

## CEOメッセージ

# ワンチーム経営で やるべきことをやり抜き、 結果を出す

竹内 郁夫

代表取締役社長  
CEO & Co-COO

### 企業理念『順理則裕』の実現

私が経営者として大切にしていることは、東洋紡グループの企業理念『順理則裕』です。この言葉は、創業者・渋沢栄一の座右の銘の一つであり、その意味するところは、「なすべきことをなし、社会をゆたかにする」です。つまり、私たちの製品・サービス、技術をもって、社会課題の解決に貢献することで人と地球をゆたかにし、当社グループも発展するということです。そして、このなすべきことを実行するのが人であり、人と人がつながった組織・チームです。誇りとやりがいをもって仕事に励み、人と会社がともに成長していく。企業理念の実現を通して、企業価値を高めることが、私たち経営チームの使命です。

### 2024年度の振り返り

当社グループを取り巻く事業環境を振り返ると、日本においては、緩やかな景気回復とともに、各製品・サービスでの価格転嫁

が進んだことから、インフレ基調に転じました。世界に目を向けると、米国は堅調な経済活動が続いたものの、インフレの進行など需要減退の兆しが見られました。中国は、不動産不況の長期化や消費低迷による景気回復が遅れるとともに、デフレ影響が広がりました。

こうした事業環境のもと、液晶偏光子保護フィルム、診断薬用酵素などの出荷が堅調に推移したことに加え、包装用フィルム、不織布マテリアルなど要改善事業においては、生産体制の見直し、価格改定を推し進めたことにより、業績は前年度に対して売上高4,220億円（前年同期比+1.9%）、営業利益167億円（同+85.1%）の増収増益となりました。しかしながら当期純利益は、為替影響、固定資産処分損、非支配株主利益などにより20億円にとどまりました。業績は回復基調にあるものの本来の利益水準には及ばず、まだ回復途上にあります。

2025年度については、包装用フィルムなど要改善事業のさらなる収益改善と、ライフサイエンスなど成長投資の効果により、売上高4,400億円、営業利益210億円（EBITDA460億円）、当期純利益45億円<sup>※</sup>と、増収増益を見込んでいます。

<sup>※</sup>2025年5月時点見通し





“**技術力と顧客・市場との対話力、  
きめ細かな対応力を組み合わせ、  
新たな価値を創造する姿勢こそが、  
当社グループの未来を切り拓く  
原動力です**”

## 「2025中期経営計画」の進捗

2022年5月に発表した2025中期経営計画(以下、2025中計)は、「サステナブル・ビジョン2030」の実現に向けた、9年間を二つのステージに分け、2022年度から2025年度までの前半を「つくりかえる・仕込む4年」と位置付けて進めてきました。つくりかえる・仕込む4年とした背景には、2025中計を策定した前年にあたる2020年に、大規模火災事故や品質不適切事案など、製造業としての信頼を揺るがす出来事があった一方で、工業用フィルムを除いて事業成長が足踏みしていたことがあります。

この3年間、「安全・防災、品質の徹底」「事業ポートフォリオの組替え」「未来への仕込み」「土台の再構築」の四つの施策を進めてきまし

た。「安全・防災、品質の徹底」に関しては、未然に防ぐ仕組みとしてのチェック体制を強化するとともに、安全文化および品質文化の醸成に向けた研修の拡充と組織開発を進め、大きな前進を遂げました。

また、「土台の再構築」については、人、モノ、体制、組織風土に対してさまざまな策を講じてきました。人材については、モノづくりを支える現場リーダーや次世代経営人材の育成に向けた研修の実施、さらにダイバーシティ、健康経営に向けた取り組みを推進しました。その他にも、老朽化した工場インフラの更新投資の実行、リスクマネジメントおよびコンプライアンス体制の整備・強化に取り組みました。

「未来への仕込み」については、既に一部のテーマでは、事業化に向けた具体的な動きが始まっています。例えば、高耐熱性ポリイミドフィルム「ゼノマックス®」は、ガラス代替として電子部材への展開を始めている一方で、宇宙用途でも飛躍する可能性を秘めた新素材で

す。さらに、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)からの支援を受け、バイオ由来の界面活性剤の連続培養による高効率生産技術の開発を進めるとともに、ブラジルにて農薬用展着剤としての実証実験を行っています。このように、当社グループならではの製品が生まれてきています。仕込みは着実に進んでおり、今後は実行を通じて成果へとつなげる段階に入っていきます。

[グリーン戦略](#) [バイオ由来の界面活性剤:MELの進捗](#) > p.37

## 事業ポートフォリオの組替えに遅れ

しかし業績面では、2025年度の営業利益見通しは2025年5月時点で210億円と、2022年5月に公表した当初目標350億円からは大きく乖離しています。その原因は、「事業ポートフォリオの組替え」の遅れにあります。2025中計策定当初から要改善事業に組み入れていた衣料繊維は黒字化、医薬品製造受託、エアバッグ用基布などの赤字は着実に減少し、黒字化の目途は立ちました。しかし、重点拡大事業に位置付けていた包装用フィルムや安定収益事業に位置付けていた不織布マテリアルが、原燃料価格高騰の影響などもあり赤字事業に転じたこと、また重点拡大事業の利益の伸びが想定を下回ったことも加わり、全体として資産効率の改善が遅れました。

2025年度は、要改善事業の収益改善と使用資本の圧縮を進めるとともに、重点拡大事業においては、過去3年で実行した成長投資の効果を発揮させていきます。

また、安定収益事業に位置付けていた環境・機能材は、三菱商事(株)との合弁会社である東洋紡エムシー(株)の設立から2年が経過し、経営の基盤整備が進み、次なる展開の芽が見え始めています。加えて、目標達成に向けたアクションの徹底や収益改善の迅速な実行などによって、これまでの東洋紡には見られなかった新たな

企業文化も醸成されつつあります。こうした東洋紡エムシー(株)の組織風土を含めた変革の成果を、東洋紡本体へと還流させることで、中長期的な視点でシナジー効果の最大化を図っていきます。

## TX(東洋紡トランスフォーメーション)への取り組み

デジタル技術やAIの進化は今後ますます加速していきます。そのような中で、現場の負担軽減や業務の効率化を実現するために、経営チームのリーダーシップのもと、「付加価値革命」に取り組みます。これまでの東洋紡のあり方、業務スタイルを変え、サステナブルな企業に変革するTX(東洋紡トランスフォーメーション)を推進していきます。今後、労働人口の減少が進む中で、生産性の向上は喫緊の課題です。TXではデジタルの活用によって業務を効率化するだけでなく、従業員一人ひとりの意識改革を促すことも重要な目的としています。この取り組みを通じて、組織風土の変革を進めるとともに、イノベーションの原動力となる人材の育成につなげていきます。

イノベーション戦略 TXで、より強い会社へと変革を進める > p.32

## 「稼ぐ力」を取り戻した先の未来像

営業利益300億円を達成するための材料は、おおむね整いつつあります。具体的には2024年度比で、要改善事業の改善による効果として2025年度に+70億円、成長投資による効果として2028年度までに+100億円と見込んでいます。

国内市場が拡大しない中で、当社グループにおいても現状約4割を占める海外売上高比率を、ライフサイエンスや環境関連、エレクトロニクス分野において、グローバルで勝てる製品を中心に、より

一層拡大、成長させる余地があると見ています。また、脱炭素化の潮流の中で、プラスチックのバイオマス化やリサイクル化に向けたニーズも拡大しています。これらの領域に強みを持つ当社グループは、事業を通じて社会課題の解決に貢献しつつ、レジリエントな成長、発展を目指します。

10年、20年先、さらにその先の未来を正確に予測することは容易ではありません。しかし、変化の激しい時代においても、当社グループは「素材+サイエンス」という独自の強みを生かし、人と地球に求められる革新的なソリューションを創出し続けることが、持続的な成長の鍵であると確信しています。現在好調なディスプレイ向けフィルムも、もともとは包装用フィルムに端を発する技術を応用し、顧客との対話、協業を通して、新たな市場を切り拓いた成果です。このように、社会の変化やグローバルなトレンドを的確に捉えながら、技術力と顧客・市場との対話力、きめ細かな対応力を組み合わせて新たな価値を創造する姿勢こそが、当社グループの未来を切り拓く原動力です。

当社グループは、フィルム、ライフサイエンス、環境・機能材の3事業を中核に、技術基盤の共有化を推進しています。これにより、他社には容易に真似できない独創的な製品の創出が可能となります。例えば、バイオ技術と高分子技術の融合によって、石油化学に依存しないプラスチック材料の実現や、再生可能なバイオ由来の機能性材料の提供に貢献できます。こうした当社グループならではの技術シナジーは、既存事業の枠を超えた新たな市場の開拓を可能にし、次なるコア事業の創出に向けた挑戦を力強く後押しします。

## ステークホルダーの皆さまへ

当社グループのPBRが1.0倍を下回る現状を、経営責任者として重く受け止めています。PBRを高めるためには、まずは早期にROE



を5%まで回復させることを目標に、営業利益300億円の達成を目指します。加えて、事業ポートフォリオ改革を通じて、収益性と資産効率の改善を推し進め、2030年度にはROE8%超、PBR1.0倍を目指します。これらの目標を達成するために、執行役員一人ひとりが強い当事者意識を持ち、ワンチームで議論を重ね、次期中計にその覚悟を反映させるとともに、全力で実行に移していきます。

2025年度からは監査等委員会設置会社へと移行し、執行と監督の機能を明確に分離しました。社外取締役が過半数を占める取締役会のもと、ガバナンス体制を一層強化し、企業価値の向上や中長期の成長に向けた議論に集中できる体制を整えていきます。執行役員は、自ら策定した目標を着実に達成することで、社外取締役を含むあらゆるステークホルダーからの信頼を一層高めていきます。

変革の仕込みは終わりました。次はワンチーム経営でやるべきことをやり抜き、結果を出す時です。当社グループが足元の稼ぐ力を確実に取り戻し、未来に向けて挑戦する姿にぜひご期待ください。ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。