

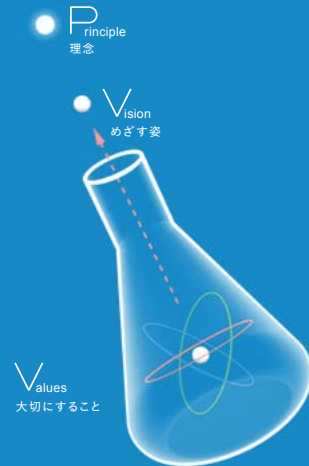
TOYOBO REPORT 2026

東洋紡グループ統合報告書 2026年3月期



いのちと世界の、役に立て。 **TOYOBO**

企業理念体系

TOYOBO
PVVSPrinciple
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

ブランドスローガン

いのちと世界の、役に立て。

ステートメント

どちらかと言えば目立つことの少ない、素材という存在。
でもよく見れば、それは、なくてはならないものばかり。
いのちと向き合いつづける深さと、グローバルに展開する広さと。
このふたつが私たちの特長ならば、それをもっともっと
伸ばしたいと思う。日常や人生の小さな叫びも聞き漏らさずに、
いのちと世界の役に立ちたい私たちは。

サステナブル・ビジョン2030 (2022年5月発表)

『順理則裕』なすべきことをなし、ゆたかにする

めざす姿	Innovation 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				
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の形成	- ソリューションを通じて環境を良質化 - フードロス削減へ貢献
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				

東洋紡グループのあゆみ

東洋紡グループは、創立以来、時代の変化と社会のニーズに応え、天然繊維から化学繊維・合成繊維、フィルム、バイオ・メディカルへと、自らの事業内容を変革し続けてきました。これまでのあゆみを礎に、社会の期待に応える製品・ソリューションの創出を通じて、持続可能な社会の実現への貢献と、事業の成長を推進しています。

売上高

4,216億円

非衣料繊維事業 3,674億円

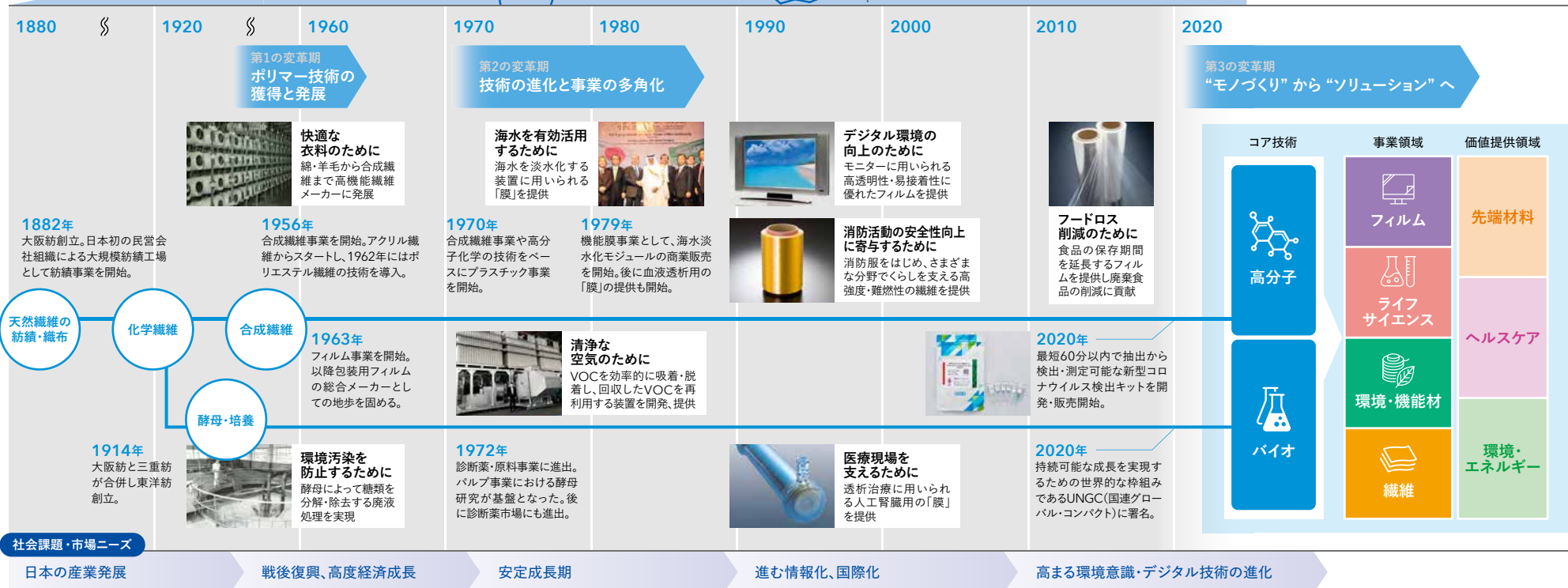
+

衣料繊維事業 542億円

営業利益率

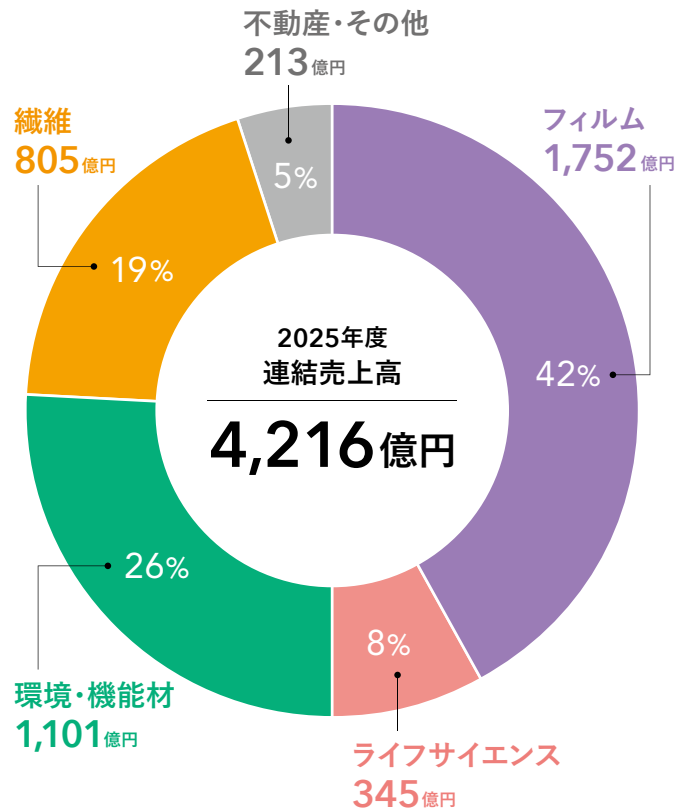
6.6%

※1999年度以降は連結売上高および営業利益率



イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

東洋紡グループの事業



※2026年度より報告セグメントの区分を以下の通りに変更。
上記は変更後の区分で記載。なお、変更後のセグメント実績は、
会計監査人による監査を受けたものではありません。

- 「機能繊維・商事」の名称を「繊維」へ変更
- 「機能繊維・商事」に含まれていた一部事業を「その他」へ変更

フィルム

重合・フィルム製膜・コーティングの一貫した技術を活かし、
先端IT材料の提供や環境負荷低減への貢献を通じて新たな価値を提供します。

工業用フィルム



コスモシャインSRF®
虹むらを解消する
超複屈折フィルム



コスモビル®、ビューレックス®
剥離性に優れた離型フィルム
※セラミックコンデンサのイメージ

包装用フィルム



スペーススクリーン®
環境配慮型の熱収縮フィルム



F&G®
鮮度・品質維持に貢献する
曇らないフィルム

ライフサイエンス

バイオ・製膜の2つをコア技術とし、さまざまな技術の融合を通じて、
医療分野を支える基盤材料・要素技術を提供します。

バイオ関連製品



FAD-GDH
血糖値測定センサー用の
原料酵素

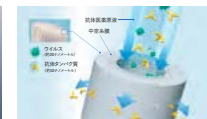


遺伝子診断薬
感染症の診断を支援

分離膜・ モジュール



人工腎臓用中空糸膜
透析に用いられる
ろ過特性を有する



抗体医薬製造用
ウイルス除去用の「膜」

環境・機能材

電子材料、環境、モビリティ分野などにおいて、
付加価値の高い機能素材をグローバルに展開し、世界の課題解決に貢献します。

樹脂・ケミカル



ペルブレン®
熱可塑性ポリエステル
エラストマー



バイロン®、ハードレン®
塗料・コーティング材・
接着剤用樹脂

環境・ファイバー



K-FILTER® VOC回収装置
排気ガス中のVOCを
効率的に吸着・回収



ホロセップ® BC膜
海水・排液などを高濃縮し
有価物を回収できる膜

繊維

エアバッグと繊維事業で構成。
高機能繊維メーカーとして長年培った技術を生かし、快適な暮らしを支えます。

エアバッグ用 基布・原糸



エアバッグ用基布

産業・工業資材 /医療材料



医療関連材料
医療分野に使用される
安心・安全な機能材料

衣料用繊維

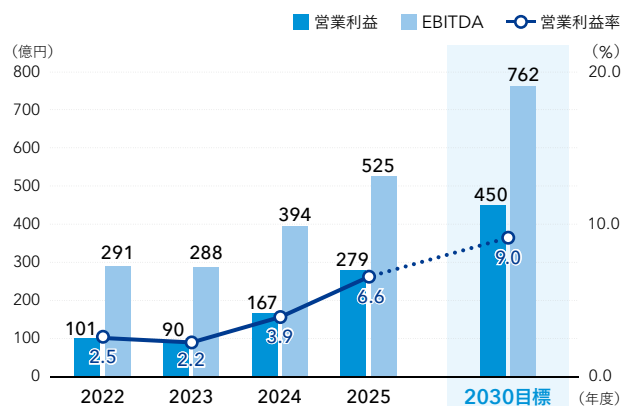


高級トープ生地
特殊な紡績技術などを
駆使した最高級品

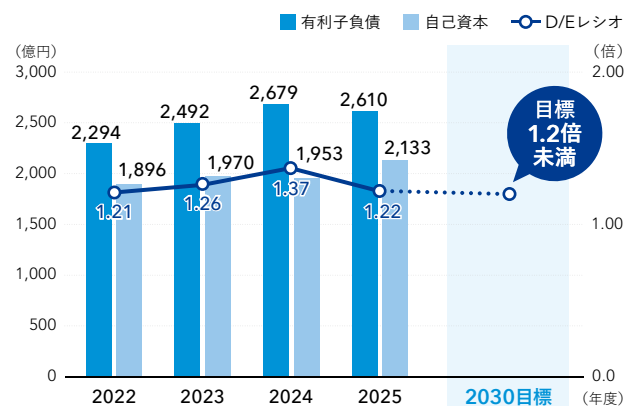
経営目標 | 2030中期経営計画「額だけでなく率にこだわる経営へ」

財務指標

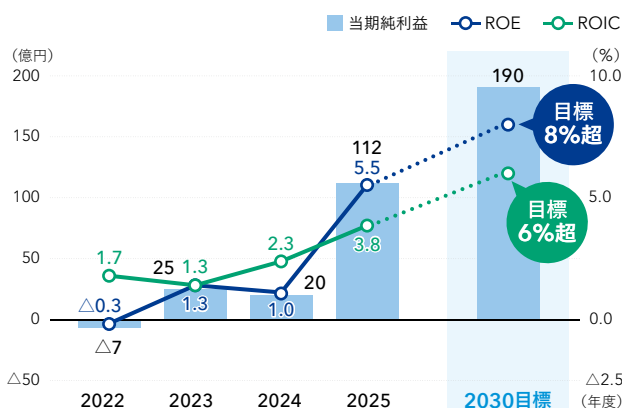
営業利益／EBITDA／営業利益率



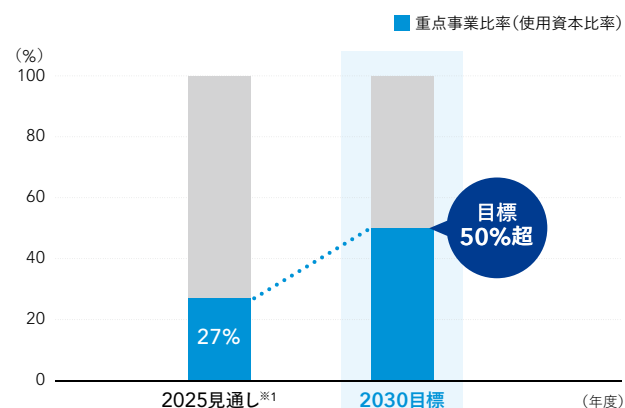
有利子負債／自己資本／D/Eレシオ



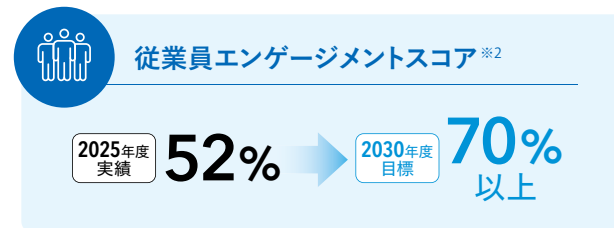
当期純利益／ROE／ROIC



重点事業比率



サステナビリティ指標



※1 2026年4月時点の見通し

※2 東洋紡単体、東洋紡エムシー(株)、東洋紡STC(株)および東洋紡せんい(株)

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

編集方針

東洋紡グループの統合報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループが素材+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会社であること、および、その中長期の価値創造ストーリーへのご理解を深めていただくことを目的に制作しています。2026年版では、「サステナブル・ビジョン2030」の後半に位置付けられる「2030中期経営計画」において掲げる3つの施策「事業ポートフォリオ改革」「未来への布石」「基盤づくり・強化」を軸に、経営目標の達成に向けた道筋を一貫したストーリーとしてお示しすることに注力しました。

なお、編集・制作は、国際会計基準(IFRS)財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参照し、サステナビリティ・企画部門を中心に部門横断的な協力体制のもと行いました。

企業価値向上とコンテンツの対応

本報告書では、企業価値は経済的価値と社会的価値の掛け算であるという考え方にに基づき、「企業価値」「経済的価値」「社会的価値」に分類してページごとに紐づけています。

経済的価値とは、事業を通じて利益を生み出す「稼ぐ力」であり、社会的価値とは、社会やステークホルダーから寄せられる「信頼」です。それぞれに対応する具体的な取り組みを解説することで、当社グループの中長期的な企業価値向上の道筋を分かりやすく示します。



主な対応コンテンツ	企業価値	価値創造ストーリー、CEOメッセージ、CTOメッセージ、人材戦略
	経済的価値	中期経営計画、事業戦略、CFOメッセージ
	社会的価値	サステナビリティ戦略、コーポレート・ガバナンス

報告対象組織	本文中に記載がない場合は、東洋紡グループを対象としています。財務情報は、連結ベースの数値です。
報告対象期間	2025年4月～2026年3月（2026年4月以降の情報も一部含んでいます）
発行	2026年8月

参考ガイドラインなど	● GRIスタンダード（日本語版） ● IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」 ● 気候関連財務情報開示タスクフォース「TCFD提言」 ● 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」 ● 経済産業省「価値協創ガイダンス 2.0」
------------	--

見通しに関する注意事項

本報告書中の見通しや目標など、将来に関する記載事項は、本報告書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、実際の業績などは、今後の種々の要因によって、本報告書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。

情報開示について



TOYOBO REPORT 
(統合報告書)

財務情報

「株主・投資家情報」ウェブサイト

株主・投資家の皆さま向けに、決算短信や有価証券報告書、決算説明会資料などのIR資料をまとめています。また、財務・業績の状況、株式情報やIRカレンダー、よくあるご質問などを掲載しています。

有価証券報告書

金融商品取引法第24条第1項に基づき作成し、企業の概況、事業内容、設備状況、営業状況、財務諸表などを掲載しています。

ファクトブック

全社とセグメント別の主要な財務データを11年分、非財務データを5年分掲載しています。

サステナビリティ情報

「サステナビリティ」ウェブサイト

サステナビリティに関する当社グループの取り組みと各種データを掲載しています。

[サステナビリティ](#) 

[ESGパフォーマンスデータ](#) 

サステナビリティレポート

例年11月時点のウェブサイト「サステナビリティ」の情報をPDF化し、アーカイブしています。

コーポレート・ガバナンス報告書

「コーポレートガバナンス・コード」にのっとり、当社グループの考えや体制を掲載しています。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

目次

イントロダクション

企業理念体系 サステナブル・ビジョン2030	01
東洋紡グループのあゆみ	02
東洋紡グループの事業	03
経営目標 2030中期経営計画 「額だけでなく率にこだわる経営へ」	04
編集方針	05
目次	06

めざす姿を実現するコミットメント

東洋紡グループのありたい姿	07
CEOメッセージ	08
ワンチーム経営を担うリーダーの決意	11

東洋紡の稼ぐ力

■稼ぐ力を高める経営戦略	
過去中期経営計画とありたい姿	12
2025中期経営計画の振り返り	13
2030中期経営計画	14
事業ポートフォリオ改革	15
CFOメッセージ	16
■価値創造ストーリー	
価値創造プロセス	19
価値創造サイクル ー東洋紡グループのビジネスモデルー	20
東洋紡グループの強み	21
東洋紡グループの価値提供領域	22
マテリアリティ	23
ビジョン達成に向けた リスクと機会とマテリアリティ	24

■事業戦略

事業戦略	26
フィルム事業	27
ライフサイエンス事業	28
環境・機能材事業	29
繊維事業	30

サステナブル・グロースの実現

■事業開発戦略

CTOメッセージ	31
知的財産戦略	33
TX [Toyobo-Transformation] ーDXを包含した「付加価値革命」による経営変革ー	34

■人材戦略

東洋紡のめざす人的資本経営	35
めざす姿-1 共創・変革人材	36
めざす姿-2 しなやかで強い組織	37
めざす姿-3 安心と働きがい	38
特集:現場の気づきから実現した 多様な人材が働きやすい職場	39

■グリーン戦略

環境マネジメント	40
事業を通じた環境価値の創出	41

環境への責任 ー東洋紡グループの2030年度目標ー	42
気候変動による財務関連情報開示 (TCFDに基づく開示)	43

■サステナビリティ戦略

サステナビリティ・マネジメント	45
人権の尊重	46
安全・防災	47
品質	48
コンプライアンス	49
リスクマネジメント	50

コーポレート・ガバナンス

CEO×社外取締役クロストーク	51
役員一覧	53
取締役の会議出席状況、スキル	54
コーポレート・ガバナンスの変遷	55
取締役会の独立性、多様性	56
取締役会の実効性評価 中期経営計画 策定における取締役会の関与	57
経営陣幹部の選解任 および取締役候補者の指名	58
役員報酬制度	59
株主・投資家との対話 政策保有株式	60

データ

11年間の主要財務データ	61
主要サステナビリティデータ	63
第三者保証報告書	64
会社情報	65

COVER STORY



東洋紡グループの強みである高分子技術とバイオ技術が融合し、多様な事業がつながることで新たなイノベーションを生み出す姿を、分子を想起させる有機的なモチーフで表現しています。環境や人々の暮らし、科学などを象徴するビジュアルを組み合わせることで、当社グループが「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」こと、そして、いのちと世界の役に立ちたいという想いを描いています。

本報告書(PDF)の使い方

ページ間を移動しやすいよう、各ページの上部にカテゴリタブとナビゲーションボタンを設けています。本文中に設けているリンクボタンをクリックすると、関連する本報告書の当該ページやウェブサイトへ移動します。

ナビゲーションボタン

< 前のページに移動します	🔄 直前に表示していたページに戻ります
> 次のページに移動します	☰ 目次ページに移動します

リンクボタン

🔗 関連ウェブサイトへリンクしています。
リンク先 > p.00 本報告書内の関連ページにリンクしています。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

東洋紡グループのありたい姿

ビジョン

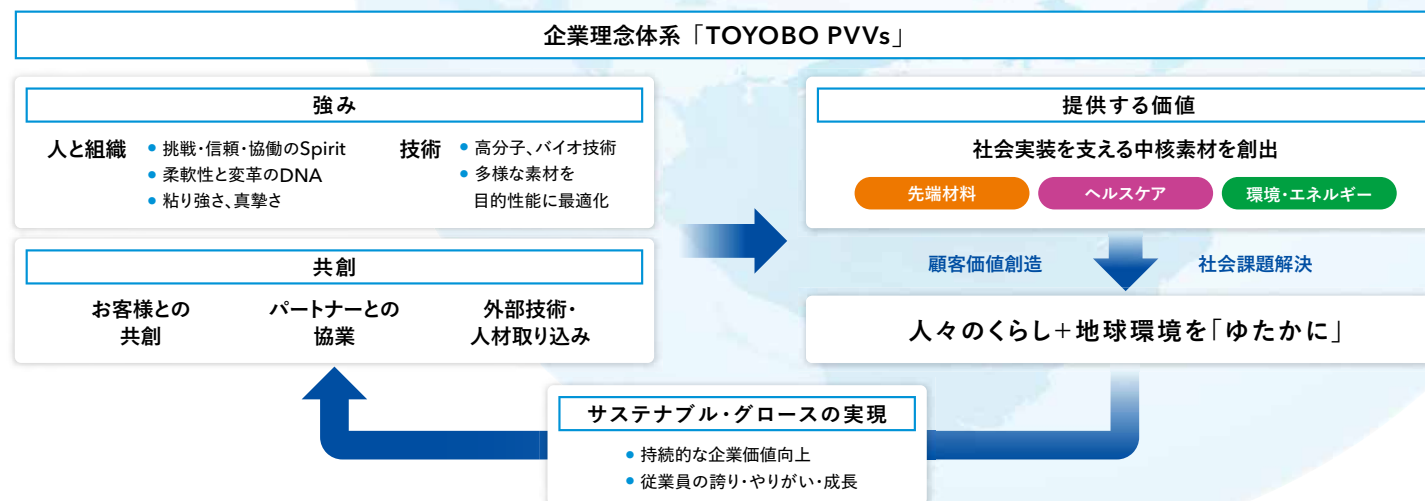
素材＋サイエンスで人と地球に求められるソリューションを創造し続ける

重点領域：先端材料、ヘルスケア、環境・エネルギー

価値創造ストーリー

- 『順理則裕』（なすべきことをなし、ゆたかにする）のもと
- 高分子、バイオのコア技術をベースに、柔軟性と変革のDNA、粘り強さ、真摯さの企業文化により、社会課題の解決に貢献し続ける
- お客様との共創、およびパートナーとの協業を通じて、多様な素材を目的性能に最適化することで、顧客価値を創造し、人々の暮らしと地球環境を「ゆたか」にする。そして、私たち（人・企業）も成長・発展し続ける

東洋紡グループの価値創造ストーリー図



価値創造ストーリー策定までの議論の経過

東洋紡グループはなぜ存在し、何を強みに、どのような価値を創出し続けるのか。2030中期経営計画の策定を機に、執行役員が合宿や会議を通じて議論を重ねました。「強み・資源」「稼ぐ仕組み」「提供価値」など7つの視点から価値創造のあり方と競争優位の源泉を検討し、東洋紡グループが持続的に価値を創造する仕組みを、価値創造ストーリーとして体系化しました。

CEOメッセージ

ワンチーム経営で、 やるべきことをやり抜き、 ROE8%超を実現する

経営計画をつくっただけでは会社は変わりません。
私の思いは、やるべきことをワンチームでやり抜き、結果を出すこと。
目標達成がチームをドライブする。

企業理念の実現を通して企業価値を高める

東洋紡グループ(以下、当社グループ)の企業理念『順理則裕』の意味するところは、「なすべきことをなして世の中をゆたかにし、自らも成長する」です。経営者である私の使命は、事業を通じて、この企業理念を実現し、結果として企業価値を高めることにあります。

私は、企業価値については、経済的価値と社会的価値の「掛け算」と考えています。経済的価値とは、事業を通じて利益を生み出す「稼ぐ力」であり、社会的価値とは、社会やステークホルダーから寄せられる「信頼」です。どれほど稼ぐ力があっても、世間からの信頼を失えば企業は存続し得ません。一方、社会からの信頼が高くても、稼ぐ力が伴わなければ、企業の存続や発展は難しい。稼ぐ力と信頼の両方を一体で高めていくことが、持続的な企業価値向上につながります。

2022年5月に発表した「サステナブル・ビジョン2030」では、2022年度からの9年間で2つのステージに分け、2030年度へ向けた企業価値向上の道筋を示しました。ビジョンを策定した当時、当社グループには、二度の大規模火災事故や品質不適切事案があり、製造業として信頼に揺らぎが生じていました。また、業績面では、工業用フィルムは堅調であったものの、グループ全体では成長が足踏みしていました。そこで、「サステナブル・ビジョン2030」の前半にあたる2022年度から2025年度までの2025中期経営計画(以下、2025中計)を「つくりかえる・仕込む4年」と位置付け、「安全・防災、品質の徹底」「事業ポートフォリオ(以下、PF)の組替え」「未来への仕込み」「土台の再構築」の4つの施策を進めてきました。

竹内 郁夫

代表取締役社長
CEO & Co-COO

CEO

MESSAGE

企業価値			経済的価値			社会的価値		
イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現			コーポレート・ ガバナンス
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略

CEOメッセージ

CEO MESSAGE

2025中計の反省を、
ワンチーム経営の出発点に

2025中計では、まず「安全・防災、品質の徹底」を通じて、社会からの信頼を取り戻すことを最優先に取り組みました。2030年度までのロードマップを定めて取り組むべきアクションを明確にし、ゆるぎない信頼の基盤となる体制と仕組みの整備に加え、組織風土改革を進めてきました。結果として、この4年間で、安全・防災、品質における信頼性を高めることができました。

また、「PFの組替え」では、事業を成長性と収益性の2軸で、重点拡大、安定収益、育成、要改善の4象限に層別し、経営資源の再配置に取り組みました。各事業にとっては、利益の絶対額だけでなく、ハードルレート(資本コスト)をどう超えるかという意識づけを図りました。要改善事業とした衣料繊維、医薬品製造受託、エアバッグでは収益性が改善しました。重点拡大事業であるフィルムとライフサイエンスには成長投資を実行しました。また、安定収益事業である環境・機能材では、三菱商事(株)との合併会社である東洋紡エムシー(株)を設立し、成長に向けた事業基盤の整備を進めました。

しかし、事業環境変化の影響もあり、PF改革の進捗が遅れたことにより、営業利益、ROE、ROICなどの目標が未達となりました。大きな要因の一つは、環境変化への対応が遅れたことです。特に2025中計の前半2年間では、原燃料価格の高騰に対し価格転嫁が遅れ、従来、安定した収益源であった包装用フィルムや不織布マテリアルの収益性が大きく低下し、その結果、要改善事業の使用資本比率が増加しました。加えて、積極的な成長投資を実行したものの、新設備の立ち上げの遅れ、拡販遅れなどにより、投資効果を発現できませんでした。

この点は、経営として率直に反省しなければなりません。振り返る

と、外部環境の変化や当初想定からの大きなずれに対して、全社ワンチームではなく、事業本部主体で課題に対処していました。経営陣が各事業、各部門の代表者の集まりにとどまっていたはなりません。全社最適で判断し、個別の事業の課題であっても、経営がワンチームとして情報を共有し、機動的に動く。その必要性を、今回の反省から強く認識しました。

2025中期経営計画の振り返り > p.13

「額」だけでなく、「率」にこだわる経営へ

2026年4月に発表した「2030中期経営計画」(以下、2030中計)は、「サステナブル・ビジョン2030」の後半にあたります。2025中計で進めてきた成長投資や仕込みを、成果として発現させる段階に入ります。中東情勢をはじめ事業環境は不確実性を増していますが、2025中計の反省を踏まえ、不測の事態や下振れリスクにもスピード感を持って対応しながら、ワンチーム経営で利益成長を実現していきます。

2030中計の特徴は、資本市場の要請であるROE8%超という目標を基点に策定したことです。これまでは営業利益を積み上げ、その結果としてROEを高めるという発想でした。しかし今回は、資本市場が求める水準を実現するために何をなすべきか、そこから考えました。つまり、「額」だけでなく、資産効率や収益性という「率」にこだわる経営へと深化させます。

2025中計の4年間に、成長に必要な設備投資はおおむね実行し終えています。これからは、新設備の立ち上げの遅れを挽回し、その成果を発現していかなければなりません。「安全・防災、品質、コンプライアンスの徹底」を大前提に、3つの施策「PF改革」「未来への布石」「基盤づくり・強化」によって、利益成長と財務体質の改善を両立さ

せていきます。

「PF改革」では、事業継続のためのハードルレートを、事業別ROA8%超と定め、事業責任者が、資産効率を常に把握し、自らコントロールしていきます。大切なことは、営業利益の額だけではなく、その利益をどれだけの資産を使用して生み出しているかという分母の意識です。具体的には、営業利益率とともに、運転資金の圧縮により資産回転率を上げていきます。低収益事業の改善と成長分野への経営資源の再配分を進め、2028年度には、使用資本の95%の事業でハードルレートを超えることを目指します。

事業セグメントで見ると、フィルムとライフサイエンスでは、これまでに実行した成長投資の成果を確実に実現させ、本格的な収益拡大へ結び付けます。東洋紡エムシー(株)も、基盤整備の段階から成長ステージへ移行します。また、繊維では、引き続き構造改革と収益改善を進め、資産効率を高めていきます。

2030中期経営計画 > p.14

全体中計を、各部門の中計、方針につなぐ

2030中計では、「ワンチーム経営」を掲げています。ワンチーム経営とは、重要課題を担当部門任せにせず、全社で進捗をフォローアップし、遅れがある場合は、全社でリカバリー策を打てる経営です。そのために、経営チームでの情報共有をさらに進め、執行役員それぞれが全社方針を理解し、重要課題を自分事化していきます。「ここまでが自分の担当」と線を引くのではなく、事業環境の変化など想定からの乖離に対して、当社グループ全体として何をなすべきかを考え、発言する。力を合わせて企業価値を高めていく。そうした経営を実現していきます。

ワンチーム経営を実現していく上で、2024年度から始めた「役員

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

CEOメッセージ

CEO MESSAGE

合宿」は、大きな意味を持つ取り組みの一つです。会社全体の状況や課題を共有し、全執行役員が互いの考えを示し、全社の課題を自分事として議論します。そこから、一体感と当事者意識が生まれてきます。2025年度は、執行役員が複数のチームに分かれ、東洋紡の価値創造プロセスとは何かを議論しました。改めて見えてきたのは、当社グループの強みが、高い技術力に加え、真摯できめ細かくお客さまに向き合う姿勢にあるということです。その認識を、価値創造ストーリーとしてまとめました。さらに、2030中計でROE8%超をどう実現するのかについても、執行役員全員で踏み込んで議論し、その鍵がPF改革にあることを再確認しました。

これまでの中期経営計画の策定プロセスは、経営方針に基づき、各部門が個々に策定した計画を、私が経営企画を担う部門と共にまとめて原案を示し、それに意見をもらう形が中心でした。しかし、それでは、各担当役員にとっては、全社の計画が自分事にはなりません。今回の役員合宿では、全社の利益計画などアウトプットだけでなく、そこに至るまでを議論しており、互いの考え方を知るプロセスにこそ意味がありました。資本市場や従業員といったステークホルダーから何を期待されているのかについて、全執行役員の認識も深まっています。

日々の対話が、実行力を高める。 目標を自分事化する

企業価値を高める上で、鍵は「実行」です。どれほど立派な計画を策定しても、現場の行動に落とし込み、やるべきことをやり抜かなければ、成果・結果にはつながりません。従業員一人ひとりが、自分の仕事が会社全体の中でどのような意味を持つのかを理解、納得

し、自分事として仕事に取り組むことで、実行力が高まります。

実行力を高める取り組みの一つが、「1 on ALL(ワン・オン・オール)」です。一般的な1 on 1に加えて、私たちの1 on ALLでは、職場の皆の前で自分の目標を宣言します。経営方針、本部長方針を踏まえ、リーダーだけでなく、メンバー一人ひとりが発表することで真剣さが生まれ、自分の役割をやり抜く覚悟にもつながります。同時に、リーダーや同じ職場で働く人の目標や課題に触れることで相互理解が深まり、互いにアドバイスするなどチームとしての一体感が醸成されます。

加えて、社長あるいは役員が従業員数名と直接対話する「まじめな雑談」があります。参加する従業員のモチベーションアップになるだけでなく、私にとっても、一人ひとりが高い問題意識を持ち、真剣に仕事に向き合っていることが分かり、多くの気づきと元気をもらえる貴重な機会です。新設備を立ち上げる製造現場を訪れた際には、「立ち上げは難しくて、苦労したけれども楽しい。やりがいがある」「苦労の末、新製品が初出荷された時には涙がこぼれた」という言葉を聞き、心を動かされました。私は、その言葉に現場の誇りと責任感を強く感じるとともに、当社グループの強さの源泉を見た思いがしました。

論語に「之を知る者は之を好む者に如かず。之を好む者は之を楽しむ者に如かず」という言葉があります。知ること、実行することを超えて楽しむことが、最も大きな力になるという教えです。もちろん、仕事は楽しいことばかりではありません。それでも、自ら考え、挑戦し、少しでも成長を実感できる仕事には、大きなやりがいがあります。「主体的に考え、前向きに行動する」ことが、仕事を楽しむコツだと考えています。

実行力は、急に高まるものではありません。リーダーとチームメンバーが、アクションの進捗を確認し、必要に応じて見直し・追加を行う。そうした日々の対話とフォローアップの積み重ね、繰り返しが、組織の実行力につながります。

ROE8%超へ。やるべきことをやり抜く

2030中計では、「額から率へ」の考えの下、目標としてROE8%超を明確に打ち出しました。収益力と資産効率を着実に高め、経営においても現場においても、事業・投資判断のあらゆる場面で資産効率を強く意識していきます。

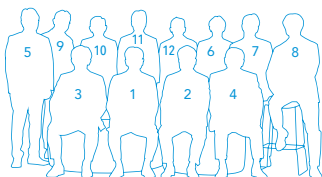
特にPF改革は優先課題です。2025中計では、収益が大きく悪化したことで、思い切った打ち手を取りにくい面もありました。しかし、改善が進んできた今だからこそ、さまざまな選択肢を現実的に検討できる段階に入っています。2028年度までは、これまで打ってきた投資の成果を確実に刈り取り、その先の2030年度に向けては、財務体質の改善にも取り組みながら、新たな成長投資も収益につなげていきます。PF改革をやり抜くことで、資産効率を高め、資本市場から求められる収益性、すなわち2030年度のROE8%超を達成します。そして、持続的な企業価値向上を通じて、PBR1.0倍超を目指します。

私は全執行役員に「結果がすべて。そして、結果を出すためには、やるべきことを正しく定め、それをチームでやり抜くことに尽きる」と繰り返し述べています。今進めている施策の方向性は間違っていない。あとは、ワンチームでやり抜き、結果を出すことです。ワンチーム経営の下、ROE8%超の達成と、経済的価値・社会的価値の向上を実現し、東洋紡グループの企業価値を高めてまいります。



ワンチーム経営を担う リーダーの決意

2030中計で掲げるROE8%超の実現には、
経営から現場まで同じ方向を向き、
部門の壁を越えてやるべきことをやり抜き、
「ワンチーム」になることが不可欠です。
ここでは、各部門の部門長が
それぞれの立場から
ワンチーム経営の決意を表明します。



やるべきことをチームでやり抜き、
結果を出す。

代表取締役社長 CEO & Co-COO

竹内 郁夫 ①

東洋紡の未来を拓くため、ワンチーム経営の
先頭に立ち、変革と成長を必ず実現します。

代表取締役 専務執行役員 Co-COO
安全防災・生産技術部門 調達・物流総括部統括

酒井 太市 ②

全従業員との目指す姿の共有・共感・共鳴により、
ベクトルの統一とワンチームで
目標達成を推進します。

取締役 常務執行役員 ライフサイエンス本部長

池田 和仁 ③

組織の枠組みを越え、東洋紡 One team で
未来の価値を創造し、
次の成長ステージに踏み出します。

専務執行役員 フィルム本部長

工藤 政尚 ④

部門の壁を越え、データに基づき他部門へも
積極的に意見して、東洋紡を着実に成長させます。

常務執行役員 繊維本部長

黒木 忠雄 ⑤

ワンチーム経営の核として、引き続き
聖域なき議論を進めるとともに、
計画の実行、実現を進めます。

常務執行役員 サステナビリティ・企画部門統括

飯塚 憲史 ⑥

All for one、One for all「一人はみんなの
ために、みんなは一つの目的のために」という
意識で取り組みます。

常務執行役員 人事・総務・法務部門統括

稲田 武彦 ⑦

環境変化に柔軟に対応しながら、将来目指すべき
北極星に向かって全社のベクトルを一つに束ね、
前進していきます。

常務執行役員 環境・機能材本部長

藤井 尚毅 ⑧

チーム全員の力を結集し、お客さまの満足と
信頼を獲得して企業価値向上につとめます。

執行役員 リスクマネジメント部統括 品質保証本部長

岩崎 正一 ⑨

サステナブルな会社の実現に向け、
経営一丸となり
TX(Toyobo-Transformation)を推進します。

執行役員 CDO、CISO TX・業務革新総括部統括

矢吹 哲朗 ⑩

横串連携で技術を束ね、
ワンチームで新たな価値と事業を創出します。

執行役員 CTO 研究・事業開発部門統括

大谷 寿幸 ⑪

より広いフィールドで将来世代が活躍できるよう、
皆さんと対話を重ねながら今ある課題に取り組み、
現場をサポートします。

執行役員 CFO 管理部門統括

高橋 秀和 ⑫

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

中期経営計画

過去中期経営計画とありたい姿

サステナブル・ビジョン2030

2014～2017中期経営計画

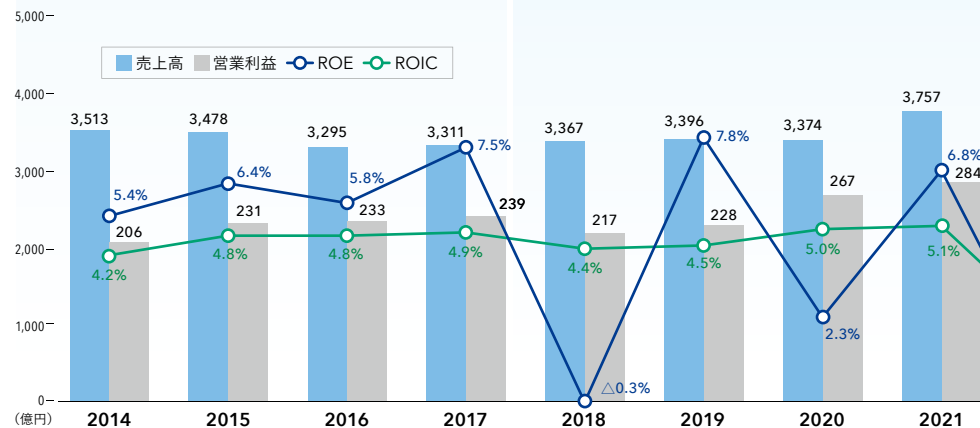
不断のポートフォリオ改革により、 強い東洋紡を築く

- 基本方針**
- 安定した収益を上げ、ステークホルダーに報い、安心してもらえる会社
 - 未来に向かって夢を描き、共有し、その夢を実現する会社
 - 社会の良き一員として、世の中のルールを守り、社会の期待に応えていく会社

- 振り返り**
- 財務体質改善(D/Eレシオ1.0以下に)
 - 不採算事業撤退(海外繊維縮小)
 - 主力新製品「コスモシャインSRF®」拡大
 - 資産効率・事業層別の浸透
 - グローバル展開の加速
 - コンプライアンス不正事案発生
 - 重篤な災害が多発

課題 事業層別の徹底・重点化

目標値 売上高 4,200億円・営業利益 300億円



2018～2021中期経営計画

営業利益300億円へ再チャレンジ 不断のポートフォリオ改革

- 基本方針**
- 成長分野への経営資源集中 (刈り取りの実行)
 - 事業別KPI設定・管理
 - 将来に向けた先行投資 (成長への仕込み)
 - 組織風土改革 (カエルプロジェクト)

- 振り返り**
- フィルム事業拡大
 - 人工腎臓用中空糸膜事業拡大
 - 新型コロナ向けPCR診断薬素の需要拡大
 - 企業理念体系「TOYOBO PVs」制定
 - 「サステナブル・ビジョン2030」策定
 - 大型老朽更新に着手
 - 火災発生 (18年敦賀事業所・20年犬山工場)
 - 品質不適切事案発覚 (20年エンジニアリングプラスチック ISO9001認証取消)
 - 医薬事業のFDA (米国食品医薬品局) Warning Letter (以下、WL) 受領

課題 安全・防災、品質の徹底、信頼の回復

目標値 売上高 3,750億円・営業利益 300億円

2022～2025中期経営計画

サステナブル・グロースへの変革 つくりかえる・仕込む4年

- 基本方針**
- 「4つの施策」により「サステナブル・グロース」の土台を作る
 - 施策1** 安全・防災、品質の徹底
 - 施策2** 事業ポートフォリオの組替え
 - 施策3** 未来への仕込み
 - 施策4** 土台の再構築

- 振り返り**
- 重大インシデントゼロ
 - 品質対応 (医薬WL解除、エンジニアリングプラスチック ISO9001再取得)
 - サステナビリティ関連諸施策の推進、実行
 - 東洋紡エムシー (株) 立ち上げ、基盤整備
 - 固定費・経費の増加 (守り・攻め)
 - 稼ぐ力の大幅低下
 - 事業ポートフォリオ改革の遅れ
 - 大型成長投資の立上げ遅れ
 - 要改善3事業の収益改善
 - 包装用フィルム、不織布マテリアルの収益悪化

課題 財務体質の改善と利益成長の両立

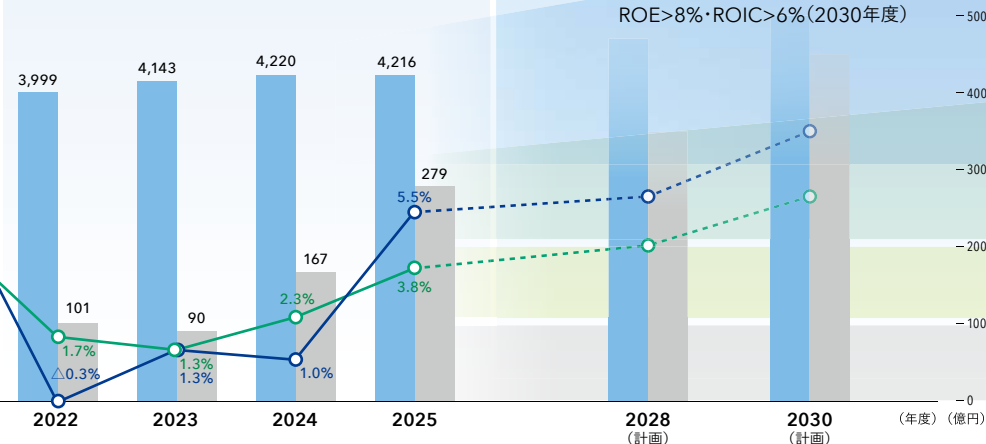
目標値 売上高 4,500億円・営業利益 350億円

2026～2030中期経営計画

成長投資・仕込みの成果を実現する

- 財務目標：財務体質改善と利益成長を両立し、早期にROE8%超を実現する
- 大前提：安全・防災、品質、コンプライアンスの徹底
- 3つの施策：
 - 施策1** 事業ポートフォリオ改革
 - 施策2** 未来への布石
 - 施策3** 基盤づくり・強化
- フィルムの大型投資は一巡。フリー・キャッシュ・フロー拡大と資産効率向上により財務体質を改善
- 株主還元：安定的な配当の継続を基本とし、総還元性向30%を目安とする

目標値 売上高 5,000億円・営業利益 450億円
ROE>8%・ROIC>6% (2030年度)



イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

中期経営計画

2025中期経営計画の振り返り

2025中期経営計画(2022～2025年度)は、サステナブル・ビジョン2030の目標達成に向けて、つくりかえる・仕込む4年と位置付けて、4つの施策を定め、取り組みました。安全・防災、品質などの基盤整備を進め、並行して積極的な成長投資を実行してきました。最初の2年間は、施策1、3、4は着実に前進しましたが、施策2「事業ポートフォリオの組替え」については、一部の新設備の立ち上げ遅れ、急激な原燃料高騰など事業環境変化への対応遅れがあり、計画通りには進みませんでした。後半は、価値に見合ったプライシングの徹底、全社プロジェクトによる経費削減、要改善事業の正常化および構造改革を推進し、収益の回復、改善を図りましたが、営業利益、ROE、ROICなどの財務指標は目標未達となりました。また、営業キャッシュ・フローが減少している中で、フィルム、ライフサイエンスをはじめとする成長事業への大型投資を優先的に実行した結果、D/Eレシオ、Net Debt/EBITDA倍率が悪化しました。

財務指標

	2025中計(2022～2025年度)					
	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2025年度 当初計画 ^{※5}
売上高(億円)	3,757	3,999	4,143	4,220	4,216	4,500
営業利益(億円)	284	101	90	167	279	350
営業利益率(%)	7.6	2.5	2.2	3.9	6.6	7.8
EBITDA(億円) ^{※1}	485	291	288	394	525	630
当期純利益(億円)	129	△7	25	20	112	150
ROE(%) ^{※2}	6.8	-	1.3	1.0	5.5	≧7.0
ROIC(%) ^{※3}	5.1	1.7	1.3	2.3	3.8	≧5.0
D/Eレシオ(倍)	0.98	1.21	1.26	1.37	1.22	<1.20
Net Debt/EBITDA倍率 ^{※4}	3.4	5.8	7.5	6.1	4.4	<5.0
設備投資(億円)	336	427	616	432	290	-

※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 ※5 2022年5月

2025中計の振り返りと新中計への反映

振り返り

- 安全・防災、品質など基盤強化
- 積極的な設備投資の実行も成長投資の立上げ遅れ
- 東洋紡エムシー(株)：立上げ、基盤整備
- 要改善3事業の収益性は改善
- 財務体質悪化

新中計への反映

- 事業ポートフォリオ再整理
- 成長投資の成果実現
- 東洋紡エムシー(株)：改革成果、成長策
- 課題事業対策
- 資産効率改善、運転資本管理徹底
- ワンチーム経営

4つの施策の総括

施策 1	安全・防災、品質の徹底
	● 2021年度以降、重大インシデントゼロ ● 安全・防災体制の整備、各拠点でISO45001取得進展 ● 品質保証体制・仕組みの整備。エンプラISO9001認証再取得、医薬FDAからのWL[※]解除 ^{※Warning Letter}
施策 2	事業ポートフォリオの組替え
	▲ 重点拡大事業：成長投資は計画通り実行も、一部で新設備の立ち上げ遅れ ● 安定収益事業：東洋紡エムシー(株)設立、経営基盤の強化、仕組み・運営見直し、収益改善 ▲ 要改善事業：衣料繊維の黒字化、エアバッグ用基布、医薬の赤字縮小・黒字化目指す 包装用フィルム、不織布マテリアルが収益悪化により要改善事業へ → 2025年度に5事業合計で黒字化
施策 3	未来への仕込み
	● イノベーション創出の3領域設定。重点3テーマを事業化ステージへ ● 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 ● 通信・情報セキュリティ基盤の刷新 ● 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
	● 次世代リーダーの選抜・育成の仕組みの整備、現場リーダーほか技術者教育の整備 ● ダイバーシティ推進、人権デュー・デリジェンス推進 ● 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、リスクマネジメント体制の強化 ● コンプライアンス体制・研修の整備 ● 企業理念体系「TOYOBO PVVs」の浸透

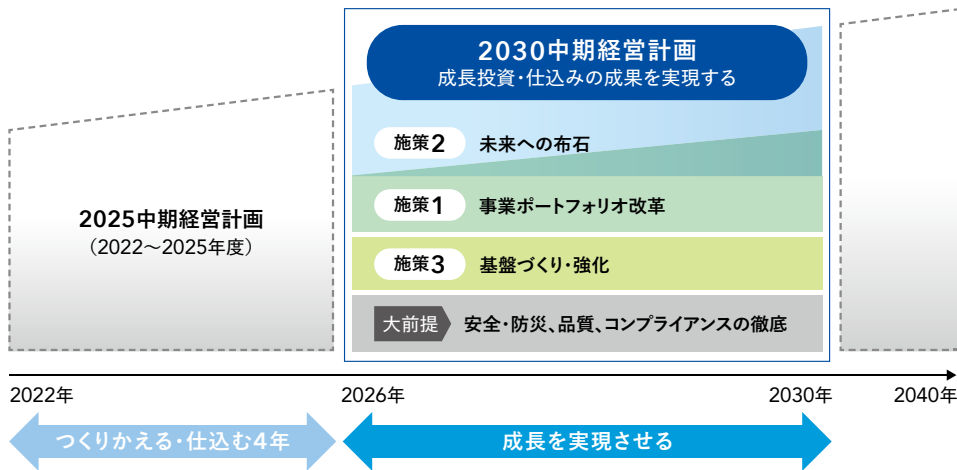
● 出来たこと ▲ 出来なかったこと

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

中期経営計画

2030中期経営計画

2030中期経営計画(2026～2030年度)は、サステナブル・ビジョン2030の後半と位置付けています。「安全・防災、品質、コンプライアンスの徹底」を大前提とし、3つの施策に取り組みます。財務体質の改善と利益成長を両立させ、2030年度までにROE8%超を実現し、持続的な企業価値の向上を通じて、PBR1.0倍超を目指します。



施策1 事業ポートフォリオ改革	- 重点事業への資源集中(使用資本比率50%超へ) - 成長投資の成果実現 - 課題事業の対策	事業ポートフォリオ改革 > p.15
施策2 未来への布石	- 研究・事業開発： 3つの価値提供領域への資源シフトと事業化加速 マーケティング機能強化(技術開発と顧客開発の融合) - 環境対応：GHG削減、環境対応製品の開発	CTOメッセージ > p.31 グリーン戦略 > p.40
施策3 基盤づくり・強化	- 人的資本 - TX (Toyobo-Transformation) - 安全・防災、品質 - リスクマネジメント、ガバナンス - インフラ整備	人材戦略 > p.35 TX > p.34 安全・防災 > p.47 品質 > p.48 リスクマネジメント > p.50 コーポレート・ガバナンス > p.55
大前提	安全・防災、品質、コンプライアンスの徹底	サステナビリティ・マネジメント > p.45

経営目標「額から率へ」

東洋紡グループでは、PBRが1.0倍を下回る状態にあることを重く受け止め、引き続き資本コストと株価を意識した経営を推進します。2030中期経営計画では、「額から率へ」の方針を掲げ、率を重視した経営により、収益力の回復と事業ポートフォリオ改革を進め、営業キャッシュ・フロー創出力の大幅な向上を図ります。成長分野をはじめ、安全・防災・環境に関する投資を継続的に実行するとともに、財務規律を維持しながら、D/Eレシオの改善、ならびに資本効率の段階的な向上を目指します。

	2024年度 実績	2025年度 実績	2028年度 計画※4	2030年度 計画※4
重大インシデント	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ
売上高(億円)	4,220	4,216	4,700	5,000
営業利益(億円)	167	279	350	450
営業利益率(%)	3.9	6.6	7.4	9.0
EBITDA(億円)※1	394	525	640	762
当期純利益(億円)	20	112	140	190
ROE(%)※2	1.0	5.5	> 6	> 8
ROIC(%)※3	2.3	3.8	> 4.5	> 6
D/Eレシオ(倍)	1.37	1.22	< 1.2	< 1.2
重点事業比率(使用資本)(%)	—	27※5	> 50	> 50
従業員エンゲージメント指標(%)	—	52	≧ 60	≧ 70

セグメント別

	売上高			営業利益		
	2025年度 実績	2028年度 計画	2030年度 計画	2025年度 実績	2028年度 計画※4	2030年度 計画※4
フィルム	1,752	2,100	2,200	166	180	200
ライフサイエンス	345	400	500	1	50	90
環境・機能材	1,101	1,300	1,500	97	130	150
その他	1,018	900	800	15	△ 10	10
合計	4,216	4,700	5,000	279	350	450

※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 インオーガニック施策、カーブアウト含まず ※5 2026年4月時点の見通し

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

事業ポートフォリオ改革

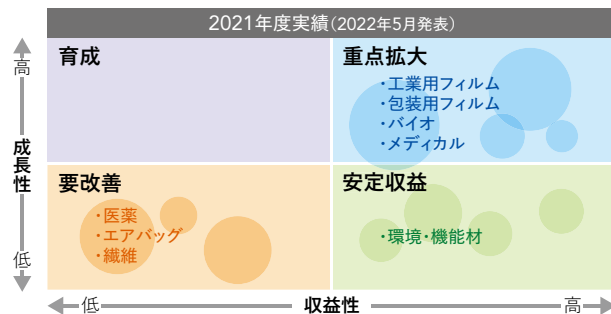
2030中期経営計画では、主な事業を、収益性（事業別ROA）と将来性（今後の市場成長率、市場シェアなど）の軸で評価し、「重点」「維持改善」「育成」「課題」に層別しました。2030年度に向けて、「重点事業」には、収益拡大のため積極的に資源を投下し、「維持改善事業」は、投資を抑制しつつ、収益を最大化していきます。「育成事業」は、競争力を強化し、収益力を高めていきます。一方、「課題事業」は、収益性と資産効率の改善に取り組みます。これらの層別に基づく取り組みを進めることで、2028年度には、主要事業の使用資本全体に占める重点事業の比率を2025年度時点の27%から50%超に引き上げる計画です。

2021年度実績

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）

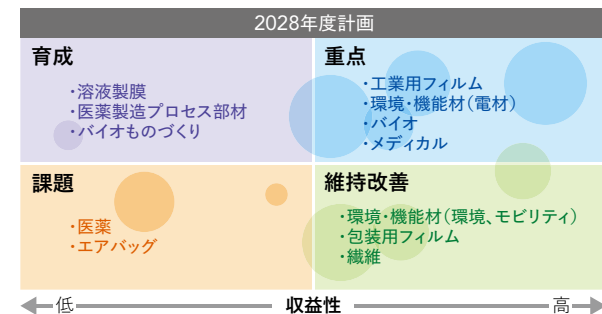
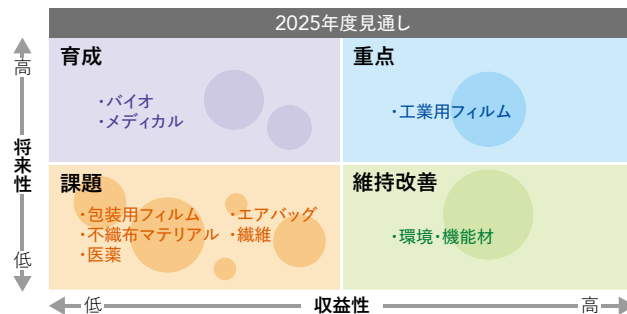


2030中期経営計画

収益性・将来性の2軸で各事業を重点・維持改善・育成・課題の4象限に区分

収益性 事業別ROA＝営業利益÷事業別使用資本
※ハードルレート 8.0%目安

将来性 今後の市場成長率、市場規模、市場シェアを指標化



使用資本の配置（2021年度実績）

事業層	2021年度実績		
	使用資本比率	ROCE	事業
重点拡大	51%	16%	工業用フィルム 包装用フィルム バイオ メディカル
安定収益	26%	10%	環境・機能材
育成	—	—	
要改善	22%	—	繊維 エアバッグ 医薬

使用資本の配置（重点事業比率50%超へ）

事業層	2025年度見通し※		
	使用資本比率	事業別ROA	事業
重点	27%	11%	工業用フィルム
維持改善	23%	12%	環境・機能材
育成	15%	3%	バイオ メディカル
課題	35%	2%	包装用フィルム 不織布マテリアル 繊維 エアバッグ 医薬

※2026年4月時点の見通し

事業層	2028年度計画※		
	使用資本比率	事業別ROA	事業
重点	55%	11%	工業用フィルム 環境・機能材（電材） バイオ メディカル
維持改善	40%	10%	環境・機能材 包装用フィルム 繊維
育成	—	—	溶液製膜 医薬製造プロセス部材 バイオものづくり
課題	5%	4%	エアバッグ 医薬

※インオーガニック施策、カーブアウト含まず

CFOメッセージ

資本市場の声を経営と現場につなぎ、
ROE8%超への道筋を確かなものにする

高橋 秀和

執行役員 CFO
管理部門統括数字を共通言語に、
現場の挑戦に伴走する

私は入社以来、バイオの研究者としての11年を皮切りに、知財、経理、海外駐在、財務と、幅広い領域を経験してきました。いわゆる財務・経理畑をまっすぐ歩んできたCFOではありません。ただ、振り返ると、それぞれの経験が一つの線となり、今の私の土台になっているように思います。入社当時は繊維が主力の会社でしたが、この30年で事業の形は大きく変わりました。そうした変化の中で、強い信念を持って新しい道を切り拓こうとする人たちを、研究や知財の現場で間近に見てきました。液晶ディスプレイ用偏光子保護フィルム「コスモシャインSRF®」や血糖値センサー用原料酵素のような今の東洋紡グループ（以下、当社グループ）を支える事業も、一人ひとりの想いと取り組みが積み重なって生まれたものだと思っています。

一方で、財務的に厳しい局面では、将来につながる研究開発を十分に支えきれないこともありました。私はCFOの役割は数字の管理にとどまらなと思っています。数字を共通言語としながら、

事業や現場の課題に向き合い、強い信念を持った人たちの想いを受け止め、その挑戦に伴走するCFOでありたいと考えています。

成長投資の実行と、
収益力回復の兆し

2025中期経営計画（以下、2025中計）は、「サバイバル思考からサステナブルな成長志向へ」を基本方針に、将来の成長に向けた投資へ大きく踏み出した期間でした。その方向性自体は正しかったと考えています。期の前半にはウクライナ情勢などの環境変化への対応が遅れたこともあり、営業キャッシュ・フローが落ち込んだ一方、それを上回る設備投資を実行したことで、財務体質の悪化を招きました。さらに、後半に見込んでいた成長投資の刈り取りも計画通りには進まず、厳しい中計期間だったと認識しています。それでも、この期間に進めた取り組みは、次の成長に向けた土台づくりという意

味で大きな意義がありました。老朽設備の更新や安全・防災、品質の基盤整備に加え、三菱商事（株）との合併会社である東洋紡エムシー（株）の設立、フィルムやライフサイエンスを中心とする成長投資など、次の成長に向けた布石は着実に打つことができました。加えて、2025中計では、価値に見合ったプライシングにも取り組みました。価値がある製品はきちんと価格が通っていく、そうでない製品は見直していく。そうした選別を進めてきたことも収益の改善につながり、2025年度は粗利、EBITDA、営業キャッシュ・フローが過去最高となりました。苦しんだ分、稼ぐ力を蓄えて、強くなって戻ってきた感覚があります。「疾風に勁草を知る」といいますが、価格転嫁を進める中で、価値を訴求できる製品や事業の強さを改めて実感しました。コスト削減の取り組みや要改善事業の見直しも一定の成果につながり、収益性は着実に改善してきています。ただし、額で過去最高だから十分ということではなく、利益率の面では、ようやく2021年度の水準に戻った段階であり、成長投資を確実に収益へ結びつける上でも、2030中期経営計画（以下、2030中計）は極めて重要な期間だと認識しています。

2025中期経営計画の振り返り > p.13

CFO MESSAGE

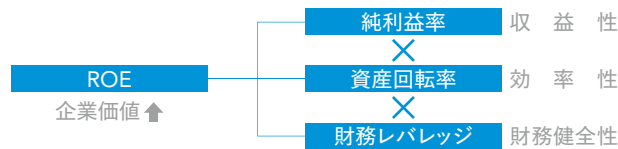
企業価値		経済的価値					社会的価値			
イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

CFOメッセージ

ROE8%超達成に向けた道筋

2030中計で掲げるROE8%超の達成に向けては、「収益性」「効率性」「財務健全性」の3つの観点から取り組みを整理しています。

ROEを高める3つの要素



その中でまず向き合うべき課題は、収益性だと考えています。当社グループの収益性は、同業他社と比べてもまだ十分な水準には至っていません。2025中計では大型の成長投資を実行したため、2026年度以降は償却費が先行し、一定期間苦しい局面が想定されますが、新設備の稼働を着実に数量増につなげるとともに、価値に見合ったプライシングを徹底し、収益力の高いプロダクトミックスへ転換していきます。また、固定費については、人件費や償却費の増加を前提に、TX(Toyobo-Transformation)による経営変革を通じて業務工数を適正化し、付加価値を創出できる体制に整えていきます。限られた経営資源をどこに重点配分するか、事業ポートフォリオ改革のメリハリも一段と重要になります。

効率性については、資産回転率の改善が大きなテーマです。これまで赤字事業を黒字化することに意識が向く中で、P/L思考が先行していた面がありました。今後はCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を現場の具体的なKPIとして浸透させ、それぞれの部門で何を改善すべきかを明確にしていきます。具体的には、売掛金回収期間の短縮、滞留在庫の圧縮、販売予測精度の向上による在

庫水準の適正化など、運転資金の圧縮を図ります。ただし、こうした取り組みは数字の管理だけで進められるものではありません。数字だけを見て「減らしてください」と言っているだけでは、なかなか現場には届きません。だからこそ、私は実際に各工場に足を運んでいます。現場からすると少し身構えるところもあるかもしれませんが、数字の裏側にある実態や、現場の人たちが日々どのように考え、どこに難しさを感じているのかを直接聞き、現場の実態を私自身の肌感覚としてつかみたいと考えています。ROEやCCCといった言葉は、現場の人たちにはどうしても遠い概念になりがちです。そのため、財務経理部門が事業部門に寄り添い、各部門が管理可能な指標に分解し、主体的に改善に取り組める形にして、日々の行動につなげていくことが重要だと考えています。

2025中計では多額の投資を実行し、外部調達にも頼った結果としてレバレッジが高まっているため、財務健全性を着実に取り戻していく必要があります。今回掲げるD/Eレシオ1.2倍未満は、財務規律として必ず守るべきラインと位置付けています。まずは1.2倍未満を確実に維持し、そのうえで、将来あるべき姿として1.0倍未満を意識していく必要があります。成長投資を収益化し、資産効率を高めながら財務規律を保つことで、ROE8%超への道筋を確かなものにしていきます。

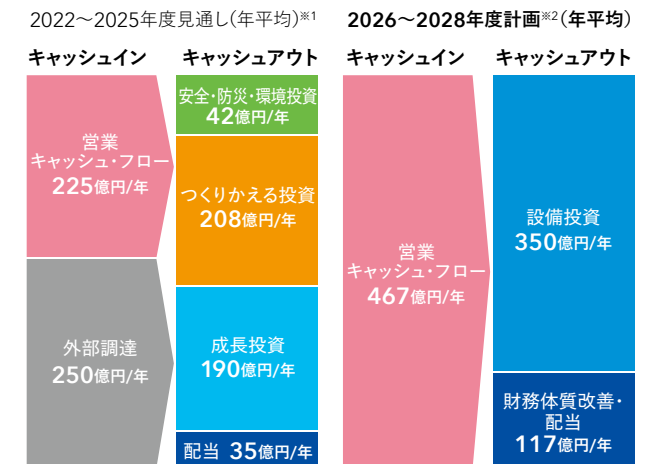


キャッシュフロー・アロケーション／設備投資

2025中計で積極的な成長投資を実行した結果、財務体質が悪化したことを踏まえ、2030中計では営業キャッシュ・フローの範囲内で投資を行うことを基本方針としています。この方針の中で、ライフサイエンスや東洋紡エムシー(株)における電材領域など、将来の成長をけん引する重点分野には引き続き積極投資を行っていきます。

資産効率の改善として、CCCの改善に取り組みますが、CCCを2028年度までに30日間短縮することで、運転資金を約300億円圧縮できると見込んでおり、これにより創出した資金は、次の成長投資や財務体質の改善に充当していきます。

キャッシュフロー・アロケーション

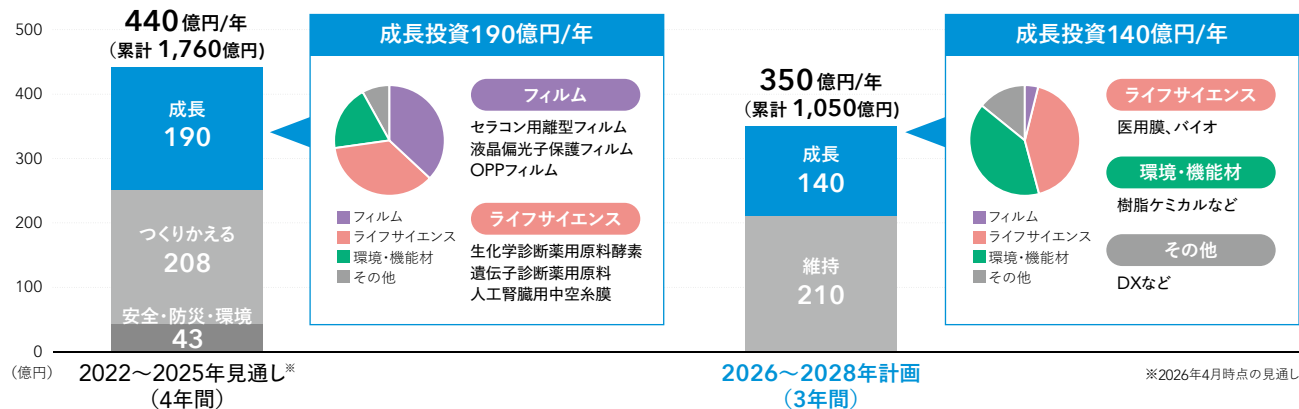


※1 2026年4月時点の見通し ※2 インオーガニック施策、カーブアウト含まず

企業価値		経済的価値						社会的価値	
イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略	

CFOメッセージ

設備投資



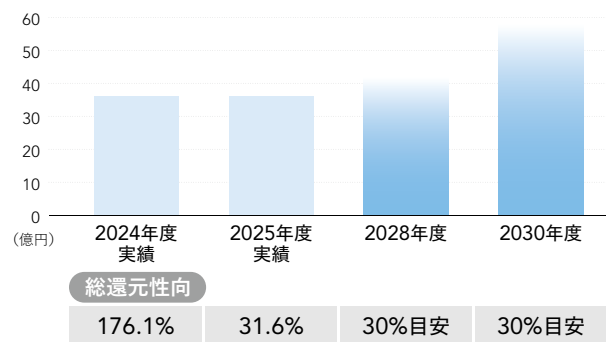
投資判断についても、より確度を高めていく必要があると考えており、個別投資は株主資本コストやWACC（加重平均資本コスト）を踏まえた採算性評価を行います。投資は不確実性を伴うものです。そのため、経営会議などで複数回、多面的に議論し、投資実行後もレビューを行いながら、課題や反省点を次の投資判断に生かしていきます。

株主還元方針

株主還元については、総還元性向30%を目安に安定配当を継続する方針です。還元の拡大は重要なテーマではあるものの、足元の財務体質を踏まえると、持続的な成長に向けた資金調達力を維

持するために、当面は自己資本の厚みを一定程度確保し、株主還元と財務健全性のバランスを適切に取ることが重要だと考えています。成長投資の成果を着実に収益へ結びつけ、企業価値を高めることで、株主価値の中長期的な向上につなげていきます。

株主還元（配当＋自己株式取得）



資本市場の声を受け止め、成長を結果で示す

資本市場からは、事業ポートフォリオ改革やROE8%超の実現に向けたスピードが十分ではないというご指摘をいただいています。そのご指摘を真摯に受け止めており、早期にROE8%超を実現し、具体的な成果として示す必要があると考えています。PBR1.0倍割れが長く続いてきたことも重く受け止めています。一方で、2025年度の業績は、PBRがまだ1.0倍には届かないものの、資本市場からの評価に変化の兆しが見えています。戦略を掲げるだけでなく、成果につなげ、「掲げたことを着実にやり切っている」と信頼していただける会社になっていかなければなりません。

現在の経営チームは、それぞれに強い個性と専門性を持った人材が集まる、いわば「梁山泊」のような集団です。私が考える「ワンチーム」とは、全員が同じ考え方をすることではなく、多様な視点から率直に議論を重ね、会社としての意思決定と実行に一元となって取り組むことです。こうした経営のあり方を通じて、2030中計では、資本市場の視点も踏まえながら、事業の選択と集中や資本効率の向上を確実に結果へつなげていく必要があります。2025中計では、サステナビリティに関する非財務の取り組みが社内外に浸透してきました。竹内社長の「企業価値＝経済的価値×社会的価値」の考え方で見ると、社会的価値については着実に高まってきました。次に問われるのは、今回の価値創造ストーリーで示した成長シナリオを、経済的価値として実感いただける結果につなげることです。CFOとして、株主・投資家の皆さまからいただく期待やご指摘を経営と現場に届け、次の成長と企業価値向上につなげていきます。

価値創造プロセス

東洋紡グループは、価値創造サイクルを支える経営資本を強化しながら、社会課題の解決に資するソリューションを創造することで、人と地球の持続可能な未来の実現に貢献していきます。

企業理念体系「TOYOBO PVVs」

インプット

ビジネスモデル > p.20

アウトプット

アウトカム

2025年度実績値

財務資本

- 連結総資産 6,277億円
- 株主資本 1,597億円

製造資本

- 生産拠点数 35拠点
- 設備投資 290億円
- 顧客ニーズを実現する生産技術力
- 開発から生産まで連携できるネットワーク

知的資本

- 主要研究開発拠点数^{※1} 3拠点
- 研究開発投資 141億円
- コア技術
- 特許保有件数 6,821件

人的資本

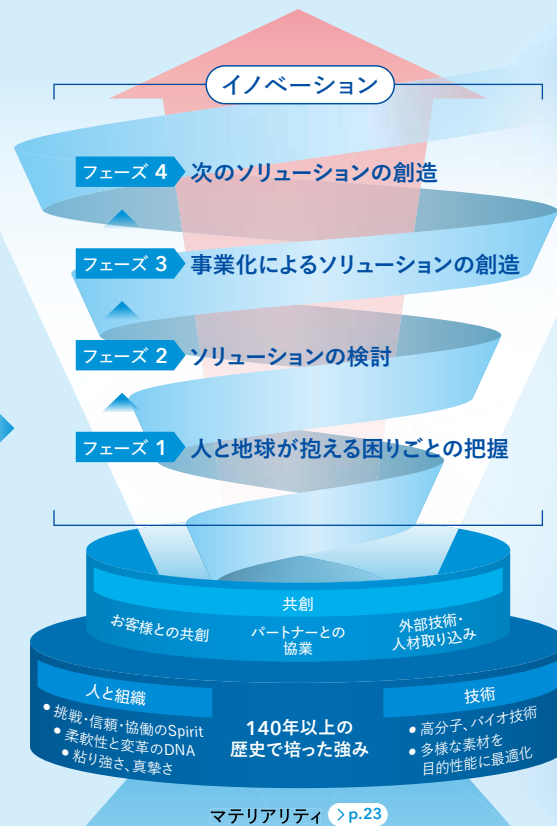
- 連結従業員数 9,398人
- 研究開発人材数^{※2} 502人
- 社内公募制度による異動者数(累計)^{※3} 25人
- 企業理念を実践する人材

社会関係資本

- 顧客・サプライヤー
および地域社会との強固な信頼関係
- 大学や他企業との連携
- 各種イニシアチブ参加

自然資本

- エネルギー消費量 2,753GWh
- 水資源取水量 79,912千m³
- 環境負荷低減に貢献する技術



事業を通じて社会課題解決に貢献する領域 人的資本領域 環境・モノづくり領域 事業基盤領域

社会からの要請・課題

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

フィルム
> p.27

ライフサイエンス
> p.28

環境・機能材
> p.29

繊維
> p.30

先端材料

ヘルスケア

環境・エネルギー

顧客価値創造・社会課題解決

目標値

サステナブル・ビジョン2030

- フィルムのグリーン化比率 60%
- 従業員エンゲージメントスコア 70%以上
- 重大インシデント ゼロ
- GHG排出量削減率
Scope1,2 2013年度比 46%以上

2030中期経営計画

ROE 8%超 ROIC 6%超

2025年度実績値

財務指標

ROE 5.5% ROIC 3.8% 売上高 4,216億円 営業利益 279億円

サステナビリティ指標

事業を通じた貢献

- フィルムのグリーン化比率 18%
- 「エコパートナーシステム[®]」
製品の売上高比率^{※2} 31%

人的資本

- 従業員エンゲージメントスコア^{※3} 52%
- 女性管理職比率^{※4} 5.6%

環境・モノづくり

- 重大災害件数^{※5} 0件
- GHG排出量削減率
Scope1,2 2013年度比 37%

事業基盤

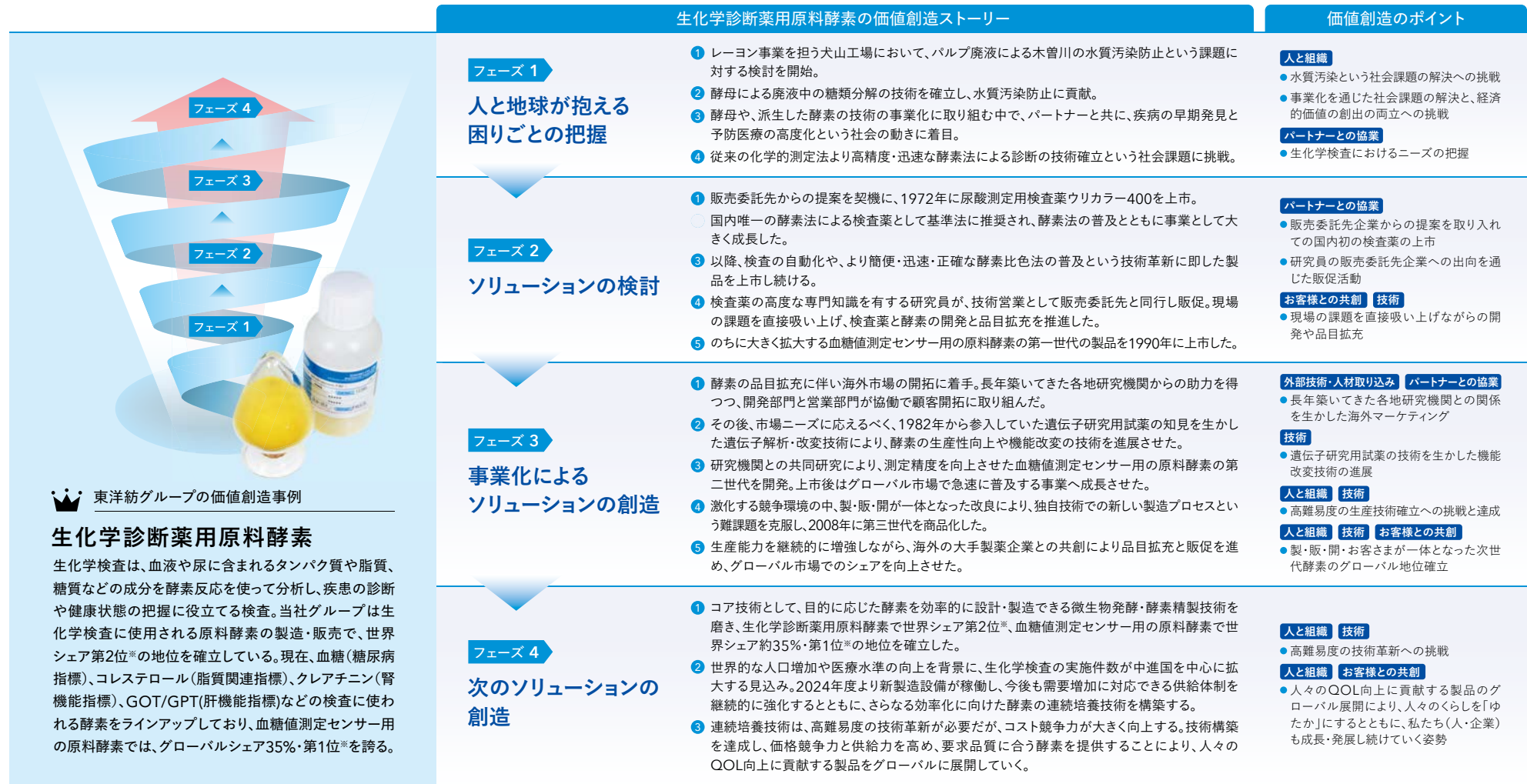
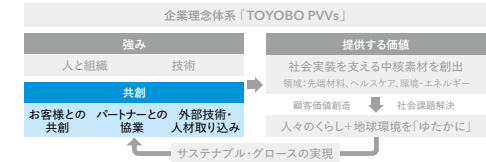
- CSR調達アンケート結果^{※2}
アンケート回収率 99%

※1 東洋紡単体 ※2 東洋紡単体および東洋紡エムシー(株)
※3 東洋紡単体、東洋紡エムシー(株)、東洋紡STC(株)および東洋紡せんい(株)
※4 東洋紡単体、東洋紡エムシー(株)および東洋紡STC(株)
※5 集計期間:2025年1月1日～2025年12月31日
※6 2022年度制度開始時からの累計異動者数

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

価値創造サイクル — 東洋紡グループのビジネスモデル —

2030中期経営計画で示した「価値創造ストーリー」に基づき、価値創造サイクルを回している事例として生化学診断薬用原料酵素を紹介します。「コア技術」と「人と組織」の力を原動力に、経済的価値と社会的価値の両立を実現しています。さらに、この価値創造サイクルの再現性を高めることで、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。



東洋紡グループの価値創造事例

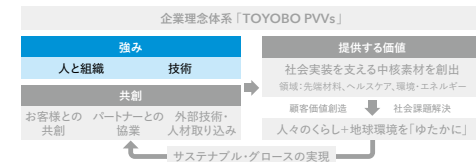
生化学診断薬用原料酵素

生化学検査は、血液や尿に含まれるタンパク質や脂質、糖質などの成分を酵素反応を使って分析し、疾患の診断や健康状態の把握に役立てる検査。当社グループは生化学検査に使用される原料酵素の製造・販売で、世界シェア第2位[※]の地位を確立している。現在、血糖（糖尿病指標）、コレステロール（脂質関連指標）、クレアチニン（腎機能指標）、GOT/GPT（肝機能指標）などの検査に使われる酵素をラインアップしており、血糖値測定センサー用の原料酵素では、グローバルシェア35%・第1位[※]を誇る。

企業価値			経済的価値				社会的価値		
イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現			コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略	

東洋紡グループの強み

当社グループは、140年以上の歴史で培った「人と組織」の力と「コア技術」を生かし、人と地球に求められるソリューションを創造しています。



人と組織

「人と組織」の強みは、「挑戦・信頼・協働」のSpiritと、140年以上の歴史の中で育まれた柔軟性・変革のDNA、および粘り強さと真摯さにあります。これらが東洋紡らしい価値創造を支えています。

TOYOBO Spirit 9つの約束



挑 戦

創立以来、社会課題の解決に向けて新たな事業領域へ挑戦し、社会が求める「新」を創出してきました。今後も、受け継いできた技術力と挑戦の精神を生かし、社会課題の解決に貢献するソリューションを生み出していきます。

信 頼

当社グループは、安全・防災、品質、コンプライアンスへの取り組みを通じて140年以上にわたり信頼を積み重ねてきました。今後もお客さまやサプライヤーを含むあらゆるステークホルダーから信頼される企業であり続けます。

協 働

社内外の多様なステークホルダーと互いに尊重し合い、共創・協働する組織風土の醸成に取り組んできました。変化を恐れず、変化を楽しみ、変化をつくり続ける風土が、今の東洋紡らしさにつながっています。

技 術

「技術」の強みは、「高分子」と「バイオ」のコア技術をベースに、「多様な素材を目的性能に最適化」することです。創立以来培ってきた技術をさらに深化させ、新たな価値創造につなげていきます。



高分子

合成繊維事業で培った当社グループのコア技術です。高分子の設計から合成・重合・変性、成形加工まで一貫した技術基盤を有し、分子配向の制御技術や高次加工技術を通じて、多様な素材を目的性能に最適化しています。その強みを生かし、高機能樹脂、フィルム、膜、高機能繊維などの製品を生み出し、幅広い産業分野で価値を提供しています。

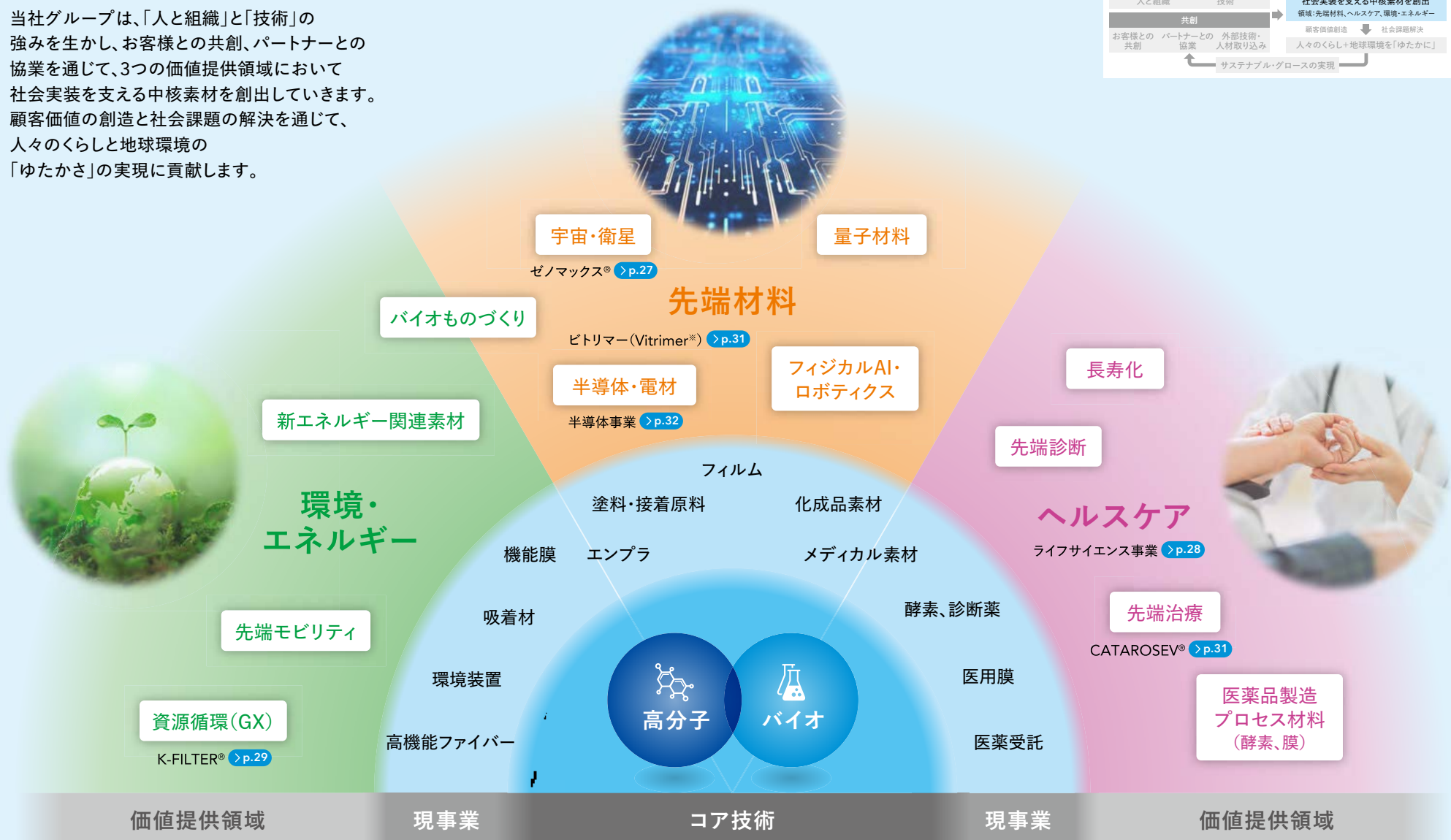
バイオ

パルプ廃液処理に利用した酵母の培養から発展したコア技術です。遺伝子・タンパク質の設計技術と微生物・細胞の代謝制御技術を活用し、研究用・診断用試薬を原料から最終製品まで一貫して開発・製造できる強みを有しています。また、高分子技術との融合により、生体親和性に優れた医療材料や医用膜をはじめとするメディカル製品を創出し、ヘルスケア分野で価値を提供しています。

東洋紡グループの価値提供領域

当社グループは、「人と組織」と「技術」の強みを生かし、お客様との共創、パートナーとの協業を通じて、3つの価値提供領域において社会実装を支える中核素材を創出していきます。顧客価値の創造と社会課題の解決を通じて、人々の暮らしと地球環境の「ゆたかさ」の実現に貢献します。

人々の暮らし+地球環境を「ゆたか」に



企業価値		経済的価値					社会的価値			
イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

マテリアリティ

東洋紡グループは、ステークホルダーの要請・期待に応え、当社グループのめざす姿「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」を実現するため、マテリアリティを特定し、事業活動を通じて、さまざまな取り組みを推進しています。

東洋紡グループのマテリアリティ

当社グループのマテリアリティは、2020年5月に特定したものをベースに「サステナブル・ビジョン2030」を踏まえて見直し、現在に至ります。

ステークホルダーにとっての影響度と当社グループにとっての影響度の2軸から、優先度の高い目標を明確にし、「事業を通じて社会課題解決に貢献する」「人的資本」「環境・モノづくり」「事業基盤」の4つの領域に整理しました(下図参照)。

マテリアリティ特定のプロセス

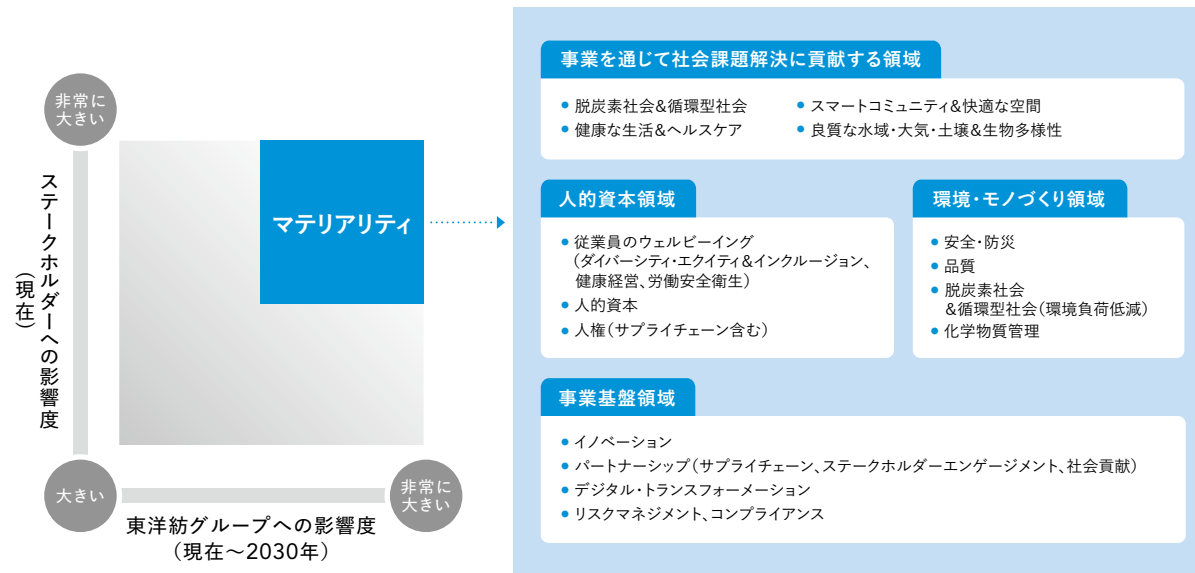
外部イニシアチブやGRIスタンダードをはじめとする12の国際的なガイドラインなどを参照し、候補となる項目を選定しました。これらの項目の正・負のインパクトについて、社内アンケートやヒアリングなどを通じて明確化し、機関投資家など外部意見も取り入れながら、最終的には取締役会の承認を経ていきます。

今後は、外部環境および経営方針に応じてマテリアリティを継続的に見直していきます。

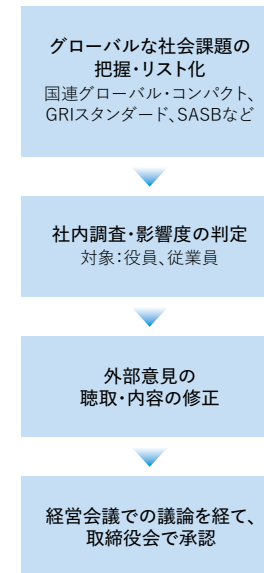
マテリアリティ指標の管理(PDCA)

マテリアリティに関する取り組みを確実に進捗させるため、マテリアリティごとに担当役員を決定し、併せて目標・指標を策定しています。これらの進捗状況は、2カ月に1回開催しているサステナビリティ委員会において都度報告・共有し、継続的な取り組みの向上に努めています。なお、同委員会における議論内容については、必要に応じて審議結果を経営会議を通じて取締役会に報告・付議しています。

マテリアリティマップ



特定のプロセス



TOPICS

中期経営計画に連動したマテリアリティ指標の見直し

当社グループは、2030中期経営計画の策定を踏まえ、2026年度以降のマテリアリティ指標を見直しました。経営戦略との連動性と進捗管理の実効性向上の観点から指標の最適化を図り、「サステナブル・ビジョン2030」の実現に向け、ありたい姿からのバックキャストにより再設計しています。今後は、これらの指標を通じて戦略の進捗を可視化し、ありたい姿の実現を着実に推進していきます。

[📄 見直したマテリアリティ指標はこちら](#)

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

ビジョン達成に向けたリスクと機会とマテリアリティ

マテリアリティ指標

2026年4月1日

区 分	大項目	リスク	機 会	指 標			
				項 目	2025年度 指標	2025年度 実績	担当役員
事業を通じて 社会課題解決に 貢献する領域	脱炭素社会&循環型社会	短・中・長期 ・GHG削減に向けた対応 ・環境負荷コスト増大 ・環境汚染の発生による損失	短・中・長期 ・脱炭素社会実現に貢献する製品・ 事業の成長・拡大 ・資源循環型社会実現に貢献する 製品・事業の成長・拡大 ・人々のウェルビーイングに貢献する 製品・事業の成長・拡大 ・快適なくらしに貢献する製品・事業 の成長・拡大	1. 環境貢献製品・サービス 「エコパートナーシステム®」の拡充 2. フィルムのグリーン化比率	1. 売上高比率 40%※1 2. 60%※1	1. 31% 2. 18%	1. 酒井 太市 2. 工藤 政尚
	健康な生活 & ヘルスケア			1. 感染症診断薬などの提供を通じて貢献する検査回数 2. 透析膜の提供を通じて貢献する透析患者数	1. 1,000万回/年※1 2. 25万人※1	1. 670万回/年 2. 22万人	池田 和仁
	スマートコミュニティ & 快適な空間			1. DXを支える商品群の販売量拡大	1. 2020年度比1.5倍※1	1. 1.4倍	工藤 政尚
人的資本領域	従業員のウェルビーイング (ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン)健康経営、 労働安全衛生)	短・中期 ・サブプライチェーンにおける人権侵害 ・メンタルヘルス不調による休業、 満足度低下による生産性低下 ・労働災害などによる損失・事業影響	中・長期 ・多様性を重視した働き方改革 ・人材育成による能力開発と働きや すい職場づくり ・健康経営による優秀な人材の雇用 継続	1. 従業員1人当たりの教育投資額(教育時間) 2. 管理職に占める女性比率の達成状況 3. 男性の育児休業取得率 4. 障がい者雇用率の達成状況 5. 過重労働者比率 6. 年休取得率 7. 健康経営優良法人2026(大規模法人部門)認定取得 8. 従業員エンゲージメントスコア 9. 従業員エンゲージメントスコア肯定的回答率 ①日常の業務遂行に関する項目 ②多様な意見や考え方の尊重に関する項目 10. 海外基幹人材の日本での研修受講者数	1. 50千円/年(21時間) 2. 5.0%以上 3. 取得率80%以上(平均取得日数14日以上) 4. 2.5% 5. 前年度比改善 6. 75%以上 7. 取得・維持 8. 70%以上※1 9. スコアの向上(前年度比) 10. 15人/年	1. 30千円/年(12.21時間) 2. 5.6% 3. 116.2%(平均取得日数35.7日) 4. 2.46%※2 5. 0.13% 6. 80.8% 7. 維持 8. 52% 9. ①47% ②50% 10. 17人/年	稲田 武彦
	人的資本						
	人権(当社グループ)			1. 人権教育・研修の実施状況	1. グループ従業員に対し、 人権に関する勉強会・研修の開催 10回以上/年	1. 12回/年 参加人数: 1,877人	飯塚 憲央
環境・モノづくり領域	安全・防災	短・中期 ・類似災害・トラブルの再発 ・事故・不祥事の発生による社会的 信用の失墜	短・中・長期 ・安全文化の醸成 ・予防保全のノウハウ蓄積	1. 重大災害※件数 2. 労働災害休業度数率 3. 火災・爆発件数 4. 環境・流出事故件数 1〜4は暦年で集計 ※厚生労働省が規定する定義に準じ、社内基準を設置	1. 0件/年 2. 0.25以下 3. 0件/年 4. 0件/年	1. 0件/年 2. 0.62 3. 0件/年 4. 1件/年	酒井 太市
	品質	短・中・長期 ・不正確なデータの取り扱い、不適切 な製品出荷による社会的信用の 失墜	短・中・長期 ・顧客満足度・社会的信用の向上	1. 製品事故※件数 2. 製品安全・品質保証教育の実施状況 ※経済産業省が規定する定義に準じ、社内基準を設置	1. 0件/年 2. 100%	1. 0件/年 2. 100%	岩崎 正一
	化学物質管理	短・中・長期 ・化学物質規制未対応によるビジネ ス機会の逸失	短・中・長期 ・法令・規制などへの確実な対応によ る事業の収益力強化 ・顧客満足度・社会的信用の向上	1. 重大災害(レベルⅣ) 2. 環境・流出事故件数(レベルⅢ) 3. 環境法令違反(レベルⅢ): 公害防止法令・毒劇法・ 廃棄物処理法など 1〜3は暦年で集計	1. 0件/年 2. 0件/年 3. 0件/年	1. 0件/年 2. 1件/年 3. 0件/年	酒井 太市
	脱炭素社会 & 循環型社会 (環境負荷低減)	短・中・長期 ・気候変動による異常気象・自然災害 激甚化のリスク増大 ・廃棄物・排出物による環境影響 ・水資源の不足・枯渇	短・中・長期 ・気候変動対応(省資源、省エネ、 低炭素)貢献製品の需要拡大 ・生産効率改善によるエネルギーコス トの削減 ・環境保全コストの低減	1. GHG排出量Scope1,2(連結) 2. VOC排出量(国内合計) 3. 有害物質水域排出量(国内合計) 4. 排出廃棄物量(連結) 5. 最終処分(埋立処分)率(国内合計)	1. 2013年度比46%以上削減※1 2. 2014年度比 60%削減※1 3. 2023年度比 80%削減※1 4. 2015年度比 15%削減※1 5. 毎年1%未満	1. 37%削減(771千トン-CO ₂) 2. 83%削減 3. 39%削減 4. 7%削減 5. 0.88%	酒井 太市

全てのグループ会社を集計範囲としていない指標を含んでいます

※1: 2030年度指標 ※2: 2025年6月1日時点

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

ビジョン達成に向けたリスクと機会とマテリアリティ

マテリアリティ指標

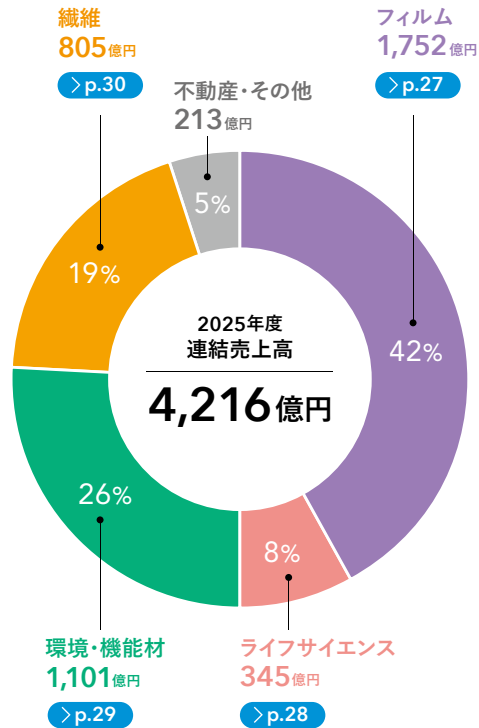
2026年4月1日

区 分	大項目	リスク	機 会	指 標			
				項 目	2025年度 指標	2025年度 実績	担当役員
事業基盤領域	ガバナンス	中・長期 ・法令や規制の順守、制度変更への対応 ・コーポレート・ガバナンス強化への社会的要請	中・長期 ・企業価値向上をめざすサステナビリティ経営の実践	1. 取締役会/指名・報酬等諮問委員会の開催回数 2. 1.の役員ごとの出席率 3. 取締役会の実効性評価内容開示	1. 実績開示 2. 実績開示 3. 実効性評価内容開示	1. 23回(17回/6回) 2. 取締役の会議出席状況 3. 取締役会の実効性評価	稲田 武彦
	イノベーション	中・長期 ・研究開発の競争力低下による新製品・新事業創出遅延 ・顧客ニーズの変化に伴う製品需要の低下	中・長期 ・社会課題解決に資する新製品・新事業の創出による新市場開拓 ・顧客ニーズ変化、規制強化への早期対応	1. 重点3テーマの開発推進 2. 新規発明者数 3. 当社・グループ会社向け知的財産教育回数	1. 75%以上 2. 30人以上 3. 20回/年	1. 83%(組織内タスク12項目中10項目達成) 2. 46人 3. 23回/年	大谷 寿幸
	パートナーシップ (サプライチェーン)	短・中・長期 ・調達先の違法行為、コンプライアンス違反などによる企業活動への悪影響	短・中・長期 ・社会の持続可能性と長期的な競争優位性の確保	1. CSR調達アンケート(隔年実施)の回収率 2. 物流(販売)におけるCO ₂ 排出量原単位の削減率	1. 90%以上 2. 毎年、前年度比0.5%削減	1. 99%(2026年7月時点) 2. 前年度比1.6%増加	酒井 太市
	パートナーシップ (ステークホルダーエンゲージメント)	短・中・長期 ・説明責任の不履行によるステークホルダーとの信頼関係未確立 ・レピュテーションリスク	短・中・長期 ・多様なステークホルダーとの強固な信頼関係構築	1. プレスリリース件数 2. 投資家面談件数 3. ステークホルダーとのエンゲージメント回数 4. 従業員・労働組合との懇談回数	1. 75件以上/年 2. 150件以上/年 3. 3回以上/年 4. 60回/年	1. 84件/年 2. 127件/年 3. 4回/年 4. 72回/年	飯塚 恵央 4.稲田 武彦
	情報セキュリティ、 プライバシー	短・中・長期 ・サイバー攻撃による情報漏えい、システム障害・停止 ・顧客からの信用失墜、取引先との関係悪化、競争力の低下	短・中・長期 ・顧客からの信頼獲得、取引先との良好な関係、競争力の向上	1. 情報セキュリティ対策の推進 ・ネットワークセキュリティ基盤の刷新 ・コンピュータセキュリティ基盤の刷新 2. 情報セキュリティ教育実施回数 3. 事故件数(情報漏えい、サービス停止など)	1. 刷新完了100% 2. 15回/年 3. 0件/年	1. 刷新完了100% 2. 26回/年 3. 0件/年	矢吹 哲朗
	コンプライアンス	短・中・長期 ・事業活動の低迷、社会的信用の失墜、企業価値の毀損(きそん)	短・中・長期 ・安定的な経営基盤の確立 ・リスクマネジメント体制の強化 ・コンプライアンス意識の醸成	1. コンプライアンス意識の向上 (1)トップメッセージの十分な発信 (2)コンプライアンスを意識した行動 (3)コンプライアンス勉強会、各種研修の充実 2. コンプライアンス相談窓口の認知度・活用 (1)コンプライアンス相談窓口の認知度 (2)安心・信頼して相談・通報できる窓口の存在 (3)コンプライアンス相談窓口対応件数の開示 3. 重大な法令などの違反件数	1. (1)アンケート肯定的回答80%以上 (2)アンケート肯定的回答80%以上 (3)必須受講者の受講率100%、啓発教材の発信12回以上/年 2. (1)アンケート肯定的回答95%以上 (2)アンケート肯定的回答70%以上 (3)実績開示 3. 実績開示	1. (1)90% (2)96% (3)コンプライアンス勉強会 必須受講者の受講率:100%、 主要な啓発教材の発信:27回/年 2. (1)96% (2)76% (3)100件/年 3. 0件/年	稲田 武彦
	コンプライアンス (研究開発、知的財産)			1. 研究開発に関わる教育、不正防止活動の各項目の達成率 2. 知的財産コンプライアンス順守に関する審査活動の実行	1. 100% 2. 100%	1. 100% 2. 100%	大谷 寿幸

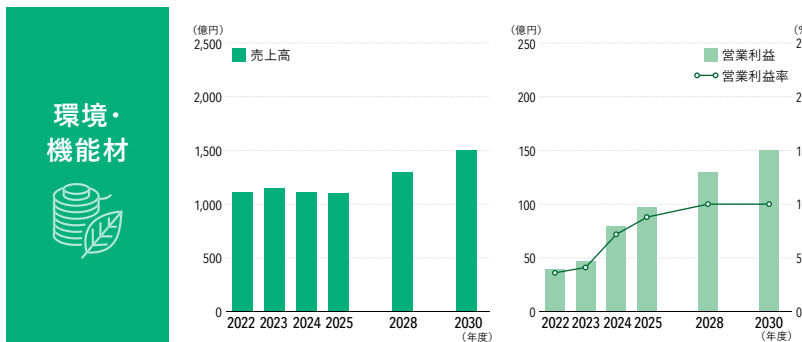
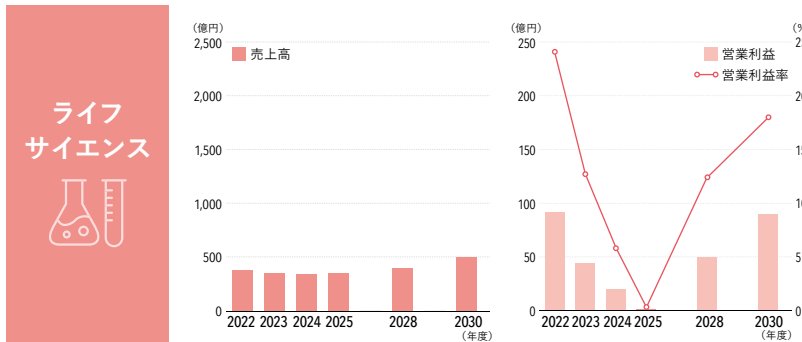
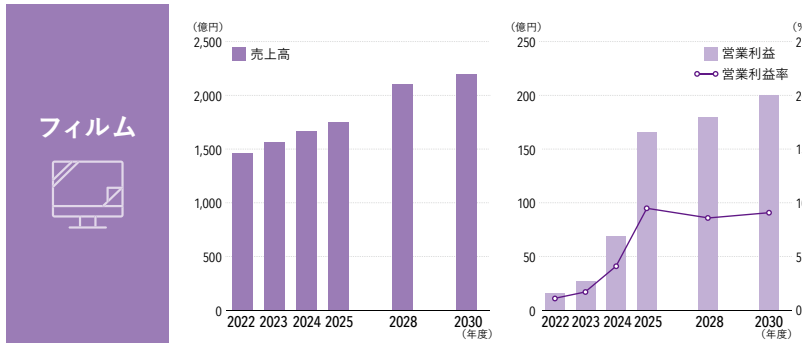
全てのグループ会社を集計範囲としていない指標を含んでいます

事業戦略

主な事業の方向性



※2026年度より報告セグメントの区分を以下の通りに変更。
上記は変更後の区分で記載。なお、変更後のセグメント実績は、
会計監査人による監査を受けたものではありません。
●「機能繊維・商事」の名称を「繊維」へ変更
●「機能繊維・商事」に含まれていた一部事業を「その他」へ変更



2030中計の方向性

当事業は、従来の量的拡大による利益成長から、資本効率を重視した価値創出へと戦略を転換します。本部一体運営のもと、全体最適の視点でポートフォリオの最適化を図り、経営資源を適正に配分することで、事業基盤の強化に取り組みます。具体的には、投資した設備の生産性強化、価値に見合ったプライシングの徹底、CCCの改善を進めます。これにより、事業環境が急激に変動しても安定的に収益を創出できるレジリエントな事業基盤を構築します。あわせて、創出された資金を成長投資へ再配分し、持続的な価値創出の好循環の実現を目指します。

2030中計の方向性

当事業は、新設備・工場の生産安定化を着実に進め、早期の投資回収を図ります。また、市場成長に対応した供給体制の増強により、事業規模を拡大します。バイオ事業では、海外拠点の役割の明確化や生化学診断薬用原料酵素の連続培養技術の確立によりグローバル拡販力を高め、メディカル事業では、ニプロ(株)との協業を通じて人工腎臓用中空糸膜の拡販を進め、医薬事業では、新規受託案件の獲得と収益力を向上させます。さらに、事業間の技術融合や新領域への展開を進め、パートナーとの共創を通じて、持続的な成長基盤を築いていきます。

2030中計の方向性

当事業は、変化する市場環境に対応しながら事業ポートフォリオ改革を継続し、重点領域を「電材・環境・モビリティ」と定め、経営資源を集中するとともに、外部からも積極的にリソースを獲得し、海外展開、新規開発、知財戦略を強化します。電材領域では、接着・有機合成技術を核に、半導体・電子材料分野へ、環境領域では、素材売りからアフターフォローまでを含めたソリューションビジネスへの転換、モビリティ領域では、軽量化ニーズなどへの対応を進めていきます。スピード感をもって取り組み、目標達成を徹底的に追求していきます。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

事業戦略



フィルム事業

フィルム本部一体となって素材技術で社会やくらしの
未来を拓く価値を創造し、持続的な成長を推進する

工藤 政尚

専務執行役員 フィルム本部長



本部運営方針

素材を操る技と新たな仕掛けやひらめきで、
サステナブルな生活環境を創り上げ、
世界中に笑顔と感動をもたらす

事業環境・本部の強み

当事業の強みは、重合から製膜、コーティングに至るまでの一貫した技術と、そこから生み出される幅広い製品ラインアップです。東洋紡(以下、当社)が長年培ってきた技術力を基盤に、機能性・環境対応・コスト競争力を高いレベルで実現しながら、宇宙・半導体などの先端分野から食品包装などの生活関連まで、幅広い市場ニーズに対してソリューションを提供し、ビジネス機会を創出できることが強みです。

2025中計の振り返り

2025中計では成長領域へ積極的な大型設備投資を進めました。しかし、投資設備の立ち上げ遅れに加え、原燃料価格の高騰や物価上昇に対する価格転嫁が遅れ、収益回復に想定以上の時間を要しました。その結果、当初計画に対して大きな乖離が生じました。事業別では、包装用フィルムは新設備の立ち上げ遅れと市況悪化に苦戦しましたが、構造改革と価格戦略の見直しを行い、収益の改善が進みました。工業用フィルムは、当初半導体市場の減速の影響を受けたものの、足元では持ち直して来ており、新設備の稼働も上がってきました。また、当社が高いシェアを有するディスプレイ関連については堅調に推移しました。これまでは、フィルム全体の市場が拡大しており、事業ごとの部分最適に基づく判断

をしても、それなりの収益拡大が可能でした。しかし近年は、原燃料価格の高騰や急激な円安の進行、インフレや需要動向の変動など、外部環境の変化が大きくなっています。このように不確実性が一層高まる中で、環境変化に耐え、安定的に収益を確保するためには、本部一体となり全体最適の視点で、経営資源を配分し、強固な事業基盤を構築することが必要だと考えています。

2030中計の戦略

2030中計では、従来の量的拡大による利益成長から、「使用資本をいかに活用し、持続的に価値を創出するか」という資本効率を重視した戦略へと転換しています。本部全体でポートフォリオの最適化を図り、経営資源の適正配分を進めることで、事業基盤の強化に取り組んでいきます。

具体的には、まず投資した設備の生産性強化に注力しています。特に、セラコン用離型フィルムや液晶ディスプレイ用偏光子保護フィルム「コスモシャインSRF®」、超高剛性OPPフィルム「バイレン EXTOP®」などの戦略製品で生産能力の向上を図り、収益性の高い領域へシフトすることでポートフォリオの最適化を推進していきます。加えて、提供価値に見合った適正なプライシングの徹底により収益力の底上げを図り、さらに資本効率の向上に向け在庫の適正化やリードタイムの短縮、回収条件の見直しを行いCCCの改善を進めていきます。フィルム本部一体で事業別ROAを高め、全社ROEの向上へと貢献していきたいと考えています。

これにより、事業環境が急激に変動しても安定的に収益を創出できるレジリエントな事業基盤を構築していきます。併せて、創出された資金を成長投資へ再配分し、持続的な価値創出の好循環の実現を目指します。

2030中計での事業別の戦略として、包装用フィルムにおいては、スプレッドの確保による安定した収益基盤の構築をすることで、生活に不可欠な包装材の安定供給を果たしつつ、環境対応および機能性製品の拡大に

よるポートフォリオの改善を進めていきます。一方、工業用フィルムにおいては、当社の技術力が発揮できるディスプレイおよび半導体分野を重点領域と位置付け、供給力の強化と製品価値のさらなる向上に取り組みます。

また、中長期の市場動向を見据え、PENフィルムや高耐熱性ポリイミドフィルム「ゼノマックス®」といった独自素材・技術を軸に、エネルギー、半導体、宇宙産業などの成長分野への展開に向けた基盤構築を進めていきます。これにより次世代の収益の柱を創出し、高機能フィルム分野におけるカテゴリー・リーダーとしての地位を確固たるものとし、持続的な成長を実現していきます。

現場の実行力を高めるために

本部の組織運営においては、「本部一体運営」と「全体最適」の徹底を常に意識しています。これまでの中期経営計画は、各事業を起点に個別最適で戦略を積み上げ、本部全体として統合するアプローチを採ってきました。しかしながら、経営環境の不確実性が高まる中で、こうした枠組みでは十分に対応しきれない場面も顕在化してきました。2030中計では、本部一体となって事業構造をゼロベースで見直し、全体最適の視点から戦略を再構築しています。このように、本部全体で意思決定を行う体制への転換を進めてきました。あわせて、組織改革を通じて人材の最適配置を図るとともに、部門間の人材交流を活性化させることで、知見の共有と組織力の底上げを推進しています。さらに、将来を担う次世代人材の育成に取り組むとともに、マーケティング力の強化を目的とした教育を推進し、市場起点で価値創出ができる人材の育成を進めています。また、DXについても本部一体で推進し、データや情報の有効活用を行い、業務の効率化を図るとともに、意思決定の高度化とスピードの向上を進めていきます。これらの取り組みを通じて、持続的な成長を支える組織と人材の育成を実現します。

事業戦略



ライフサイエンス事業

事業拡大と資本効率の改善により、
安定的かつ持続的な事業成長を実現する

池田 和仁

取締役 常務執行役員 ライフサイエンス本部長



本部運営方針

イキイキ働く従業員と尖った技術の深化と融合で
人々に笑みのある日常を届ける

事業環境・本部の強み

バイオ事業においては、生化学診断薬用原料酵素では中進国を中心に安定的な市場成長が見込まれ、遺伝子検査用研究試薬では酵素ニーズの多様化が進んでいます。グローバルでの高いブランド力と、遺伝子組み換え・培養・分離精製の高度な生産技術で、市場の要求に 대응していきます。一方、メディカル事業においては、透析膜モジュールを必要とする患者数が新興国を中心に増加しています。天然由来で生体適合性や過安定性に配慮した、当事業の人工腎臓用中空糸膜を、パートナーであるニプロ(株)と協業して拡販していきます。

2025中計の振り返り

2025中計では、積極的な設備投資を進めました。しかし、バイオ事業では、新製造設備の販売への貢献の遅れに、感染症関連需要の減少や海外拠点での販売の苦戦が重なりました。メディカル事業では、人工腎臓用中空糸膜の一貫生産工場において、増産とコストダウンに向けた新技術の確立に時間を要しました。その結果、投資先行となり、利益が圧迫されました。現在、新設備・工場を立ち上げ、生産性向上などに取り組んでいます。医薬事業では、FDAから

のWarning Letterが解除され、製品価格の改訂や優良案件の獲得を進めた結果、収益が改善しました。

2030中計の戦略

2030中計において当事業は、まず足元の新設備・工場の生産安定化を着実に進めて早期の投資回収を図ります。資産効率の改善と、成長の基盤である生産技術を強化しつつ、市場成長に対応した供給体制の増強により、事業規模の拡大を図ります。前中計の反省を踏まえ、投資においてはリスクの検証体制を強化します。

バイオ事業では、海外拠点の役割の見直し、生化学診断薬用原料酵素の連続培養技術の確立により、グローバル拡販力を強化していきます。当技術は難易度の高い技術革新を伴いますが、従来技術と比較してコスト競争力が大きく向上します。メディカル事業では、人工腎臓用中空糸膜を、ニプロ(株)と共にグローバルで拡販していきます。医薬事業では、刷新した工場を中心に新規受託案件の獲得により、安定的かつ継続的な収益向上を図ります。

加えて今後は、ペイシェントジャーニーに沿った価値提供の視点で、事業間の技術融合や新領域への展開を進めます。3つの事業体で取り扱う製品に違いはありますが、バイオというコア技術を核に結束・融合し、挑戦し続ける風土を事業の興りより受け継いでいるのが当事業です。現在、バイオと膜の技術融合によるエクソソーム精製ろ過膜の拡販や、医薬品製造プロセス膜などへの用途展開に着手しています。

そして、前任から築かれてきたパートナーとの協業関係を、トップ同士でも深めていき、事業の推進力を高めます。一連の取り組みにより、事業別ROA8%超を確実に達成し、全社ROEの向上へとつながっていきます。

ペイシェントジャーニー※に沿った価値提供領域				※人が医療と関わるプロセス	参入済	今後拡充	融合
認知、情報収集 (予防)	受診・診断 (検査)	治療	支援・フォロー (予後)		2030中計施策		
バイオ	生化学診断薬用原料酵素				価格競争力向上 (連続培養技術の確立) 高付加価値領域 への展開 (治療領域へ)		
	遺伝子検査用研究試薬・診断薬	核酸医薬品製造用原料酵素					
	診断システム装置						
バイオ × 膜の融合(例:エクソソーム検査・治療)					バイオ × 膜の融合		
メディカル		人工腎臓用中空糸膜			用途展開の加速 (血液浄化、医薬品製造プロセス)		
		急性血液浄化膜					
		医薬品製造プロセス膜					
医薬		医療機器・コーティング材料			治療領域での シナジー(バイオ)		
		医薬品CMO					

現場の実行力を高めるために

私は工場での経験が長く、事業の撤退を数多く目の当たりにしてきました。そのため、現場に「負け戦」をさせないという信念があります。従業員が活躍してこそ、他のステークホルダーへ価値が提供できるのであり、私の役目は、従業員がイキイキとやりがいを感じながら同じ目標へ向かえるよう、指針を示し、支援することです。そのために、前任が築いた事業運営基盤と、私が昨年度まで所属していた東洋紡エムシー(株)の取り組みを融合し、本部方針から個人の目標までを一連の管理表としてつなげ、その内容について現場を訪問して対話していきます。皆が腹落ちし、そこに共感が生まれれば、それが行動に変わり、その波紋が共鳴となり、そして組織は動きます。実行はすべて現場から始まるからこそ、ベクトルを統一することが最も大切であり、対話と見える化を通じて、現場の実態に即した方針を発信していきます。その一環で十年以上も続けている活動として、従業員の誕生日にメールでお祝いのメッセージを贈っています。これはやりがいにもつながっています。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

事業戦略



環境・機能材事業

(主に東洋紡エムシー(株))

事業ポートフォリオ改革を実行し、
成長領域へ大胆にリソースを投下する

藤井 尚毅

常務執行役員 環境・機能材本部長
東洋紡エムシー(株)代表取締役 社長執行役員 CEO

本部運営方針

重点3領域で「素材+価値」を提供する
ソリューションカンパニー

全体方針

グローバルでは地政学リスクや環境規制への対応が求められる一方、国内ではインフレの進行や業界再編の加速など、東洋紡エムシー(株)(以下、当社)を取り巻く環境は急激に変化しています。こうした大きな転換期において、当社は「現状維持こそがリスクである」と認識しています。

当社は、東洋紡(株)の「技」(技術力・開発力)と三菱商事(株)の「眼」(マーケティング力・インテリジェンス)を掛け合わせた非常にユニークな会社です。市場を見通す力を生かして顧客ニーズを先取りし、共同開発などを通じて製品価値を最大限に引き出すことを目指しています。両社の組み合わせにより創出される価値こそが、当社のアイデンティティです。

発足から3年間の振り返り

当社は十数の事業から構成されています。事業開始以来、「営業・生産・開発」の機能本部制を導入して事業間の連携を強化してきました。また、事業を「成長・収益強化・事業改革」の3つの戦略ラベルで分類し、全体最適の観点から収益基盤の強化を進めてきました。不織布マテリアルでは、国内子会社2社の売却などの国内生産体制の見直しを進めました。一方、モビリティ事業推進ユニットによるOEMとの共同開発や半導体・電子材料分野への用途展開が期待される開発品の創出など、将来の収益源となり得るテーマも進展しています。

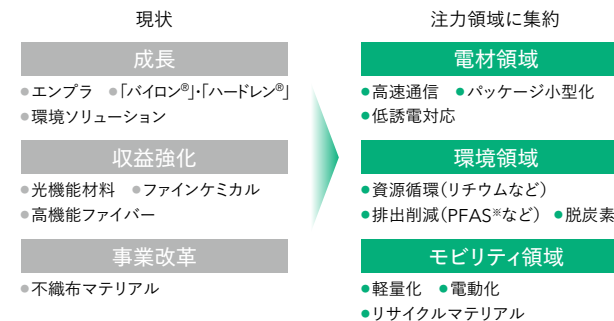
2030中計および2026年度の事業戦略

当社は成長を宿命づけられた会社であると考えています。変化し続ける市場に対応しながら事業ポートフォリオ改革を継続することが、持続的成長には最も重要です。当社の設立に関しても、事業が10、20年先まで成長し続けるために必要な変革として進められてきたものです。

2026年度に策定した当社中期経営計画では、事業開始以来培ってきた自己変革に挑戦するカルチャーを礎に、事業運営方針を大きく転換します。成長が見込まれる市場を見据えて「電材・環境・モビリティ」の重点3領域に経営資源を集中するとともに、自前主義にとらわれず、外部から積極的に事業を獲得し、海外展開や新規開発を着実に進めます。さらに、知財戦略を強化し、「技術で勝って、ビジネスで負けない」仕組みを構築します。中長期視点で時間軸に応じた開発テーマを設定し、経営資源を効率的に配分していきます。

電材領域では、接着・有機合成技術を核に、半導体・電子材料分野への事業領域拡大を図ります。インオーガニック施策も含め財務レバレッジを活用し、M&Aや基盤整備への投資を実行していきます。環境領域では、紡糸などのコア技術を生かし、素材売りから「素材×装置×アフターフォロー」によるソリューションビジネスモデルへの転換を進めます。具体的には中空糸型BC膜「ホロセップ®」によるリチウム濃縮回収用途、VOC回収装置の吸着剤「K-FILTER®」によるVOC回収・PFAS^{*}除去用途などです。モビリティ領域では、電動化に伴う軽量化などの需要に対し、技術力を生かした製品の市場投入を加速します。また、海外現地パートナーを活用し、コスト競争力を強化します。

これらの取り組みを、スピード感と目標達成への強い意志をもって推進し、事業別ROAを向上させ、当社のビジョン「高機能素材で世界の課題を解決する」を実現していきます。



現場の実行力を高めるために

実行力は、成し遂げようという強い意志で高まります。当社は、現場が自らの立場で考え行動する強い集団であることを目指しています。そのためには可能な限り情報を開示することが必要で、業界内での立ち位置、直面する課題などを継続的に共有しています。また、事業開始初年度より、経営層が毎年、国内外の拠点を訪問し、現場と対話をしてきました。2026年度は私自身が国内外全拠点を訪問し、当社の全従業員と対話する予定です。立場に応じた伝え方で、当社設立の意義や中計の戦略を繰り返し説明し、経営方針の自分事化と組織の一体感の醸成を図ります。以前、業績が芳しくなかった部門の最前線で働く従業員から、「自事業の位置付けを初めて認識した。その中で自分がすべきことは何かを考えていきたい」との言葉をいただいたことがあり、本当にうれしく思いました。

当社の中で蓄積された知見や実績は、東洋紡へと横展開していきます。私自身、当社の社長として、東洋紡の議論の場で積極的に発信すると同時に、今後は現場レベルでの人材交流を一層活発化させていきます。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

事業戦略



繊維事業

データをして語らしめよ、 客観的判断で共感を得よ

黒木 忠雄

常務執行役員 繊維本部長



本部運営方針

商社部門と製造部門が
切磋琢磨して共に成長する

全体方針

繊維本部は、固定費型で収益を上げる製造機能と、変動費型で収益を上げる商社機能とが混在する事業本部です。

事業別ROAの向上に関して、前者は分子の最大化を重視し、生産コストの着実な削減や設備稼働率の向上を通じて収益力を高める必要があります。一方、後者は分母の最適化を重視し、運転資金の圧縮などを通じて資本効率を改善していくとともに、製造機能を備えた商社として、独自性の高い商品の企画・開発を推進し、収益力を上げていく必要があります。

その実現に向けて、本部では4つの運営方針を掲げています。「1.客観的データに基づき、主観や思い込みを排し、事業方針を策定すること」「2.すべてのステークホルダーと誠実に連携すること」「3.適正な利益を確保できる製品および事業を推進すること」「4.仲間を信頼し、共に自らも成長していくこと」です。1.を技術畑出身として基本中の基本と認識しており、今後、特に強化していきます。

衣料繊維事業

従来、売上高を追求せず営業利益率の改善を重視し、不採算事業からの撤退を進めてきたほか、富山事業所の庄川工場への拠点集約や関係会社の構造改革など、使用資本の圧縮にも取り組んできました。その結果、2023年度には黒字化を達成しました。

衣料繊維事業の強みは、長い歴史の中で培ってきた高度な複合紡績技術と紡績糸から製品まで一貫した企画力、そして、中東向け特化生地における高いブランド力にあります。また、東洋紡せんい(株)は、商社機能に加えて、製造機能も有する強みがあります。今後は、特にニット素材において、ストレスフリーな着心地のユニフォームなどへの用途拡大を進めます。加えて、防水などのインフラ用途をはじめとする産業資材分野も強化していきます。企画力、販売力をさらに強化し、自社の製造機能にこだわらずパートナー企業とも企画、開発、製造を推進してウィンウィンの関係を築いていきます。

競争優位性のある領域への選択と集中を推進するとともに、運転資金の圧縮や資本効率の改善を継続し、これら一連の取り組みにより、事業別ROAの向上とハードルレートの達成を目指します。

エアバッグ事業

エアバッグ事業には30年以上前から取り組んでおり、蓄積された技術ストックに強みがあります。当初は、日本・タイ・米国・中国の各拠点を通じて事業規模を拡大し、コストダウンと収益向上を図る計画でした。

しかし現在は方針を転換し、拠点をタイに集約することで合理化と事

業強化を進めています。具体的には、中国の基布製造・販売子会社は、2026年2月に保有株式を他社へ譲渡しました。またタイの基布販売子会社は、2026年3月に解散し、販売機能を同じくタイの基布製造子会社に移管しました。米国の基布販売子会社も、2026年9月より解散、清算手続きを開始する予定です。今後は拠点をタイに集約し、原糸から基布までの一貫生産体制を確立します。併せて、ナイロン基布の品番統合などによる生産効率化、ポリエステル基布の拡販を推し進めます。さらに、パートナー企業との関係を強化し、協業によりグローバル市場における顧客の安定供給ニーズに応えるとともに、収益向上と事業別ROAのハードルレート達成を目指します。なお、2026年度下期は拠点集約の効果により黒字化を見込んでいます。

現場の実行力を高めるために

ROEや事業別ROAの指標は、管理職が意識する指標であり、現場に対しては、それぞれの立場に即してかみ砕いた落とし込みが必要です。例えば工場であれば、分子を意識した、限界利益率を上げるコストダウンであり、営業であれば、分子を意識した値上げに加え、分母を重視し、CCC短縮の視点での資金回収と在庫削減への取り組みを促しています。

大前提である安全最優先の方針も含めて、現場への浸透と意識づけを図るべく、私自身も積極的に現場を巡回しています。もともとエアバッグ事業においては、海外拠点を定期的に訪問してきました。今後は、衣料繊維の国内外の各工場や関係会社も、定期的に訪問していきます。現場を歩くとさまざまな発見があります。安全の面だけでなく、工場がしっかりと回っているかが分かり、海外拠点では国民性も知ることができます。現場の社員が笑いかけてくれることも多いです。

CTOメッセージ

大谷 寿幸

執行役員
CTO
研究・事業開発部門統括

「人」と「技術」の力を 市場価値へつなぎ、 次の成長事業を創る

技術と市場をつなぐCTO

私は入社以来、全社のコーポレート研究や事業部商品開発、海外駐在、営業開発など、研究開発を軸に事業創出からお客さま対応まで経験してきました。なかでも事業部に近い技術領域での経験が長く、現場やお客さまと向き合ってきたことは、技術を事業につなげるうえでの大切な土台になっています。2026年4月からCTOを拝命し、その責任の重さを受け止めながら、良い緊張感を持って職務に向き合っています。これまでは事業部の研究開発に携わる立場から技術や事業を見てきましたが、これからは各事業の技術や研究開発を全社的な視点で捉え、リードしていく必要があると感じています。東洋紡グループ（以下、当社グループ）の強みは何かという議論を2030中期経営計画（以下、2030中計）策定の中で何度も行いましたが、やはり根底にあるのは「人」と「技術」です。この強みをどう生かして新しい事業を生み出していくか。技術を高めるだけでなく、ビジネスとして成立させるところまで持っていく。その橋渡しをするのがCTOの役割だと考えています。

当社グループには、長い繊維の歴史の中で培ってきた、技術を地

道に積み上げ、良いものを作り続ける姿勢があります。これは、先ほど述べた「人」と「技術」の強みを支える文化であり、現在の事業の基盤にもなっていると考えています。

一方で、技術として優れているものを追い求めるあまり、それがお客さまにとって本当に必要なものか、社会の中でどのような価値を生むのかという視点が十分に結びつかない場面もあったと感じています。これからは、マーケティングの視点を取り入れながら、当社グループが培ってきた強みを市場ニーズや社会課題とより深く結びつけ、「良いものを作る」だけでなく、「求められる価値を形にすること」が重要だと考えています。

研究開発テーマの事業化を進め、 次の成長事業へ育てる

2025中計期間を振り返ると、いくつかの重点テーマを、研究開発から事業化が見える段階まで進めることができました。なかでも、“ビ

トリマー（Vitrimers[®]）”と呼ばれる新しい架橋樹脂を応用して開発した異種材料接着向け「環境配慮型高耐熱接着フィルム」が研究所のフェーズから事業部へ移管できたことは、大きな節目だったと考えています。また、ライフサイエンス事業のエクソソーム精製ろ過膜「CATAROSEV[®]」についても事業部への移管を終え、販売をスタートしたところです。研究開発してきたものが実際に世に出て、お客さまから前向きな声をいただけることは、やはり非常にうれしいことです。研究開発テーマの選択と集中を進めてきた成果として、重点テーマが着実に前進してきたと受け止めています。

一方で、2030中計期間では、これらをさらに大きな事業へ育てていくことが重要です。「CATAROSEV[®]」は現在、研究用途が中心ですが、創薬などの産業用途へ展開することで、事業規模を大きく広げられると考えています。また、“ビトリマー”についても、基本処方につづく「第2、第3の矢」を準備しており、単独の新製品にとどめるのではなく、製品群として展開することで、一つの事業へ育てていきたいと考えています。研究開発の成果を確かな事業成長へつなげることで、当社グループらしい新たな価値創出を加速していきます。

※「Vitrimers」は FONDS ESPCI PARIS の登録商標です

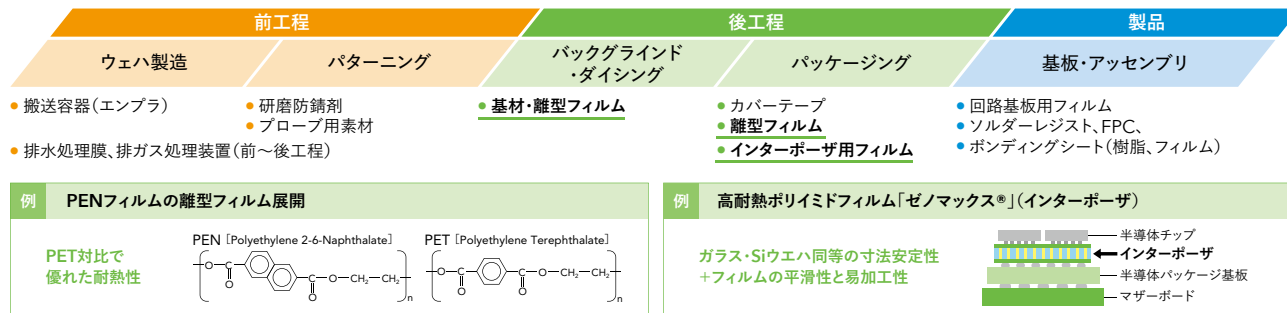
「高分子」と「バイオ」のコア技術を活用し、 成長領域に新しい価値を創造

当社グループは、これまで「合成・重合・変性」「バイオ」「成形・加工」「分析・シミュレーション」を4つのコア技術と捉え、社会課題を解決する高機能な素材や製品の創出に取り組んできました。しかし、すべてのステークホルダーにより簡潔にご理解いただくため、2030中計において、コア技術を「高分子」と「バイオ」の2つに再定義しました。これら2つのコア技術は、長らく独立した技術分野・事業領域としてそれぞれに深化・拡大してきましたが、今後は両技術の融合領域およ

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

CTOメッセージ

半導体事業バリューチェーンと東洋紡グループ製品群



びその境界において新たな価値の創出を目指します。

さらに、同中計において、当社グループでは初めて、コア技術而起点とした戦略的な価値提供領域を定めました。価値提供領域の設定にあたっては、市場・技術の中長期的なトレンドや事業環境の変化を見極めるとともに、当社グループのコア技術に加え、サプライチェーン、製造・研究インフラ、人材、顧客基盤などの幅広い経営資源との適合性・競争優位性を総合的に評価しました。その上で、成長が期待される「環境・エネルギー」「先端材料」「ヘルスケア」の3つの領域を選定しました。

東洋紡の価値提供領域 ▶ p.22

半導体市場における新たな成長機会の創出

先端材料領域の中でも、半導体市場は当社グループが重点的に取り組むべき成長領域です。当社グループに半導体の会社というイメージは強くありませんが、事業や技術を見直すと、強みを発揮できる領域が見えてきました。例えば、セラコン用離型フィルムの技術を

生かした派生製品は、半導体製造の後工程の一部において、既に高い存在感を有しています。新しい市場にゼロから入るのではなく、積み重ねてきた技術と顧客基盤を半導体という文脈で再編集する。そこに成長の糸口があります。

半導体は、前工程と後工程で市場の様相が異なっており、当社グループが注力するのは後工程です。後工程では、高集積化に向けた開発が加速し、変化のスピードも極めて速い。そのため、チャンピオンユーザーと組み、信頼を得ながら、開発リソースを素早く投入していく必要があります。その土台になるのが、愚直なもののづくりで培ってきた技術力と、お客さまとの信頼関係です。営業がお客さまの中に深く入り、本音のニーズをつかみ、研究開発とタイムリーにつなぐ。お客さまと共に評価を重ねながら、開発の方向性を見定めていく。こうしたお客さまとの距離の近さと意思決定の速さは、半導体市場で価値を生み出す当社グループの強みです。既存のインフラと技術・顧客基盤を最大限に活用しながら、開発速度とお客さま接点を競争力に変えていくことが、当社グループらしい戦い方だと思っています。

今後は、コア技術を磨き込み、半導体市場への提案力を高めてい

きます。現在特に期待しているのは、高耐熱性ポリイミドフィルム「ゼノマックス®」のインターポーザ用フィルムへの展開と、半導体パッケージング材料の基材や離型フィルムでの展開です。さらに、PETよりも高い耐熱性が求められる領域においては、PENフィルム「テオネックス®」の活用を進めています。市場の将来像からバックキャストして技術やニーズを読み解き、パートナーやお客さまを巻き込み、共創し、一体となって開発を進める。そして、当社グループの技術を半導体市場の技術革新へとつなげていきます。

研究・事業開発の「再現性」と「持続性」を高める

2030中計で「高分子」と「バイオ」に再定義したコア技術を、実際の事業創出につなげるには、単に掲げるだけでなく、用途や機能に応じてさらにブレイクダウンし、当社グループならではの強みとして磨き込む必要があります。例えば、超複屈折ポリエステルフィルム「コスモシャインSRF®」は、PETフィルムで長年培ってきた材料設計や製膜、加工の技術を積み上げて生まれた成果であり、当社グループの技術の深掘りが新たな価値につながった一例です。

当社グループはこれまで、繊維を一つの幹として、フィルムやライフサイエンスなどへ枝葉を広げるように事業を発展させてきました。今後は、それぞれの枝葉で培ってきた技術や知見をもう一度束ね、新たな幹となる技術領域へ育てていく必要があります。そのためには、成功事例を一過性のものにせず、次のテーマを継続的に生み出す「再現性」と、そのサイクルをつなぎ続ける「持続性」を高めなければなりません。遺伝子技術を用いて微生物や細胞などの力を活用し、

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

CTOメッセージ

環境負荷の低い素材や化学品を生み出す「バイオものづくり」は、その典型的な事例です。高分子とバイオの技術を組み合わせることで、従来の延長線上にとどまらない新たな技術領域を創出します。

こうした研究開発を支える上で、何より大切なのは「人」です。仕組みはいかようにも作れますが、それを動かし、新しい発想へつなげるのは一人ひとりの好奇心と行動力です。私は研究開発に携わるメンバーに、深い専門性に加えて、外に開かれた視野と旺盛な好奇心を持ってほしいと伝えています。好奇心は教えて身につくものではありませんが、多様な人々との交流や社外での経験を通じて、物事の捉え方や発想は確実に変わっていきます。また、好奇心や新たな発想を生み出す上では、社内組織の横断的な連携も重要です。そこで、CTOが代わっても横串の連携が続くよう、研究・事業開発の考え方をマネジメントポリシーとして明文化し、組織に根付かせていきます。個別最適にとどまりがちな技術や人材の強みを全社最適の創造力へ変え、技術と市場、社内外の知見を結び付けることで、当社グループらしい新たな事業創出のサイクルを持続的に回していきます。

社会課題を技術で解決し、未来の価値を創る

社会的価値と経済的価値は、よく「両輪」と表現されますが、私はむしろ「車輪は一つ」だと考えています。別々の車輪を同時に回すのではなく、一つの子車輪の中に社会的価値と経済的価値が一体となって組み込まれていてこそ、事業は前に進む。社会の困りごとを解決し、お客さまの役に立つ価値を生み出すからこそ、お客さまに選ばれ、その対価として経済的価値が生まれるのだと捉えています。

この考え方は、当社グループの企業理念である『順理則裕』（なすべきことをなし、ゆたかにする）にも通じると思います。社会から求められる価値を見極め、当社グループが培ってきた技術や知見を課題解決につなげる。その積み重ねが、お客さまとの信頼関係を深め、新たな研究テーマや事業機会の創出にもつながっていくと考えています。私自身も、お客さまや社会の課題に向き合う中で、当社グループの技術・人材・組織の強みをどう生かせるかを問い続け、価値創造ストーリーの実現につなげていきたいと考えています。



事業開発戦略

知的財産戦略

イノベーション、コンプライアンス（研究開発、知的財産）
の項目、指標、2025年度実績 ▶ p.25

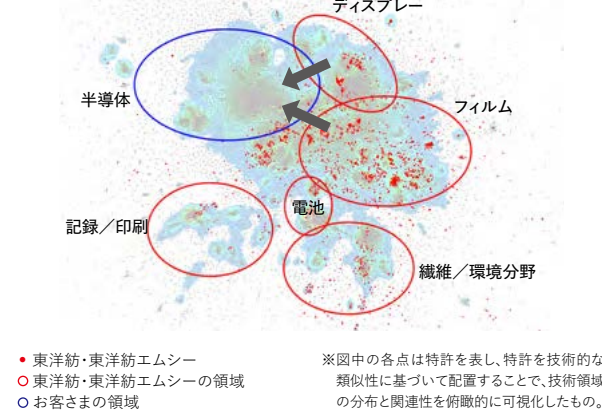
東洋紡グループは、技術力・研究開発力に裏打ちされた事業化を推進するため、知財基盤の強化に取り組んできました。特に重点領域では、対象技術の基本特許に加え、その周辺特許を取得し、事業競争力の強化を図っています。

2030中期経営計画では、培ってきた出願力の強みを生かしつつ、「選択と集中」を強化し、知財を単に「守る」だけでなく、「価値創出」につなげる知財活動を推進します。具体的には、未利用特許のライセンスや有償譲渡による収益化を進めるとともに、オープンイノベーションでは基盤特許を確保した上で外部連携を推進します。これらを通じて、リスクとリターンを見極め知財価値の最大化を図ります。

特許ポートフォリオについては、収益性や市場成長性を踏まえ見直しを行い、重点領域への集中を進めています。また、国別の出願戦略の見直しやライセンス活用により、知財投資効率の向上に取り組んでいます。2025年度は、知的財産の選択と集中により保有・出願件数共に減少しましたが、重点領域における出願を継続し、質の高い特許ポートフォリオの構築を進めました。

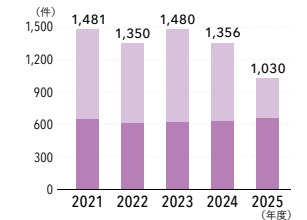
成果のモニタリングでは、新たに知財ROICの考え方を導入し、知財投資効率の可視化を進めます。併せて、知財・研究開発・事業の三者間対話を強化し、保有知財の質の向上と戦略的活用の両面から知財価値の最大化を実現します。

特許ポートフォリオマップ

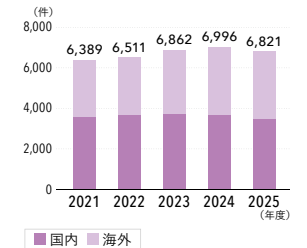


半導体周辺材料は、価値提供領域「先端材料」における重要テーマであり、成長領域の中核の一つです。ディスプレイ分野で培ってきたフィルム技術や樹脂技術の半導体分野への展開を進めており、当社グループの強みを生かせる領域と考えています。

特許出願件数



特許保有件数



イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

事業開発戦略

TX [Toyobo-Transformation] — DXを包含した「付加価値革命」による経営変革 —

東洋紡グループが推進するTXは、DXを包含し、デジタル活用にとどまらず、組織・人材・業務プロセス・企業文化に至るまでを一体で変革する「経営変革(付加価値革命)」です。本取り組みは、経営層のリーダーシップのもと推進され、2030中期経営計画における「基盤づくり・強化」を担う中核施策であり、事業戦略・グリーン戦略・人材戦略の実効性を高める「共通基盤」として機能しています。TXを通じて、当社グループが培ってきた技術とデータ・テクノロジーを融合し、付加価値創出を加速することで、「より強い会社」への進化を実現していきます。

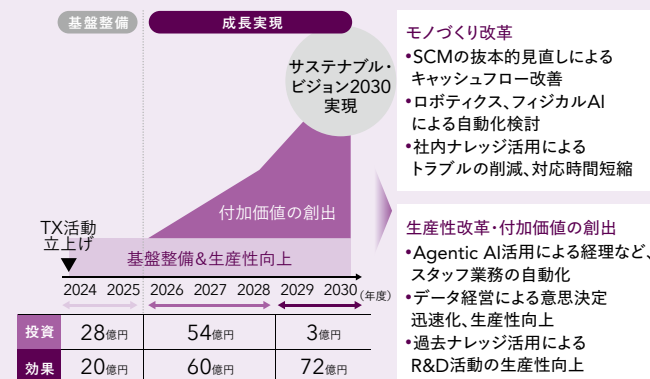
矢吹 哲朗

執行役員 CDO、CISO
TX・業務革新総括部統括



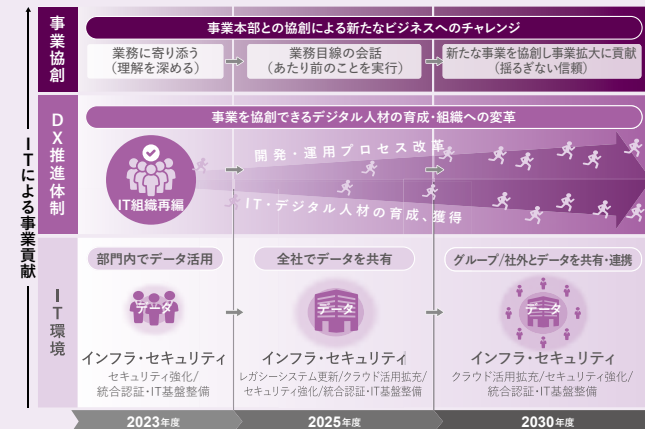
基盤整備から成長実現へ — TXの進化と価値創出の加速 —

TXはこれまで、「基盤整備」フェーズにおいて、生産性改革を中心にIT基盤整備や本社業務改革を推進し、2年間で約28億円を投資、約20億円の効果を生み出してきました。2026年度からは、「サステナブル・ビジョン2030」の後半フェーズに入り、「基盤整備」から「成長実現」への移行点を迎えます。人手不足の深刻化や事業環境の変化を踏まえ、これまでに構築したデータ・システム基盤や業務改革の成果を活用し、モノづくり改革や事業協創を通じた付加価値創出へと取り組みを拡張していきます。これにより、2026年度以降は130億円以上の効果創出を見込んでいます。今後は、生産性改革の深化に加え、モノづくり改革への投資を本格化させます。データ活用やAI実装を軸に現場オペレーションから経営判断までを一体で進化させることで、投資効果の拡大と事業成長を加速していきます。



Business Innovationを加速・推進するためのTX推進ステップ

TXは2025年度、業務改革で創出した成果を起点に経営資源の再配分を進め、フィルム事業をモデルに、モノづくり改革や事業協創を本格化するとともに、新たな価値創出に着手しました。併せて、中長期を見据えた組織風土改革のもと、TXを担う人材要件の明確化と推進体制の強化を進展させています。基幹システム刷新は計画通り一次フェーズを完了し、2026年度の全社展開に向けたIT基盤を確立しました。さらに、人事・経理・法務などの本社機能を中心に、Agentic AIの活用を進め、スタッフ業務の自動化を推進するとともに、全社的なデータ・AI活用を加速しています。また、これらの取り組みにより、当社が蓄積してきた技術・知見を横断的に活用することで、過去ナレッジ活用によるR&D活動の生産性向上により、競争優位の強化につなげています。



COLUMN 現場に入り込み、課題解決まで伴走するTXの実践

TXの進展に伴い、当社グループでは業務効率化にとどまらず、現場課題に寄り添い、解決まで伴走する支援が広がっています。犬山工場では、分散していたトラブル情報やノウハウを可視化・共有し、データを起点とした改善を推進しました。その結果、一部業務において月当たり約40時間の工数削減を実現するとともに、現場では“データ処理に追われる”状態から“データをもとに考える”働き方への転換が進みました。具体的には、トラブル原因の探索ではなく、アクションプランを起点とした議論へと変化するなど、主体的な改善行動が定着しつつあります。こうした取り組みを通じて、「やらされる」業務から、納得感やメリットを実感しながら自律的に取り組む業務へと変化するムーブメントが現場で生まれ、行動変容が着実に進んでいます。TX人材が現場に入り込み、課題整理から実行まで一貫して支援することで、納得感と実行力を高めています。

今後もTXの実践を通じて、現場起点の変革を広げ、業務プロセスの改善と企業価値向上につなげていきます。



坂倉 広也
TX企画管理部
企画推進グループ

人材戦略

東洋紡のめざす人的資本経営

2030中期経営計画（以下、2030中計）の策定にあたり、執行役員間で当社の価値創造プロセスについての議論を重ねました。その結果、当社の強みは「人と組織」にあると再認識し、価値創造ストーリーの実現のため、人、組織、風土・文化の3視点から「共創・変革人材」の育成、「しなやかで強い組織」の構築、「安心と働きがい」のある風土・文化の醸成をめざす姿として定めました。各種取り組みの実行により社会への価値提供を促進するとともに、会社と個人が共に成長する好循環の実現を目指しています。

企業理念体系「TOYOBO PVVs」

めざす姿

インプット（取り組み）

アウトプット（進捗指標）

人



共創・変革人材

組織や会社を越えて
新たな価値を創造する人材が活躍

変化を楽しみ変革をやり遂げる人づくりと場づくり、対話

- 部門を越えた協働や異動の推進
- 1 on ALL
- 社外との共創機会の提供と積極支援

社内協働スコアの向上

共創貢献スコアの向上

組織



しなやかで強い組織

変化に適応し、最適な配置によって
人材を活かす組織

経営戦略と連動した人材マネジメント

- 経営戦略実現に必要な人材要件明示
- 部門・事業横断的な人材の配置
- マネジメントポリシー
- 次世代リーダー、現場リーダー育成プログラムの実践
- 多様性を生む人材採用

重要ポスト後継者準備率の向上

人的資本ROIの向上

風土・文化



安心と働きがい

多様な人材が共に高め合い
安心と働きがいを実感

自発的な学びと成長を後押しし、個人と会社が共に成長

- 自発的な学びの促進、やりがいや成長実感が高まる施策
- 多様性を認め合う組織文化の醸成
- 安全で安心して働ける職場環境の確保

従業員エンゲージメントスコア向上

従業員を活かす環境スコア向上

2030中期経営計画

価値創造ストーリー

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

人材戦略



めざす姿-1

共創・変革人材 — 組織や会社を越えて新たな価値を創造する人材が活躍 —

当社の価値創造ストーリーの再現性を高めるため、組織や会社の枠を越えて新たな価値を創造する「共創・変革人材」の活躍をめざす姿としています。社内での協働、社外との共創を促す取り組みを通じて、環境の変化に柔軟に対応し、変革をやり遂げる人材の育成を推進します。

変化を楽しみ変革をやり遂げる 人づくりと場づくり、対話

当社は、経営戦略の実現に向けた人的資本のあり方について、その起点を一人ひとりの意識・行動変容であると考えています。また、2030中計の策定にあたり、当社の強みを改めて議論した結果、これまでの価値創出の事例においては、社外の顧客・パートナーとの共創が重要な要素となっていたことを認識しました。強い信念を持つ変革者と、それを支える人材が互いに尊重し合い協働する風土が強みであり、さらに強化する必要があると考えました。そのため、多様なステークホルダーと共に価値を創り上げる「共創力」と、既存の枠にとらわれず新たな価値や事業を切り拓く「変革力」を備えた人材を、当社のこれからの成長を支える中核人材と位置付け「共創・変革人材」と定義しています。そのような人材の育成のため、従業員の主体的な挑戦や変革を支援する制度や対話を通じて職場内の連携を高め、組織活性化につながる取り組みを推進します。

めざす姿の可視化

社内協働スコアは、部門・専門性を越えた連携により、事業成果や価値創出を実現する人材像を具現化するものです。また、顧客・パートナーとの「共創」は当社が競争優位を生み出す価値創造ストーリーの核心部分であると認識し、新たな価値を生み出す取り組みの定着度を測る指標として共創貢献スコアを設定しています。

現在、具体的な指標の測定に向けた方向性の整理が進んでおり、実効性や現場での運用可能性を確認した上で、2027年度からの本格運用を目指しています。指標の設定はもとより、めざす姿の実現のためには、社内外連携による変革を担う人材の育成と対話の場の創出が重要であり、当社は以下の取り組みを推進していきます。

取り組み

■ 部門を越えた協働や異動・対話の推進

● キャリアチャレンジ制度（社内公募制度）

従業員の主体的なキャリア拡大、新たな業務への挑戦機会の創出を目的に実施しています。人材の最適配置と育成を図ると共に、エンゲージメント向上にも資する施策として位置付けています。

● 改善提案・開発提案

従業員による業務改善や技術向上に関する提案を募集し、優れた提案に対する表彰を行っています。これにより、経営参画意識の醸成や職場の活性化を図るとともに、業務の改善・効率化につなげています。

■ 組織力向上に寄与する対話の創出

役職や等級に関係なく職場単位で全員が個人目標を共有する「1 on ALL（ワン・オン・オール）」を実施しています。相互理解を深める対話を通じて、役割意識や業務への責任感の向上を図るとともに、職場全体の目標の自分事化を促進し、主体的な行動の創出につなげています。

COLUMN

3社共創で実現した 環境配慮型パッケージの進化

フジパン(株)ご担当者様のコメント

「ネオバターロール」に環境配慮という新たな価値を加えることは当社にとって大きな挑戦でした。プラスチック使用量の削減を進める一方で、品質保持性能や印字の美しさを維持する必要があり、技術面で高いハードルが存在していました。

こうした中、転機となったのは、長年連携してきたトーホー加工(株)様から、東洋紡(株)様をご紹介いただいたことでした。東洋紡の「バイレン EXTOP®」は、印刷適性やパンの充填工程での加工性に優れ、一般的なOPPフィルムと比べて約20%の薄肉化が可能であり、環境負荷の低減と製品品質の維持の両立を実現しました。3社の共創を通じて、長年愛されてきた「ネオバターロール」に環境配慮という新たな価値を加えることができました。

フジパン(株)
マーケティング部
(左より) 篠田様、及川様

トーホー加工(株)
本社 営業本部
(左より) 本郷様、鶴谷様



イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

人材戦略

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン 人材マネジメント



めざす姿-2

しなやかで強い組織 — 変化に適応し、最適な配置によって人材を活かす組織 —

当社は、従業員個人の能力の向上だけでなく、組織全体としての価値創出の力を高めることを目指しています。経営戦略と連動した人材マネジメント、すなわち、変化する事業環境や事業戦略に柔軟に対応した最適な人材配置により、人材基盤の厚みと柔軟性を高めることで、持続的に成長し続ける組織作りを進めています。

経営戦略と連動した人材マネジメント

当社は、経営戦略と連動した人材マネジメントを、「事業環境にに応じて必要なポジションに必要な能力を有する人材を過不足なくタイムリーに配置すること」と捉えています。この考えのもと、事業ポートフォリオに沿い、重点領域への注力に必要な役割やスキルを把握し、人材像を明確化した上で、人材確保と最適配置を推進していきます。経営戦略に応じた部門・事業横断的な人材配置を推進するとともに、組織の運営・管理のあり方や、意思決定・行動の拠り所となる価値観・方針を示したマネジメントポリシーの策定を、主要部門を中心に進めています。

めざす姿の可視化

組織としての柔軟性・強さを可視化するための指標として、重要ポスト後継者準備率の指標を設定しています。本指標は、戦略を中長期にわたり遂行するための組織体制を測るものです。重要ポストに対し、将来の後継者が複数人確保され、戦略実行と変革を持続的に推進できる人材基盤の整備を進めます。

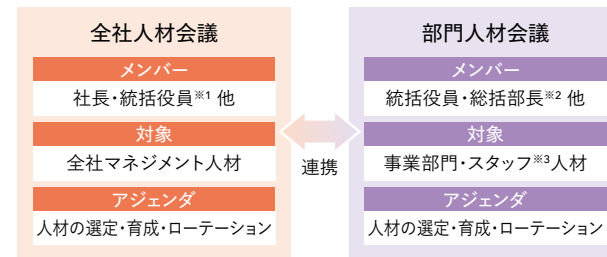
また、社内での協働や社外との共創、多様な人材の自律的成長を支える取り組みの成果を示すとともに、人的資本への投資と創出される付加価値との関係をモニタリングする指標として人的資本ROIを設定しています。

取り組み

■ 次世代経営人材と重要ポスト後継者の育成

当社は、主に全社マネジメントポストの後継者を討議する「全社人材会議」と、部門マネジメントおよび業務専門性の高いポジションの後継者を討議する「部門人材会議」を運用しています。両会議を連携させることで、部門や事業の枠を越えた人材配置と経営人材の計画的な育成、および継続的な輩出を図り、組織全体の持続的な成長につなげています。次世代経営人材の育成に向けては、選抜した人材に対し社内外の研修を計画的に実施しています。さらに、事業運営や経営スタッフ業務などの経験を積む機会を提供し、経営視点を備えた人材の育成を進めています。

全社・部門人材会議の連携による人材マネジメント体制



※1 各事業本部や管理部門を統括 ※2 複数事業部にわたって特定分野を統括
※3 企画・管理・人事などのコーポレート部門

■ 部門・事業横断的な人材の配置

キャリア開発シートにおいて、個人のキャリア志向や希望職種を

把握し、各部門の状況も踏まえた人事異動を行っています。個人の専門性や強みを活かした配置と部門間連携の強化により、発揮能力の最大化と組織最適化につなげています。

■ 多様性を生む人材採用とその育成

女性の活躍推進、他社経験者の採用、障がい者の法定雇用率の達成と維持、中高齢者の活躍支援など諸施策を実施しています。

COLUMN

障がい者雇用を通じた多様性の推進

当社は、障がい者雇用を企業の社会的責任であるとともに、従業員が多様性への理解を深める実践的な機会と捉え、積極的に取り組んでいます。地域の障がいを持つ方々の雇用機会創出と活躍推進が、地域社会への貢献にもつながると考えています。採用にあたっては、障がい特性に配慮した職務設計や受け入れ職場の選定などの合理的配慮を行うとともに、指導員の配置や人事・労務担当部署での習熟支援など、職場定着に向けた支援にも取り組んでいます。2026年7月の法定雇用率2.7%への引き上げを踏まえ、障がい者雇用を推進していきます。

障がい者の皆さんで構成する「事務チーム」のリーダーとして、業務指導を通じてメンバーが安心して働ける職場づくりに取り組んでいます。共に仕事をする中で、健常者も障がい者の方も互いに戸惑いを感じることはありますが、障がい者の方に限らず一人ひとりに特性があることを前提としたコミュニケーションを心がけるなど、社内でも多様性への理解が深まりつつあると感じています。



中尾 欣正
人事・労務総括部
労務部

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

人材戦略

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン 人材マネジメント
マテリアリティ指標 人的資本の項目、指標、2025年度実績 > p.24



めざす姿-3

安心と働きがい — 多様な人材が共に高め合い安心と働きがいを実感 —

「共創・変革人材」の育成および、「しなやかで強い組織」の構築に向けては、多様な人材が安心して能力を発揮しながら、やりがいや成長実感を得られる風土・文化の醸成が重要な基盤となります。こうした風土のもとで、会社と従業員の相互信頼を深め、価値創出に相互に貢献する関係の構築を目指します。

自発的な学びと成長を後押しし、 個人と会社が共に成長

当社は、多様な人材が能力を最大限に発揮し、やりがいや成長実感を得られる風土・文化の醸成に向け、従業員の自発的な学びと成長を後押しする取り組みを進めています。従業員の主体性や貢献意欲を高めるとともに、会社と従業員が相互に貢献し合う関係を深化させることを目的としています。さらに、モチベーションやスキルの向上を通じてエンゲージメントや組織パフォーマンスの向上につなげ、企業価値の向上と持続的な成長の実現の好循環を生み出します。

やりがいや成長実感を高める取り組み

人事考課の運用の見直し

2025年度より、上位方針を踏まえた個人目標設定の明確化と、最終評価のフィードバックなど運用面を強化し、達成感やモチベーションの向上を図っています。

自発的な学びの機会の提供

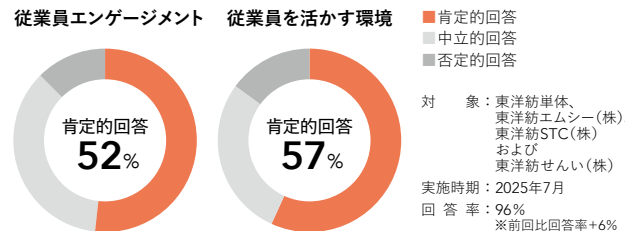
職務上の期待や自身のキャリア志向に基づき、各自が必要な知識・スキルを学ぶことができるよう、公募型の研修や自己啓発のためのe-learningなど、多様な学習機会を提供しています。

現場主体の改善活動

現場の課題をチームで共有し主体的に改善に取り組む「S-UP活動」を推進しています。現場で働く女性社員を中心とした改善活動の事例を次のページでご紹介します。

めざす姿の可視化

当社では、持続的な成長の基盤となる組織風土の状態を把握し、組織課題の改善につなげるため、2020年度より定期的に（2024年度からは毎年）エンゲージメントサーベイを実施しています。2025年度の結果は、「従業員エンゲージメント」52%（前年比±0ポイント）、「従業員を活かす環境」57%（同+2ポイント）となりました。



昨年まで課題であった経営方針の発信に関する項目では高いスコアが示されました。経営陣からの発信頻度の向上に加え、事業所や工場での直接説明、経営陣と少数の従業員による「まじめな雑談」、さらには経営戦略と個人目標を連動させる人事考課の運用開始など、各種施策の成果が表れたものと認識しています。一方で、経営方針を各職場での行動レベルまで十分に浸透させる点については、引き続き取り組むべき課題と認識しています。

具体的には、当社の経営方針に基づくマネジメントポリシーの整備を主要部門を中心に進めています。また、一人ひとりが目標を主

体的に捉えられるよう、個人目標を職場内で共有する「1 on ALL」などの取り組みを推進しています。引き続き、現場から経営まで各階層での対話を積み重ね、経営方針の理解を促進していきます。

当社は、サステナブル・ビジョン2030において「現場が主役」を掲げています。安全で安心して働くことができる職場の実現と、一人ひとりが自らの仕事に誇りとやりがいを持ち、自己成長を実感できる風土・文化づくりを目指しています。そのためには、経営方針を職場や個人の役割・目標につなげるとともに、自身の仕事がお客さまへの価値提供や社会課題の解決にどうつながっているかを実感することが重要です。さらに、その取り組みの成果がお客さまからの評価や業績向上につながり、適切な評価・処遇を通じて成長と挑戦を後押しする好循環を生み出すことで、従業員一人ひとりのやりがいと主体性を一層高めています。



1 on ALLの様子(TX・業務革新総括部 業務システム部)

人材戦略

[ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン](#)
[人材マネジメント](#)

特集

現場の気づきから実現した多様な人材が働きやすい職場

当社では、現場の課題をチームで共有し主体的に改善に取り組む「S-UP活動」を推進しています。本活動は、業務改善を通じた生産性や安全性の向上を図るとともに、人材育成と職場活性化を目的としています。今回は、交替勤務の現場で初めて女性従業員として働く金澤さんを中心に進めた、製造現場の環境・設備改善活動を紹介します。

現場メンバーの声から始まり
対話を重ねた改善活動

「金澤さんに負担となる力作業をなくしたい」という職場メンバーの声をきっかけに活動が開始されました。本活動ではリーダーの金澤さんとメンバーが協働して日常業務で負担となる作業を抽出し、負荷の度合いを整理した上で現状把握を行いました。その結果、金澤さんに限らず、年齢や体力の違いにより負担となる作業があること、また暑熱環境下の作業は男性でも負担を感じていることが明らかになりました。こうした気づきをもとに、チームで対話を重ね、重量物の軽量化や作業用具の仕様の見直しを実施しました。その結果、作業時の身体的負担が低減され、性別や年齢を問わず誰もが無理なく作業できる環境が実現しました。一人ひとりの視点や経験が生かされた成果であり、現場主導で改善を進める仕組みと文化の醸成につながっています。



工業用フィルムの品質を確認する金澤さん

多様性を起点とした
相互理解と協働の促進

従来、製造現場は男性中心であり、女性が働くことを前提とした環境整備が十分とは言えませんでした。本活動は金澤さんが現場で働く中での気づきを起点としながらも、性別のみならず年齢や経験などの違いにも起因する共通課題を顕在化させるきっかけとなりました。また、改善箇所の特定や対策の検証などを通して、現場メンバー間のコミュニケーションも活性化しました。従来の前提にとらわれない改善により、属性を超えた相互理解と協働の風土が根付きつつあり、多様性を尊重した組織成長につながっています。

作業負荷軽減を通じた
安全で働きやすい職場づくり

本活動は、作業負荷の軽減や安全性向上といった具体的な成果にもつながっています。こうした取り組みは、従業員一人ひとりが変化を恐れず、自ら工夫しながら能力を発揮できる職場づくりに直結するものです。

活動を通じて得られた
成長実感と相互理解

金澤 瑠夏

宇都宮工場 製造部

力仕事では周囲の支援に感謝しつつも、男性と同等に働ける環境で一人前になりたいとの思いがありました。作業用具の改善にあたり、共同で使用している現場メンバーにも直接説明し、理解を得ながら進めました。活動を通じて現場でのコミュニケーションが増え、相互理解が深まったことで、周囲への感謝の気持ちが一層強まり、日常業務にもさらに前向きに取り組めるようになりました。



また、現在は女性の働きやすさ向上を目的に女性分科会の立ち上げを進めています。女性目線での主体的な意見発信と改善により、工場全体の職場環境向上を目指します。



浅野 慎之

宇都宮工場 製造部 係長

現場と管理者の中間層として、双方の課題をつなぐ役割を意識し、日々業務に取り組んでいます。今後は、さらに作業者間の業務の偏りをなくし、組織全体の稼働最適化につなげていきたいと考えています。



根本 琉愛

宇都宮工場 製造部

省力用具の活用により作業負荷が低減しただけでなく、職場の方々との交流が増えて意思疎通が図りやすくなりました。この良好な関係性と改善による成果を生かし、今後も女性分科会などを通じてさらに作業改善を進めていきたいです。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

グリーン戦略

環境マネジメント



代表取締役
専務執行役員 Co-CEO
安全防災・生産技術部門、
調達・物流総括部統括

酒井 太市

東洋紡グループは、企業理念『順理則裕』のもと、「サステナブル・ビジョン2030」に基づき、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めています。気候変動をはじめとする環境課題は、事業の前提に大きな影響を及ぼす重要なテーマであり、私自身、生産現場での経験を通じてその重要性を実感してきました。不確実な状況においても、現場で培った実行力と粘り強さで課題に向き合

い、着実に前進することが重要であると考えています。

当社グループでは、脱炭素社会および循環型社会の実現に向け、温室効果ガス（GHG）排出量の削減や資源の有効活用、廃棄物の最小化に取り組むとともに、化学物質管理や水・大気・土壌の保全、生物多様性の保護を推進しています。また、再利用可能な物質や汚染物質の回収に貢献する膜や、石油由来資源の代替素材など、環境負荷低減に貢献する製品・技術の開発にも注力し、社会への価値提供を強化しています。

今後も、事業活動を通じた環境負荷低減と成長の両立を図り、現場力を基盤とした取り組みを一層深化させるとともに、次世代に誇れる企業であり続けることを目指していきます。

国際的な環境格付け機関CDPの2025年調査
「気候変動」「水セキュリティ」の2分野で最高評価



CDPとは、企業や自治体の環境への取り組みを調査・評価する国際的な非営利団体で、投資家や企業の意思決定に影響を与える最も権威ある環境格付け機関の一つです。

当社は、CDPの2025年調査で「気候変動（Climate）」と「水セキュリティ（Water Security）」の両分野において最高評価「Aリスト」に選定されました。世界2万社超の対象企業の中で、上位4%の企業として評価されたものです。

岩国事業所自家火力発電所の燃料転換をはじめ、各工場でのGHG排出量削減や、水資源管理への優れた取り組み、それらに対する透明性の高い情報開示が評価されました。

「サステナブル・ビジョン2030」Planet：地球全体を意識した社会問題の解決に貢献

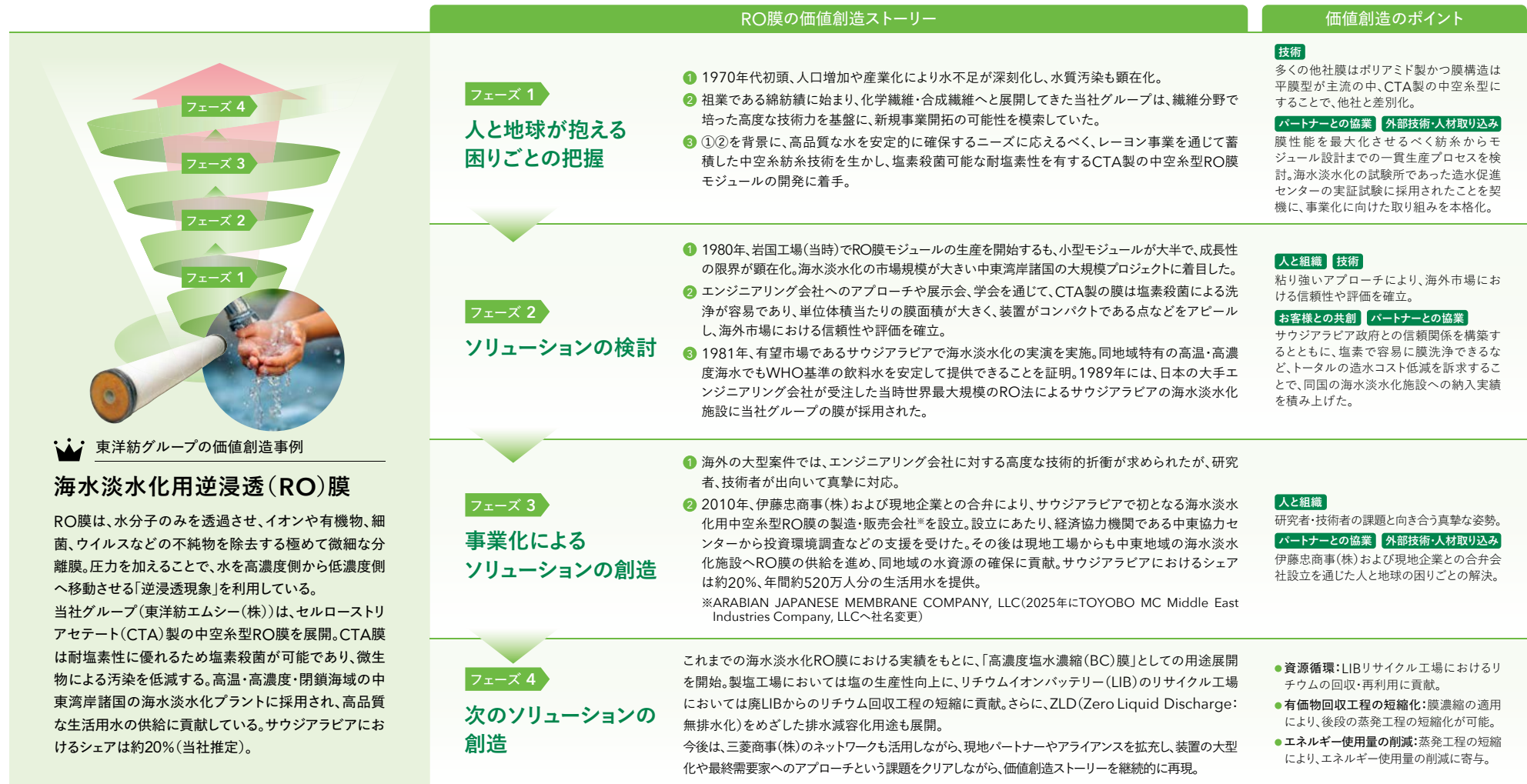
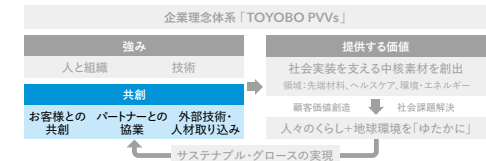
	 脱炭素社会	 循環型社会	 良質な水域・大気・土壌 & 生物多様性
社会から 求められること	地球から求められる最優先課題は気候変動対応 - 自社の事業活動・バリューチェーン全体におけるGHG排出量削減 - 脱炭素社会の実現に寄与するソリューションの提供	プラスチックメーカーとしての責任 - 製造工程からの廃棄物を削減、リサイクル、最終処分量の最小化 - バイオマス・リサイクル原料の活用や循環型社会の実現に向けた対応	環境負荷低減はもとより、環境の“良質化” - 自社の事業活動において、環境負荷を低減する取り組み - 良質な「水」「大気」「土壌」を確保するソリューションの提供 生物多様性を保全するための取り組み “ネイチャーポジティブ”（自然や生物多様性の損失を止め、回復させる）への寄与
自社の 取り組み目標 詳細 > p.42	事業活動におけるGHG排出量削減を推し進め、2050年度にはネットゼロを達成 Scope 1,2 2030年度に46%以上削減(2013年度比) 2050年度にネットゼロ 削減貢献として2050年までにバリューチェーン全体のGHG排出量を上回る 削減貢献量 > 自社のバリューチェーン全体の排出量	製造工程における新品素材の使用率低減とリサイクル原料の活用追求 排出廃棄物量 15%削減（2015年→2030年）	製造工程で発生する化学物質を適切に管理、外部漏出を防止 環境負荷低減 VOC排出量 60%削減（2014年→2030年） 有害物質水域排出量 80%削減（2023年→2030年）

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

グリーン戦略

事業を通じた環境価値の創出

2030中期経営計画で示した「価値創造ストーリー」に基づき、環境価値の創出につながる事例として海水淡水化用逆浸透（RO）膜を紹介します。「コア技術」と「人と組織」の力を原動力に、経済的価値と社会的価値の両立を実現しています。当社グループは、この価値創造サイクルの再現性を高めることで、人と地球に求められるソリューションを創出し続けます。



東洋紡グループの価値創造事例

海水淡水化用逆浸透（RO）膜

RO膜は、水分子のみを透過させ、イオンや有機物、細菌、ウイルスなどの不純物を除去する極めて微細な分離膜。圧力を加えることで、水を高濃度側から低濃度側へ移動させる「逆浸透現象」を利用している。

当社グループ（東洋紡エムシー（株））は、セルローストリアセテート（CTA）製の中空糸型RO膜を展開。CTA膜は耐塩素性に優れるため塩素殺菌が可能であり、微生物による汚染を低減する。高温・高濃度・閉鎖海域の中東沿岸諸国の海水淡水化プラントに採用され、高品質な生活用水の供給に貢献している。サウジアラビアにおけるシェアは約20%（当社推定）。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

グリーン戦略

環境への責任 ～東洋紡グループの2030年度目標～

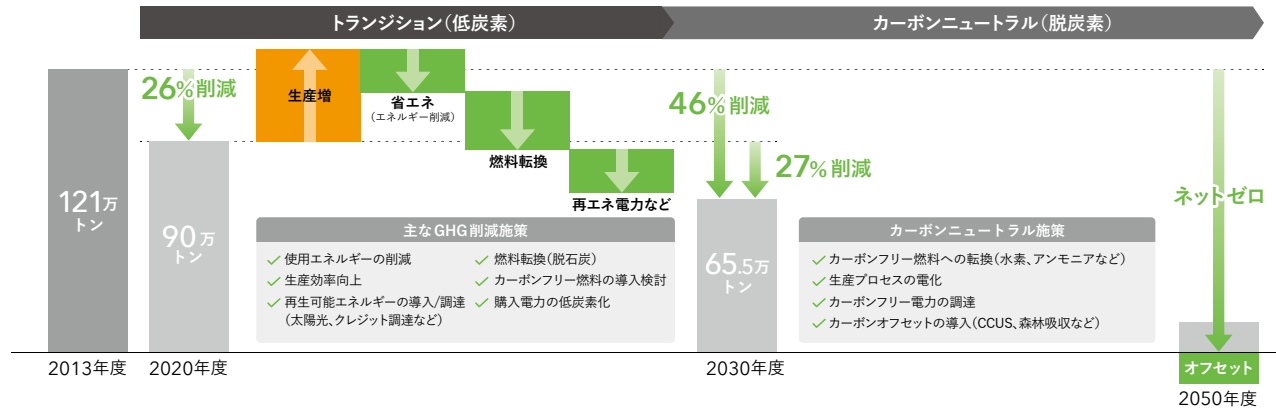
その他の環境取り組み 水資源などその他の取り組みはウェブサイトをご確認ください。

マテリアリティ指標 脱炭素社会&循環型社会、指標、2025年度実績 > p.24

脱炭素社会

東洋紡グループは、気候変動を最重要の社会課題の一つと捉え、事業活動への影響を認識しています。国際的な枠組みである「パリ協定」および「グラスゴー気候合意」を支持し、Scope1,2の温室効果ガス(GHG)排出量削減に向けたカーボンニュートラルロードマップを策定しました。ロードマップに沿って、省エネルギー化、燃料転換(脱石炭)、再生可能エネルギーの導入など、具体的な施策を着実に推進しています。

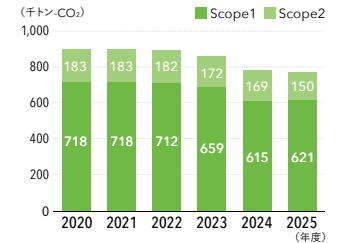
カーボンニュートラルへのロードマップ



GHG排出量 Scope1,2

2030年度目標	46%以上削減 (2013年度比)
2025年度実績	37%削減

GHG排出量



循環型社会

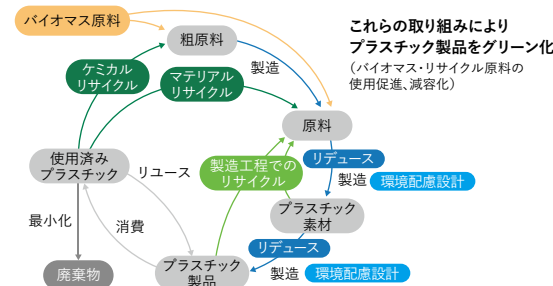
主力製品であるフィルムをはじめとした多くのプラスチック製品を取り扱っており、資源循環型社会への移行は、事業のリスクと同時に大きな機会となり得ると認識しています。

プラスチックメーカーの責任として、製造工程からの廃棄物削減、リサイクル、最終処分量の最小化に取り組んでいます。

	排出廃棄物量	フィルムのグリーン化※比率
2030年度目標	15%削減 (2015年度比)	60%
2025年度実績	7%削減	18%

※石油由来資源の使用量低減につながる技術や取り組み

プラスチックのライフサイクルと資源循環に向けた当社グループの取り組み



良質な水域・大気・土壌 & 生物多様性

製造工程で発生する化学物質を適切に管理し、外部漏出の防止に努め、環境保全に取り組みます。大気・水域へ排出される化学物質について、法規制値よりも厳しい自主基準値や削減目標を設定し、徹底した管理をするともに排出量を削減しています。

また、TNFD提言を踏まえて事業活動と自然の接点・影響の把握とそのリスク・機会の分析を進めています。

	VOC排出量	有害物質水域排出量
2030年度目標	60%削減 (2014年度比)	80%削減 (2023年度比)
2025年度実績	83%削減	39%削減

集計範囲: 東洋紡単体および国内連結子会社

企業価値			経済的価値				社会的価値			
イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

グリーン戦略

気候変動による財務関連情報開示(TCFDに基づく開示)

東洋紡グループは、2020年1月にTCFD提言に賛同し、同提言にのっとった取り組みと開示を進めています。詳細は有価証券報告書をご確認ください。



ガバナンス

気候変動関連課題の最高責任者である社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動関連課題の解決に向けた上位方針や目標設定について審議しています。取締役会はその報告を定期的に受け、上位方針や目標などの重要事項を承認し、活動の進捗を監督しています。

戦略

当社グループは、「サステナブル・ビジョン2030」の中で「脱炭素社会&循環型社会」の実現を「貢献により解決する社会課題」の一つとしています。また、TCFD提言に沿い、パリ協定に基づく気候変動シナリオを前提とした将来リスクと事業機会を分析・整理しました。それらリスクと機会の影響と財務インパクトを特定した上で目標、指標の設定および対応策を実施し、経営戦略の強靱性(レジリエンス)向上を図ります。

シナリオ分析

気候変動の影響の深刻化やその対策の進展に応じたさまざまなシナリオが考えられる中、以下のシナリオを典型的なものとして参照しました。また、期間として「短期」を3年程度、「中期」を2030年まで、「長期」を2050年までとしています。

- 脱炭素社会移行(1.5℃)シナリオ:「NZE (IEA WEO2025)」ほか
- 気候変動激化(4℃)シナリオ:「SSP5-8.5 (IPCC AR6)」ほか

リスク管理

全社的なリスクに関するアセスメントの結果を踏まえ、気候変動により激甚化する水害(洪水・高潮など)リスクを含む自然災害リスクなどを、当社グループの重大なリスクとして管理しています。

シナリオ別のリスク/機会とその対策

社会の変化およびその影響	リスク/機会項目			当社グループの対策
	区分	期間	事象	
脱炭素社会への移行に伴う影響 広範囲に及ぶ政策・法規制・技術・市場の変化など	移行・リスク	短期	カーボンプライシングの導入	● GHG排出量削減計画の推進(省エネルギー、生産効率向上、燃料転換、再生可能エネルギー導入ほか) ● インターナルカーボンプライシング制度の活用
		中期 └ 長期	原燃料価格の上昇(炭素価格の転嫁など)	● 非石油由来資源へのシフト ● サプライヤーへの働き掛け・連携(低炭素原料開発など) ● 原材料調達手段の多様化(複数購買・現地調達を拡大)
			省エネルギー化推進・高効率設備導入などに伴うコスト増加	● 生産プロセスの革新・超高効率化の追求 ● サステナブルファイナンスやトランジションファイナンスなどの活用 ● バリューチェーン全体における生産の高効率化(関係会社との統合・連携強化、M&Aなど)
			製品製造時の低炭素/脱炭素化要求への対応に伴うコスト増加	● 再生可能エネルギーの導入・調達拡大 ● 生産プロセスの高効率化、省エネルギー化推進 ● 製品価格への転嫁
			石油由来資源の削減や代替化する要請の高まり	● 原材料のリサイクル材やバイオマス由来素材へのシフト加速 ● 石油由来資源に依存する汎用素材事業の見直し
	移行・機会	中期	低炭素/脱炭素型素材や製品の需要増加	● 原材料のリサイクル材やバイオマス由来素材へのシフト加速 ● 微生物(酵母)を活用したバイオ事業の生産プロセス革新(バイオものづくり) ● 原材料(リサイクル材やバイオマス由来素材)の調達課題(材料の逼迫)への対応 ● 低炭素/脱炭素型素材での製品開発・商品企画の推進と販売促進 ● 革新的な低炭素/脱炭素型素材の開発加速 ● 低炭素/脱炭素型製品の生産/品質管理体制の強化
			GHG排出削減貢献につながる製品の需要拡大	● 削減貢献視点でのお客さまを含めたサプライチェーンでの連携 ● 従来技術からの置き換えによる削減貢献に寄与する製品開発・商品企画 [※] の加速と販売促進 ※ 省エネルギー型の海水淡水化膜、溶剤の燃焼処理を回避し再利用を可能にするVOC回収装置、廃液処理由来のGHG排出の低減に寄与する水現像フレキシ版とその廃液処理システム、燃料電池用素材、GHG多排出工程である塗装を代替する塗装代替フィルムなど
			再生可能エネルギー・蓄電池関連市場の拡大	● 再生可能エネルギー/蓄電池関連事業 [※] の製品開発・商品企画の強化と販売促進 ● 当社と三菱商事(株)による合弁会社である東洋紡エムシー(株)における、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の強化 ※ ペロブスカイト太陽電池用部材、浸透圧発電用膜、浮体式洋上風力発電用スーパー繊維・フィルム、リチウムイオン二次電池工場用VOC回収装置、有価物(リチウムなど)濃縮用膜・装置、水素発生装置関連素材、水素キャリア関連素材、有機薄膜太陽電池用ドナー材料など
	物理的・リスク	現在 └ 中期	猛暑による生産性の低下	● 熱中症予防に関する基本方針の明確化 ● 作業環境、作業の適切な管理(日よけ・冷房・通風設備の増設、高温多湿作業場での連続作業時間短縮など) ● 工場内作業の自動化拡大 ● IoT機器などでの現場作業者の熱中症管理
			自然災害による原材料の供給停止	● 在庫水準見直し、複数購買の拡大 ● 物流ルートが多様化
			原料調達の不安定化	● 気候変動に左右されにくい代替原料の検討
		物理的・機会	水害(洪水・高潮など)による設備損壊、操業停止	● 水害対策に関する基本方針の明確化 ● 生産設備/動力設備などの高耐久化や高台移設/かさ上げ ● 生産拠点の分散・移転 ● BCP訓練実施
			土木工事の需要増加	● 減災/復旧工事でジオテキスタイル [※] の拡充 ※ 盛土法面強化シート、雨水流出制御層保護シート、軟弱路床補強シートなど
			水不足や干ばつによる海水淡水化の需要増加 淡水希少化による産業排水の無排水(ZLD)化 [※] の需要増加 ※ Zero Liquid Discharge	● 海水淡水化用膜(RO/FO膜など) [※] の生産能力拡大と販売促進 ● RO/FO膜などの省エネルギー/高耐久化開発 ● 高効率濃縮用膜(BC膜) [※] のシステム開発 ● RO/FO/BC膜などの生産/品質管理体制の強化 ● 三菱商事(株)の海外ネットワークを生かした東洋紡エムシー(株)による販売力の強化 ※ RO: Reverse Osmosis, FO: Forward Osmosis, BC: Brine Concentration
			気温上昇に伴う感染症対策(予防・治療)の需要増加	● 食品衛生需要拡大を捉えた食品パッケージ関連製品の機能性強化と販売促進 ● 感染症関連製品・技術の研究開発促進
		長期		



イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

グリーン戦略

気候変動による財務関連情報開示(TCFDに基づく開示)

気候変動

ESGパフォーマンスデータ(環境)

マテリアリティ指標

脱炭素社会&循環型社会、指標、2025年度実績 > p.24

指標と目標

東洋紡グループは、気候変動に対する目標を設定し、それぞれの施策を進めています。

重要リスク/重要機会	財務影響		
	概要	影響額	対策費
重要リスク① 水害(洪水・高潮など)による建物・設備への被害リスク	主力工場(敦賀・岩国・犬山工場)は、水害リスクを有しており、気候変動によってリスクがさらに高まることを想定。水害による当該工場の資産減少額を試算	時期:2030年代 資産減少額:最大約680億円* ※当該工場の簿価と水害による被害率(国土交通省の公表値)から資産減少額を試算	2022～2025年度 累計実績:174億円 (安全・防災・環境投資額の 一部が該当)
重要リスク② 炭素価格の導入	2030年度の炭素価格単価(いわゆる炭素税)を1.5万円/トン・CO ₂ と想定。炭素税負担額について、特段のGHG排出削減対策を行わなかった場合(BAU*シナリオ)と、対策を実施した場合(移行シナリオ)を比較 ※BAU: Business As Usual	時期:2030年度 コスト削減額:約100億円* ※BAUシナリオと移行シナリオ時の炭素税負担額の差額 ・BAUシナリオ:200億円(約130万トン・CO ₂ 排出時の炭素価格) ・移行シナリオ:100億円(65.5万トン・CO ₂ 排出時の炭素価格)	
重要リスク③ 石油由来資源の削減や代替化する要請の高まり 重要機会① 低炭素/脱炭素型素材や製品の需要増加	今後の脱炭素に向けた社会変化の中で、お客さまを含む社会から石油由来資源の使用量削減や代替化の要請が高まることを想定。2030年度のフィルム事業における低炭素/脱炭素型素材・製品による売上獲得額を試算	時期:2030年度 機会獲得によるフィルムセグメントの売上高:約1,300億円* ※2030年度の目標売上高(2,200億円)のうち、60%を低炭素/脱炭素型素材・製品によるものとして試算	
重要機会② 水資源の希少化によるさまざまな高度水処理の需要の高まり	気候変動の進行および脱炭素に向けた社会変化の中で、水処理用膜やお客さまのGHG削減に貢献する製品・サービス*の需要が高まることを想定。これらの素材・製品の多くを事業領域とする環境・機能材セグメントにおける2030年度の売上高を試算	時期:2030年度 環境・機能材セグメントの売上高:約1,500億円* ※水処理用膜やVOC回収装置のほか、洋上風力発電(浮体式)用係留索、EV用エンジニアリングプラスチック、蓄電池関連素材、水素キャリア関連素材、有機薄膜太陽電池用ドナー材料なども含む	2025年度の環境・機能材セグメントの研究開発費40億円の一部が該当
重要機会③ 温室効果ガス(GHG)排出削減貢献につながる製品の需要拡大	※省エネルギー型の海水淡化化膜、溶剤の燃焼処理を回避し再利用を可能にするVOC回収装置、有価物(リチウムなど)濃縮用膜・装置、廃液処理由来のGHG排出の低減に寄与する水現像フレイクソ版とその廃液処理システムなど		

カテゴリ	指標	目標	主な施策	2025年度実績
GHG	Scope1,2	2030年度: 27%削減(SBT) (基準年度: 2020年度) ※2013年度比: 46%削減に相当	●省エネルギー化、生産効率向上、燃料転換、再生可能エネルギー導入など	2020年度比14%削減 (771千トン・CO ₂)
		2050年度: ネットゼロ	●カーボンフリー燃料導入、再生可能エネルギー調達、生産プロセス革新など	2025年度の再生可能エネルギーによる発電量は約2.4GWh
	Scope3 (カテゴリ1と11)	2030年度: 12.5%削減(SBT) (基準年度:2020年度)	●カテゴリ1* 原材料のリサイクル材やバイオマス由来素材へのシフト加速 ※購入した原材料・サービスに関連する活動(製造など)に伴う排出 ●カテゴリ11* VOC回収装置の省エネルギー化など ※販売した製品の使用に伴う排出	0.2%増加 (2,322千トン・CO ₂)
環境関連投資	●2022～2025年度累計実績:174億円(安全・防災・環境投資額の合計) ●施策:自家発電設備の低炭素化、再生可能エネルギー設備の導入、生産設備や動力設備などの水害対策(高台移設/かさ上げほか)など ●2022～2025年度実績:岩国事業所の自家火力発電所の燃料転換(脱石炭)、ガスコージェネレーションシステムの増設による犬山工場全体のエネルギー効率向上、太陽光発電設備の導入(犬山工場・宇都宮工場・総合研究所・海外子会社)、各工場の動力・ユーティリティ設備の省エネ化ほか			
インターナルカーボンライシング	●2022年度に制度導入し、当期も運用中:社内炭素価格設定 10,000円/トン・CO ₂ ●CO ₂ 排出量の増減を伴う設備投資、開発設備への投資判断に活用			
報酬	役員報酬(インセンティブ)に反映させるサステナビリティ指標の評価項目に、GHG排出量の削減を気候変動対応関係指標として追加(2024年度実績に基づき支給される2025年7月度以降の報酬から適用)。			
気候関連の機会	フィルム製品のグリーン化比率(移行リスクの低減も兼ねる指標として設定)	2030年度: 60%	●メカニカル/ケミカルリサイクルの推進、バイオマス原料の開発と採用増、フィルムの減容化など	18%
	膜による海水淡水化	2030年度: 1,000万人分の水道水相当量	●海水淡水化膜(RO/FO膜など)の生産能力拡大/販売促進 ●RO/FO膜などの省エネルギー化/高耐久性化開発 ●RO/FO膜などの生産/品質管理体制の強化	520万人分
	リチウムイオン電池セパレータ工場向けVOC回収装置の処理風量* ※これまでに販売し稼働している装置による処理風量	2030年度: 70億Nm ³ /年	●お客さまによるGHG削減貢献視点での営業活動の強化(燃焼方式からの置き換え) ●東洋紡エムシー(株)による営業体制の強化 ●印刷、フィルム・シールなどの加工業界など、蓄電池分野以外への販売促進 ●装置のさらなる小型化、省エネルギー化など、新技術の採用	62億Nm ³ /年

年月		主な取り組み
2025年	4月	● 業界最薄20μmのシュリクラベル用PETフィルム「SC836-20」が国際的なプラスチックリサイクル性能に関するAPR認証を取得 ● 当社フィルム製品のGHG排出原単位をウェブサイト上で公開
	5月	● EcoVadisブロンズメダル獲得(2026年6月には、EcoVadisシルバメダルを獲得)
	6月	● 米国バイオベンチャーと共同開発契約を締結 ● ープラスチック原料用のサステナブルな基幹化合物の開発ー ● 「資源循環プロジェクト」が「ワールドスターコンテスト2025」特別賞を受賞
	7月	● サステナビリティ・企画部門統括の飯塚が、日経新聞社・日経リサーチ主催シンポジウムに登壇 ● 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する6つのESG投資指数の全ての構成銘柄に3年連続で選定
	11月	● LGBTQ+に関する取り組み指標「PRIDE指標2025」で「ブロンズ」獲得
	12月	● 国際的な環境格付け機関CDPの2025年調査：「気候変動」「水セキュリティ」の2分野で最高評価「Aリスト」に初の同時選定
2026年	3月	● 「健康経営優良法人2026 大規模法人部門」に認定

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

[📄 人権の尊重](#)[📄 サプライチェーンマネジメント](#)[📄 ESGパフォーマンスデータ\(社会\)](#)[マテリアリティ指標](#) [人権\(当社グループ\)の項目、指標、2025年度実績](#) > p.24

サステナビリティ戦略

人権の尊重

考え方・方針と体制

東洋紡グループは、人権の尊重が社会の一員としての責任を果たし、信頼される企業であり続けるために欠くことのできない要素であると考え、「東洋紡グループ人権方針」のもと、積極的かつ体系的に取り組みを進めています。また、「国際人権章典」や「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの人権に関する国際規範を支持・尊重しています。

人権に関する監督・責任者は、サステナビリティ・企画部門統括(常務執行役員)です。

取り組み

国内外における人権配慮と調査

2023年度、当社国内事業所およびグループ会社を対象に、児童労働や雇用平等、安全衛生などに関する「労働と人権」調査を実施し、人権関連の法令違反がないことを確認しました。2024年度は、海外グループ会社全社を対象に、「ビジネスと人権アンケート」を実施し、児童労働や強制労働などの著しい人権侵害はないことを確認しました。また、外国人技能実習生については、受入事業所およびグループ会社への調査と本人ヒアリング・現場確認を通じ、制度運用および労働関係法令の順守状況、ならびに人権が適切に確保されていることを確認しています。さらに、監理団体へのヒアリングを通じて採用方法や本人負担費用の適正性を確認しました。2025年3月より、技能実習生、特定技能生などを対象とした定期調査を開始するなど、継続的なモニタリングの強化に取り組んでいます。

社内研修

2023年度より、「ビジネスと人権研修」を全従業員対象に毎年実施しています。「東洋紡グループ人権方針」の周知とデュー・デリ

ジェンスへの理解浸透を通じ、意識向上とリスク感度の底上げを推進しています。2025年度は当社単体の全管理職に対して必修とし、マネジメント層から現場への確実な展開と定着を図りました。また、e-learning導入により、自主的な学習機会も提供しています。

苦情処理・内部通報制度の設置

苦情処理委員会や内部通報制度「コンプライアンス相談窓口」において人権関連の相談・通報を受け付けています。また、コンプライアンスアンケートを通じて人権問題の早期把握・解決に努めています。

東洋紡グループのCSR調達活動

当社グループは、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献するため、適正な取引基本方針を確立し、責任ある調達・物流を行っています。また、「CSR調達ガイドライン」および「グリーン調達ガイドライン」を定め、お取引先さまに人権や環境配慮へのご理解とご協力、ならびに積極的な取り組み推進をお願いしています。直近では、2026年1月に「CSR調達ガイドライン」を改定しました。

東洋紡グループ CSR調達説明会

2025年11月、全世界の主要なお取引先さま(約360社)に対し、CSR調達説明会を研修の一環として実施しました。気候変動や人権尊重、資源循環、CSR調達方針などの取り組みおよびパートナーシップ構築宣言、公益通報者制度への対応について説明するとともに、サプライチェーン全体で持続可能な社会の発展に貢献したい旨を表明しました。

CSR調達アンケート

全世界の主要なお取引先さまに対して「CSR調達ガイドライン」を周知し、アンケート調査とそれを踏まえた対話を1年ごとに実施し、2年で1サイクルのサプライヤーエンゲージメントを行っています。アンケート調査は、直近では2025年度に実施しました。評価結果は右記のとおりです。

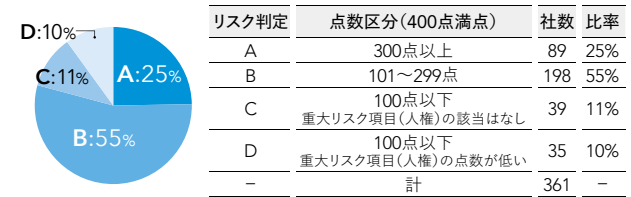
1 調査の概要

- 集計範囲: 取引金額の90%にあたるサプライヤー
- 対象サプライヤー数: 363社
- 内容: 国際的なガイドラインや外部の専門的知見を参考に、人権、労働、環境、公正な事業慣行などを含む(株)日経リサーチの「日経サステナブルリンク」の調査票を採用
- 項目: サステナビリティ・マネジメント、環境、人権と労働、公正な事業慣行、サプライチェーンマネジメント、救済へのアクセス

2 集計結果

- 回収率: 99%(2026年7月時点)

CSR調達アンケート評価結果



3 評価結果

本アンケート結果に基づくリスク判定は、「日経サステナブルリンク」での回答内容を当社独自基準により評価しています。前回Dランクと判定されたお取引先さまに対してはエンゲージメントを実施しており、その結果、人権に関する対応が進展し、多くのお取引先さまがCランク以上へと改善しました。一方で、調査票の変更に伴う評価項目の見直しや取引構成の変化の影響により、新たにDランクとなったお取引先さまも確認されています。

4 今後の対応

Dランクと判定されたお取引先さまに対しては、2026年度中に改善に向けた取り組みを依頼するとともに、CSR調達ガイドラインおよび人権への取り組みに対する理解・同意に向けたエンゲージメントを実施します。併せて、当該お取引先さまを重点フォロー先として位置付け、継続的な改善支援を行っていきます。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

サステナビリティ戦略

安全・防災

📄 安全・防災 📄 ESGパフォーマンスデータ(社会)
マテリアリティ指標 安全・防災の項目、指標、2025年度実績 > p.24

考え方・方針

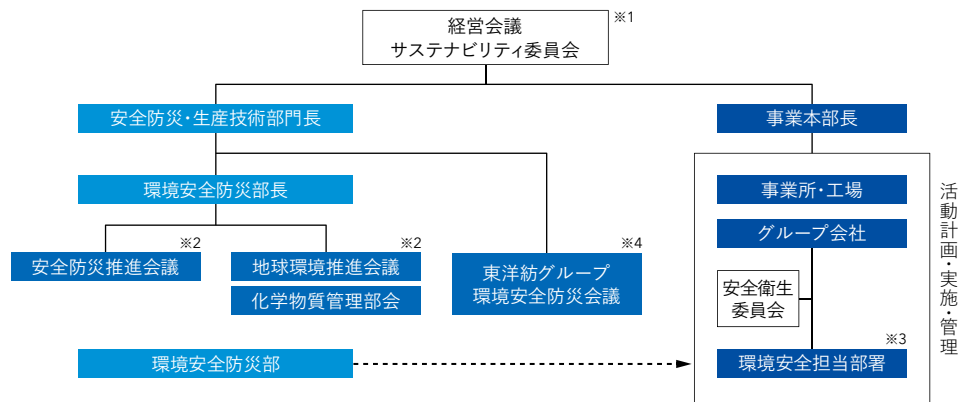
東洋紡グループは、安全・防災を企業活動の大前提とし、従業員や協力会社も対象とした「東洋紡グループ安全衛生基本方針」を定め、安全な職場環境づくりに努めています。

また、2018年9月6日に発生した敦賀事業所第2での大規模火災、2020年9月27日に発生した犬山工場火災による死亡事故の記憶と教訓を決して風化させないという強い決意のもと、毎年9月を防災月間、9月6日を「東洋紡グループ防災の日」と定め、火災を含む防災に関する啓発活動を継続しています。

体制

安全・防災に関する取り組みを着実に進めるために、強い権限を持つ組織として「安全防災・生産技術部門」を設置しています。部門を統括する役員(代表取締役 兼 専務執行役員)が方針と重点活動を策定し、経営会議およびサステナビリティ委員会で決定、進捗を報告しています。また、環境安全防災会議で方針や活動内容の共有と各部門での安全・防災活動の有効性の評価を行うとともに、安全防災推進会議において具体的事項の審議・決定および進捗管理を実施しています。

「安全」「防災」「環境」に関する体制(2026年度)



※1 「安全・防災・環境」活動に対する有効性評価、方針管理
 ※2 具体的事項を審議・決定し、進捗を管理
 ※3 活動の支援、情報提供、部門間調整
 ※4 方針説明、活動の進捗報告

取り組み

「東洋紡グループ安全衛生基本方針」に基づき、安全文化の醸成(安全最優先の意識の定着と教育体系の見直しなど)と、安全基盤の整備(マネジメントシステム構築による安全管理の充実など)の2つの側面から取り組みを推進しています。また、2030年度に向けたロードマップを策定し、安全文化レベルを計画的に向上させていきます。

安全防災ロードマップ

	2025年度	2026年度	2027年度	2028～2030年度
安全文化レベル	独立型※への挑戦		独立型※へ	相互啓発型※への挑戦
安全文化の醸成	安全意識調査の活用、安全活動参画機会の充実、安全対話の拡大 階層別教育の充実(経営幹部、事業場長および管理職ワークショップ、新入社員研修など)			
安全基盤の整備	労働安全、防災マネジメントシステム(ISOなど)の定着と浸透によるリスク低減 類似災害の撲滅:過去災害データの安全防災教育への活用		現場リスクの再評価	活用状況のフォローアップ

※この表現は、安全文化の発展段階を表す「dss+ブラッドリーカーブ」からの引用です

安全文化の醸成

- 安全最優先の風土づくりを目的とした「安全宣言」を策定
- 組織の安全文化レベル向上を目的とした安全意識レベル調査の活用
- 新任役員およびグループ会社社長を対象とした、外部機関を活用した経営層向けワークショップや管理職教育の実施

安全基盤の整備

- 災害の未然防止を目的としたリスクアセスメントや作業研究、手順書の作成、他社・他職場で発生した災害の事例研究、ならびに法定点検および自主点検による設備・機器の維持管理
- 災害発生時における「業務上災害対応要領」に基づく迅速な報告・情報共有体制の整備
- 新規事業・プロジェクトにおける労働安全衛生に関する事前調査およびリスク調査の実施
- 自然災害に備えた建物の耐震強化、緊急時の対応訓練の実施、リスクマップの作成

労働安全衛生マネジメントシステム(ISO45001)の取得

労働環境のリスク低減のため、労働安全衛生マネジメントシステム(ISO45001)の適合証明取得を進めています。2026年3月時点で、敦賀事業所、岩国事業所、宇都宮工場、犬山工場の4拠点が取得しています。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

サステナビリティ戦略

品質

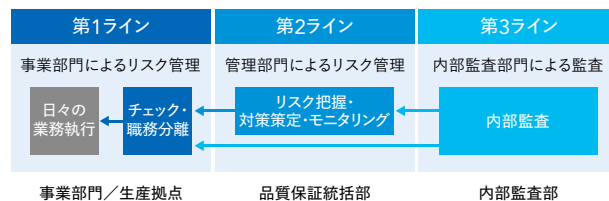
考え方・方針

東洋紡グループでは法令などの順守はもとより、製品・サービスの安全性や環境への配慮、高い品質によるお客さまの満足と信頼を獲得するため、「東洋紡グループ製品安全・品質保証基本方針」を定めています。提供する製品・サービスの品質と安全性を確保するために、適切な管理体制を構築し、適正な手順で品質検査を行うとともに、データなどを適切に取り扱うよう努めています。また、2030年度のありたい姿の実現に向けたロードマップを策定し、基盤の整備と文化の醸成の両側面において取り組みを進めています。

体制

当社グループでは、PS(Product Safety:製品安全)およびQA(Quality Assurance:品質保証)を統括する品質保証本部を設けています。品質を統括する役員、各事業本部を担当する品質保証総括部長と品質保証統括部長で構成され、毎月開催しています。また、各事業本部の部長クラスを推進委員としたPS/QA推進委員会の開催を年6回計画しており、2025年度も計画通り6回実施しました。

当社グループは、2021年度から「3ライン体制」を取り、第1ライン(事業部門/生産拠点)、第2ライン(品質保証統括部)、第3ライン(内部監査部)の3部門からなる、多重的に不正を発見・予防する仕組みを導入しています。



品質保証ロードマップ

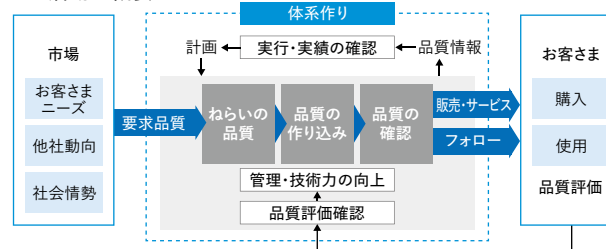
		2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2030年度 ありたい姿
品質基盤の整備	法令の順守	法令適合の全社ガバナンス強化 全社的な化学物質管理の仕組み構築				法令順守のための情報が抜けなく収集・対応・周知されている
	製品安全確保	アセスメントによる牽制・改善支援 品質コンプライアンスリスクの極小化				品質保証プロセスが完備され、DI(Data Integrity)が確保されている
	製品安全推進体制の確保	第1・第2ラインの業務の分離・明確化 品質保証プロセスのレベルの定量化	新体制の規程整備 プロセス情報共有システム構築によるミエ化			製品の開発・設計・製造・販売・使用から廃棄に至る全ライフサイクルおよびサプライチェーンを通じた製品安全・品質保証体制が確保される
品質文化の醸成	情報の保護・提供	周知情報、守秘情報の一元管理				製品安全・品質保証の活動に必要な情報の周知(守秘)が徹底されている
	教育・啓発	品質教育プログラムの拡充 専門人材の育成とモチベーションアップ	戦略的なローテーション 専門技術応用力の向上／品質キャリアパスの整備			経営者と従業員が品質優先の一体感を持ち、活動に必要な知識が十分に備わり、常に改善の声を上げられるチームになる

取り組み

品質保証の取り組み

開発・生産・販売活動における基本的な考え方・行動指針を記した「品質保証マニュアル」を各拠点に共有し、当社グループの「モノづくり」の基本思想としています。QA体系整備を通じて品質・製品安全の体制を強化するとともに、「品質保証ガイドライン」により体制のレベルアップを図っています。また、品質保証本部長レビューや中間レビューにより各事業本部の課題と改善状況を継続的に確認しています。さらに、毎年11月を品質月間と定め、経営層メッセージやセミナー、職場での対話を通じて品質意識向上と文化醸成を推進しています(下図参照)。

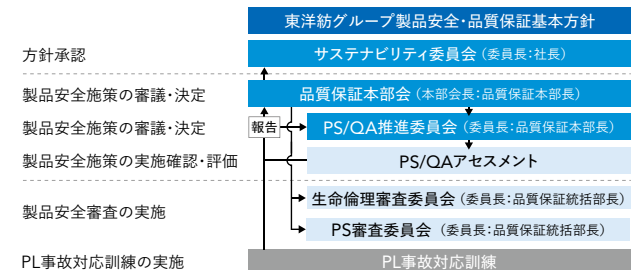
QA活動の概要



製品安全推進活動

事業部門から独立した品質保証本部および当該部門以外の品質保証担当者によるPS/QAアセスメントにおいて、各部門、グループ会社の取り組み状況を確認し、品質リスクの改善に取り組んでいます。さらに、PSとPL(Product Liability:製造物責任)のリスク度合いを判定する基準に基づき、製品開発から販売までの各段階で審査を行い、リスク低減に努めています。なお、製品安全の確保には万全を期して取り組んでいますが、各事業本部において、PL事故が発生した場合を想定した訓練を定期的 to 実施しています。

製品安全(PS)対応の仕組み



イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

サステナビリティ戦略 コンプライアンス

考え方・方針

東洋紡グループは、『順理則裕』の企業理念をコンプライアンスの核としています。

また、「東洋紡グループ企業行動憲章」で宣言した原則に基づき、従業員が守るべきルールを「東洋紡グループ社員行動基準」として定め、これを具体的に分かりやすくまとめた「東洋紡グループ コンプライアンスマニュアル」の配布、読み合わせによって、グループ従業員の理解の促進とルールの周知徹底を図っています。

体制

経営会議のメンバーが委員となり、経営の観点からグループ全体のコンプライアンスを推進するコンプライアンス委員会と、その傘下に具体的な取り組みを検討するコンプライアンス推進委員会を置き、両委員会の事務局である法務・コンプライアンス部がグループ全体にわたって法令順守およびコンプライアンスを推進します。

取り組み

コンプライアンス推進活動

2025年度は、コンプライアンス委員会を2回、コンプライアンス推進委員会を4回開催し、「小事が大事」をキャッチフレーズにコンプライアンス意識の向上に向けた啓発活動、教育／研修、コンプライアンス相談対応に取り組みました。

コンプライアンス相談窓口

当社グループは、役員・従業員など向けのコンプライアンス相談窓口（内部通報窓口）を設置しています。職場での法令・ルール違

反行為、不正行為、反倫理的行為（汚職・贈収賄・横領などの腐敗行為、談合・カルテルなどの競争法に違反する行為、いじめ・ハラスメントを含む）に関する通報・相談を受け、問題の早期発見や是正および未然防止に努めています。

また、2024年度に引き続き、海外・多言語対応の窓口（グローバル内部通報窓口）の整備を進めました。窓口を安心して利用できるよう、相談者の秘密を守ること、相談・通報により相談者に不利益が生じないことを保証しており、匿名での相談も受け付けています。

コンプライアンス相談窓口の種類

- | | |
|-----------|--|
| 1 社内相談窓口 | 2 社外専門サービス会社窓口
(グローバル内部通報窓口を含む企業倫理ホットライン) |
| 3 社外弁護士窓口 | 4 監査等委員会窓口 |

2025年度の相談件数は100件（うち社外相談窓口への相談件数は2件）でした。コミュニケーション・人間関係・ハラスメントが最も多く、次いで人事・労務関係（勤怠・処遇など）が続きました。相談者へのアドバイスや質問に対する回答のほか、相談者の意向を尊重しながら会社として事実確認・調査を行い、問題が認められた場合には是正措置や再発防止措置を実施しました。

コンプライアンス相談窓口（内部通報窓口）相談件数

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
62	78	102	116	100

コンプライアンス相談窓口における対応の流れ

- 1 窓口にて相談・通報を受け付け、内容を確認
- 2 窓口、関係部門・会社にて事実調査（証拠の確認、行為者や第三者へのヒアリングなど）を実施
- 3 事実調査の結果に基づき、違反・不正などの有無やその程度を評価
- 4 違反・不正やそのリスクが認められた場合、その内容に応じて関係部門・会社において是正策や再発防止策を実施し、行為者への注意指導や懲戒処分を実施。また、グループ全体に向けた再発防止策を実施
- 5 窓口から相談・通報者へフィードバックを行い、必要に応じ是正状況などをフォローアップ



コンプライアンス



ESGパフォーマンスデータ(ガバナンス)

マテリアリティ指標

コンプライアンスの項目、指標、2025年度実績 > p.25

教育・啓発活動

各職場でのコンプライアンスマニュアル研修（読み合わせ）に加え、ケーススタディ形式の「コンプライアンスミニスタディ」や、グループ内事例・他社不祥事を踏まえた「コンプライアンスレポート」の発信により、実践的な気づきの浸透を図っています。さらに、全グループの従業員など向けに動画形式の勉強会を実施（2025年度延べ5,328人受講）するとともに、管理職、新入社員、営業職、海外赴任者などへの階層別・職種別教育を行っています（2025年度27回実施）。

コンプライアンスリスク評価

毎年、コンプライアンス意識調査を行い、グループ全体の課題や問題の兆候の把握に努めています。2025年度は7,534人の従業員から回答を得ました。調査結果は全従業員に共有し、明らかになった問題の是正・防止、コンプライアンス活動の改善に活用しています。

腐敗防止に対する取り組み

当社グループは、汚職・贈収賄などの腐敗行為、談合・カルテル、不正競争、不正会計の防止を重要なコンプライアンス課題と位置付けています。腐敗行為の防止に向けては、関連規程や贈答接待の基準を定めたガイドラインを整備し、社会通念を超える贈答接待の辞退や受領時の報告により透明性の確保に努めています。2025年度は各国規制の強化を踏まえ、規程の再整備と基準の明確化を実施し、研修などを通じて周知徹底を図りました。

現場における腐敗リスクは、全社的なリスク管理体制のもとで評価・管理しています。また、腐敗防止の取り組みを含むコンプライアンス活動の状況は、取締役会への定期的な報告および監査等委員による監査を通じて監督され、その実効性を確保しています。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

サステナビリティ戦略

リスクマネジメント

考え方・方針

東洋紡グループでは、「リスクマネジメント基本方針」に基づき、企業活動におけるリスクを適切に管理することで、持続可能な成長と社会への貢献を目指しています。当社グループのリスクマネジメント活動は、リスクオーナーであるリスク内在部門（事業の現場）がリスクを抽出・評価し、リスク管理の策定と実行をリスク主管部門（スタッフ部門）と連携して展開しています。また活動の企画・推進は、リスク統括部門であるリスクマネジメント部が担っています。

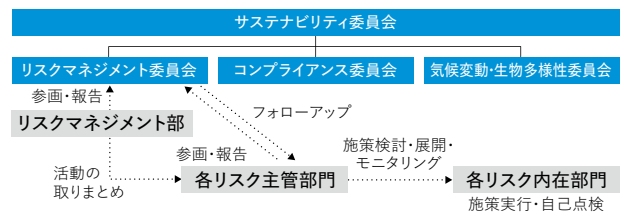
当社グループで取り組むべき重大リスクを毎年見直し、適切な評価と管理を実行することで、お客さま、地域の方々、株主などのステークホルダーの皆さまから信頼を得るよう努めています。

体制と活動状況

リスク統括部門であるリスクマネジメント部は、グループ全体のリスクを統括する部門としての位置付けを明確化するため、2026年度から社長直轄組織として配置しています。

また、当社グループのリスクを一元的に管理することを目的として、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置しています。本委員会は、経営会議メンバー（事業本部長、コーポレート・スタッフ部門の掌管役員）で構成され、全社的なリスクマネジメント活動を推進するため半年ごとに（年2回）開催しています。

管理体制・プロセス



本委員会では、当社グループ全体に影響を及ぼす重大リスクに対して、全社的リスクマネジメント(ERM)活動として、各リスク主管部門が主導して進めている低減対策の取り組み状況をモニタリングし、協議・審議を行います。また、2025年度には、グループ全拠点を対象としてリスク評価を実施し、網羅的にリスクを可視化し、新たに全社的に取り組むべきリスクを抽出し、重要課題として取り上げています。さらに、各拠点における優先的に対処すべき事案を抽出して、リスク主管部門と協業してリスクを低減させる事業リスクマネジメント(BRM)活動を推進しています。

事業継続マネジメント(BCM)、事業継続計画(BCP)

リスクマネジメント委員会傘下に、各部門より選出されたメンバーで構成したBCM分科会を設置し、当社グループのBCMを推進しています。この分科会は、各部門でのBCP策定、教育、訓練を主導し、大規模地震などの緊急事態発生時の情報収集、発信、事業継続に必要な対応の窓口を担当します。緊急事態の発生あるいは発生が予見される場合は、全社BCP対策本部を設置し、迅速な対応により速やかに危機を収束させます。

BCPの取り組み

2024年度は、南海トラフ地震を見据えた大規模地震（震度5強以上）に対する東洋紡グループ事業継続(BCP)ガイドラインを策定しました。このガイドラインでは、被災状況の確認・連絡体制・全体を指揮する責任者・復旧作業を行う体制とその役割、優先順位などを定めています。2025年度には、各事業部が策定したBCPに基づき、主要拠点において大規模地震の発生を想定した訓練を行い、訓練からの気づきを平時の取り組みに生かしています。

また、経済安全保障上の観点が重要視される地政学リスクによるサプライチェーン全体におけるリスクの把握・管理に努め、複数購買および代替輸送手段・ルートの設定を進めています。

情報セキュリティ

考え方・方針

「東洋紡グループ企業行動憲章」に示すとおり、社会に貢献し、人々から信頼される企業としてあり続けるため、情報セキュリティの重要性を従業員一人ひとりが認識し、適切に取り扱い、情報セキュリティに関する問題を起こさないようにしなければなりません。情報セキュリティに関する基本方針として、「管理体制」「法令順守・社内規程」「教育・訓練」「情報システム運用」「事故対応」の5項目に関する内容を宣言しています。

体制

情報セキュリティ対策活動を推進するための組織として、経営層が任命した最高情報セキュリティ責任者(CISO)をリーダーとする情報セキュリティ部会(TOYOBO-CSIRT※)を設置しています。本部会は、全社の情報セキュリティに関する状況把握、基本方針の策定、管理体制の維持、各施策の実行および監督を実施しています。

※Computer Security Incident Response Team

情報セキュリティ対策

国内外の関係会社を含むグループ全体で、本社と同一水準の情報セキュリティ対策を推進しています。AIを活用した24時間体制のセキュリティ監視のもと、深刻なインシデント検知時には自動的に遮断措置を講じ、被害の最小化を図ります。また、インシデント対応訓練を継続的に実施し、対応力の向上に努めています。さらに、重大なインシデント発生時には、リスクマネジメント体制へ円滑にエスカレーションする仕組みを整備しています。加えて、サプライチェーンリスクを踏まえ、IT-BCP※への取り組みを強化し、有事における事業継続体制の高度化を図っています。

※災害や障害発生時に重要システムを早期に復旧し、業務継続を支えるための計画

CEO×社外取締役クロストーク

ワンチーム経営への転換を進める東洋紡グループ。
取締役会の進化と2030中期経営計画の
実行に向けた期待や課題について、
CEOと社外取締役が意見を交わしました。

これまでの経営について

福士 私が4年前に就任してまず感じたのは、当時の経営は事業部の集合体という色合いが強く、全社視点がやや弱かったことです。資本効率や利益採算性、横軸機能の発揮といった全社視点からの議論はまだ十分に深まっておらず、各事業がそれぞれの判断で動いていました。投資や事業ポートフォリオの議論においても、会社としてどの方向に進むのかという共通認識を形成しにくい経営状況だったと思います。そうした中で、取締役会として重視してきたのは、事業部の集合体としての経営から脱し、ワンチームとして意思決定できる体制へ転換することです。こうした課題意識のもとで、取締役会のあり方についても見直しを進めてきました。

監査等委員会設置会社への移行

高瀬 取締役会の見直しの一つとして、2025年6月の監査等委員会設置会社への移行はとても意義のある変化だったと思います。もともと監査等委員の皆さんは東洋紡グループ（以下、当社グループ）に高い関心を持っており、さまざまな観点から率直に意見を述べられていると感じていました。そうした方々が取締役会で議決権を持って発言されるようになったことで、議論の質だけではなく、取締役会として継続的な視点から監督する機能も高まったと受け止めています。監査等委員の皆さんが責任を持って関わることで、見方や発言の重みも変わり、取締役会の議論にもより一層の厚みが加わっていると感じています。



竹内 郁夫
代表取締役社長
CEO & Co-CEO

高瀬 正子
社外取締役

福士 博司
社外取締役

竹内 本来、この制度の目的は、執行の細部に過度に踏み込むのではなく、執行側に任せることで意思決定の迅速化を図り、取締役会がモニタリング機能により特化することにあると考えています。ただ、現時点では、執行側との信頼関係については、なお高めていく余地があり、私自身はまだ移行期にあるという認識です。その信頼関係が高まっていけば、取締役会は本来めざすべきモニタリング機能の強化や、中長期の企業価値向上に向けた議論を、より充実させていけるものと考えています。

福士 今の実感としては、アドバイザリーボードに近いのかなと思います。単にモニタリングで、良いか悪いかを見るだけではなく、まずは執行側に対してアドバイスをしていく、その中で信頼関係ができて、そこから初めて本来のモニタリングに近づいていくのではないかと思います。そういう意味で過渡期にあるのだと感じています。

竹内 まずはそうした信頼関係をしっかり築くことが大切だと認識しています。執行側がワンチームとして自律的に意思決定を行い、実行していく体制を強化することで、取締役会も本来めざすモニタリングボードに近づけていけるのではないかと考えています。

ワンチーム経営への転換

福士 ここ1年ほどで大きく変わったのは、竹内社長のリーダーシップのもとで、執行役員はそれぞれの事業の代表ではなく、全社の代表として意思決定するという考え方が明確になったことです。事業ポートフォリオ改革やROEといった指標も共通言語化され、執行役員が本音ベースで全社視点の議論をするようになってきました。その結果、取締役会に上がってくる議案の質も明らかに高まっていると感じています。その変化を支える仕組みとして導入したのが、マネジメントポリシーです。阿吽の呼吸に頼るのではなく、経営としての考え方や判断軸を共有した上で、人材をどうマネジメントするのか、研究開発をどう位置付けるのか、技術・生産・営業をどう一体で動かすのか、さらに事業ポートフォリオをどう組み替えていくのかといった方針を、明確な指針として言語化し、経営側と組織の双方で共有するものです。これにより、中間マネジメント層にまでガバナンスが行き届き、透明性も高まります。事業部主導型の色合いが強かった従来の当社グループには、こうした仕組み

みが有効だと考え、竹内社長とも議論しながら、昨年後半にトライアルを始め、今年から本格導入しています。

竹内 ポリシーをつくって終わりにせず、経営方針を現場まで浸透させ、各組織や一人ひとりの行動につなげていくことが重要だと認識しています。そのためには、会社がどこを目指し、各組織に何を期待しているのか、丁寧に共有していく必要があります。階層

ごとの理解の差を埋めながら、方針を具体的な行動に落とし込んでいくことが、ポリシーを実効性のあるものにする上で欠かせないと考えています。一方で、ワンチーム経営に関しては、執行側でも、事業ごとの最適ではなく全社最適で意思決定しようという意識は着実に高まってきてと感じています。この春、地政学リスクの高まりを受けた原料・燃料の調達や配分でも、執行役員が高い頻度で集まり、工場間の融通を含めて全社視点で対応してきました。このような判断と行動を積み重ね、ワンチーム経営を実際の成果につなげていきたいと考えています。

高瀬 竹内社長のお話にあった全社視点での対応や部門を越えた動きについては、社外取締役として、工場の現場と直接交流を持つ機会があります。特に印象に残ったのは、設備の立上げが順調でない状況についても率直に説明いただき、その課題に対して、現場のリーダーや担当者の方々が、組織を越えたワンチームでどのように解決し、乗り越えようとしているのかを自分たちの言葉で説明されていたことです。トラブルが起きたときに自分たちだけで抱え込まず、会社の中にあるノウハウを生かしながら助けを求め、助け合うという姿勢が現場まで浸透していることは、課題解決のスピードや生産性を高め、資本効率を上げることにつながるものだと考えています。まさに、組織を越えたワンチームが現場でも実践され始めていると感じました。実は、ワンチームという言葉は奥が深く、人や部門を

越えて助け合うことだけにとどまらず、個人が持つノウハウをチームや他部門に共有すること、さらにプロセスやデータを部門横断でつないでいくこともワンチームの一つの形です。そうした積み重ねが結果としてROE向上のスピードアップにもつながっていくのではないのでしょうか。

2030中期経営計画に向けた期待と課題

高瀬 2030中計に向けた議論では、竹内社長が掲げてきた「稼ぐ力を取り戻す」から、今回の「稼ぐ力と資本効率を高める」へと、経営の問題意識が一貫したストーリーとして整理されている点を評価しています。各事業部の中計についても、社外取締役を含めて丁寧に議論する機会が増え、現場訪問も通じて理解が深まりました。一方で、事業部ごとの計画の具体性や進捗管理にはまだばらつきがあり、会社全体としてシンプルな管理指標を用いて、実行状況を継続的に可視化する余地があります。取締役会では、中計の数字に対する根拠や、リスクによる下振れの可能性、さらに上振れの可能性も含めて確認し、議論させていただきました。中計は作って終わりではなく、四半期・月次で継続的にフォローし、全社で共有しながら成果につなげていくことが重要です。私自身の前職での経験からも、ワンチームで実行力を高めるためには、TX(Toyobo-Transformation)での組織を越えた情報共有に加え、事業部間や部門間で絶えず人材が行き来し、お互いに関心を持ってさまざまなレベルで組織を越えてワンチームになれることが大切だと思います。また、相手の理解度に応じて説明の仕方や言葉を選ぶことも、議論を深める上で欠かせません。こうした積み重ねが、部門や階層を越えた課題共有と実行力の質とスピードを高めるのだと思います。今回の中計では、スタートとして方向性を共有できたことは大きな前進であり、今後はマネジメントシステムとしてどう回し切るのが鍵になると考えています。

進捗は見られるものの、まだ満足する段階ではなく、さらに高めていけるというワクワクする期待感を持っています。

富士 私、今回の中計は、これまで課題としてきた全社視点での経営へ大きく踏み出すものと受け止めています。従来は、投資や事業計画が事業部ごとの判断に寄りがちで、全社として資本効率やリスクをどう見るかというアセスメントが十分ではなかった面がありました。今回、ROEを明確な目標に据え、事業ポートフォリオや投資判断を全社で議論する形に変わってきたことは重要な前進です。だからこそ、次に問われるのは、計画の実効性をどう担保していくかです。計画段階でのリスク評価、実行後のフォロー、必要に応じた資源配分の見直しを、横軸機能を効かせながら継続的に行うことが不可欠です。取締役会としても、執行側が全社最適の視点で計画を実行し、ROE向上につなげていけるよう、モニタリングの質をさらに高めていきたいと考えています。

竹内 お二人からいただいたご意見を、今後の実行にしっかり生かしていきたいと考えています。これまでの取り組みを通じて、全社で同じ方向を向いて議論する土台は整いつつありますが、重要なのは、それを一過性の取り組みにせず、日々の意思決定や現場の行動に定着させていくことです。今回の中計は、各事業が何を担い、どのように収益性と資本効率を高めていくのかを、明確にしています。今年の役員合宿では「ワンチーム経営で実行し結果を出す」をテーマに、全社中計を改めて読み込み、担当本部を越えて課題や提言を出し合う予定です。計画と実績の差が見えたときに、各事業だけで抱えるのではなく、経営としてどこに課題があるのかを早く見極め、必要な手を打っていくことが重要です。取締役会からの率直なご指摘も、執行側の議論を深めるための大切な示唆として受け止めながら、執行役員一人ひとりが担当領域を越えて踏み込み、当社グループ全体で課題を解決しながら、企業価値の向上につながる成果を出していきたいと考えています。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

役員一覧

2026年6月末現在

取締役

監査等委員である取締役



檀原 誠慈
取締役会長

1988年 1月 当社入社
2010年 4月 執行役員
2011年 6月 取締役 兼 執行役員
2014年 4月 代表取締役社長 兼 社長執行役員
2021年 4月 取締役会長(現任)
2023年 6月 (株)SCREENホールディングス社外取締役(現任)
2025年 5月 (株)繊維会館代表取締役会長(現任)



竹内 郁夫
代表取締役社長 兼
社長執行役員
内部監査部統括

1985年 4月 当社入社
2015年10月 参与、経営企画室長
2018年 4月 執行役員
2020年 4月 常務執行役員
2020年 6月 取締役 兼 常務執行役員
2021年 4月 代表取締役社長 兼 社長執行役員(現任)



酒井 太市
代表取締役 兼
専務執行役員
安全防災・生産技術部門、
調達・物流総括部統括

1986年 4月 当社入社
2016年 4月 参与、生産技術統括部長 兼
グローバル推進部勤務
2020年12月 執行役員
2023年 4月 常務執行役員
2023年 6月 取締役 兼 常務執行役員
2024年 4月 代表取締役 兼 専務執行役員(現任)



池田 和仁
取締役 兼
常務執行役員
ライフサイエンス本部長

1990年 4月 当社入社
2019年10月 参与、AC・SB事業総括部AC装置事業部長
2021年 4月 参与、環境ソリューション事業総括部長
兼 環境ソリューション装置事業部長、
環境ソリューション事業開発部長
2023年 4月 執行役員
2026年 4月 常務執行役員
2026年 6月 取締役 兼 常務執行役員(現任)



田保 高幸
取締役(常勤監査等委員)

1983年 4月 当社入社
2013年10月 参与、経理部長
2017年 4月 執行役員
2020年 4月 東洋紡STC(株)代表取締役社長
2021年 6月 当社常勤監査役
2025年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)



播磨 政明
社外取締役

1977年 4月 大阪地方裁判所判事補
1981年 5月 弁護士登録(大阪弁護士会)
1987年 9月 播磨法律事務所
(現 伏見町法律事務所)開設
2010年 4月 大阪市公正職務審査委員会委員長
2011年 6月 石原産業(株)社外監査役
2014年 6月 当社独立委員会委員
2020年 6月 当社社外取締役(現任)
2021年 4月 大阪府公害審査会会長



富士 博司
社外取締役

1984年 4月 味の素(株)入社
2011年 6月 同社執行役員
2013年 6月 同社取締役常務執行役員、
バイオ・ファイン事業本部長
2015年 6月 同社取締役専務執行役員
2019年 6月 同社取締役副社長執行役員、
Chief Digital Officer
2021年 6月 同社取締役代表執行役副社長
2022年 6月 同社特別顧問
2022年 6月 当社社外取締役(現任)
2022年 6月 雪印メグミルク(株)社外取締役
2025年 6月 (株)メンバーズ社外取締役(監査等委員)(現任)



高瀬 正子
社外取締役

1987年 4月 日本アイ・ピー・エム(株)入社
2005年 1月 IBM Corporation(IBM米国本社)出向
2015年 7月 日本アイ・ピー・エム(株)
成長戦略モバイル戦略責任者
2016年 7月 同社グローバル・テクノロジー・サービス事業統括
レジリエンシー・サービス事業部長
2018年 7月 同社理事 クラウドソリューションセンター長
2019年 4月 シスコシステムズ合同会社専務執行役員
エンタープライズ事業統括
2021年 7月 テクノプロ・ホールディングス(株)顧問
2021年 9月 同社社外取締役
2023年 6月 当社社外取締役(現任)
2023年 6月 グロープライド(株)社外取締役(現任)



神崎 夕紀
社外取締役

1992年 3月 麒麟麦酒(株)
(現 キリンホールディングス(株))入社
2016年 3月 キリンビール(株)執行役員
生産本部神戸工場長
2017年 3月 同社執行役員、生産本部横浜工場長
2019年 3月 同社常務執行役員、生産本部横浜工場長
2020年 3月 協和発酵バイオ(株)
常務執行役員 経営企画部長
2022年 1月 同社代表取締役社長
2022年 3月 キリンホールディングス(株)
常務執行役員 兼
協和発酵バイオ(株)代表取締役社長
2025年 3月 (株)ダイフク社外取締役(現任)
2025年 6月 当社社外取締役(現任)
2026年 6月 UBE(株)社外取締役(現任)



入江 昭彦
社外取締役(監査等委員)

1980年 4月 大阪瓦斯(株)入社
2009年 6月 同社理事
2012年 4月 同社執行役員
2015年 4月 同社参与
2015年 6月 同社監査役
2019年 6月 大阪ガス都市開発(株)社外監査役
2021年 6月 当社社外監査役
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



新免 和久
社外取締役(監査等委員)

1982年10月 等松・青木監査法人
(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
1983年 3月 公認会計士登録
1997年 8月 同監査法人社員(現パートナー)就任
2013年10月 同監査法人監査事業本部関西西事業部長
2022年 9月 新免公認会計士事務所代表(現任)
2023年 6月 積水化学工業(株)社外監査役(現任)
2023年 6月 当社社外監査役
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

社長執行役員

専務執行役員

常務執行役員

執行役員

竹内 郁夫

酒井 太市

工藤 政尚

稲田 武彦

藤井 尚毅

黒木 忠雄

高橋 秀和

矢吹 哲朗

大谷 寿幸

池田 和仁

飯塚 憲央

曾我部 敦

岩崎 正一

戸井田 克也

伊藤 真吾

長尾 貴庸

鍵 英之

古関 雅文

中村 瑞奈

コーポレート・ガバナンス

ESGパフォーマンスデータ(ガバナンス)

マテリアリティ指標

ガバナンスの項目、目標値、2025年度実績

p.25

取締役の会議出席状況、スキル

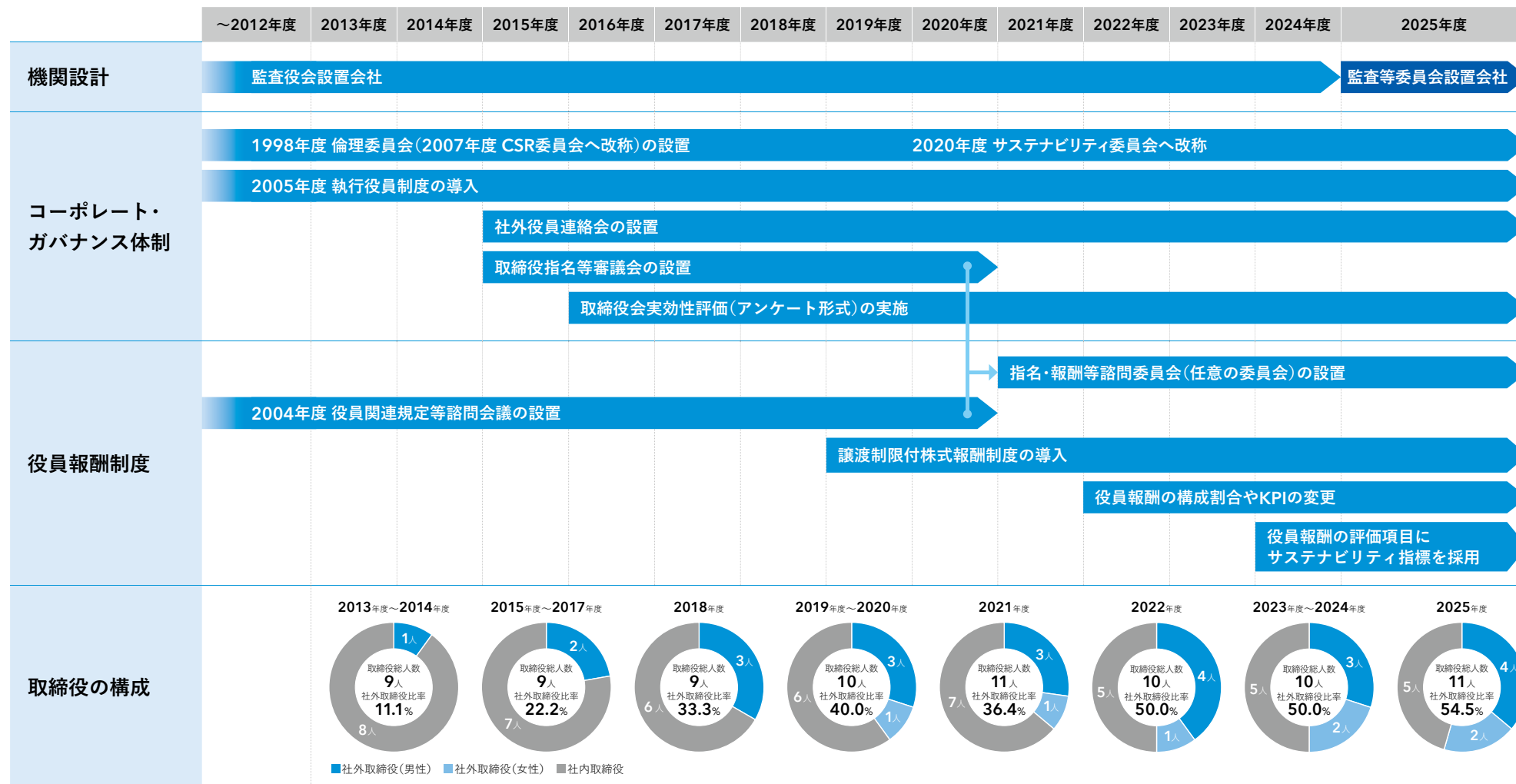
2026年6月末現在、出席状況(出席率)は2025年度実績

		社外	独立	年齢	性別	指名・報酬等諮問委員会	各会議体の議長	出席状況(出席率)			取締役に期待する専門性・スキル							在任年数	選任理由
								取締役会	監査等委員会	指名・報酬等諮問委員会	企業経営	生産・技術・開発	マーケティング・営業	財務・会計	環境・社会	ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス	IT・DX		
取締役	檜原 誠慈			69歳	男	○	取締役会	17/17回(100%)		6/6回(100%)	○			○	○	○	15	財務・会計などへの深い知見で長期にわたる事業ポートフォリオ改革を支え、2014年4月からは代表取締役社長として、企業理念体系の再整備やフィルム事業の拡大など、当社グループの経営をけん引し企業価値向上に尽力。2021年4月には取締役会長に就任し、取締役会の議長として、重要事項の意思決定や執行の監督に適切な役割を果たしているため。	
	竹内 郁夫			63歳	男		経営会議	17/17回(100%)			○		○	○	○	○	6	当社の経営企画や海外事業所の要職を歴任後、機能膜・環境本部長に就任し、同事業の成長への道筋を具体化。2021年4月からは代表取締役社長として、2025中期経営計画の策定に取り組み、強いリーダーシップを発揮し当社グループの持続的成長を主導しているため。	
	酒井 太市			63歳	男			17/17回(100%)			○	○		○	○	○	3	当社の生産技術部門や主力製造拠点において要職を歴任し、2023年6月からは取締役として、生産技術分野における豊富な経験と専門性を生かして、技術革新や安全防災への取り組みに貢献しているため。	
	池田 和仁(新任)			58歳	男						○	○		○	○		0	当社のライフサイエンス部門で要職を歴任後、環境ソリューション事業の責任者を務め、さらに、主要子会社では生産本部長として構造改善を主導するなど、事業部門経験や生産技術、開発分野における専門性を生かし、当社グループの業績向上に貢献しているため。	
	播磨 政明	○	○	75歳	男			16/17回(94%)						○	○		6	弁護士としての専門的知見や幅広い見識を生かし、取締役会において独立した立場で積極的に発言を行ったほか、リスク管理やガバナンス強化に向けた経営へのアドバイスをを行うなど、当社が期待する「経営への助言」「重要な意思決定を通じた経営監督」などの役割を適切に果たしているため。	
	福士 博司	○	○	68歳	男	○		16/17回(94%)		6/6回(100%)	○	○		○		○	4	経営者としての豊富な経験や幅広い見識を生かし、取締役会において独立した立場で積極的に発言を行ったほか、デジタル分野や生産技術分野および財務分野で、経営へのアドバイスを行うなど、当社が期待する「経営への助言」「重要な意思決定を通じた経営監督」などの役割を適切に果たしているため。	
	高瀬 正子	○	○	61歳	女	○		17/17回(100%)		4/4回(100%)		○	○		○	○	3	経営者としての豊富な経験や幅広い見識を生かし、取締役会において独立した立場で積極的に発言を行ったほか、IT・デジタル分野で経営へのアドバイスをを行うなど、当社が期待する「経営への助言」「重要な意思決定を通じた経営監督」などの役割を適切に果たしているため。	
	神崎 夕紀	○	○	63歳	女			13/13回(100%)				○			○	○	1	経営者としての豊富な経験や幅広い見識に加え、生産および研究開発分野における高い専門性を生かし、当社が期待する「経営への助言」「重要な意思決定を通じた経営監督」などの役割を適切に果たしているため。	
監査等委員である取締役	田保 高幸			65歳	男			17/17回(100%)	11/11回(100%)				○	○		○	5	当社の経理・財務などスタッフ部門の要職を歴任し、2021年6月からは常勤監査役として、財務・会計分野の豊富な知識と経験を生かし、当社経営に対する実効性の高い監査活動に貢献しているため。	
	入江 昭彦	○	○	69歳	男			17/17回(100%)	11/11回(100%)				○			○	5	上場会社などの監査役を務めるなど監査に関する豊富な経験を有しており、その知見や幅広い見識を生かし、当社が期待する「経営の監査」「重要な意思決定を通じた経営監督」などの役割を適切に果たしているため。	
	新免 和久	○	○	69歳	男	○		17/17回(100%)	11/11回(100%)	6/6回 [*] (100%)				○		○	3	公認会計士としての専門的知見や幅広い見識を生かし、当社が期待する「経営の監査」「重要な意思決定を通じた経営監督」などの役割を適切に果たしているため。	

※うちオプザバー参加2回

取締役に期待する専門性・スキルの内容

スキル項目	スキルの内容
企業経営	国内外におけるビジネスの機会とリスクを踏まえ、グループ全体を俯瞰して事業ポートフォリオの組替えなど持続的成長への戦略を監督、推進する。
生産・技術・開発	モノづくり現場力の強化ならびに新事業・新技術の探索およびテーマの事業化など未来への仕込みに関する戦略を監督、推進する。
マーケティング・営業	既存事業の深耕および成長分野における事業機会の創出に関する営業戦略を監督、推進する。
財務・会計	財務・会計の高度な専門性に基づき、経営計画の達成に向けて財務戦略や資本政策を監督、推進する。
環境・社会	「サステナブル・ビジョン2030」で掲げる社会課題解決への貢献を果たし、事業を通じて持続可能な社会を実現するための戦略を監督、推進する。
ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス	事業活動の土台となる安全・防災・品質、およびコンプライアンスの徹底と、リスクマネジメントの強化に継続して取り組む必要があることから、これらを監督、推進する。
IT・DX	IT技術・DXを通じてビジネスモデルを変革し、競争優位を確立するためのデジタル戦略を監督、推進する。



イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

取締役会の独立性、多様性

基本的な考え方

当社は、企業理念『順理則裕』の下、長期的な視点で社会課題を見極め、独自技術によりその解決に貢献することが当社の存在意義と考えています。

今後も時代の変化に対応し、持続的な企業価値向上を図るため、「意思決定の迅速性と的確性の確保」「経営の透明性確保」「公正性重視」の考えに立ち、株主をはじめとする、全てのステークホルダーとの適切な協働に努めます。また、株主に対する受託者責任・説明責任を果たすことでコーポレート・ガバナンスの実効性を確保するとともに、継続してその向上に取り組みます。

体制

当社は2025年6月開催の定時株主総会の決議をもって、監査等委員会設置会社に移行しました。大きく変化する事業環境に迅速に対応するため、必要に応じて、社長執行役員などに一部の業務執行決定の権限を委任します。

取締役会では、社外取締役の割合を高め、経営の基本方針などに関する審議・決定や業務執行の監督に重点を置き、また、監査を担う役員が取締役会の構成員となり議決権を持つことで、監督機能のさらなる強化を図っています。これらにより、迅速で効率的な業務執行と高度な経営の監督を両立できる体制としています。

なお、指名・報酬に関しては、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を社外取締役で構成する指名・報酬等諮問委員会(委員長は社外取締役)を設置し、より一層の透明性と公正性の確保に努めています。

会議体および委員会の概要

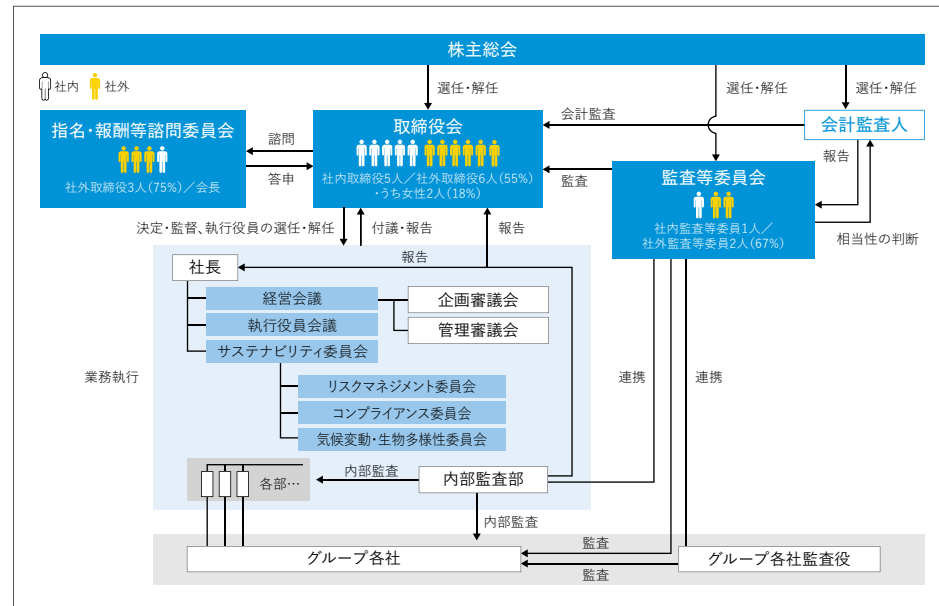
※構成員および役割は2026年6月末現在

取締役会	構成員：11人。独立社外取締役(6人)を含む。員数は、15人以内(うち、監査等委員である取締役は5人以内)と定款に定め、社外取締役が半数以上となるよう選任することとしている。 2025年度開催回数：17回 主な議題：次期中期経営計画の検討/2025中期経営計画のレビュー/26年度経営方針/事業戦略、経営課題/安全・防災、品質の取り組み/重要な投資案件/人権尊重、ダイバーシティ推進、人材育成/研究開発、GX推進、TX関連/リスクマネジメント
監査等委員会	構成員：3人。独立社外監査等委員(2人)を含む。 2025年度開催回数：16回[※] 主な議題：監査方針・監査計画の決定/業務・会計監査、グループ会社往査結果の共有/取締役会など重要会議の議事内容の確認/役員との懇談内容の共有/重要書類の確認/会計監査人に関する事項の確認
指名・報酬等諮問委員会	構成員：4人。独立社外取締役(3人)および会長で構成。社外取締役が委員長を務める。 2025年度開催回数：6回 主な議題：社長後継者計画/取締役指名案/短期インセンティブ報酬の算定に使用する全社業績の目標値設定/役員報酬体系の見直し
経営会議	構成員：11人。取締役を兼務する者を含む。会長および監査等委員も参加し、意見を述べることができる。 2025年度開催回数：32回 主な議題：取締役会の議題と同様
サステナビリティ委員会	構成員：12人。経営会議のメンバーを中心に委員を構成し、社長が委員長を務める。 2025年度開催回数：6回 主な議題：マテリアリティ、指標の進捗/価値創造プロセス/委員会体制および規程の見直し/BCM・BCP対応/気候変動対応/人的資本経営/社会貢献活動/ESGに関する外部評価関連
企画審議会	構成員：20人。各専門分野および事業部門から委員を選定。企画担当役員が委員長を務める。 2025年度開催回数：3回(書面審議などを含む) 主な議題：重要な設備投資案件/新事業に関する事項
管理審議会	構成員：委員長1人、常任委員5人。 2025年度開催回数：14回 主な議題：投融资/債務保証および保証予約(経営指導念書を含む)/第三者のための担保提供/財務・経理に関する諸規程

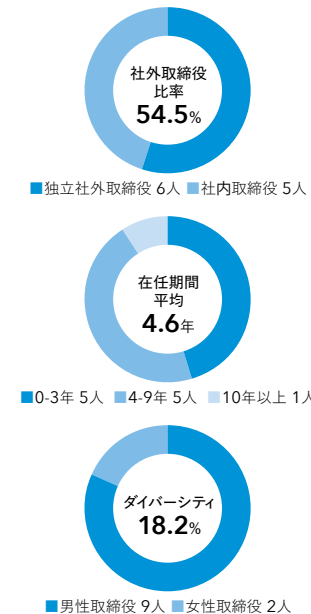
※2025年度開催回数の内訳は、監査等委員会設置会社移行前の監査役会が5回、移行後の監査等委員会が11回

コーポレート・ガバナンス体制

(2026年6月末現在)



取締役の構成



イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

取締役会の実効性評価

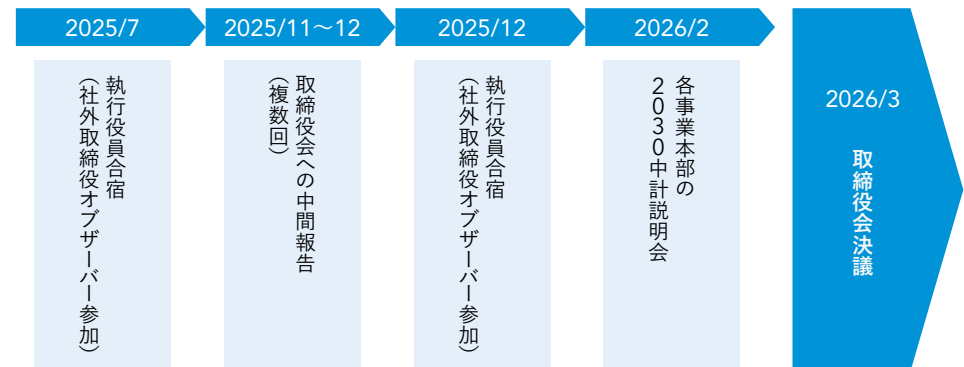
当社は、取締役会の機能をさらに向上させることを目的として、外部機関の助言を得ながら2025年度の実効性評価を実施しました。その概要は以下のとおりです。

実施方法	1 対象者	取締役(監査等委員も含む)全員
	2 方法	アンケート(39問)を実施し、回答は業務を委託する外部機関に直接行った。
	3 分析・評価	外部機関からの集計結果報告を踏まえた上で、取締役会において実施した。
分析・評価 結果の概要	1	取締役会の構成、取締役に對する支援体制などについては、前回同様高い評価となった。また、自由な発言・議論ができるオープンな取締役会であり、実効性は十分に確保されているとの意見が複数あった。ただし、属性によって評価のばらつきがあることから、今後さらなる実効性向上をめざす必要がある。
	2	前回抽出した4つの課題(①資本コスト、資本収益性の把握、改善に向けた方針などの検討、②事業ポートフォリオの見直しへの取り組み、③最高経営責任者の後継者計画と選任手続きへの取り組み、④監査等委員会設置会社移行に伴う取締役会の運営見直し)に取り組んだ結果、①、②については改善が認められ評価は向上したものの、取り組みは道半ばであり、継続的なモニタリングが必要であるとの意見が示された。また、③、④についても他の設問と比べて評価が低かったことを踏まえ、これらすべてを継続課題とした。
課題と 今後の 取り組み	取締役会は、以下の取り組みを通じて、取締役会全体の実効性向上に努めます。	
	1 資本コスト低減および資本収益性改善への取り組み	取締役会で重要テーマとして報告を受け、その進捗を監督する。
	2 事業ポートフォリオ改革への取り組み	取締役会で重要テーマとして報告を受け、進捗状況を定期的に確認し、必要な助言・監督を行う。
	3 最高経営責任者の後継者計画と選任手続きへの取り組み	指名・報酬等諮問委員会の審議状況について取締役会で定期的に報告を受け、透明性、公正性の一層の確保を図る。
	4 取締役会の運営改善	モニタリング・ボードへの移行を目指し、効率的な取締役会運営に取り組み、中長期的な成長に向けたより一層の審議充実を図る。

中期経営計画策定における取締役会の関与

執行役員が主体となって2030中期経営計画の策定を進める過程で、取締役会では中長期的な企業価値向上の観点から継続的な対話と助言を行い、重要な論点について監督・審議を重ねました。執行役員合宿へのオブザーバー参加や工場見学、中間報告会、事業説明会を通じて、ありがたい姿や各事業への理解を深め、中期経営計画の実効性や企業価値向上への道筋について議論を重ねました。

2030中期経営計画の策定プロセス



取締役会で議論した主なテーマ

- 東洋紡のめざす姿
 - 東洋紡らしい競争優位性(価値創造ストーリー)
 - コア技術をベースとした価値提供領域の選定
- 成長戦略の方向性と妥当性
 - 経営目標の方向性(額から率へ)
 - 将来を見据えたグループ全体の資源配分と強化策(ポートフォリオマネジメント)の妥当性
- 組織・人的資本
 - 経営戦略と連動した組織・人材戦略
 - 人的資本強化の方向性と次世代リーダー育成

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

経営陣幹部の選解任および取締役候補者の指名

方針

経営陣幹部（取締役を兼務する執行役員）の選解任および取締役候補者の指名に当たっては、それぞれの責務にふさわしい人格・識見を備えた人物であるかを基本に、役員指名等の基準も勘案の上選考することとし、指名・報酬等諮問委員会の審議を経て取締役会で決定します。

1 取締役会および監査等委員会の構成についての考え方

① 取締役会

戦略的な方向付けや重要な業務執行の決定を適切に行うための専門性・スキルと経営陣に対する監督強化に必要な独立性を備えることとします。また、職歴・ジェンダー・年齢などの多様性も確保しながら、全体としてバランスの取れた体制とするため、取締役会議長を務める会長、社外取締役および執行役員を兼務する取締役で構成します。取締役会の員数は、「意思決定の迅速性と的確性の確保」「経営の透明性確保」「公正性重視」の考え方のもと、15人以内（うち、監査等委員である取締役は5人以内）と定款で定め、社外取締役が半数以上となるよう選任します。

② 監査等委員会

監査・監督の実効性を確保する観点から、財務・会計の専門性・スキルの他、当社グループの事業に知見を有する人材も含めて構成します。

2 指名等の基準の概要

① 取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者

- 経営者としての知識、実績、経験、スキルに加え、全社的視点を備えていること
- 社外取締役は、企業価値の向上に資する豊富な経験や幅広い見識を有し、当社の独立性基準を満たしていること

② 監査等委員である取締役候補者

- 職務の執行の監査などにおいて独立した客観的立場で適切な判断ができること
- 社外取締役は、上記に加え、独立性基準を満たしていること

指名等の手続き

公正性および透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、社外取締役が委員の過半数を占める指名・報酬等諮問委員会を設置しています。指名・報酬等諮問委員会の委員長は、社外取締役が務めます。

指名・報酬等諮問委員会は、役員指名等の基本方針・基準、後継者計画などについて、社長からの提案に基づいて審議し、取締役会へ答申します。

解任に関する方針と手続き

不正、不当もしくは背信が認められる行為があったとき、その他役員としてふさわしくない事由があったときは、指名・報酬等諮問委員会の審議を経て、取締役会で解任を決定します。

CEOサクセッションプラン（後継者育成計画）

当社は、社長執行役員の後継者を含めた人材戦略を経営における最重要課題として位置付けています。社長執行役員の後継者計画については、指名・報酬等諮問委員会において次世代の経営環境を見据えた人材要件を示した上で、後継者候補が今後強化すべき知見や経験を議論しています。

また、後継者候補となる人材には、早い段階から業務および社外研修を通じて経営に必要な知見や視座を身につけるとともに、多様な経験を通じて、人を生かし組織をけん引する力と、人から信頼される人間力や高いインテグリティを養うための育成を行っています。

役員トレーニング

新任の取締役に對して、役割・責務に関する説明を行う他、執行役員や取締役就任時に外部研修プログラムへ派遣し、必要な知識の習得を支援しています。

さらに、就任後も外部研修プログラムへの参加を支援するとともに、外部講師による講義を開催し、各自が継続的に経営リテラシーを強化できるよう取り組んでいます。

また、新任の社外取締役に對しては、会社の事業・財務・組織などに関する説明や各事業所視察を行っています。

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

役員報酬制度

方針

当社における役員報酬制度は、株主総会で決議された報酬額の範囲内で、次の方針に従い設計しています。

- ① 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながる動機付けとなること
- ② 優秀な経営人材の確保につながること
- ③ 報酬決定プロセスが客観的で透明性の高いこと

報酬の構成や水準は、当社の経営環境、従業員給与の水準や外部専門機関の調査に基づく他社水準を踏まえ、見直します。

金銭報酬（業績連動部分含む）

1 金銭報酬の構成

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）および執行役員の金銭報酬は、月例の報酬とし、次の2つにより構成されます。

- ① 基本報酬
- ② 短期インセンティブ報酬

2 短期インセンティブ報酬

- ① 短期インセンティブ報酬は全社業績と個人業績の各評価を役位に応じて反映します。

- ・取締役会長 全社業績のみ
- ・代表取締役 全社業績・個人業績＝2：1
- ・取締役（執行役員兼務） 全社業績・個人業績＝1：1
- ・執行役員（専任） 全社業績・個人業績＝1：2

- ② 全社業績および個人業績を反映させた個人別の報酬額を算出します。

- ③ 全社業績は、主要な経営指標であるEBITDAおよびROEをKPIとし、目標値に対する達成度合いに応じて、0～200%の範囲で変動させます。構成割合はEBITDA：2に対しROE：1とします。前記にかかわらず、執行役員（専任）については、EBITDAのみで評価します。なお、本内容については2026年6月に一部改正しました。2026年度実績に基づき支給される2027年7月度の報酬から適用します。

- ④ 具体的な目標値については、指名・報酬等諮問委員会に諮問し、その答申を踏まえ取締役会にて決定します。
- ⑤ 個人業績は、担当部門業績と個人目標を設定し、その達成度を総合的に勘案して5段階で評価し、0～200%の範囲で変動させます。
- ⑥ 評価項目にサステナビリティ指標を設定し、その達成度により加算します。そのサステナビリティ指標は年度経営方針に基づき、全ての執行役員の共通目標となるものとします。

サステナビリティ指標

当社では、役員報酬制度にサステナビリティ指標を採り入れています。短期インセンティブ報酬に反映させる評価項目に、安全・防災、人的資本および気候変動対応に関する指標（KPI）を毎年設定し、その達成度を評価しています。

サステナビリティ指標	KPI	2025年度目標 ^{※1}	反映方法
安全・防災関係指標	重大災害件数	0件/年	全項目達成で短期インセンティブ報酬基準額 ^{※2} の5%加算
	労働災害休業度数率	0.25以下	
	火災・爆発件数	0件/年	
	事故（流出）件数	0件/年	
人的資本関係指標	従業員エンゲージメントサーベイの評価結果	対前回+5%	短期インセンティブ報酬基準額 ^{※2} の5%加算
気候変動対応関係指標	GHG排出量（Scope1および2）の削減	対前年▲2.7%	短期インセンティブ報酬基準額 ^{※2} の5%加算

※1：2026年6月末現在、2026年度目標値は未定 ※2：短期インセンティブ報酬100%を基準額とする

株式報酬

持続的な企業価値向上へのインセンティブを高め、株主との一層の価値共有を推進するため、報酬における一定の割合を非金銭報酬として、譲渡制限付株式報酬（業績非連動・事前交付型）を年1回付与します。

報酬の支給割合

企業価値向上へのインセンティブが適切に働くように設計することとし、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）および執行役員の基本報酬、短期インセンティブ報酬、長期インセンティブ報酬の割合は6：3：1を目安とします（KPI100%達成の場合）。

その他

- ① 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、定額の金銭報酬のみとします。
- ② 監査等委員である取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、各監査等委員である取締役の職務および責任に応じた定額の金銭報酬のみとし、監査等委員である取締役の協議により決定します。
- ③ 取締役会の諮問機関として、委員の過半数を社外取締役とする指名・報酬等諮問委員会を設置し、報酬決定プロセスの透明性、客観性を確保します。指名・報酬等諮問委員会は取締役会の諮問を受け、役員報酬の体系、水準、算定方法に加え、役位別報酬の一部を構成する全社業績評価の目標設定額などについても審議します。取締役会は指名・報酬等諮問委員会の答申を踏まえ、個別の報酬額を最終決定します。

役員報酬の内容（2025年度）

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数 [※]
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等 （譲渡制限付株式報酬）		
	百万円	百万円	百万円	百万円		人
監査等委員でない取締役（うち社外）	305(46)	208(46)	72(—)	26(—)		11(6)
監査等委員である取締役（うち社外）	37(14)	37(14)	—(—)	—(—)		3(2)
監査役（うち社外）	12(5)	12(5)	—(—)	—(—)		3(2)
合計（うち社外）	353(64)	256(64)	72(—)	26(—)		14(8)

※期中の就任・退任役員を含む

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

株主・投資家との対話

基本的な考え方

当社は、ステークホルダーとのコーポレートコミュニケーションのあり方として、「公正性、公平性に留意し、適時、適切な情報開示に努めるとともに、活発なコミュニケーションを図る」ことを基本方針としています。その中で、a.社会的責任(説明責任)としての情報開示、b.企業価値を毀損しないためのコミュニケーション、を心がけています。

なかでも、株主・投資家の皆さまとの活発な双方向のコミュニケーションを図り、企業価値の向上に役立っています。

2025年度に実施したイベント例

■ セルサイドアナリストとのスモール・ミーティング

2025年7月、当社東京支社にて、カバレッジアナリストを含むセルサイドアナリスト6人と、社長の竹内、CFOの斧(当時)とのスモール・ミーティングを開催しました。2025中期経営計画の状況と、次期中期経営計画に必要な要素について意見交換を行い、その結果を踏まえて、東洋紡ならではの価値創造ストーリーや、額から率へ転換する2030中期経営計画の方針を策定しました。2026年度も同様の機会を設けて、フィードバックの対話を深めていきます。

■ 投資家による講演会

2025年10月、当社本社にて、リそなアセットマネジメント(株)の松原稔常務執行役員にご来社いただき、「サステナビリティ経営を通じた企業価値の向上」と題してご講演いただきました。当社執行役員の飯塚、石丸(当時)をはじめ、サステナビリティやIRの担当部門が参加し、投資家から見た当社の魅力と課題について意見交換をしました。ウェブサイトや統合報告書における情報開示の拡充に生かしています。

■ その他

- 敦賀事業所の施設見学会(2025年12月)
- 議決権行使担当者との対話／当社出席者：社長、社外取締役、CFO(2026年4月、計11回)
- 統合報告書に関する機関投資家との対話／当社出席者：サステナビリティ・企画部門メンバー(2025年10～12月、計5回)

[📧 株主・投資家とのコミュニケーション](#)

政策保有株式

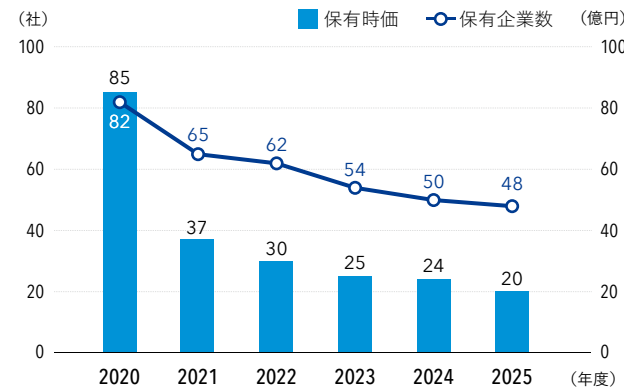
政策保有株式の状況

当社は、政策保有株式を中長期的な企業価値向上の効果や経済合理性などさまざまな観点から定期的に検証し、その意義が認められなくなった銘柄については、適宜適切に売却していく方針です。一方で、重要な取引先との安定的な取引関係維持・強化などが当社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合には、当該取引先の株式を保有することがあります。なお、取締役会は、毎年、政策保有株式について、将来の事業戦略や事業上の関係などを含め、個別に検証を行い、保有継続の可否を判断しています。

また、政策保有株式の議決権行使については、当該取引先の状況や議案内容を深く検討するとともに、必要がある場合には、当該取引先と対話を行うなどして、当該取引先および当社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かなどを確認した上で、総合的に判断しています。

2025年度は、企業数48社、保有時価20億円(連結純資産に占める割合1%)でした。

政策保有株式の推移



※単体ベースの上場株と非上場株の合計

連結純資産に占める割合

期末	割合
2021年3月末	4%
2022年3月末	2%
2023年3月末	1%
2024年3月末	1%
2025年3月末	1%
2026年3月末	1%

企業価値			経済的価値				社会的価値			
イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

11年間の主要財務データ

※1 2018年度より「税効果会計に係る会計基準の一部改正」を適用しており、2017年度は、当該会計基準などをさかのぼって適用した後の指数などとなっています。

会計年度	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2025年度 (2026年3月期)
連結損益計算書項目(百万円)											
売上高	347,763	329,487	331,148	336,698	339,607	337,406	375,720	399,921	414,265	422,032	421,563
営業利益	23,123	23,332	23,923	21,727	22,794	26,657	28,430	10,063	8,995	16,653	27,906
経常利益	20,393	20,650	20,415	17,788	18,035	20,706	23,092	6,590	6,962	10,591	22,878
特別利益	702	469	11,492	1,519	11,206	629	6,529	9,753	3,312	2,350	2,186
特別損失	4,871	7,179	13,683	19,204	9,525	15,753	14,825	15,731	4,687	5,772	5,687
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失(△)	10,150	9,444	13,044	△ 603	13,774	4,202	12,865	△ 655	2,455	2,003	11,174
包括利益	2,147	13,519	15,611	△ 467	4,437	9,471	12,112	△ 1,232	12,454	5,426	25,362
連結貸借対照表項目(百万円)※1											
流動資産	186,633	196,293	186,571	193,125	206,416	212,963	239,314	299,133	273,733	267,495	270,543
固定資産	257,954	254,497	258,924	267,922	282,458	278,225	278,460	289,773	333,257	350,304	357,124
流動負債	130,690	136,865	125,110	131,768	122,321	131,444	146,750	202,500	184,148	160,320	157,595
固定負債	153,795	143,016	135,870	148,053	183,916	171,109	173,876	164,984	192,755	225,435	218,077
純資産	160,101	170,910	184,515	181,226	182,636	188,635	197,149	221,422	230,087	232,044	251,995
自己資本	156,915	167,773	180,561	176,585	177,890	185,729	194,876	189,588	197,033	195,312	213,315
総資産	444,587	450,790	445,495	461,047	488,874	491,188	517,774	588,906	606,990	617,799	627,667
有利子負債	165,358	169,230	145,594	164,769	175,139	186,958	191,249	229,405	249,244	267,869	261,005
キャッシュ・フロー(百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,337	26,872	22,353	7,838	44,255	35,028	17,097	7,798	21,595	30,118	45,032
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,636	△ 14,132	△ 1,174	△ 24,286	△ 39,216	△ 31,678	△ 24,608	△ 36,011	△ 58,784	△ 46,386	△ 27,077
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 21,384	△ 324	△ 27,831	12,608	△ 1,805	5,340	△ 1,729	61,295	8,260	10,490	△ 16,506
フリー・キャッシュ・フロー	21,701	12,740	21,178	△ 16,448	5,040	3,350	△ 7,511	△ 28,213	△ 37,189	△ 16,268	17,955
現金および現金同等物の期末残高	20,101	32,179	25,857	22,167	25,084	34,526	26,433	60,204	33,310	27,427	30,128
資本的支出、減価償却および研究開発費(百万円)											
資本的支出	17,336	18,360	21,259	25,512	36,445	23,253	33,640	42,734	61,569	43,158	29,041
減価償却費	14,434	14,939	15,666	15,823	17,005	19,095	20,080	19,050	19,806	22,698	24,631
研究開発費	11,266	11,114	10,402	11,022	11,690	12,656	13,792	14,112	15,310	14,261	14,113

企業価値			経済的価値				社会的価値			
イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

11年間の主要財務データ

※2 2017年10月1日付で、当社の普通株式について10株を1株に併合しました。また、同日付で単元株式数を1,000株から100株に変更しています。 ※3 ROE: 親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均自己資本 ※4 ROA: 営業利益÷総資産 ※5 ROIC: NOPAT÷期首・期末平均投下資本 投下資本: 純資産+有利子負債 ※6 2014年度を基準年度として計算しています。 ※7 EBITDA: 営業利益+減価償却費(のれんを含む) ※8 2015年度～2021年度は劣後ローン資本性調整後のD/Eレシオ、2024年度からは劣後ローンおよび劣後債資本性調整後のD/Eレシオです。 ※9 2016年度よりAC(繊維状活性炭)事業を産業マテリアルからヘルスケアへ、AP(アクリレート系繊維)事業を産業マテリアルから繊維・商事へ変更しています。 ※10 2020年度から事業セグメントを変更しています。2019年度は、比較のために変更後の区分に基づき、組み替えた数値を掲載しています。 ※11 2023年度から事業セグメントを変更しています。2022年度は、比較のために変更後の区分に基づき、組み替えた数値を掲載しています。

会計年度		2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2025年度 (2026年3月期)		
1株当たり情報 (円) ※2														
1株当たり純資産 (BPS)		176.75	188.98	2,034.04	1,989.29	2,003.01	2,090.47	2,192.17	2,146.46	2,236.50	2,215.11	2,417.30		
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失 (△) (EPS)		11.43	10.64	146.93	△ 6.80	155.12	47.30	144.75	△ 7.37	27.87	22.73	126.65		
1株当たり年間配当金		3.50	3.50	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00		
財務指標														
海外売上高比率 (%)		29.5	29.2	29.0	30.5	32.3	33.0	34.3	36.8	39.9	39.9	39.1		
売上高営業利益率 (%)		6.6	7.1	7.2	6.5	6.7	7.9	7.6	2.5	2.2	3.9	6.6		
自己資本当期純利益率 (ROE) ※3 (%)		6.4	5.8	7.5	△ 0.3	7.8	2.3	6.8	△ 0.3	1.3	1.0	5.5		
総資産営業利益率 (ROA) ※4 (%)		5.2	5.2	5.4	4.7	4.7	5.4	5.5	1.7	1.5	2.7	4.4		
投下資本利益率 (ROIC) ※5 (%)		4.8	4.8	4.9	4.4	4.5	5.0	5.1	1.7	1.3	2.3	3.8		
株価収益率 (PER)		14.78	18.14	14.29	—	7.37	30.11	7.55	—	40.44	41.45	10.40		
株価純資産倍率 (PBR)		0.96	1.02	1.03	0.71	0.57	0.68	0.50	0.48	0.50	0.43	0.54		
総還元性向 (%)		30.6	32.9	27.2	—	25.8	84.6	27.6	—	156.5	176.1	31.6		
純資産配当率 (DOE) (%)		2.0	1.9	2.0	2.0	2.0	2.0	1.9	1.8	1.8	1.8	1.7		
株主総利回り (TSR) ※6 (%)		106.5	123.5	136.4	96.6	82.3	102.1	84.1	83.3	91.2	82.2	107.8		
自己資本比率 (%)		35.3	37.2	40.5	38.3	36.4	37.8	37.6	32.2	32.5	31.6	34.0		
EBITDA ※7 (百万円)		37,557	38,272	39,589	37,550	39,799	45,752	48,509	29,113	28,802	39,351	52,537		
D/Eレシオ (倍)		1.05	1.01	0.81	0.93	0.98	1.01	0.98	1.21	1.26	1.37	1.22		
調整後D/Eレシオ ※8 (倍)		0.92	0.88	0.70	0.82	0.87	0.89	0.87	—	—	1.15	1.03		
Net Debt / EBITDA倍率 (倍)		3.9	3.6	3.0	3.8	3.8	3.3	3.4	5.8	7.5	6.1	4.4		
セグメント別情報 (百万円) ※9 ※10 ※11														
売上高	フィルム・機能樹脂	143,398	138,574	148,667	156,241	フィルム・機能マテリアル	127,127	152,842	170,326	フィルム	146,064	156,531	166,842	175,169
	産業マテリアル	70,522	59,925	63,454	66,540	モビリティ	43,905	36,573	44,721	ライフサイエンス	38,134	34,564	34,341	34,494
	ヘルスケア	27,723	36,423	35,723	34,675	生活・環境	128,409	109,148	114,295	環境・機能材	110,796	115,327	110,807	110,126
	繊維・商事	85,486	77,552	68,317	64,585	ライフサイエンス	25,538	27,087	35,003	機能繊維・商事	92,361	95,665	98,062	89,612
	不動産その他	20,634	17,013	14,987	14,657	不動産その他	14,629	11,757	11,375	不動産その他	12,567	12,178	11,980	12,162
営業利益	フィルム・機能樹脂	9,920	12,747	13,713	13,727	フィルム・機能マテリアル	14,582	20,028	19,897	フィルム	1,623	2,688	6,920	16,638
	産業マテリアル	6,288	3,875	4,262	2,620	モビリティ	△ 701	△ 1,572	△ 1,753	ライフサイエンス	9,212	4,438	2,010	65
	ヘルスケア	4,726	5,242	5,179	5,170	生活・環境	5,936	4,376	3,453	環境・機能材	4,048	4,668	7,961	9,702
	繊維・商事	2,500	1,066	645	914	ライフサイエンス	3,798	4,517	8,655	機能繊維・商事	△ 2,514	△ 1,044	539	1,254
	不動産その他	2,841	3,344	2,819	2,233	不動産その他	2,623	2,302	2,218	不動産その他	2,187	3,014	2,554	3,177
調整額		△ 3,152	△ 2,941	△ 2,694	△ 2,936	調整額	△ 3,444	△ 2,993	△ 4,041	調整額	△ 4,492	△ 4,768	△ 3,331	△ 2,930

企業価値		経済的価値			社会的価値					
イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

主要サステナビリティデータ

2025年度実績

Planet

集計期間：(国内) 2025年4月1日～2026年3月31日 (海外) 2025年1月1日～2025年12月31日 集計範囲：東洋紡グループ

		2025年度実績	算定方法
Scope1	☑	621千トン-CO ₂	(1) 算定においては、以下の基準およびガイドラインを参照しています。GHGプロトコルを参照し、エネルギー起源CO ₂ 排出量には、他社へ販売した電力や蒸気を生産するためのエネルギー量から換算したGHG排出量も含めています。また、集計範囲は東洋紡グループを対象としています。・GHGプロトコル「A Corporate Accounting and Reporting Standard」と「Scope2 Guidance」・環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル (v6.1)」(2026年)
Scope2	☑	150千トン-CO ₂	(2) 算定においては、以下の排出係数を使用しています。 ■購入ガスCO ₂ 排出係数：(国内) 環境省「ガス事業者別排出係数 (特定排出者の温室効果ガス排出量算定用)-R7年度供給実績-」記載の代替値 (省令の排出係数) を使用 ■購入電力CO ₂ 排出係数：(国内) 環境省「電気事業者別排出係数 (特定排出者の温室効果ガス排出量算定用)-R6年度実績-」記載の電気事業者ごとの基礎排出係数 (海外) IEA「Emissions Factors 2025」(2025年) に記載の2023年の国別係数 ■購入ガス・購入電力以外のCO ₂ 排出係数：(国内・海外共通) 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル (v6.1)」(2026年)
GHG排出量 売上高原単位	☑	1.83トン-CO ₂ /百万円	Scope1、Scope2合計 ÷ 連結売上高
エネルギー消費量	☑	2,753 GWh	GHGプロトコルを参照し、他社へ販売した電力や蒸気を生産するためのエネルギー量は控除していません。燃料の単位発熱量は省エネ法の値を使用し、高位発熱量で表記しています。
Scope3	カテゴリ1 購入した製品・サービス	2,118千トン-CO ₂	活動量 (1年間に購入した製品・サービスの金額) に排出原単位を乗じて合計した値
	カテゴリ3 Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	116千トン-CO ₂	活動量 (1年間に購入した燃料・電力の量) に燃料別・電力別の排出原単位を乗じて合計した値
	カテゴリ11 販売した製品の使用	204千トン-CO ₂	VOC回収装置、尿沈渣検査装置、全自動遺伝子解析装置を対象として算定しています。活動量 (1年間で販売した最終製品の使用時に消費するユーティリティ量：電力・蒸気・冷水など) に排出原単位、耐用年数、稼働率を乗じて合計した値
	Scope3合計 (上記以外のカテゴリも含む)	3,013千トン-CO ₂	排出原単位は下記 (2) の原単位および各ユーティリティの生成に使用する機器類の製品仕様などから算定した独自排出原単位を使用 一部カテゴリの算定において、子会社については、売上高比・従業員数比などにて加重平均により算定しています。

People

	2025年度実績
女性管理職比率 ※1 ※2	5.6%
女性取締役比率 ※3	18.2%
従業員1人当たりの教育投資額 (教育時間) ※1	30千円 (12.21時間)
年休取得率 ※1	80.8%
男性の育児休業取得率 ※1	116.2%
障がい者雇用率の達成状況 ※3 ※4	2.46%
労働災害休業度数率 ※5	0.62
従業員・労働組合との懇談回数 ※3	72回
人権教育・研修の実施状況 ※1 ※6	55.6%
社内公募制度による異動者数 (累計) ※7 ※8	25人

Innovation

	2025年度実績
研究開発費	141億円
特許保有件数	6,821件

- (1) Scope3の算定においては、以下の基準およびガイドラインを参照しています。
・GHGプロトコル「Corporate Value Chain (Scope3) Accounting and Reporting Standard」と「Scope 3 Calculation Guidance」
・WBCSD・WRI「Technical Guidance for Calculating Scope 3 Emissions - Supplement to the Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting & Reporting Standard」
・環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する 基本ガイドライン (ver.2.8)」(2026年)
- (2) Scope3の算定においては、以下の排出原単位データベースを使用しています。
・環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース ver3.6」(2026年)
・産業技術総合研究所「AIST-IDEA ver3.5.1 (気候変動 IPCC 2021 GWP 100a without LULUCF)」(2025年)
・IEA「Emissions Factors 2025」(2025年) に記載の2023年の国別係数

- ※1 集計範囲：東洋紡単体、東洋紡エムシー(株) および東洋紡STC(株)
※2 算定方法：女性活躍推進法の規定に基づき算出 (出向者のうち上記3社を主務としている人を含む)
※3 集計範囲：東洋紡単体
※4 2025年6月1日時点のデータ
※5 集計範囲：東洋紡単体および国内連結子会社 集計期間：2025年1月1日～2025年12月31日
※6 2025年度より人権教育・研修の受講者数のカウント基準を変更
※7 集計範囲：東洋紡単体、東洋紡エムシー(株)、東洋紡STC(株) および東洋紡せんい(株)
※8 2022年度制度開始時からの累計異動者数

☑ このアイコンのある指標は2025年度データを対象として、KPMGあずさサステナビリティ(株) による第三者保証を受けています。「独立業務実施者の限定的保証報告書」は本統合報告書のp.64をご覧ください。 [詳細](#) > p.64
温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、および排出係数の決定に関する不確実性ならびに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされています。
関連する法律は略して表記しています。エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

第三者保証報告書

第三者保証報告書

独立業務実施者の限定的保証報告書

2026年8月21日

東洋紡株式会社
代表取締役社長 竹内 郁夫 殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社
大阪事務所
業務責任者 家弓 新之助

結論

当社は、東洋紡株式会社（以下「会社」という。）のTOYOBO REPORT 2026 東洋紡グループ統合報告書2026年3月期（以下「レポート」という。）に含まれる2025年4月1日から2026年3月31日までの期間の☑マークの付されている環境パフォーマンス指標（以下「主題情報」という。）が、レポートに記載されている会社が定めた主題情報の作成規準（以下「会社の定める規準」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。

実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていなかったと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

結論の根拠

当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3000（改訂）「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む。）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

主題情報に責任を負う者の責任

会社の経営者は、以下に対する責任を有する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること
- 主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること
- 会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること

主題情報の測定又は評価における固有の限界

レポートに記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

業務実施者の責任

業務実施者は、以下に対する責任を有する。

- 主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること
- 実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること
- 経営者に対して結論を報告すること

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。

- 主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価
- 会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問
- 分析的手続（傾向分析を含む）の実施
- 重要な虚偽表示リスクの識別・評価
- 見積りのプロセス、及び利用されたデータ、見積りの方法及び仮定の評価
- リスク評価の結果に基づき選定した国内1工場及び国内1子会社における現地往査
- 主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施
- 抽出したサンプルに関する入手した証拠との突合
- 主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。

以 上

イントロダクション	めざす姿を実現する コミットメント	東洋紡の稼ぐ力			サステナブル・グロースの実現				コーポレート・ ガバナンス	データ
		稼ぐ力を高める経営戦略	価値創造ストーリー	事業戦略	事業開発戦略	人材戦略	グリーン戦略	サステナビリティ戦略		

会社情報 (2026年3月31日現在)

会社情報

会社名	東洋紡株式会社
創立	1882年（明治15年）5月3日
本社	〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田一丁目13番1号 大阪梅田ツインタワーズ・サウス 代表TEL:06-6348-3111
従業員数	連結 9,398人／単体 2,885人

社外からの評価

ESG指数への組み入れ

当社は2021年6月に、ESG（環境・社会・企業統治）投資に関する世界的な株価指数である「FTSE JPX Blossom Japan Index」、2021年12月には「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」、2022年3月には「FTSE JPX Japan Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されました。

その他、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」、「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」にも構成銘柄として採用されており、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する日本株式を対象としたESG指数の構成銘柄に選定されています。(2026年6月現在、継続選定)



FTSE JPX Blossom
Japan Index

FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標) はここに東洋紡株式会社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について特定の対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE JPX Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標) はここに東洋紡株式会社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE Blossom Index Series

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF TOYOBO CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF TOYOBO CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

その他の評価



EcoVadis表彰ページ

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	3101
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任あずさ監査法人
株式数	発行可能株式総数 200,000,000株 発行済株式総数 89,048,792株
資本金	51,730百万円
株主数	68,089人
定時株主総会	毎年6月開催
単元株式数	100株

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,827	13.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,064	8.01
東洋紡従業員持株会	2,282	2.59
東友会	2,175	2.47
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,138	2.42
GOVERNMENT OF NORWAY	2,017	2.29
JPモルガン証券株式会社	1,921	2.18
日本生命保険相互会社	1,750	1.98
明治安田生命保険相互会社	1,402	1.59
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,267	1.44

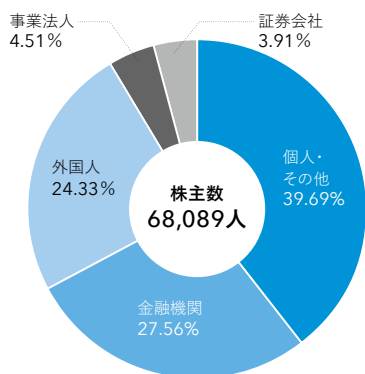
※持株比率は、自己株式(804,024株)を控除して計算しています

株価

過去5年における事業年度別最高値／最安値					
年度	2021	2022	2023	2024	2025
最高値(円)	1,505	1,134	1,182	1,163	1,857
最安値(円)	1,046	979	980	885	808

※最高、最低株価は東京証券取引所市場第一部(2021年度)、プライム市場(2022、2023、2024、2025年度)におけるものです

所有者別株式分布状況(保有株式数ベース)



いのちと世界の、役に立て。

TOYOBO
Beyond Horizons

TOYOBO 東洋紡株式会社 サステナビリティ・企画部門

URL : <https://www.toyobo.co.jp/>
お問い合わせ : <https://krs.bz/toyobo/m/inquiry>

Disclaimer

この報告書は、当社グループの計画・見通し・戦略・業績などに関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。従って、実際の業績は、さまざまなリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となることをご承知おきください。将来の見通しに影響を与え得る要素には、当社の事業領域を取り巻く経済環境・競争圧力・関連する法規・製品の開発状況の変化・為替レートの変動などがあります。ただし、見通しに影響を与え得る要素はこれらに限定されるものではありません。