

2024.5.14

TOYOBO
Beyond Horizons

2025中期経営計画（2022～2025年度） ～ 前半のレビューと後半のアクション ～

東洋紡株式会社
代表取締役社長
竹内 郁夫

2025中期経営計画前半についてご説明いたします。

現在、4年間の中期経営計画のうち2年が終わったということで、2年間のレビューと、後半、2026年度以降をにらんで何をしなければいけないかをご説明いたします。

はじめに：2025中期経営計画の位置づけ

はじめに、2025中期経営計画の位置づけでございます。

東洋紡グループの企業理念

『順理則裕』 (じゅんりそくゆう)

創立者 渋沢栄一の座右の銘の一つ。
道徳と経済を一致させることが重要であると説いた創立者の精神を受け継ぎ、
当社グループの企業理念としている。



創立者 渋沢 栄一



渋沢栄一が1921年に揮毫した扁額

企業理念体系

「TOYOBO PVVs」

2019年、『順理則裕』をこれからの
時代に照らして、体系化した。

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

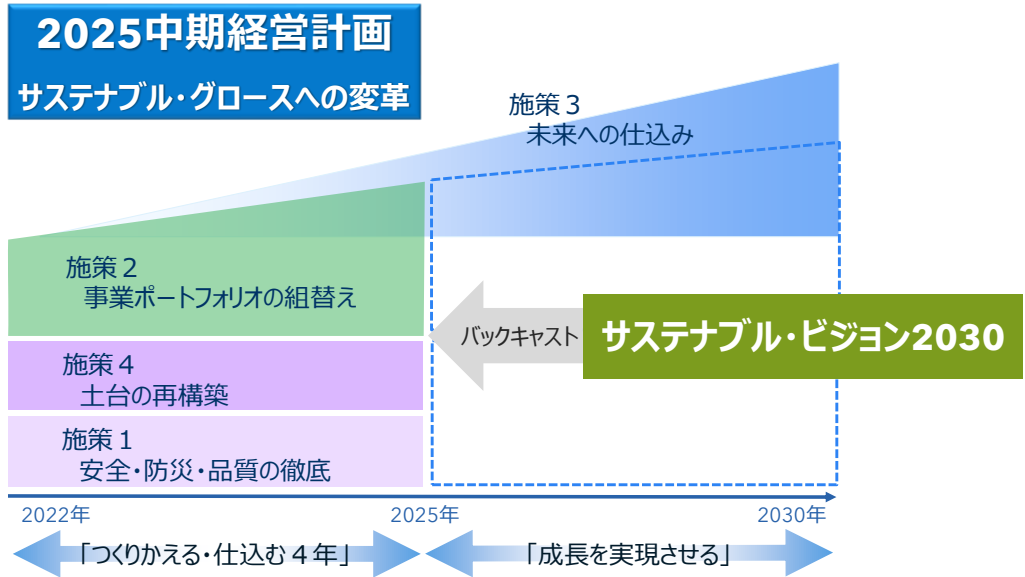
TOYOBO Spirit : 挑戦・信頼・協働

企業理念である、渋沢栄一さんの座右の銘『順理則裕』を実現していくことが、われわれの使命と認識しています。具体的には、人と地球に求められるソリューションを創造し続け、課題を解決していくということです。

『順理則裕』なすべきことをなし、ゆたかにする

めざす姿	Innovation 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				
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	People		Planet		
	 従業員のウェルビーイング & サ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 & 快適な空間	 脱炭素社会 & 循環型社会	 良質な水域・大気・土壌 & 生物多様性
未来へつなぐチャレンジ	「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	感染症分野へ貢献 QOL向上へ貢献	「人」中心のデジタル社会実現への貢献 快適空間の創造	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	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	Prosperity 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				

それを更に具体化したものが、サステナブル・ビジョン2030です。企業理念を軸として、イノベーションにより、人と地球に求められるソリューションを創造し続け、PeopleとPlanetの社会課題の解決に貢献し、その結果として、Prosperity、ゆたかな社会の実現と企業価値の向上をめざします。



2030年をにらんだバックキャストにより、2025中期経営計画は、つくりかえる・仕込む4年と位置付け、設備投資を積極的に行う一方で、基盤となる土台の再構築を進めています。現在、その前半が終わったということです。

I. 2025中期経営計画 前半の振り返り

- 稼ぐ力の低下（交易条件悪化×数量減+固定費・経費増）
- 大型投資先行もあり、財務体質悪化
- 「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

II. 2025中期経営計画 後半の課題（2025年度以降を見据えたアクション）

- (1) 稼ぐ力を取り戻す
- (2) 使用資本の圧縮
- (3) 次の成長ステージへ（新の創出）

III. 財務指標（2025年度見通し）とROE、ROICの改善

本日、申し上げたいことは3点ございます。1点目は、前半の振り返りです。2点目は、サステナブル・ビジョン2030に向けて、2025年に向けて、後半に何をしていくかという課題です。最後に、今後、企業価値を高めるための改善策ということで、財務指標をお示しします。

I . 2025中期経営計画 前半の振り返り

まず、前半の振り返りでございます。

■ 稼ぐ力の低下 営業利益 200～250億円/年 → 2023年度 90億円

- ・ 交易条件悪化（限界利益率低下） × 数量減 + 固定費・経費増（攻め・守り）
- ・ 包装用フィルム、不織布マテリアルの業績悪化 → 事業ポートフォリオの位置づけ変化
- ・ 投資効果、成長策の発現（新機台立上げ）遅れ

■ 大型投資先行もあり、財務体質悪化 D/Eレシオ 1.0倍以下 → 2023年度 1.2倍超に

- ・ 稼ぐ力の低下（＝営業キャッシュ・フロー減） + 大型投資（フィルム、ライフサイエンスほか）
→ フリー・キャッシュ・フロー マイナス（有利子負債増）
- ・ 事業ポートフォリオ組替えの遅れにより、総資産、使用資本が増加

■ 「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

- ・ 安全・防災、品質の徹底：ゆるぎない信頼に向けて着実に改善
- ・ 未来への仕込み：事業開発は主力テーマの絞り込み、DX進捗、カーボンニュートラル対応
- ・ 土台の再構築：人材への投資（研修等）、インフラ整備、組織風土改善傾向

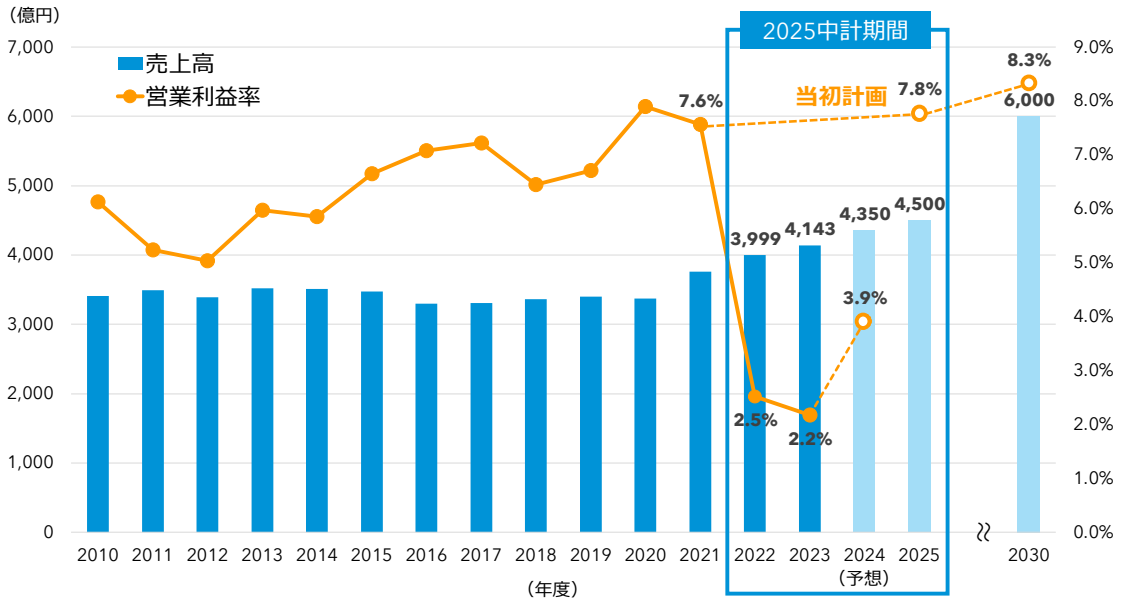
稼ぐ力について過去10年を振り返りますと、営業利益は200～250億円でしたが、この2年間は100億円、90億円、と低迷しています。

交易条件が大きく変化したことに加え、固定費も増えています。

また、積極的な設備投資を行っているのですが、この成長策がまだまだ発現できていないと認識しています。大型投資が先行し、財務体質は悪化しています。事業ポートフォリオ組替えを、各論では進めているのですが、大きくはまだできていないため、今後は、改革をやり遂げることにより、総資産の圧縮を進めていきます。

安全・防災、品質、未来への仕込み、土台の再構築については、着実に進められたと認識しています。

稼ぐ力の低下



稼ぐ力の低下ということで、営業利益率の推移をお示しいたします。ここ2年で大きく落ちています。

セグメント別業績

TOYOBO

(億円)

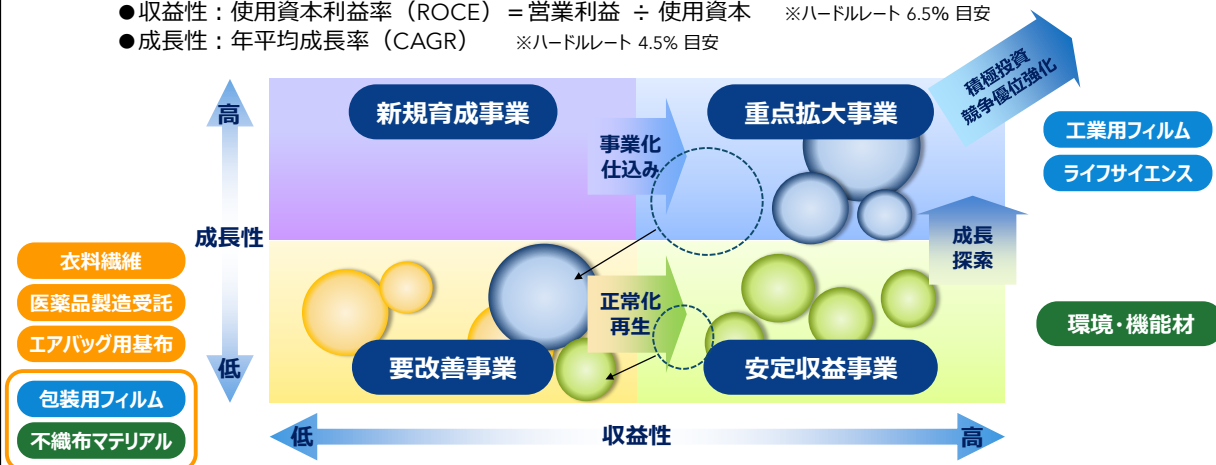
	売上高			営業利益		
	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 当初計画	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 当初計画
フィルム	1,461	1,565	1,900	16	27	165
ライフサイエンス	381	346	430	92	44	70
環境・機能材	1,108	1,153	1,450	40	47	125
その他	1,049	1,078	720	▲ 48	▲ 28	▲ 10
合計	3,999	4,143	4,500	101	90	350

10

セグメント別の業績です。もともと、2025年度は営業利益350億円を目指していたのですが、各セグメントでまだまだ到達できてないことがお分かりいただけると思います。特に、フィルムの停滞が大きくなっています。

2つの事業の収益悪化もあり改革に遅れ

- 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。
 ・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について、2022年5月にお示しした中で、今回、収益が大きく悪化した包装用フィルムと不織布マテリアルを移動させました。丸の大きさは使用資本の大きさを示しております。

要改善事業である3事業は、着実に改善していますが、今回、新たに2事業が加わったことで、位置づけが大きく変わり、全体として資産効率が悪化しています。

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ついては、積極的な設備投資を行っています。安定収益事業である環境・機能材については、東洋紡エムシー（株）の中でポートフォリオ改革を進め、伸ばすべき事業を伸ばすということを進めています。

取引条件悪化 × 数量減 + 固定費・経費増

	当初想定（2022年5月時点）	現状（2022～2023年度）
外部要因	地政学リスク	・ウクライナ紛争継続 + 中東情勢緊迫化
	原料価格高止まり	・石炭落ち着きも、原燃料価格高止まり（円安影響ほか）
	コロナ禍からの回復	<ul style="list-style-type: none"> ・中国経済：減速と停滞、デフレ圧力の高まり ・包装用フィルム：在庫調整の長期化、数量回復鈍い ・自動車は数量回復。EV化進展 + 次世代開発加速 ・PCR大幅減も、診断関連、透析関連の海外需要増加
内部要因	つくりかえる・仕込む4年	<ul style="list-style-type: none"> ・安全・防災、品質、環境対応など、ロードマップ通り進捗 ・インフラ整備・更新投資実行。守りと攻めの費用増
	成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ・フィルム、ライフサイエンス中心に積極投資。開発投資増 ・包装用フィルムで新機台、新製品の立上げ遅れ

稼ぐ力が低下した要因をご説明します。取引条件の悪化により、コストが上昇し、不織布材料は、中国のデフレ圧力の影響を受けております。また、コロナ禍からの回復の中で、数量は、在庫調整の影響を受けています。固定費・経費は、守りと攻めの両方で増えております。

具体的な外部要因は、記載のとおりです。内部要因としては、新しいチャレンジに対する結果が遅れていると認識しています。

施策 1	安全・防災、品質の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2023年度 重大インシデントゼロ（△労災件数は前年比増加） ○ 医薬、エンブラにおける品質保証体制の整備 ○ 3ディフェンスラインの構築、運用
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：包装用フィルムの業績悪化（○フィルム、ライフサイエンスへの成長投資） △ 安定収益事業：東洋紡エムシー(株)のスタート。事業ラベルに基づく戦略・資源シフト 不織布マテリアルの業績悪化 ○ 要改善事業：衣料繊維の黒字化（事業再編、2工場休止・集約） 医薬、エアバッグの赤字縮小・黒字化目途
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、重点テーマを設定（イノベーション創出ビジョン） ○ 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 ○ SBT認定取得、環境データ第三者保証、GXリーグ参画
施策 4	土台の再構築	<ul style="list-style-type: none"> ○ 次世代人材選抜。ダイバーシティ推進、人権デュー・デリジェンス推進 ○ 現場リーダーほか技術者教育の整備 ○ 事業所・工場インフラ整備・リニューアル △ グループガバナンス体制の強化 ○ 企業理念体系「TOYOBO PVVs」の浸透

(○：計画通り、△：遅れあり、▲：遅れ大)

13

4つの施策を振り返ります。安全・防災、品質の徹底は、着実に進んでいます。

特に品質については、3ディフェンスラインを構築し、現場の生産と品質保証を分ける、それを監督する品質保証部門を分ける、品質保証部門が機能しているかを監督する内部監査機能を分けました。加えて、人によるデータ入力を減らすべく、システム化を着実に進めています。品質文化・クオリティカルチャーを醸成すべく、意識改革も進めています。着実に前進していると認識しています。

事業ポートフォリオの組替えについては、先ほどお示ししたとおり、各事業でアクションをとってまいりました。しかし、包装用フィルムは、事業環境の変化により業績が悪化しました。サステナブル・ビジョン2030と2025中期経営計画を策定した当初は、重点拡大事業と位置付けていたのですが、今後は、資産効率を重視した運営をすることとなり、位置づけを変更しました。安定収益事業については、東洋紡エムシー（株）が順調にスタートしました。厳しい状況にある不織布マテリアルに対しては、対策を打ち始めています。要改善事業については、着実に改善が進んでいます。

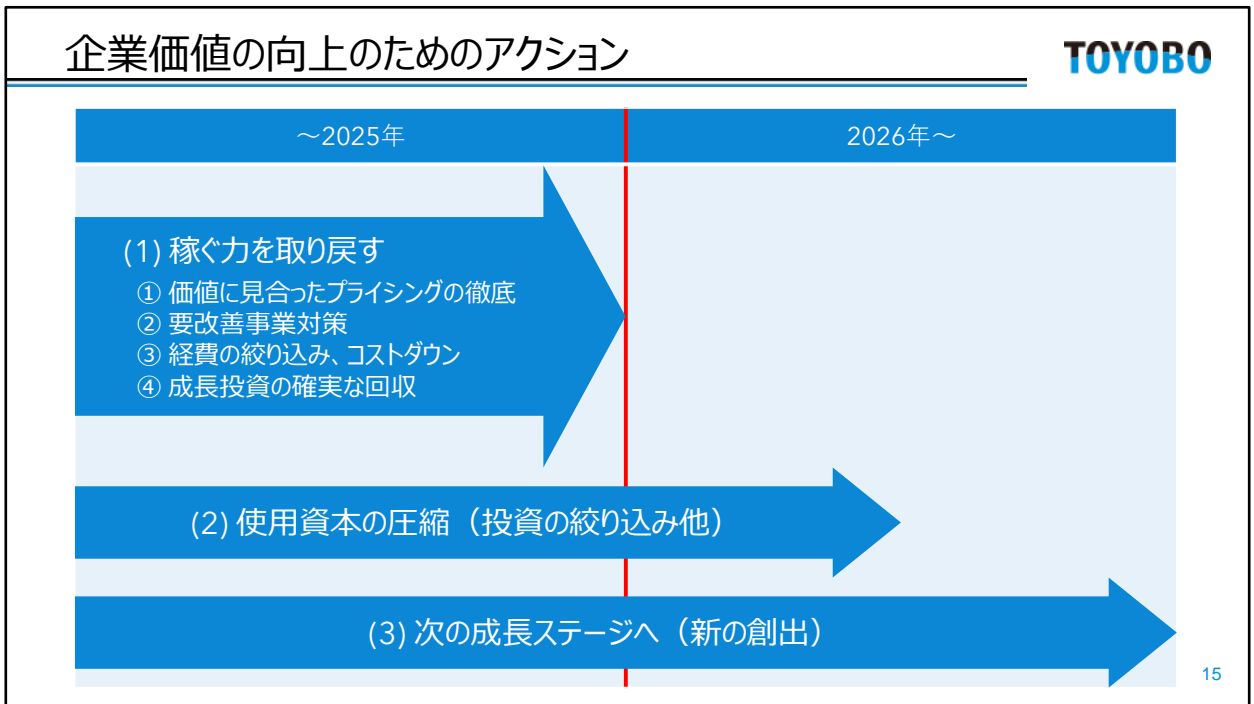
未来への仕込みについては、イノベーション創出の領域を3つに絞りました。レガシーシステムの更新への投資も着実に進めました。環境対応としては、SBT認証を取得しました。

土台の再構築は、それぞれ進めています。人的資本に関しては、今まで

以上に力を入れています。グループガバナンスについては、まだまだ課題があると認識しており、強化していきます。
以上が、前半の振り返りです。

Ⅱ. 2025中期経営計画 後半の課題 (2025年度以降を見据えたアクション)

後半は、以上を踏まえてのアクションです。



とにもかくにも、稼ぐ力を取り戻すことが一丁目一番地だと認識しています。2024年の経営方針と合致する部分ですが、これを徹底して進めることで、利益水準をまず戻します。

また、資産効率を上げるべく、十分やりきれていない、使用資本の圧縮を、非事業用資産の圧縮も含めて進めていかなければいけません。

一方、われわれは2030年をにらんで、次の成長ステージへ向けた新たなチャレンジをしており、これを実現していきます。

以上の3点が、後半の重要なアクションと認識しています。

① 価値に見合ったプライシングの徹底	<ul style="list-style-type: none">・ 経営によるプライシングの実行フォロー： コストベース → バリューベースの価格設定へ
② 要改善事業対策	<ul style="list-style-type: none">・ 包装用フィルム：生産体制見直し、環境製品加速、海外拡販・ 不織布マテリアル：国内事業再編、生産体制の見直し・ エアバッグ用基布、医薬品製造受託：黒字化ロードマップ遂行・ 衣料繊維：2023年度黒字化達成 → 資産効率改善の追求
③ 経費の絞り込み、コストダウン	<ul style="list-style-type: none">・ 事業所・工場のコスト競争力強化・ 間接材費のコストダウン・ 業務効率・生産性向上
④ 成長投資の確実な回収	<ul style="list-style-type: none">・ 成長投資、開発投資の効果実現による利益拡大

稼ぐ力を取り戻すの基本方針です。

包装用フィルムについては、緊急に全社プロジェクトを組み、再建に向けて収益の見直しを進めています。不織布マテリアルについては、国内事業の再編、生産体制の見直しを今年度中に進めるべく、実行中です。

経費の絞り込み、コストダウンについて、販管費がこの3年で約100億円増えています。変動的な費用もあり、全体として過去は緊縮でやってきましたので、社会の要請に応えるために必要な部分があります。

しかし、やみくもに増やしていくわけにはいきません。今後は、全社の緊急プロジェクトとして、特に業務効率や生産性の改善によって、固定費を圧縮し、これ以上の増加を防ぎます。

包装用フィルム

業績悪化要因	対策
<ul style="list-style-type: none"> ・原燃料価格高騰 ・値上げ遅れ・不十分 取引条件悪化	<ul style="list-style-type: none"> ・環境対応製品へのシフト加速 ・超高剛性OPPフィルムの展開加速 ・製品価格改定の徹底 ・マーケティング改革（海外営業強化含む） ・新機台の早期本格稼働 ・生産体制の見直し、投資絞り込み
<ul style="list-style-type: none"> ・流通在庫調整の長期化（一部、輸入品影響もあり） ・消費行動の変容 数量減	
<ul style="list-style-type: none"> ・新機台立上げ遅れ（立上げ費用計上） 固定費増	

不織布マテリアル

業績悪化要因	対策
<ul style="list-style-type: none"> ・海外品との競合 ・コモディティ化 利益減	<ul style="list-style-type: none"> ・開発の強化・推進 ・国内生産体制の見直し ・外部生産委託の拡大

17

包装用フィルムは全社プロジェクトで対策を進めています。業績悪化の要因は記載の通りです。対策として、環境対応製品の比率を上げ、メリハリ・重点化したマーケティングを進めていきます。また、設備投資を積極的に進める一方で、全体として資産効率重視の運営に切り替えていきます。

不織布マテリアルは、開発を進める一方で、国内生産体制を見直し、改善を実現していきます。

全社プロジェクトによる生産性の改革、コスト構造変革
(やめる、まとめる、つなげる)

- 事業所・工場のコスト競争力強化（共通部門費見直し、事業再配置）
- 間接材費のコストダウン
- 業務効率・生産性向上（業務品質を上げつつコストを下げる）

固定費の圧縮については、コスト構造改革として、本支社やスタッフの費用と、事業所・工場の共通部門費の見直しを、全社プロジェクトで進めます。

(1) 稼ぐ力を取り戻す | ④ 成長投資の確実な回収

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	[Bar chart showing realization from 2023 to 2026]			
	・セラコン用離型フィルム 加工設備2号機 (敦賀)	60 *1	[Bar chart showing realization from 2024 to 2026]			
	・セラコン用離型フィルム 製造設備 (宇都宮)	200	[Bar chart showing realization from 2025 to 2026]			
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	[Bar chart showing realization from 2024 to 2026]			
	・PCR検査試薬・遺伝子診断薬用原料 製造設備 (敦賀)	65	[Bar chart showing realization from 2025 to 2026]			
	・人工腎臓用中空糸膜 一貫生産工場 (秋田)	50	[Bar chart showing realization from 2024 to 2026]			
環境・機能材	・高機能樹脂 製造設備 (高砂)	80 *2	[Bar chart showing realization from 2024 to 2026]			
	・高機能樹脂 製造設備 (岩国)		[Bar chart showing realization from 2025 to 2026]			

*1: 1号機との合算金額 *2: 合併会社の総投資額

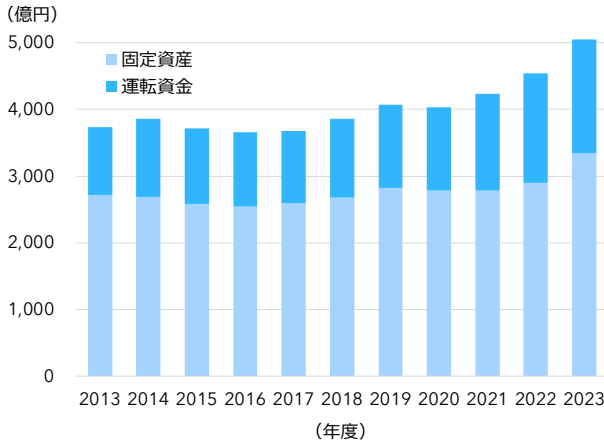
成長投資については、過去3年で打ってきた設備投資案件が、立ち上がってくるので、確実に成果につなげます。お示しただけでも約600億円の投資金額になりますので、何としても実現していかなければならないと認識しています。

(2) 使用資本の圧縮

TOYOBO

資産効率を重視し、使用資本の適正化へ

使用資本の推移

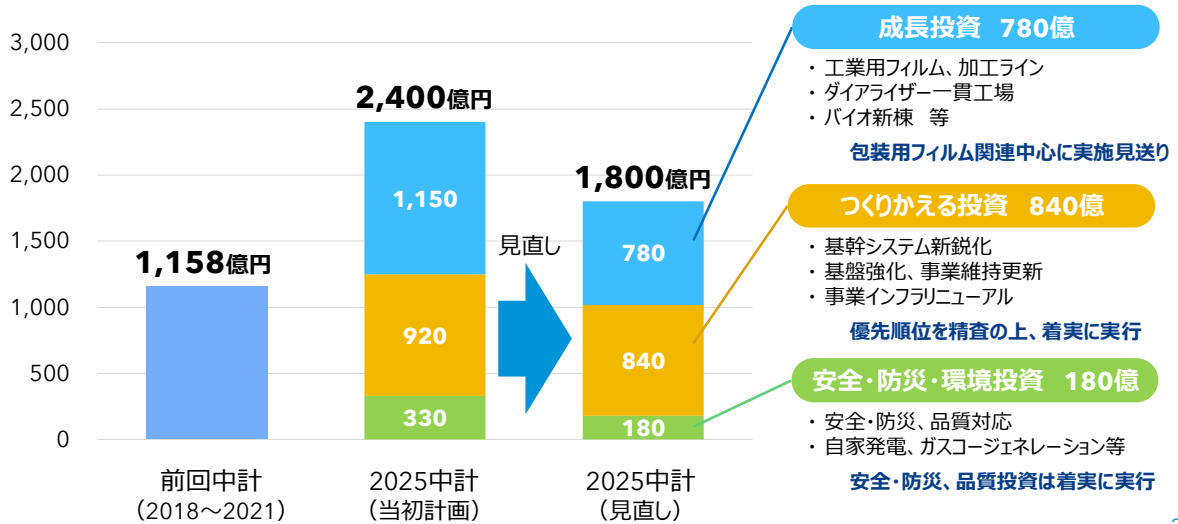


- 投資の絞り込み
- 事業ポートフォリオ改革
 - ・ 要改善事業の正常化
 - ・ ハードルレート（使用資本営業利益率）に基づく層別と対策実行
- 非事業用資産の売却

使用資本の圧縮についてです。使用資本は、特にここ数年で増えています。売上高の増加に伴い、運転資金が増えています。固定資産は、非事業用資産の売却も含めて、事業ポートフォリオ改革の中で見直していかなければならないと認識しています。

(2) 使用資本の圧縮 | 投資の絞り込み

設備投資を見直し、総額 600 億円圧縮



設備投資は、当初の計画では、従来の4年間1,200億円弱の設備投資規模、営業キャッシュ・フローに見合った、年間約300億円の水準から引き上げました。しかし、足元の営業キャッシュ・フローの悪化を踏まえ、主な投資案件はすでに意思決定し実行中であることに鑑みて、600億円圧縮をいたします。

成長投資については、包装用フィルムの位置づけを変えたことで、関連した案件を見送ります。つくりかえる投資については、ほぼ実行中ですが、優先順位を精査の上、一部は見送ることを考えます。

安全・防災・環境投資のうち、安全・防災は減らさずに実行します。環境投資は、タイミングとして、キャッシュ・フローベースでは2025年までにこれ以上実行できるものではありません。

(3) 次の成長ステージへ | フィルムの成長戦略

TOYOBO

高機能フィルムの増産・拡大

※2021年度対比

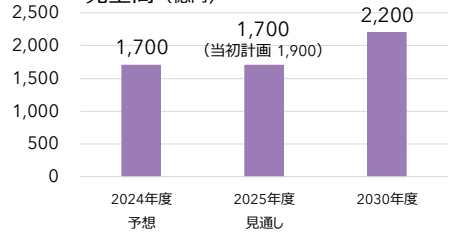
- セラコン用離型フィルム
 - ・ インラインコート新設備
 - ・ コーター2号機
 - ・ 水平リサイクル
- 液晶偏光子保護フィルム“コスモシャインSRF”
 - ・ 薄肉化、既存生産ライン改造による増産体制の確立



宇都宮工場に新設する製造設備 (イメージ)

生産能力
約2.5倍

売上高 (億円)



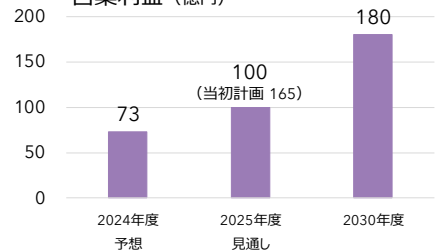
新規高機能フィルムの開発

- PENフィルムの実装拡大 (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の開発 (半導体工程、環境対応、フォルダブル)



新型「MIRAI」の燃料電池ユニット

営業利益 (億円)



22

次の成長ステージへ、ということで、フィルムの成長戦略です。

高機能フィルムの増産・拡大として、セラミックコンデンサ用離型フィルムは、ハイエンドの足元での回復を期待しています。中長期的には、更なる拡大についてお客さまからアナウンスが出ており、それに応えて生産能力を増やしていきます。市場が拡大する中でシェアを上げていく、それに応えられるのが、宇都宮で立ち上がる新設備です。

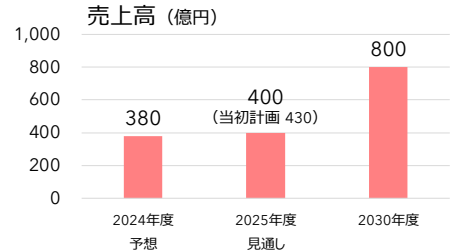
また、新規高機能フィルムとして、耐熱性のあるフィルムである、PENフィルムがございませう。風力発電、燃料電池セル用シール材など、いろいろな用途で可能性が広がってきており、ものにしていきます。

(3) 次の成長ステージへ | ライフサイエンスの成長戦略

TOYOBO

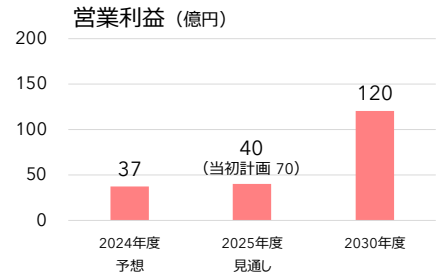
バイオ事業

- 生化学診断薬用原料酵素
 - ・生産能力増強 **生産能力約1.5倍**（2024年～）、海外展開の拡大
- 感染症ソリューションビジネスの拡大
 - ・遺伝子診断薬原料の新設備 **生産能力約3倍**（2024年～）
- バイオ技術の他市場への展開
 - ・バイオものづくり（農業用展着剤）



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
 - ・合成系コーティング材料（抗血栓）“セックワン”



23

ライフサイエンスの成長戦略です。

バイオは、新型コロナウイルス感染症の特需により、営業利益を一時的に増やしましたが、現在、生化学診断薬用原料酵素や、感染症ソリューションビジネスに関する設備投資を打っており、これらを実現していきます。また、バイオものづくりとして、NEDOからご支援をいただいているバイオサーファクタントなどにも取り組みます。

メディカルは、人工透析の需要増加に応える新工場が、この夏に動き始めます。海外からの需要が非常に増えています。一貫工場でその需要に応え、競争力を高めていきます。

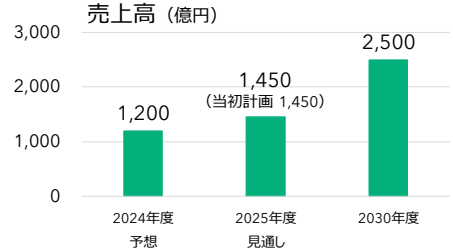
(3) 次の成長ステージへ | 環境・機能材の成長戦略

TOYOBO

樹脂・ケミカル事業

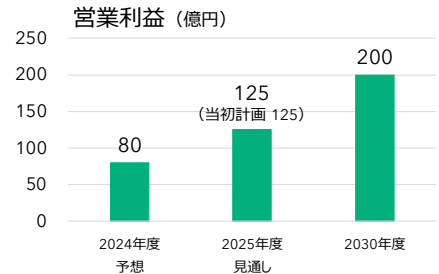
- エンジニアリングプラスチック
 - ・ EV対応、外資系OEM展開
- バイロン・ハードレン
 - ・ リチウムイオン電池パウチ用途、高速伝送用途（低誘電）
 - ・ “Vitrimers”^{*}の実用化（電子材料用接着シート）

*“Vitrimers”はFONDS ESPCI PARISの登録商標です。



環境・ファイバー事業

- VOC回収装置
 - ・ リチウムイオン電池セパレータ工場向け
- アクア膜
 - ・ FO膜（省電力海水淡水化、浸透圧発電）、BC膜（排水処理等）
- 高機能ファイバー
 - ・ 洋上風力発電（浮体式）用係留索



24

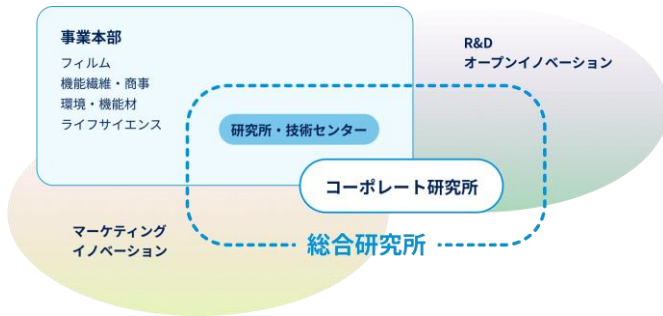
環境・機能材の成長戦略です。東洋紡エムシー（株）は、2024年度、本格的に何らかの大きな成果を上げていきます。今の事業の中での拡大に加えて、新たな分野での拡大を考えています。

特に、エンジニアリングプラスチックについては、新たなマーケティングにより、外資系OEMへの展開を考えています。環境・ファイバーでは、アクア膜や高機能ファイバーの拡大を考えています。

(3) 次の成長ステージへ | イノベーション創出の体制

TOYOBO

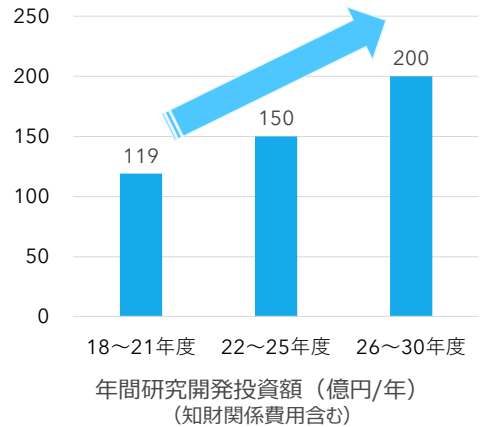
コーポレート研究と事業部開発の連携による 全社イノベーション体制



- R&Dオープンイノベーション
 - ・米国バイオベンチャーへの出資、神戸大学との包括連携協定
- マーケティングイノベーション
 - ・東洋紡エムシー(株)：モビリティ事業推進ユニット

研究開発投資

売上高研究開発費比率 3.6~3.8%



25

2030年にかけて、また2030年を越えてからの成長について、研究開発投資は、過去かなり絞ってきたのですが、売上高に対する比率を3.6~3.8%に戻します。

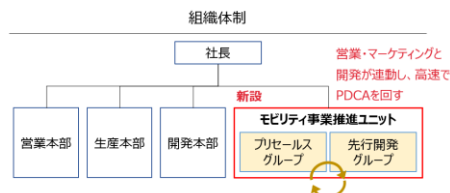
全体として、自前ではなくオープンイノベーション、ものや技術を作るだけでなく売り方を変えるマーケティングイノベーション、この二つを掛け合わせて進めていく計画です。

社長直轄でモビリティ領域の事業推進に向けた新組織を設立

- 従来の素材提案型から、OEMへの直接アプローチ
⇒ 次世代自動車の企画構想段階から一体となった開発を進める
- 三菱商事グループ (含、Beyond Materials株式会社) の知見・ネットワークの活用
- 重点テーマ
 - ① 質量低減金属代替 (軽量化)
 - ② 次世代内外装 (樹脂化・機能性)
 - ③ 次世代環境対応 (リサイクル)
 - ④ 新素材・新技術 (加工技術の深化)
 - ⑤ フッ素代替 (規制対応)

*** Beyond Materials株式会社**

素材産業向けコンサルティング・エンジニアリングサービス事業会社
三菱商事株式会社とFEV Consulting GmbH (独) の合弁会社
市場調査、戦略立案・実行、製品開発・実証試験等において
幅広い支援・サービスをデジタル技術も活用しながら提供

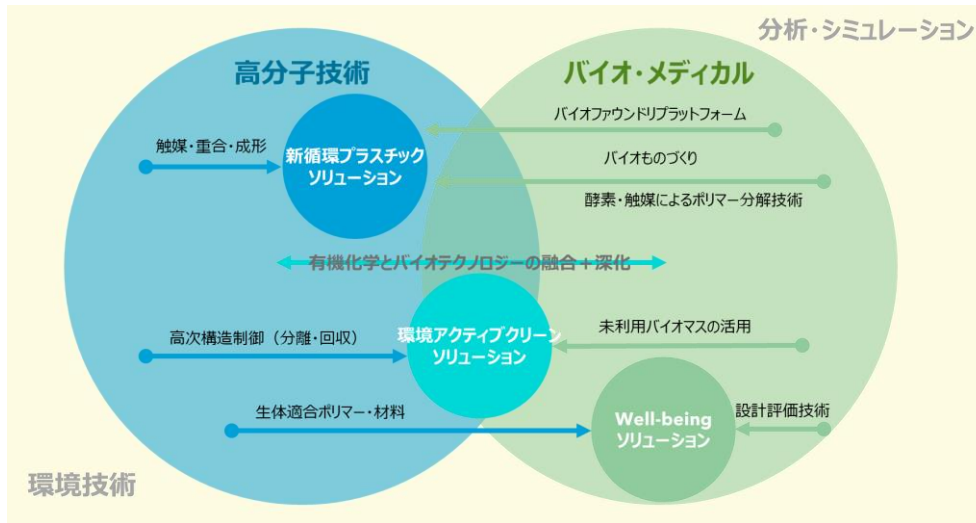


モビリティ領域 売上高目標 : 2030年度 1,000 億円 (環境・機能材セグメント売上高の内数)

マーケティングイノベーションについては、過去にもモビリティ関連では同様のチームを作っていたのですが、今回、東洋紡エムシー(株)において、三菱商事グループが保有する知見やネットワークを活用し、記載の重点テーマでOEMメーカーさんに直接アプローチと提案をしていきます。

(3) 次の成長ステージへ | コア技術の融合による新領域への挑戦 **TOYOBO**

4つのコア技術：「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」



27

イノベーションに関しては、3つのソリューション領域に対して、われわれのコア技術である高分子技術とバイオ・メディカルの強みがあるのではと考えています。

新循環プラスチックソリューション	リニューアブルポリマーへの転換 <ul style="list-style-type: none">・使用済プラスチックの高効率なケミカルリサイクル（㈱アールプラスジャパン設立、アネロテック社の技術活用）・PEF（ポリエチレンフラノエート）など 100% バイオマス新プラスチック
環境アクティブグリーンソリューション	環境配慮型新素材、サービスの提供 <ul style="list-style-type: none">・溶剤フリー、常温流通可能な高耐熱接着素材 “Vitrimer”[*] の実用化・FO膜（正浸透膜）使用による省電力海水淡水化・BC膜（高濃度塩水処理）による、省エネルギー、製塩、排水処理、有価物回収への展開・有機薄膜太陽電池材料：抜群の省エネ性能。薄暗い室内で、世界最高レベルの変換効率を実現
Well-beingソリューション	Unmet Medical Needsに応える医療用素材、機器 <ul style="list-style-type: none">・急性血液浄化膜：腹水濾過膜（CART）、敗血症の治療器・生体適合性ポリマー：樹脂・金属・医療機器等に、抗血栓性、炎症反応抑制、アンチバイオフィリング性等付与 次世代医療への価値提供 <ul style="list-style-type: none">・“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
領域横断	「バイオものづくり」による、脱石油素材、持続可能な素材提供 <ul style="list-style-type: none">・MEL：微生物が作る界面活性剤の農業用展着剤、飼料配合剤、衛生材のコーティング剤などへの提供※ NEDO「バイオものづくり革新推進事業」実施先に採択

^{*}“Vitrimer”はFONDS ESPCI PARISの登録商標です。

具体的には記載の通りです。新循環プラスチックソリューションでの取り組みは、環境負荷に関するいろいろな課題が出てきているフィルムについて、その解決につながる大きな技術開発になると考えています。

Well-beingソリューションにおいては、エクソソームの精製キットが、今は関係者の中で関心を集めており、これをビジネスに変えていくことが大切と認識しています。

以上が、成長の分野です。

Ⅲ. 財務指標（2025年度見通し）とROE、ROICの改善

以上を含めて、全体の財務指標、それからROE、ROICの改善についてご説明します。

財務指標（2025年度見通し）

TOYOBO

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 当初計画
売上高（億円）	3,757	3,999	4,143	4,500	4,500
営業利益（億円）	284	101	90	250	350
営業利益率（%）	7.6	2.5	2.2	5.6	7.8
EBITDA（億円） ^{*1}	485	291	288	510	630
当期純利益（億円）	129	▲ 7	25	90	150
ROE（%） ^{*2}	6.8	-	1.3	≥ 4.5	≥ 7.0
ROIC（%） ^{*3}	5.1	1.7	1.3	≥ 4.0	≥ 5.0
D/E レシオ（倍）	0.98	1.21	1.26	< 1.40	< 1.20
Net Debt / EBITDA倍率 ^{*4}	3.4	5.8	7.5	< 5.0	< 5.0
設備投資（2022～2025年度 累計）（億円）				1,800	2,400

^{*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

30

財務指標です。2025年度の当初計画に対して、足元の収益状況を踏まえて、営業利益は250億円、親会社株主に帰属する当期純利益は90億円の見通しとなります。

これがゴールではなく、2025年以降は、300億円以上の営業利益を目指したいと考えています。

設備投資は、先ほどご説明した通り、圧縮いたします。まだまだROEは十分ではありませんが、ここを一つの通過点とし、達成することで、次につなげていきます。

セグメント別目標（2025年度見通し）

TOYOBO

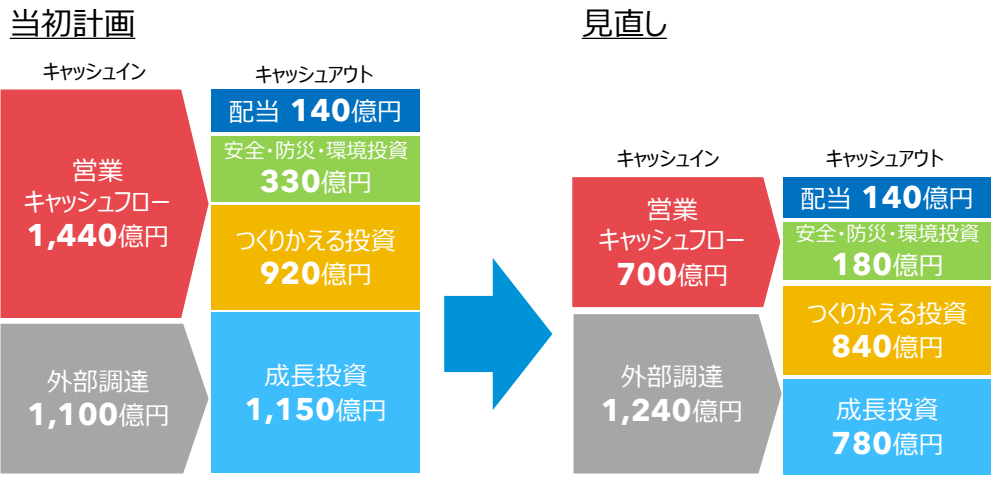
(億円)

	売上高				営業利益			
	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 当初計画	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 当初計画
フィルム	1,461	1,565	1,700	1,900	16	27	100	165
ライフサイエンス	381	346	400	430	92	44	40	70
環境・機能材	1,108	1,153	1,450	1,450	40	47	125	125
その他	1,049	1,078	950	720	▲ 48	▲ 28	▲ 15	▲ 10
合計	3,999	4,143	4,500	4,500	101	90	250	350

31

セグメント別の内訳です。フィルムは下方修正となります。ライフサイエンスは、実際の営業利益への貢献が2026年以降にずれ込むこととなり、少し保守的に見直しました。環境・機能材は、当初の目標通りとし、達成にむけて進めます。

◇設備投資：安全・防災・環境対応を優先し、営業CF減に応じて見直し



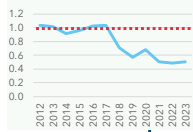
PLを踏まえた、キャッシュフロー・アロケーションです。当初、営業キャッシュ・フローを1,440億と見ていましたが、半減しています。設備投資を圧縮し、外部調達の増加をギリギリに抑えます。

資本コストや株価を意識した経営 | 現状認識

TOYOBO

PBR 0.49 倍

時価総額
自己資本



ROE 2.6 %

当期利益
自己資本



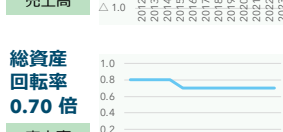
ROA 0.9 %

当期利益
総資産



ROS 1.3 %

当期利益
売上高

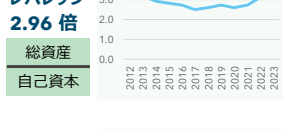


収益性の向上

総資産
回転率

0.70 倍

売上高
総資産

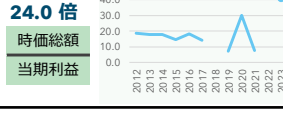


資産効率の向上

財務
レバレッジ

2.96 倍

総資産
自己資本

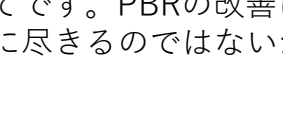


成長期待の醸成

PER

24.0 倍

時価総額
当期利益



PBR :
直近数年間で大きく低下

- ROEが悪化
- PERの低下にも影響

※本字数値は2021～2023年度の3か年平均

資本コストや株価を意識した経営についてです。PBRの改善は、ROS、つまり収益性の改善と、総資産回転率の向上に尽きるのではないかと考えています。

施策2：事業ポートフォリオの組替え

(1) 稼ぐ力を取り戻す

- ① 価値に見合ったプライシングの徹底
- ② 要改善事業対策
 - ・衣料繊維、エアバッグ、医薬品製造受託
 - ・包装用フィルム、不織布マテリアル
- ③ 経費の絞り込み、コストダウン
- ④ 成長投資の確実な回収

(2) 使用資本の圧縮（投資の絞り込み他）

施策3：未来への仕込み

(3) 次の成長ステージへ（新の創出）

- 施策1：安全・防災、品質の徹底
- 施策4：土台の再構築

収益性の向上
(ROS ↑)

資産効率の向上
(総資産回転率 ↑)

成長期待の醸成

リスクの低減
(株主資本コスト ↓)

ROE ↑

PER ↑

PBR ↑

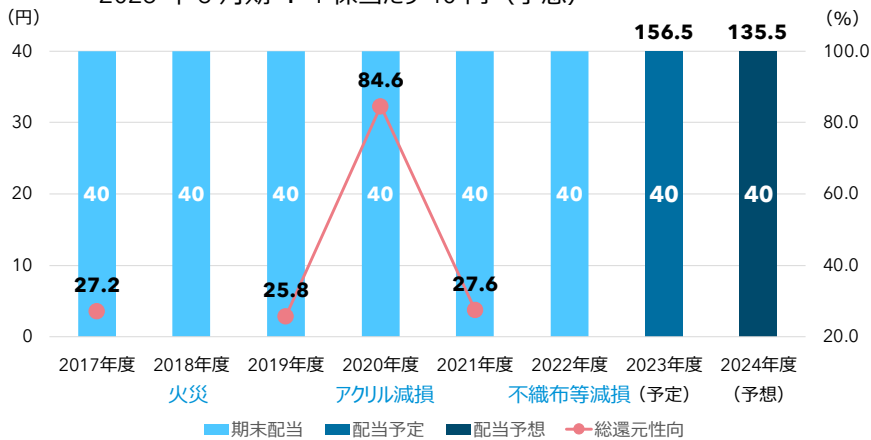
先ほどご説明した施策を具体的に進め、収益性と資産効率を向上することが、喫緊の課題と認識しています。4つの施策の実行を通じて、PBRを改善していきます。

株主還元方針

■ 2025中期経営計画期間の方針

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%を目安とする（自己株式の取得も選択肢に含む）

- 期末配当金 2024年3月期：1株当たり40円（予定）
2025年3月期：1株当たり40円（予想）



最後に株主還元方針です。足元の収益は厳しい状況ですが、業績の改善・回復を前提とし、安定配当の40円を継続する方針です。

私から、2025中期経営計画のレビューについて以上でございます。

中期経営計画についてご説明しましたが、2024年度に業績を回復させること、これが、まずはやるべきことと認識しています。

ご清聴ありがとうございました。

補足

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

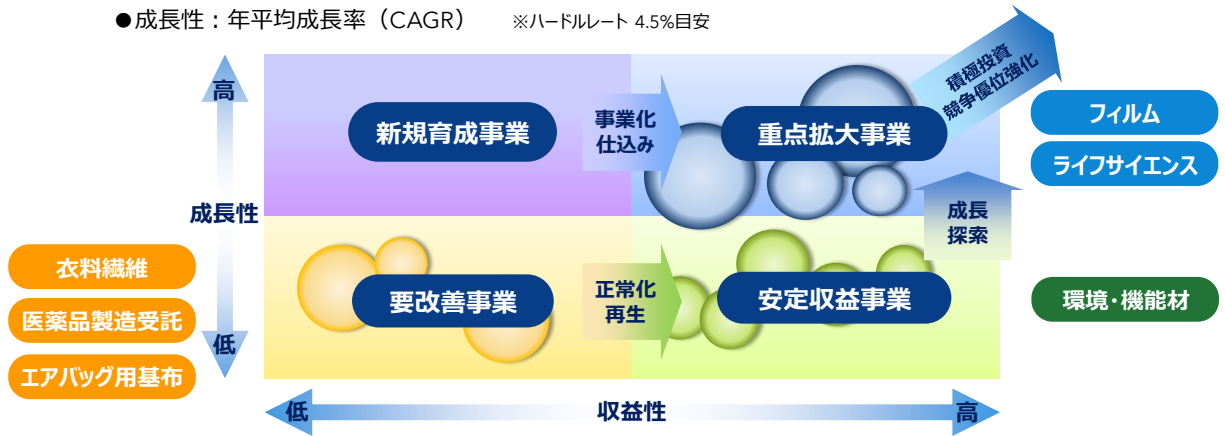
重大インシデント	ゼロ	連結売上高	6,000億円
従業員エンゲージメントスコア	70%以上	営業利益率	8.3%以上
GHG排出量削減 2013年度比	46%以上	ROE	9%以上
	2050年度 カーボンニュートラル		
主力事業*における原材料のグリーン化比率	60%	ROIC	7%以上

*フィルム事業を想定

<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

「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。
 ・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

2025中期経営計画 | 財務目標 (2022年5月発表)

TOYOBO

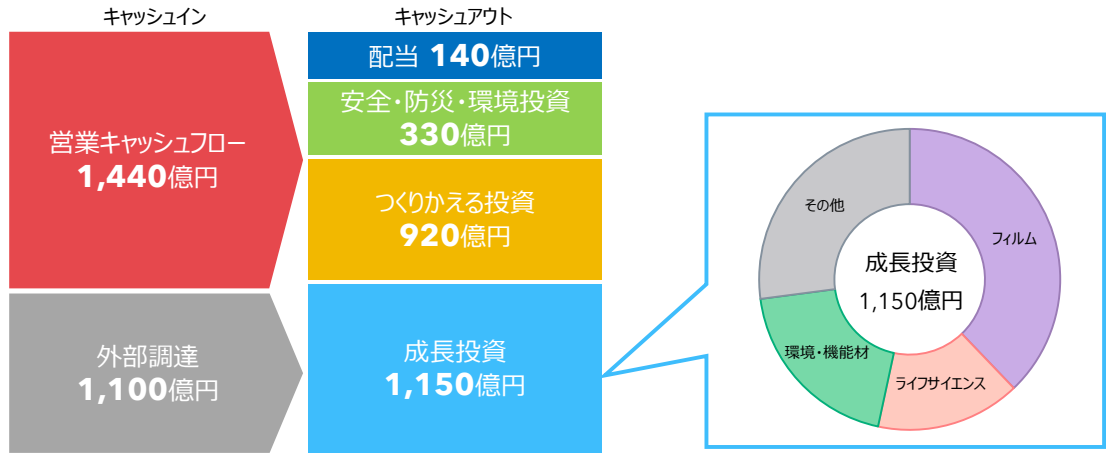
	2021年度 実績	2022年度 実績	2025 中期計画目標	2030 イメージ
売上高 (億円)	3,757	3,999	4,500	6,000
営業利益 (億円)	284	101	350	500
営業利益率 (%)	7.6	2.5	7.8	8.3
EBITDA (億円)	485	291	630	900
当期純利益 (億円)	129	▲ 7	150	230
ROE (%)	6.8	-	≥ 7.0	≥ 9.0
ROIC (%) *1	5.1	1.7	≥ 5.0	≥ 7.0
D/E レシオ (倍)	0.98	1.21	< 1.20	< 1.00
Net Debt / EBITDA倍率 *2	3.4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

*1 $\text{NOPAT} \div (\text{有利子負債} + \text{純資産})$

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

資本政策 キャッシュフローアロケーション（2022~2025年度）（2022年5月発表）

- ◇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



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

All Rights Reserved

TOYOBO
Beyond Horizons

© TOYOBO CO., LTD. All rights reserved.