



代表取締役社長
CEO & Co-CEO
竹内 郁夫

CEO Message

CEO メッセージ

**ステークホルダーにとって
誇りある企業となり、
サステナブルな成長を目指します**

経営の考え方

現場が主役。一人一人の「自分ごと感」が変革の原動力

私が描く東洋紡の理想の姿をひと言でいえば、社会から信頼される会社です。従業員、お客さま、取引先、株主などあらゆるステークホルダーに誇りに思っていただける企業グループでありたい。企業理念『順理則裕』の示すところは、「なすべきことをなして、社会をゆたかにする。その結果として、会社が発展し続ける」。それこそが私が目指す「サステナブル・グロースの実現」です。

当社グループは創立140周年を迎えた昨年2022年5月、「サステナブル・ビジョン2030」を発表し、「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」という未来像を示しました。その実現のためには、まず事業を通じて社会課題の解決に貢献していくことが不可欠です。さらに、持続的に社会に貢献するためには、私たちそのものが持続可能でなければならない。安全・安心な職場、品質保証体制、コンプライアンスなど、しっかりとした企業活動の土台づくりに取り組んでいます。その土台の上に、社会課題の解決に資する「フィルム」「ライフサイエンス」「環境・機能材」の3事業が展開していく成長戦略を描きました。

CEO Message

ここで大切なことは、長期ビジョンの実現に向けた変革を実行するのは、人であり、人がつながったチーム・組織です。社長就任以来、私は繰り返し「現場が主役」と伝えてきました。従業員一人一人が「自分ごと感」を持って仕事や課題に取り組むことこそ、変革の原動力です。2022年度後半から国内外の現場訪問を再開していますが、従業員を激励するつもりで現場訪問した私が、逆に元気をもらっています。経営者としての覚悟を高める機会になっています。

なかでも印象深かったのは、昨年操業を開始したタイ国インドラマ・グループとの合弁事業である Toyobo Indorama Advanced Fibers Co., Ltd. です。バンコクから3時間ほどのラヨン県にあるエアバッグ用原糸製造会社において、住み慣れた日本とは異なる環境で2年にわたって、10名を超える東洋紡のエンジニアが工場を建設し、立ち上げてくれました。大きな仕事を成し遂げた彼らの姿を見て私は誇りを強く感じました。この他にも、品質保証体制の再構築を目指す大津医薬工場や衣料用繊維事業の製造拠点の集約を進めている富山事業所にも足を運びました。どんな困難な状況においても、やるべきことに真摯に取り組む。私たちの仲間一人一人が強い使命感を持って行動している姿を見て、これこそが東洋紡の強みであると再認識しました。

サステナブル・ビジョン2030の実現に向けて

今後の事業環境変化は絶好の機会。

私たちの技術や製品・サービスが活躍できる

ビジョンの発表から約1年が経ちました。「サステナブル・ビジョン2030と、その通過点としての2025中期経営計画(以下、2025中計)」として、当社グループのめざす姿をより具体的な形で示したことは、幹部を含め従業員に大きな変化をもたらしています。

第一に、めざす姿と実現のためのアクションプランを共有したうえで、仕事ができるようになりました。例えばイノベーション部門(事業開発)においては、開発テーマを設定する際に「このテーマはビジョンのどこ

に相当するのか、何にどうやって貢献するのか」を強く意識するようになりました。さらに、各部門のリーダーや幹部が、全体ビジョンを踏まえ、自らの言葉で担当する部門や工場のビジョンを語るが増えています。それを各職場のアクションプランに展開し、進捗をフォローアップしていく。全体ビジョンにつながる自部門のビジョンを持つことで、各現場の一人一人が自分の仕事の意味と自分たちの未来を意識できるようになりました。

私は、サステナブル・ビジョン2030の冒頭で「サバイバル思考からサステナブル・グロース志向への転換」を宣言しました。過去20年にわたる構造改革期において「とにかく短期の結果を求め、今日明日の利益を確保する」というサバイバル思考が強くなり過ぎ、長期的視点と行動が足りなかったのではないかという問題提起です。これを踏まえ、各部門のリーダーが足元の課題に対応するだけでなく、2030年あるいはその先を考える動きが増えてきました。

時代は歴史的な転換点にあります。今後の事業環境については、サステナブル・ビジョン2030策定時に想定していた以上の変化を実感しています。例えばコスト構造は過去10年と比べて一変しています。当社グループの原料・燃料費など、過去2年間で280億円も上昇しました。これは当社の過去5年の営業利益の平均を上回る大きさです。さらにカーボンニュートラル実現に向けた動きも実効性を問われる段階に入りました。多くの機関投資家からは、環境問題への対応に加えて、人的資本やガバナンスなど、ESG・サステナビリティ課題への対応を問われています。

私たちは、サステナブル・ビジョン2030において経営目標として従来の財務指標だけでなく、重篤災害ゼロ、従業員エンゲージメント向上、温室効果ガス(GHG)削減などサステナビリティ指標を掲げています。私は、こうしたサステナビリティへの取り組みは、財務目標達成のための土台であり、事業活動と一体で進めていかねばならないと認識しています。

こうした事業環境変化は、負担が増える面もありますが、私はむしろ当社にとっての成長機会としてポジティブに捉えています。例えば、脱プラスチックの課題に対し、当社は業界に先駆けてリサイクル樹脂の採用を進めてきました。従来型フィルムの約3割減容化、バイオマス100%プラスチック、ケミカルリサイクルなどの技術をすでに保有、あるいは開発中です。これら技術を活用したフィルム製品を提供することで、プラスチック問題への課題解決に貢献していきます。さらに30年以上にわたり蓄積してきた水や空気の浄化や分離吸着の技術は、新会社の東洋紡エムシー(株)の発足によって広く国内外で活用いただける機会が増えると期待しています。また、人に関する技術では感染症予防、診断薬、医用膜といった領域で世界の人々のQOL向上にさらに貢献できます。

当社グループの提供する製品やサービスは社会の皆さまの安全、安心、快適な生活に欠くことのできないものばかりです。東洋紡にしか提供できない、価値ある製品やサービスを拡大・創出していくことで、社会課題解決に一層貢献できると確信しています。

2025中計初年度の進捗

「つくりかえる・仕込む4年間」のアクションプランを着実に実行

2025中計の初年度である2022年度は、事業環境の急変もあり収益が大きく落ち込みました。まずは稼ぐ力(収益力)を取り戻し、2024年度までに営業利益200億円以上の本来の収益水準に戻すことが最優先課題です。

2025中計で掲げる四つの施策は、おおむね計画通り進捗しています。

一つ目は、最重要課題に据えた「安全、防災、品質の徹底」です。大きな火災事故を二度と起こさないという強い決意のもと、全社をあげて安全・防災のマスタープランを2025中計においても着実に実行しています。火災感知や延焼防止などに相当規模の投資を行い、

CEO Message

ハード面の防災レベルは相当向上しました。しかし、安全文化、つまり人の安全・防災の意識という意味では、まだ途上にあると認識しています。安全を「自分ごと」として意識できるように研修や現場での対話を充実させています。

二つ目の「事業ポートフォリオの組み替え」については、資本コストをベースにした収益性と今後の成長性の2軸で事業を四つに層別し、それぞれの位置付けに応じた事業運営を進めています。「成長拡大」と位置付けたフィルム事業、ライフサイエンス事業には、積極的な投資を実行しています。さらにこれまで「安定収益」と位置付けていた環境・機能材事業については、第3の柱とすべく、三菱商事(株)と合弁会社である東洋紡エムシー(株)が2023年4月にスタートしました。今後は、環境ソリューションや電気自動車(EV)関連などで成長拡大に挑戦します。一方、収益性で課題がある「要改善」事業については、すでに策定済みの改革マスタープランに沿って、工場集約、収益改善策を実行しています。

三つ目の「未来への仕込み」については、イノベーションの創出、デジタル・トランスフォーメーションの推進、カーボンニュートラルの実現において、それぞれ準備と仕込みを進めています。

イノベーションの創出については、2030年よりさらに先の未来に視点を置いた「イノベーション創出ビジョン」を昨年策定しました。当社の強みである高分子技術とバイオ・メディカル技術を組み合わせることで、「新循環プラスチック」「環境アクティブクリーン」「Well-Being」の三つのソリューション領域でのイノベーションを加速させます(p.25参照)。

カーボンニュートラル実現に向けた取り組みとして、昨年、当社グループの2030年度GHG排出量削減目標がパリ協定の求める水準に整合しているとして、SBT(Science Based Targets: 科学と整合した目標設定)を取得できました。策定したロードマップに従い、エネルギー転換・省エネ・再生可能エネルギーの導入など、着実に

実行していきます。加えて、2022年4月に導入したインターナルカーボンプライシング制度を本格的に稼働させ、GHG排出量削減に貢献する投資を加速するとともに、事業ポートフォリオ改革の検討などにも活用する予定です(p.55参照)。

そして四つ目の施策が「土台の再構築」です。先に述べた三つの施策を実行していく上で必要な土台です。情報システムも含めた老朽化更新を進めることで事業インフラ整備を進めるとともに、人材開発、組織風土改革に力を入れています。

企業変革を担うのは、「人」であり人同士がつながった「チーム」であるという信念のもと、従業員一人一人が成長を感じ、誇りとやりがいを持って活躍する人材マネジメントの仕組みを構築していきます。具体的には、次世代の経営者候補の選抜・育成や、モノづくりを支える現場リーダー養成を促進していくことに加え、経営幹部になる女性リーダーを増やしていくことは、急務の課題です。さらに、従業員それぞれが自己成長を会社の中で実現できるよう最適配置の仕組みや教育体系、多様な働き方を可能とする制度を整備しています(p.64参照)。

東洋紡エムシーの始動

当社グループの転換点。発想や行動を変えて、成長に挑戦

東洋紡エムシー(株)の設立は、東洋紡の売上の4分の1を分割した一大プロジェクトであり、大きな成長投資であると捉えています。一番の狙いは、東洋紡の持つ尖った技術や製品を三菱商事(株)の強みと組み合わせることで、新たな市場を開拓し成長を実現することです。一方で、今後想定される事業環境変化を踏まえると、これまでのやり方のままでは現状維持すら難しいという強い危機感も、新社設立の背景にあります。

従来の東洋紡の発想や仕事の進め方を変える、異なる発想を加えることで、大きな成長機会に挑戦できるようにする。そのために当社にとっては異質ともいえるパートナーを選びました。まさしく異結合によるイノベ-

ションを期待しています。三菱商事(株)は、事業機会の捉え方、実行力、スピードという点で当社にないものを持っています。当社の尖った製品・技術と三菱商事(株)のグローバル経営力、国内外のネットワークを組み合わせることで、インオーガニック手法も含めた成長策を実行していきます。

ステークホルダーへのメッセージ

2025中計の四つの施策をやり抜き、企業価値(経済的価値×社会的価値)を高める

私は、企業価値とは、経済的価値(稼ぐ力)と社会的価値(ステークホルダーからの信頼)の掛け算と定義しています。その意味するところは社会からの信頼なくして企業価値なし、また稼ぐ力なくして企業価値なしという、当然のことです。当社グループは、社会のサステナビリティに貢献し、自らもサステナブルに成長し続ける会社を目指します。

私の使命は、企業理念の実現を目指した事業活動を通じ、持続的に企業価値を高めていくことです。そのためには、2025中計で掲げた四つの施策をやり抜くことが鍵となります。ポートフォリオ改革で資産効率を高め、成長を実現するとともに、信頼をさらに高めることで、ステークホルダーの皆さまから誇りに思っていただける企業グループに変革していきます。

皆さまには、引き続きご理解とご支援をお願い申し上げます。

