

2023.5.11

TOYOBO
Beyond Horizons

2025中期経営計画（2022～2025年度） ～ 進捗と成長戦略 ～

東洋紡株式会社

社長の竹内です。本日は、弊社の中期経営計画の説明会にご参加いただきましてありがとうございます。また、平素は弊社をお引き立ていただいておりますこと、重ねて御礼申し上げます。

サバイバル思考から、サステナブルな成長志向へ。

「赤字は悪」、「黒字は善」

- ・ 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

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

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

中期経営計画の1年目の進捗、振り返りと、その中での成長戦略をご説明申し上げます。一部資料は昨年5月にご説明した部分のおさらいもございますが、それに対して今どうなのかをご説明します。

昨年5月は、「サバイバル思考から、サステナブルな成長志向へ。」ということで、われわれは過去10年なかなか成長できていなかったのを今後成長していくこと、それから、過去に大きな火災事故を2回起こし、品質事案を起こしたことを受け、われわれ自身が持続可能な会社にならなければならないということで、サステナブルな成長志向をお示しました。

そのときの前提となる事業環境については、ここに記載のとおりです。変化が大きくて、急で、非連続だと言っていました。が、当時考えていた以上に大きな変化となってきたため、変革を急がなければなりません。

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

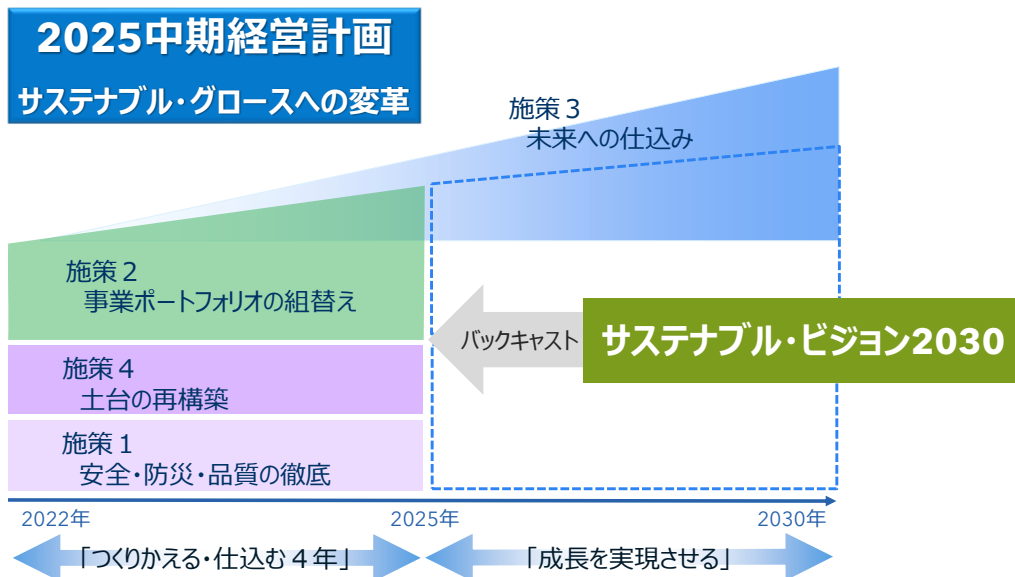
*フィルム事業を想定

3

2030年のめざす姿です。われわれの創業者である渋沢栄一さんの座右の銘の一つである『順理則裕』を具体化することをビジョンとして掲げております。『順理則裕』の意味するところは、なすべきことをなし、安定、安心する社会にし、結果として会社も発展するということです。

そのために、われわれはここに示すような会社を目指し、人と地球に求められるソリューションを創造し続けます。要素は3つです。一つ目は、社会の課題解決に貢献すること、二つ目は、われわれ自身が持続可能な会社であり成長の絵を描ける会社であること、三つ目は、それを推進するのは人であり、人が結びついたチームであることです。

当然ですが、これを実現していくために、財務指標だけではなく、非財務指標であるサステナビリティ指標を掲げました。



これを実現する施策として、4つ掲げております。2030年のビジョンから見て、2025年を通過点としてどうしていくかということです。

2025年までは、ここに描いていますように、つくりかえる・仕込む4年ということで、一部、投資あるいは改革が先行することになりますが、2025年以降の効果発現を目指して4つの施策に取り組んでいるところです。

施策1	安全・防災・品質 の徹底	<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
施策2	事業ポートフォリオ の組替え	<ul style="list-style-type: none"> ●事業を層別（使用資本利益率と成長性） <ol 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
施策3	未来への仕込み	<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）
施策4	土台の再構築	<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

ここでは、4つの施策における具体的なアクションを示しています。この後にそれぞれの施策の進捗を申し上げますが、先ほどの図のように、まず安全・防災・品質という揺るぎない信頼の確立が一丁目一番地です。

また、それを支える土台として施策4で、人、組織、インフラの整備を進めています。その上に事業ポートフォリオ改革、それから未来への仕込みを進めてきたこの1年です。

施策1：安全・防災・品質の徹底

- 2022年度 重大インシデント ゼロ
- 品質保証研修の充実、PL/QAアセスメント徹底
- グループ会社のガバナンス整備

施策2：事業ポートフォリオの組替え

- 重点拡大事業：計画通り、設備投資進行中
- 安定収益事業：東洋紡エムシー株式会社 事業開始
- 要改善事業：工場休止・集約など改革実行中

施策3：未来への仕込み

- 新事業・新技術の創出：イノベーション創出ビジョン策定、みらいPJ
- DX戦略：レガシーシステム更新へ、MI活用
- カーボンニュートラル：ロードマップ策定、SBT認証取得

施策4：土台の再構築

- 人材開発・ダイバーシティ推進⇒新人事制度開始、次世代経営人材
- モノづくり現場力⇒技術者教育の整備
- 事業基盤の整備⇒各事業所リニューアル進行
- ガバナンス・コンプライアンス⇒グループガバナンス体制の強化
- 組織風土改革⇒企業理念体系「TOYOBO PVVs」の浸透

全体を振り返りますと、安全・防災・品質の徹底はまだまだ途上にございます。それぞれのマスタープランを粛々と進めています。

まだ途上にあるのですが、昨年は重篤災害をゼロにでき、それから品質保証の研修を着実に進めて、クオリティカルチャーの醸成を進められました。それから、グループ会社のリスクマネジメントも含めて、ガバナンス体制も整備できたということで、決めたことを着々と実行できた1年であったと認識しています。

施策2は事業ポートフォリオの組替えということで、後ほど成長施策も含めて申し上げますが、事業を層別しました。この層別については、今年度のコスト構造の大変革によって、一部事業の位置付けの見直しを迫られたと思います。

重点拡大事業については、事業拡大のための設備投資を積極的に進め、安定収益事業と位置付けたものについては、東洋紡エムシーを設立し、この中で成長機会の探索を進め始めました。それから、要改善事業では、一部工場の休止、集約などの改革が進んでいます。

施策3の未来への仕込みについては、いろいろな切り口があるのですが、一

つは新しい事業を生み出すということで、イノベーション創出ビジョンを策定いたしました。当社の独自性という意味では、ポリマーの技術とバイオの技術を持っているので、そこの組み合わせで何かがないかということで、ビジョンをつくっております。

DX戦略については、最終的には新しい事業やビジネスモデルを生み出すためのDXを意識しているのですが、その基礎となるITの基盤整備への投資が遅れていましたので、レガシーシステム更新への投資を進めております。

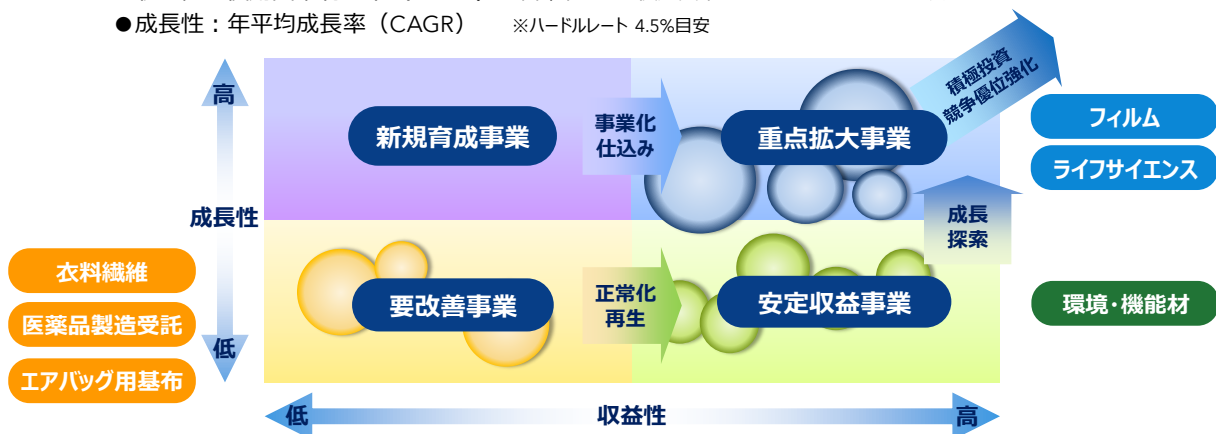
カーボンニュートラルについては、かねてよりロードマップを策定しておりましたが、SBT認定を取得いたしました。一時的に原燃料コストが上がる部分もあるのですが、将来的にはカーボンに対してのコストが上がることを見通し、計画どおり進め始めました。

施策4の土台の再構築は、人であり、基盤整備であり、体制であり、ここに記載の通りやるべきことを進めております。特に人材については、新しい人事制度の中で意欲ある人の活躍の機会をもっと増やす、あるいは経営人材も育成して若返りを図る、そういう準備を進めております。

一方で、会社全体では、われわれの仕事の意味を常に考える、企業理念体系を浸透させるということで、私も含めて対話を進めているところです。

「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



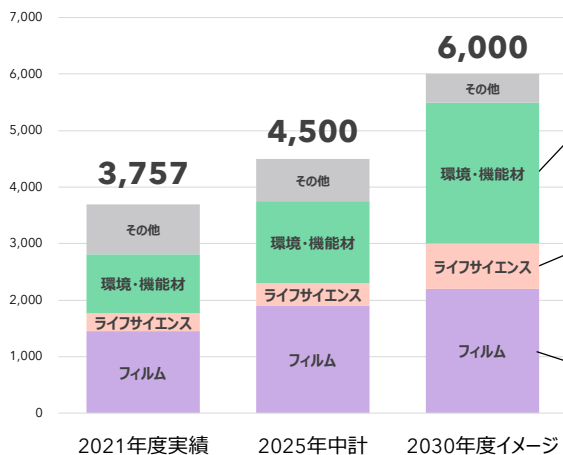
・ハードルレートだけでなく、定性情報も含めて、「安定収益事業」が「要改善事業」かを見極める。
 ・当社グループ全体の資本効率性指標はROIC、各事業の管理指標はROCE

事業ポートフォリオの組替えについてご説明します。事業ポートフォリオの組替えは、昨年5月にお示したところでした。コスト構造が大きく変わる中で、重点拡大事業に位置付けていた包装用フィルムについては、成長よりも安定収益を優先すべきだということで、安定収益事業に移動させました。

逆に、安定収益事業にあった中で、エンジニアリングプラスチック、機能マテリアル、環境ソリューションは、もう少し踏み込めるということで、東洋紡エムシーの中で成長事業に位置付けて積極拡大を図ります。後ほどご説明します。

要改善事業は、ここに記載の衣料繊維、医薬品製造受託、エアバッグ用基布ということで、それぞれマスタープランを進めております。着実に進んではいますが、まだ数値としては十分ではないので、2023年度には効果を示していきたいと考えております。

当社グループ 売上高推移 (億円)



主な拡大事業

<ul style="list-style-type: none"> ・エンジニアリングプラスチック ・パイロン・ハードレン ・VOC回収装置 ・RO膜、FO膜 ・スーパー繊維 	<p>環境・機能材 (主に東洋紡エムシー㈱)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<p>ライフサイエンス</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・セラコン用離型フィルム ・銅板ラミネートフィルム ・環境配慮型フィルム ・PENフィルム 	<p>フィルム</p>

2030年度に売上高でめざす姿です。まずは、中間点として2025年度に売上高を4,500億円まで増やします。昨年5月の時点では、現在の価格転嫁の状況を読み込んでおりませんが、4,500億円までの拡大を目指しております。

柱としては、下から順番にフィルム、ライフサイエンス、環境・機能材です。環境・機能材については、東洋紡エムシーという新しい枠組みの中で、環境分野の成長機会を捉えていきます。

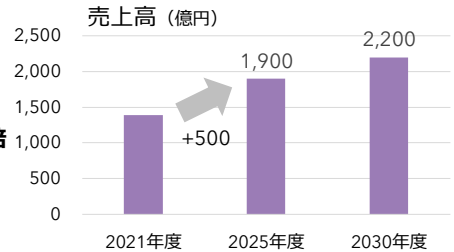
フィルム事業の成長戦略

TOYOBO

デジタル社会に貢献

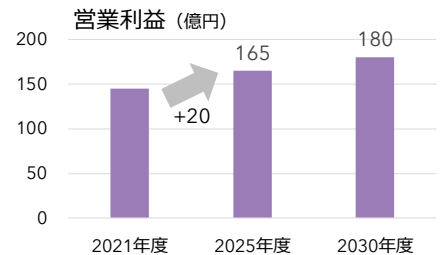
※2021年度対比

- 高機能フィルムの市況回復に合わせた増産、拡販継続
 - ・セラコン用離型フィルムの新設備、コーター2号機 **生産能力約2.5倍**
 - ・液晶偏光子保護フィルム“コスモシャインSRF”の薄肉化 **生産量約1.2倍**
- 新規高機能フィルムの開発・展開
 - ・PENフィルム（風力発電（絶縁）、燃料電池セル用シール材）
 - ・ポスト“コスモシャインSRF”、ポストセラコン用離型フィルム



脱炭素・循環型社会に貢献

- 新市場への展開～環境配慮製品～
 - ・缶塗装をラミネートフィルムに。ラベル用剥離紙を剥離フィルムに
- グリーンフィルムの展開拡大
 - ・高剛性フィルムによる減容化で省資源（**OPPフィルム新機台稼働**）
 - ・バイオ樹脂100%のフィルム
 - ・リサイクル原料使用フィルム
 - ・自社内・外の使用済み加工フィルムのリサイクル



9

次に、フィルム事業の成長戦略です。主要製品として、セラコン用離型フィルム、ディスプレイ関係のフィルムがありますが、その次の製品開発を進めているところです。現時点では具体的に申し上げられませんが、近いうちに具体化すれば発表したいと考えております。

プラスチックごみへの対応という意味で、フィルムは環境問題で矢面に立つことがございます。循環型社会への貢献ということで、ここに記載のとおり、減容化する、あるいはバイオマスの原料を使うということを進めていきます。

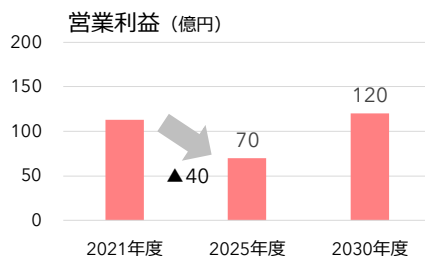
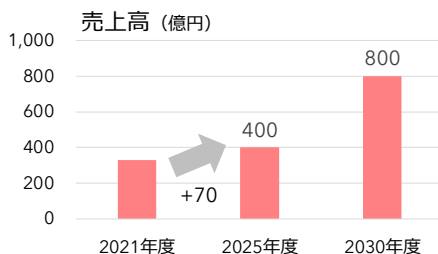
今回、立ち上げに苦戦しておりますOPPフィルムの新機台は、従来のOPPフィルムよりもずっと薄くても強度を保つことができ、モノマテリアル化が可能です。包装用フィルム事業全体としては大きな伸びは期待できませんが、包装用フィルムは必要な素材であり、環境に配慮した製品群を増やしていくため、それぞれの製品で取り組みを進めています。

バイオ事業

- 感染症ソリューションビジネスの拡大
 - ・遺伝子検査用の原料酵素、試薬、診断薬、診断装置
 - 遺伝子診断薬原料の新設備 **生産能力約3倍** (2024年～)
- 原料酵素をはじめとする海外展開の拡大
 - ・生化学診断用酵素 (血糖、コレステロール、クレアチニンなど)

メディカル事業

- 海外展開を見据えた、人工腎臓用中空糸膜の増産
 - ・ニプロ株式会社と共同で一貫生産工場 (2024年～、秋田県大館市)
- 急性血液浄化膜、プロセス膜への用途拡大
 - ・CART膜 (腹水濾過濃縮)、ウイルス除去膜、培地濾過膜
- バイオマテリアル事業の拡大
 - ・神経再生誘導チューブ “ナーブリッジ”
 - ・コラーゲン使用人工骨 “ボナーク”



PCR検査試薬の販売増

10

ライフサイエンスです。ライフサイエンスについては、ここ2年はPCRの関係で営業利益が非常に増えたのですが、いったん正常化すると見通し、グラフ上では2025年度は減益となっております。

バイオ関係では、現在進めているリニューアル投資において生産能力を増やし、当社独自の酵素、試薬、診断薬などの海外での販売を進め、まだまだ強い需要に応じていきます。

メディカル関係では、人工透析については、国内の患者さんの数は増えない見通しですが、世界的には高齢化も含め、中国をはじめとして患者さんの数はまだまだ増えていく見通しです。それに先鞭をつける意味で、秋田県にニプロ様と一緒に一貫工場をつくることを決定しました。日本で製造し、同じモデルを海外に持っていき、そういう展開の布石を打っています。

加えて、人工腎臓用中空糸膜以外としては今までは糸売りだったのですが、モジュール売りへの展開も考えています。

バイオマテリアル関係では、コラーゲン使用人工骨を昨年度から販売開始し、滑り出しは順調で、採用が増えていきます。

東洋紡と三菱商事による機能素材分野における合併会社 「東洋紡エムシー株式会社」の事業を開始

- ・ 出資比率：当社 51 %、三菱商事 49 %
- ・ 目的：当社の製品・技術開発力と、三菱商事の幅広い産業知見・経営力の掛け合わせ
- ・ 事業開始：2023 年 4 月1日
- ・ 東洋紡エムシーに移行する事業群「環境・機能材」

パイロン・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回収装置、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



11

次に、環境・機能材分野です。東洋紡エムシーが4月に発足して、森重が社長を務めています。4月にマスコミ向けに記者会見を実施いたしました。

そもそもの趣旨は、われわれの尖った技術、製品をもっともっと世界のお役に立てたいということです。個別対応ではなかなかつかみ切れないチャンス
を、三菱商事と組み合わせることで捉えていけるのではないかと
進めています。

素材バリューチェーンや産業全体を俯瞰した取組み



グローバル市場で飛躍する機能素材会社へ

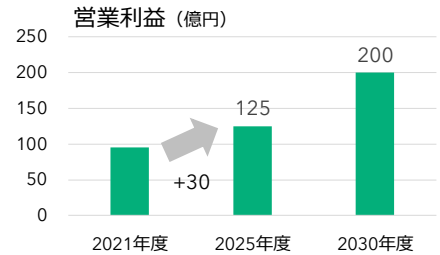
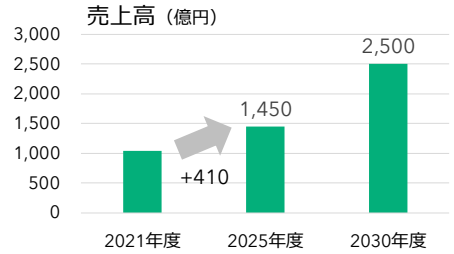
東洋紡のモノづくり

- ・素材メーカー経営を支えるプロフェッショナル
- ・エッジのきいた製品群と高いシェア
- ・国内を中心とした顧客基盤
- ・高い開発力



三菱商事のグローバル経営力

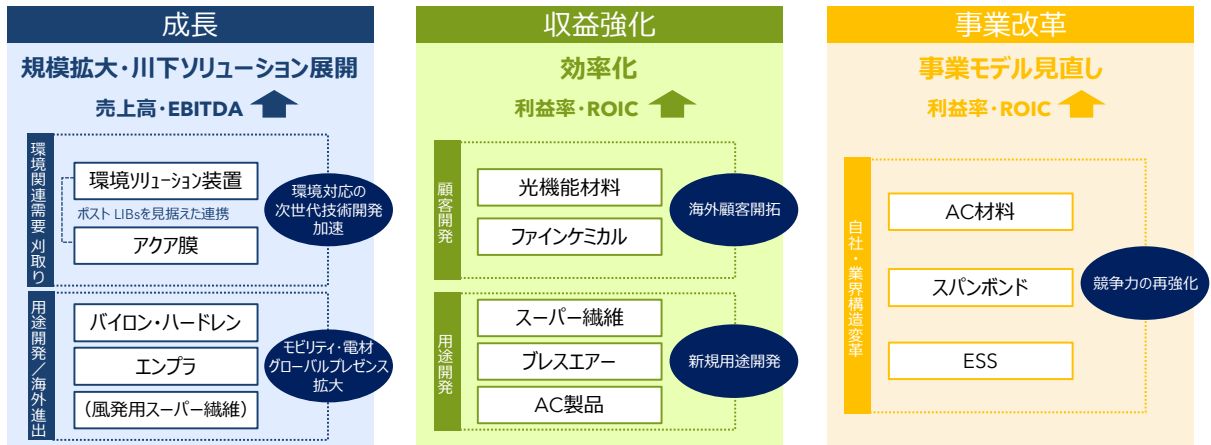
- ・新たな機能を付加する経営・マーケティング人材
- ・海外マーケティング・調達機能・ネットワーク
- ・インオーガニック戦略推進
- ・連結経営・海外経営ノウハウ
- ・エネルギー転換（EX）／デジタル化（DX）



われわれの得意とする部分と、三菱商事の持っているプラットフォーム、あるいは得意とする部分を組み合わせます。

特に、今後は国内よりも海外に市場があると見据えて、三菱商事のグローバル経営力をもって、インオーガニックの成長戦略も含めて東洋紡単独ではなかなか難しかったことを実現していきたいと考えております。

事業層別に応じたアクションの実行（成長／収益強化／事業改革）



新社には、10を超えるいろいろな事業が入っているのですが、中でも成長が非常に期待できる事業、一部改革が必要な事業と、新社の中でも事業ポートフォリオのメリハリをつけていきます。

特に伸ばしたいのが環境関係、それから樹脂関係です。

環境ソリューション

東洋紡

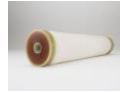
■ VOC回収装置

LIBセパレータ製造工程で発生する塩化メチレンの吸着・回収
 ・吸着式のVOC回収装置のトップシェア



■ FO膜、BC膜

排水処理、製塩、リチウムの回収用途

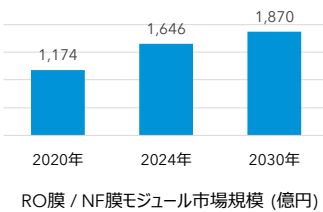
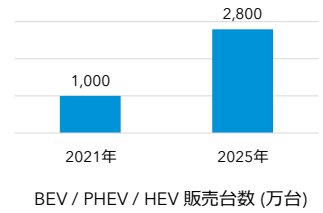


三菱商事

- ・新規技術による省エネルギー、低コストを実現する処理法のニーズ有り
- ・海外拠点 111、事業会社 1,700 を活用
- ・プラントメーカー等、川下プレイヤーとの座組

東洋紡エムシー

海外拠点やエンドユーザーとの接点を活かし、メガトレンドの先取りや海外展開、ソリューション提供力強化を実行



具体的な例として、環境ソリューションの例をお示ししております。かねてより空気を浄化、水を浄化する分野で尖った技術があったのですが、もっとお客さまの幅を広げるために、どういうところにビジネスチャンスがあるのかを探索、検討しているところです。

特に海外では、まだまだ東洋紡単独では手が届かなかったところへセールスをかけています。

モビリティ・電子材料

- **低圧成型用ポリエステル樹脂 “バイロショット”**
低圧封止成形による、プリント基板、電子部品の保護
- **ポリオレフィン用接着付与材 “ハードレン”**
低誘電率材料で5G/6Gでの高速・大容量通信用途展開
- **エンジニアリングプラスチック**
EV化のトレンドに合わせた国内外への展開加速

×

- ・アプリケーションエンジニア
- ・要求を満たす素材提供だけでなく、最終製品の設計まで踏み込んだ素材の逆提案
- ・欧米トップOEMへの幅広い顧客アクセスを提供

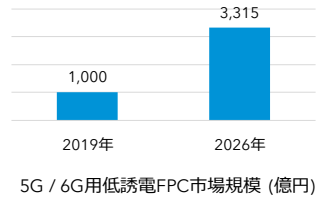
↓

先進的な素材を単品売りからソリューション提案に昇華、顧客ネットワークを活かし、グローバル市場に進出

東洋紡

三菱商事

東洋紡エムシー



モビリティ・電子材料です。モビリティ関係に使用される電子材料は、低圧成型用ポリエステル樹脂“バイロショット”などがあります。

ポリオレフィン用接着付与材“ハードレン”はかねてより販売していましたが、5Gや6Gの関係で新しいビジネスチャンスがあるのではないかと、三菱商事がドイツのFEV社とジョイントベンチャーで設立したBeyond Materials社のノウハウも組み合わせて、現在探索しているところです。

以上が、成長分野です。

要改善事業は、2025年度までに黒字化をめざす

衣料繊維事業

- ・東洋紡せんい(株)発足 (2022年4月)
(グループ会社の統合・再編。収益力・資産効率の向上)
- ・富山事業所の拠点集約 (~2024年3月)
井波工場、入善工場休止。庄川工場の織布の生産縮小
庄川工場での生産・開発体制、マレーシアの生産拠点活用

エアバッグ用基布事業

- ・インドラマとの合併会社 TIAF
(Toyobo Indorama Advanced Fibers Co., Ltd.)
エアバッグ用原糸工場稼働開始 (2022年10月)
- ・製品価格改定に注力

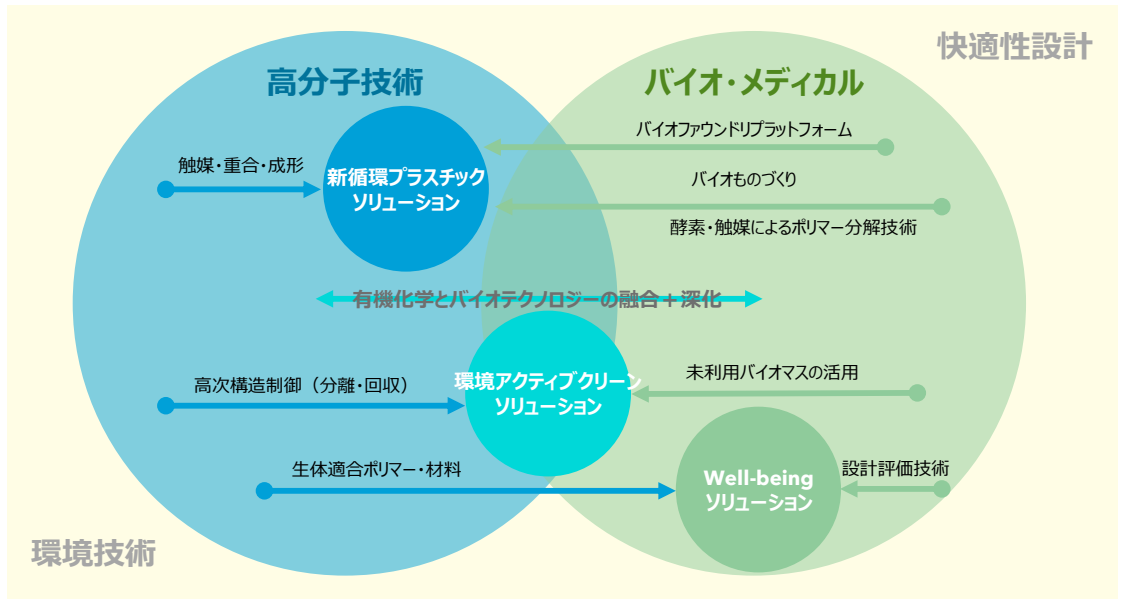
医薬品製造受託事業

- ・FDA Warning Letter 対応中
- ・市販製剤の生産・出荷を順次再開



TIAFのエアバッグ用ナイロン原糸生産工場
(タイ・ラヨーン県)

要改善事業はそれぞれマスタープランに従って改革を進めているところです。



未来への仕込みです。バイオ・メディカルと高分子の技術の組み合わせです。イノベーション創出ビジョンを策定しており、その資料から一部引用しています。このビジョンについては、あらためて機会がございましたら、ご説明したいと思います。

考え方としては、今まではバイオ・メディカルと高分子とは別技術ですが、組み合わせることによっていろいろなチャンスがあるのではないかと考えています。ソリューションを提供する領域として、新循環プラスチックソリューションは、バイオファウンドリプラットフォームなど、バイオものづくりの技術が応用できるのではないかと考えています。

環境アクティブクリーンソリューションについては、未利用バイオマスの活用技術の応用、Well-beingソリューションについては、いくつか保有している生体適合ポリマーのメディカル用途への応用ということで、可能性を探っているところです。



具体的には、リニューアブルポリマーについては、完全なケミカルリサイクルを進めておりますし、また、100%バイオマスでかつバリア性のある、PETに近い樹脂の開発も進めています。

有機薄膜太陽電池材料については、現時点で、室内でも太陽電池が使える高効率の素材が見つかっておりますので、2024年の試験販売を目途に進めているところです。

Well-beingソリューションについては、急性血液浄化分野において、糸売りからモジュール売りへの展開を進め、また、敗血症の治療などに向け、サイトカインを吸着できる膜も開発しております。

更には、まだ具体化が十分ではないですが、核酸医薬品製造の原料事業があります。研究用試薬としてすでに上市しております中に、mRNAの医薬品製造に応用できる酵素がありますので、一部サンプルを出荷して、お客さまと協議しているところです。

	2021年度 実績	2022年度 実績	2025 中期計画目標	2030 イメージ
売上高 (億円)	3,757	3,999	4,500	6,000
営業利益 (億円)	284	101	350	500
営業利益率 (%)	7.6	2.5	7.8	8.3
EBITDA (億円)	485	291	630	900
当期純利益 (億円)	129	▲ 7	150	230
ROE (%)	6.8	-	≥ 7.0	≥ 9.0
ROIC (%) *1	5.1	1.7	≥ 5.0	≥ 7.0
D/E レシオ (倍)	0.98	1.21	< 1.20	< 1.00
Net Debt / EBITDA倍率 *2	3.4	5.8	< 5.0	< 4.0

*1 $\text{NOPAT} \div (\text{有利子負債} + \text{純資産})$ *2 $(\text{有利子負債} - \text{現預金}) < \text{期末} > \div \text{EBITDA}$

19

以上、駆け足で触れましたが、これらを踏まえての財務目標です。現時点では、2025年度、2030年度については数値を変更しておりません。今年度の収益の回復、および、2024年度に200億円以上の安定的な収益の確保を、現時点では目指しています。

その収益次第では目標を変える、あるいは設備投資について見直し、目標が変わる可能性があります。現時点では据え置きで進めさせていただきたいと思えます。

未来をつくるため稼ぐ力を取り戻す

1. 安全・防災・品質、コンプライアンスの徹底

2. 稼ぐ力を取り戻す

- ①価格改定：価値に見合った価格へ。供給責任を果たすため。未来をつくるため
- ②コストダウン：製造・調達・物流、販管費の絞り込み
- ③キャッシュフロー改善：在庫圧縮、設備投資の絞り込み、投資効果の発現
- ④要改善事業への対策・取組み

3. 中計4つの施策の実行

- ①安全・防災・品質の徹底
- ②事業ポートフォリオの組替え（要改善事業の対策、東洋紡エムシー株式会社の立上げ）
- ③未来への仕込み
- ④土台の再構築

最後に、本日の私の説明のまとめとして申し上げます。2023年度経営方針として、「未来をつくるため稼ぐ力を取り戻す」ということで、企業としてまず揺るぎない信頼の確立のため、安全・防災・品質、コンプライアンスを再度徹底します。

2つ目に、稼ぐ力を取り戻すということでは、価格改定、コストダウン、キャッシュフロー改善、要改善事業への対策の4つです。

それから、短期だけではなくて中長期をにらんで、やるべきことをやっていくということ、決してサバイバルモードに陥ることなく、サステナブルグロースを実現していきたいと考えております。引き続き、皆さまのご支援、ご理解をよろしくお願ひしたいと思ひます。以上です。

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

© TOYOBO CO., LTD. All rights reserved.

補足

安全・防災マスタープランの実行「ゼロ災」 ～労働安全・保安防災ロードマップ

	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024～2025 年度
各年度での重点課題	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営トップの決意表明 ◆ 現場において対話開始 ◆ 安全・防災ワークショップ開始 ◆ 安全・保安防災推進本部のミッション整理 ◆ 全社SMS、EMSポリシー整理 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 現場において対話の定着 ◆ 安全・防災ワークショップ定着 ◆ 全社SMS、EMS仕組み構築 ◆ 現場総点検活動の総括 ◆ 新3Kな人づくり交流会開始 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ グループ会社への展開 ◆ 全社SMS、EMS仕組み定着 ◆ 新3Kな人づくり交流会定着 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 海外拠点への展開
安全文化の醸成 (人間の行動・意識) 価値観の共有と コミュニケーションの再構築	大部分が依存型			相互啓発型が現れる
	経営トップの決意表明 ※経営陣の決意表明と行動、感じてもらえるリーダーシップの発揮 (行動宣言、現場との対話)			
	階層別ワークショップ (全職位階層→グループ会社・海外拠点への展開)			
安全基盤の整備 (仕組み・人づくり)	3S活動 (生産革新、小集団) ※現場のリスクを摘む継続的な改善、異常に気づき、改善できる新3Kな人づくり			
	安全・防災研修所の設置 (全拠点)、防災教育体系構築			
	防災要員配置、組織強化 (人員・専門家確保)			
緊急対応の着実な実行と 日常管理への落とし込み	安全・保安防災リスクマネジメントシステムの再構築 ※全社でリスクマネジメントを継続的に廻す			
全社リスクマネジメント活動 との同期	監査プロジェクト			
	現場総点検の実行 → RA 活動の定着、事例研究の見直し (水平展開の強化)			
	防災総点検の見直し + 追加投資 (20 億円) ※防災予算/停台日程確保			
学習伝承の仕掛け	ダクト点検 → ダクト火災対策			
	安全・防災中計 (老朽設備リニューアル、木造建屋撤去、消防設備更新、他)			

➤ **2022年度 重大インシデントゼロ**

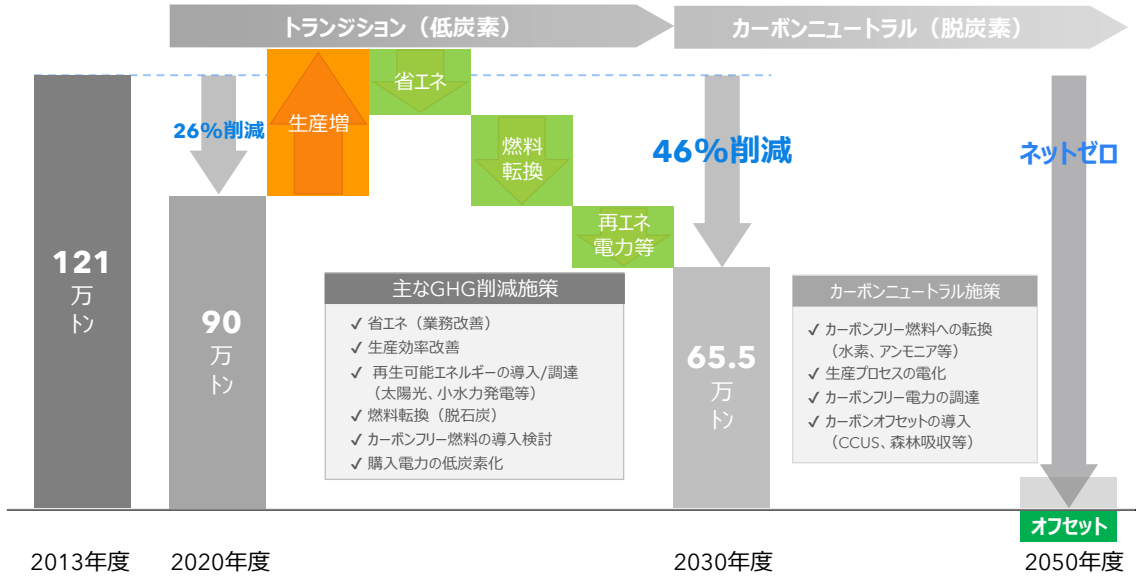
「新3K」：気づく、考える、行動する

品質保証マネジメント体制の再構築ロードマップ^o

	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
重点課題	信頼回復 検査によって品質を保証し プロセスで品質を作り込む			ゆるぎない信頼	
				商品ライフサイクルを意識し た品質保証の考え方定着	
緊急対応	外部認証対応				
	アセスメント見直し				
	お客さま対応				
是正対応	品質DXガイドライン 関係会社・海外事業所への水平展開				
	品質DX事例の水平展開 ⇒ スマート工場化加速				
標準化	マネジメント体制（有効性検証）：スリーラインディフェンス体制・リスクマネジメント委員会活動				
	着実な品質保証マネジメント運用（ISOをツールとして実ビジネスに積極活用）				
	品質人材マップ運用、専門職制度等での専門家育成と積極的活用				
意識改革	企業理念：『順理則裕』の原点に立ち返る／「安全最優先の」浸透・徹底				
	組織風土・意識改革		品質保証は全員活動！の浸透		
	品質保証人材の育成・品質意識の醸成				

カーボンニュートラルへのロードマップ

TOYOBO



SBT (Science Based Targets) 認定取得

SBTとは、パリ協定が求める水準に整合した、企業の温室効果ガス排出削減目標

**当社グループの2030年度までのGHG排出量削減目標が
SBTイニシアチブに認定された** (2022年12月)



SBT認定を受けたGHG排出量削減目標

Scope1,2	2030年度までにGHG排出量を2020年度比で27.0%削減
Scope3	2030年度までにGHG排出量を2020年度比で12.5%削減

※2050年度にはネットゼロを目標としています (Scope1,2)

- ・日本のSBT認定企業は 350 社
- ・繊維製品セクター内では、2 番目の認定取得
(2023年1月10日時点)

2030年度までの主な施策

Scope1,2	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネ (業務改善) ・生産効率向上 ・再生可能エネルギーの導入/調達 ・燃料転換 (脱石炭) ・カーボンフリー燃料の導入検討 ・購入電力の低炭素化 など
Scope3	<ul style="list-style-type: none"> ・低炭素/脱炭素原料の調達増 ・調達先との連携によるGHG削減 ・グリーン物流の推進 ・リサイクル材・バイオマス材の拡大 ・VOC回収装置等の省エネ化 など