

## CEOメッセージ

# 「稼ぐ力」を取り戻す 人と地球をゆたかにするために 前進する

### 経営の軸は企業理念『順理則裕』

東洋紡グループは、創立者・渋沢栄一の座右の銘の一つである『順理則裕』（なすべきことをなし、ゆたかにする）を企業理念として位置付け、140年以上の歴史を歩んできました。2021年に社長に就任以来、私はこの理念を経営の基軸としてきました。140周年を迎えた2022年には「サステナブル・ビジョン2030」を公表し、企業理念を体現した「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」をめざす姿として掲げました。このビジョンは「当社グループを、尖った製品や技術を通して社会課題の解決にさらに貢献する企業にする。ゆるぎない信頼を得て成長を期待される企業にする。そして、誇りとやりがいをもって働き続けられる職場にする」という私の夢を反映したものです。

さらに、このビジョンにおいては、2030年までの9年間を二つのステージに分け、2022年度から2025年度を「つくりかえる・仕込む4年」、後半の2030年度までの5年間を「成長を実現させる」期間と位置付けました。それでは、なぜ前半を「つくりかえる・仕込む4年」と位置付けたのでしょうか。

私が社長に就任した2021年当時、当社グループでは2018年か

らの3年間で2件の大規模火災事故が起き、また二つの事業において品質不適切事案が判明していました。つまり、製造業としての信頼が大きく揺らいでいる状況でした。また、企業の成長という観点でも、財務体質は改善したものの、工業用フィルムを除いて足踏みの状態でした。そこで、ゆるぎない信頼を築く取り組みとともに、成長拡大のための先行投資を行うために、「つくりかえる・仕込む4年」としました。

したがって、2025中期経営計画（以下、2025中計）は、「サステナブル・ビジョン2030」実現の通過点であり、2023年度は2025中計の2年目にあたります。昨年の統合報告書では稼ぐ力を取り戻すことを皆さまにお約束しましたが、主要な事業で需要回復が遅れるなど当初予定していた稼ぐ力の回復は2年後ろ倒しする結果となりました。ご期待いただいたステークホルダーの皆さまには、数値として成果をお示しすることができず、大変悔しい思いです。

しかしそのような中でも、「つくりかえる・仕込む」ための布石は打ってきました。その成果を定量的に示せるようになるには、もう少し時間を要しますが、想定されるリスクを最小化できるようになってきています。ゆるぎない信頼を築き上げ、社会課題の解決に貢献することを通してキャッシュの創出につなげる。社会も当社グループも共にゆたかになる。その歩みは、今も前へと進んでいます。



竹内 郁夫

代表取締役社長  
CEO & Co-CEO

## 2023年度業績で再認識した課題

事業環境は、円安の進行による原材料価格の高止まりに加え、地政学リスクが高まり、グローバリゼーションから分断の時代への移行、また世界経済をけん引してきた中国経済の停滞の影響を再認識した1年でした。

業績は、増収ながら営業利益は減益となりました。世界シェア約6割を占める液晶テレビ向け偏光子保護フィルムは好調に販売を伸ばしたものの、コロナ禍の収束に伴いPCR検査用試薬の特需が剥落し、包装用フィルムが大幅減益となったためです。特に、包装用フィルムは、日本国内の食品向けが主な用途ですが、価格改定によるマージンの改善を図ったものの、コロナ禍で積みあがった在庫による影響が大きく、数量の回復が想定より大幅に遅れました。機能樹脂や工業用フィルムにおいては、エレクトロニクス関連が中国向けを中心に需要の回復が遅れました。

営業利益は当初計画の150億円に対して90億円、当期純利益も同40億円に対して25億円にとどまりました。期初見通しを大きく下回る結果となったことを重く受け止めています。また、営業収益、営業キャッシュフローが落ち込む中で、成長拡大および更新のための積極的な設備投資が進行しているため、借入金が増加し、財務体質の健全性が低下しています。

喫緊の課題は、業績が悪化した包装用フィルムを始めとする要改善事業を立て直すとともに、成長に向けた投資の着実な回収を通じて、稼ぐ力を取り戻すこと。また、投資規模を見直し、使用資本の圧縮により財務体質の健全性を回復することと認識しています。

“

ゆるぎない信頼を築き上げ、  
社会課題の解決に貢献することを通して  
キャッシュの創出につなげる。  
社会も当社グループも共にゆたかになる。  
その歩みは、今も前へと進んでいます

”

## 「2025中期経営計画」は着実に進展

業績数値からは見えづらいものの、2025中計の各種施策は着実に進展しています。企業活動の大前提となる一つ目の施策「安全・防災、品質の徹底」については、ハード、ソフト両面での投資や仕組みを整備するとともに、安全文化、品質文化醸成のため、トップメッセージ発信と対話、研修などを進めました。特に品質保証においては、「品質保証体制再構築ロードマップ」に沿って、PL/QAアセスメントの徹底、品質に関わる中核人材育成、品質保証マニュアルの多言語化などを進めています。2021年に取り消されたISO9001認証も2024年5月に再取得できました。二度と品質問題を発生させないという意識改革、組織風土改革とともにマネジメント体制の強化が進んでいます。

二つ目の施策である「事業ポートフォリオの組替え」については、収益が悪化している包装用フィルムと不織布マテリアルの位置付けを「要改善」に変更しました。WACC(加重平均資本コスト)を賄えない低収益事業が増えたことで、当社グループ全体では資産効率が悪化しました。しかしながら、2025中計策定時、要改善事業に位置付けていた衣料繊維は事業再編で工場の集約化を進め黒字化したほか、医薬品製造受託とエアバッグ用基布も赤字幅

が縮小し黒字化に目途をつけることができました。今後は、収益の改善と資産の圧縮を進めることで資産効率の改善を図ります。一方、重点拡大事業の工業用フィルムやライフサイエンスにおいては、拡大投資を積極的に実行しています。市場の拡大が見込めるセラミックコンデンサ用離型フィルムや人工透析用中空糸膜、診断薬用原料酵素を生産する新ラインが今年度から稼働を始めます。安定収益事業に位置付けた環境・機能材も、2023年4月にスタートした東洋紡エムシー(株)の中でポートフォリオ改革を進めています。事業の位置付けを整理した上で、成長潜在力のある事業の拡大策とともに、収益の悪化している不織布マテリアルへの対策を進めることで、収益改善と資産効率を高めます。

三つ目の施策「未来への仕込み」については、イノベーション創出のための重点領域を三つに絞り込み、コア技術の融合による新領域への挑戦を進めました。高分子技術とバイオ・メディカルの技術を組み合わせた開発テーマを設定するとともに、国内外のベンチャー企業への投資、大学との連携などオープンイノベーションも始めています。DXに関しては、デジタル化が目的ではなく、デジタル技術を活用して会社や業務を変革すること、つまりトランスフォーメーション(X)が目的です。具体的には将来のセキュアかつ即時性を持った社内外連携を見据えた通信・認証/認可などのIT環境整備を着実に進めるとともに、マテリアルズ・インフォマティクスによる樹脂設計、

スマートファクトリーなどイノベーション活動への応用に展開しています。また、全社横断で業務を見直し、労働生産性を向上するための全社プロジェクトも始動しています。なお、当社グループはDXの取り組みについて、経済産業省の認定基準を満たしていることが評価され、2024年2月に「DX認定事業者」の認定を取得しました。

環境対応の面では、2030年までの目標として掲げたGHG（温室効果ガス）排出量46%※削減（2013年度比）について、科学的根拠に基づいている目標であることを示すSBT（Science Based Targets：科学と整合した目標設定）認定を取得しました。具体的な排出削減の取り組みは、エネルギー転換の推進によって、すでに30%超の削減の見通しが立っています。

四つ目の施策「土台の再構築」についてですが、ここでいう土台とは、企業活動を担う人々とチームから、企業を支えるインフラ・ハード・ソフトの基盤、組織風土、ガバナンス体制まで多岐にわたります。特に、人材に関しては、次世代人材の選抜と研修、モノづくり現場リーダー育成プログラム、企業理念の浸透とともに、「東洋紡グループ人権方針」改定に合わせ、「東洋紡グループダイバーシティ推進方針」を新たに策定するなど、多様な人材が誇りとやりがいを持って活躍できる職場づくりを推進しています。グループガバナンス体制の面では、リスクマネジメントを国内外で強化していますが、安全・防災、品質、コンプライアンスなどさらなる整備が課題であると認識しています。

※SBT認定はScope1,2について、2030年度に2020年度比27%削減で取得しており、2013年度比では46%以上削減に相当します

## 今後2年で「稼ぐ力」を取り戻す

まずは収益性を改善させ、少なくとも本来の営業利益水準である

200億円に戻すことが重要です。そのためには要改善事業の対策が喫緊の課題です。特に、包装用フィルムに関しては、全社プロジェクトとして再建を進めています。今後の市場動向と当社グループの強みを踏まえて戦略を見直します。具体的には、環境負荷低減に貢献するグリーンフィルム、高機能フィルムなど高付加価値品の比率を高めるとともに、生産ラインの再編などによる固定費削減を行い、収益構造改革を最優先で進めます。また、ここ数年攻めと守りの両面の意味で増えてきた販売・一般管理費についても見直しを図らねばなりません。全社プロジェクトによって、事業所・工場の競争力強化（生産拠点の再配置、本社・その他間接費の見直し）、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）など、業務改革を推進します。さらに、これまで進めてきた設備投資をしっかりと成果、利益に結びつけていきます。

一方、財務体質の改善を図るため、資産効率を重視し、使用資本の適正化も図ります。要改善と位置付けた事業の収益改善とともに、非事業用資産の売却など使用資本の圧縮を進めます。加えて、2025中計策定当初は、設備投資に4年間で2,400億円を振り分ける計画を立てていましたが、今回それを大きく見直しました。要改善事業の位置付けとなった包装用フィルムの成長投資の見送りなど、ハードルレート（使用資本営業利益率）に基づいた投資の絞り込みを行い、従来の計画から600億円圧縮の1,800億円へと変更します。

## リスクを認識しながら、機会として捉える

これまで申し上げたさまざまな施策を推進する上で、当然ながら、事業機会とともにリスクも認識しています。例えば、プラスチッ

ク廃棄物削減も含めた資源循環型社会への移行の動きは、フィルム、樹脂などを主力とする当社グループにとっては、リスクでもあり事業機会でもあります。資源循環型社会への対応を、リスクではなく着実に事業機会として捉えるために、当社グループにおいては、バイオマスやリサイクル原料の技術開発・使用促進、減容化、モノマテリアル化を進めています。すでにEUでは、プラスチック総量の削減と、廃棄後のリサイクルを見据えたモノマテリアル化を要請する規制強化が進んでいます。食品向け包装用フィルムにおいても、当社グループならではの技術力を駆使して開発した薄肉化フィルムはサンプル出荷を開始後、欧州系ブランドオーナーを中心に関心が高く、採用が拡大しています。世界的な食糧不足の中で、フードロス削減の観点からも、包装用フィルムには底堅い需要があると見ています。

中国市場に関しては、同国経済の先行きに対して厳しい見方もありますが、当社グループにとっての事業機会があると見ています。リチウムイオン電池などのEV関連、排水・排気処理などの環境対応の需要は引き続き旺盛です。また、高齢化と健康志向の高まりから、メディカル関連の需要は堅調に推移しています。

## さらなる成長へ 東洋紡エムシーの成果実現

次の成長ステージに向けて、フィルム、ライフサイエンス、環境・機能材の各事業の成長戦略を遂行すると同時に、イノベーションを創出する組織運営を進めます。特に昨年発足した東洋紡エムシー（株）は、当社グループの持つ技術力と三菱商事（株）の持つグローバルネットワーク、事業経営力を組み合わせることで、



環境・機能材事業の大きな成長を目指しています。同社においては、各事業の強み、成長可能性をもって、事業層別(事業ポジショニング)と資源再配置を行うとともに、従来の営業・生産・開発が一体となったビジネスユニット単位ではなく、営業、生産、開発といった機能別の体制にして、市場起点のマーケティング機能、工場運営のあり方、開発テーマのリソース配分などの見直しを進めています。すでに、水・空気、リサイクル、エネルギーなど環境分野を中心に、新たなビジネスチャンスが見えてきています。具体的には、車などの廃バッテリーから有価物(リチウム)を効率的に回収・リサイクルする膜や浮体式洋上風力発電に使う高機能ファイバー、リチウムイオン電池セパレータ工場向けVOC(揮発性有機化合物)回収装置など、大きな事業機会があります。

さらに2024年4月には営業と開発を横断するモビリティ事業推進ユニットを立ち上げました。その狙いは、マーケティング機能の強化を図ることで、現在の製品のモノ売りビジネスだけでなく、素材からソリューションを総合的に提案していくコト売りビジネスへと、当社グループの提供価値を高めることにあります。この取り組みは同時

に、新しい発想をイノベーションの創出へとつなげていく新たな企業カルチャーを醸成するチャンスにもなると考えています。

## 長期に見据えたイノベーションへの挑戦

「サステナブル・ビジョン2030」の、さらにその先の2050年を見据えて、「新」への挑戦を続けていきます。企業理念を基軸としながら、当社グループの強みとする高分子技術とバイオ・メディカル技術の事業との融合を通じて、イノベーションを創出するビジョンを描いています。具体的には、リニューアブルポリマー100%を目指した「新循環プラスチック」、環境への負荷軽減にとどまらず分離・回収技術などを通じて水や空気など、自然からの恵みをより良く大切にしていく「環境アクティブクリーン」、そして未病の方も含め人々の健康と快適な暮らしにつなげる「ウェルビーイング」の3テーマを重点領域として、研究開発・技術開発からソリューションの創出へと注力します。

こうしたイノベーションを通じて新たな価値を生み出すのは、当社グループで働く人々にほかなりません。社長就任以来、「現場が主役」であると繰り返し述べながら、階層にとらわれず、若手から幹部に至るまで、毎月、「まじめな雑談」と称した対話を大切にしてきました。従業員一人ひとりが自主性をもって相互に連携することで、新たなビジネス機会の創出につながります。答えのない今の時代は、自由な発想が飛び交い、時には社外との交流や協業を通じて、イノベーションが生まれる組織にしていかなければなりません。心理的安全性を担保し、一人ひとりが自分ごととして考え、行動していけるよう、人とチームのモチベーション向上、チャレンジ精神の醸成は私の重要な役割です。

## ステークホルダーの皆さまに向けて

当社グループは今、2030年に輝く企業になるために、稼ぐ力を取り戻す、立て直しの過渡期にあります。私は、経営者の使命を「企業理念に基づき、事業活動を通じて持続的に企業価値を高めること」と認識し、株価と資本コストを意識した経営を推進します。具体的には、覚悟を持って事業ポートフォリオ改革を進めるとともに、グループ全体の収益性、つまり稼ぐ力と資産効率を改善し、ROEおよび株主資本利益率の向上を図ります。そして、当社グループへの成長期待を高めることで、株価の上昇、早期のPBR1倍超の実現を目指します。ステークホルダーの皆さまには、長期の目線で、当社グループが高付加価値を生み出す事業体になるための改革を応援していただけますようお願い申し上げます。



企業理念を基軸としながら、  
当社グループの強みとする  
高分子技術とバイオ・メディカル技術の  
事業との融合を通じて、  
イノベーションを創出する  
ビジョンを描いています

