

2024. 5.13

# 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

# はじめに：2025中期経営計画の位置づけ

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

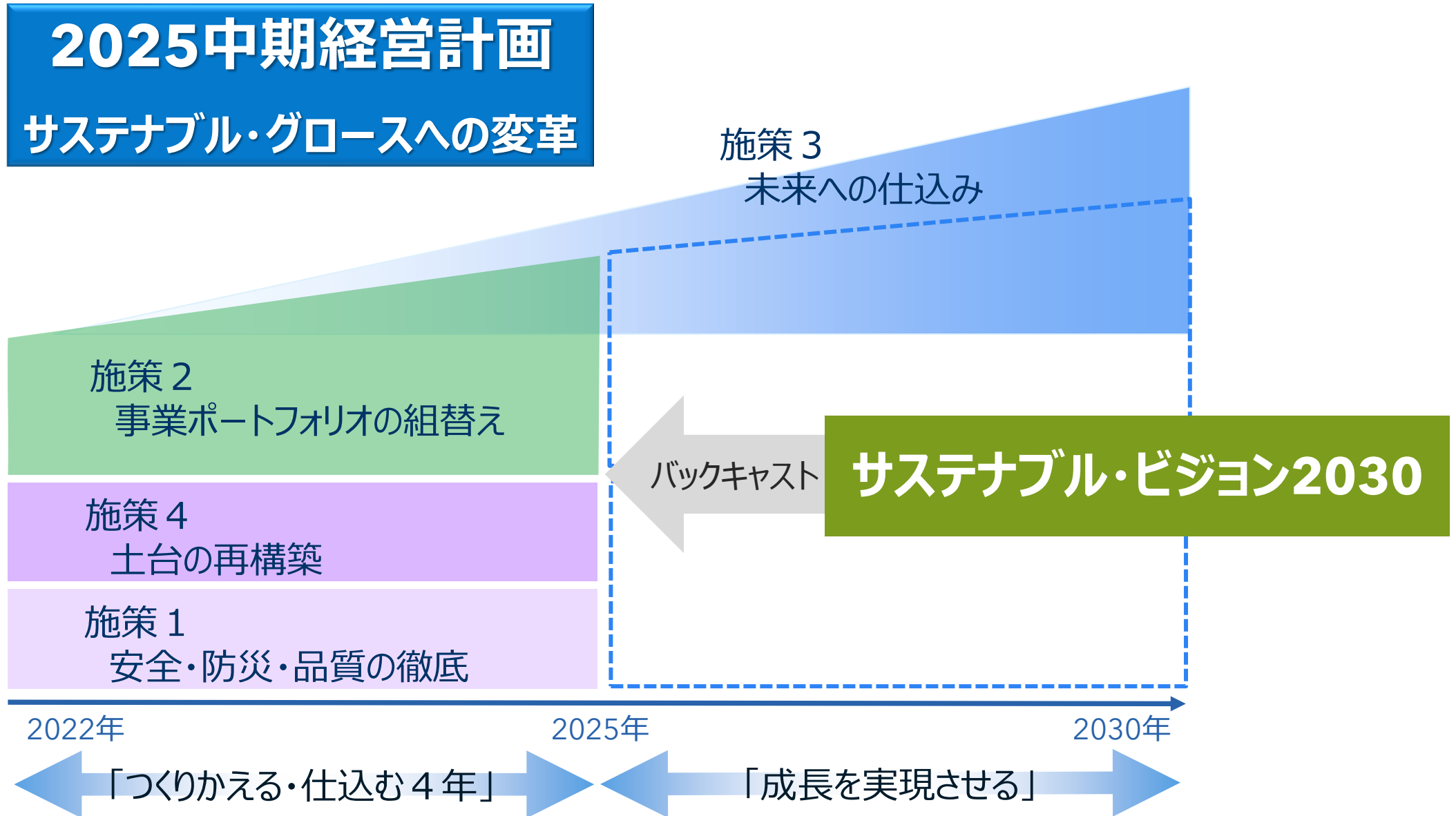
私たちは、素材 + サイエンスで人と地球に求められる  
ソリューションを創造し続けるグループになります

**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

## 『順理則裕』なすべきことをなし、ゆたかにする

<p>めざす姿</p>	<p style="text-align: center;"><b>Innovation</b></p> <p style="text-align: center;">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>				
<p>2030年の社会変化・トレンド</p>	<p>安全・人権や社会正義への対応の標準化</p>	<p>医療アクセス・健康増進のニーズ拡大・多様化</p>	<p>人口動態変化・「人」中心のイノベーション・都市化の加速</p>	<p>脱炭素・資源循環・天然資源の制約</p>	
<p>貢献により解決する社会課題</p>	<p style="text-align: center;"><b>People</b></p>		<p style="text-align: center;"><b>Planet</b></p>		
<p>未来へつなぐチャレンジ</p>	<p>「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</p>	<p>感染症分野へ貢献 QOL向上へ貢献</p>	<p>「人」中心のデジタル社会実現への貢献 快適空間の創造</p>	<p>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</p>	<p>ソリューションを通じて環境を良質化 フードロス削減&amp;サステナブル食品</p>
<p>2030年のありたい姿</p>	<p style="text-align: center;"><b>Prosperity</b></p> <p style="text-align: center;">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>				



## 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

# I . 2025中期経営計画 前半の振り返り

## ■ 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

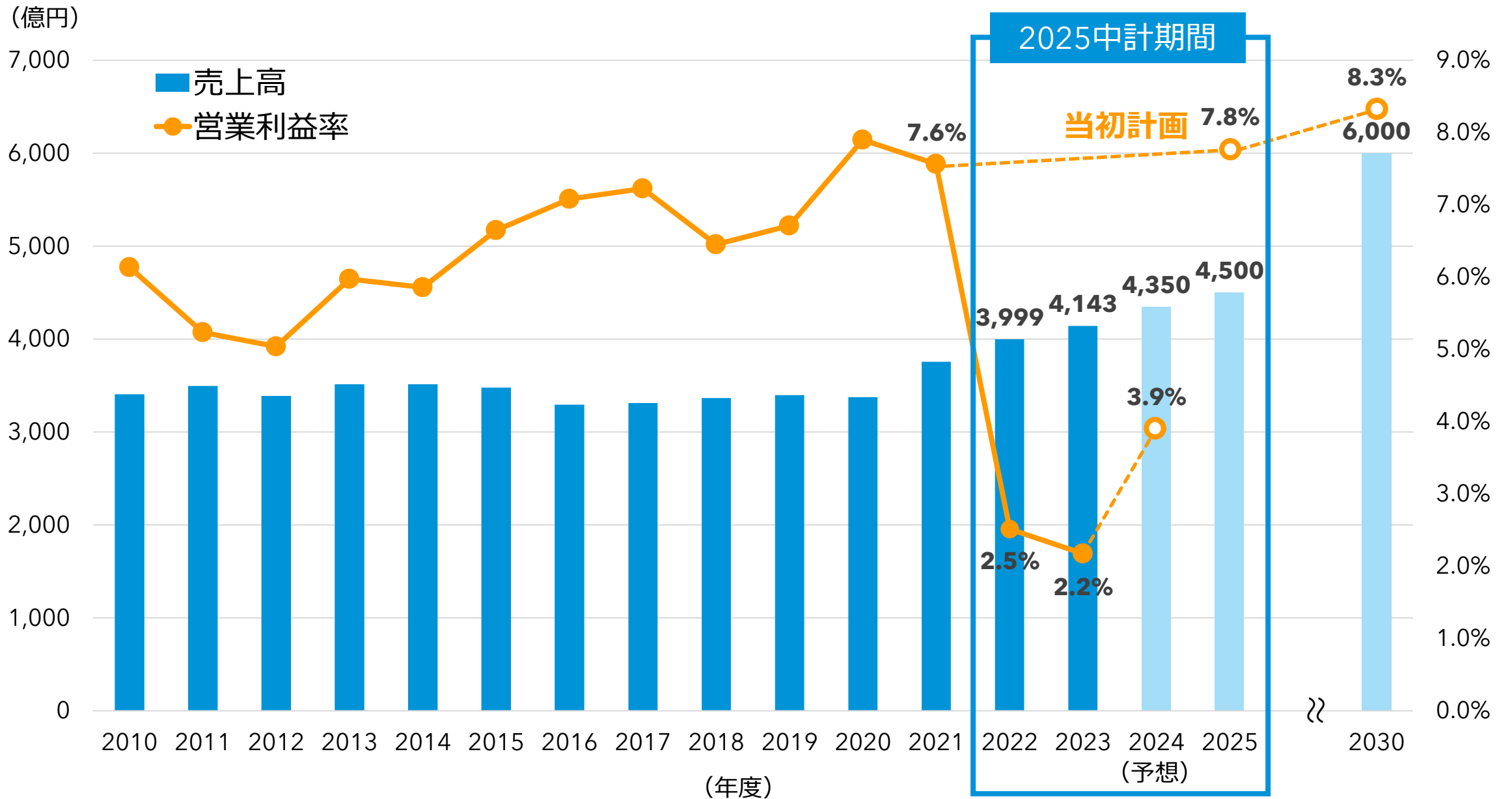
- ・ 稼ぐ力の低下（= 営業キャッシュ・フロー減） + 大型投資（フィルム、ライフサイエンスほか）  
→ フリー・キャッシュ・フロー マイナス（有利子負債増）
- ・ 事業ポートフォリオ組替えの遅れにより、総資産、使用資本が増加

## ■ 「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



# 稼ぐ力の低下



# セグメント別業績

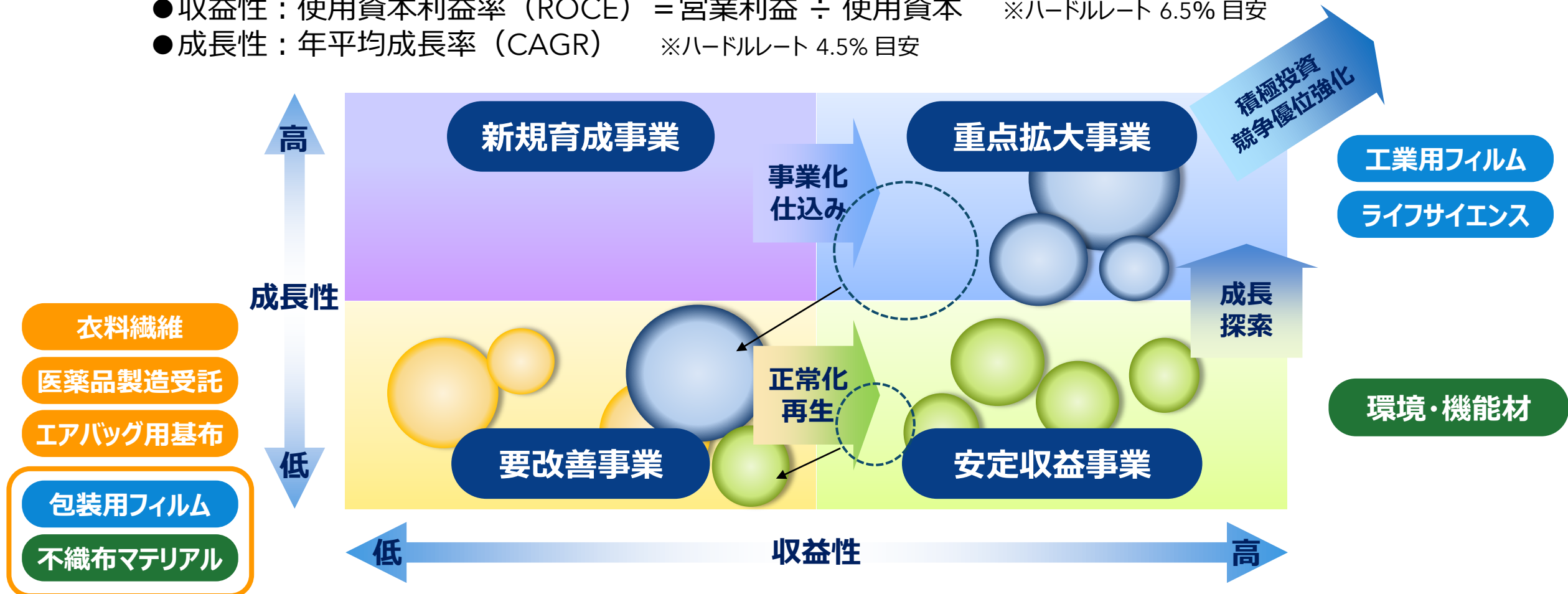
TOYOBO

(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	<b>1,900</b>	16	27	<b>165</b>
ライフサイエンス	381	346	<b>430</b>	92	44	<b>70</b>
環境・機能材	1,108	1,153	<b>1,450</b>	40	47	<b>125</b>
その他	1,049	1,078	<b>720</b>	▲ 48	▲ 28	▲ <b>10</b>
合計	3,999	4,143	<b>4,500</b>	101	90	<b>350</b>

## 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

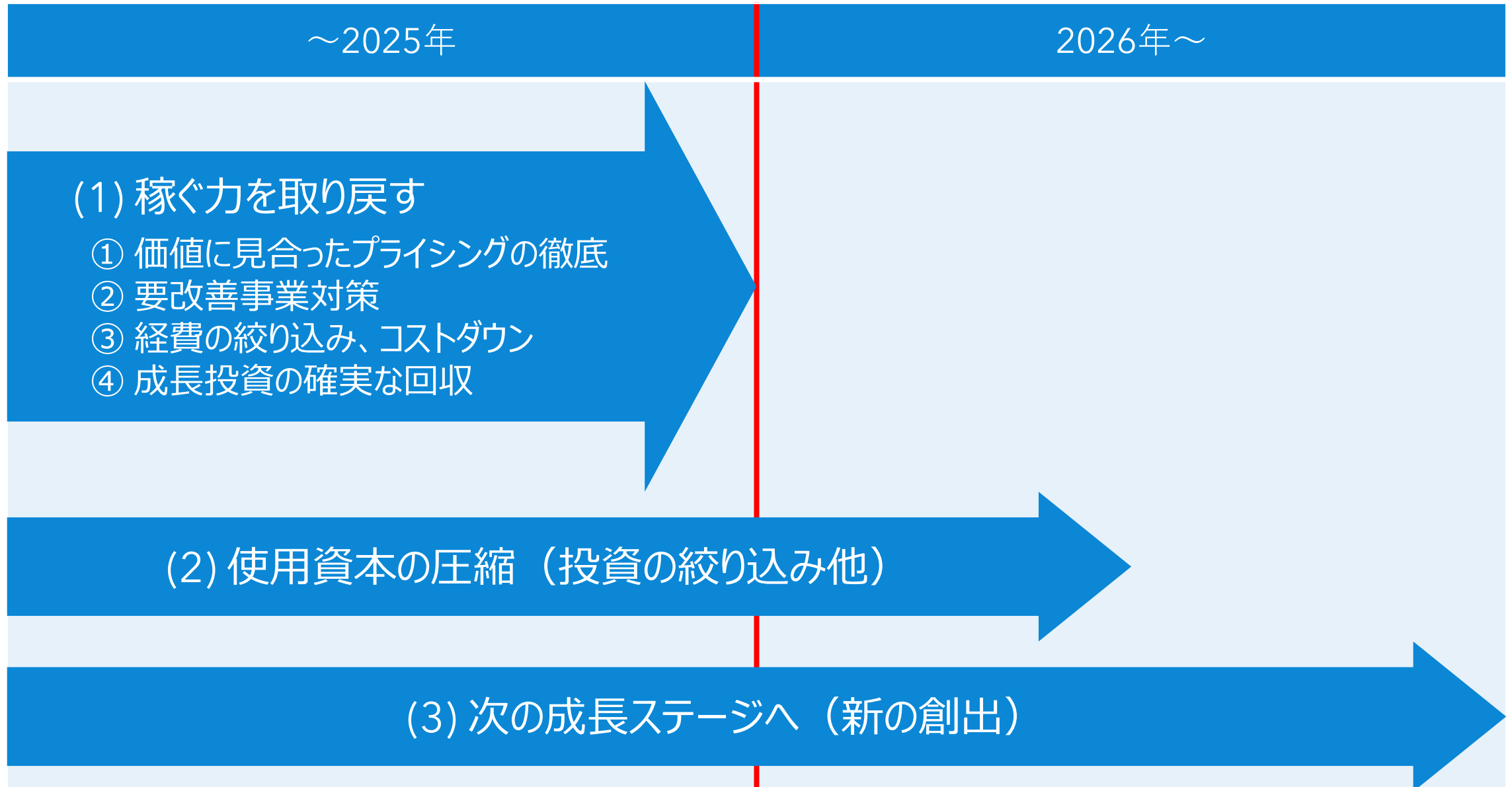
## 交易条件悪化 × 数量減 + 固定費・経費増

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

<p><b>施策 1</b></p>	<p><b>安全・防災、品質の徹底</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2023年度 重大インシデントゼロ (△労災件数は前年比増加)</li> <li>○ 医薬、エンプラにおける品質保証体制の整備</li> <li>○ 3ディフェンスラインの構築、運用</li> </ul>
<p><b>施策 2</b></p>	<p><b>事業ポートフォリオの組替え</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 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)</li> <li>△ 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</li> <li>○ 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</li> </ul>
<p><b>施策 3</b></p>	<p><b>未来への仕込み</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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)</li> <li>○ 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</li> <li>○ SBT認定取得、環境データ第三者保証、GXリーグ参画</li> </ul>
<p><b>施策 4</b></p>	<p><b>土台の再構築</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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</li> <li>○ 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</li> <li>△ 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</li> </ul>

(○：計画通り、△：遅れあり、▲：遅れ大)

## 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 価値に見合ったプライシングの徹底	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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</li></ul>
② 要改善事業対策	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 包装用フィルム：生産体制見直し、環境製品加速、海外拡販</li><li>・ 不織布マテリアル：国内事業再編、生産体制の見直し</li><li>・ 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</li><li>・ 衣料繊維：2023年度黒字化達成 → 資産効率改善の追求</li></ul>
③ 経費の絞り込み、コストダウン	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業所・工場のコスト競争力強化</li><li>・ 間接材費のコストダウン</li><li>・ 業務効率・生産性向上</li></ul>
④ 成長投資の確実な回収	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 成長投資、開発投資の効果実現による利益拡大</li></ul>



## 包装用フィルム

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

## 不織布マテリアル

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

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）

# (1) 稼ぐ力を取り戻す | ④ 成長投資の確実な回収

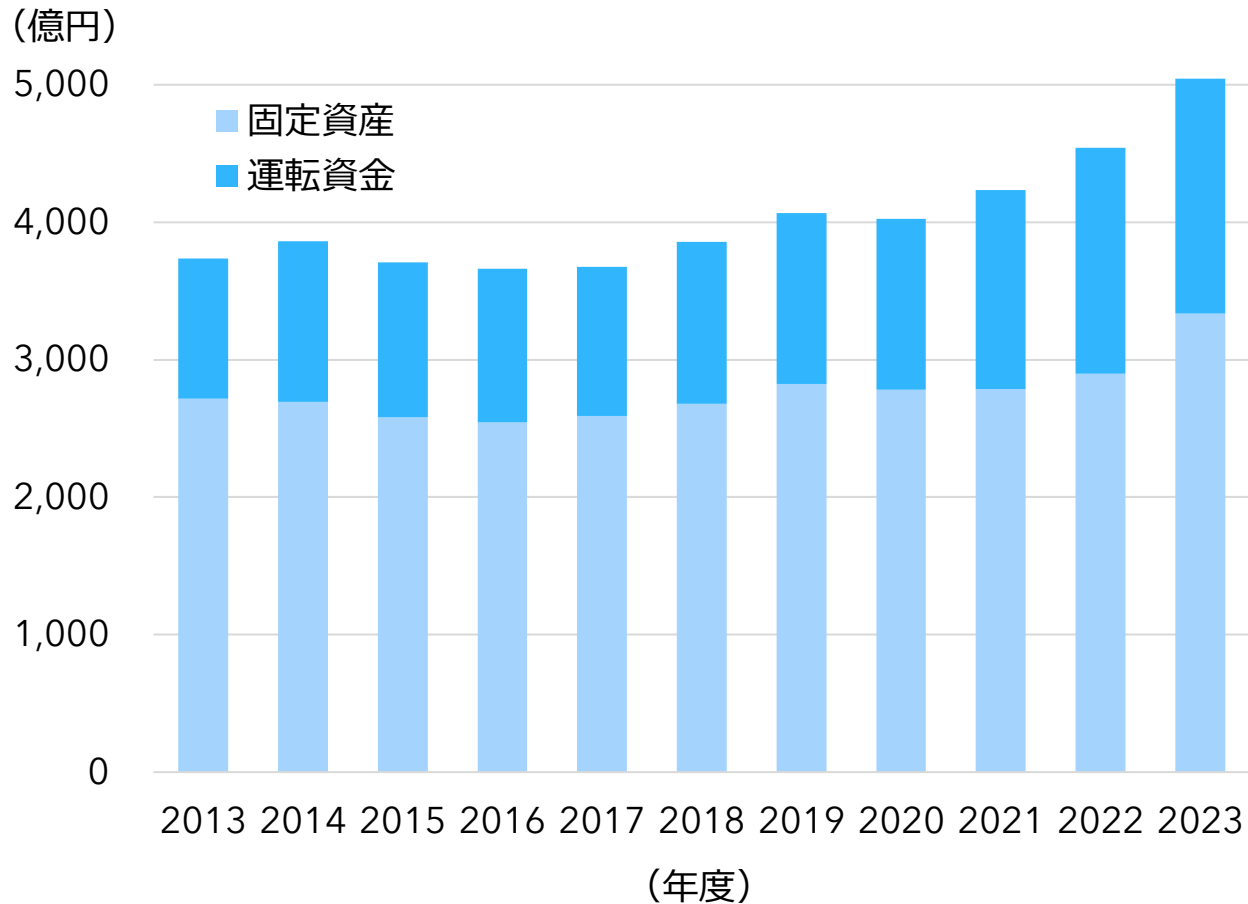
セグメント	内容	投資金額 (億円、概数)	投資効果実現時期 (年度)			
			2023	2024	2025	2026~
フィルム	・ OPPフィルム 生産設備 (犬山)	70	■			
	・ セラコン用離型フィルム 加工設備2号機 (敦賀)	60 <sup>*1</sup>	■			
	・ セラコン用離型フィルム 製造設備 (宇都宮)	200			■	
ライフサイエンス	・ 生化学診断薬用原料酵素 製造設備 (敦賀)	70		■		
	・ PCR検査試薬・遺伝子診断薬用原料 製造設備 (敦賀)	65			■	
	・ 人工腎臓用中空糸膜 一貫生産工場 (秋田)	50		■		
環境・機能材	・ 高機能樹脂 製造設備 (高砂)	80 <sup>*2</sup>		■		
	・ 高機能樹脂 製造設備 (岩国)				■	

\*1 : 1号機との合算金額 \*2 : 合併会社の総投資額

## (2) 使用資本の圧縮

資産効率を重視し、使用資本の適正化へ

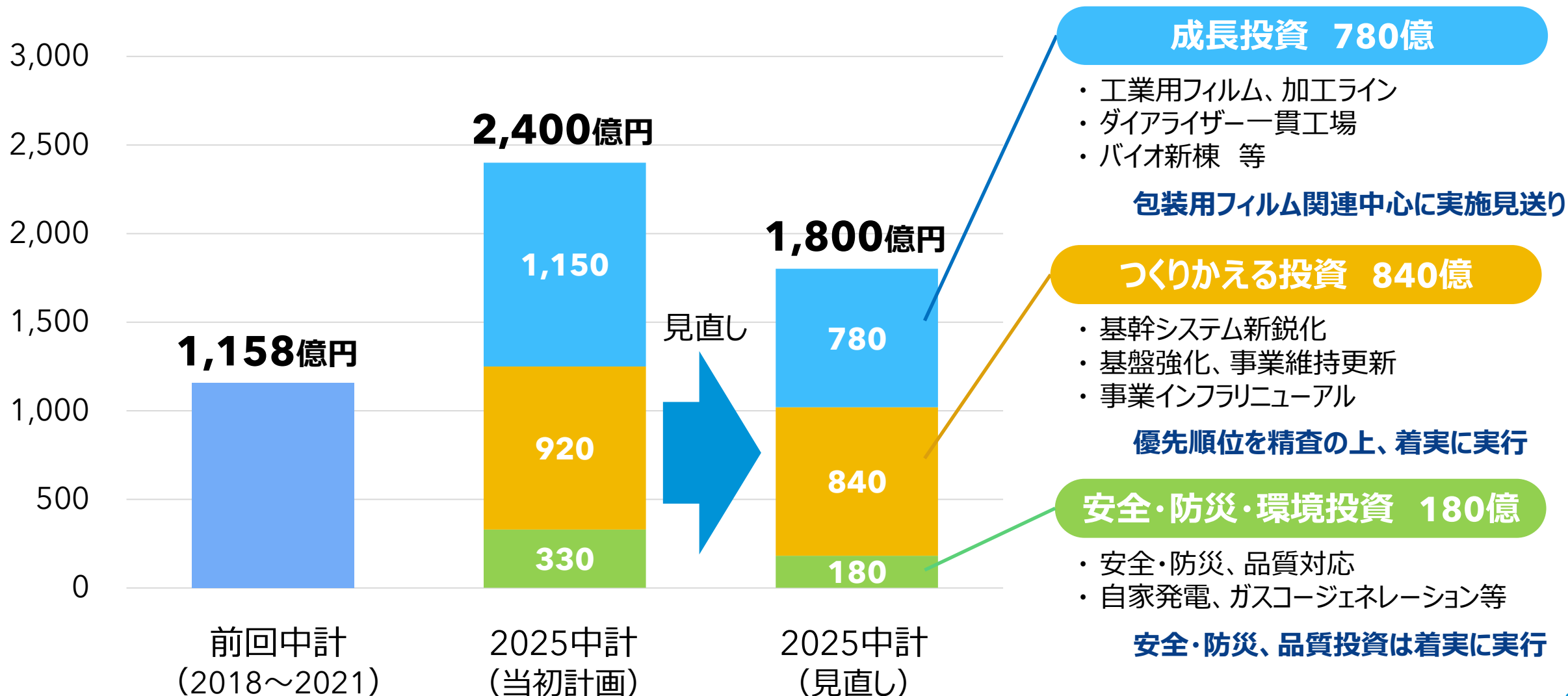
### 使用資本の推移



- 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

## (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



# (3) 次の成長ステージへ | フィルムの成長戦略

## 高機能フィルムの増産・拡大

※2021年度対比

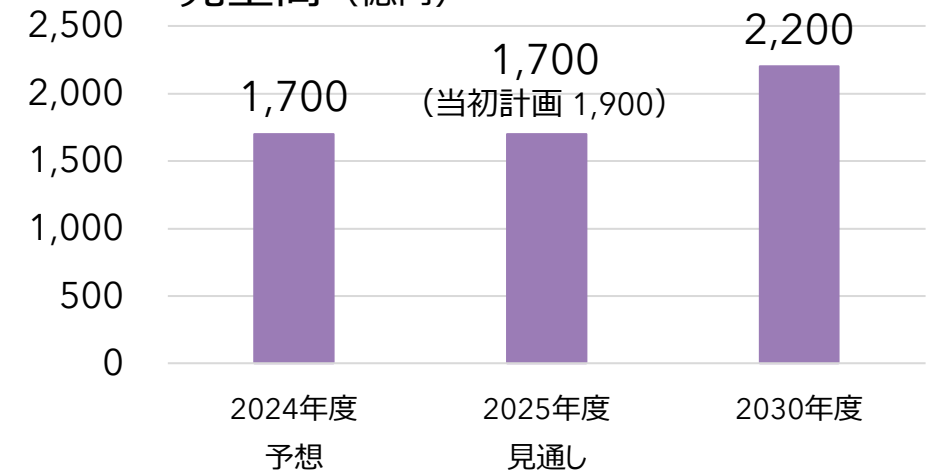
- セラコン用離型フィルム
  - ・ インラインコート新設備
  - ・ コーター2号機
  - ・ 水平リサイクル
- 液晶偏光子保護フィルム“コスモシャインSRF”
  - ・ 薄肉化、既存生産ライン改造による増産体制の確立

生産能力  
約2.5倍



宇都宮工場に新設する製造設備  
(イメージ)

## 売上高 (億円)



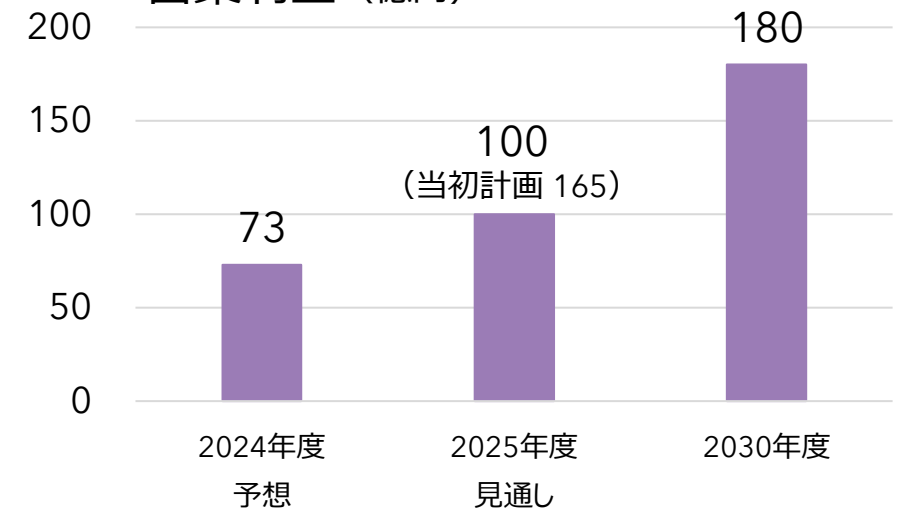
## 新規高機能フィルムの開発

- 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)



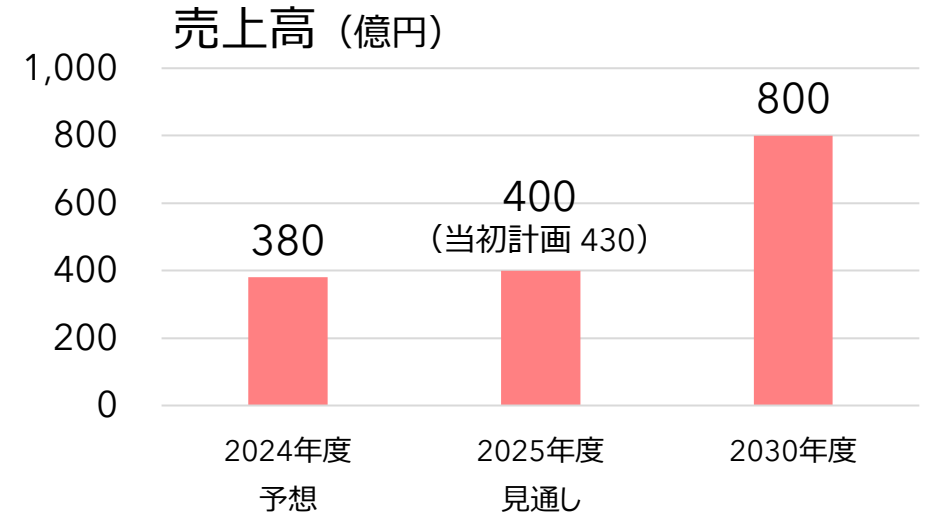
新型「MIRAI」の燃料電池ユニット

## 営業利益 (億円)



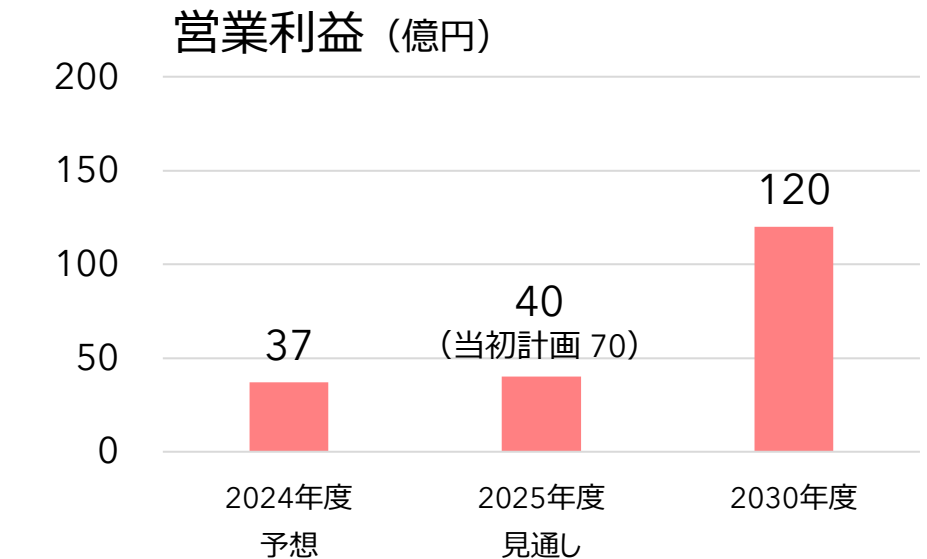
## バイオ事業

- 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

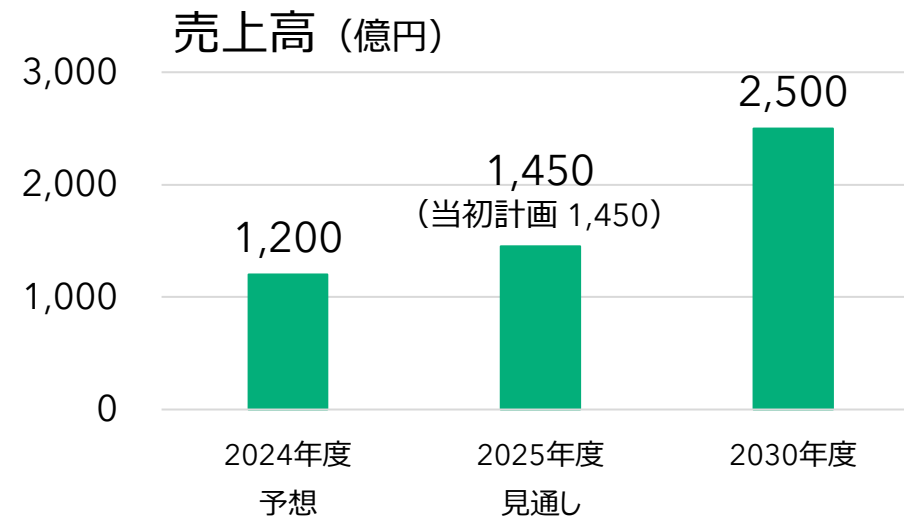
- 海外展開を見据えた、人工腎臓用中空糸膜の増産
  - ・ニプロ株式会社と共同で一貫生産工場（2024年～、秋田県大館市）
- 急性血液浄化膜、プロセス膜への用途拡大
  - ・CART膜（腹水濾過濃縮）、ウイルス除去膜、培地濾過膜
- バイオマテリアル事業の拡大
  - ・合成系コーティング材料（抗血栓）“セックワン”



## 樹脂・ケミカル事業

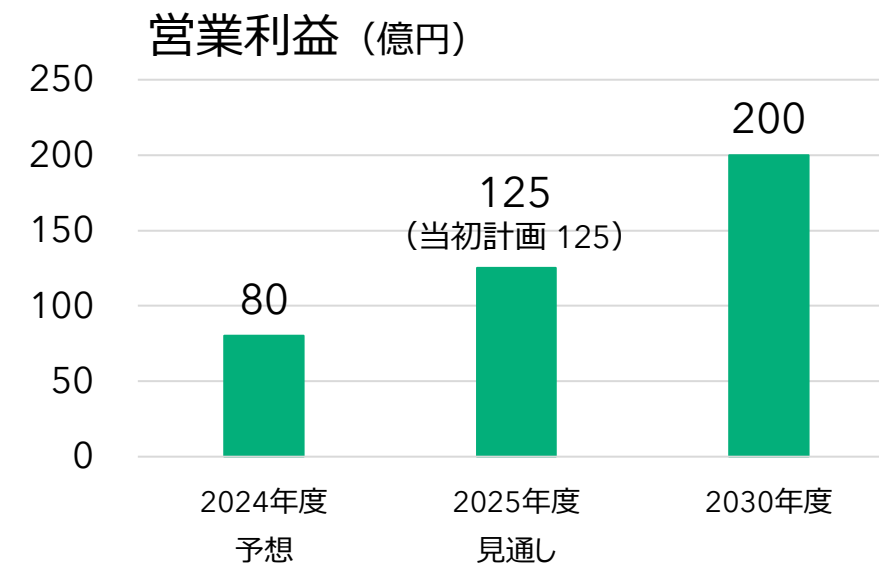
- エンジニアリングプラスチック
  - ・EV対応、外資系OEM展開
- バイロン・ハードレン
  - ・リチウムイオン電池パウチ用途、高速伝送用途（低誘電）
  - ・“Vitrimers”<sup>\*</sup>の実用化（電子材料用接着シート）

<sup>\*</sup>“Vitrimers”はFONDS ESPCI PARISの登録商標です。



## 環境・ファイバー事業

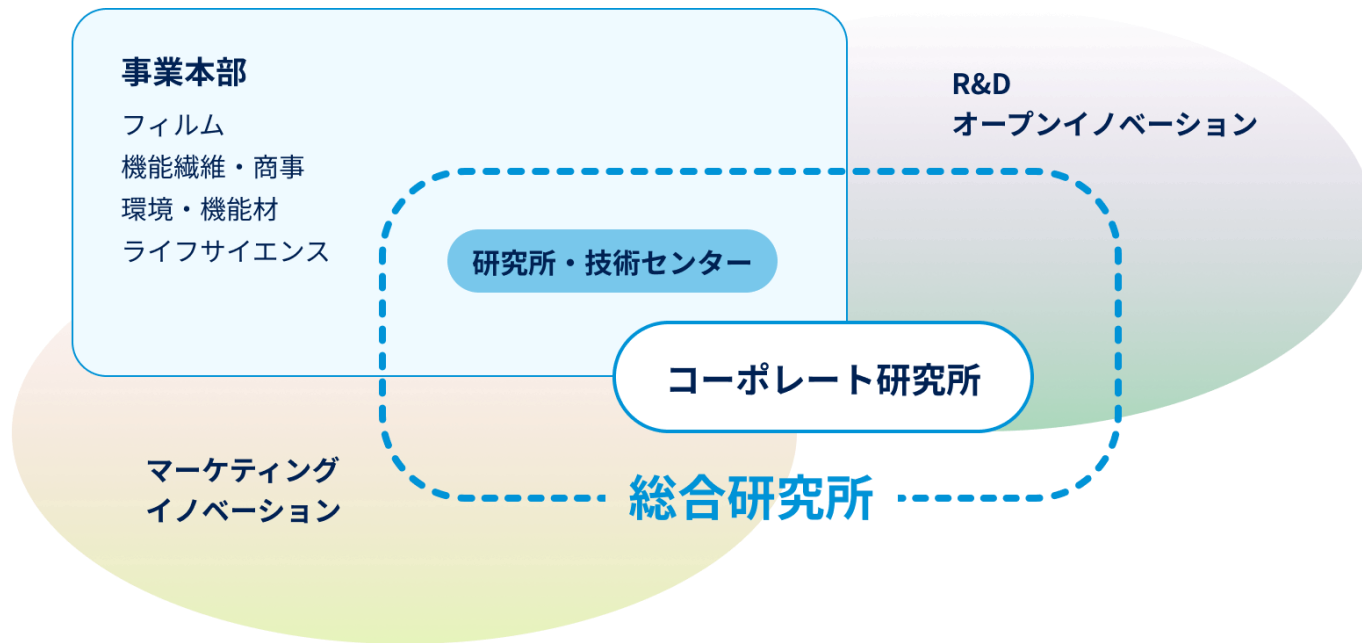
- VOC回収装置
  - ・リチウムイオン電池セパレータ工場向け
- アクア膜
  - ・FO膜（省電力海水淡水化、浸透圧発電）、BC膜（排水処理等）
- 高機能ファイバー
  - ・洋上風力発電（浮体式）用係留索





# (3) 次の成長ステージへ | イノベーション創出の体制

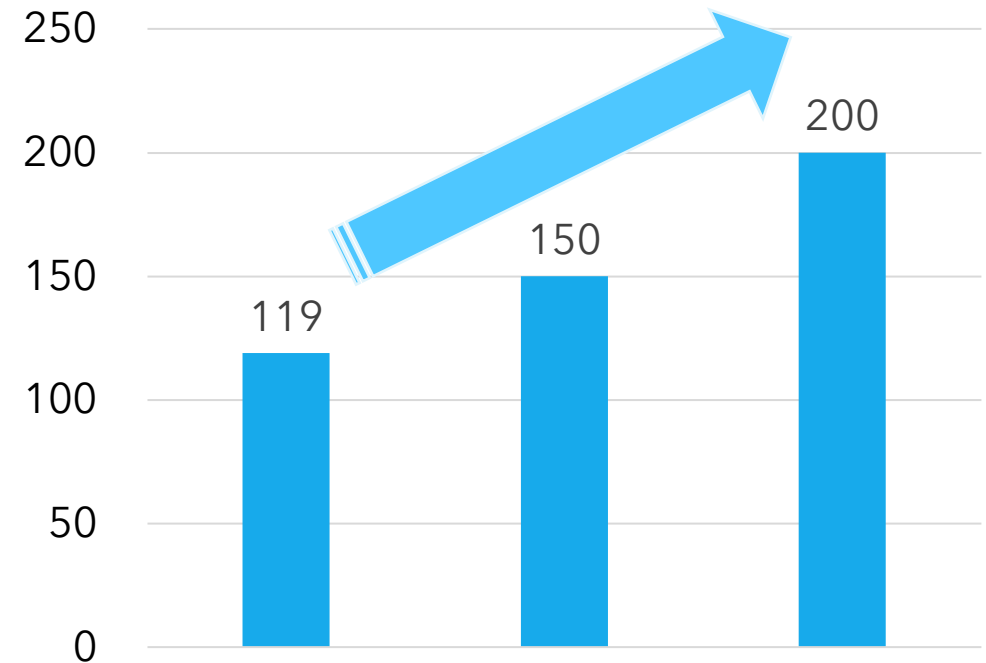
## コーポレート研究と事業部開発の連携による 全社イノベーション体制



- 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%



18~21年度 22~25年度 26~30年度

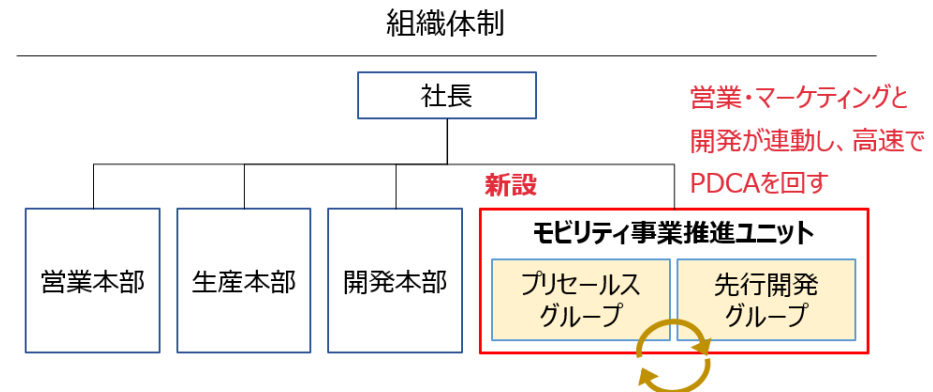
年間研究開発投資額 (億円/年)  
(知財関係費用含む)

## 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

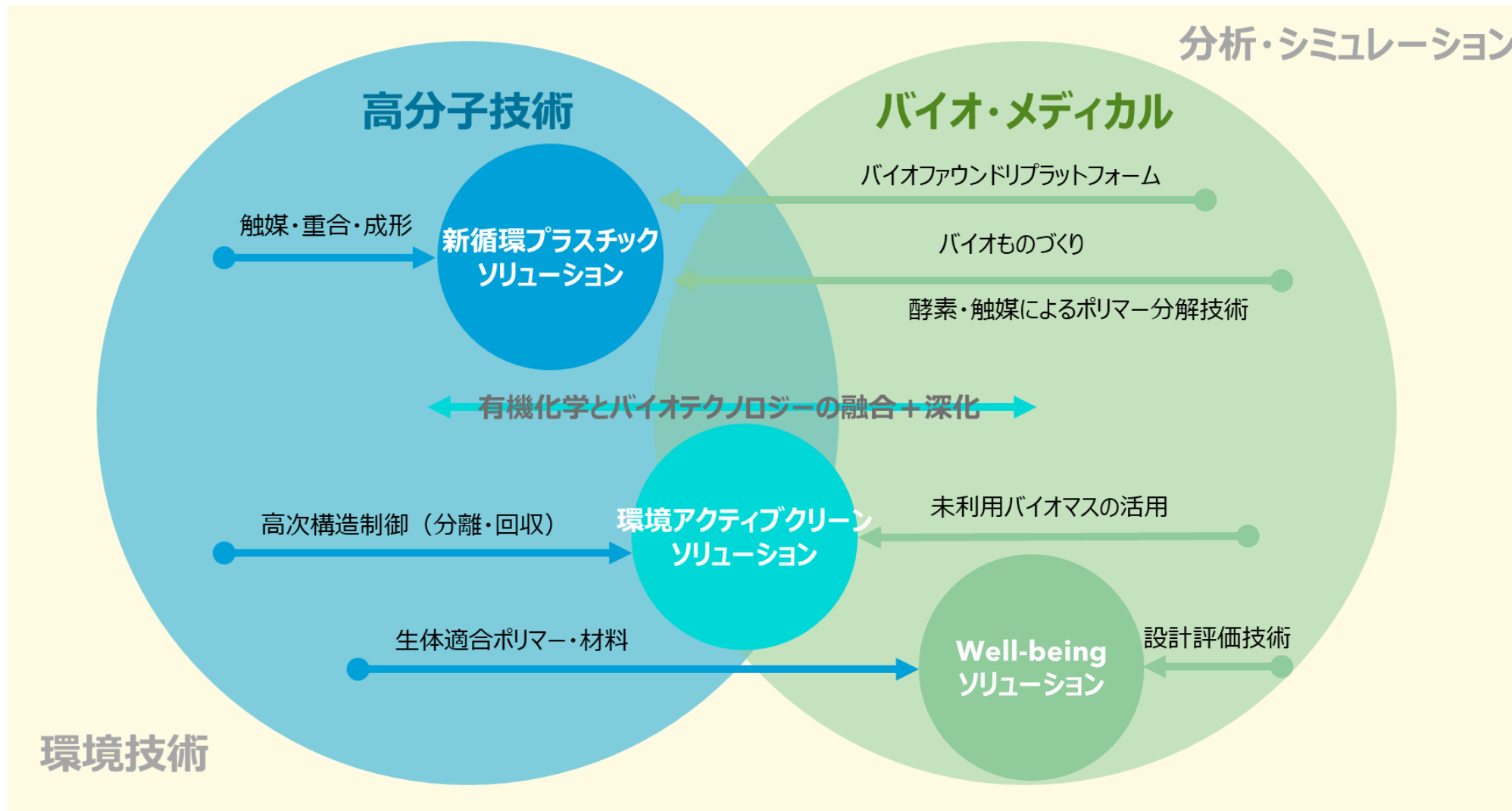
素材産業向けコンサルティング・エンジニアリングサービス事業会社  
三菱商事株式会社とFEV Consulting GmbH（独）の合弁会社  
市場調査、戦略立案・実行、製品開発・実証試験等において  
幅広い支援・サービスをデジタル技術も活用しながら提供



**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）

# (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

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」



<b>新循環プラスチックソリューション</b>	<b>リニューアブルポリマーへの転換</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・使用済プラスチックの高効率なケミカルリサイクル（株）アールプラスジャパン設立、アネロテック社の技術活用</li><li>・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</li></ul>
<b>環境アクティブグリーンソリューション</b>	<b>環境配慮型新素材、サービスの提供</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・溶剤フリー、常温流通可能な高耐熱接着素材“Vitrimer”*の実用化</li><li>・FO膜（正浸透膜）使用による省電力海水淡水化</li><li>・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</li><li>・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</li></ul>
<b>Well-beingソリューション</b>	<b>Unmet Medical Needsに応える医療用素材、機器</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・急性血液浄化膜：腹水濾過膜（CART）、敗血症の治療器</li><li>・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、アンチバイオフィウリング性等付与</li></ul> <b>次世代医療への価値提供</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・“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</li></ul>
<b>領域横断</b>	<b>「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</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・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</li></ul> ※ 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。

## Ⅲ. 財務指標（2025年度見通し）とROE、ROICの改善

# 財務指標（2025年度見通し）

	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	<b>4,500</b>	4,500
営業利益（億円）	284	101	90	<b>250</b>	350
営業利益率（%）	7.6	2.5	2.2	<b>5.6</b>	7.8
EBITDA（億円） <sup>*1</sup>	485	291	288	<b>510</b>	630
当期純利益（億円）	129	▲ 7	25	<b>90</b>	150
ROE（%） <sup>*2</sup>	6.8	-	1.3	<b>≧ 4.5</b>	≧ 7.0
ROIC（%） <sup>*3</sup>	5.1	1.7	1.3	<b>≧ 4.0</b>	≧ 5.0
D/E レシオ（倍）	0.98	1.21	1.26	<b>&lt; 1.40</b>	< 1.20
Net Debt / EBITDA倍率 <sup>*4</sup>	3.4	5.8	7.5	<b>&lt; 5.0</b>	< 5.0
設備投資（2022～2025年度 累計）（億円）				<b>1,800</b>	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

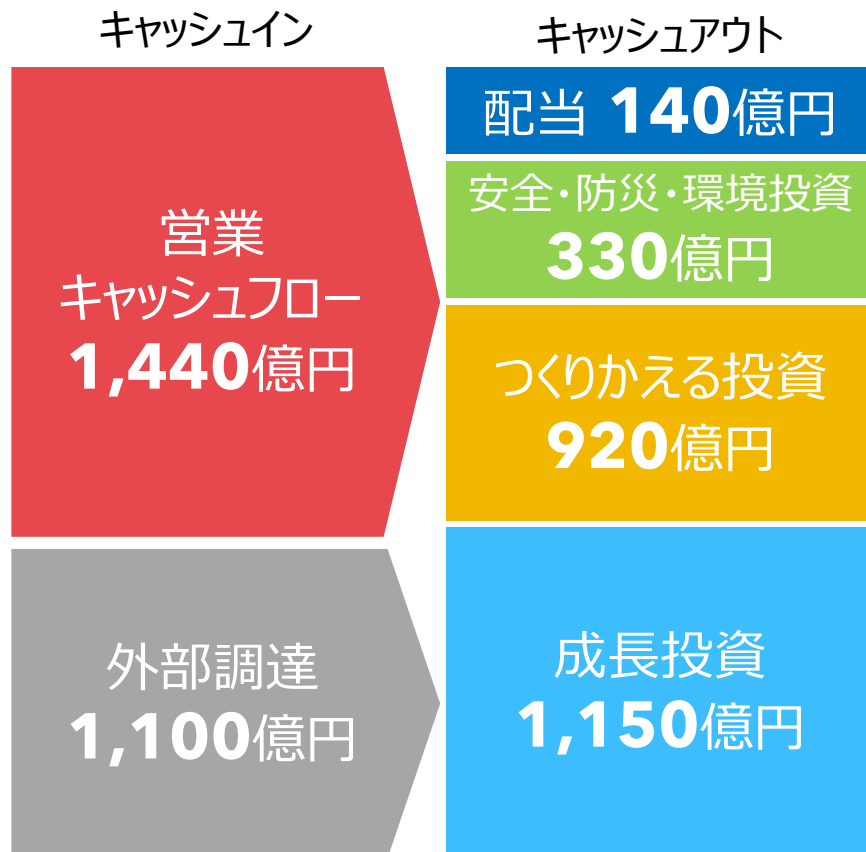
# セグメント別目標（2025年度見通し）

(億円)

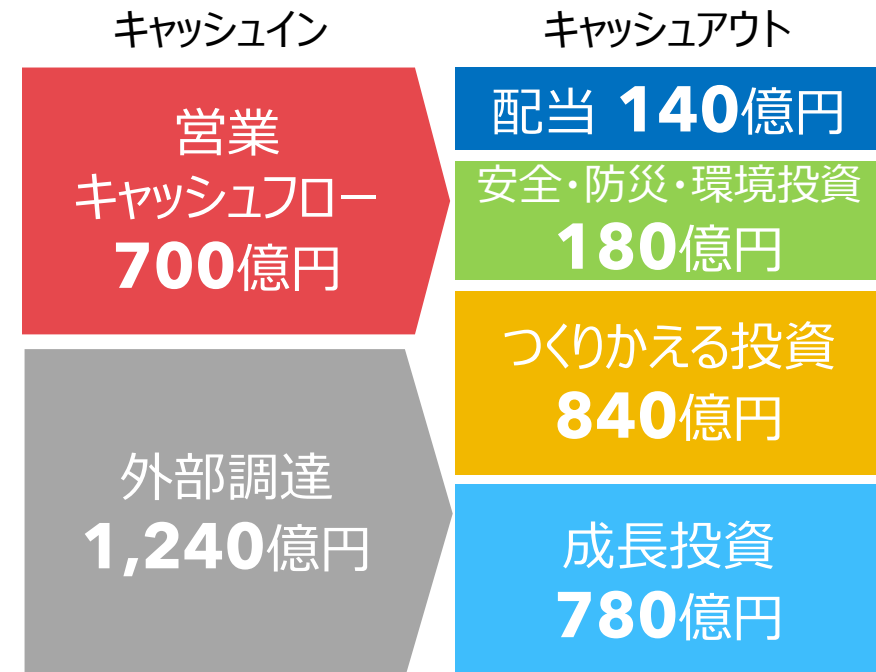
	売上高				営業利益			
	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 当初計画	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 当初計画
フィルム	1,461	1,565	<b>1,700</b>	1,900	16	27	<b>100</b>	165
ライフサイエンス	381	346	<b>400</b>	430	92	44	<b>40</b>	70
環境・機能材	1,108	1,153	<b>1,450</b>	1,450	40	47	<b>125</b>	125
その他	1,049	1,078	<b>950</b>	720	▲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

◇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

## 当初計画



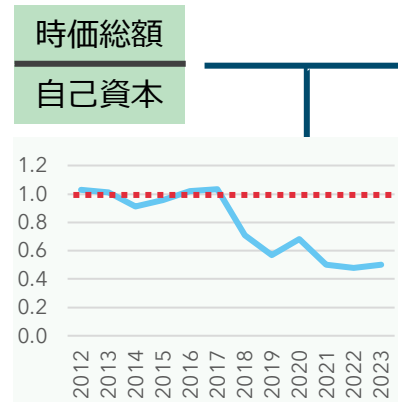
## 見直し



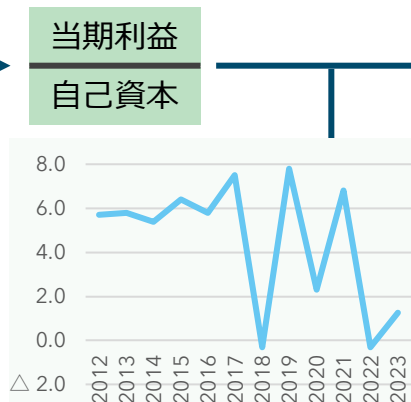


# 資本コストや株価を意識した経営 | 現状認識

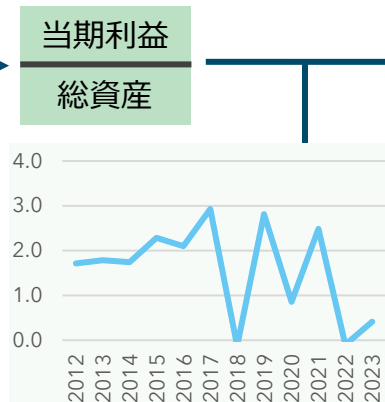
**PBR 0.49 倍**



**ROE 2.6 %**

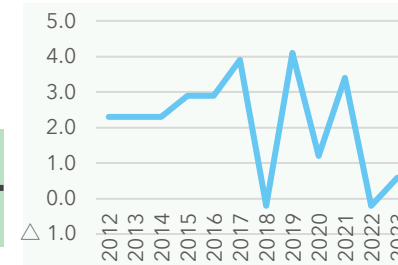


**ROA 0.9 %**



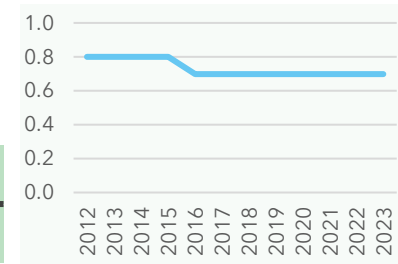
**ROS 1.3 %**

当期利益 / 売上高



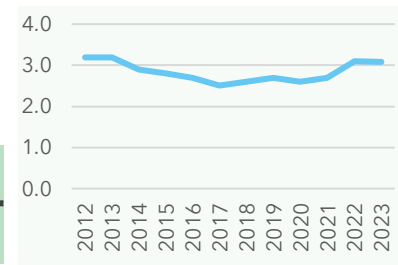
総資産回転率 0.70 倍

売上高 / 総資産



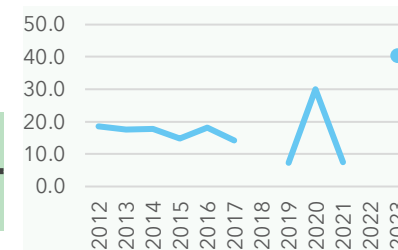
財務レバレッジ 2.96 倍

総資産 / 自己資本



**PER 24.0 倍**

時価総額 / 当期利益



収益性の向上

資産効率の向上

PBR : 直近数年間で大きく低下

- ROEが悪化
- PERの低下にも影響

成長期待の醸成

※太字数値は2021～2023年度の3か年平均

## 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 ↑)

ROE ↑

PBR ↑

成長期待の醸成

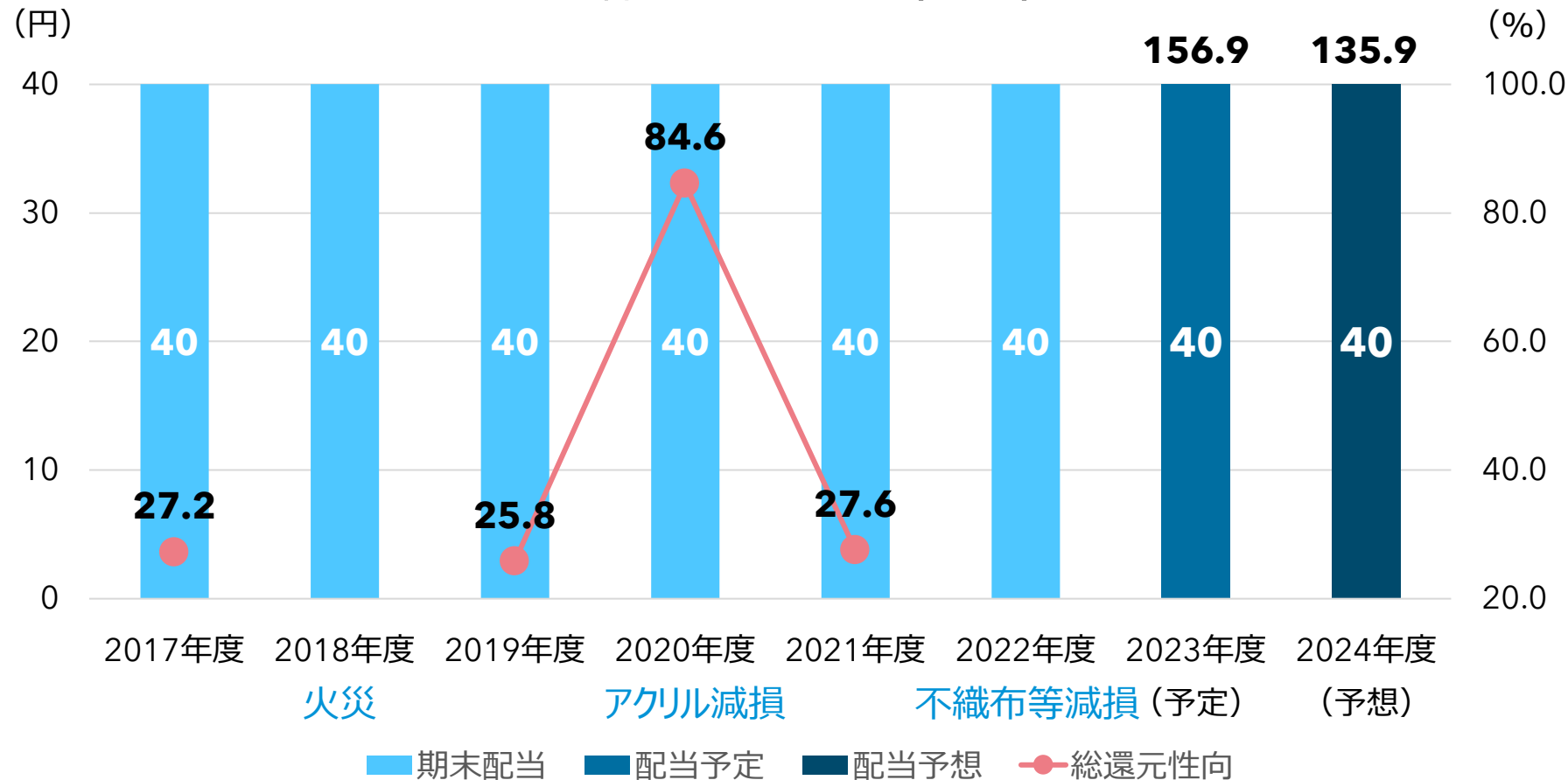
リスクの低減  
(株主資本コスト ↓)

PER ↑

## ■ 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）



**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

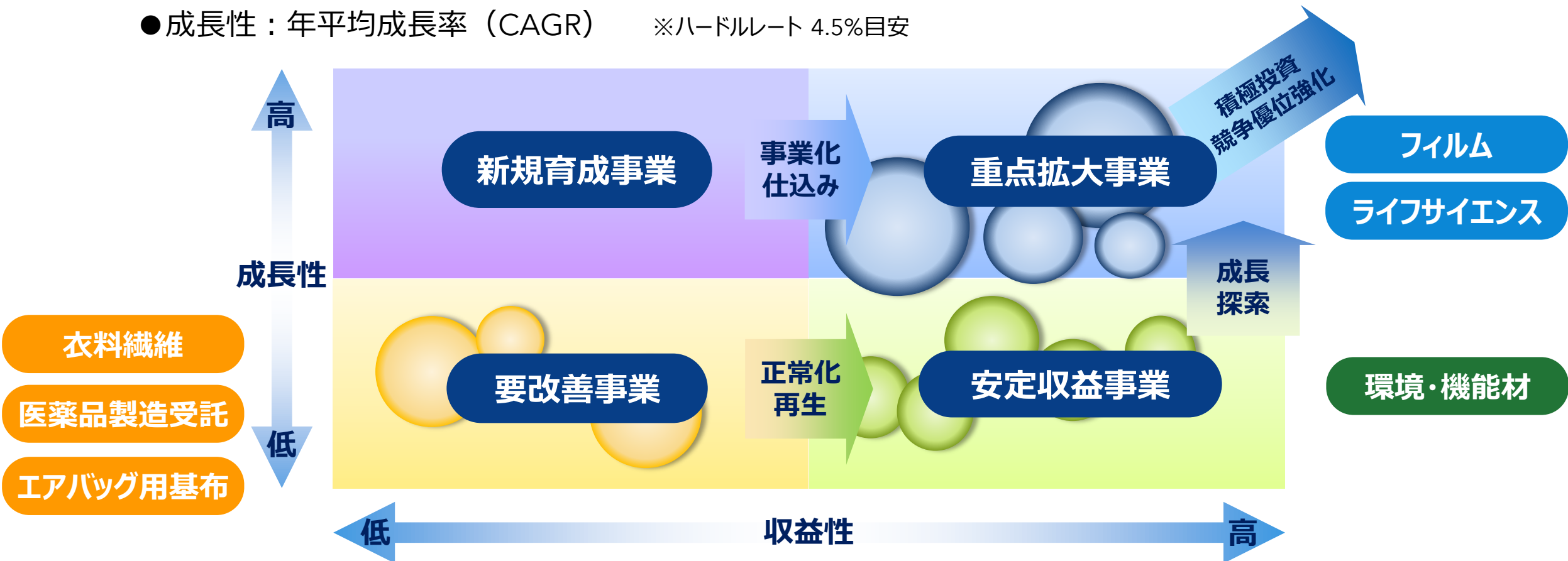
7%以上

\*フィルム事業を想定

<p><b>施策 1</b></p>	<p><b>安全・防災・品質 の徹底</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全・防災マスタープランの実行「ゼロ災」</li> <li>●品質保証マネジメント体制の再構築</li> <li>●リスクマネジメント体制</li> </ul>
<p><b>施策 2</b></p>	<p><b>事業ポートフォリオ の組替え</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業を層別（使用資本利益率と成長性）             <ul style="list-style-type: none"> <li>①重点拡大：成長策提案実行、競争優位強化</li> <li>②安定収益：成長探索 or 維持改善</li> <li>③要改善：あるべき姿に向けたマスタープラン実行</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>施策 3</b></p>	<p><b>未来への仕込み</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新事業・新技術の創出：環境・バイオ強化、みらいプロPOC</li> <li>●DX戦略：SFA、MI、スマート工場、新たな稼ぎ方</li> <li>●カーボンニュートラルへのロードマップ（2050）</li> </ul>
<p><b>施策 4</b></p>	<p><b>土台の再構築</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人材開発・ダイバーシティ推進</li> <li>●モノづくり現場力</li> <li>●ガバナンス・コンプライアンス</li> <li>●事業基盤の整備</li> <li>●組織風土改革</li> </ul>

## 「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

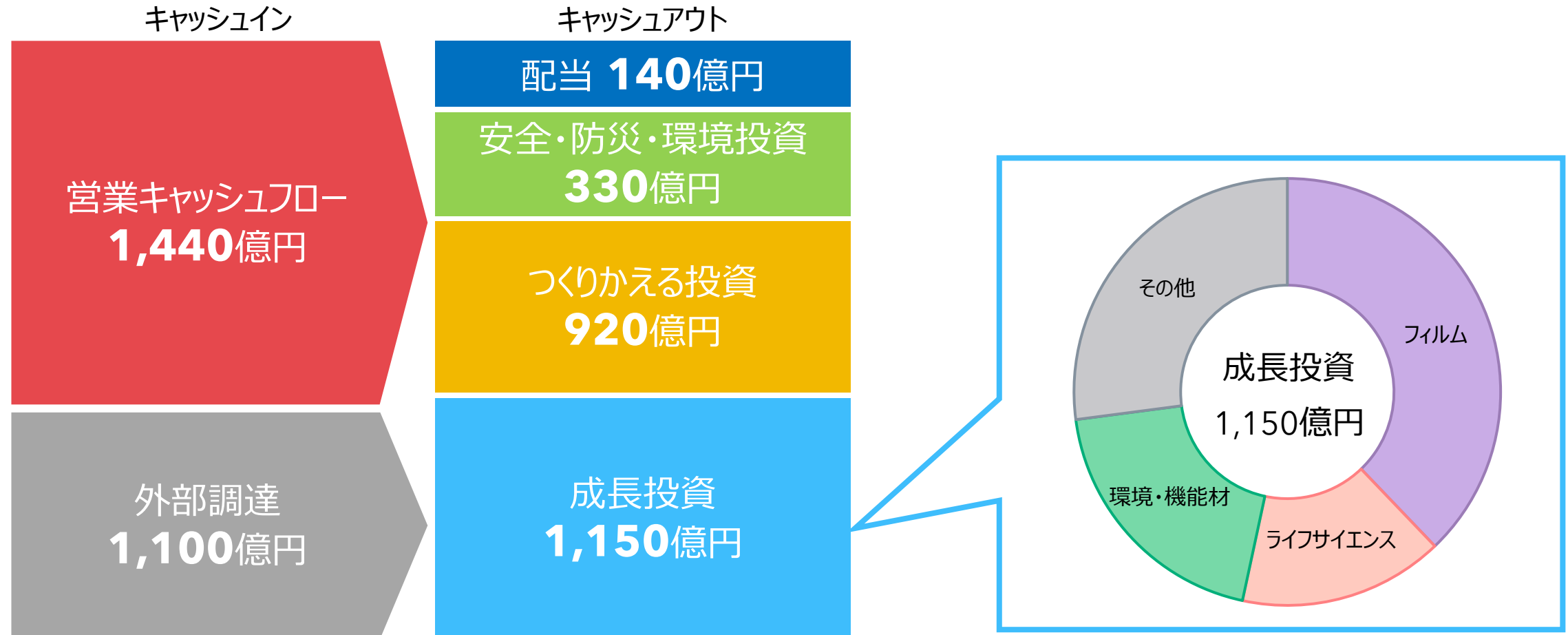
	2021年度 実績	2022年度 実績	2025 中期計画目標	2030 イメージ
売上高 (億円)	3,757	3,999	<b>4,500</b>	6,000
営業利益 (億円)	284	101	<b>350</b>	500
営業利益率 (%)	7.6	2.5	<b>7.8</b>	8.3
EBITDA (億円)	485	291	<b>630</b>	900
当期純利益 (億円)	129	▲ 7	<b>150</b>	230
ROE (%)	6.8	-	<b>≧ 7.0</b>	≧ 9.0
ROIC (%) <sup>*1</sup>	5.1	1.7	<b>≧ 5.0</b>	≧ 7.0
D/E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

\*1 NOPAT ÷ (有利子負債+純資産)

\*2 (有利子負債 - 現預金) <期末> ÷ EBITDA



- ◇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

**TOYOBO**  
Beyond Horizons