

2022.05.26

TOYOBO
Beyond Horizons

サステナブル・ビジョン2030 2025中期経営計画（2022～2025年度）

東洋紡株式会社



東洋紡株式会社

代表取締役社長 兼 社長執行役員

竹内 郁夫

新たな変革のスタート

2022年5月、東洋紡は、創立140周年を迎えました。

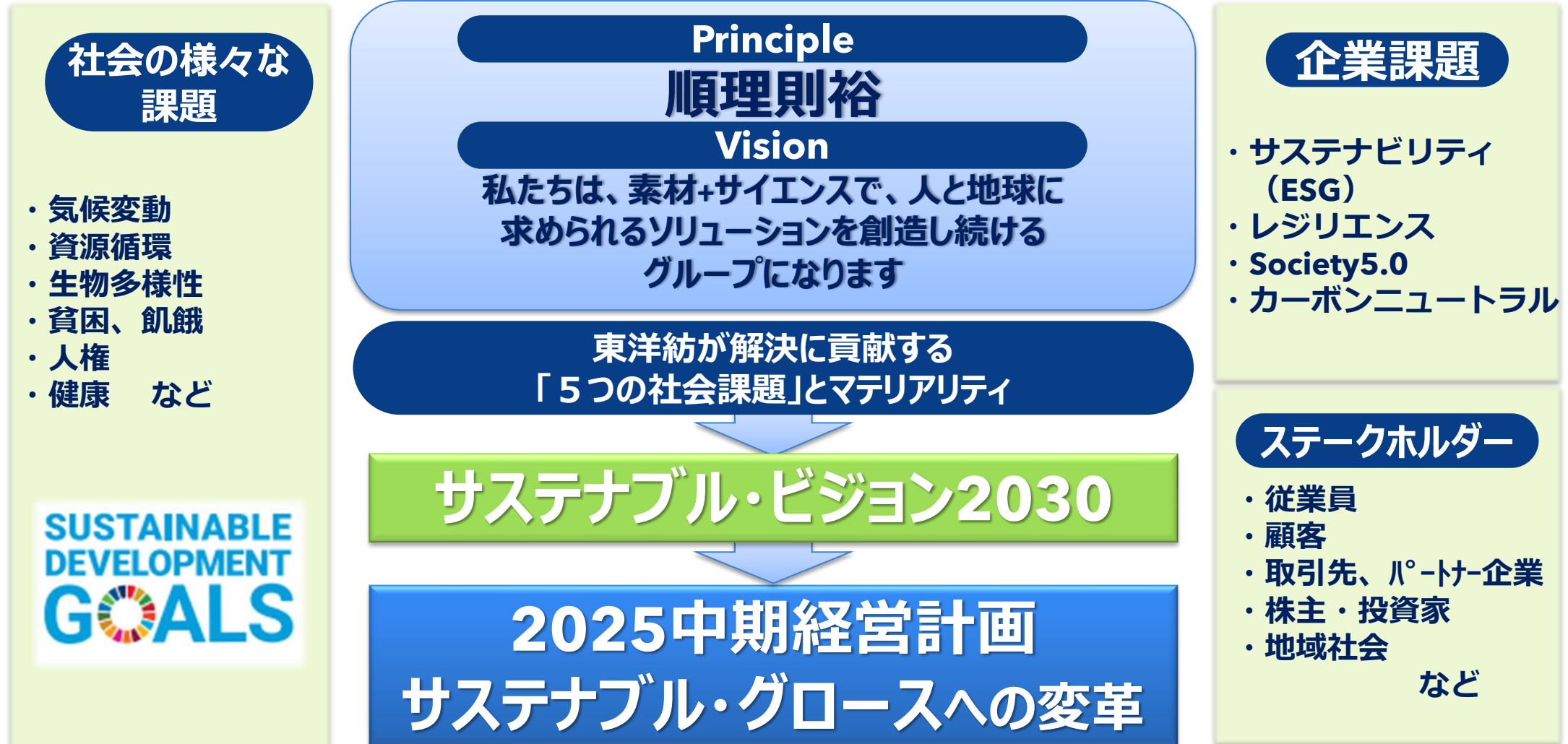
これを機に、コーポレートロゴを60年ぶりに刷新するとともに、「サステナブル・ビジョン2030」を策定しました。

ロゴの真ん中を走る曲線は、地球の輪郭、つまり地平線を示しています。このロゴには、人と地球に求められるソリューションを創造し続ける企業グループをめざす、東洋紡の存在意義「なすべきことをなし、社会をゆたかにする」（順理則裕）が込められています。

「サステナブル・ビジョン2030」では、今後の事業環境の変化を想定し、企業理念を基軸に、ありがたい姿とともに、サステナビリティ指標とアクションプランを示しています。めざすは、サステナビリティに貢献するサステナブルな会社、そして、企業文化の「持続可能な成長（サステナブル・グロース）」への転換です。

Beyond Horizons——超えていこう、もっと先へ

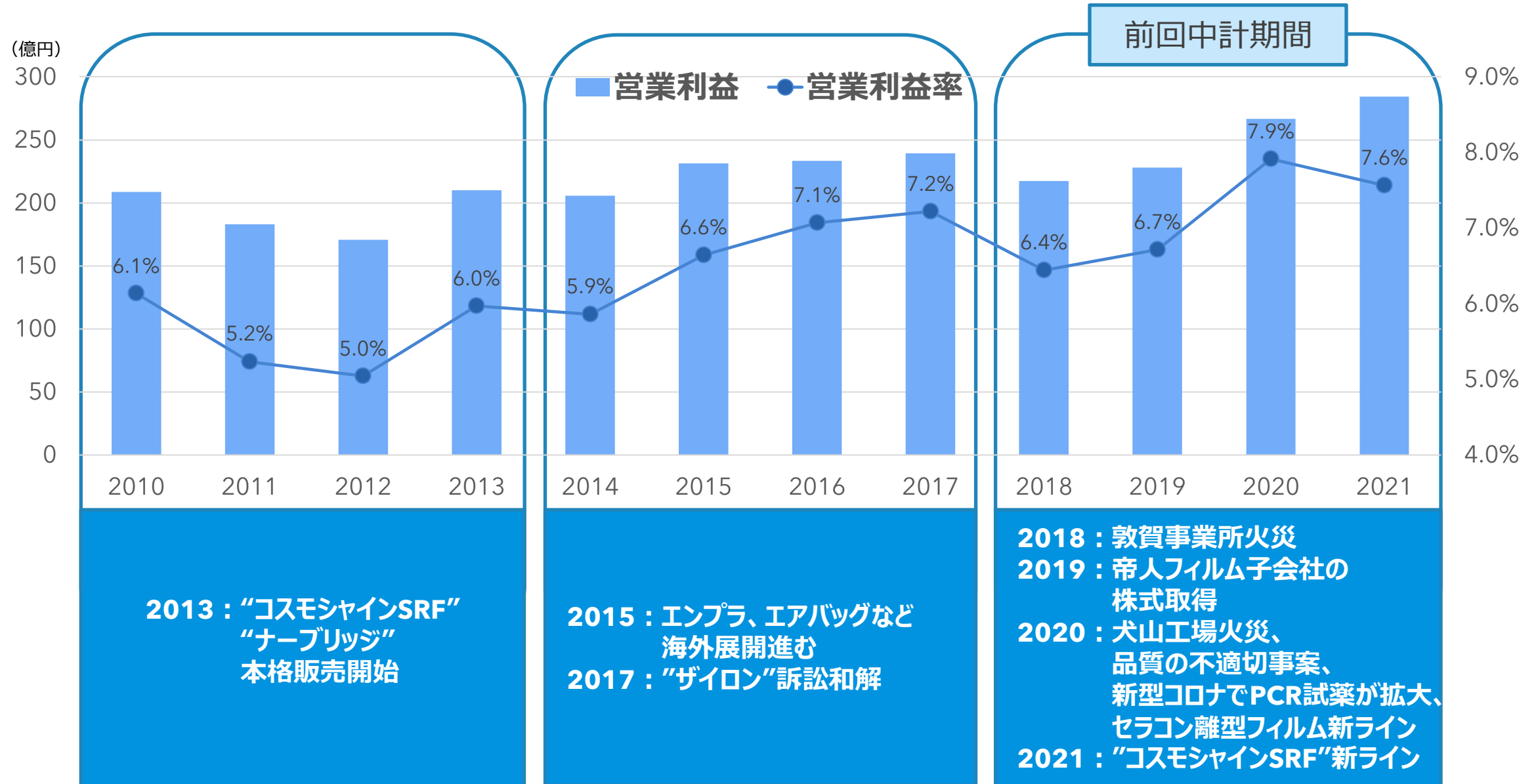




- I. 前回中期経営計画（2018~2021年度）の総括**
- II. サステナブル・ビジョン2030**
- III. 2025中期経営計画（2022~2025年度）**
- IV. Appendix**

I. 前回中期経営計画（2018~2021年度）の総括

前回中期経営計画 (2018~2021年度) | 過去からの推移 (実績)



	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2018 - 2021 中期計画目標
売上高 (億円)	3,367	3,396	3,374	3,757	3,750
営業利益 (億円)	217	228	267	284	300
営業利益率 (%)	6.5	6.7	7.9	7.6	8.0
当期純利益 (億円)	▲ 6	138	42	129	160
ROE (%)	▲ 0.3	7.8	2.3	6.8	≥ 8.0
D/Eレシオ	0.93	0.98	1.01	0.98	< 1.00

設備投資額 1,158億円/4年間

出来たこと

- ・企業理念体系「TOYOBO PVVs」の整理
- ・工業用フィルムの拡大 (営業利益 約 3 倍)
- ・バイオ・メディカルの拡大 (営業利益 約 2 倍)
- ・財務体質の健全性維持

出来なかったこと、新たな課題

- ・信頼性にゆらぎ：大規模火災事故、品質不適切事案
- ・成長をめざした事業の拡大遅れ
- ・課題事業の正常化遅れ (課題事業の追加含む)

サバイバル思考から、 「赤字は悪」、「黒字は善」

現状

- 1 フィルムで成長実現も、グループ全体では横ばい
- 2 ゆるぎない信頼の確立に向け、全社を挙げて取り組み
- 3 強み：エッジのきいた製品・技術、生産基盤、人材、真摯さ

サステナブルな成長志向へ。

- 社会のサステナビリティに貢献する
- サステナブルな（成長を実現する）会社になる

事業環境

変化大・急、非連続 → インパクト大

- 1 ステークホルダー資本主義により企業のあり方も変わる
- 2 脱炭素、循環型経済、EV化
- 3 技術進歩・実装の加速（DX、ライフサイエンスなど）
- 4 国内市場漸減、資源高止まり、調達リスク
- 5 人々の意識・価値観・行動の変容

Ⅱ．サステナブル・ビジョン2030

「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～

※本資料は、「サステナブル・ビジョン2030」の抜粋です。
詳細は下記URLをご参照ください

<https://www.toyobo.co.jp/sustainability/>

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%

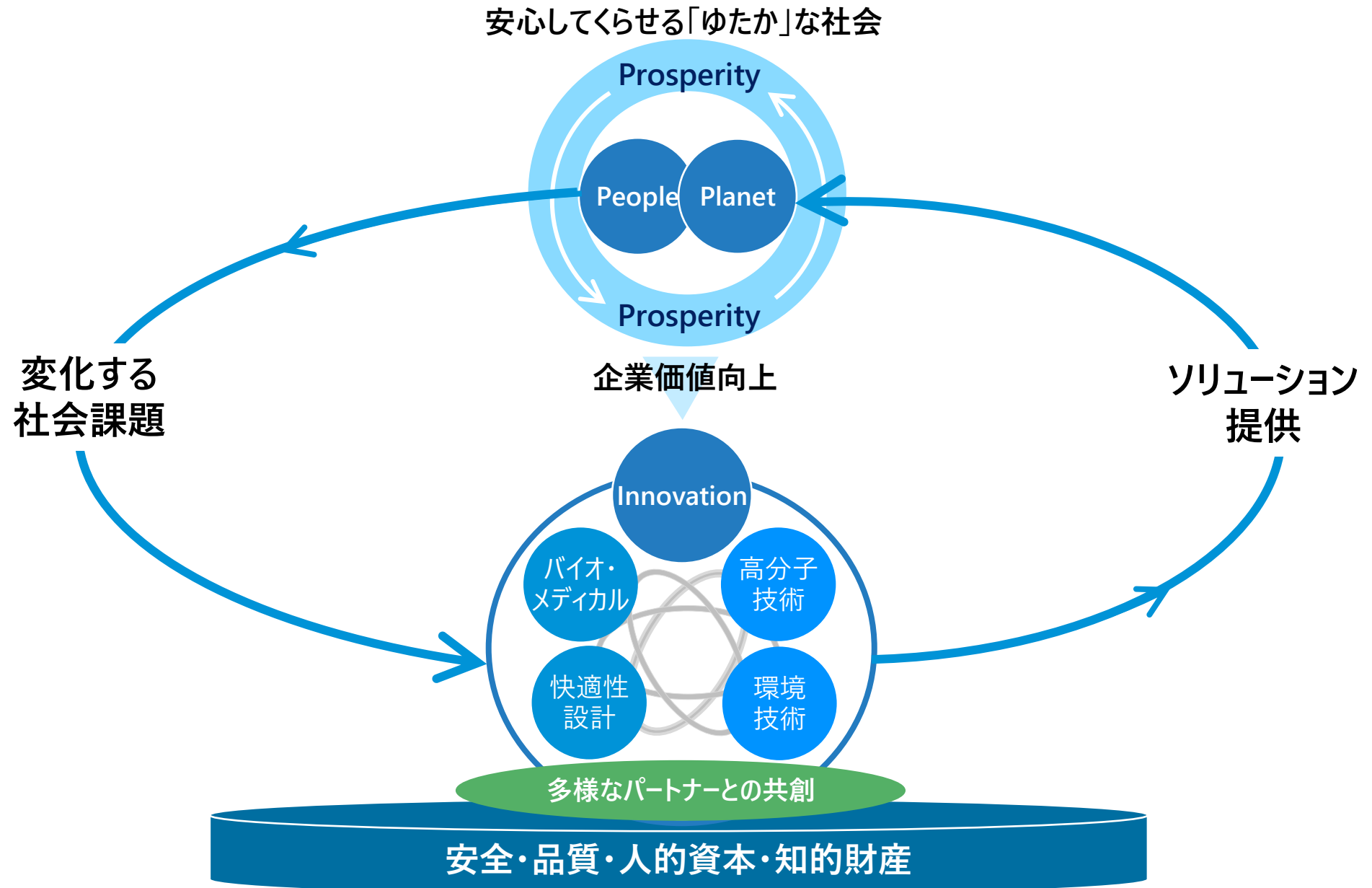
ROIC

7%以上

*フィルム事業を想定

5つの社会課題とSDGsのつながり

People	 従業員のウェルビーイング & サプライチェーンの人権	 5 ジェンダー平等を 実現しよう	 8 働きがいも 経済成長も	 10 人や国の不平等 をなくそう	<ul style="list-style-type: none"> 「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	 3 すべての人に 健康と福祉を				<ul style="list-style-type: none"> 感染症分野へ貢献 医用膜などでQOL向上
	 スマートコミュニティ & 快適な空間	 11 住み続けられる まちづくりを				<ul style="list-style-type: none"> 高機能フィルムや先端材料で「人」中心のデジタル社会 CASEやMaaSへの対応、安全快適移動空間の創出
Planet	 脱炭素社会 & 循環型社会	 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに	 12 つくる責任 つかう責任	 13 気候変動に 具体的な対策を	<ul style="list-style-type: none"> Scope 1,2のカーボンニュートラル達成(～2050) 製品の資源循環に向けたエコシステムの形成・参画 	
	 良質な水域・大気・土壌 & 生物多様性	 6 安全な水とトイレ を世界中に	 14 海の豊かさを 守ろう	 15 陸の豊かさも 守ろう	<ul style="list-style-type: none"> 機能膜や溶剤回収装置による環境負荷低減・良質化 高機能包装用フィルムでフードロス削減に貢献 サステナブル食品 	



安全・安心な職場環境
(設備・仕組み・インフラ)

安全最優先を徹底する風土

安全・防災投資

自然災害に強い現場の実現

安全教育・研修・訓練の拡充

業務改革により
『全員参加でミエル→ヤメル→カエル』

生産革新による『モノづくり現場力』を高める

安全・安心で働きやすく、
誇りとやりがいを感ぜられる
‘現場’の創出

誇りとやりがい

自ら「カエル」を楽しむ職場
(組織風土)

働き方改革により『場を整える、
時を活かす、人を元気にする』






企業理念体系「TOYOBO PVVs」の浸透

従業員エンゲージメントの可視化

自己成長
(人的資本)

教育訓練の拡充、リスキリング

『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>				

2030年の主な目標

People : 「人」を中心とした社会課題の解決に貢献

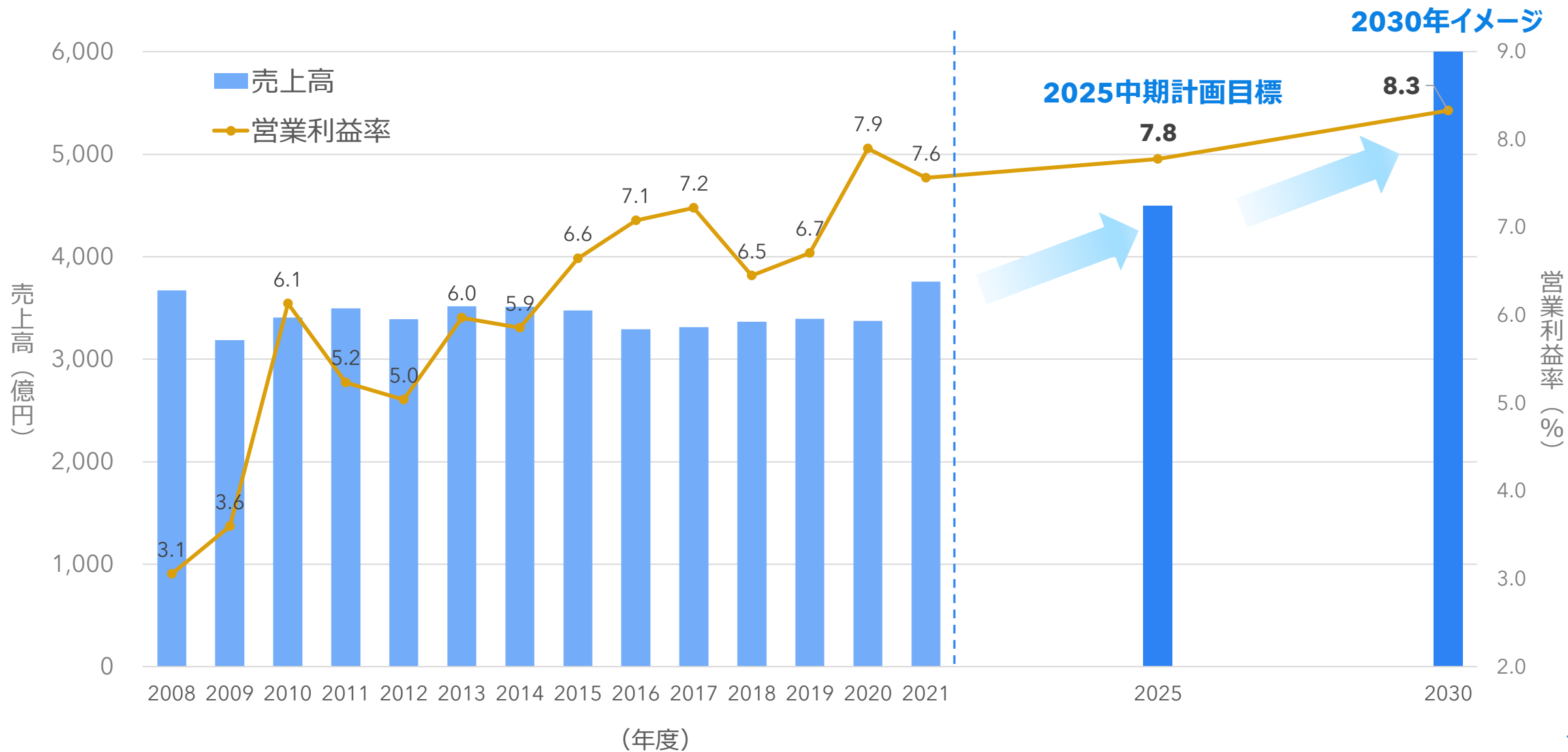
	従業員の ウェルビーイング & サプライチェーンの人権	全ての現場で ゼロ 災害達成	従業員エンゲージメントスコア 70% 以上	サプライチェーン全体の 人権尊重
	健康な生活 & ヘルスケア	感染症診断薬提供による 検査回数 1,000万 回/年	透析膜を提供する透析患者数 25万人	再生誘導材の提供患者数 10万人 /年
	スマートコミュニティ & 快適な空間	DXを支える商品群の販売量 2020年度比 1.5 倍	車室内空気清浄フィルターの 販売累計 120 万台	音・熱マネジメントによる 電動車の快適車室空間の創出

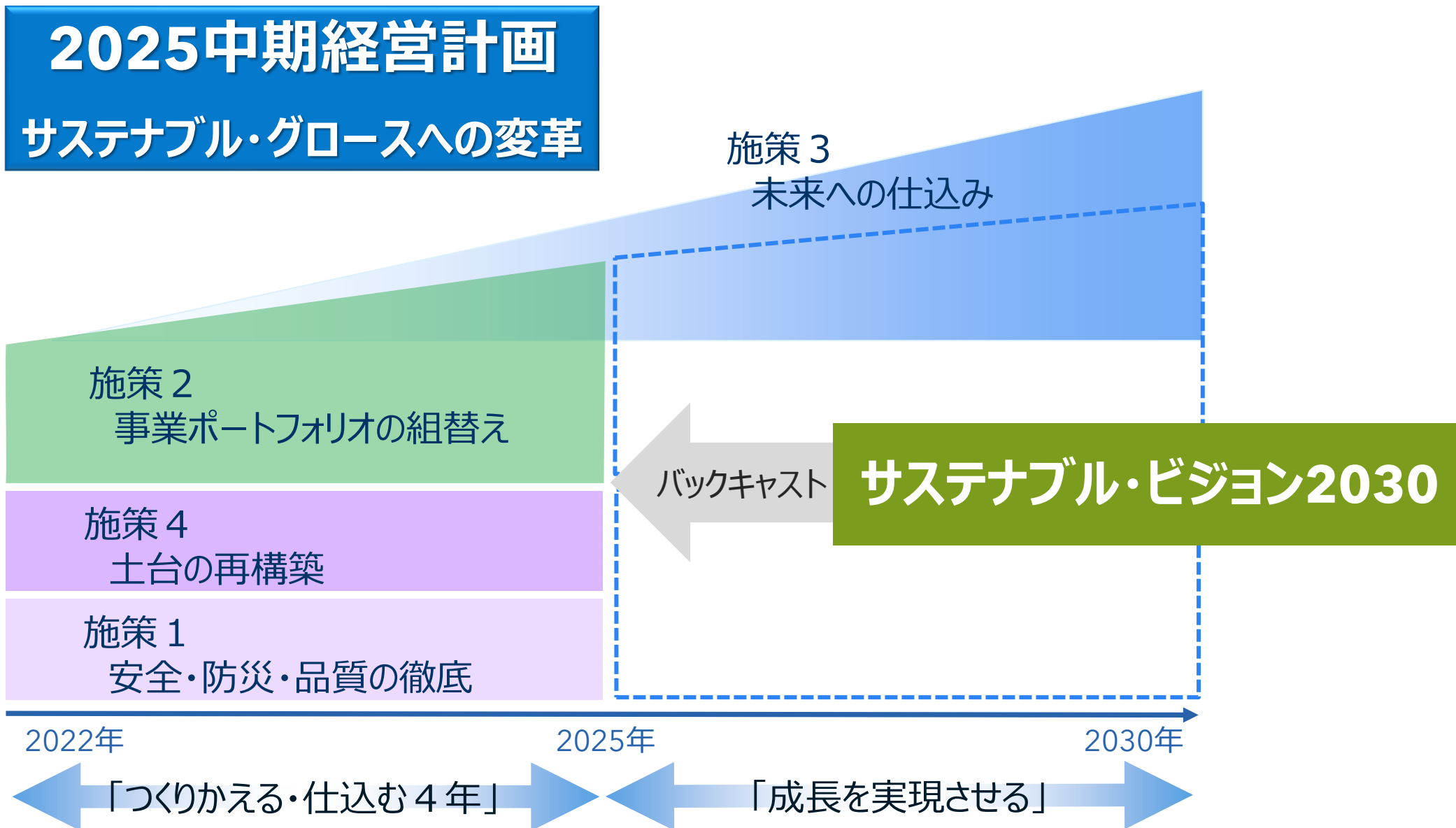
Planet : 「地球」全体を意識した社会課題の解決に貢献

	脱炭素社会 & 循環型社会	GHG排出量 Scope1, 2削減率 2013年度比 46% 以上	フィルムのグリーン化比率 60%	浸透圧発電・風力発電領域 大規模蓄電池用電極材に参入
	良質な水域・ 大気・土壌 & 生物多様性	揮発性有機化合物 回収装置の処理風量 70億 Nm ³ /年	膜による海水淡水化 1,000万人分 の水道水相当	フードロス削減に貢献する 高機能フィルムの販売量 2020年度比 4 倍

Ⅲ. 2025中期経営計画(2022~2025年度) 「サステナブル・グロースへの変革」

サステナブル・グロースへの変革 ~2025年は通過点~





<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

➤ 安全・防災マスタープランの実行 「ゼロ災」

- ・現場総点検、防災総点検で抽出箇所への対策
- ・安全・防災投資、老朽設備更新
- ・安全・防災研修、安全文化づくり（安全・安心職場）

➤ 品質保証マネジメント体制の再構築

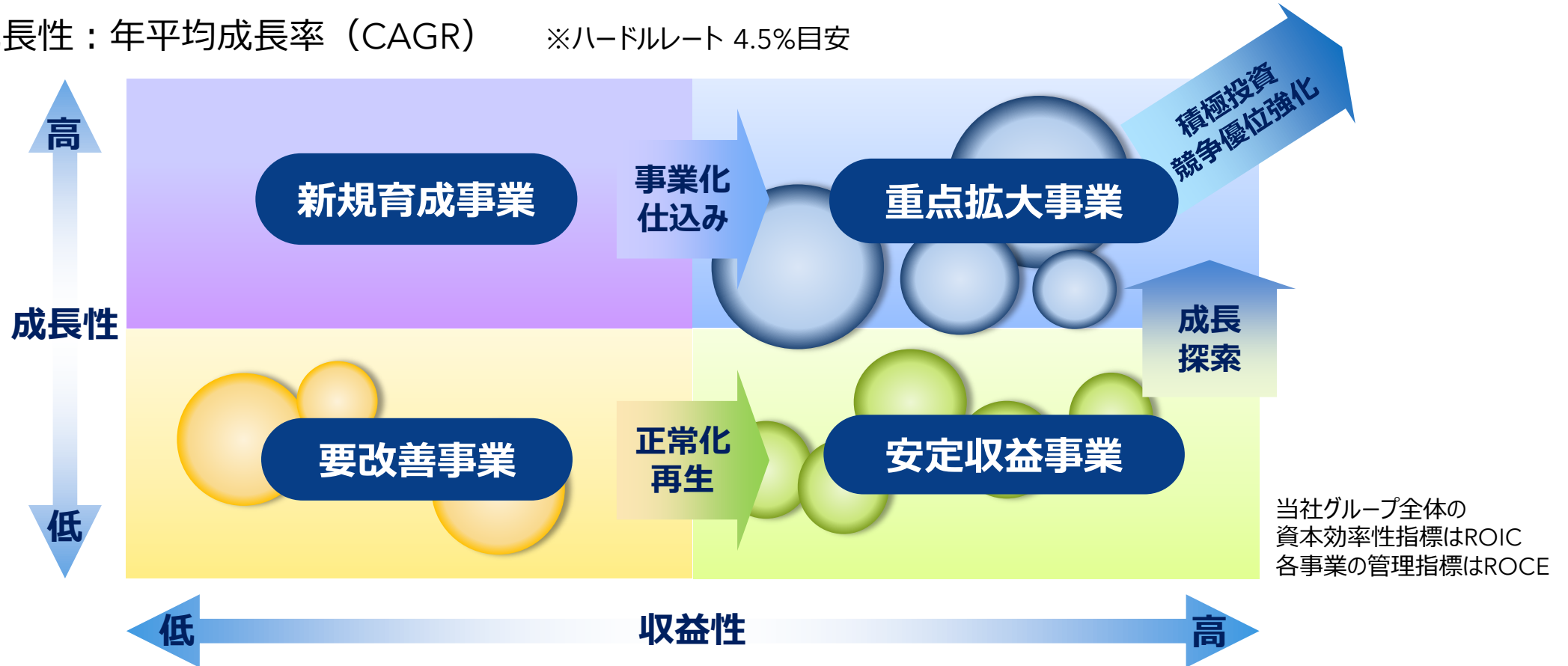
- ・人員・体制の強化、仕組みづくり・システム導入
- ・品質保証研修、組織風土、品質文化づくり

➤ リスクマネジメント体制

- ・リスクマップ（リスク所在と影響度の把握：備え）
- ・グループ企業ガバナンス整備 → 「グループ経営管理部」設置
- ・モニタリングシステムの拡充

「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。
層別事業ごとに対策を検討する。

衣料繊維事業

- ・ユニフォーム、インナー、スポーツ、トープ地などの用途に展開
- ・ファストファッションの流れを受け、収益性が低下
- ・対策：リソース集約 ① 東洋紡せんい(株)発足 (22年4月～)
② 富山事業所の拠点集約 (～24年3月)

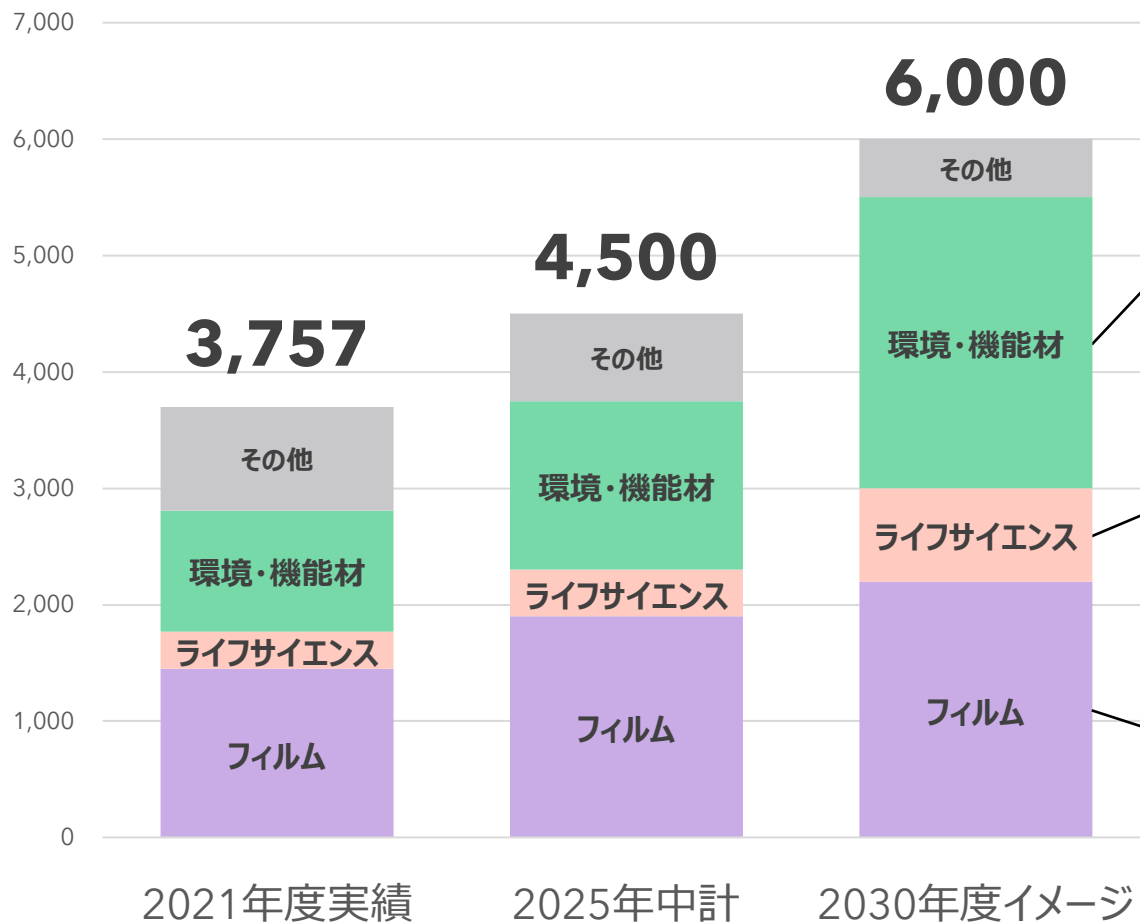
エアバッグ用基布事業

- ・前回中計、原糸から基布まで一貫生産のグローバルメーカーとして、国内外 5 拠点で販売拡大計画
- ・2018年原糸工場が焼失後、他社原糸での基布販売の継続により、収益性が大幅悪化
- ・対策：① 2022年度に、インドラマとの合併会社 原糸新工場立ち上げ
② 価格改定、原料調達、スプレッドの抜本的見直し
③ ポリエステル化の加速
④ 紡糸・織布一貫のグローバル供給体制強化

医薬品製造受託事業

- ・無菌注射剤の3極対応に強みはあるも、FDA対応等でGMP関連の費用増、操業率低下
- ・対策：① FDA対応の完了
② GMP対応のための製造設備の更新
③ 品質文化の維持・強化
④ 価格改定

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処理装置
- ・RO膜、FO膜
- ・スーパー繊維

環境・機能材

- ・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
- ・透明蒸着フィルム
- ・鋼板ラミネートフィルム
- ・環境配慮型フィルム

フィルム

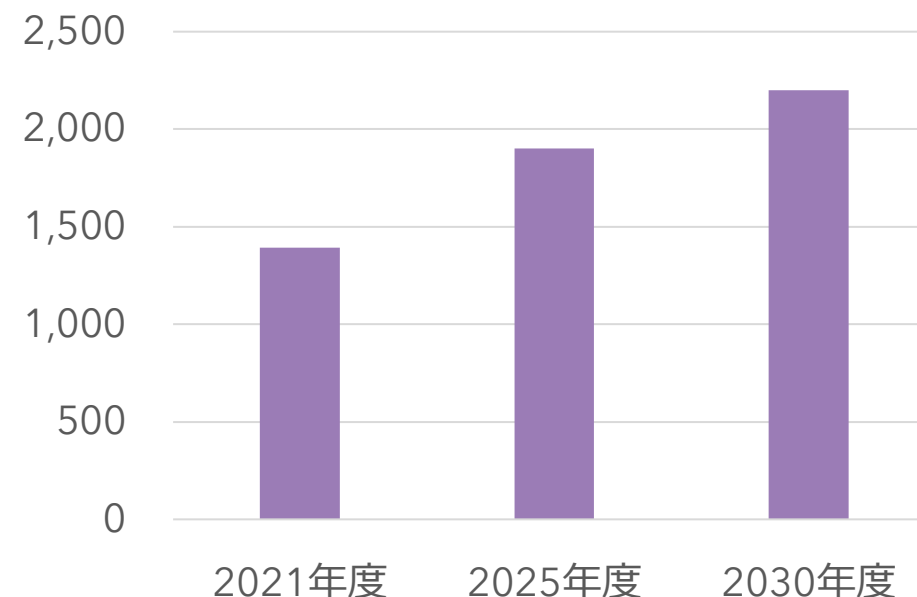
世界トップのグリーンフィルムメーカーへ

環境配慮製品へのシフト加速

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

工業用フィルム

- ・IT（情報技術）、モビリティ（電動化）市場成長に伴い、高機能フィルムの拡販継続、さらなる設備投資
- ・統合した帝人フィルム子会社とのシナジー効果拡大
- ・リサイクルフィルムでの展開拡大



包装用フィルム

- ・バイオマス、リサイクル原料使用フィルムの提供により脱炭素、循環型社会の実現に貢献
- ・フードロス削減に貢献するバリアフィルムの販売量を、2030年度に2020年度比 4 倍へ
- ・高剛性フィルムによる減容化により、省資源に貢献

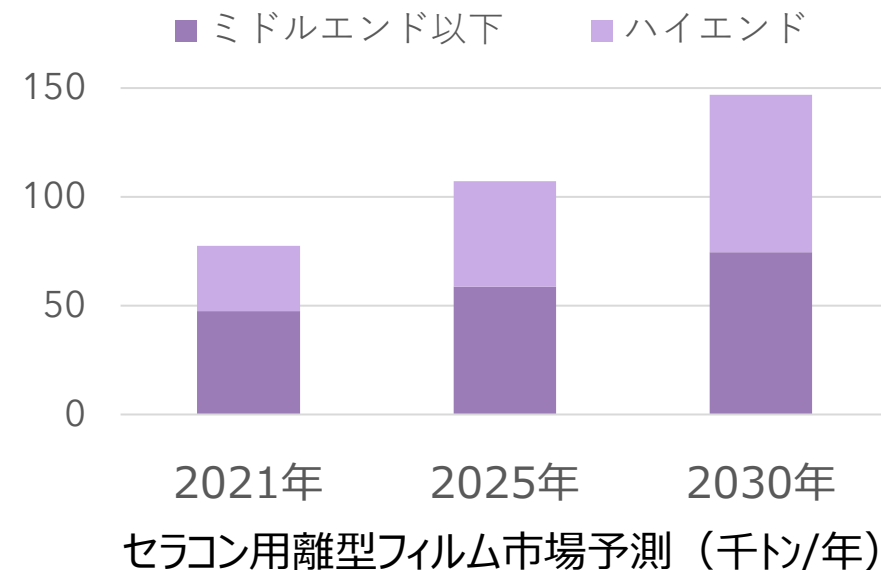


フィルム事業の売上高（億円）

■セラコン用離型フィルム

平滑性に優れるフィルムでハイエンド用途拡大

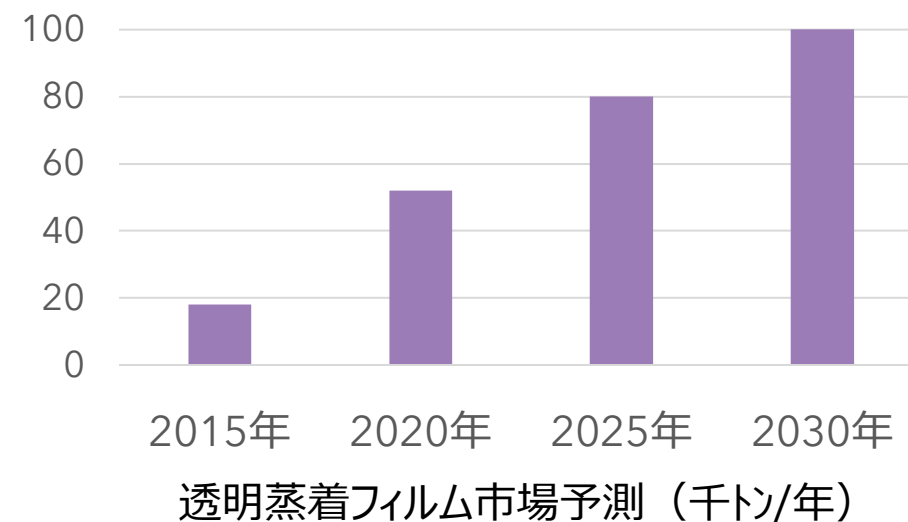
- ・製膜からコーティングまで一貫製造
- ・優れた平滑性を実現する製膜技術
- ・ハイエンド向けフィルムをインラインコートで製造予定
(2024年度宇都宮工場にインラインコート設備導入)
- ・車載用途、民生機器用途に展開
- ・汎用からハイエンドまでラインアップ



■透明蒸着フィルム“エコシールド”

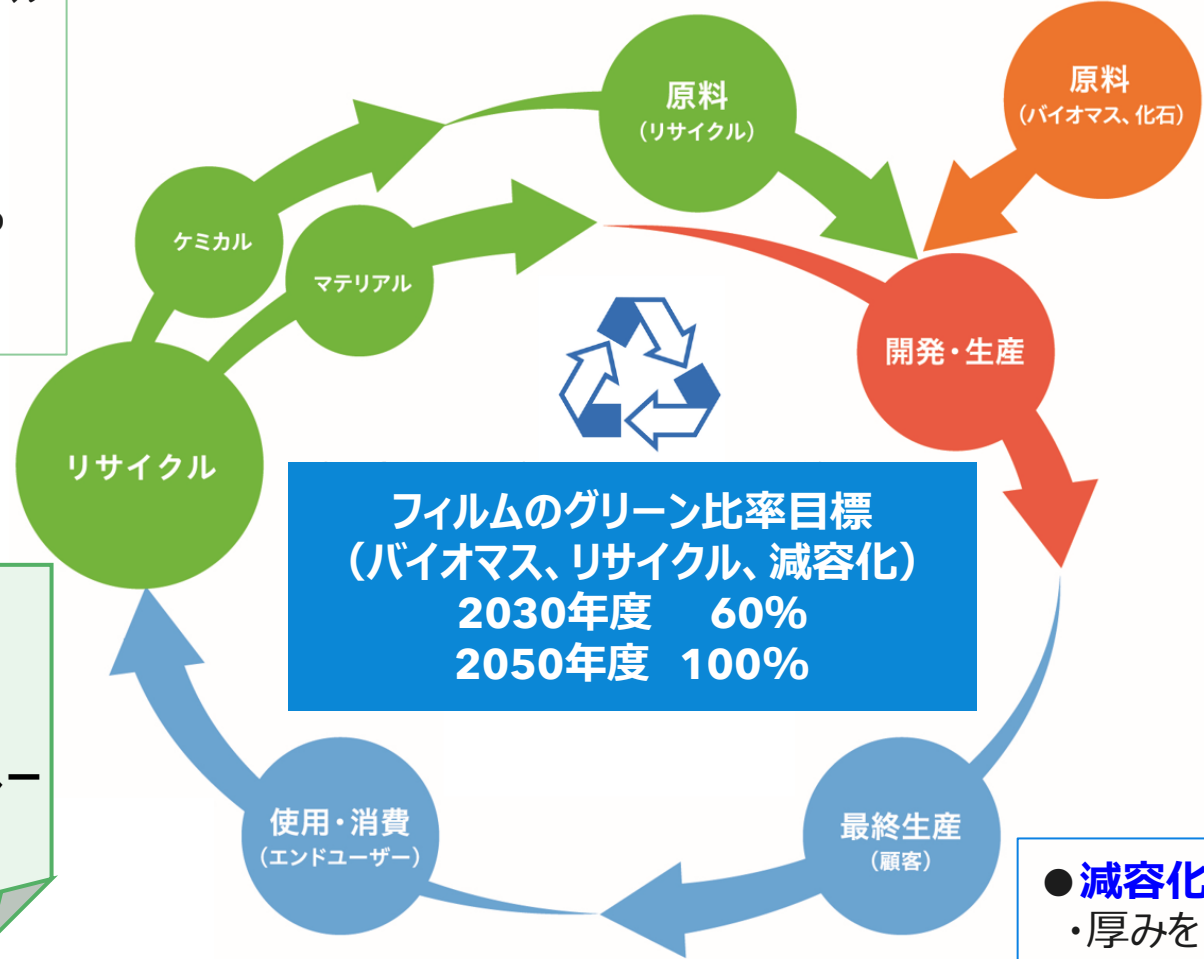
フードロス削減に貢献するフィルム

- ・透明蒸着フィルム市場は、グローバルで10%/年の成長率
- ・優れたバリア性で、食品の賞味期限を延ばす
- ・透明で、電子レンジ使用可
- ・塩素化合物を含まず、燃烧時に塩素ガスが発生しない
- ・インドネシアの工場を本格稼働し、グローバルな需要に貢献





- **マテリアルリサイクル**
 - ・リサイクル性に優れるポリエステル重合触媒
"TOYOBO GS Catalyst"
- **ケミカルリサイクル**
 - ・廃プラを粗原料に熱分解する開発技術を支援
(株) アールプラスジャパン



**フィルムのグリーン比率目標
(バイオマス、リサイクル、減容化)**

2030年度	60%
2050年度	100%

- **バイオマス**
 - ・100%バイオマスの樹脂 PEF
 - ・植物由来の原料を約20%使用
"バイオプレーナ" (PET、PP/PE、NY)
- **リサイクル樹脂**
 - ・PETボトルリサイクル樹脂を80%以上使用したフィルム
"サイクルクリーン"
- **モノマテリアル化**



- **減容化・薄肉化**
 - ・厚みを1/2以下に薄くしたフィルム
"スペースクリーン" (20μm←40μm)
"サイクルクリーン" (12μm←30μm)

(株)アールプラスジャパン
 業界を超えた共同出資会社
 包装容器製造、商社、飲料メーカーなど業界を超えた連携
 2027年の実用化を目指す

バイオ

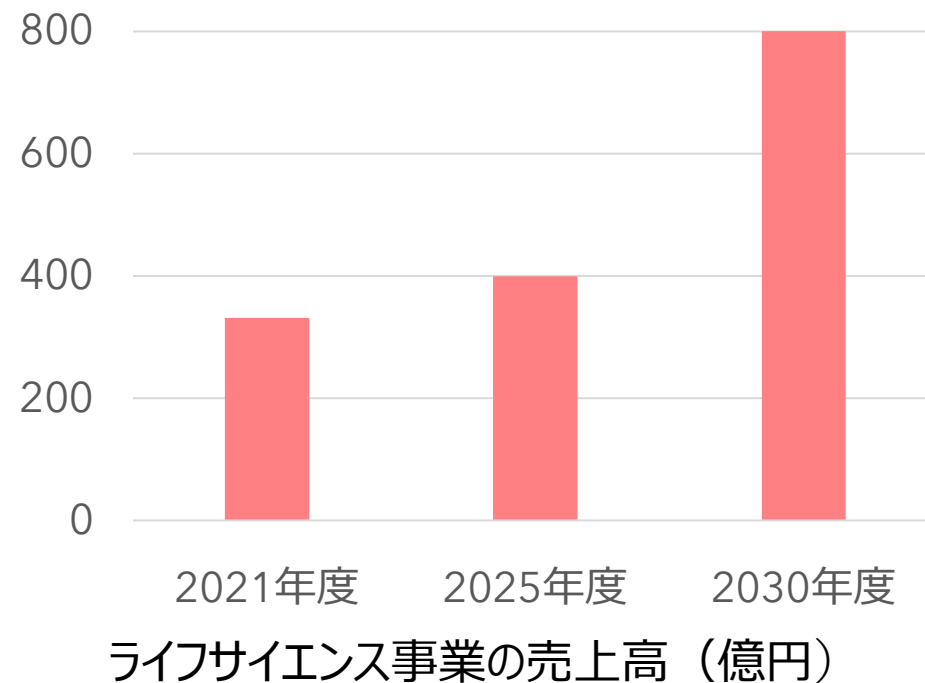
感染症診断のソリューションビジネスで世界トップへ

- 高機能タンパク質をつくる技術が強み
- 遺伝子検査用の原料酵素、試薬、診断薬、診断装置まで、診断ビジネス拡大
- 生化学診断用酵素（血糖、コレステロール、クレアチニン、 γ -GTなど）で海外の需要にも貢献

メディカル

膜技術で、患者のQOLを向上

- 中空糸の分離膜技術を駆使し、人工腎臓用中空糸膜、ウイルス除去膜で拡大



■ 遺伝子検査用原料酵素・試薬・診断薬・診断装置

PCR検査など、遺伝子検査分野で拡大

- ・タンパク質の機能を高め、効率よく生産する技術
- ・遺伝子増幅の正確性、速度に優れる酵素（PCR酵素など）
- ・診断薬のみならず、遺伝子解析装置も販売

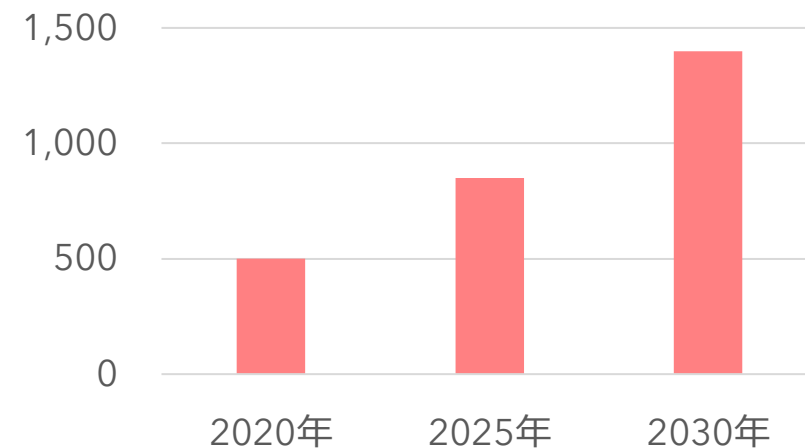
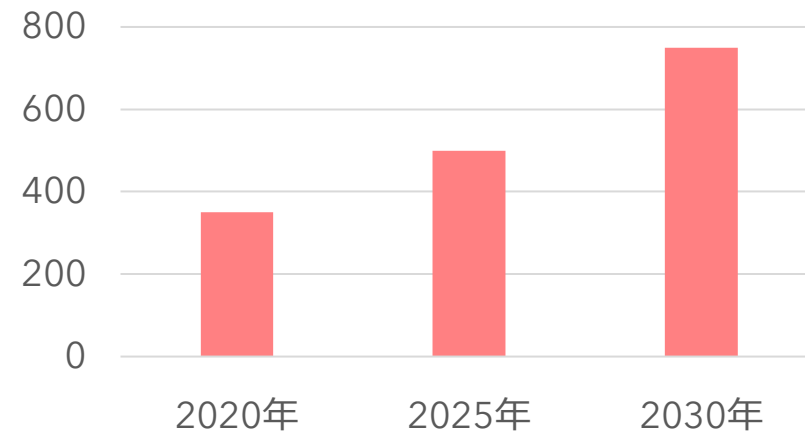
■ 人工腎臓用中空糸膜

セルロース系の膜による、優れた生体適合性

- ・PVPフリーのため、アレルギー発症が極めて少ない
- ・高度な透析濾過性能により長期透析患者のQOL向上
- ・中空糸製造からダイアライザへの加工・製品化まで一貫生産工場（ニプロ株式会社と共同。2024年7月稼働予定）
- ・グローバルに販売を拡大

■ ウィルス除去膜

- ・抗体医薬品は成長市場
- ・中空糸構造のため、処理量大
- ・増産計画、2026年稼働予定



**当社は三菱商事株式会社と、機能素材の企画、開発、製造および販売を行う
新たな合弁会社を設立し、事業を開始する契約を締結しました**

新会社を設立した上で当社事業の一部を分割し、三菱商事が新会社へ出資

- ・ 出資比率：当社 51 %、三菱商事 49 %
- ・ 目的：当社の技術力と、三菱商事の総合力を融合し、グローバル市場で更なる成長を実現
- ・ 事業開始時期：2023 年 1 月頃を目途
- ・ 新会社に移行する事業群「環境・機能材」（売上規模 約 1,000 億円）

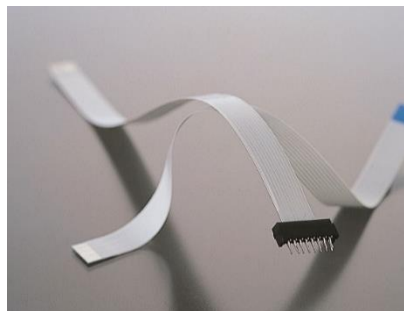
バイロン・ハードレン、光機能材料、ファインケミカル、エンジニアリングプラスチック

アクア膜、VOC処理装置、機能フィルター、スパンボンド、生活資材、スーパー繊維など



VOC処理装置

工場排水の浄化や回収
EV化に伴うLIB成長市場において、
グローバル展開加速



バイロン・ハードレン

リチウムイオン電池（LIB）、電子基板など
LIB、FPCの海外市場に向けて拡販
高成長なCASE市場でのポジション確立



エンジニアリングプラスチック

EV化を支える、軽量化・高機能化
EV化の動きに応じた、軽量化・高機能化
製品の海外拡販



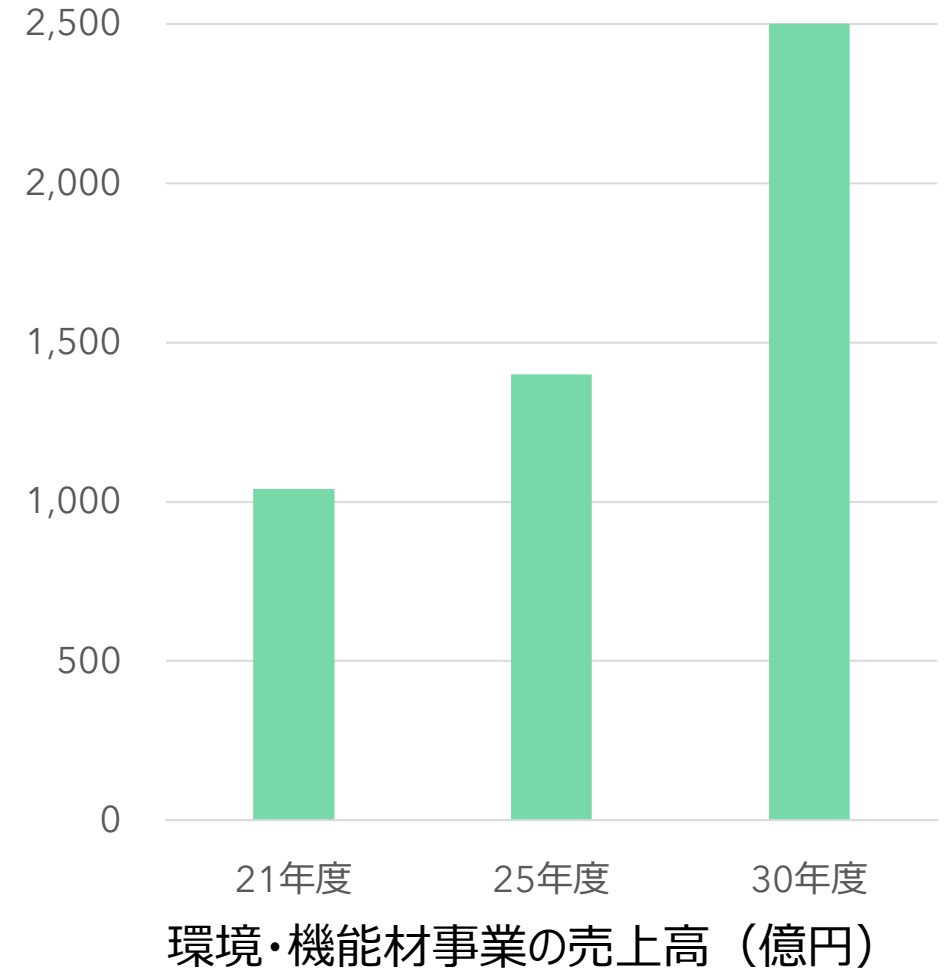
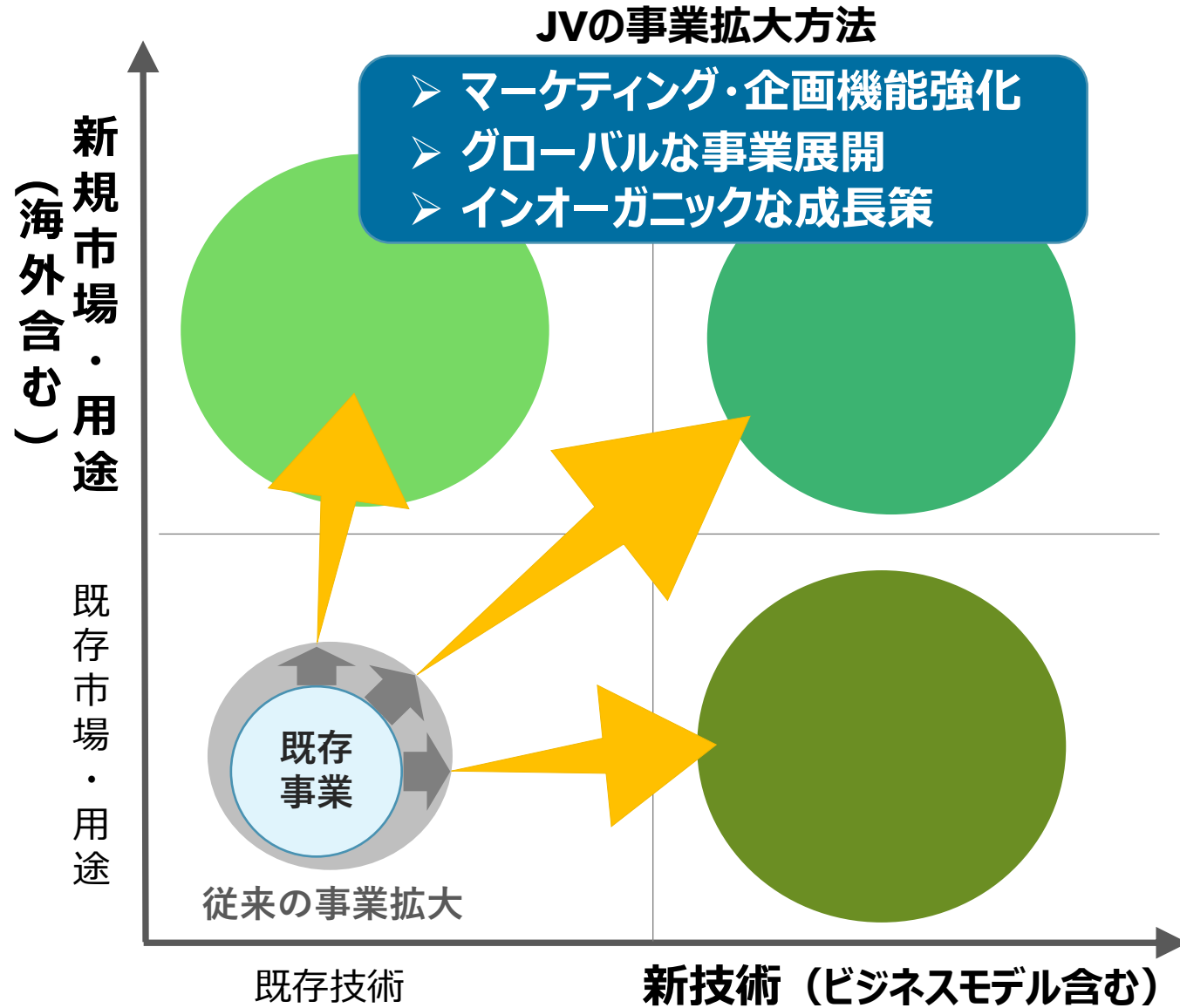
RO膜、FO膜

海水淡水化、浸透圧発電など
海水淡水化から、浸透圧発電、排水処理、
製塩にも展開



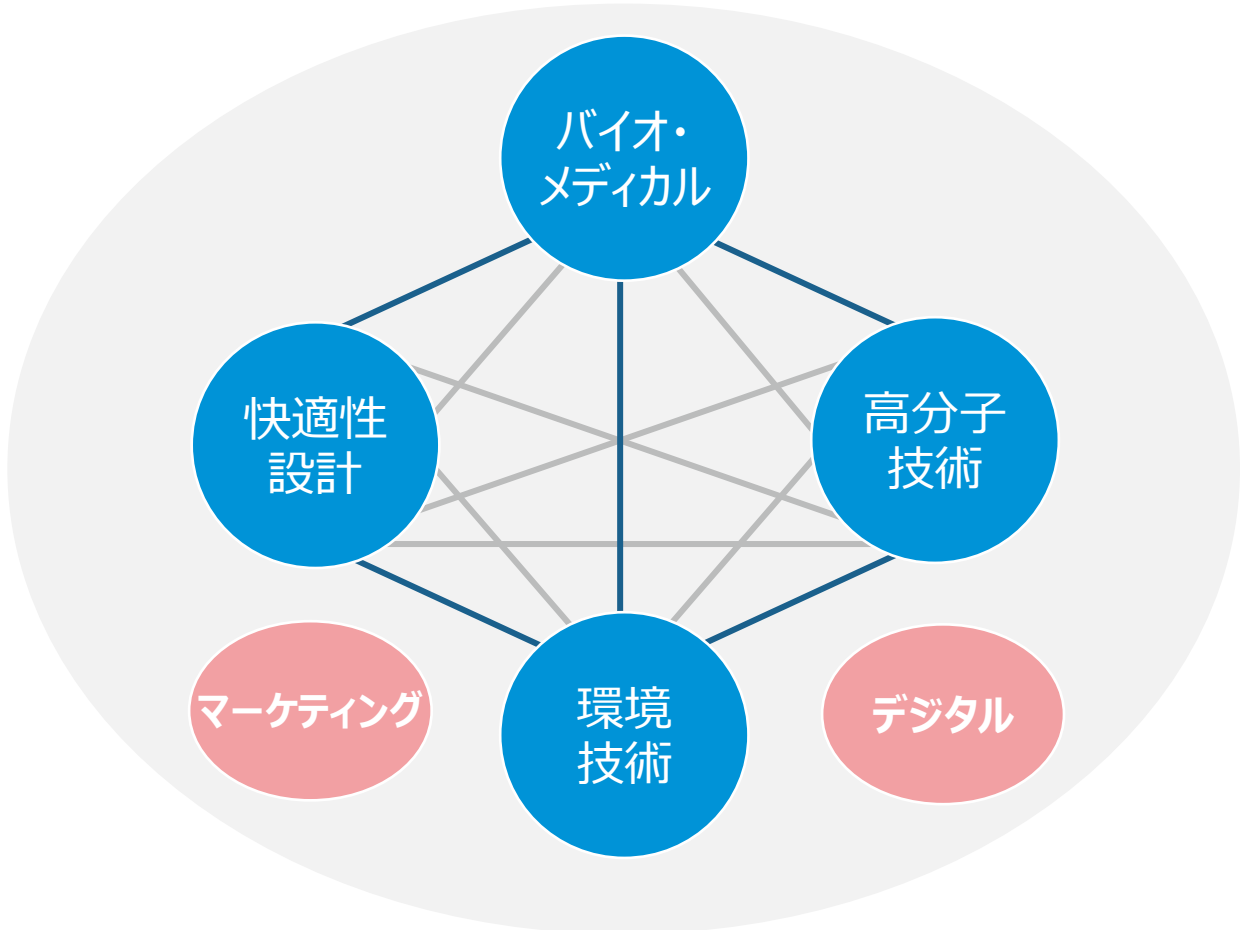
スーパー繊維

浮体式洋上風力発電などに使用



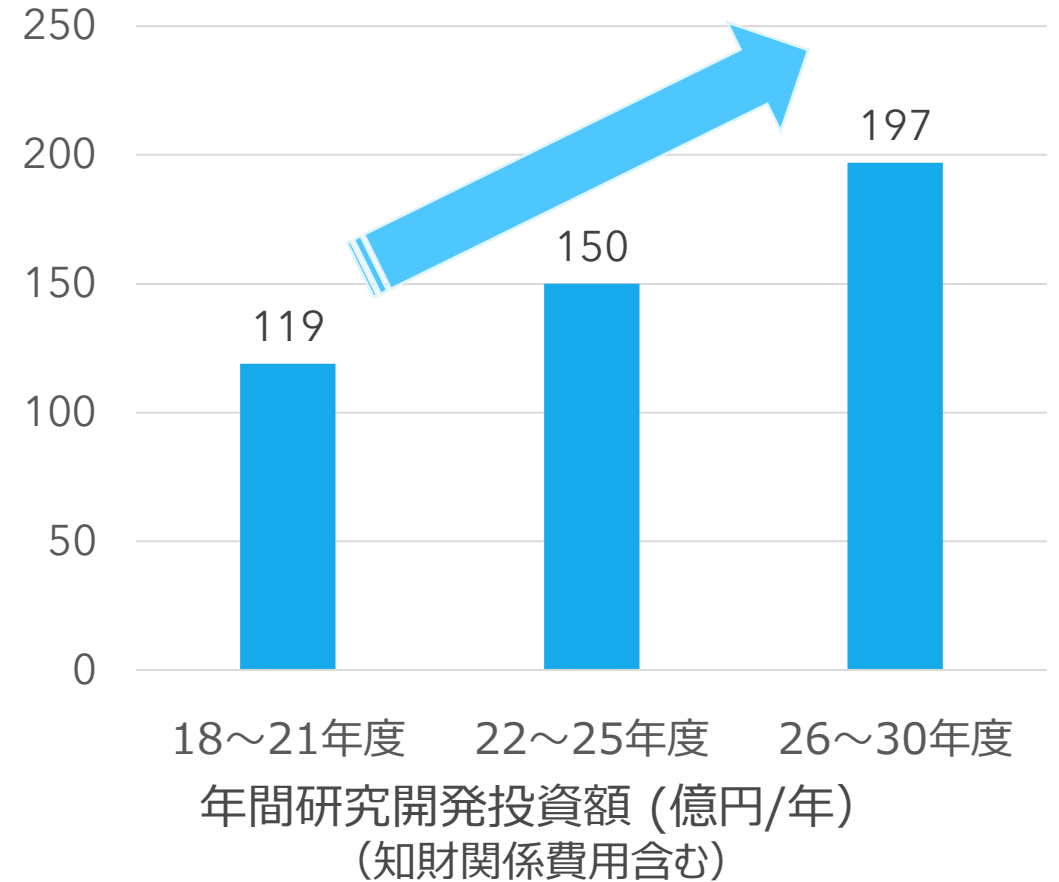
イノベーションの創出

4つのコア技術×マーケティング×デジタルによる「技術の融合」



研究開発投資

売上高研究開発費比率 3.6~3.8%



「高分子フィルム・シート関連技術 特許総合ランキング」1位
(パテント・リザルト社算出)

➤ リニューアブルポリマー

- ・廃プラを油化まで戻さず、BTX（ベンゼン、トルエン、キシレン）までに留め、PET原料にするケミカルリサイクル
- ・100%バイオマスプラスチック（PEF：ポリエチレンフタレート）



➤ 急性血液浄化市場への進出

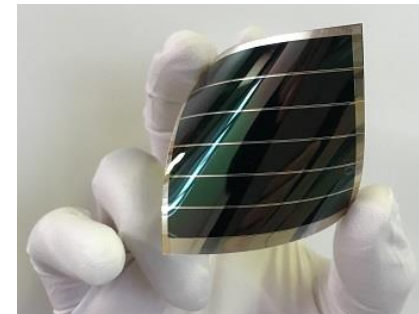
- ・腹水濾過膜（CART）の開発
- ・敗血症の治療器開発
- ・メディカル研究所設立

➤ 核酸医薬品製造の原料事業に進出

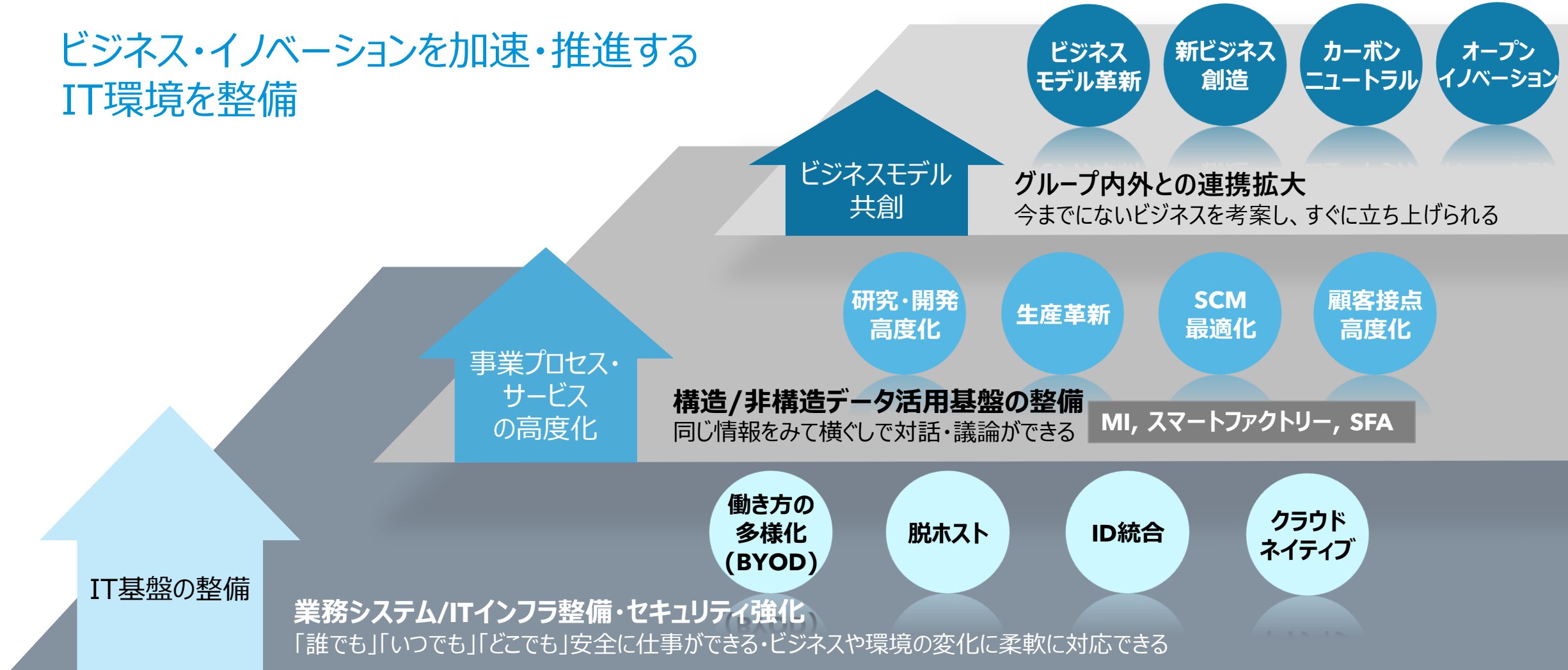
- ・核酸増幅用酵素の生産技術を展開

➤ 有機薄膜太陽電池材料

- ・抜群の省エネ技術
- ・薄暗い室内で、世界最高レベルの変換効率を実現
- ・有機合成技術を活用
- ・「IoT」進展に欠かせない分散型電源用途で拡大期待



ビジネス・イノベーションを加速・推進する IT環境を整備



【2020年度実績】 GHG排出量 Scope 1 718千t-CO₂
Scope 2 184千t-CO₂
GHG排出量削減率 2013年度比26%

※Scope 1 : 事業者自らによる直接排出
Scope 2 : 他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出

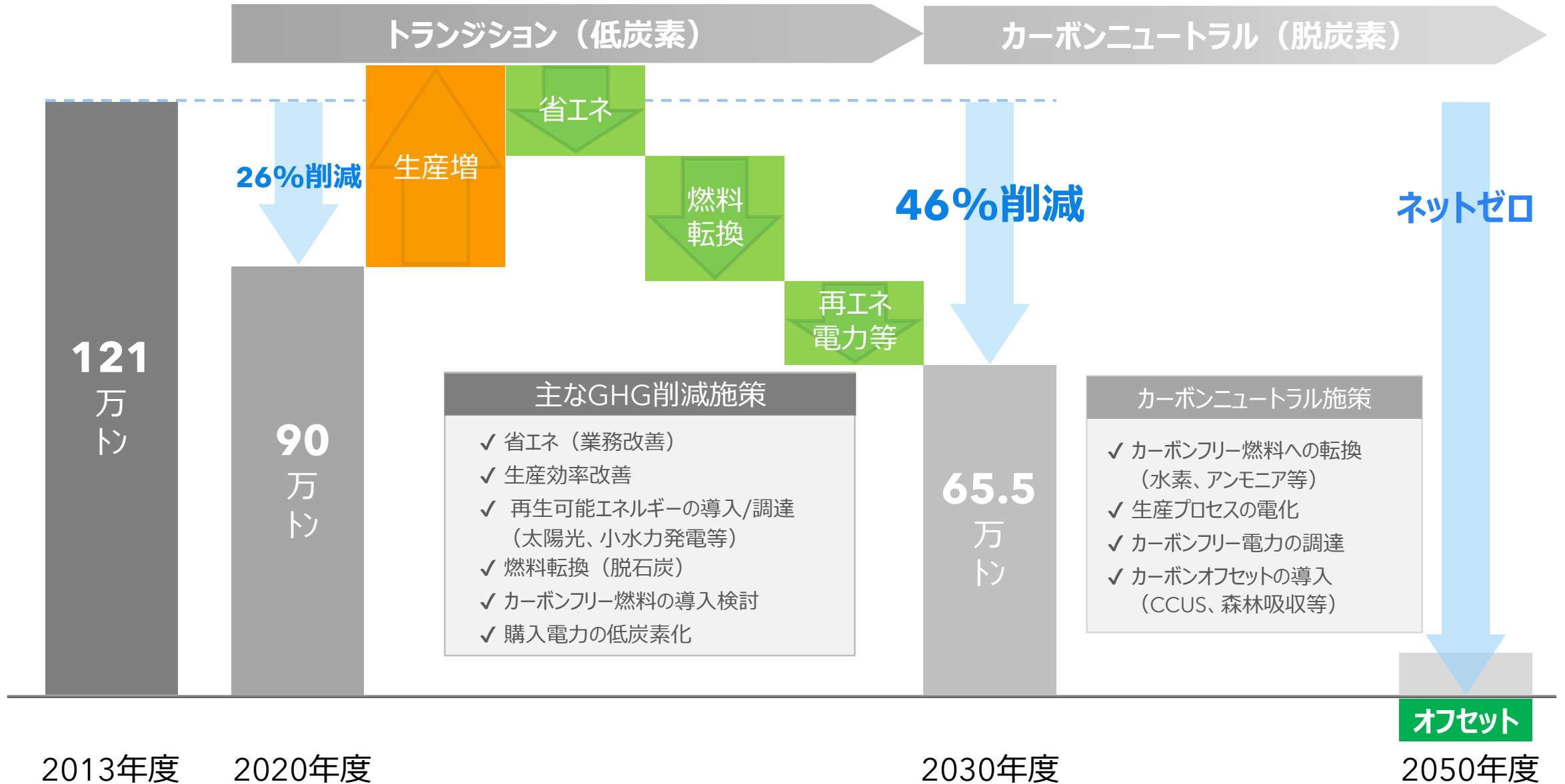
【2030年度目標】 Scope1,2 : GHG排出量 **46%以上削減 (2013年度比)**

【2050年度目標】 Scope1,2 : GHG排出量 **ネットゼロをめざす**

GHG削減貢献量 > 当社バリューチェーンのGHG排出量

- ・海水淡水化膜 ・浸透圧発電用FO膜 ・バイオプラスチック
- ・エンジニアリングプラスチックの軽量化 (自動車の燃費向上)
- ・風力発電向けフィルム ・有機薄膜太陽電池材料 ・CO₂分離膜 など

施策3 | 未来への仕込み：カーボンニュートラルへのロードマップ



人材育成・働き方改革・ダイバーシティ推進

- ・人事制度改革：考課、教育拡充、ローテーション、適材登用
- ・次世代経営人材、女性活躍推進（女性リーダー育成）

ガバナンス・コンプライアンス

- ・ガバナンス体制再構築 ・グループ経営管理
- ・コンプライアンス体制、内部監査機能の強化
- ・サプライチェーンの人権尊重

土台の再構築

モノづくり現場力

- ・生産革新活動、
- ・エンジニアリング教育の体系化

組織風土改革

- ・PVVs浸透、組織開発、さん付け、まじめな雑談

事業基盤の整備

- ・リニューアル投資、 全社・事業所拠点構想検討
- ・レガシーシステムの更新

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

新人事制度

- 能力向上を促進・支援
- 職責に応じた処遇・評価
- マネジメント力の強化
- 多様な専門人材の活躍推進

昇格要件の見直し

年功序列運用からの脱却

「人材会議」

経営人材の早期育成に向けて
育成施策を討議

シニア社員制度の拡充

60歳以降も継続した活躍を

プロフェッショナル職

高度な専門性を持つ人材を処遇・育成

職能給・本人給の見直し

職能等級だけでなく、役職（職責）にも報いる

女性リーダーの育成

2025年度 目標

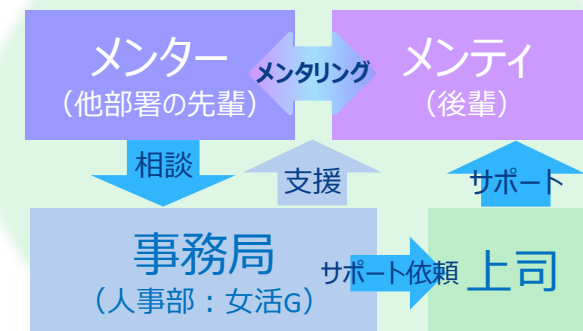
管理職に占める女性割合	5.0% 以上 (21年:3.7%)
総合職の女性割合	22% 以上 (21年:17.3%)
男性の育児休業取得率	80% 以上 (21年:64%)
取得日数	20% 以上アップ (21年:9日)

取り組み

- ・グローバルコースの新卒採用の女性比率40%を継続
- ・「女性リーダー育成セミナー」「女活メンター制度」等を実施
- ・エリアコースの従業員向けに「キャリア開発支援プログラム」実施
- ・部門ごとに女性育成のアクションプランを策定実行
- ・育児休業取得・復帰支援、ベビーシッター支援、企業内保育所

「女活メンター制度」

メンタリングにより定着率向上



「えるぼし」認定取得*

女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に関する取組の実施状況が優良な企業を認定する制度

*2022年時点（2つ星）



モノづくり現場力を高める

- ・デジタル技術活用 ・スマートファクトリー
- ・「TOYOBO PVVs」浸透（モノづくりウェイ）
- ・安全・防災強化、工程・作業の安定化
- ・3 Sなどの基盤整備
- ・品質3表の整備から活用

全社の知恵を結集する

- ・トラブル集計・検討の仕組みづくり
- ・3 Sなどの現場交流
- ・技術標準整備
- ・卓越技術者会議

生産革新の 全社展開を加速

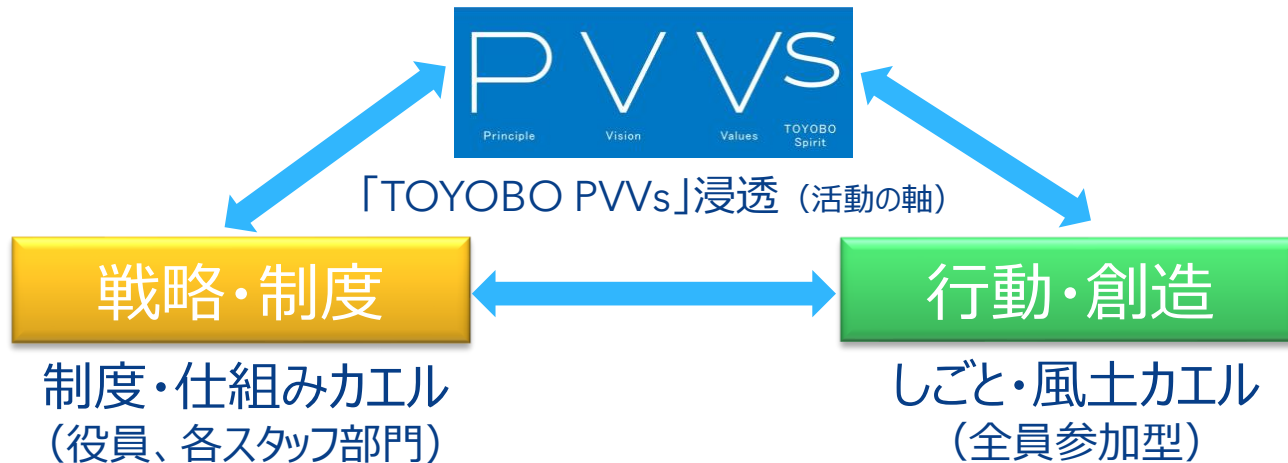
モノづくり人材を育成する

- ・技術者教育再整備
（各事業所での教育見直し、生産革新の教育）
- ・技術総括部 技術センター

「カエル活動」「TOYOBO PVVs」を軸に、部門の垣根を超えて、気づきを改善・改革につなげる

「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

企業理念体系（「TOYOBO PVVs」）
の実現



「TOYOBO PVVs」浸透 (活動の軸)

戦略・制度

制度・仕組みカエル
(役員、各スタッフ部門)

行動・創造

しごと・風土カエル
(全員参加型)

従業員

のやりがいと成長

社会

の課題解決への貢献

会社

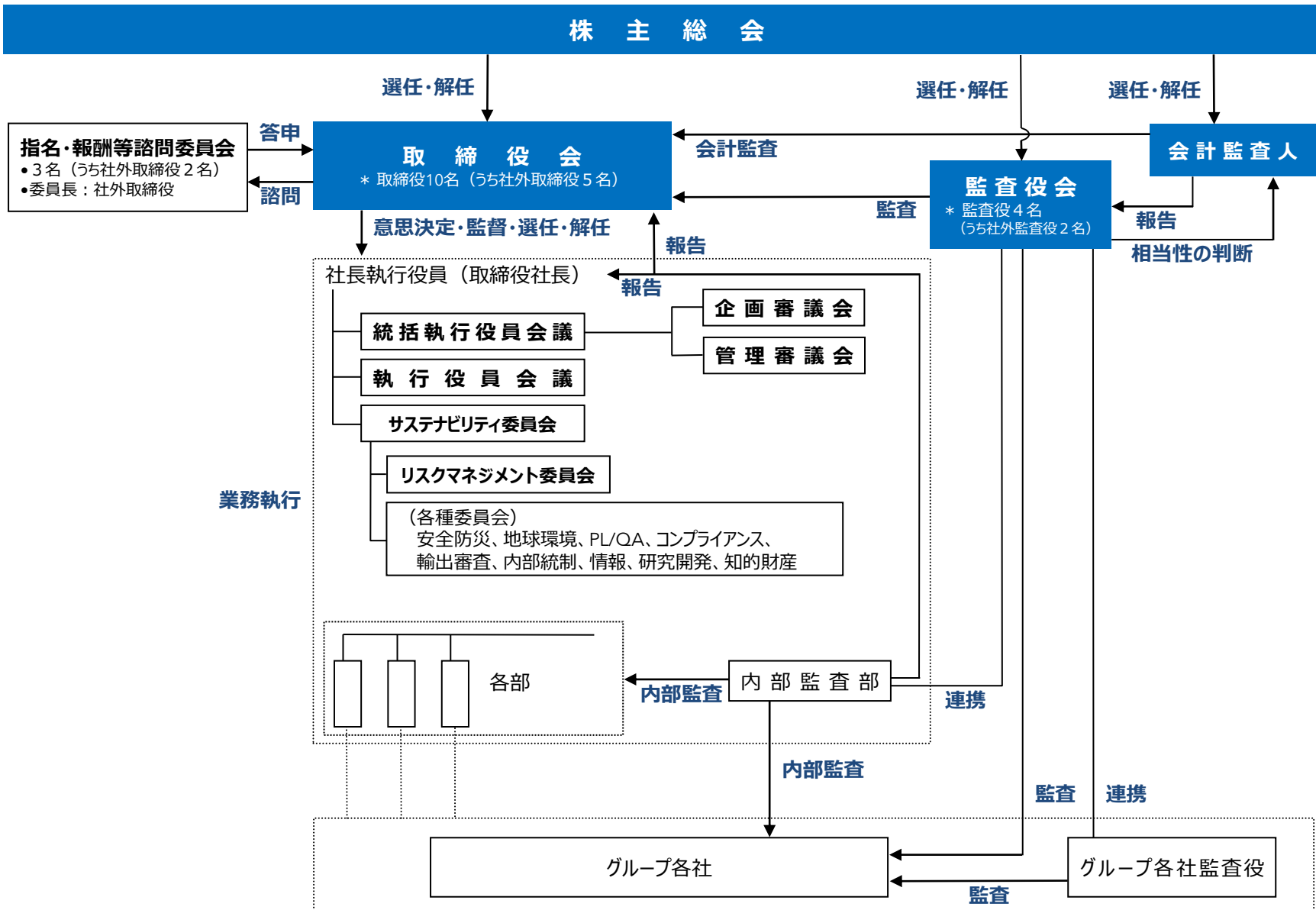
の持続的な成長

現場が主役

自らやりがいをつかみ、協働し高めあう

垣根を超える

対話・交流からの気づきを、改善・改革につなげる



■ 取締役会
 取締役10名
 (うち社外取締役5名、
 うち女性1名)

2022年6月24日開催の定時株主総会
 終了後の構成 (予定)

■ 指名・報酬等諮問委員会
 3名 (うち社外取締役2名)
 委員長：社外取締役

施策 4 | 土台の再構築：ガバナンス・コンプライアンス スキルマトリックス

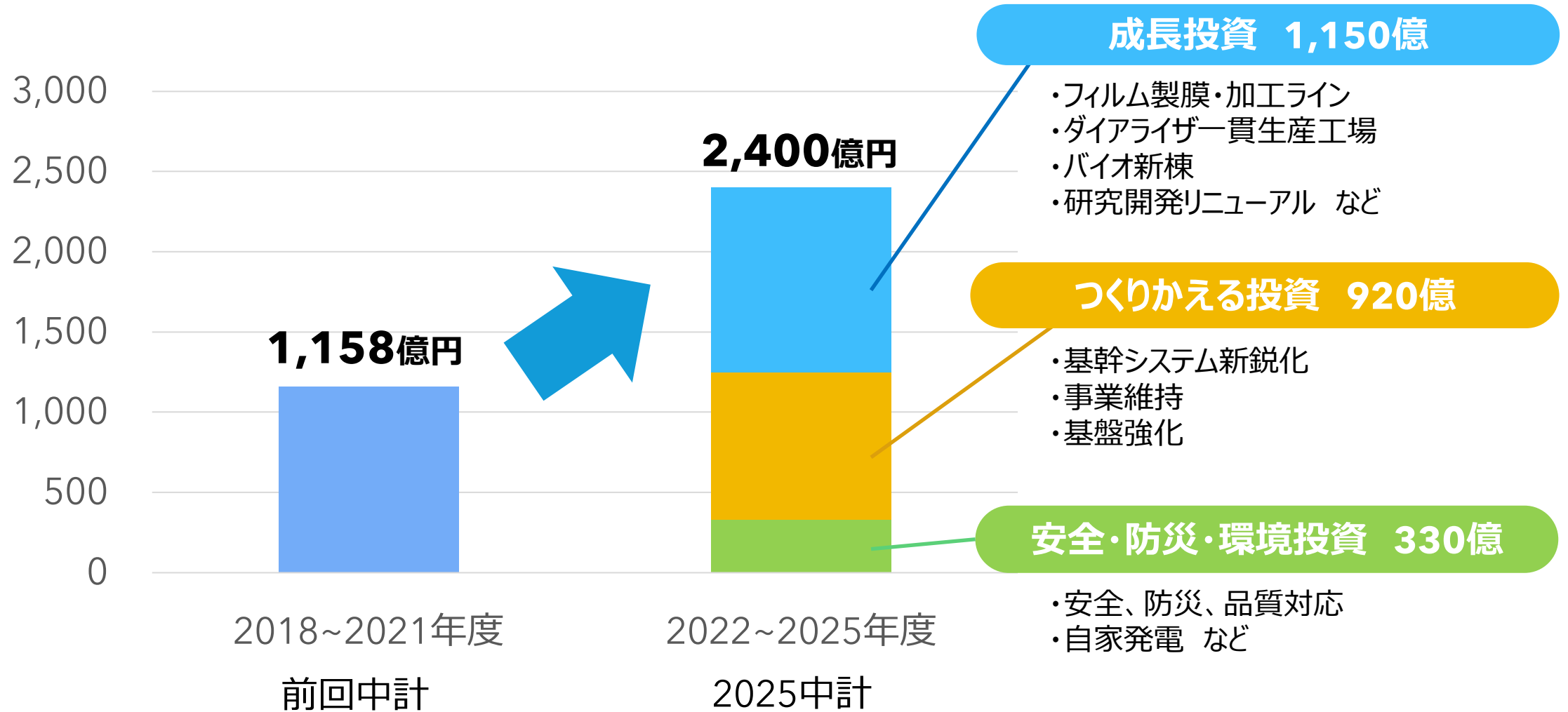
- 社外取締役を1名増員
- 「経営全般」のスキル充実 新任取締役候補：福士氏（現、味の素（株）取締役 執行役）
- 経営課題の安全・防災・品質は「生産技術・研究開発」に含む

2022年6月24日開催の定時株主総会終了後の構成（予定）

	氏名	経営全般	事業運営 ・営業	生産技術 ・研究開発	財務・会計	リスク管理 ・コンプライアンス	海外経験
社内取締役	檜原 誠慈	●			●		●
	竹内 郁夫	●	●				●
	森重 地加男	●	●	●			
	大槻 弘志				●	●	
	大内 裕		●				●
社外取締役	中村 勝	●	●				●
	磯貝 恭史			●			
	桜木 君枝		●			●	
	播磨 政明					●	
	福士 博司	●	●	●			●
監査役	飯塚 康広		●	●			
	田保 高幸		●		●	●	●
	杉本 宏之				●	●	●
	入江 昭彦		●			●	

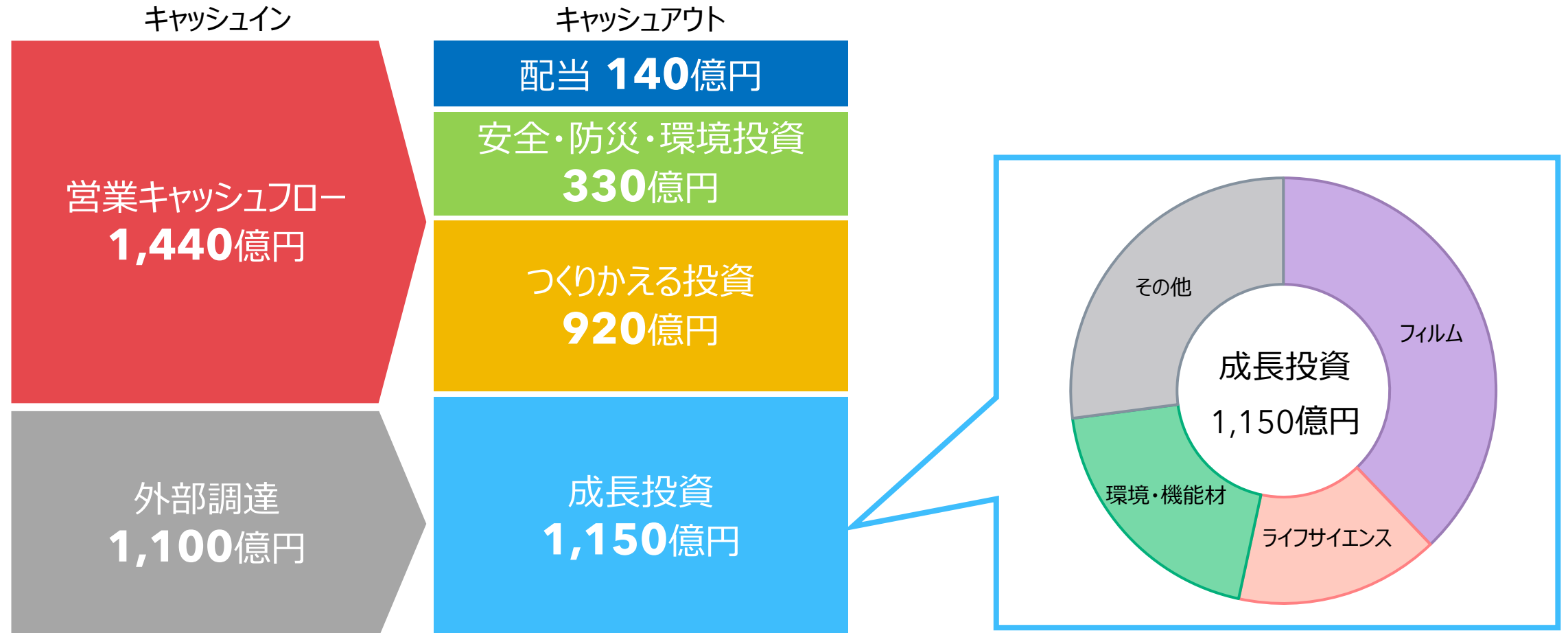
	2021 年度 実績	2022 年度 見通	2025 中期計画目標	2030 イメージ
売上高 (億円)	3,757	4,100	4,500	6,000
営業利益 (億円)	284	240	350	500
営業利益率 (%)	7.6	5.9	7.8	8.3
EBITDA (億円)	485	450	630	900
当期純利益 (億円)	129	130	150	230
ROE (%)	6.8	6.6	≧ 7.0	≧ 9.0
ROIC (%) *	5.1	4.1	≧ 5.0	≧ 7.0
D / Eレシオ (倍)	0.98	1.05	< 1.20	< 1.00
Net Debt / EBITDA倍率	3.4	4.0	< 5.0	< 4.0

*NOPAT ÷ (有利子負債+純資産)

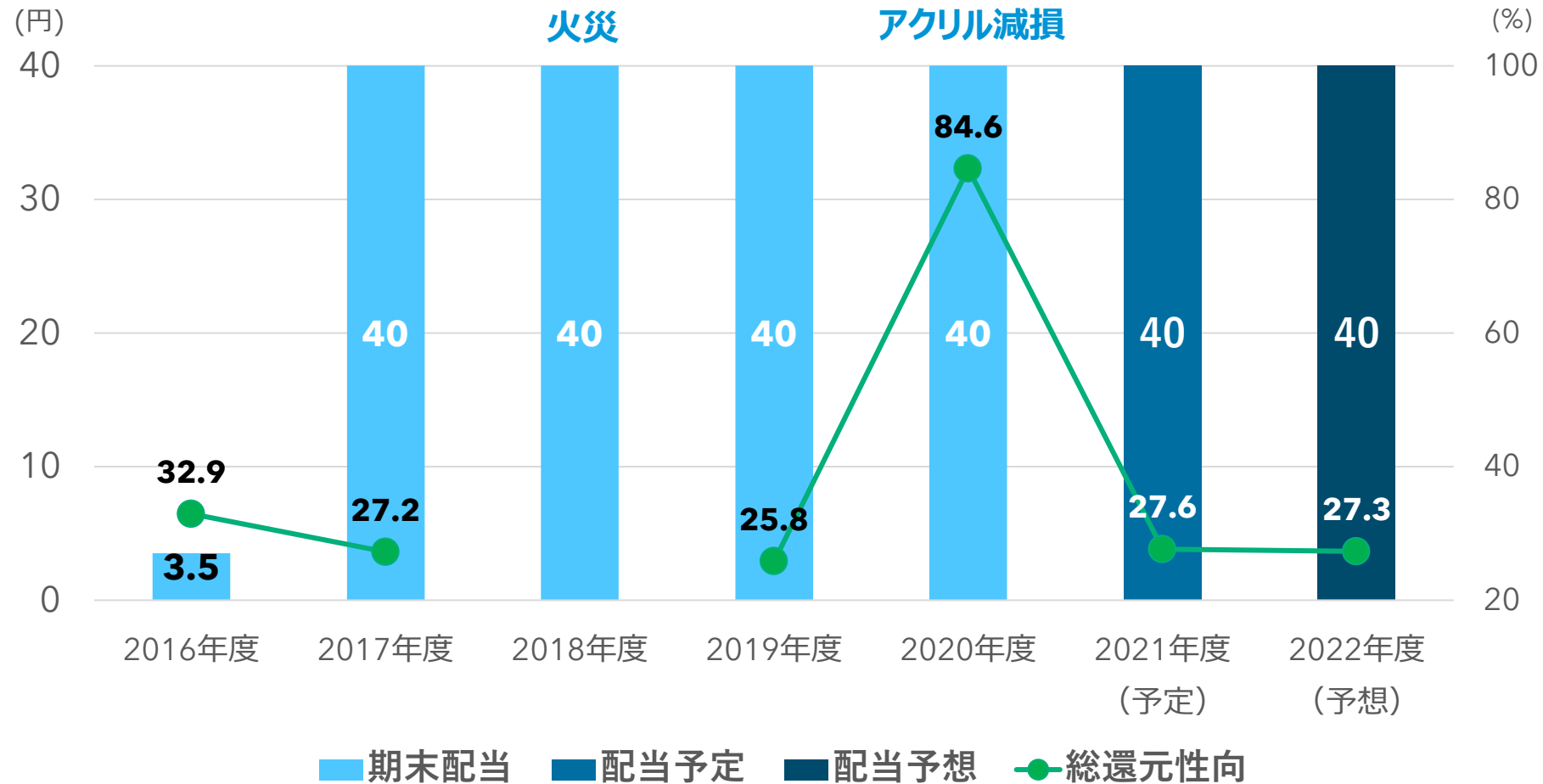


資本政策 キャッシュフローアロケーション（2022~2025年度）

- ◇安全・防災・環境対応を最優先とし、同時に成長事業へ積極投資
- ◇財務管理：D / Eレシオ1.2倍未満、Net Debt / EBITDA倍率 4 倍台 の範囲で外部調達



2025中期経営計画の期間（2022~2025年度）においては、総還元性向 30% を目安とします



TOYOBO

Beyond Horizons

超えていこう、もっと先へ

人と地球が抱えているさまざまな課題を、TOYOBOの技術や製品で解決していく。限界は超えるためにある。未来に向かって、ともに挑み続けよう。

TOYOBO



IV. Appendix

● 理念 Principle

Principle

理念

『順理則裕』

なすべきことをなし、ゆたかにする

● めざす姿 Vision



Values
大切にすること

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

1 / 3 思考

■ 成長分野への経営資源集中

■ 事業別のKPI
メリハリ・重点化

■ 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

■ 企業理念『順理則裕』
接戦を勝ち抜く

各事業に適した
事業運営の徹底

中長期新商品・
新事業開発の強化

事業基盤強化

3つの成長分野

● フィルム&コーティング

- ・液晶偏光子保護フィルム“コスモシャイン SRF”
- ・セラミックコンデンサ用離型フィルム
- ・包装用フィルムの海外展開

● モビリティ

- ・エアバッグ用基布
- ・エンジニアリングプラスチック

● ヘルスケア&ウェルネス

- ・神経再生誘導チューブ“ナーブリッジ”
- ・骨再生誘導材“ボナーク”
- ・機能フィルター

【オープンイノベーション】

サステナブル経営に向けたアプローチ : Innovation と3つの「P」

Innovation

- 「人」と「地球」を最終的な「お客さま」と捉えたマーケティング思考
- 「素材+サイエンス」に基づき、独自の工夫やアイデアによるサイエンスベースド・イノベーション
- 多様なパートナーとのオープンイノベーション等を通じた価値共創



「人」を中心とした
社会課題の解決策



「地球」全体を意識した
社会課題の解決策



課題解決を通じて
社会全体が「ゆたか」になり、
東洋紡も「ゆたか」になっていくことが
私たちの考える“Prosperity”

1 従業員の ウェルビーイング & サプライチェーンの 人権

社会から求められること

- 誰一人取り残さない、ゆたかな社会の実現に向けて企業が果たすべき責務
- 従業員が安心して活躍し、成長し続けられる環境整備
- サプライチェーン全体の安全と人権尊重

東洋紡が重視すること

「現場が主役」
従業員の安全や健康（健康経営）
誇りとやりがい

リスキングやリカレント教育の
拡充・提供

サプライチェーン全体で
人権尊重

WHY TOYOBO



全ての現場で
ゼロ災害を達成



健康経営優良法人
Health and productivity

健康経営優良法人
「ホワイト500」の取得
(~2025)



誇りとやりがいのある会社
エンゲージメントスコア

70%以上



サプライチェーン全体で
人権尊重



従業員の教育・研修体系の拡充
(リスキング・リカレント教育など)

社会から求められること

- 感染症克服は世界の重要課題であり、国家・産業セクターを超えた協調対策
- 人手不足が進むなか、医療・介護需要は拡大し、業務の効率化が求められる
- 多様化する健康・医療ニーズへのこまやかな対応

東洋紡が貢献できること

WHY TOYOBO

感染症分野におけるソリューションを提供

ワクチンとバイオシミラーの無菌注射剤の製造

医用膜や再生誘導材などでQOL向上や治療に不可欠な素材を提供

医療・介護用途に三次元網状繊維構造体を提供

2

健康な生活 &ヘルスケア



感染症診断薬等の提供を通じて貢献する検査回数

1,000 万回/年



透析膜の提供を通じて貢献する透析患者数

25 万人



生化学検査等の原料市場シェア

30 %



再生誘導材の提供患者数

10 万人/年



三次元網状繊維構造体の医療・介護領域における普及・拡販

社会から求められること

- 誰もがデジタルを安心して活用できる、「人」中心のデジタル社会
- デジタル技術伸展に不可欠な製品材料や製造工程を支えるソリューションの提供
- 快適な空間の実現に寄与するソリューションの提供

東洋紡が貢献できること

「人」中心のデジタル社会への移行・イノベーションへの貢献

室内・公共・移動空間の快適性向上

新素材の提供・未来のモビリティ（CASE・Maas対応）提案

WHY TOYOBO

3

スマートコミュニティ & 快適な空間



デジタル社会を支える
商品群の売上高拡大 **1.5** 倍
(2020年度比)



車室空間キャビンフィルタの
販売累計 **120** 万台



参入

音・熱マネジメントによる
電動車の**快適車室空間**の創出

4

脱炭素社会

社会から求められること

- 「地球」から求められる最優先課題は気候変動対応
- 自社の事業活動・バリューチェーン全体における温室効果ガスの排出量削減
- 脱炭素社会の実現に寄与するソリューションの提供

東洋紡が貢献できること

WHY TOYOBO

事業活動における温室効果ガスの排出削減を
推し進め、2050年にはネットゼロを達成

脱炭素社会の実現に貢献する
さまざまなソリューションの提供



「Scope 1, 2」2030年度に
46%以上削減（2013年度比）
2050年にネット**ゼロ**

削減貢献として2050年までに
バリューチェーン全体のGHG排出量を上回る



自社の取り組み



浸透圧発電



風力発電、
洋上ケーブル、絶縁樹脂



燃料電池車の
電池接着シート



大規模蓄電池用
電極材



水素関連材料

ソリューション提供

4

循環型社会

社会から求められること

- **プラスチックメーカーとしての責任**
 - ✓ 製造工程からの廃棄物を削減、リサイクル、最終廃棄の最小化
 - ✓ バイオマス・リサイクル原料の活用や循環型社会の実現に向けた対応

東洋紡が貢献できること

製造工程における新品素材の使用率
低減とリサイクル原料の活用追求

製品・ソリューションの提供を通じて
製品ライフサイクル全体で
資源使用量削減に貢献

資源循環に向けた
エコシステムの形成・参画

WHY TOYOBO



最終廃棄物処分率
1%未済

自社の取り組み



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

ソリューション提供



資源循環
エコシステム 参画

 R PLUS JAPAN

5

良質な水域・
大気・土壌
&生物多様性

社会から求められること

- 環境負荷低減はもとより、環境の“良質化”
 - ✓ 自社の事業活動において、環境負荷を低減する取り組み
 - ✓ 良質な「水」「大気」「土壌」を確保するソリューションの提供
- 生物多様性を保存するための取り組み
 - ✓ ‘ネイチャーポジティブ’(自然や生物多様性を優先し、損失をプラスに転じる)への寄与

東洋紡が貢献できること

WHY TOYOBO

製造工程で発生する化学物質を適切に管理、外部漏出を防止

揮発性有機化合物回収装置、水処理膜などにより環境負荷軽減・良質化に貢献

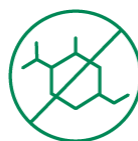
フードロス削減に寄与する高機能フィルムの販売量拡大やサステナブル食品領域への参入により生物多様性保全に貢献

環境負荷低減



排出排気物質 **15 %** 削減
(2015年→2030年)

自社の取り組み



揮発性有機化合物回収装置
処理風量 **70** 億Nm³/年



膜による海水淡水化
1,000 万人分の水道水相当



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



サステナブル食品

参入

ソリューション提供

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