBO PVVs」の整理
- 工業用フィルムの拡大(営業利益約3倍)
- バイオ・メディカルの拡大(営業利益約2倍)
- 財務体質の健全性維持

## できなかったこと・新たな課題

- 信頼性にゆらぎ:大規模火災事故、品質不適切事案
- 成長を目指した事業の拡大遅れ
- 課題事業の正常化遅れ(課題事業の追加含む)

## 財務目標・結果

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2018-2021中計目標
売上高(億円)	3,367	3,396	3,374	3,757	3,750
営業利益(億円)	217	228	267	284	300
営業利益率(%)	6.5	6.7	7.9	7.6	8.0
当期純利益(億円)	▲6	138	42	129	160
ROE(%)	▲0.3	7.8	2.3	6.8	≥8.0
D/Eレシオ(倍)	0.93	0.98	1.01	0.98	<1.00

設備投資額 1,158億円/4年間

# サステナブル・グロー ～2025年は通過点～

施策1

## 安全・防災・品質の徹底

- 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構築

施策2

## 事業ポートフォリオの組み替え

- 事業を層別(使用資本利益率と成長性)
  - ① 重点拡大:成長策提案実行、競争優位強化
  - ② 安定収益:成長探索または維持改善
  - 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

- 新事業・新技術の創出:環境・バイオ強化、みらいプロジェクト
- DX戦略:SFA※1、MI※2、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

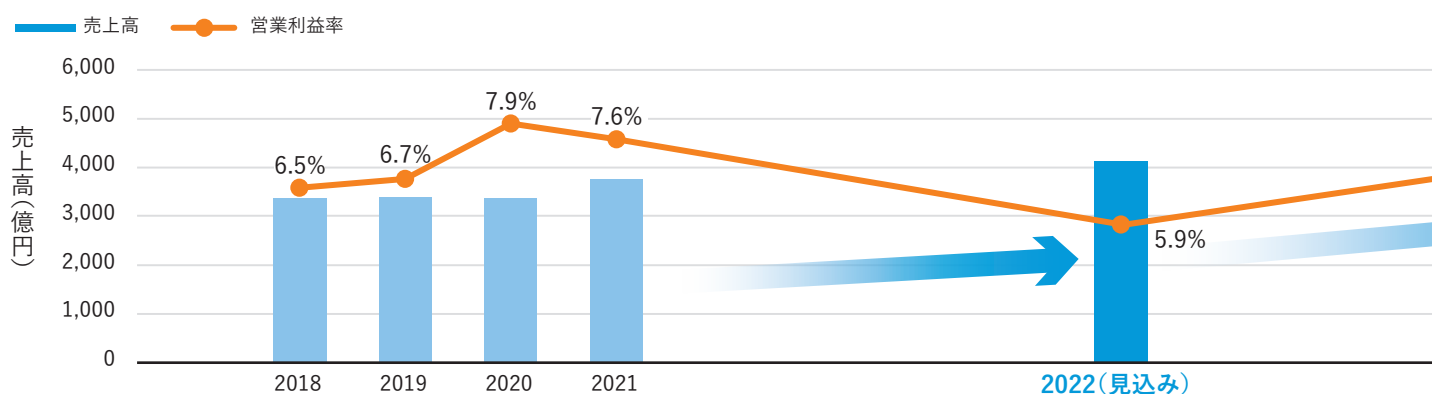
## 土台の再構築

- 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

※1 Sales Force Automation:営業支援システム

※2 Materials Informatics:AIや機械学習、統計解析などを活用した情報科学(インフォマティクス)の手法によって、効率的な材料(マテリアルズ)の探索・開発を行うこと

つくりかえる・仕込む4年間



サステナブル・ビジョン2030

スへの変革

財務目標・イメージ

	2022年度 見通し	2025 中計目標	2030年度 イメージ
売上高(億円)	4,100	4,500	6,000
営業利益(億円)	240	350	500
営業利益率(%)	5.9	7.8	8.3
EBITDA(億円)	450	630	900
当期純利益(億円)	130	150	230
ROE(%)	6.6	≧ 7.0	≧ 9.0
ROIC(%)*	4.1	≧ 5.0	≧ 7.0
D/Eレシオ(倍)	1.05	< 1.20	< 1.00
Net Debt/ EBITDA倍率	4.0	< 5.0	< 4.0

\* NOPAT ÷ (有利子負債+純資産)

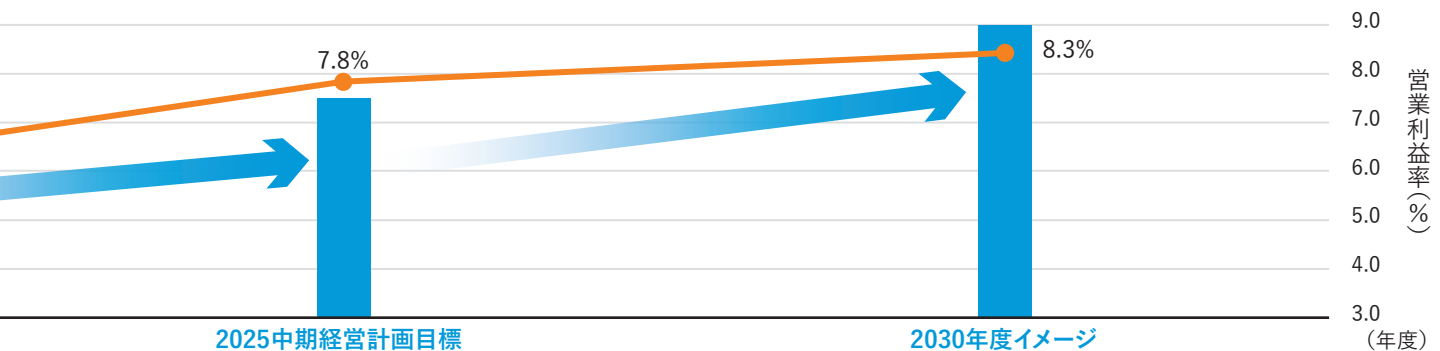
サステナブル・  
グロースの実現



バック  
キャスト

未来へつなぐチャレンジ  
— 五つの社会課題の解決 —

成長を実現させる



## 四つの施策

### 施策1 安全・防災、品質の徹底

安全・防災に関して、積極的な防災投資と老朽設備の更新を進めます。また、個人の意識を高めるために防災研修所を設置し、危険を感じた時に声を上げる大切さ、現場の管理者には日常的に部下の声に耳を傾けることの重要性を改めて指導しています。

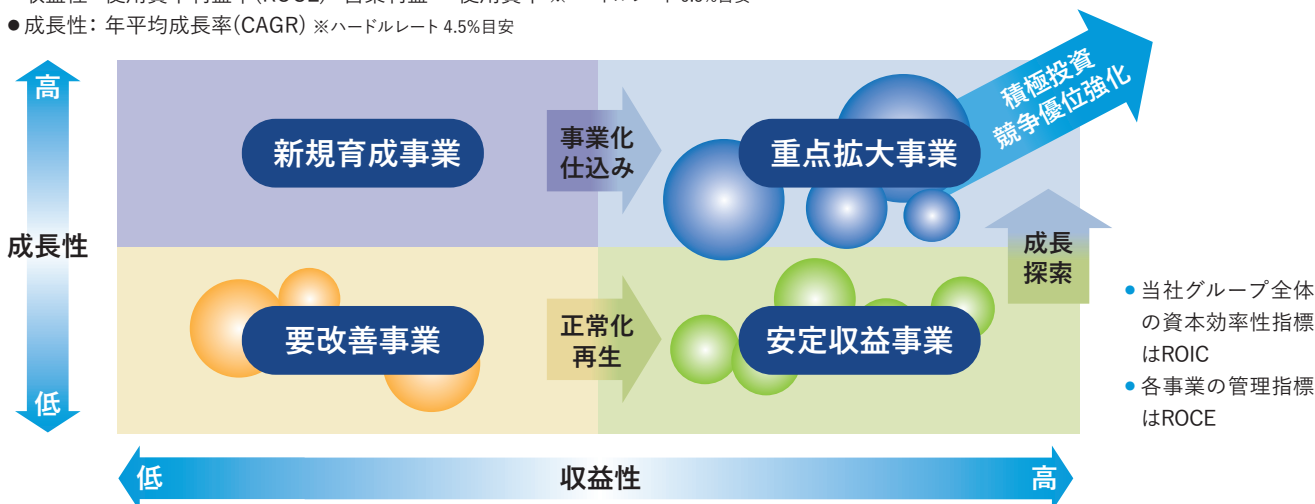
品質に関しては、大幅に推進体制を見直しました。さらに組織風土変革にも取り組み、新たな品質保証文化の構築を進めています。

これらの課題の両方に関わるリスクマネジメント体制の強化も進め、「リスクは常に存在する」ことを前提に、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。  
(▶P.059～064 火災事故再発防止への取り組み／品質不適切事案への対応／安全・防災／品質)

### 施策2 事業ポートフォリオの組み替え

事業層別に対策を行うために、収益性と成長性の2軸で評価し、各事業を「新規育成事業」「重点拡大事業」「要改善

- 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



- 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

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。層別事業ごとに対策を検討する。

#### 安全・防災マスタープランの実行「ゼロ災」

- 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)

#### 品質保証マネジメント体制の再構築

- 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

#### リスクマネジメント体制

- リスクマップの作成(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の整備  
→「グループ経営管理部」を設置
- モニタリングシステムの拡充

事業「安定収益事業」の4象限に分類しました。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。

「要改善事業」と位置付ける衣料繊維、エアバッグ用

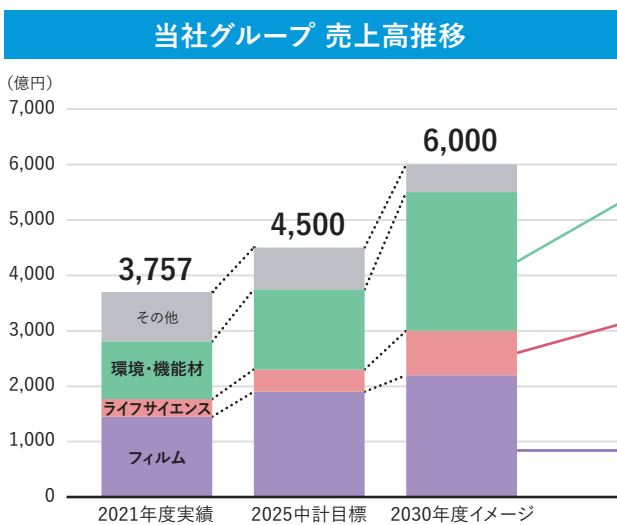
基布、医薬品製造受託については、それぞれ2025年度までの正常化を目指します。

環境・機能材は、環境課題対応や自動車のEV化の伸展などにより、大きなビジネスチャンスが想定されます。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、三菱商事(株)との合弁会社(以下、JV新社)において、一層

の拡大成長を目指します。

このような整理を経て、フィルム、ライフサイエンス、環境・機能材の3事業を「重点拡大事業」としました。

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、JV新社を設立する環境・機能材で2,500億円の達成を目指します。



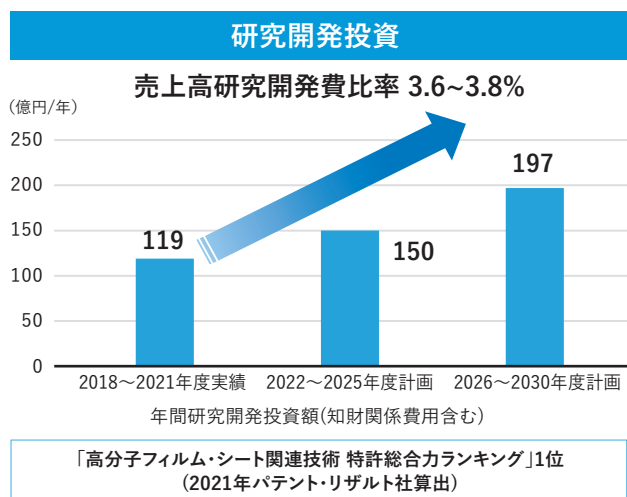
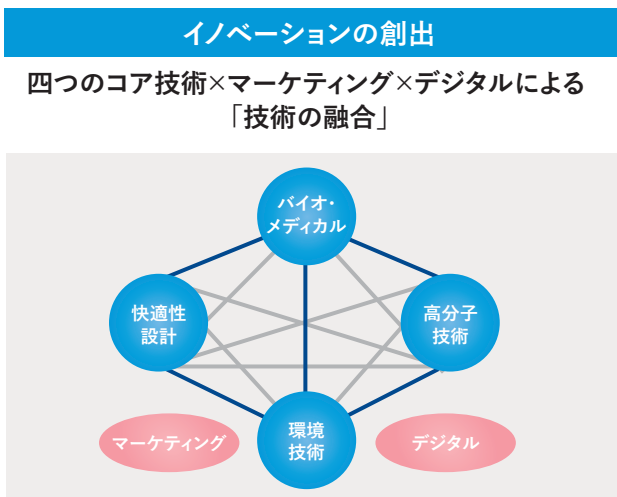
### 主な拡大事業

<p>環境・機能材</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エンジニアリングプラスチック</li> <li>● 「パイロン®」「ハードレン®」</li> <li>● VOC処理装置</li> <li>● RO膜、FO膜 ● スーパー繊維</li> </ul>
<p>ライフサイエンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 感染症診断関連製品</li> <li>● 人工腎臓用中空糸膜</li> <li>● ウイルス除去膜</li> <li>● 血液浄化膜</li> </ul>
<p>フィルム</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セラコン用離型フィルム</li> <li>● 透明蒸着フィルム</li> <li>● 鋼板ラミネートフィルム</li> <li>● 環境配慮型フィルム</li> </ul>

### 施策3 未来への仕込み

当社グループが保有する四つのコア技術に「マーケティング」と「デジタル」に関する技術・ノウハウを掛け合わせることで、長期的な視点でイノベーションの創出を推進しています。

現在、事業化に向けて取り組んでいるサステナブル食品も、その一例です。この他にも、リニューアブルポリマー、急性血液浄化関連製品、核酸医薬品製造原料、有機薄膜



太陽電池材料など、新時代のニーズに応える画期的な製品・技術の開発に取り組んでいます。

研究開発投資については、売上高比で業界平均水準である3.6%から3.8%を想定しています。今後、研究開発に関する設備投資も含めて全体を俯瞰し、資源配分を検討していきます。

事業活動全般においてイノベーションを加速していくた

めのIT環境整備についても、さまざまな観点から積極的に進めています。

また、2050年度のカーボンニュートラルの達成に向け、その中間目標として、2030年度のGHG排出量(Scope1、2)を、2013年度比46%以上削減に設定しました。

(▶P.047 気候変動)



※ BYOD: Bring Your Own Device

## 施策 4 土台の再構築

下記の五つのテーマで当社グループの土台の再構築に取り組んでいます。

特に、人材に関して、2021年度に人事制度を大きく見直しました。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設計しました。また、ダイバーシティ推進の観点

### 人材育成・働き方改革・ダイバーシティ推進

- 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)

▶ P.065～070参照

### ガバナンス・コンプライアンス

- 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
- サプライチェーンの人権尊重

▶ P.073～074 ▶ P.083～090

### 組織風土改革

- PVVs浸透、組織開発、さん付け運動、まじめな雑談

▶ P.045～046参照

## 土台の再構築

### モノづくり現場力

- 生産革新活動、エンジニアリング教育の体系化

### 事業基盤の整備

- リニューアル投資、全社・事業所拠点構想検討
- レガシーシステムの更新

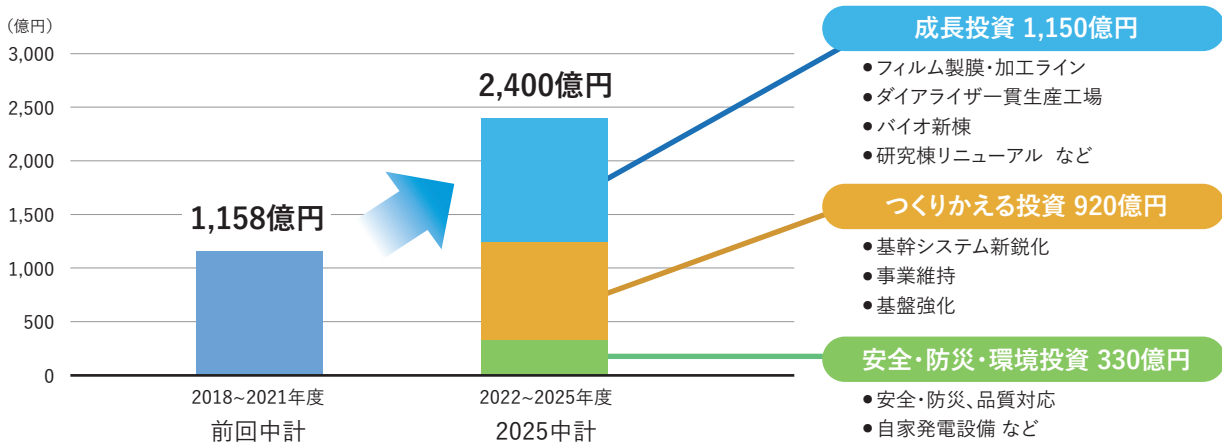
では、従来は男性を想定していた昇進の仕組みを女性や外国人も含め、多様な人材を対象としたものへ見直そうと

検討しています。管理職に占める女性の割合は2021年度時点では3.7%ですが、2025年度までに5.0%以上を目指します。

## 設備投資

設備投資は、安全・防災・環境投資を最優先に、持続可能な成長のための投資を増やし、前回中期経営計画期間中の約2倍となる2,400億円を投じます。

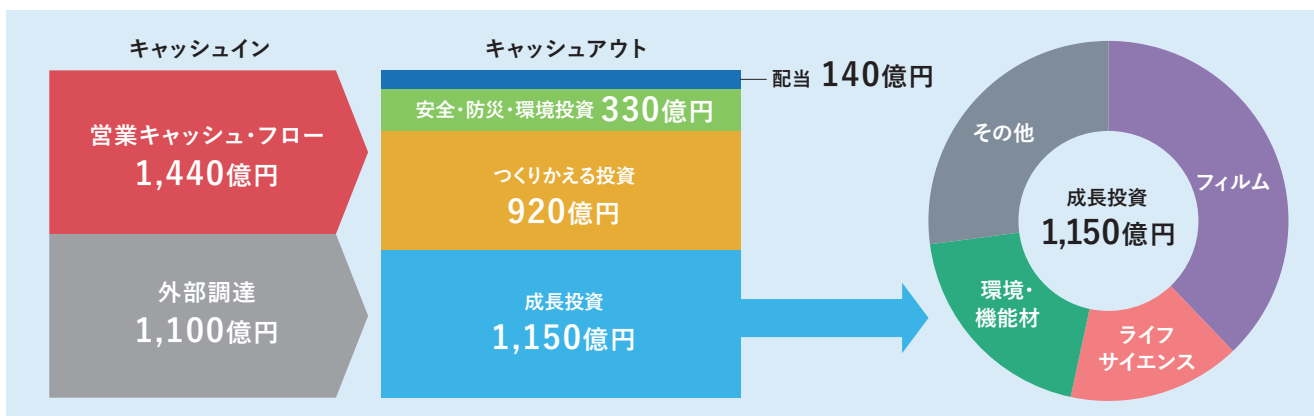
このうち、「重点拡大事業」に設定したフィルム、ライフサイエンス、環境・機能材の3事業を中心とした成長投資には1,150億円の投資を計画しています。



## 資本政策 キャッシュ・フロー・アロケーション

「2025中計」の4年間で1,440億円の営業キャッシュ・フローを想定しています。

上述した設備投資と配当の実施を踏まえ、不足分は外部調達を予定しています。



## 事業別成長戦略

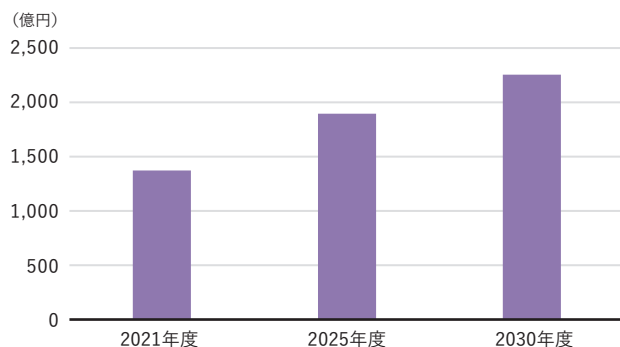
### フィルム事業

環境配慮製品へのシフトを加速させ、バイオマス、リサイクル、減容化などのグリーン化製品の比率を2030年度までに60%、2050年度までに100%を目指します。

工業用フィルムにおいては、IT市場の成長やモビリティの電動化に伴い、高機能フィルムの拡販継続とさらなる設備投資を行います。また、統合した帝人フィルムソリューション(株)の子会社とのシナジー効果拡大や、リサイクルフィルムの事業拡大を図ります。

包装用フィルムにおいては、バイオマスやリサイクル原料を使用したフィルムを提供することで、脱炭素社会や循環型社会の実現に貢献します。さらに、フードロス削減につながるバリアフィルムの海外展開や、減容化につながる高剛性フィルムの生産にも注力していきます。

#### フィルム事業の売上高目標

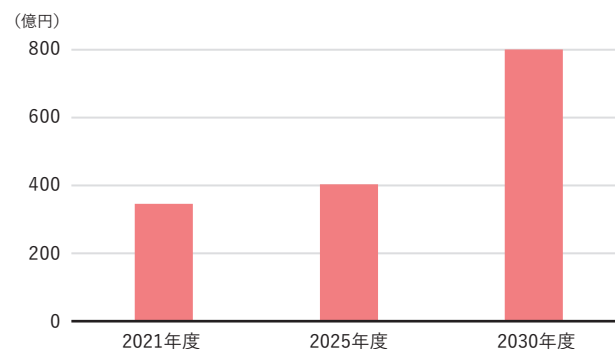


### ライフサイエンス事業

バイオにおいては、感染症診断分野のビジネスで世界トップを目指します。当社の強みである高度なタンパク質の精製技術を生かし、遺伝子検査用の原料酵素、試薬、診断薬、診断装置まで、診断ビジネスを拡大します。血糖、コレステロール、クレアチニン、GOT、GPTなど生化学診断用酵素では、海外にも拡大していきます。

また、膜技術では患者のQOL向上を目指し、中空糸の分離膜技術を駆使して人工腎臓用中空糸膜やウイルス除去膜を拡大していきます。

#### ライフサイエンス事業の売上高目標

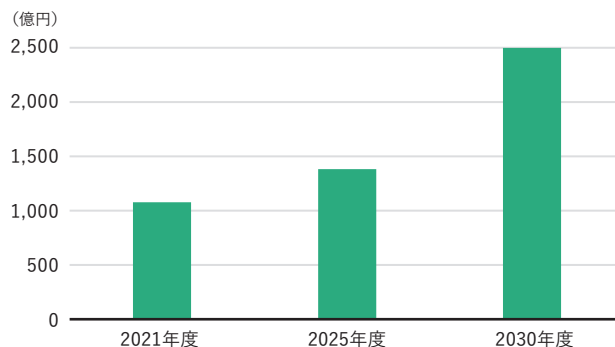


### 環境・機能材事業

当社は三菱商事(株)と、機能素材の企画、開発、製造および販売を行うJV新会社を設立し、事業を開始する契約を締結しました。設立した新会社に当社の環境・機能材事業を分割し、当社と三菱商事が出資します。出資比率は、当社51%、三菱商事49%です。新会社設立の目的は、当社の技術力と三菱商事の総合力を融合し、グローバル市場でさらなる成長を実現することです。

水、空気、軽量化、電池などの成長が期待される分野で貢献を目指す事業領域が10ほどあり、2023年4月をめどに新会社を設立する予定です。

#### 環境・機能材事業の売上高目標





## CSV事例

### 平滑性に優れたフィルムでハイエンド用途拡大 セラコン用離型フィルム

セラミックコンデンサは、電流を調整したり、電気を一時的に蓄積する汎用的な電子部品です。さまざまな電子回路、車載用途、民生機器用途に展開しています。

当社のセラコン用離型フィルム「コスモピール®」などはセラミックコンデンサの製造に不可欠なフィルムです。原反の製造から離型層のコーティング加工まで一貫して行える唯一のメーカーとして、IoTやAIの普及・進展を支えます。

また、優れた平滑性を実現する製膜技術を有し、ハイエンド向けフィルムをインラインコート※で製造予定です。2024年度には宇都宮工場にインラインコート設備を導入します。

※ 製膜工程中にコーティング層を形成する工程を導入すること。製膜速度で生産されることにより高生産性が実現する他、コーティング層を形成後に延伸することでコート層の厚みなどの均一性に優れる

### PCR検査など、遺伝子検査分野で拡大 遺伝子検査用原料酵素・試薬・診断薬・診断装置

当社グループは、高機能タンパク質を生成する技術を強みとし、遺伝子検査用の原料酵素、試薬、診断薬、診断装置まで、診断ビジネスを拡大してきました。

生化学診断に用いられる診断用酵素を診断薬メーカーに供給し、また、独自の高速核酸増幅技術によって核酸の抽出から増幅・検出までを簡便かつ短時間に行うことが可能な全自動遺伝子解析装置「GENECUBE®」を提供。病気の早期診断や、薬の適正使用などに貢献しています。

さらに、新型コロナウイルス検出キット「SARS-CoV-2 Detection Kit -Multi-」は、(阻害に強い)独自の遺伝子増幅酵素を使用し、検体から遺伝子を抽出・精製する工程を省略できます。試薬配合を調整して酵素の働きを最適化したことで、抽出した遺伝子を増幅する工程にかかる時間を従来の半以下に短縮。抽出から測定までを約60分で完了できます。生化学診断用酵素(血糖、コレステロール、クレアチニン、GOT、GPTなど)で海外の需要にも貢献しています。

### フードロス削減に貢献するフィルム 透明蒸着フィルム「エコシアール®」

優れたガスバリア性を持つ透明蒸着フィルム「エコシアール®」は、食品の長期保存に力を発揮し、フードロス削減に貢献します。

金属の蒸着処理がなされていないため電子レンジでの加熱にも対応しています。また、塩素化合物を含まず、燃焼時に塩素ガスが発生しないのも強みの一つです。

透明蒸着フィルム市場は、グローバルで10%/年の成長率を誇ります。そのような市場において当社グループは、フードロス削減に貢献するバリアフィルムの販売量を、2030年度に2020年度比4倍にすることを目指しています。

2020年度からインドネシアの工場を本格稼働し、グローバルな需要にも対応していきます。「エコシアール®」を使用した食品包装



### セルロース系の膜による、優れた生体適合性 人工腎臓用中空糸膜

年々増加する透析患者の治療成績とQOLの向上への貢献を目指して、人工腎臓用中空糸膜を提供しています。

当社の中空糸膜は、経時劣化の少ない優れた老廃物の除去性能を誇ります。天然素材のセルロースを出発原料としたセルロース系の膜のため、治療中のアレルギー発症が少なく、優れた生体適合性を実現しています。

当社は、ニプロ(株)と共同で、中空糸製造からダイアライザへの加工・製品化まで一貫生産ができる工場を新設することを決定しました。世界で拡大が見込まれるダイアライザの需要増に対応するため、2024年7月に稼働開始を目指し、生産体制の強化を図ります。



CTAダイアライザー貫生産工場



当社の中空糸膜を利用したニプロ(株)のCTAダイアライザ



## 価値創造の基盤

### サステナビリティマネジメント

サステナビリティ担当役員コミットメント	042
マネジメント体制	043
当社のサステナビリティ活動の取り組み	044

(特集)「カエルプロジェクト」から「カエル」へ	045
-------------------------	-----

### E 環境側面の方針・活動

気候変動	047
資源循環	049
(特集)植物由来原料を100%使用した ペットボトルの試作品開発に貢献	051
自然共生	054
環境配慮製品	057

### S 社会側面の方針・活動

火災事故再発防止への取り組み(2021年度)	059
品質不適切事案への対応(2021年度)	060
安全・防災	061
品質	063
人材マネジメント	065
人権の尊重	071
サプライチェーンマネジメント	073

### G ガバナンス側面の方針・活動

社外取締役座談会	075
役員一覧、スキルマトリックス	079
コーポレート・ガバナンス	083
コンプライアンス	089
リスクマネジメント、データ・セキュリティ、プライバシー	091

## 価値創造の基盤

# サステナビリティマネジメント

### サステナビリティ担当役員コミットメント



執行役員 サステナビリティ推進本部長

### 藤原 信也

カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーなどサステナビリティに関わる言葉、メッセージは、その重要性和ともに幅広く世界の人々に理解され、さらに最近では「ネイチャーポジティブ」というメッセージも強く打ち出されるようになってきました。ネイチャー（自然）は生物、非生物を問わない広い概念で、人々が損なってきた自然を回復させようという強い意志が込められています。

古くから、人と動植物、さらに水、山などの非生物も等しく認識し、人も自然の一員であると捉えてきた人々にとってネイチャーポジティブというメッセージは理解しやすいのではないのでしょうか。

当社の理念は『順理則裕』です。「理」に従えばすなわち裕（ゆたか）なり、なすべきことをなしゆたかにする、という意味です。この「理」は広い意味を持っており、その中には地球の「自然」の「理（ことわり）」もあります。ネイチャーポジティブというメッセージからは、自然のことわりに従う、という意も感じとられ、当社の理念に包含されているとも言えます。

また、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブは密接に関係しており、その対策は科学的根拠（サイエンスベースド）に基づくものでなければなりません。

2022年5月、当社は「サステナブル・ビジョン2030（以下、長期ビジョン）」を発表しました（▶P.015 サステナブル・ビジョン2030）。サステナブル経営に向けたアプローチで示したように、「人」と「地球」を最終的な「お客さま」と捉えた「サイエンスベースド・イノベーション」を推進していきます。

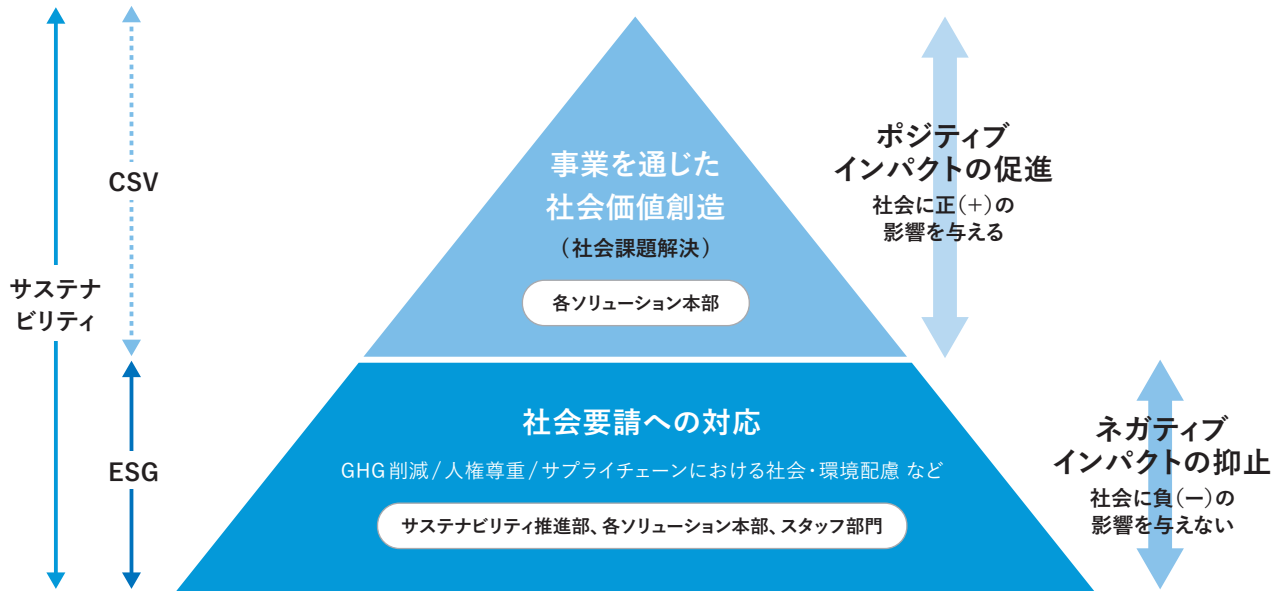
この長期ビジョンでは、東洋紡グループが課題解決に貢献する五つの領域を定め、グループの目指す方向性を明確にしました。例えば、五つの領域のうちの一つ：「従業員のウェルビーイング&サプライチェーンの人権」を実現すべく、従業員が安心して活躍し、成長し続けられる環境の整備やエンゲージメントサーベイの実施とその結果を踏まえた対応、あるいはCSR調達の拡大・サプライチェーン全体への目配りなどの取り組みをこれまで以上に加速します。

脱炭素社会の実現に資する取り組みとして、2050年度カーボンニュートラルを目指してGHG排出量削減計画を策定し、2030年度の削減目標を引き上げました（▶P.047 気候変動）。インターナルカーボンプライシング制度の運用、TCFDシナリオ分析、SBT認定取得に向けた活動なども確実に進めています。

ネイチャーポジティブの考えに基づいた「良質な水域・大気・土壌&生物多様性保全」に資する取り組みとして、良質な水域、大気、土壌を確保するソリューションの提供やフードロス削減、サステナブル食品の創出に取り組んでいきます。

社会課題の解決に貢献し、競争優位を創出すること。特に当社グループが持つ多彩なソリューションを提供しSDGs達成に貢献することは、東洋紡の存在意義に直結しています。長期ビジョンで掲げた、安心してらせる「ゆたか」な社会の実現（社会的価値）と、企業価値向上の二つの側面から、これからも新たな価値の創出に挑戦し、その取り組み内容を、各種媒体を通じてステークホルダーの皆さまにお届けします。

概念整理 サステナビリティ/CSV/ESG

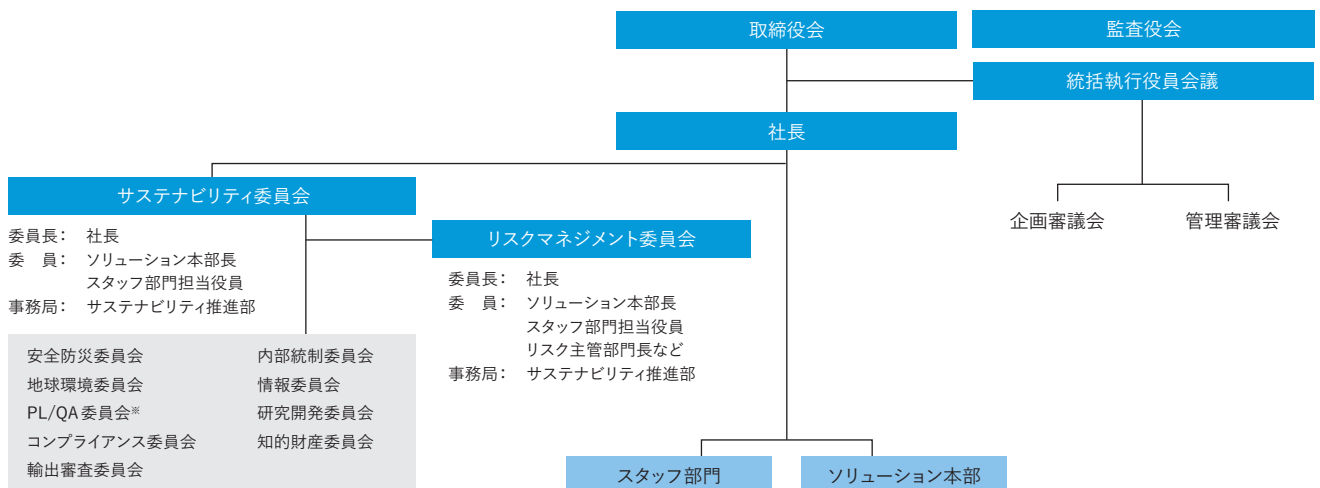


マネジメント体制

当社グループは、サステナビリティ委員会(委員長:社長)を設置し、四半期ごとに全社のサステナビリティ活動の進捗を確認するとともに、新たに取り組むべき課題について議論しています。2021年度は、①カーボンニュートラルに向けた取り組みとして、GHG排出量削減計画、②働き方改革の一環として、従業員エンゲージメントサーベイの結果と分析を踏まえた施策やKPI設定などをテ

マに議論しました。また、当社グループのリスク管理を強化するために、同委員会の傘下にリスクマネジメント委員会を設置しました。

なお、各種の具体的な施策の立案や推進、対外的な発信および対話の促進を担う組織として、2020年4月にサステナビリティ推進部を設置、2021年4月に社長直轄とし、2022年4月にはサステナビリティ推進本部を設置しました。



※ PL(Product Liability:製造物責任)/QA(Quality Assurance:品質保証)委員会

### 当社のサステナビリティ活動の取り組み

当社グループは創業以来、創業者の渋沢栄一が座右の銘の一つとした『順理則裕』の理念に基づき、社会をゆたかにすることで自らの事業をも成長させる考え方、すなわち、現代のCSVを先取りして実践してきました。

2020年度からは本格的にサステナビリティ経営を志向し活動を推進しています。特にカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーに関する取り組みに注力し、戦略とマイルストーンを設定しています。

年月	取り組み内容
2020年1月	国連グローバル・コンパクトに署名するとともに、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入 TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明
2020年4月	サステナビリティ推進部を設置。ESG要素を経営や戦略に取り込み、ステークホルダーへの情報発信を強化
2020年4月	社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置(CSR委員会を改称)
2021年4月	サステナビリティ推進部を社長直轄とする
2021年4月	カーボンニュートラル実現に向けた推進体制を構築。 「カーボンニュートラル戦略検討会議」および「カーボンニュートラル戦略検討クロスファンクションチーム」を設置
2021年4月	社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置
2022年4月	サステナビリティ推進本部を設置

### UNGC(国連グローバル・コンパクト)

2020年1月に、国連グローバル・コンパクトに署名するとともに、UNGCに署名している日本企業などで構成される「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。これは、責任ある企業市民としてグローバルな課題を解決し持続可能な成長を実現するという趣旨に賛同したためです。

また、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」の各分科会への参加を通じて、情報収集を行い日々の活動に生かしています。2020年度より、「ESG」「サプライチェーン」「環境経営」「関西」「レポーティング研究」などの分科会に参加しています。

今後、UNGCの10原則にのっとった取り組みを強化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



### UNGCの10原則

人権	原則1: 人権擁護の支持と尊重	▶P019-022、 P071-074 参照
	原則2: 人権侵害への非加担	
労働	原則3: 結社の自由と団体交渉権の承認	▶P019-022 P070-074 参照
	原則4: 強制労働の排除	
	原則5: 児童労働の実効的な廃止	
	原則6: 雇用と職業の差別撤廃	
環境	原則7: 環境問題の予防的アプローチ	▶P019-022、 P040、P044、 P047-058 参照
	原則8: 環境に対する責任のイニシアティブ	
	原則9: 環境にやさしい技術の開発と普及	
腐敗防止	原則10: 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の 腐敗防止の取り組み	▶P019-022、 P089-090 参照

特集

# 「カエルプロジェクト」から「カエル」へ ～「カエ続ける」ことを文化に～

## 「カエル」のこれまで

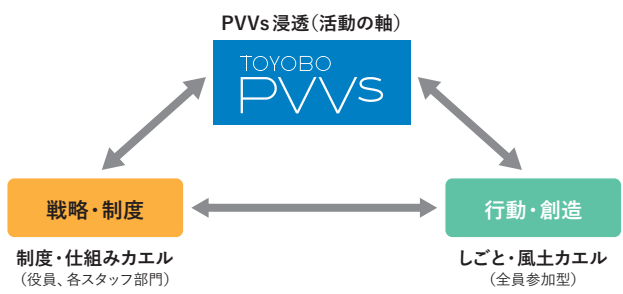
当社グループは、2018年4月に全社横断、全役員・従業員参加の「カエルプロジェクト」を発足しました。過去4回の中期経営計画の目標未達やコンプライアンス違反事案の発生といった問題に対し、危機感と変革の必要性を感じた有志役員の発案に多くの従業員が賛同したからでした。

2019年3月に変革の旗印ともなる企業理念体系「TOYOBO PVVs」を制定し、役員主導での全員参加に

よる浸透活動を軸に、「制度・仕組みカエル」「しごと・風土カエル」の両側面から変革を進めてきました。

2022年3月の従業員アンケート(回答者3,668人、回答率84%)からは、職場での「良い変化」を実感している人が43%おり、そのうちの83%が「カエル」に参加していることが分かっています。

これまでの取り組みを経て、具体的な施策や数値に表れるような目に見える変化だけではなく、社内の雰囲気や従業員の声からも確かな変化が感じられます。



## 「カエル」のこれから

私たちは、「TOYOBO PVVs」の実現には、変化をさらに広げ「カエ続ける」ことを文化として定着させることが必要であると考えました。そこで、2022年度よりカエルプロジェクト推進部をカエル推進部に改称し、全役員・従業員参加による不断の変革を続けていくことを決定しました。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度～	重点課題
制度・仕組みカエル	理念体系整備	★PVVs制定(2019年3月) 成長シナリオ策定		★組織風土・働きがい調査(第1回)		✓ 役員のチーム力向上
		組織改正		「サステナブル・ビジョン2030」 「2025中期経営計画」策定		
		多面評価制度導入		業績管理制度改革		✓ 業績管理制度構築 ✓ 新人事制度の運用
		人事考課改定		人事制度改革		
しごと・風土カエル				デジタル戦略・マーケティング戦略		
				「TOYOBO PVVs」浸透活動		
		目指す働き方の構想			★本社移転	✓ 「気付き」の機会づくり ✓ 「気付き」を生かした改善・改革 ✓ 部門を越えた取り組み
			しごとスタイルの提案・定着			
			業務の棚卸・改善			
				業務標準化・システム刷新		
				チーム力アップ(組織開発)		

## 数字で見る「カエル」(2018年4月～2022年7月)

### 気付ける人を増やす

- 組織開発基礎研修: 受講者数91人
- ファシリテーション研修: 受講者数866人

### 気付き機会をつくる

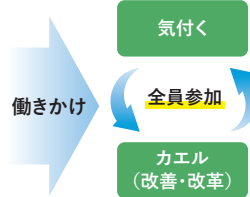
- 事業部の業務を棚卸(作業の洗い出し): 進捗率100%
- 事業部の業務を全社統一の業務フローに書き出し: 進捗率75%
- 説明会やトークセッション: 開催回数21回、参加者数のべ約1,470人
- 対話・交流ワークショップ: 開催回数約180回、参加者数のべ約730人(役員同士、社長と従業員、各職場、部門横断など)

### 気付きをカエルにつなげる

- 棚卸しと書き出しからの課題抽出: 550件、改善サポート: 205件

### カエルたい人をつなげる

- 部門横断チームによるしごとスタイルの提案: 23分科会、参加者のべ155人(会議、3S、情報伝達、指導・育成、ビジネスマナー、ITツール利活用、ペーパーレス、オフィスレイアウト)



カエルメンバー  
(企画立案・推進者):  
専任8人、兼務152人

カエルサポーター  
(メンバー経験者、支援者等):  
130人

カエル活動参加者:  
2,471人

※ 2022年7月時点

## 「カエルプロジェクト」の4年間を振り返って ～企画・推進者の声～

これまでカエルプロジェクトの企画・推進に関わってきた290人のメンバーのうち、下記の7人で座談会を行いました。その一部を抜粋し掲載します。座談会全編は当社のウェブサイトからご覧いただけます。

従業員座談会(管理職編): <https://bcove.video/3xd69iY>

従業員座談会(一般従業員編): <https://bcove.video/3RS54VB>



不織布マテリアル  
事業総括部  
秋山光彦



内部監査部  
望月偉史



岩国事業所 工務部  
東田 淳



岩国事業所 生産革新室  
兼 工務部  
田中理沙



パッケージング  
事業総括部  
田村朋子



品質保証統括部  
兼 環境管理部  
足高 暁



不織布マテリアル  
事業総括部  
樋口徳行

### Q.カエルプロジェクトを通じ、会社のどんなところが変わった?

**A. 足高** 例えば、これまであまりなかった、同じ部署でも違う業務をやっている人の中身に突っ込んで議論するという雰囲気は出てきています。時には喧嘩まがいの会話も。それはそれで、まあいいかと。

**秋山** 活動の中で傾聴やコミュニケーションの大切さに気付き、チームカアップ(組織開発)の取り組みにも参画しました。カエルでの気付きを生かし、自事業部の会議を双方向のかたちに変えました。いろいろな意見も出てくるようになり、プラスになったと思っています。

### Q.カエルによって生まれた風土は?

**A. 望月** カエルは「TOYOBO PVVs」を作ってから、より分かりやすくなったと思います。私に関わった、「TOYOBO PVVs」の浸透活動のキーワードは「共感」。言われた通りにカエルではなく、「みんなで共感し、だからやるんだ」という考え方を大切にし、社内に自発性が出てきています。

### Q.カエルの活動を広げる工夫は?

**A. 足高** 参加するハードルを下げました。「まずは簡単なところからやりましょうか」と。

**田村** 「カエル」は、会社のために熱意を持った人じゃないとできないと思っている方が結構いらっしゃいますが、「他部署の話を聞いてみたい!」といった軽い気持ちでも、参加して良いんだよ、と働き掛けることが大切だと思います。

### Q.カエル推進での苦労とそこからの学びは?

**A. 東田** 「尖った言葉でどんどん変えてやるぞ!」という思いで取り組んでいましたが、全く受け入れられず苦労しました。それで、各職場や一人一人の状況や気持ちを聴き理解した上で、進めるスタイルに変えました。企画チームメンバー自身の成長にもつながる活動になるよう意識しました。

### Q.カエルを実施して良かったことは?

**A. 田中** 普段、岩国事業所内で仕事が完結するので、本社の皆さんと会社のことを話したり、さまざまな意見があるのを知れて良かったです。

**田村** 所属していた分科会の皆さんがすごく真面目で、優しくかったです。私が好き勝手に言った意見を、真剣に真摯に受け止めてくださり、それが会社のためになっているのが良かったです。

### Q.自分自身の変化は?

**A. 樋口** 本心を言うと最初は、「仕事が増える…」と思いましたが、参加してみると私の事業部も含め各事業部にいろいろな問題があって、その改善に一役を担えたらという気持ちになりました。少しずつ変わってきていることを、すごく感じています。

# E 環境側面の方針・活動

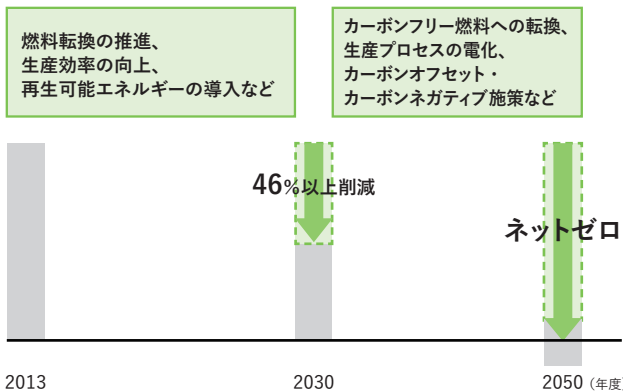
## 気候変動

### 基本的な考え方

地球規模の課題である気候変動問題の解決に向けて、2021年に英国・グラスゴーで開催された国連気候変動枠組条約第26回締約国会議(COP26)において「グラスゴー気候合意」が採択されました。最新の科学的知見を取り入れ、気温上昇を2°Cよりも影響が小さい1.5°Cに抑える努力をすることが盛り込まれ、世界がそれを目指して取り組むことが事実上の目標となりました。そのためにはこの10年が決定的に重要であることや、CO<sub>2</sub>の排出量を世界全体で2030年までに2010年比で45%削減し、2050年にはネットゼロを目指すことの重要性も確認されました。

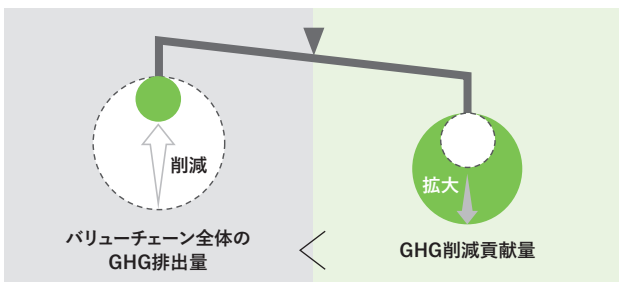
当社グループでは気候変動対策を非常に大きな社会課題と認識する一方、事業にも大きな影響を及ぼすことから、「2050年度までにカーボンニュートラルを実現すること」を目指しています。

#### Scope1、2に関する目標 事業活動からの排出量の削減



#### バリューチェーン全体の目標

(2050年度、製品・ソリューションを通じた貢献を含む) ○ 現状 ● 2050年度



### 目標と実績

事業活動における温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1、2<sup>\*1</sup>)については、2050年度までにネットゼロを目標としています。2022年5月には、中間目標である2030年度の目標を「2013年度比46%以上削減」に引き上げました。

脱炭素社会の実現に貢献するため、自社の活動に関連するバリューチェーン全体のGHG排出量の削減を進める一方、当社製品やサービスによるGHG削減貢献量の拡大を進めます。

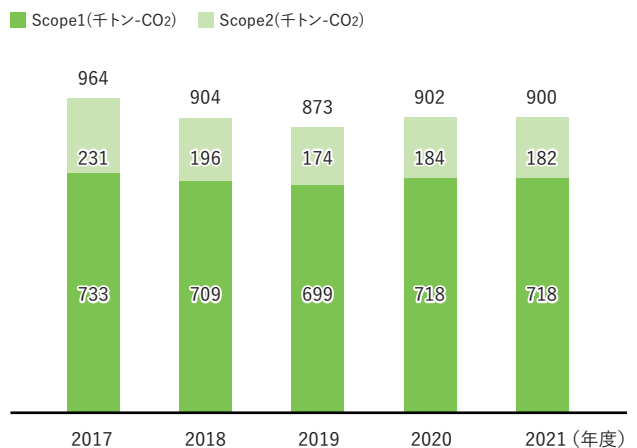
項目	2030年度目標	2021年度実績
GHG排出量 Scope1、2(連結)	46%以上削減 (2013年度比)	26%削減 (900千トン-CO <sub>2</sub> )

2021年度の実績はScope1、2の合計で900千トン-CO<sub>2</sub>となりました。売上高が11.4%増加する中、省エネ活動や生産効率向上施策を推進し、GHG排出量を2020年度と同水準に抑えました。

※1 Scope1: 事業者自らによる直接排出

Scope2: 他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出

#### GHG排出量



集計範囲: 連結



## 取り組み

### Scope1、2の削減

カーボンニュートラル実現に向けたScope1、2削減計画を策定し、削減施策を具体化しました。計画を基に、中間目標(2030年度)を「2013年度比46%以上削減」へ引き上げ、削減活動を進めていきます。

削減施策については省エネ活動や生産効率向上を継続していく他、低炭素に向けたトランジション(移行)として、自家発電設備の燃料転換(脱石炭)やガスコージェネレーションシステム<sup>※2</sup>の増設を進めています。また、カーボンニュートラルに向けて再生可能エネルギーの導入(太陽光、小型風力など)、生産プロセスの電化に加えて、カーボンフリー燃料への転換(混焼を含む)の可能性についても検討していきます。

※2 天然ガスなどを燃料として発電し、生じる熱エネルギーで蒸気や温水を作り生産プロセス・給湯・冷暖房などに利用する仕組み

### 再生可能エネルギーの導入

各事業所において、建物の屋根や遊休地を活用した太陽光発電や小型風力発電の設置を進めていきます。

### Scope3の削減

Scope3について、当社グループでは特に排出量が多いカテゴリ1<sup>※3</sup>とカテゴリ11<sup>※4</sup>の削減に取り組んでいます。

カテゴリ11についてVOC回収装置の使用時(電力やユーティリティ)のGHG排出においてホットスポットを特定し、排出抑制に取り組んでいます。具体的には、吸着材の高性能化や省エネ運転システムの構築により装置単体

での大幅な排出削減を進めていきます。

※3 カテゴリ1:購入した製品・サービスに関連する活動(製造など)に伴う排出

※4 カテゴリ11:販売した製品の使用に伴う排出

### 削減貢献量の拡大

当社グループ製品の多くは素材や中間材です。この中にはGHG削減に貢献するものも多数あり、これらの削減貢献量を定量的に把握すべく算定を進めています。特に、浸透圧発電用浸透膜(FO膜)、海水淡水化に使用される逆浸透膜(RO膜)、再生可能エネルギー関連素材、リサイクル材などの拡販を通じ、削減貢献量の拡大を推進します。

### カーボンニュートラル戦略推進体制

2021年4月、カーボンニュートラルの実現に向けた戦略策定と推進を目的として、「カーボンニュートラル戦略検討会議」および「カーボンニュートラル戦略検討クロスファンクションチーム(CN-CFT)」を設置しました。

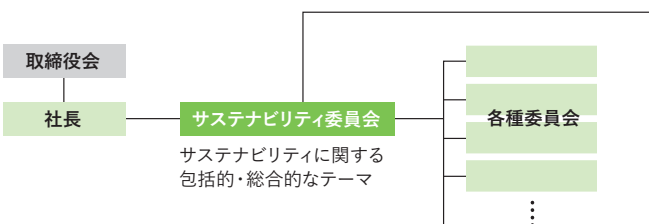
カーボンニュートラルの実現に着実に取り組んでいくために、全社横断的なメンバーで構成されるCN-CFT内にワーキンググループ(WG)を設置しています。

#### WGの主な取り組み

- Scope1、2削減計画の策定(～2050年度)
- ライフサイクルアセスメント、カーボンフットプリント、削減貢献量の算定・推進
- 関連イノベーションの促進

(▶P.031 TCFDに基づく開示)

### 推進体制(2022年4月時点)



#### 分科会「カーボンニュートラル戦略検討会議」

サステナビリティ委員会の分科会として統括執行役員会議メンバーで構成

#### 「カーボンニュートラル戦略検討クロスファンクションチーム」

リーダー: サステナビリティ推進本部長

事務局: サステナビリティ推進部

参画部門: 各ソリューション本部、生産技術部門、企画部門、イノベーション部門、安全防災本部など

**E** 環境側面の方針・活動  
**資源循環**

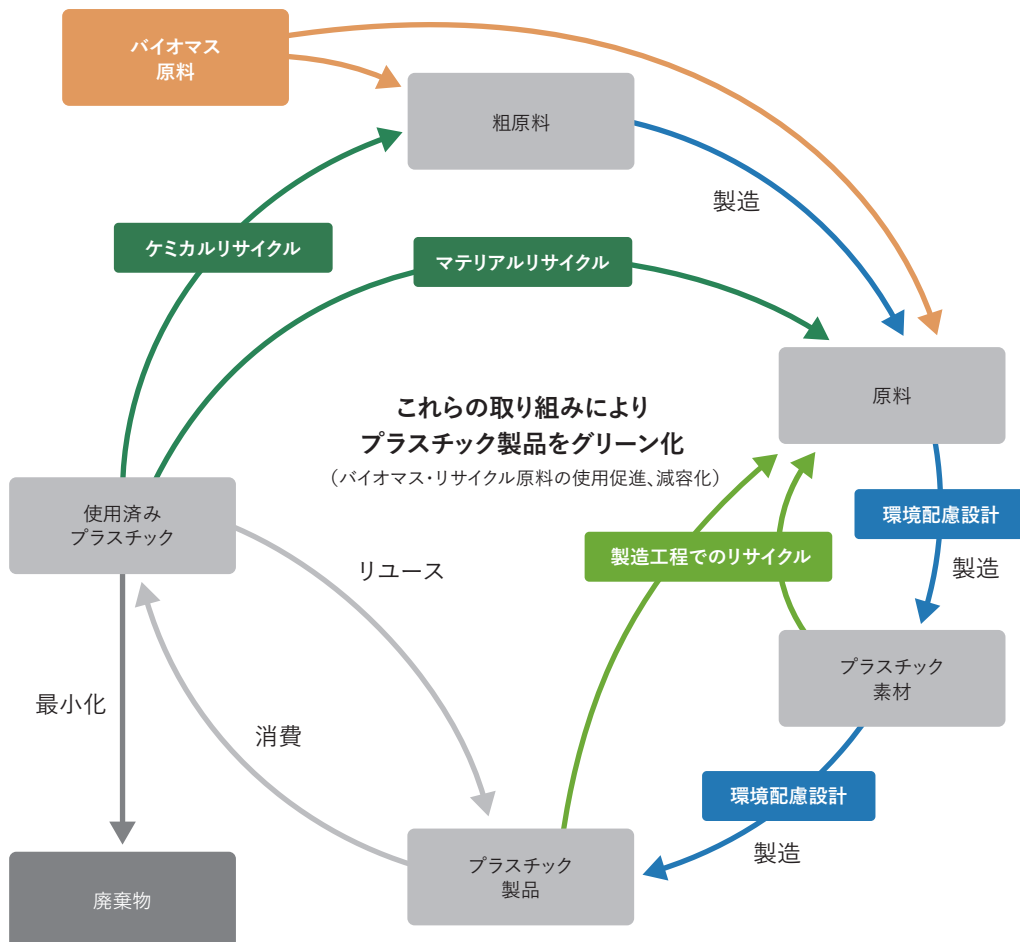
天然資源・エネルギー消費の増大、廃棄物発生量の増加が世界全体で深刻化しています。これにより、従来の一方通行型から、持続可能な形で資源を利用する循環型経済(サーキュラーエコノミー)への移行を目指すことが世界の潮流となっています。当社グループは、事業活動を通じ、バリューチェーンでのプラスチックのグリーン化、廃棄物の削減、水資源の保全に取り組み、サーキュラーエコノミーの実現を目指します。

**プラスチック資源循環**

**基本的な考え方**

プラスチックは現代社会に不可欠な素材である一方、廃棄物の問題や天然資源の枯渇、気候変動への影響などの課題があります。このような背景から、プラスチック資源循環を促進する重要性が高まっています。国内においても、身の回りにあるさまざまなモノに使用されているプラスチックに関して、包括的な資源循環体制の強化を実現するため、2022年4月1日に「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」が施行されました。

**プラスチックのライフサイクルと資源循環に向けた当社グループの取り組み**



当社グループでは、「サーキュラーエコノミーの実現」に向け、環境負荷を低減する製品・技術を積極的に展開してきました。プラスチック製品においては、当社グループが提供する素材を「持続可能」なものにするため、グリーン化（バイオマス・リサイクル原料の使用促進、減容化）を進めています※1。バイオマス（植物由来）原料やリサイクル原料の使用比率を高めるとともに、高い機能性を保持するバイオマスプラスチックの実用化に取り組んでいます。また、製品の開発時にはリデュースやモノマテリアル化など環境に配慮した設計を実施し、製造工程においても端材などの再利用に取り組んでいます。

関連技術の開発と実用化に当たっては、世界中の技術を探求するとともに、社外の団体や企業との協働を積極的に進めています。

当社グループは、“Catalyzing Circular Economy”のスローガンの下、循環型経済の実現にあらゆる取り組みで貢献し、未来への責任を果たすことで持続的な成長を目指します。

※1 一部の安全や生命に関わる製品を除く

バイオマス原料	
バイオマス原料は化石資源への依存低減とCO <sub>2</sub> 排出量削減による気候変動緩和策として期待される。 当社グループでは、バイオマス原料の使用拡大・転換と、新たな原料・素材の開発を積極的に推進している。	
関連技術／製品	協業／イニシアチブ
<ul style="list-style-type: none"> <li>「バイオプラナー®」</li> <li>「バイロアミド®」</li> <li>「ホロセップ®」</li> <li>ポリエチレンフラノエート（PEF）樹脂（開発中）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PEF樹脂のパートナーシップ（Avantium社）</li> <li>植物由来原料100%使用PET樹脂のパートナーシップ（サントリーグループ、Anellotech社）</li> <li>日本バイオプラスチック協会</li> <li>日本プラスチック工業連盟</li> </ul>

ケミカルリサイクル※2
(株)アールプラスジャパンに参画し、使用済みプラスチックを粗原料に戻し、高品質な再生プラスチックを生産するためのケミカルリサイクル技術開発を積極的に推進している。
協業／イニシアチブ
<ul style="list-style-type: none"> <li>(株)アールプラスジャパン</li> <li>Anellotech社</li> <li>日本化学工業協会</li> </ul>

マテリアルリサイクル※3	
リサイクル原料を使用し省資源化に貢献する製品を積極的に開発、販売している。また、ボトルtoボトルなどのクローズドリサイクルを繰り返した際にPETの劣化が少ない独自のポリエステル重合触媒「TOYOBO GS Catalyst®」を開発した。同技術を適用したPETを中心に、マテリアルリサイクル技術/材料のグローバル市場での拡大を推進している。	
関連技術／製品	協業／イニシアチブ
<ul style="list-style-type: none"> <li>「エコールクラブ®」</li> <li>「クリスパー®」</li> <li>「TOYOBO GS Catalyst®」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indorama社への技術ライセンス供与</li> </ul>

環境配慮設計
当社プラスチック製品の環境配慮性を向上させている。 【リデュース】 <ul style="list-style-type: none"> <li>薄型・軽量素材の開発・製品化による原料削減</li> <li>包装簡素化により包装材使用量削減</li> </ul> 【モノマテリアル化】 <ul style="list-style-type: none"> <li>単一のプラスチックで構成しリサイクル性向上</li> </ul>
関連技術／製品
<ul style="list-style-type: none"> <li>「スペーススクリーン®」</li> <li>高耐熱高剛性OPPフィルム</li> </ul>

製造工程でのリサイクル	
エアバッグ端材やフィルム製品の端材を回収し、同種・異種製品の材料として再利用。これにより生産工程で発生する廃棄物を削減している。	
関連技術／製品	協業／イニシアチブ
<ul style="list-style-type: none"> <li>「エコクレリーフ®」</li> <li>「エコバイロペット®」</li> <li>「コスモシャインSRF®」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源循環プロジェクト（「カミシャイン®離型フィルム」）</li> </ul>

海洋プラスチック・マイクロプラスチック対応
海洋プラスチックごみの削減に向け、日本で設立されたCLOMA (Clean Ocean Material Alliance) などのイニシアチブに参加し、代替素材の開発・普及などに取り組んでいる。
協業／イニシアチブ
<ul style="list-style-type: none"> <li>CLOMA</li> </ul>

※2 ケミカルリサイクル：使用済みプラスチックを化学的に分解し、粗原料に戻してから再利用すること

※3 マテリアルリサイクル：使用済みプラスチックを粉碎、溶かして樹脂（原料）として再利用すること

## 植物由来原料を100%使用した ペットボトルの試作品開発に貢献

当社グループは「2030年までにフィルム製品のグリーン化※1比率を60%にすること」を目標に掲げ、バイオマス原料への転換やリサイクル原料の活用を積極的に推進しています。当社が保有するコア技術を通じて、これまでも環境に配慮したさまざまな製品の開発に注力してきました。

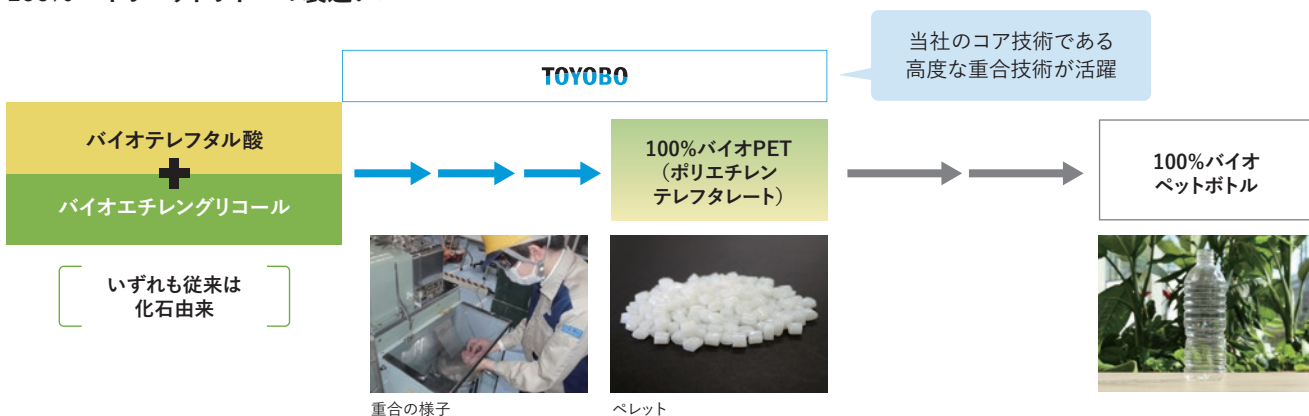
2021年12月にサントリーグループとAnellotech社の共同開発で発表された「植物由来原料を100%使用したペットボトル（以下、100%バイオペットボトル）の試作品」にも、当社のコア技術の一つである重合技術が

生かされています。ペットボトルの原料となるPET樹脂は、一般に化石由来の「テレフタル酸」と「エチレングリコール」を重合※2して作られます。Anellotech社の技術により植物由来原料から効率的にテレフタル酸が生成されました。当社グループは、そのバイオテレフタル酸とバイオエチレングリコールから100%バイオPET樹脂の重合に成功し、100%バイオペットボトルの開発に大きく貢献しました。

※1 バイオマス・リサイクル原料の使用促進、減容化

※2 目的となる高分子を作るための化学反応

### 100%バイオペットボトルの製造フロー



### 100%バイオPET樹脂の重合

#### 培った知見・技術力を生かした徹底的な事前検討が成功の鍵



敦賀事業所 ポリマー開発センター

松浦 悠一郎

これまでバイオテレフタル酸を作るのは困難とされてきました。Anellotech社の技術でそれが生成されたものの、当社が重合用サンプルとして受け取ったのは数十kg程度と、想定よりも少ない量でした。通常は多少の失敗を加味して

重合に臨みますが、この量では一度の失敗も許されません。そのため、重合前に原料の分析や設備の準備を徹底的に行った上で、チーム内で何度も議論し重合条件を決定しました。実際の重合においては、リスクを分散しできるだけ多くの100%バイオPET樹脂を作るべく、少量ずつ十数回重合を繰り返しました。ただし、回数を増やせば品質のばらつきに神経を尖らせる必要があります。温度や圧力を調整する操作がばらつかないように、一つ一つの作業を丁寧

に行い、その上で、原料のロット間の違いやその日の気温や湿度の違いなどに合わせて微調整しました。一工程一工程、異常が無いかほとんどつきっきりで見張っていたことを覚えています。その結果、全て同じ品質でピタッと合わせることができました。全ての重合を終えた時は本当にほっとしました。

今回の成功には、入社してから私自身が培ってきたスキルと、当社が多くの経験を通じて蓄積してきたPETに関する豊富なデータやノウハウが大きな鍵となったと考えています。重合に取り組むに当たって、上司や部門の皆さんには

さまざまなことを教わりました。こうした温かいサポートがあったからこそ、「失敗できない」というプレッシャーの中でもやり遂げられたのではないかと思います。

今後も東洋紡の技術力への信頼をさらに高めるとともに、社会に貢献できる製品の開発に寄与できるよう、さまざまなプロジェクトに挑戦していきたいと思っています。



100%バイオPET樹脂の合成に関わったメンバー

## 技術を伝承できる組織づくり

### 若手技術者を育成する風土を機能マテリアル生産技術総括部全体で醸成



敦賀事業所 敦賀ポリマー工場長  
兼 ポリマー開発センター部長

#### 丸山 岳

当社の技術で100%バイオペットボトルの試作品開発に貢献できたことは、非常にうれしく、成し遂げてくれたメンバーのことを誇りに思います。

当社には、大学の研究室のような基礎検討から、工場での商業生産のための条件検討まで一貫した技術開発が可能

な設備が整っています。充実した設備と、長年の経験に基づいた豊富なデータやノウハウは当社の強みです。当社の重合技術にはお客さまも厚い信頼を寄せてくださっており、さまざまな重合を任せていただくことも多いです。

こうした充実した環境の下2、3年目の若手にもどんどん挑戦して行ってほしいという思いで、大きなプロジェクトを積極的に割り振るようにしています。もちろんただ割り振るだけでなく、今回のような「失敗できないプロジェクト」などはプレッシャーも大きく、不安もあるでしょうから、全力でサポートしています。

プロジェクトを通じて、重合の作業そのものだけでなく、高度な技術を扱うことになります。それによって若手が、当社がこれまで先人から受け継いできた技術を、新たに学び引き継いでくれることにつながっていると感じています。

実際に、「失敗もあったけれどこの経験ができて良かった」という感想をもらった時や、プロジェクトに参加した若手が自分よりも経験の浅い技術者に自分の知見を活かしてアドバイスをしているのを見た時には、大きなやりがいを感じます。

こういった「若手技術者を育成する風土」は機能マテリアル生産技術総括部全体にあります。これからも、若手に責任ある仕事を任せ、それをサポートしていくことで、人材を育成し、会社の成長に貢献していきたいと考えています。

環境側面の方針・活動

# E 資源循環

## 廃棄物削減

### 基本的な考え方

当社グループの各生産拠点では、廃棄物の抑制（リデュース）、再使用（リユース）、再生利用（リサイクル）に取り組んでいます。規格外製品や端材の再利用などにより廃棄物量を抑制し、発生した廃棄物についてはできる限り有効活用することで、埋立量の最小化に努めています。

### 目標と実績

排出廃棄物量15%削減（2015年度比）という目標を設定し、最終処分（埋立処分）率1%未満を維持しながら廃棄物量の削減を進めています。

項目	2030年度目標	2021年度実績
排出廃棄物量（連結）	15%削減（2015年度比）	8%増加

2021年度の排出廃棄物量は2015年度比で8%増加しました。これは生産量増加によるものです。一方、最終処分率は東洋紡グループ連結で0.4%となり、引き続き目標を達成しました。

### 取り組み

廃棄物量削減のために、製造工程で出る端材は再度製造工程に戻す他、使用済みのプラスチック製梱包材などはパレットにリサイクルし有効活用しています。さらに、産業廃棄物の処理を外部委託する場合は、リサイクルできる委託先を選択しています。

ポリ塩化ビフェニル（PCB）廃棄物については、計画的に適正な処分を進めています。また、現在使用している低濃度PCB含有電気工作物についても、計画的に処理を進めています。

## 水資源

### 基本的な考え方

水は私たちの生命や生活を支える貴重な資源であり、その保全は世界的な重要課題の一つです。当社グループでは、海水淡水化に関わる製品・事業を通じて国内外の利用可能な淡水資源の確保に貢献しています。また、事業活動においては、水の循環利用などを推進し、水資源の使用を最小化することで水資源保全に取り組んでいます。

### 実績

#### 地域別取水量

（百万m<sup>3</sup>）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
国内	90.8	86.4	89.1	83.4	84.5
海外	1.3	1.2	1.4	1.1	1.4
合計	92.1	87.6	90.5	84.5	85.9

集計範囲：連結

### 取り組み

当社グループは、水資源の確保は事業継続上の重要課題と認識し、取水量削減と循環利用を推進しています。製造工程で使用する冷却水などは、一度使用した水を再度利用し、取水量の削減に努めています。さらに現在、世界資源研究所のAQUEDUCT Water Risk Atlasを用いて拠点ごとの水リスクを評価しています。

また、当社グループは「東洋紡グループ地球環境基本方針」の下、国・地方自治体などの環境規制や環境保全協定で定められた規制を順守しています。これに加え、工場などから排出する水には必要に応じて法令よりも厳しい自主管理基準を設け、除害設備などを設置しています。

## E 環境側面の方針・活動

# 自然共生

私たちの暮らしや経済は、多種多様な生物や生態系、すなわち生物多様性から得られる恵みによって支えられています。

当社グループは多くの化学品を取り扱い、繊維、包装容器、医薬品原料などを生産しています。事業環境が地球環境、生態系に与える負の影響を最小限にするため、化学物質の徹底的な管理、大気・水域などへの環境負荷低減に努め、生物多様性の保全に取り組んでいます。

### 化学物質管理

#### 基本的な考え方

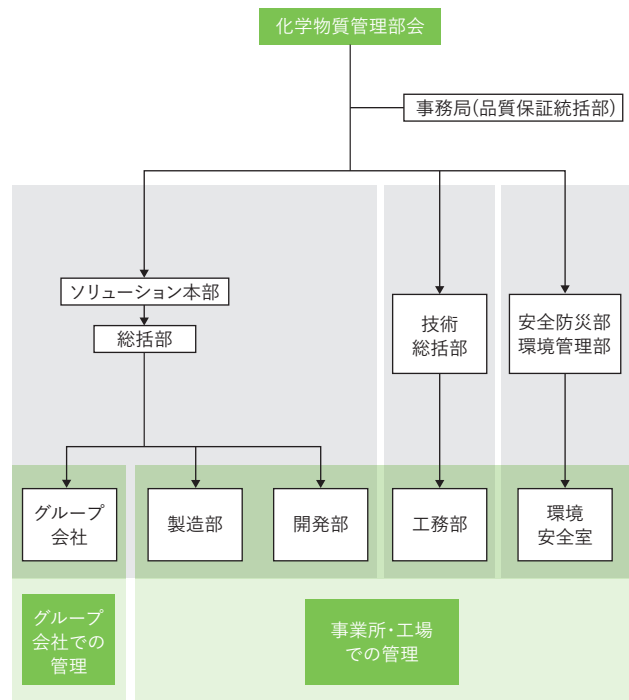
当社グループは、地球環境保全、防災、労働安全や健康確保および製品安全、世界各国の化学物質規制対応のために、製品のライフサイクル(研究、開発、設計、製造、販売、使用、廃棄)を通して化学物質の適正な管理に努めています。

#### 化学物質管理体制

化学物質を適正に管理するため、当社グループでは事業所ごとに管理体制を構築した上で、各ソリューション本部が管轄する事業所やグループ会社の活動を監督しています。

また、国内外の法規制やお客さまからの要請などを基に「東洋紡化学物質管理区分」を定め、取り扱う化学物質を5段階に分類した上で、ランクごとに管理内容を定めています。ランクAとBの物質については、リスク評価に基づく審査を行い、リスク回避策が講じられ、リスクが許容できると判断した場合のみ取り扱い可能としています。また、現在使用しているランクA、Bの物質の効率的な使用や代替を進め、当該化学物質全体の使用量削減に努めています。

#### 化学物質管理体制



#### 東洋紡化学物質管理区分

ランク	管理区分	根拠法規制など
A	特に厳重な管理を要すべきもの	化審法 <sup>※1</sup> 、安衛法、毒劇法、オゾン層保護法、化学兵器禁止法、POPs <sup>※2</sup> 、PIC <sup>※3</sup> 、RoHS <sup>※4</sup> 、REACH <sup>※5</sup> など
B	厳重な管理を要すべきもの	化審法、化管法 <sup>※6</sup> 、安衛法、毒劇法、REACHなど
C	厳重なばく露防止対策を要すべきもの	化審法、化管法、安衛法、毒劇法、消防法など
D	ばく露防止対策を要すべきもの	化管法、安衛法など
E	その他	A~D以外

※1 化審法:化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律

※2 POPs(条約):残留性有機汚染物質禁止・削減

※3 PIC(条約):有害物質事前通知義務(貿易)

※4 RoHS:電気・電子機器における特定有害物質の使用制限

※5 REACH:化学品の登録、評価、認可及び制限に関する規則

※6 化管法:特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(PRTR)

## 化学物質管理活動

近年、化学物質はサプライチェーンで管理することが求められています。日本でも化審法やその他の化学物質管理の法規制により要請されるようになりました。また国連は、GHS(化学品の分類および表示に関する世界調和システム)を定めています。

このような状況を踏まえ、グリーン調達やお客さまへの対応を正確・迅速に行うため、当社では調達から製品の製造・販売に至るまでをカバーする化学物質管理システムを導入。法規制対象物質の使用状況調査や、製品中の含有化学物質調査に使用しています。さらに、調達先がSDS(化学物質の安全データシート)を作成する際の支援にも活用しています。

## 環境負荷低減

### 基本的な考え方

当社グループは、大気・水域へ排出される化学物質について、法規制値を上回る自主基準値や削減目標を設定し徹底した管理をするとともに排出削減に取り組んでいます。

### 目標と実績

環境負荷物質の削減目標を2014年度比で大気への排出量は60%、水域への排出量は80%に設定し、2030年度の達成を目指し取り組んでいます。

項目	2030年度目標	2021年度実績
VOC排出量(国内合計)	60%削減(2014年度比)	29%削減
有害物質水域排出量(国内合計)	80%削減(2014年度比)	36%削減

国内合計：東洋紡(株)と国内連結子会社の合計

2021年度の実績は2014年度比で大気への排出は29%削減、水域への排出は36%削減となりました。

### 取り組み

当社グループでは、有害化学物質の排出量削減のため、

事業所ごとにPRTR法の対象となる化学物質の排出量・移動量を算定して届出を行い、毎年公表される全体の結果を分析して自社の排出量・移動量の削減に生かすように努めています。

排出量の削減は、製造設備・装置の改良や更新、運転条件の改良、当該物質の除去装置の設置、原料・副原料の代替などにより進めています。

## 生物多様性

### 基本的な考え方

当社グループは、「東洋紡グループ地球環境基本方針」の中で「良き企業市民として、社会や地域における環境保護や生物多様性保全活動への支援・参画に積極的に取り組む」ことを掲げており、私たちの事業活動が生態系に与える悪影響を最小限にとどめるよう努めています。また、「生物多様性保全の行動指針」を策定し、2022年に経団連生物多様性宣言イニシアチブに賛同するなど生物多様性保全の取り組みを強化しています。

### 〈生物多様性保全の行動指針〉

私たちは、生物多様性が持続可能な社会に欠かせないものであると認識しています。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として、自らの事業活動が生物多様性保全に与える影響を理解し、さまざまな活動を通じて3つの多様性(種、遺伝子、生態系)の保全に取り組めます。

- 当社グループの事業活動が生物多様性にどのように依存し、また影響を与えているかの把握に努め、負の影響を回避もしくは最小化することに取り組めます。
- バリューチェーン全体において、生物多様性保全への配慮に努めます。
- 生物多様性に配慮した製品や技術の開発を推進し保全に貢献します。
- 社員の参画や地域社会・NGOなど多様なステーク



ホルダーとの連携や協働を通じて、保全活動を支援・推進します。

- 生物多様性に関する国内外の取り決めを順守します。

### 取り組み

生物多様性の保全に当たっては、事業活動と生物多様性の関係性を把握した上で、製品・ソリューションを通じた貢献、事業活動による環境負荷の最小化、地域社会と連携した保全活動に取り組んでいます。

### 東洋紡グループの事業活動と生物多様性の関わり

当社グループの事業活動と生物多様性の関係性を下図のように整理しました。

また、当社グループの全生産拠点(国内、海外)について、

IBAT※を用いて、拠点の周囲1km以内に保全すべき希少生物や自然環境(世界自然遺産、IUCN保護地域管理カテゴリーI~VI、ラムサール条約湿地)がないか調査、整理しました。

当社グループの事業活動と生物多様性の関係性や当社グループの拠点がある地域の環境を踏まえ、各拠点で行っている生物多様性保全活動に取り組んでいます。

※ IBAT: Integrated Biodiversity Assessment Toolの略。国連環境計画(UNEP)などが参画している世界保護地域データベース

### 事業活動を通じた取り組み

当社グループは自社製VOC処理装置などの環境保全技術を活用して事業所・工場から出る排水や排ガス中の有害な化学物質を取り除いた上で排出しています。これらが誤って流出することの無いよう、工程内に監視装置を設置するとともに、当該化学物質の使用量・排出量を極小化できるよう製造工程の改善に努めています。

### 事業活動と生物多様性の関連性【リスク・機会】

事業活動のライフサイクル		設計・開発	原材料の調達	製造	流通・包装	製品の 使用・消費	リサイクル・ 廃棄・焼却	
インプット	エネルギー資源	原油、天然ガスなど						事業所所在地の土地利用における影響(リスク)
	金属・鉱物資源	原油・鉄など						
	再生可能資源	水、植物由来原料、木材、紙など				紙など	水など	
	薬品・化学物質	薬品・化学物質						
	石油化学製品	プラスチックなど						
↓								
各ソリューションの製品(フィルム・機能マテリアル、モビリティ、生活・環境、ライフサイエンス)								気候変動 環境負荷 生息地の損失 生物資源の減少 外来種の侵入
アウトプット	大気への排出	CO <sub>2</sub> 、NO <sub>x</sub> 、SO <sub>x</sub> 、ばいじんなど						
	水への排出	BOD、CODなど		BOD、CODなど		BOD、CODなど		
	土壌への排出						廃棄物	
	廃棄物の発生	廃棄物						
リスク *生態系に与える影響	気候変動	温室効果ガス発生						環境配慮製品の例  温室効果ガス削減 FO膜が採用された浸透圧発電プラント  資源循環(リサイクル) 「プレスエアー®」  植物由来原料の使用 「バイオプラナー® ONY」
	環境負荷	大気、水、土壌の汚染、資源の枯渇						
	生息地損失・生物資源減少	生息地損失・生物資源減少					生息地損失・生物資源減少	
	外来種の侵入		外来種侵入		外来種侵入			
貢献(機会) *生物多様性への貢献	気候変動	温室効果ガス削減(エネルギー転換、省エネルギー)、環境配慮製品の開発						
	環境負荷	資源循環、廃棄物削減、適切な化学物質管理、再生可能資源の使用、環境配慮製品の開発						
	生息地損失・生物資源減少など	(上記)環境負荷低減のための活動、CSR調達ガイドラインの周知やホワイト物流の推進、遺伝子組換え体の管理、社会貢献活動、森林保全活動						

JBIB(Japan Business Initiative for Biodiversity:一般社団法人企業と生物多様性イニシアチブ)の「企業と生物多様性の関係性マップ」を参考に作成しました

## 価値創造の基盤

環境側面の方針・活動

E

# 環境配慮製品

## 基本的な考え方

当社グループは「東洋紡グループ企業行動憲章」において、省エネルギー、使用資源の削減・再利用に努めるとともに、環境負荷低減に貢献する製品・技術の開発を進めていくことを明記しています。

## 環境配慮製品認定の仕組み

「環境負荷低減に貢献する製品・技術」を定義し評価する仕組みが「エコレビュー制度」です。この制度では、当社の製品や技術について、原材料から廃棄に至るまでのステージごとに、「温暖化防止」「化学物質削減」「省資源」「廃棄物削減」「その他の環境貢献」の観点で評価を行い、一定基準以上の評価を得たものを当社の「エコパートナーシステム®」製品として認定します。また、エコレビューは、研究開発から製品化に至るまでの各ステージで実施するため、研究開発段階で環境保全の観点から改善が

必要と判断されたテーマは、次のエコレビュー実施段階までに改善されることとなります。従って、製品や技術を開発しながら、環境に貢献できるよう改善されていく仕組みとなっています。

## 目標と実績

項目	2030年度目標	2021年度実績
「エコパートナーシステム®」製品の売上高比率(単体)	40%	33.8%

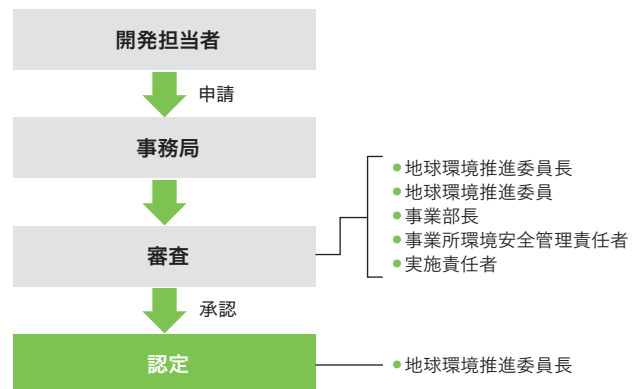
「エコパートナーシステム®」製品の2021年度の売上高比率は33.8%となりました。今後も環境配慮製品の創出に取り組んでいきます。

なお、本認定制度の適用範囲をグループ会社へ拡大することを検討しており、「エコパートナーシステム®」製品の売上高比率をグループ全体で算定するための課題特定に着手しました。

## エコレビュー評価項目

設計・開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮にて設計したか</li> </ul>
原材料	<ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクル原料や石油代替原料の使用</li> <li>生物多様性に配慮</li> </ul>
製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー・クリーンエネルギーの使用</li> <li>水使用の削減・原材料の有効利用</li> <li>廃棄物の削減</li> </ul>
流通・包装	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送エネルギーの削減</li> <li>包装材の廃棄物削減</li> </ul>
使用・消費	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源の消費量の削減</li> <li>長寿命化</li> </ul>
リサイクル・廃棄・焼却	<ul style="list-style-type: none"> <li>有害化学物質の排出削減</li> <li>生分解性、リサイクル可能</li> </ul>

## 審査・認定プロセス



## 「エコパートナーシステム®」製品評価基準ごとの売上高

五つの評価基準				
温暖化防止	省資源	廃棄物削減	化学物質削減	その他の環境貢献
457億円	284億円	493億円	440億円	291億円

※ 表中の売上高は、複数の基準で設定するため重複を含む

## RO膜による海水淡水化

世界的な水不足が顕在化する中、特に淡水が不足しやすい地域における水不足問題に対し、海水から淡水を低エネルギーで生産可能な中空糸型逆浸透膜（RO膜）を世界各国に提供しています。従来の「蒸発法」に比べて、当社製のRO膜を使用した方法はCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減できます。

また、当社製RO膜はバイオマス材を主原料とし、長寿命（耐用年数8年以上）で高純度の淡水を生産でき、耐塩素性を有する膜素材のため低コストでメンテナンス可能などの特徴があります。

今後は、膜による海水淡水化により1,000万人分の生活用水の需要を賅えるように拡大していきます（「サステナブル・ビジョン2030」での目標）。



海水淡水化プラント



バイオマスマーク

削減貢献量（CO<sub>2</sub>排出削減）

約900万トン-CO<sub>2</sub>

淡水造水量

約9億m<sup>3</sup>

2021年度に当社が販売したRO膜エレメントが8年間使用された場合の当社試算値

## VOC回収装置

大気汚染や人体への影響が懸念されるVOC（揮発性有機化合物）の排出を抑制するために、当社の「VOC回収装置」が世界各国で使われています。

当社のVOC回収装置は、独自の活性炭素繊維「Kフィルター®」を内蔵し塩化メチレン（EV用リチウム電池のセパレータ工程等に使用）や、酢酸エチル（ドライラミネート、接着工程等に使用）、トルエンやIPAなど、さまざまな有機溶剤の排出抑制や回収再利用に貢献しています。「Kフィルター®」は粒状活性炭より吸着速度が速く、不純物が少ない高機能吸着材であることから、高品質の溶剤回収と省エネルギー化が可能です。酢酸エチルやトルエン、IPA等の可燃性VOC処理において、当社の「Kフィルター®」VOC回収装置はVOC燃焼装置に比べ処理時のCO<sub>2</sub>排出量を40～80%削減可能です（当社試算）。

今後は、省エネルギー性に優れた窒素脱着方式の拡販やVOC回収装置の用途拡大により、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



VOC回収装置

VOC回収量（塩化メチレン）

約300万トン

2021年度に当社が販売したVOC回収装置が15年間稼働した場合に回収されるVOC（塩化メチレン）量を当社にて試算

## 価値創造の基盤

S

社会側面の方針・活動

# 火災事故再発防止への取り組み(2021年度)

2020年9月に当社犬山工場で発生した火災事故を踏まえ、安全文化の醸成(安全最優先の意識の定着と教育体系の見直しなど)と安全基盤の整備(安全防災設備および管理の充実のための計画の策定やPDCA体制の構築など)の二つの側面から再発防止に取り組んできました。

### 安全文化の醸成

これまで、それぞれの現場で「安全最優先」に取り組んできましたが、経営層の関与が薄いことが課題でした。そこで、安全最優先の風土づくりの一環として、2022年4月に「安全宣言」を策定し、労働・環境・製品・設備に関し、安全を最優先するという経営姿勢を改めて全従業員に示しました。また、意識改革の一環として、階層別安全教育体系を見直し、外部機関を活用した経営層向け安全ワークショップや管理職教育を開始しました。2021年12月に開催した経営層向け安全ワークショップでは、他社の事例を役員全員が学びました。

さらに、事故を風化させないために、犬山工場火災の映像を配信し、それを起点に各職場で対話をしました。

### 安全基盤の整備

安全・保安防災のPDCAを回していくための基盤づくりも進めています。2020年度、傘下に「保安防災部」と「労働安全部」を持つ社長直轄の「安全・保安防災推進本部」を新設しました。2022年4月には、より効率的な運営を図るため「安全防災部」と「環境管理部」を傘下に持つ「安全防災本部」へと改編しました。

2021年度には、防災管理プロジェクトを立ち上げ、防災管理の仕組みづくりを進めました。具体的には、専門家の知見を踏まえ、火災予防のためのグループ統一の防災管理基準を策定しました。策定に当たっては、実態に合わせた防災管理基準とすることで、現場で自

主点検ができるよう配慮しました。さらに、各職場の運用状況を定期的に専門家がチェックする体制も構築しました。

また、短期予算偏重の事業運営を背景として安全・防災に必要な対策・費用が先送りされてきたことを踏まえ、新たに「安全・防災中期経営計画」を策定しました。外部の専門家と協働して15拠点のリスクマップを作成して、各拠点の自然災害リスクを評価し、災害対策を進めるとともに、将来の事業所構想に反映していきます。さらに、全事業所で防災機能の見直しを実施し、火災拡大・延焼リスクの対策を実施する必要がある拠点を洗い出します。グループ全体で186億円を追加投資し、2025年度までに対策を完了する予定です。

当社国内主要生産拠点への防災研修所の設置も進めています。2021年8月に設置した岩国事業所の防災研修所にて、過去の災害を振り返り、疑似体験を通じて安全防災意識の向上を図ることを目的とした研修を開始しました。今後も研修所の設置・活用を進めていきます。

(▶P.061 安全・防災)。

### 安全文化を高めるための取り組み

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>安全文化の醸成</b> (人間の行動・意識)  <b>価値観の共有と</b> <b>コミュニケーション</b> の再構築	大部分が依存型 <sup>*1</sup>		独立型が増加 <sup>*1</sup>	相互啓発型が現れる <sup>*1</sup>
	経営トップの決意表明 <b>経営陣の決意表明と行動、感じてもらえるリーダーシップの発揮</b> (行動宣言、現場との対話)			
	<b>階層別ワークショップ</b> (全職位階層→グループ会社・海外拠点への展開)			
	<b>3S<sup>*2</sup>活動(生産革新、小集団)</b> 現場のリスクの芽を摘む継続的な改善、異常に気付き、改善できる人づくり			

<sup>\*1</sup> この表現は、安全文化の発展段階を表す「dss+ブラッドリーカーブ」からの引用です

<sup>\*2</sup> 3S:整理、整頓、清掃

# 品質不適切事案への対応(2021年度)

当社グループは、2020年に発覚した「プラナック®」等の品質不適切事案を受け、「お客さま視点で安全・安心を約束するモノづくり」の確立を目指し、全社的な調査および品質に関するリスクマネジメント体制の強化を推進しています。

## エンプラ部門の状況

「プラナック®」等の品質不適切事案に関しては、お客さまに対し個別に対応を進め、一部当社製品ではUL認証を再取得しました。

また、アンケート他にて全製品の調査を進め、エンプラ部門で確認されたお客さまとの合意違反等の不適切な事項に関しては重大な問題と認識し、関係するすべてのお客さまに対し個別にご報告し対応しました。

当社の調査のみならずお客さまのご協力を得て確認いただいた結果、製品の安全性や基本機能における重大な欠陥は確認されませんでした。引き続き改善活動を推進します。

## 不適切な事案に関する全社的調査

2021年春には、発覚した「プラナック®」等以外にも不適切な事案がないかを検証するため、すでに調査を完了したエンプラ部門等を除く当社グループ従業員・役員10,101人に対し、無記名制のアンケート調査を実施しました。そのうち7,391人(回答率73.2%)から回答を得、追加で調査が必要な事案が111件申告されました。記名回答者には追加調査を実施しましたが、半数以上が無記名回答であったため、記名制の再調査に切り替えました。

2021年夏には、当社グループ国内外関係従業員・役員9,452人を対象として記名制の追加調査を実施し、8,866人の回答(回答率93.8%)を得ました。アンケートの申告より、お客さまとの合意違反等を確認しましたが、個別にお客さまにご説明を行い、品質に問題はないとの評価をいただきました。この結果も含めて、現時点において、

品質に関する重大な不適切事案は確認されておりません。

しかしながら、お客さまとの合意違反や社内ルールの順守・未整備、コンプライアンス意識に関する懸念等は、引き続き改善に取り組むべき最重要課題と認識し、社内周知するとともに、この調査を通じて得られたさまざまな視点を全社的な再発防止策に生かし、引き続き各拠点や組織において改善活動を推進します。

## 品質に関するリスクマネジメント体制の強化

品質不適切事案を受け、2021年度初めに「3ライン体制」を構築しました。第1ライン(各事業部)、第2ライン(品質保証本部)、第3ライン(内部監査部)の3部門からなる、多重的に不正を発見・予防する仕組みです。

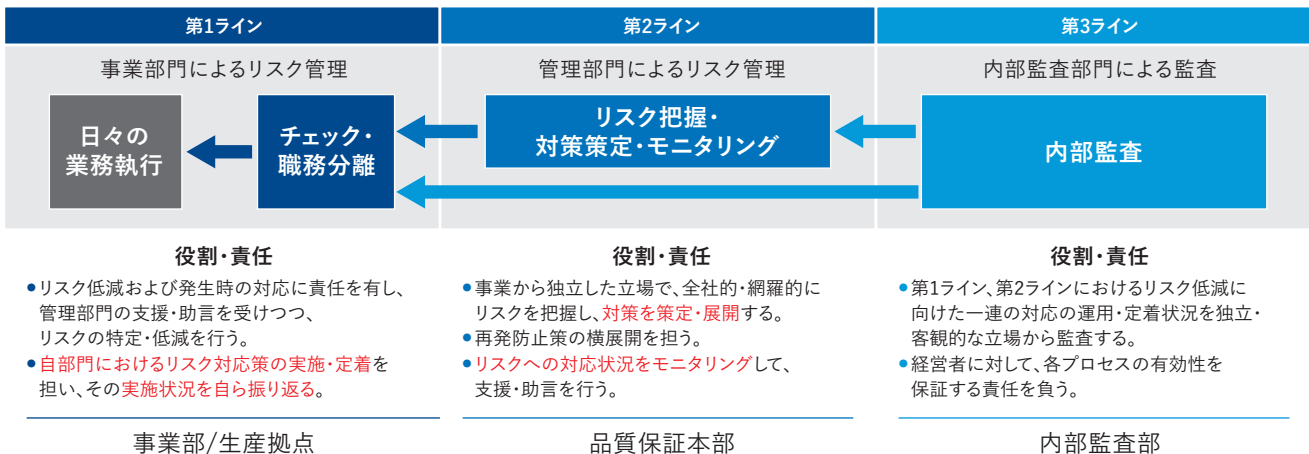
第2ラインの品質保証本部では、品質に関する重大リスクとして「不適切検査」等を特定し、各事業部でのリスクアセスメントを主導・支援しました。リスク低減のための対応策を策定し、実施に向けた支援を開始しています。

第3ラインの内部監査部は、第1・第2ラインに対する品質監査を実行するため、リスクマネジメント監査チームを新設しました。品質保証本部・各事業部の運用状況や現状の課題を収集し、監査の連携方法などを検討しました。

2021年度下期には、内部監査部による第1ライン監査を品質保証本部と連携して開始しました。また、品質保証本部を対象とした監査を実施し、各ソリューション本部を担当する品質保証部のあるべき姿に向けて率直な意見交換を行いました。

さらに、品質に関するDI(データインテグリティ)の一環として、ソリューション本部を担当する品質保証部を主体とした検査成績書発行プロセスの自動化を導入し、ヒューマンエラーの抑制などに取り組みました。(▶P.063 品質)

## 品質管理の3ライン体制の考え方



S 社会側面の方針・活動  
安全・防災

考え方・方針

当社グループは、「安全衛生の確保は企業活動の大前提」と認識し、当社グループの従業員のみならず、協力会社の方も対象とした「東洋紡グループ安全衛生基本方針」を定め、安全な職場環境づくりに努めています。

2022年4月より「私たちは『安全最優先』を徹底します。-労働安全、環境安全、製品安全、設備安全-」を当社グループの安全宣言としました。

体制

経営上の最重要課題である安全と保安防災に関する取り組みを着実に進めるために、強い権限を持つ社長直轄の組織として「安全防災本部」を設置しています。

また、サステナビリティ委員会の下に「安全防災委員会」および「安全防災推進委員会」を設置し、安全・防災活動について審議および方針決定、進捗確認などを行い、取締役会に報告しています。安全防災委員会は、執行役員である安全防災本部長を委員長とし、各本部および部門を統括する副社長執行役員、専務執行役員、常務執行役員で構成されています。また、オブザーバーとして監査役および委員長が指名する者が出席し、意見を述べるすることができます。定例委員会を原則として年1回開催しています。

安全防災推進委員会は年6回開催し、方針に基づいた具体的事項の審議・決定と、活動の進捗状況を管理しています。同委員会は推進委員長および委員でチームを構成し、当社の各事業所・工場およびグループ会社に赴いて安全環境アセスメントを実施し、現地の活動状況を点検しています。

さらに、事業所・工場ごとに「安全衛生委員会」を設置しています。同委員会は従業員代表と管理者および専門家の代表から構成され、リスクアセスメント状況を含む、職場における従業員の安全衛生および健康に関する事項を調査・審議しています。

なお、安全防災推進委員会や安全衛生委員会には労働組合の代表者も協議に参画しています。

目標とKPI

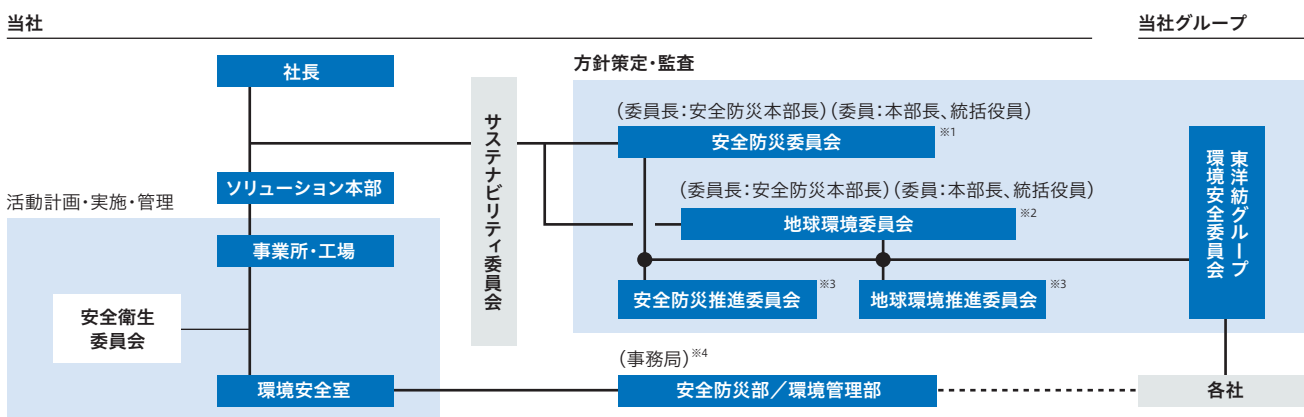
東洋紡グループ全体で、安全の基本を明確にし、徹底的に守り、災害・事故防止に努めます。

KPIと実績

取り組み項目	KPI	目標	2021年実績
1.安全文化の構築	重大災害※数	0件/年	0件
2.労働災害の防止 (人・設備・作業の 安全化、保安防災 推進)	労働災害 休業度数率	0.25以下	0.42
	火災・爆発件数	0件/年	1件
	異常現象・事故 (流出)件数	0件/年	2件

※重大災害:厚生労働省が規定する定義に準じ、社内基準を設置

「安全」「防災」「環境」に関する当社グループ体制



※1「安全」「防災」について審議、方針決定 ※2「地球環境」について審議、方針決定 ※3 具体的事項を審議・決定し、進捗を管理 ※4 活動の支援、情報提供、部門間調整

## 人・設備・作業の安全化

重大危険源を特定し、対策を講じて重大災害を防止しています。現場のリスクを把握し、リスクアセスメントや作業研究を基に設備や作業を改善し、それを手順書に盛り込んで教育に活用しています。災害発生時は、事例研究を実施することで類似災害の発生を防止し、他社や他職場で発生した災害についても自らの職場に同様のリスクがないかを点検しています。

2020年4月からは、「安全・防災ニュース」の配信を開始しました。実際に起こった災害・事故の教訓として、安全に作業をするための注意点、災害時の対応などについて、イラストで分かりやすく解説し啓発しています。

## 保安防災の推進

火災事故を教訓とし、火災発生の際、自分たちの職場を自ら守ることができるよう、防災訓練の内容もより実践的なものに見直すとともに、全作業員が毎年1回以上訓練

に参加できるようにしました。

各現場の防災強化に向けた確実な対応を進め、「火災を発生させない」「万が一発生しても人的被害を発生させず、その他の被害も最小限で食い止められる」現場を目指します。そのため防火設備のガイドラインおよび防災管理基準を定め火災リスク低減を推進しています。

自然災害に対しては、建物の耐震補強をはじめ事業所および工場のインフラの整備と緊急時の対応訓練などにより減災対応を継続的に実施しています。

## 3S活動・教育

安全・防災活動の基盤となる3S(整理、整頓、清掃)活動を全社で取り組んでいます。全社共通の安全・防災教育体系を整備し、階層ごとに必要な安全・防災教育を実施しています。

また、「安全・防災知識教育」を目的とし、全事業所にパネル展示を中心とした研修スペースと主要拠点に安全防災体感研修施設を設置しています。

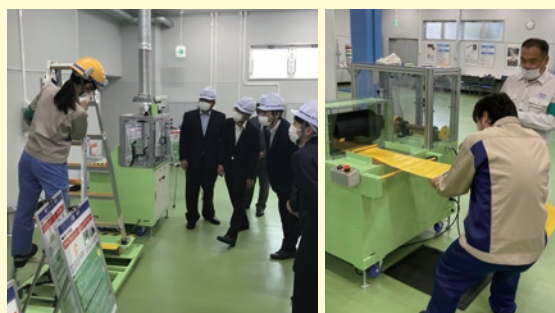
## 岩国事業所に防災研修所を開設

過去の災害事例の振り返りと風化させないことを目的とし、2021年8月、災害の怖さを模擬設備で体験する防災研修所を岩国事業所に開設しました。

例えば、粉じん爆発や静電気による引火など火災や爆発の恐ろしさを体験できるものに加えて、巻き込まれ災害などの怖さ体験ができる研修所です。また、これまでに当社グループで起こった災害の事例を共有できる場にもなっています。

他にも火災や煙に対する知識・感度を高め、改めて安全と防災について気付きの機会にするために、社内向けの研修をスタートし、社内教育を推進しています。

今後、グループ全体で活用できる仕組みを検討していきます。



## 価値創造の基盤



社会側面の方針・活動

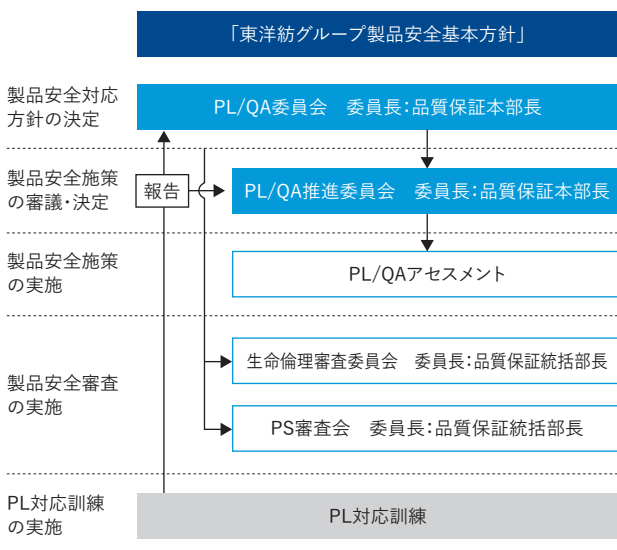
# 品質

### 考え方・方針

当社グループでは製品・サービスの安全性や環境への配慮、法令などの順守はもとより、高い品質によってお客さまの満足と信頼を獲得するため、「東洋紡グループ品質保証基本方針」および「東洋紡グループ製品安全基本方針」を定めています。提供する製品・サービスの品質と安全性を確保するために、適切な管理体制を構築して適正な手順で品質検査を行うとともに、データなどを適切に取り扱うよう努めています。

2020年度に発覚したエンジニアリングプラスチック事業における品質不適切事案を踏まえて、お取引先さまをはじめとした、全てのステークホルダーからの信頼を取り戻すための体制構築を進めています(▶P.060 品質不適切事案への対応(2021年度))。

### 製品安全(PL)対応の仕組み



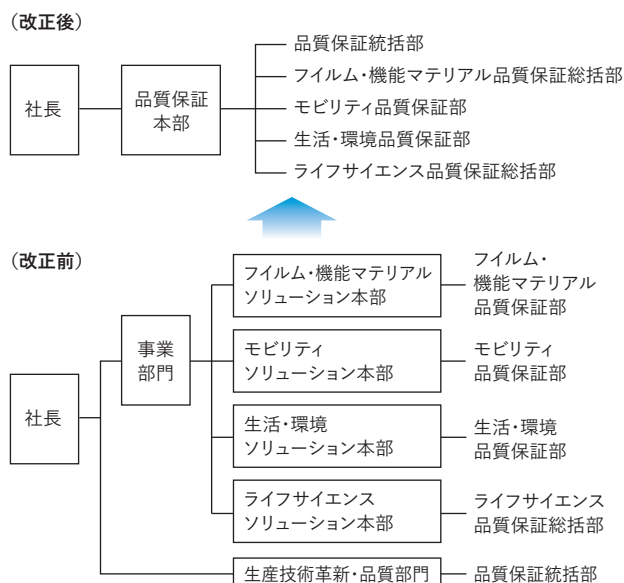
### 体制

当社グループでは、常設委員会としてPL(Product Liability:製造物責任)およびQA(Quality Assurance:品質保証)を統括する「PL/QA委員会」を設けています。

本委員会は、品質保証本部を統括する役員を委員長とし、各事業の責任者、スタッフ部門責任者(役員)で構成されています。原則として定例委員会を年2回開催しています。さらに、部長クラスを委員とした「PL/QA推進委員会」を年6回開催しています。2021年度は計8回開催しました。

2021年4月には、不適切事案の再発防止策の一つとして、「品質保証本部」を設置しました。同本部の傘下に、品質保証統括部と、ソリューション本部を担当する品質保証総括部・品質保証部を配置しました。これまで各事業部門(ソリューション本部)にあった品質保証部門を独立させることで、事業部門に対するけん制機能を強化しました。また、品質保証統括部には、当社グループの製品安全や品質保証に関する、当社およびグループ会社の開発・生産・販売に対する指導・停止権限を持たせ、適切な品質管理体制の再構築やガバナンスの向上に取り組んでいます。

### 品質保証体制の改正後、改正前





## 目標とKPI

サプライチェーン全体を通じて、上流を含めた品質管理と、品質における信頼確保により、顧客満足度を向上させます。

### KPIと実績

取り組み項目	KPI	目標	2021年度実績
1.安定供給、顧客課題解決貢献、顧客ニーズ充足	製品事故※ 件数	0件/年	0件
2.製品の安全と品質の確保	製品安全・品質保証教育の実施状況	100%	100%

※製品事故：経済産業省が規定する定義に準じ、社内基準を設置

## 品質保証(QA)

従業員が当社グループの開発・生産・販売活動を実行する際の基本的な考え方・行動指針を記した「品質保証マニュアル」を共有し、当社グループにおけるモノづくりの基本的思想としています。

加えて、「品質保証ガイドライン」を制定し、品質を担保できる体制の構築を目指して活動しています。製品・サービスごとにQA体系を整備し、その各段階で常に品質および製品の安全性を担保できるようにしています。2021年9月には、この「品質保証ガイドライン」の見直しを実施しました。データ信頼性向上の観点から、データ改ざんの機会をなくすため、品質データ取り扱い時に手動、手介入を減らす自動化システムの定義を追加しました。さらに、「品質保証ガイドライン」は事業責任者や社内外の関係者、専門家によるチェックを幾度となく繰り返し行っており、市場での事故・混乱などが起きないよう万全を尽くしています。

## 製品安全推進活動

事業部門から独立した品質保証本部および当該部門以外の品質保証担当者によるPL/QAアセスメントを実施し、各部門、グループ会社のPS(Product Safety: 製品安全)活動を確認、改善しています。さらに、PSとPLのリスク度合いを判定する基準を設けています。この基準に基づき、製品開発から販売までの各段階で審査を行い、リスクの低減に努めています。

なお、製品安全の確保には万全を期して取り組んでいますが、各事業部において、PL事故が発生した場合を想定した訓練を定期的実施しています。今後も製品安全をグループ全体の重要なテーマと捉え、可能な限りリスク低減を図り、社会的責任を果たすよう努めていきます。

## 製品安全・品質保証教育

新入社員、新任管理職だけでなく階層ごとに、製品安全・品質保証に関する教育を実施しています。

2021年度は、新入社員対象の教育や部門ごとの教育をe-ラーニング形式でパッケージ化し、年4回実施しました。受講者数は、のべ302人となりました。2022年度には、さらなる意識向上に向けて、品質不正に関するケーススタディを開始する予定です。

また、品質不適切事案を受け、啓発体制強化の一環として、毎年11月を「品質月間」と定めています。期間中は、品質保証に関する社長メッセージを全拠点に設置のデジタルサイネージやポスターへ掲示し、PL/QAセミナー開催などを通じて、啓発活動に取り組んでいます。

S 社会側面の方針・活動  
**人材マネジメント**

**基本的な考え方**

当社グループは、会社の成長戦略を踏まえ、「一人一人が成長を感じ、誇りとやりがいを持って働くことができる」ことを人材マネジメントの柱とし、企業理念体系「TOYOBO PVVs」の実現を目指しています。そのために、従業員の個性を尊重し、個々の能力を発揮できる働き方をサポートすることで、多様な人材が活躍できる環境整備に取り組めます。

その一例として、人材育成計画を策定・開示し、教育への投資を増額しています。また各種ハラスメントなど、職場における不当な扱いを防止するとともに、雇用管理や評価・処遇における差別的な扱いは行いません。

**体制**

人材マネジメントに関する実行責任者は、人事部門を統括する役員(常務執行役員)が選任されています。人事・労務総括部が主体となって、各事業所やグループ会社の

人事部門責任者と定期的に情報交換・議論の場を設け、人材マネジメント関連の施策立案・実行につなげています。年度計画の重点課題については、四半期ごとに担当役員に報告し、サステナビリティ委員会でも審議しています。また、重要な施策は統括執行役員会議と取締役会に諮っています。

**目標とKPI**

**目標**

東洋紡グループ全体で、従業員が働きやすく、また働きがいを実感できる、公平性・公正性が担保され、多様性や人権に配慮された組織体制を構築します。

**人材育成**

**基本的な考え方**

当社グループでは、人材を最も重要な経営の源と考えています。多様な個性や意見を持つ従業員一人一人の

**KPIと実績**

取り組み項目	KPI	目標	2021年度実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材育成 (キャリア形成、能力開発)</li> <li>● ワークライフバランスの推進</li> <li>● 雇用処遇における均等、均衡待遇の徹底</li> <li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>● 働きやすい職場環境の整備(健康づくり)</li> </ul>	海外基幹人材の日本での研修受講者数	15人/年*	コロナ禍のため開催中止
	従業員一人当たりの教育投資額(教育時間)	50千円/年(21時間)*	50千円/年(17.7時間)
	管理職に占める女性比率の達成状況	5.0%以上*	3.7%
	年休取得率	75%*	72.3%
	年間法定時間外労働削減(360時間超の人数/対象者数)	20%削減(2.0%)*	3.8%
	男性の育児休職取得率	休職取得対象者の80%以上、取得日数20%以上アップ*	休職取得対象者の64.4%取得日数9日
	健康経営ホワイト500認証取得	取得・維持	健康経営優良法人2022 認定
	エンゲージメントサーベイに基づく従業員の「働き方肯定度」の向上 ①「日常業務のやりにくさがない」の肯定的回答率 ②「一人一人の多様な意見や考え方を尊重」の肯定的回答率	①肯定的回答率の向上 ②肯定的回答率の向上	①33% ②42%

\* 2025年度目標

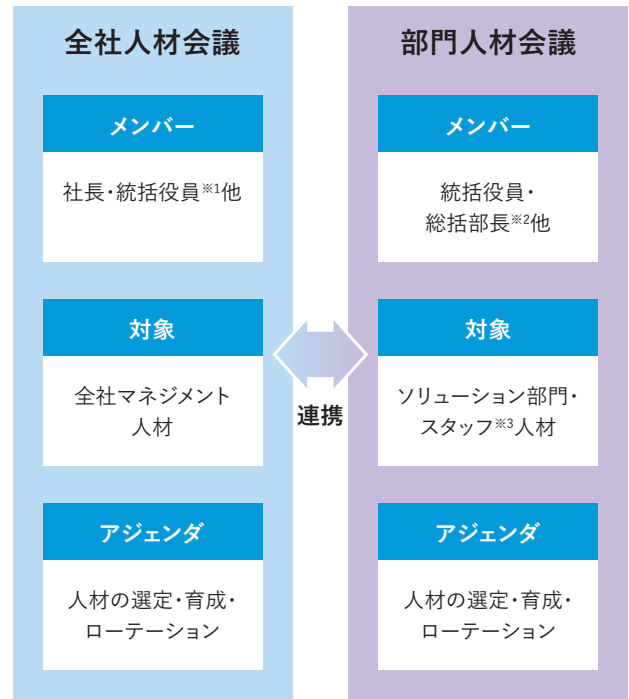
成長をサポートし、社内外で活躍・自己実現できる環境を整えることで、グループ全体の存続・発展が可能になると考えています。

当社の人材育成は、新入社員教育から幹部教育まで、階層別・職種別・目的別に定めた教育体系の下、運営しています。最も重要な経営資源である「人」を大切に育てるという考え方は、当社の長い歴史の中で醸成されており、今では全社の共通認識となっています。

この考え方にに基づき、2022年7月から運用がスタートした新人事制度においては、従業員全員が「成長」「誇り」「やりがい」を感じることができるよう「能力向上を促進・支援」「職責に応じた処遇・評価」「マネジメント力の強化」「多様な専門人材の活躍推進」などを具体的な方針として実行しています。

### 取り組み

当社グループでは、次世代経営人材育成の取り組みとして、選抜した人材に対して、経営幹部育成のための社内外の研修を計画しています。さらに経験の幅を広げるため、事業運営や経営スタッフとしての業務を担うことで、経営センスを磨き、サクセッションプランにつなげています。そこで当社グループでは2021年度から、次世代経営人材の育成施策を討議する「人材会議」を運用しています。主にマネジメントポストの後継者を討議する「全社人材会議」と、主に業務専門性の高いポジションの後継者討議をする「部門人材会議」に分け、人材の選定、ローテーション、後継者候補の育成施策支援などを討議します。この二つの会議を連携させることで、人材の発掘と育成を実践し、より効果を高めていきます。併せて、中長期的な能力向上のため、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、女性活躍推進に加えて、社外の知識や経験を多く取り入れるようキャリア採用や外国人採用も積極的に行っていきます。また、全管理職に対して保安防災、労働安全、品質、企業理念体系「TOYOBO PVVs」、コンプライアンス意識の徹底を目的とした全社研修を実施しています。



※1 各事業本部や管理部門を統括  
 ※2 複数事業部にわたって特定分野を総括  
 ※3 企画・管理・人事などの「コーポレート部門」

### グローバル人材育成

当社グループでは、国内従業員を対象に、毎年10人程度を前・後期2回に分けて海外に派遣する「短期海外業務研修」を実施しています。若手、中堅の従業員にとってグローバルビジネス参画への強い動機付けとなり、また、キャリアアップの大きな機会ともなっています。

さらに、海外事業所の幹部候補を対象として、日本で教育を受けるナショナルスタッフ研修を毎年2回実施しています。当社への理解を深め、日本国内で働く従業員との交流を深めることを目的としています。

(2021年度は、コロナ禍のため中止となりました)

### 従業員エンゲージメント

企業と従業員個人は対等な関係として、組織目標の達成と個人の成長のベクトルを一致させていく必要があります。

そのために、2021年度から、全役員・全従業員を対象とする「組織風土・働きがい調査」を開始しました。

同調査によって定期的に従業員エンゲージメントの状況を把握し、従業員が誇りとやりがいを持って主体的に業務に取り組める環境を整えていきます。

## ダイバーシティ&インクルージョン

### 基本的な考え方

当社グループでは、働き方・キャリア・性別・国籍・人種・信条の異なる人たちの中であって、お互いを認め合い、協力して目標に向けた努力をすることが、個人と組織の成長につながると理解しています。

異なる意見、多様な人材の存在価値を認め合い、高い目標へと力を合わせて努力することを大切にしています。

### 女性活躍推進

当社グループは、人事戦略部に女性活躍推進グループを設置し、女性の活躍推進活動に取り組んでいます。各事業所での説明会、上司向けセミナー、女性リーダー育成セミナー、女性活躍推進プロジェクトなどを継続して実施し、従業員の意識改革を図っています。

### 管理職に占める女性比率

(年度)

	2017	2018	2019	2020	2021
女性管理職 (課長職以上)(人)	12	12	14	19	25
女性管理職比率 (課長職以上)(%)	2.0	2.1	2.4	3.1	3.7
女性管理職 (マネジャー職群)(人)	5	8	12	13	19
女性管理職比率 (マネジャー職群)(%)	1.2	1.9	2.7	2.8	3.8

2025年度までの数値目標として、女性管理職<sup>\*1</sup>比率5.0%などを設定するとともに、女性管理職候補をさらに増やし育成するため、グローバルコース<sup>\*2</sup>新卒採用の

女性比率40%という方針を継続します。

また、エリアコース<sup>\*3</sup>の女性従業員向けに、上司とともに3年間、育成の計画、OJTをはじめ専門技術・知識教育や自己啓発などをスケジュール化して取り組んでもらい、報告とブラッシュアップを毎年繰り返す「キャリア開発支援プログラム」を2021年度に開始しました。これまで見えにくかった、エリアコース女性のキャリア開発の道筋を示し、後続の女性従業員の能力発揮を支援します。

### 目標(2025年度末)

1	管理職に占める女性の割合を5.0%以上にする
2	総合職 <sup>*4</sup> の女性割合を22%以上にする
3	男性の育児休職取得率を80%以上にし、取得日数を20%以上アップする

### 主要施策

セミナー	実績
女性リーダー育成(初級/中級)	10回開催
女性向けキャリアデザイン	19回開催
上司向け女性部下のマネジメント	50回開催
男性の育児休職 2021年度	取得率 64.4%
キャリア開発支援プログラム	2021年度開始
ヒアリング	累計1,058人 (約150人/年:男性を含む)
女性活躍推進プロジェクト	5期活動継続(メンバーを代えて)
ベビーシッター支援制度 (出張時のベビーシッター費用)	全額会社負担
メンター制度	のべ368ペア(6カ月ごとに組み替え、3年間の実績)
企業内保育園設置 (総合研究所、定員10人)	利用者累計のべ33人/4年

また社外のイニシアチブへも積極的に参画する方針です。すでに「2030年30%へのチャレンジ」<sup>\*5</sup>や「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」<sup>\*6</sup>の趣旨に賛同し、同原則に基づき行動するためのステートメントに署名しました。

こうした活動を通じ、2021年12月には女性活躍推進に関する「えるぼし(2段階目)※7」認定を取得しました。

また、育児支援として総合研究所内(滋賀県大津市)に企業内保育園「おーきっず®」を開設しています。育児休職からの早期復帰、計画的な復帰を可能にするだけでなく、安心して出産できる環境の整備にもつながっています。



えるぼし(2段階目)認定マーク 総合研究所にある企業内保育園「おーきっず®」

- ※1 課長職以上
- ※2 全社での活躍を期待するコース
- ※3 各事業所での活躍を期待するコース
- ※4 グローバルコース初任等級以上の者
- ※5 経団連が2020年11月に公表した「。新成長戦略」に基づき、持続可能な成長を実現するための鍵としてダイバーシティ&インクルージョンをその推進力と位置付けて活動する目標の一つ
- ※6 2010年に国連グローバル・コンパクト(UNGC)とUN Womenが共同で作成した「女性の活躍推進に積極的に取り組む企業の行動原則」
- ※7 えるぼし(2段階目)の取得基準:五つの認定基準のうち三~四つの基準を満たし、その他は2年以上連続で実績が改善していること

### 多様な人材の活躍

当社は、女性活躍推進活動以外にも、性別や国籍などの違いによることなく能力を重視する評価と処遇を実施するとともに、多様な人材がそれぞれ働きがいを感じながら活躍できる企業風土の醸成を目指しています。

60歳で定年退職した従業員で、本人が希望し、通常勤務が可能と認められた者を再雇用するシニア社員制度を導入し、雇用を推進しています。再雇用されたシニア社員は、若手の育成や技術伝承の担い手として活躍しています。

障がい者雇用率の向上については、全社レベルでの取り組みが必須であるため、年4回開催している「事業所総務部長会議」において、現状の共有と障がい者採用の積極的な取り組みを依頼しています。労働環境の整備として、敦賀事業所、犬山工場の事務所をバリアフリー化し、

その他の事業所についてもバリアフリーを意識した建物への改良を順次進めています。

### KPIと実績

KPI	2025年度目標	2021年度実績
障がい者雇用率の達成状況	2.3%	2.2%

## ワークライフバランス

### 基本的な考え方

当社グループは、従業員が意識を変えて効率的に働き、仕事と私生活の充実を図ることができるよう、「働き方改革」に取り組むとともに、育児・介護、フレックスタイム、テレワーク(在宅勤務)などの制度を整備しています。従業員のライフサイクルに合わせた、より柔軟な働き方が可能となる環境を構築して、創造性を高める機会を提供しています。

一人一人が自信と誇りを持ち、安心して、前向きに頑張ることが、会社の基盤を強くすると考えています。

「東洋紡グループ企業行動憲章」では、「私たちは、従業員の個性を尊重し、個々の能力を発揮できる働き方をサポートします。また、健康と安全に配慮した働きやすい職場づくりを行います」と宣言しています。

### 主な取り組み

当社は、法定基準を上回る内容の「育児短時間勤務」「介護休職」などの制度を導入している他、「フレックスタイム」などの制度も整備しています。2019年度からは「育児休職」を5日間有給としました。制度変更と併せて、子どもが生まれた男性従業員に個別に制度の案内を行い、上司からも取得を勧めることで、男性の育児休職取得を促しています。「男性の育児休職取得は当たり前」となるよう、引き続き奨励していきます。

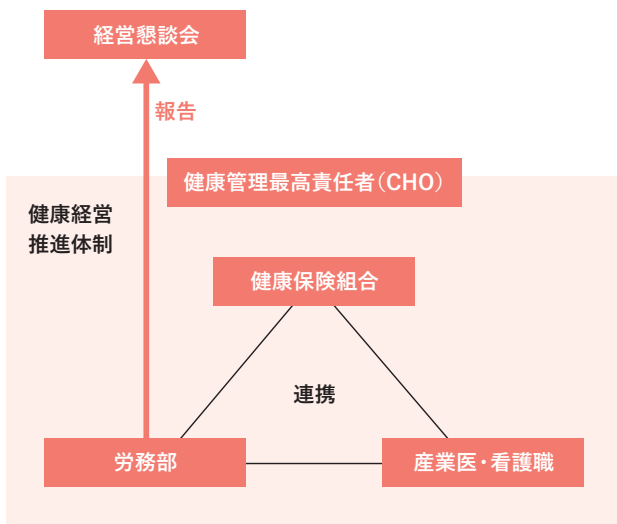
## 健康の維持・増進

### 基本的な考え方

当社グループは、従業員の健康に配慮した働きやすい職場づくりを行うため、従業員の心身の健康保持・増進に向けて取り組んでいます。2019年度からは、健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」に着手し、従業員の健康保持・増進、生産性の向上などを通じて組織の活性化や業績向上に寄与する取り組みを推進しています。

### 健康管理体制

当社グループは「健康経営」に積極的かつ体系的に取り組むことを目指し、2020年3月に「健康経営宣言」を策定するとともに推進体制を構築しました。健康管理最高責任者(CHO)である人事部門を統括する役員(常務執行役員)の下、労務部、産業医・看護職、健康保険組合が連携し、重点施策に取り組んでいます。



### 「TOYOBO健康経営宣言」における重点施策

「TOYOBO健康経営宣言」を策定し、以下の重点施策に取り組んでいます。

1. 従業員の健康意識向上(啓発・教育)への取り組み
2. 従業員の生活習慣改善(運動・食事・禁煙支援など)への取り組み
3. メンタルヘルス対策の強化(高ストレス従業員・職場への改善対応など)への取り組み

### 従業員の生活習慣改善の取り組み

新型コロナウイルス感染症の流行で働き方や生活様式が一変し、さまざまな制限を強いられる中、心身のケアが最優先課題と考えています。

2021年度は、スマートフォンで操作できる自社独自のアプリ「つながる健康 東洋紡図鑑」を製作し、展開しました。このアプリは、社内の組織風土改革「カエルプロジェクト」の分科会メンバーで広く意見を取り入れながら作成しました。初回は「花シリーズ」として、歩いた先々の花を写真撮影し、コメントを付して投稿することで、従業員同士が自由に交流するアプリとなっています。

このアプリを通じて、運動を習慣化し、従業員同士がつながることで、プラスの連鎖が生まれることを期待しています。



社内告知用ポスター

## 健康診断

各事業所の産業保健スタッフを中心に従業員の健診受診率100%(実質)を目指しています。

健康診断は、生活習慣病やがんなど、法定項目以上に充実した検査を実施しています。がん検診については、健康保険組合と協働で希望者(本人・被扶養者)に実施し、家族も含めた疾病の早期発見・早期治療に努めています。産業医は従業員全員の健康診断結果を確認し、看護職と連携をしながら有所見者への面談と健康指導を実施しています。必要な場合には診療所での検査・治療、専門医療機関への紹介も行っており、健康に関する相談体制・環境整備を行い、従業員の健康保持・増進を支援しています。また、健康保険組合ではハイリスクアプローチとして特定保健指導を積極的に行っています。

今後も健康に関する検査や相談の体制・環境整備を進め、従業員の健康保持・増進を支援していきます。

## 長時間労働抑制

2018年度より、3カ月連続で一定の基準<sup>※1</sup>を超えた場合、経営会議の場で再発防止策を検討することとしています(全社対象、管理職を含む)。また、各事業所において労使で一定のラインを設定し、長時間労働につながる動きをチェックし、過度な労働時間の削減を進めています。さらに、所定外労働の対象者数をKPIとし、20%削減することを目標に掲げています。

各事業所で労使が協力し「定時にカエルデー」を設定して定時帰宅を促し、自分や家族のために時間を使うよう働きかけています。

また、長時間労働によるメンタルヘルス疾患を防止するために、各事業所で法定以上に厳しい基準を設けて産業医の面談を実施しています。

※1 所定外在社時間が2カ月連続80時間超+3カ月目45時間超

## メンタルヘルスケアへの取り組み

年1回、管理職向けにメンタルヘルスの研修を実施し、

啓発・教育に取り組んでいます。また、各事業所の産業保健スタッフ(1~5人)による個別の相談対応も行っています。さらに、ストレスチェックの結果を基に、高ストレス従業員への個別対応を行っています。今後は、集団分析結果に基づく高ストレス該当職場への対応に取り組んでいく予定です。

また、新型コロナウイルス感染症対策によるテレワーク時におけるメンタルヘルスケアについて、セルフケアとラインケア<sup>※2</sup>のそれぞれについて情報発信し、従業員の心身の健康保持を支援する取り組みも行っています。

※2 管理監督者が日頃の職場環境の把握と改善、部下の相談対応などを行うケア

## 海外赴任者の健康管理支援

当社は、グローバル展開の加速に伴って海外赴任者が年々増加しています。海外赴任者には赴任前に人間ドックの義務付け、予防接種、現地での医療体制支援および渡航先情報の提供など、健康状態を維持しながら従事できる支援を行っています。

## 社外評価

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」において、2021年に引き続き、「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」を取得しました。2025年度までに上位法人に与えられる「ホワイト500」の認定取得を目指します。

今後も従業員の健康保持・増進に積極的に取り組むなど、健康経営をより一層強化・推進することで、企業価値のさらなる向上を目指します。



# S 社会側面の方針・活動 人権の尊重

## 基本的な考え方

人権を尊重することは、東洋紡グループが社会の一員としての責任を果たすとともに、人々から信頼される企業としてあり続けるために欠かすことのできない取り組みです。中でも、当社グループの重要なステークホルダーである従業員やお取引先さまの権利を尊重することは、こうした方々が自らの能力を発揮し、いきいきと働く上で必要不可欠であると考えています。こうした認識に基づき、当社グループは「東洋紡グループ企業行動憲章」の10原則に「4. 人権の尊重」「6. 従業員の活躍」を掲げるとともに、関連する事項をマテリアリティとして位置付け、取り組みを推進しています。

なお、こうした姿勢を明確に社内外に示すために、当社グループは2020年1月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名しました。また、「国際人権章典」、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」「子どもの権利とビジネス原則」などの人権に関する国際規範を支持、尊重しています。2020年10月に策定した「東洋紡グループ人権方針<sup>※1</sup>」は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にのっとっています。サプライチェーンにおける人権尊重に関しては、「CSR調達ガイドライン」でお取引先さまの選定に当たって人権に関する事項(児童労働・強制労働や、LGBTを含むあらゆる属性の人々への差別を禁止するなど)を考慮することを明記しています。

※1 東洋紡グループ人権方針  
[https://www.toyoobo.co.jp/sustainability/society/human\\_rights/](https://www.toyoobo.co.jp/sustainability/society/human_rights/)

## 体制

当社グループは「人権の尊重」に積極的かつ体系的に取り組むことを目指し、2021年4月、人事・労務総括部に人権を担当するグループを設置しました。

人権に関する責任者は、人事部門を統括する役員(常務執行役員)となります。

## 目標とKPI

### 目標

- 東洋紡グループ全体で、基本的人権と多様性の尊重に取り組み、従業員にも研修などを通じ浸透を図ります。
- この取り組みを通じ、公正で、社会から信頼される企業を目指します。

### KPIと実績

取り組み項目	KPI	2025年度目標	2021年度実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権侵害の回避</li> <li>● 児童労働、強制労働の禁止</li> <li>● 人権関連法規制(「現代奴隷法」など)への対応</li> <li>● 雇用処遇における均等、均衡待遇の徹底</li> </ul>	人権教育・研修の実施状況	単体 <sup>*</sup> 従業員の20%を対象に1回/年	27.6%

※ 東洋紡(株)、東洋紡STC(株)、(株)東洋紡システムクリエート

## 苦情処理・内部通報制度

当社は、「苦情処理委員会」や内部通報制度「コンプライアンス相談窓口」において人権関連の相談・通報を受け付けています。これらの窓口を安心して利用できるよう、相談者の氏名などのプライバシーを守ること、相談・通報により相談者に不利益が生じないことを保証しています。また、コンプライアンスアンケートを通じて人権問題の早期把握・解決に努めています。(▶P.089 コンプライアンス)

## グローバル視点での人権配慮

当社グループの拠点がある国や地域では、政治、経済、社会の状況を反映した、雇用および職業に関する差別、不当な労働条件、強制労働や児童労働、外国人労働者



への人権侵害、腐敗への関与など、人権に関するさまざまな課題があります。当社グループの各拠点では、これらの人権に関する課題への配慮を欠かすことはできません。

各地域における人権に関する課題から当社グループとして考慮すべき課題を把握するために、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」の人権に関する分科会に参加しています。人権NGOや参加企業とともに国際的な人権課題など企業が留意すべき事項について情報収集し、人権課題への理解を深めています。今後は当社グループの事業拠点において、考慮すべき人権課題の特定を進めていきます。

## 労働者の権利の尊重

### 結社の自由と団体交渉権の尊重

当社グループは、結社の自由と団体交渉権を尊重しています。「TOYOBO PVVs」を実現することを労使共通の目標と定め、建設的かつ安定した労使関係の構築に努めています。

当社にはユニオンショップ制<sup>※2</sup>の労働組合が結成されており、労使で合意した労働協約において「労働組合への加入が認められている従業員」は全員労働組合に加入しています。

当社労働組合は全ての組合員を代表しており、また労使間の交渉結果は全ての組合員に無条件に適用されます。なお、管理職などマネジメントレベル以上の従業員は労使合意により加入が認められておらず、全従業員の組合加入率は79.0%（2021年度末現在）となっています。

※2 職場において労働者が必ず労働組合に加入しなければならないという制度

### 労使の対話

「TOYOBO PVVs」の実現に向けて労使間で率直な議論を重ね、従業員一人一人が生きがい・働きがいを持つための基盤づくりを推進しています。労働組合（本部）と会社による「中央経営協議会」を年1回、また「支部経営

協議会」として全国9支部で各1回開催しています。

組合側は、中央経営協議会は本部役員が、支部経営協議会は支部役員が参加します。また会社側は、中央経営協議会は社長が、支部経営協議会は各支部に事業所長、工場長が参加します。労使協議では経営状況、賃金増額改定、労働環境状況などのテーマで議論を行いました。

### 労働基準などの違反

2021年度の労働基準の不順守は0件で、人権に対する違反件数も0件でした。また、当社グループは、事業活動を行う国や地域の最低賃金を定めた法令に従い、給与を支払うことを順守しています。

## 社内浸透の取り組み

当社グループは、「東洋紡グループ企業行動憲章」の英語版を作成し、世界中の従業員が同じビジョンを共有できるよう社内浸透に取り組んでいます。

また従業員向けの「東洋紡グループ コンプライアンス マニュアル」を通じて、人権尊重、差別禁止、児童労働・強制労働禁止、個人情報保護に関するルールや事例の周知を図っています。

さらに、人権尊重に関する勉強会などを開催し、従業員の人権意識向上を図ってきました。2021年度は、2020年度に引き続き、各事業所において、新入社員を対象とした研修、階層別教育、講演会、人権問題推進委員研修会などを実施し、396人が参加しました。

# サプライチェーンマネジメント

## 基本的な考え方

当社グループは、サプライチェーン全体で持続可能な社会の発展を支えSDGsの達成に貢献するため、適正な取引方針を確立し、責任ある調達・物流を行っています。

その実現のため、法令順守、公正な取引、環境配慮、人権尊重(児童労働・強制労働の禁止や、LGBTを含むあらゆる属性の人々への差別禁止を含む)などに対応する「CSR調達ガイドライン※1」および環境配慮のための「グリーン調達ガイドライン※2」を制定しています。2022年8月には近年のグローバルな諸課題を踏まえ、「CSR調達ガイドライン」を改定しました。

また、「東洋紡グループ企業行動憲章」の「2. 正しい事業慣行」に基づき、正しい競争や取引、責任ある調達を行い、お客さまやお取引先さまをはじめ社会と健全な関係を保ちます。

※1 CSR調達ガイドライン

<https://www.toyobo.co.jp/sustainability/guideline/>

※2 グリーン調達ガイドライン

<https://www.toyobo.co.jp/sustainability/guideline/green/>

## 調達体制

2022年4月1日付で組織改正し、当社「調達・物流部」を「調達・物流総括部」に改称しました。同総括部の傘下に「マテリアル調達部」「物流・資材部」「調達・物流企画部」を設置し、調達・物流に関するさまざまなリスクへの対応を迅速化かつ深化させていきます。

## 目標とKPI

### 目標

- サプライチェーンを通じて、社会・環境面への配慮、公正・誠実な取引、人権を尊重した調達・物流を実現します。
- モーダルシフトや積載効率向上などグリーン物流を推進し、CO<sub>2</sub>排出を削減します。

※ 当ページにおいて、当社グループと記載していない箇所は、東洋紡(株)です

## KPIと実績

取り組み項目	KPI	目標	2021年度実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な責任ある調達・物流の実現</li> <li>● 公正な取引、人権を尊重した取引</li> </ul>	1. CSR調達アンケート(隔年実施)の回収率	1. 90%以上 (実施しない年は、アンケートで判明した有所見お取引先さまとのエンゲージメント実施)	1. 93%
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素社会の構築</li> </ul>	2. 物流(販売)におけるCO <sub>2</sub> 排出量原単位※の削減率	2. 毎年、前年度比0.5%削減	2. 前年度比0.5%削減

※ CO<sub>2</sub>排出原単位[g-CO<sub>2</sub>/t・km]とは、1tの貨物を1km輸送して発生するCO<sub>2</sub>量のグラム[g]数

## CSR調達

当社は法令順守、品質・製品安全の保証、人権の尊重などの社会的責任を果たすとともに、地域貢献や環境保全などを通じてサプライチェーン全体の価値向上を目指すため、「CSR調達ガイドライン」および「グリーン調達ガイドライン」を定めています。

調達・物流担当者の研修として、担当者全員(100%)を対象に年1回、「CSR調達ガイドライン」を含む「東洋紡グループ コンプライアンスマニュアル」の読み合わせを行っています。その際に、調達・物流総括部の各グループマネージャーより「CSR調達ガイドライン」の周知徹底を行っています。

## CSR調達アンケート

当社は、全世界の主要なお取引先さまに対して、「CSR調達ガイドライン」に基づいたアンケートを実施しています。アンケートを通じてお取引先さまのCSR活動の状況を確認するとともに、当社のCSR活動への理解を深めていただいています。

## [ 2021年度 CSR調達アンケートの結果 ]

アンケートには環境や安全、人権、労働、コンプライアンス(贈収賄・横領などの腐敗防止を含む)などの社会課題や情報セキュリティに関する項目が含まれており、アンケートを通じてお取引先さまの社会課題に関するリスク評価を行っています。リスク評価に応じた対応を、お取引先さまと協力して行い、サプライチェーン全体でのCSR活動のレベル向上に努めています。新規のお取引先さまには取引開始の際に、既存のお取引先さまには定期的にアンケートのご協力をお願いしています。アンケートによって課題が発見された場合は是正措置を講じていきます。

### ■ 調査の概要

- **集計範囲、対象サプライヤー数**  
取引金額の90%に当たる185社
- **アンケートの内容**  
当社グループ「CSR調達ガイドライン」に基づいたアンケートを作成。「CSR調達ガイドライン」は、SDGs、国連グローバル・コンパクト、経団連が提唱する企業行動憲章などを参考に作成

### ● 項目

コンプライアンス・倫理、サプライチェーンマネジメント、ステークホルダー、リスクマネジメント、環境活動、人権・労働、推進体制、製品安全

### ● 対象サプライヤーの構成

原材料関係	60%	物流関係	6%
設備機械関係	15%	製造外注関係など	19%

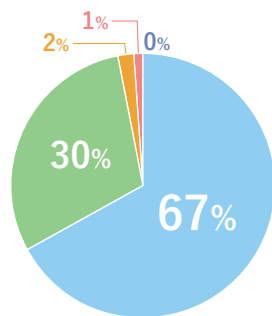
### ■ 集計結果

1次サプライヤーからの回収率は93%(=172/185社)となりました。

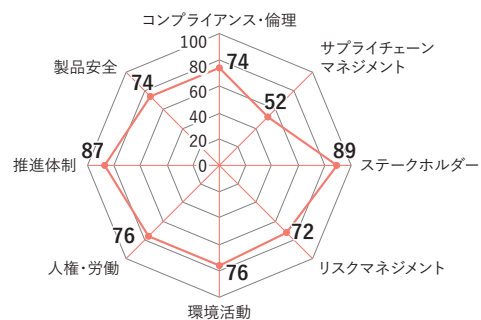
リスク評価ランク	点数区分	社数	比率	内容と対応
A	96点以上	116	67%	CSRへの取り組みは非常に良好⇒アンケート結果をフィードバック
B	80~95点	51	30%	CSRへの取り組みは良好⇒アンケート結果をフィードバック
C	60~79点	4	2%	ヒアリング実施
D	40~59点	1	1%	ヒアリング実施、改善要請
E	40点未満	0	0%	ヒアリング実施、改善要請、取引を検討

CSR調達アンケート  
評価結果

- A
- B
- C
- D
- E



評価点数



### ■ 評価結果

アンケートの結果、環境や品質などの違反事例は見られませんでした。一方、全体的に評価の低かった「サプライチェーンマネジメント」に関しては、各社において取り組みを促進するよう、特に強調して依頼しています。

アンケートの結果を基に、リスクが高い(ランクC、D)と判定した5社について、ヒアリングなどにより状況確認を実施しました。このうち、2社はCSRへの取り組みが問題なく実施されていることを確認しました。残り3社は、CSR推進体制がなかったため、CSRへの取り組みが十分にできていませんでした。当社での取り組み事例を紹介するなど支援、指導を行い、体制の整備やCSRの推進をお願いしています。

# 社外取締役座談会



## 社外取締役 中村 勝

1977年に住友商事(株)に入社。以来、同社で理事、執行役員、常務、専務、顧問などを務め、2017年に当社社外取締役に就任。経営者としての豊富な経験や幅広い見識を生かしている。

## 社外取締役 磯貝 恭史

1987年より、大阪大学、神戸大学、流通科学大学などで助教授・教授を務め、2018年に当社社外取締役に就任。品質管理分野に精通した学識経験者としての専門的見地や幅広い見識を生かしている。

## 社外取締役 桜木 君枝

1981年、現(株)ベネッセホールディングスに入社。その後、企業倫理・コンプライアンス室長を務め、常勤監査役に就任。2019年、当社社外取締役に就任。企業倫理、コンプライアンスおよびサステナビリティなどの分野に関する豊富な経験や見識を生かしている。

## 「サステナブルな成長を支えるガバナンス」

### ガバナンス体制、 実効性に関する評価

**中村** 私は2017年6月に社外取締役に就任しましたが、当時、社外取締役は2人体制でした。社会のガバナンスに対する要求に応えるために2019年以降、4人体制となり、意見を言いやすくなったと感じたことを覚えています。その意味で、やはり取締役会における社外取締役の人数バランスというのは重要だと改めて認識しました。

**磯貝** そんな中で、2019年に桜木さんが就任されました。

**桜木** はい、私は2019年6月に東洋紡で初めての女性取締役として就任しました。正直、大変大きなプレッシャー

がありました(笑)。

**中村** 女性の目線で、女性活躍に対する意見をくださったたり、サクセッションプランの作成において、どうい  
方を候補者とすべきか意見をくださったたり、私自身、学び  
になり刺激を受けています。

**桜木** 製造業に関わった経験がなかったこともあり最初は不安でしたが、温かく迎えていただきました。東洋紡は非常に企業理念を大切にする会社だというのが第一印象です。近年、パーパス経営という言葉が盛んに使われていますが、企業理念を踏まえて、東洋紡は何のために存在するのか、ということを経営層が頻繁に話題にされています。私たち社外取締役にもそうした視点から問い掛けがなされる



### 社外取締役 播磨 政明

1977年より裁判所判事補。その後、弁護士として播磨法律事務所（現 伏見町法律事務所）を開設。2020年に当社社外取締役に就任。弁護士としての専門的見地や幅広い見識を生かしている。

ことがあり、本当に理念が生きていると感じます。

**播磨** 2022年6月にはさらに、取締役10人中5人が社外取締役となりましたね。モニタリング機能は、より強固になりつつあると思います。ただ、ダイバーシティの観点から、まだまだ女性が少ないことや、外国人がいないことが課題ですね。

**中村** スキルの多様性確保も重要です。社内取締役はほとんどが社内で育ってきた方ですので、スキルが偏っている可能性があります。社外取締役はそれぞれ違ったスキルを持っています。今は役割分担してバランスがとれていますが、今後、海外市場にもさらに注力していくとなると、外国人の経験・知見は非常に重要です。今後はそういう視点でも対象者を探していく必要があると思います。

**磯貝** おっしゃる通り、スキルマトリックスの観点での候補者選定は重要です。私自身は品質管理を専門にきて、数々の企業とコンタクトをとりながら、品質と向き合ってきました。その経験とスキルが提言のベースとなっています。

**播磨** 私は就任して2年が過ぎましたが、自由に発言できていると感じます。取締役会への付議基準が上げられたので、意思決定が必要な議題に絞り込んで、課題を議論するという方針になっています。

**中村** 取締役会以外にも月に2回、社外取締役への議題の事前説明と、それに対する質問の機会が設けられています。取締役会で内容確認の質問に時間をかけず、本質的な議論が増えたと感じます。ここ3、4年は、社外取締役に共有される情報量も増えました。

**桜木** 話しやすい雰囲気を作ってくださいることもあって、つい、非常に長時間にわたって議論が白熱し、気が付いたら外が真っ暗ということも…(笑)。次まで持ち帰り、ということもあります。良い雰囲気の体制です。

一方で、中長期的な経営戦略の議論にはもっと時間を割いていくべきだとも思います。本来の取締役会の目的は、中長期的な経営戦略や事業ポートフォリオ戦略、それに対する投資戦略などがメインであるべきです。「サステナブル・ビジョン2030」(以下、長期ビジョン)と「2025中期経営計画(2022～2025年度)」(以下、「2025中計」)の発表に際し、当然取締役会ではそういった議案は増えてきてはいましたが、今後はもっとそこに時間をかけたほうが良いと思います。

**磯貝** 取締役会で将来についての議論が少なかったの、なぜしないのかと問い掛けをしたことがありますが、その結果、そうした議論も増加しています。全体として長期的な話題を議論する雰囲気は出てきたとはいえ、おっしゃる通りさらに充実させる必要がありますね。

**中村** この3年間は火災事故や品質不適切事案などの議論に長い時間を割いてきました。当然必要なことで、議論を重ねたからこそ一定以上の対策を講じることができたと思っていますし、今後も継続して議論はしていきます。一方で長期ビジョンや「2025中計」をスタートしたということで、取締役会でもESG、DX、事業ポートフォリオなどの中長期的な視点での議論にシフトしていくよう、働き掛けていきたいですね。

**磯貝** その通りです。また、監査役と年に2回、自由に討議する会議があり、年間の監査計画や社長とどういった議論があったかなどを情報共有をしています。大変有意義ですので、今後はその頻度を上げていくことも課題だと思っています。

## 社外取締役座談会

### 火災事故再発防止、品質不適切事案への対応について

**播磨** 先ほど話題に上った火災に起因する安全・防災活動への対処ですが、足元の利益に偏重し過ぎたという見解や、現場と本社に距離感があるのではないかという反省に立って、全てにおいて安全を優先するという組織風土を改めて作ろうとしています。また、現場の方が本社に対し、気軽に意見できるようにしようという方針の下に安全・防災活動を進めてきました。

**磯貝** 品質不適切事案については、社外取締役と監査役からなる対応委員会があり、私たち4人全員がコミットしています。この対応委員会が示した再発防止策については、執行部門によって肅々と対応されて、いずれも一定の成果が出ていると言えます。

**播磨** 2021年度の実効性評価の中に「内部監査機能強化」という課題もありました。過去の内部監査部は経理出身者が多く、全体的な監査を担当していますが、財務的なチェックが中心でした。品質に関して内部監査機能が弱いという課題があり、財務的な知見だけでなくさまざまな知見を持つ人材を集め、体制を強化するべきと提言しました。また、内部監査部門に執行役員を担当としてつけてほしいとも要望し、実現しました。現在は、取締役会に定期的に内部監査の状況を直接報告する仕組みとしています。

**中村** 安全・防災と品質不適切事案への対応については、「リスクマネジメント委員会」を設置し、リスク管理を一層強化し、一定の対策を講じられたと評価しています。「2025中計」においても、安全・防災と品質に取り組むことを

施策として掲げています。執行部門が全力で取り組んでいく姿勢を見ていますし、私たちとしても取締役会を通じて状況を適切に把握して、助言、モニタリングをしていきたいと思っています。

**磯貝** 事業部制の会社の場合、互いが競争する状況になり、情報の共有がなされないことがあります。その結果、利益追求に走ってしまい、品質問題等に発展する事例も多く見てきました。今後、デジタル化の進歩に伴い事業部間のつながりを作りやすい環境になっていきます。こういった流れを、体質を変えるための機会と捉え、引き続き徹底的な品質管理に取り組んでいただきたいと思います。

### 「サステナブル・ビジョン2030」、 「2025中期経営計画」について

**桜木** 長期ビジョンを発表し、これようやく会社として次のステップを目指すということが明文化・共有されたと捉えています。長期ビジョンは「人と地球」のために取り組むべきことを掲げたものであり、固定的に考え過ぎず、東洋紡を取り巻く環境変化に対して柔軟に対応していくべき、との決意表明でもあると思っています。ですので、現時点で描いた2030年の未来設計図に決して固執しないで、必要に応じて見直しをしながら長期ビジョンを具体化していったほしいと思います。

**播磨** 長期ビジョンで掲げた五つの社会課題の一つ、「従業員のウェルビーイング」に関しては、「現場が主役」であり、従業員の安全が確保され、誇りとやりがいを持てるような会社にするという目標を立てていますが、私はこれ



に非常に期待しています。火災事故や品質不適切事案を受けて、経営層から働き掛けはしているものの、現場と経営層の間にまだ距離があると感じる時もあります。ぜひこの長期ビジョンで掲げているような「従業員のウェルビーイング」を本質的に実行し、風通しを良くしたいと思います。それが、全ての戦略の基本になるのではないのでしょうか。

**桜木** そうですね。それとやはり東洋紡の組織風土を考えると、品質問題が起きた背景として、「内向きの体質」ということもあるのではないのでしょうか。それが完全に払しょくされたとは言いきれないと思います。従業員一人一人が自律して、会社の中だけではなく、広く日本全体、あるいは世界を見渡して、その変化を自分の目で捉えることが重要だと思います。そこから翻って東洋紡を見る視点を持たないと、なかなか本来の意味でのサステナブル・ビジョンになり得ないということを感じています。

今の世の中の流れは、根本的には、東洋紡の企業理念や思考に非常に親和性が高いと思いますので、ぜひ社会からの視点をしっかりと取り入れて事業や仕事に取り組んでもらえれば、と思います。

**磯貝** 長期ビジョンや「2025中計」を見ていて改めて思いましたが、東洋紡は本当に真面目な会社で、何事にも真剣に取り組む印象があります。

研究所の発表を聞く機会がありますが、こんな技術があるのか、と驚くような素晴らしい尖った技術を持っていますよね。例えば海水を淡水化し生活用水とする膜や、浮体式洋上風力発電に活用できるスーパー繊維など、応用展開の可能性のある製品がたくさんあります。

最近では「サステナブル食品」なども研究開発していると聞いて、「えっ、東洋紡が食品!？」と驚きました(笑)。

**中村** そうなんです。課題は、良い技術をどうやって市場に届け、事業として成功させるかということです。性能が高いものが必ずしも受け入れられるわけではない。プロダクトアウトの発想ではなく、マーケットから解を導いていかなければならないと思います。

**磯貝** そのためには、オープンイノベーションや協業といった形で、パートナーを見つけてくるという点も重要です。

**中村** 変化のスピードが速いので、技術も他社に追い付かれないようにその開発を加速しなければなりません。また、新たなビジネスモデルを作ることも必要です。

## 長期的な成長に向けて

**桜木** 今回の長期ビジョンと「2025中計」については、数字に対するこだわりが一番印象的でした。やはり長期的な成長を描くのであれば売上高や営業利益といった数字に関しては高い目標を掲げることが重要です。そして、それを達成することへのこだわりも大切です。

**中村** 製造業として、繊維事業を縮小しフィルム事業が立ち上がっていくまでの経緯を社長は「サバイバル」と呼んでいますが、かなり我慢を強いられる期間が長くありました。その時に、経営層の考え方として、足元の利益追求主義になってしまっていたために、利益が少しでも出れば良しとする、といった風潮もあったと思っています。だからこそ長期的な視点で物事を見た時に、どうしても堅い目標になりがちでした。

**播磨** 投資家を含め外部からは、東洋紡にはもっと成長してほしい、成長するだけの素材があるはずだと期待されています。

**中村** 私たちもそれは非常に感じていて、長期ビジョンや「2025中計」の議論の中でも、目標数字に関しては提言をさせてもらいました。三菱商事(株)とのジョイントベンチャー設立も予定していますが、今まであまり積極的ではなかったM&Aなど、よりダイナミックな戦略で将来を描けないかという観点でも提言しました。それを踏まえて、統括執行役員会議でも何度も討議していただいて、チャレンジングかつ、現実的に達成できるだろうという目標数字を発表するに至りました。

**磯貝** ようやくサバイバル思考を脱却して、サステナブルな成長志向になってきた。これまで時間をかけて育ててきた事業が収益性を確保できるようになってきたと思います。

**中村** はい、時間をかけて議論をしてきましたので、ぜひこの目標を実現してもらいたいと思っています。そのためこの体制は構築されていますので、従業員の皆さんには、さらにマインドをオープンにいただいて、いかにしたらお客さまに喜んでいただけて、利益を出すことができるか、まさに『順理則裕』ですね。その部分をもっと活発に議論してもらい、達成に向けて頑張っていただきたいです。私たちもそのサポートをしていけるよう全力を尽くします。

## 価値創造の基盤



ガバナンス側面の方針・活動

# 役員一覧

### 取締役



**檀原 誠慈**  
取締役会長

1988年 1月 当社入社  
2010年 4月 執行役員  
2011年 6月 取締役 兼 執行役員  
2014年 4月 代表取締役社長 兼 社長執行役員  
2021年 4月 取締役会長(現任)



**竹内 郁夫**  
代表取締役社長  
兼 社長執行役員  
サステナビリティ推進本部、  
内部監査部、  
カエル推進部の統括

1985年 4月 当社入社  
2015年 10月 参与、経営企画室長  
2018年 4月 執行役員  
2020年 4月 常務執行役員  
2020年 6月 取締役 兼 常務執行役員  
2021年 4月 代表取締役社長  
兼 社長執行役員(現任)



**森重 地加男**  
代表取締役  
兼 副社長執行役員  
社長執行役員の補佐、  
新社設立準備室の統括、  
フィルム・機能マテリアル  
ソリューション本部長

1983年 4月 当社入社  
2014年 4月 参与、フィルム開発部長  
2014年 6月 参与、化成品生産技術総括部長  
2017年 4月 執行役員  
2019年 4月 常務執行役員  
2020年 4月 専務執行役員  
2021年 6月 代表取締役 兼 専務執行役員  
2022年 4月 代表取締役 兼 副社長執行役員(現任)



**大槻 弘志**  
代表取締役  
兼 専務執行役員  
管理部門の統括、  
カエル推進部の担当

1987年 11月 当社入社  
2014年 10月 参与、化成品企画管理室長  
兼 フィルム事業管理部長  
2017年 4月 執行役員  
2020年 6月 取締役 兼 執行役員  
2021年 4月 取締役 兼 常務執行役員  
2022年 4月 代表取締役 兼 専務執行役員(現任)



**大内 裕**  
取締役 兼 常務執行役員  
ライフサイエンス  
ソリューション本部長

1980年 5月 協和発酵工業(株)  
(現 協和キリン(株))入社  
2009年 6月 協和発酵バイオ(株)取締役  
2012年 3月 協和発酵キリン(株)  
(現 協和キリン(株))常務執行役員  
2019年 4月 当社入社  
2020年 4月 常務執行役員  
2021年 6月 取締役 兼 常務執行役員(現任)

### 監査役



**飯塚 康広** 監査役



**田保 高幸** 監査役



**杉本 宏之** 社外監査役



**入江 昭彦** 社外監査役





**中村 勝**  
社外取締役

1977年 4月 住友商事(株)入社  
2006年 4月 同社理事  
2008年 4月 同社執行役員  
2010年 4月 同社常務執行役員  
2012年 4月 同社専務執行役員  
2016年 4月 同社顧問  
2017年 6月 当社社外取締役(現任)



**磯貝 恭史**  
社外取締役

1987年 1月 大阪大学教養部助教授  
1996年 4月 大阪大学大学院基礎工学研究科助教授  
2002年 4月 神戸商船大学商船学部教授  
2003年 10月 神戸大学海事科学部教授  
2013年 4月 流通科学大学商学部教授  
2018年 4月 流通科学大学非常勤講師  
2018年 6月 当社社外取締役(現任)



**桜木 君枝**  
社外取締役

1981年 3月 (株)福武書店  
(現(株)ベネッセホールディングス)入社  
1995年 4月 同社出版部書籍事業部門統括  
1998年 11月 同社ビジネスエシックス委員会課長  
2003年 1月 同社企業倫理・コンプライアンス室長  
2003年 6月 同社常勤監査役(2019年6月退任)  
2007年 4月 会津大学大学院特任教授(現任)  
2019年 6月 当社社外取締役(現任)  
2021年 6月 いすゞ自動車(株)社外取締役  
(監査等委員)(現任)  
2021年 6月 (株)熊谷組 社外取締役(現任)



**播磨 政明**  
社外取締役

1977年 4月 大阪地方裁判所判事補  
1981年 5月 弁護士登録(大阪弁護士会)  
1987年 9月 播磨法律事務所  
(現 伏見町法律事務所)開設  
2010年 4月 大阪市公正職務審査委員会委員長  
2011年 6月 石原産業(株)社外監査役(現任)  
2014年 6月 当社独立委員会委員  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)  
2021年 4月 大阪府公害審査会会長(現任)



**福士 博司**  
社外取締役

1984年 4月 味の素(株)入社  
2011年 6月 同社執行役員  
2013年 6月 同社取締役常務執行役員、  
バイオ・ファイン事業本部長  
2015年 6月 同社取締役専務執行役員  
2017年 6月 同社代表取締役  
2019年 6月 同社取締役副社長執行役員、  
Chief Digital Officer  
2021年 6月 同社取締役 代表執行役副社長  
2022年 6月 同社特別顧問(現任)  
2022年 6月 当社社外取締役(現任)

**社長執行役員**

竹内 郁夫

**副社長執行役員**

森重 地加男

**専務執行役員**

大槻 弘志  
西山 重雄

**常務執行役員**

竹中 茂夫  
大田 康雄  
大内 裕  
高井 一郎  
荒木 良夫  
白井 正勝

**執行役員**

藤原 信也 廣岡 宗生  
山添 誠司 川田 和之  
能美 慶弘 藤橋 健司  
酒井 太市 星野 信行  
藤井 尚毅 工藤 政尚  
清水 栄一 曾我部 敦  
相良 誉仁 黒木 忠雄

取締役・監査役の会議出席状況、スキル(2022年6月現在)

		社外	独立	年齢	性別	指名・報酬等 諮問委員会	各会議体の 議長	出席状況(出席率) 2021年度		
								取締役会	監査役会	指名・報酬等 諮問委員会
取締役	檜原 誠慈			65歳	男	○	取締役会	19/19回(100%)	—	5/5回(100%)
	竹内 郁夫			59歳	男		統括執行 役員会議	19/19回(100%)	—	—
	森重 地加男			62歳	男			15/15回(100%)	—	—
	大槻 弘志			61歳	男			19/19回(100%)	—	—
	大内 裕			65歳	男			15/15回(100%)	—	—
	中村 勝	○	○	68歳	男	○ (委員長)		19/19回(100%)	—	5/5回(100%)
	磯貝 恭史	○	○	73歳	男			19/19回(100%)	—	—
	桜木 君枝	○	○	63歳	女	○		19/19回(100%)	—	5/5回(100%)
	播磨 政明	○	○	71歳	男			18/19回(95%)	—	—
	福土 博司 (新任)	○	○	64歳	男			—	—	—
監査役	飯塚 康広			63歳	男			19/19回(100%)	15/15回(100%)	—
	田保 高幸			61歳	男			15/15回(100%)	10/10回(100%)	—
	杉本 宏之	○	○	69歳	男	オブザーバー		18/19回(95%)	15/15回(100%)	5/5回(100%)
	入江 昭彦	○	○	65歳	男			15/15回(100%)	10/10回(100%)	—

当社が求める経験・素養のうち、特に生かすことができるスキル					海外経験	在任期間	選任理由
経営全般	事業運営・営業	生産技術・研究開発	財務・会計	リスク管理・コンプライアンス			
○			○		○	11年	—
○	○				○	2年	—
○	○	○				1年	—
			○	○		2年	—
	○				○	1年	—
○	○				○	5年	経営者としての豊富な経験や幅広い見識を有するため
		○				4年	品質管理分野に精通した学識経験者としての専門的見地や幅広い見識を有するため
	○			○		3年	企業倫理、コンプライアンスおよびサステナビリティなどの分野に関する豊富な経験や幅広い見識を有するため
				○		2年	弁護士としての専門的見地や幅広い見識を有するため
○	○	○			○	—	経営者としての豊富な経験や幅広い見識に加え、バイオ分野やデジタル分野における高い専門性を有するため
	○	○				4年	—
	○		○	○	○	1年	—
			○	○	○	5年	公認会計士としての専門的見地や幅広い見識を有するため
	○			○		1年	上場会社などにおける豊富な監査役の経験や幅広い見識を有するため

G

ガバナンス側面の方針・活動

# コーポレート・ガバナンス

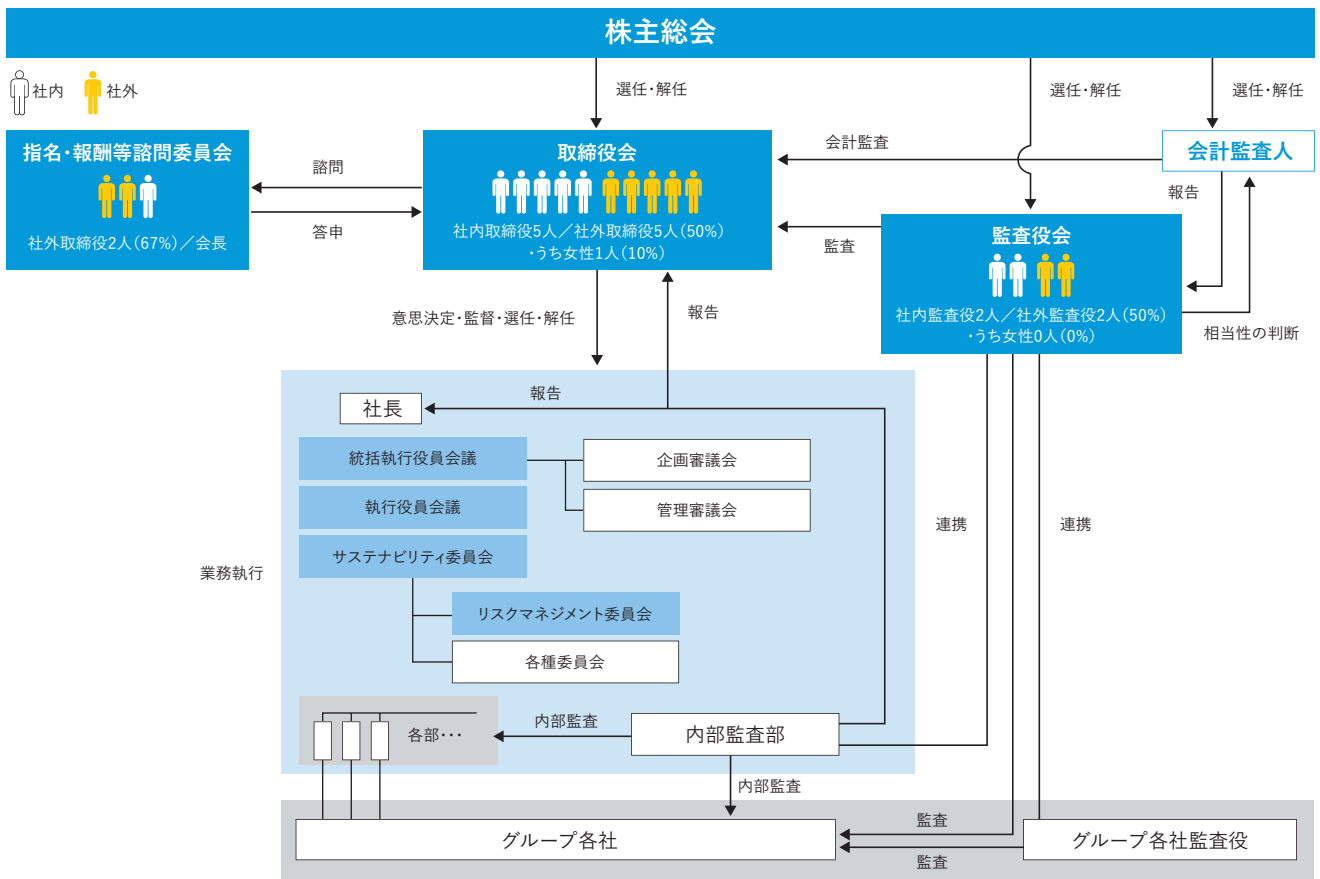
## 基本的な考え方・体制の概要

当社は、企業理念『順理則裕』の下、長期的な視点で社会課題を見極め、独自技術によりその解決に貢献することが当社の存在意義と考えています。

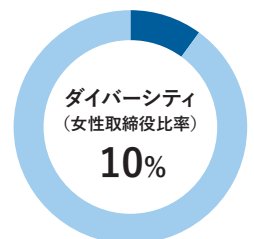
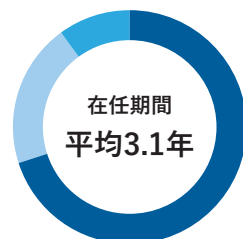
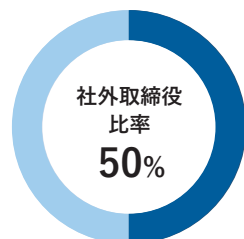
当社は、今後も時代の変化に対応し、持続的な企業価値

向上を図るため、「意思決定の迅速性と的確性の確保」「経営の透明性確保」「公正性重視」の考えに立ち、株主をはじめとする、全てのステークホルダーの皆さまとの適切な協働に努めます。また、株主に対する受託者責任・説明責任を果たすことでコーポレート・ガバナンスの実効性を確保するとともに、継続してその向上に取り組みます。

## コーポレート・ガバナンス体制(2022年6月現在)



### 取締役会の構成



●独立社外取締役 5人 ●社内取締役 5人 ●0-3年 7人 ●4-9年 2人 ●10年以上 1人 ●女性取締役 1人 ●男性取締役 9人

## 会議体および委員会の概要

※ 人数は2022年6月時点

	構成員※・役割	主な議題(2021年度)
<b>取締役会</b> 2021年度開催回数:19回	<b>構成員:</b> 10人。議長を務める会長、独立社外取締役(5人)および執行役員を兼務する取締役で構成。取締役会の員数は、14人以内、社外取締役の割合を3分の1以上と定め、任期は1年に設定。  <b>役割:</b> サステナビリティの観点を含む中長期テーマの進捗状況や各事業の業務執行状況の報告を受け、適正な監督を行う。また、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、持続的な企業価値向上を図るためのコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組む。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重要な投資案件</li> <li>●安全・防災、品質の取り組み</li> <li>●品質不適切事案関連</li> <li>●人事制度、人材育成</li> <li>●「サステナブル・ビジョン2030」</li> <li>●政策保有株式関連</li> <li>●経営方針、経営課題</li> <li>●研究開発関連</li> <li>●事業戦略</li> <li>●合併会社設立関連</li> </ul>
<b>監査役会</b> 2021年度開催回数:15回	<b>構成員:</b> 4人。独立社外監査役(2人)を含む。  <b>役割:</b> 取締役会などの重要会議に出席し、必要に応じて意見を述べるとともに、各部門の業務監査などを通して取締役の職務執行を監査。会社法に基づく会計監査は「有限責任あずさ監査法人」へ委嘱しており、監査役は、会計監査人から監査計画、監査結果の報告を受ける他、定期的に情報交換会を実施。また、内部統制の実効性をモニタリングする内部監査部とも情報交換を実施。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●監査方針・監査計画の決定</li> <li>●業務・会計監査、関係会社往査結果の共有</li> <li>●取締役会など重要会議への出席および内容確認</li> <li>●役員との懇談内容の共有</li> <li>●重要書類の確認</li> </ul>
<b>指名・報酬等諮問委員会</b> 2021年度開催回数:5回	<b>構成員:</b> 3人。独立社外取締役(2人)および会長で構成。社外取締役が議長を務める。オブザーバーとして社外監査役1人も参加。  <b>役割:</b> 社長からの提案に基づいて、役員指名などの基本方針・基準、後継者計画などについて審議し、取締役会へ答申する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●役員報酬制度の見直し</li> <li>●役員の指名、選解任の基本方針・基準</li> <li>●取締役・監査役候補者の推薦、経営陣の選解任</li> </ul>
<b>統括執行役員会議</b> 2021年度開催回数:32回	<b>構成員:</b> 12人。取締役を兼務する者を含む。会長および社内監査役2人も参加し、意見を述べることができる。  <b>役割:</b> 取締役会決議事項の事前審議と、取締役会より委任された業務執行に関する事項を決定する。統括執行役員会議の下部機関として、企画審議会、管理審議会を設置し、経営に関するリスク管理を行っている。	取締役会の議題と同様
<b>サステナビリティ委員会</b> 2021年度開催回数:4回	<b>構成員:</b> 13人。統括執行役員会議のメンバーと会長が委員となり、社長が委員長を務める。社内監査役2人も参加し、意見を述べることができる。  <b>役割:</b> 四半期ごとに全社のサステナビリティ活動の進捗を確認し、新たに取り組む課題や全社的なリスクについて議論する。議論内容は取締役会に定期的に報告する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マテリアリティ、KPIの進捗報告</li> <li>●カーボンニュートラルに向けた取り組み(Scope1、2削減計画など)</li> <li>●働き方改革におけるKPI設定 など</li> </ul>
<b>企画審議会</b> 2021年度開催回数:9回	<b>構成員:</b> 19人。各専門分野および事業部門から委員を選定。企画担当役員が委員長を務める。  <b>役割:</b> 統括執行役員会議の委任に基づき、重要な設備投資、新事業、新会社設立、技術導入、事業提携などの戦略的事項に関して、専門的かつ経営的視点から意見を述べ審議することにより、統括執行役員会議における審議、または決議の効率化および稟議決裁の適正化を図る(関係会社に関する事項を含む)。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重要な設備投資案件</li> <li>●新事業に関する事項</li> <li>●新会社の設立に関する事項</li> <li>●その他の重要な案件(投資、技術導入、事業提携、企業買収など)</li> <li>●主要な企画審議会案件のレビュー</li> </ul>
<b>管理審議会</b> 2021年度開催回数:15回	<b>構成員:</b> 委員長1人、常任委員4人。  <b>役割:</b> 個別の重要な投融资、債務保証などの事項に関して、専門的かつ経営的視点から意見を述べ審議することにより、統括執行役員会議における審議、または決議の効率化および稟議決裁の適正化を図る。また、同会議における審議または決議の対象とならない事項につき、諸規則の求めに応じた審議、または決裁の効率化を図る。	個別の重要な以下の事項 <ul style="list-style-type: none"> <li>●投融资</li> <li>●債務保証および保証予約(経営指導念書を含む)</li> <li>●第三者のための担保提供</li> </ul>

## 経営陣幹部の選解任および取締役・監査役候補者の指名

### 方針

経営陣幹部(取締役を兼務する執行役員)の選解任および取締役・監査役候補者の指名に当たっては、それぞれの責務にふさわしい人格・識見に優れた人物であるかを基本に、役員指名等の基準も勘案の上選考することとし、指名・報酬等諮問委員会の審議を経て取締役会で決定します。

### (1) 取締役会および監査役会の構成についての考え方

#### ① 取締役会

戦略的な方向付けや重要な業務執行の決定を適切に行うための専門性・スキルと経営陣に対する監督強化に必要な独立性を備えつつ、職歴・ジェンダー・年齢などの多様性も確保しながら、全体としてバランスのとれた体制とするため、取締役会議長を務める会長、社外取締役および執行役員を兼務する取締役に構成します。

取締役会の員数は、「意思決定の迅速性と的確性の確保」「経営の透明性確保」「公平性重視」の考え方の下、定款において14人以内と定め、社外取締役の割合を3分の1以上としています。

#### ② 監査役会

監査の実効性を確保する観点から、財務・会計の専門性・スキルの他、当社グループの事業に知見を有する人材も含めて構成します。

### (2) 指名等基準の概要

#### ① 取締役候補者(社外取締役候補者を除く)

経営者としての知識、実績、経験、スキルに加え、全社的視点を備えていること

#### ② 社外取締役候補者

- ビジネス上の示唆や、経営のサポートなど企業価値の向上および監督機能強化に資すること
- 別に定める社外役員の独立性基準を満たしていること

#### ③ 監査役候補者

- 職務の執行の監査などにおいて独立した客観的立場で適切な判断ができること
- 社外監査役候補者は、独立性基準を満たしていること

### 指名等の手続き

公正性および透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬等諮問委員会を設置しています。指名・報酬等諮問委員会の委員長は、社外取締役が務めます。

指名・報酬等諮問委員会は、役員指名等の基本方針・基準、後継者計画等について、社長からの提案に基づいて審議し、取締役会へ答申します。

### 解任に関する方針と手続き

不正、不当もしくは背信を疑われるような行為があったとき、その他役員としてふさわしくない事由があったときは、指名・報酬等諮問委員会の審議を経て、取締役会で解任を決定します。

## 役員のトレーニング

新任の取締役・監査役に対して、役割・責務に関する説明を行う他、執行役員就任時に外部研修プログラムへ派遣し、必要な知識の習得を支援しています。

また、新任の社外取締役・社外監査役に対しては、会社の事業・財務・組織などに関する説明を行っています。

さらに、就任後も外部研修プログラムへの参加を支援するとともに、外部講師による講義を開催し、各自が継続的に経営リテラシーを強化できるよう取り組んでいます。

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能をさらに向上させることを目的として、外部機関の助言を得ながら2021年度の実効性に関する分析・評価を実施しました。その概要は以下の通りです。

### 実効性分析・評価の方法

- (1)対象者：取締役および監査役全員
- (2)方法：アンケート(約40問)を実施し、回答は業務を委託する外部機関に直接行う方法とした。
- (3)分析・評価：外部機関からの集計結果報告を踏まえた上で、取締役会において実施した。

### 評価結果の概要

- (1)取締役会の員数や社内・社外の比率、議長の議事運営については、おおむね適切との評価が得られた。
- (2)前回抽出した五つの課題(①安全・防災、品質保証などのリスク管理対応、②内部監査機能強化、③中長期テーマへの取り組み、④後継者計画と選任手続きへの取り組み、⑤議事運営のさらなる効率化)に取り組んだ結果、一定の成果、改善があったことを確認した。
- (3)一方で、上記③、④、⑤については、相対的に評価が低かった点で、グループガバナンス強化とともに今後の課題とした。また、上記①についても、継続的な取り組みによる一層の改善を図るため、引き続き今後の課題とした。

### 課題と今後の取り組み

取締役会は、以下の取り組みを通じて、取締役会全体の実効性向上に努めます。

#### (1)安全・防災、品質保証などのリスク管理対応

- リスクマネジメント委員会の活動を監督するなど、グループ全体のリスク管理体制をさらに充実させる。

- 安全・防災マスタープランの実行および品質保証マネジメント体制の再構築について進捗を監督し、実効性を確保する。

#### (2) DX、人材戦略など中長期テーマの議論充実

- 年間計画で設定したテーマを冒頭で扱い、議論の充実を図る。
- 取締役会以外の場の活用やサステナビリティ委員会、リスクマネジメント委員会との連携を強化する。

#### (3) 最高経営責任者の後継者計画と選任手続きに関する取り組みのさらなる充実

指名・報酬等諮問委員会より活動報告を受けるなど、透明性、公正性の一層の確保を図る。

#### (4) 取締役会の議事運営のさらなる効率化

運営に関し以下の見直しを行い、一層の効率化と重要案件における十分な審議時間の確保を図る。

- 資料の事前配布時期の早期化と事前説明の充実化
- 説明の効率化

#### (5) グループガバナンスの強化

新設のグループ経営管理部よりリスク管理をはじめとするグループ会社の経営管理に関する報告を受け、適切な関与を行う。

## 役員報酬制度

### 基本方針

当社における役員報酬制度は、株主総会で決議された報酬額の範囲内で、次の方針に従い設計しています。

- ① 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながる動機付けとなること
- ② 優秀な経営人材の確保につながること
- ③ 決定の手続きが客観的で透明性の高いこと

報酬の構成や水準は、当社の経営環境、従業員の給与水準や外部専門機関の調査に基づく他社水準を踏まえて、見直しを行います。

## 金銭報酬(業績連動部分含む)

### (1) 金銭報酬の構成

取締役(社外取締役を除く)の金銭報酬は、月例の固定報酬とし、次の二つにより構成します。

- ① 取締役の役位別(代表取締役、取締役)報酬
- ② 兼務する執行役員役位の役位別報酬

### (2) 兼務する執行役員役位の役位別報酬

- ① 「役位別の定額部分」および「前年度の全社業績評価および担当部門業績評価を反映させた短期インセンティブ部分」で構成します。
- ② 全社業績評価のKPIは、主要な経営指標である連結営業利益とし、具体的な目標設定額については、指名・報酬等諮問委員会に諮問し、その答申を踏まえ取締役会にて決定します。
- ③ 担当部門業績評価は、営業利益やROAの改善度などの各部門業績を総合的に勘案して決定します。
- ④ 全社業績評価および担当部門業績評価を基に指名・報酬等諮問委員会において定められた計算式を用いて、個人別の報酬額を算出し、取締役会において決定します。
- ⑤ 取締役会長の報酬は、その職務に鑑み、社長執行役員報酬に準じます。

## 株式報酬

持続的な企業価値向上へのインセンティブを高め、株主

との一層の価値共有を推進するため、報酬における一定の割合を非金銭報酬として、譲渡制限付株式報酬(業績非連動・事前交付型)を年1回付与します。

## 報酬の支給割合

執行役員を兼務する取締役の報酬は、企業価値向上へのインセンティブが適切に働くように設計することとし、執行役員役位の定額部分、短期インセンティブ部分、非金銭報酬の割合は7:2:1を目安とします(KPI100%達成の場合)。(2022年7月より新制度に移行)

## その他

- (1) 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、定額の金銭報酬のみとします。
- (2) 監査役の報酬は、各監査役の職務および責任に応じた定額の金銭報酬のみとし、その役割と独立性の観点から、監査役の協議により決定します。
- (3) 取締役会の諮問機関として、構成員(委員)の過半数を社外取締役とする指名・報酬等諮問委員会を設置し、報酬決定の透明性、客観性を確保します。指名・報酬等諮問委員会は取締役会の諮問を受け、役員報酬の体系、水準、算定方法に加え、役位別報酬の一部を構成する全社業績評価の目標設定額などについても審議します。取締役会は指名・報酬等諮問委員会の答申を踏まえ、個別の報酬額を最終決定します。

## 役員報酬の内容(2021年度)

※ 期中の新任・退任役員を含む

区分	報酬等の総額 百万円	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数*
		基本報酬 百万円	業績連動報酬等 百万円	非金銭報酬等 (譲渡制限付株式報酬) 百万円	
取締役(うち社外取締役)	422(41)	310(41)	82(-)	30(-)	12(4)
監査役(うち社外監査役)	69(17)	69(17)	-(-)	-(-)	6(3)
合計(うち社外役員)	491(59)	379(59)	82(-)	30(-)	18(7)



## [ 役員報酬制度の見直し ]

2021年度の取締役会において、役員報酬を巡る社会的動向や業績向上への適切なインセンティブなどに関する検討を踏まえ、役員報酬制度の一部見直しを行いました。見直しの主な内容は以下の通りで、2022年7月より実施しています。

### (1)報酬の構成割合

- a. 役位別基本報酬の割合を引き下げ、短期インセンティブ報酬の割合を引き上げる。
- b. 見直し後、役位別基本報酬、短期インセンティブ報酬、長期インセンティブ報酬(譲渡制限付株式報酬)の割合は、6:3:1を目安とする。

### (2)短期インセンティブ報酬の構成割合

短期インセンティブ報酬に反映させる全社業績と担当部門業績の割合は、次の通りとする。

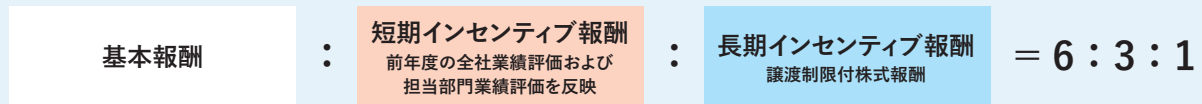
- 代表取締役および役付取締役: 全社業績のみ
- 取締役: 全社業績 2、担当部門業績 1
- 執行役員(専任): 全社業績 1、担当部門業績 2

### (3)短期インセンティブ報酬の業績指標

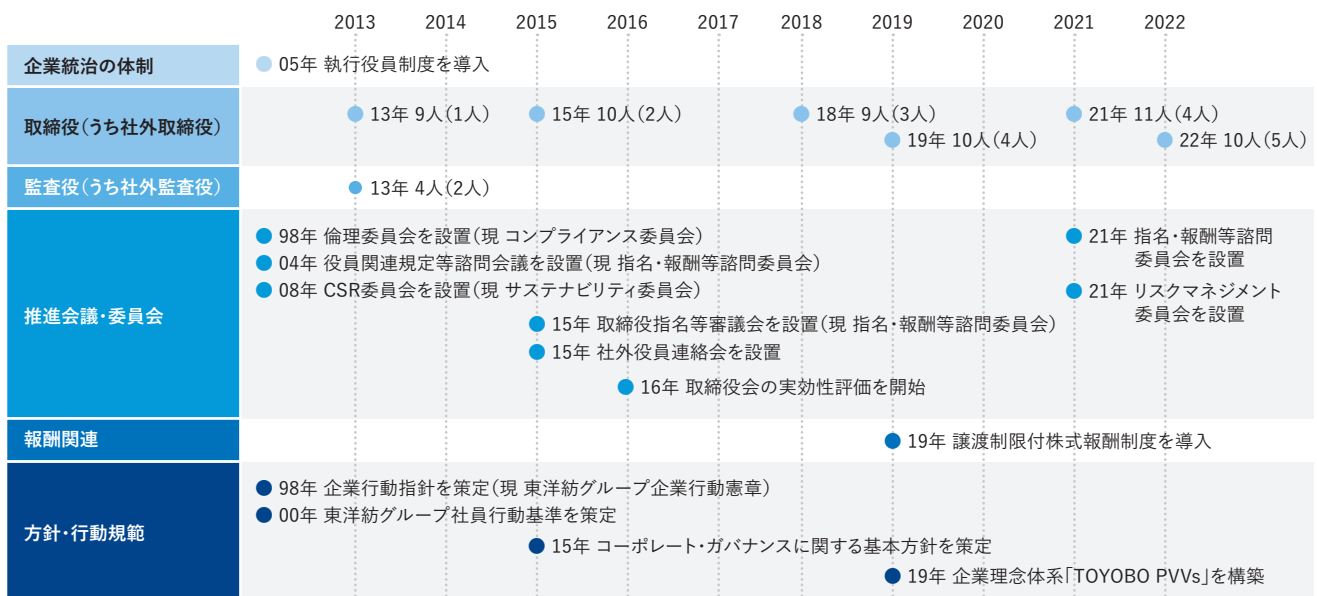
全社業績の評価に用いる業績指標を「2025中期経営計画」の目標と連動させ、営業利益からEBITDA※に変更する。

※ Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortizationの略で、企業の利益水準を示す指標の一つ

### 報酬の支給割合



## コーポレート・ガバナンス強化の歩み



# G ガバナンス側面の方針・活動 コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社グループは、企業理念『順理則裕』の下、「なすべきことをする、なすべからざることはしない」をコンプライアンスの核としています。

## 推進体制

統括執行役員会議のメンバーが委員となり、経営の観点からグループ全体のコンプライアンスを推進するコンプライアンス委員会と、その下に具体的な取り組みを検討するコンプライアンス推進委員会を置き、法務・コンプライアンス部がグループ全体にわたって法令順守を推進します。2021年度は、コンプライアンス委員会を2回、コンプライアンス推進委員会を4回開催し、教育、研修、予防措置の実効性向上に取り組ましました。

## コンプライアンス相談窓口

当社グループは、グループ全従業員を対象とした内部通報窓口およびコンプライアンス相談窓口を設置しています。職場での法令違反行為や不正行為、競争法に違反する行為や贈収賄・横領などのあらゆる腐敗行為、いじめ・ハラスメントなどに関する通報・相談を受け、問題の早期発見や是正および未然防止に努めています。

2021年度は相談窓口の認知度向上に向けて利用案内シールを作成し、職場内で配布しました。

また、2020年度に発覚した品質不適切事案において社内相談窓口が活用されなかったことを受け、2021年10月、社外専門サービス会社を活用した企業倫理ホットラインを開設しました。

2021年度の相談件数は全62件（うち企業倫理ホットラインへの相談件数は7件）で、問題が認められた場合は是正措置や処分などの勧告、相談者へのアドバイスや質問に対する回答などを実施しました。

### コンプライアンス相談窓口への相談内容(2021年度)

相談内容	件数
コミュニケーション、労務管理	14
パワハラ疑い	10
品質・データ関連	5
社内制度、ルールなどに関する質問・意見	5
新型コロナウイルス、ワクチン関係	4
労働時間関係、過重労働など	3
いじめ・嫌がらせ	2
経理処理などの不正疑い	2
通報制度、仕組みなどについての問い合わせ	2
労働安全関係	1
情報の取り扱い	1
法令違反疑い	1
その他	12
合計	62

## KPIと実績

取り組み項目	目標	2021年度実績
コンプライアンス意識の向上	コンプライアンスアンケートの比率改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンプライアンスを重視している会社か：そう思う、まあそう思う 79%（前年度比▼9%）<sup>※1</sup></li> <li>●ミニスタディの認知度：毎回読んでいる、ときどき、興味のあるテーマを読んでいる 78%（前年度並み）</li> </ul>
	コンプライアンス勉強会（管理者）、各種研修の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンプライアンス勉強会：10回開催＋全従業員向け動画配信</li> <li>●各種研修：21回開催</li> </ul>
コンプライアンス相談窓口の認知度・活用	コンプライアンスアンケートの比率改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンプライアンス相談窓口の認知度：87%（▼5%）</li> <li>●利用のしやすさ：使ってみたい、どちらともいえない 93%（▲4%）<sup>※2</sup></li> </ul>
	対応件数の開示	62件
重大な法令等の違反件数	0件/年	0件

※1 2021年10月、アンケート回答項目に「どちらともいえない」を追加（参考：「どちらともいえない」は17%）

※2 アンケート回答項目は、「使ってみたい」「どちらともいえない」「使いたいとは思わない」の3項目

## 教育・啓発活動

### 2021年度の主な活動

取り組み	概要
コンプライアンスマニュアルの改定・周知	全てのグループ従業員の理解促進とルールの周知徹底を行うため、「東洋紡グループ企業行動憲章」で宣言した原則に基づき、従業員が守るべきルールを解説した「東洋紡グループ コンプライアンスマニュアル」を作成しています。毎年、コンプライアンス徹底月間にマニュアル(和・英版)を改定し、配布するとともに、海外の各拠点においては、編集を加えた現地版を作成しています。各職場では、マニュアルの読み合わせを通して「東洋紡グループ企業行動憲章」を周知しています。
コンプライアンス徹底月間の啓発活動	社長、担当役員から動画(安全、品質、コンプライアンス)メッセージを配信しました。ポスターやデジタルサイネージを使用して、コンプライアンス相談窓口を周知しています。
コンプライアンス勉強会の開催	全ての事業所、関係会社37社の管理者層を対象としたコンプライアンス勉強会を10回開催しました。コンプライアンス部門、品質保証部門、IT部門のメンバーが講師となり、不正防止のための管理者の役割、ハラスメントの予防、サイバーセキュリティなどをテーマとし、1,084人が受講。勉強会の内容を一般従業員向けに編集した動画を作成し、グループ会社も含めて配信しました。
各種研修(階層別研修、職種別研修など)	管理職、新入社員、営業職、海外赴任者などの階層別、職種別を対象とした研修の中でコンプライアンス教育を合わせて21回実施しました。当社の重要課題である安全、品質、コンプライアンスをテーマとして、当社管理職を対象とした討議型の研修を2021年度から新たに開始しました。
ケーススタディ・レポートの発行	違反事例をケーススタディ形式で啓発する「コンプライアンスミニスタディ」(毎月)や、東洋紡グループ内の身近な事例を基にした「注意喚起レポート」(不定期)を発行しています。

## アンケートの実施

毎年、コンプライアンス徹底月間に無記名のアンケートを実施しています。アンケートにおいては、倫理、安全、品質、企業秘密、ハラスメント、組織風土、相談窓口の利用などに関するコンプライアンス意識調査や職場におけるコンプライアンスリスクの状況確認を行っています。

2021年度は6,765人の従業員から回答がありました。アンケートの分析結果については、全従業員に開示するとともに、記載された個別の問題や課題について、記入者が特定されない形で関連部門とも情報共有し、状況改善や問題の防止に役立てています。

## 腐敗防止に対する取り組み

当社グループは、贈収賄などあらゆる形態の腐敗行為防止をコンプライアンスの重要課題の一つとして位置付けて

います。贈収賄については、ポリシー※や規程のほか、贈答接待を行う場合の判断や金額基準などの具体的なルールを記載したガイドラインを定め、周知徹底を図っています。また、お取引先さまとの公正で健全な取引関係を構築するため、贈答接待を受ける場合のルールとして、金銭・金銭同等物の受領や社会通念の範囲を超える贈答接待については辞退するとともに、贈答接待を受けた場合の受領報告制度を導入しています。

2021年度には、全社リスクマネジメント活動の一環として、リーガルコンプライアンスリスクに関するアセスメントを実施しました。各種リスクシナリオをベースとして、影響度と発生可能性の2軸で評価した結果、各事業部門において贈収賄などの腐敗リスクは相対的に低いことが確認されました。

※ 東洋紡グループ贈収賄防止ポリシー

<https://www.toyobo.co.jp/company/compliance/anti-bribery.html>

G ガバナンス側面の方針・活動  
**リスクマネジメント**

**基本的な考え方**

当社グループでは、リスクマネジメント活動の基本姿勢を示した「リスクマネジメント基本方針※」を策定しました。これを基に、事業活動全般にわたって脅威となり得るさまざまな危機を想定し、それぞれのリスク特性に応じた適切な方法でリスク管理を実施しています。また、緊急時においては、直ちに担当執行役員の指揮下に対策本部を設置し、迅速な対応により速やかに危機を収束させます。これらの体制の整備と取り組みを通して、お客さま、地域社会、株主などステークホルダーの皆さまからの信頼を確保するよう努めています。

※ リスクマネジメント基本方針  
<https://www.toyobo.co.jp/sustainability/governance/risk/>

**リスク管理体制**

当社グループは、2021年4月1日に、グループ全体のリスクを一元的に管理することを目的として、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置しました。本委員会

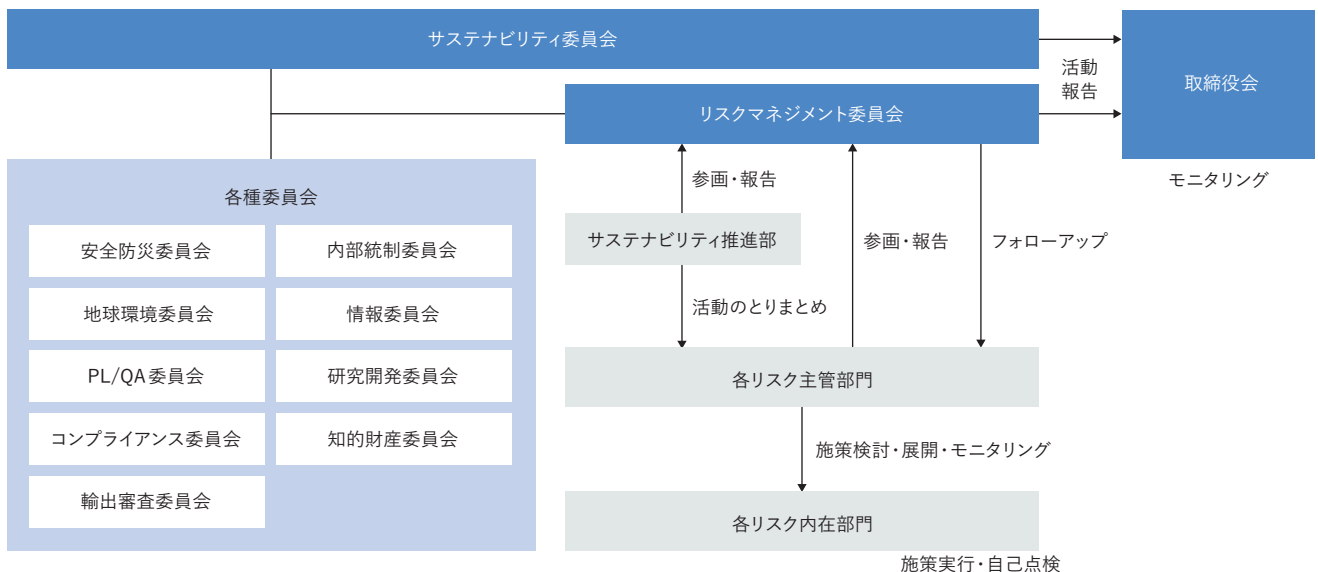
は、統括執行役員会議メンバーおよび委員長が指名したメンバーで構成され、設置初年度である2021年度は4回開催しました。

本委員会では、リスクマネジメント活動(特定・分析・評価・対応)を統括する他、グループ全体のリスク管理に関する方針を策定し、実効的かつ持続的な組織・仕組みの構築と運用を目指すことにより、リスク管理体制の強化に努めています。2021年度は設計した仕組みを運用しリスク低減に向けた活動を推進するとともに、当社単体レベルでのリスクマネジメントの実現および個別リスクの低減活動を開始しました。

まず活動の起点として、全社的なリスクに関するアセスメントを実施しました。各種リスクシナリオをベースとして影響度と発生可能性の2軸で評価した結果に基づき重視すべき全社重大リスクを抽出し、今後定期的にモニタリングします。

経営として全社的なリスクを把握し未然予防・早期発見に努めるとともに再発防止策などを全社で進める体制を構築するため、業務と役割に即した自律的なリスクマネジメント活動の定着を推進しています。

**管理体制・プロセス**



## 事業に関するリスク

当社グループの経営成績および財政状態などの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主なリスク

### 認識しているリスク

#### 財務リスク

- 為替レート的大幅変動
- 金利の大幅上昇
- 株価の大幅下落
- 固定資産の減損

#### 既発生もしくは蓋然性の高いリスク

- 災害・事故・感染症の発生
- 政治・経済情勢のさらなる悪化
- 第三者認証登録内容における不適切行為等

#### 中長期的なリスク

- 原材料の購入(▶P.073)
- 製品の欠陥など(▶P.063)
- 人材の確保(▶P.065)
- 気候変動(▶P.047)
- 環境負荷(▶P.049、P.055)
- 情報セキュリティ(▶P.092)
- 法規制およびコンプライアンス(▶P.089)
- 海外での事業活動
- 訴訟

は以下の通りです。ただし、記載したリスクは当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではありません。

なお、以下のリスクのうち、将来に関する事項は、2021年度末時点において当社グループが判断したものです。

# データ・セキュリティ、プライバシー

## 基本的な考え方・体制

情報化社会が進む中、必要な情報を活用して製品や技術開発を発展させ、社会や環境に貢献していくことが企業存続の鍵となります。一方、情報の取り扱いが不適切であれば、機密情報の漏えいや情報システムの停止による販売機会損失など、大きな被害や影響をもたらします。

当社グループは、「情報セキュリティポリシー」を策定し、全情報資産の適切な管理・活用に努めています。2021年度は、情報セキュリティポリシー解説動画、管理者・利用者向けガイドラインや研修動画の配信などを通じ、基本ルールを周知しました。

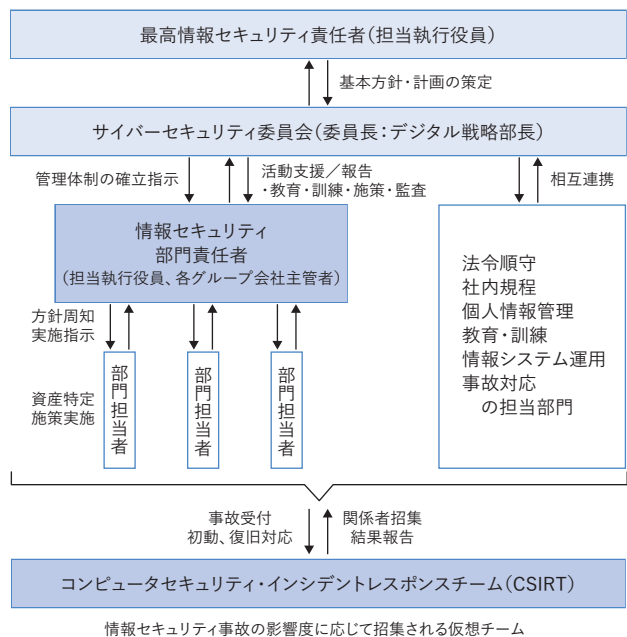
グループ会社の(株)東洋紡システムクリエートは、ISO 27001\*を取得し、これに基づく外部監査を毎年1回受審しています。同社は、業務委託に基づき当社5事業所(本社、総合研究所、敦賀事業所、岩国事業所、犬山工場:全事業拠点のうち50%)での常駐管理をはじめ、その他の事業所においても同社のマネジメントシステムによって包括的に管理を行っています。

サイバー攻撃は年々激化しており、海外拠点やグループ

会社が標的になることも多いため、国内・海外関係会社の情報セキュリティ対策を本社と同一レベルに引き上げ、グループ全体の情報セキュリティの強化を図っています。

※ 情報セキュリティマネジメントシステムに関する国際規格の一つ

### 情報セキュリティ管理体制図



# 2021年度の主な出来事

## 環境配慮製品設計

### ■ レーザー印字対応の外装ラベル用フィルムを開発

食品や化粧品などの外装ラベル向けに、業界初※となるレーザー印字対応フィルム「レザリア™」を開発しました。当社が長年培ってきた技術を応用することで、汎用のレーザー装置によるダイレクト印字を可能にしました。

「レザリア™」は、通常必要なインク補充やコーティング処理などの工程が不要なため、生産性向上が期待できるほか、フィルムを再利用する際にインクやコーティング剤の洗浄処理も不要となり、リサイクル性向上や省資源化につながります。今後も、環境に配慮した製品のラインアップを拡充し、循環型経済の実現に貢献していきます。

※ 当社調べ



レーザー印字対応フィルム「レザリア™」  
文字や図柄をくっきりと印字することが可能(上:透明タイプ、下:乳白タイプ)

### ■ 100%バイオPET樹脂の重合に成功

2021年12月、植物由来の原料だけを使用したポリエチレンテレフタレート(PET)樹脂の重合に成功し、サントリーグループと米国バイオ化学ベンチャー企業Anellotech社が共同開発する植物由来原料100%使用ペットボトルの試作用原料として提供しました。

循環型経済へのさらなる貢献に向けて、植物由来原料への転換やリサイクル資源の活用を進めていきます。また、サントリーを含む、国内のプラスチックバリューチェーン各社との合弁会社、(株)アールプラスジャパンを通じて、使用済みプラスチックの再資源化にも取り組んでいきます。(▶P.049 プラスチック資源循環)



当社が重合した100%バイオPET樹脂(左)  
サントリーグループとAnellotech社が開発した植物由来原料100%使用ペットボトル(提供:サントリー)(右)

## 次世代先端技術

### ■ 導電素材を用いたスマートウェアを開発

フィルム状導電素材「COCOMI®」を用いた自転車トレーニング向けスマートウェア「COCOMI® サイクリングアンダーシャツ」を開発し、2021年5月に通販サイトAmazonで発売しました。

同シャツは、着用時に心拍センサを取り付けることで心拍数を計測できます。「COCOMI®」は高い伸縮性と導電性を持ち、電極部が体の動きにフィットするため、精度の高い計測が可能です。また、ストレッチ性、UVカット性、吸水速乾性などスポーツウェアに求められる機能を備え、効果的なトレーニングをサポートします。

今後、医療、介護など幅広い分野での用途開発を進めていきます。



「COCOMI®」サイクリングアンダーシャツ

## サステナビリティ経営

### ■ ソーシャルボンドを発行

2021年12月、当社初となるソーシャルボンド※を発行しました。発行に当たっては、ソーシャルボンド原則2021(ICMA)およびガイドラインに即したフレームワークを策定しています。

本発行を通じて、さらなる顧客価値の創造・社会的価値の提供を目指します。また、CSVやSDGsなどに関連する活動を積極的に発信し、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を事業活動に取り込むことで、持続的成長につなげていきます。

※ 社会課題の解決に資する事業の資金を調達するために発行される債券

### 概要

名称	東洋紡株式会社第43回無担保社債(社債間限定同順位特約付)(ソーシャルボンド)
発行額/発行年限	100億円/7年
資金使途の概要とSDGsとの整合性	<p><b>医用膜製造に係る費用</b> (人工腎臓用中空糸膜およびウイルス除去膜などの医用膜の研究開発および設備投資に係る費用)</p> <p><b>3</b> 持続可能な生産と消費 <b>12</b> つながる責任</p> <p><b>医薬製造に係る費用</b> (診断薬、遺伝子検査試薬などの原料酵素等の研究開発および設備投資に係る費用)</p> <p><b>3</b> 持続可能な生産と消費 <b>12</b> つながる責任</p>

### ■ インターナルカーボンプライシング(社内炭素価格)制度を導入

2022年4月、社内においてCO<sub>2</sub>排出量に価格を付ける仕組みである「インターナルカーボンプライシング制度」の運用を開始しました。CO<sub>2</sub>排出量の増減を伴う設備投資、開発設備投資に関して、社内炭素価格を適用した費用を算出し、投資判断における基準の一つとします。

同制度を活用し、2050年度までにGHG排出量を実質ゼロとするカーボンニュートラルの実現につなげていきます。

### 制度概要

社内炭素価格	10,000円/t-CO <sub>2</sub>
対象案件	CO <sub>2</sub> 排出量の増減を伴う設備投資、開発設備投資
適用方法	対象となる設備投資計画(開発用設備を含む)によるCO <sub>2</sub> 排出量の増減について、社内炭素価格を適用した費用を算出し、投資判断の参考とする

## 外部からの評価

### ■ ESGインデックス構成銘柄への組み入れ



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2021年6月、ESG投資に関する世界的な株価指数である「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄として、初めて選定されました。2022年3月には、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。

### 2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF TOYOBO CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF TOYOBO CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

2021年12月、「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄として、初めて選定されました。

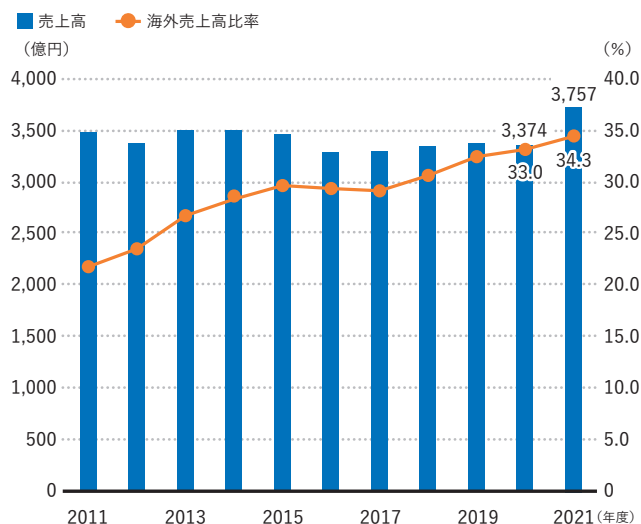


2022年2月、CDPの「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に初めて選定されました。

## 2021年度の概況

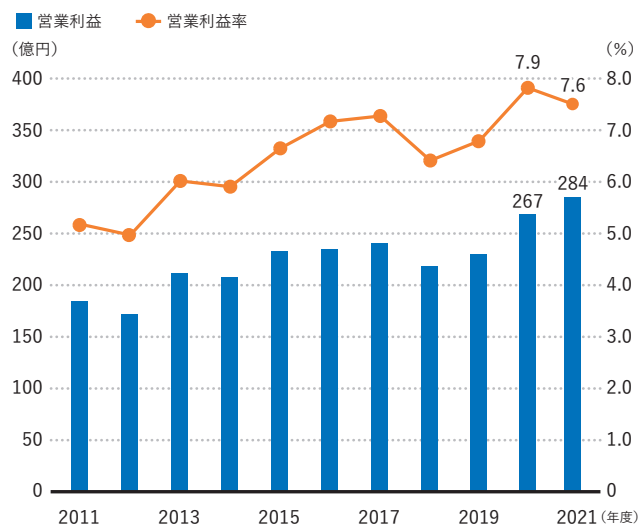
# 財務ハイライト

### 売上高／海外売上高比率



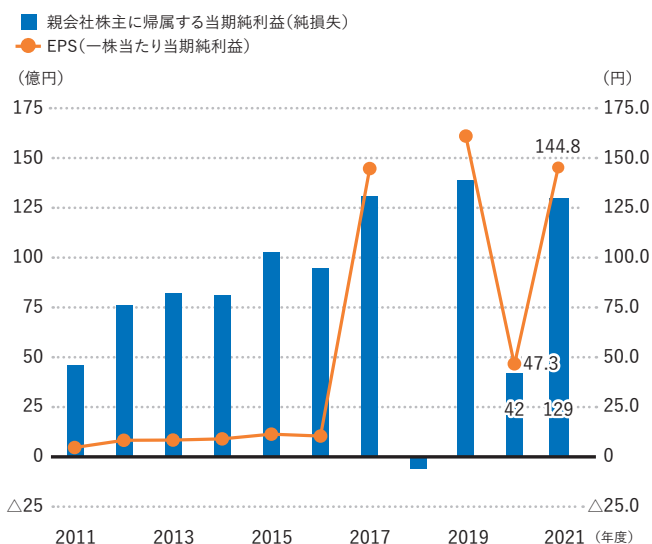
2021年度は、ライフサイエンス事業でPCR検査用原料や試薬の販売が拡大し、フィルム事業などで原料価格高騰に対して販売価格転嫁を進めたため、前年度比11.4%増の3,757億円となりました。海外売上高比率は、中国・東南アジアなどで売上高を伸ばし、34.3%となりました。

### 営業利益／営業利益率



2021年度は、「コスモシャインSRF<sup>®</sup>」が新ラインの稼働により販売を伸ばしたほか、PCR検査用原料や試薬の販売が拡大しました。一方で、包装用フィルムをはじめ、エンジニアリングプラスチック、エアバッグ用基布、ポリエステル短繊維や長繊維不織布スパンボンドなどが、原料価格高騰の影響を受けたため、前年度比6.6%増の284億円にとどまりました。

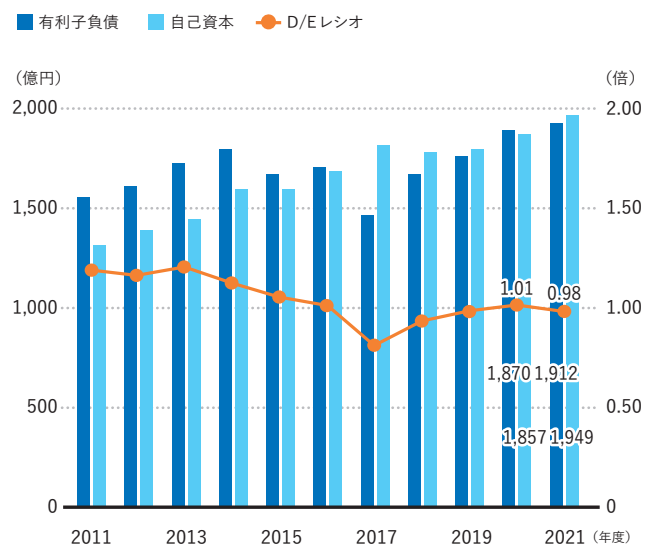
### 親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)／EPS



2021年度は、医薬品製造受託事業などの減損処理を行い、減損損失94億円を計上しましたが、投資有価証券の一部処分による売却益65億円を計上し、営業利益も増益となったため、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比約3倍の129億円となりました。

※2017年度…当社普通株式について10株を1株に併合。2018年度…火災による損失138億円。2020年度…アクリル繊維の減損78億円。

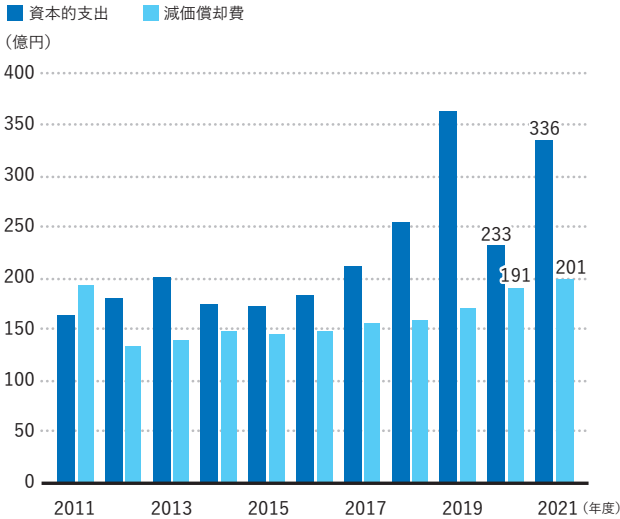
### 有利子負債／自己資本／D/Eレシオ



2021年度末の有利子負債は、設備投資対応のための借入による資金調達を行い、前年度比42億円増の1,912億円となりました。一方、自己資本は利益剰余金の増加により、前年度比92億円増の1,949億円となり、その結果D/Eレシオは0.98となりました。

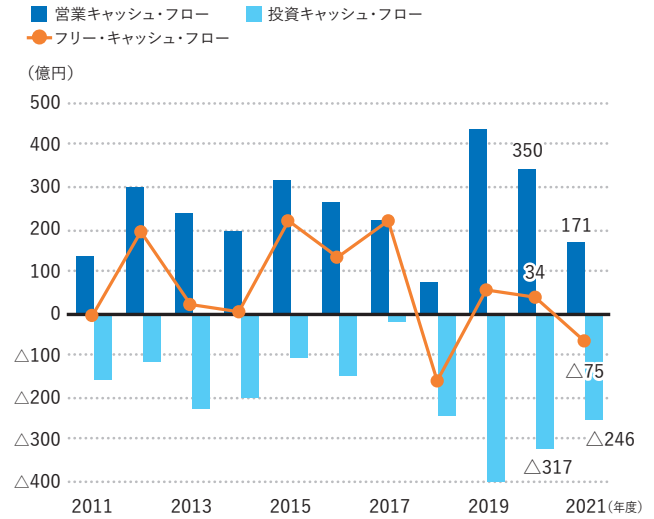


### 資本的支出／減価償却費



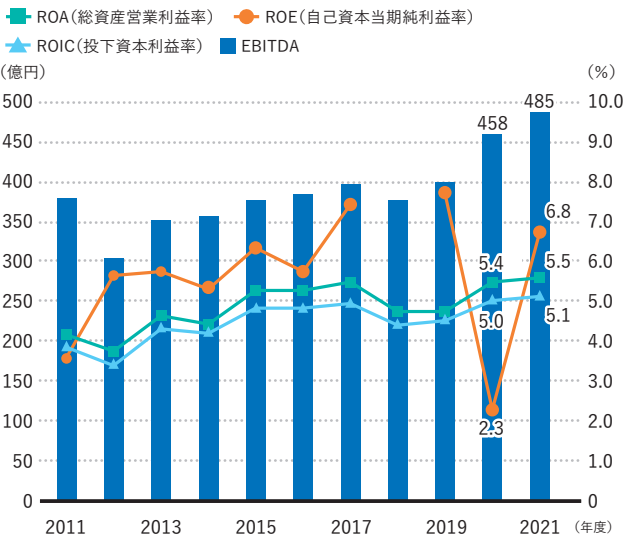
2021年度は、包装用フィルム、セラコン用離型フィルムの生産設備などへの投資を進めた結果、資本的支出は前年度比103億円増の336億円、減価償却費は201億円となりました。

### キャッシュ・フロー



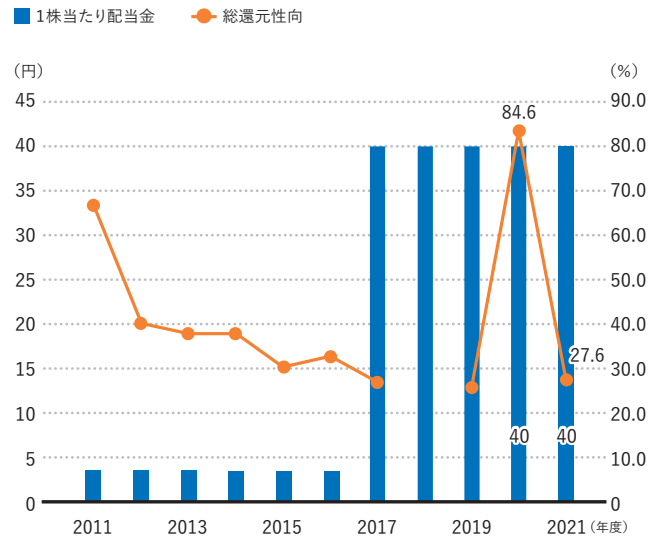
2021年度の営業キャッシュ・フローは、減価償却費や税金等調整前当期純利益などの収入、棚卸資産の増加などによる支出により、171億円の収入となりました。投資キャッシュ・フローは、有形及び無形固定資産の取得による支出などにより、246億円の支出となりました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは、前年度比109億円減少の75億円の支出となりました。

### ROA／ROE／ROIC／EBITDA



ROAは、前年度からおおむね横ばいの5.5%となりました。ROEは、親会社株主に帰属する当期純利益の増加により6.8%となりました。ROICは、営業利益の増加により5.1%となりました。EBITDAは営業利益、減価償却費の増加により485億円となりました。

### 1株当たり配当金／総還元性向



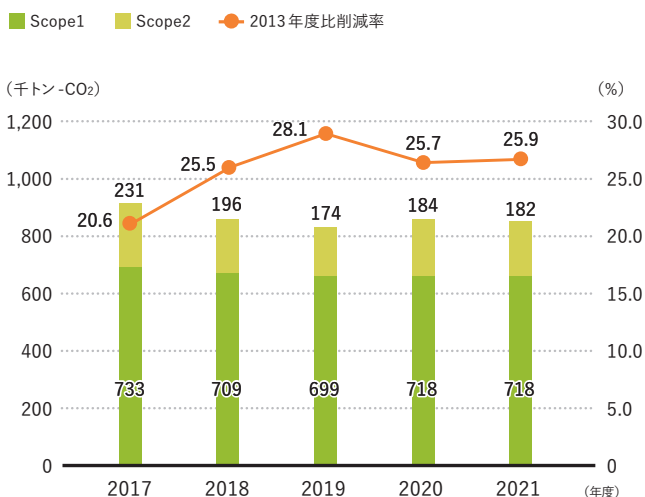
1株当たり配当金は40円とし、総還元性向は27.6%となりました。

※2017年10月1日付で、当社普通株式について10株を1株に併合しています。

## 2021年度の概況

# サステナビリティハイライト

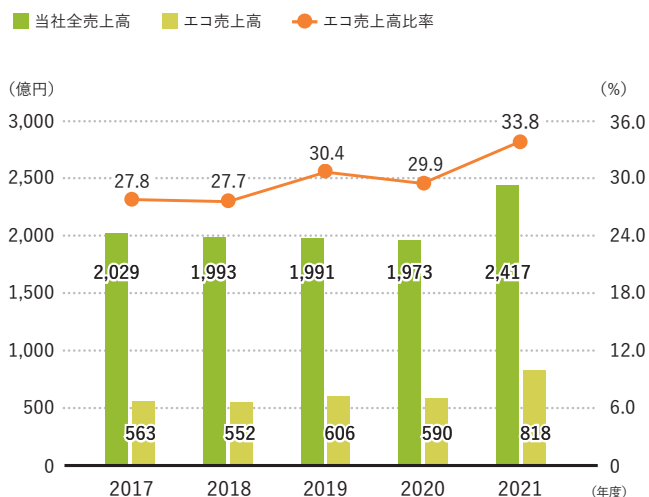
### GHG排出量 / 2013年度比削減率



当社グループは、2050年度までにGHG排出量をネットゼロ(実質ゼロ)とする「カーボンニュートラルの実現」を目標に掲げています。また、2030年度目標を「2013年度比でGHG排出量46%以上削減」に引き上げました(2022年5月)。2021年度は売上高が11.4%増加する中、省エネ活動や生産効率向上施策を推進しGHG排出量を昨年度と同水準に抑えました。

集計範囲:連結

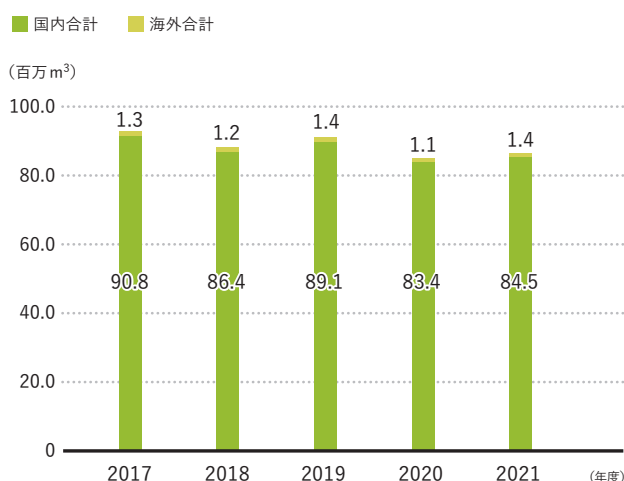
### 「エコパートナーシステム®」製品売上高 / 売上高比率



「エコパートナーシステム®」は、環境負荷低減に貢献する製品・技術の統一ブランドとして1998年度より展開しています。本ブランドへの認定プロセスでは、製品の原材料から廃棄に至るまでの各ステージで、「省資源」などの五つの観点より環境負荷低減効果を評価しています。2021年度の売上高は818億円、当社売上高に占める比率は33.8%となりました。2030年度までに40%、2050年度までに60%達成を目標とし、環境配慮製品の創出に取り組んでいます。

集計範囲:東洋紡(株)

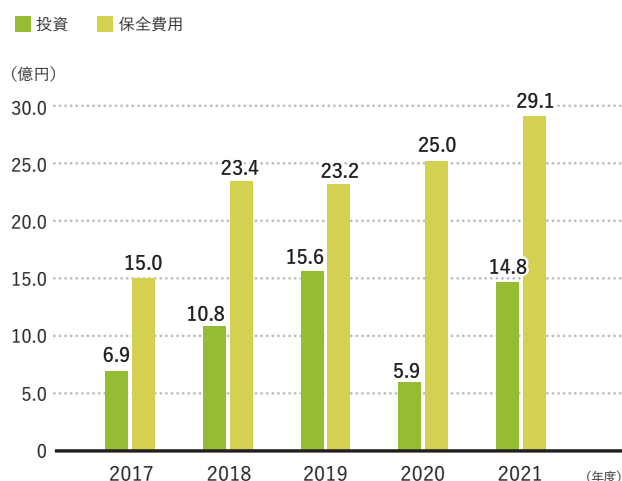
### 地域別取水量



水は私たちの生命や生活を支える貴重な資源であり、その保全は世界的な重要課題の一つです。当社グループでは、海水淡水化に関わる製品・事業を通じて国内外の利用可能な淡水資源の確保に貢献しています。また、事業活動において水の循環利用などを推進し、水資源の使用を最小化することで水資源保全に取り組んでいます。2021年度の取水量は85.9百万m<sup>3</sup>となりました。国内での取水が9割以上を占めています。

集計範囲:連結

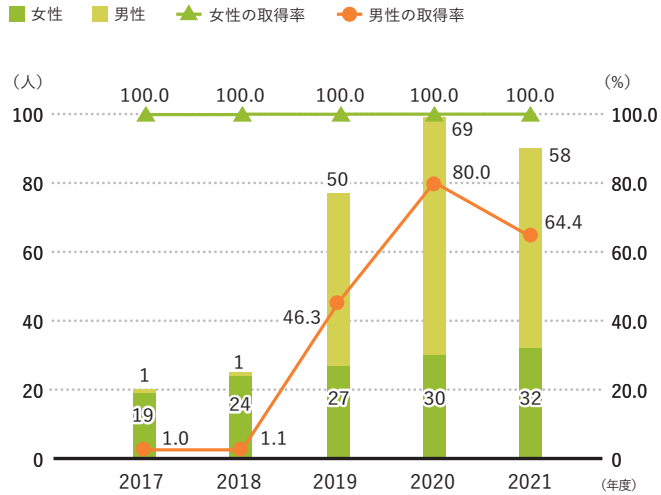
### 環境保全コスト



環境保全活動を定量的に評価する取り組みとして、環境省の「環境会計ガイドライン 2005年版」を参考にした環境会計を実施しています。2021年度の環境保全を目的とした設備投資は、14.8億円となりました。また、保全・維持に要した費用額は、29.1億円となりました。これは主に法定環境測定、産業廃棄物処理費用、各種点検費用およびその人件費を含みます。

集計範囲:東洋紡(株)

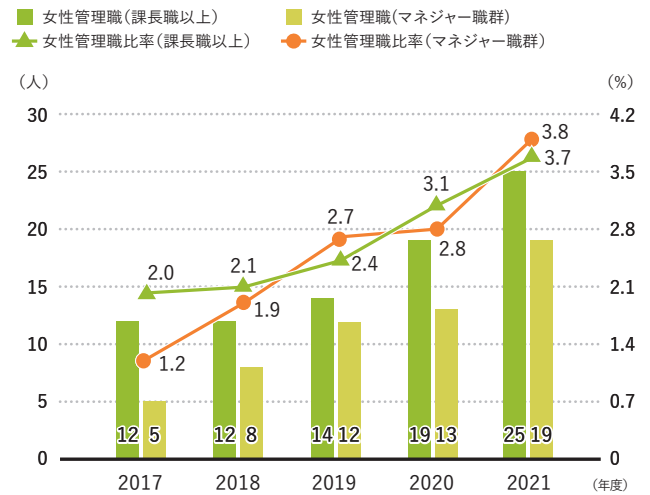
## 育児休職取得人数



2019年度に、育児休職の初めの5日間を有給とする制度変更をしました。また、これまで取得が少なかった男性に対して、上司からの取得奨励や、育児休職情報の発信などを行い、取得を促進しました。その結果、2019年度から男性の育児休職取得人数は大きく伸びています。2021年度には58人が取得し、取得率は64%となりました。目標の「2025年度に男性の育児休職取得率80%」を目指し、さらに取り組んでいきます。

集計範囲：東洋紡(株)、東洋紡STC(株)、(株)東洋紡システムクリエート

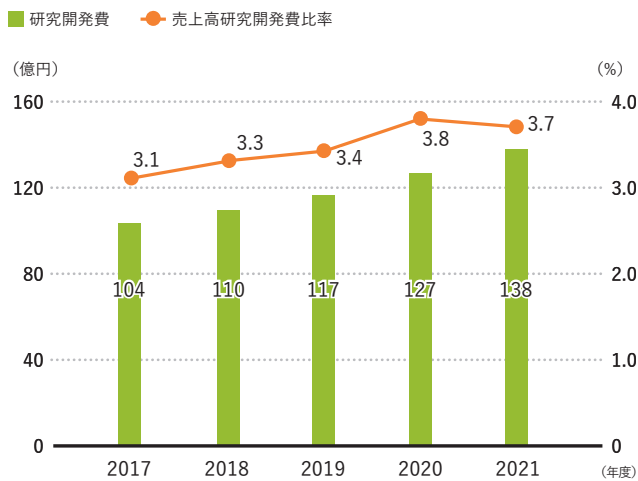
## 管理職に占める女性比率



2015年度に発足した「女性活躍推進グループ」のもと、「採用」「育成」「就業継続支援」という三つの観点でさまざまな取り組みを推進してきました。その結果、2021年度は、女性管理職の人数は25人となり、女性マネジャー職群の人数は2015年度比4.8倍の19人となりました。2025年度には「女性管理職比率」を5.0%以上にするを当社グループのKPIとして設定し、全社を挙げて達成に向けて取り組んでいます。

集計範囲：東洋紡(株)、東洋紡STC(株)、(株)東洋紡システムクリエート

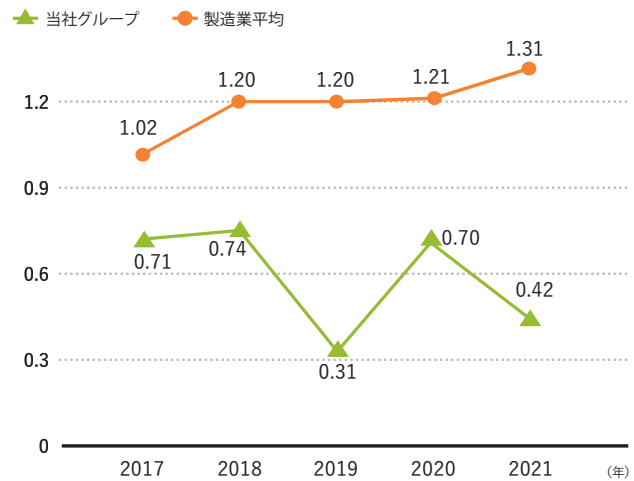
## 研究開発費



新たな価値を創出し、持続的に企業が成長するために、研究開発を強化しています。「2025中期経営計画」では、知的財産を含む研究開発への戦略的な資金投入をしています。2021年度の研究開発費は138億円、売上高研究開発費比率は3.7%となりました。

集計範囲：連結

## 休業災害度数率



当社グループでは、「東洋紡グループ安全衛生基本方針」の下、ゼロ災害の実現へ取り組んでいます。2021年の休業災害度数率は、事業所構内にある協力会社も含めて0.42となりました。

※ 休業災害度数率とは、百万労働時間当たりの休業1日以上の被災者数を表したものです  
集計範囲：東洋紡(株)と国内連結子会社

## 2021年度の概況

# ソリューション別概況

## フィルム・機能マテリアルソリューション

### ■ 2021年度の概況

2021年度の実績は、売上高1,703億円、営業利益199億円となりました。

フィルム事業では、包装用フィルムが、原料価格高騰の影響を受け、苦戦しました。工業用フィルムは、液晶偏光子保護フィルム「コスモシャインSRF<sup>®</sup>」が、新ラインの稼働により約20%の増収となり、セラミックコンデンサ用離型フィルムは、新ラインの稼働により約15%の増収となりました。

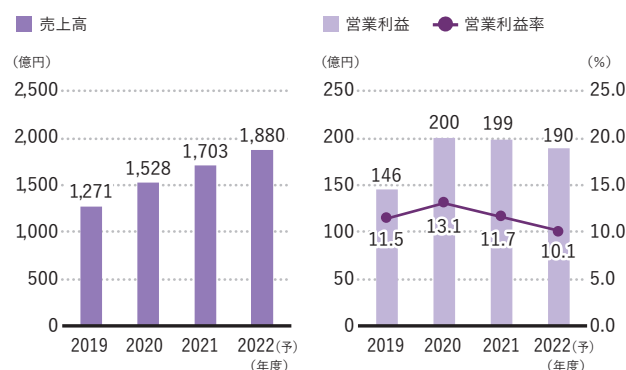
機能マテリアル事業では、工業用接着剤「バイロン<sup>®</sup>」は、エレクトロニクス用途の販売が堅調に推移しました。

### ■ 2022年度の見込み

原燃料価格の高止まりによる影響が予想されます。一方、通信機器市場における需要拡大に対応して、セラ

ミックコンデンサ用離型フィルムは、新ラインを増設します。また、大型TVの堅調な需要に支えられ、「コスモシャインSRF<sup>®</sup>」は新ラインによる増産を進めます。

これらを踏まえ、2022年度の業績は、売上高1,880億円、営業利益190億円を見込んでいます。



## モビリティソリューション

### ■ 2021年度の概況

2021年度の実績は、売上高447億円、営業損失18億円となりました。

エンジニアリングプラスチックは、海外での販売が堅調に推移したことに加え、原料価格高騰に対して販売価格改定が進みました。一方、国内では販売価格改定が追いつきませんでした。

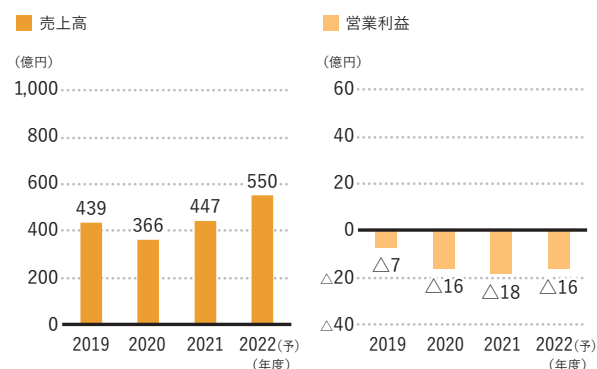
エアバッグ用基布は、自動車生産台数の回復を受け、増収となりましたが、原料価格高騰に対する販売価格改定が追いつかず、苦戦しました。

### ■ 2022年度の見込み

エンジニアリングプラスチックは、原料価格高騰が継続すると見られますが、引き続き販売価格改定を進めています。

エアバッグ用基布は、販売価格改定を進め、事業収益構造の改善に努めます。また、タイの原糸工場が、2022年より稼働する予定であり、2023年からの商業生産に向け、お客さまでの認証取得を進めます。

これらを踏まえ、2022年度の業績は売上高550億円、営業損失16億円を見込んでいます。



## 生活・環境ソリューション

### 2021年度の概況

2021年度の実績は、売上高1,143億円、営業利益35億円となりました。

環境ソリューション事業では、溶剤を回収するVOC処理装置が、前年度の海外での営業活動の停滞による受注減少のため苦戦しました。

不織布事業では、長繊維不織布スパンボンドが、自動車減産と原料価格高騰の影響を受けました。

繊維機能材事業のスーパー繊維では、「イザナス®」や「ザイロン®」の需要が回復し、それぞれ販売を伸ばしました。

衣料繊維事業では、中東向け特化生地は堅調でしたが、スポーツ用途、ユニフォーム用途は低調でした。

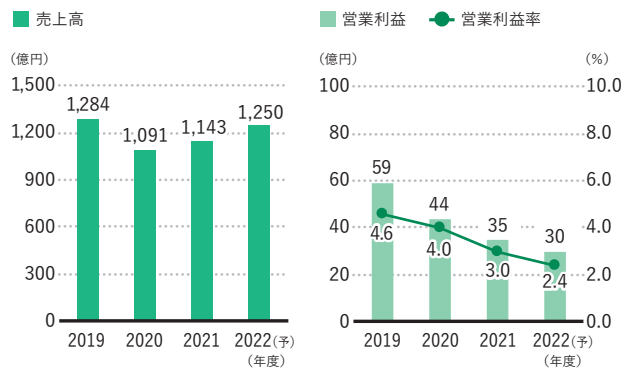
### 2022年度の見込み

環境ソリューション事業では、世界的なEV化の進展に

よるリチウムイオン電池生産工場の増設を背景とした、VOC処理装置の需要増加に対応していきます。

衣料繊維事業では、グループ会社の再編によって事業に係るリソースを統合し、事業効率を向上します。

これらを踏まえ、2022年度の業績は売上高1,250億円、営業利益30億円を見込んでいます。



## ライフサイエンスソリューション

### 2021年度の概況

2021年度の実績は、売上高350億円、営業利益87億円となりました。

バイオ事業では、PCR検査用原料・試薬、遺伝子検査装置・診断薬の販売が拡大しました。

医薬品製造受託事業では、FDA対応のため、操業度を下げたことが影響し低調でした。

メディカル事業では、人工腎臓用中空糸膜、ウイルス除去膜の販売が堅調に推移しました。

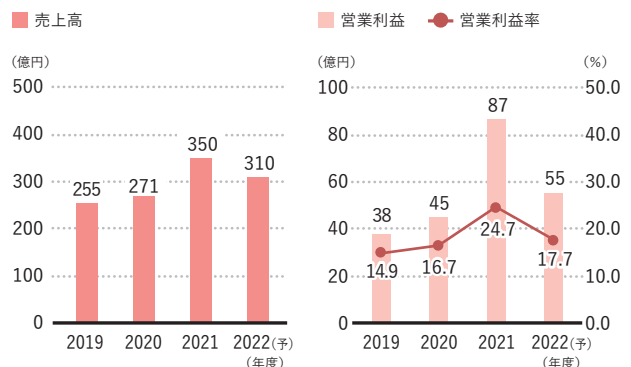
### 2022年度の見込み

バイオ事業では、新型コロナウイルスの沈静化によるPCR検査需要の減少が予想されます。

医薬品製造受託事業では、FDA対応に注力し、事業の早期正常化を目指します。

メディカル事業では、人工腎臓用中空糸膜やウイルス除去膜の販売拡大を進めていきます。また、神経再生誘導チューブ「ナーブリッジ®」を米国市場に積極的に展開し、コラーゲン使用人工骨「ボナーク®」の国内拡販に努めます。

これらを踏まえ、2022年度の業績は売上高310億円、営業利益55億円を見込んでいます。



2021年度の概況

# 11年間の主要財務データ

会計年度	2011年度 (2012年3月期)	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)	
<b>連結損益計算書項目 (百万円)</b>						
売上高	349,505	339,009	351,577	351,279	347,763	
営業利益	18,305	17,081	21,006	20,580	23,123	
経常利益	15,730	15,522	18,426	16,257	20,393	
特別利益	364	2,673	595	1,160	702	
特別損失	5,231	5,420	5,151	5,101	4,871	
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失(△)	4,587	7,639	8,154	8,117	10,150	
包括利益	9,065	11,097	12,988	18,182	2,147	
<b>連結貸借対照表項目 (百万円)※1</b>						
流動資産	177,735	184,739	184,630	196,607	186,633	
固定資産	260,105	262,707	271,625	269,202	257,954	
流動負債	162,850	164,831	160,582	146,250	130,690	
固定負債	127,267	127,093	150,558	158,472	153,795	
純資産	147,724	155,522	145,115	161,087	160,101	
自己資本	130,572	138,024	142,310	157,988	156,915	
総資産	437,841	447,445	456,256	465,809	444,587	
有利子負債	154,888	159,430	170,721	177,085	165,358	
<b>キャッシュ・フロー (百万円)</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,192	30,354	23,927	20,107	32,337	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,061	△ 11,294	△ 22,218	△ 20,089	△ 10,636	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,531	△ 2,636	△ 10,839	797	△ 21,384	
フリー・キャッシュ・フロー	△ 869	19,060	1,709	17	21,701	
現金及び現金同等物の期末残高	9,481	26,467	19,177	20,389	20,101	
<b>資本的支出、減価償却費及び研究開発費 (百万円)</b>						
資本的支出	16,517	18,041	20,074	17,491	17,336	
減価償却費	19,473	13,246	14,038	14,916	14,434	
研究開発費	10,819	9,966	10,474	10,819	11,266	
<b>1株当たり情報 (円)※2</b>						
1株当たり純資産	147.26	155.35	160.28	177.95	176.75	
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)	5.17	8.61	9.18	9.14	11.43	
1株当たり年間配当金	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	
<b>財務指標</b>						
海外売上高比率 (%)	21.8	23.4	26.6	28.5	29.5	
売上高営業利益率 (%)	5.2	5.0	6.0	5.9	6.6	
自己資本当期純利益率(ROE)※3 (%)	3.6	5.7	5.8	5.4	6.4	
総資産営業利益率(ROA)※4 (%)	4.2	3.8	4.6	4.4	5.2	
投下資本利益率(ROIC)※5 (%)	3.8	3.4	4.3	4.2	4.8	
株価収益率(PER)	22.81	18.58	17.65	17.72	14.78	
純資産配当率(DOE) (%)	2.4	2.3	2.2	2.1	2.0	
株主総利回り(TSR)※6 (%)	101.3	139.2	143.8	146.7	155.4	
自己資本比率 (%)	29.8	30.8	31.2	33.9	35.3	
EBITDA※7 (百万円)	37,778	30,328	35,044	35,496	37,557	
D/Eレシオ (倍)	1.19	1.16	1.20	1.12	1.05	
<b>セグメント別情報 (百万円)※8※9</b>						
売上高	フィルム・機能樹脂	138,437	137,394	148,000	146,029	143,398
	産業マテリアル	71,221	71,891	71,704	71,520	70,522
	ヘルスケア	26,580	24,839	27,344	28,777	27,723
	繊維・商事	87,999	79,211	79,089	85,093	85,486
	不動産その他	25,267	25,673	25,440	19,860	20,634
営業利益	フィルム・機能樹脂	8,574	7,634	7,794	6,988	9,920
	産業マテリアル	5,342	5,453	5,501	6,601	6,288
	ヘルスケア	4,133	4,170	5,140	5,042	4,726
	繊維・商事	1,058	213	2,952	2,334	2,500
	不動産その他	2,478	2,740	2,732	2,630	2,841
	調整額	△ 3,280	△ 3,128	△ 3,113	△ 3,016	△ 3,152

※1 2018年度より「税効果会計に係る会計基準の一部改正」を適用しています。 ※2 2017年(平成29年)6月28日開催の第159回定時株主総会決議に基づき、2017年10月1日付で、当社の普通株式について10株を1株に併合しました。また、同日付で単元株式数を1,000株から100株に変更しています。 ※3 ROE:親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本 ※4 ROA:営業利益÷総資産 ※5 ROIC:NOPAT÷期首・期末平均投下資本、投下資本:純資産+有利子負債 ※6 2010年度(2011年3月期)を基準年度としています。 ※7 EBITDA:営業利益+減価償却費(のれんを含む) ※8 2014年度よりAP(アクリレート系繊維)事業をフィルム・機能樹脂から産業マテリアルへ変更しています。2016年度よりAC(繊維状活性炭)事業を産業マテリアルからヘルスケアへ、AP事業を産業マテリアルから繊維・商事へ変更しています。 ※9 2020年度から、事業セグメントを変更しました。2019年度の数値は比較のために組み替えたものを掲載しています。

2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)		2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)
329,487	331,148	336,698		339,607	337,406	375,720
23,332	23,923	21,727		22,794	26,657	28,430
20,650	20,415	17,788		18,035	20,706	23,092
469	11,492	1,519		11,206	629	6,529
7,179	13,683	19,204		9,525	15,753	14,825
9,444	13,044	△ 603		13,774	4,202	12,865
13,519	15,611	△ 467		4,437	9,471	12,112
196,293	186,571	193,125		206,416	212,963	239,314
254,497	258,924	267,922		282,458	278,225	278,460
136,865	125,110	131,768		122,321	131,444	146,750
143,016	135,870	148,053		183,916	171,109	173,876
170,910	184,515	181,226		182,636	188,635	197,149
167,773	180,561	176,585		177,890	185,729	194,876
450,790	445,495	461,047		488,874	491,188	517,774
169,230	145,594	164,769		175,139	186,958	191,249
26,872	22,353	7,838		44,255	35,028	17,097
△ 14,132	△ 1,174	△ 24,286		△ 39,216	△ 31,678	△ 24,608
△ 324	△ 27,831	12,608		△ 1,805	5,340	△ 1,729
12,740	21,178	△ 16,448		5,040	3,350	△ 7,511
32,179	25,857	22,167		25,084	34,526	26,433
18,360	21,259	25,512		36,445	23,253	33,640
14,939	15,666	15,823		17,005	19,095	20,080
11,114	10,402	11,022		11,690	12,656	13,792
188.98	2,034.04	1,989.29		2,003.01	2,090.47	2,192.17
10.64	146.93	△ 6.80		155.12	47.30	144.75
3.50	40.00	40.00		40.00	40.00	40.00
29.2	29.0	30.5		32.3	33.0	34.3
7.1	7.2	6.5		6.7	7.9	7.6
5.8	7.5	△ 0.3		7.8	2.3	6.8
5.2	5.4	4.7		4.7	5.4	5.5
4.8	4.9	4.4		4.5	5.0	5.1
18.14	14.29	—		7.37	30.11	7.55
1.9	2.0	2.0		2.0	2.0	1.9
178.3	195.8	142.1		122.8	149.5	125.3
37.2	40.5	38.3		36.4	37.8	37.6
38,272	39,589	37,550		39,799	45,752	48,509
1.01	0.81	0.93		0.98	1.01	0.98
138,574	148,667	156,241	フィルム・機能マテリアル	127,127	152,842	170,326
59,925	63,454	66,540	モビリティ	43,905	36,573	44,721
36,423	35,723	34,675	生活・環境	128,409	109,148	114,295
77,552	68,317	64,585	ライフサイエンス	25,538	27,087	35,003
17,013	14,987	14,657	不動産その他	14,629	11,757	11,375
12,747	13,713	13,727	フィルム・機能マテリアル	14,582	20,028	19,897
3,875	4,262	2,620	モビリティ	△ 701	△ 1,572	△ 1,753
5,242	5,179	5,170	生活・環境	5,936	4,376	3,453
1,066	645	914	ライフサイエンス	3,798	4,517	8,655
3,344	2,820	2,233	不動産その他	2,623	2,302	2,218
△ 2,941	△ 2,694	△ 2,936	調整額	△ 3,444	△ 2,993	△ 4,041

# 投資家情報

(2022年3月31日現在)

上場証券取引所：東京証券取引所 プライム市場(2022年4月4日～)

証券コード：3101

株主名簿管理人：三井住友信託銀行株式会社  
〒100-8233  
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

独立監査法人：有限責任あずさ監査法人  
〒541-0048  
大阪市中央区瓦町三丁目6番5号

株式数：発行可能株式総数 200,000,000株  
発行済株式総数 89,048,792株

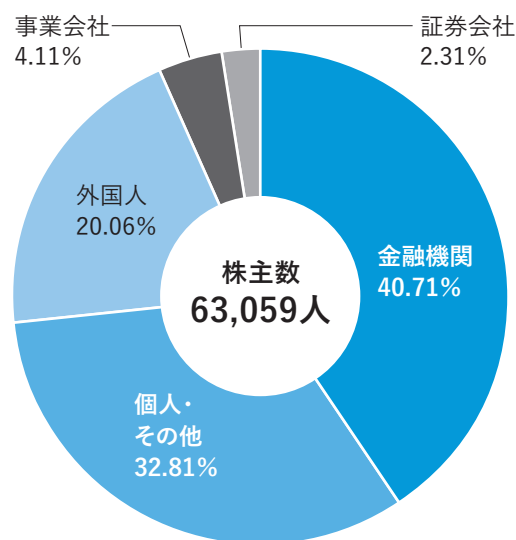
資本金：51,730百万円

株主数：63,059人

定時株主総会：毎年6月開催

単元株式数：100株

所有者別株式分布状況  
(保有株式数ベース)



## 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,613	17.56
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,401	8.33
全国共済農業協同組合連合会	3,558	4.00
東洋紡従業員持株会	2,049	2.31
東友会	1,861	2.09
日本生命保険相互会社	1,750	1.97
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,436	1.62
明治安田生命保険相互会社	1,402	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,203	1.35
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS- UNITED KINGDOM	1,115	1.26

(注)持株比率は、自己株式(152,550株)を控除して計算しています

## 株価

過去5年間における最高値/最安値

年度	2017	2018	2019	2020	2021
最高値(円)	2,249(218)	2,164	1,684	1,687	1,505
最安値(円)	1,900(184)	1,386	903	1,033	1,046

1. 東京証券取引所市場第一部における株価です

2. 2017年度の株価については株式併合後の最高・最低株価を記載し( )内に株式併合前の最高・最低株価を記載しています



# 会社情報 (2022年3月31日現在)

本社：〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田一丁目13番1号  
大阪梅田ツインタワーズ・サウス 代表TEL:06-6348-3111

創立：1882年(明治15年)5月3日

従業員数：連結 10,503人 / 単体 3,831人

- 主な国内拠点：
- 東京支社
  - 名古屋支社
  - 敦賀事業所
  - 岩国事業所
  - 富山事業所
  - 総合研究所
  - 宇都宮工場
  - 高砂工場
  - 犬山工場



- 主な海外拠点：
- 東洋紡(上海)投資有限公司 (中国)
  - 東洋紡(タイ)(株)
  - 東洋紡インダストリアルマテリアル(タイランド)(株)
  - PT. TOYOBO TRIAS ECOSYAR (インドネシア)
  - 東洋紡テキスタイル(マレーシア)(株)
  - アラビアンジャパニーズメンブレンカンパニー 有限責任会社 (サウジアラビア)
  - 東洋紡(米国)(株)
  - 東洋紡ブラジルホールディングス(有)
  - 東洋紡ケミカルズヨーロッパ(有) (ドイツ)
  - スピリアクト(株) (スペイン)

## ■ 社外からの評価(ESG関連)

### ESG指数への組み入れ

2021年6月、当社はESG投資に関する世界的な株価指数である「FTSE Blossom Japan Index」、2021年12月、「MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数」、2022年3月には、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。その他、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」にも構成銘柄として採用されています。



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

THE INCLUSION OF TOYOBO CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF TOYOBO CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

### その他の評価

当社の取り組みが、以下の評価を受けています。

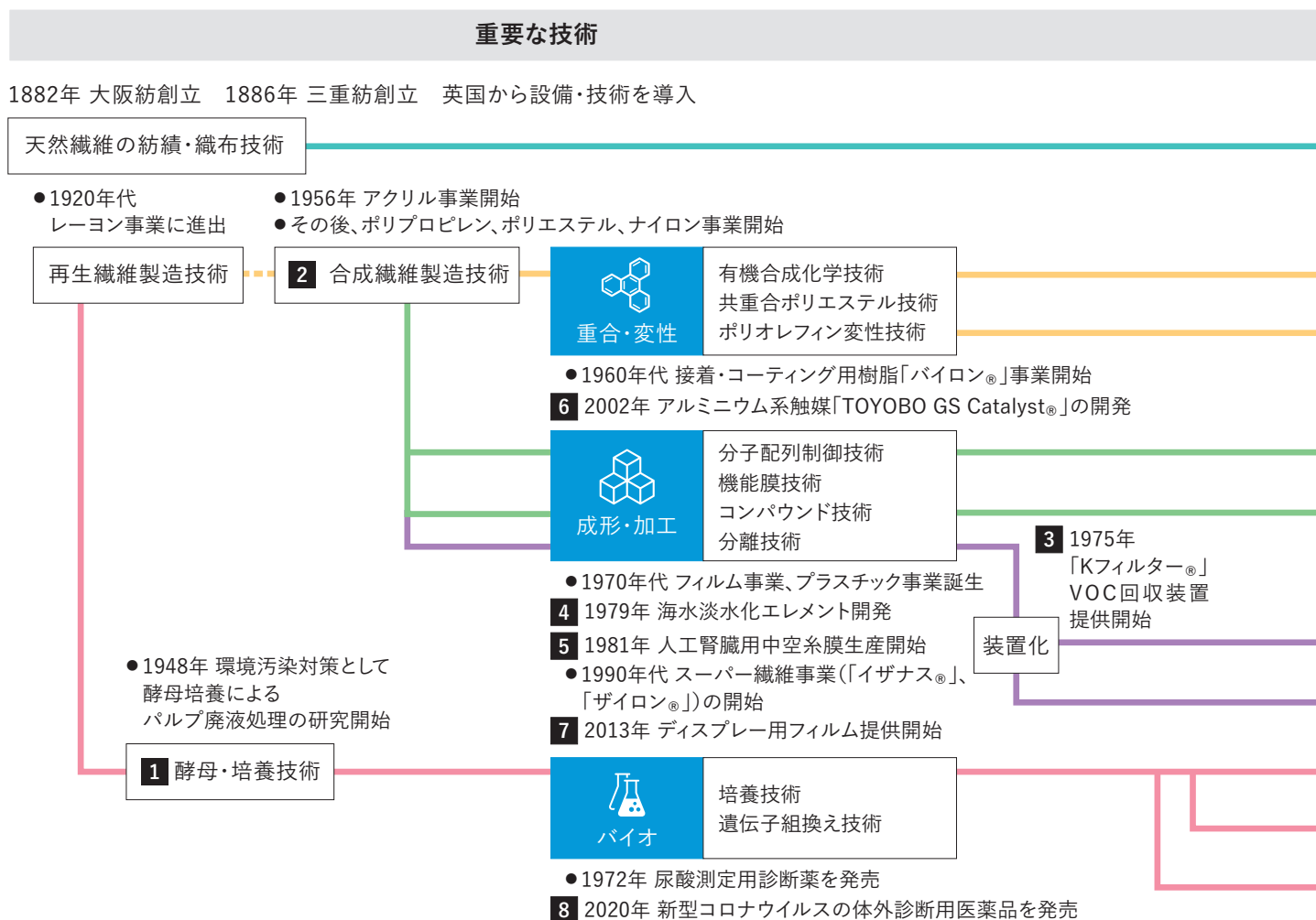


# あゆみ

## 技術を通じて時代のニーズ・課題に応え事業を発展

当社グループは、創業当初より技術開発を重視し、その成果は三つのコア技術として結実しています。これらの技術を生かして、市場と社会の期待に応える製品・事業を創出してきました。

### ■ 技術と製品の関連図



**1** 1948

水環境の保全のために



酵母によって糖類を分解・除去する廃液処理を実現

バイオ

**2** 1956

快適な衣料のために



綿・羊毛から合成繊維まで高機能繊維メーカーに発展

成形・加工

**3** 1975～

清浄な空気のために



VOCを効率的に回収し、再利用にもつなげられる装置を提供

成形・加工

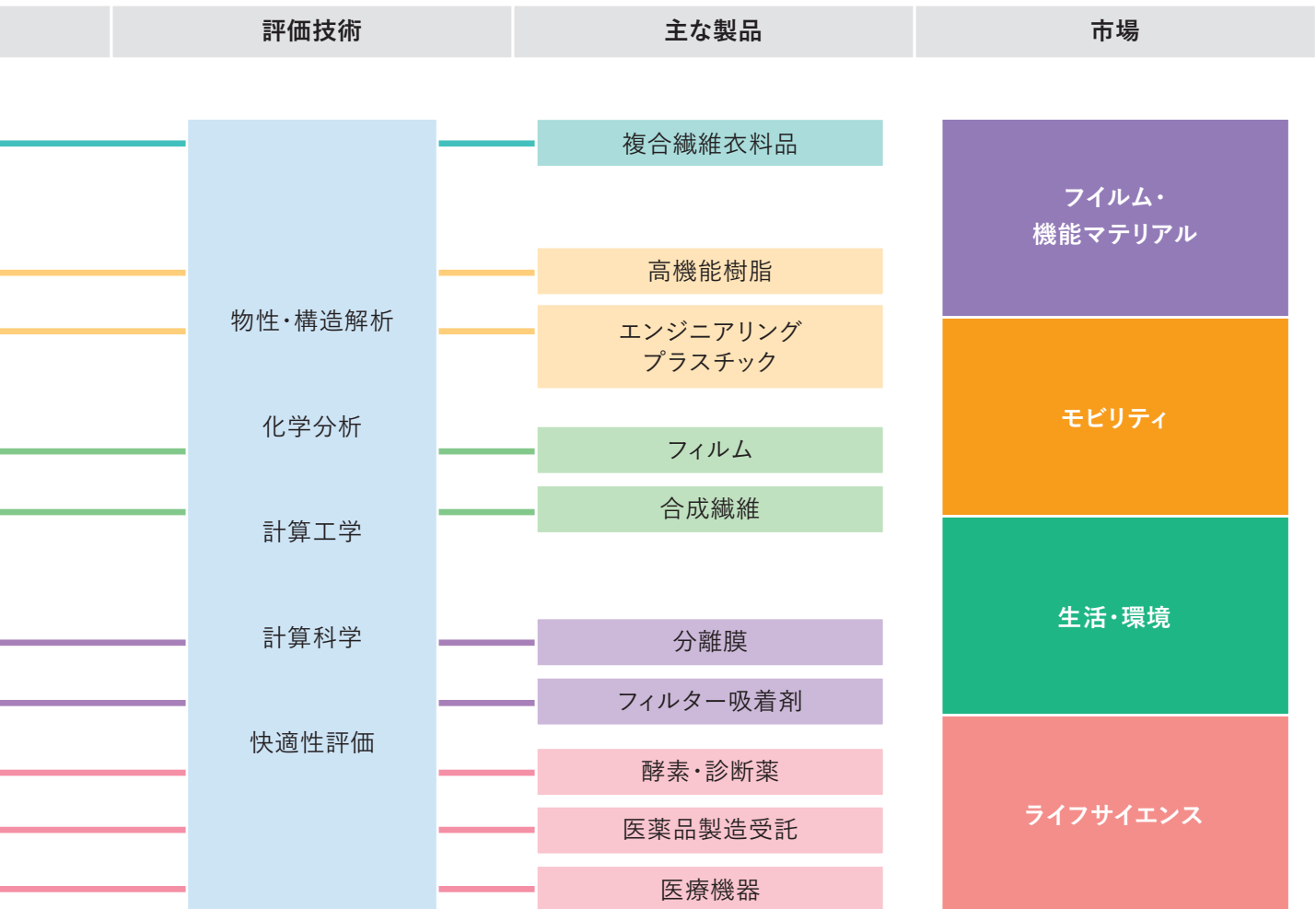
**4** 1979～

海水の有効活用のために



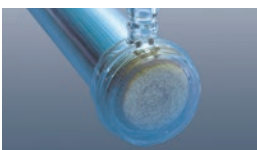
海水を淡水化する装置に用いられる「膜」を提供

成形・加工



**5 1981～**

透析患者のQOL向上のために



優れたろ過性能を持つ人工腎臓用の「膜」を提供

成形・加工

**6 2002～**

資源の循環のために

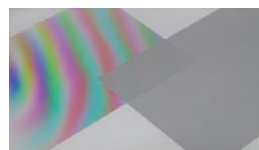


重金属フリーで環境にやさしいアルミニウム系触媒を提供

重合・変性

**7 2013～**

デジタル環境の向上のために



モニター画面用の高耐水性・高耐久性フィルムを提供

成形・加工

**8 2020～**

感染症診断の利便性向上のために



新型コロナウイルスの体外診断用医薬品を提供

バイオ

## 東洋紡株式会社

住所：大阪府大阪市北区梅田一丁目13番1号  
大阪梅田ツインタワーズ・サウス

電話：06-6348-3111

URL：<https://www.toyobo.co.jp>

### ■サステナビリティ推進部

電話：06-6348-3046

E-MAIL：[sustainability@toyobo.jp](mailto:sustainability@toyobo.jp)

### Disclaimer

この報告書は、当社グループの計画・見通し・戦略・業績などに関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。従って、実際の業績は、さまざまなリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。将来の見通しに影響を与え得る要素には、当社の事業領域を取り巻く経済環境・競争圧力・関連する法規・製品の開発状況の変化・為替レートの変動などがあります。ただし、見通しに影響を与え得る要素はこれらに限定されるものではありません。

### TOYOBO REPORT 2022

▼ Full page PDF



Access  
QR code

