価値創造の源泉

 \equiv

人材戦略 イノベーション戦略 グリーン戦略 事業単

人材戦略

人材マネジメント方針

企業理念体系「TOYOBO PVVs」を基軸とした、経営方針・事業戦略を実現するためには、「人」こそが最も重要で大切な経営資本であり、当社グループの従業員が誇りとやりがいを持ち活躍するための人材マネジメントの仕組みづくりが必要不可欠です。具体的には「TOYOBO PVVs」を体現するという"かえない"ものを柱にしつつ、経営方針や事業戦略の変化に応じて能力や専門性を"かえ続ける"人材活躍サイクルを実現します。同時に従業員が安心して働ける環境の土台も構築していきます。これらの実現が、従業員の幸せと当社グループの持続的成長につながると確信しています。



人材マネジメント

 \equiv



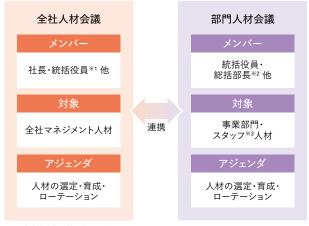
人材戦略

人材育成

次世代経営人材の育成

東洋紡グループでは、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きます。

また、次世代経営人材の育成施策を討議する「人材会議」を運用 しており、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を討議する 「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実施しています。この二つの会議を連携さ せることで、次世代経営人材の発掘と育成を実践し、さらなる効果 を高めていきます。



- ※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統括
- ※3 企画・管理・人事などのコーポレート部門

グローバル人材の育成

当社では、国内従業員を対象に、以下の目的で毎年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、これまでに72人が受講しています。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。

目的

- 海外マーケット開拓などができる海外要員を確保し、教育・育成を 計画的に実施する
- 従来の語学研修とは異なり、現在の業務に関わるミッション遂行 のために海外での実務研修の機会を設け、将来に向けて海外 要員の裾野を広げる

さらに、海外グループ会社の幹部候補を対象に、以下の目的で 来日して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、こ れまでに128人が受講しています。

目的

- 当社グループの企業理念や経営方針への理解を深め、管理職と して必要な知識を習得する
- 社内研修への参加や、各事業所見学などを通じて、国内外の 従業員との交流や当社グループに対する理解を深める

自律人材の育成

従業員に期待する行動(「TOYOBO PVVs の体現)の認識定着を 目的として、選択型・公開セミナー、e-learning、通信教育などの各種 研修を通じた主体的な能力向上を図っています。また、マネジメント 層への研修や昇格時、新入社員・キャリア向け研修などのキャリア 形成の支援を行うことで、自律人材の育成に取り組んでいます。

人材育成関連実績		(2023年度実績)
従業員1人当たりの研修時間**	KPI	18.22時間
従業員1人当たりの教育投資額**	KPI	5.0万円
のべ受講者数※		2,709人
のべ研修時間**		43,340時間
キャリア・スキルに関する研修受講率**		62%
海外基幹人材の日本での研修受講者数	KPI	7人

※集計範囲:東洋紡単体、東洋紡エムシー(株)および東洋紡STC(株)



従業員座談会 > p.24

企業理念を実践できる人材の育成

当社グループの目指す企業文化は企業理念体系「TOYOBO PVVs に表現されており、その理念『順理則裕』(なすべきこと をなし、ゆたかにする)に共感し、ゆたかさ実現のために主体的 に行動しやり遂げる人材・組織にしたいと考えています。

また、Values(大切にすること)に「変化を恐れず、変化を楽 しみ、変化をつくります」と掲げています。当社グループは創立 以来長年にわたって時代やお客さまのニーズの変化に応じて 事業を展開してきました。これからは社会や環境の変化を先取 りし、自ら変化を創造する人材・組織になるべく、「挑戦、信頼、 協働 |を大切にしながら、"TOYOBO Spirit~9つの約束"を 日常の行動指針として定め、人事考課の評価要素や社内表彰 の仕組みにも組み込んでいます。

これらを機能させるべくカエル推進部が起点となって、従業 員への「TOYOBO PVVs | 浸透活動を推進しています。部門や 階層を越えた双方向のコミュニケーションの場を提供するな ど、対話によって関係性の質を高める組織開発を通じ、企業 理念を実践できる人材の育成を行っています。



イノベーション戦略 グリーン戦略

人材戦略

従業員座談会

「サステナブル・ビジョン2030」をどう捉え 具体的にどのように行動しているか

「サステナブル・ビジョン2030」の実現に向けて、当社グループを 支えるさまざまな部門の従業員が、企業理念やビジョンをどのよ うに捉え、行動しているのか、未来像をどう描いているのかを語り 合いました。



ビジョン(めざす姿)をどのように捉えて、 日々の活動につなげていますか

田島 私は企業理念体系「TOYOBO PVVs Iの「社会をゆたかに する という考え方が好きです。

藤本 当社グループでは、「サステナブル・ビジョン2030 |で連結 売上高6.000億円という大きな目標を掲げていますが、実現に向 けてできることは与えられた課題を確実にクリアしていくことと 理解しています。

遠山 研究開発の現場にいる者としては、ビジョンの「ソリュー ションを創造し続ける |を大事にしています。素材はソリューショ ンを創造する手段ですので、お客さまが求めていること(ソリュー ション)を起点にした開発は、メーカーの研究員として忘れないよ うにしています。

岩崎これまでの長い歴史を持ちながら、当社グループがさらに 未来を歩んでいくために、既成概念にとらわれない発想で世の 中をゆたかにしていく姿勢が、このビジョンには示されていると感 じ、共感しています。

山中 ゆたかな未来のために、自分には何ができるかをいつも考 えています。水や食料の不足といった大きなテーマもありますが、近 くにいるお客さまやその先のお客さまのための小さなゆたかさを集 めたいと思って活動しています。ビジョンはそのための指標です。



ビジョン実現に向けて、それぞれの職場で どのような取り組みをしていますか

山中 当社グループは、パッケージングフィルムの技術で食品を 新鮮なまま遠いところに供給し、フードロス削減にも貢献するな ど、社会の役に立っています。パウチは回収・リサイクルしやすく、 鮮度保持のバリアフィルムで賞味期限の延長や、電子レンジにも 使える特長があり、特に東南アジアやインドなど海外での販売に 力を入れています。

田島 メディカル事業は、製品を通して患者さんの症状改善や 病気の回復で笑顔をもらえます。人工腎臓用の中空糸膜は透析 患者さんの治療が少しでも楽になるように開発しました。

藤本 私たちが提供している「ブレスエアー®」は健康な生活と ヘルスケアを支えています。循環型社会に貢献するため、回収し た製品のマテリアルリサイクルもスタートしました。



田島崇嗣 メディカル事業総括部 メディカル事業企画部



藤本 麻由 東洋紡エムシー(株)環境・ファイバー営業ドメイン 不織布マテリアル営業セクション生活資材営業ユニット



遠山 絹華 コーポレート研究所 生命科学創発ユニット



岩﨑 果菜 カエル推進部



山中 祥行 パッケージング事業総括部 西日本パッケージング営業部

イノベーション戦略 グリーン戦略 事業戦略

人材戦略

従業員座談会



遠山 生命科学創発ユニットでは、「サステナブ ル・ビジョン2030 | に掲げられた五つの解決すべき 社会課題のうち、健康な生活や脱炭素社会の実現 に向けた技術開発に取り組んでいます。

岩崎 私は、昨年11月にカエル推進部※1に配属さ れ、「TOYOBO PVVs | の理念を軸に仕事の効率化 や働き方の改善をチームで進めています。

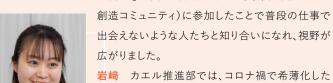
田島 今年4月までの2年間、私も岩崎さんの所属するカエル推進

部とメディカル事業企画部を兼務していました。カエル 活動でのアンケート効率化分科会と業務効率化分科会 での「決定までのプロセスの期限を決めて共有する」と いう経験を職場に生かしていきたいと考えています。

藤本 私も昨年までカエル推進部兼務でしたが、自ら 変えていこうというマインドを持った人が多く刺激的で した。職場をよくしようと心がけるようになり、カエル活動 に参画してよかったです。

山中 カエル活動は「会議ウェイ」^{※2}とペーパーレスを推進し、 什事の効率向上につながっていますよね。

遠山 他にも異分野の人たちと交流する場が多く設けられること で、全社的に風通しがよくなっているのを感じます。人材育成プロ グラム[みらい人財塾]や異分野交流会のMCC(東洋紡みらい

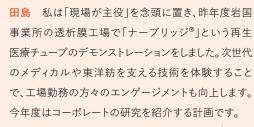


岩崎 カエル推進部では、コロナ禍で希薄化した 社内の交流の場を増やし、「TOYOBO PVVs」の 浸透を図ることでビジョン実現を後押ししたいと考 えています。



職場の雰囲気について教えてください。 またどのような場面で働きがいを感じますか

山中 当社グループには、何かをやりたいというマインドが根付 いています。それを形にするためには会話が大切です。海外に フィルムを販売したいと考えた時に、お客さまである日本のグロー バルカンパニーから世界に広げるというアイデアを先輩からもら いました。これも日常的な会話から始まっています。



藤本 私の職場ではみんなが「ブレスエアー® | に強

い思いを持っており、一体感があります。日々お客さまからいただ く声にやりがいを感じます。

遠山 生命科学創発ユニットの雰囲気には、研究員 が気軽に相談し合え、失敗を恐れずに挑戦できる自由 さがあります。それが開発スピードにもつながってい ます。大学との共同研究の成果をお客さまが興味を 持ったと聞いた時には、とてもやりがいを感じました。 岩崎 カエル推進部は、風诵しがよくフィードバック

や感謝の気持ちを常に交換し合っています。直属のマネジャーと 密に話ができることも働きやすい環境につながっています。一人 ひとりの長所を引き出してくれるので、やりがいを持て、モチベー ションも上がります。



ビジョンが実現した未来に向けて、 どのような会社にしていきたいですか

山中 私は誰もが考えられるような安易な問いや答 えではなく、一ひねりすることを意識しています。それ が競争力や価値、ゆたかさを生み出すことになりま す。中堅である私が上と下の世代をつなぎ、新しい技 術や市場の推進に尽力していきたいと考えています。

藤本 就職先を探している人に「東洋紡いいよ! | と自信を持って言えることが理想です。

遠山 私は、真面目に頑張る人が報われる会社にしたいです。会社 が掲げるビジョンにみんなが向かい、一人ひとりが成果や目標に 近づけるよう、日々の仕事に真面目に取り組んでいきたいです。

岩崎 カエル活動を通じて、社内のさまざまな意見が尊重され、 楽しく生き生きと働ける未来を描きながら話し合える会社にしてい きたいです。そうすると「変えた方がより良いよね! |という声にも

おのずとつながっていきます。

田島 メディカル研究所の新設や秋田県大館市に 中空糸膜工場ができ、会社の期待を感じます。着実に 業務を推進するには全従業員が自分ごと化する仕組 みが必要であり、 責任を持って什事や生活をすること で成長できると私は考えています。子どもたちに誇れ るようになりたいですね。

- ※1 カエル推進部:カエルプロジェクト推進部として2018年に発足。「『一人ひとりが 安心していきいきと働き続けられる職場。変化し続けながら成長軌道を描ける会社』 への変革 | をミッションに掲げる。2022年4月に現部署名に改称。今年から、業務 改善/改革と対話力アップを二大柱とする。
- ※2 会議ウェイ:社内で独自に制定した、会議を行う上でのガイドライン。「会議の成果を 最大化する」ことを目的とし、時間を生かす、議論の質を高める、成果につなげるの 3点が実行されることをカエル活動で推進している。





イノベーション戦略 グリーン戦略



🕜 ダイバーシティ, エクイティ&インクルージョン



マテリアリティKPI 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)の項目、目標値、2023年度実績 > p.15

基本方針

人材戦略

DE&Iの推進

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 なる人たちの中にあって、多様な価値観、異なる意見を認め合い、 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 がると考えています。

「東洋紡グループダイバーシティ推進方針 |を掲げ、多様な従業員 が誇りとやりがいを持ち組織や社会で十分に活躍できることが、 従業員の幸せと当社グループの持続的成長につながるという確信 のもと、「Diversity (ダイバーシティ:多様性)」「Equity (エクイティ: 公平性) | [Inclusion (インクルージョン: 一体性) | の三つの要素を 柱としたダイバーシティの推進に取り組んでいます。

女性活躍推進

当社グループでは、人事・労務総括部にダイバーシティ推進グ 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、ト司向けセミナー、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。

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。育児休業からの早期復帰、 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。

上記取り組みや「採用」「継続就業」「労働時間等の働き方」「多 様なキャリアコース |の項目が規定の水準に達していることなどが 評価され、2021年12月、厚生労働大臣より、女性の活躍推進に積極 的に取り組む企業として「えるぼし認定(2段階目)」を受けました。

女性が活躍できる環境・組織風土づくりだけでなく、男性従業員の 育児休業取得を奨励するべく、育児休業5日間を有給にするなど 制度改正を行い、2020年度に取得率は80%を超え、高水準を維持し ています。

また、当社のさまざまな取り組みが評価され、2023年6月に「プラ チナくるみん」にも認定されました。

このような取り組みを中心に、今 後も従業員が安心して働けるよう さまざまな施策を講じていきます。





えるぼし認定

プラチナくろみん

障がい者雇用の推進

障がい者雇用率の向上は、全社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への積極的な取り組みを推進しています。 労働環境の整備として、敦賀事業所、犬山工場の事務所ではバリ 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。

また、今後の法定雇用率の上昇に対応すべく、積極的な採用を 行っています。採用と並行して離職防止につながるよう、各職場か ら切り出された仕事に少しずつ対応し、徐々に環境に慣れた上で、 適性にあった配置を行うよう配慮しています。

シニア社員雇用の推進

60歳定年後、再雇用されたシニア社員は、社員と同様、目標を 設定し成果を出しています。また、若手の育成や技術伝承の担い手 としても活躍しています。

LGBTO+への取り組み

ジェンダーマイノリティを含め多様な人材が働きやすい環境づく りを推進するため、下記の取り組みを実施しました。

実施項目	内容
相談窓口	LGBTQ+相談窓口を設置しました。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、匿名での 相談も受け付けています。
通称名使用の拡大	2024年度からジェンダーアイデンティティを理由とする通称名の使用を可能にする制度を導入し、性自認にあった名前を使うことを可能にしました。
実務者研修	人事・労務総括部を始めとする実務担当者全員にLGBTQ+研修を実施し、性的マイノリティに対する理解、アウティングの禁止などへの理解を深めてもらい、安心して取り組みができる環境を整えました。
標準服のユニセックス化	2022年度から製造現場で着用する標準服をユニセックス化しました。
ジェンダーレストイレ	全事業所に性別に関係なく使用できるトイレの 設置を完了しています。(一部のテナントに入 る拠点を除く)
社内啓発活動	関連する研修などでテーマとして取り扱うことに加え、LGBTQ+に関して理解を深めるための情報を定期的に社内ポータルサイトに掲示し、グループ内のLGBTQ+フレンドリーな風土醸成に取り組んでいます。

DE&I 関連実績

(2023年度実績)

管理職に占める女性比率	KPI	5.5%
男性の育児休職取得率	KPI	97.7%
障がい者雇用率 [※]	KPI	2.29%
	男性の育児休職取得率	男性の育児休職取得率 KPI

集計範囲:東洋紡単体、東洋紡エムシー(株)および東洋紡STC(株) ※集計範囲:東洋紡単体

人材戦略 イノベーション戦略 グリーン戦略 事業戦略

人材戦略

特集

多様性の発揮と価値創造

異文化との融合を通じて得た新たな気づき

東洋紡グループはこれまで多くのM&Aを通じた異文化との融合を経験し、新たな知見・さまざまな考え方を受け入れ進化してきました。 その中から今回は5年前に行ったフィルム事業でのM&Aを通じた価値共創の事例を紹介します。

■ 人事・労務総括部から見た統合

東洋紡は、大阪紡績と三重紡績が合併して設立さ れ、その後も大阪合同紡績や呉羽紡績などとの大合 併を経てきました。近年は新興産業、東洋化成との M&Aも行い、今回紹介するフィルム事業の合併にも つながっているため、当社グループの歴史は、まさし く異文化との融合の歴史といえます。その中でも、帝 人フィルムソリューション(株)(以下「TFSI)および P.T. Indonesia Teiiin Film Solutions(以下「ITFS」)との融合 は、フィルム事業にとって、大きな変革点となりました。

これまでも東洋紡の出身者ではない社長や取締 役、役職者も多く、派閥・学閥などもないため、今回転 籍した約500人(海外を含む)についても、人事領域 において不公平はないと自負しています。

堅田フイルム技術センター グループリーダー

経歴 TFSから当社へ転籍しフィルムの研究開発に従事

矢野 真司

■ 帝人フィルム事業との統合

当社と帝人(株)のフィルム事業が有する特長ある 技術・製品ラインアップを融合し、一体的かつ効率的 に高機能フィルム製品をお客さまに提供する体制を 構築することを目的として、2019年にTFSおよびITFS を完全子会社化し、その後、2021年にTFSを吸収合併 しました。

■ 技術を学びあうことで生まれる 新たな価値共創への取り組み

両社の技術の違いの中でも特徴的なものが、セラ ミックコンデンサ用離型フィルムのコーティング技術 でした。東洋紡の強みは、ハイエンド用途に対応する ファイン化技術であり、薄膜かつ高平滑を実現でき ます。一方TFSの強みは、ミドル~ローエンド用途に 対応する大量生産技術です。狙いとする用途や、 技術開発に対する考え方や進め方など多くの面で違 いがあったため、まずはこの違いをお互いに認識す る必要がありました。ここから、異文化の融合を通じ た価値共創の取り組みがスタートしました。

持続可能な価値共創の実現

当社グループは、多様な価値観、異なる意見を認 め合い、協力して目標を達成することが、個人と組織 の成長につながると考えています。DE&Iを体現し た本事例のように、個性を生かし融合させながら互 いを高め合う、持続可能な価値共創を通じて企業 価値向上へとつなげていきます。

■ 統合後の経過とシナジーの発揮

堅田フイルム技術センター 部長

中村 瑠奈

経歴 4年前に当社へキャリア入社しフィルムの研究開発に従事

今回の統合は、お互いの技術を学び合うことを通じて、将来の新たな 開発につながる大きな一歩になったと感じています。コーティングを用いた フィルムの製品開発という同じ目的に対して両社は異なる技術を活用して いるので、融合することにより新たな付加価値を見いだせるのではないか と期待しています。統合初期は文化などの違いに戸惑うこともありました が、明確に言葉にし、互いに良いところも悪いところも認め合い、都度話し 合いを持つことで解決してきました。現在はTFSとの融合を課題に挙げる 必要もなくなったと感じており、他社の文化や考え方に触れることは、互い に自分の会社を客観視する機会にもなり、さまざまな意見を受け入れなが ら、さらに良い方向に進むことができると考えています。

研究開発部門の職域が両社で異なっていることに、当初は戸惑いを感じ ました。例えば、東洋紡では開発担当者が直接お客さまとコンタクトするこ とは稀ですが、TFSでは個人の職域が広かったこともあり頻繁に発生して いました。お客さまと直接コンタクトすることで、タイムリーにニーズを把握 できるメリットもありますが、開発業務に専念できないというデメリットも ありました。その点、東洋紡では製造・販売・開発がそれぞれの職域に専門 特化しつつ強固に連携しているため、一人ですべての領域をカバーせずと も、良い意味で人に任せることで、効率的に良い製品を生み出せるという 新たな視点を得ることができました。

堅田フイルム技術センター 開発担当者 重野 健斗

経歴 当社へ新卒で入社しフィルムの研究開発に従事

当初専門用語の違いに戸惑いましたが、TPOに応じて双方の用語を使 い分けるようにしながら、相互にコミュニケーションを繰り返すことで乗り 越えることができました。当然仕事の進め方や考え方にも相違があるた め、まずは違う点を理解し、お互いの良いところ、悪いところを議論した上 で方針を決めることを意識しました。また、それぞれが当たり前と感じてい ることが事実なのか、データを取って再検証することで、新たな発見もあり ました。どちらかの文化に染まろうとするのではなく、相互理解によってよ り良い新しい文化を作っていけたことが、まさにシナジーの発揮と感じて います。



イノベーション戦略 グリーン戦略







人材戦略

働く環境の整備

安全・安心な職場

1 労働安全衛生の強化

当社グループは、「自分を守る、仲間を守る、気付きを声に出す」 をスローガンとして、「安全(労働安全・環境安全・製品安全・設備 安全) 最優先 | を徹底します。このスローガンを実現すべく、「安全 文化の醸成 | と「安全基盤の整備 | の二つの方針を掲げ、労働安全 衛生の強化に取り組みます。

安全文化の醸成として、安全対話の実施や安全意識調査の実施、 階層別ワークショップを開催しています。また、安全基盤の整備とし て、現場3Sの推進や、災害の怖さを模擬設備で体験する防災研修 施設を設立し、社内外での研修に活用しています。

安全·防災関連実績

重大災害件数	KPI	0件
労働災害休業度数率	KPI	1.15
火災・爆発件数	KPI	0件

集計範囲:東洋紡(株)および国内連結子会社の合計

(2023年実績)

2 健康経営の推進

当社グループでは、従業員の健康に投資し、従業員がいきいきと 働く活力ある職場であることが、企業の長期的な成長につながると の考えのもと、従業員の心身の健康保持・増進に向けて、健康管理 を経営的な視点で考え戦略的に実施する「健康経営」を推進してい ます。

取り組み内容

- 健康診断結果に基づく従業員への事後対応支援(二次検査受診 勧奨、保健スタッフによる保健指導、健康相談対応など)
- 海外赴任者の健康管理支援
- メンタルヘルスケアへの取り組み(管理職教育、復職支援他)
- 従業員へのセミナーなどによる啓発活動
- 長時間労働抑制
- 「健康経営優良法人ホワイト500」に2年連続で認定



3 働きがいの実現

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ると考え、2021年より 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もって主体的に業務に取り組め る環境を整えていきます。

また、エンゲージメントの向上を図るべく、以下の取り組みを実施 することで、2030年に従業員エンゲージメントスコア70%以上を 目指します。

取り組み内容

- 全体方針、戦略を個人目標に落とし込む仕組みの整備
- カエル活動によるしごと棚卸しキャラバンの実行
- 個人のキャリア・やりがいの可視化・把握
- 2024年以降のエンゲージメントサーベイ毎年実施の什組みづくり

働く環境関連実績

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 (以下は2022年度実績、2023年度は実施せず、2024年度実施)

「日常業務のやりにくさがない」の 38% **KPI** 肯定的回答率** 前年度比+5% 「一人一人の多様な意見や 50% 考え方を尊重 | の肯定的回答率** 前年度比+8%

※集計範囲(2022年当時):東洋紡単体、東洋紡STC(株)、(株)東洋紡システムクリエート および東洋紡せんい(株)

健康経営優良法人2024 健康経営優良法人 (大規模法人部門) KPI 「ホワイト500 | 認定取得 「ホワイト500 | 認定取得 (2023年度実績)

COLUMN

新人事システムの導入

新たな人材マネジメントの実現に向け、人事制度の改定 と並行し、新人事システムを導入しました。社内で複数に 分かれていた人事関係システムを一元化し、2024年6月よ り本格的に稼働を開始しています。これにより、中長期的 には人材マネジメントを機能・運用の双方で支えられる 変化・対応力の獲得を目指します。

具体的には、人材マネジメントの高度化に向けて、人材 情報の可視化や後継者管理などのタレントマネジメント 領域の機能充実を図ります。また、将来的にはグローバル かつグループ横断での施策展開を検討しています。併せ て、従業員が自律的かつ効率的に働くことができるよう労働 時間管理の方法や人事制度も一部変更しました。より安全 安心に、より主体性と多様性を重視した働き方へ変化し続 けるために、今後も働く環境の整備をしていきます。

 \equiv

イノベーション戦略

イノベーション部門統括メッセージ

一東洋紡らしいイノベーションとは一



伊藤 勝也

執行役員 イノベーション部門統括

あらゆるサイエンスの集積で社会課題を解決

東洋紡グループの事業は、天然繊維からはじまり化学繊維、合成繊維へと発展し、フィルム、環境・機能材およびライフサイエンスへと進化しました。それが当社グループのビジョンである「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」につながっています。ここでいう"サイエンス"とは科学的手法によって得られた知識体系のことであり、自然科学だけでなく社会科学や人文科学なども包含するものです。すなわち、「素材+サイエンス」とは製品(素材)に当社グループが持つあらゆる知識や知恵を集積することで、社会課題の解決を図るという一つの理念だと考えています。技術者だけでなく社内外のさまざまな専門性を持つ人々の知見を集めることで、新たな付加価値やソリューションに発展させることができます。

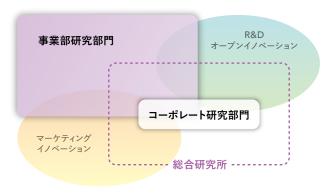
全社連携のイノベーション創出を推進する

イノベーション統括部門は、全社のイノベーション創出活動の中核を担っています。当社グループのイノベーション創出基盤の

一つである研究開発活動は、コーポレート研究部門と事業部研究部門から構成されています。コーポレート研究部門が将来を担う基礎技術や先端技術の獲得を目指したコア技術研究および部門を越えた新製品・新事業の開発を担うのに対し、事業部研究部門は現在と将来のお客さまのニーズを反映した製品開発を担っています。それぞれの役割は異なるものの"サイエンス"に基づいてイノベーションを創出し、お客さまの役に立つ技術や製品、サービスを提案するという目指す方向性は同じです。

コーポレート研究と事業部研究においても全社連携の運営を 意識しています。両部門の代表者が集まるイノベーション推進会議

コーポレート研究と事業部研究の連携による全社イノベーション体制



を通じて、各部門のイノベーション創出活動の概況や進捗のみならず、日々変化する社会的要請への対応も共有しています。またテーマ選定や開発、製品化のプロセスについて議論する場も設けているほか、コーポレート研究所を中心とした報告会にも各部門の開発責任者が参加して、新しい付加価値やソリューション提供について議論しています。

基礎研究の重要性

当社グループの研究開発関係部門の多くは自然科学系の技術者です。それゆえ、当社グループが掲げるビジョンを理解した上で、技術の深みを探求してほしいと思っています。専門性の深堀りが人材育成の重要な要素の一つであり、基本ができれば多少時間がかかっても新しい技術をキャッチアップして応用する能力が高くなると考えています。過去の失敗から実感したことですが、品質不正や製品の欠陥が起こる要因の一つにサイエンスへの裏付け不足があります。サイエンスに基づいた直観力、倫理観や哲学があれば、原理原則に沿わない動きに自制が働き的確に判断して前に進むことができます。

コーポレート研究所では、新しい開発のタネの探索を開発業務

人材戦略 イノベーション戦略 グリーン戦略 事業戦略

イノベーション戦略

イノベーション部門統括メッセージ ―東洋紡らしいイノベーションとは―

と並行して実施しています。社内外の技術情報や社会環境を常に 把握し、新たな可能性を検討し続けています。また開発初期から 事業部門と情報共有をし常に市場を意識した開発活動とすること で、最終的なソリューションにつなげていくことになります。

大学との連携における最近の事例として、例えば「結合交換性 動的共有結合 |樹脂"ビトリマー("Vitrimer")"があります。ポリ マー間の架橋状態を維持しながら熱可塑性樹脂のように圧力や 熱などに応答可能な特長を応用することで、溶剤フリーで常温 流通可能な環境配慮型の高耐熱接着シートの製品化を実現しま した。大学の持つ技術と当社グループのコア技術の一つである 樹脂の技術をうまく融合させることができたものであり、お客さま の製品評価の段階に進んでいます。

また、基礎研究への支援を社外に対しても行っています。2021 年に創設した「東洋紡高分子科学賞」は、(株)リバネスが運営する 研究助成制度の仕組みを利用し、広く若手研究者を支援する公募 型研究奨励金制度です。昨今では助成対象に「応用研究」が求め られる傾向があるようですが、当社グループでは「高分子科学の 基礎的、汎用的な研究 | を公募テーマにしています。 研究の初期 段階では未知のものでも、ときに世界を変えてしまうような素材へ の進化に欠かせない、本質的な機能を追究するための基礎研究 に光を当てたいという思いがあります。

東洋紡が得意なことは、蓄積を育てていくこと

ゴールを見据えて開発することも大事ですが、当社グループは

蓄積を大事に育てることで成功した事例が多いように思います。 私が長年開発に携わってきたフィルム事業は1963年にスタートし ました。最初は食品包装用フィルムや加工技術、その後磁気テー プ用ベースフィルム、そこから工業用フィルム「コスモシャイン® | が でき、さらに超複屈折ポリエステルフィルム「コスモシャインSRF®」 へ進化しました。原料の樹脂や製膜の技術など、脈々と受け継が れてきた情報やノウハウ、お客さまとのやり取りの蓄積があってこ そ想像を超える高機能な素材になります。このように、当社グルー プは蓄積を大きく育てることが得意なのだと思います。とはいえ、 ソリューションの芽を顕在化させるためには気づきが大切です。 人材育成では失敗することも含めて実際に体験させることを重視 し、日常的に気づきの機会を作る重要性を説いています。

お客さまとイノベーションを共創する

イノベーション創出を加速するために、海外企業の事業の進め 方などに学ぶべきところがあります。例えば、テスラは開発早期の 段階で製品を市場に投入、不具合が起きたら修正しレベルアップ するというやり方を自動車という"ハードウエア"にも適用していま す。私たちはほぼ100%完成しないと製品化できないと考えがち ですが、そのような点は改めるべきところです。また、"クール"な パッケージ缶に入れた水を高価格で販売し、急成長している米国 のスタートアップもあります。斬新な着眼点やマーケティング、ブ ランディングなどのイノベーションに共感する人がいれば、常識を こえて水にも新しい付加価値をつけることができます。

全社の多様な専門性や 価値観の融合により、 新しい付加価値や ソリューションが生まれます

当社グループも常識をこえて開発した素材を有しています。 超高強力ポリエチレン繊維[イザナス®]は、スーパーのレジ袋と同 じポリエチレンからできていますが、当社グループの技術によって その強度を鉄と同等にまで高め、タンカーの係留ロープに展開。 最近では洋上風力発電の実証実験にも使われています。身近な 素材であっても極めれば高機能な素材に進化します。

先ほどの海外企業の例では独自の技術やアイデアを提供す るだけではなく、潜在的なお客さまニーズを引き出し、お客さまと 共に価値を協創することでイノベーションを創出しています。当社 グループも「素材+サイエンス」に基づき、これまで培ってきた独自 の技術を生かしながら、そこに社内外の多様な価値観から生み出 される新たなアイデアを付与することで、常識にとらわれないイノ ベーションの創出を実現していきます。

エジソンのように、一人の天才がイノベーションを起こすことも ありますが、企業ではいろいろな価値観を持った人が組織の機能、 役割を越えて力を発揮することで、多様なイノベーションが生まれ ると考えます。この力の融合、集積により、想像もしなかったもの が生まれ、その先の付加価値やソリューションにつながると信じ ています。このような考えで、私は当社グループのイノベーション 創出を推進します。

 \equiv

イノベーション戦略 グリーン戦略

イノベーション戦略

知的財産の活用

☑ 知的財産について

マテリアリティKPI イノベーション、コンプライアンス(研究開発、知的財産)の項目、目標値、2023年度実績 > p.16

方針・めざす姿

当社グループは「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」を目指しており、高分子技術、バイオ・メディカル技術、環境技術、分析・シミュレーション技術の四つのコア技術をベースにイノベーションの創出を行うことで社会課題の解決に貢献します。

また、事業戦略、研究開発戦略との整合を図りながら知的財産活動を行い、基本特許を中心に周辺特許も含めた質の高い特許ポートフォリオを構築することで自社製品の優位性を確保します。

目標とKPI

自社製品の優位性確保には知的財産の有効活用がポイントとなるため、KPIを設定し適切に管理しています。2023年度にKPIを設定した取り組み項目は、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および表示物の被措置命令件数です。

取り組み

1 体制整備

- サステナビリティ委員会で年2回KPIの進捗を報告し、全社方針と の整合性を確認し知的財産活動を展開します
- 事業部門や研究・開発部門と連携しながら、各部署に知財リエゾンパーソンを配置し、知的財産活動の実効性向上を図ります

2 特許の取り扱いに関する方針策定

- 成果を積極的に特許権などの知的財産権として確保し活用する ことで、事業の安定化と高い収益性を実現し、当社グループの 持続的成長に寄与します
- 特許検討会や、デザインレビューに連動したパテントレビューの 実施により、自社特許を強化するとともに他社特許を尊重します
- 事業計画に沿った海外特許出願を積極的に実施します

3 知的財産情報の活用

特許情報、非特許情報を解析し、得られる技術動向や市場動向などを事業や研究・開発戦略に生かす活動を積極的に推進します。

4 デジタル技術の活用

パテントレビュー時のクリアランス調査(研究開発において新たに開発しようとする製品や技術などが他社の特許権を侵害していないかを確認する調査)におけるスクリーニングプロセスの効率化と高精度化を図るAIシステムを導入します。

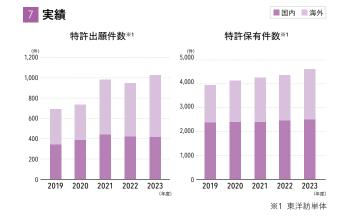
5 発明報奨制度

従業員の発明創出マインドを向上させるべく、発明報奨制度*を制定し、特許出願をした場合、職務発明への「相当の利益」として、発明者に対して奨励金を授与します。また特許発明を実施した場合、発明者に対して報奨金を授与します。

※ 2024年6月に発明報奨制度の改定を行い、会社の利益に一定以上の貢献をした特許に対して報奨する制度から、特許発明の実施などに対し利益額にかかわらず一律の報奨金を受け取ることができる制度に変更しました。また、特許出願時に支払う奨励金に、より重点を置くこととしました。この改定により次の新たな発明を創出するインセンティブが高まることが期待されます。

6 知的財産教育の実施

- 職群、職能に応じた体系的な知的財産教育を実施します
- 技術系従業員向けには、入社後3年間で特許について学ぶ特許 実践セミナーを開催し、さらに特許調査や特許出願明細書の作成 に特化した教育(座学だけでなく実習も含めた実践的な内容の 講義)も実施します
- 営業系従業員向けには、営業職として必要な知的財産関連の 知識を教育します



2023年度は、特許出願件数は1,029件であり、うち海外は615件 となりました。また保有件数は4,624件であり、うち海外は2,109件と なっています。

当社は、(株)パテント・リザルトが2024年5月7日に公表した、 高分子フィルム関連技術の特許総合カランキング*2において1位を 獲得しました。

※2 本ランキングは、「高分子フィルム関連技術」に注目し、日本、米国、欧州、中国の主要国・地域における個別特許の注目度を得点化したパテントスコアを合算し、パテント・リザルトが評価したものです。

 \equiv

人材戦略 イノベーション戦略 グリーン戦略 事業戦略

イノベーション戦略

デジタル・トランスフォーメーション

方針・めざす姿

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」を目指し、現在直面している課題だけでなく、将来想定される課題にも目を向け、ビジネスイノベーションを推進し、加速する事業変革の実現に取り組んでいます。

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

DX推進への取り組み

2023年度は、2022年度に策定したDX推進ロードマップに沿って、情報セキュリティ基盤の刷新、販売系を始めとする基幹システムのオープン化着手、情報子会社((株)東洋紡システムクリエート)の吸収合併を含むデジタル推進部門再編など、DX実現に向けた準備を完了しました。この結果、当社グループはDXの取り組みについて、経済産業省の認定基準を満たしていることが評価され、2024年2月に「DX認定事業者」の認定を取得しました。

2024年度は「シンプル・スリム化の実現による機動的な対応への変革」「共通化の実現による徹底的な効率化を追求」の視点でグループ全体に取り組みを拡大し、DX推進を加速させます。また、AIなど、事業運営におけるさらなるデジタル技術の活用領域拡大に備え、その軸となる「データ資産の蓄積・創出サイクルの構築」に重点をおいた施策を展開します。

注力テーマ1

IT基盤の整備

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

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

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

注力テーマ2

ガバナンス・組織強化

2023年度はIT活用からDXの時代にシフトする中、これまで整備してきたシステム構築・運用面での組織力を生かし、事業拡大に向けた事業部門・社外パートナーとの協創テーマ立案、個別最適から全体最適思考へのシフトなど、モノづくり以外の組織機能強化に取り組みました。

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

注力テーマ3

事業協創の推進

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

また、カーボンニュートラルや化学物質管理などの環境 課題や人的資本への対応については企業として取り組むべ きテーマであり、目標設定や体制構築など、デジタル戦略 総括部が中心となって全社で取り組み、着実に推進します。 人材戦略 イノベーション戦略 **グリーン戦略**

グリーン戦略

事業を通じた環境価値の創出

東洋紡グループは、「サステナブル・ビジョン2030 | において、地球全体を意識した社会課題の解決を通して、「ゆたか | さを実現することを掲げています。 そのうち、グリーン戦略として「脱炭素社会&循環型社会 | 「良質な水域・大気・土壌&生物多様性 | の二つの領域を主軸にソリューションを提供し、環境価値を創出します。

- 従業員のウェルビーイング& プライチェーンの人権
- 健康な生活&ヘルスケア
- スマートコミュニティ&
- 脱炭素社会&循環型社会
- 良質な水域・大気・土壌&



SUSTAINABLE VISION 2030

脱炭素社会

課題認識

- 「地球 | から求められる 最優先課題は気候変動対応
- 脱炭素社会の実現に寄与する ソリューションの提供

東洋紡グループが貢献できること

- CO₂削減貢献量の大きな製品の販売量拡大
- 浸透圧発電・風力発電領域への参入











燃料電池車の 大規模蓄電池用 電池接着シート

電極材



水素関連材料

循環型社会

課題認識

- プラスチック製品を 取り扱うメーカーとして、 資源循環型社会への移行対応
- 資源循環に向けた エコシステムの形成·参画

東洋紡グループが貢献できること

- 減容化とモノマテリアル化による プラスチック使用量の削減および リサイクル性の向上
- PETのリサイクル性を高められる触媒の開発
- 業界を越えた使用済みプラスチックの 再資源化事業への参入



フィルムのグリーン化* 比率 60% ※バイオマス・

リサイクル原料、減容化



資源循環 エコシステム参画

良質な水域・大気・土壌&生物多様性

課題認識

- 良質な「水」「大気」「土壌」を 確保するソリューションの提供
- ネイチャーポジティブ (生物多様性の損失を食い止め、 回復させる)への寄与

東洋紡グループが貢献できること

- VOC(揮発性有機化合物)回収装置、水処理膜などによる環境負荷軽減・良質化
- フードロス削減に寄与する高機能フィルムの販売量拡大



VOC回収装置 処理風量 **70**億Nm³/年



膜による海水淡水化 1,000万人分の



フードロス削減に寄与する 高機能フィルムの販売量 2020年度比 4倍

人材戦略 イノベーション戦略 グリーン戦略

ニュースリリース

グリーン戦略

事業を通じた環境価値の創出

次世代モビリティに向けた素材の提供・開発



丹下 童男 東洋紡エムシー(株) モビリティ事業推進ユニット 先行開発グループ



谷口 佳祐 東洋紡エムシー(株) モビリティ事業推進ユニット 先行開発グループ



岡島 裕樹 東洋紡エムシー(株) モビリティ事業推進ユニット 先行開発グループ



瀧本 憲吾 東洋紡エムシー(株) モビリティ事業推進ユニット プリセールスグループ



源 識之相 東洋紡エムシー(株) モビリティ事業推進ユニット プリセールスグループ

解決すべき環境課題

昨今の自動車業界では、排出ガスの削減、自動車の電動化、再生 可能材料の使用など環境負荷の低減が求められています。

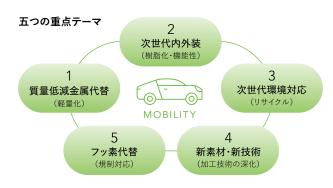
当社グループとしては、お客さまが抱える環境課題の解決に貢献 できる付加価値の高い製品の提供・開発を目指しています。

モビリティ事業推進ユニットの立ち上げ経緯と狙い

東洋紡エムシー(株)(以下、TMC)は2024年4月に、完成車メー カー(以下、OEM)へ直接アプローチして共同開発を進める新組織 「モビリティ事業推進ユニット」を立ち上げました。モビリティ業界 では、急速な技術革新が起こり、異業種や新興メーカーが参入する など、その事業環境は劇的に変化しています。TMCはミッションに 「絶え間なく自己変革する」を掲げており、モビリティ業界に対して もこうした大胆な発想転換が必要と考えます。新組織ではOEMの 先行開発段階からそのニーズをつかみ、一体となって開発に取り 組むことで、より付加価値の高い製品をグローバル市場へ投入し ていきます。

五つの重点テーマ

モビリティ事業推進ユニットは五つの重点テーマを掲げていま す。いずれも燃費規制、リサイクル比率規制など、年々厳しくなる 規制に対応する手段となり、私たちの競争力の原点となります。ま た、テーマの実現は環境問題解決だけでなく、私たちの技術力の証 となり市場価値を高めることに直結します。

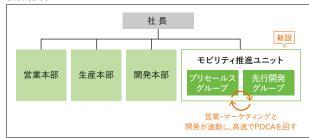


推進体制

モビリティ事業推進ユニットは、社長直轄の営業・開発の一元組織 であり、専門性をもったメンバーの集合体です。これにより意思決定

や執行を迅速に行い、激変する経済環境やグローバル市場にお いてスピード感を持ってこれまで培ってきた技術力を発揮します。 TMCグループのモビリティ事業領域で、売上目標として2030年度 に1.000億円を掲げます。

組織体制



OEMと東洋紡の企業価値向上

以前は「グループ内にて製品作りを完結すべし」という風潮が ありました。これを脱し、OEMあるいは他社と連携することで相乗 効果を生み、互いの企業価値を押し上げます。当社グループと OEMの取り組みを通じて、次世代モビリティの開発・普及を促進す ることを目指します。

グリーン戦略

事業を通じた環境価値の創出

天然由来の界面活性剤 MELの展開

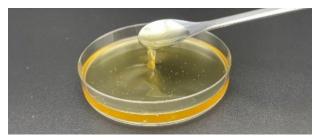


解決すべき環境課題

温室効果ガスの排出量、化石資源原料の使用量の削減といった環境課題に対し、従来の化石資源を原料とした化学的な製造プロセスとは異なる、遺伝子組換え技術によって微生物や動植物などの細胞から有用な目的物質を生産する新しい持続可能なモノづくりのテクノロジーが求められています。その一つとして当社の「マンノシルエリスリトールリピッド」(以下、MEL)は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(以下、NEDO)の「バイオものづくり革命推進事業」の公募にて採択にいたりました。

MEL開発の経緯とNEDO採択の効果

MELは、バイオテクノロジーによる機能性化粧品の原料として約20年前より開発が始まりました。当社は、人の肌の水分を保護する脂質成分のセラミドが、微生物(酵母)が生産する天然由来の成分であるMELと類似した構造であることを発見し、化粧品分野でサステナブルな界面活性剤として注目してきました。2023年度のNEDOプロジェクトの採択を機に研究を加速させ、化粧品原料以外でも利用できる範囲を拡大することで、脱炭素社会や循環型社会への貢献の可能性が大きくなっています。



微生物が生産する界面活性剤「マンノシルエリスリトールリピッド」



曽我部 敦 ライフサイエンス本部 バイオ事業総括部 部長



荒川 琢 ライフサイエンス本部 バイオ事業総括部 バイオ開発部 部長



山下 周子 ライフサイエンス本部 バイオ事業総括部 バイオ開発部

MELの特徴と強み

MELは化粧品の保湿原料として製品化されていますが、加えて低濃度でも優れた界面活性特性を有し、天然由来で安全性や生分解性が高いなどの特徴を持っています。今後は生産コストの低減のために革命的生産システムの開発を実現し、2025年頃までに化学農薬の使用量を低減する農薬用展着剤、牛のゲップに含まれるメタンの排出量を低減する飼料添加物、衛生材のコーティング剤など、付加価値の高い新規用途で社会実装を目指します。



社会的インパクトと企業価値向上

界面活性剤は、医薬品や練り物などの食品、乳化剤、表面処理剤などさまざまな製品で使われています。現在市販されている界面活性剤の多くは石油などの化石燃料由来ですが、バイオ技術を用いて天然由来の界面活性剤を提供することは、脱炭素・循環型社会の実現に寄与すると考えています。当社ではMELの複数の特許も有しており、生産性の向上により農業、医薬品、フィルムの加工など、事業のすそ野は大きく広がっていくと期待しています。

東洋紡の企業価値向上

およそ20年前より研究開発を進めてきたMELは、新たに「8年計画」をスタートしました。2024年2月より新たな開発計画が始まっており、高精度な連続培養システムづくりに着手しています。 グローバルで見ると、この分野は欧州やアメリカに比べて出遅れているものの、当社ひいては日本の将来に向けた価値創造のために成すべき事業であると考えています。

事業戦略

ライフサイエンス本部長

コーポレート・

ガバナンス

 \equiv

各部門が目指す社会課題の解決

実践を通じた

価値共創

トップが語り合いました。

廣岡 フイルム本部では、プラスチック製品を取り扱っており、地球 環境への負荷をいかに低減させるかが重要な課題です。化石 燃料由来の素材やGHG排出量削減への取り組みを進めながら、 リサイクル原料の使用比率向上やバイオ原料の活用などを通じて 2030年でグリーンフィルム比率60%の達成を目指しています。例 えば、食品包装用フィルムはフードロスの削減に寄与しますが、こ れまでの性能を維持しつつ、大幅に薄肉化したフィルムを開発し、 プラスチックの使用量削減につなげています。

相良 ライフサイエンス本部の事業は、人の健康とウェルビーイン グに直結しています。診断薬とメディカルデバイスの二つの軸が ありますが、診断の簡易化につながる診断薬の原料酵素は世界的 に需要が高まっており、生産設備を増強して供給不足の解消を 図っています。血液透析や血液浄化に使われるメディカルデバイ

スの中空糸膜は、さらに精度を高め適正価格で提供できるよう、 ユーザーである製薬企業のニプロ(株)と共同で一貫生産体制の 構築を行っています。

森重 環境・機能材本部が取り扱う製品は、モビリティ領域、5G・ 6Gなどの高速通信領域、空気・水などの環境領域や再エネ関連 など多岐にわたっており、いずれも社会課題の解決につながって います。例えば、海水を淡水化する水処理用の膜は、濃縮海水の 有効活用で排水量の削減に寄与するだけでなく、そこから貴重な 金属を抽出してリサイクルすることにも貢献しています。工場の排 ガス中に含まれるVOC(揮発性有機化合物)を回収する装置も、 環境負荷の低減に役立っています。再エネ関連では、浮体式洋上 風力発電に使用可能なスーパー繊維も手がけています。

伊藤 事業本部の皆さんが確度の高い領域で開発を進めている のに対し、私の統括するイノベーション部門は、将来において収益 に結び付く領域や、各本部にまたがる領域で、技術や製品、ビジ ネスモデルを創造することを使命としています。140年以上前に

天然繊維からスタートして、化学繊維、合成繊維、そしてプラスチッ クや環境・機能材に進んだ1本の流れと、酵素技術からライフサイ エンスに発展したもう1本の流れがありますが、それぞれの技術の 進化・拡大を後押ししながら、両技術を融合させることで新たな ビジネスの創造を図っています。

執行役員

イノベーション部門統括

部門を超えて価値を共創する

東洋紡エムシー(株)代表取締役 社長執行役員 CEO

森重 東洋紡エムシー(株)(以下、TMC)では、フイルム本部とと もにモビリティの塗装のフィルム化に向けた素材開発を進めてお り、リサイクル技術やバイオマス原料などを視野に入れた開発に も注力しています。

廣岡 そうですね。フィルムの減量化、素材の強度向上など、他社 にはない付加価値を創出する上では、イノベーション部門との協働 も欠かせません。強度の高いPET原料はないか、超クリーンな

人材戦略 イノベーション戦略 グリーン戦略 事業戦略

事業戦略

事業本部長・イノベーション部門統括座談会









原料が欲しいと事業本部のニーズを投げかけてはイノベーション 部門で検討してもらい、その内容を事業本部でテスト・評価すると いったように緊密に連携しています。

相良 ライフサイエンスの領域でも、イノベーション部門とは生体 適合性ポリマーなどにおいて、研究メンバーの異動や交流を通じ て研究内容を相互補完しながら開発の加速につなげています。

伊藤 そうですね。イノベーション部門としては、世の中のニーズ に合致しない研究開発とならないよう、各事業本部の問題意識や お客さまの声を共有し、大学や特定ベンチャーから得られる情報 や知見とも融合させて課題設定を行っています。

会社の枠を超えたオープンイノベーション

森重 アカデミアの知見や技術という点では、TMCでも、それを活用した新たなポリマー材料の開発を進めています。ユーザーのニーズを正確につかむことが、その後のマネタイズを考える上でもポイントになります。

伊藤 私もマネタイズを意識すべきと考えます。イノベーション 部門でも、研究開発は将来に向けた技術だからマネタイズは意識 しなくて良いという誤った考え方に陥らないよう、当社グループの コア技術が最終的にお客さまにどうお役に立てるのか、グループ全体の方針や進め方に即した動きを常に意識して進めています。 廣岡 リサイクルなどの課題は当社グループだけでは解決方法に 限界がありますから、他社との協働も進めています。業界を越えて 12社*が共同出資する形で使用済みプラスチックの再資源化事業 を行う(株)アールプラスジャパンの設立や、製薬会社・印刷会社と ともにラベル台紙の水平リサイクルを行う資源循環プロジェクトの 設立にも参画し、取り組みを進めています。

相良 私たちも、高精度で迅速かつ安価に製品を供給できるよう、外部の提携先とともに研究開発を進めています。世界の需要増に対応するため、ニプロ(株)と共同で透析器一貫生産工場を2024年4月に新設しました。 ※2020年(株)アールブラスジャバン設立時点

社会・環境価値の創出に向けて

廣岡 フイルム本部の製品は、食品や電子部品、モビリティなど 生活環境に関するものがほとんどです。私たちは、「素材を操る技 と新たな仕掛けやひらめきで、サステナブルな生活環境を創り上 げ、世界中に笑顔と感動をもたらす」ことを本部のビジョンに掲げ ています。 相良 ライフサイエンス本部でも、「人々を笑顔にする、そして人々に願望価値のその先にある予想外価値を提供することで、驚きを届け続ける」ということを掲げ、人の育成に注力しています。人の育成には機会を与えることが重要であり、その一環としてバイオ技術を使って何をしたいか、妄想から事業化につなげる取り組みも開始しています。

森重 人材は本当に大切な資本です。TMCでは経営層と従業員など、組織内の対話を重視し、自己変革を推進する人材の育成に努めています。また私たちは、「TOYOBO PVVs」に準じて、「高機能素材で世界の課題を解決する」ことをビジョンに掲げています。川上の化学業界では業界再編が進んでいますが、私たちが扱う中間素材の分野でお客さまが何か困ったときには、一番に私たちにお声がかかる、そのような中間素材メーカーとしての存在価値をつくっていきたいと思います。

伊藤 新たな価値を生み出していくために、大きなのろしを上げる手法もあると思いますが、イノベーションの芽は、実は足元に転がっていて、それをどう成長させていくかにかかっていると思います。開発過程での試行錯誤や、部内、社内、そして企業の枠を越えたディスカッションやお客さまとのトライアンドエラーの繰り返しが、イノベーションを生み出すきっかけになると思いますので、それらを大事にし、見逃すことのないよう育てていきたいと思います。

事業戦略

 \equiv

人材戦略 イノベーション戦略 グリーン戦略

事業戦略

事業別概況



連結売上高構成比

売上高·営業利益(億円)

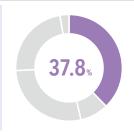
主な用途

製品例

フィルム



工業用フィルム事業では、液晶偏光子保護フィルムは販売を大きく伸ばしましたが、セラミックコンデンサ用離型フィルムは在庫調整の影響により本格的な需要回復に至らず苦戦しました。包装用フィルム事業では、製品価格の改定を進めましたが、原燃料価格高騰、需要回復の遅れ、新設備の立上げ費用がかさみました。



_{売上高} 1,565

営業利益 **27** 工業用フィルム

● 包装用フィルム





ライフ サイエンス



バイオ事業は、PCR検査用試薬の需要が大幅に減少しましたが、メディカル事業は、人工腎臓用中空糸膜の販売が堅調に推移しました。医薬品製造受託事業は、FDAからのWarning Letterが解除されたことにより、GMP(医薬品等の製造および品質管理基準)対応費用が減少し、収益性が改善しました。



売上高 **346**

営業利益

44

●バイオ関連製品

• 化粧品原料

● 医療用分離膜・モジュール

●医療機器

● 医薬品関連





環境・ 機能材



樹脂・ケミカル事業では、エンジニアリングプラスチックは、自動車生産の回復により販売を伸ばしましたが、工業用接着剤は、中国向け電子材料用途の販売が低調でした。環境・ファイバー事業では、環境ソリューションは、リチウムイオン電池セパレータ製造工程用VOC回収装置の販売が拡大しましたが、高機能ファイバーは、釣糸用途の販売が低調、不織布マテリアルは、衛材用途や土木・建築用途の販売減に加え、原燃料価格高騰の影響を受けました。



^{売上高} 1,153

営業利益 **47** ●接着・コーティング剤

エンジニアリングプラスチック

エラストマー

●海水淡水化膜・モジュール

環境ソリューション装置・フィルター

高機能ファイバー

• 生活資材





機能繊維· 商事



衣料繊維事業は、国内生産拠点の集約や不採算商材からの 撤退などの事業構造改革に加えて、製品価格の改定が進み、収益 性が改善しました。エアバッグ用基布事業は、自動車生産の回復 に伴い販売量が増加したことに加え、製品価格の改定が進み、 収益性が改善しました。



売上高 **957**

営業利益

エアバッグ用基布・原糸スポーツ・インナー・ユニス

スポーツ・インナー・ユニフォーム・ その他衣料





 \equiv



フィルム事業

廣岡 宗生



総合力と組織力で 脱炭素社会・循環型社会を実現します

事業概要と市場環境

フィルム事業は工業用フィルムと包装用フィルムの2分野で構成 されており、共に国内でトップクラスのシェアを保持しています。

工業用は、ディスプレー用、電子部品用、自動車用、ラベル用など に幅広く展開。特に「コスモシャインSRF®」は、他素材と比べ耐水性 に優れ、液晶ディスプレーに使用される液晶偏光子保護フィルムと して高い市場シェアを有しています。また、セラミックコンデンサ用 離型フィルムは、フィルム製膜と加工の一貫生産という強みに加え、 継続した設備投資で供給力を強化し、市場の成長を支えています。

包装用は、食品包装を中心に展開し、多様な樹脂、製膜・加工 技術、また開発力を有することで、顧客の課題解決に貢献していま す。業界に先駆けてバイオマスフィルム、リサイクルフィルムを展開 していることは、市場で高く評価されています。

プラスチックゴミ削減という社会要請の高まり、原燃料費の高騰 や円安の進行など、事業環境の変化が続いていますが、循環型 社会・カーボンニュートラルに向けた環境配慮型フィルム(グリーン



液晶偏光子保護フィルム 「コスモシャインSRF® |



コーティング加工設備 「つるがフイルム工場コーター棟」

フィルム)市場、デジタル社会の進展による機能性フィルム市場の 拡大は、大きな機会として捉えています。

事業の特徴や強み

当事業は、多様な素材を扱い、原料から製膜および後加工(コー ティング、蒸着など)までを一貫して開発・生産するための技術を有 しています。国内外のお客さまと密接につながり、そこからいただ いた課題、困りごとを、営業、開発、製造が一丸となって解決するこ とにより新たな付加価値を創造していきます。

2025中計における事業戦略と取り組み

2025中計の最終年度である2025年度目標は、売上高1,700億 円、営業利益100億円であり、2030年度は売上高2.200億円、営業 利益180億円を目指しています。2025中計の目標達成に向けた 具体的な施策として①高機能性フィルムの増産・拡販、②環境配慮型 フィルムの拡大、③新規フィルムの開発・市場展開、④適切な価格 設定を行っていきます。

設備投資・新製品の市場投入はおおむね予定通り進捗している ものの、原燃料価格の高騰と為替影響もあり、2023年度業績は 売上高1,565億円、営業利益27億円にとどまりました。

先に掲げた施策を着実に実行することで、稼ぐ力を取り戻してい きます。

長期的には、環境配慮型フィルムの販売を大きく伸ばし、さらに

は素材販売の枠を越えたソリューションの提供にチャレンジするこ とで、サステナブルな生活環境に貢献していきます。

ゆたかさの実現に向けた取り組み

People	「従業員のウェルビーイング&サプライチェーンの人権」の 取り組み ● 従業員の安全とやりがいの醸成 ● ゼロ災と防災達成(事業基盤においても最も重要な課題と 認識)
Planet	「良質な水域・大気・土壌&生物多様性」の取り組み ● 食品の鮮度保持など高機能包装用フィルムでフードロス削減に貢献 「資源循環」の取り組み ● 電気・電子メーカーのお客さまを巻き込んだセラミックコンデンサ用離型フィルムリサイクルの仕組みづくりや、製薬会社や印刷業のお客さまと連携したラベル台紙(「カミシャインNEO®」を使用した離型フィルム)の水平リサイクルを行う資源循環プロジェクトなど、業界を越えた資源循環の取り組みに積極的に参画

Prosperity

高機能フィルム、環境配慮型フィルムを広く社会に供給し、デジ タル社会の進展、脱炭素・循環型社会実現に貢献することによ る事業の成長

事業戦略





相良 誉仁

事業を通じて「人々に笑みある日常」と 「世界中に驚き」を提供します

事業概要と市場環境

ライフサイエンス事業はバイオ、メディカル、医薬品製造受託の 3分野で構成されており、バイオは臨床検査に関わる原料酵素や 診断薬および診断試薬、診断システム、メディカルは透析膜など治療 に関わるマテリアル、医薬品製造受託は製薬会社などから受託し た医薬品製造を行っています。具体的には、PCR検査の判断時間を 1/2に短縮した診断システムや人工腎臓用中空糸膜など、独自技術 による高付加価値製品を保有しています。

生化学検査用の診断薬(中性脂肪やコレステロールの測定など) に用いられる原料酵素事業においては高いシェアを有しており、 新興国などの経済成長に伴い市場が安定的に成長しているため、 原料需要の高まりに応えられるよう計画的な投資を実施しています。

また、世界の透析患者は400万人を超え、現在も年率6%で増加し ているため、人工腎臓用透析膜の加工・製品化まで一貫生産できる

大館透析膜工場(ニプロ(株)と協業)を2024 年4月に新設しました。今後は発展途上国を 中心に透析患者の増加が見込まれる地域 に対して、当社グループの膜が貢献できるよ う、生産性の向上に取り組んでいきます。



人工腎臓用中空糸膜

事業の特徴や強み

当事業は、医療・医学、医薬分野で最上位レベルの生産体制 (QMS^{*}とGMP)の下「人々に笑みある日常 |と「世界中に驚き |を

提供し、お客さまの健康ステージに応じた要望を具現化させるべく 「バイオ | 高性能なタンパク質を作る技術と「メディカル | 製膜技術 の二つの技術を中心に強みを磨いています。

※Quality Management System: 品質マネジメントシステム

バイオ事業:高性能なタンパク質(酵素・抗体など)を作る技術

培った微生物培養・タンパク質精製技術と遺伝子組み換え技術により、高純 度の酵素の大量製造や、その酵素を用いる高性能な診断薬の開発・製造を 実現。当事業ではエンドユーザーのニーズをとらえ、さらに優れた酵素や 抗体、それらを用いた診断薬・研究試薬の開発を目指す。

メディカル事業:製膜技術

製造

人工腎臓用中空糸膜で培った膜構造制御技術により、高性能透析膜の開発・ 製造を実現。当事業では国内外の透析患者、施設の治療ニーズに応える優 れた透析膜の開発・製造に加えて、分離精製ニーズのある製薬プロセスなど 他用途での分離材料展開を目指す。

2025中計における事業戦略と取り組み

2025中計の最終年度である2025年度目標は売上高400億円、 営業利益40億円であり、2030年度は売上高800億円、営業利益 120億円を目指しています。その達成に向けて、以下の取り組みを 実施します。

> 生産能力の増強、生産効率アップ、リスク低減のための2拠点 化、生産委託(医療機器)を方針として、以下の取り組みを実施

- 2023年10月:新型コロナウイルスと共感染ウイルス(インフ ルエンザA/B、RSウイルス)の同時測定診断薬の発売開始
- 2024年4月:培養·精製新棟稼働開始
- 2025年2月(予定):PCR検査試薬・遺伝子診断薬用原料製造 設備稼働開始

営業

適正価格化、販売拠点の強化、3事業のナレッジの共有

研究棟の新設、コーポレート研究部門との連携、新製品(バイ オ、メディカル)の開発を方針として、以下の取り組みを実施

- 2023年6月:持続緩徐式血液ろ過(CRRT)製品の薬事承認
- 開発 2023年9月:「マンノシルエリスリ
 - トールリピッド(MEL)」がNEDO[®] の「バイオものづくり革命推進事 業」に採択
 - 2024年4月:メディカル研究所完成



メディカル研究所開所式

事業基盤 強化

人材の多様化・育成、DX施策推進 など

※NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)

ゆたかさの実現に向けた取り組み

予防および感染拡大防止

- バイオによる、人々にとって「より早く、高精度に、身近な」 ヘルスチェックができる診断サービス提供
- 健康寿命伸長に向けた、人体機能の再生・代替技術の提供
- 迅速で正確な感染症の検査サービスの提供による感染症の
- 2030年までに、伝染病の根絶と肝炎、水系感染症およびそ の他の感染症にも対処
- **Planet**
- バイオものづくりにより脱石油素材、持続可能な素材の提供

Prosperity

- パートナー企業と「特定領域×新効能」への焦点化で、新薬 の提供
- 神経、骨以外の細胞リクルート材料の開発

人材戦略 イノベーション戦略 グリーン戦略

事業戦略



環境·機能材事業

(東洋紡エムシー)

森重 地加男

副社長執行役員、環境·機能材本部長 東洋紡エムシー(株)代表取締役 社長執行役員 CEO



コア技術を武器に 環境負荷低減に貢献します



事業概要と市場環境

環境・機能材事業は三菱商事(株)との合弁会社、東洋紡エムシー (株)が主に担っています。当事業は樹脂・ケミカル、環境・ファイ バーの2分野で構成されており、主力事業であるバイロン®・ハード レン®、光機能材料、環境ソリューションにおいて、それぞれ以下の 製品が牽引しています。

■ バイロン®・ハードレン®

「バイロン®」: 電子機器の高速伝送を可能にする共重合ポリエステル樹脂であ り、接着性、耐久性に優れ、5G·6Gの普及に貢献。モビリティ分野での成長を 期待し、今年新設したモビリティ事業推進ユニットの取り組みでも中核を担う。

光機能材料

以下が中国、アジア向けに好調に推移

「プリンタイト® |: 水現像ができる感光性樹脂凸版材

「コスモライト®」: 水現像と水性インキ耐性を両立させた感光性フレキソ版材

環境ソリューション

VOC回収装置: 工場の排ガス中に含まれるVOC (揮発性有機化合物)を吸着・除去する装置で、 大気中に排出するVOC濃度を低減するととも に、吸着したVOCを脱着・冷却し、液として回収・ 再利用可能



VOC回収装置

事業環境としては、調達面では、為替や原燃料価格の高騰が生産 コストに直結するため、必要に応じて価格転嫁を進め、販売面では、 中国経済の回復が低調であるため対策を急ぎます。また、ロシアのウ クライナ侵攻やイスラエル・パレスチナ情勢、各国の選挙結果によって 生じる可能性がある地政学リスクに、注視して対応を進めます。

事業の特徴や強み

東洋紡エムシー(株)のコア技術である、有機合成、ポリマー変性、 共重合、吸着・分離、製糸、シミュレーション技術を生かし、業界では 川中に位置するものの、三菱商事(株)の情報ネットワークを活用し 把握した最終ユーザーのニーズに応じた開発を行うことを強みとし ています。

その強みを生かしながら、次世代海水淡水化プロセス用の正浸透 (FO)膜の市場展開・採用の獲得を目指します。また、製塩・産業排 水処理プロセスにおいて高効率・省エネルギーを実現する独自の濃縮 (BC)膜(OARO^{※1}膜)を用いて、産業排水規制が強化された地域で の需要取り込みやリチウム回収などの新規用途開拓を推進します。

また、2023年11月には、東洋紡とともに電子材料の接着剤用途向 けに"ビトリマー("Vitrimer")^{※2} "と呼ばれる環境配慮型のポリエス

テル系高耐熱接着シートの 開発を行い、従来の熱処理 時間を50分の1に短縮するこ とでGHG排出量削減に貢献 しています。



BC膜

- ※1 Osmotically Assisted Reverse Osmosis: 浸透圧補助型逆浸透
- ※2 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。"Vitrimer"は FONDS FSPCI PARISの登録商標です。

2025中計における事業戦略と取り組み

2025中計の最終年度である2025年度目標は売上高1.450億円、

営業利益125億円であり、2030年度は売上高2.500億円、営業利 益200億円を目指しています。その達成に向けて、全事業に「成長」 「収益強化」「事業改革」といった戦略ラベルを設定し、成長事業に リソースをシフトするポートフォリオ戦略を実施しています。

また、事業部制から機能本部制へ移行しました。営業部門では 事業部間の横のつながりを強化し、情報共有による営業活動の 効率化を図り、開発部門ではセクションを横断した開発を実施する ことで、所属の異なるメンバーがノウハウを出し合って新規開発品 のテーマ創出を行っています。

ゆたかさの実現に向けた取り組み

People

- 中堅・若手社員を対象に人材育成ガイドライン(キャリアパス 施策)を策定し、入社15年目までに2回以上、カテゴリ(本部、 製品など)を越えた異動を実施
- 成長分野への人材シフトやメリハリをつけた評価を開始

Planet

- EV化の進展を踏まえ、自動車の軽量化に寄与するエンジニ アリングプラスチック、大気中に排出するVOC濃度を低減す る環境ソリューション装置を柱に、環境負荷低減に貢献する 製品の高度化を推進
- 世界的な水不足に貢献するアクア膜や快適で衛生的なクッ ション材である「ブレスエアー® |を中心に、さらなる高機能 化、高効率化を進めながら環境負荷低減も推進

Prosperity

- 将来的にはスーパー繊維の浮体式洋上風力発電用途など、 再生エネルギー分野での貢献を目指す
- スマートコミュニティや快適な空間実現に向けて、まずはモ ビリティ分野での快適な移動空間の創出を目指す



機能繊維・商事事業

清水 栄一

常務執行役員機能繊維·商事本部長



繊維技術で暮らしにちょっとした 快適な変化をつくりだします

事業概要と市場環境

機能繊維・商事事業は、エアバッグ、機能繊維、衣料用繊維、商社 機能(東洋紡STC(株))で構成されており、エアバッグはタイ・中国・ 米国で約500人強、繊維は、東南アジア、中米に約3.000人強の人員 を配置し、商社機能は、タイ、中国、インドに拠点を置くなど、グロー バルに事業を展開しています。

2023年度、繊維事業(東洋紡せんい(株))は、コロナ明けで市場 が活性化した好影響を受け、国内外市場とも販売が堅調に推移し 増収増益となりました。不採算事業からの撤退や国内工場の合理化 により4年ぶりの黒字化を達成しました。

エアバッグ事業は、自動車生産台数の回復により、エアバッグ 基布の販売量が増加した一方、原糸工場の火災で悪化した収益 構造の改善遅れにより赤字脱却に至っておらず、また急激な需要 の回復による生産現場でのコストが発生したため、非常に厳しい 業績となりました。

事業の特徴や強み

繊維事業は 人と地球に優しい商品ラインアップや化合繊メー カーとして培った重合・変性技術を有しており、昨今の環境素材 ニーズは販売機会拡大のチャンスと捉えています。

他方、諸原燃料価格高騰によるコストアップ、国内縫製協力 工場の廃業加速や工場での労働力不足が大きな懸念材料でもあ ります。

エアバッグ事業において、長年培ったナイロン長繊維技術は、2022 年10月に商業生産を開始したIndorama Polyester Industries PCL とのエアバッグ原糸製造合弁会社Toyobo Indorama Advanced Fibers Co., Ltd.(以下、TIAF)に引き継がれています。

2025中計における事業戦略と取り組み

「繊維技術で暮らしにちょっとした快適な変化をつくる」を当事業 のビジョンとして、生活で生かせる特性技術を開発・製品化していま す。また、「事業ポートフォリオのあるべき姿」に向けて各事業分野 の適正利潤を得るため、「不採算事業・商材からの撤退」「生産規模 と人員の適正化 | 「コストアップに対する価格転嫁 | などに優先して 取り組んでいます。

各事業の取り組みは以下のとおりです。

環境保護に貢献するノンコート基布での高いシェアを維持

- バイオベースのポリエステル基布も開発しGHG削減に貢献
- 需要増に備えベース価格 改定による収益性の改善 と品番統合などによる製 造コストの削減の取り組 みにより早期黒字化
- タイの新原糸工場(TIAF) 稼働率の早期向ト



TIAF工場

エアバッグ

- 2024年4月より国内工場を庄川工場へ集約
- 機能繊維 Toyobo Textile(Malaysia)SDN.BHD.(略:TTM)での生産 拡大実施

衣料用 繊維

- 東洋紡せんい(株)は、2023年度に国内工場の集約と海外 拠点と一体となった事業運営により収益回復、黒字化を達成
- 繊維事業での安定経営を目指して技術力を高めるとともに、 事業分野の選択と集中を実施

アクリル 繊維

- 日本エクスラン工業(株)は、機能材を中心とした高付加価値 商品を独自技術で差別化
- アクリル原綿のOEM化で生産工程の効率化
- 社外との連携を含む営業戦略と拡販強化策を実行し黒字化を 目指す

商事

東洋紡STC(株)は、東洋紡グループ会社との新たな商流の 拡大、独自技術商品の拡大などに注力

ゆたかさの実現に向けた取り組み

従業員のウェルビーイング、外国人技能実習生の良好な待遇

Planet

健康被害防止と環境負荷低減に貢献する接着剤を使わない 防水用シートの開発

Prosperity

東洋紡せんい(株)では、衣料品 のアップサイクルに取り組み、 国内で高品質かつ魅力的なリ サイクル製品を提供する市場の 創造を目指す



衣料品のアップサイクル製品