

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

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

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

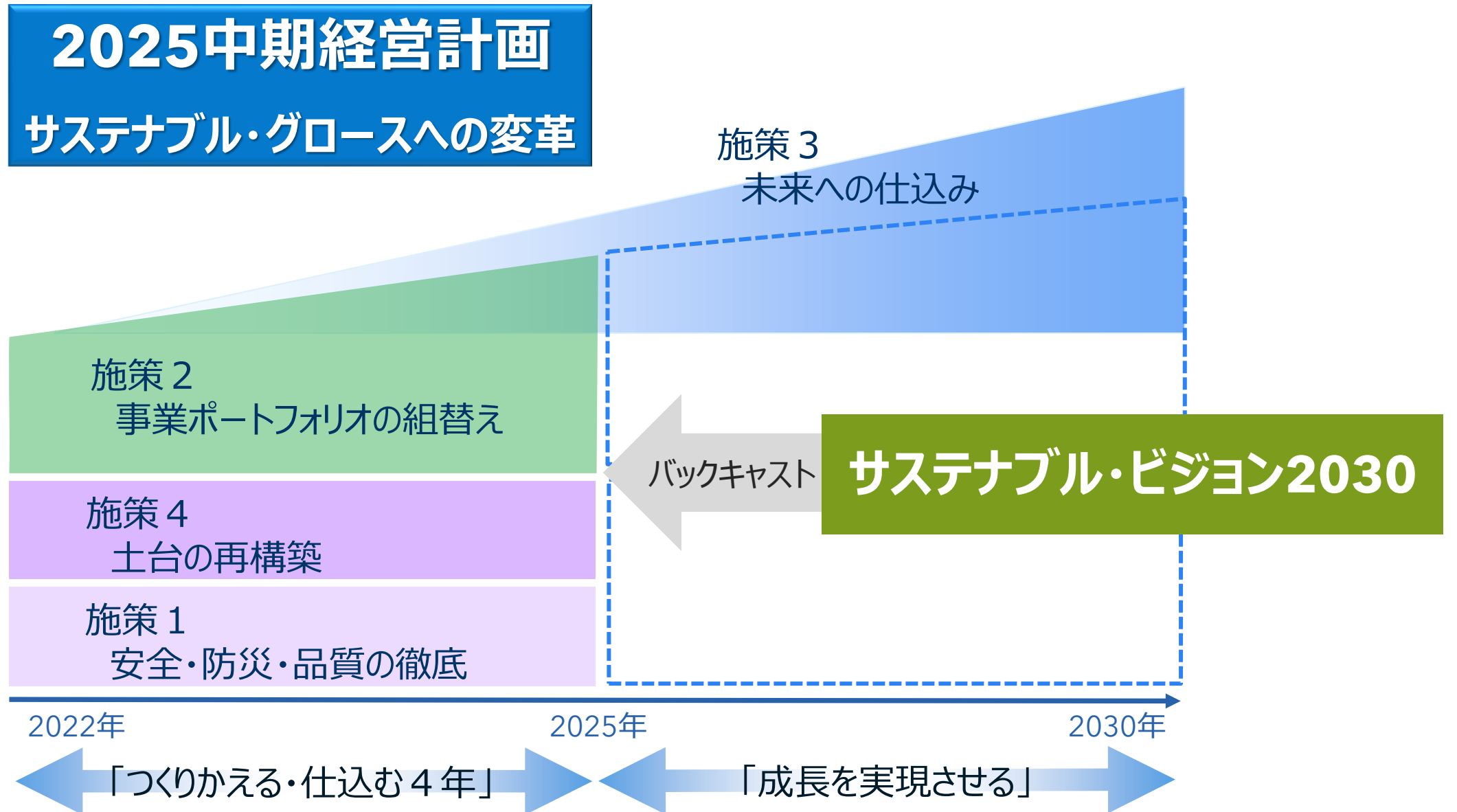
主力事業*における原材料のグリーン化比率

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

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

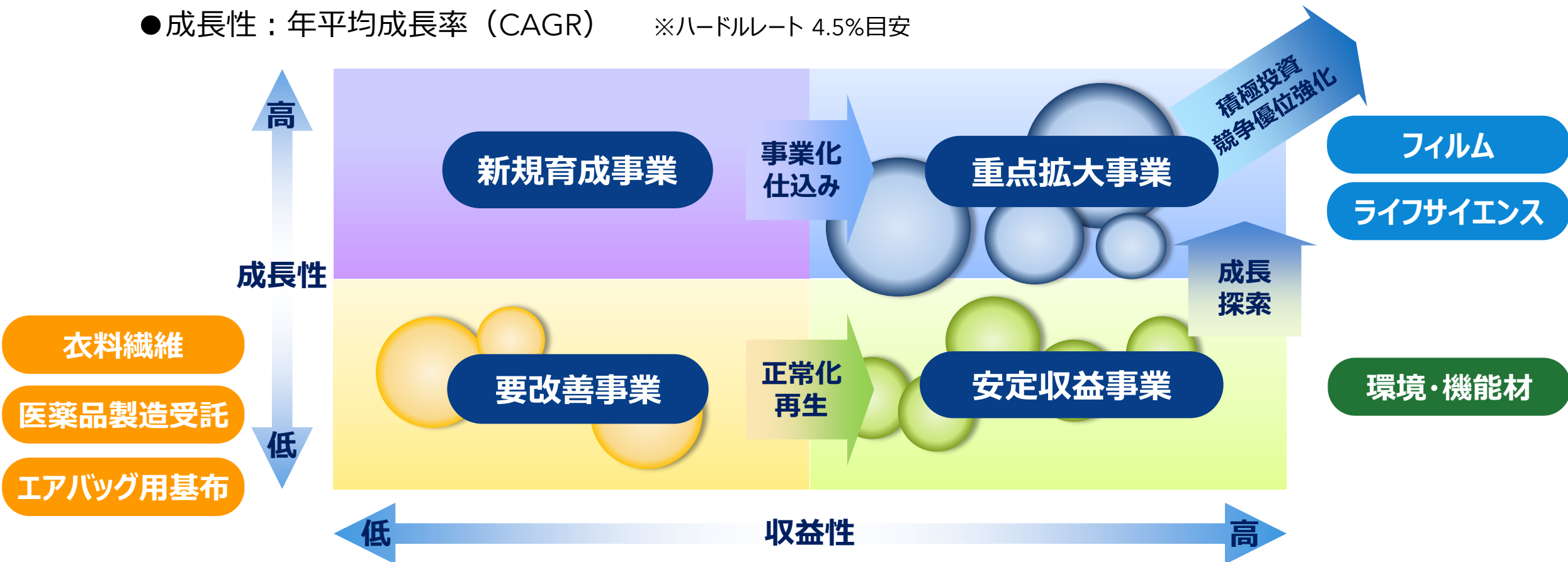
- 新事業・新技術の創出：イノベーション創出ビジョン策定、みらいPJ
- DX戦略：レガシーシステム更新へ、MI活用
- カーボンニュートラル：ロードマップ策定、SBT認証取得

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

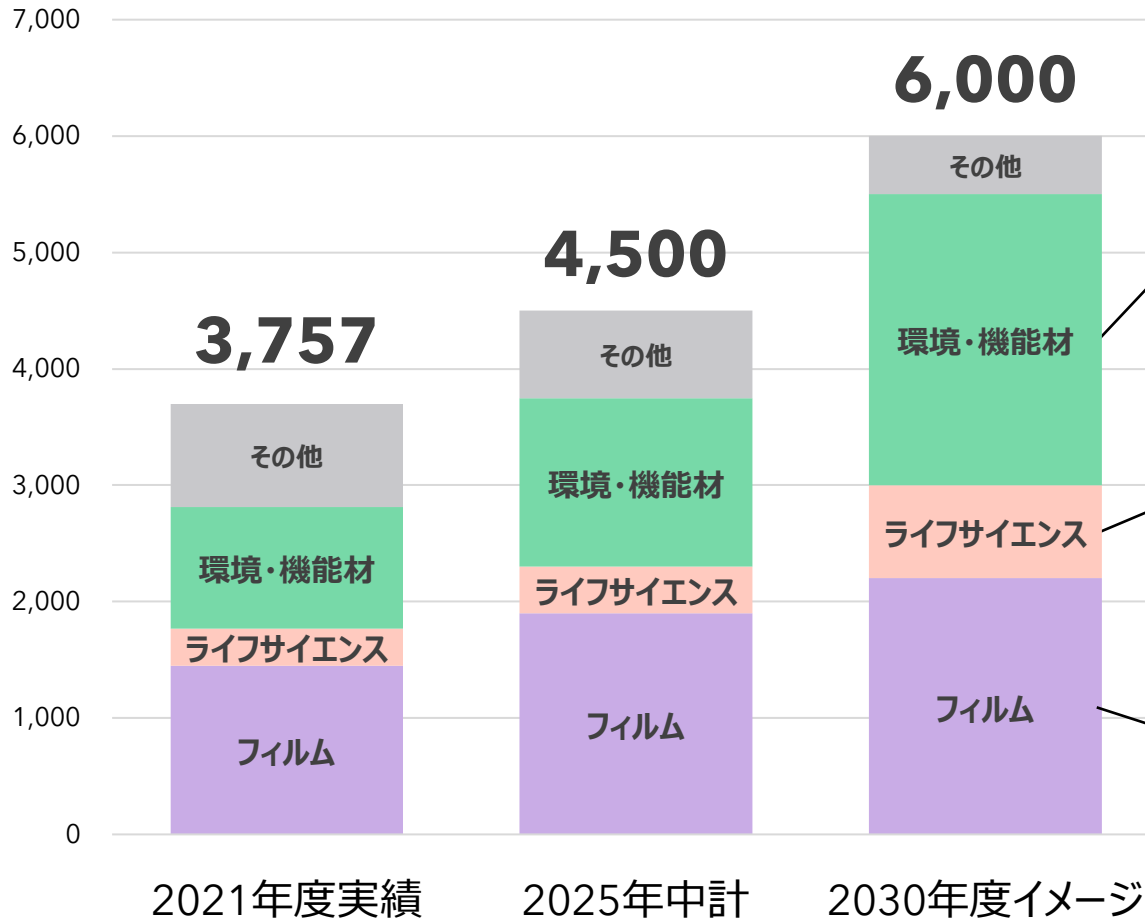
「収益性」「成長性」の2軸で各事業を4象限に評価・層別

- 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

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回収装置
- ・RO膜、FO膜
- ・スーパー繊維

環境・機能材
(主に東洋紡エムシー(株))

- ・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

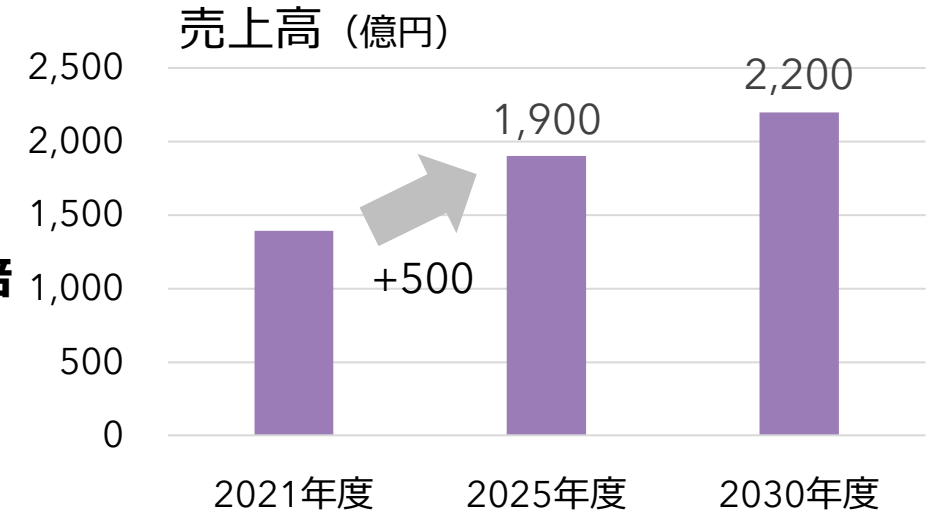
- ・セラコン用離型フィルム
- ・鋼板ラミネートフィルム
- ・環境配慮型フィルム
- ・PENフィルム

フィルム

デジタル社会に貢献

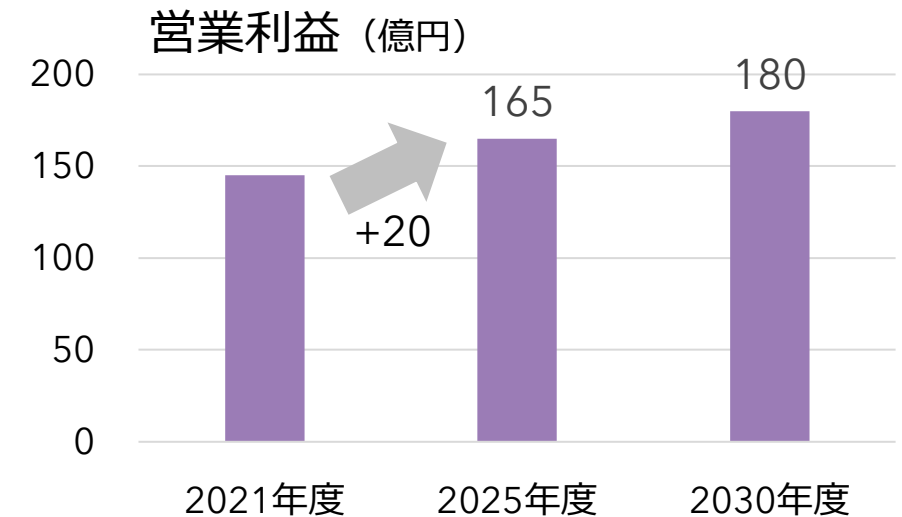
※2021年度対比

- 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・外の加工済みフィルムのリサイクル

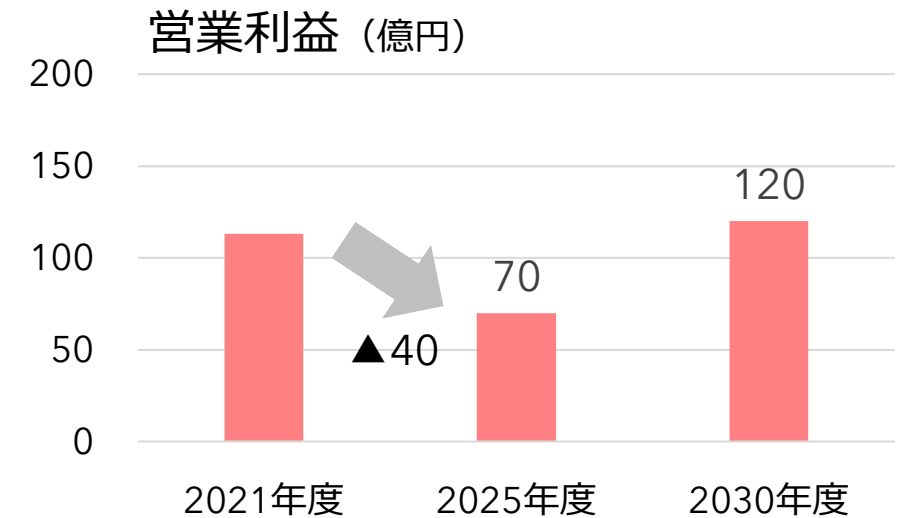
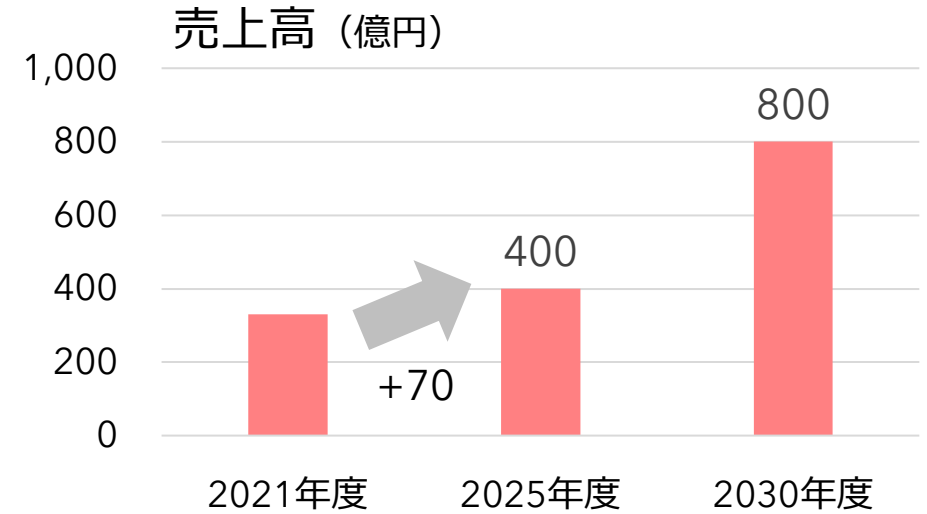


バイオ事業

- 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

東洋紡と三菱商事による機能素材分野における合弁会社 「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」

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



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

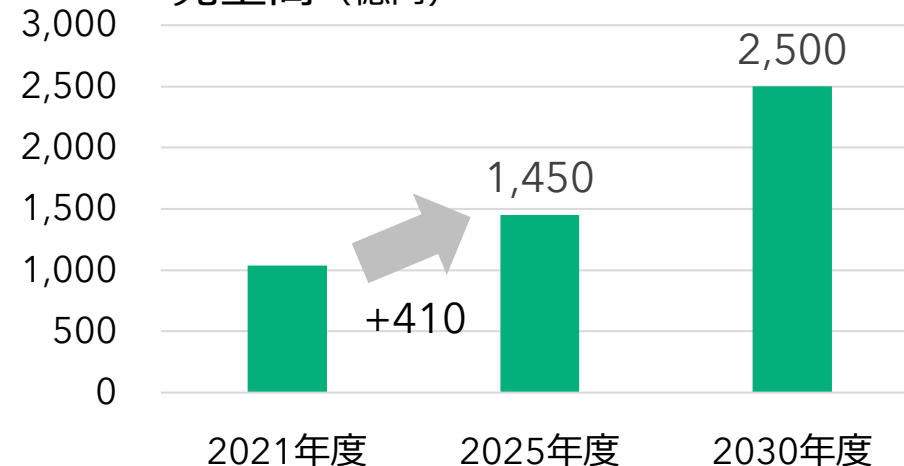
- ・素材メーカー経営を支えるプロフェッショナル
- ・エッジのきいた製品群と高いシェア
- ・国内を中心とした顧客基盤
- ・高い開発力



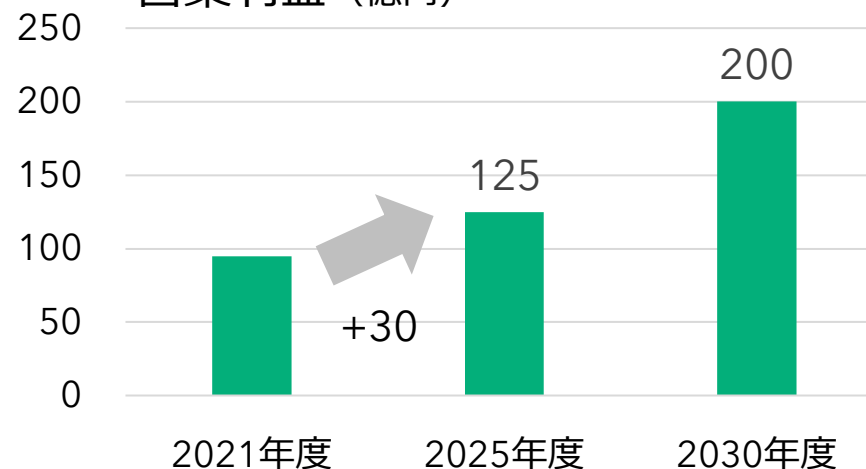
三菱商事のグローバル経営力

- ・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
- ・エネルギートランスフォーメーション (EX) / デジタル化 (DX)

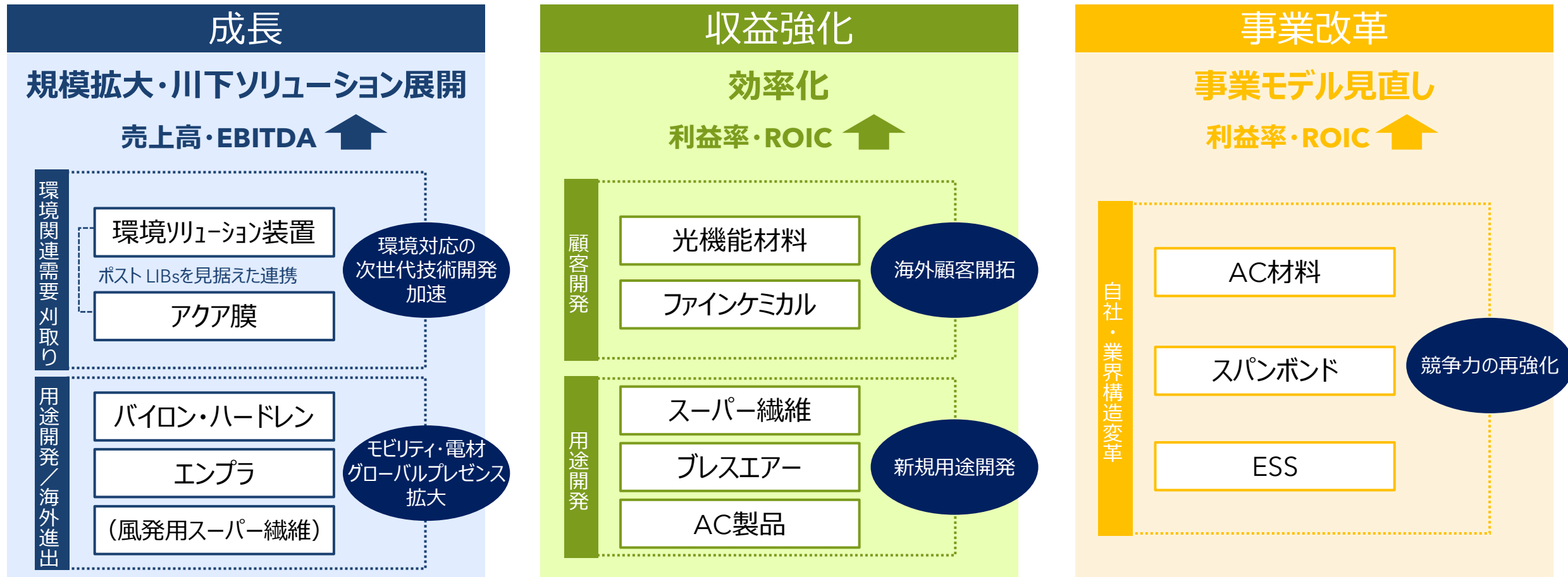
売上高 (億円)



営業利益 (億円)



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）



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



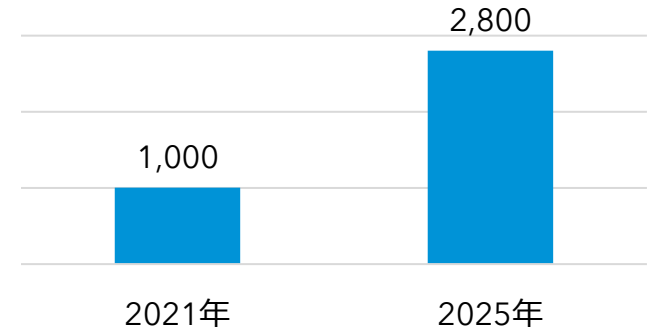
三菱商事

- ・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

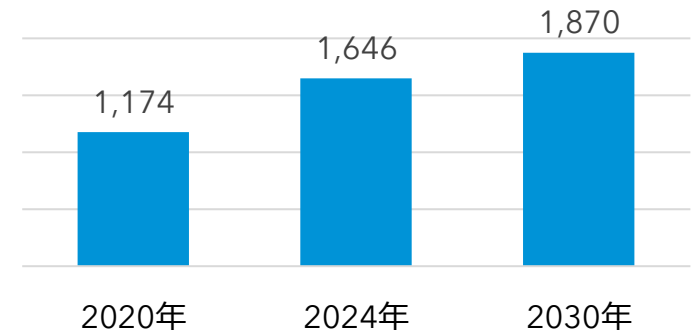


海外拠点やエンドユーザーとの接点を活かし、メガトレンドの先取りや海外展開、ソリューション提供力強化を実行

東洋紡エムシー



BEV / PHEV / HEV 販売台数 (万台)



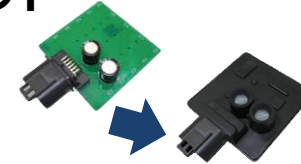
RO膜 / NF膜モジュール市場規模 (億円)

モビリティ・電子材料

東洋紡

■ 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



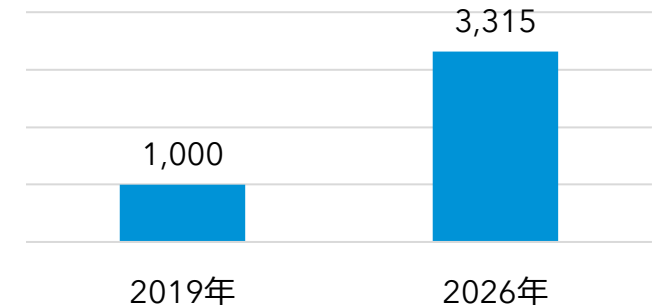
三菱商事

- ・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



東洋紡エムシー

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



5G / 6G用低誘電FPC市場規模 (億円)

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

医薬品製造受託事業

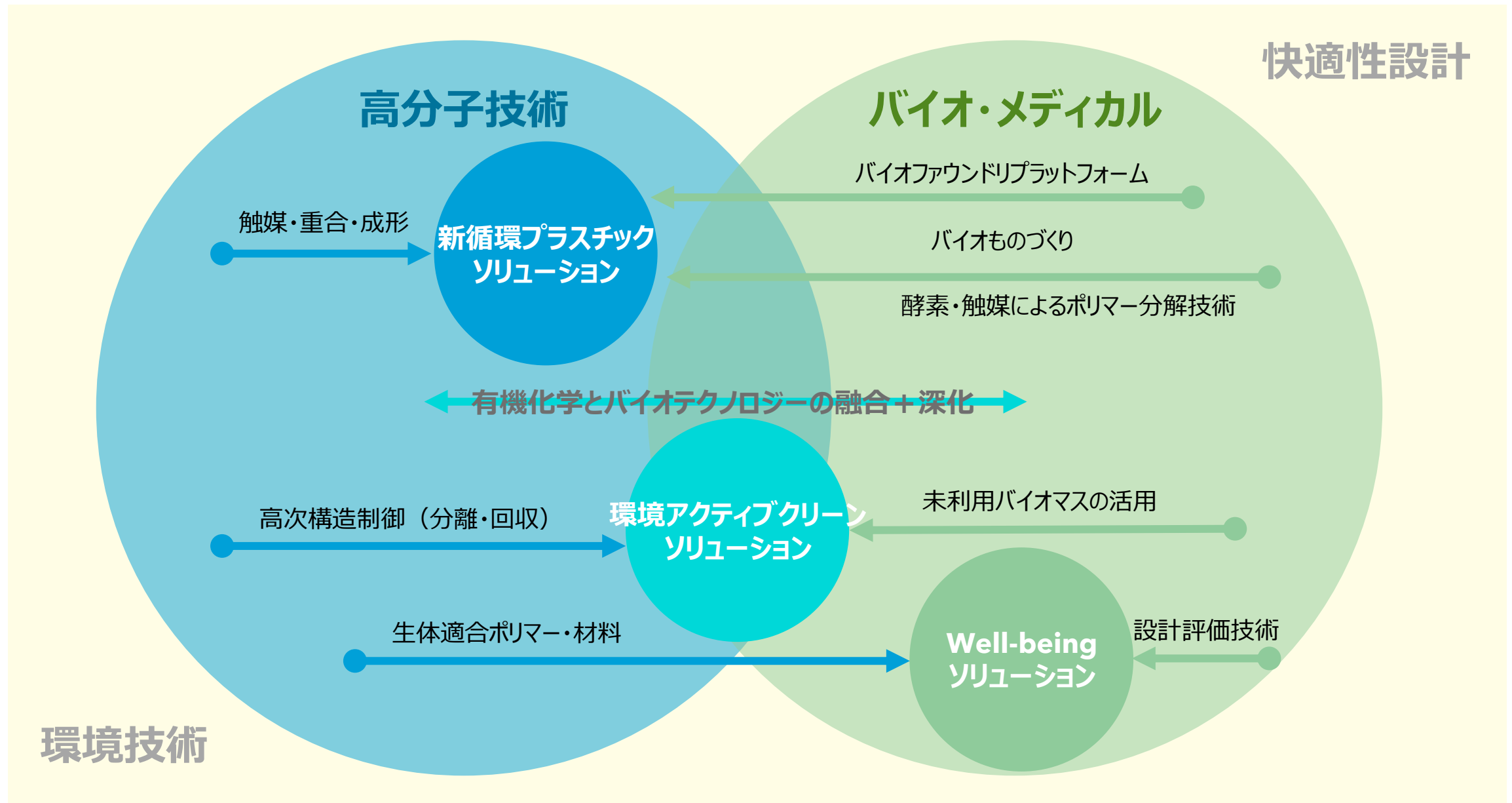
- ・FDA Warning Letter 対応中
- ・市販製剤の生産・出荷を順次再開

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



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)



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

- ・使用済みプラスチックを、油化工程を経ず、粗原料を精製するケミカルリサイクル
(粗原料：エチレン、プロピレン、ベンゼン、トルエン、キシレン)
- ・100%バイオマスプラスチック
(PEF：ポリエチレンフラーネート)



Well-beingソリューション

急性血液浄化市場への進出

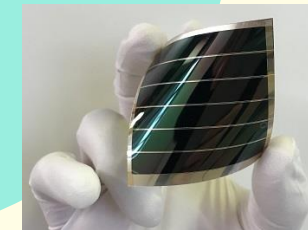
- ・腹水濾過膜（CART）の開発
- ・敗血症の治療器開発
- ・メディカル研究所設立

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



環境アクティブグリーンソリューション

	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 NOPAT ÷ (有利子負債+純資産)

*2 (有利子負債 - 現預金) <期末> ÷ EBITDA

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

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

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	<p>大部分が依存型 → 独立型が増加 → 相互啓発型が現れる</p> <p>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シップの発揮 (行動宣言、現場との対話)</p> <p>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)</p>			
安全基盤の整備 (仕組み・人づくり)	<p>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、異常に気付き、改善できる新3Kな人づくり</p> <p>安全・防災研修所の設置 (全拠点)、防災教育体系構築</p> <p>防災要員配置、組織強化 (人員・専門家確保)</p>			
緊急対応の着実な実行と 日常管理への落とし込み	<p>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</p> <p>監査プロジェクト</p>			
全社リスクマネジメント活動 との同期	<p>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)</p> <p>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</p>			
学習伝承の仕掛け	<p>ダクト点検 → ダクト火災対策</p> <p>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)</p>			

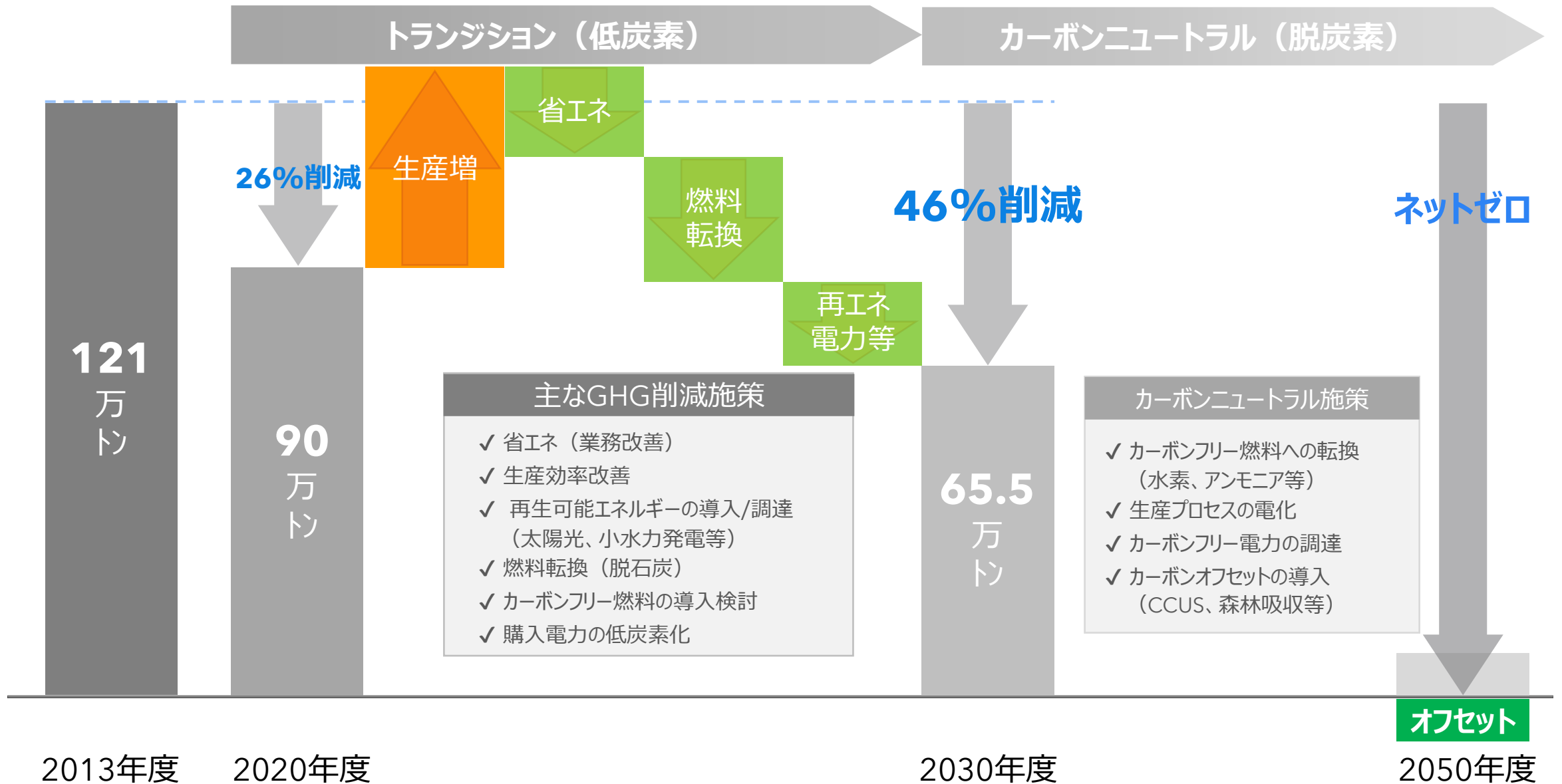
「新3K」：気付く、考える、行動する

➤ 2022年度 重大インシデントゼロ

品質保証マネジメント体制の再構築ロードマップ

	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



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