

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

当社グループが大切にしている価値観を基軸に、
価値創造プロセスを深化させながら
中期経営計画を中核とした各種戦略を推進し、
サステナブル・グロースを実現します。

価値創造を推進する戦略

東洋紡の価値観

TOYOBO
PVWS

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

企業理念体系 > p.03

三つの強みとTOYOBO Spirit

詳細 > p.10

四つのコア技術

詳細 > p.11

価値創造 プロセス

人材戦略

詳細 > p.25

イノベーション戦略

詳細 > p.32

2025 中期経営計画

詳細 > p.21

グリーン戦略

詳細 > p.35

事業戦略

詳細 > p.41

サステナブル・ ビジョン2030

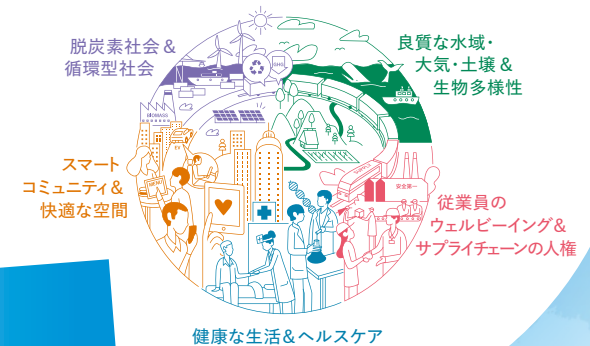
詳細 > p.20

サステナビリティ戦略

詳細 > p.46

サステナブル・グロースの実現

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



マテリアリティ

- 事業を通じて社会課題解決に貢献する領域
- 人的資本領域
- 環境・モノづくり領域
- 事業基盤領域

詳細 > p.15

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。

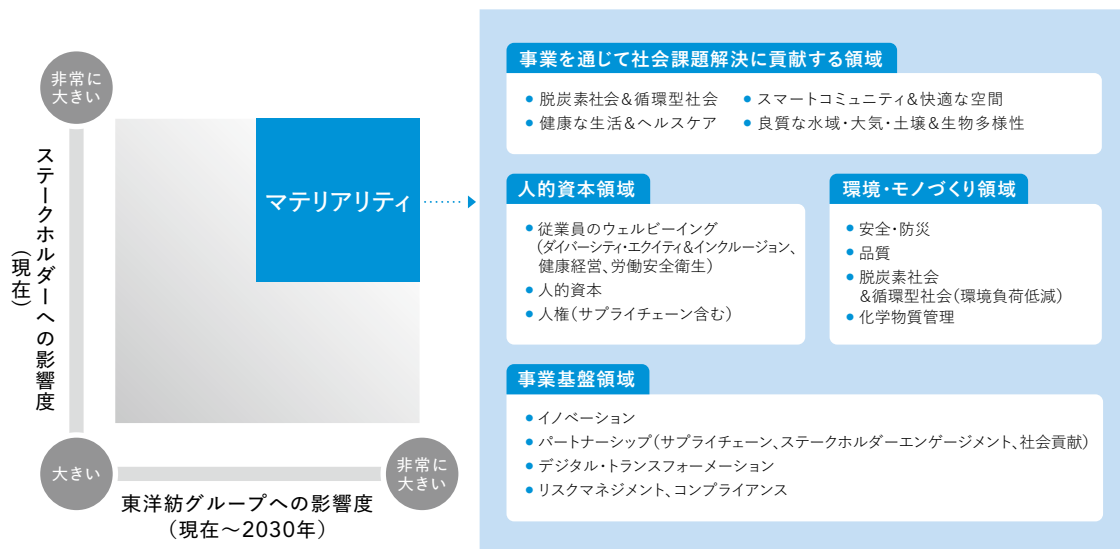
今後は、外部環境および経営方針に応じてマテリアリティを継続的に見直していきます。

マテリアリティ指標の管理(PDCA)

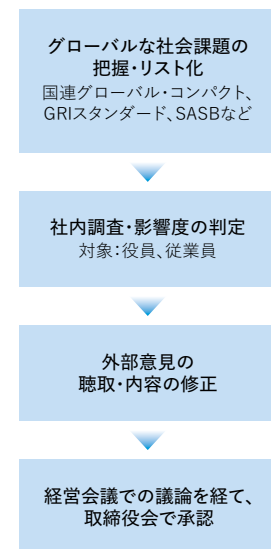
マテリアリティに関する取り組みを確実に進捗させるため、マテリアリティごとに担当役員を決定し、併せて目標・指標を策定しています。これらの進捗状況は、サステナビリティ委員会において少なくとも年1回報告・共有し、状況に応じて目標・指標を見直すことで、継続的な取り組みの向上に努めています。なお、サステナビリティ委員会での議論内容は、取締役会に適宜報告しています。

2025年度は、マテリアリティ指標を見直し、次期中期経営計画に反映させます。

マテリアリティマップ



特定のプロセス



TOPICS 研究開発者の知的財産マインドと事業貢献へのモチベーション向上

〈特徴ある指標〉イノベーション分野:新規発明者数

発明者として初めて特許出願の願書に記載された研究開発者数を指標に設定しています。これは研究開発で得られた成果を特許出願につなげる意識を高めるためのものです。特に以下2点を目的としています。

- 1 開発業務の経験の少ない研究開発者の知的財産に対するマインドの醸成とそれをサポートする組織づくり
- 2 事業収益に寄与するモチベーションの向上

設定初年度である2024年度は、対象となる研究開発者に対して、上司と知的財産部員らが集中して指導・アドバイスを進め、目標指標に対し、180%と大きく上回る結果となりました。

ビジョン達成に向けたリスクと機会とマテリアリティ



マテリアリティ指標

2025年4月1日

区分	大項目	リスク	機会	指標			
				項目	2025年度 指標	2024年度 実績	担当役員
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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・事業の成長・拡大 快適な暮らしに貢献する製品・事業の成長・拡大 	<ol style="list-style-type: none"> 環境貢献製品・サービス「エコパートナーシステム®」の拡充 フィルムのグリーン化比率 	<ol style="list-style-type: none"> 売上高比率 40%※1 60%※1 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 31% 2. 14% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 酒井 太市 2. 工藤 政尚
	健康な生活 & ヘルスケア		<ol style="list-style-type: none"> 1. 感染症診断薬などの提供を通じて貢献する検査回数 2. 透析膜の提供を通じて貢献する透析患者数 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1,000万回/年※1 2. 25万人※1 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 129万回/年 2. 19.8万人 	相良 誉仁	
	スマートコミュニティ & 快適な空間		<ol style="list-style-type: none"> 1. DXを支える商品群の販売量拡大 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2020年度比1.5倍※1 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1.38倍 	工藤 政尚	
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)	<ul style="list-style-type: none"> 短・中期 サブ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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 従業員1人当たりの教育投資額(教育時間) 2. 管理職に占める女性比率の達成状況 3. 男性の育児休業取得率 4. 障がい者雇用率の達成状況 5. 過重労働者比率 6. 年休取得率 7. 健康経営優良法人2025(大規模法人部門)認定取得 8. 従業員エンゲージメントスコア 9. 従業員エンゲージメントスコア肯定的回答率 <ul style="list-style-type: none"> ① 日常の業務遂行に関する項目 ② 多様な意見や考え方の尊重に関する項目 10. 海外基幹人材の日本での研修受講者数 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50千円/年(21時間) 2. 5.0%以上 3. 取得率90%以上(平均取得日数14日以上) 4. 2.5%(2.7%※2) 5. 前年度比改善 6. 75%以上 7. 取得・維持 8. 70%以上※1 9. スコアの向上(前年度比) 10. 15人/年 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 44千円/年(14.35時間) 2. 5.6% 3. 86.3%(平均取得日数28.2日) 4. 2.24% 5. 0.26% 6. 79% 7. 維持 8. 52% 9. ①42% ②53% 10. 20人/年 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 稲田 武彦 10. 飯塚 憲央
	人的資本						
	人権(当社グループ)			<ol style="list-style-type: none"> 1. 人権教育・研修の実施状況 	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 管理職向け2回/年、その他15回/年 参加人数:792人 	飯塚 憲央
環境モノづくり領域	安全・防災	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 安全文化の醸成 予防保全のノウハウ蓄積 	<ol style="list-style-type: none"> 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. 環境・流出事故件数 <p>1~4は暦年で集計 ※厚生労働省が規定する定義に準じ、社内基準を設置</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 0件/年 2. 0.25以下 3. 0件/年 4. 0件/年 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 0件/年 2. 0.40 3. 0件/年 4. 1件/年 	酒井 太市
	品質	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 不正確なデータの取り扱い、不適切な製品出荷による社会的信用の失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 顧客満足度・社会的信用の向上 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 製品事故*件数 2. 製品安全・品質保証教育の実施状況 <p>※経済産業省が規定する定義に準じ、社内基準を設置</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 0件/年 2. 100% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 0件/年 2. 100% 	岩崎 正一
	化学物質管理	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重大災害(レベルⅣ) 2. 環境・流出事故件数(レベルⅢ) 3. 環境法令違反(レベルⅢ):公害防止法令・毒劇法・廃棄物処理法など <p>1~3は暦年で集計</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 0件/年 2. 0件/年 3. 0件/年 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 0件/年 2. 1件/年 3. 0件/年 	酒井 太市
	脱炭素社会 & 循環型社会(環境負荷低減)	<ul style="list-style-type: none"> 短・中・長期 気候変動による異常気象・自然災害激甚化のリスク増大 廃棄物・排出物による環境影響 水資源の不足・枯渇 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2013年度比46%以上削減 ※1 2. 2014年度比 60%削減 ※1 3. 2023年度比 80%削減 ※1 4. 2015年度比 15%削減 ※1 5. 毎年1%未満 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 35.4%削減(784千トンCO₂) 2. 86%削減 3. 41%削減 4. 3%削減 5. 0.40% 	酒井 太市

全てのグループ会社を集計範囲としていない指標を含んでいます

※1: 2030年度指標 ※2: 2026年度指標

ビジョン達成に向けたリスクと機会とマテリアリティ



マテリアリティ指標

2025年4月1日

区分	大項目	リスク	機会	指標			
				項目	2025年度 指標	2024年度 実績	担当役員
事業基盤領域	ガバナンス	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	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	1. 取締役会/指名・報酬等諮問委員会の開催回数 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(17回/8回) 2. 取締役の会議出席状況 ② 3. 取締役会の実効性評価 ②	稲田 武彦
	イノベーション	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	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開拓 ・顧客ニーズ変化、規制強化への早期対応	1. 重点3テーマの開発推進 2. 新規発明者数 3. 当社・グループ会社向け知的財産教育回数	1. 75%以上 2. 30人以上 3. 20回/年	1. 92%(組織内タスク12項目中11項目達成) 2. 54人 3. 24回/年	伊藤 勝也
	パートナーシップ (サプライチェーン)	短・中・長期 ・調達先の違法行為、コンプライアンス違反などによる企業活動への悪影響	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	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 ₂ 排出量原単位の削減率	1. 90%以上 2. 毎年、前年度比0.5%削減	1. 実施せず 2. 前年度比3.4%増加	酒井 太市
	パートナーシップ (ステークホルダーエンゲージメント)	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	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	1. プレスリリース件数 2. 投資家面談件数 3. ステークホルダーとのエンゲージメント回数 4. 従業員・労働組合との懇談回数	1. 75件以上/年 2. 150件以上/年 3. 3回以上/年 4. 60回/年	1. 81件/年 2. 130件/年 3. 3回/年 4. 62回/年	飯塚 憲央 4.稲田 武彦
	データ・セキュリティ、プライバシー	短・中・長期 ・サイバー攻撃による情報漏えい、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	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	1. 情報セキュリティ対策の推進 ・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 2. 情報セキュリティ教育実施回数 3. 事故件数(情報漏えい、サービス停止など)	1. 刷新完了100% 2. 15回/年 3. 0件/年	1. 刷新完了55% ・ネットワーク対策 16% ・コンピュータ対策 93% 2. 13回/年 3. 0件/年	飯塚 憲央
	コンプライアンス	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(きそん)	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	1. コンプライアンス意識の向上 (1) トップメッセージの十分な発信 (2) コンプライアンスを意識した行動 (3) コンプライアンス勉強会、各種研修の充実 2. コンプライアンス相談窓口の認知度・活用 (1) コンプライアンス相談窓口の認知度 (2) 安心・信頼して相談・通報できる窓口の存在 (3) コンプライアンス相談窓口対応件数の開示 3. 重大な法令などの違反件数	1. (1) アンケート肯定的回答80%以上 (2) アンケート肯定的回答80%以上 (3) 必須受講者の受講率100%、啓発教材の発信12回以上/年 2. (1) アンケート肯定的回答95%以上 (2) アンケート肯定的回答70%以上 (3) 実績開示 3. 実績開示	1. (1) 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」83% (2) ケーススタディレポートの認知度「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」79% (3) 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 受講義務者100%受講 社内教育・研修 実施30回/年 2. (1) 91% (2) 自浄作用(違反認知時の相談先)83%* (3) 116件 3. 0件 ※法令・コンプライアンス違反などを認知したり、指示された場合に、上司(上司の上司などを含む)・専門部署・組合・相談窓口に相談する者の割合	稲田 武彦
	コンプライアンス (研究開発、知的財産)			1. 研究開発に関わる教育、不正防止活動の各項目の達成率 2. 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	1. 100% 2. 100%	1. 100% 2. 100%	伊藤 勝也

全てのグループ会社を集計範囲としていない指標を含んでいます

CFOメッセージ

数値目標の必達を命題に 財務戦略を推し進めていく

2024年度の振り返り

2024年度の業績は、前年度から増収増益となり、当社グループの業績は着実に回復途上にあります。しかし、2025中期経営計画（以下、2025中計）期間中、期初にお示した利益目標の未達が続き、2024年度も公表した営業利益目標170億円に対して、167億円とわずかに届きませんでした。昨年度CFOに就任した私は、資本市場の皆さまとの対話を通して、目標達成のために粘り強く取り組むことの重要性を強く実感しています。当社グループは、今後これまでの投資効果の実現により、確実に成長トレンドになると考えています。しかし、資本市場の皆さまに確信を持っていただくには至っておらず、株価も伸び悩んでいます。皆さまに将来へ向けての成長期待を実感していただくには、まずは足元の業績目標を達成し、信頼感を醸成していく必要があると痛感しています。

目標未達が続く要因はさまざまですが、その一つとして、計画策定時の予算の立て方や進捗管理に課題があると考えています。その反省をもとに、2025年度は予算策定方法を大幅に見直しており、業績の進捗管理について改善を進めています。

また、これまで進めてきた成長投資の立ち上げが遅れたことも、2024年度の業績の足かせになったと考えています。同時期に複数の大型案件を進めた結果、立ち上げのタイミングで生産技術の人材リソースに余力がなくなり、計画に対し大幅な遅れが発生しました。これは経営として反省すべき点です。

中計最終年度の2025年度に向けて

2025年度は予算策定の方式を大きく見直しました。従来は、各事業部で、難易度の高いアクションプランの実現も含めて積み上げていたため、結果的に大幅に背伸びした予算となっていました。

2025年度は、各事業の置かれている事業環境やそれに対するアクションプランを、予算編成時に事業部と経営層との間で時間をかけて議論することで、予算の背景を詳細に把握できるようにしました。そのうえで、「必達目標」と、アクションプランの実現による上積みを検討した「実行目標」という、2段階の予算を策定しました。また、予算達成度に応じた業績評価の仕組みも構築しました。

事業面では、原燃料価格の高騰に対して、包装用フィルムをはじめ各事業で粘り強い交渉を続けた結果、製品価格の改定が進ん

でいます。加えて、フィルム事業とライフサイエンス事業では、複数の新設備や新工場の立ち上げを進めており、2025年度中に販売寄与を予定しています。

これらの取り組みを踏まえて、2025年度の営業利益目標は、最低限達成すべき「必達目標」を210億円と設定し、公表しました。経営方針として掲げた6つのアクションプラン[※]の遂行によって確実に達成できる道筋が見えています。

2025中期経営計画の概要 ※6つのアクションプラン > p.22

事業ポートフォリオの組替え

事業ポートフォリオは、ROCE(使用資本利益率)のハードルレート6.5%とCAGR(年平均成長率)のハードルレート4.5%の2軸で各事業



斧 泰三

執行役員
CFO
管理部門統括

2025中期経営計画の概要 ※1 6つのアクションプラン > p.22

イノベーション戦略 ※2 TX で、より強い会社へと変革を進める > p.32

を「重点拡大事業」「安定収益事業」「要改善事業」「新規育成事業」の4象限に層別し、各々の位置付けに応じた事業運営を行っています。資本効率を高めるため、社内では、ROCEの定着を進めています。

要改善事業である衣料繊維、医薬品製造受託、エアバッグ用基布、包装用フィルム、不織布マテリアルは、それぞれ黒字化ロードマップに沿って対策を進めています。衣料繊維は既に黒字化し、現在、さらなる資産効率の改善を追求しているところです。医薬品製造受託は、FDA(米国食品医薬品局)からのWarning Letterが2023年度に解除され、2025年度に黒字化の見込みです。エアバッグ用基布は、タイの原糸工場の稼働率を向上させ、2026年度の黒字化が見えてきています。一方で、包装用フィルムと不織布マテリアルは、2025中計期間中に収益性が悪化し、2024年度に要改善事業に位置付けを変更しました。現在、具体的な構造改革プランが進行中です。包装用フィルムは、全社フォロー体制による新設備の早期収益化を進めます。不織布マテリアルは、開発品の強化、外部委託生産の拡大を進めます。

ROCEのハードルレートに達していない要改善事業は、事業存続の見極めやベストオーナーの議論などのあらゆる選択肢を排除せず、事業ポートフォリオの組替えを進めなければなりません。もちろん、従業員や取引先などの関係者への丁寧な説明が欠かせません

ので、時間はかけなければなりません。資本市場から求められる事業ポートフォリオ改革へのスピード感も意識しながら進めます。

重点拡大事業に関しては、競争優位性を強化するために積極的な投資を実施しています。重点拡大事業は工業用フィルムとライフサイエンスになりますが、

そのうち工業用フィルムに関しては、セラミックコンデンサ用離型フィルムの生産能力を約2倍に増強し、市場の成長にあわせた拡販をしていきます。また、液晶ディスプレイ用の偏光子保護フィルム「コスモシャインSRF®」の増産投資を決定し、約3割の増強を計画しています。ライフサイエンスでは、バイオ事業における生化学診断薬用原料酵素やPCR検査試薬・遺伝子診断薬用原料の生産能力の増強投資が順調に進み、いずれも稼働を開始しています。さらに医療事業における人工腎臓用中空糸膜は、ニプロ(株)と共同で一貫生産工場を新設しており、海外拡販によりシェアを拡大していきます。

足もとの業績は確実に改善方向に向かっていますので、CFOとしてこの流れを加速していくとともに積極的に社外へ発信していきます。

次期中計に向けた財務戦略

次期中計に向けて、最大の課題はROEの改善であると認識しています。資本市場からはROE8%の達成を求められており、まずは早期にROEを5%に改善させ、2030年度にはROE8%超を目指します。ROE5%は、営業利益として300億円が目安になりますが、6つのアクションプラン^{*1}のうち、要改善事業対策、成長投資の確実な回収、投資・経費の絞り込み、コストダウン、使用資本の圧縮により達成可能と見えています。

要改善事業は、製品価格の改定や生産体制の見直しなど、これまでのさまざまな対策によって、2025年度には総額で2024年度比約70億円の増益効果が見えてきました。加えて、既に実行した大型投資案件をマネタイズすることで、2028年度には、2024年度比約100億円の増益効果を見込んでいます。使用資本の圧縮の観点では、既存の固定資産の見直しも含めた検討をしています。

キャッシュフロー・アロケーションの観点では、当社グループの設備

投資は2023年度を境にピークアウトしていきます。営業利益水準として300億円台になれば、フリー・キャッシュ・フローも余裕ができるため、借入金の返済や配当をしつつも財務状態を安定的に維持することができます。

さらに財務の安全性が高まることで、働く環境の整備、処遇の改善、働き方改革などへの投資によって、従業員へ還元していくことも可能になり、事業を牽引する人材基盤を支えることにも繋がります。なお、デジタル化への投資は、積極的に検討しています。現在、TX・業務革新総括部を中心に、TX(東洋紡トランスフォーメーション)^{*2}が進んでいます。例えば、現場において、業務効率化の取り組みが進み、成功事例が一つできれば、それを水平展開していくことでより大きな効果の発現が期待できます。

ステークホルダーの皆さまに向けて

一時期に比べ、当社グループの業績が回復してきたことは、資本市場の皆さまから一定のご理解・ご評価をいただいていると思いますが、キャッシュ・フローの改善も含め、まだ十分ではないと認識しています。

今後は、この2025年度も含め、皆さまにお示した目標をしっかりと達成することで、資本市場の皆さまからの信頼を回復していきます。さらにROEの改善とともに、今後の成長に向けたストーリーを積極的に発信し、実感いただくことで、株価の上昇と、PBR1.0倍が達成可能と考えています。

CFOとしてやるべきことに優先順位をつけ、まずは稼ぐ力を取り戻し、次期中計での成長を実現するために、6つのアクションプラン^{*1}を鋭意進めていきますので、引き続きご支援いただきますようお願い申し上げます。



中期経営計画

中期経営計画の振り返りと長期ビジョン

2014-2017中期経営計画

不断のポートフォリオ改革により、
強い東洋紡を築く

- 基本方針**
- 安定した収益を上げ、ステークホルダーに報い、安心してもらえる会社
 - 未来に向かって夢を描き、共有し、その夢を実現する会社
 - 社会の良き一員として、世の中のルールを守り、社会の期待に応えていく会社

- 振り返り**
- 財務体質改善(D/Eレシオ1.0以下に)
 - 不採算事業撤退(海外繊維縮小)
 - 主力新製品「コスモシャインSRF®」拡大
 - 資産効率・事業層別の浸透
 - グローバル展開の加速
 - コンプライアンス不正事案発生
 - 重篤な災害が多発

課題 事業層別の徹底・重点化

目標値 売上高 4,200億円・営業利益 300億円

2018-2021中期経営計画

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

- 基本方針**
- 成長分野への経営資源集中(刈り取りの実行)
 - 事業別KPI設定・管理
 - 将来に向けた先行投資(成長への仕込み)
 - 組織風土改革(カエルプロジェクト)

- 振り返り**
- フィルム事業拡大
 - 人工腎臓用中空糸膜事業拡大
 - 新型コロナ向けPCR診断薬酵素の需要拡大
 - 企業理念体系「TOYOBO PVVs」制定
 - 「サステナブル・ビジョン2030」策定
 - 大型老朽更新に着手
 - 火災発生(18年敦賀事業所・20年犬山工場)
 - 品質不適切事案発覚(20年エンジニアリングプラスチック ISO9001認証取消)
 - 医薬事業のFDA(米国食品医薬品局) Warning Letter(以下、WL)受領

課題 安全・防災、品質の徹底、信頼の回復

目標値 売上高 3,750億円・営業利益 300億円

2022-2025中期経営計画

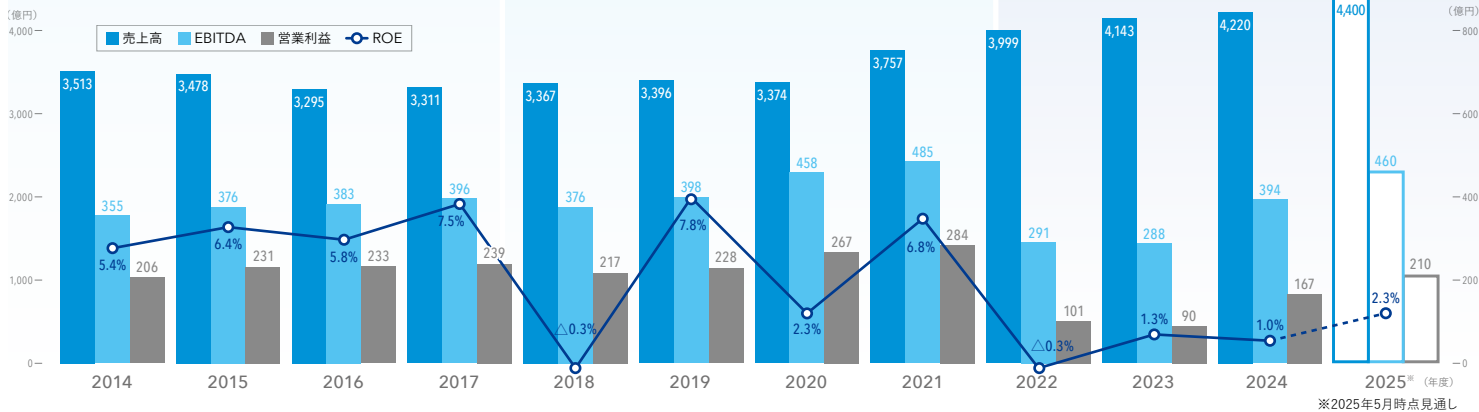
サステナブル・グロスへの変革
つくりかえる・仕込む4年

- 基本方針**
- 「四つの施策」により「サステナブル・グロス」の土台を作る
 - 施策1** 安全・防災、品質の徹底
 - 施策2** 事業ポートフォリオの組替え
 - 施策3** 未来への仕込み
 - 施策4** 土台の再構築

- 振り返り**
- 重大インシデントゼロ
 - 品質対応(医薬WL解除、エンジニアリングプラスチック ISO9001再取得)
 - サステナビリティ関連諸施策の推進、実行
 - 事業所・研究所リニューアル進行
 - 東洋紡エムシー(株)発足
 - 固定費・経費の増加(守り・攻め)
 - 稼働力の大幅低下
 - 事業ポートフォリオ改革の遅れ

課題 稼働力を取り戻し、資産効率改善へ

見通し* 売上高 4,400億円・営業利益 210億円



サステナブル・ビジョン2030

2030年のありたい姿

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

めざす姿

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

- 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

重大インシデント	ゼロ
従業員エンゲージメントスコア	70%以上
GHG排出量削減 2013年度(Scope1,2)	46%以上 ^{*1}
主力事業 ^{**2} における原材料のグリーン化比率	60%

※1 2050年度カーボンニュートラル ※2 フィルム事業を想定

財務指標

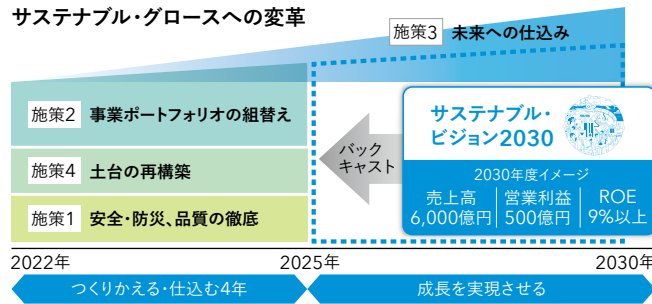
連結売上高	6,000億円
営業利益率	8.3%以上
ROE	9%以上
ROIC	7%以上

中期経営計画

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(以下、2025中計)では右記四つの施策を講じています。



四つの施策の進捗

四つの施策のうち、「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ますが、「事業ポートフォリオの組替え」に遅れが生じました。

○ 計画通り ▲ 遅れ

施策	内容	進捗
施策1	安全・防災、品質の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2021年度以降、重大インシデントゼロ ○ 安全・防災体制の整備、各拠点でISO45001取得進展 安全・防災 > p.47 ○ 品質保証体制・仕組みの整備。エンブラISO9001認証再取得、医薬FDAからのWL[※]解除 ^{※Warning Letter} 品質 > p.48
施策2	事業ポートフォリオの組替え	<ul style="list-style-type: none"> ▲ 重点拡大事業：成長投資は計画通り実行も、一部で新設備の立ち上げ遅れ ○ 安定収益事業：東洋紡エムシー(株)設立、経営基盤の強化、仕組み・運営見直し、収益改善 詳細 > p.22 ▲ 要改善事業： <ul style="list-style-type: none"> ● 衣料繊維の黒字化(国内生産拠点集約、3工場→1工場) ● エアバッグ用基布、医薬の赤字縮小・黒字化目途 ● 包装用フィルム、不織布マテリアルの収益悪化 → 2024年度より要改善事業へ(ライン休止他、対策中)
施策3	未来への仕込み	<ul style="list-style-type: none"> ○ イノベーション創出の3領域設定 重点テーマで進展 CATAROSE[※] > p.34 BC膜 > p.36 MELの進捗 > p.37 ○ 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 TXで、より強い会社へ > p.32 ○ SBT認定取得、環境データ第三者保証、GXリーグ参画 グリーン戦略 > p.35
施策4	土台の再構築	<ul style="list-style-type: none"> ○ 次世代人材選抜、現場リーダーほか技術者教育の整備 人材戦略 担当役員メッセージ > p.25 ○ ダイバーシティ推進、人権デュー・デリジェンス推進 DE&Iの推進 > p.30 ○ 事業所・工場インフラ整備・リニューアル 人権の尊重 > p.49 ○ グループガバナンス体制、リスクマネジメント体制の強化 リスクマネジメント > p.51 ○ コンプライアンス体制・研修の整備 コンプライアンス > p.52 ○ 企業理念体系「TOYOBO PVVs」の浸透

目標とこれまでの実績

方針	2025中計では下表の財務目標を設定しています。持続的な成長に向けて、積極的な投資マインドを社内に形成するためにEBITDAを、また、資本効率を重視した経営を推進する目的で、投下資本利益率(ROIC)を指標に加え、成長性と効率性の両側面から経営資源の最適な配分に努めます。
現状	中計の前半において、原燃料価格高騰の影響による限界利益率の低下と数量回復の遅れに加え、事業拡大や基盤整備のための固定費の増加により、稼働力が大きく低下しました。その後、製品価格改定の効果と主要製品の数量増加もあり、収益は回復基調にありますが、当初計画に対し乖離しています。また、成長事業への大型投資を先行したこともあり、有利子負債が増加し、財務体質が悪化しました。この状況を踏まえ、2025年度の見通しを、以下としました。

	2025中計(2022~2025年度)				2025年度		
	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	今回見通	前回見通(2024年5月)	当初計画(2022年5月)
売上高(億円)	3,757	3,999	4,143	4,220	4,400	4,500	4,500
営業利益(億円)	284	101	90	167	210	250	350
営業利益率(%)	7.6	2.5	2.2	3.9	4.8	5.6	7.8
EBITDA(億円) ^{※1}	485	291	288	394	460	510	630
当期純利益(億円)	129	△7	25	20	45	90	150
ROE(%) ^{※2}	6.8	-	1.3	1.0	2.3	≧4.5	≧7.0
ROIC(%) ^{※3}	5.1	1.7	1.3	2.3	2.8	≧4.0	≧5.0
D/Eレシオ(倍)	0.98	1.21	1.26	1.37	1.40	<1.40	<1.20
Net Debt/EBITDA倍率 ^{※4}	3.4	5.8	7.5	6.1	5.0	<5.0	<5.0
設備投資(億円)	336	427	616	432	350	-	-

※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

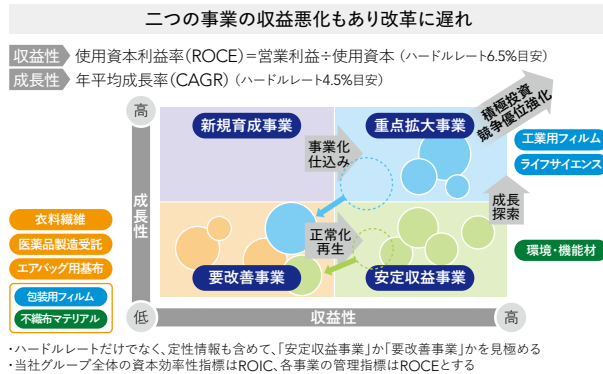
※3 NOPAT÷(有利子負債+純資産) ※4 (有利子負債-現預金)(期末)/EBITDA

中期経営計画

2025中期経営計画の概要

事業ポートフォリオ

事業ポートフォリオの位置付けの変化



事業層	対象事業	当初方針	現状
重点拡大事業	工業用フィルム ライフサイエンス	当社グループに優位性があり、市場の拡大が見込めるものとして中長期的成長拡大を目指す	●成長投資を計画通りに実施
安定収益事業	環境・機能材	各商材のもつ成長機会および潜在力を再評価し、第三の柱とすべく、三菱商事(株)との合弁会社である東洋紡エムシー(株)による事業運営を開始(2023年4月)	●当社グループのモノづくりと三菱商事(株)のグローバル経営力により、経営基盤の整備・強化、収益改善施策を実行 ■事業層別(戦略ラベル)に応じたアクション、機能本部制の導入 ■モビリティ事業推進ユニットによる事業開拓
要改善事業	衣料繊維 医薬品製造受託 エアバッグ用基布 包装用フィルム 不織布マテリアル	黒字化ロードマップの推進 2025中計策定当初の要改善事業: 衣料繊維、医薬品製造受託、エアバッグ用基布	●当初の三つの要改善事業は黒字化ロードマップに従い、収益性が着実に改善 ●原燃料価格高騰など事業環境の変化により収益性が低下し、包装用フィルムと不織布マテリアルが要改善事業へ(2024年度) ●一部の新設備において立ち上げ遅れが生じ、収益に影響遅れの要因:投資の集中、リスクアセスメント不足、全社対応の遅れ

2025年度経営方針 6つのアクションプラン

1 安全・防災、品質、コンプライアンスの徹底(大前提)

安全・防災	●「安全防災ロードマップ」に沿った活動で「ゼロリスク」を目指す
品質	●「品質保証体制再構築ロードマップ」に沿った活動で安全・安心な製品・サービスを届ける
コンプライアンス	●研修の充実や具体事例の共有、内部通報窓口の利用促進施策などを進め、問題の早期発見と是正に努める

安全・防災 > p.47 品質 > p.48 コンプライアンス > p.52

2 価値に見合ったプライシングの徹底

●プライシングは稼ぐ力の鍵であることを再認識し、提供する付加価値に見合った製品価格の設定を徹底
2021年度からの原燃料価格の高騰分の価格転嫁は概ね完了。物流費や人件費などの上昇分に対する製品価格の改定を進行中

3 要改善事業対策 [詳細](#) > p.23

●黒字化ロードマップを進め、早期の黒字化・正常化へ

4 投資の確実な回収と新の創出 [詳細](#) > p.23

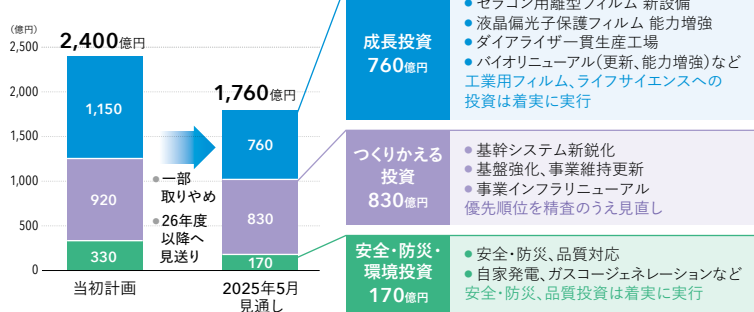
●重点拡大事業である工業用フィルム、ライフサイエンスにおいて、積極的に成長投資
●新の創出により、中長期的に更なる収益拡大を目指す

5 投資・経費の絞り込み、コストダウン

投資の絞り込み	●設備投資計画:2025中計策定時の計画である4年間累計2,400億円から、1,800億円に圧縮
経費の絞り込み、コストダウン	●全社業務改革プロジェクトによる経費の見直し、生産性の改革やコスト構造改革(やめる、まとめる、つなげる)

これらにより、2027年度に2023年度比で約50億円の利益寄与へ

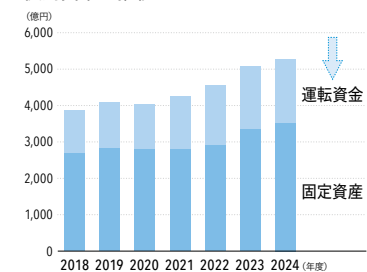
設備投資(2022~2025年度合計)



6 使用資本の圧縮

- 運転資金増の抑制
- 設備投資圧縮
- 事業ポートフォリオ改革
 - 要改善事業の正常化
 - ハードルレート(使用資本営業利益率)に基づく層別と対策実行
 - 並行して、ベストオーナー検討へ

使用資本の推移



中期経営計画

2025中期経営計画の概要

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」として位置付けていた「衣料繊維」「医薬品製造受託」「エアバッグ用基布」については収益が着実に改善してきています。

一方、「包装用フィルム」と「不織布マテリアル」を2024年度に新たに要改善事業に加えしました。

黒字化ロードマップ

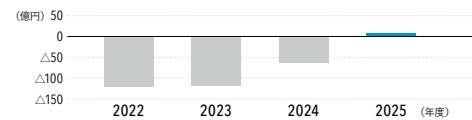
事業	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度～
衣料繊維				更なる資産効率改善の追求	
医薬品製造受託				GMP体制維持、更新ライン稼働、新規案件獲得	
エアバッグ用基布			タイ原糸工場稼働率向上、生産体制見直し		
包装用フィルム		生産体制見直し、製品価格改定		新設備の早期収益化(全社フォロー)、環境貢献製品へのシフト加速	
不織布マテリアル		生産体制見直し、子会社株式譲渡		開発品の強化、外部委託生産の拡大	

改善効果

収益性改善計画を着実に進め、
早期の黒字化・正常化へ

2024年度比
+約70億円
(2025年度)

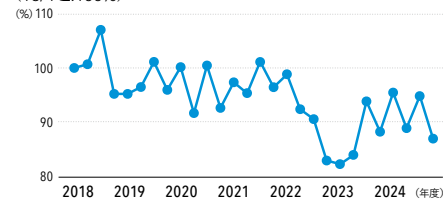
営業利益推移 (5事業合計)



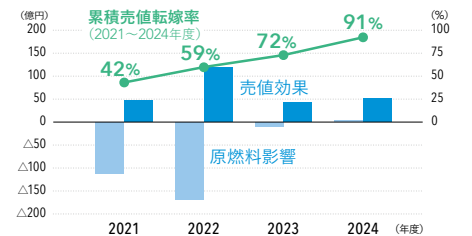
包装用フィルムの収益悪化・改善遅れの要因

	2022年度	2023年度	2024年度
交易条件	● 原燃料価格高騰	● 製品価格改定遅れ	● 製品価格改定進み、交易条件が改善
数量	● 流通在庫調整の長期化		● 荷動きは緩やかに回復
固定費	● 新設備立ち上げ遅れ(立ち上げ費用増) ■ 世界初新製品を大型・高速生産設備で挑戦 ■ リスクアセスメント不足と全社対応遅れ		● 製造固定費、営業固定費の増加

食品包装用OPPフィルム国内市場出荷実績 (18/1Q:100%)



原燃料影響と売値転嫁状況(当社グループ全体)



投資の確実な回収と新の創出

成長に向け、投資が先行していますが、全社でのフォローアップと生産技術部門による横串機能を強化することで、生産設備を確実に立ち上げます。早期マネタイズにつなげる取り組みにより、2028年度を目途に、2024年度比+100億円を実現します。また、新の創出の取り組みを推し進めることで、利益の拡大を図ります。

主な成長投資計画 (フィルム、ライフサイエンス)

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)*1	60				
	セラコン用離型フィルム 製造設備(宇都宮)	200				
	液晶偏光子保護フィルム 製造設備(敦賀)*2	-				
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)	50				

*1 1号機との合算金額 *2 既存ライン改造

□ 計画 ■ 実績、見通し

新の創出の取り組み例

グリーンフィルムの拡大: 脱炭素・循環型社会への貢献

- PEF(ポリエチレンフランオエート)など100%バイオマス新プラスチック
- Film to Filmの資源循環型リサイクルスキーム構築
- 使用済みプラスチックのケミカルリサイクル

バイオものづくりによる拡大

- MEL(マンノシルエリスリトールリピッド): 農薬用展着剤など [詳細](#) > p.37

次世代医療への価値提供

- 「CATAROSEV®」: 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 [詳細](#) > p.34

環境領域への展開

- BC(Brine Concentration)膜: リチウムの濃縮回収用途

電子材料領域への展開

- "ビトリマー (Vitrimer)"*: 溶剤フリー、常温流通可能な高耐熱接着素材

*"Vitrimer"はFONDS ESPCI PARISの登録商標です

財務資本戦略

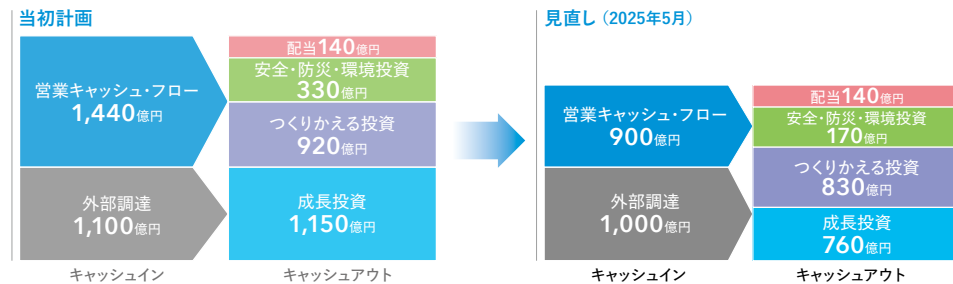
財務戦略

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、経営環境が大きく変化し、事業ポートフォリオの組替えの遅れによる営業キャッシュ・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・フローの増加によって有利子負債が増加し、2025年3月末において、D/Eレシオは1.37倍、Net Debt/EBITDA倍率は6.1倍となり、財務状態が悪化しました。この状況下、成長投資と財務健全性の両立を目的として、2024年9月に、劣後特約付ローンおよび公募劣後特約付社債による総額400億円の資金調達を行いました。これらを踏まえ、2025年度財務指標の見直し、および2025中計期間中のキャッシュフロー・アロケーション見直しを変更しました。

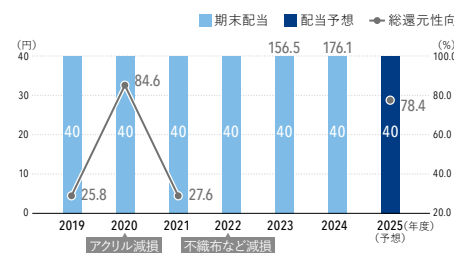
● キャッシュフロー・アロケーション (2022~2025年度)

目標とこれまでの実績 > p.21



株主還元方針

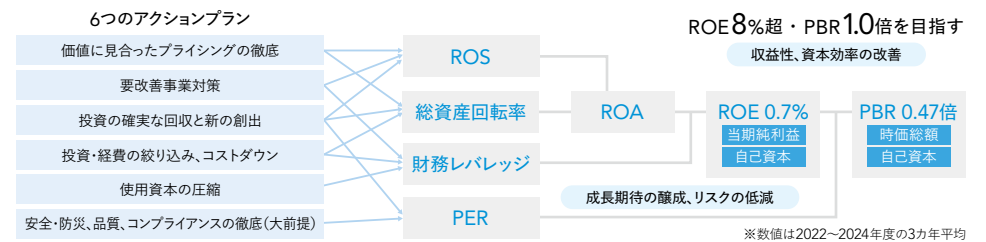
2025中計期間中の方針は、安定的な配当の継続を基本としつつ、持続性のある利益水準、将来投資のための内部留保、財務体質の改善などを勘案した上で、総還元性向30% (自己株式の取得も選択肢に含みます) を目安にしています。



資本コストや株価を意識した経営

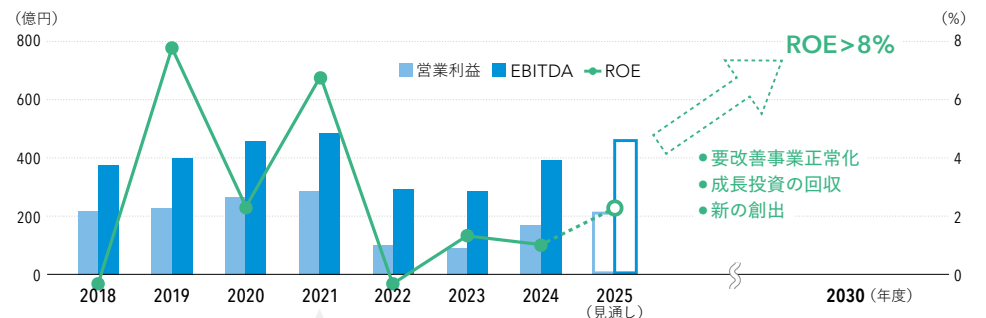
● 現状認識

当社グループでは、現状、PBRが1.0倍を下回る水準にあることを重く受け止めています。6つのアクションプランを推進することにより、収益性と資産効率の改善、成長期待の醸成、リスクの低減を進め、ROE8%超の実現、その先にあるPBR1.0倍を目指します。



● サステナブル・グロースの実現

2025年度経営方針「未来をつくるために稼ぐ力を取り戻す」のもと、サステナブル・グロースの実現、企業価値の向上に努めます。



2025中計策定時(2021年度)の状況

- 信頼性にゆらぎ: 大規模火災事故、品質不適切事案
- 財務体質改善も、工業用フィルムを除いて成長足踏み

2025中期経営計画 → **2030年度に向けて**

「つくりかえる・仕込む4年」

- 早期に、営業利益300億円以上、ROE5%へ
- 新的創出による利益上積みで、ROE8%超を目指す