

東洋紡グループのめざす姿

めざす姿の実現に向けたロードマップ

「サステナブル・ビジョン2030」で掲げた目標を実現するため、2025年中期経営計画で定めた四つの施策を推進することでサステナブル・グロースを実現し、「ゆたか」な社会の実現に貢献していきます。

2018-2021 中期経営計画

テーマ

- 営業利益300億円へ再チャレンジ
- 不断のポートフォリオ改革

実績

売上高	3,757 億円
営業利益	284 億円
GHG排出量削減率 (Scope1,2 / 2013年度比)	25.9%

2022-2025 中期経営計画

テーマ

- サステナブル・グロースへの変革
- つくりかえる・仕込む4年

目標

売上高	4,500 億円
営業利益	250 億円

実績 (2023年度)

GHG排出量削減率 (Scope1,2 / 2013年度比)	31.6%
--------------------------------	-------

[2025中期経営計画の概要](#) > p.17

サステナブル・ビジョン 2030

ありたい姿

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

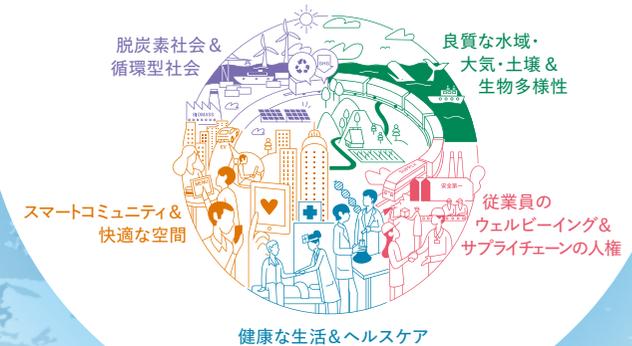
目標

売上高	6,000 億円
営業利益率	8.3%以上
GHG排出量削減率 (Scope1,2 / 2013年度比)	46%以上

[サステナブル・ビジョン2030](#)

サステナブル・グロースの実現

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、「ゆたか」な社会の実現に貢献



グリーン戦略

[グリーン戦略](#) > p.33

イノベーション戦略

[イノベーション戦略](#) > p.29

人材戦略

[人材戦略](#) > p.22

マテリアリティ

東洋紡グループは、ステークホルダーの要請・期待に応え、当社グループのめざす姿「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、マテリアリティを特定し、事業活動を通じて、さまざまな取り組みを推進しています。

東洋紡グループのマテリアリティ

当社グループのマテリアリティは、2020年5月に特定したものをベースに「サステナブル・ビジョン2030」を踏まえて見直し、現在に至ります。

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、優先度の高い目標を明確にし、「事業を通じて社会課題解決に貢献する」「人的資本」「環境・モノづくり」「事業基盤」の四つの領域に整理しました(下図参照)。

マテリアリティ特定のプロセス

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、候補となる項目を選定しました。これらの項目の正・負のインパクトについて、社内アンケートやヒアリングなどを通じて明確化し、機関投資家など外部意見も取り入れながら、最終的には取締役会の承認を経ていきます。

2022年度から2023年度にかけて当社グループの状況に鑑み、「品質」をコンプライアンスから独立させ、「化学物質管理」を追加しました。

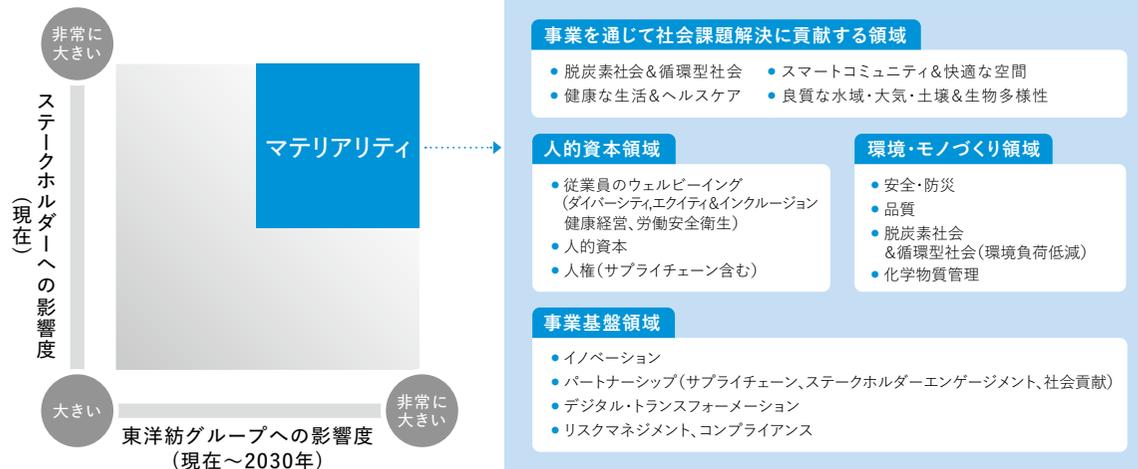
マテリアリティKPIの管理(PDCA)

マテリアリティに関する取り組みを確実に進捗させるため、マテリアリティごとに担当役員を決定し、併せて目標・KPIを策定しています。

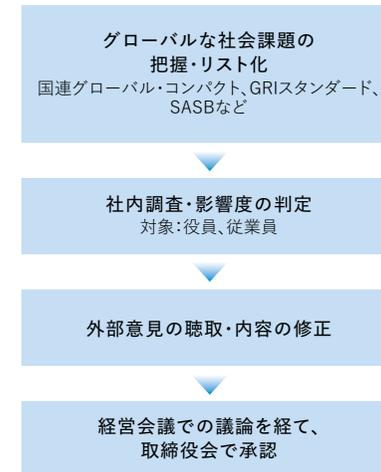
KPIの進捗状況は、サステナビリティ委員会において年2回報告・共有し、状況に応じて目標・KPIを見直すことで、継続的な取り組みの向上に努めています。

なお、サステナビリティ委員会での議論内容は、取締役会に適宜報告しています。

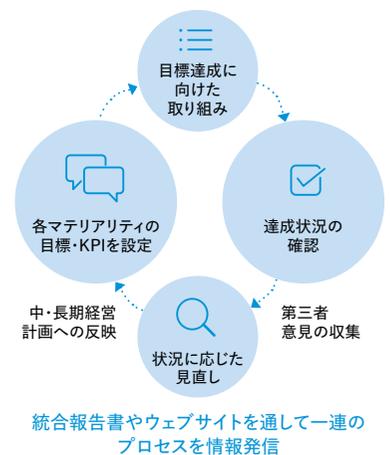
マテリアリティマップ



特定のプロセス



KPIの管理(PDCA)



ビジョン達成に向けたリスクと機会とマテリアリティ



マテリアリティKPI

2024年4月1日

区分	大項目	リスク	機会	KPI				
				項目	2024年度以降目標値	担当役員	2023年度目標値	2023年度実績
社会課題解決に貢献する領域	脱炭素社会&循環型社会	短・中・長期 ・GHG(温室効果ガス)削減に向けた対応 ・環境負荷コスト増大 ・環境汚染の発生による損失	短・中・長期 ・脱炭素社会実現に貢献する製品・事業の成長・拡大 ・資源循環型社会実現に貢献する製品・事業の成長・拡大 ・人々のウェルビーイングに貢献する製品・事業成長・拡大 ・快適な暮らしに貢献する製品・事業の成長・拡大	1. 環境貢献製品・サービス「エコパートナーシステム®」の拡充 2. フィルム事業におけるグリーン化	1. 売上高比率 40% ※3 2. グリーン化比率 60% ※3	酒井 太市 専務執行役員 安全防災本部長 生産技術部門、調達・物流総括部統括 廣岡 宗生 常務執行役員 フィルム本部長	1. 売上高比率 40% ※3 2. グリーン化比率 60% ※3	1. 31% 2. 13%
		健康な生活 & ヘルスケア		1. 感染症診断薬などの提供による検査回数 2. 透析膜を提供する透析患者数	1. 1,000万回/年 ※3 2. 25万人/年 ※3	相良 誉仁 常務執行役員 ライフサイエンス本部長	1. 1,000万回/年 ※3 2. 25万人/年 ※3	1. 400万回/年 ※3 2. 25万人/年 ※3
	スマートコミュニティ & 快適な空間			1. DXを支える商品群の販売量拡大:2020年度比1.5倍	1. 2020年度比1.5倍 ※3	廣岡 宗生	1. 2020年度比1.5倍 ※3	1. 1.51倍
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, エクイティ&インクルージョン, 健康経営, 労働安全衛生)	短・中期 ・サプライチェーンにおける人権侵害 ・メンタルヘルス不調による休業、満足度低下による生産性低下 ・労働災害などによる損失・事業影響	中・長期 ・多様性を重視した働き方改革 ・人材育成による能力開発と働きやすい職場づくり ・健康経営による優秀な人材の雇用継続	1. 過重労働者比率 2. 海外基幹人材の日本での研修受講者数 3. 従業員1人当たりの教育投資額、教育時間 4. 管理職に占める女性比率 5. 障がい者雇用率の達成状況 6. 年休取得率 7. 年間法定時間外労働削減(年間360時間超の人数/対象者数) 8. 男性の育児休業取得率 9. 健康経営優良法人「ホワイト500」認定取得 10. 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」の肯定的回答率 ①「日常業務のやりにくさがない」 ②「一人一人の多様な意見や考えを尊重」	1. 対前年度比で(比率)改善 2. 15%/年 ※1 3. 5万円/年、21時間 ※1 4. 5.0%以上 ※1 5. 2.7% ※2 6. 75% ※1 7. ー 8. 取得対象者の80%以上 ※1 9. 維持 10. 肯定的回答率の向上	稲田 武彦 常務執行役員 人事・総務・法務部門統括	1. ー 2. 15%/年 ※1 3. 5万円/年、21時間 ※1 4. 5.0%以上 ※1 5. 2.7% ※2 6. 75% ※1 7. 2.0%以下(2019年度比20%削減) ※1 8. 取得対象者の80%以上 ※1 9. 維持 10. 毎年実施の仕組みづくり	1. ー 2. 7人/年 3. 5万円/年、18.22時間 4. 5.5% 5. 2.29% 6. 83.2% 7. 4.3% 8. 97.7% 9. 維持 10. 実施せず
		人的資本						
	人権(当社グループ)				1. 人権教育・研修の実施状況	1. グループ従業員に対し、人権に関する勉強会・研修の開催10回以上/年		1. 4回以上
環境・ものづくり領域	安全・防災	短・中期 ・類似災害・トラブルの再発 ・事故・不祥事の発生による社会的信用の失墜	短・中・長期 ・安全文化の醸成 ・予防安全のノウハウ蓄積	1. 重大災害※件数 2. 労働災害休業度数率 3. 火災・爆発件数 4. 流出事故件数 ※厚生労働省が規定する定義に準じ、社内基準を設置 1~4は暦年で集計	1. 0件/年 2. 0.25以下 3. 0件/年 4. 0件/年	酒井 太市	1. 0件/年 2. 0.25以下 3. 0件/年 4. 0件/年 暦年で集計	1. 0件 2. 1.15 3. 0件 4. 1件
		品質			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	1. 0件/年 2. 100%	岩崎 正一 執行役員 品質保証本部長 品質保証統括部長	1. 0件/年 2. 100%
	化学物質管理	短・中・長期 ・化学物質規制未対応によるビジネス機会の逸失	短・中・長期 ・法令・規制などへの確実な対応による事業の収益力強化 ・顧客満足度・社会的信用の向上	1. 重大災害(レベルIV) 2. 環境事故件数(レベルIII) 3. 環境法令違反(レベルIII):公害防止法令・毒劇法・廃棄物処理法	1. 0件 2. 0件 3. 0件	酒井 太市	ー	ー
	脱炭素 & 循環型社会(環境負荷低減)	短・中・長期 ・気候変動による異常気象・自然災害激化のリスク増大 ・廃棄物・排出物による環境影響 ・水資源の不足・枯渇	短・中・長期 ・気候変動対応(省資源、省エネ、低炭素)貢献製品の需要拡大 ・生産効率改善によるエネルギーコストの削減 ・環境保全コストの低減	1. 温室効果ガス排出量Scope1、2(連結) 2. VOC排出量(国内合計) 3. 有害物質水域排出量(国内合計) 4. 排出廃棄物量(連結) 5. 最終処分(埋立処分)率(国内合計)	1. 2013年度比46%以上削減 ※3 2. 2014年度比 60%削減 ※3 3. 2014年度比 80%削減 ※3 4. 2015年度比 15%削減 ※3 5. 毎年1%未満	酒井 太市	1. 2013年度比46%以上削減 ※3 2. 2014年度比 60%削減 ※3 3. 2014年度比 80%削減 ※3 4. 2015年度比 15%削減 ※3 5. 毎年1%未満	1. 31.6%削減(831千トンCO2) 2. 7.7%削減 3. 7.3%削減 4. 3%増加 5. 0.52%

①あるいは「TM」付記の名称は、当社グループの日本における登録済または出願中の商標です。
青文字は、2024年度に新たに設定した項目 ※1: 2025年度目標 ※2: 2026年度目標 ※3: 2030年度目標

ビジョン達成に向けたリスクと機会とマテリアリティ



マテリアリティKPI

2024年4月1日

区分	大項目	リスク	機会	KPI				
				項目	2024年度以降目標値	担当役員	2023年度目標値	2023年度実績
事業基盤領域	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 中・長期 法令や規制の順守、制度変更への対応 コーポレート・ガバナンス強化への社会的要請 	<ul style="list-style-type: none"> 中・長期 企業価値向上を目指すサステナビリティ経営の実践 	<ol style="list-style-type: none"> 取締役会/指名・報酬等諮問委員会の開催回数 1.の役員ごとの出席率 取締役会の実効性評価 内容開示 	<ol style="list-style-type: none"> 実績開示 実績開示 実効性評価内容開示 	稲田 武彦	<ol style="list-style-type: none"> 実績開示 実績開示 実効性評価内容開示 	<ol style="list-style-type: none"> 22回 取締役・監査役会の議出席状況 ^(注) 取締役会の実効性評価 ^(注)
	イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 中・長期 研究開発の競争力低下による新製品・新事業創出遅延 顧客ニーズの変化に伴う製品需要の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 中・長期 社会課題解決に資する新製品・新事業の創出による新市場創出 顧客ニーズ変化、規制強化への早期対応 	<ol style="list-style-type: none"> 重点3テーマの開発推進 新規発明者数 当社・グループ会社向け知的財産教育回数 サステナブル・ビジョン2030達成に資する研究テーマの割合 オープンイノベーション直接投資(出資企業との事業化Proof of Concept, 共同開発着手など) 知的財産情報の解析件数 特許権侵害による事業中止件数 従業員向け知的財産教育回数(当社およびグループ会社) 産学官包括連携数 	<ol style="list-style-type: none"> 75%以上 30人以上 20回/年 	伊藤 勝也 執行役員 イノベーション部門統括	<ol style="list-style-type: none"> - - 19回 90%以上 ^{*1} 4件以上/年 20件/年 0件/年 2件 	<ol style="list-style-type: none"> - - 20回 90% 4件 32件 0件 2件
	パートナーシップ (サプライチェーン)	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 調達先の違法行為、コンプライアンス違反等による企業活動への悪影響 	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 社会の持続可能性と長期的な競争優位性の確保 	<ol style="list-style-type: none"> CSR調達アンケートの回収率、もしくはエンゲージメント 物流(販売)におけるCO2排出量(原単位)の削減率 	<ol style="list-style-type: none"> アンケートの回収率、もしくは有見所お取引先さまとのエンゲージメント 毎年前年度比 0.5%削減 	酒井 太市	<ol style="list-style-type: none"> 90%以上 毎年前年度比 0.5%削減 	<ol style="list-style-type: none"> 94% 0.53%削減
	パートナーシップ (ステークホルダーエンゲージメント)	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 説明責任の不履行によるステークホルダーとの信頼関係未確立 レピュテーションリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 多様なステークホルダーとの強固な信頼関係構築 	<ol style="list-style-type: none"> プレスリリース件数 投資家面談件数 従業員・労働組合との懇談回数 ステークホルダーとのエンゲージメント回数 	<ol style="list-style-type: none"> 75件/年以上 150件/年以上 60回/年以上 3回 	稲田 武彦	<ol style="list-style-type: none"> 75件/年以上 150件/年以上 60回/年以上 3回 	<ol style="list-style-type: none"> 84件 113件 60回 3回
	データ・セキュリティ、プライバシー	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 サイバー攻撃による情報漏洩、システム障害・停止 顧客からの信用失墜、取引先との関係悪化、競争力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 顧客からの信頼獲得、取引先との良好な関係、競争力の向上 	<ol style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ対策の推進 <ul style="list-style-type: none"> ネットワークセキュリティ基盤の刷新 コンピュータセキュリティ基盤の刷新 情報セキュリティ教育実施回数 事故件数(情報漏えい、サービス停止など) 情報セキュリティ部会を中心とした活動の推進完了 	<ol style="list-style-type: none"> 刷新完了50%(24-25年度) 15回/年[*] 0件/年 ※開催形式変更のため、回数の基準を変更	高井 一郎 専務執行役員 企画部門統括	<ol style="list-style-type: none"> - 26回/年 0件/年 推進完了 	<ol style="list-style-type: none"> - 97回/年 0件/年 推進完了
	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 事業活動の低迷、社会的信用の失墜、企業価値の毀損 	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 安定的な経営基盤の確立 リスクマネジメント体制の強化 コンプライアンス意識の醸成 	<ol style="list-style-type: none"> コンプライアンス意識の向上 コンプライアンス相談窓口の認知度・活用 重大な法令などの違反件数 	<ol style="list-style-type: none"> コンプライアンスアンケートの比率改善 <ol style="list-style-type: none"> コンプライアンスを重視している会社か ケーススタディレポートの認知度 コンプライアンス勉強会、各種研修の充実 コンプライアンス勉強会(管理者)各種研修の実施回数 コンプライアンスアンケートの比率改善 <ol style="list-style-type: none"> コンプライアンス相談窓口の認知度 利用のしやすさ 対応件数の開示 0件 	稲田 武彦	<ol style="list-style-type: none"> コンプライアンスアンケートの比率改善 <ol style="list-style-type: none"> コンプライアンスを重視している会社か ケーススタディレポートの認知度 コンプライアンス勉強会、各種研修の充実 コンプライアンス勉強会(管理者)各種研修の実施回数 コンプライアンスアンケートの比率改善 <ol style="list-style-type: none"> コンプライアンス相談窓口の認知度 利用のしやすさ 対応件数の開示 0件 	<ol style="list-style-type: none"> (1)「そう思う」「まあそう思う」78% (2)「毎回読んでいる」「ときどき読んでいる」「興味のあるテーマを読んでいる」77% (3)コンプライアンス勉強会22回開催+全従業員向け動画配信各種研修 40回開催 (1)89% (2)83% 102件
	コンプライアンス (研究開発、知的財産)			<ol style="list-style-type: none"> 研究開発に関わる教育、不正防止活動の各項目の達成率 知的財産コンプライアンス順守に関する審査活動の実行 研究開発の品質保証体系における製品安全と品質確保違反件数 各省庁のガイドラインおよび資金配分機関ルールに関する重大なルール違反件数 研究データの取り扱いに関する重大なルール違反件数 表示物の被措置命令件数 	<ol style="list-style-type: none"> 100% 100% 	伊藤 勝也	<ol style="list-style-type: none"> - - 3.0件/年 4.0件/年 5.0件/年 6.0件/年 	<ol style="list-style-type: none"> - - 3.0件 4.0件 5.0件 6.0件

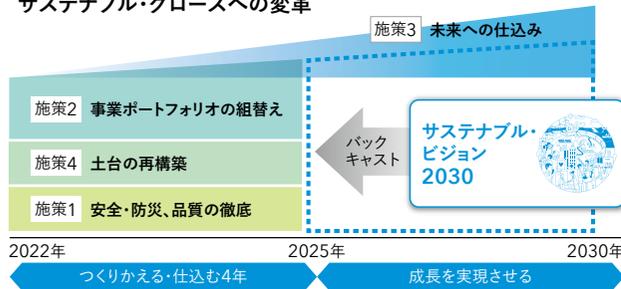
青文字は、2024年度に新たに設定した項目 ※1: 2025年度目標 ※2: 2026年度目標 ※3: 2030年度目標

2025中期経営計画の概要

めざす姿・戦略の概要

「サバイバル思考からサステナブルな成長志向へ」を基本方針として、2025中期経営計画では以下四つの施策を講じています。

サステナブル・グロスへの変革



目標とこれまでの実績

当初計画として右表の財務目標を設定していましたが、「稼ぐ力の低下」と「大型先行投資による財務体質の悪化」により2025年度の見直しを見直しました。

一方で、「安全・防災、品質の徹底」「未来への仕込み」「土台の再構築」は着実に前進しているため、引き続き取り組んでいきます。

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2025年度当初計画	2025年度見直し
売上高(億円)	3,757	3,999	4,143	4,500	4,500
営業利益(億円)	284	101	90	350	250
営業利益率(%)	7.6	2.5	2.2	7.8	5.6
EBITDA(億円)※1	485	291	288	630	510
当期純利益(億円)	129	▲7	25	150	90
ROE(%)※2	6.8	-	1.3	≧7.0	≧4.5
ROIC(%)※3	5.1	1.7	1.3	≧5.0	≧4.0
D/Eレシオ(倍)	0.98	1.21	1.26	<1.20	<1.40
Net Debt/EBITDA倍率※4	3.4	5.8	7.5	<5.0	<5.0
設備投資(2022~2025年度 累計)(億円)					1,800

※1 営業利益+減価償却費(のれんを含む) ※2 当期純利益÷期首・期末平均自己資本 ※3 NOPAT÷(有利子負債+純資産)
 ※4 (有利子負債-預現金)(期末)/EBITDA

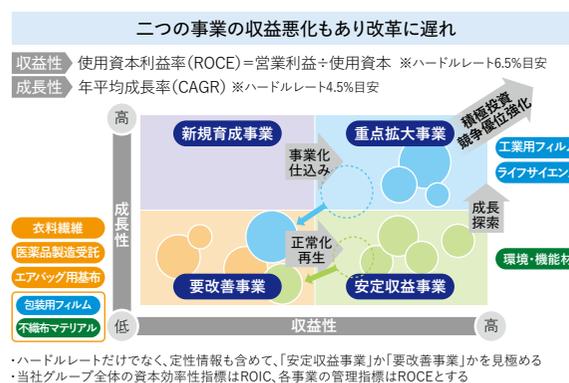
2023年度の主な取り組み

四つの施策の進捗は以下のとおりです。施策1、3、4は順調に進んでいますが、2の事業ポートフォリオの組替えは進捗が遅れているため、今年度はこの立て直しに注力します。

四つの施策の進捗

施策	進捗
施策1 安全・防災、品質の徹底	○ 2023年度 重大インシデントゼロ(△労災件数は前年比増加) ○ 医薬、エンジニアリングプラスチックにおける品質保証体制の整備 ○ 3ディフェンスラインの構築、運用
施策2 事業ポートフォリオの組替え	▲ 重点拡大事業 包装用フィルムの業績悪化(○フィルム、ライフサイエンスへの成長投資) 東洋紡エムシー(株)のスタート 事業ラベルに基づく戦略・資源シフト 不織布マテリアルの業績悪化 ○ 要改善事業 衣料繊維の黒字化(事業再編、2工場休止・集約) 医薬、エアバッグの赤字縮小・黒字化目途
施策3 未来への仕込み	○ イノベーション創出の3領域、重点テーマを設定(イノベーション創出ビジョン) ○ レガシーシステムの更新進行中。全社業務改革プロジェクト ○ SBT認定取得、環境データ第三者保証、GXリーグ参画
施策4 土台の再構築	○ 次世代人材選抜。ダイバーシティ推進、人権デュー・デリジェンス推進 ○ 現場リーダーほか技術者教育の整備 ○ 事業所・工場インフラ整備・リニューアル ○ グループガバナンス体制の強化 △ 企業理念体系「TOYOBO PVVs」の浸透

事業ポートフォリオ位置付けの変化



積み残した課題解決に向けた企業価値向上のためのアクション

施策2の事業ポートフォリオの組替えを軌道に乗せ、企業価値の向上につなげるために、今年度は大きく三つのアクション「稼ぐ力を取り戻す」「使用資本の圧縮」「次の成長ステージへ」に取り組みます。



2025中期経営計画の概要

2025年度以降を見据えたアクション

アクション1 稼ぐ力を取り戻す

稼ぐ力を取り戻すべく、四つの基本方針「価値に見合ったプライシングの徹底」「要改善事業対策」「経費の絞り込み、コストダウン」「成長投資の確実な回収」に基づいて対策を講じることで、次の成長に向けた資本を確保していきます。特に「要改善事業対策」については業績悪化要因を分析した上で対策を講じ、「成長投資の確実な回収」についてはロードマップを設けて着実に実行していきます。

基本方針

1 価値に見合ったプライシングの徹底	<ul style="list-style-type: none"> 経営によるプライシングの実行フォロー：コストベース→バリュベースの価格設定へ
2 要改善事業対策	<ul style="list-style-type: none"> 包装用フィルム：生産体制見直し、環境製品加速、海外拡販 不織布マテリアル：国内事業再編、生産体制の見直し エアバッグ用基布、医薬品製造受託：黒字化ロードマップ遂行 衣料繊維：2023年度黒字化達成→資産効率改善の追求
3 経費の絞り込み、コストダウン	<ul style="list-style-type: none"> 事業所・工場のコスト競争力強化（共通部門費見直し、事業再配置） 間接材費のコストダウン 業務効率・生産性向上（業務品質を上げつつコストを下げる）
4 成長投資の確実な回収	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資、開発投資の効果実現による利益拡大

要改善事業対策

	業績悪化要因	対策
包装用フィルム	<ul style="list-style-type: none"> 原燃料価格高騰 値上げ遅れ・不十分 交易条件悪化	<ul style="list-style-type: none"> 環境対応製品へのシフト加速 超高剛性OPPフィルムの展開加速 製品価格改定の徹底 マーケティング改革（海外営業強化含む） 新設備の早期本格稼働 生産体制の見直し、投資絞り込み
	<ul style="list-style-type: none"> 流通在庫調整の長期化（一部、輸入品影響もあり） 消費行動の変容 数量減	
不織布マテリアル	<ul style="list-style-type: none"> 新設備立ち上げ遅れ（立ち上げ費用計上） 固定費増	<ul style="list-style-type: none"> 開発の強化・推進 国内生産体制の見直し 外部生産委託の拡大
	<ul style="list-style-type: none"> 海外品との競合 コモディティ化 利益減	

成長投資の確実な回収に向けたロードマップ

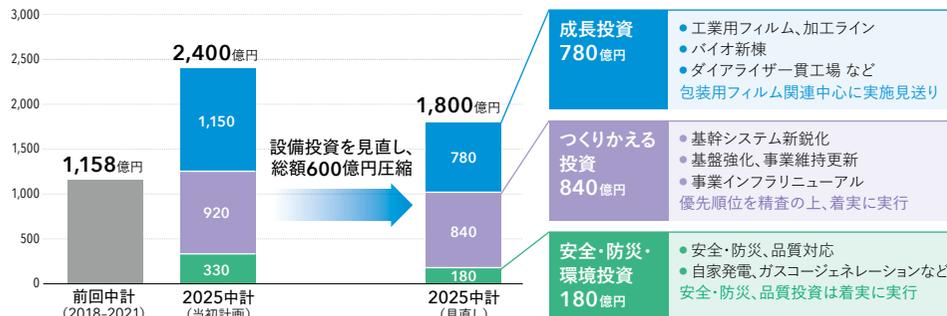
セグメント	内容	投資金額 (億円、概数)	投資効果実現時期(年度)			
			2023	2024	2025	2026
フィルム	OPPフィルム 生産設備(犬山)	70				
	セラコン用離型フィルム 加工設備2号機(敦賀)	60 ^{※1}				
	セラコン用離型フィルム 製造設備(宇都宮)	200				
ライフサイエンス	生化学診断薬用原料酵素 製造設備(敦賀)	70				
	PCR検査試薬・遺伝子診断薬用原料 製造設備(敦賀)	65				
	人工腎臓用中空糸膜 一貫生産工場(秋田・大館)	50				
環境・機能材	高機能樹脂 製造設備(高砂)	80 ^{※2}				
	高機能樹脂 製造設備(岩国)					

※1 1号機との合算金額 ※2 合弁会社の総投資額

アクション2 使用資本の圧縮

資本効率を重視し、使用資本の適正化に向けて、以下の取り組みを実施します。

投資の絞り込み 事業ポートフォリオ改革における要改善事業の正常化、ハードルレートに基づく層別と対策実行 非事業用資産の売却



アクション3 次の成長ステージへ

次の成長戦略として、各分野において以下の施策を講じます。

注力分野	取り組み内容
フィルム	<ul style="list-style-type: none"> 液晶偏光子保護フィルム「コスモシャインSRF®」やセラミックコンデンサ用離型フィルムなど高機能フィルムの増産・拡大 新規高機能フィルムの開発
ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> バイオ事業における生産能力の増強 メディカル事業における人工腎臓用中空糸膜の増産や急性血液浄化膜・プロセス膜への用途拡大
環境・機能材	<ul style="list-style-type: none"> 樹脂・ケミカル事業におけるEV対応や外資系OEM(完成車メーカー)展開など 環境・ファイバー事業におけるVOC回収装置やアクア膜、高機能ファイバー拡大
イノベーション創出	<ul style="list-style-type: none"> 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強化 モビリティ事業推進ユニット立ち上げ(東洋紡エムシー(株))
イノベーション創出の3領域	<ul style="list-style-type: none"> 新循環プラスチックソリューション：リニューアブルポリマーへの転換 環境アクティブクリーンソリューション：環境配慮型新素材、サービスの提供 Well-beingソリューション：Unmet Medical Needsに応える医療用素材、機器/次世代医療への価値提供 領域横断：「バイオものづくり」による、脱石油素材、持続可能な素材提供

CFOメッセージ



斧 泰三

執行役員
CFO
管理部門統括

収益性と資産効率を向上させ「稼ぐ力」を取り戻す

CFO就任の抱負

今年4月にCFOに就任し、日が浅いながらも、直接資本市場と対話する機会が増え、社外の視点を肌で感じられることに、大きなやりがいと楽しさを感じています。CFOの責務として、リスクと機会の判断を適切に行うことが重要であり、回避すべきリスクには迷わずブレーキをかけ、価値ある成長機会には後押しのアクセルを踏むといった、事業環境を見極めたブレーキとアクセルの使い分けを徹底していきます。また、適切な意思決定には情報量がカギとなりますので、社外に対しては常にアンテナを高く張り、幅広い情報から外部環境の変化や世の中の潮流を読み取ります。社内においては、事業部門や企画部門とより密接に連携を深めてい

き、会社の置かれている状況を正確に理解した上で、客観的に、時に冷徹に判断していきます。また、メーカーに勤務する者として、研究開発やモノづくりが生み出す価値への矜持も大切にしたいと考えておりますので、その価値をしっかりと収益に反映していける仕組みづくりをしていきます。

2023年度の振り返り

2023年度は、当社グループの稼ぐ力が低下し、期初公表の業績予想を2度下方修正しており、ステークホルダーの皆さまからの信頼が低下したと認識しています。業績見通しの把握が不十分であったことを反省しており、社内の情報収集・分析の強化と、コ

ストの適切な管理を進めます。販管費については、この数年間で100億円以上増加しています。企業の持続的な成長拡大および基盤整備のために必要な費用ではあったものの、足元の業績から考えると過大であったと考えます。

加えて、事業の成長領域や環境対応など、企業の持続的成長の実現に必要な大型の設備投資を先行して実施したことにより、資金需要が大幅に増加しています。このため、数年先まで見据えた資金調達方針を検討し、その一手段としてポジティブ・インパクト・ファイナンスやサステナビリティ・リンク・ボンドを実行しました。その結果、2023年度末のD/Eレシオが1.2倍超となり、2025中期経営計画(以下、2025中計)の当初目標1.2倍未満を達成できませんでした。安定的に資金供給できるよう注意深く資金繰りを行うとともに、財務体質の健全化に向けて対策を講じていきます。

2025中期経営計画の後半を見据えて

2024年度からの2年間は、2025中計の後半となり、「稼ぐ力を取り戻す」ために、経営方針として「価値に見合ったプライシングの徹底」「要改善事業対策」「経費の絞り込み、コストダウン」「成長投資の確実な回収」の四つの措置を講じます。

このうち「要改善事業対策」について、事業ポートフォリオにおける各事業の位置付けは、収益性の指標として事業別ROCE(使用資本利益率)のハードルレートを6.5%とし、定性情報も含めて決めています。要改善事業には、従来の衣料繊維事業、医薬品製造受託事業、エアバッグ用基布事業に加えて、事業環境変化により収益性が低下している包装用フィルム事業、不織布マテリアル事業を位置付けました。現在、全社をあげて事業の正常化に向けた取り組みを行っています。

「成長投資の確実な回収」については、フィルム事業やライフサイエンス事業で2年間進めてきた、大型設備投資の回収ステージに入ります。建設中の新設設備を速やかに、かつ確実に立ち上げ、マネタイズしていくことが喫緊の課題です。また、環境・機能材事業では、EV化など、まさにメガトレンドにある事業機会をしっかりと捕捉することで、事業拡大を図ります。なお、将来の成長機会を創出する研究開発投資は、売上高比3.6~3.8%の水準を維持します。

必要なキャッシュを創出するために、事業部門では「価値に見合ったプライシングの徹底」を進めます。進捗状況は、しっかりとモニタリングし、必要に応じて、早期のアクションを検討、実施します。さらに、「経費の絞り込み、コストダウン」として、販管費などの経費については、限られたリソースの中で、優先順位を精査の上メリハリをつけた運用を徹底します。これらの取り組みにより、目標達成に向けて業績をコントロールしていきます。

2025中計4年間の設備投資は、リソースに限りがあるため、当初計画から600億円圧縮します。安全・防災、品質や重点拡大領域への投資は確実に実行させますが、包装用フィルム事業のポートフォリオの位置付けを要改善事業に変更したことに伴い、関連する投資を見送りました。当面、Net Debt/EBITDA倍率は4倍台を目安にコントロールすべく、キャッシュインとキャッシュアウトのバランスを注視していきます。

企業価値向上に向けて

PBRの向上という視点では、「稼ぐ力」を取り戻し、ROEを高めることが最優先です。この数年間、PBRは大きく低下し、1.0倍を下回る状態にあることを重く受け止めています。事業ポートフォリオの

組替えを着実に進展させ、収益性と資産効率を向上させるべく、CFOとして事業部門をしっかりサポートしていきます。スタッフ部門と事業部門とが一体となって取り組み、各種施策を確実に利益に結びつけていきます。

同時に、透明性のより高い開示にも努め、信頼性と期待値の向上を図っていきます。「事業ポートフォリオの組替え」の進捗状況、「安全・防災、品質の徹底」のロードマップ、「土台の再構築」における人的資本への対応や基盤整備の進捗状況は、より丁寧に説明していきます。また、当社グループが生み出す新たな素材が人々の生活や社会をどう変えていき、世の中に役立つのか、将来性や成長性を分かりやすく訴求する情報開示を進めていきます。これらの推進により、企業価値の向上を図ります。

株主の皆さまへの還元を拡充する体力を回復するためにも、最も近道となるのが稼ぐ力を取り戻すことと認識しています。成長軌道への回復まで少し足踏みしており、ステークホルダーの皆さまにはご辛抱いただいておりますが、市場からの信頼感の醸成に向けた取り組みを進めますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

要改善事業対策

事業ポートフォリオの組替えにおいて、要改善事業には、当初の衣料繊維事業、医薬品製造受託事業、エアバッグ用基布事業に、包装用フィルム事業、不織布マテリアル事業が加わりました。全ての事業において、2025年度までに、正常化・黒字化を目指します。

2025中計前半の実績

衣料繊維事業 2023年度黒字化を達成

- 東洋紡せんい(株)(2022年4月発足)によるグループ会社の統合、再編
- 富山事業所の3拠点の集約完了(2024年3月)
- 不採算商材からの撤退
- 製品価格の改定

医薬品製造受託事業

- アメリカ食品医薬品局(FDA)からのWarning Letterが解除(2023年7月)

エアバッグ用基布事業

- タイのエアバッグ用原糸の新工場の商業生産が開始(2023年度)

2025中計後半のアクション

衣料繊維事業

- 資産効率の追求

医薬品製造受託事業

- 事業の正常化に向けた取り組み推進

エアバッグ用基布事業

- 事業の正常化に向けた取り組み推進

包装用フィルム事業

- 製品価格改定の徹底
- 生産体制の見直し
- 当社に強みがある環境配慮製品へのシフト加速
- 海外展開の強化

不織布マテリアル事業

- 国内生産体制の見直し
- 外部生産委託の拡大
- 開発品の強化



財務資本戦略

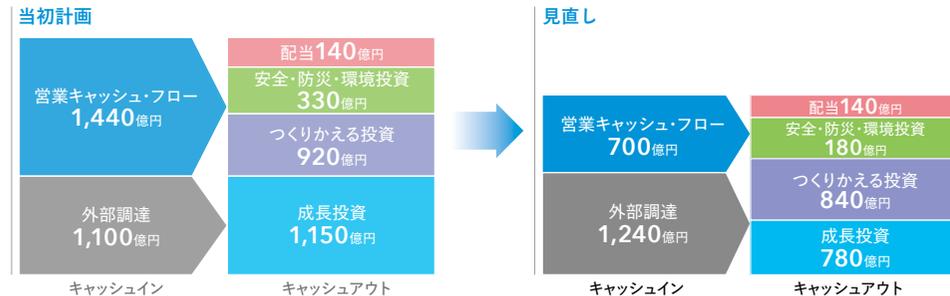
財務戦略

2025中期経営計画(以下、2025中計)では、将来の成長に向けた先行投資を、時機を逸することなく実施していくため、D/Eレシオの目標を1.2倍未満、Net Debt / EBITDA倍率4倍台を目安に、キャッシュの創出力と有利子負債とのバランスをコントロールし、財務状態を安定的に管理していく方針です。

しかし、営業キャッシュ・フローの減少に加え、フィルムやライフサイエンスなどの成長事業への大型投資による投資キャッシュ・フローの増加や、事業ポートフォリオの組替えの遅れによる使用資本の増加によって有利子負債が増加したことを踏まえ、キャッシュフロー・アロケーションを見直しました。

設備投資においては、安全・防災、品質への対応は着実に実行し、「つくりかえる投資」は優先順位を精査の上、必要な案件は着実に実行します。「成長投資」は、包装フィルム関連を中心に投資の実施を見送ります。

▶ キャッシュフロー・アロケーション (2022~2025年度)



▶ サステナブルファイナンス

戦略的な外部資金調達手段として、2023年度は2件のサステナブルファイナンスを実行しました。

ポジティブ・インパクト・ファイナンス	資金使途を限定しない事業会社向け投融資タイプ
サステナビリティ・リンク・ボンド	発行額 100億円 発行年限 5年

▶ 株主還元方針

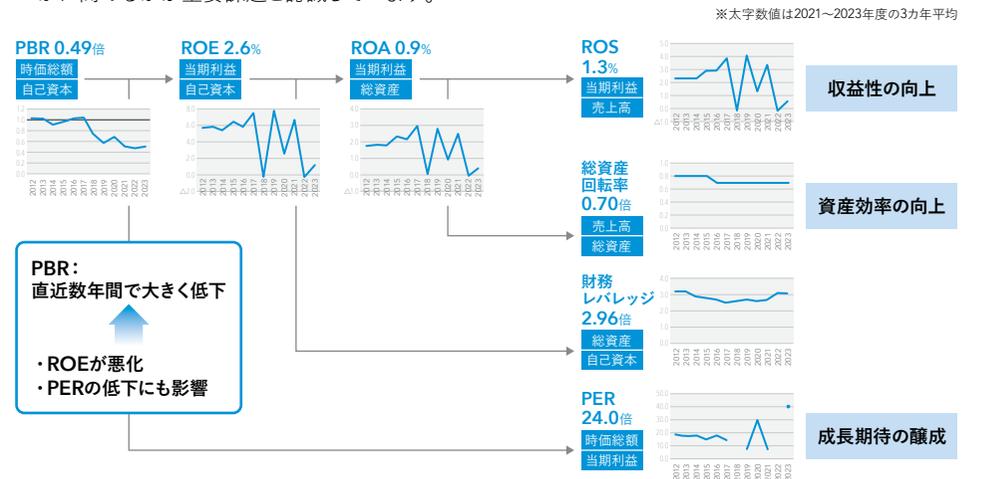
2025中計期間中の方針は、安定的な配当の継続を基本としつつ、持続性のある利益水準、将来投資のための内部留保、財務体質の改善などを勘案した上で、総還元性向30%(自己株式の取得も選択肢に含みます)を目安にしています。



資本コストや株価を意識した経営

▶ 現状認識

当社グループでは、資本コストを意識した経営を推進しており、2025中計の重要財務指標にROE、ROICなどを採用しています。現状、PBRが1.0倍を下回る状態にあることを重く受け止め、ROE、ROICをいかに高めるかが重要課題と認識しています。



▶ ROE・ROICの改善方針

2025中計で策定した四つの施策を確実に実行することで、グループ全体の資産効率、収益性の改善を通じてROEを向上させていきます。「未来への仕込み」において、成長の具体策と成果を示し成長期待を高めていくことに加えて、「安全・防災、品質の徹底」や「土台の再構築」によりリスクの低減を進めていくことで、PBRの向上を図ります。

