

2024. 2. 21

TOYOBO
Beyond Horizons

サステナビリティ説明会

東洋紡株式会社

企業理念に基づき、事業活動を通じて持続的に企業価値を高める

企業理念 『順理則裕』（なすべきことをなし、ゆたかにする）

企業価値 = 経済的価値（稼ぐ力） × 社会的価値（信頼）

- ・ なすべきこと = 人と地球に求められるソリューションを創造し続ける
- ・ 社会からの信頼が企業活動の大前提

I . サステナブル・ビジョン2030

II . 環境

III . イノベーション

IV . 人的資本・人権

V . 安全・防災、品質

VI . ガバナンス

I . サステナブル・ビジョン2030

東洋紡グループの企業理念

『**順理則裕**』 (じゅんりそくゆう)

創立者 渋沢栄一の座右の銘の一つ。
道徳と経済を一致させることが重要であると説いた創立者の精神を受け継ぎ、
当社の企業理念としている。



創立者 渋沢 栄一



渋沢栄一が1921年に揮毫した扁額

企業理念体系

『**TOYOBO PVVs**』

2019年、『順理則裕』をこれからの
時代に照らして、体系化した。

Principle
理念

『順理則裕』
なすべきことをなし、ゆたかにする

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 : 挑戦・信頼・協働

『順理則裕』なすべきことをなし、ゆたかにする

めざす姿	<h3>Innovation</h3> <p>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</p>				
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	<h3>People</h3>		<h3>Planet</h3>		
未来へつなぐチャレンジ	 従業員のウェルビーイング & サプライチェーンの人権 「現場が主役」従業員の安全・誇りとやりがい サプライチェーン全体の人権尊重	 健康な生活 & ヘルスケア 感染症分野へ貢献 QOL向上へ貢献	 スマートコミュニティ & 快適な空間 「人」中心のデジタル社会実現への貢献 快適空間の創造	 脱炭素社会 & 循環型社会 カーボンニュートラルへ貢献 資源循環に向けたエコシステム形成	 良質な水域・大気・土壌 & 生物多様性 ソリューションを通じて環境を良質化 フードロス削減 & サステナブル食品
2030年のありたい姿	<h3>Prosperity</h3> <p>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>				

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

- 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）
- ③ 現場が主役（安全・安心な職場環境、誇りとやりがい、自己成長）

サステナビリティ指標

財務指標

重大インシデント

ゼロ

連結売上高

6,000億円

従業員エンゲージメントスコア

70%以上

営業利益率

8.3%以上

GHG排出量削減 2013年度比

46%以上

ROE

9%以上

2050年度 カーボンニュートラル

主力事業*における原材料のグリーン化比率

60%

ROIC

7%以上

*フィルム事業を想定



事業を通じて社会課題解決に貢献する領域

- 脱炭素社会&循環型社会
- スマートコミュニティ&快適な空間
- 健康な生活&ヘルスケア
- 良質な水域・大気・土壌&生物多様性

人的資本領域

- 従業員のウェルビーイング
(ダイバーシティ&インクルージョン、
健康経営、労働安全衛生)
- 人的資本
- 人権(サプライチェーン含む)

環境・ものづくり領域

- 安全防災
- 品質
- 脱炭素社会
&循環型社会(環境負荷低減)
- 化学物質管理

事業基盤領域

- イノベーション
- パートナリシップ(サプライチェーン、ステークホルダーエンゲージメント、社会貢献)
- デジタル・トランスフォーメーション
- リスクマネジメント、コンプライアンス

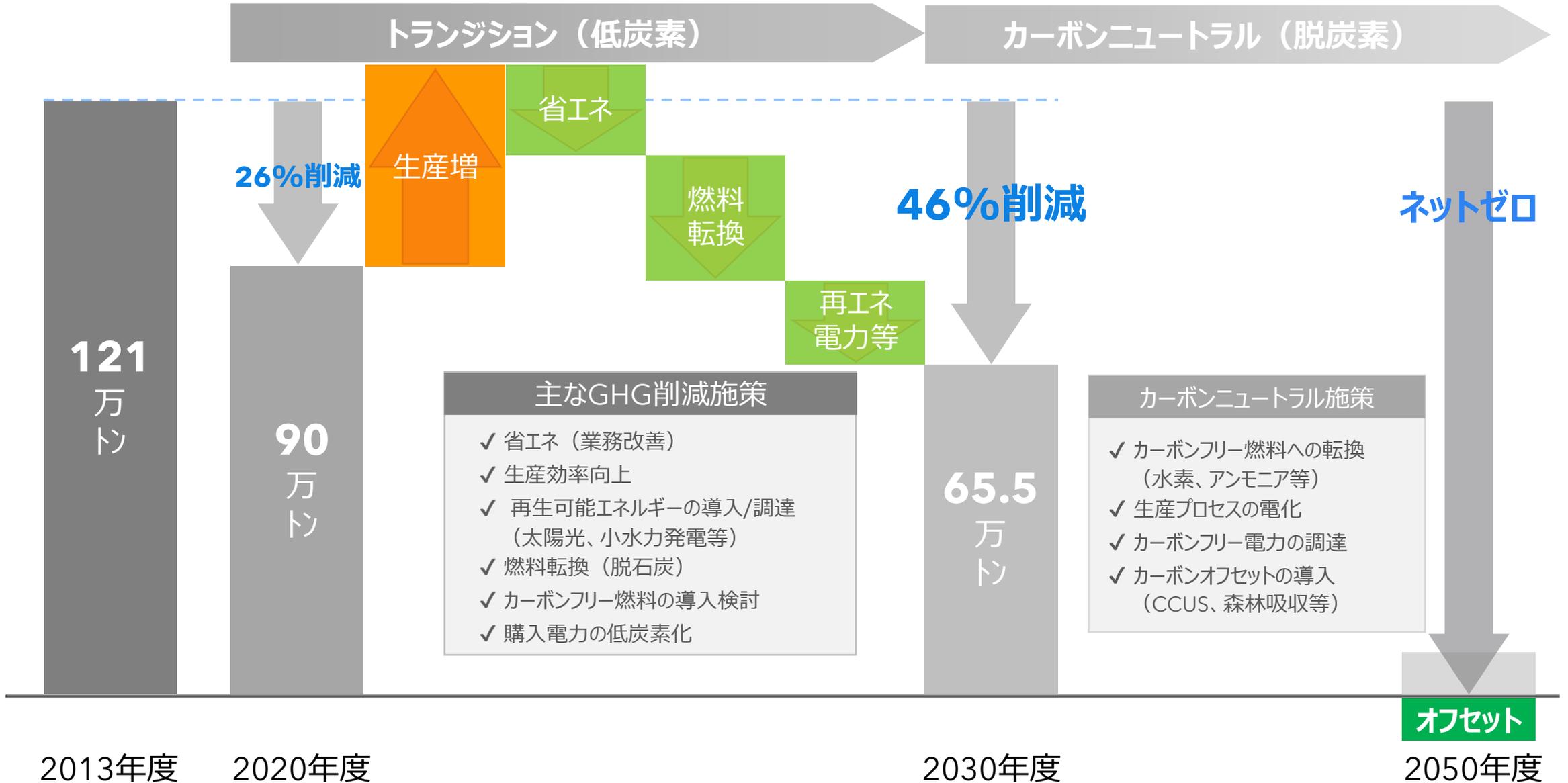
本日の説明

「環境」「イノベーション」「人的資本・人権」「安全・防災、品質」「ガバナンス」

Ⅱ. 環境

- GHG排出量削減の取り組み
- 環境配慮製品

GHG排出量削減：カーボンニュートラルへのロードマップ



取り組み

■ 燃料転換（脱石炭）

岩国事業所の自家火力発電所更新（2023年10月竣工、設備投資額 約90億円）

- ・石炭から液化天然ガス、RPF*に転換 *古紙・廃プラスチック類を主原料とした固形燃料
- ・GHG年間 8 万トン削減見込 → 岩国事業所の2013年度排出量の約4割に相当

■ 再生可能エネルギーの導入

犬山工場に太陽光発電設備を導入（2023年3月 稼働）



岩国事業所に新設した自家火力発電所

GHG排出量実績（2022年度）

	排出量 (千トン-CO ₂)	2013年度比 削減率	
		2022年度 実績	2030年度 目標
Scope1	712	26.4%	46%以上
Scope2	182		
Scope3	5,290	—	—

SBT認定取得（2022年12月）

当社グループの2030年度までのGHG排出量削減目標がSBTイニシアチブに認定



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

気候変動課題に特化した団体
経済産業省「GX*リーグ」に参画
(2023年5月)

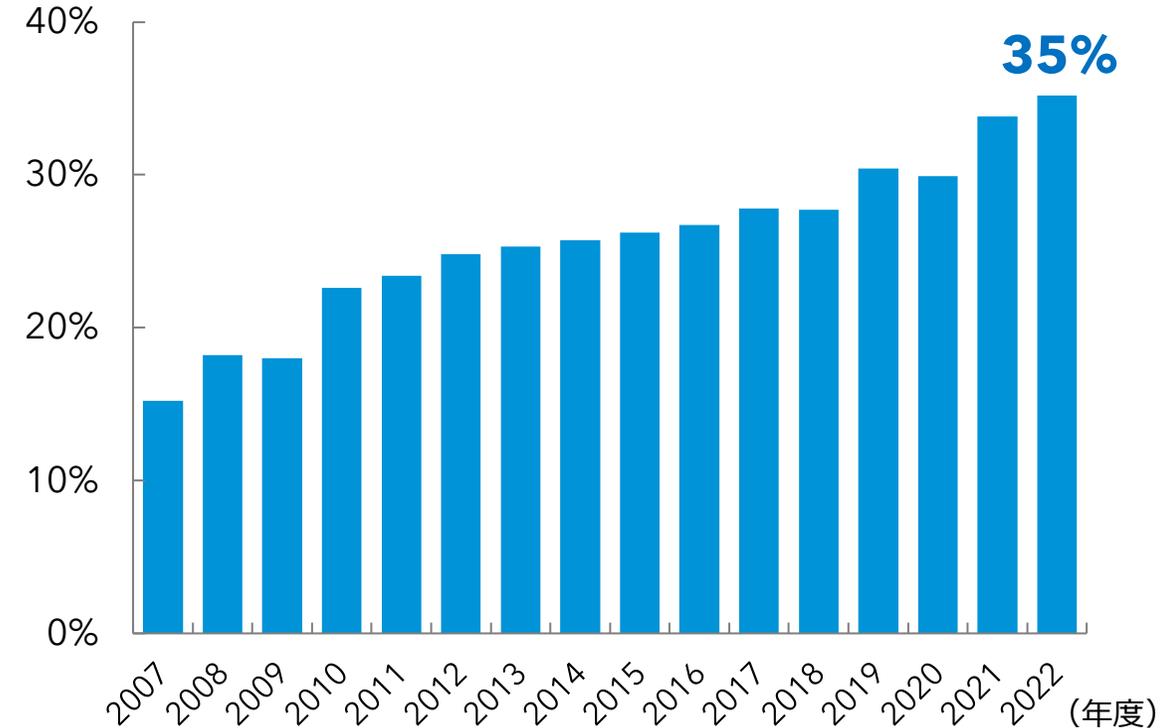
*グリーンTRANSフォーメーション



環境配慮製品例

対応分野・市場	製品例
温暖化対策	<ul style="list-style-type: none"> リサイクルPETフィルム“リシャイン” 網状クッション体“プレスエアー”
環境汚染対策 (生態系保全)	<ul style="list-style-type: none"> 水現像可能凸版印刷材料“プリントイト” “Kフィルター”内蔵VOC回収装置 蒸着フィルム“エコシールド”
水資源問題対策 (水関連製品)	<ul style="list-style-type: none"> 海水淡水化用ROモジュール“ホロセップ”
資源循環システム (リサイクル・省資源)	<ul style="list-style-type: none"> リサイクルPETの成形用改質材“バイロン”RF エアバッグ端材のリサイクルナイロン樹脂“エコクレリーブ” 再生PET合成紙“クリスパー” 未利用綿使用の紡績糸“エコット” ペットボトル再生不織布“e-ボランス”
その他 (環境配慮型製品)	<ul style="list-style-type: none"> 屋上緑化用資材“コスモジオ” 軽量・高強力繊維“イザナス”

環境配慮製品の売上高比率 (単体)

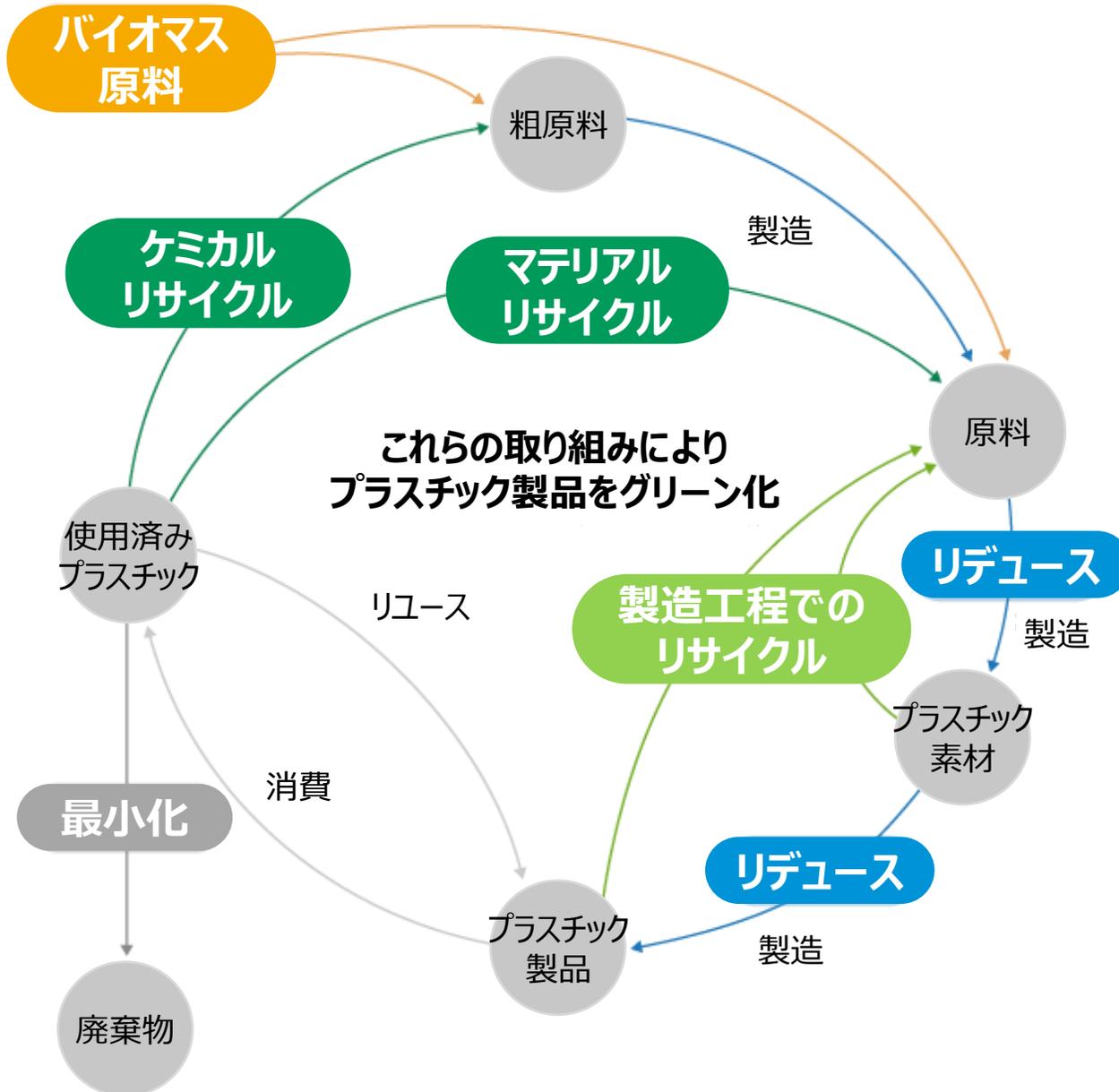


“エコパートナーシステム”

5つの視点*で、評価基準を満たした製品を環境配慮製品と認定する当社独自の制度（1998年より運用）

今後、本認定制度をグループ会社へも拡大

* 温暖化防止、省資源、廃棄物削減、化学物質削減、生物多様性・その他



バイオマス原料	<p>植物由来の原料</p> <ul style="list-style-type: none"> ● “バイオプレーナ” 100%バイオマスの樹脂 ● PEF（ポリエチレンフラノエート）
ケミカルリサイクル	<p>粗原料へのケミカルリサイクル</p> <ul style="list-style-type: none"> ● (株)アールプラスジャパン
マテリアルリサイクル	<p>リサイクル樹脂使用</p> <ul style="list-style-type: none"> ● “サイクルクリーン” “スペースクリーン” “クリスパー” “カミシャイン” “リシャイン” モノマテリアル化によりリサイクル可能に ● “パイレン EXTOP” “エコシアール” リサイクルしても熱劣化しにくい ● “TOYOBO GS Catalyst”
製造工程でのリサイクル	<ul style="list-style-type: none"> ● “カミシャインNEO” ● セラコン用離型フィルムのリサイクル
リデュース	<p>減容化・薄肉化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● “スペースクリーン” “パイレン EXTOP” 透明蒸着フィルムでフードロス削減 ● “エコシアール”

■ 目標 グリーン化（バイオマス、リサイクル、減容化） 比率 2030年度 60%、2050年度 100%

■ 製品例

超高剛性ポリプロピレンフィルム “パイレン EXTOP”

リデュース

一般的な二軸延伸ポリプロピレンフィルムに対し約 1.7倍の剛性
20%の薄肉化、モノマテリアル化が可能

PEF（ポリエチレンフタレート）

バイオマス

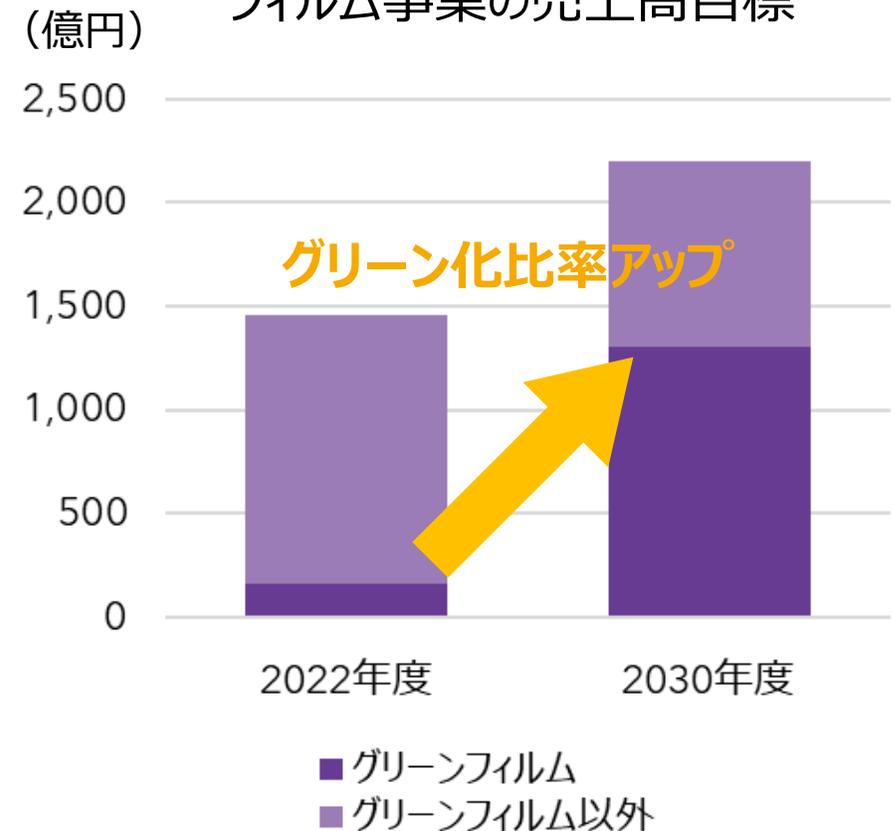
100%バイオマスプラスチック
ポリエステルフィルムよりもバリア性が高い
⇒内容物の賞味期限延長やフードロス低減

“カミシャインNEO”

マテリアルリサイクル

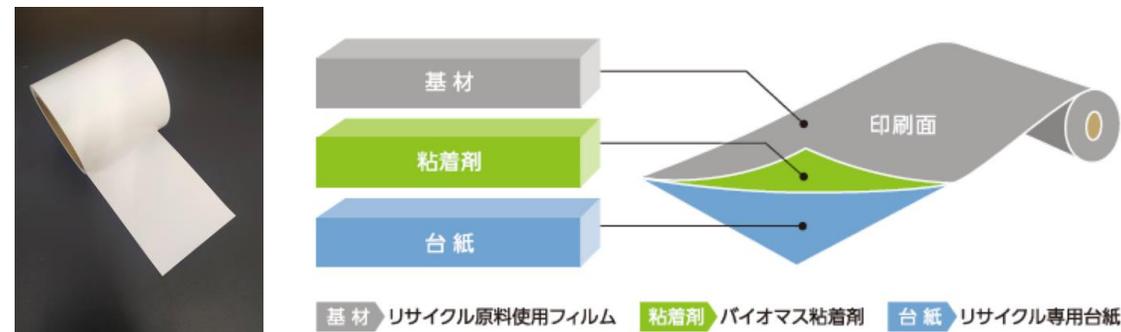
ラベル用剥離紙のフィルム化
剥離紙（ラベル台紙）をフィルムにすることで、リサイクル可能に
資源循環プロジェクトに参画

フィルム事業の売上高目標



“カミシャインNEO”

- ペットボトル再生原料を使用したポリエステル系合成紙 “カミシャイン”の剥離紙（ラベル台紙）への展開
- 使用・回収後のラベル台紙を原料の一部に使用して、**リサイクル可能**に



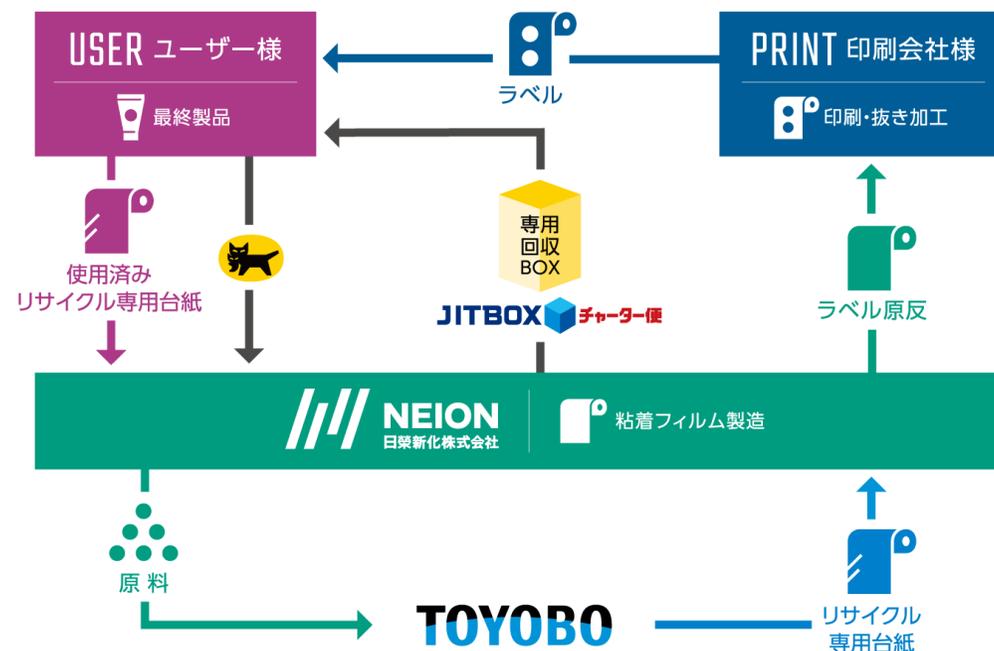
資源循環プロジェクト



- 日榮新化(株)、シオノギファーマ(株)、(株)トッパンインフォメディア、三井物産ケミカル(株)と共同で実施
- “カミシャインNEO”を活用したラベル台紙の水平リサイクルプロジェクト
- ラベル台紙の廃棄ゼロを目指す。二酸化炭素排出量の12.4%削減効果を見込む
- 「第6回エコプロアワード」優秀賞を受賞



動脈産業と静脈産業の機能を確立することで、循環型リサイクルスキームを実現しています。



RO膜 (RO : Reverse Osmosis)

- ・セルローストリアセテート (CTA) の中空糸膜
- ・用途 : 海水淡水化
- ・中東湾岸諸国でシェア 20%
⇒640万人/日 (160万t/日) の生活用水を造水

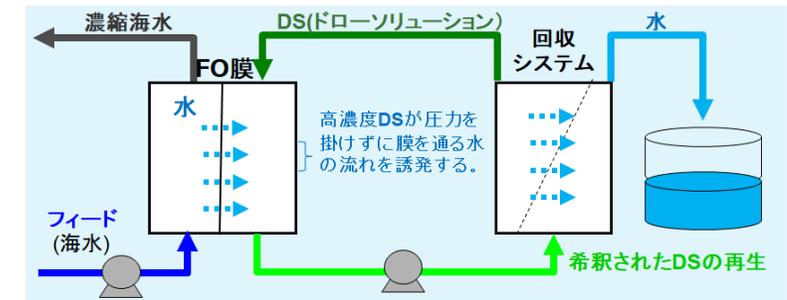


FO膜 (FO : Forward Osmosis)

- ・中空糸型は当社のみ
- ・用途 : 海水淡水化、浸透圧発電

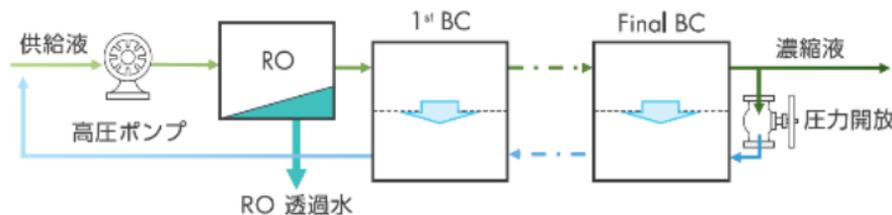
FO膜を用いた省電力海水淡水化

海水よりも浸透圧の高い溶液を用いることにより、高圧を必要とするRO膜に比べ、約75%省電力

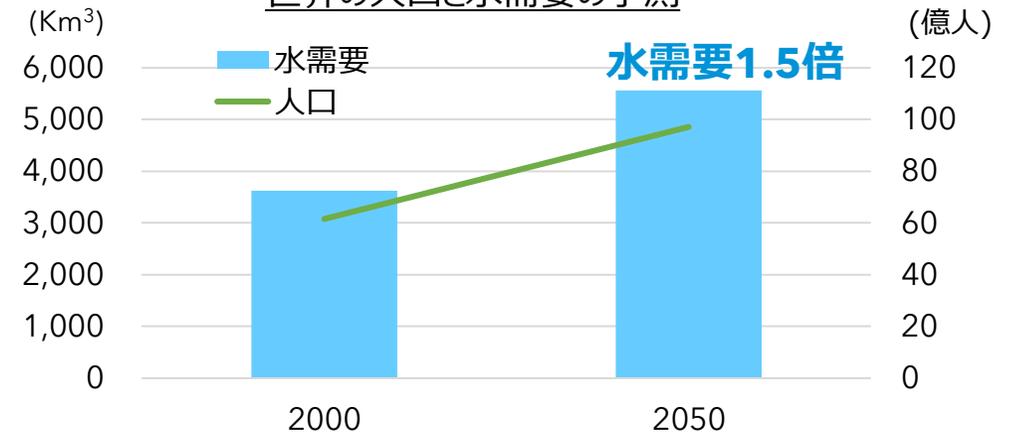


BC膜 (BC : Brine Concentration)

- ・高濃度塩水処理。蒸発法等に対しエネルギー消費量が低い
- ・用途 : 製塩、排水処理、有価物回収



世界の人口と水需要の予測



(出所) 世界人口 : United Nations "World Population Prospects 2022", 水需要 : OECD "Environmental Outlook to 2050 (2012)"をもとに当社作成

エンジニアリングプラスチック

- ・バッテリー周辺用途
- ・微細発泡などによる断熱・吸音・軽量化
- ・高剛性、高放熱、電磁波シールド材料

“バイロショット” 低圧封止成形用樹脂

- ・電子部品（センサ、カメラモジュールなど）の防水・保護
- ・環境に配慮した無溶剤樹脂



“ハードレン” ポリオレフィン塩素化または酸変性した樹脂

- ・リチウムイオン電池パウチ接着剤等
- ・耐薬品性に優れたラミネート接着剤
- ・ドライラミネーションに対応（PPフィルム／“ハードレン”／アルミ）

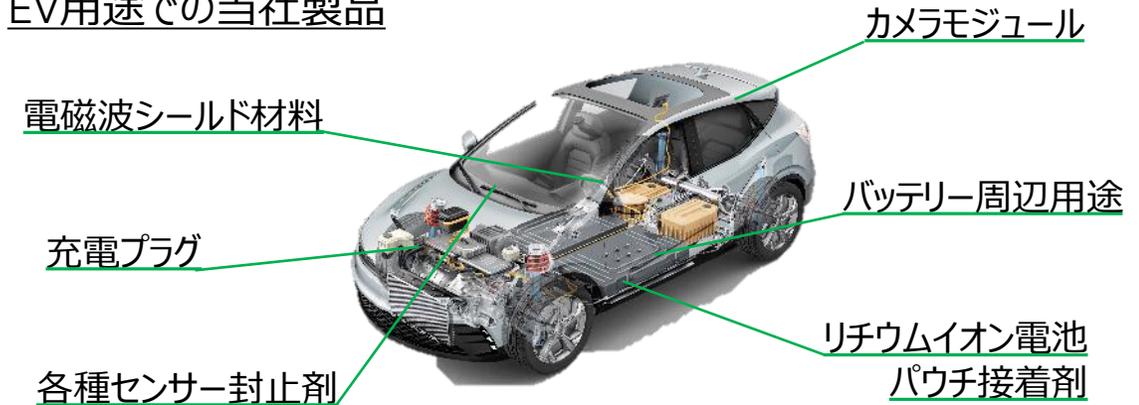


VOC*回収装置 * VOC：揮発性有機化合物

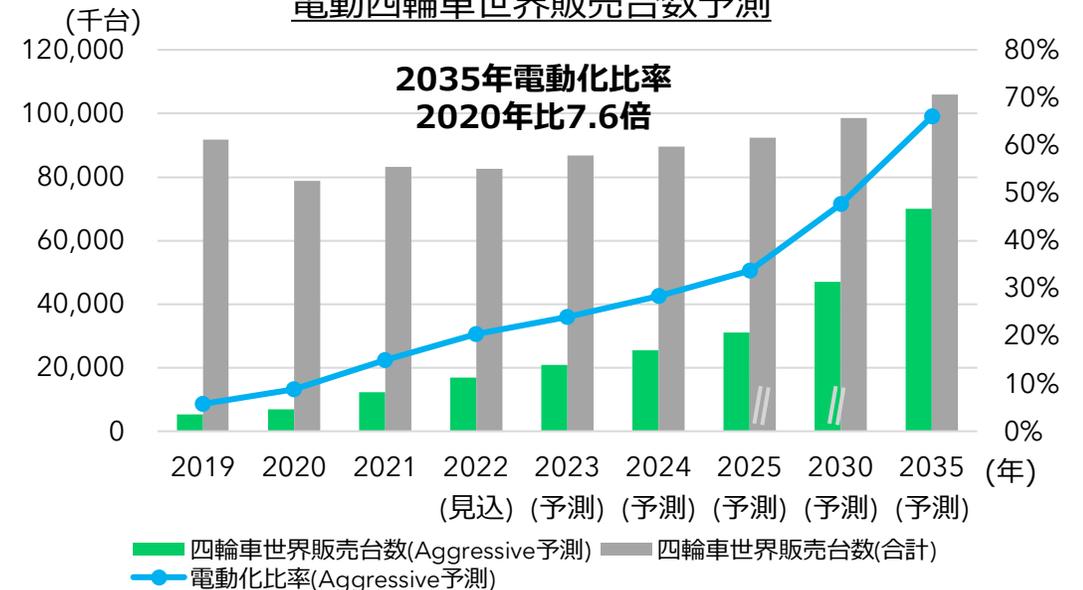
- ・当社独自の活性炭素繊維吸着材“Kフィルター”内蔵
- ・リチウムイオン電池セパレータ製造工程で発生する塩化メチレンを吸着



EV用途での当社製品



電動四輪車世界販売台数予測



(出所) 株式会社矢野経済研究所「電動四輪車の世界市場に関する調査(2023年)」(2023年4月28日発表)をもとに当社作成 (電動四輪車世界販売台数、電動化比率はAggressive予測)
注1 2019~2021年実績値(販売台数ベース)は各国工業会データをもとに矢野経済研究所推計 注2 電動車にはHEV(ハイブリッド車)、PHEV(プラグインハイブリッド車)、BEV(電気自動車)、FCEV(燃料電池車)を含む 注3 2022年は見込値、2023年以降は予測値 注4 乗用車はA~Eセグメント、商用車は車両総重量3.5t以下の小型商用車、車両総重量3.5t以上のトラック、バスを指す、注5. Aggressive予測は急速充電などインフラ整備が整うことで、車格を問わず、BEVの普及が進むと試算。

■ CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」

サプライヤー・エンゲージメント・リーダー選定 (2021, 2022年)



■ 2023アジア太平洋地域気候変動リーダー企業 初選定 (2023年7月)

■ GPIFが日本株式を対象とするすべてのESG指数の構成銘柄に選定

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

Morningstar ジェンダー・ダイバーシティ指数 (GenDi) : 2023年初選定

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数



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)



■ 社有林「東洋紡 綾の森」が環境省「自然共生サイト」に認定 (2023年10月)

・当社グループの社有林の一つ「東洋紡 綾の森」

保有開始 1971年、約 140 ヘクタール

・環境省が生物多様性の保全が図られている区域として評価、

OECD*として国際データベースに登録予定

*Other Effective area-based Conservation Measures

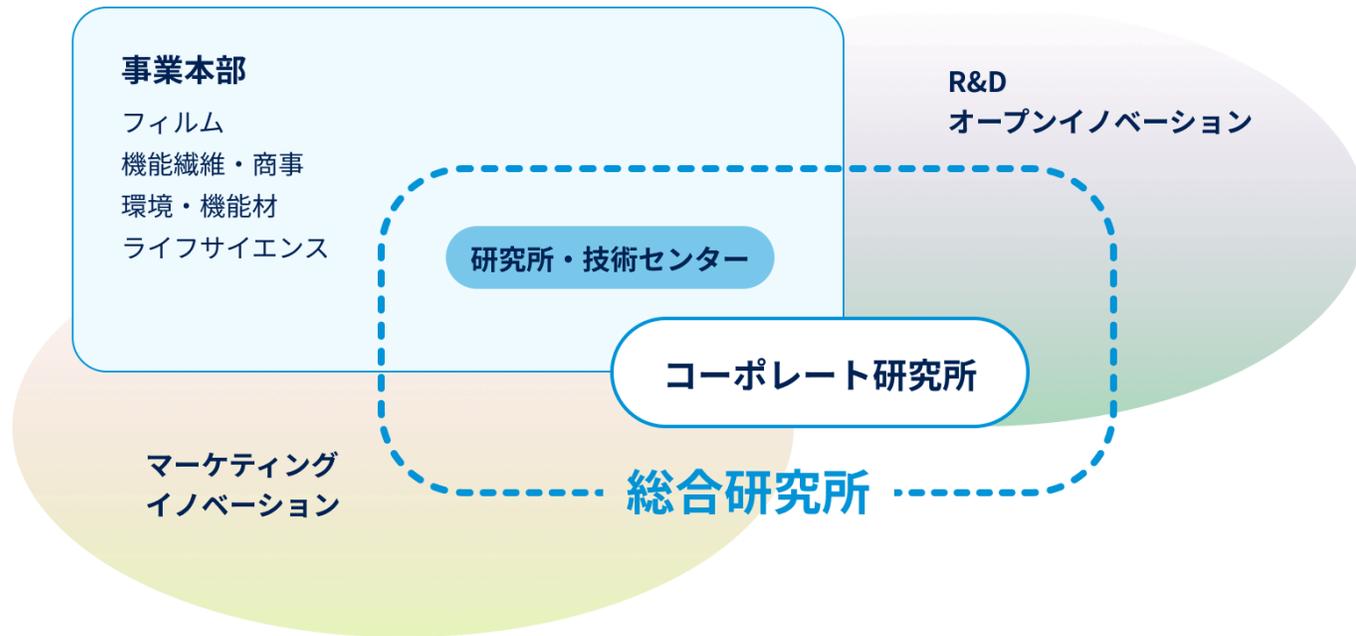


東洋紡 綾の森
(宮崎県東諸県郡綾町)

Ⅲ. イノベーション

- イノベーション創出の体制
- コア技術の融合による新領域への挑戦
- 新領域における新技術・新製品

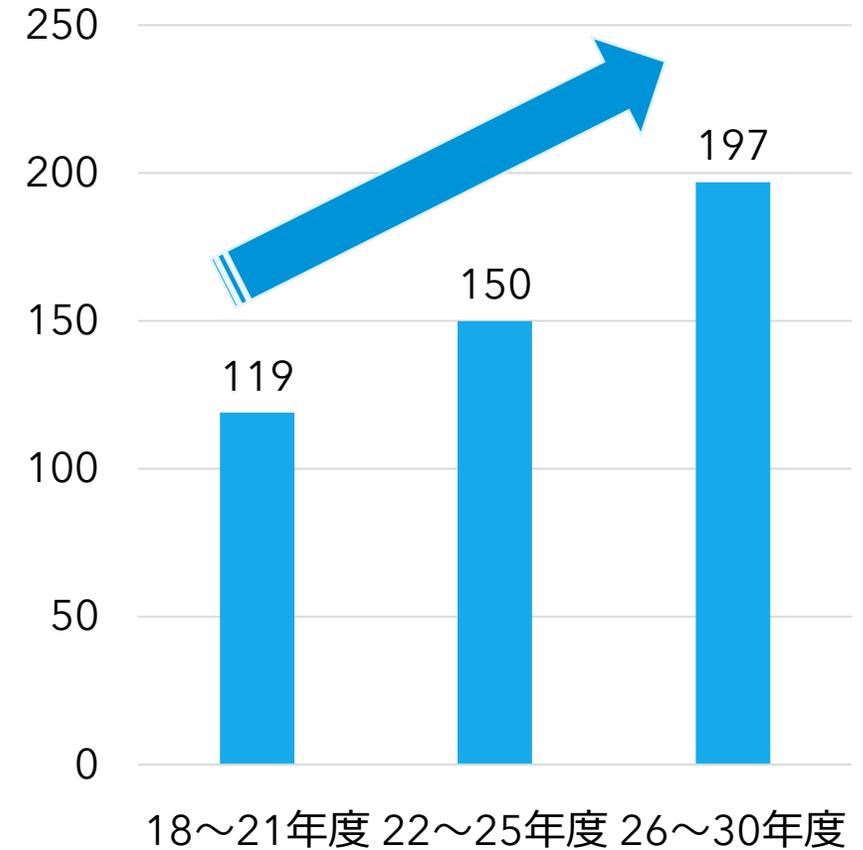
コーポレート研究と事業部開発の連携による 全社イノベーション体制



オープンイノベーション例

- ・バイオ事業の生産性向上に向けた発酵プロセス技術の活用
(米国バイオベンチャー DMC Biotechnologies Inc. への出資)
- ・環境、ライフサイエンス分野における共同研究
(国立大学法人神戸大学との包括連携協定)

研究開発投資



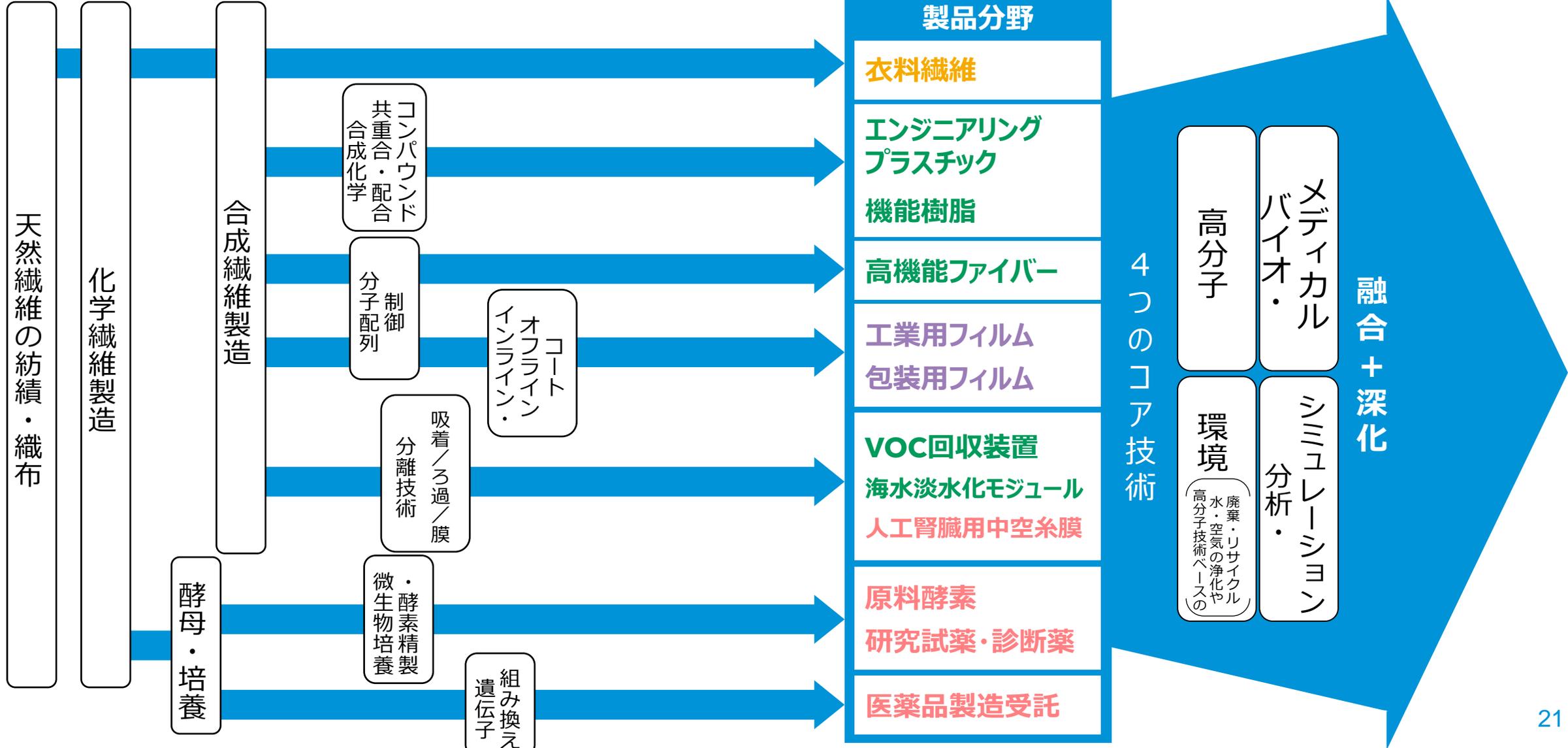
年間研究開発投資額 (億円/年)
(知財関係費用含む)

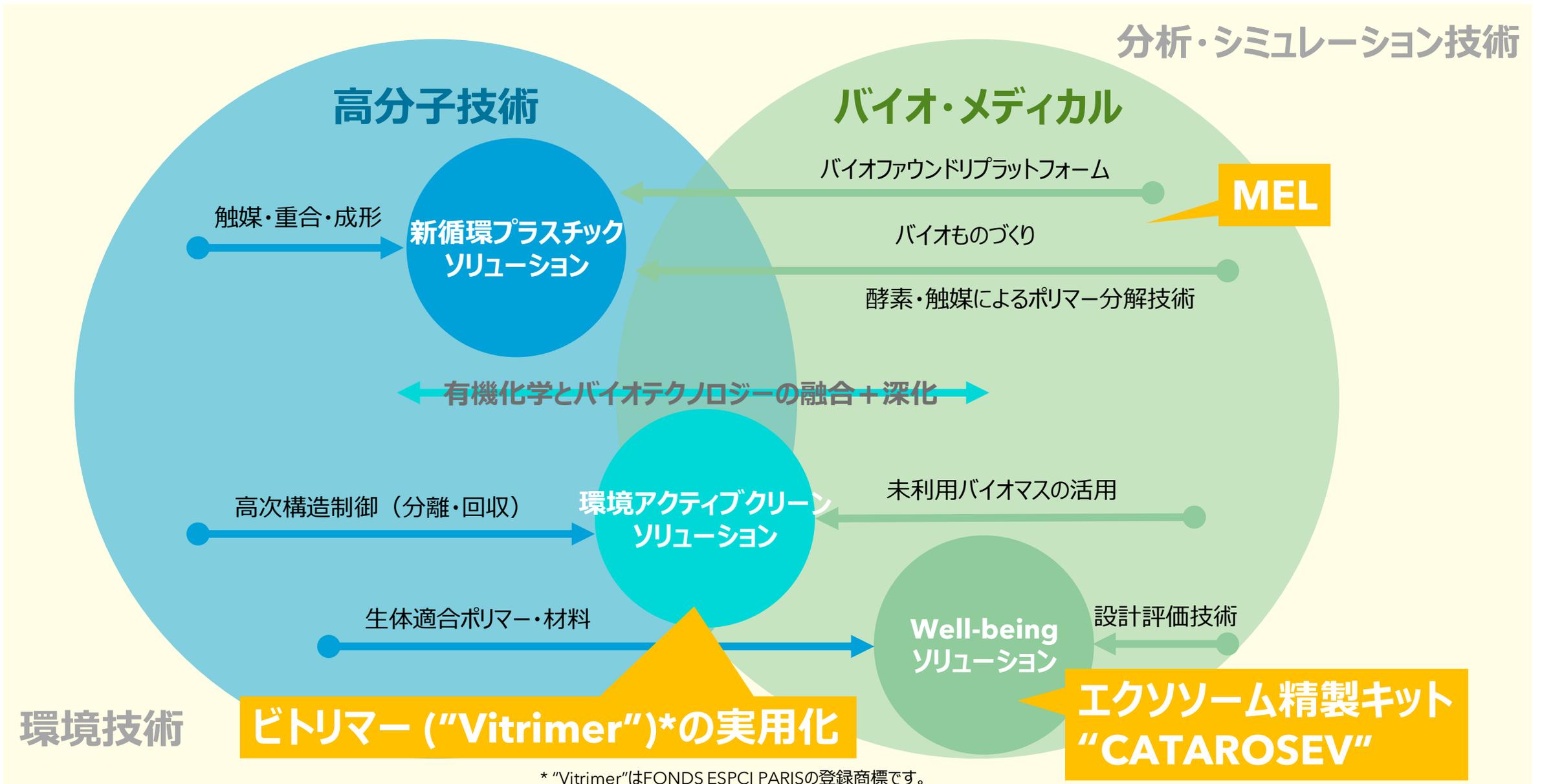
当社グループの技術概要

創業～

現在

今後～



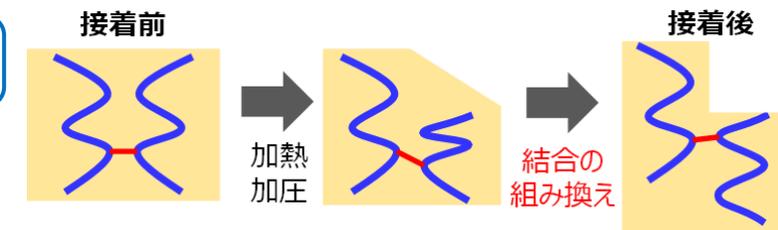


ビトリマー (“Vitrimer”)*の実用化 高分子×環境

* “Vitrimer”はFONDS ESPCI PARISの登録商標です。

“Vitrimer”とは？

- ・再成形性・自己接着性・自己修復性などを有する高機能なポリマー
- ・室温では頑丈で強固 → 力が加わっても変形が小さい、薬品に強い、長期間形状が安定
- ・加熱＋加圧により変形 → 成形加工、接着性（基材間で加熱圧着）



“ビトリマー”のメカニズム

電子材料用接着シートへの応用

- ・溶剤フリー、常温流通可能な環境配慮型の高耐熱接着シート
- ・熱架橋処理不要のため、生産工程の短縮・省エネルギー化にも貢献
- ・フレキシブルプリント基板などでの電子部品の接着用途
- ・2024年前半サンプル提供、製造販売開始予定



➤ 更なる展開

加飾フィルム用途、太陽電池用途、自動車用途などへの展開

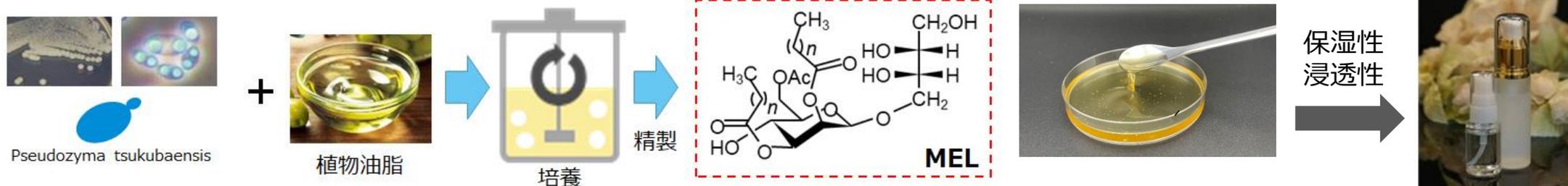
	新開発の接着シート	熱硬化型接着剤	半硬化型接着シート
タイプ	無溶剤系	溶剤系	無溶剤系
保管・輸送	常温	冷蔵	冷蔵
熱架橋処理	不要	必要	必要
樹脂垂れはみ出し	なし	あり	ほぼなし



MEL (マンノシルエリスリトールリピッド)

バイオものづくり

- ・酵母が産生するバイオサーファクタント*の一種
 - ・化粧品素材として大手化粧品メーカー等のスキンケア製品に採用
- *微生物が産生する**天然由来**の界面活性剤



NEDO「バイオものづくり革新推進事業」実施先に採択

大幅なコストダウンの実現へ（高生産菌の開発、連続培養生産・スケールアップ、分離・精製・加工技術）
未利用資源の有効活用・環境負荷低減（原料を植物油脂から廃食油への切り替えに向けた技術開発）

➤ MELの利用分野の拡大

- 農業用展着剤（化学農薬の使用量低減）
- 飼料配合剤（牛のゲップに含まれるメタンガスの排出量低減）
- 衛生材のコーティング剤

農業用展着剤



飼料配合材



衛生材
コーティング剤



エクソソーム精製キット “CATAROSEV”

バイオ・メディカル×環境

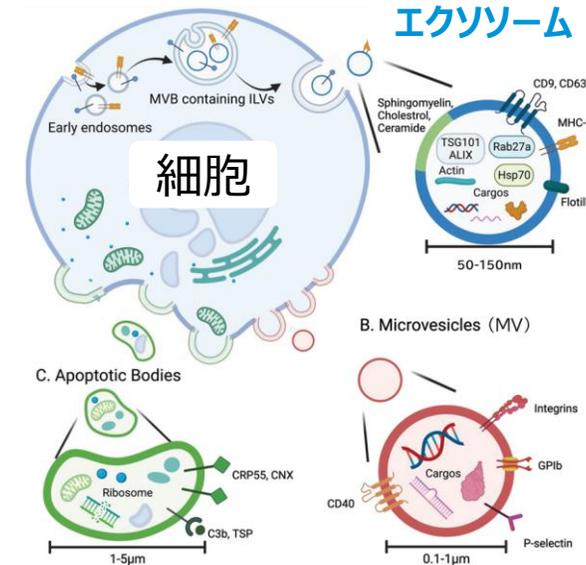
エクソソームとは？

- ・ 細胞が放出する50～100nmの小胞体
- ・ RNA、タンパク質など生理活性関連物質を運ぶ
- 細胞間の情報伝達経路の重要な担い手
- 病気発症・抑制、老化、恒常性維持などに関与

がんをはじめとするさまざまな疾病の診断や治療、再生医療など幅広い領域で応用可能な次世代治療手段として注目

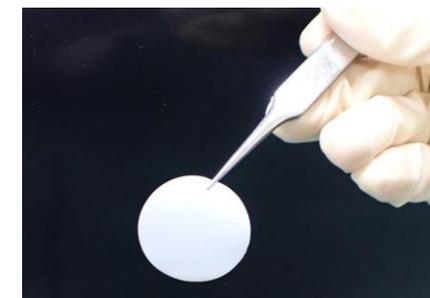
“CATAROSEV”の開発

エクソソームを高効率・高純度・高収率に回収する精製キット



Source: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/advs.202103222>を元に一部改良

	新技術法 “CATAROSEV”	超遠心分離法	磁気ビーズ法
手法	エクソソームのサイズと電荷を利用して回収	遠心力によりエクソソームを沈降させ分離して回収	抗体などを結合させた磁気ビーズを利用してエクソソームを回収
純度	★★★★	★★☆☆	★★★★☆
回収量	★★★	★★☆	★☆☆
作業時間	～30分	数時間～数日	～数時間



IV. 人的資本・人權

一人ひとりが成長を感じ、誇りとやりがいを持って働くことができる

■ 人材マネジメント

新人事制度（2022年7月～）

「能力向上を促進・支援」「職責に応じた処遇と評価」「マネジメントの強化」「多様な専門人材の活躍促進」

■ 次世代経営人材育成

人材会議による人材選定、ローテーション、後継者候補の育成施策支援

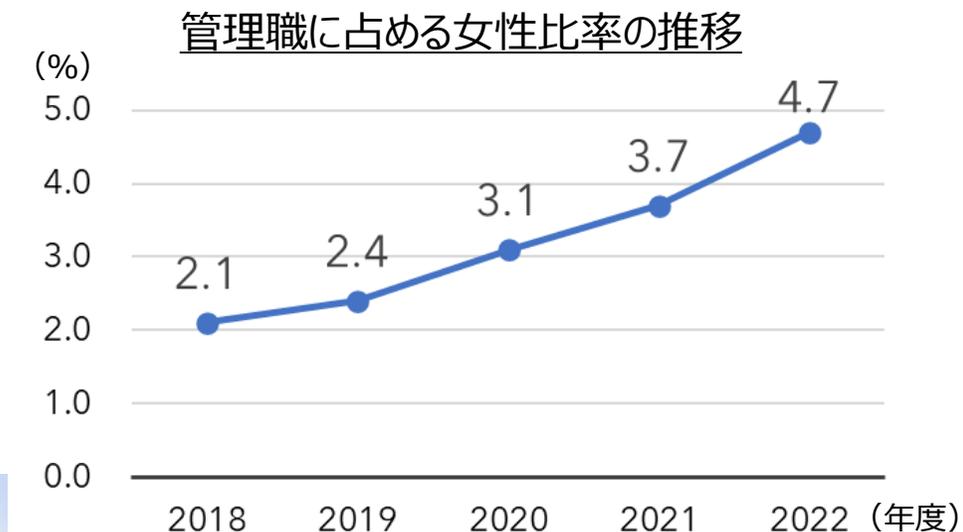
「全社人材会議（マネジメントポストの後継者討議）」「部門人材会議（業務専門性の高いポジションの後継者討議）」

■ ダイバーシティ推進

項目	2022年度 実績	2025年度 目標
管理職に占める女性比率	4.7 %	5.0 % 以上
総合職の女性比率	18 %	22 % 以上
男性の育児休業取得率 平均取得日数	104.3 % 14.8 日	80 % 以上 14 日 以上 (2020年度比20%増加)

主要施策

- ・女性リーダー育成セミナー 累計受講者数 189人
- ・グローバルコースの新卒採用の女性比率40%を継続
- ・男性の育児休業取得本人や上司への通知・休業前後の面談
- ・ベビーシッター支援制度、企業内保育園設置



← 総合研究所にある企業内保育園

■ 現場リーダー育成

技術者教育体系の整備・育成プログラム（現場リーダー教育 参加者 129人）

■ 「カエル」 – 対話からの気づきを変革につなげる–

PVVs浸透ワークショップ

T-UP活動（対話力向上推進活動）

まじめな雑談（社長と従業員の対話 46回・参加者 257人）



社長と従業員の対話

■ 従業員エンゲージメント

2021年から全役員・全従業員対象の「組織風土・働きがい調査」を開始

項目	2022年度 実績	2030年度 目標
従業員エンゲージメントスコア	55 %	70 % 以上



執行役員のワークショップ

■ 外部評価

「えるぼし認定（2段階目）」（2021年12月）

「プラチナくるみん」（2023年7月）

「健康経営優良法人2023 ホワイト500」初認定（2023年3月）



2023
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

「東洋紡グループ人権方針」に従い、役員・従業員を始め、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重

■ 当社グループの人権調査（2022年度は単体）

- ・国内事業所（単体）に対し、児童労働や雇用平等、安全衛生などに関する調査
→人権関連の法令違反はなし
- ・外国人技能実習生に関して、技能実習の実施・管理、労働関係法令の順守について調査
→いずれも順守、実施されていることを確認

■ 人権教育・研修の実施

- ・外国人労働者の人権に関する教育・啓発（2019年度～）
- ・各事業所での人権に関する研修・講演会等
- ・全役員・従業員対象 動画配信
- ・管理職向け コンプライアンス勉強会



「東洋紡グループ人権方針」に従い、役員・従業員を始め、あらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重

■ CSR調達アンケート

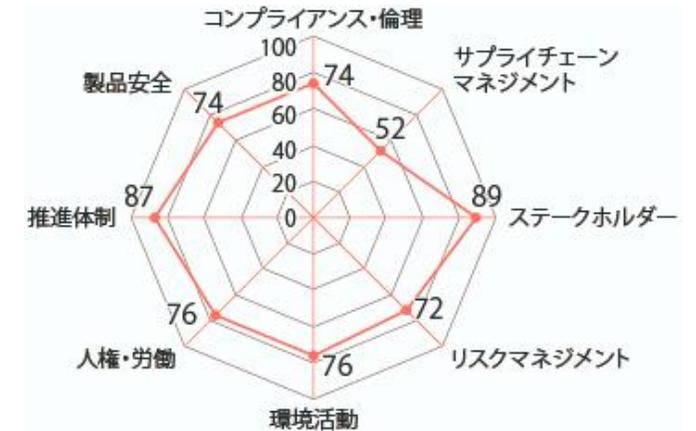
全世界の主要なお取引先さまに対して、リスク評価のため、「CSR調達ガイドライン」に基づいたアンケートを隔年実施

結果（2021年度）

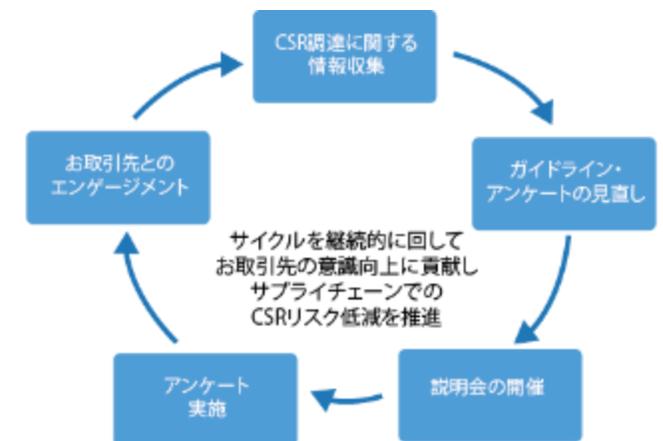
- 一次サプライヤーからの回収率 93%（172社／185社）
環境や品質などの違反事例は見られず。評価点数の低い「サプライチェーンマネジメント」について、対象会社に取り組み促進を依頼
- 二次サプライヤーにも実施（115社）
リスクが高いと判定された取引先はなし

実施中（2023年度）

- 対象サプライヤーをグループ会社に拡大（約 500社）
アンケート依頼時に、東洋紡グループCSR調達説明会の動画を添付
- 現在アンケート回収中
分析・評価し（年度内目途）、エンゲージメント先の選定・対話へ



アンケート評価点数(2021年度)



V. 安全・防災、品質

ロードマップに沿って活動推進

当社グループの安全宣言

「私たちは『安全最優先』を徹底しますー労働安全、環境安全、製品安全、設備安全ー」

スローガン 「自分を守る・仲間を守る・気付きを声に出す」

■ 安全文化の醸成

- ・階層別ワークショップ：経営幹部から事業場管理職への拡大
- ・安全意識調査の活用：安全活動参画機会の拡大、安全対話の継続

■ 安全基盤の整備

- ・現場安全総点検：設備投資対策が一段落、ソフト対策の充実へ
- ・安全防災研修所：岩国事業所（2021年）、犬山工場（2023年）

■ 労働安全衛生マネジメントシステム（ISO45001）の取得

- ・宇都宮工場、岩国事業所、敦賀事業所

安全防災研修所



岩国事業所



犬山工場

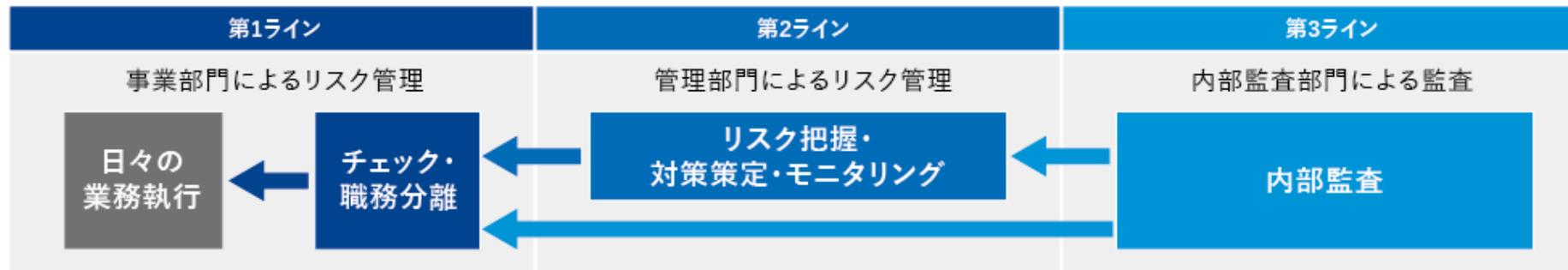
	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度以降
各年度での重点課題	<ul style="list-style-type: none"> ◆現場との対話定着 ◆安全防災ワークショップ定着 ◆安全意識調査（1回目）のフォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆作業認定制度の確認 ◆現場総点検（第2ステージ） ◆防災総点検活動の継続 ◆海外拠点への展開（防災） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆安全・防災ワークショップ継続 ◆現場総点検活動の継続 ◆安全意識調査（2回目） ※国内グループ会社へも展開 	<ul style="list-style-type: none"> ◆現場総点検（第3ステージ） ◆安全意識調査（2回目）のフォローアップ ◆各種点検活動のフォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆全社共通の仕組み定着 ◆安全意識調査（3回目） ◆各種点検活動の評価
	依存型	独立型への挑戦	独立型へ	相互啓発型への挑戦	
安全文化の醸成 行動・意識の改革 価値観の共有とコミュニケーションの再構築	階層別ワークショップ 経営幹部、事業場長及び管理職		グループ会社、海外拠点への展開		繰り返し教育へ
	安全意識調査の活用 安全活動参画機会の充実 ・ 安全対話の継続				
安全基盤の整備 仕組み・人づくり 現場リスクの低減 日常管理へ落とし込み 全社リスクマネジメント活動との同期	現場3S活動（生産革新・小集団） 維持管理を継続				
	現場総点検 第1ステージ 設備対策による	現場総点検 第2ステージ ソフト対策による	現場総点検 第3ステージ 総合的な対策		
	防災総点検への対応 71%	防災総点検への対応 85%	防災総点検への対応 100%		
	防災管理プロジェクト 海外グループ会社へ展開		自主点検活動の展開		
	安全防災研修所の設置		協力会社・グループ会社への活用		
	ISO45001認証取得	IY	運用の有効性評価	他拠点への展開検討	

ロードマップに沿って活動推進

■ 品質に関するリスクマネジメント体制の強化

- ・ 3ライン体制（事業部門／品質保証部門／内部監査部門）：多重的な仕組みの構築

品質管理の3ライン体制の考え方



■ 製品安全・品質保証教育

- ・ 品質保証研修、中核人材育成（Qace* セミナー）、品質不正に関するケーススタディ など

*Qace : Qa_assurance, Qc_control, Qe_ensurance

■ 品質不適切事案対応

- ・ エンジニアリングプラスチック：ISO9001 23年度末再取得に向けた取組み
UL認証** 順次再取得 **Underwriters Laboratories
- ・ 医薬品受託製造：FDA の Warning Letter は 2023年 7月に解除

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
重点課題	<p>信頼回復</p> <p>検査によって品質を保証し、プロセスで品質を作り込む</p>			<p>ゆるぎない信頼</p> <p>商品ライフサイクルを意識した品質保証の考え方を定着</p>	
緊急対応	<p>外部認証対応</p> <p>アセスメント見直し</p> <p>お客さま対応</p>				
是正対応	<p>品質DXガイドライン</p>	<p>関係会社・海外事業所への水平展開</p> <p>品質データオンライン化推進 ⇒ スマート工場化加速</p>			
標準化	<p>マネジメント体制（有効性検証）：スリーラインディフェンス体制・リスクマネジメント委員会活動</p> <p>着実な品質保証マネジメント運用（ISOをツールとして実ビジネスに積極活用）</p> <p>品質人材マップ運用・専門職制度などでの専門家育成と積極的活用</p>				
意識改革	<p>企業理念：「順理則裕」の原点に立ち返る／「安全最優先」の浸透・徹底</p> <p>風土・意識改革 ⇒ 品質保証は全員活動！の浸透</p> <p>品質保証人材の育成・品質意識の醸成</p>				

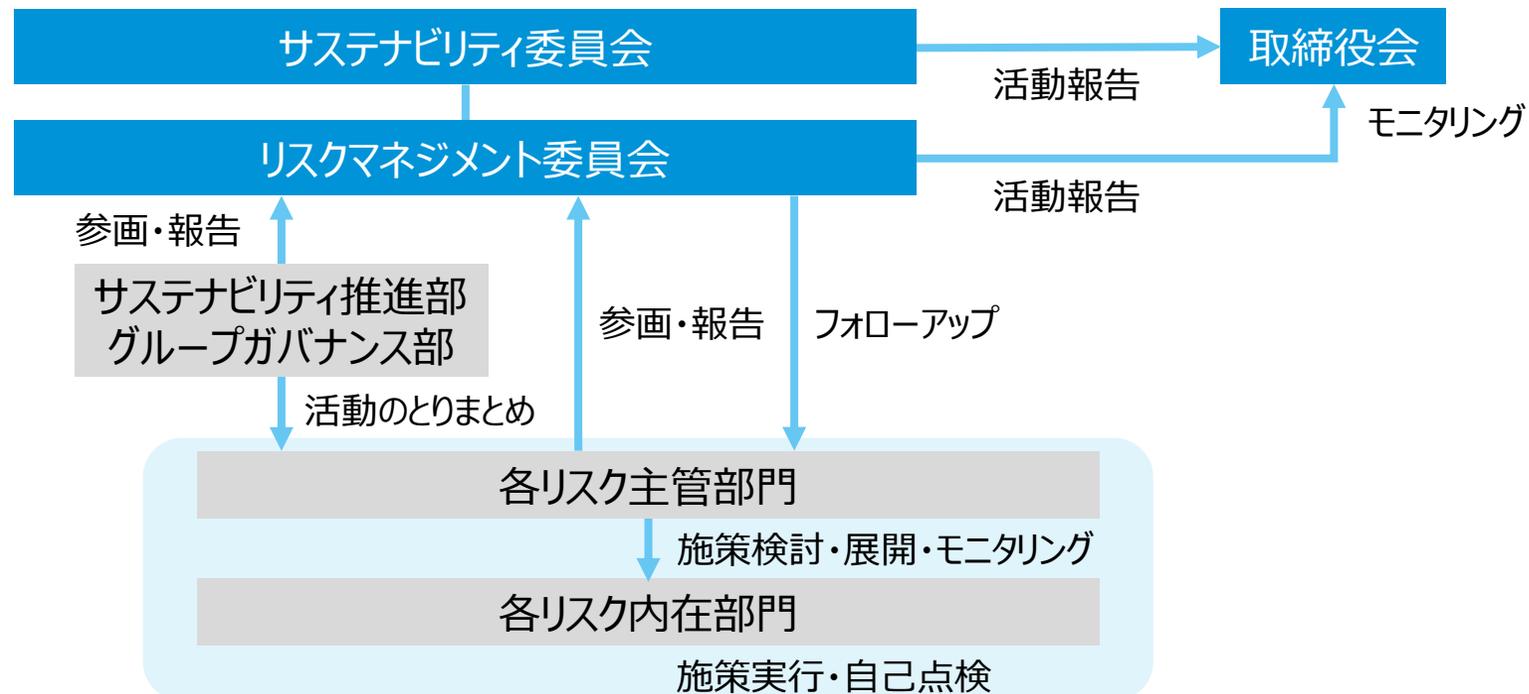
VI. ガバナンス

- ・ ガバナンス体制
- ・ 取締役会の実効性評価
- ・ 東洋紡への期待と課題

■ 取り組み

- ・全社的なリスクアセスメント（重大リスクの抽出、モニタリング）
- ・リスク最小化のための資源配置
- ・PDCAを回し続け、活動を深化・高度化
- ・グループ会社への展開
- ・リスク主管部門（スタッフ）、リスク内在部門（事業）双方でフォロー

■ 管理体制・プロセス



取締役会の実効性評価結果と今後の課題

【実効性評価プロセス】



【前回の調査時に抽出された課題と改善策（2023年3~4月）】

主な課題	主な改善策
・安全・防災、品質保証などのリスク管理対応	・マテリアリティの目標、KPIに対する取り組み状況を監督するなど、グループ全体のリスク管理体制をさらに充実させる
・事業ポートフォリオの見直しへの取り組み	・年間計画で重要テーマとして設定、冒頭で扱い、議論の充実を図る ・グループ会社も含めた事業ポートフォリオの見直しを推進する
・グループガバナンスの強化	・グループ管理総括部よりグループ会社のリスク管理などに関する報告を受け、適切な関与を行う ・内部監査部から監査計画および結果の報告を受けるなどして内部監査機能の実効性を確保し、グループガバナンスの強化を図る
・最高経営責任者の後継者計画と選任手続きへの取り組み	・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
・DX、人的資本、環境対応などへの取り組み	・年間計画で重要テーマとして設定、冒頭で扱い、議論の充実を図る

■ 毎年1回振り返り（PDCAサイクル） 今回、2024年3月に実施予定。残課題の確認へ

社外取締役 **福士 博司**



- 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
- 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）
- 2022年6月 雪印メグミルク（株）社外取締役（現任）

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生かし、当社の経営に対して、助言・監督をいただくため、選任しています。

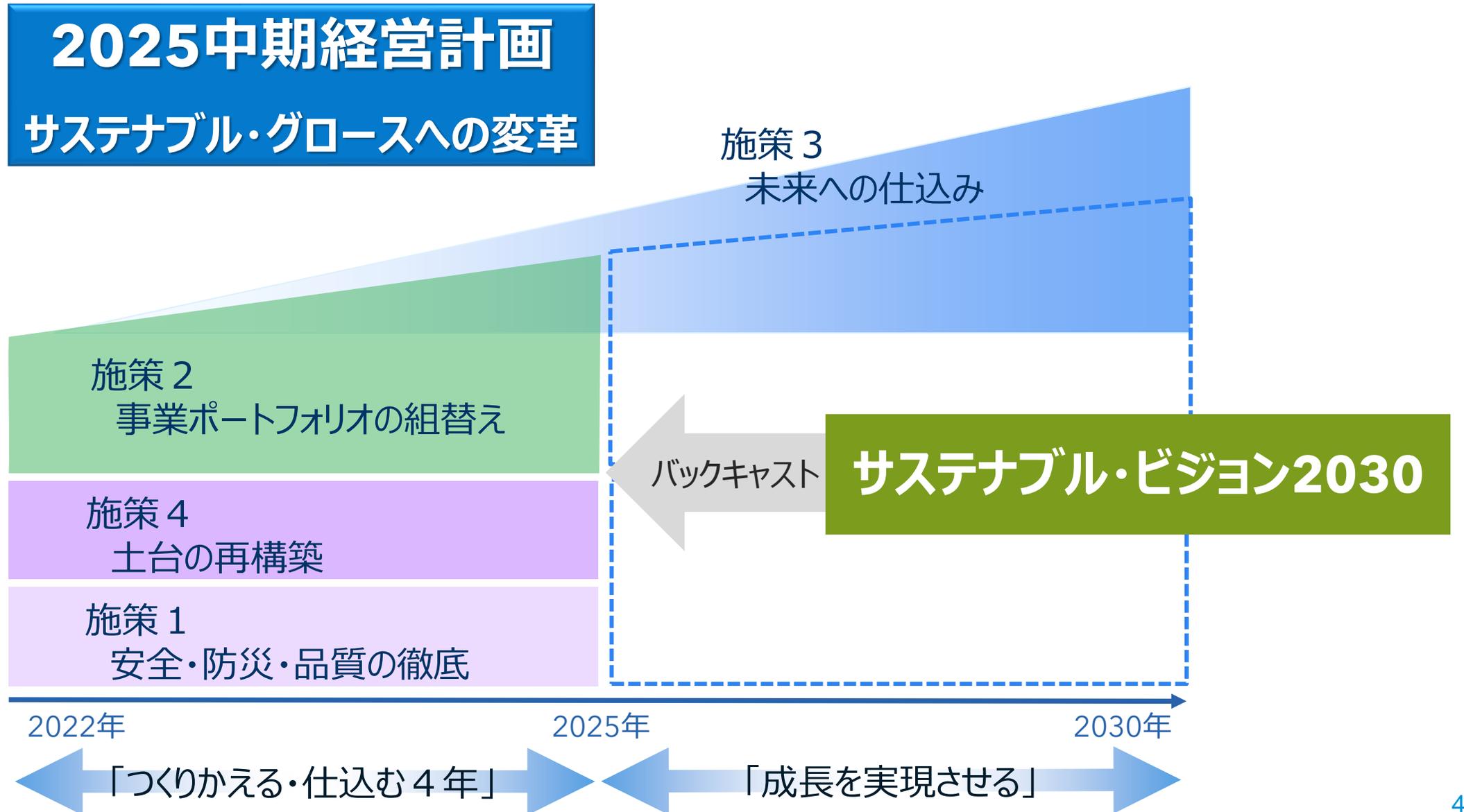
■ 事業ポートフォリオの見直しへの取り組み

- 事業ポートフォリオ組替えの取り組みに対する評価、取締役会での議論
- 事業ポートフォリオ組替えを進めるにあたっての、アドバンテージや不足点

■ グループガバナンスの強化

- 持続的成長を実現するために、最も注力すべきガバナンスのポイント
- 様々なバックボーンを持つ社外取締役としてのガバナンス面での貢献

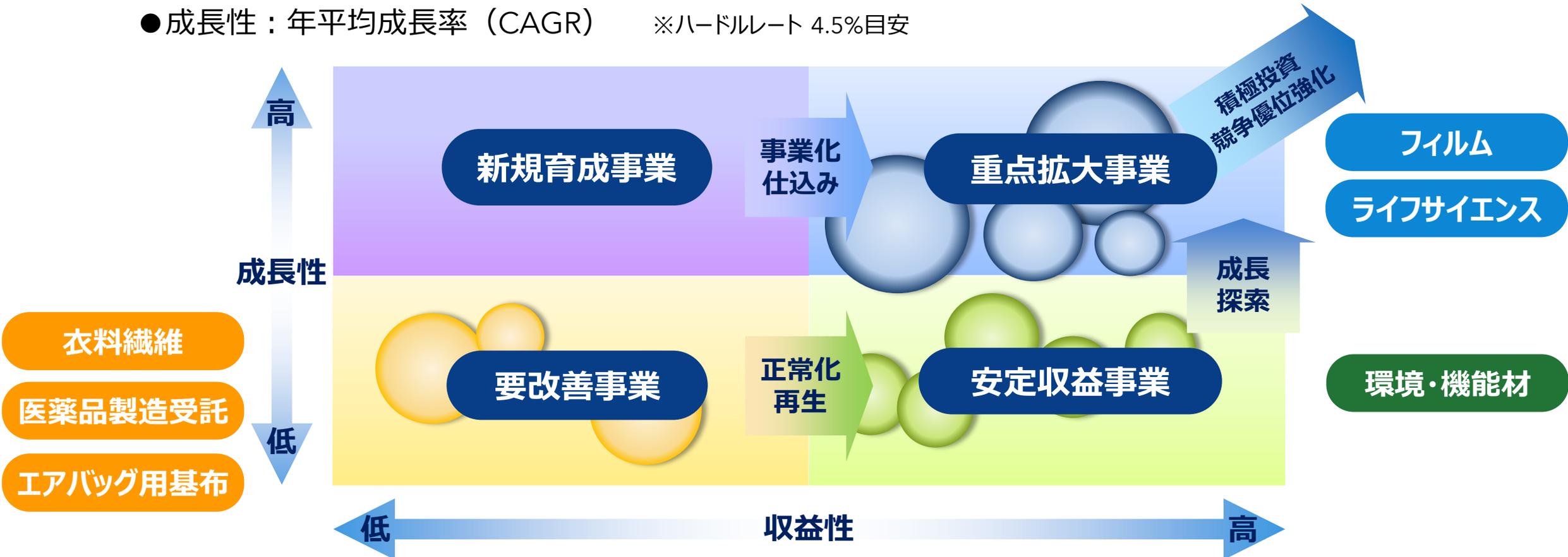
補足



<p>施策 1</p>	<p>安全・防災・品質 の徹底</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●安全・防災マスタープランの実行「ゼロ災」 ●品質保証マネジメント体制の再構築 ●リスクマネジメント体制
<p>施策 2</p>	<p>事業ポートフォリオ の組替え</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●事業を層別（使用資本利益率と成長性） <ul style="list-style-type: none"> 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 or 維持改善 ③要改善：あるべき姿に向けたマスタープラン実行
<p>施策 3</p>	<p>未来への仕込み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●新事業・新技術の創出：環境・バイオ強化、みらいプロPOC ●DX戦略：SFA、MI、スマート工場、新たな稼ぎ方 ●カーボンニュートラルへのロードマップ（2050）
<p>施策 4</p>	<p>土台の再構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●人材開発・ダイバーシティ推進 ●モノづくり現場力 ●ガバナンス・コンプライアンス ●事業基盤の整備 ●組織風土改革

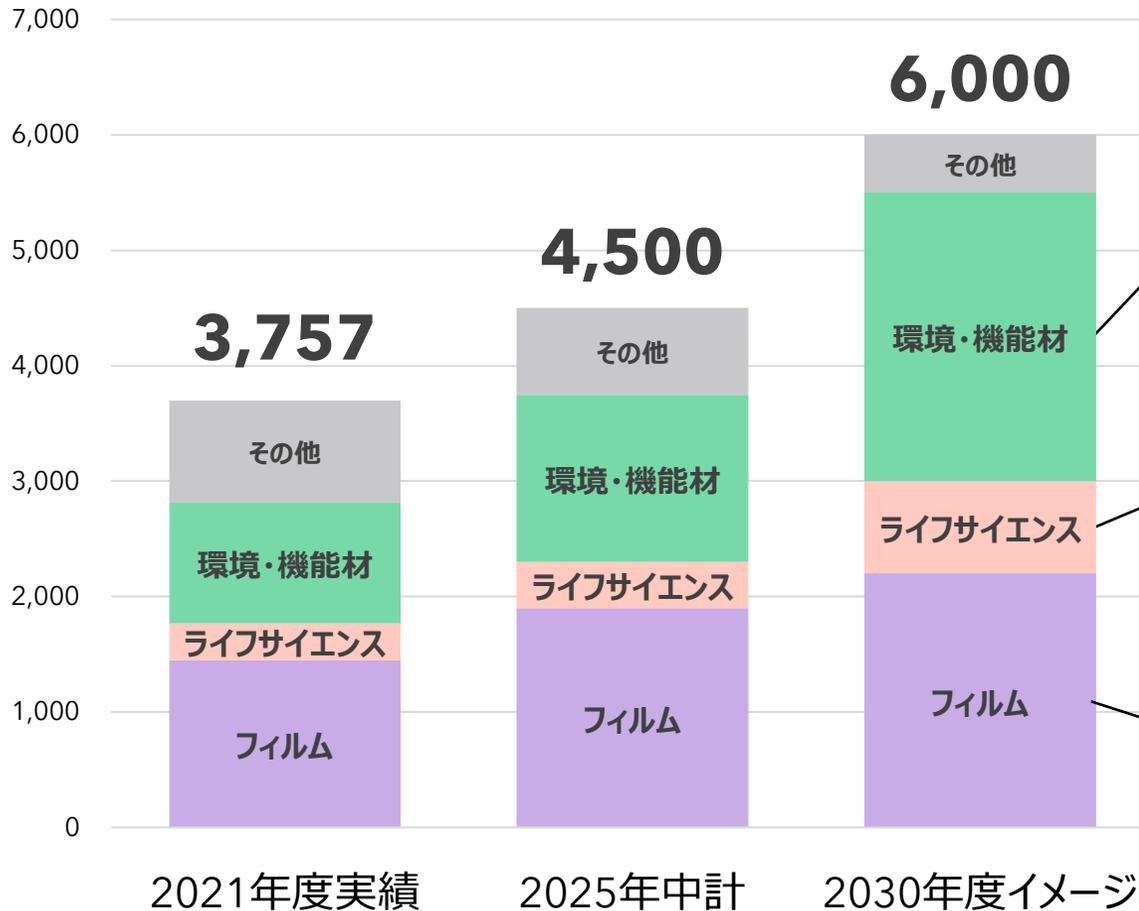
「収益性」「成長性」の2軸で各事業を4象限に評価・層別

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



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

当社グループ 売上高推移 (億円)



主な拡大事業

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

環境・機能材
(主に東洋紡エムシー(株))

- ・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

ライフサイエンス

- ・セラコン用離型フィルム
- ・鋼板ラミネートフィルム
- ・環境配慮型フィルム
- ・PENフィルム

フィルム

未来をつくるため稼ぐ力を取り戻す

1. 安全・防災・品質、コンプライアンスの徹底

2. 稼ぐ力を取り戻す

- ①価格改定：価値に見合った価格へ。供給責任を果たすため。未来をつくるため
- ②コストダウン：製造・調達・物流、販管費の絞り込み
- ③キャッシュフロー改善：在庫圧縮、設備投資の絞り込み、投資効果の発現
- ④要改善事業への対策・取組み

3. 中計 4 つの施策の実行

- ①安全・防災・品質の徹底
- ②事業ポートフォリオの組替え（要改善事業の対策、東洋紡エムシー株式会社の立上げ）
- ③未来への仕込み
- ④土台の再構築

本資料中の見通しや目標等、将来に関する記載事項は、本資料作成時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、実際の業績等は、今後の種々の要因によって、本資料の記載事項と異なる場合がありますことをご了承ください。

東洋紡株式会社

TOYOBO
Beyond Horizons