



# TOYOBO REPORT 2020

東洋紡グループ  
統合報告書  
2020年3月期

# もっとゆたかな社会を—— 140年近い挑戦の歩み

東洋紡は『順理則裕』の精神のもと、時代とともに成長を続け  
140年近い歴史を築いてきました。ゆたかな未来を創造するために  
これからも社会に役立つ製品を創出していきます。



## 『順理則裕』—— 創業者から受け継ぐCSVの考え方

創業者の渋沢栄一(1840~1931)が座右の銘の一つとした『順理則裕』には、社会をゆたかにすることで自らの事業をも成長させる、という考えが含まれています。こうした考え方は、現代のCSV(Creating Shared Value:共有価値の創造)を先取りしたものといえます。





目次 当社グループの新型コロナウイルス感染症への対応については、P.49をご覧ください。

### 価値創造のビジョン・方針

イントロダクション	01
理念体系	03
価値創造の歩み	05
価値創造のアプローチ	07
マテリアリティ	09
社長メッセージ	11
特集1 ESG投資家との対談	17
財務担当役員メッセージ	21

### 価値創造の戦略

ソリューション別の戦略	25
新組織発足	41
特集2 TOYOBO流モノづくり	43

### 価値創造の基盤

ESGマネジメント	47
新型コロナウイルス感染症への対応	49
E 環境側面の方針・活動	50
S 社会側面の方針・活動	55
G ガバナンス側面の方針・活動	61
役員一覧	61
コーポレート・ガバナンス	63

### 2019年度の概況

2019年度の主な出来事	71
財務ハイライト	73
非財務ハイライト	75
11年間の主要財務データ	77
財務諸表	79
投資家情報	85
会社情報	86

### 編集方針

東洋紡は、従来発行しておりましたCSR報告書、Annual Reportに代えて2019年より財務情報とESG関連などの非財務情報を一冊にまとめ「統合報告書」として発行しています。この統合報告書を通じて、株主・投資家をはじめ幅広いステークホルダーの皆さまに、当社への理解をより深めていただくことを目指しています。本書では、企業理念に基づく事業活動、成長戦略や将来への展望をトップの想いとともに分かりやすくご紹介しています。また、本書をステークホルダーの皆さまと対話するためのツールとして積極的に活用し、企業価値の向上に役立てていきます。

### 参考ガイドラインなど：

- GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 経済産業省「価値協創ガイド」

報告対象組織：本文中に記載がない場合は、東洋紡(株)単体を対象としています。なお、財務情報は、連結ベースの数値です。

報告対象期間：2019年4月～2020年3月  
(2020年4月以降の情報も一部含んでいます)

発行：2020年8月(次回発行予定：2021年8月)

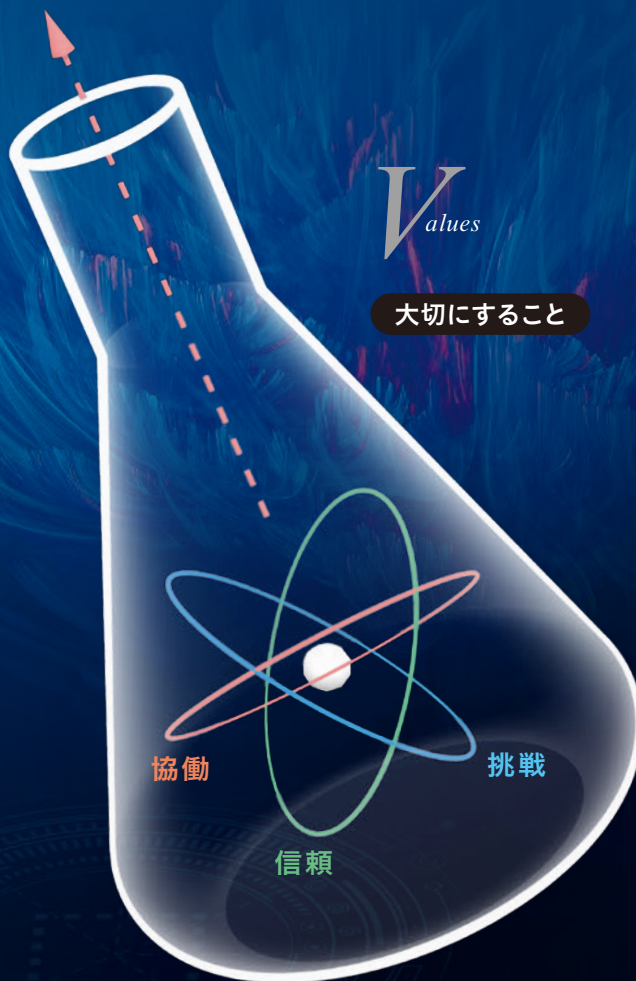
# 積極的に社会をゆたかにし 自らも成長する会社へ 進化するための礎として

TOYOBO  
PVVS

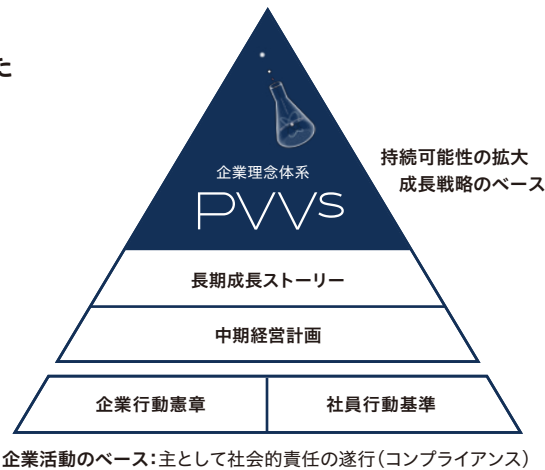
● *P*<sub>rinciple</sub> 理念

● *V*<sub>ision</sub> めざす姿

*V*<sub>alues</sub>  
大切にすること



企業理念体系を中心とした  
経営の全体像



**P** *Principle* **理念**

『**順理則裕**』 **なすべきことをなし、ゆたかにする**

- 〈**順理**〉とは
- ・「なすべきこと」を「する」 **攻め**
  - ・「なすべからざること」は「しない」 **守り**

- 〈**則裕**〉とは
- ・順理を貫くことで、「世の中をゆたかにし」、「自らも成長する」
  - ・それを「やりきる」「やりとげる」ことでゆたかにしていく

これが私たちの会社の創業精神であり、私たちの信条である

**V** *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**

**V** *values* **大切にすること**

**私たちは、変化を恐れず、変化を楽しみ、変化をつくります**

TOYOBO Spirit 9つの約束

**挑戦** Challenge



先取 創造 遂行

**信頼** Reliability



安全への  
こだわり お客さま満足 現場・現物・  
現実

**協働** Collaboration



双方向の  
意思疎通 多様性の  
確保・活用 やってみる  
機会の提供

# 技術を通じて時代のニーズ・課題に応え 事業を発展させてきました

当社グループは、時代の変化を敏感に察知し  
高度な技術で市場と社会の期待に応える製品・事業を創出。  
最適なポートフォリオを追求してきました。

## 技術の変遷

### コア技術

快適な  
衣料のために

綿・羊毛から合成繊維まで  
高性能繊維メーカーに発展



清浄な  
空気のために

VOCを効率的に吸着・  
脱着し、回収したVOCを  
再利用する装置を  
開発、提供



大阪紡創立。  
日本初の民間会社組織による  
大規模紡績工場として操業開始

化学繊維

合成繊維

### 製糸

環境汚染を  
防止するために

酵母によって糖類を分解・  
除去する廃液処理を実現



海水を  
有効活用するために

海水を淡水化する  
装置に用いられる  
「膜」を提供



## 市場ニーズ・社会課題

日本の産業発展

戦後復興、高度経済成長

安定成長期

・紡績業や製糸業など軽工業分野が活発化

・衣食住の充実

・大気汚染による公害問題の増加

・衣服の快適性の追求

・モータリゼーションによる交通事故の増加

1880

1920

1960

1970

1980

## ポートフォリオの変革

1914年

大阪紡と三重紡が合併し  
東洋紡創立。

1956年

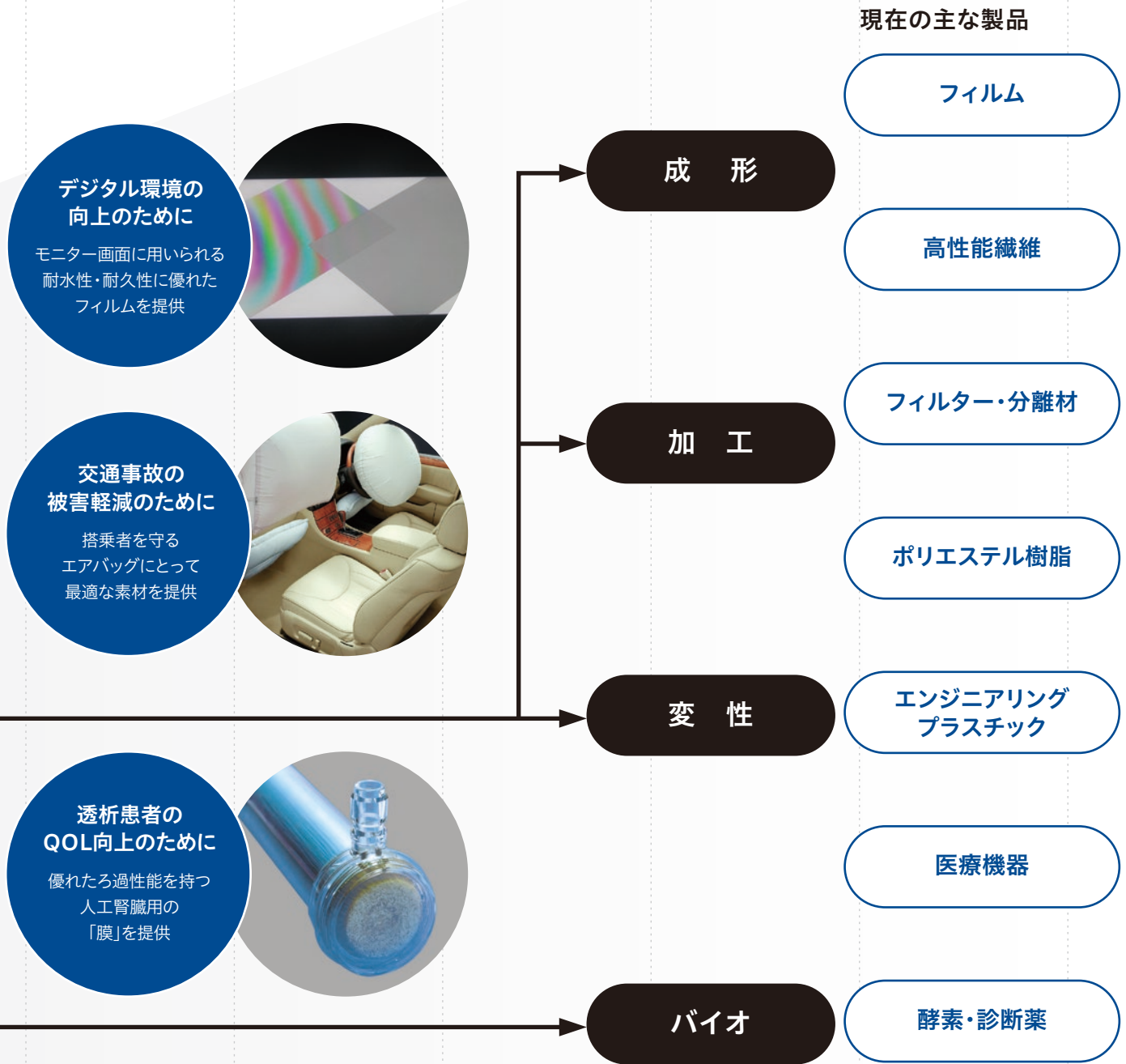
合繊事業を開始。アクリル繊維からスタートし、1962年にはポリエステル繊維の技術を導入。

1963年

フィルム事業を開始。以降、包装用フィルムの総合メーカーとしての地歩を固める。

1970年

合繊事業や高分子化学の技術をベースにプラスチック事業を開始する。



進む情報化、国際化

高まる環境意識・デジタル技術の進化

- ・生活習慣病の増加
- ・液晶テレビの普及
- ・スマートフォンの普及
- ・注目されるフードロス
- ・世界各地で問題視される水不足

1990                      2000                      2005                      2010                      2015                      2020

売上高比率    □スペシャルティ事業    ■その他

1972年

バイオ事業を開始。パルプ事業における酵母研究が基盤となった。後に診断薬市場にも進出。

1980年

機能膜事業として、海水淡水化モジュールを生産開始。後に血液透析用の「膜」の提供も開始。



# 価値あるソリューションを提供し続けることで 長期的な成長を実現していきます

## 価値観・理念



### 企業理念体系

# PVVS

当社のあらゆる価値創造活動は『順理則裕』の精神に貫かれています。これは、CSV(Creating Shared Value: 共有価値の創造)の先取りと言えます。

## 価値創造の着眼点



## 長期的な方針・戦略



## ステークホルダーからの要請と 自社の経営資源をマッチさせる

SDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)をはじめとして、近年、社会と市場からの要請は、ますます多様化・高度化しています。当社グループは長きにわたってさまざまな経営資源を蓄積し、とりわけ「技術」を磨いてきました。外部からの要請に応える技術を選び、そこから新たなイノベーションを創出すること。それが当社グループの価値創造の出発点です。

## 4つのソリューション分野でCSVを実践

2020年度から、当社グループが社会と共有できる価値を生み出せる分野を4つに整理し、それらを「ソリューション本部」としました。各本部が課題解決に貢献できる製品・サービスを提供することで自社の成長機会拡大を図るとともに、ESG側面も加味したリスクの管理・低減を推進しています。また、これら4本部の活動を支援するための横串機能の強化も推進しています。

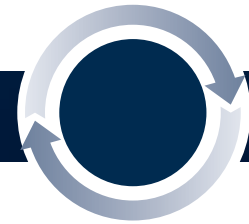
▶詳細はP.25~40参照





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



持続的な成長

2025年度連結売上高目標

**5,000**億円

重要課題「マテリアリティ」を特定

2020年度、ステークホルダーにとって重要であると同時に当社にとってインパクトの大きい課題として「マテリアリティ」を特定しました。併せて、これらの前提となる基本事項として以下の項目を抽出しました。今後、ステークホルダーと積極的にコミュニケーションを図りながら、マテリアリティに取り組んでいきます。

- コーポレート・ガバナンス
- 人権の尊重
- 安全・防災・品質

▶詳細はP.09～10参照

バックカスティングで長期成長ストーリーを策定

当社グループは、「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をめざす姿として掲げています。また、2025年度に達成すべき売上高目標を設定しています。現在、2030年を視野に、これらのめざす姿・目標から今なすべきことを逆算する「バックカスティング思考」で、長期成長ストーリーを議論しています。

# 「人と地球に求められるソリューション」を創造し続けるためにマテリアリティを特定

## めざす姿を実現するために

気候変動やプラスチックごみ問題などの環境問題、そして人権、労働に関する問題など、企業が解決に貢献すべき社会課題は多岐にわたります。

2020年度、当社グループは、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に、CSVとESGの側面から、8項目のマテリアリティを特定しました。

## 外部視点を取り入れながら策定

特定にあたっては、まず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から候補となる課題をリスト化。このリストをもとに社内アンケート・ヒアリングを通じて各課題の正・負の影響を明確化

し、マテリアリティ候補を選定しました。

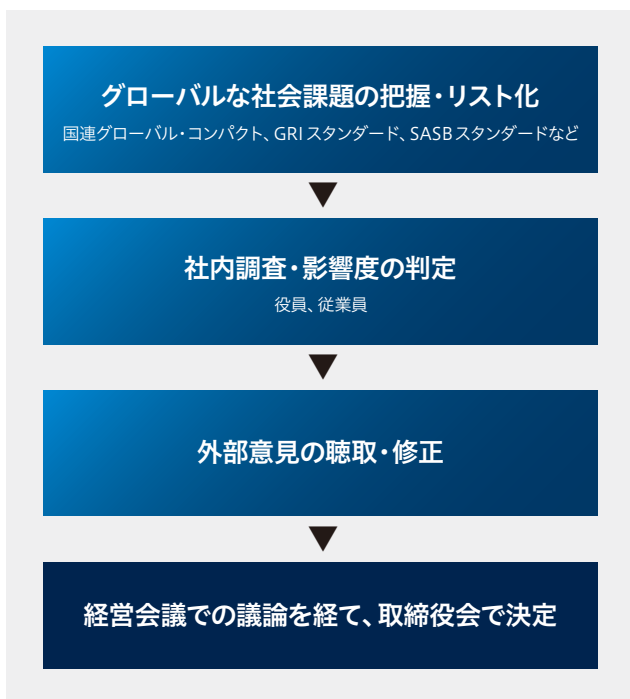
その後、機関投資家などの外部意見も取り入れながら修正し、8項目のマテリアリティ候補を「ステークホルダーにとって」と「当社グループにとって」の2軸で整理。最終的に、2020年5月22日開催の取締役会において決定され、当社グループのマテリアリティとして特定しました。

## 経営計画への反映に向けて

特定したマテリアリティそれぞれの目標(KPI)を設定するとともに、達成のための具体的な施策を立案し、進捗を管理していきます。同時に、今後策定予定の長・中期経営計画にも反映します。

また、今回特定したマテリアリティは、各ステークホルダーとのコミュニケーションとエンゲージメントを通じて定期的に見直していきます。

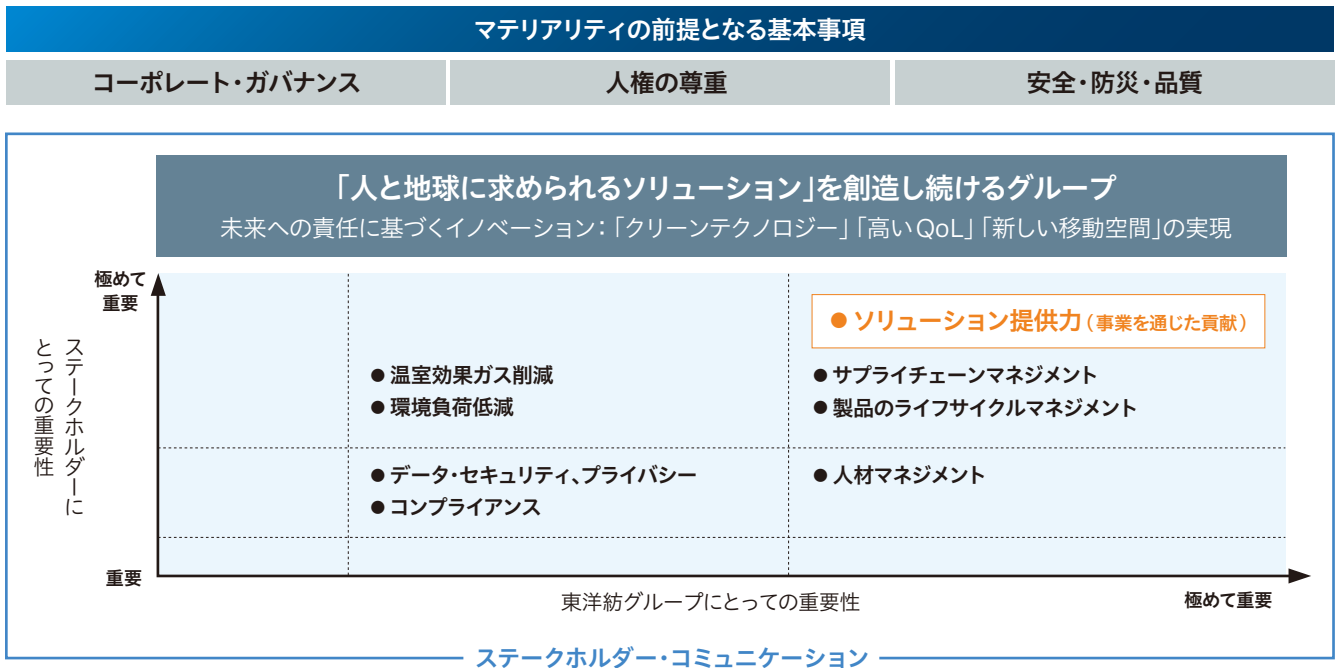
### 特定プロセス



### 今後の主な取り組み

- 1 現状調査に基づく目標(KPI)設定、目標達成に向けた施策立案と進捗管理
- 2 長・中期経営計画への反映
- 3 ステークホルダーを意識したマテリアリティの定期的な(1回/年)レビュー、第三者(投資家、ESG専門家、有識者など)の意見取得
- 4 サステナビリティ課題の理解をさらに深めるためのワークショップ開催

特定したマテリアリティ



E 環境 S 社会 G ガバナンス

関連するESG	マテリアリティの前提となる基本事項	関連するSDGsの番号
G	コーポレート・ガバナンス	16
S	人権の尊重	10
E S G	安全・防災・品質	8

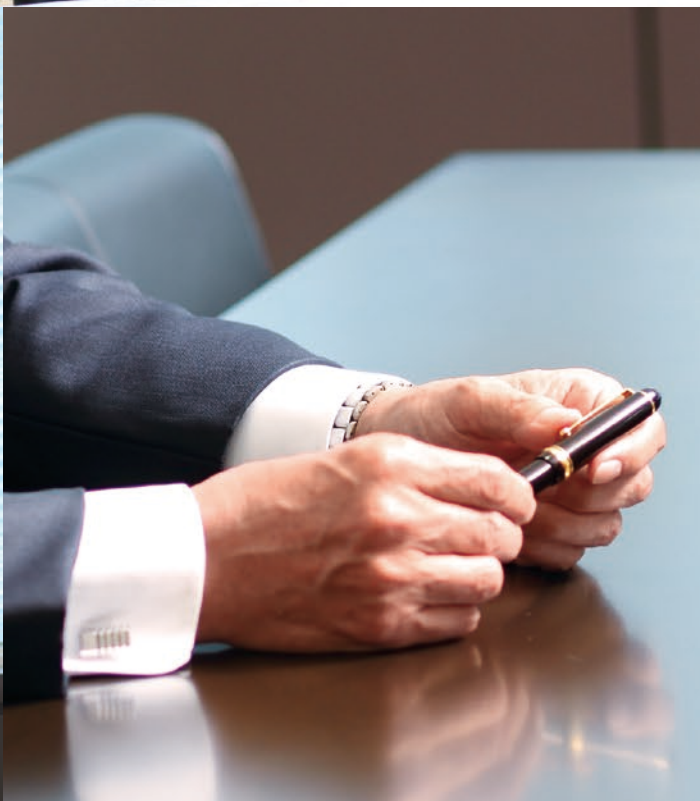
関連するESG	マテリアリティ	関連するSDGsの番号
E S	ソリューション提供力(事業を通じた貢献)	6 12 13 14
E S	サプライチェーンマネジメント	12
E S	製品のライフサイクルマネジメント	3 12
E	温室効果ガス削減	7 13
E	環境負荷低減	6 12 14 15
S	人材マネジメント	5 8
S G	データ・セキュリティ、プライバシー	17
S G	コンプライアンス	16

S G	ステークホルダー・コミュニケーション	17
-----	--------------------	----



代表取締役社長 兼  
社長執行役員  
榎原誠慈



# 理念に磨きをかけ、未来を見据える それなしに長期的な成長はありえない

## 企業理念体系PVVsの構築

### 『順理則裕』——未来を照らす確かな指針

2018年から2019年にかけて、当社は企業理念である『順理則裕』を再定義しました。『順理則裕』は、創業者の渋沢栄一が座右の銘の一つとした言葉であり、約100年前に彼が当社を訪問した際に揮毫した書も残っています。

この言葉が真に意味するものは何か。経営層全員で議論を重ねる中で、私たちは「順理」とは単に「なすべからざることをしない」という消極的な意味ではなく、むしろ「なすべきことをなす」、すなわち「社会課題の解決に貢献する」という積極的な意味を持つこと、そして「則裕」とは、そのような積極的な営みによって社会をゆたかにし、自分自身も成長していくことである、との解釈を明確にしました。

東洋紡グループは、いま大きな転換点に立っています。これまで数十年をかけて構造改革や事業ポートフォリオの再構築を進めてきた当社グループは、近年ようやく足場固めを終え「これからどのように成長していくのか?」「何を目標に頑張っていくのか?」という新たな指針を定めるべきステージを迎えています。そこで、あらためて原点に立ち返り、自らの存在理由と歩むべき道を明確にしたのが、企業理念『順理則裕』の再定義であり、それをベースとした理念体系「PVVs」の構築でした。

これらの過程を通して私は、東洋紡が創業時からずっと社会課題の解決に寄与し続けてきた企業であることを再確認できました。そして、当社グループのこれまでの営みは「人と地球のサステナビリティ」の確保に貢献することにその本質があると確信しました。これは私だけではありません。PVVsの体系整理によって「自分たちがやってきたことの本質が整理できた」「何のために頑張っていくのか」という旗印ができた」といった多くの従業員の声を聞いています。

そのような認識を踏まえて、当社グループでは現在、長期的な成長に向けた組織変更や経営計画策定が着々と進んでいます。またPVVsをベースに、人事評価の考え方

を見直したり、「TOYOBO Spirit」に沿って従業員同士が互いの苦労や体験を語り合ったりと、社内の各所で新たな活動が広がっています。今後も海外拠点を含めたグループの全体に、『順理則裕』を根本の柱とする理念体系「PVVs」の浸透・定着を図っていきます。

## 2019年度の業績総括・2020年度の展望

### 「未来」への準備を着実に

2019年度(2020年3月期)を振り返ると、米中貿易摩擦などに端を発する世界経済の減速、自動車産業の伸び悩みなど、当社事業を取り巻く環境は非常に厳しいものがありました。加えて、2018年度に敦賀事業所で発生した火災事故の影響も少なからず残りました。さらに、2020年に入って新型コロナウイルス感染症が世界的に流行・拡大し、各国経済への甚大な影響が懸念される状況となっています。

そうした厳しい環境下ではありましたが、業績数値に関しては期初の計画をほぼ達成でき、前年度比で増収

### 整備した理念体系を反映した施策

#### 理念体系の整備から、長期成長につながる各種施策へ



## 社長メッセージ

増益となりました。これは近年販売を大きく伸ばしている超複屈折ポリエステルフィルム コスモシャインSRF®をはじめ、セラミックコンデンサ用離型フィルム、ヘルスケア事業の診断薬用酵素や環境関連機器など、他社と差別化できる“尖った”製品を着実に増やしてきた結果です。これらの製品は、構造改革のステージが終わった約10年前から非繊維分野の強化策として地道に注力してきたものであり、厳しい環境下においてもグループ全体の業績をけん引するまでに成長したことを高く評価しています。新型コロナウイルス感染症の対策としては、全社対策本部を設置し、在宅勤務を徹底するとともに、国内外への出張や会議・諸行事の中止や見直しなどを実施しました。また、PCR検査試薬の増産や新型コロナウイルス検出キットの開発・発売など、事業を通じた貢献も積極的に進めました。

2020年度の業績計画については、新型コロナウイルス感染症の影響を見極めるため、例年より遅く、8月6日に発表しました。

依然として先行きは非常に不透明であり、世界的な景気後退に備え、当社では「OC(Overcome Corona)100」と銘打った100億円規模の資金創出プロジェクトを展開中

です。予定していた支出のうち、市場の停滞に合わせて遅らせることができるものはちゅうちよなく止めていきますが、事態が収束した時には直ちに成長路線に戻すための準備は怠らないようにしたいと考えています。そのため人員削減などはせず、また、必要な設備投資や開発投資の中断も行わない方針です。

## ソリューション別組織への改編

### 市場・社会が起点

2020年度から、当社グループは従来の製法が類似する製品分野別事業本部から、マーケットに合わせた事業領域に大きくくり化した4つの「ソリューション本部」へと、組織体制を変更しました。市場を起点にした組織体制への変革は、私が以前から構想していたことでしたが、今回の改編の直接のきっかけとなったのは、理念体系「PVVs」の体系構築過程に関わったメンバーからも同様の意見が出されたことです。今後も長き将来にわたって社会課題の解決に貢献していこうとするのなら、「作る側の論理」に基づく組織

## 主な経営指標の推移

(億円)

	2019年度実績	2020年度見通し	2021年度目標
売上高	3,396	3,300	<b>3,750</b>
営業利益	228	200	<b>300</b>
営業利益率(%)	6.7	6.1	<b>8.0</b>
経常利益	180	140	-
親会社株主に 帰属する当期純利益	138	70	<b>160</b>
設備投資	364	265	-
減価償却	170	188	-
EPS(円)	155.1	78.8	-
ROE(%)	6.7	-	<b>8.0以上</b>
D/Eレシオ	0.98	-	<b>1.0未満</b>

## 体制変更の要点

### ①事業領域の大きくくり化 —ソリューションへの進化—

(従来)  
プロダクトアウト型の組織体制

#### マーケットに合わせた 事業領域に大きくくり化

- 各ソリューション本部
- フィルム・機能マテリアル
  - モビリティ
  - 生活・環境
  - ライフサイエンス

+

各ソリューション本部内に  
マーケティング戦略の  
組織を設置

### ② スタッフ機能の整理

#### 横串機能の強化 (開発・生産)

- リニューアブル・リソース事業開発部
- デジタル戦略部
- サステナビリティ推進部

#### 会社の方向性を リードする機能

- 各ソリューションの  
機会の拡大  
(ポジティブ影響の増大)
- リスクの低減  
(ネガティブ影響の低減)

ではなく、「課題」の側、すなわち社会の視点から組織を組み直すべきではないか?—といった議論を踏まえ、今回の組織改編に踏み切りました。

こうした視点が重要であることは、当社グループが構造改革を開始した30年前から認識されてはいました。ただ、大規模な生産設備や複雑なサプライチェーンを持つ製造業の性格上、市場別の組織体制を取ることは難しがありました。しかし、自分たちが持続的に成長していくには、その壁を壊して「めざす姿」が見える組織体制にすべきだ、と役員全員の意識が変わりました。これは企業理念・ビジョンを明確にしたことの大きな成果の一つであったと思っています。

ソリューション別組織のメリットは数多くあります。例えば「ペットボトルの包装」というソリューションの提供に向けて、フィルム部門と接着剤を扱う機能マテリアル部門が一体となることで、接着部までを含めたトータルな提案が行えるようになります。そのような新たな価値創出が、さまざまな分野で可能になっていくと期待しています。さらには、まだお客さまが気付いておられないソリューションを私たち自身が見付け、提案していくことも重要であると考えています。

製品別組織からの組み替えに伴い管理面での新たな課題も出てくると思いますが、事業部門統括役員の設置や、横串機能の強化などによってそれらは十分に克服できると考えています。大切なのは会社全体で「社会課題の解決に貢献する」という理念が共有されていることであり、そこをしっかりと押さえておけば新組織体制によって大きな成果を生み出していけると確信しています。

## 投資戦略とリスク管理

### 理念こそが判断基準

理念体系「PVVs」を整備したことによって、投資戦略の方針も非常にクリアになりました。「この投資を行うことで、



どのような社会課題の解決に貢献できるのか」という、明確な判断基準が確立されたからです。一方で、実際にどの程度の貢献ができるのか、その確度をしっかり見極めながら投資を進めることも重要です。

基本的にはコスモシャインSRF®や食品包装用フィルムのよう、お客さまから評価を頂いている分野、他社に比べて優れたメリットを提供できる分野など“尖った”強みを持った分野を中心に資源を投入していきます。また新規の先行投資については、投資回収の期間も重視します。基準の一つに、「5、6年での投資回収」を目安として持ち、社会への貢献度も踏まえて投資の是非を検討する方針です。

企業成長を阻害するリスクの管理については、機会の検討と同様に「社会に貢献できているか」という観点で点検します。ある時期に市場の高い評価が得られ、高収益を上げたとしても、市場環境や競争環境は刻々と変化していきます。コスモシャインSRF®のような強い商品であっても決して慢心せず、お客さまやその先の最終ユーザーの動向を注視して「本当に貢献できているか?」と常に自問し続ける必要があると認識しています。

## 長期ビジョンの策定

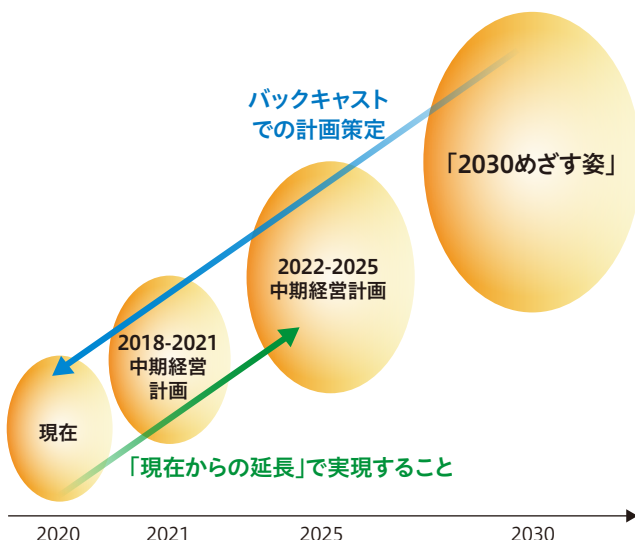
### 未来からのバックキャストिंग

当社グループは現在、2021年度を最終年度とする中期経営計画を推進中ですが、その先の2025年度の成長目標として「連結売上高5,000億円」を掲げています。2020年度は、さらにその先の「2030年度」をターゲットにした長期成長ストーリーを経営層全員で議論します。

これらの大きな狙いは「発想を変える」ことにあります。通常の1年刻みの年度計画では「現状の保有資源をどう使って頑張るか」という発想しか出てきません。実は、これは4カ年の中期経営計画にしたとしても、さほど変わりません。当社グループの事業の性質上、3~4年程度の準備期間ではできることが限られるからです。

「10年」という長い時間軸を導入することで、今までになかった発想が生まれてくることを私は期待しています。2030年はSDGsの達成期限年でもあり、その時に私たちが「どんな領域で社会課題の解決に貢献できているのか？」をイメージしてみれば、可能性のありそうなものがいろいろと見えてくるはずです。ただし、その実現は、現状の単なる

#### 長期アプローチの考え方



延長線では難しいでしょう。そこに足りない経営資源、ミッシングパーツは何か、布石として何を準備し、どのような順序で進めていくべきか——未来を起点に「今、何をなすべきか」を考える「バックキャスト」思考によって、長期成長ストーリーを描いていこうと考えています。

例えば2019年度には帝人(株)からポリエステルフィルム事業を譲り受けましたが、これもバックキャスト思考に基づいた決定です。新しく仲間となった従業員たちとともに、5年後、10年後の社会課題の解決に貢献するために、新しいソリューション開発を進めます。

## 事業基盤への注力

### 人を守り、育てる

より良い職場風土づくりを目指し、2018年度から展開している「カエルプロジェクト」による改革を進めています。業務改革に関するボトムアップでの意見収集や人事評価における多面評価の導入、企業の「良いところ・悪いところ」に関する全従業員アンケートの実施など、さまざまな角度からより働きやすい会社にしていくための取り組みを進めています。

また、企業の未来を担う人材づくりについて、管理職研修の増設をはじめ従業員教育の拡充を進めています。私は人材育成において最も効果的であるのは「今までとは違うこと」を経験することであると考えており、今後はジョブローテーションの考え方や仕組みも変えていく方針です。今回のソリューション単位での組織改編も、多くの従業員にとってまさに「今までとは違うこと」を経験する良い機会になると考えています。



## ESGへの取り組み

### サステナブルな未来——コロナ禍の中で

当社グループは企業理念『順理則裕』のもと、社会の良き一員として環境・社会の諸課題に対して取り組んできました。例えば温室効果ガスの排出量について、2013年度比で「2030年度30%削減」「2050年度80%削減」を目標に事業活動における排出量削減に取り組んできました。

2020年1月には、グローバルスタンダードを踏まえた取り組みを加速すべく、UNGC(国連グローバル・コンパクト)に署名するとともに、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同も表明しました。また、UNGCやGRIスタンダード、SASBスタンダードなどのグローバルスタンダードの要請事項を踏まえ、当社グループが取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定しました。特定にあたっては、広く社内外の意見を取り入れるとともに、経営会議において議論を重ね、2020年5月開催の取締役会において決定しました。今後、このマテリアリティごとにKPIを設定し、グローバルに求められる活動をしっかりと推進・管理しながら、その成果を社内外に積極的に発信していきます。

私は従来から、「現在」「未来」「事業基盤」の3つの視点を同時に考える「1/3思考」が重要であると全従業員に訴えてきました。新型コロナウイルス感染症が拡大した中でもこの思考は役に立ちます。「事業基盤」の視点では、安全、安心、安定を確保すること。「現在」の視点では、感染症まん延下でも業績を維持できる事業構造への変化を図ること。そして「未来」の視点では、「アフターコロナ」の世界で求められる新たな価値を創造していくこと。これら3つの視点のどれ一つおろそかにせず、しっかりと考え抜いていくことで新型コロナウイルス感染症の脅威に打ち勝ち、社会のサステナビリティ確保に貢献していきます。

## 株主・投資家の皆さまへのメッセージ

### 社会をゆたかにし、自らも成長する

当社グループは株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要課題の一つと考えています。安定的な配当の継続を基本に、総還元性向30%を目安に配当を行っていく方針です。2019年度については、年間配当40円で実施させていただきました。株主さまの中には、もう少し高い還元を期待されている方がおられることも承知していますが、現在は未来の成長に向けて成長投資を続けている最中であり、将来の成長にぜひご期待いただきたく存じます。

経営トップの使命として、私が常々肝に銘じているのは「責任を取る」ということです。未来に何が起るかは、誰にも分かりません。にもかかわらず新しいチャレンジに関してトップの私が担当者に「絶対に大丈夫なのか?」と尋ね続ければ、彼らは何もできなくなってしまうでしょう。『順理則裕』の理念に照らして、やるだけの価値があり、客観的な分析により一定の確度が得られるならば、「責任は私が取るから、やろう」と背中を押すことが、最も大事なトップの役割であると考えています。

現代の社会が抱えるさまざまな課題は、どれも簡単には解決できません。だからこそ、そこには歯を食いしばって頑張り続けるだけの価値があります。これからも当社グループは、世の中をゆたかにし、それによって自分たちも成長することを目指して、事業を推進します。

渋沢栄一がもし生きていたら今の当社グループを見て何と云うだろうか——。時々ふと、そのような思いが頭をよぎることがあります。もちろん誰にも分かりませんが、私はきっと、「それでよい」と言ってもらえると信じています。

皆さまには、引き続きご理解、ご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

代表取締役社長 兼  
社長執行役員

梅原誠慈

# ESG投資家との対談

当社グループ創業者 渋沢栄一の玄孫であり、日本株の長期集中投資ファンドなどを運用する  
 commons 投信(株)の渋澤 健氏をお招きし、当社グループのサステナビリティの実現について  
 当社社長の檜原との対談を実施しました。

対談は、2020年5月15日、ウェブ会議システムを使用して開催しました。



commons 投信株式会社  
 取締役会長 兼 ESG最高責任者

**渋澤 健氏**



東洋紡株式会社  
 代表取締役社長 兼 社長執行役員

**檜原誠慈**

# 現代社会において『論語と算盤\*』を實踐し サステナビリティを実現していくために

※渋沢栄一の語った経営哲学をまとめた書物。「論語」は道徳、「算盤」は利益を表し、論語の精神に基づいた道義にのっとった商売をし、儲けた利益は、社会のために使うことを説いた。

## 創業者への思い

### 「渋沢さん」の意思を受け継いで

**橋原** 創業者の渋沢さんは、日本資本主義の父と呼ばれ500社余りの民間企業の設立に関わられましたが、企業は社会的な存在であると仰っていました。当社は渋沢さんに『順理則裕』という言葉を残していただき、これは現在まで連続と受け継がれ、私たちの考えのベース、経営の柱、判断の基準となっています。この言葉があったからこそ、100年以上の長きにわたって事業を続けてこられたのだと思います。

**渋澤** まず、社内で「渋沢さん」と呼んでいただき、親しみを感じていただいていることを非常にうれしく思います。

渋沢栄一のライフワークは、一言で表すと「日本という国の国力の向上」だったと思っています。彼が生まれたのは、身分によって将来が決まってしまう、商人はいくら頑張っても武家よりも評価されなかった時代です。そこで彼は、国力を向上させるためには、さまざまな立場の人が機会を平等に与えられ、力を発揮できるようにならなければいけない——。そう考えたのだと思います。また、約500社の会社に関わった背景には、こうした怒りにも似た思いがあったのではないかと考えています。

**橋原** 当社は渋沢さんの発案で民間の出資から始まっている会社です。恐らく海外視察された時に、産業、インフラを民間の企業が支えているのをご覧になって、日本もこれをやるべきだと思われたのだと想像しています。

**渋澤** 国力を向上させるには民間の力が重要であり、中でも紡績業が日本の基幹産業になると目を付けたのでしょうね。

## 経営の指針

### 『論語と算盤』の「と」の力

**橋原** 当社グループは繊維事業中心からスペシャルティ事業中心へとポートフォリオを改革し、安定した収益を上げられるようになったのですが、ここからさらなる成長を目指すべく、2018年度に理念体系を再整理しました。「さあ新しい東洋紡として頑張ろう」というステージを迎えた今、改めて「何の

ために」頑張るのかを明確にしたかったからです。

その中で、渋沢さんが残してくれた『順理則裕』という言葉に改めて向き合いました。これまでは「順理」というのを主に「間違ったことをしないこと」と解釈していましたが、著作の『論語と算盤』などを読んでみると、「理」は論語を指しているのだと考えるようになりました。渋沢さんによれば、論語の中で一番大事なことは、困っている人を助け、社会をゆたかにすることです。現代に置き換えてみると、「培った技術や人材で、社会や世の中の課題を解決しゆたかにすること」が重要なのであり、その結果として自らもゆたかになる——。それが『順理則裕』に込められた渋沢さんからのメッセージなのだと思うようになりました。渋澤さん、この解釈はいかがですか？

**渋澤** その通りだと思います。『論語と算盤』のテーマは、今の時代でいうとまさに「サステナビリティ」であると思います。算盤すなわち利益の追求は事業活動のために不可欠ですが、それだけではどこかでうまくいかなくなってしまう。一方、世の中が著しく変化する中で論語すなわち固定的な道徳的価値観でしか考えないというのも持続性に乏しいのではないかと思います。論語と算盤を未来に向かって走る車の両輪だとすると、論語だけとか算盤だけを追求する「論語か算盤」では、片方の車輪だけが大きく、真っすぐ進めない状態です。「論語と算盤」は両方合わせてこそ力を発揮する、つまり「と」の力が重要だと渋沢は考えていたと思います。

## 会社のパーパス(存在意義)

### アフターコロナを見据えて

**渋澤** 先ほどの「何のため」に頑張るのかという話にも通じますが、最近、さまざまな企業が「パーパス\*1」という概念を重視するようになってきました。よく理念に使われるミッションという言葉は、会社や従業員が“what we do”、何をやるかですが、パーパスは“why we do”、なぜそうするかを明確にするものです。

**橋原** 仰る通り、当社のパーパスは、渋沢さんが『順理則裕』に込められた「世の中の課題解決に貢献することをしよう」

ということだと思います。組織体制を変更したのも、この考えからです。社会課題を解決するなら、提案するソリューションの単位で組織をまとめた方が良いという発想で、ソリューション単位の事業本部にしました。

『順理則裕』を皆で共有していく中でも、「何のために」が明確になっていると、ただ「利益を増やせ」と言われて仕事をするのとは、モチベーションの高さが全く違うということに気が付きました。理念体系を再整理してから、社会課題にどう貢献できるかということを一一人が一生懸命探して取り組むという雰囲気グループ全体に出てきていると感じます。

**渋澤** 金融市場でもそういった企業を評価することが増えています。私自身がコモンズ投信を立ち上げたのは、日本企業の持続的な価値創造を応援するためであり、そのような企業は必ず何らかの社会課題を解決していると思います。

**橋原** 投資家が「論語と算盤」を実践している会社に投資をしてくださるのは、渋沢さんの教えを守って事業を続けてきた企業としては非常にうれしいことです。社会課題の解決に貢献しようという意識を世の中全体が持つようになると、サステナブルな社会が実現できるのではないかと思います。

**渋澤** 以前は、企業は会社を合理的に回して株価を上げていけば良いとされてきました。しかし、それによって社会全体のうち一部の人がただゆたかになり、格差が出てきてしまったことで、「算盤的にはうまくいっていても、このままで社会全体は持続可能なのか？」という懸念が出てきました。ダボス会議※2で「ステークホルダー資本主義※3」が取り上げられたのが良い例です。



そのような中で今回、新型コロナウイルス感染症が発生しました。私はウィズコロナ、アフターコロナの世界でこそ、SDGsやESGの真価が問われると思っています。

**橋原** このウイルスの登場によって、これから世の中は大きく変わっていくと思います。直接関連する分野では、当社グループは新型コロナウイルスの検出に用いられる研究用試薬を従来の20倍まで増産し、日本や中国の検査機関に出荷してきました。また、従来よりも検出・測定時間を短縮した検出用の研究用試薬も発売しました。

今後も我々のできることを全力でやっていきたいと考えています。例えばノロウイルス付着を調べる技術を以前開発したのですが、それを新型コロナウイルスに応用できないか検討を進めています。また、当社グループの食品包装用フィルムは国内で約40%のシェアを持っていますが、ウイルスが付着しにくいフィルムやウイルスを死滅させられるフィルムの開発にも取り組んでみたいと考えています。

事業運営においても変革が必要と考えています。新しい生活様式の導入によって、働き方改革や業務のデジタル化がますます重要になっていくでしょうし、リスクマネジメントも従来以上に強化していかなければならないと認識しています。

※1 近年、経営戦略やブランディングのキーワードとして用いられることが多く、その場合は企業や組織、個人が何のために存在するのか、すなわち「存在意義」のことを意味する。

※2 経済学者クラウス・シュワブにより設立された世界経済フォーラムが年に一度開催する国際的な会議。知識人やジャーナリスト、政財界のリーダーなどが一堂に会し、世界が直面する重大な問題について議論する場となっている。

※3 企業は株主の利益を最優先とするのではなく、従業員や顧客、地域社会、地球環境などの幅広いステークホルダーに配慮しなければならないという考え。

## 持続的な成長に向けて

### 業界のフロントランナーへ

**渋澤** 紡績業界は、日本の産業の中でも最も、変化と進化を続けてきた業界だと思いますが、その中で東洋紡さんにはフロントランナーになっていただきたいと期待しています。橋原さんのお話をお伺いしていると、一番渋沢栄一の本質を理解いただいていると思ったからです。

そのためにまず重要なのはコミュニケーション力、対話

力です。投資家だけではなく、社会のさまざまなステークホルダーに応えていくための対話が必要だと思います。また、SDGsなども、単にコミットするだけではなく、社長がどういうパッションを持ち、どんな方向に向いているのかを社内外に発信していくことが大事です。

**橋原** 私も自身の考えを自分の言葉で伝えることは大事だと思います、これまでも事業所を訪れて従業員と話す機会を設けてきましたが、全員に届けるのは非常に難しいと感じていました。そこでこの4月の組織改編については、その理由や狙い、今後の方向性などを語った動画をイントラネットに掲載したところ、大きな反響がありました。

**渋澤** テクノロジーを駆使すれば今日のように上場企業の代表取締役社長ともオンラインで会話できる時代ですからね(笑)。

**橋原** 会えないから対話できないと諦めるのではなく、工夫すればこれまで以上にステークホルダーとコミュニケーションをとっていけると考えています。

**渋澤** 次に、コーポレート・ガバナンスについてお伺いしたいと思います。取締役10人のうち4人を社外取締役としているのは非常に素晴らしいと思いますが、社内取締役や執行役員に女性や外国人がいないことについてどのようにお考えですか？

**橋原** ここ5年は大卒採用の4割前後を女性としたり、キャリア採用なども積極化して外部から人材を迎えることも多くなっています。その意味では、ゆっくりとではありますが、将来の執行役員、取締役の多様性確保に向けて着実に前進しています。

**渋澤** また、今後企業には自分たちが社会に与えるインパクトを報告することも求められるようになると思います。

**橋原** 仰る通り、いわゆる「社会的インパクト」を数値化して開示していく必要があると思います。まずはその第一歩として、2020年5月にマテリアリティを特定しました。今後、このマテリアリティごとにKPIを設定して取り組みの進捗を管理するとともに、その結果を社内外に発信していく予定です。

**渋澤** さらに言えば、東洋紡さんには繊維から始まった素材のリーディングカンパニーとして、国際的なルールメイキング



などにも積極的に参加していただきたいと思っています。

**橋原** 2019年8月には、軟包装分野で循環型経済の実現を目指す欧州のコンソーシアム「CEFLEX (Circular Economy for Flexible Packaging)」に参画しました。まず、こうした国際的な会合に参加するところから始めていこうと思っています。

まだまだ課題はありますが、渋澤さんが残してくれた『順理則裕』の精神を、これから先も次世代へと受け継いでいくことで、持続的な成長を成し遂げたいと思っています。今後ともよろしくお願いいたします。

**渋澤** こちらこそ、よろしくお願いいたします。



コモンズ投信株式会社  
取締役会長 兼 ESG 最高責任者

**渋澤 健氏**

国際関係の財団法人から米国でMBAを得て金融業界へ転身。外資系金融機関で日本国債や為替オプションのディーリング、株式デリバティブのセールズ業務に携わり、米大手ヘッジファンドの日本代表を務める。2001年に独立。2007年に(株)コモンズ(現 コモンズ投信(株))を設立し、2008年に会長に就任。



取締役 兼 執行役員  
管理部門の統括  
大槻 弘志

## 中長期の成長を見据えた 財務戦略を推進していきます

### 経理・財務や経営企画での経験を生かして

私は2020年4月に財務を含む管理担当の役員に就任しました。経理・財務を担当するのは初めてではなく、6年ほど前まで、経理・財務部門で20数年の間、仕事をしていました。この期間、事業構造改革の真ただ中であつた当社グループでは、業績が大幅に落ち込む中で有利子負債も大きく膨れ上がり、D/Eレシオが4～5倍になるなど財務状態が非常に悪化していました。そのため財務管理業務においては短期的な視点で目の前の数字の改善を最優先にせざるを得ず、金融機関からの資金調達などでは非常に苦労しました。

その頃に比べると、現在の当社グループの状況は大きく様変わりしています。事業ポートフォリオ改革の推進によって収益性を着実に高めるとともに、有利子負債を継続的に減らしてきた結果、近年の当社のD/Eレシオは1倍前後で推移しており、財務基盤の健全化が進みました。収益性の高いスペシャルティ事業へのシフトを進めてきたことで、ここ数年は営業利益率も安定的に推移しており、グループ全体でさらなる成長のステージを目指していける局面に入ってきたと捉えています。

こうしたことを踏まえ、今後の財務戦略では財務の健全性

の維持とともに、「成長」に向けた投資判断やキャッシュの運用管理を行う必要があると考えています。私は現職に就く直前の約3年間は経営企画部門を管掌し、成長戦略の策定に携わっていました。そうした経験も生かして、中長期の視点での持続的成長を見据えた財務戦略を策定・推進していきたいと思っています。

### 2019年度も「健全な財務体質」を維持

2019年度の連結売上高は3,396億円、営業利益は228億円、親会社株主に帰属する当期純利益は138億円となり、増収増益を達成することができました。また有利子負債は前年度末から104億円増の1,751億円となり、自己資本比率は36.4%と、前年度末から1.9ポイント低下しました。D/Eレシオは0.98倍となり、財務健全性の目安としている「1.0倍未満」を引き続き維持することができました。2019年度は、2021年度を目標年度とする4カ年中期経営計画の2年目でもありましたが、上記の結果を踏まえて、財務面においても目標に対しておおむね順調に計画を進められたと評価しています。

ただし、より強靱な財務体質を実現していくには、各事業

の収益性をさらに高めキャッシュ・フローを増やしていく必要があると認識しています。そのために重視する経営指標の一つが自己資本利益率(ROE)です。現中期経営計画では「2021年度にROE8.0%以上」を目標としています。2019年度はこの数字が7.8%にとどまっていることから、今後も不断のポートフォリオ改革を推進し、収益構造の改善による収益力強化に努めていく考えです。

### 「とるべきリスク」をとり持続的成長を

財務責任者の使命とは、一言で言えば「とるべきリスクはとり、避けるべきリスクは避ける」ことであると私は考えています。

財務管理における最低限の責務は「資金切れを起こさない」こと、すなわち「会社を存続させる」ことでしょう。私自身、借入金の増加に苦しんだ構造改革の時期や2008年のリーマン・ショック後に発生した金融収縮の時期に、その重要性を、身をもって知りました。しかしながら「とにかく会社を維持する」ことが目標のような状態が続いたことで、中長期的な視点で企業成長を考え、リスクをとって先行投資を行うという、チャレンジの姿勢が、やや後退して

しまったことも事実です。

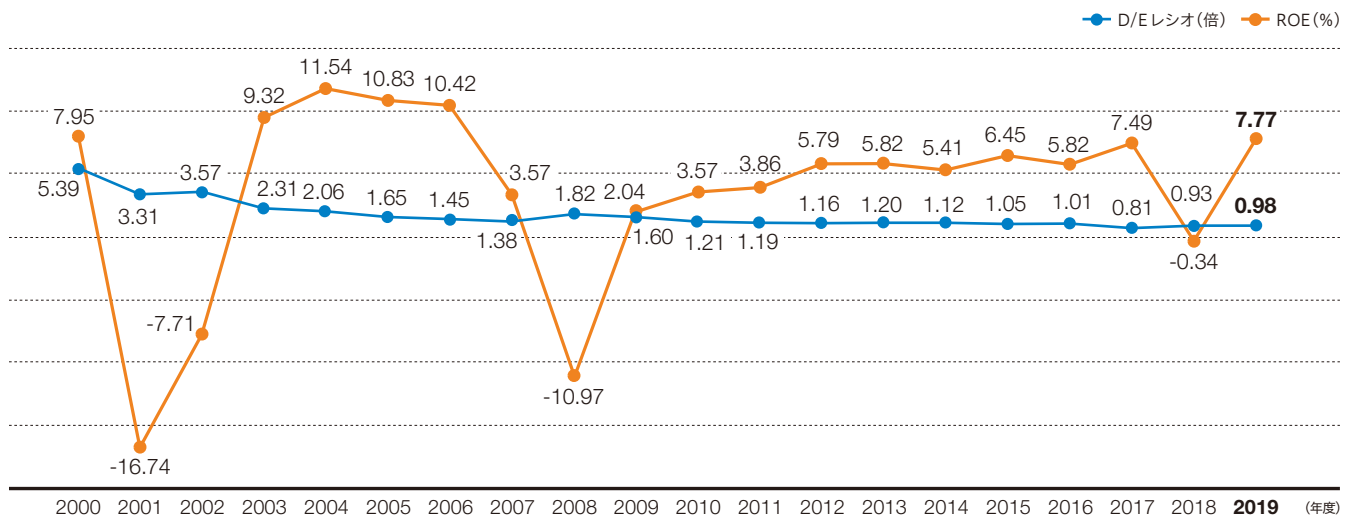
当然のことですが、現状を維持していただくだけでは成長はありません。企業が将来にわたって持続的な成長を果たしていくには、常に数年先、あるいはその先を見据え、「とるべきリスク」をとって未来に向けた先行投資を行う必要があります。10年前に比べれば、当社の財務体質は自己資本比率の面でもキャッシュ・フローの面でも大きく改善しました。債券格付けもここ数年でA格となり、金融市場からの資金調達も以前よりもやりやすくなっています。「とるべきリスク」を見極め、コントロールしながら未来を目指すという、いわば企業として当たり前のことが、ようやく実行できる局面まで来たとも言えます。

もちろん「とってはならないリスク」に踏み込むことは、絶対に回避せねばなりません。その判断を的確に行うことが、財務資本の配分をつかさどる私の重要使命であると考えています。

### めざす姿に基づき「なすべきこと」を判断

では、財務戦略において「とるべきリスク」と「とってはならないリスク」をどのように判断していくのか。これに関しては、2018年度に行った「経営理念の体系化」が非常に

D/Eレシオ、ROEの20年推移



大きな役割を果たします。

体系化にあたっては、全役員が何度も集まり、約1年間をかけて議論を重ねました。私たちの存在意義は何か、これまでなぜ大きく成長できなかったのか、今後どのように社会の役に立ち、企業としてどんな未来を目指していくべきなのか——。さまざまなテーマについて全員で徹底的に話し合いました。それは「会社をつぶさない」ための構造改革に大きなエネルギーを使い、短期的な視点に偏りがちだった時代には考えられない熱い議論でした。

そのような議論を経て、『順理則裕』を再解釈・再定義し、明確な言葉として整理された理念体系「PVVs」を社内外に発表することができました。それらは2025年度を見据えた目標の設定や、ソリューションとしての事業領域のくり直し、そして各ソリューションが未来に「めざす姿」の明確化にもつながっています。

理念体系や中長期の成長目標、各事業のめざす姿などの策定プロセスに一から参画した経験は、当社の全役員にとって「何をすべきか／何をすべきでないか」を考えるときのよりどころとなっています。それは財務担当である私にとっても「とるべきリスク」「避けるべきリスク」を峻別していくための重要な指針となっています。

主なリスク

財務リスク	対策
為替レート的大幅変動	先物為替予約によるリスクの低減
金利の大幅上昇	金利スワップを主としたデリバティブ取引の利用
株価の大幅下落	純投資目的以外の投資株式は取締役会で検証し継続の可否を判断

その他のリスク ( ) : 対策など関連情報を記載したページ

既発生もしくは発生の蓋然性の高いリスク

- 災害・事故・感染症の発生 (P.57)
- 政治・経済情勢のさらなる悪化

中長期的なリスク

- 原材料の購入 (P.60)
- 製品の欠陥など (P.59)
- 人材の確保 (P.55)
- 法規制およびコンプライアンス (P.69)
- 海外での事業活動
- 訴訟

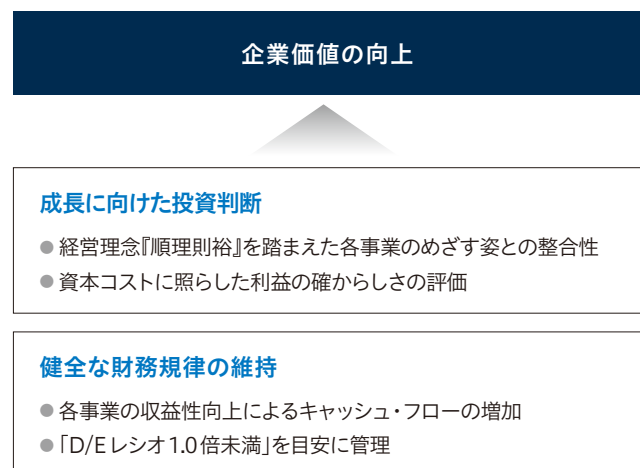
新規事業の育成に向け投資を拡充

経営戦略を具現化していくために、どの案件に、どれだけの財務資本を投入するのか、最終的には個々の案件ごとの検討になりますが、経営理念の明確化や事業領域の捉え直しによって、そこでも確固たる指針ができました。すなわち「理念」や「めざす姿」を基準にして、おのおのの投資案件の是非を考えるということです。

理念にしっかりと適合している案件や、長い時間軸で見てもめざす姿の実現に寄与すると考えられる案件は、収益が上がってくるまで多少時間がかかりそうであっても積極的な投資を続けるべきである、と考えています。逆に、これらに合致していないものは、仮に一定の収益が短期的には見込めそうであっても「やらない」という判断を下すべきだと思います。

設備投資の総額については、これまで単年度で見ても減価償却と設備投資の額が見合っていること、すなわち減価償却金額の範囲内に設備投資を収めることを目安としていましたが、今後の成長に向けて事業を育成・拡大していくためには、もう少し積極的な投資が必要だと考えています。実際、2019年度の設備投資額は364億円と、前年度まで

資本政策の基本方針





の実績から大きく拡大しており、今後も数年は、そのような償却を超える設備投資が続くと予想しています。

もちろんこれは健全な財務体質を維持することが大前提であり、目安としている「D/Eレシオ1.0倍未満」を急激に大きく超えるような施策は避ける方針です。

各案件の投資判断に際しては、当然ながらその収益性や競争優位性、計画の妥当性などを厳しくチェックするとともに、「最悪の事態」が起きる蓋然性や、それが起きた場合の対策についても確認します。最終的には、WACC (Weighted Average Cost of Capital: 加重平均資本コスト) などの指標を参照しつつ、収益の確からしさと、各事業領域がめざす姿との整合性を総合的に判断して投資を決定する方針です。

## 想定外の事態に備えつつ挑戦を続ける

2018年度に、当社グループは現・中期経営計画の先の成長目標として「2025年度に連結売上高5,000億円、営業利益500億円」を打ち出しました。現状の売上高が約3,500億円であることを考えると、プラス1,500億円の売上成長は、既存事業のオーガニックな成長だけでは難しく、人材投資も含めた先行投資が必要になります。また2020年度には、新たにスタートした4つのソリューション本部とともに、さらにその先の「2030年度」を見据えた成長戦略を考えます。そのような長期の視点で事業運営を実行するために、成長およびポートフォリオ改革実現のためのアクションプランの進捗度合いを、短期業績の管理とは別にチェックしていきます。

リスク管理に関しては、投資リスクの他にも、為替や金利、取引先の与信、保有有価証券の時価変動など財務に影響を及ぼす各種要因にも当然注意を払います。私が特に肝に銘じているのは「想定外の事態」への心構えを常に持つことです。当然ながら、想定外の事態の発生は未然に防ぐことはできません。重要なことは、それが発生した時にいかに素早く



情報を集め、正しく状況を判断して的確な対応をとれるかです。

現在の新型コロナウイルス感染症の流行・拡大は、まさにこの「想定外の事態」であり、これが世界経済にどこまで大きな影響を及ぼすのか極めて不透明な状況です。そのため、金融環境が悪化した場合に備えて、「資金創出活動：OC100」を推進していきます。具体的には、不急のキャッシュアウトの見直しや徹底的な在庫削減、設備投資計画の見直しなどにより100億円の資金を創出する活動です。それによって、収益基盤の安定性と財務体質の健全性を確保していきたいと考えています。

事業においても、2018年度に発生した火災事故のような想定外の事態は常に起こり得ます。そのような場合も被害を最小限に食い止め、将来、「負の遺産」にならないための対策を臨機応変に実行していかなければならないと認識しています。

その一方で、経営陣の一人として、これからの東洋紡の企業成長を10年先、30年先といった長い時間軸の中で見据え、「めざす姿」の実現に挑戦していきたいと考えています。

めざす姿に向かって成長する東洋紡グループのこれからのにぜひご期待ください。

取締役 兼 執行役員 管理部門の統括

大槻弘志

# フィルム・機能マテリアル

## *Films and Functional Materials*

<主要製品>

フィルム、機能マテリアル(パイロン®・ハードレン®/化成品加工)

### 成長戦略

既存製品の売上拡大を図りながら  
環境対応などの新たな価値提供にも注力します

専務執行役員 フィルム・機能マテリアルソリューション本部長 森重地加男



当本部は、フィルムや接着、コーティングに関わる事業が集約されて誕生しました。

今後、パッケージング分野では、食品ロスなどが社会課題となる中で、性能と価格競争力を両立した食品保存用透明蒸着フィルム エコシール®の拡販を進めていきます。工業用フィルム分野では、海外でのOEM(Original Equipment Manufacturing)なども活用してコスモシャインSRF®の提供能力を強化し、市場シェアを現在の35%から50%にまで高めていきます。また、セラミックコンデンサ用離型フィルムは敦賀事業所の設備を増強することで旺盛な需要に応え、市場シェアを25%から30%まで向上させることを狙います。

これら既存製品の売上拡大を追求するとともに、部門の枠を超えた新たな施策も加速していきます。フィルム部門と機能マテリアル部門の協業深化もその一つであり、両部門の情報共有を深め、販売拡大および業務効率化を図っていきます。また、さまざまな分野の資産を最適に組み合わせることによって、新たな価値・ソリューションの創造にも挑戦していきます。

さらに、新設された「リニューアブル・リソース事業開発部」と連携しながらバイオマス原料を使用したポリマー開発にも注力し、環境対応製品・ソリューションにおけるグローバルトップランナーとなることを目指します。



めざす姿

- 世界No.1の“グリーン”フィルムメーカー
- 樹脂の総合プロバイダー

定量目標(2025年度)

売上高  
**2,000**億円

(2019年度時点1,270億円)

2020年度から、事業セグメントを変更しました。  
2019年度の売上高は、監査前であり概算数値です。



各分野の  
特徴・SWOT

	<b>S</b> trengths 強み	<b>W</b> eaknesses 弱み	<b>O</b> pportunities 機会	<b>T</b> hreats 脅威
フィルム	国内人口減により需要は漸減。世帯数、共働き世帯数は増加しており、競合他社も成熟化しているため安定した業界			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 総合フィルムメーカー</li> <li>● 環境に配慮した製品の展開 (リサイクル・バイオ樹脂、缶ラミフィルム、薄肉収縮フィルム)</li> <li>● 偏光子保護フィルム(PET)展開</li> <li>● 製膜から加工まで一貫生産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内生産中心、海外生産拠点整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SDGsによる「環境・安全・安心」の意識の高まり</li> <li>● 食品ロス低減意識の高まり</li> <li>● IoT分野でのフィルム需要拡大</li> <li>● TFS*統合による販売・技術・開発シナジー効果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運べないリスク</li> <li>● 世界的なマイクロプラスチックの問題</li> </ul>
機能マテリアル① パイロン® ハードレン®	自動車塗料ではCO <sub>2</sub> 削減、電気・電子分野では5Gの普及などで需要増が期待できる			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 変性/重合技術と丁寧な技術サービスの提供</li> <li>● グローバル生産拠点と豊富な製品ラインアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト競争力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5Gへの移行、車のEV化/軽量化</li> <li>● 環境意識の高まり(脱溶剤)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 化学物質規制強化(使用原料の制約)</li> </ul>
機能マテリアル② 化成品加工	ラベル・シール、パッケージング用途の感光性樹脂印刷版の販売。世界60カ国以上に輸出販売			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水現像版(溶剤フリー)</li> <li>● 特殊な有機合成技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内1工場での製造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境意識の高まりによる水系市場拡大</li> <li>● 環境規制による脱中国の動き</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 化学物質規制強化(使用原料の制約)</li> </ul>

※ 帝人フィルムソリューション(株)

# フィルム・機能マテリアル *Films and Functional Materials*

## 価値創造フロー

プロセス	調達	製造
<p><b>ESG側面</b></p> <p> 正の影響強化 (機会の増大)</p> <p>負の影響抑制 (リスクの低減)</p> <p></p>	<p><b>資源循環</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ペットボトルからのリサイクル原料を調達 (フィルム)</li> </ul>	<p><b>温暖化防止</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ガスコージェネレーション設備の導入、石炭からガスへの燃料転換</li> </ul> <p><b>資源循環</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リサイクル原料再利用 年間800トン (クリスパー®、カミシャイン®, スペースクリーン®, サイクルクリーン®, リシャイン®) (フィルム)</li> <li>● スペック外製品再使用 年間2,750トン (コスモシャインSRF®) (フィルム)</li> <li>● ハギプロレジン※再使用(2020年10月開始予定) (フィルム)</li> </ul> <p><small>※ リサイクル性低下の原因となるフィルムの表面加工を剥がして混じり物の無いPETとしたもの</small></p>

## 事業プロセスにおける重要なESGテーマ

### 資源循環

製造工程で出た端材や使用後の最終製品を回収・再資源化した材料を使用することで資源循環に努めています。また、製品自体の高強度化や薄肉化によって、使用する資源量の削減に貢献しています。

### 温暖化防止

発電時に出る廃熱を有効利用できるガスコージェネレーション設備の導入を進めています。また、燃料の石炭からガスへの転換も推進しています。これらの取り組みによってCO<sub>2</sub>排出の削減に努めています。

## 製品・サービスによって提供する価値

### 食品ロス低減に貢献するフィルム

優れたガスバリア性を持つ透明蒸着フィルム **エコシアール®**

は、食品の長期保存に力を発揮し、食品ロス低減に貢献します。

金属の蒸着処理がなされていないため電子レンジでの加熱にも対応しています。



エコシアール®を使用した食品包装

### 液晶ディスプレイの高機能化を実現するフィルム

超複屈折ポリエステルフィルム **コスモシャインSRF®**は、従来のポリエステルが持つ複屈折による着色現象を解消し

販売 / 使用

廃棄 / 再利用

↑ 顧客課題・社会課題へのソリューション

- リサイクル原料の使用や薄肉化などによる省資源化・CO<sub>2</sub>削減  
熱収縮ポリエステルフィルム スペースクリーン®  
リサイクルPETフィルム サイクルクリーン®  
植物由来原料使用フィルム バイオプラーナ®
- 食品の長期保存が可能になり、食品ロス低減に貢献  
透明蒸着フィルム エコシアール®
- 通信関連機器の製品性能向上への貢献  
超複屈折ポリエステルフィルム コスモシャインSRF®  
離型フィルム コスモピール®
- 金属代替による軽量化  
共重合ポリエステル樹脂バイロン®
- 溶剤を使用しないことによる環境負荷低減  
環境配慮型印刷版プリンタイト®、コスモライト®



↓ 資源循環

- シリコン塗工フィルムを回収し、再資源化 (フィルム)

た製品です。液晶テレビの大型化やベゼルレス化、パネルのオープンセル化が進む中で高いシェアを獲得しています。

省資源に貢献するフィルム

リサイクル原料の使用や薄肉化によって省資源化ニーズに応えたペットボトルラベル用フィルムを開発、提供しています。例えば、リサイクルPETフィルム サイクルクリーン®は、リサイクル樹脂の使用比率を世界最高レベルの80%まで高めながらも、従来製品の性質を保持しています。

また、熱収縮ポリエステルフィルム スペースクリーン®は、ポリエステル素材としては世界最薄となる20 μmの



サイクルクリーン®

フィルムです。これは従来製品の半分以下の薄さであり、大幅な省資源化に貢献しています。

IoT化を支えるセラミックコンデンサ用離型フィルム

セラミックコンデンサは、電流を調整したり、電気を一時的に蓄積したりする汎用的な電子部品です。さまざまな電子回路に搭載されています。

当社の離型フィルム コスモピール®などはセラミックコンデンサの製造に不可欠なフィルムです。原反の製造から離型層のコーティング加工まで一貫して行える唯一のメーカーとして、IoTやAIの普及・進展を支えます。

# モビリティ

## Mobility

<主要製品>

エンジニアリングプラスチック、エアバッグ用基布など

### 成長戦略

環境性能や安全性の向上など、社会と市場の期待に対して  
グループのシナジーを発揮して応えていきます

専務執行役員 モビリティソリューション本部長 竹中茂夫



各種の技術革新やコト消費の高まりなどを背景に、自動車業界は100年に一度といわれる変革期を迎え、市場はさらなる拡大が見込まれます。

当本部は、金属部品の代替品として軽量化・CO<sub>2</sub>削減に貢献するエンジニアリングプラスチック事業において、世界中の営業拠点からいち早く情報を集約して製品の開発・提案につなげる仕組みを確立しています。そこから生まれる豊富な素材ラインアップ、そして技術力と細やかなフォロー力で拡販を進めていきます。

また、搭乗者の安全を守るエアバッグ事業では、タイの紡糸新工場設立を機にアジア市場でのシェア挽回を図ると

ともに、外資系顧客への販促活動を本格化し、売上を2倍以上に伸ばすことを目指します。

さらに、当社グループでは10以上の事業部、総括部から多くの自動車用素材を提供しています。今後、「モビリティマーケティング戦略部」や「モビリティ戦略会議」などのグループ横断の体制・取り組みを推進することでシナジー創出を図っていき、CASE※1、MaaS※2案件への参入や、複合材の開発、M&Aなども推進し、さらなる成長を目指します。

※1 Connected(コネクティッド)、Autonomous(自動化)、Shared & Service(シェアリングとサービス)、Electric(電動化)の略。自動車に関わる最新の技術革新の総称。  
※2 Mobility as a Serviceの略。各種移動手段をワンストップのサービスとして提供・利用するという考え方・仕組み。



めざす姿

- 世界No.1のエアバッグ用基布メーカー
- カテゴリトップのエンジニアリングプラスチックメーカー
- 世界の完成車メーカーとのパートナーシップ構築

定量目標(2025年度)

売上高  
**1,200**億円  
(2019年度時点445億円)  
2020年度から、事業セグメントを変更しました。  
2019年度の売上高は、監査前であり概算数値です。

各分野の 特徴・SWOT	S trengths 強み	W eaknesses 弱み	O pportunities 機会	T hreats 脅威
エンジニアリング プラスチック	技術革新が進み、電気自動車(EV)や燃料電池車(FCV)などへの採用も進む			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日系自動車メーカーへの長年の供給実績</li> <li>● 豊富な製品ラインアップと多彩な納入実績</li> <li>● 世界4極での供給体制とグローバルでの情報共有力</li> <li>● 日系メーカーに鍛えられた高品質、高い技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非日系自動車メーカーへの販路確立</li> <li>● 欧州生産体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル展開のための基盤確立</li> <li>● EV / FCVの普及拡大</li> <li>● アジアでの自動車生産台数の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CASE / MaaS対応の遅れによる機会損失</li> <li>● 新型コロナウイルス感染症拡大の影響による自動車グローバル市場の長期低迷</li> </ul>
エアバッグ	今後、自動運転技術の導入が見込まれ、安全性能への要求はさらに高まるとみられる			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エアバッグ用基布、世界1位のグループ生産能力</li> <li>● 世界4極での原糸/基布一貫供給体制</li> <li>● 日系自動車メーカーへの長年の供給実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ナイロン66原料メーカーの寡占化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 買収企業を通じた販路・製品構成拡大</li> <li>● 戦略的グローバル事業パートナーとの連携進化</li> <li>● 自動運転を見据えた新市場(歩行者用エアバッグ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 寡占化によるサプライヤー・顧客双方からの価格圧力の高まり</li> </ul>

めざす姿の実現に向けて

当本部では、当社グループが長年培ってきた繊維・フィルム・樹脂・ヘルスケアなどの素材・技術融合により、社会価値を創出することを目指しています。

将来のモビリティ市場が実現しようとする「車室内空間の快適化・居住化」、  
「塗装プロセスの廃止やモノマテリアル化によるCO<sub>2</sub>排出の大幅削減」、  
「航続距離延長につながる電費向上」など、お客さま・学術機関・技術補完企業との積極的な協業により、トータルソリューションを提案します。



コンセプトカー マニプレーラー®  
"空気を操る"をコンセプトに、当社素材・技術が50以上搭載されています

# モビリティ *Mobility*

## 価値創造フロー

プロセス	調達	製造
<p><b>ESG側面</b></p> <p> 正の影響強化 (機会の増大)</p> <p>負の影響抑制 (リスクの低減)</p> <p></p>	<p><b>化学物質管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 法規制の順守のためのレビューや代替品への切り替えを実施</li> </ul> <p><b>資源循環</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生レジンの活用を促進</li> </ul>	<p><b>温暖化防止</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 効率的生産方法の確立、エネルギー省力化の推進</li> </ul> <p><b>人材育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外工場のローカル人材採用</li> <li>● 国内外グループ会社への技術支援</li> </ul> <p><b>労働安全衛生</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事故発生を防ぐための予防保全意識の向上</li> </ul>

### 事業プロセスにおける重要なESGテーマ

#### 資源循環

製造工程から出る端材を回収・活用することで、本来は廃棄されてしまう資源のリサイクルに取り組んでいます。例えば、エアバッグ製造時に出る基布の端材をメーカーから回収し、高耐熱性樹脂としてリサイクルしています。また、一部のパッケージングフィルムの端材についてもエンジニアリングプラスチックの原料として再利用しています。

#### 温暖化防止

当社グループの機能素材(樹脂・接着剤・フィルムなど)同士を組み合わせることで、自動車製造において最もエネルギーを消費しているといわれる塗装ラインの工程短縮や

プロセス代替を提案、Well-to-Wheel Zero Emission チャレンジ<sup>※</sup>への貢献を目指しています。

<sup>※</sup> 経産省が打ち出した世界のエネルギーの製造から車の走行までの温室効果ガス排出をゼロにする方針。

#### 人材育成

事業のグローバル化が進む中で、海外工場の効率的な運営を実現するためにローカル人材を積極登用しています。また、国内外グループ会社への技術支援なども実施し、人材育成を進めています。



販売 / 使用

廃棄 / 再利用

↑ 顧客課題・社会課題へのソリューション

- 次世代モビリティにおけるCO<sub>2</sub>削減、エネルギーの効率化、安全性の向上
  - 快適車室空間(安全・快適)の実現への貢献
- エンジニアリングプラスチック
- 射出成形用ポリエステル樹脂バイロベット®
  - 熱可塑性ポリエステルエラストマー ペルプレン®
  - 高機能ポリアミド樹脂グラマイド®
  - 高融点ポリアミド樹脂バイロアミド®
  - 熱可塑性スタンプブルシート クイックフォーム®
- エアバッグ用ノンコート基布・コート基布



↓ 資源循環

- エアバッグ用基布の端材を回収・リサイクル
- パッケージングフィルムの端材を回収・リサイクル

製品・サービスによって提供する価値

自動車の軽量化に貢献する  
エンジニアリングプラスチック

高機能ポリアミド樹脂グラマイド®は世界標準を大きく超える70%の強化繊維を含有させることにより金属代替材料として十分な強度と大幅な軽量化に寄与しています。また、高融点ポリアミド樹脂バイロアミド®は、バイオマス原料を使用しながらも、耐熱性に優れ、ナイロンの欠点である吸水性も従来の1/3まで低減しています。

熱可塑性スタンプブルシート クイックフォーム®は、高い強度・弾性に加え、優れた耐衝撃性を持ち、軽量化に貢献しています。自動車構造材への実装も期待されています。

熱可塑性ポリエステルエラストマー ペルプレン®は、

耐熱性、耐油性などに優れ、加硫ゴムに比べて比重が小さく、熱可塑性という特長を生かし、再利用が可能などのメリットがあるため、さまざまな場面で使用されています。

搭乗者の安全を守るエアバッグ用の原糸・基布

当社グループが供給するエアバッグ用原糸と基布は、世界の全エアバッグの4割に当たる量に上ります。

また、エコクレリーフ®は、製造工程から回収した基布の端材を原材料として製造する成形材料用ナイロン樹脂です。エンジンカバーやエアバッグ収納用カバーの材料として再使用されています。



エアバッグ用基布を提供

# 生活・環境

## *Lifestyle and Environment*

<主要製品>

海水淡水化膜、排水処理装置、VOC回収装置、高機能不織布(自動車部材・資材・フィルター用途など多種)、  
化合繊維、スーパー繊維、衣料繊維

### 成長戦略

## 気候変動や水不足など、地球規模の課題の解決に 独自の技術で貢献していきます

専務執行役員 生活・環境ソリューション本部長 西山重雄



当本部がターゲットとする領域は、身近な「生活と環境」です。従来は個々の事業部が個別に戦略を練っていましたが、今後は当本部が情報を集積し、各事業部・関係会社の技術ストックを成長市場にマッチングさせていくための戦略を立案していきます。お客さまや社会から求められる「モノ・コト」を実現し、既存事業のさらなる拡大および新規ビジネスチャンスの創出を加速していきます。

特に、地球規模の問題として喫緊の対策が求められている気候変動をはじめとして、大気汚染、水不足といった諸課題の解決に、当社独自の膜・フィルター技術、機能素材で積極的に貢献していきたいと考えています。

具体的には、光化学スモッグの原因となるVOCを回収する装置や各種のフィルターに加えて、「水」関係の事業にも注力していきます。海水淡水化プラントに用いられる膜に関しては、従来より強みのあるRO膜で「水不足」という課題の解決に貢献してきました。今後は、同じく海水淡水化に用いられ、より省エネルギー性の高いFO膜や、産業排水の浄化にも有効なBC膜などの開発・拡販にも積極的に取り組んでいきます。

新組織に再編された事業部の特徴を持った商材の技術ノウハウも組み合わせて「従来の壁を取り払う」を合言葉にスピード感を持って取り組んでいきます。



めざす姿

- 世界トップクラスの機能性不織布メーカー
- 環境ソリューション事業の確立
- 繊維機能材×商社力→産業・生活資材オーガナイザー

定量目標(2025年度)

売上高

**1,400**億円



(2019年度時点1,280億円)

2020年度から、事業セグメントを変更しました。  
2019年度の売上高は、監査前であり概算数値です。

各分野の 特徴・SWOT	<b>S</b> trengths 強み	<b>W</b> eaknesses 弱み	<b>O</b> pportunities 機会	<b>T</b> hreats 脅威
	「水」:気候変動、人口増などにより水処理膜(RO)市場の拡大は続く 「大気」:環境汚染が問題視され各国で規制が進む			
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中東における海水淡水化の豊富な納入実績/ソリューション提供能力</li> <li>● 製造/開発/メンテナンスの一貫体制</li> <li>● 最先端の膜技術のトップランナー(FO膜/BC膜)</li> <li>● 長年の実績で培ったガス分析技術/最適設計技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト競争力</li> <li>● グローバル対応力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルSDGs対応・環境規制強化に伴う需要増</li> <li>● 膜を利用した省エネ技術による現行技術の置き換え</li> <li>● 世界的なEV化推進による二次電池市場拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外品のレベル向上と価格競合の激化</li> <li>● 景気後退による環境投資の減少</li> </ul>
	自動車、土木、建築、産業用フィルター、メディカル、吸音・保温(遮熱)他、幅広い分野で事業を展開			
不織布	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 6つの製法を持つ総合不織布メーカー</li> <li>● 多種素材・多種加工の独自高機能不織布製造技術</li> <li>● 長年の実績に裏打ちされた顧客提案力/対応力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル対応力</li> <li>● BtoBビジネス中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費生活者の環境意識・安全志向の高まり</li> <li>● 幅広い用途における多数のユーザーとの連携</li> <li>● 自然災害増加による復興・防災・減災需要の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原料価格の急激な変動</li> <li>● 海外品のレベル向上と価格競合の激化</li> <li>● 運送費高騰</li> </ul>
	新興国企業が機能繊維分野への進出を加速する中、コストよりも品質を重視する日本、欧州、米州を中心にグローバル展開			
機能繊維	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高度な繊維製造技術(二成分/中空糸/異形紡糸技術)</li> <li>● 網状体パイオニアとしての信頼/品質</li> <li>● 世界トップクラスのスーパー繊維製造技術</li> <li>● 製品開発力/快適性訴求力/知財力</li> <li>● グローバル対応力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト競争力</li> <li>● 生産能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国の機能繊維市場拡大</li> <li>● 環境意識・安全意識の向上(リサイクル・軽量化など)</li> <li>● 生活意識向上(清潔志向・睡眠市場・高齢化など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外品のレベル向上と価格競合の激化</li> <li>● 国内市場の縮小(人口減少/製造業衰退)</li> <li>● 運送費高騰</li> </ul>

## 生活・環境 *Lifestyle and Environment*

### 価値創造フロー

プロセス	調達	製造
<p><b>ESG側面</b></p> <p> 正の影響強化 (機会の増大)</p> <p>負の影響抑制 (リスクの低減)</p> <p></p>	<p><b>資源循環</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リニューアブルな植物由来の原料を使用 〈環境、機能繊維〉</li> <li>● ペットボトルからのリサイクル原料の使用 〈不織布、機能繊維〉</li> </ul>	<p><b>温暖化防止</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 装置の改善、生産効率向上などによる省エネ化 〈不織布〉</li> <li>● 現地生産により輸送に伴うCO<sub>2</sub>排出量を削減 〈不織布、環境、機能繊維〉</li> </ul> <p><b>品質・顧客の安全衛生</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期的なお客さまとのQA (Quality Assurance: 品質保証) ミーティング実施による品質管理強化 〈不織布、機能繊維〉</li> </ul> <p><b>人材育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サウジアラビア現地法人におけるローカル人材の積極雇用 〈環境〉</li> <li>● 中国現地法人でローカル人材の管理職/営業を投入 〈不織布、機能繊維〉</li> </ul>

### 事業プロセスにおける重要なESGテーマ

#### 資源循環

資源循環を重視した原料選定に努めています。例えば中空糸膜の原材料には、リニューアブルな植物由来原料を使用しており、2010年には、「バイオマーク」も取得しています。また、ポリエステル短繊維には、ペットボトルからリサイクルした原料を使用しています。

#### 温暖化防止

製造工程でCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めるとともに、海水淡水化プラント用の膜などを需要地である中東で製造することで輸送に伴うCO<sub>2</sub>排出量を削減しています。

#### 人材育成

中東などでの現地法人の設置や、中国、新興国現地法人でのローカル人材の積極雇用を実施し、産業の多角化や雇用創出に貢献しています。

### 製品・サービスによって提供する価値

#### VOCの回収に貢献する活性炭素繊維

Kフィルター®は、当社グループが世界で初めて工業化に成功した独自の活性炭素繊維。同フィルターを用いたVOC回収装置は国内外で1,500台以上の納入実績を誇り、大気汚染防止に貢献しています。



Kフィルター® VOC回収装置

販売 / 使用

廃棄 / 再利用

顧客課題・社会課題へのソリューション

- 世界に安全な水を供給  
海水淡水化・排水処理装置 (RO膜、BC膜、FO膜)
- 有害物質を吸着し環境負荷を低減  
Kフィルター® VOC回収装置  
機能性不織布 (静電フィルター用エリトロン®  
重金属イオン吸着シート用コスモフレッシュ NANO®)  
バグフィルター用 PPS短繊維プロコン®
- 高機能、リサイクル可能、快適性向上  
3次元スプリング構造体プレスエアー®
- 軽量化、省資源化に貢献  
スーパー繊維イザナス®、ツナーガ®、ザイロン®



資源循環

- 中空糸膜素材は、廃棄後に生分解可能  
(環境)

地域住民の安全衛生

- 土壌汚染の防止、燃焼時有毒ガスの抑制  
(環境)

海水淡水化、排水処理に活用される膜

中東の数多くの大型海水淡水化プラントにおいて当社グループの海水淡水化用RO膜が採用され、水不足解消に貢献しています。

また、RO膜の技術をベースに排水処理用BC膜も開発。既存の蒸発法と比べ省エネルギー性が高い点が特徴です。



海水淡水化用RO膜モジュール

有害物質から人体を守るフィルター

静電フィルター用エリトロン®は、マスクや空気清浄機、エアコンなどに使用されます。粉塵、タバコ、NOx、SOx、放射性ヨウ素、PM2.5、ウイルスなどから人体を守ります。

土壌汚染防止などに貢献する不織布

原料として再生ポリエステルを使用した機能性ポリエステルパンボンド不織布は、自動車、建設、土木、包装、衛生製品などさまざまな用途で使用されています。

土壌汚染防止をはじめとして、さまざまな観点から環境保全・環境負荷低減に貢献しています。

高制菌性能のクッション材

3次元スプリング構造体プレスエアー®は、通気性、クッション性能、透水性、耐久性に優れています。制菌性能も付与しており、病院や介護の分野でも広く採用されています。



プレスエアー®

# ライフサイエンス

## Life Science

<主要製品>

バイオ(研究用試薬、診断システム、診断薬原料)、医薬品(注射剤などの製造受託)、  
医用膜(人工腎臓用中空糸膜、血液浄化用中空糸膜、抗体医薬プロセス用ウイルス除去中空糸膜)、  
医療機器(神経再生誘導材、骨再生誘導材、生体適合性ポリマー)

### 成長戦略

他社が追随できない唯一無二の製品を提供し  
医療の発展・QOL(生活の質)の向上に貢献していきます

常務執行役員 ライフサイエンスソリューション本部長 大内 裕



当本部は、医療・生命科学の領域で「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を使命としています。バイオ技術と膜技術の二つをコア技術とし、さまざまな技術の融合・シナジーを通じてユーザー課題・社会課題の解決を目指していきます。

バイオ分野の診断薬原料事業では、長年培った研究用試薬のノウハウを活用し、さまざまな感染症の遺伝子検査薬とその原料の開発に注力し、公衆衛生の向上に貢献していきます。また、免疫検査薬の原料となる高機能な抗体のラインアップも拡充していきます。

医薬品事業では、日米欧のレギュレーションに対応する

などの強みを持つ無菌注射剤の製造受託に特化し、拡大する需要に応えていきます。

医用膜分野では、血液透析をはじめ、血液浄化・抗体医薬プロセスなどに当社製品を活用してもらうために、生産技術向上と新たなビジネスモデルの創出に取り組んでいきます。

医療機器分野では、治療の標準化を目指して再生医療材料の拡販に努めます。さらに、他事業の商材や外部知見の活用によって研究開発を加速していきます。

これらの戦略を通じて、他社が追随できない唯一無二の製品の開発・提供を加速し、医療の発展と社会のQOL(生活の質)の向上に寄与していきます。



めざす姿

- 国内トップの感染症遺伝子診断のソリューションプロバイダー
- 世界トップの医用膜メーカー

定量目標(2025年度)

売上高  
**400**億円

(2019年度時点255億円)

2020年度から、事業セグメントを変更しました。  
2019年度の売上高は、監査前であり概算数値です。

各分野の 特徴・SWOT	<b>S</b> trengths 強み	<b>W</b> eaknesses 弱み	<b>O</b> pportunities 機会	<b>T</b> hreats 脅威
	臨床検査市場は新興国が、研究用試薬市場は中国が大きく伸び市場拡大をけん引			
<b>バイオ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国でのブランド力／高シェア</li> <li>● 原料から試薬まで一貫して開発できる技術力</li> <li>● 世界最高速度の微量検出技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト競争力</li> <li>● 生産体制強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 臨床検査薬／研究用試薬の世界市場規模の拡大</li> <li>● 国内外での遺伝子検査の普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競合他社参入による開発・価格競争</li> <li>● 遺伝子検出技術のパラダイムシフト</li> </ul>
	製薬メーカーは創薬へ資源を集中し製剤は外部委託傾向が顕著。また、希少疾病用医薬品の開発が活発化			
<b>医薬品</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多品種・小ロット生産対応</li> <li>● 日米欧のレギュレーション3極対応可能</li> <li>● 製薬メーカーとの強靱なネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最新GMP<sup>※1</sup>に対応した設備の更新</li> <li>● 専門人材の育成</li> <li>● 生産体制強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多品種・小ロット生産対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GMPレベルが年々強化</li> <li>● M&amp;Aによる競合他社の大型化</li> <li>● 競合先も3極対応を推進中</li> </ul>
	人工臓腑用中空糸膜が使われる透析患者は、新興国での増加も著しく、世界全体では年率6% <sup>※2</sup> の割合で増加			
<b>医用膜</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 販売実績からなる安定品質</li> <li>● 高度な製膜技術による優れたろ過性能</li> <li>● 敗血症の血液浄化治療に参入可能な中空糸の製膜技術を持つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産体制強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界の透析患者増加(年率6%)</li> <li>● 健康志向の高まり：QOL向上</li> <li>● 感染症による炎症反応により重篤化が増加</li> <li>● 敗血症治療の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規参入によるコスト競争</li> </ul>
	国内は人口の減少により市場の大幅な伸びは望めず、今後はグローバルが主戦場となる想定			
<b>医療機器</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規素材／製品の開発技術(生体に適合した素材、体内で安全に吸収される素材などの開発)と医療機器への効果的な適用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品ニーズ発掘の手段不足</li> <li>● 事業基盤整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生医療への注目度向上(国内)</li> <li>● 国策によるデバイスラグ解消(承認審査の迅速化)</li> <li>● 新規性の高い製品に対する償還価格優遇措置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト競争激化</li> </ul>

※1 Good Manufacturing Practice  
製造業者(外国製造業者含む)および製造販売業者に求められる「適正製造規範」(製造管理・品質管理基準)

※2 自社推定

## 価値創造フロー

プロセス	調 達	製 造
<p>ESG側面</p> <p> 正の影響強化 (機会の増大)</p> <p> 負の影響抑制 (リスクの低減)</p>	<p><b>品質・顧客の安全衛生</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● GMPに基づいた受け入れ試験 (医薬品)</li> <li>● インプラントを目的とした製品について原料の完全なトレーサビリティを確保</li> </ul>	<p><b>労働安全衛生</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 化学物質の安全性については事前にレビューを実施 (医薬品)</li> </ul> <p><b>品質・顧客の安全衛生</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● GMPに基づいた厳格な管理 (医薬品)</li> </ul> <p><b>温暖化防止</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高効率機器への更新により省エネルギー化を推進 (医用膜)</li> </ul> <p><b>資源循環</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 端材などを回収し、原料再生メーカーに提供 (医用膜)</li> <li>● 包装簡素化による包装材使用量削減 (医療機器)</li> </ul>

### 事業プロセスにおける重要なESGテーマ

#### 資源循環

医用膜分野では、製造時に端材を回収し原料再生メーカーに提供することで資源循環を図っています。医療機器分野では、販売時、品質を維持することを大前提とした上で、可能な限り包装形態を簡素化することで資源の無駄遣いを防いでいます。

#### 安全衛生

医薬品分野でGMPに基づいた管理を実施することはもちろんのこと、各分野で製品に応じた取り組みを実施しています。例えば、医療機器分野ではインプラントを目的とした製品について原料の完全なトレーサビリティを確保して

います。また、使用時の誤操作を防止するために学術支援グループがユーザー教育を実施しています。

### 製品・サービスによって提供する価値

#### 診断を支える酵素・解析装置

生化学診断に用いられる**診断用酵素**を診断薬メーカーに供給し、世界中の方々の健康維持に貢献しています。

また、独自の高速核酸増幅技術によって核酸の抽出から増幅・検出までを簡便かつ短時間に行うことが可能な**全自動遺伝子解析装置 GENE CUBE®**を提供。治療期間の短縮や薬剤費の抑制などに貢献しています。



販売 / 使用

廃棄 / 再利用

↑ 顧客課題・社会課題へのソリューション

- 医療現場での貢献を通じて、QOLを向上  
神経再生誘導チューブ ナーブリッジ®  
人工腎臓用中空糸膜  
全自動遺伝子解析装置 GENECUBE®  
無菌注射剤 など



↓ 品質・顧客の安全衛生

- 製品の誤使用を防止する学術支援グループを編成 (医療機器)

↓ 化学物質管理

- 有機溶媒などは指定の引き取り業者を選定 (医療機器)

↓ 労働安全衛生

- 有機溶媒を扱う現場では廃棄ダクトを設置 (医療機器)

↓ 地域住民の安全衛生

- 廃棄物は専門業者に処理を委託 (医療機器)

新型コロナウイルス研究に役立つ試薬

新型コロナウイルス検出キット SARS-CoV-2 Detection Kitは、独自の酵素を使用し、遺伝子抽出工程を最短2分で完了できます。

また、試薬配合を調整して酵素の働きを最適化したことで、抽出した遺伝子を増幅する工程にかかる時間を従来の半分に以下に短縮。抽出から測定までを最短60分以内に完了することができます。

末梢神経の再生を促進させる医療機器

神経再生誘導チューブ ナーブリッジ®は、外傷などで断裂、欠損した末梢神経の再生を促進させる機器であり、この技術では国内で初めて承認を得た治療用医療機器です。従来の治療のように健常な部位の神経を採取する必要が

ないため、手術時間を短縮でき、患者の負担軽減にも寄与します。神経再生後は安全に体内で吸収・分解される当社独自の技術です。



ナーブリッジ®

透析患者の治療・QOL向上に貢献する中空糸膜

年々増加する透析患者の治療成績とQOLの向上への貢献を目指して、人工腎臓用中空糸膜を提供。優れたろ過性能と経時劣化の少ない安定した老廃物の除去性能を誇り、優れた生体適合性も実現しています。



人工腎臓用中空糸膜を使用した透析器

# 循環型経済の実現への貢献を目指して

## ——リニューアブル・リソース事業開発部を新設

### 新設の狙い

近年、プラスチックごみ問題や脱化石原料など環境課題への対応が強く求められています。当社グループはこれらの問題をいち早く認識し、かねてより広い視野を持って技術探索を続けてきました。例えば、米国のバイオ化学ベンチャー企業 Anellotech社が開発を進める、木材からポリエステル原料を作る技術もその一つです。当社グループは同社がサントリーグループを中心とした国内外各社とともに推進する、バイオ由来原料を100%使用したペットボトルの開発プロジェクトに参画しています。また、オランダの化学メーカーAvantium社とも連携しています。(右ページ「主要開発テーマ」参照)

こうした取り組みをさらに加速し、持続可能な社会に貢献

するために、2020年4月に新組織「リニューアブル・リソース事業開発部」を設立しました。“Catalyzing Circular Economy”をスローガンとし、プラスチックメーカーとして未来への責任を果たし、循環型経済の実現へ貢献していきます。



Anellotech社ラボ(米・ニューヨーク州)

### ミッション

再生可能な原料※の  
供給確保

リサイクルに関わる  
技術の構築

事業化

※ リニューアブル・リソース

当社グループが提供する素材を「持続可能」なものにするために、バイオ原料への転換やリサイクル資源の活用を推進します。また、これらに関連する技術を自社グループで開発するだけでなく、広く世界から探索していきます。

さらに、他部門と連携し全社的に取り組むことはもちろんのこと、社外の団体や企業とも協働しながら事業化を目指します。

### イニシアチブへの参画

当社グループは、各種イニシアチブに積極的に参画しています。例えば、2018年度に入会したCLOMA(Clean Ocean Material Alliance)もその一つです。海洋プラスチックごみの削減を目的に日本で設立された団体で、容器包装などを製造・加工・利用するさまざまな企業が会員となっています。他にも、CEFLEX(P.53、72参照)や、Petcore Europe、日本バイオプラスチック協会(JBPA)に参加しています。

さまざまな企業や団体と協力し、循環型経済の時代に

ふさわしいプラスチックバリューチェーンの構築に寄与していきます。



## 2020年度の主要開発テーマ

### 100%バイオ樹脂を食品包装用フィルムに

Avantium社が製造するバイオ由来原料を当社独自技術で重合することで、高性能なポリエステル「ポリエチレンフラノエート(PEF)」が得られます。PEFは100%バイオ由来樹脂でありながら、フィルムにした場合、PETよりも酸素で10倍、水蒸気で2倍ものバリア性を持ちます。その優れたバリア性を生かし、食品包装用フィルムを中心に市場開拓を進めています。

### PETのリサイクル性を高められる触媒を開発

当社が独自に開発したポリエステル重合触媒TOYOBO GS Catalyst®は、世界初のアルミニウム系触媒です。

重金属を含まないことに加えて、得られるポリエステルが溶融時に劣化しにくく、リサイクル性に優れるという点にも特長のある、環境調和型の触媒です。

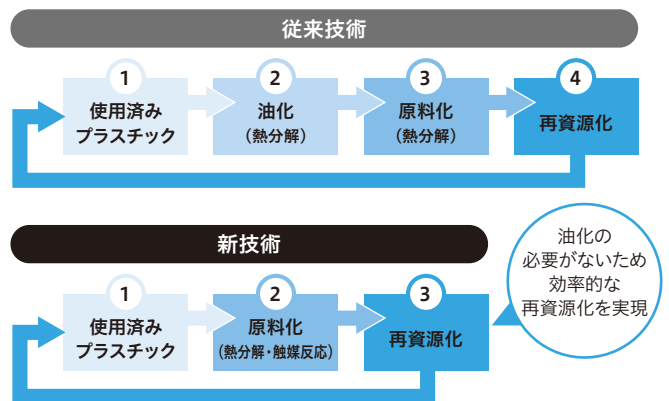
すでにポリエステル世界最大手のIndorama社に技術ライセンスしており、今後は同社とも協力しながら、優れたリサイクル性を武器に全世界に展開していきます。



GS Catalyst®(写真手前)は他の触媒と比べ透明度が高いという特徴があります。

### 使用済みプラスチックの再資源化事業に取り組む合併会社を設立

Anellotech社の技術開発において、幅広い使用済みプラスチックを効率的に再資源化できる新技術が見出されました。そこで2020年6月、当社を含む、国内のプラスチックバリューチェーンを構成する12社は、合併会社として(株)アールプラスジャパンを設立。今後、新技術を活用した使用済みプラスチックの再資源化事業を推進していきます。



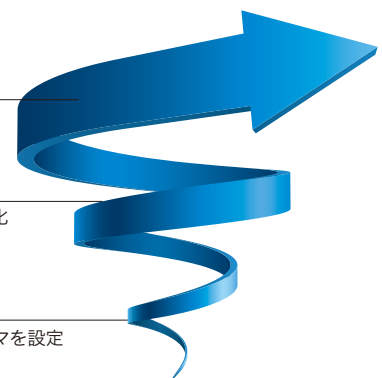
## 長期的な展望

2050年までを視野に入れながら、国内外の行政、業界で設定される環境対応の目標を踏まえて、「2030年」をターゲットにロードマップを策定。世界の事業パートナーとの協業のもと、ポリエステルを中心にバイオベース化、またマテリアルおよびケミカルリサイクルに関する技術の確立を目指します。各ソリューション本部とも密に連携し、事業環境の変化にも柔軟に対応していきます。

**2040～50年**  
循環型経済の実現

**2030年**  
ポリエステルのバイオベース化  
およびマテリアル・ケミカル  
リサイクル技術の確立

**2020年**  
組織発足、具体的な開発テーマを設定



# TOYOBO 流モノづくり

多彩な製品・ソリューション創出の源泉、  
当社最大の研究開発・生産拠点「敦賀事業所」

## 敦賀事業所のあゆみ

1934年	1964年	1978年	1984年
東洋紡績 敦賀工場 操業開始 レーヨン生産開始 (現 敦賀事業所第一)	呉羽紡績 敦賀ナイロン工場 操業開始 (現 敦賀事業所第二) *1966年 東洋紡績と呉羽紡績合併	敦賀酵素工場 設立 (現 敦賀バイオ工場)	日本マグファン 敦賀工場 操業開始 (現 つるがフィルム工場)
		バイオ	
	フィルム		
繊維・ポリマー			



生産設備新設に

100億円投資

60億円投資

2010年	2014年	2018年	2019年
生産革新活動を本格的に開始	世界最大級のポリエステルフィルム製造設備を稼働	高耐熱性ポリイミドフィルムを製造販売する ゼノマックスジャパン設立	セラミックコンデンサ用 離型フィルム製造工場稼働

## 創業から約90年、東洋紡の基幹事業所へ成長

1934年、敦賀事業所はレーヨンの生産からその歩みを開始しました。以降、長きにわたって時代のニーズに応えながら、フィルム、バイオ、高機能製品などへと事業領域を広げてきました。当事業所は、研究開発から生産までを事業

所内で完結できる体制を整えており、「TOYOBO 流モノづくり」の基盤としての役割を果たしています。

近年は、ICT/IoTを活用した工程管理の標準化を進めるとともに、生産能力増強の投資を積極的に実施しています。

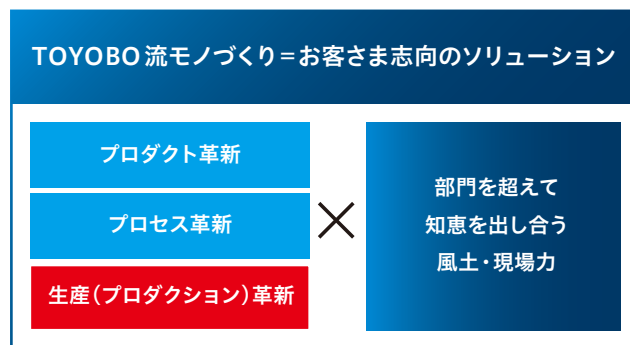
## モノづくりを支える生産革新活動

当社の生産革新活動は、「TOYOBO 流モノづくり」が最も大切にしている「お客さま視点」と「お客さまが本当に望まれていることを理解した」課題解決（現場力向上）を事業所全体で行うものです。敦賀事業所では10年にわたり生産革新活動を続け、部門の垣根を越えて知恵を集める風土をつくり出してきました。

お客さまから求められるものは常に変化しています。製品の品質だけでなく、情報やソリューションであったり、さらに近年では災害などの緊急事態に対するレジリエンス（回復力）やお客さまの声に応える現場力、信頼できる現場そのものであったりします。お客さまに喜ばれる優れた製品、お客さまへの正しい情報の提供、ICT/IoTを駆使したシステム構築も、活動の重点テーマとして取り上げています。

また、先行する部門の情報は、他の部門に共有・展開されています。部門を越えてさまざまな課題に一体で取り組み、相乗効果を生み出せることが、敦賀事業所の大きな特徴です。

### TOYOBO 流モノづくりの考え方



## ICT/IoTを活用した“匠”の工程管理

敦賀事業所の生産革新活動は、2010年度にスタートしました。トラブルやクレームの根絶、コスト競争力の向上、技術・技能の継承といった部門共通の課題を解決しながら、さまざまなノウハウを活用し、安全・安定の現場を実現するための工程管理標準化を図ってきました。

工程維持のために日常的に行う調整作業や自主保全作業を表面化していないトラブルとみなして改善していき、10年間

こうした活動に取り組んだ結果、全職場で90%以上のトラブル低減を実現することができました。それに役立ったのはベテランを中心に組織が持っている膨大な暗黙知でした。この暗黙知を顕在化し標準化すれば、大きな力になります。工程管理の要素である「監視」「判断」「処置」について、過去の経験から得た知識やノウハウを新人からベテランまで誰にでも活用可能にすること。それが「匠」の工程管理です。

### 監視 変化を見付ける

#### 匠が持っている知識と経験

匠は製品の異常につながる設備や工程などの変化を、抜け漏れなく早く見付けることができます。これができるのは、彼らがチェックすべきポイントと基準を明確に把握しているからでした。

#### 「匠の工程管理」への挑戦フロー

##### 匠の基準を見える化

- **ポイントと基準を明確化**  
何を見て、何を聞き、何を触っているのか？  
「正常」との違いをどう判別するのか？を  
精緻に調査
- **ポイントと基準を文書化、設備化**  
基準書と警報、現場表示などに反映

##### 監視体制を強化

- **監視にかける時間を確保**  
人やモノの配置、作業内容などを見直して  
探す・歩く時間を削減
- **点検巡回を強化**  
安全・保安・防災を含めて項目を見直し  
匠とのレベル合わせ

##### ICT/IoTによる支援

- **監視ツールを導入、開発**  
視覚は位置センサーや画像解析、聴覚・触覚  
は振動センサーなどのツールやシステムで  
監視
- **解析システムを開発**  
変化の兆しを検知して作業員へ通知

### 判断 処置 早く確実に正常復帰させる

#### 匠が持っている知識と経験

匠は設備や工程などの変化を、素早く確実に正常な状態に復帰させることができます。これができるのは、彼らが迅速かつ的確に原因を特定して処置を行えるロジック(考え方や手順)と技能を身に付けているからでした。

#### 「匠の工程管理」への挑戦フロー

##### 匠のロジックを見える化

- **ロジックを明確化**  
原因を特定する考え方や手順、原因に  
応じた処置方法を整理
- **ロジックを文書化**  
迅速かつ的確に行えるように工夫をした  
基準書と手順書を整備

##### 知識と技能を向上

- **教育訓練を拡充**  
ロジックの理解、匠のような対応に必要  
となる知識や技術・技能を効率的に習得  
できる仕組みづくり

##### ICT/IoTによる支援

- **支援システムを開発**  
原因特定～処置に必要な情報、ロジック、  
処置方法が記載された文書類を迅速に  
作業員へ提供

# 保安防災の取り組み

敦賀事業所では2018年9月に大きな火災が発生しました。その反省として、火災体験者の生の声をまとめ、問題点を整理して事業所で共有しました。それをもとに、それぞれの現場を点検・整備し、事業所全体で新しい設備の導入や消火活動の改善、体制の見直しを行いました。

この際にも、「3S(整理・整頓・清掃)」「トラブル低減」「教育」「品質」「スマート化」についてテーマ別分科会で議論

し、全体会議で事業所全体の意思決定をするという生産革新活動の仕組みが役立ちました。

お客さまや地域にも大きな被害を出し、ご迷惑をお掛けしましたが、二度と火災を起こさないために、これらの記憶と経験を生産革新活動で伝承していきます。

また、敦賀事業所の教訓は、全社の防災ガイドラインの設定と防災設備投資にも生かされています。

## 主な成果

### スパンボンドの製造

原材料ロス

**35%**削減

製品欠点

**75%**削減

### ブレスエアー®の製造

原材料ロス

**40%**削減

製品欠点

**70%**削減

※2010~18年度の取り組みより

# ESGマネジメント

## 担当役員コミットメント



取締役 兼 執行役員  
HR・サステナビリティ  
推進部門統括

白井正勝

2015年に国連総会でSDGsが採択されて以来、世界中で持続可能な社会の実現を目指した活動が本格化・拡大しています。企業においても気候変動への対策、循環型社会実現への貢献、人権の尊重など、さまざまな面で取り組みを強化・拡充させていくことが求められています。

当社グループは、従来から創業者・渋沢栄一の座右の銘の一つである『順理則裕』を企業理念として堅持し、他企業に先んじてCSVに取り組んできました。

しかしながら、近時ますます高まる時代の要請を踏まえ、経済的価値と社会的価値双方の向上を目指した経営をこれまで以上に加速させ、社会の持続可能性により積極的に貢献していくことを決意しました。その表れの一つが企業理念体系の再整備です。

2019年に刷新した企業理念体系PVVsでは、「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」となることを「Vision(めざす姿)」として掲げ、事業活動を通じて社会課題解決に大いなる貢献を果たしていく姿勢を明確に表明しました。

また、2020年1月には、UNGCへの参画を表明するとともに、TCFDに賛同署名しました。4月にはESGの観点から事業拡大を支えるための経営基盤を強化すべく、サステナビリティ推進部を新設するとともに、当社グループのマテリアリティ(重要課題)を特定しました(P.09参照)。

今後、同部署が中心となってグローバルな要請と期待に応える取り組みを一層加速させ、そのプロセスと成果をステークホルダーの皆さまに積極的に発信していきます。

## サステナビリティのアプローチ





## UNGC(国連グローバル・コンパクト)

2020年1月に、国連グローバル・コンパクトに署名するとともに、UNGCに署名している日本企業などで構成される「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。これは、責任ある企業市民としてグローバルな課題を解決し持続可能な成長を実現するという趣旨に賛同したためです。また、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」の各分科会への参加を通じて、情報収集を行い日々の活動に活かしています。2020年度より、「ESG」「サプライチェーン」「環境経営」「関西」「レポート研究」の分科会に参加しています。

今後、UNGCの10原則にのっとった取り組みを強化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



## UNGCの10原則

人権	原則1: 人権擁護の支持と尊重	▶P.09-10、 P.58、60参照
	原則2: 人権侵害への非加担	
労働	原則3: 結社の自由と団体交渉権の承認	▶P.09-10、 P.56、58、60 参照
	原則4: 強制労働の排除	
	原則5: 児童労働の実効的な廃止	
環境	原則6: 雇用と職業の差別撤廃	▶P.09-10、 P.25-42、P.48、 P.50-54参照
	原則7: 環境問題の予防的アプローチ	
	原則8: 環境に対する責任のイニシアティブ	
腐敗防止	原則9: 環境にやさしい技術の開発と普及	▶P.09-10、 P.69参照
	原則10: 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み	

## TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)

当社グループは、「Vision(めざす姿)」として「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」になることを掲げ、その一環として気候関連の課題解決につながる製品・サービスを提供しています。

2020年1月に、TCFD提言への賛同を表明し、同提言に賛同する企業や金融機関からなる「TCFDコンソーシアム」に参画しました。

今後、気候変動が当社事業に与えるリスクと機会の分析を進め、関連する財務情報を開示するとともに、これらリスクと機会への対応を推進していきます。



# 新型コロナウイルス感染症への対応

当社グループは、感染症対応として、従業員とその家族の「安全」「健康」を最優先し、社会を、会社を守ることを第一としています。また、保有する製品・サービスの提供を通じた貢献に積極的に取り組んでいます。

「ウィズコロナ」「アフターコロナ」において、世の中の価値

や課題は大きく変化し、ニューノーマル（新常态）に向かうと考えられます。当社グループは危機に対するレジリエンス（強靱性）を高め、事業の継続性を強化し、併せて、2020年4月に発足した組織体制を通じ、「優位性のある」ソリューションを積極的に提供していきます。

## 事業での貢献

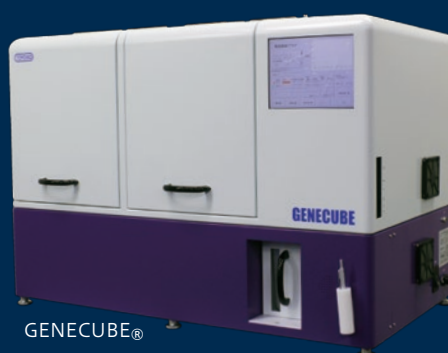
- PCR検査試薬を増産
- 新型コロナウイルス検出キット開発 [▶P.40](#)
- 不織布・フィルター材料（マスクほか）、医療用フェイスシールド材料などを増産
- 医療用ガウン生産プロジェクトへの参画
- 全自動遺伝子解析装置 GENECUBE® 専用の新型コロナウイルス遺伝子検査試薬が製造販売承認を取得

- 病院へエアバッグ用基布を活用した防護服を寄贈
- 国内外で、病院・介護施設・自治体などへマスクを寄贈

### TOPIC

豊田合成(株)などと共同で当社グループのエアバッグ用基布を使用した防護服を開発しました。洗って繰り返し使用可能で、医療現場の資材不足解決に貢献します。

また、全自動遺伝子解析装置 GENECUBE® 専用の新型コロナウイルス検査試薬の製造販売も開始しました。試料と試薬の混合からウイルス遺伝子の増幅・検出までを自動化することで、検査者の作業負担軽減や、感染リスク低減に貢献します。



GENECUBE®



オリジナルの布マスクを生産、自治体へ寄贈

豊田合成(株)などと共同開発した防護服

## 従業員の安全確保

- テレワーク（在宅勤務）や時差出勤の奨励 [▶P.57](#)
- 緊急事態宣言発出期間は出勤率20%以下を徹底、解除後は従業員の安全を最優先に段階的に解除
- 感染予防対策、感染者発生時対策を徹底

## 工場・生産活動の継続性維持

- BCPを見直し、稼働
- 機動的な在庫・生産調整

## 財務

- 手元資金の確保
- 資金創出活動：OC100 [▶P.13.24](#)

（2020年6月30日現在）



環境側面の方針・活動

# 長期ビジョン2050

## 地球温暖化に関する長期ビジョン

近年、地球温暖化に伴う気候変動の影響が、台風や集中豪雨といった自然災害の増加や亜熱帯化による生態系の変化といった形で顕在化しています。こうした中で、2015年12月にはCOP21(国連気候変動枠組条約第21回締約国会議)において、地球温暖化対策の国際的な枠組みである「パリ協定」が採択されました。また、世界中で、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)に配慮している企業を重視・選別する「ESG投資」が拡大しています。

当社グループにおいても、地球温暖化・気候変動を事業活動の継続に関わる大きなリスクの一つと認識し、生産活動からの温室効果ガス排出量削減の目標達成に取り組んでいます。今後は、生産だけでなく事業活動全体を視野に入れ、また、製品や技術によるソリューションの提供を通じた貢献にも注力し、より長期的な観点のもとで温室効果ガスの削減に取り組みます。

事業活動からの温室効果ガス排出に関しては、工場において天然ガスへの燃料転換や生産効率向上などに取り

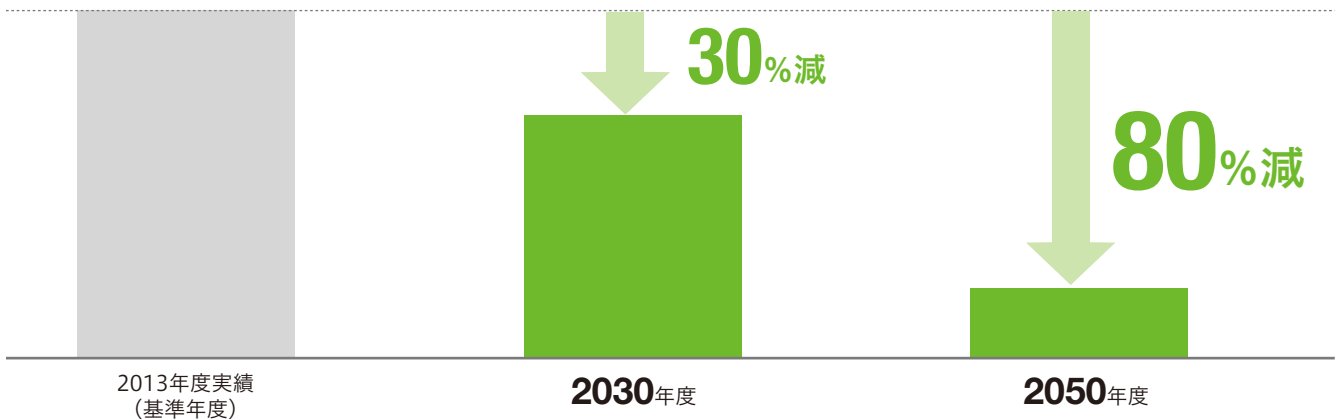
組むことで排出量削減を推進するとともに、太陽光発電などの再生可能エネルギーの導入も進めていきます。

また、製品や技術によるソリューションを通じた取り組みとして、軽量化・燃費向上によって自動車からのCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献するエンジニアリングプラスチックの開発・拡販や、CO<sub>2</sub>を炭素資源と捉え、これを回収して多様な炭素化合物として再利用するカーボンリサイクルに貢献する製品や技術の開発にも取り組みます。

これらの施策を通じて、温室効果ガスの排出量を2013年度比で2030年度に「30%」、2050年度に「80%」削減することを目指します。



### 温室効果ガス排出量目標



### 主な施策

**事業活動からの排出の削減**

燃料転換の推進  
(脱石炭)

生産効率の向上  
省エネ活動

再生可能エネルギー  
の導入

**製品・ソリューションを通じた貢献**

CO<sub>2</sub>排出量削減に  
貢献する製品

カーボン  
リサイクル貢献製品

# 温暖化防止

## 基本的な考え方

当社グループでは、気候変動は事業活動の継続に対し大きなリスクがあると認識し、サプライチェーン全体における温室効果ガス排出削減活動に力を入れています。

## 生産における温室効果ガス排出削減活動

2019年度、当社グループは温室効果ガス排出のさらなる削減に向けて、長期ビジョンを定めました。その中で、新たに2050年度までに排出量を「80%削減」(2013年度比)することを目標として設定し、また中間目標として2030年度までの目標も更新しました。従来の「17%削減」(2013年度比)よりも高いレベルとなる「30%削減」(2013年度比)を目指します。

2019年度の排出量は、Scope1<sup>※1</sup>、Scope2<sup>※2</sup>の合計で約873千トン-CO<sub>2</sub>となり、前年度比で3.4%減、基準年度(2013年度)からは28.1%減となりました。主に、近年導入を進めてきたガスコージェネレーション設備<sup>※3</sup>の効果や生産効率の向上によるものと考えています。

また、2019年度には、当社最大の研究開発・生産拠点である敦賀事業所に、当社グループで4台目となるガスコージェネレーション設備を建設しました。2020年度の稼働開始を予定しており、温室効果ガス排出削減にさらに寄与する見込みです。

→経年の排出量データはP.75「非財務ハイライト」参照。

※1事業者自らによる直接排出。

※2他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出。

※3クリーンな都市ガスを燃料とし、発電時に出る廃熱で蒸気や温水を発生させ、生産プロセス・給湯・冷暖房などに利用する仕組み。



敦賀事業所 ガスコージェネレーション設備

## 物流における温室効果ガス排出削減活動

物流における温室効果ガス排出量は、毎年、前年度比で1%削減することを目標としています。

そのために、モーダルシフト(CO<sub>2</sub>排出量の少ない船舶輸送や鉄道輸送の積極的な利用)を活用しつつ、事業所・工場の最寄り港活用による輸送距離の短縮や荷物の効率的な積み合わせ、一括輸送による車両走行台数削減などを進めています。

2019年度は、従来神戸港から一括配送していた工業用フィルムの一部の銘柄について、敦賀事業所は敦賀港から、犬山工場は名古屋港から配送するよう変更しました。

# 化学物質管理

## 基本的な考え方

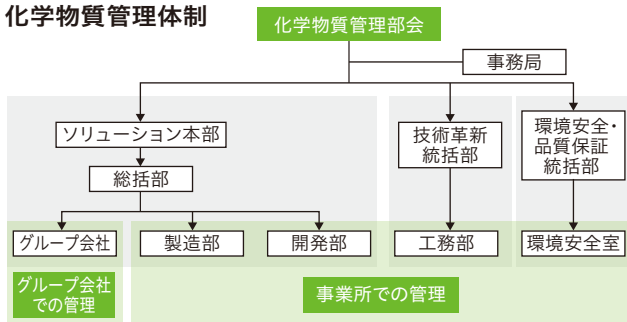
当社グループでは、地球環境の保全、事故の防止、労働安全や健康確保、製品安全のために、製品のライフサイクル（研究、開発、設計、製造、販売、使用、廃棄）を通して化学物質の適正な管理に努めています。

## 化学物質管理体制

化学物質の適正な管理を進めるため、当社グループでは事業所ごとに管理体制を構築した上で、各ソリューション本部が、それぞれが管轄する事業所やグループ会社の活動を監督しています。

また、国内外の法規制やお客さまからの要請などを基に「東洋紡化学物質管理区分」を定め、取り扱う化学物質を5段階に分類した上で、ランクごとに管理内容を定めています。ランクAとBの物質については、リスク評価に基づく審査を行い、リスク回避策が講じられ、リスクが許容できると判断した場合のみ取り扱い可能としています。また、現在使用しているランクA、Bの物質の効率的な使用や代替を進め、当該化学物質全体の使用量削減に努めています。

### 化学物質管理体制



### 東洋紡化学物質管理区分

ランク	管理区分	根拠法規制など
A	特に厳重な管理を要すべきもの	化審法※1、安衛法、毒劇法、オゾン層保護法、化学兵器禁止法、POPs※2、PIC※3など
B	厳重な管理を要すべきもの	化審法、化管法※4、安衛法、毒劇法など
C	厳重なばく露防止対策を要すべきもの	化審法、化管法、安衛法、毒劇法、消防法など
D	ばく露防止対策を要すべきもの	化管法、安衛法など
E	その他	A～D以外

※1 化審法:化学物質の審査および製造等の規制に関する法律

※2 POPs(条約):残留性有機汚染物質禁止・削減

※3 PIC(条約):有害物質事前通知義務(貿易)

※4 化管法:特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(PRTR)

## 化学物質管理活動

欧州連合(EU)の化学物質規制に始まったサプライチェーンでの管理は、日本でも化審法やその他の化学物質管理の法規制で要請されるようになりました。また国連は、GHS(化学品の分類および表示に関する世界調和システム)を定めています。

このような状況を踏まえ、グリーン調達やお客さまへの対応を正確・迅速にするため、当社では調達から製品の製造・販売に至るまでをカバーする化学物質管理システムを導入。法規制対象物質の使用状況調査や、製品中の含有化学物質調査に使用しています。さらに、調達先がSDS(化学物質の安全データシート)を作成する際の支援にも活用しています。

また、当社グループの事業がグローバルに広がっていることを踏まえ、アジア、欧州、北米、南米の化学物質に関する法規制データベースを構築しています。加えて、使用化学物質のリスク把握と低減を目的に、有害化学物質の代替・削減、作業環境・周辺環境整備、製品含有化学物質管理などに関するルールを定め、適正な管理に努めています。

## PRTR対象物質の排出削減

当社グループでは、事業所ごとにPRTR法の対象となる化学物質の排出量・移動量を算定して届出を行い、毎年公表される全体の結果を分析して自社の排出量・移動量の削減に生かすように努めています。

排出量の削減は、製造設備・装置の改良や更新、運転条件の改良、当該物質の除去装置の設置、原料・副原料の代替などにより進めています。今後も排出量の削減活動を継続して実施していきます。

### PRTR対象物質の移動量・排出量の推移

年度	移動量	排出量 (トン)			
		大気への排出量	公共用水域への排出	土壌への排出	埋め立て処分量
2017	1,174	154	20	0	0
2018	1,085	103	12	0	0
2019	1,169	95	19	0	0

# 資源循環

## 基本的な考え方

近年、これまでは廃棄されていたものを新たな資源と捉えて循環させていく経済システム、すなわちサーキュラーエコノミー(循環型経済)への期待が高まっています。

当社グループは、回収されたペットボトルからつくられるリサイクル樹脂を化合繊やフィルムの原料として活用するなど、早くから資源循環に積極的に取り組んできました。現在はバイオ原料の使用や生分解製品までもを含めた大規模な資源循環を目指しています。今後も製品の設計から原材料調達、生産、そして使用後に至るまでのライフサイクル全体を通じて資源循環に資する取り組みを推進し、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

## 各種イニシアチブへの参画

当社グループは、2019年8月に欧州のコンソーシアムCEFLEXに参加しました。CEFLEXは、2017年に設立され、大手素材メーカー、コンバーター、印刷会社、消費財メーカー、小売業者、リサイクル会社など、軟包装のバリューチェーン全体に関わる130以上の企業や団体が参画しています。欧州の軟包装分野の循環型経済の実現を推進するために、2025年までに、使用済み軟包装を回収・分別・リサイクル

するためのインフラを構築することなどを目標に掲げています。当社グループはCEFLEXへの参加を通じて、回収システムやレギュレーションなどに関する情報をいち早く把握して技術や製品の開発・提供に生かしていきます。

また、海洋プラスチックごみの削減に向けて日本で設立されたCLOMA(Clean Ocean Material Alliance)にも参加しています。同団体に参加する容器包装などの素材製造事業者や加工事業者、利用事業者と連携しながら、代替素材の開発・普及などに取り組んでいきます。

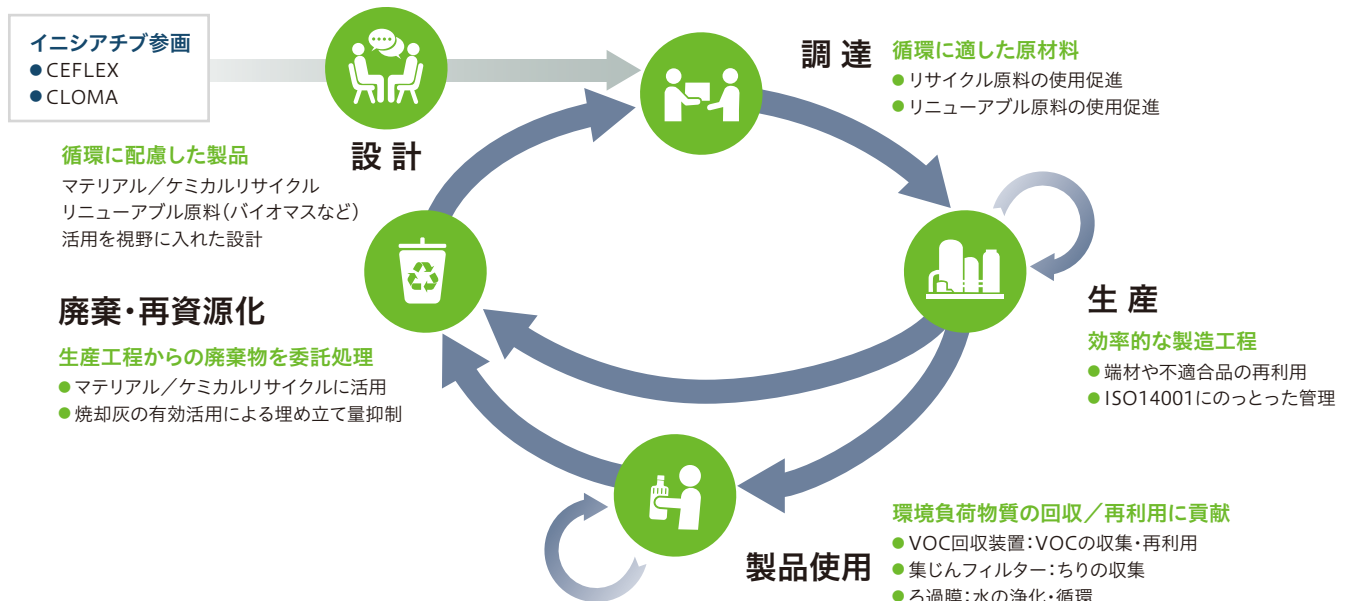
## 廃棄物の削減

当社グループは、廃棄物の抑制(リデュース)、再使用(リユース)、また、再生利用(リサイクル)に取り組んでおり、最終処分率(埋立率)<sup>※</sup>1%未満を目標としています。2019年度の最終処分率は0.57%となり、引き続き目標を達成しました。今後も、分別や処分方法の見直しにより、さらに最終処分率の低減に取り組むとともに、新たに再資源化率も目標に設定し、資源循環に取り組みます。

ポリ塩化ビフェニル(PCB)廃棄物については、計画的に適正な処分を進めており、2019年度末までの処分率は台数ベースで77%となりました。また、現在使用している低濃度PCB含有電気工作物については、法令で定められた処分期限に間に合うよう更新計画を進めています。

※ 総廃棄物量に占める埋立廃棄物量。

## 事業プロセスの全工程を通じて資源循環に貢献



# 環境対応製品

## 環境対応製品認定の仕組み

当社グループは企業行動憲章において、環境への取り組みについて、省エネルギー、使用資源の削減・再利用に努めるとともに、環境負荷低減に貢献する製品・技術の開発を進めていくことを明記しています。

この「環境負荷低減に貢献する製品・技術」を定義し評価する仕組みが「エコレビュー制度」です。このシステムでは、当社の製品や技術について、原材料から廃棄に至るまでのステージごとに、「温暖化防止」「化学物質削減」「省資源」「廃棄物削減」「その他の環境貢献」の観点で評価を行い、一定基準以上の評価を得たものを当社の環境対応製品「エコパートナーシステム®製品」として認定します。また、エコレビューは、研究開発から製品化に至るまでの各ステージで実施するため、研究開発段階で環境保全の観点から改善が必要と判断されたテーマは、次のエコレビュー実施段階までに改善されることとなります。従って、

製品や技術を開発しながら、環境に貢献できるよう改善されていく仕組みとなっています。

## 「エコパートナーシステム®製品」の売上比率が30.4%に

当社は「エコパートナーシステム®製品」の売上比率を、2030年度までに全売上高の30%とする目標を立てています(2015年までは25%)。2019年度は30.4%となり、目標を達成しました。今後、新たな目標を設定し、環境対応製品の創出に取り組んでいきます。

また、「エコパートナーシステム®製品」の認定は現在当社のみで行っていますが、今後はグループ会社まで拡大していくことを計画中です。



# 生物多様性

## 基本的な考え方

私たちの暮らしは、多くの化学製品に支えられています。繊維、包装容器、医薬品など、人々の生活に無くてはならないものばかりです。しかしその一方で、化学製品の原材料や製造工程から副生する有害な化学物質を大気・水域・土壌に排出し、地球環境を汚染することがあればあらゆる生態系を脅かすこととなります。当社グループは「東洋紡グループ地球環境基本方針」の中で「良き企業市民として、社会や地域における環境保護や生物多様性保全活動への支援・参画に積極的に取り組む」ことを掲げており、私たちの事業活動が生態系に与える悪影響を最小限にとどめるよう努めています。

## 事業プロセスや製品における貢献

当社グループはさまざまな環境保全技術を活用して事業所・工場から出る排水や排気ガス中の「有害な」化学物質を取り除いた上で排出しています。さらに、それらが極少化できるよう製造工程の改善に努めています。また、誤ってこれらの有害な化学物質を排出することのないよう工程内に監視装置を設置し、日々監視しています。

これからの見据えて、各種の製品を製造する際に使用する原材料として再生可能資源を活用できるような技術の開発や、使用後は自然界に戻る生分解性プラスチックの開発など、サプライチェーン全体で環境へ貢献できるよう取り組んでいます。

今後も「水」や「空気」から有害物質を取り除く製品やソリューションの提供を通して地球環境および生態系の保全に貢献していきます。

# S 社会側面の方針・活動

## 人材マネジメント

### 「人材育成」に関する基本的な考え方

当社グループでは、人材を最も重要な経営の源と考えています。

多様な個性や意見を持つ社員一人一人の成長をサポートし、社内で活躍・自己実現できる環境を整えることで、グループ全体の存続・発展が可能になると考えています。当社の人材育成は、新入社員教育から幹部教育まで、階層別・職種別・目的別に定めた教育体系の下、運営しています。最も重要な経営資源である「人」を大切に育てるとの考え方は、当社の長い歴史の中で醸成されており、今では全社の共通認識となっています。

現在、当社の成長戦略実現への寄与を目指し、次世代経営人材の育成に最も力を入れています。ビジネススクールへの派遣や社内教育プログラムを、全社視点で選抜した人材を対象に実施しています。併せて、人材の多様性を生かすことを主眼に、キャリア採用者の教育や女性活躍推進活動にも積極的に取り組んでいます。多くの教育・研修は国内グループ会社も対象としており、また、海外事業所の

#### 教育・研修体系

職能等級	共通研修				職群別研修		
マネジャー職			経営幹部候補者研修				
スペシャリスト職	キャリアデザインセミナー	階層別研修	課題OJT	選択型セミナー	役割対応研修	グローバル研修	営業教育
						技術系セミナー	通信教育・Eラーニング

#### 教育・研修関連実績

		2019年度実績	
従業員一人当たりの研修時間		15時間	
従業員一人当たりの教育投資額		4万円	
のべ受講者数	男性	1,265人	
	女性	299人	
のべ研修時間	男性	26,968時間	
	女性	9,280時間	

選抜人材を対象とした「ナショナルスタッフ研修」も開催しています。これらにより、当社の企業理念である『順理則裕』、つまり、CSVを実践できる人材を育成しています。

### 次世代経営人材の育成

当社では、育成の早い段階から、海外を含めた積極的なローテーションにより幅広い知識の習得とスキルアップを図っています。また、毎年の面談の中で、個々人のキャリア志向を把握し、育成と適材適所に生かし、従業員の成長と会社の発展を結び付けています。

さらに、こうした取り組みの中で早期に次世代経営人材候補を選抜し、実際の事業運営や経営スタッフとしての業務を担うことで、経営センスを磨き、サクセッションプランにつなげています。教育研修としては、毎年20人程度を選抜し、ビジネススクールなどで経営に必要な知識を身に付けてもらっています。また、毎年4人程度を対象として、約6カ月の期間の中で、事業拡大施策の立案、討議、模擬経営会議での提案などを実践しています。

### グローバル人材の育成

当社グループでは、国内従業員を対象に、毎年10人程度を前・後期2回に分けて海外に派遣する「短期海外業務研修」を実施しています。若手、中堅の従業員にとってグローバルビジネス参画への強い動機付けとなり、また、キャリアアップの大きな機会ともなっています。

さらに、海外事業所の幹部候補を対象として、日本で教育を受けるナショナルスタッフ研修を毎年2回実施しています。当社への理解を深め、日本国内で働く従業員との交流を深めることを目的としています。



ナショナルスタッフ研修



## 「多様性」に関する基本的な考え方

当社グループでは、働き方・キャリア・性別・国籍・人種・信条の異なる人たちの中であって、お互いを認め合い、協力して目標に向けた努力をすることが、個人と組織の成長につながると理解しています。

異なる意見、多様な人材の存在価値を認め合い、高い目標へと力を合わせて努力することを大切にしています。

## ワークライフバランス推進

当社は、法定を上回る内容の「育児短時間勤務」「介護休職」などの制度を導入しているほか、「フレックスタイム」などの制度も整備しています。2019年度からは「育児休職」を5日間有給とし、男性の育児休職取得を促進しています。

従業員が意識を変えて効率的に働き、仕事と私生活の充実を実現できるよう、「働き方改革」にも取り組んでいます。本社および支社では2017年度から、総合研究所では2018年度から勤務時間を15分短縮しています。その他の事業所においては休日数の増加を実施しています。また、月1回以上の「ファミリーデー（ノー残業デー）」を継続し、家族だんらんや私生活を充実させるための時間をつくり、創造性を高める機会としています。

2019年度からは本社および支社において「テレワーク（在宅勤務）制度」を導入し、従業員のライフサイクルに合わせたより柔軟な働き方を提供しています。

### 制度利用実績

(年度)

	2015	2016	2017	2018	2019
女性の育児休職取得者	23	34	19	25	27
女性の育児休職取得率(%)	100	100	100	100	100
男性の育児休職取得者	0	2	2	1	50
男性の育児休職取得率(%)	0	2	1	1	46
育児短時間勤務取得者	40	50	65	75	65
年次有給休暇取得率(%)	66	65	66	68	73

## 女性活躍推進

人事部に女性活躍推進グループを設置し、女性の活躍推進活動に取り組んでいます。各事業所での説明会、上司向けセミナー、キャリアデザインセミナー、女性リーダー育成セミナーなどを継続して開催し、従業員の意識改革を図っています。いわゆる総合職の女性については、大卒新卒採用において女性比率40%を目標に積極採用を継続し、職域拡大、リーダー育成にも注力しています。また、これまで一般職として働いてきた女性従業員に対しても活躍を後押しするプロジェクトを立ち上げ、モチベーションアップと人材育成につなげています。2019年4月からは女性を対象とした「メンター制度」の試行を開始し、キャリアプランの形成をサポートしています。

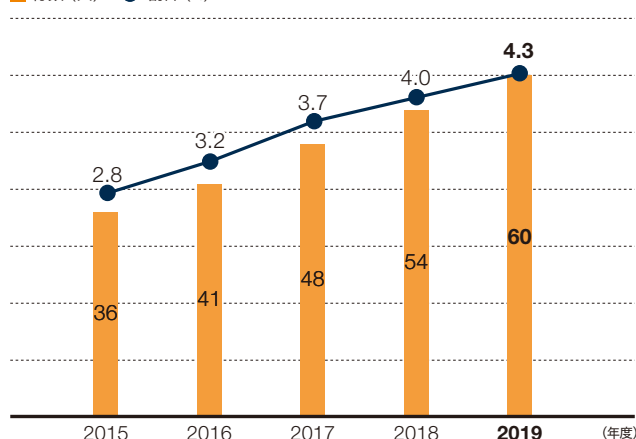
育児期支援としては、従業員の出張時の保育費用を全額会社が負担する「ベビーシッター支援制度」を設けており、着実に利用者が増加しています。また、2018年4月から、総合研究所内（滋賀県大津市）に企業内保育園「おーきっず」を開設しています。育児休職からの早期復帰、計画的な復帰を可能にするだけでなく、安心して出産できる環境の整備にもつながっています。

### 啓発活動と研修の実績(2019年度)

管理区分	回数	参加者数
説明会	21回	682人
上司向けセミナー	6回	137人
キャリアデザインセミナー	2回	48人
女性リーダー育成セミナー	2回	33人

### 管理職相当の資格等級に占める女性従業員

■ 総数(人) ● 割合(%)



## 「健康・安全」に関する基本的な考え方

当社グループは、「東洋紡グループ安全衛生基本方針」に示している理念と活動方針の下、従業員の心身の健康増進とゼロ災害実現に向けて取り組んでいます。

2019年度には、健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」に着手しました。今後、従業員の健康保持・増進、生産性の向上などを通じて組織の活性化や業績向上にも寄与する取り組みを推進し、経済産業省による「健康経営優良法人認定制度」の認定取得も目指します。

## 健康管理体制

当社グループは「健康経営」に積極的かつ体系的に取り組むことを目指し、2020年3月に「健康経営宣言」を策定するとともに推進体制を構築しました。健康管理最高責任者（CHO）の下、労務部、産業医・保健師・看護師、健康保険組合が連携し、以下の重点施策に取り組んでいます。

- (1) 従業員の健康意識向上（啓発、教育）
- (2) 従業員の生活習慣改善（運動、食事、禁煙支援など）
- (3) メンタルヘルス対策の強化（高ストレス従業員・職場への改善対応など）

なお、新型コロナウイルス感染症対策としては、テレワーク（在宅勤務）・時差出勤の促進、在社時のソーシャルディスタンスの確保、感染予防情報の発信、マスクの配布などを実施しました。

## メンタルヘルスケア

外部講師を招き、管理職向けに研修を実施し、啓発、教育に取り組んでいます。また、各事業所の産業保健スタッフによる、個別の相談対応も行っています。さらに、ストレスチェックの結果を基に、高ストレス従業員への個別対応を行っています。今後は、集団分析結果に基づく高ストレス該当職場への対応に取り組んでいく予定です。

また、新型コロナウイルス感染症対策によるテレワーク（在宅勤務）時におけるメンタルヘルスケアについて、セルフケアとラインケアのそれぞれについて情報発信し、従業員の心身の健康維持を支援する取り組みも行っています。

## 安全管理体制

当社グループは、地球環境・安全委員会の下に安全保安推進委員会を設置して安全・防災活動を推進しています。委員会メンバーが当社各事業所・工場およびグループ会社に赴いて安全環境アセスメントを実施し、現地の活動状況を点検しています。

また、各事業所・工場では、労使合同の安全衛生委員会において安全衛生に関する事項を毎月調査・審議し、決定事項を従業員に周知しています。事業所構内にある協力事業所も、当社従業員と一丸となって安全・防災活動を推進しています。

## 防災の取り組み

2018年9月6日の敦賀事業所の火災後、保安防災活動を見直し、社会からの信頼を再び回復できるよう、グループ一丸となって取り組んでいます。

第三者の専門家によるアドバイスに基づいて定めた「火災リスクの点検要領」を用いて当社グループの主要な生産現場を総点検し、生産現場の消防火設備の機能向上を計画的に推進しています。さらに、火災発生の際、自分たちの職場を自ら守れるよう、防災訓練の内容もより実践的なものに見直し続けていきます。

火災の教訓を風化させないため、毎年9月6日を「東洋紡グループ防災の日」と定め、2019年度より各工場でも社長も出席する防災大会を開催しています。また、専門家を招いての防災セミナーを開催し、防災に対する意識啓発を図っています。

また、従業員の防災意識を継続的に高めるために全社の安全・防災共通教育体系も見直し、防災に関わるカリキュラムも充実させました。



防災セミナー

# 人権の尊重

## 基本的な考え方

人権を尊重することは、人々から信頼される企業としてあり続けるために欠くことのできない取り組みです。その重要性に鑑みて、当社グループは企業行動憲章の10原則の一つに「人権の尊重」を掲げるとともに、マテリアリティの前提となる基本事項の一つとしても位置付けています。

## 体制・主な取り組み

当社グループでは、従業員向けの「東洋紡コンプライアンス・マニュアル」を通じて、「人権尊重」「差別禁止」「児童労働・強制労働禁止」「多様性尊重」「ハラスメント

禁止」「個人情報保護」に関するルールや事例の周知を図っています。また、「苦情処理委員会」においてハラスメントをはじめとする人権関連の相談・通報を受け付けるとともに、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。さらに、人権尊重に関する勉強会や多様性に関する説明会などを開催し、従業員の人権意識向上を図ってきました。2019年度には、グループ会社従業員を対象とした、外国人労働者の人権に関する教育・啓発を実施し、各社の取引先に対しても取り組みを求めていくよう指示しました。

サプライチェーンにおける人権尊重に関しては、「CSR調達ガイドライン」において、取引先選定にあたって人権に関する事項を考慮することを明記しています。

# データ・セキュリティ、プライバシー

## 基本的な考え方

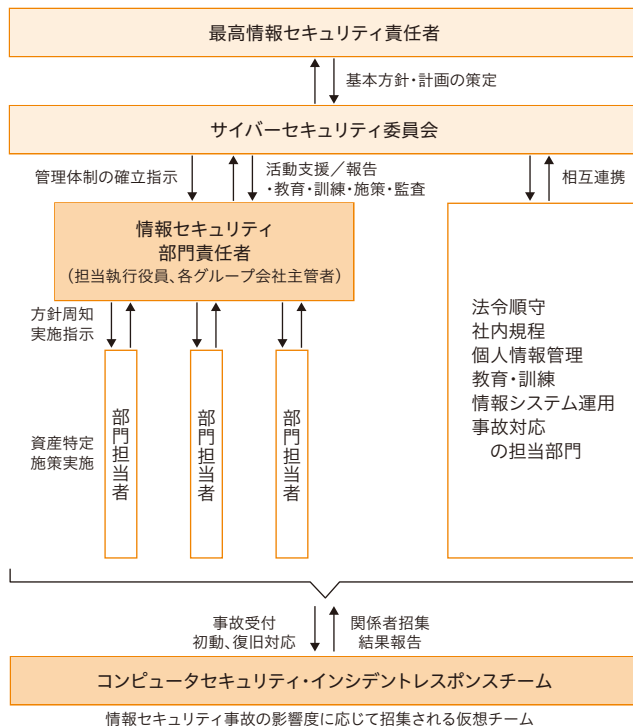
社会の情報化がますます加速する中で今後も持続的な成長を果たしていくために、当社グループは「情報セキュリティポリシー」を策定し、全情報資産の適切な管理・活用に努めています。

## 体制・主な取り組み

当社グループは2018年度に「サイバーセキュリティ委員会」を設置し、2019年度までに技術的・専門的な対策をほぼ完了させました。2020年度には、従業員の意識レベル向上や事故時の対応力強化、社内専門家の育成などを推進していきます。

なお、EUのGDPR(General Data Protection Regulation: 一般データ保護規則)については、対象となるEU域内(ドイツ・スペイン・スロバキア)のグループ会社に基準策定と教育を行うよう指示しています。

情報セキュリティ管理体制図



# 品質マネジメント

## 基本的な考え方

当社グループでは、『順理則裕』の理念と、それを含む企業理念体系として制定されたPVVsに基づいた品質マネジメントに取り組んでいます。

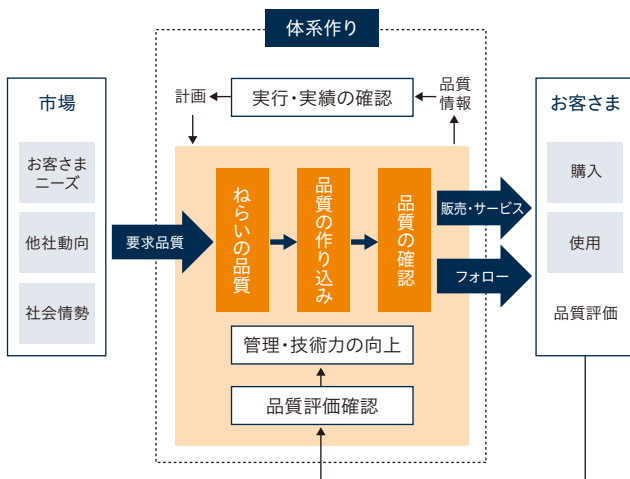
常にお客さまの立場に立ち、お客さまの要求を的確に把握し、お客さまに満足していただけるソリューションを提供することを基本とし、「TOYOBO流モノづくり」を合言葉に品質マネジメント活動の展開を図っています。

## 品質保証(QA)活動

「TOYOBO流モノづくり」は、常にお客さま視点に立ち、お客さまが本当に望むものを提供することを基本としています。それは製品だけにとどまらず、付随するサービスやソリューションを提供することも含んでおり、お客さまの困りごと・課題の解決や、お客さまの希望の実現をお手伝いすることを目指しています。

そのため、全従業員が当社グループの開発・生産・販売活動を実行する際の基本的な考え方・行動指針を記した「品質保証マニュアル」を共有しています。また、「品質保証ガイドライン」において、品質を担保できる体制の構築を目指して活動しています。製品・サービスごとにQA体系を整備し、そのおのおのの段階で常に品質および製品の安全性を担保できるようにしています。さらに、事業責任者や社内外の関係者、専門家によるチェックを幾度となく繰り返し、市場での事故・混乱などが起きないよう万全を尽くしています。

### QA活動の概要



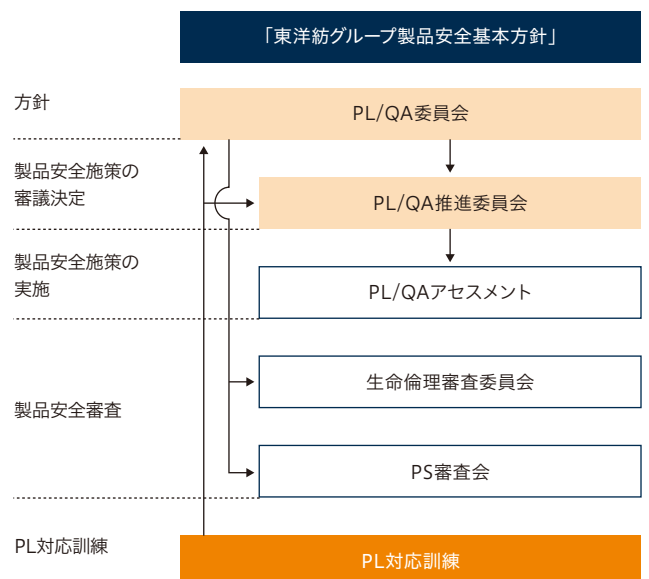
## 製品安全推進活動

当社グループでは、常設委員会としてPL(Product Liability:製造物責任)およびQAを統括する「PL/QA委員会」を設けています。本委員会は各事業の責任者、スタッフ部門責任者(役員)で構成し、製品および技術に関する「製品安全」の確保およびPL事故などの品質関連事故発生時の対応を適切に行える体制を整えています。円滑な企業活動と社会的信用の維持、向上を図るとともに、活動を常に時代に適合させ、お客さまの当社グループに対する信頼と信用を高められるよう活動しています。

また、PL/QAアセスメントを実施し、各部門、グループ会社のPS(Product Safety:製品安全)活動を確認、改善しています。さらに、PSとPLのリスク度合いを判定する基準を設け、この基準に基づき、製品開発から販売までの各段階で審査を行い、リスクに事前対応することで、お客さまや従業員に掛かるリスクの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、各事業部において、PL事故が発生した場合を想定した訓練を毎年実施しています。今後も製品安全をグループ全体の重要なテーマと捉え、可能な限りリスク低減を図り、社会的責任を果たすよう努めていきます。

### PL対応の仕組み



# サプライチェーンマネジメント

## 基本的な考え方

当社グループは適正な取引方針を確立し、持続可能な社会の発展を支える責任ある調達・物流を行っています。

法令順守、公正な取引、人権尊重（児童労働・強制労働の禁止や、LGBTを含むあらゆる属性の人々への差別の禁止を含む）、環境配慮など、サプライチェーンの中でSDGsを達成していくために、2018年10月に「CSR調達ガイドライン」を改定しました。

### CSR調達ガイドライン(抄)

1. CSRを推進し、社会貢献に積極的に取り組むこと
2. コンプライアンス(法令順守など)、公正取引・企業倫理を維持・強化すること
3. 環境活動を維持・強化すること
4. 製品の供給においては、品質、製品安全を保証すること
5. 人権を尊重すること
6. ステークホルダーに適時適切に情報を開示・対話するとともに、情報セキュリティ対策を維持・強化すること

## CSRアンケート

主要なお取引先さまには、CSRガイドラインに基づいたアンケートを実施しています。アンケートを通じてお取引先さまのCSR活動の状況を確認し、CSR活動への理解も深めていただいています。

## 取引の公正性、透明性

健全な取引の基本として、公正さと透明性の確保を徹底しています。お取引先さまから不当な利益や優遇措置を目的とする贈答・接待はお受けしないこととともに、疑義を招くような行為が起こらないようチェック体制を強化しています。

## 自然災害などへの対応

近年、日本各地で地震や台風、ゲリラ豪雨などにより甚大な被害が発生しています。それらへの対応を通じて知見を蓄積し、より安定した調達・物流の実現を目指します。

BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)の一環として、サプライチェーン全体のリスクの把握・管理に努めています。調達では複数地域からの供給、物流では物流業者と連携して代替輸送手段や代替輸送ルートの設定を進めています。

直近の新型コロナウイルス感染症の流行・拡大により、一部で供給不安や物流停滞が発生していますが、迅速にサプライチェーンの情報を収集し、被害を最小限にとどめるよう代替品、代替ルートの活用などの対策を進めています。

## グリーン調達

環境負荷の少ない原材料を優先的に調達し、環境保全に積極的なお取引先さまとともに、持続可能な社会の構築に貢献するため、グリーン調達を推進しています。お取引先さまには下記化学物質含有情報のご提供をお願いしています。

- (1)当社の定める禁止物質が含まれていないこと
- (2)当社の定める有害化学物質の含有量が把握されていること

2018年度には、経済産業省が主導する製品含有化学物質の情報伝達共通スキーム「chemSHERPA」をベースに「化学物質含有情報シート」を改訂し、お取引先さまに調査を依頼しました。また、一般購入物品については、「環境ラベル」を活用したグリーン購入を推進しています。

## 物流における社会課題の解決

物流における社会課題の解決のため、環境負荷低減や物流の働き方改革への取り組みを進めています。

環境負荷低減のため、事業所の最寄り港の活用による輸送距離の短縮、モーダルシフト、積載効率の向上を進めています。また、他社との共同物流や共同保管(共同配送、帰りの便の活用、共同保管場所確保など)に取り組むとともに、物流実態の見える化のためのシステム導入を進めています。

また、国土交通省・経済産業省・農林水産省の提唱する「ホワイト物流」推進運動の自主行動宣言を策定し、「ホワイト物流」推進運動事務局に提出するとともに当社ウェブサイトに掲載しています。その中で、「物流の改善提案と協力」「パレット等の活用」「船舶や鉄道へのモーダルシフト」「契約の相手方を選定する際の法令順守状況の考慮」「荷役作業時の安全対策」の各取り組みに関する概要を公開しています。



# 役員一覧

## 取締役

### 檀原 誠慈 ①

代表取締役社長 兼 社長執行役員

1988年 1月 当社入社  
2009年 4月 参与 財務部長  
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(現任)

### 渡邊 賢 ②

代表取締役 兼 副社長執行役員  
社長執行役員の補佐、事業部門の統括

1979年 4月 当社入社  
2009年 10月 参与 化成事業企画室長  
兼 化成品管理室長  
2014年 4月 執行役員  
2016年 6月 取締役 兼 執行役員  
2017年 4月 取締役 兼 常務執行役員  
2018年 4月 代表取締役 兼 専務執行役員  
2020年 6月 代表取締役 兼 副社長執行役員(現任)

### 竹内 郁夫 ③

取締役 兼 常務執行役員  
企画部門の統括

1985年 4月 当社入社  
2014年 10月 経営企画室長  
2015年 10月 参与 経営企画室長  
2017年 5月 参与 グローバル推進部勤務及び  
TOYOBO(SHANGHAI) CO., LTD.、  
TOYOBO CHINA CO., LTD.へ出向  
2018年 4月 執行役員  
2020年 4月 常務執行役員(現任)  
2020年 6月 取締役(現任)

### 大槻 弘志 ④

取締役 兼 執行役員  
管理部門の統括

1987年 11月 当社入社  
2010年 6月 財務部長 兼 経営企画室主幹  
2014年 4月 化成品企画管理室長  
兼 フィルム事業管理部長  
2014年 10月 参与 化成品企画管理室長  
兼 フィルム事業管理部長  
2017年 4月 執行役員(現任)  
2020年 6月 取締役(現任)

### 荒木 良夫 ⑤

取締役 兼 執行役員  
生産技術革新・品質部門の統括

1984年 4月 当社入社  
2008年 1月 ポリマー生産技術部長  
兼 コーポレート研究所プロジェクトD部長  
2013年 10月 参与 化成品生産技術部長  
2018年 4月 執行役員(現任)  
2020年 6月 取締役(現任)

### 白井 正勝 ⑥

取締役 兼 執行役員  
HR・サステナビリティ推進部門の統括

1985年 4月 当社入社  
2012年 4月 人事労政部長  
2016年 10月 参与 人事部長  
2017年 5月 参与 (株)東洋紡システムクリエート  
へ出向  
2018年 4月 執行役員(現任)  
2020年 6月 取締役(現任)

### 中村 勝 ⑦

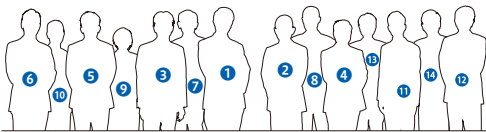
社外取締役

1977年 4月 住友商事(株)入社  
2006年 4月 同社理事  
2008年 4月 同社執行役員  
2010年 4月 同社常務執行役員  
2012年 4月 同社専務執行役員  
2016年 4月 同社顧問  
2017年 6月 当社取締役(現任)

### 磯貝 恭史 ⑧

社外取締役

1987年 1月 大阪大学教養部助教授  
1996年 4月 大阪大学大学院基礎工学研究科助教授  
2002年 4月 神戸商船大学商船学部教授  
2003年 10月 神戸大学海事科学部教授  
2013年 4月 流通科学大学商学部教授  
2018年 4月 流通科学大学非常勤講師  
2018年 6月 当社取締役(現任)



**桜木 君枝** ⑨

社外取締役

1981年 3月 (株)福武書店  
(現 (株)ベネッセホールディングス)入社  
1995年 4月 同社出版部書籍事業部門統括  
1998年11月 同社ビジネスエシックスコミティ課長  
2003年 1月 同社企業倫理・コンプライアンス室長  
2003年 6月 同社常勤監査役  
2007年 4月 会津大学大学院特任教授(現任)  
2019年 6月 当社取締役(現任)

**播磨 政明** ⑩

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(現任)  
2014年 6月 当社独立委員会委員  
2020年 6月 当社取締役(現任)

**監査役**

永田 種昭 ⑪

飯塚 康広 ⑫

**社外監査役**

竹中 史郎 ⑬

杉本 宏之 ⑭

**専務執行役員**

竹中 茂夫

西山 重雄

森重 地加男

**常務執行役員**

大田 康雄

竹内 郁夫

大内 裕

**執行役員**

田保 高幸

大槻 弘志

加島 壮郎

荒木 良夫

高井 一郎

大上 研二郎

白井 正勝

藤原 信也

片山 一彦

山添 誠司

大塚 敦彦

能美 慶弘



# コーポレート・ガバナンス

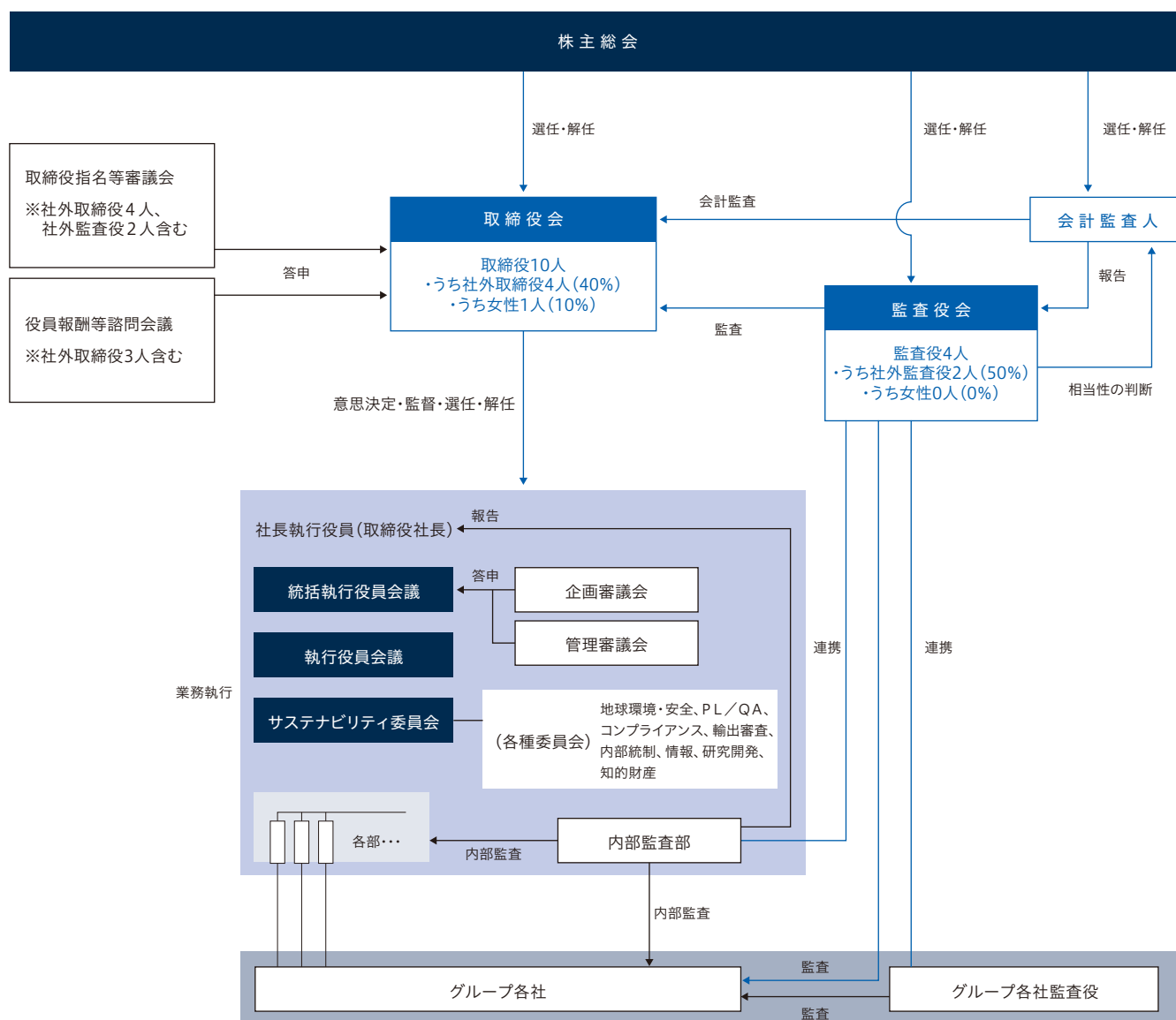
## 基本的な考え方・体制の概要

当社グループは、時代の変化に対応し、持続的な企業価値の向上のため、「意思決定の迅速性と的確性の確保」「経営の透明性の確保」「公正性の重視」の考え方に立って、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その強化を進めています。

当社は、監査役設置会社という形態の下、執行役員制を

導入しています。執行役員制については経営規則において規定し、取締役会が執行役員による業務執行を監督する体制としています。取締役会による「意思決定・監督」と執行役員による「業務執行」を明確に分離し、迅速な意思決定と効率的な業務執行ができるガバナンス体制を構築しています。

## コーポレート・ガバナンス体制(2020年6月現在)





## 取締役会

取締役会は、社外取締役4人を含む10人で構成しています。経営環境の変化に迅速に対応し、責任を明確にするために、任期は1年としています。

2019年6月開催の定時株主総会において、多様性と監督機能を強化する観点から社外取締役1人(女性)を増員しました。また、2020年6月開催の定時株主総会において、さらなる「意思決定・監督」と「業務執行」の分離を狙った体制変更を実施しました。具体的には、取締役には、社外取締役のほか、全社的な視点で業務を行う部門を総括する執行役員を中心に選任し、個別の事業を担当する執行役員が、各事業部門・専門分野に注力しやすい体制としました。

2019年度の実績報告会においては、法令および定款に規定された事項や事業買収などの重要な投資案件を決定するとともに、各事業の業務執行状況の報告を受け、適正な監督を行いました。

なお、社外役員(社外取締役、社外監査役)の機能をより活用するため、重要案件について、取締役会の事前説明を行うとともに、社外役員全員で構成する社外役員連絡会を定期的に開催し、経営課題に関する認識の共有、意見交換を行っています。

## 監査役会

監査役は、社外監査役2人を含む4人の体制で、取締役会などの重要会議に出席し、必要に応じて意見を述べるとともに、各部門の業務監査などを通して取締役の職務執行を監査しています。

会社法に基づく会計監査は「有限責任あずさ監査法人」へ委嘱しており、監査役は、会計監査人から監査計画、監査結果の報告を受けるほか、定期的に情報交換会を実施しています。また、内部統制の実効性をモニタリングする組織として内部監査部を設けています。内部監査部は、内部監査の結果を社長執行役員に報告するとともに、監査役との情報交換も行っています。

## 統括執行役員会議

執行役員は、取締役を兼務する者も含め20人で構成しています。統括執行役員が出席する統括執行役員会議では、取締役会決議事項の事前審議と取締役会より委任された業務執行に関する事項の決定を行っています。

統括執行役員会議の下部機関として、企画審議会、管理審議会を設置し、重要な投資および新規事業案件、重要な投融資案件などをそれぞれ専門的な観点から審議することにより経営に関するリスクを管理しています。

また、取り組みの一つとして役員をメンバーとしたワーキンググループを設け、当社グループの将来像などについて議論しています。

### 各会議の開催状況(2019年度)

開催回数		
定例取締役会		12回
臨時取締役会(四半期決算取締役会を含む)		7回
監査役会		15回
社外役員連絡会		7回
統括執行役員会議		31回
企画審議会		10回
管理審議会		20回
社外役員の出席状況(出席率)		
取締役会	岡 豪敏(取締役)	18/19回 (95%)
	中村 勝(取締役)	19/19回 (100%)
	磯貝恭史(取締役)	16/19回 (84%)
	桜木君枝(取締役)	15/15回 (100%)
	竹中史郎(監査役)	19/19回 (100%)
	杉本宏之(監査役)	18/19回 (95%)
監査役会	竹中史郎(監査役)	15/15回 (100%)
	杉本宏之(監査役)	15/15回 (100%)

## 取締役スキルマトリックス(2020年6月現在)

	独立	年齢	性別	当社が求める専門性のうち、特に生かすことができるスキル(社内取締役は3つ、社外取締役は1つを選定)								海外 経験	
				企業経営・ 経営戦略	営業・ マーケ ティング	財務会計	法務・ 倫理	人事・ 人材開発	研究・ 開発	サステナ ビリティ	生産技術・ 品質		
社内	梶原誠慈		63歳	男	○		○	○					○
	渡邊 賢		63歳	男	○	○	○						
	竹内郁夫		57歳	男	○	○					○		○
	大槻弘志		59歳	男	○	○	○						
	荒木良夫		60歳	男						○	○	○	
	白井正勝		57歳	男				○	○		○		
社外	中村 勝	○	66歳	男	○								○
	磯貝恭史	○	71歳	男								○	
	桜木君枝	○	61歳	女							○		
	播磨政明	○	69歳	男				○					

### 取締役会の実効性評価

当社は、2020年1月から3月にかけて、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2019年度の実効性に関する分析・評価を実施しました。

### 実効性分析・評価の方法

取締役および監査役に対し、アンケートを実施し、当該アンケートへの回答は、前年度に続いて外部機関に直接行う方式としました。分析・評価は、取締役会において、外部機関からの集計結果の報告を踏まえた上で実施しました。

## 評価結果の概要

- (1) アンケート結果から、取締役会の員数、社内と社外の割合、多様性といった構成面や議事運営など、おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性を確保できていると評価する。
- (2) 取締役会は、中長期的な経営戦略に関する議論のさらなる充実を図るため、付議基準を見直し下位の会議体などに適切な権限委譲を行うなど、持続的な成長に向けた取り組みを推進する。
- (3) 昨年度からの取り組みを継続するとともに、グループ経営機能の一層の強化を図る。

## 役員の指名および報酬

取締役などの指名・報酬の決定にあたっては、透明性、公正性を確保する観点から、取締役指名等審議会と役員報酬等諮問会議において審議し、取締役会への答申を行っています。

取締役等指名審議会は、代表取締役2人および社外役員6人で構成し、取締役、執行役員を選任などについて、取締役会の諮問に対し、公正性、透明性の観点から答申を行っています。役員報酬等諮問会議は、代表取締役2人および社外取締役3人で構成し、役員報酬などの体系、水準、算定方法について、外部機関の調査も踏まえながら、客観的かつ公正に審議、検証を行っています。

## 役員報酬制度

当社における役員報酬制度は、株主総会で決議された役員報酬の額の範囲内で、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決定の手続きが客観的で透明性の高いこと、を基本方針として設計しています。

2019年度は、上記の方針に基づき、株式報酬制度を導入するなど取締役の報酬体系を見直しました。

## 取締役(社外取締役除く)の報酬構成

- ① 月例報酬: 役職に応じた基本報酬と前年度業績(全社、担当部門)を反映した毎月固定の報酬
- ② 譲渡制限付株式報酬(業績非連動型)

## 役員報酬の内容(2019年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (人)
		月例報酬	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	340	312	28	6
監査役 (社外監査役を除く)	51	51	—	2
社外役員	55	55	—	6

## 役員のトレーニング

新任の取締役・監査役に対して、役割・責務に関する説明を行うほか、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。

また、新任の社外取締役・社外監査役に対しては、会社の事業・財務・組織などに関する説明を行っています。

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。

## 体制強化の歩み

### コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

(年)	取り組み内容とその目的
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 倫理委員会(現 サステナビリティ委員会)を設置 経営の重点項目として全社的なコンプライアンス活動を推進</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社外取締役を1人選任し、取締役任期を1年に短縮 監督機能の強化と任期短縮による経営責任の明確化</li> <li>▶ 役員関連規定等諮問会議(現 役員報酬等諮問会議)を設置 役員報酬などの決定手続きにおける透明性、公平性を確保</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 執行役員制度を導入し、取締役を減員 決定・監督機能と執行機能を分離</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社外取締役を2人に増員 複数選任による監督機能の強化</li> <li>▶ 社外役員連絡委員会を設置 社外役員の機能を活用するため情報交換会を定期的開催</li> <li>▶ 取締役指名等審議会を設置 取締役の選解任などの決定手続きにおける透明性、公平性を確保</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 取締役会全体の実効性について、分析・評価を実施 以後毎年実施し、取締役会の課題抽出と改善活動を継続</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社外取締役を3人に増員、全取締役の3分の1に引き上げ 取締役会メンバーの多様性を確保し、さらにガバナンスを強化</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社外取締役を4人に増員(うち女性1人) 取締役会メンバーの多様性確保をさらに推進</li> <li>▶ 役員報酬制度の見直し(譲渡制限付株式報酬の導入) 中長期のインセンティブおよび株主との一層の価値共有</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 取締役の選任における「決定・監督」と「業務執行」のさらなる分離</li> </ul>

# 社外取締役メッセージ



取締役(社外取締役)

桜木君枝

## BtoC企業での経験を生かして

社外取締役に就任する前に社長とお話をさせていただいた時に、「我々は、素材を提供している顧客企業を通して、最終的には一般消費者にお届けするものを提供しています。当社の仕事はBtoBだと思われていますが、BtoBtoCなのです」というお言葉をいただきました。私は前職でBtoCの事業構造をとる会社に属していたため、BtoBの当社で貢献できることはあるのだろうかという点を懸念していましたが、このお言葉で私に期待されていることがはっきりと理解できました。

これまで企業倫理・コンプライアンス責任者や監査役を務める中で大切にしてきた判断基準は、「会社の企業理念に合致しているか」「ステークホルダーの期待に応えているか、期待を裏切っていないか」「言っていることとやっていることは一致しているか」ということでした。これらに加え、BtoC企業での仕事を通じて培ってきた「市民としての視点」と「消費者としての視点」を発揮して社外取締役としての責務を果たしていきます。

## コーポレート・ガバナンス改革

当社グループは、この1年間、理念体系の再整理や組織改革など、中長期的な成長のための施策を着実に進めてきました。

コーポレート・ガバナンスの側面では、現場へのさらなる権限委譲を進め、取締役会では中長期の成長戦略策定とそのモニタリングを中心とする体制とし、一層の「監督と執行の分離」を実現しました。

堅実かつ安定的に利益を生み出す企業体質への転換を成し遂げた今、2025年度連結売上高5,000億円の達成に向け、どのようなロードマップを描くのか。これが今後の取締役会に課せられた最重要課題であると認識しています。

## 女性活躍の推進

女性の活躍推進、特に登用については大きな課題であると考えます。「女性活躍推進グループ」が組成され、多数の施策が実施されていますが、管理職比率が4.3%（2019年度）とまだまだ低い現状です。

私も就任後すぐに自分自身のキャリアに関する体験談を話す機会をいただき、また何人かの女性管理職の方ともお会いしました。東洋紡の女性管理職は優秀な方がそろっていると感じました。しかし、今一度、会社として、何のための女性活躍推進なのかということを考えることが必要だと思えます。

家庭における消費財の購入決定権の多くは女性が握っていると言っても過言ではないでしょう。マーケットと向き合いビジネスモデルやビジネスのあり方そのものを変えていこうとしている局面にあって、市場ニーズを探りビジネス構築を行っていくプロセスや事業の意思決定プロセスに女性の視点を十分に反映しないのは、企業としての損失に他なりません。女性の活躍と企業業績は比例するという調査結果も出ています。会社としての施策のさらなる工夫、そして同時に女性従業員側の意識改革も必要であると考えます。

## これからの東洋紡

アフターコロナの社会がどのようなようになるのかは不透明ですが、人々の生活や健康に対する価値観は大きく変化するでしょう。東洋紡はすでにPCR検査試薬や検出キット、マスク素材、医療用フェイスシールドの材料などを提供し、この感染症の拡大予防に貢献していますが、これらにとどまらず、「人と地球に求められるソリューションの創造」をさらに加速していくべきだと考えます。

再整理された理念体系PVVsの「TOYOBO Spirit」では、「挑戦」「信頼」「協働」の3つが掲げられています。東洋紡は、非常に誠実でまじめな素晴らしい会社です。高い技術力に裏付けされた顧客からの「信頼」を積み重ね、ステークホルダーとの十分な「協働」も実現できていると思います。しかしながら、「挑戦」については不十分であると感じます。今後は、顧客や市場との向き合い方を変え、発想を柔軟にし、社会が東洋紡に期待するものに応えるべく、新しい価値を創造することに今まで以上に積極的に「挑戦」すること。それがこれからの当社グループにとって最も大切だと考えます。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社グループは、『順理則裕』の企業理念の下、「順理」すなわち「合理的・論理的に考え、行動すること、道徳・倫理、人間としての基本姿勢を尊重すること」をコンプライアンス活動の核としています。

## コンプライアンス推進体制

統括執行役員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を設置しています。また、その下に具体的な取り組みの検討、推進にあたるコンプライアンス推進委員会を置いています。

2019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、方針・基準の明確化や教育・研修・予防措置の実効性向上に関する各種施策について協議・決定しました。

## コンプライアンス相談窓口

グループの全従業員を対象とした内部通報窓口およびコンプライアンス相談窓口を社内外に設置しています。職場での法令違反行為や不正行為を会社の問題として取り上げ、違反やトラブルの未然防止、早期発見に努めています。

## 相談件数

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
12件	20件	15件	32件	35件

## コンプライアンス教育

管理職、新入社員や昇格者など階層別のコンプライアンス教育を実施しています。さらに、海外赴任者への教育、サイバーセキュリティや贈収賄・贈答・接待など個別の重点テーマに関する勉強会やセミナーも実施しています。

## 2019年度の取り組み

2019年度は、「感度と報告」をキャッチフレーズに、コンプライアンス意識の向上を目指したさまざまな活動を展開しました。

## 2019年度の主な活動

方針・基準の明確化

### コンプライアンスマニュアルの改訂・周知

当社グループのコンプライアンス活動の根本である「東洋紡グループコンプライアンスマニュアル」を改訂し、グループ従業員に配付するとともに、各職場で読み合わせを実施。

### 重点テーマ「贈収賄・贈答・接待」への対応

同テーマに関するポリシー、ガイドラインなどを整備。また、お取引先さまとの公正で健全な取引関係の構築を目的に贈答接待を受ける場合のルールを制定するとともに受領報告制度を導入。

教育・研修・予防措置の実効性向上

### 勉強会の開催

当社管理職およびグループ会社管理層などを対象に、9つの事業所、31の関係会社において、コンプライアンス部とIT部門のメンバーが講師となり、不正防止の意識やサイバーセキュリティをテーマとした勉強会を開催。そのほか、主に経営層を対象とした贈答・接待に関するセミナーも開催。

### ケーススタディ・レポートの発行

違反事例をケーススタディ形式で啓発する「コンプライアンスミニスタディ」(毎月)や、東洋紡グループ内の身近な事例を基にした「注意喚起レポート」(不定期)を発行。

### コンプライアンス月間の活動

11月のコンプライアンス徹底月間にコンプライアンスアンケートを実施して順守状況や推進活動に関する課題を把握。状況改善に向けた取り組みを実施。



贈答・接待に関するセミナー

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

事業活動全般にわたって脅威となり得るさまざまな危機を想定し、それぞれのリスク特性に応じた適切な方法でリスク管理を実施しています。また、緊急時においては、直ちに担当執行役員の指揮下に対策本部を設置し、迅速な対応により速やかに危機を収束させます。これらの体制の整備と取り組みを通して、お客さま、地域の方々、株主などステークホルダーの皆さまからの信頼を確保するよう努めています。

## 事業に関するリスク

事業活動における固有のリスクに関しては、リスク全般を統括する組織として代表取締役社長を委員長とするCSR委員会※を設置し、その下に地球環境・安全委員会な

ど8つの委員会を設置して、当社グループ全体にわたる各種の事業リスクを管理しています。また、統括執行役員会議の下に「企画審議会」および「管理審議会」を設け、新規事業案件あるいは重要な投融资案件の実行提案に対して、各部より選出された専門委員による審議を実施し、多角的な視点から経営リスクをコントロールしています。

※2020年4月 サステナビリティ委員会に改称

## BCP

当社グループでは、「メーカーとしての供給責任の遂行」と「地域環境や社会との共存」を両立させることを中核に据えてBCPを策定し、継続的な改善を行っています。BCPの中では、危機の発生から収束までにおける部門ごとの役割・機能について時系列を明確にする形で示しています。また、平常時の備えについても具体的に内容を定めています。

# デジタル戦略

## 基本的な考え方

ITの発展によって急速に社会のデジタル化が進んでいます。こうした中で当社グループは、バリューチェーン全体をカバーするITシステム基盤の構築を進めるとともに、デジタル技術を活用したビジネススタイルへの変革を推進。それによって、業務の効率性向上だけでなく、社会やお客さまへの価値提供の強化も図っています。

## 推進体制、取り組み

当社グループでは、各種ITツールを活用した営業活動の合理化や、ITを活用した生産管理の高度化、AIを利用した知的財産管理の効率化など、ITを積極的に取り入れてビジネスのデジタル化を進めてきました。

2020年4月には、こうした活動を全社的に推進していくための専任部署として新たにデジタル戦略部を設置。今後、

2024年を目途にしたロードマップに従って、グループ内のITシステム基盤を強化し、デジタルトランスフォーメーションを推進していきます。

### 今後の主なデジタル化施策

分野	施策
マーケティング・セールス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● MA(マーケティング自動化ツール)</li> <li>● SFA(営業支援ツール)の全社展開</li> </ul>
研究開発・知的財産管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マテリアルズ・インフォマティクス(AIを活用した素材開発手法)の導入</li> <li>● AI活用による知財戦略の高度化</li> </ul>
生産・品質保証	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スマートファクトリー化の全社展開</li> <li>● 品質管理、品質保証の高度化</li> </ul>
サプライチェーンマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代調達システムの構築</li> <li>● AIを活用した需要予測</li> </ul>

# 2019年度の主な出来事

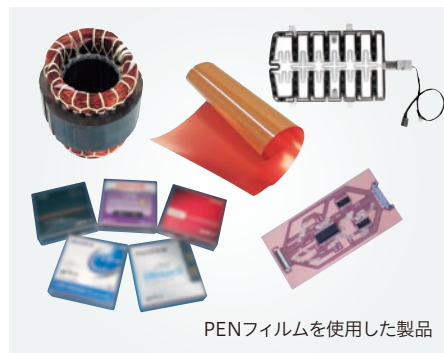
## 帝人フィルムソリューション(株)の全株式を取得し、子会社化

2019年5月、帝人(株)と株式譲渡契約を締結し、同社子会社であった帝人フィルムソリューション(株)およびP.T.Indonesia Teijin Film Solutionsを当社の完全子会社とすることを決定。10月1日をもって株式取得が完了しました。

両社はともにポリエステルフィルム事業を展開。高い開発・生産技術を持ち、近年需要が高まるセラミックコンデンサ用離型フィルムをはじめ、高性能で特徴のある製品を幅広くラインアップしています。当社グループにおいてフィルム事業は成長分野の一つであり、今回の子会社化によって高性能なフィルム製品の開発・供給体制の一層の強化を図ります。また、海外生産能力を増強し、顧客のニーズにグローバルに対応しながら、フィルム事業のさらなる拡大に努めます。

**新会社の概要** 2019年10月1日の株式取得完了と同時に商号を変更しました。

旧 商 号	帝人フィルムソリューション株式会社
新 商 号	東洋紡フィルムソリューション株式会社 (2019年10月1日付改称)
所 在 地	東京都中央区京橋一丁目17番10号
代 表 者	代表取締役社長 能美 慶弘
資 本 金	105億1,000万円
事業内容	フィルムの製造、販売
旧 商 号	P.T. Indonesia Teijin Film Solutions
新 商 号	PT. INDONESIA TOYOBO FILM SOLUTIONS (2019年10月中旬改称)
所 在 地	Jl. M.H. Thamrin, Kel. Panungganan Kec. Pinang, Tangerang 15143 Banten, Indonesia
代 表 者	President Director 塙 雄一
資 本 金	77.4百万USドル
事業内容	フィルムの製造、販売



PENフィルムを使用した製品

## バイオマス原料を用いた新素材バイオプレーナ® ONYを開発

原料の一部にバイオマス(植物資源)由来のナイロン樹脂を使用した包装用フィルムバイオプレーナ® ONYを開発し、業界で初めて※製品化しました。バイオプレーナ® ONYは、バイオマス由来のナイロン樹脂を使用しながら、石油由来原料のみを使用した従来品と同等の性能を持ちます。

二軸延伸ナイロンフィルム(ONY)は耐衝撃性に優れているため、液体包装、レトルト包材などさまざまな用途で使用されます。今後も、当社グループは環境負荷の低減に貢献する製品・技術の開発を進めていきます。

※2019年10月15日現在、当社調べ



液体包装、詰め替えパウチ、  
レトルト包材など  
さまざまな用途に使用可能

宇都宮事業所



## 循環型経済の実現を目指し、欧州のコンソーシアム「CEFLEX」に参加

地球環境への問題意識が高まる中、当社は、フィルム製品の環境への負荷低減やリサイクルの促進に取り組んでいます。

CEFLEXは軟包装分野で循環型経済の実現を推進する欧州のコンソーシアムです。2017年に設立され、大手素材メーカー、リサイクル会社など、軟包装のバリューチェーン全体に関わる130以上の企業や団体が参加。欧州全域で2025年までに使用済み軟包装の回収・分別・リサイクルのインフラを構築することを目標に掲げています。当社グループはこのCEFLEXへの参加によって、回収システムやレギュレーションに関する情報・動向を把握しながら、循環型経済に貢献する技術や製品の開発・提供に注力していきます。



## 人材育成と新事業創出を図る「みらい人財塾」第2期を始動

社内公募で選出した若手従業員が自ら企画を担い、クラウドファンディングサービス「マクアケ」を活用して商品化を目指す社内プロジェクト「みらい人財塾」。2018年11月に第1期を開始し、これまでに4つの製品を生み出しました。

2019年9月には新たな参加者15人による第2期の活動を開始。2020年春以降のクラウドファンディング実施に向け、新商品を企画しています。今後も本プログラムを継続し、新事業創出に挑戦する人材を育成するとともに多様化する顧客ニーズに応えていきます。



肩の負担を軽くする  
多機能ビジネスリュック  
「BizAile®」

不快なムレ感を防ぐ  
アウトドア用ブランケット  
「DRY ブランケット™」の  
クラウドファンディングページ

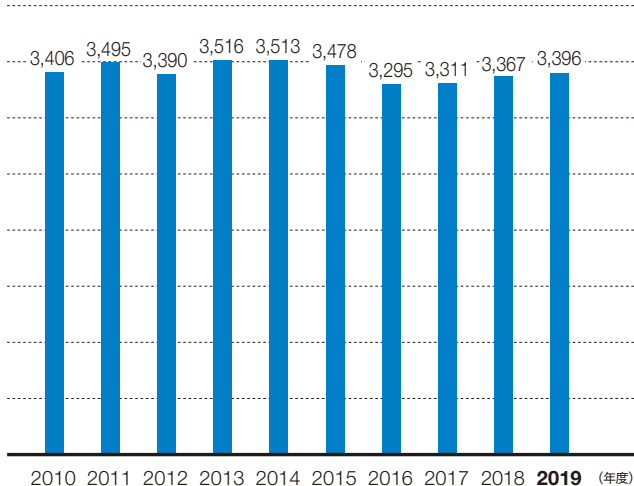


ワークショップの様子

# 財務ハイライト

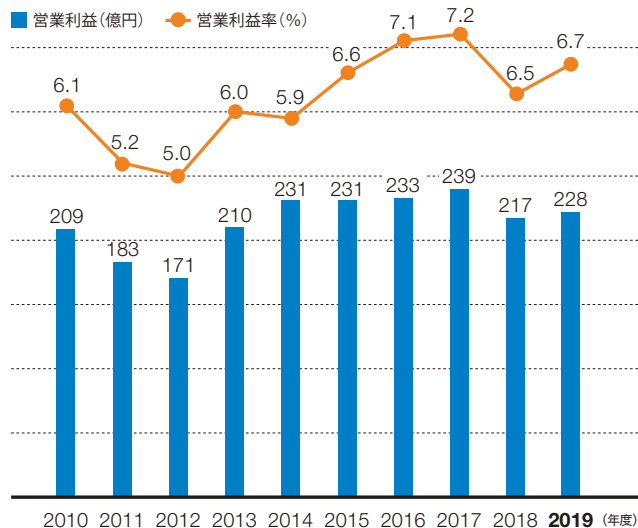
## 売上高

(億円)



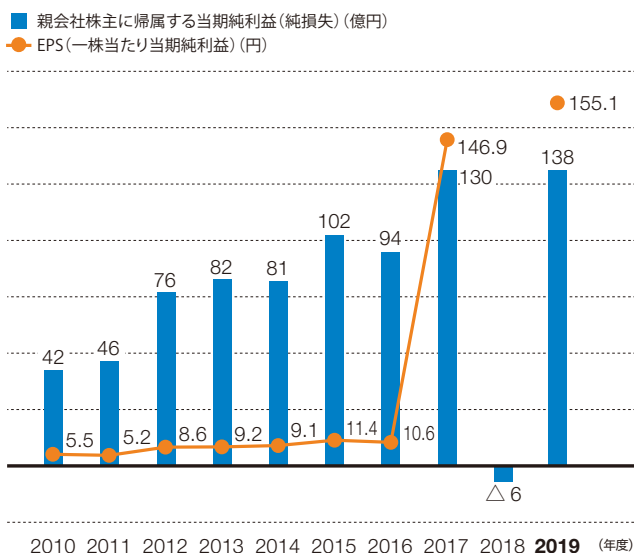
2019年度は、10月1日付で帝人(株)が保有する子会社2社の全株式を取得し、一体運営を開始したことなどにより、前年度比0.9%増収の3,396億円となりました。

## 営業利益／営業利益率



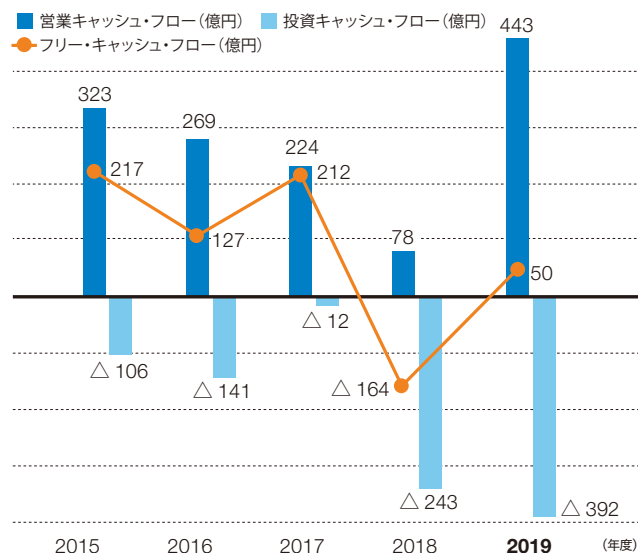
2019年度は、米中貿易摩擦による自動車などの減産などの影響を受け、4Qには、新型コロナウイルス感染症拡大の影響も受けました。一方で、コスモシャインSRF®をはじめとした特長ある製品が、販売を着実に伸ばしました。その結果、前年度比4.9%増益の228億円となり、営業利益220億円の期初計画を達成しました。また、営業利益率は6.7%でした。

## 親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)



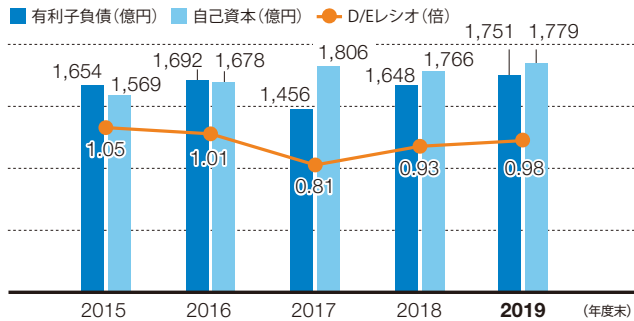
2018年度は、火災事故に伴う特別損失の計上などから親会社株主に帰属する当期純損失6億円となりましたが、2019年度は、同火災事故に係る受取保険金106億円を特別利益に計上したことなどから、親会社株主に帰属する当期純利益138億円となりました。またEPSは155.1円となりました。なお、2017年にEPSが増大したのは、2017年10月1日付で、当社普通株式について10株を1株に併合したためです。

## キャッシュ・フロー



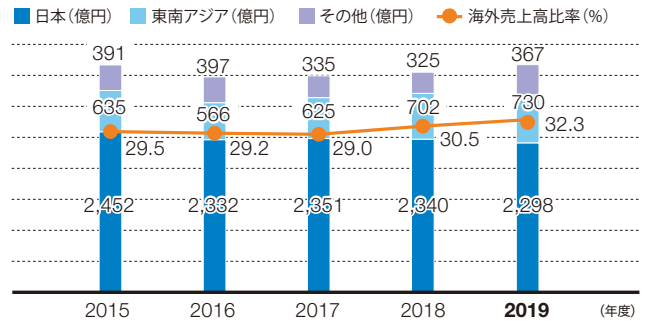
2019年度の営業キャッシュ・フローは、業績が回復したこと、減価償却費が増加したことなどにより、前年度比で大きく増加し443億円の収入となりました。一方、投資キャッシュ・フローは、有形および無形固定資産の取得などにより、支出が前年度比149億円増加し392億円の支出となりました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは前年度のマイナス164億円から大きく回復し、50億円の収入となりました。

### 有利子負債／自己資本／D/Eレシオ



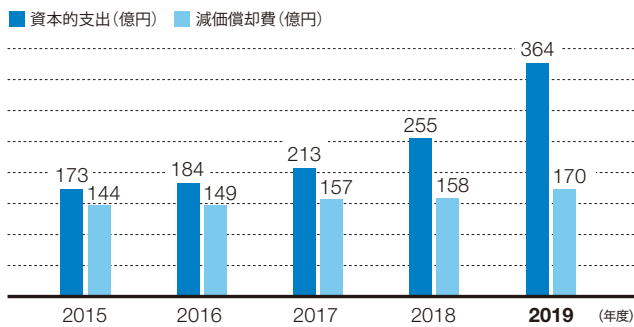
2019年度末の有利子負債は、社債の発行などにより、前年度末比104億円増加の1,751億円となりました。一方、自己資本は、利益剰余金が大きく増えたものの、その他有価証券評価差額金が減少したことが影響し、前年度末比13億円増加の1,779億円にとどまりました。その結果、D/Eレシオは0.98となりました。

### 地域別概況(売上高／売上高構成比)



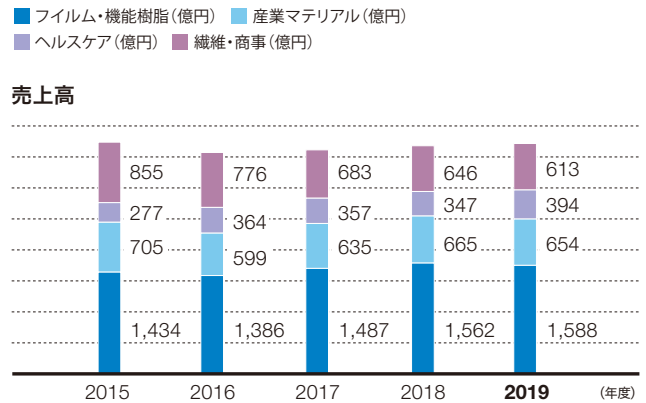
2019年度は、工業用フィルム、診断薬用酵素、VOC回収装置・エレメントなどが、海外での売上を伸ばしたため、海外売上高比率は32.3%となりました。

### 資本的支出／減価償却費

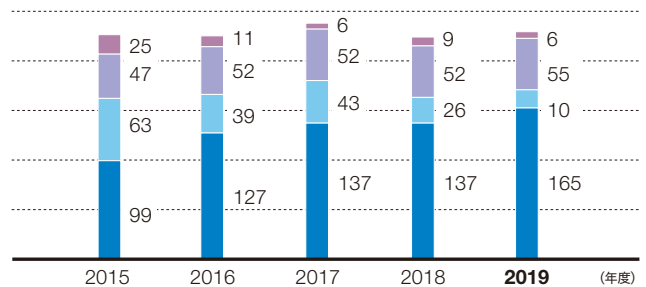


2019年度は、工業用フィルムにおける投資案件を推し進めたことなどにより、資本的支出が364億円となりました。また、減価償却費は170億円となりました。

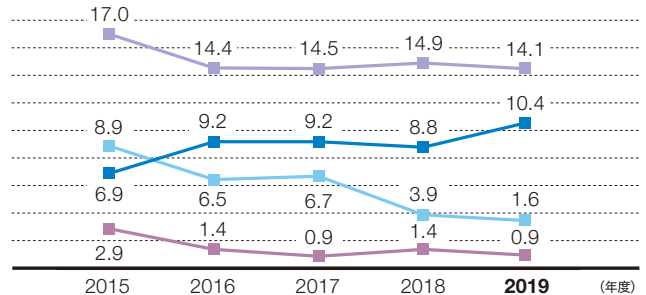
### セグメント別売上高／営業利益／営業利益率



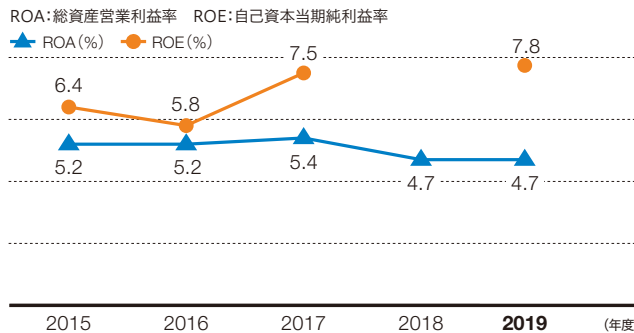
### 営業利益



### 営業利益率(%)



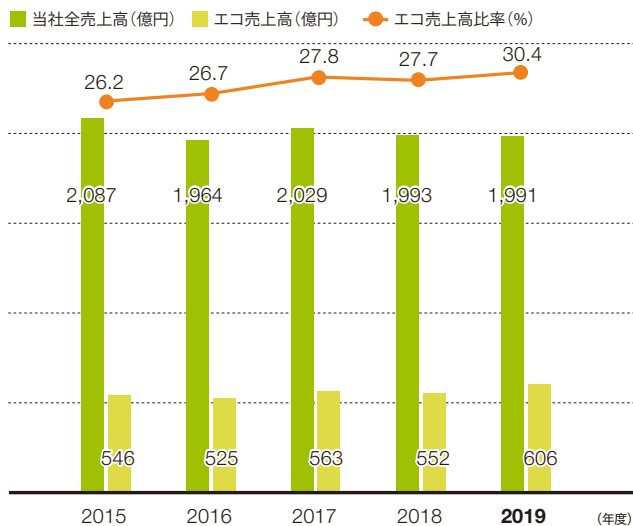
### ROA／ROE



ROEは、工業用フィルムの伸びに、火災事故の受取保険金に加わり親会社株主に帰属する当期純利益が増加したことにより、7.8%となりました。ROAは、営業利益は増加しましたが、固定資産の増加などにより総資産が増加し、前年度と同水準となりました。

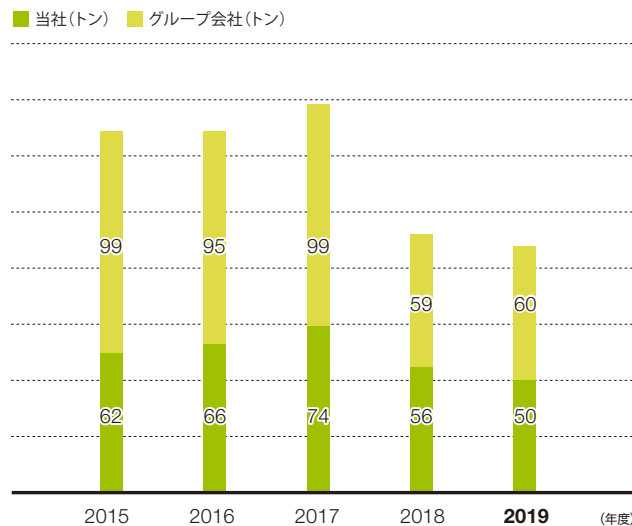
# 非財務ハイライト

## エコパートナーシステム®売上高／売上高比率



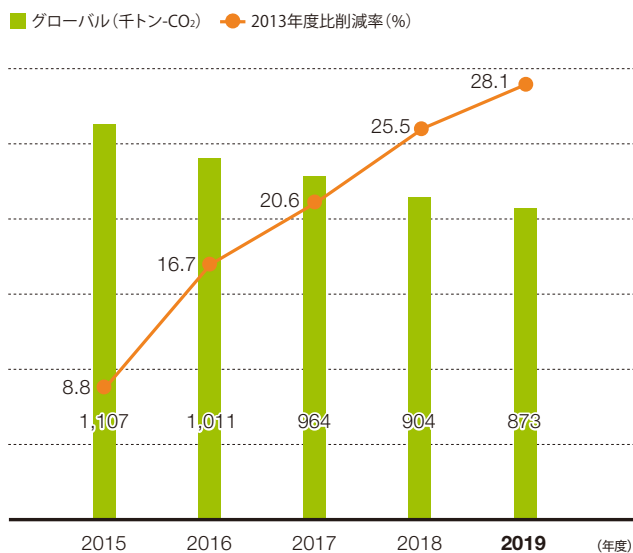
エコパートナーシステム®は、環境負荷低減に貢献する製品・技術の統一ブランドとして2006年度より展開しています。本ブランドへの認定プロセスでは、製品の原材料から廃棄に至るまでの各ステージで、「温暖化防止」などの5つの観点より環境負荷低減効果を評価しています。2019年度の売上高は606億円、当社売上高に占める比率は30.4%となりました。目標としていた「2030年度に当社売上高に占める比率30%」を達成したため、今後は、さらなる目標を立てて展開していきます。

## PRTR対象物質の排出量推移



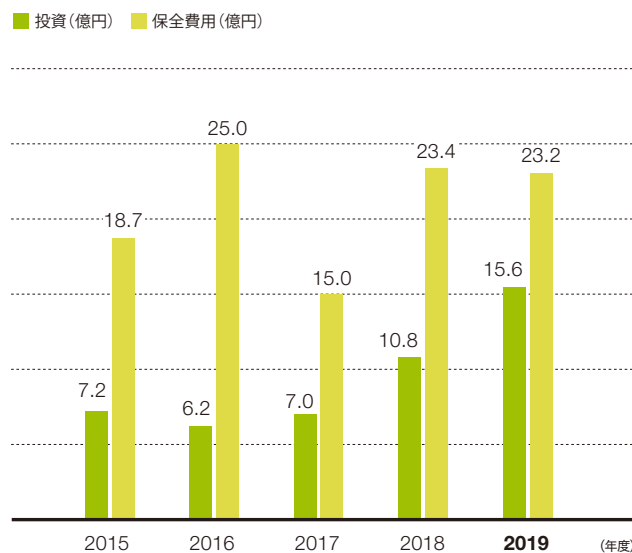
化学物質の適正な管理と、環境中への排出量の削減は、当社グループの重要課題の一つとして積極的に取り組んでいます。2019年度のPRTR対象物質の環境中への排出量は、回収装置の設置などにより、当社グループ計で110トンとなり、前年度比4%の削減となりました。

## CO<sub>2</sub>排出量／2013年度比削減率



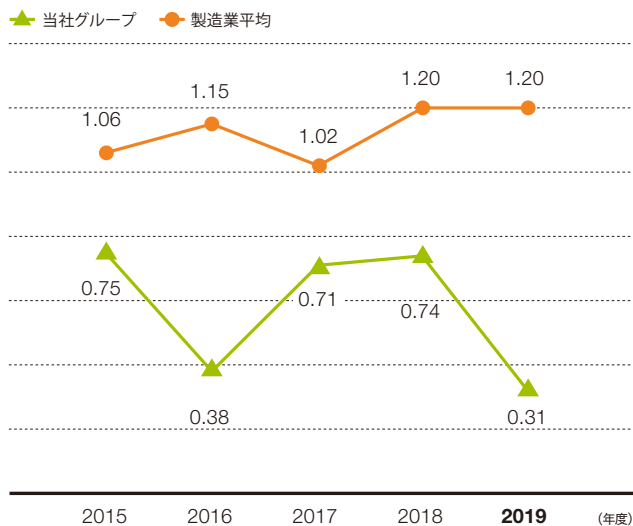
CO<sub>2</sub>排出量は2013年度比で2030年度に30%、2050年度に80%削減することを目標とし、事業活動全体での排出量削減を推進しています。2019年度は、ガスコージェネレーション設備の導入だけでなく、エネルギーを効率的に使う取り組みなどにより、排出量873千トン-CO<sub>2</sub>、2013年度比28.1%の削減率となりました。

## 環境保全コスト



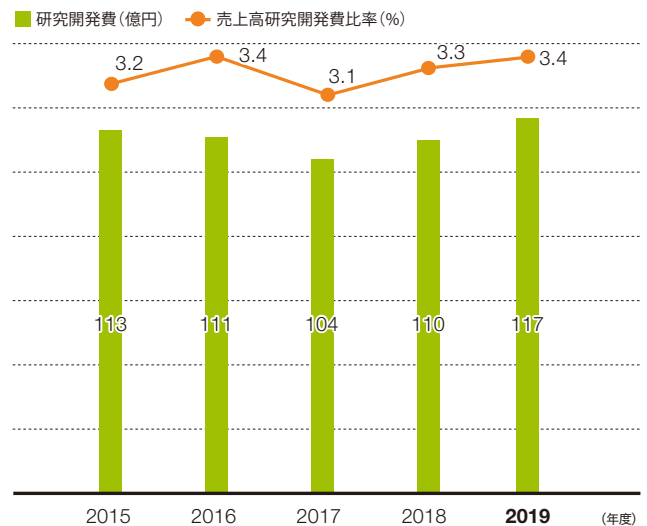
当社グループでは、環境保全活動を定量的に評価する取り組みとして、環境省の「環境会計ガイドライン2005年版」を参考にした環境会計を実施しています。2019年度の環境保全を目的とした設備投資は、15.6億円となりました。これは主に、敦賀事業所第二にガスコージェネレーション設備を設置したことにより。また、保全・維持に要した費用額は、23.2億円となりました。これは主に法定環境測定、産業廃棄物処理費用、各種点検費用およびその人件費を含みます。

### 休業災害度率



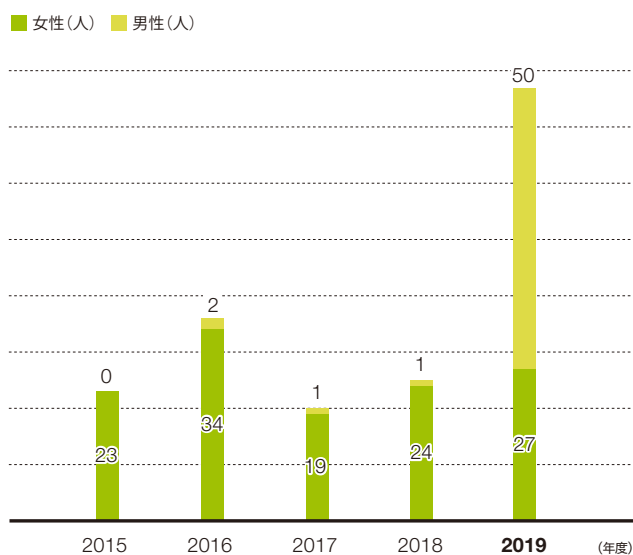
当社グループでは、「東洋紡グループ安全衛生基本方針」にのっとり、ゼロ災害の実現へ取り組んでいます。2019年度の重視する労働災害度率は、事業所構内にある協力事業所も含めて、0.31でした。  
 ※労働災害度率は、百万労働時間当たりの被災者数を表したものです

### 研究開発費



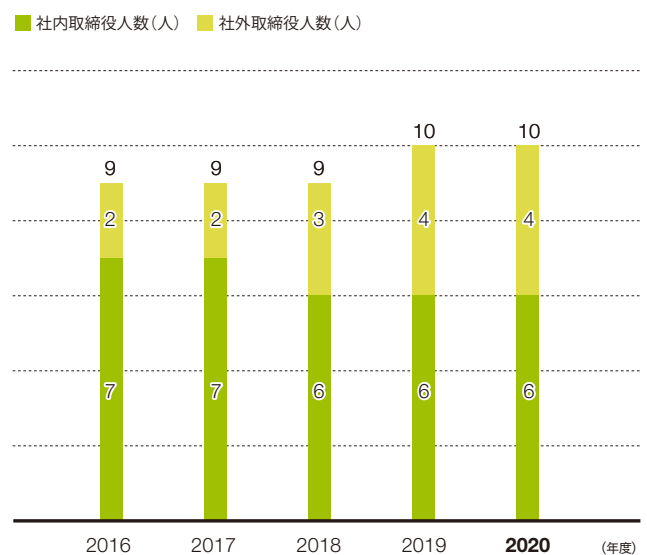
新たな価値を創出し、持続的に企業が成長するために、研究開発活動を強化しています。中期経営計画では、研究開発への戦略的な資金投入をしています。2019年度の研究開発費は117億円、売上高研究開発費比率は3.4%となりました。

### 育児休職取得人数



2019年度には、育児休職のはじめの5日間を有給とする制度変更をしました。また、これまで取得が少なかった男性に対して、上司からの取得奨励や、育児休職情報の発信などを行い、取得を促進しました。その結果、2019年度の男性の育児休職取得人数は大きく伸び、50人となりました。

### 取締役人数



2019年6月の定時株主総会后、社内取締役6人、社外取締役4人(うち女性1人)となり、取締役会に占める社外取締役比率は40%となりました。

# 11年間の主要財務データ

	2009年度 (2010年3月期)	2010年度 (2011年3月期)	2011年度 (2012年3月期)	2012年度 (2013年3月期)	
<b>会計年度 (百万円)</b>					
売上高	¥ 318,773	¥ 340,573	¥ 349,505	¥ 339,009	
営業利益	11,469	20,890	18,305	17,081	
経常利益	7,441	17,043	15,730	15,522	
特別利益	365	427	364	2,673	
特別損失	8,061	12,479	5,231	5,420	
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(△)	2,094	4,155	4,587	7,639	
包括利益	-	5,416	9,065	11,097	
<b>資産、負債及び資本 (百万円)※1</b>					
流動資産	¥ 157,329	¥ 172,001	¥ 177,735	¥ 184,739	
固定資産	281,110	271,515	260,105	262,707	
流動負債	163,554	163,444	162,850	164,831	
固定負債	143,787	130,299	127,267	127,093	
純資産	131,097	149,773	147,724	155,522	
自己資本	107,095	125,770	130,572	138,024	
総資産	438,439	443,516	437,841	447,445	
有利子負債	170,963	151,804	154,888	159,430	
<b>キャッシュ・フロー (百万円)</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 29,024	¥ 33,714	¥ 14,192	¥ 30,354	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,455	△ 11,579	△ 15,061	△ 11,294	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,832	△ 9,915	△ 11,531	△ 2,636	
フリー・キャッシュ・フロー	15,547	22,136	△ 869	19,060	
現金及び現金同等物の期末残高	9,953	21,927	9,481	26,467	
<b>資本的支出、減価償却費及び研究開発費 (百万円)</b>					
資本的支出	¥ 15,166	¥ 13,931	¥ 16,517	¥ 18,041	
減価償却費	20,419	19,113	19,473	13,246	
研究開発費	10,296	10,634	10,820	9,966	
<b>1株当たり情報 (円)※2</b>					
1株当たり純資産	¥ 143.43	¥ 141.85	¥ 147.26	¥ 155.35	
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)	2.88	5.49	5.17	8.61	
1株当たり年間配当金	3.50	3.50	3.50	3.50	
<b>財務指標</b>					
売上高営業利益率 (%)	3.6	6.1	5.2	5.0	
自己資本当期純利益率(ROE) (%)	2.0	3.6	3.9	5.8	
総資産営業利益率(ROA) (%)	2.6	4.7	4.2	3.8	
株価収益率(PER)	51.69	21.88	22.81	18.58	
純資産配当率(DOE) (%)	2.5	2.5	2.4	2.3	
自己資本比率 (%)	24.4	28.4	29.8	30.8	
EBITDA (百万円)	31,888	40,003	37,778	30,327	
D/Eレシオ (倍)	1.60	1.21	1.19	1.16	
<b>セグメント別情報 (百万円)※3</b>					
売上高	フィルム・機能樹脂	¥ 114,928	¥ 126,960	¥ 138,437	¥ 137,394
	産業マテリアル	63,157	71,462	71,221	71,891
	ヘルスケア	32,377	31,386	26,580	24,839
	繊維・商事	88,373	86,832	87,999	79,211
	不動産その他	19,938	23,933	25,267	25,673
営業利益	フィルム・機能樹脂	6,095	12,528	8,574	7,634
	産業マテリアル	2,333	4,911	5,342	5,453
	ヘルスケア	4,023	3,724	4,133	4,170
	繊維・商事	418	624	1,058	213
	不動産その他	1,839	2,322	2,478	2,740
	調整額	△ 3,239	△ 3,219	△ 3,280	△ 3,128

※1 2019年3月期より「税効果会計に係る会計基準の一部改正」を適用しており、2018年3月期は、当該会計基準等をさかのぼって適用した後の指数等となっています。

※2 2017年6月28日開催の第159回定時株主総会決議に基づき、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 2015年3月期よりAP事業をフィルム・機能樹脂から産業マテリアルへ変更しています。2017年3月期よりAC事業を産業マテリアルからヘルスケアへ、AP事業を産業マテリアルから繊維・商事へ変更しています。

2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	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)
¥ 351,577	¥ 351,279	¥ 347,763	¥ 329,487	¥ 331,148	¥ 336,698	¥ 339,607
21,006	20,580	23,123	23,332	23,923	21,727	22,794
18,426	16,257	20,393	20,650	20,415	17,788	18,035
595	1,160	702	469	11,492	1,519	11,206
5,151	5,101	4,871	7,179	13,683	19,204	9,525
8,154	8,117	10,150	9,444	13,044	△ 603	13,774
12,988	18,182	2,147	13,519	15,611	△ 467	4,437
¥ 184,630	¥ 196,607	¥ 186,633	¥ 196,293	¥ 186,571	¥ 193,125	¥ 206,416
271,625	269,202	257,954	254,497	258,924	267,922	282,458
160,582	146,250	130,690	136,865	125,110	131,768	122,321
150,558	158,472	153,795	143,016	135,870	148,053	183,916
145,115	161,087	160,101	170,910	184,515	181,226	182,636
142,310	157,988	156,915	167,773	180,561	176,585	177,890
456,256	465,809	444,587	450,790	445,495	461,047	488,874
170,721	177,085	165,358	169,230	145,594	164,769	175,139
¥ 23,927	¥ 20,107	¥ 32,337	¥ 26,872	¥ 22,353	¥ 7,838	¥ 44,255
△ 22,218	△ 20,089	△ 10,636	△ 14,132	△ 1,174	△ 24,286	△ 39,216
△ 10,839	797	△ 21,384	△ 324	△ 27,831	12,608	△ 1,805
1,709	17	21,701	12,740	21,178	△ 16,448	5,040
19,177	20,389	20,101	32,179	25,857	22,167	25,084
¥ 20,074	¥ 17,491	¥ 17,336	¥ 18,360	¥ 21,259	¥ 25,512	¥ 36,445
14,038	14,916	14,434	14,939	15,666	15,823	17,005
10,474	10,819	11,266	11,114	10,402	11,022	11,690
¥ 160.28	¥ 177.95	¥ 176.75	¥ 188.98	¥ 2,034.04	¥ 1,989.29	¥ 2,003.01
9.18	9.14	11.43	10.64	146.93	△ 6.80	155.12
3.50	3.50	3.50	3.50	40.00	40.00	40.00
6.0	5.9	6.6	7.1	7.2	6.5	6.7
5.8	5.4	6.4	5.8	7.5	△ 0.3	7.8
4.6	4.4	5.2	5.2	5.4	4.7	4.7
17.65	17.72	14.78	18.14	14.29	—	7.37
2.2	2.1	2.0	1.9	2.0	2.0	2.0
31.2	33.9	35.3	37.2	40.5	38.3	36.4
35,044	35,496	37,557	38,271	39,589	37,550	39,799
1.20	1.12	1.05	1.01	0.81	0.93	0.98
¥ 148,000	¥ 146,029	¥ 143,398	¥ 138,574	¥ 148,667	¥ 156,241	¥ 158,833
71,704	71,520	70,522	59,925	63,454	66,540	65,405
27,344	28,777	27,723	36,423	35,723	34,675	39,412
79,089	85,093	85,486	77,552	68,317	64,585	61,328
25,440	19,860	20,634	17,013	14,987	14,657	14,629
7,794	6,988	9,920	12,747	13,713	13,727	16,541
5,501	6,601	6,288	3,875	4,262	2,620	1,035
5,140	5,042	4,726	5,242	5,179	5,170	5,547
2,952	2,334	2,500	1,066	645	914	561
2,732	2,630	2,841	3,344	2,820	2,233	2,623
△ 3,113	△ 3,016	△ 3,152	△ 2,941	△ 2,694	△ 2,936	△ 3,512

# 連結貸借対照表

単位:百万円

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	22,318	<b>25,247</b>
受取手形及び売掛金	81,909	<b>85,345</b>
電子記録債権	3,881	<b>8,208</b>
商品及び製品	45,849	<b>49,150</b>
仕掛品	13,704	<b>12,750</b>
原材料及び貯蔵品	17,247	<b>18,728</b>
その他	8,417	<b>7,141</b>
貸倒引当金	△199	<b>△154</b>
流動資産合計	193,125	<b>206,416</b>
<b>固定資産</b>		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	50,166	<b>52,746</b>
機械装置及び運搬具(純額)	43,163	<b>43,343</b>
土地	98,199	<b>97,055</b>
建設仮勘定	11,335	<b>29,876</b>
その他(純額)	5,613	<b>8,459</b>
有形固定資産合計	208,476	<b>231,478</b>
無形固定資産		
その他	3,654	<b>4,641</b>
無形固定資産合計	3,654	<b>4,641</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	29,745	<b>20,916</b>
繰延税金資産	17,276	<b>17,977</b>
その他	9,462	<b>8,203</b>
貸倒引当金	△691	<b>△757</b>
投資その他の資産合計	55,792	<b>46,339</b>
固定資産合計	267,922	<b>282,458</b>
<b>資産合計</b>	461,047	<b>488,874</b>



単位:百万円

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	42,736	41,659
電子記録債務	2,036	8,357
短期借入金	41,882	32,027
1年内償還予定の社債	10,000	—
1年内返済予定の長期借入金	12,433	8,510
賞与引当金	4,128	4,366
その他	18,553	27,403
流動負債合計	131,768	122,321
<b>固定負債</b>		
社債	30,000	55,000
長期借入金	69,009	75,851
再評価に係る繰延税金負債	21,277	21,277
役員退職慰労引当金	233	247
環境対策引当金	419	331
退職給付に係る負債	18,236	21,613
その他	8,879	9,598
固定負債合計	148,053	183,916
<b>負債合計</b>	279,821	306,238
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	51,730	51,730
資本剰余金	32,206	32,200
利益剰余金	51,858	61,929
自己株式	△415	△350
株主資本合計	135,378	145,509
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	9,071	4,013
繰延ヘッジ損益	△33	△8
土地再評価差額金	44,483	44,457
為替換算調整勘定	△10,277	△11,954
退職金給付に係る調整累計額	△2,038	△4,128
その他の包括利益累計額合計	41,206	32,381
<b>非支配株主持分</b>	4,641	4,746
<b>純資産合計</b>	181,226	182,636
<b>負債純資産合計</b>	461,047	488,874

# 連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
売上高	336,698	<b>339,607</b>
売上原価	255,634	<b>255,140</b>
売上総利益	81,064	<b>84,467</b>
販売費及び一般管理費	59,337	<b>61,673</b>
営業利益	21,727	<b>22,794</b>
営業外収益		
受取配当金	742	<b>650</b>
持分法による投資利益	471	<b>469</b>
その他	1,779	<b>2,211</b>
営業外収益合計	2,992	<b>3,329</b>
営業外費用		
支払利息	1,305	<b>1,369</b>
出向者人件費	1,014	<b>859</b>
操業休止費用	1,079	<b>947</b>
その他	3,533	<b>4,914</b>
営業外費用合計	6,931	<b>8,089</b>
経常利益	17,788	<b>18,035</b>
特別利益		
投資有価証券売却益	198	<b>448</b>
負ののれん発生益	175	<b>65</b>
受取保険金	306	<b>10,647</b>
国庫補助金	607	<b>—</b>
その他	233	<b>46</b>
特別利益合計	1,519	<b>11,206</b>
特別損失		
減損損失	32	<b>2,397</b>
火災による損失	13,822	<b>3,112</b>
固定資産処分損	1,905	<b>3,979</b>
固定資産圧縮損	607	<b>—</b>
関係会社株式売却損	1,873	<b>—</b>
その他	965	<b>37</b>
特別損失合計	19,204	<b>9,525</b>
税金等調整前当期純利益	102	<b>19,716</b>
法人税、住民税及び事業税	2,907	<b>5,587</b>
法人税等調整額	△1,994	<b>819</b>
法人税等合計	913	<b>6,406</b>
当期純利益又は当期純損失(△)	△810	<b>13,310</b>
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△207	<b>△464</b>
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(△)	△603	<b>13,774</b>

# 連結包括利益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	△810	13,310
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	1,035	△5,052
繰延ヘッジ損益	16	25
土地再評価差額金	—	—
為替換算調整勘定	△123	△1,705
退職給付に係る調整額	△413	△2,089
持分法適用会社に対する持分相当額	△171	△52
その他の包括利益合計	343	△8,873
<b>包括利益</b>	△467	4,437
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△298	4,974
非支配株主に係る包括利益	△169	△538

# 連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	102	19,716
減価償却費	15,823	17,005
貸倒引当金の増減額(△は減少)	101	48
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△671	230
受取利息及び受取配当金	△863	△791
支払利息	1,305	1,369
持分法による投資損益(△は益)	△471	△469
減損損失	32	2,397
固定資産売却損益・処分損(△は益)	1,902	3,963
投資有価証券売却損益及び評価損益(△は益)	△87	△448
関係会社株式売却損益・処分損(△は益)	1,873	—
受取保険金	△306	△10,647
火災による損失	13,822	3,112
売上債権の増減額(△は増加)	△4,562	△2,005
たな卸資産の増減額(△は増加)	△7,098	1,678
仕入債務の増減額(△は減少)	603	3,367
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	1,452	142
その他	△1,116	552
小計	21,843	39,219
火災による損失の支払額	△8,029	△4,147
訴訟関連損失の支払額	△255	—
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△6,027	△1,464
保険金の受取額	306	10,647
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,838	44,255
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△24,235	△30,858
有形及び無形固定資産の売却による収入	529	1,344
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△8,797
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	425	—
関係会社株式の売却による収入	475	—
長期貸付金の回収による収入	33	903
長期貸付けによる支出	△1,940	△117
利息及び配当金の受取額	944	810
その他	△517	△2,500
投資活動によるキャッシュ・フロー	△24,286	△39,216

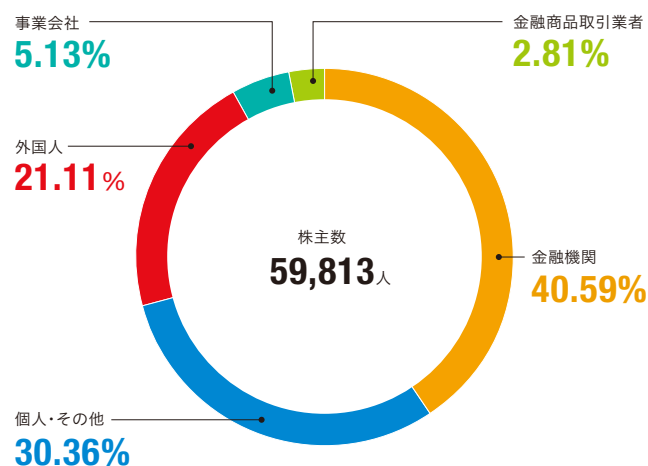
単位:百万円

	前連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減額(△は減少)	8,719	△13,498
長期借入れによる収入	23,316	14,595
長期借入金の返済による支出	△24,105	△12,460
社債の発行による収入	10,000	25,000
社債の償還による支出	—	△10,000
自己株式の取得による支出	△5	△3
利息の支払額	△1,307	△1,376
配当金の支払額	△3,550	△3,551
非支配株主への配当金の支払額	△7	△25
その他	△453	△487
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,608	△1,805
現金及び現金同等物に係る換算差額	△106	△621
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△3,945	2,613
現金及び現金同等物の期首残高	25,857	22,167
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	256	303
現金及び現金同等物の期末残高	22,167	25,084

## 投資家情報 (2020年3月31日現在)

**上場証券取引所:** 東京証券取引所 第一部  
**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  
 〒100-8233  
 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号  
**独立監査法人:** 有限責任あずさ監査法人  
 〒541-0048  
 大阪市中央区瓦町三丁目6番5号  
**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:** 59,813人  
**定時株主総会:** 毎年6月開催  
**単元株式数:** 100株

### 所有者別株式分布状況



### 大株主

	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7,610	8.57
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,587	8.54
全国共済農業協同組合連合会	3,558	4.01
日本生命保険相互会社	1,750	1.97
東友会	1,741	1.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,681	1.89
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,675	1.89
東洋紡従業員持株会	1,669	1.88
日本トラスティ・サービス信託銀行(信託口5)	1,585	1.79
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,462	1.65

(注)持株比率は、自己株式(237,610)株を控除して計算しています

### 株価

#### 過去5年間における最高値/最安値

年度	2015	2016	2017	2018	2019
最高値(円)	216	211	2,249(218)	2,164	1,684
最安値(円)	140	155	1,900(184)	1,386	903

1. 東京証券取引所市場第一部における株価です

2. 2017年度の株価については株式併合後の最高・最低株価を記載し( )内に株式併合前の最高・最低株価を記載しています

# 会社情報 (2020年3月31日現在)

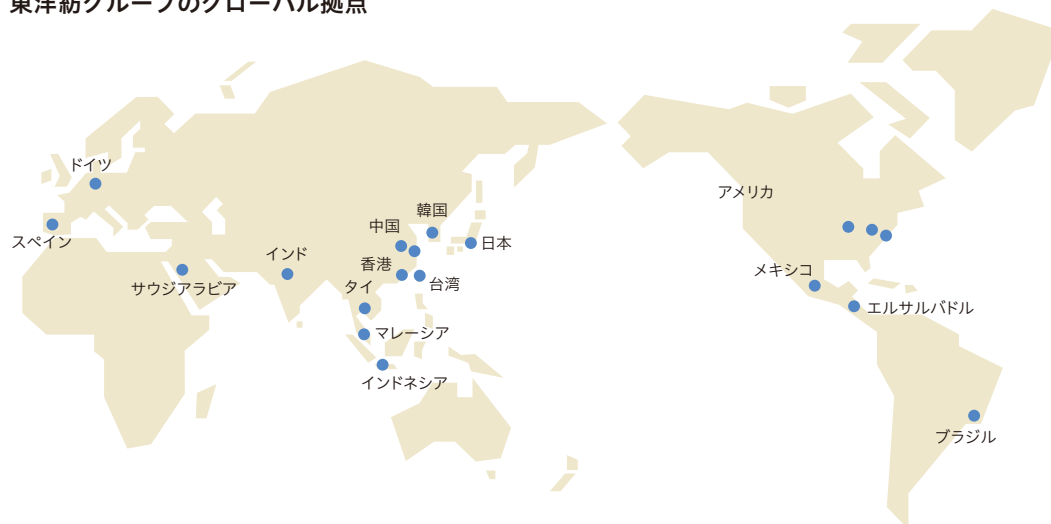
**本社:** 〒530-8230 大阪市北区堂島浜二丁目2番8号 (代表 TEL: 06-6348-3111)  
**創立:** 1882年(明治15年)5月3日  
**従業員数:** 連結 10,073人 / 単体 3,181人

**主な国内拠点:** 東京支社  
名古屋支社  
敦賀事業所  
岩国事業所  
富山事業所  
総合研究所  
高砂工場  
犬山工場



**主な海外拠点:** TOYOBO (SHANGHAI) CO., LTD.  
TOYOBO U.S.A., INC.  
TOYOBO (THAILAND) CO., LTD.  
TOYOBO CHEMICALS EUROPE GmbH  
TOYOBO DO BRASIL PARTICIPACOES LTDA.

## 東洋紡グループのグローバル拠点



**社外からの評価:** 2020年3月現在、以下のSRIインデックスに採用されています。  
・ MSCI日本株女性活用指数  
・ SOMPOサステナビリティ・インデックス

## 2020 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.



Sompo Sustainability Index





## 東洋紡株式会社

住所：大阪府大阪市北区堂島浜二丁目2番8号

電話：(06)6348-3111

URL：https://www.toyobo.co.jp

### ■ サステナビリティ推進部

サステナビリティ企画グループ

電話：06-6348-3046

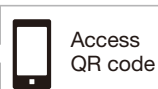
E-MAIL：sustainability@toyobo.jp

### 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。したがって、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可能性があ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る要素はこれらに限定されるものではありません。

### TOYOBO REPORT 2020

▼ Full page PDF



Access  
QR code

