



Ideas & Chemistry

TOYOBO REPORT 2021

東洋紡グループ 統合報告書 2021年3月期

TOYOBO
PVVS

P *inciple*

理念

V *ision*

めざす姿

V *alues*

大切にすること

P *inciple*

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 *ision*

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 *alues*

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



代表取締役 兼 社長執行役員

竹内 郁夫

編集方針

当社は、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1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思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を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・レポーティング・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「価値協創ガイダンス」

報告対象組織：

本文中に記載がない場合は、東洋紡株式会社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：

2020年4月～2021年3月
(2021年4月以降の情報も一部含んでいます)

発行：

2021年9月
(次回発行予定：2022年8月)

はじめに、昨年発生しました火災事故、および品質の不適切事案につきまして、会社を代表し、心よりお詫びを申し上げます。

2020年9月、当社犬山工場において、私たちの仲間がお亡くなりになる火災事故が発生しました。お2人のご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族に対して衷心よりお悔やみ申し上げます。二度とこのような事故を起こさないという強い決意の下、安全文化の醸成を含め再発防止に向けた防災マスタープランを実行してまいります。

また、エンジニアリングプラスチック製品において品質に関する不適切な事案が判明しました。お客さまをはじめ、関係する方々に多大なるご迷惑とご心配をお掛けしましたこと、誠に申し訳ございません。

経営陣一同、深い反省とともに、強い危機感を持って、再発防止策、ならびに組織風土改革を実行してまいることをお誓い申し上げます。

目次 「火災事故再発防止への取り組み」はP15、「品質不適切事案への対応」はP17をご覧ください

イントロダクション

私たちはどこからきたのか	03
私たちは何ものなのか	05
私たちはどこへいくのか	07
CEOメッセージ	09
火災事故再発防止への取り組み	15
品質不適切事案への対応	17

価値創造プロセス

価値創造プロセス	19
マテリアリティ	21
ソリューション別 CSV 事例	25

価値創造の戦略

役員対談	
企画部門統括役員 × 管理部門統括役員	27
変革の起点、カエルプロジェクト	31
特集 人的資本の強化	33
特集 東洋紡の女性活躍推進	35

特集 未来をつくる研究開発	37
特集 注力分野 フィルム	43
特集 注力分野 ライフサイエンス	45
ソリューション別の概況	47

価値創造の基盤

価値創造の基盤	55
サステナビリティ担当役員コミットメント	56
ESG マネジメント	57
E 環境側面の方針・活動	58
S 社会側面の方針・活動	66
G ガバナンス側面の方針・活動	75
役員一覧	75
コーポレート・ガバナンス	79

2020年度の概況

2020年度の主な出来事	89
財務・非財務情報	91
投資家情報・会社情報	103

財務関連情報



TOYOBO REPORT(統合報告書)

本書では企業価値創造に向けた成長戦略や事業概要を報告しています。株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーとの対話において積極的に活用します。

<https://www.toyobo.co.jp/sustainability/report/>

ウェブサイト

株主・投資家 情報

<https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir.html>

有価証券報告書

<https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir/library/securities.html>

報告書(株主通信)

「TOYOBO NOW」

<https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir/library/toyobonow.html>

ファクトブック

<https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir/library/fact.html>

非財務関連情報

ウェブサイト

サステナビリティ

<https://www.toyobo.co.jp/sustainability/>

サステナビリティレポート

<https://www.toyobo.co.jp/sustainability/report/>
例年11月時点のウェブサイト「サステナビリティ」の情報をPDF化しアーカイブしたもの

コーポレート・ガバナンス報告書

<https://ir.toyobo.co.jp/ja/ir/library/governance.html>

私たちは どこから きたのか

成形・加工

フィルム

重合

変性

大阪紡

日本初の大規模紡績会社

渋沢栄一

『順理則裕』



三重紡



呉羽紡との合併



商標 紫鷹

※ ®あるいは「TM」付記の名称は、当社の日本における登録済または出願中の商標です

イザナス®

ニット 展示会

プラスチック

樹脂

DSM社との調印式



ホロセップ® 中東キャラバン

海水淡水化



新合繊



環境負荷低減

バイオ

試薬



TOM® III

快適性工学

“ 創業者から受け継いだ精神を 140年にわたって実践し続けてきました ”

創業者が座右の銘の一つとし、後に当社の企業理念となった『順理則裕』の精神。これこそが私たちの原点です。

1882年、大阪紡を起源とした東洋紡は日本近代化の父とも呼ばれる渋沢栄一を創業者として誕生しました。以降、天然繊維から合成繊維へと事業を拡大しながら、時代を彩り快適な暮らしを支えるさまざまな繊維製品を世の中にお届けしてきました。

1960年代にはフィルム事業を開始し、その後プラスチック事業やバイオ事業、機能膜事業などに進出し、「重合」「変性」「成形・加工」「バイオ」をコア技術として、着実に事業を広げてきました。

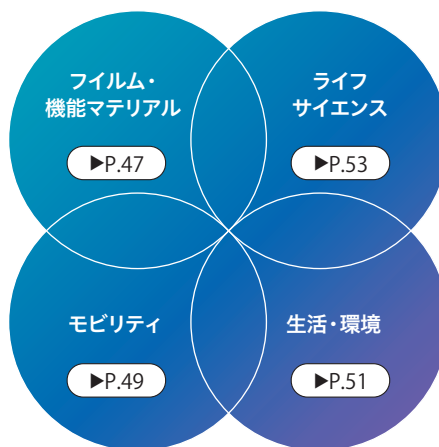
1990年代後半以降、さらに積極的に業容を拡大し、フィルムや機能樹脂、産業マテリアル、自動車、医療などの分野で社会課題の解決に貢献する高付加価値製品を次々に生み出してきました。

時代の変化とともに次々に出現するさまざまな社会課題を解決し、世の中をゆたかにしていくこと、そして自らの成長も実現していくこと——。『順理則裕』に含まれるこのような考え方は、現代的な「CSV(Creating Shared Value: 共有価値の創造)」の概念を先取りしていると言えます。

私たちは 何もの なのか

フィルム、
機能マテリアル
(バイロン®、
ハードレン®
/化成品加工)

エンジニアリング
プラスチック、
エアバッグ用
基布など



バイオ、医用膜、
医療機器

海水淡水化膜、
VOC回収装置
など

COCOMI®

健康志向



ライフサイエンス

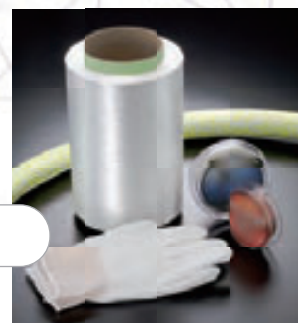
QOL 向上

人工透析



温室効果ガス削減

生活・環境



“お客さまと社会の課題解決に 四つの分野で取り組んでいます”

今、私たちは、四つのソリューション分野で『順理則裕』すなわちCSVを実践しています。

その担い手が、2020年度の組織改正で生まれた「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」という四つのソリューション本部です。今後も長きにわたって社会課題の解決に貢献していくために、つくる側の論理ではなく、お客さまの視点、社会の視点に立ち、なすべきことをなす——。それがこの組織改正の狙いです。

これによって、例えば「ペットボトルの最適な包装」という

ソリューションの提供に際して、これまでは別々だった、フィルムを扱う部門と接着剤などを扱う部門が一体となり、トータルな提案が行えるようになりました。

こうした体制の下で、食品の長期保存に力を発揮し、食品ロス低減に貢献するフィルムや、自動車搭乗者の安全を守るエアバッグ用の原糸・基布、水不足に悩まされる中東の海水淡水化プラントで使用される膜、新型コロナウイルス感染症の検査の大幅効率化を実現する試薬など、社会課題の解決に貢献する製品を次々と生み出しています。

人材マネジメント

環境負荷低減



フィルム・機能マテリアル



食品ロス低減



モビリティ

私たちは どこへ いくのか

デジタル社会



カーボンニュートラル

サーキュラーエコノミー

人と地球に求められるソリューション



バイオプラスチック

ケミカルリサイクル



クリーンテクノロジー

マテリアルリサイクル

グリーンフィルム

診断技術

ウェルビーイング



スマートシティ



アライアンス

オープンイノベーション

他社とのシナジー

新しい移動空間



「人と地球に求められるソリューション」を生み出し続けることで長期的な成長を実現します

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。

こうした要請にしっかりと応えていくという姿勢を社内外に明確に伝えるため、2019年度には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)提言への賛同を表明しました。また、2020年度以降、長期的な視点で取り組むべきマテリアリティ(重点課題)とそのKPIを設定するとともに、カーボンニュートラルを加速するための全社横断組織を設置しました。

そして、将来の当社グループが提供すべき価値について検討するプロジェクトや、さまざまな企業とのアライアンスやオープンイノベーションの推進などを通じて、社会課題解決に貢献するイノベーション創出も加速させています。

2021年度は、最優先課題である信頼の回復に全力で取り組みます。また、長期ビジョン「サステナブル・ビジョン2030」を策定するとともに、2022年度から始まる次期中期経営計画をまとめ、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」の実現を目指します。

今こそ、変革のとき。

“サバイバル思考”から
“サステナブル”への転換

代表取締役社長CEO
竹内 郁夫



経営思想

「誇り」と「やりがい」を持って 働き続けられる会社に

経営者として私がいつも意識しているのは「現場が主役」ということです。「現場」とは、製造現場だけでなく、研究開発や販売、スタッフ(間接)部門まで全ての職場です。多様な現場で、従業員一人一人が持てる能力を発揮し活躍してこそ、企業は持続的に成長していくことができます。この数年、経営の一員として仕事をするようになってから、そうした思いを一層強く持つようになりました。

特に3年前、事業部門長として当社の岩国機能膜工場従業員と面談した時の話が大変印象に残っています。複数の従業員が「自分たちがつくる機能膜が医療の最前線で多くの透析患者さんの命を支えている。そのことを誇りに思う」と異口同音に語るのを聞いた時、私は深い感銘を覚えました。事業を支えるのは現場の力。経営者はあくまで脇役です。私たちの仲間、従業員が「誇り」と「やりがい」を持って働き、自らの成長を実感できる環境をつくっていくことが、自分の最大の責務なのだと思えました。

当社グループの企業理念『順理則裕』の実践は、まさに従業員たちが「誇り」と「やりがい」を持つことができる会社を目指すことに他なりません。従業員の一人一人が、自分が担当する現場で持てる能力を十分に発揮し、仕事を通して成長を実感できる。それぞれの人生を充実したものにすることは、企業のサステナビリティを高めることに通じます。

これらの大前提となるのは、職場環境の「安全・安心」であり、社会からの「信頼」です。しかし、2020年度は残念ながら、こうした企業活動の基盤を大きく揺るがす火災事故や品質の不適切事案が発生しました。新社長として当社グループを率いていくに当たり、まず信頼回復が最優先課題であると認識しています。強い危機感を持って変革に臨む所存です。

渋沢栄一の志を受け継ぐ者として

今、世間では、当社の創業者・渋沢栄一氏が脚光を浴びています。これは決して一時的な流行ではなく、ある意味で時代の必然的な潮流ではないでしょうか。

渋沢さんが生きた時代は今から150年も前ですが、その思想や活動の多くが未来を先取りしていました。現代の企業経営ではSDGsやESGの取り組みにも示されるように「社会課題への貢献」と「利益追求」の両立が非常に重要なテーマになっています。渋沢さんはすでに150年前に「企業の存在意義は社会をゆたかにすることにある」と考え、企業活動の結果として得られる利益はいわば「残り滓(かす)に過ぎない」とまで言い切っています。そうした彼の思想に、ようやく時代が追い付いてきたともいえるでしょう。

渋沢さんが創業した企業の一つとして、当社はこれまでさまざまな領域で社会課題の解決に貢献してきました。2年前の2019年に再定義した企業理念体系「TOYOBO PVVs」では、中核となる理念(Principle)に渋沢さんの座右の銘の一つである『順理則裕』を置き、めざす姿(Vision)を「素材+サイエンスで人と地球に求められるソリューションを創造し続ける」ことに決めました。「PVVs」にのっとり、社会課題解決への貢献を通じて業績を向上させることで、企業価値を持続的に高めていくこと。それが経営者である私に課せられた使命です。それこそが渋沢さんの志を受け継ぎ、その思想を具現化していくことになると思っています。

2020年度の総括／2021年度の展望 2021年度は増収増益を見込む

2020年度の事業概況は全体として期初の見通しを上回り堅調に推移しました。世界的に新型コロナウイルス感染症の

拡大が経済活動に大きな影響を及ぼしました。当社グループでも、自動車関連製品、衣料繊維のように大きく影響を受けた事業がありましたが、フィルム事業が堅調に推移したことに加えて、ライフサイエンス分野でもPCR検査用試薬・原料の増産により、社会の要請に積極的にお応えしました。

これらの結果、2020年度の連結業績は、売上高3,374億円(前年度比0.6%減)、営業利益267億円(同16.9%増)の増益となりました。しかし、親会社株主に帰属する当期純利益は、アクリル繊維事業における減損損失の計上などにより42億円(同69.5%減)となりました。

2021年度の業績見通しについては、新型コロナウイルス感染症拡大による影響の継続、原燃料価格の上昇など懸念材料はありますが、フィルムの増産効果などを織り込み、売上高は3,650億円(前年度比8.2%増)、営業利益は290億円(同8.8%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は130億円(同209.4%増)の増収増益を予想しています。

※ 2021年度の見通しは、2021年8月5日時点



信頼の回復を最優先課題に

2021年度の経営方針として、「持続的な成長に向けて経営基盤をつくり直す」を掲げ、四つの施策に取り組みます。

第一に、「信頼の回復」が最優先課題です。特に安全・防災、品質保証を全社一丸となって徹底し、リスクマネジメント体制の強化も進めていきます。防災に関しては、「安全を全てに優先する組織風土」を目指し、「防災投資の前倒し実施」「安全・防災の研修」など、ハード面・ソフト面の両面からなる防災マスタープランを今後も着実に実行していきます。品質保証体制に関しても、品質マネジメントシステムを再構築するとともに、コンプライアンス教育の強化・徹底など、企業風土改革や意識改革に注力します。さらに、グループ全体にわたって、リスク管理の強化を図ります。リスクの把握、未然防止・早期発見・適切な対応をとるため、「リスクマネジメント委員会」を設置・運用していきます。

第二に、ポートフォリオ改革に着手します。収益性と成長性の二つの尺度で、事業を「拡大」「安定・維持」「改善」に層別し、位置付けに応じた事業運営を行います。特にフィルム、ライフサイエンス、環境など、当社に優位性があり、市場拡大が見込まれる事業に積極的に投資します。

第三に、「未来への仕込み」にも取り組みます。全社横断の「みらい価値提供プロジェクト」を立ち上げ、デジタル社会、ヘルスケア、環境などの分野で、2030年度以降の事業化を目指す開発テーマを設定します。また、デジタルトランスフォーメーション戦略を策定し実行します。さらに、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みも加速し、全社横断的に推進する体制を整備し行程を具体化します。併せて、プラスチック製品を扱う企業として、バイオマス原料、リサイクル原料を用いたフィルムの開発や、他の企業と共同で廃棄物ゼロを目指した取り組みを進めます。

そして第四に、「土台の再構築」です。モノづくりの現場力を

高めるとともに、人材の育成と風通しの良い職場環境の整備に取り組みます。また、女性活躍をはじめとするダイバーシティ&インクルージョンの推進、内部監査機能の強化、コンプライアンスの徹底など、持続的成長に必要な土台を再構築します。

これらの施策に取り組むことで、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、従業員が「誇り」と「やりがい」を持って働き続けられる会社、持続的に成長できる会社を目指していきます。

中長期のビジョン・戦略

サバイバル思考からサステナブルへ

企業が持続的に成長していくための必要条件は、しっかりとした「土台」を持ち、その上に未来への成長軌道を描けていることです。2020年度の火災事故と品質不適切事案は、この「土台」の確かさを根本から見直す契機となりました。この半年余り、当社では役員が何度も集まり、事故や問題の直接原因だけでなく、それらの背景にある企業風土や経営の姿勢について対話と検証を重ねました。

火災や品質問題の遠因には、2010年まで15年ほど続いた構造改革の影響があるのではないかと。この期間、当社グループは厳しい競争環境と財務状況の中で何とか生き残り（サバイバル）を図るべく、聖域なしで経費を削減し、人員のスリム化を図りました。危機的状況の非常時ではやむを得ない面もありますが、すぐには影響・成果が出ない、あるいは品質、安全など本来強化すべきところの強化が遅れたのではないかと。全社一丸で赤字撲滅、構造改革に取り組み、財務的な危機を脱した成功体験がいまだに私たちの判断基準や事業運営に影響しているのではないかと、という共通認識を持つに至りました。これを踏まえ、我々経営陣は、全社を挙げて10年後、20年後を見据えたサステナブル（持続可能）な経営への転換を図っていくことを改めて決意しました。

全社一丸で 「安全・防災・品質」マネジメントを強化

変革の第一歩として進めているのが「安全防災」「品質」に関する組織体制の改革です。2020年12月に、安全・保安防災に特化した専門組織「安全・保安防災推進本部」を新設し、その傘下に「保安防災部」と「労働安全部」を設置しました。そして、2021年4月には「品質保証本部」を新設しました。これによって、これまで生産技術革新部門の中に設置していた「安全・防災・品質」マネジメント組織を全て独立させました。今後は、内部監査部と連携しながら事業部組織に横串を通す形で管理を強化していく方針です。

2021年4月にはさらに、「安全・防災・品質」を含むグループ全体のさまざまなリスクを一元的に管理することを目的として、社長執行役員である私を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を発足させました。本委員会においてトップダウンでグループ全体のリスク管理に関する方針を策定するとともに、組織体制の整備を含め、リスクマネジメント活動全体を監督します。そして、本委員会の監督の下で各部門がマネジメントシステムに基づいた管理を実行し、リスクの低減を推進します。

具体的には、安全・防災に関して、今後、工場単位、事業部単位、グループ全体それぞれのレベルでリスクの所在・責任を明確にし、「CAPD※」がスムーズに回る仕組みを構築します。また、防災総点検で抽出された高リスク箇所は優先して取り組みます。また、機器設備の整備、老朽建屋の改修なども着々と進めます。安全・防災マネジメントシステムについては、外部専門家の意見を取り入れながら弱点を補強するための施策を進めます。また、全ての役員・従業員を対象に、定期的な研修などを通じて安全・防災教育を実施する予定です。

品質については、今回の不適切事案を徹底的に調査し、事案が発生した原因やそれを検知できなかった原因を究明します。

※ PDCA（Plan（計画）-Do（実行）-Check（評価）-Action（改善））のCheck（現状把握・計測）から始めるアプローチ

2030年度のありたい姿を定める

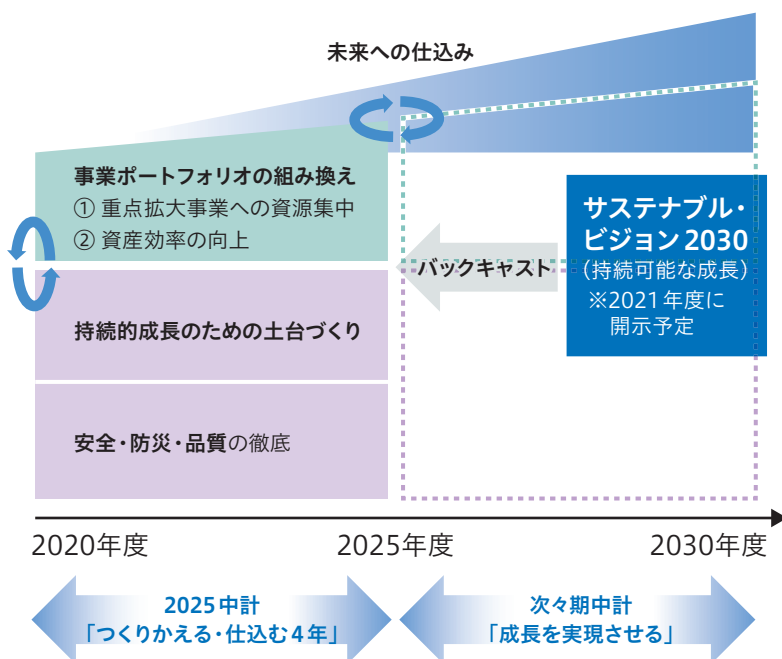
2021年度中に2025年度をゴールとした次の中期経営計画と「サステナブル・ビジョン2030」を発表する予定です。このビジョンは、「人と地球の課題解決に貢献する事業」「持続的に成長できる会社」「誇りとやりがいを持って働き続けられる会社」などをキーワードとして検討しているところです。端的に言えば、事業を通して世界のサステナビリティ実現に貢献すると同時に、自身もサステナブルに成長できる存在を目指すということに他なりません。

『順理則裕』の実践を通じて経済価値と社会価値を同時に追求し、企業価値向上を目指すという基本的なコンセプト自体は変わりません。しかし、今までの当社の発想にはあまり

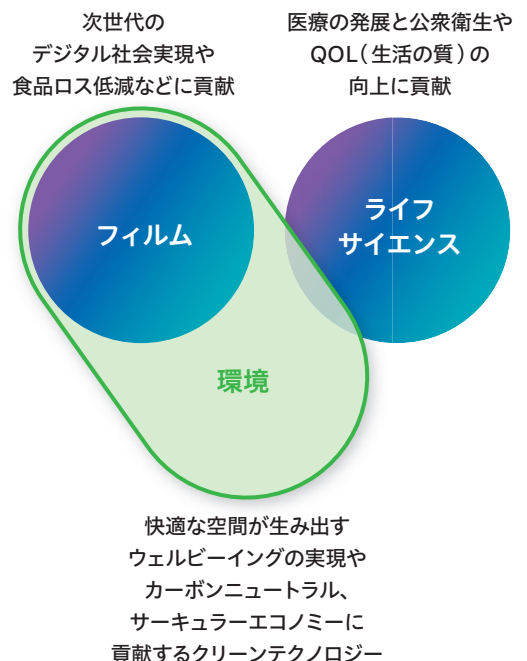
なかった、10年、20年という長い時間軸を加えることによって、グループ全体を変えていくことを企図しています。

事業ポートフォリオの組み換えについても以前から課題として認識していたものの、長期的な視点が足りなかったことから、実際には大きく変えることができていない。これからは「サステナブル・ビジョン2030」からのバックキャストによって「収益性」「成長性」という二つの軸で各事業を評価・層別し、特に注力する分野のフィルムとライフサイエンスに加え、環境に関する社会課題の解決に貢献できる事業（モビリティや生活・環境など）への資源集中を進めていきます。その際、「軸」の基準が非常に重要になりますが、まずはその事業の維持更新に必要な「収益率8%」を目安として見極めたいと考えています。なお、ここでいう収益率とは、営業利益／使用資本であり、当社の資本コストから算出されたハードルです。

次期中期経営計画策定の考え方



注力領域



鍵を握るのは「人」と「つながり」

当社グループで働く仲間は重要なステークホルダーです。「現場が主役」という考え方の通り、一人一人の従業員が「誇り」と「やりがい」を持って活躍できなければ、お客さまの期待に応える製品を提供できませんし、当社の企業理念体系「TOYOBO PVVs」を実現できません。

ゆえに当社グループの持続的な成長の鍵を握るのは「人」であり、その力を最大限に発揮させる職場環境の整備は経営の最重要課題だと捉えています。人事制度については2年前から全社プロジェクトで検討を重ね、2022年度から新しい人事制度をスタートさせます。(P.33 参照)

また、人材力と組織の能力を高める「組織風土」の改革にも取り組みます。ベテラン従業員が減り、人材の幅が狭くなるとともに仕事のサイロ化が進み、組織をこえた横のつながりが少ない、風土になっていました。一見無駄にも見える雑談もリスクに気付く機会となり、新しい発想やチャレンジを生む土壌ともなります。これからは皆が組織や階層をこえて、「まじめな雑談」ができる職場にしたいと思います。上司や仲間気軽に、率直に話ができる職場、「心理的安全」が担保された職場づくりを目指します。

ステークホルダーへのメッセージ

今こそ、変革のとき

株主の皆さまへの還元は、経営の最重要課題の一つであると認識しています。

今しばらくの間、施設・設備の防災・老朽化対策費用を含めた「土台」の強化と、未来を見据えた「仕込み」のための投資を継続することから、配当を大きく増やすことは難しいものの、次期中期経営計画を確実に遂行することにより、より

積極的な配当・株主還元も可能になりますので、ぜひご理解をお願い申し上げます。

私は、これまでのキャリアの中で経営企画をはじめ、繊維事業での販売(営業)、中国現地法人や機能膜・環境関連の事業など、さまざまな部門を経験しました。構造改革に取り組む前の当社の風土もよく知っており、30年以上にわたる試行錯誤も見てきました。その意味で事業個別の課題の理解だけではなく、全体観を持ってこれからの改革を進めていけると自負しています。

そして、新社長としてのスタートに当たり、私は2021年度のスローガンに「今こそ、変革のとき」を掲げました。まずは信頼の回復が最優先課題となりますが、グループ全体で危機感が高まっているこの状況を「変革のチャンス」であるとも捉えています。長期視点でのシナリオを社内外にしっかりと示しながら、グループ全体を変えていきます。すでに見えている「なすべきこと」をしっかりとやり切れば、東洋紡は必ずや変われると確信しています。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きのご理解とご支援を何とぞよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長CEO

竹内 郁夫

火災事故再発防止への取り組み

犬山工場火災事故の概要

火災発生時の状況

発生場所

愛知県犬山市大字木津字前畑344
東洋紡(株) 犬山工場 包装用フィルム製造ライン

発生日時

2020年9月27日(日)21時00分ごろ

被害状況

人的被害

死亡2人、負傷1人(いずれも当社従業員)

発生後の経過

9月27日(日)

21時00分ごろ 犬山工場内のフィルム製造ラインより出火

9月28日(月)

1時10分 公設消防による鎮圧宣言

7時45分 公設消防による鎮火宣言

物的被害

包装用フィルム製造棟の建屋および生産設備の一部が損傷

体制の見直し

2020年9月の火災事故を踏まえ、当社グループでは、安全・防災に関する体制・教育などの見直しを実施しました。

2020年12月には、傘下に「保安防災部」と「労働安全部」を持つ社長直轄の「安全・保安防災推進本部」を新設し、同組織が中心となって安全・保安防災のPDCAを回しています。また、「事業部門」「管理部門」「監査部門」が、それぞれの責任を踏まえたリスク低減活動を行う「スリーラインディフェンス」の考え方に基づいた体制を構築し、安全・保安防災リスクの低減に努めています。事業部門では、SMSやEMSに基づく防災総点検、現場総点検を実施、管理部門では、工場、監査プロジェクトでリスクを抽出し、「リスクマップ」に反映します。リスクマネジメント委員会では、リスクマップに基づき、安全・保安防災推進本部とともに全社レベルでリスク低減を推進します。また取締役会などに、リスク低減のための各種施策を提言します。(P.87参照)。

教育体系の見直し

現場の安全教育の充実に加え、マネジメントレベルの教育体系を確立し、全従業員が「安全・保安防災を最優先とする行動」

がとれるよう、意識改革を推進しています。

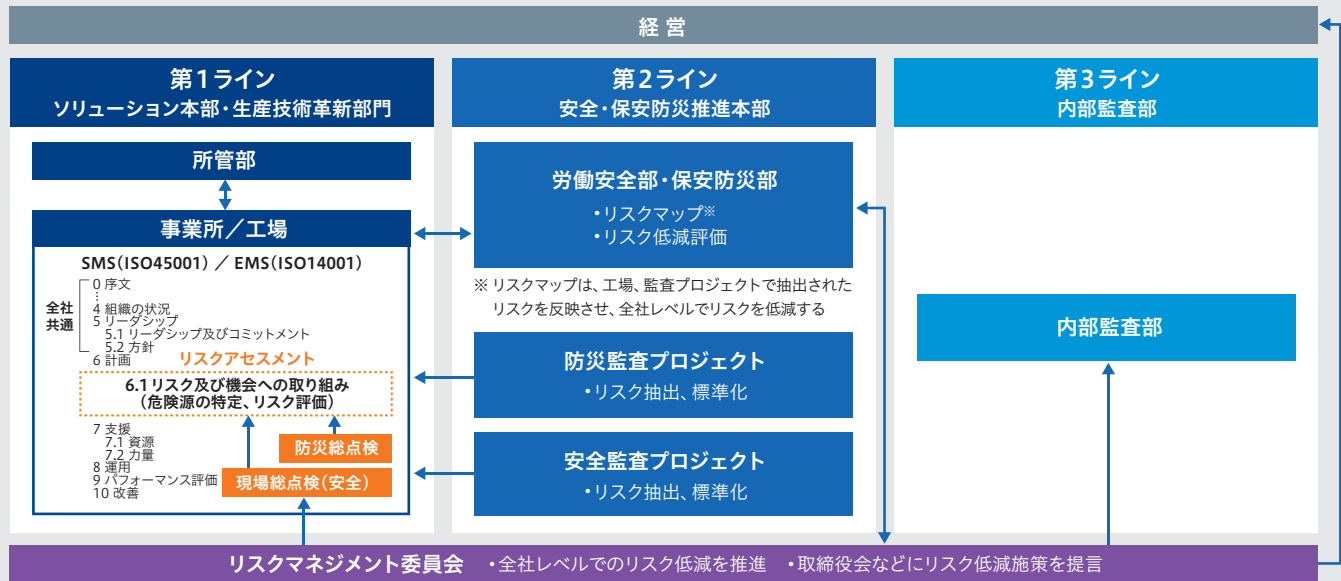
また2021年度には、新たに外部機関を活用した階層別安全教育を立ち上げる計画です。まずは役員対象のワークショップを実施し、順次その他の階層への教育も実施していく予定です。

現場の防災活動の推進

現場では、安全・安定生産ができる工場を目指し、ハード、ソフト、仕組み、組織の面から対策を実施します。

ハード	老朽設備の更新やメンテナンスの強化に注力
ソフト	防災研修、教育への注力、「事故を風化させない」取り組み、研修所設置、全社安全教育、指導員の確保や部門・本部を超えた交流会開催
仕組み	現場リスクの見える化(言える化)、リスク判断の標準化、ガイドラインの作成、資金、停台日数、人員など、防災予算の確保
組織	防災専門家の投入、人員増強、現場の防災要員配置、製造人員の見直し

スリーラインディフェンス体制



労働安全・保安防災ロードマップ

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度以降
各年度での重点課題	- 経営トップの決意表明 - 現場に下りて対話開始 - 安全・防災ワークショップ開始 - 安全・保安防災推進本部のミッション整理 - 全社SMS、EMSポリシー整理	- 現場に下りて対話の定着 - 安全・防災ワークショップ定着 - 全社SMS、EMS仕組み構築 - 現場総点検活動の総括 - 人づくり交流会開始	- グループ会社への展開 - 全社SMS、EMS仕組み定着 - 人づくり交流会定着	海外拠点への展開
安全文化の醸成 (人間の行動・意識)	大部分が依存型※1 → 独立型が増加※1 → 相互啓発型が現れる※1 経営トップの決意表明 経営陣の決意表明と行動、感じてもらえるリーダーシップの発揮(行動宣言、現場との対話) 階層別ワークショップ(全職位階層→グループ会社・海外拠点への展開)			
安全基盤の整備 (仕組み・人づくり)	3S※2活動(生産革新、小集団) 現場リスクの芽を摘む継続的な改善、異常に気付き、改善できる人づくり 安全・防災研修所の設置(全拠点)、防災教育体系構築 防災要員配置、組織強化(人員・専門家確保) 安全・保安防災リスクマネジメントシステムの再構築 全社でリスクマネジメントのサイクルを継続的に回す 監査プロジェクト 現場総点検の実行 → RA活動の定着、事例研究の見直し(水平展開の強化) 防災総点検の見直し → 防災予算/停台日程確保 ダクト点検 → ダクト火災対策 安全・防災中計(老朽設備リニューアル、木造建屋撤去、消防設備更新、他)			
緊急対応の着実な 実行と日常管理への 落とし込み				
全社リスクマネジメント 活動との同期				
学習伝承の仕掛け				

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

※2 整理・整頓・清掃

品質不適切事案への対応

第三者認証登録内容における不適切行為などについて

当社は、2020年9月に米国の第三者安全科学機関であるUnderwriters Laboratories(以下、UL)によって認証を受けているエンジニアリングプラスチック製品の一部の品番について、認証に関する確認試験時に顧客に販売している製品と異なる組成のサンプルを提出していたことを確認し、2021年1月にUL認証を取得している製品を製造する登録を受けていない工場で製造を行っていることなど(以下、本件不適切行為)を確認しました。本件不適切行為についてULに報告などを行った結果、2020年10月28日付でUL認証を取り消された1製品に加えて、3製品について本年2月3日付にてUL認証登録を取り消され、他の3製品の一部品番(以下、本件不適切行為のあった製品を「本件不適合製品」と総称)について当社よりUL認証登録の取り消しを申し入れた結果、3月26日付にて取り消されました。これまで本件不適合製品を使用した最終製品に関して事故などの報告は受けていません。

また、本件に関連し、ISO(国際標準化機構)の登録認証機関であるロイドレジスタークオリティアシュアランスリミテッド(略称LRQA)による特別審査を受けた結果、2021年1月28日付で、当社が取得しているISO9001認証のうち、本件不適合製品を担当する部門に関わる認証範囲について認証を取り消されるとともに、当該ISO9001認証範囲に含まれる形でマルチサイト認証(統一認証)を取得している部門の認証範囲について認証を一時停止されましたが、一時停止されていた認証範囲については、6月9日付にて一時停止は解除されました。

撲滅を目指して

2020年度に発覚した事案を踏まえ、お客さま視点でお客さまに安全・安心を約束するモノづくりを目指し、風土、仕組み、意識を「変える」ことで、品質不正防止・撲滅を目指していきます。

新設した、社長直轄の品質保証本部などからなる「スリーラインディフェンス体制」の構築や、事業譲受時のチェック体制・内部監査機能・コンプライアンス教育などの強化、内部通報制度の活用推進、人事異動(ローテーション)の推進、外部専門家を交えた品質プロジェクトによる品質マネジメント推進体制の強化などを実施していきます。

事案に対する調査・対応状況

今回の問題においては、執行機関からの独立性や公正性を確保すべく、社外取締役および監査役から構成されるプラナック等事案対応委員会を設置し、当社と利害関係のない弁護

士と調査を実施しました。同調査の結果として、原因分析と再発防止策について下表「品質調査結果(原因と再発防止策)」の報告・提言を受けました。

これらの提言を踏まえ、順次対応を確実に進めています。

品質調査結果(原因と再発防止策)

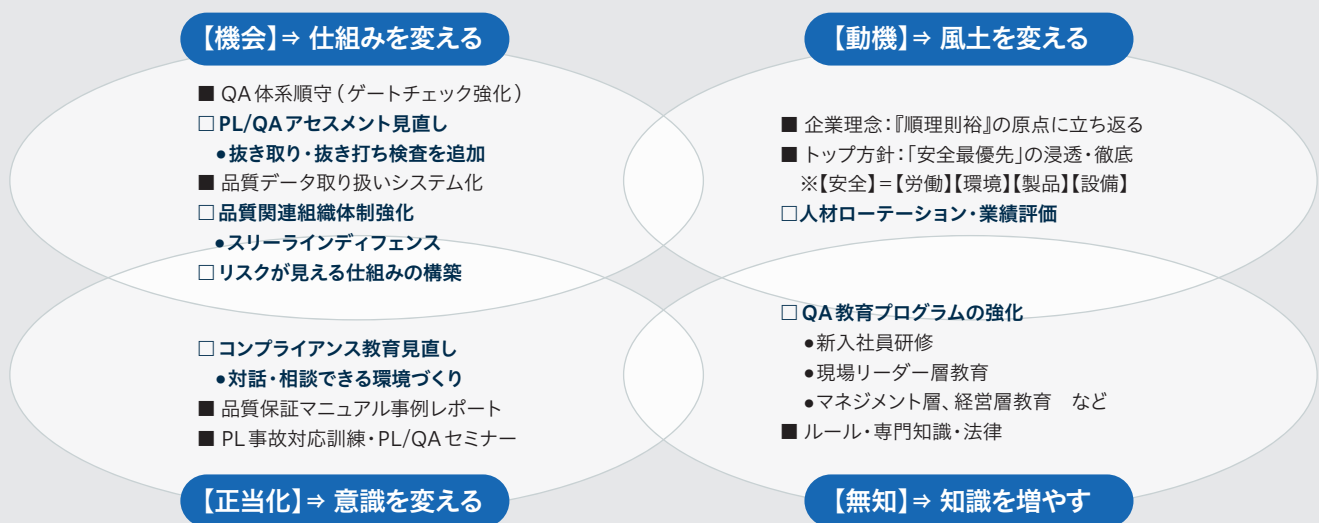
原因	再発防止策
事業譲受におけるチェック体制の不備	事業譲受時デューデリジェンス実施ルール見直しと運用
監査機能の不備	監査範囲の拡大、現場抜き取り・抜き打ち検査の実施
コンプライアンス意識の低さ	コンプライアンス研修による役員・従業員の意識改革
内部通報制度の機能不全	制度の利用に消極的である実態の原因究明と対応
担当事業部内の環境など	人材交流、他部門による監査、本部長らによる監督

品質不正防止・撲滅に向けた具体的な取り組み

めざす姿：お客さま視点でお客さまに安全・安心を約束するモノづくり

不正のトライアングル：【機会】×【動機】×【正当化】＋【無知】⇒ 4要素への対応

(■：現在進行中、□：今後の重点取り組み)



品質体制再構築ロードマップ

	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度以降
重点課題	信頼回復 検査によって品質を保証し プロセスで品質をつくり込む			ゆるぎない信頼 商品ライフサイクルを意識 した品質保証の考え方の定着
緊急対応	外部認証対応 アセスメント見直し お客さま対応			
是正対応	品質 DX※ガイドライン	関係会社・海外事業所への水平展開 品質 DX※事例の水平展開 ⇒ スマート工場化加速		
標準化	マネジメント体制(有効性検証)：スリーラインディフェンス体制・リスクマネジメント委員会活動 着実な品質保証マネジメント運用(ISO をツールとして実ビジネスに積極活用) 品質人材マップ運用、専門職制度などでの専門家育成と積極活用			
意識改革	企業理念：『順理則裕』の原点に立ち返る／「安全最優先」の浸透・徹底 組織風土・意識改革 品質保証は全員活動！の浸透 品質保証人材の育成・品質意識の醸成			

※ DX(デジタルトランスフォーメーション)を活用した品質管理・品質保証

価値創造プロセス

価値創造プロセスでは、当社グループの企業理念体系「TOYOBO PVVs」を起点に、多様な資本を生かして、事業を通じてどのように価値を生み出し、全てのステークホルダーにとっての価値向上につなげているのかを示しています。このプロセスを通じて、当社グループは「人と地球に求められるソリューション」を創造し続けるグループの実現を目指し、各種資本へ転換・蓄積していきます。

価値観・理念



企業理念体系

TOYOBO
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の先取りと言えます。

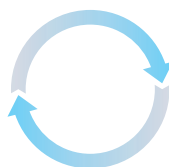
▶P.01 参照

価値創造の着眼点

コアテクノロジー

技術 期待に応える「つくり」

バリューチェーン全体を通じて、品質・コスト・納期の面から最適な価値を提供



市場 期待される「もの・こと」

製品性能に加え、サービスやソリューション、ソフトを提供し顧客価値を創造

社会からの要請
(SDGsなど)

外部環境

- ① カーボンニュートラル
- ② サーキュラーエコノミー(循環型経済)
- ③ 技術革新
- ④ 人口動態変化
- ⑤ グローバル化の進展
- ⑥ 人権尊重・D&I※
- ⑦ フードロス

※ ダイバーシティ&インクルージョン

INPUT

価値創造を支える資本

財務資本

- 安定的な財務体質
(株)格付投資情報センター格付評価A⁻)

製造資本

- 国内に7生産拠点、15の国・地域に生産拠点
- 設備投資 233 億円(2020 年度)

知的資本

- 売上高研究開発費比率 3.8% (2020 年度)
- 主要な研究開発拠点 3カ所
- コア技術(重合、変性、成形・加工、バイオ)
- 取得特許件数 228 件(2020 年)

人的資本

- 従業員 10,149 人(2021 年3月末日)
- 女性管理職比率 3.1%(2021 年3月末日)
- 研究開発に従事する従業員数 約 500 人(2020 年6月時点)

社会・関係資本

- 顧客・サプライヤーとの強固な関係
- 他企業、大学とのオープンイノベーション
- 各種イニシアチブへの参画

自然資本

- エネルギー消費量 13,166 TJ (2020 年度)



マテリアリティ ▶P.21 参照

経営基盤(マテリアリティの前提となる基本事項)

マテリアリティ

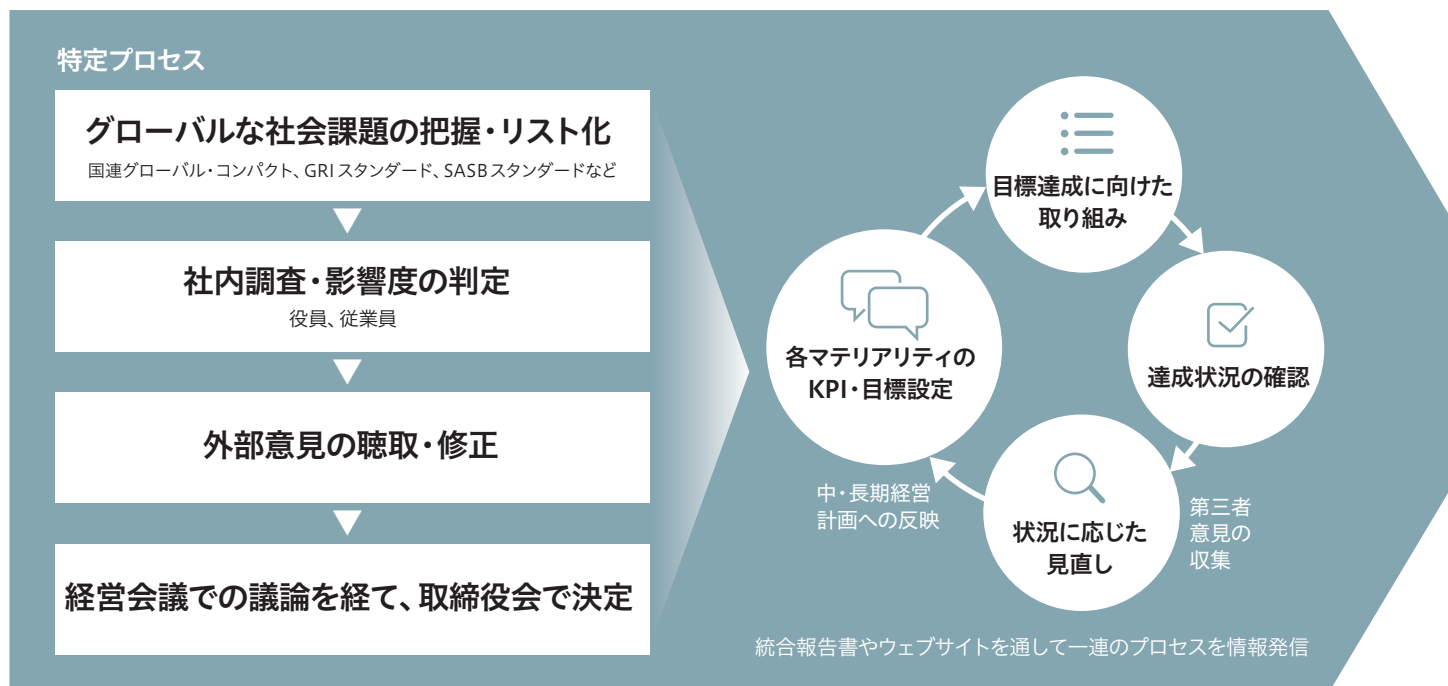
各マテリアリティの担当役員、KPI・目標を設定し取り組みの進捗管理を強化しています。

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、企業が取り組む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。また、当社グループの企業活動の基盤であり社会からの要請が大きい3項目を「経営基盤(マテリアリティの前提となる基本事項)」として整理しました。

なお、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を図ります。



社会的インパクトを踏まえて特定

マテリアリティの特定に当たっては、外部イニシアチブや GRI スタンダードをはじめとする 12 の国際的なガイドラインなどを参照し、候補となる社会課題を選定しました。

その上で、これらの社会課題に関する正・負のインパクトを社内へのアンケートやヒアリングなどを通じて明確化し、機関投資家などの外部意見も取り入れながら、取締役会でマテリアリティを決定しました。当社のマテリアリティは「ステークホルダーにとっての重要性」と「当社グループにとっての重要性」の 2 軸で整理しています。

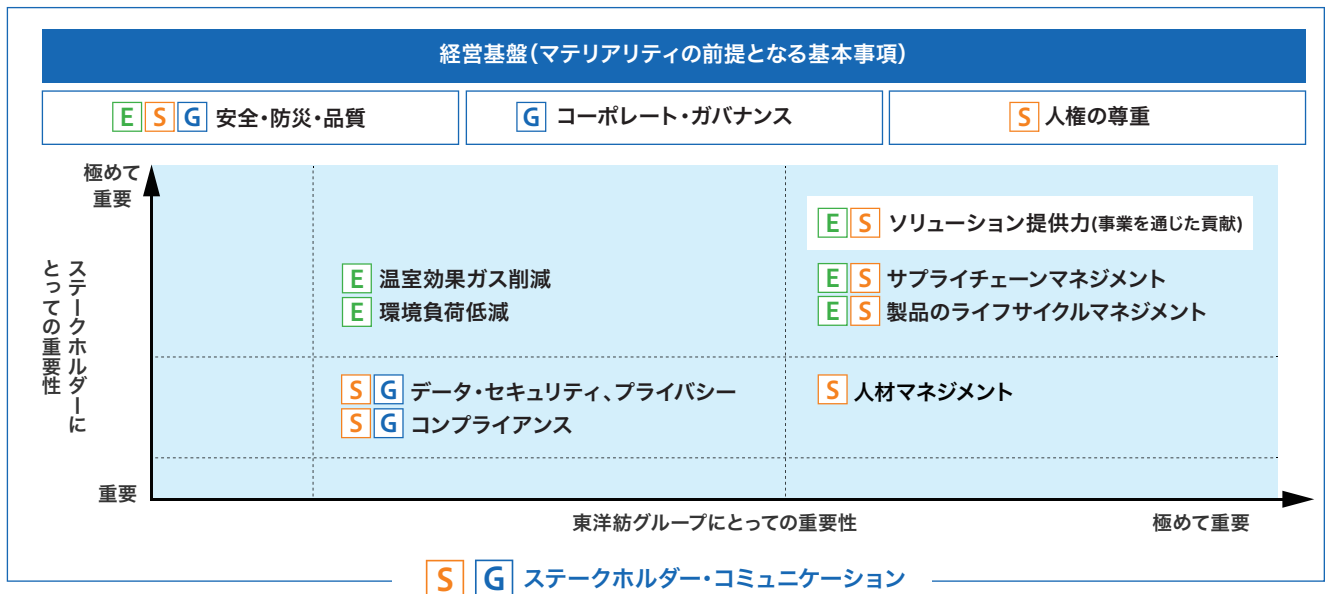
担当役員・KPI・目標を明確化

2020 年 11 月には、取り組みの進捗管理を一層確実なものとするために、マテリアリティごとに担当役員を決定し、併せて KPI・目標を策定しました (P.23 参照)。

なお、「ソリューション提供力」「製品のライフサイクルマネジメント」の KPI・目標については、次期中期経営計画 (2022 年度開始予定) の戦略策定と併せて議論を行い、決定していきます。

特定したマテリアリティ

「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
未来への責任に基づくイノベーション:「クリーンテクノロジー」「高いQOL」「新しい移動空間」の実現



E 環境 **S** 社会 **G** ガバナンス

関連する ESG	経営基盤(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
E S G	安全・防災・品質	8
G	コーポレート・ガバナンス	16
S	人権の尊重	10

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
------------	--------------------	-----------

マテリアリティ

マテリアリティ特定に伴い、2020 年 11 月、取り組み推進のための KPI を新たに設定しました。

KPI は達成状況などに応じて随時見直していきます。また年に一度、取締役会で報告することとしています。

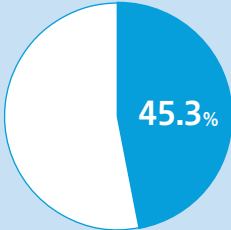
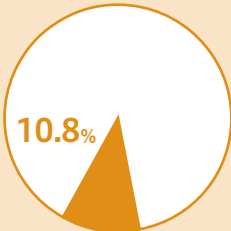
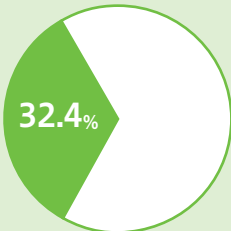
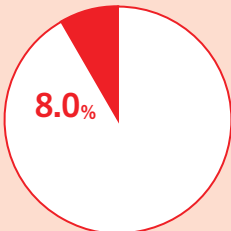
区分	大項目	担当役員	KPI: 達成タイミングは項目ごとに設定		
			項目	目標値	2020 年度実績
経営基盤（マテリアリティの前提となる基本事項）	安全・防災	森重 地加男 専務執行役員 安全・保安防災推進本部長	1) 重大災害※数 2) 労働災害休業度数率 3) 火災・爆発件数 4) 環境事故件数 ※ 厚生労働省が規定する定義に準じ、社内基準を設置	1) 0 件／年 2) 0.25 以下 3) 0 件／年 4) 0 件／年 全て毎年目指す目標、暦年で集計	1) 1 件 2) 0.70 3) 1 件 4) 0 件
			「事故を未然に防止する取り組み」の目標設定は継続検討中		
	品質	荒木 良夫 取締役 兼 執行役員 品質保証本部長 生産技術革新部門の統括	1) 製品事故※件数 2) 製品安全・品質保証教育の実施状況 ※ 経済産業省が規定する定義に準じ、社内基準を設置	1) 0 件／年 2) 100% 全て毎年目指す目標	1) 0 件 2) 80%
			「品質関連」の目標設定は継続検討中		
マテリアリティ	コーポレート・ガバナンス	白井 正勝 取締役 兼 執行役員 HR・コーポレートコミュニケーション部門の統括	1) 取締役会／委員会の開催回数 2) 1 の役員ごとの出席率 3) 取締役会の実効性評価 内容開示	1) 実績開示 2) 実績開示 3) 実効性評価内容開示	1) P.80 参照 2) P.77 参照 3) P.82 参照
	人権の尊重	白井 正勝 取締役 兼 執行役員 HR・コーポレートコミュニケーション部門の統括	1) 人権教育・研修の実施状況	1) 単体※従業員の 20% を対象に 1 回／年 ※ 対象は、東洋紡（株）、東洋紡 STC（株）、（株）東洋紡システムクリエート 2025 年度目標	1) 24.1%
	ソリューション提供力	2021 年 4 月～次期中期経営計画策定時に議論・検討予定			
マテリアリティ	サプライチェーンマネジメント	藤原 信也 執行役員 調達・物流部の統括	1) CSR 調達アンケート（隔年実施）の回収率 2) 販売・物流における CO ₂ 排出量（原単位）の削減率	1) 90% 以上（実施しない年は、アンケートで判明した有所見お取引先さまとのエンゲージメント実施） 2) 毎年前年度比 0.5% 削減	1) アンケート実施の体制整備 2) 前年度比 0.6% 削減
	製品のライフサイクルマネジメント	2021 年 4 月～次期中期経営計画策定時に議論・検討予定			
	温室効果ガス削減	荒木 良夫 取締役 兼 執行役員 品質保証本部長 生産技術革新部門の統括	1) 温室効果ガス排出量 2) 気候変動に対する研究開発投資額 3) TCFD／シナリオ分析の開示	1) 2013 年度比 30% 削減※ 2) （これから協議／対応） 3) 2021 年度下期に取り組み開始 ※ 2030 年度目標 売上高拡大（2030 年度 5,000 億円想定）に伴う温室効果ガス排出量の増加を見越し、目標設定	1) 902 千トン 2) ー 3) ー

2021年4月時点

区分	大項目	担当役員	KPI:達成タイミングは項目ごとに設定		
			項目	目標値	2020年度実績
マテリアリティ	環境負荷低減	荒木 良夫 取締役 兼 執行役員 品質保証本部長 生産技術革新部門の統括	1) VOC 物質大気排出量 2) 有害物質水域排出量 3) 排出廃棄物量 4) 最終処分(埋立処分)率 5) 環境貢献製品・サービス(エコパートナーシステム®)の拡充	1) 2014年度比 60%削減※ 2) 2014年度比 80%削減※ 3) 2015年度比 15%削減 4) 毎年1%未満 5) 売上高比率 40%(単体) ※2030年度目標	1) 2014年度比 50%削減 2) 2014年度比 53%削減 3) 2015年度比 4%増 4) 0.2% 5) 29.9%
	人材マネジメント	白井 正勝 取締役 兼 執行役員 HR・コーポレートコミュニケーション部門の統括	1) 「人材育成計画」の策定と開示 2) 海外基幹人材の日本での研修受講者数 3) 従業員一人当たりの教育投資額 4) 管理職に占める女性比率の達成状況 5) 年休取得率 6) 年間法定時間外労働削減(360時間超の人数/対象者数) 7) 男性の育児休職取得率 8) 障がい者雇用率の達成状況	1) 策定済、ウェブサイト掲出 2) 15人/年※ 3) 50千円/年※ 4) 5.0%以上※ 5) 75%※ 6) 20%削減(2.0%)※ 7) 休職取得対象者の80%以上、取得日数20%以上アップ※ 8) 2.3%※ ※2025年度目標	1) ウェブサイト掲出完了 2) コロナ禍のため中止 3) 24千円 4) 3.1% 5) 64% 6) (3.0%) 7) 80%、12日 8) 2.2%
	コンプライアンス	白井 正勝 取締役 兼 執行役員 HR・コーポレートコミュニケーション部門の統括	1) コンプライアンス意識の向上 2) コンプライアンス相談窓口の認知度・活用 3) 重大な法令等の違反件数	1) コンプライアンスアンケート比率の改善 ●コンプライアンスを重視している会社か ●ミニスタディの認知度 コンプライアンス勉強会(管理者)各種研修の実施回数 2) コンプライアンスアンケート比率の改善 ●コンプライアンス相談窓口の認知度 ●利用のしやすさ 窓口対応 3) 0件	1) ●そう思う、まあそう思う88%(▼5%) ●▼8% 11回開催(1,209人受講)+全従業員向け動画配信 13回開催 2) ●92% ●使ってみたい62% 37件 3) 2件
	データ・セキュリティ、プライバシー	藤井 尚毅 執行役員 企画部門の統括	1) 情報セキュリティ教育実施回数※1 2) 事故件数(情報漏えい、サービス停止など)※1 3) 情報セキュリティ対策の推進※2 ※1 対象は東洋紡(株)、東洋紡STC(株)、(株)東洋紡システムクリエート ※2 対象は連結子会社(状況を見ながら判断) 具体的な対策:連結子会社への ・情報セキュリティポリシーの展開 ・OA/FA強化策の展開	1) 15回/年 2) 0件/年 3) 推進内容の開示 全て2020年度目標	1) 19回 2) 0件 3) サイバーセキュリティ委員会を中心に検討中
全体を包括	ステークホルダー・コミュニケーション	白井 正勝 取締役 兼 執行役員 HR・コーポレートコミュニケーション部門の統括	1) プレスリリース件数 2) 投資家面談件数 3) 従業員・労働組合との懇談回数 4) ステークホルダーとのエンゲージメント回数	1) 75件/年 2) 150件/年 3) 30回以上/年 4) 2回/年 全て2020年度目標	1) 90件 2) 144件 3) 14回 4) 2回

ソリューション別CSV事例

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四つに整理し、それらを「ソリューション本部」としました。各本部が社会の課題解決に貢献できる製品・サービスを提供しています。

ソリューション	売上比率	主要製品
 フィルム・機能マテリアル	売上高 1,528億円  45.3%	● フィルム ● 機能マテリアル
 モビリティ	売上高 366億円  10.8%	● エンジニアリングプラスチック ● エアバッグ用基布
 生活・環境	売上高 1,091億円  32.4%	● 海水淡水化膜 ● 排水処理装置 ● VOC回収装置 ● 高機能不織布 ● 空気浄化フィルター ● 化合繊維 ● スーパー繊維 ● 衣料繊維
 ライフサイエンス	売上高 271億円  8.0%	● バイオ関連試薬 ● 医薬品(注射剤などの製造受託) ● 医用膜 ● 医療機器

事例紹介

液晶画面の性能向上



より自然な発色を実現する液晶フィルム
液晶テレビの大型化やベゼルレス化に対応し高いシェアを誇る

食品ロス低減



透明蒸着フィルム エコシール®
優れたガスバリア性を持ち、食品の長期保存に力を発揮

リサイクル・省資源



リサイクルPETフィルム サイクルクリーン®
製品性質を保持しながらリサイクル樹脂使用比率80%を実現

事故の時、生命を守る



エアバッグ用の原糸・基布
世界の全エアバッグの2割強に当たる量の原糸・基布を生産

自動車の燃費改善



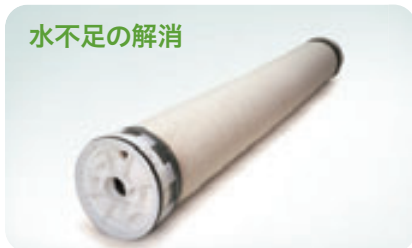
エンジニアリングプラスチック
世界標準を大きく超える70%の強化繊維を含有する製品など、金属代替品として軽量化に寄与

未来のモビリティを創る



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・技術を50以上搭載

水不足の解消



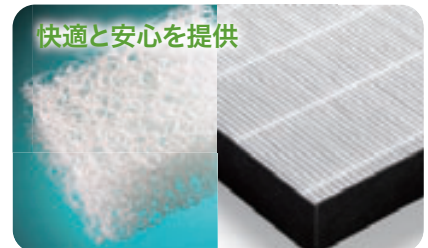
海水淡水化用RO膜モジュール
中東の大型海水淡水化プラントに採用され現地の水不足解消に貢献

大気汚染防止と資源回収を両立



VOC回収装置
活性炭素繊維を用いたVOC回収装置を国内外で1,500台以上納入

快適と安心を提供



世界トップクラスの機能性不織布
コロナ禍における社会ニーズの変化に対応、最終製品への「快適・安心」機能付与に貢献

診断の高速化に



新型コロナウイルス検出キット
汎用の機器で検査が可能で、迅速に結果を得られる

手術時間短縮・患者負担軽減



神経再生誘導チューブ ナーブブリッジ®
外傷などで断裂、欠損した末梢神経の再生を促進

透析患者の命を支える



安定・安心な品質の人工腎臓用中空糸膜
優れたろ過性能に加え、経時劣化の少ない安定した老廃物の除去性能を誇る

役員対談

企画部門統括役員 × 管理部門統括役員

執行役員
企画部門の統括

藤井 尚毅

Profile

1987年4月入社。2007年11月に調達部長。2011年6月に機能材企画管理室長。2015年4月から岩国事業所長を経て2018年4月に経営企画部長。2021年4月から執行役員。



役員対談

企画部門統括役員 × 管理部門統括役員

CSVの観点も含む事業戦略の立案にあたる役員と、財務およびESG側面の管理などを統括する役員から、ポートフォリオ戦略や投資に関する方針、そして現在策定中の新たな長期ビジョン・中期経営計画の方向性をご説明します。



取締役 兼 常務執行役員
管理部門の統括

大槻 弘志

Profile

1987年11月入社。管理部や財務部などに所属し、財務・経理業務を中心に経験。2010年6月に財務部長 兼 経営企画室主幹に就任。フィルム事業管理部長などを経て、2017年4月に執行役員、2020年6月に取締役就任。

“サバイバル”を経て

大槻 2021年4月に社長に就任した竹内さんとは、事業ポートフォリオをどう改善していくかで、長い間、問題意識を共有してきた間柄です。竹内さんは経営企画、私は財務経理と立場は違いましたが、低収益事業をどうするか、資産規模やコストをどうコントロールしていくか、お互い随分苦勞をしてきました。

藤井 私は岩国事業所で調達課長を務めていた2001年ごろに竹内さんと初めて仕事を共にしました。当時、当社グループは財務状況が非常に危機的で、それまで思い切った対策が取られていなかった協力会社(サプライヤー)との関係を見直し、再編計画を立案し、経営企画部に所属していた竹内さんと何度もやりとりをしながら実行しました。

そしてこの1年も、企画部門統括の竹内さんの下、経営企画部長として経営戦略の立案などに共に取り組んできました。

大槻 藤井さんや私を含め、厳しい時代はみんなが苦勞をしてきたわけですが、危機を脱するという目の「サバイバル行動」に追われていたのかもしれないと振り返っています。2020年度には、犬山工場での大きな火災事故や品質不適切事案を受けて、役員が何度も集まり、かつてないほど時間をかけて議論をしてきました。その中で、会社が原点に立ち返り、安全を最優先に考えること、またコンプライアンスをないがしろにした事業成長などあり得ない、という当たり前の認識を再徹底する必要があると結論付けました。

また、長いサバイバル時代を経て、従業員一人一人が「自分はなぜこの会社で働いているのか」という問いに向き合い、やりがいや誇りを自分自身で懸命に考えて見付けていくという風土や文化が薄れてしまったと思います。一方、会社側も、多様な価値観を持つ従業員それぞれの会社との関わり方に配慮した組織運営ができていなかったのではないかと痛感しています。

竹内さんの「現場が主役」という言葉は、従業員も会社もそういったことの大切さを再認識しようというメッセージだと思います。私自身、深く共感しています。

企画(攻め)と管理(守り)の両輪で“サステナブル”を実現

藤井 私の役割は、CSVを実現するための仕掛けを考え続けることだと思っています。社会課題を捉え「どのような形で解決に貢献するか」、そして同時に「どのように会社を成長させるか」を考えること。そこに集中して、プランニングやマネジメントをしていくことだと思っています。

プランを実行に移す段階では、アクセルを踏み込まなければならないケースがあります。ただ企業としてはアクセルを踏むばかりではなく、適切なタイミング・適切な強さでブレーキをかける必要があります。このブレーキの役割を大槻さんに果たしてもらいながら、バランスを取っていく。大事なことは、膨張させることなく成長させることです。従って、その見極めをしっかりとやっていくことが非常に重要だと考えています。

大槻 はい、ブレーキの役割はしっかりと果たしていきます。ただ私は、求められるブレーキの質も時代背景の移り変わりによって従来とは異なってきていると考えています。事業構造改革の時期は財務的に苦しかったので、少しでもリスクが見える案件は、粘り強くやれば良い事業になるかもしれないと思いつつも、投資に消極的になり十分な資金供給ができないこともありました。しかし現在は「リスクを取らない」のではなく、「適切にリスクを管理する」という姿勢が非常に大事になっていると思います。

船に例えると、水際の線を「喫水線」というのですが、何か投資をした際にその喫水線よりも下の船側に穴が開くような、そういう危険があってはなりません。ただし喫水線より上の穴であつたら、チャンスを取りにいく必要もあると思っています。

藤井 多少のリスクがあつたとしても、耐えられるリスク

役員対談

企画部門統括役員 × 管理部門統括役員

であることを明らかにした上で、挑戦していくということですね。

大槻 そうです。基本的には、企業理念の『順理則裕』にかなっている挑戦であれば恐れずにやるべきだと思っています。

財務指標の一つのメルクマールは、「ROE 8%前後」です。他にも財務部門が定量化していくべきことは、どれぐらいの時間軸で投資を伸ばすか、維持するか、あるいは縮小させるかということ。これらをきちんと定義付けることで、中長期の運営姿勢の根幹がしっかりすると思います。例えば、重視している指標の一つとして、D/E(デットエクイティ)レシオがあります。苦しかったころはD/Eレシオ1.0倍以下を目指すのも精一杯でした。現在は安定していて、2020年度末も1.01倍でしたが、今後は、投資案件によっては一時的に1.2倍や1.3倍になることも考えられます。短期的な成果を期待される投資家からは、そこまで先行投資をして大丈夫かという声上がるかもしれません。成果が出るタイミングを明示し、理解を得ることも私の責務だと思っています。

社会課題に率先して挑む

藤井 先ほどの先行投資には社会課題の解決に資する事業も含まれます。とりわけ、環境関連の課題について重点的に取り組まなければならないと考えています。特にカーボンニュートラル実現に向けた取り組みとサーキュラーエコノミーを考えながらモノづくりを行うことは、我々にとって極めて重要なことであり、サステナブルな会社になるための条件ですので、この2点は外すことはできません。ビジネスチャンスという視点から見ても注力する意義は大きいと考えています。

大槻 金融機関や他のサービス業であれば、直接的に何かしらの技術をもって貢献するということは難しいと思います。しかし当社グループの場合、素材や技術などを通じて貢献していけます。これは間違いなくビジネスチャンス

ですし、先行投資として積極的に推進していくべきです。

藤井 カーボンニュートラルについては、モノづくりをしながら温室効果ガス排出を削減していくという課題に、技術革新も含めて取り組んでいかなければなりません。また新たな事業機会でもありますので、しっかりと推進していくための組織が必要だと考え、2021年4月に「カーボンニュートラル戦略検討クロスファンクションチーム」を編成しました。このチームが中心となって取り組んでいきます。

大槻 一方で、カーボンニュートラル達成のためにどんな活動にどれぐらいお金をかけないといけないかを明確にしていくこと、つまり非財務情報を将来の財務情報に置き換えていくことも必要になってきます。その点にもしっかりと対応していきたいと考えています。

藤井 一方、サーキュラーエコノミーについては、今後、私たちの利益の源泉が変わるのではないかと大きな危機感を持っています。今までモノづくりで利益を出してきた当社グループも、サーキュラーエコノミーが社会の仕組みに組み込まれていけば、モノづくりではなく回収システムの価値の方が大きくなる可能性もあります。サーキュラーエコノミーのプラットフォーマーとなることが理想的ですが、一方では、そのプラットフォームから外れた途端にビジネスができなくなるという事態も起こり得るわけです。

では、そのプラットフォームを当社グループだけでつくることができるかという、それは非常に難しい。そこで、さまざまな会社・団体とのコンソーシアムやアライアンスを意識しながら、しっかりとビジネスモデルを検討する必要があります。

中長期の成長戦略策定に向けて

藤井 中期経営計画の大きな方針は、コングロマリットディスカウントの解消です。これまでは多くの事業を伸ばしていこうとする「一斉進軍戦略」でした。この戦略は不況には強かったものの、リソースの分散が起り、会社全体の収益が思うように伸びなかった原因の一つになっ

ていたと考えています。2021年度内に発表予定の次期中期経営計画では、フィルムとライフサイエンスにリソースを集中する方針を経営が打ち出し、いわゆる「経営のメリハリ」を付けていく予定です。

大槻 投資の面から、フィルムは目先でキャッシュを稼いでいる事業のため、発生した投資案件の規模と将来のキャッシュ・フローの回収確度を見て判断していけばよいと考えています。しかし、もう1本の柱であるライフサイエンスは、フィルムと同じ時間軸で投資してキャッシュを稼いでいける事業ではありません。基礎研究や製品化、M&Aによる販路開拓、あるいは他社との連携など、さまざまな活動の選択肢が今後広がっていき、その中で少しずつ成長につながる芽が出てきます。フィルムと比べ、長い時間軸で考える必要があるのです。

藤井 先ほど触れた「経営のメリハリ」、方針とは少し異なりますが、フィルムとライフサイエンス以外にも、当社グループには“尖った技術”が多くあります。このままでは大きな成長は難しいかもしれませんが、成長へ向けた何らかのブレークスルーは必ずあるはずです。

大槻さんが仰った通り、ライフサイエンスの成長には時間を要します。だからこそ「第3の柱」を見付けることも私の大きなミッションだと考えています。例えば、我々に足りないインテリジェンスやファンクション、アセットなどを持った他社とのアライアンスを進めていくことなども必要だと思っています。

大槻 注力分野を定めた上でブレークスルーを見付けようとするれば、どれだけそこにリソースを集中できるかというジレンマは当然出てきます。他のリソースを組み入れることで伸ばしていくために、さまざまな仕掛けを考えています。それにはやはりこれまでのような短期的な考え方ではなく、長期的な視点が必要です。

藤井 長期的な視点という意味では、現在「サステナブル・ビジョン2030」を構想しています。当社は「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」というビジョンを掲げて

いて、これまで素材というマーケットが中心だったものをソリューションビジネスという、これまでより大きなマーケットで勝負していこうとしています。ソリューション、いわゆる社会課題の解決は、当社グループ単独では難しく、そのビジネス展開には、例えば当社グループの素材に限らずさまざまな素材を組み合わせた製品開発、イノベーションや他社とのアライアンスなど、今までにない方策を、勇気を持って展開していく必要があります。その意味で、このビジョンは、未来に向けて会社をどうやって存続・発展させていくかを意識するための大きな経営のメッセージなのです。ビジョンの実現を目指す従業員の皆さんにもわくわくして取り組んでもらいたいと思います。

大槻 キーになるのはやはり当社グループにふさわしい事業をサステナブルに行っていくための人材を育てることです。

厳しい時代には、どんどん固定費をカットしていったため、サステナブルに事業を続けていくために必要ないわゆる固定費がどれくらい必要かという議論が非常に弱かったと思っています。人が減れば良いというような時代がありました。

将来への投資として、未来を切り拓いていける人材をいかに確保して育てていけるか、あるいは従業員にとって心理的に安全な職場をいかにつくっていけるかということも、長期的な成長を目指す上で不可欠であると考えています。

最後に

藤井 企業理念体系「TOYOBO PVV5」を「北極星」として、全社一丸となって「サステナブルな東洋紡グループ」の実現を目指したいですね。ステークホルダーの皆さまにもぜひご期待いただきたいと思います。

大槻 「サステナビリティ」を経営の根幹に据え、「経済価値」と「社会価値」の両立、ひいては企業価値の向上を目指したいと思います。

変革の起点、カエルプロジェクト

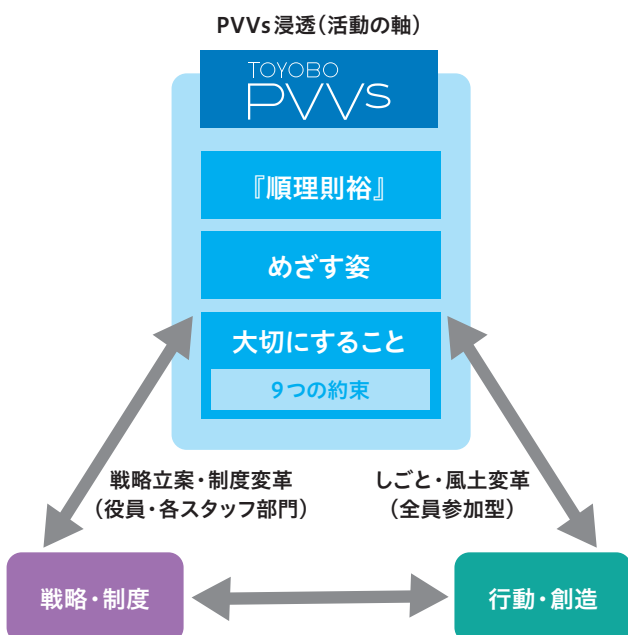
プロジェクトの全体像

当社グループの変革機運の高まりは、全社横断、全役員・従業員参加による「カエルプロジェクト」の発足として2018年4月にその形を得ました。「カエルプロジェクト」には、これまでのやり方にとらわれず、「仕事をカエル」「制度をカエル」「意識をカエル」といった三つの「カエル」に取り組みながら、一方で、「変えてはいけないもの」「大事に守り継承すべきもの」を明確にしていこうという意味が込められています。「一人一人が安心して、いきいきと働き続けられる職場、変化し続けながら成長軌道を描ける会社」への変革を進める必要を感じた有志役員の発案に多くの従業員が賛同したからでした。

まず2019年3月に企業理念体系を再定義し、「TOYOBO PVVs」を制定しました。「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」になることをめざす姿とし、これが事業戦略の根幹となりました。また、「変化を恐れず、変化を楽しみ、変化をつくる」ことを大切にすることとし、変革の旗印としました(P.01 参照)。

これまでの3年間は、PVVsを軸に東洋紡のありたい姿を目に見える形にすることに注力してきました。取り組みは大きく

「TOYOBO PVVs」を軸とした活動



「戦略、制度・仕組み変革」「しごと・風土変革」の二つに分かれ、それらを支える活動として「PVVs浸透活動」を位置付けています。

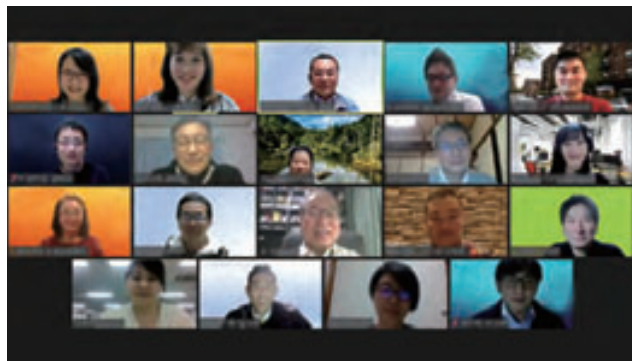
「戦略、制度・仕組み変革」の面では、人事制度改革(P.33 参照)など、組織改正や制度構築といった形でPVVsに基づいた戦略を実行できる体制づくりを2021年度でやり遂げ、その後実際の運用に移行します。また2021年度中には、長期ビジョンに基づいた中期経営計画も策定する予定です。

「しごと・風土変革」については、PVVsに基づいた働き方の具体化や業務プロセスの見える化、効率化などに従業員の気付きや意見を生かしながら取り組んできました。

そして「PVVs浸透」に当たっては、PVVsを解説したコミックを制作・配布するなど、従業員に認知・理解してもらうことに努めました。また、社長との懇談会や職場でのワークショップ(いずれもオンライン)を行い対話してもらうことで共感を図りました。さらに人事考課、多面評価、教育・研修、改善提案活動などにPVVsを組み入れて、従業員が自分ごと化できるように取り組んできました。

従業員アンケートにおいて、職場での良い変化を感じている人の割合が37%(2020年3月、回答者数2,540人、回答率57%)から51%(2021年3月、回答者数3,394人、回答率83%)に増加しています。変革の過程で、火災事故(P.15 参照)や、品質不適切事案(P.17 参照)が発生しましたが、その振り返りを行う中で、変革の必要性はさらに認識されることになりました。

今後も、これらの変革がそれぞれの職場に根付き、一人一人の気付きが生かされ良い変化が続く風土となるよう、全社横断的な取り組みを続けます。



オンラインで実施した交流会(2020年度)

カエルプロジェクトの取り組みと進捗

取り組み		成果	課題・今後の取り組み
経営・戦略	企業理念体系PVVsの制定と経営方針・戦略への反映	企業理念『順理則裕』を再定義、「TOYOBO PVVs」として体系化することで、より能動的にゆたかさの実現に取り組む姿勢を示し、「東洋紡のサステナビリティ」との関連付けを行った。	●長期成長シナリオからのバックキャストによる中期経営計画への反映 ●国内外グループ会社も含む全従業員へのPVVs浸透 ※「PVVs浸透」の項参照
	組織改正	PVVsのめざす姿(Vision)に沿って、お客さまや社会の課題に対するソリューションを提供するビジネスを推進・拡大するために再編 ●マーケット領域ごとの組織(ソリューション本部)への再編 ●スタッフ部門の再編 ●サステナビリティ、DX、マーケティング部署の新設	各組織別ミッション、ビジョンとアクションプラン、KPIへの具体化
戦略、制度・仕組み変革	業績管理制度改革	PVVsと関連付けた、会社として重視する業績管理指標の定義	左記新指標に基づく業績管理制度の設計、実装
	人事制度改革(P.33参照)	一人一人が「成長」を感じ、「誇り」と「やりがい」を持って働くことができる制度にし、PVVsの実現を図る ●多面評価制度の施行 ●等級制度・報酬制度・評価制度の改革案策定	●左記改革案の2022年度内施行に向けた労使協議、説明会の実施 ●管理職の制度運用能力向上 ※「しごと・風土変革」の項参照
PVVs浸透	対話・交流企画	●「社長とオンライン懇談会」を16回開催・従業員計83人参加 ●「職場でのワークショップ」を10回開催・従業員計89人参加	役員、従業員が日常の言動の中で自然に実践し語り継ぐよう、社長をはじめ役員と従業員、各職場での従業員間の対話による浸透を図る(国内外グループ会社も含む) ●ソリューション本部長と従業員との対話の他、ワークショップの全社展開
	人事・インセンティブ制度への組み込み	PVVsの大切にすること(Values)、「TOYOBO Spirit」を組み込み、動機付けを図る ●人事考課の行動評価項目 ●多面評価項目 ●小集団活動、改善提案活動の評価 ●採用選考時に、応募者が提出するエピソード	人事考課を機能させるための考課者訓練を実施 ※「しごと・風土変革」の項参照
	認知度向上	●社長による説明・メッセージの発信 ●浸透ツールの制作・配布配信	●ソリューション本部長による説明・メッセージ発信 ●「PVVs-Comic」のウェブサイト連載、英語版ほか翻訳 ●国内外グループ会社での認知度向上
しごと・風土変革	しごとカエル(業務効率化、標準化、基幹システム刷新)	●「しごと棚卸し」「業務フロー作成」による業務の見える化、効率化とその継続ができる体制づくり(進捗率)しごと棚卸し82%、業務フロー作成64% ●「標準業務フロー作成」による業務標準化の準備	「しごと棚卸し」「業務フロー作成」の継続 業務標準化、基幹システム刷新に向けたチームづくり
	働き方カエル(働き方改革)	●PVVsの実現につながる改革方針「働き方改革マップ」を提示 【場】ワークスタイル・ワークプレイスの多様化に対応するインフラの整備 【時】仕事の効率化・標準化や制度整備による生産性向上と労働時間短縮 【人】働き方や健康に対する意識・行動を見直す 上司・部下・同僚を信頼し、良好な人間関係を築く ●健康経営優良法人認定取得 ●しごとスタイルの提案(会議、3S、周知徹底、指導・育成、ビジネスマナー、ITツール利活用) ●職場環境整備(オフィス整備、ペーパーレス、テレワークなどの勤務形態) ●情報伝達インフラの整備(デジタルサイネージ他) ●コミュニケーション活性化イベント実施(家族見学会他)	●チーム力UPの推進(職場でのワークショップ、推進者向け講座の実施) ●職場環境整備(オフィス、情報伝達、フレックス・休暇などの制度) ●しごとスタイル(左記)の定着活動 ●マネジメント力を強化・支援する新たな管理職研修(考課者訓練、対話力向上など人事制度の運用能力向上) ●従業員のキャリア自律支援

特集 | 人的資本の強化

—— 成長戦略実現に向けた人事制度改革 ——



人事・労務総括部長

藤橋 健司

一人一人が誇りとやりがいを持って働き 成長していける環境を目指す

当社グループで働く仲間は、重要なステークホルダーです。一人一人の従業員が、誇りとやりがいを持って活躍できなければ、我々の企業理念体系「TOYOBO PVVs」を実現できません。その意味で、当社グループの持続的な成長の鍵は、人、つまり人的資本にあると考えています。

そうした考えに基づき、現在人事制度の見直しを進めており、2022年度から新たな制度の運用を開始します。

今回の改定は、2000年以来、22年ぶりとなります。会社が

継続して成長するためには、従業員の皆さんを支える人事制度も変化しなければならないという思いから、改定に踏み切りました。

今回の制度改定の根底にある人材マネジメント方針としては、以下を掲げています。

- ① 現場リーダー、組織の長などの現在の職責に応じた処遇と評価を行う
- ② 一人一人の等級ごとに期待される能力を明示し、中長期的な能力の向上を図る
- ③ 将来、経営を担う人材の早期選抜と育成のための人材配置とローテーションを行う
- ④ 研究・開発など多様な専門人材を評価、処遇し活躍を推進する

多様な人材が活躍し、将来の発展につながるよう専門人材を処遇・育成する仕組みをつくり、併せて早くから経営人材を育成して管理職層全体の底上げを図っていきます。

一方、個々の人材開発とともに、組織開発、人と人のつながりを高める活動を進めていきます。組織や階層を超えて「まじめな雑談」ができる職場にしていきます。上司や仲間に、率直に意見を言いやすい(安心して発言できる)、「心理的安全」が担保された職場づくりを目指します。2021年3月には「エンゲージメントサーベイ」を実施しました。組織風土や従業員の働きがいに関する調査結果を今後の施策に生かしていきます。

新人事制度の概要

東洋紡のあるべき姿と人的資本の重要性

社会課題解決への貢献

持続的に成長できる

現場が主役、誇りとやりがい

マーケット領域ごとの
ソリューション基軸で成長



設備・人材投資による
経営基盤強化

しっかりとした土台と成長戦略
それを実現する「人」が重要

新人事制度の狙い

一人一人が成長を感じ、誇りとやりがいを持って働ける

改定施策

人材マネジメント方針	改定のポイント			
	等級	評価	給与	キャリア形成
能力向上を促進・支援	職能等級ごとの期待能力を明示し、能力向上につなげる 等級定義	人事考課による対話を通じて、育成を図る フィードバックの強化	生活支援を維持しつつ、制度の重複を解消する 世帯手当・住宅手当の見直し	
職責に応じた処遇・評価	昇格スピードに幅を持たせ、年功序列的運用から脱却する 昇格要件見直し／特進／降格 人材情報を全社で把握し、経営人材を早期育成する 評価・昇格 判定会議		職能等級だけでなく、役職（職責）にも報いる 職能給・本人給の見直し 役職給・係長手当の新設	60歳以降も継続した活躍を期待する シニア社員制度の拡充
マネジメント力の強化	管理職としてあるべき姿を明示し、より高度なマネジメントを求める 等級定義			中長期的な育成の観点で人材配置を行う 人材会議
多様な専門人材の活躍推進	高度な専門性を持つ人材を処遇、育成する プロフェSSIONAL職			

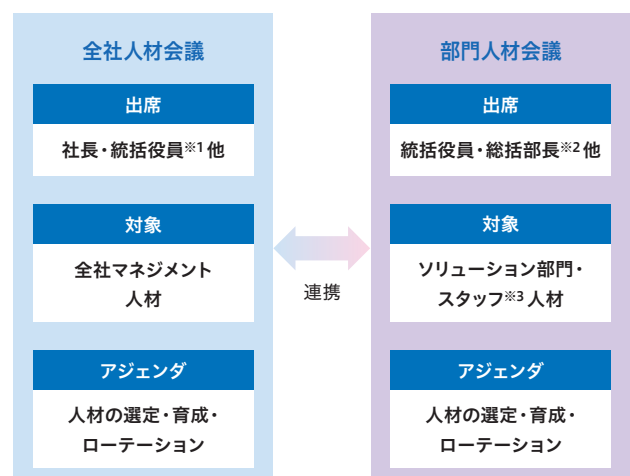
マネジメント力の強化

経営人材の早期育成に向けて育成施策を討議する「人材会議」を開始

当社グループでは、次世代経営人材育成の取り組みとして、選抜した人材に対して、経営幹部育成のための社内外の研修を計画しています。さらに経験の幅を広げるため、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。

さらに今後は、人材育成の視点を事業本部や所管部単位でなく全社に拡大するため、ポジションと人材が見える化し、誰にどのような経験を積ませるべきかを精緻に見極めていきます。

そこで当社グループでは2021年度から、次世代経営人材の育成施策を討議する「人材会議」を開始します。主にマネジメントポストの後継者を討議する「全社人材会議」と、主に業務専門性の高いポジションの後継者討議をする「部門人材会議」に分け、人材の選定、ローテーション、後継者候補の育成施策支援などを討議します。この二つの会議を連携させることで、人材の発掘と育成を実践し、より効果を高めていきます。



※1 各事業本部や管理部門を統括

※2 複数事業部にわたって特定分野を総括

※3 企画・管理・人事などの「コーポレート部門」



女活メンター制度

女性リーダー育成セミナー

育児休職取得奨励

女性向けセミナー

特集 | 東洋紡の女性活躍推進

これまでの歩み・課題

「採用」「育成」「就業継続支援」の三つの視点で推進

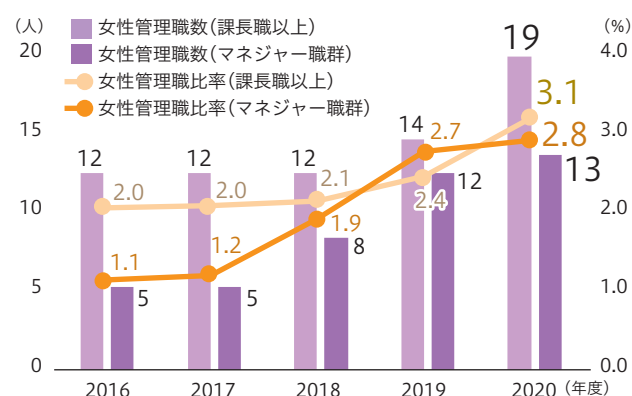
当社グループの女性活躍推進活動は、2015年度に専門組織「女性活躍推進グループ」が発足したことで本格化しました。

取り組みの開始時には総合職※1の女性が少なく男性中心の組織であったため、女性が活躍・成長できる機会を十分に提供できていませんでした。そんな状況を打破すべく、まずは女性が活躍できる環境と組織風土を整備することを目指して、2020年度までの行動計画を策定しました。「女性管理職(マネジャー職群)の人数」を2015年度比で2倍にし、「総合職における女性比率」を15%とする目標を掲げ、「採用」「育成」「就業継続支援」という三つの観点でさまざまな取り組みを推進してきました。その結果、女性管理職(マネジャー職群)は3倍の13人、総合職における女性比率は17.1%となり、目標を達成しました。とりわけ、グローバルコース※2新卒採用の女性比率を40%とすることを採用方針の一つとしたことが目標達成に大きく寄与しました。また、並行して女性の職域

拡大にも取り組み、これまで女性総合職がほとんど配属されていなかった営業部門や製造部門への配属を大幅に増やしました。それによって多くの上司にとって女性活躍が「自分ごと」になり、意識改革が進み、組織全体の風土変革につながりました。

しかし、女性管理職比率はいまだ十分高いとは言えず、また、

女性管理職数と女性管理職比率



主要施策

セミナー(累計)

女性リーダー育成(初級/中級) **7回開催**

女性向けキャリアデザイン **19回開催**

上司向け女性部下のマネジメント **38回開催**

ベビーシッター支援制度
出張時のベビーシッター費用
全額会社負担

メンター制度
のべ**226ペア**
(6カ月ごとに組み換え、2年間の実績)

男性の育児休職 2020年度

取得率 **80%**

ヒアリング

累計 **907人**
(約150人/年:男性含む)

女性活躍推進プロジェクト
メンバーを変えて

4期活動継続

企業内保育園設置(総合研究所)

定員 **10人** 利用者 累計のべ **25人/3年**

※1 グローバルコース初任等級以上の者 ※2 全社での活躍を期待するコース ※3 課長職以上 ※4 各事業所での活躍を期待するコース



企業内保育園設置
(総合研究所)

女性活躍推進グループ マネージャーメッセージ

人事・労務総括部 人事戦略部
女性活躍推進グループマネージャー

土屋 則子



ダイバーシティ & インクルージョン(D&I)を女性活躍から

イノベーションを実現し、サステナブルに企業を成長させていくためには、多様な人材のスキルや知見を活用することが不可欠です。女性活躍推進はその第一歩と位置付け、みんなが自らの能力に気付き、それを発揮できる「機会」をつくることに注力しています。女性活躍推進グループは、発足当時からさまざまな視点や経験を持つ男女で構成しており、その多様性をうまく活動に生かしていると感じています。活動において重視しているのは、従業員の声を丁寧に聴き、経営陣にきちんと届けること。経営陣もその声を大切に、決定もスピーディーです。2018年度、大津市にある総合研究所内に保育園を開園したのですが、構想から10カ月で実現できました。これからも「ボトムアップ」と「トップダウン」の両面から、現場も経営も本気でD&Iを加速していける環境を整備していきます。

ベビーシッター支援制度

その候補者層が薄いのも課題です。そこで2020年度には「女性管理職比率」を当社グループのKPIとして設定。全社を挙げて達成に向け取り組んでいます。

新たな目標・行動計画を策定

2021年4月には、新たな女性活躍推進行動計画をスタート。2025年度までの数値目標として、女性管理職^{※3}比率5.0%などを設定するとともに、女性管理職候補をさらに増やし育成するため、グローバルコース新卒採用の女性比率40%を継続します。

また、エリアコース^{※4}の女性従業員向けに「キャリア開発支援プログラム」を2021年度に開始。上司とともに3年間、育成の計画、OJTをはじめ専門技術・知識教育や自己啓発などをスケジュール化して取り組んでもらい、報告とブラッシュアップを毎年繰り返していくというものです。

これまでエリアコースの女性のキャリア開発の道筋が見えにくかったところに道を示し、後続の女性従業員の能力発揮を支援します。さらに、部門ごとに女性育成のアクションプランを作成し実行することにより、現場が主体性を発揮できる活動へとつなげていきます。

また社外のイニシアチブへも積極的に参画する方針です。すでに一般社団法人経済団体連合会(経団連)の掲げる「2030年30%へのチャレンジ」^{※5}や女性の活躍推進に積極的に取り組む企業の行動原則を示した「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」^{※6}の趣旨に賛同し、同原則に基づき行動するためのステートメントに署名しました。こうした活動を通じ、2021年度には女性活躍推進に関する「えるぼし(2段階目)」^{※7}認定の獲得を目指します。

目標と取り組み内容

目標 1 管理職 ^{※3} に占める女性の割合を2025年度末までに5.0%以上にする(2021年3月:3.1%)	
2021年4月～	管理職およびその候補を対象とした女性リーダー育成研修を実施する(2017年8月からの取り組みを継続する)
2021年4月～	係長およびその候補者を対象とした女性リーダー育成研修を実施する(2019年9月からの取り組みを継続する)
2021年4月～	マネージャー職群相当の女性を中途採用する
2021年9月～	部門ごとに女性育成のためのアクションプランを立て、実行する
目標 2 総合職 ^{※1} の女性割合を2025年度末までに22%以上にする(2021年3月:17.1%)	
2021年4月～	グローバルコース新卒採用の女性比率40%を維持する
2021年4月～	中途採用において女性を積極採用する
2021年4月～	女性従業員へのフォローアップ・ヒアリングを実施する(2015年4月からの取り組みを継続する)
2021年4月～	キャリア開発支援の3年間プログラムを立ち上げ、運用する
目標 3 男性の育児休職取得率を2025年度末までに80%以上にし、取得日数を20%以上アップする(2020年度:80%、12日)	
2021年4月～	対象者に育児休職制度を通知する(2019年4月からの取り組みを継続)
2021年4月～	対象者の上司宛てに、部下の育児休職取得奨励案内を送付する(2019年9月からの取り組みを継続)

※5 経団連が2020年11月に公表した「新成長戦略」に基づき、持続可能な成長を実現するための鍵としてD&Iをその推進力と位置付けて活動する目標の一つ

※6 2010年に国連グローバル・コンパクト(UNGC)とUN Womenが共同で作成した「女性の活躍推進に積極的に取り組む企業の行動原則」

※7 えるぼし(2段階目)の取得基準:五つの認定基準のうち三～四つの基準を満たし、その他は2年以上連続で実績が改善していること

未来をつくる 研究開発

当社グループは、めざす姿を実現するための未来への仕込みとして、イノベーション活動を積極的に推進しています。

例えば、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーを実現するためのクリーンテクノロジーの研究や、感染症の拡大が危惧される中でますます重要視されるライフサイエンス分野の製品開発、さらには、社会のデジタル化によって可能となったマテリアルズ・インフォマティクス(MI)などの最先端手法の活用などを進めています。

「尖った技術」を生み出す イノベーション創出機関「総合研究所」

1931年、総合研究所は繊維の研究からその歩みを始めました。以降、90年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研究領域を拡大。現在は全社の研究開発基盤としての役割を果たすとともに、生産部門を有する複合事業所となっています。

研究部門では、約500人の従業員が基盤技術の強化や融合による新製品・新技術の開発に取り組み、社会の課題解決に貢献できるイノベティブな技術・製品・ソリューションの創出を推進しています。特に、基礎研究を担うコーポレート研究部門では、立案時から研究テーマとSDGsの17の目標との関連を明確にするなど、2030年、そしてさらにその先の将来を見据えた活動に取り組んでいます。





常務執行役員
イノベーション部門の統括

大田 康雄

2030年、東洋紡はどんな事業で どのように社会に貢献するのか 「誰かがやる、ではなく自分がやる」

当社グループにとってイノベーションは競争力の源泉です。近年では、従来よりも長期の視点を重視し、社会課題の解決を意識した取り組みを促進しています。さまざまな部署から集まったメンバーで結成した「みらい価値提供プロジェクト」では、「2030年に東洋紡がどういう価値を誰に提供したいのか、どういう事業をそこで行ってみたいのか」を考える試みも進めています。「誰かがやる、ではなく自分がやる」という意識が根付いてきています。

他社との活発な協働による イノベーションの創出を目指して

さらに、オープンイノベーションなど他社との協働にも力を入れています。当社グループは、バリューチェーンでいえば中央に位置する会社であり、上流からも下流からも声を掛けていただきやすい立場にあります。つまりオープンイノベーションが生まれやすいという点は強みです。例えば、カーボンニュートラルをどのように実現するかという点において、自社だけでなく、他社に私たちの技術を提供して何かできることはないかという視点でも検討しています。

また、当社のコア技術を応用できるスタートアップ企業とのオープンイノベーションを活性化するため、ベンチャーキャピタルを通じて、先進的なモノづくりを行うベンチャー企業や

大学、研究機関へ積極的に投資をしています。当社グループが投資しているベンチャーキャピタルの一つに、非常に早い段階の大学発シーズを中心とするベンチャーに対して研究開発から支援を行い、育成していこうといった意向を持ったファンドがあります。研究開発段階で出た種を大きくしていくという点では、当社グループには過去にさまざまな実績があります。すでに出来上がった開発成果を導入するのではなく、「共に育てていく」という視点をこれからも大切にしていきたいと思っています。

その他にも、総合研究所をオープンイノベーションが活性化するような、人が集いやすく、多様なアイデアを出しやすい環境に整備することを予定しています。さらに、キャリア人材や多国籍人材、女性が活躍しやすい制度や施設も整え、ダイバーシティを通じたイノベーションの加速も図っていきます。

「事業をつくる」意識を忘れず 失敗を恐れず、あくまで挑戦し続ける

当社グループがめざす姿を実現し自身もサステナブルに成長していくために、高機能フィルムをはじめとする機能性材料、ライフサイエンス、環境など、当社グループに優位性があり、市場拡大が見込まれる分野の研究開発を拡大していきます。機能性材料では単に素材ではなく、お客さまのお困りごとに対してマテリアルを起点としたソリューションを提供できるハイスpek的な次世代製品の研究を加速していきます。ライフサイエンス分野では当社の主力事業である診断部門にとどまらず、広く「人々のウェルビーイング」を支える領域をターゲットとした開発を進めています。例えば、当社は人々が心地良いと感じる感覚を定量・評価するいわゆる快適性工学技術の開発に1970年代から取り組んできました。この技術を心理・生理の評価まで、また対象も衣服から居住空間などに拡大しようとしています。環境分野ではカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現に向け、当社固有のさまざまなクリーンテクノロジーや、バイオポリマーをはじめとしたサステナブル技術、さらに今後は炭酸ガスの固定化・貯蔵などいわゆるCCUS領域の研究開発をさらに重点化していきます。

私は常に、研究員の皆さんに「事業をつくる」意識を持ってほしいと伝えています。また失敗を恐れずチャレンジし、社内だけでなく社外、特に海外にアンテナやコネクションを広げてほしいと願っています。

これからも「Try many, Fail quickly」をスローガンにイノベーションを加速していきます。

正確・迅速に新型コロナウイルスを検出 —— イムノアロー™ SARS-CoV-2の開発

早期に陽性者を発見し感染症拡大防止に寄与する抗原検査キットの利用が、海外および日本国内で広がっています。2021年6月、当社グループはイムノクロマト法による抗原検査キット「イムノアロー™ SARS-CoV-2」を医療機関と検査施設向けに発売しました。「イムノアロー™」という名前には、「新型コロナウイルス(SARS-CoV-2)の抗原を矢(アロー)のように迅速かつ正確に検出する」という思いが込められています。

本製品は、社会からの強いニーズに応えるためスピーディーな開発を行いました。開発に携わった研究員に話を聞きました。

社会ニーズに呼応する形で 迅速に研究開発を進め、製品化に成功

岡本 当社グループはこれまでも新型コロナウイルスの検出に関して、全自動遺伝子解析装置 GENE CUBE®と遺伝子検査試薬の開発・供給をしてきました。これらに加え抗原

検査キットができれば、さらに医療従事者の負担軽減やウイルスの拡大防止に貢献できるのではないかと考えました。

西村 PCR検査をしたくてもある程度の規模の病院でないと検査できる装置を持っていません。検査の裾野を広げる意味でも、装置が不要で小規模なクリニックでも検査ができる抗原検査キットのニーズは高いと考えていました。

岡本 イムノクロマト法はもともと基盤技術の一つとして当社でも研究開発を進めており、今回の新型コロナウイルス感染症のパンデミックを機に、それに応用できないかという話になりました。一方で、イムノクロマト法の製品化自体は今回が初めての経験でしたので、その辺りは苦労したところですね。

西村 開発スピードが求められる中、刻々と世間の状況が変わるのに加え、他メーカーではすでにイムノクロマト法での製品化に成功したところもあったので、正直焦りもありました。しかし、より良いものをお届けするという強い信念を持って妥協せずに最後まで取り組めたところは、非常に大きな経験になりました。



コーポレート研究所
バイオメディカル基盤ユニット
兼 バイオテクノロジー研究所
新規開発グループ

岡本 淳

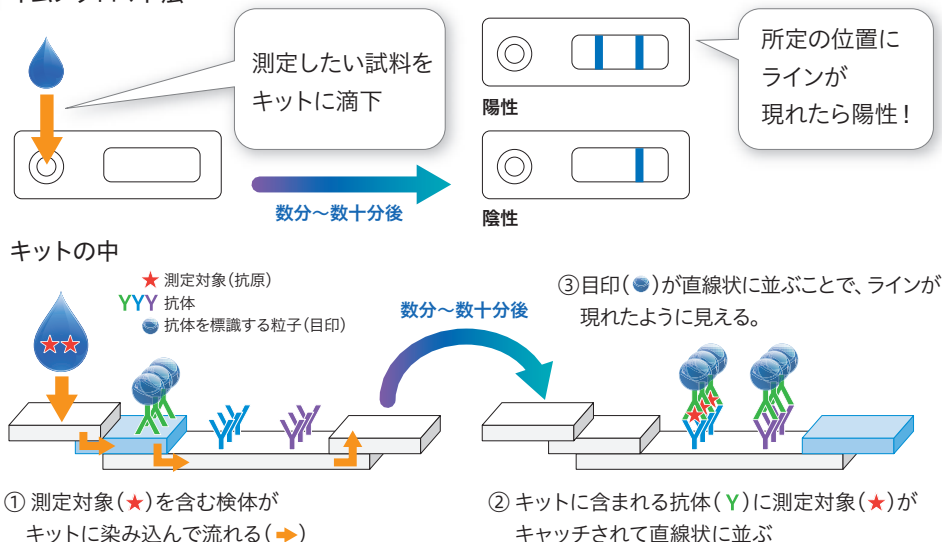
コーポレート研究所
バイオメディカル基盤ユニット
(前職 バイオテクノロジー研究所
IVD開発グループ)

西村 研吾

イムノクロマト法とは？

イムノクロマト法は、毛細管現象を利用した抗原抗体反応を測定原理とする迅速診断法の一つ。インフルエンザ診断、妊娠検査などに用いられ、世界的に普及している診断技術です。従来、新型コロナウイルスの検出に用いられてきたPCR検査よりも短い時間で検査できる、特別な機器を必要としないなどの特長があります。

イムノクロマト法



富山大学をはじめとする外部との技術連携やチームワークが鍵

西村 キットの性能を高めるには、感度や特異性の高い抗体と、反応を可視化するための目印となる粒子が重要です。抗体の開発に当たっては、当社が培ってきた基盤技術に加え富山大学と技術連携を行いました。これにより、多面的な評価結果を踏まえて、非常に多くの候補の中から短期間で効率良く優れた抗体を選抜することができました※。

岡本 いかにも感度良く検出するかという点を突き詰めた結果、反応の目印となる粒子も従来のイムノクロマト法で使われているものとは異なるものを選びました。優れた抗体と優れた粒子を使用している点が本製品の大きな特長です。

西村 さらに、非特異反応を抑える技術や反応性を上げる技術などを搭載し、キットとしての性能を高めています。

岡本 製造に当たっては、初めての経験でしたので何度も試作を繰り返し改善を行いながら、製品化のための技術を確立していきました。

西村 試作の回数など、納期と品質のバランスをどう取るかという点で意見が対立することもありましたが、納得のいく製品を出したいという思いは同じでした。その原点にお互いに立ち返り、理解・尊重しながら進めてこられたと思います。

岡本 他社よりも後発だったこともあって、まだ販売できていないという焦りももちろんありましたね。ただし、製品の信頼性をきちんと担保しながらでないと進められないということ、チーム全員で重要視して取り組めたと感じます。

西村 メンバー全員で議論を重ね、共通認識を持って進めることができたところが大きなポイントでしたね。その中で、自然と良いチームワークが生まれたと感じます。最終的には、それぞれが自分の役割を理解し、誰がどのタイミングで何をするの



が良いか、自主的に考えながらチームとして動いていたところが非常に良かったと思います。このような社内外との連携がこのプロジェクトの成功の鍵だったと思います。

※ 本製品に使用した抗体は国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）の2019年度「新興・再興感染症に対する革新的医薬品等開発推進研究事業」（2次公募）「SARS-CoV-2の臨床現場即時検査法開発に関する研究」に参画し、開発しました。

今後もイムノクロマト法を使って感染症や変異ウイルスに素早く対応する

岡本 今回の開発に当たり、抗体や抗原などのバイオ素材は自社で開発しましたが、その他の基材にも当社が開発できそうなものがたくさん使われているという印象を受けました。不織布やメンブレンなどの基材も自社で開発してバイオ素材と融合することで、より特徴的なものをオール東洋紡で開発できるのではないかと考えています。

西村 PCR検査試薬に加えて「イムノアローTM」をブランド化、シリーズ化することを通して、当社がライフサイエンス分野の目標として掲げている「感染症分野での幅広いソリューション提供」を実現していきたいと思っています。その先の未来については、例えばスタジアムに入る前や駅に入る前など、もっといろいろなところで簡単に検査できる世の中にならないかなと思っています。

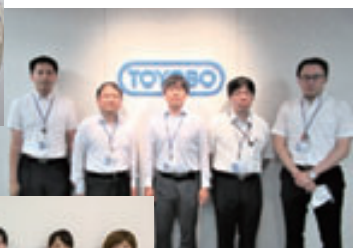
今回は新型コロナウイルスですが、強毒性インフルエンザウイルスのような新たな変異ウイルスが流行した時に、いち早くこのような検査キットを提供できるよう、抗体の取得・製造技術やイムノクロマト法関連の開発・製造技術をブラッシュアップしていきたいです。そうしたことを積み重ねて、感染症診断のソリューションビジネスでトップ集団の一員となってリードしていける会社に変革できればと考えています。

いずれにしても、今後もチームワークを大切にしながらやっていきたいですね。

開発に携わったメンバー



コーポレート研究所
バイオメディカル基盤ユニット



診断システム事業部



バイオテクノロジー研究所

DXで研究開発を変革する ——マテリアルズ・インフォマティクス（MI）の取り組み

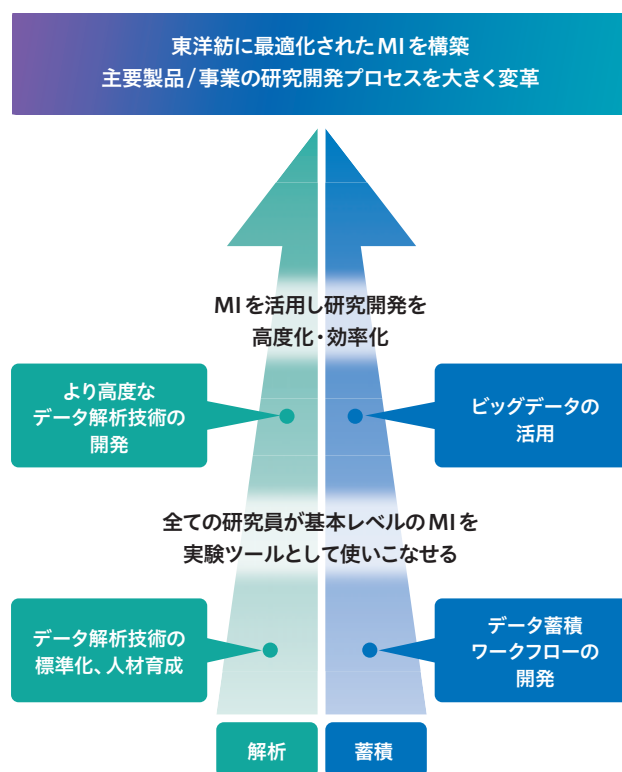
当社グループでは変化の激しい時代において、IT活用やDXを通じて東洋紡グループが持つさまざまなポテンシャルを拡張していくことを目指しています。その一環として研究開発におけるマテリアルズ・インフォマティクス（MI）の活用に取り組んでいます。MIとは、AIや機械学習、統計解析などを活用した情報科学（インフォマティクス）の手法によって、効率的な材料（マテリアルズ）の探索・開発を行うことです。

デジタルの力を活用することで新たなソリューション・新たなビジネスの創出を加速していきます。

MIを全社で活用する体制の構築

当社グループは2020年度、本社にデジタル戦略部を、総合研究所内にDX推進室を設置しました。これらの部署が推進役となって当社グループに最適化されたMIを構築し、主要な製品や事業の研究開発プロセスを大きく変革することを目指し、取り組みを始めました。まずは、2022年度末までに全ての研究員が基本レベルのMIを実験ツールとして使いこなせている状況を目指しています。鍵となるのは、実験データの蓄積とデータの解析です。全研究所の実験記録を継続的に蓄積していけるデータベースの構築を進めながら、解析に必要な技術の標準化と解析人材の育成を進めています。

総合研究所内でMIを推進・運用している研究員に話を聞きました。



できるだけ使いやすくすることで 社内での活用を促進

私はDX推進室とシミュレーションセンターの2部署に所属しています。DX推進室では、実際にMIを使用する人と一緒に解析のための勉強や、解析に必要なソフトウェアの構築を行うなど、現場でより簡便にMIが使えるような環境づくりを進めています。私も研究者として実験をしていた経験があるので、これまでMIを使ってこなかった人たちがちょっとした抵抗感を持つのは理解できます。だからこそ、プログラムやデジタルツールに慣れていない人にもできるだけ分かりやすく説明し、使いやすい設定とすることを常に意識しています。

シミュレーションセンターでは実験をする人と協力しながらMIを実際に使用し、活用の幅を広げようとしています。将来的にはシミュレーションとMIを組み合わせることで、より高度な材料開発の支援に取り組んでいきたいと考えています。

解析技術の開発



コーポレート研究所シミュレーションセンター
兼 総合研究所 DX推進室

伊藤 夏輝



コーポレート研究所
プロセッシング基盤ユニット

澁谷 真史

社内だけでなく、 外部のデータも精査し活用したい

海水淡水化膜の研究に導入

私が所属する研究グループでは次世代の海水淡水化膜を開発しています。製膜の条件一つとってもパラメータ数が多いので、それを一個一個検証していくとどれだけ時間があっても足りません。そこで、パラメータを一気に整理し最適条件を導き出すためにMIを活用しています。私のグループはまだ導入し始めたところで、パラメータ整理とデータ蓄積を並行して行っています。DX推進室とも積極的に情報交換し、どんどん良い形にしていきたいと思っています。

将来的には論文や特許などの外部データも組み込んで解析をしたいと考えています。社内でのデータ蓄積は確かに重要ですが、やはり外部データも積極的に取り入れていくことが大事です。ただし、外部データが全て真実とは限らないので、正しいデータを見極めながら自分たちの解析に活用していけたらと思います。

MIの活用で研究開発に 新しい視点が生まれる

導電接着剤の研究に導入

私は、導電接着剤の研究開発の加速を目的にMIを活用しています。普段の研究開発とは異なるアプローチもあり、初めは苦労しましたが、経験則からは選ばない材料を非常に短期間に見付け出すことができました。MIの活用が進んでいけば、新入社員など経験が浅い人でも熟練した経験者と同じように適切な材料設計を導き出すことができるようになると期待しています。また研究開発の効率化により、働き方改革にもつながると感じました。私はチームのリーダーを務めていますので、今後、メンバーがMIをごく当たり前に使えるように広めていきたいと思っています。

一方で、研究員はどこで力を発揮していくのかを改めて考える必要があると思っています。MIで得られた、従来の知見とは異なる結果に対して、どういうメカニズムなのかを解析・考察し応用していく。MIを活用して生み出された時間を有効活用して、こうした取り組みを促進していきたいと考えています。



コーポレート研究所
ケミカル基盤ユニット

入江 達彦



パイロン・ハードレン技術開発部
パイロン技術センター

濱野 栄美

解を導き出すために 重要なデータの蓄積

共重合ポリエステルの開発に導入

私の所属するパイロン技術センターではデータの「解析」と「蓄積」の2軸でMIの活用を進めています。組成をMIに入力すれば直ちに物性を推測できるようになることが最終目標です。そのために、解析手法の最適化と必要なデータの蓄積を進めています。精度を担保するためには相当量のデータが必要なので、年単位でじっくりと取り組んでいく予定です。

事業部ではお客さまから製品に対する要望があった際に、いかに短時間で応えられるかが重要になってきます。これまでは研究員が個人の経験に基づいてトライ＆エラーを何度も繰り返しながら必要な解を導いており、場合によっては競合企業にスピード感で負けてしまったこともありました。MIの活用を推進することで、スピード感を高め、事業部の競争力向上に貢献していきたいと思っています。

特集 | フィルム

—— 拡大市場におけるシナジー創出の基盤を構築 ——



代表取締役 兼 専務執行役員
安全・保安防災推進本部長
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

2社の技術・人材を補完し合う

当社グループは、2019年度に帝人（株）から株式を譲渡され、同子会社の帝人フィルムソリューション（株）をグループの一員としました。その後、同社は東洋紡フィルムソリューション（株）と名称変更し、また2021年度には当社の既存事業との統合が完了しました。

譲渡契約の締結後から、PMI（買収後の統合プロセス）を意識して取り組んできました。具体的には、営業、技術、研究、物

流などのプロセスごとに会議体を設置し、両社で頻繁に話し合う機会を持ちました。さらに、全体でも月次の報告会を開催して緊密に情報を共有しました。課題事項を一つずつクリアしたことで買収プロセスに大きな支障を来すことはなく、統合完了後もスムーズに業務を進めることができています。

その背景には、帝人グループの企業理念に含まれる「社会と共に成長します」という考えと、当社グループの企業理念である『順理則裕』に、社会の役に立ちながら企業として成長していくという共通の価値観が含まれていたのも大きいと思います。

シナジーの発揮

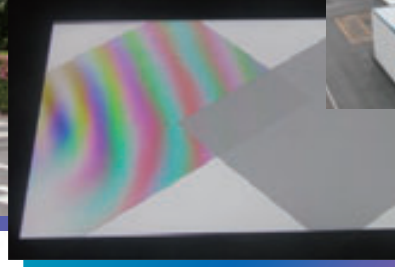
セラミックコンデンサ用離型フィルムはIoT関連の需要が非常に高まっていることから、今後も需要は確実に伸長すると想定しています。

もともと小さいサイズのセラミックコンデンサ向けの製品については当社が強みを持っており、より大きなサイズ向けのボリウムゾーン製品は帝人フィルムソリューション（株）が強みを持っていました。これらが統合によるシナジーが直接的に期待できる分野です。この他にもシナジーを発揮できそうな製品・分野は多数あります。2020年度には将来の持続的成長に向けてさらに新しい製品開発を進めるため、マーケティング戦略部の中にその先々の開発につながるアイデアを検討する部門を独立して立ち上げました。ここから、5年先10年先の収益

製品	シナジーポイント
セラミックコンデンサ用離型フィルム	帝 人 成膜時にコート層を形成するインラインの離型フィルムで、大きなサイズのボリウムゾーンを従来から販売 東洋紡 非常に小さなサイズのセラミックを作るための離型フィルムを開発 ☞ 組み合わせにより、いろいろな情報・技術の共有が可能に
PENフィルム	帝 人 東洋紡が持っていなかった耐熱フィルムを展開 東洋紡 光学用途や一般工業用のフィルムの顧客が多く市場シェアも高い ☞ 風力発電のモーターの絶縁などでPENフィルムの需要が増えてきている PENフィルムと当社グループが強い市場との組み合わせ／原料からの改良により新しい展開を構想
ラミネート缶用フィルム	帝 人 食料品のラミネート缶用フィルムを展開 東洋紡 飲料のラミネート缶用フィルムを展開 ☞ アメリカを中心に缶詰需要の高まりに期待できる



宇都宮工場
(2021年4月 東洋紡フィルムソリューション(株)の事業を統合し発足)



犬山工場に増強した生産ライン

コスモシャイン SRF®

の柱となり得る種を生み出していこうとしています。

また、他社がまねできない、当社グループならではの製品を供給することを重視し、多角的にシナジーを生み出す可能性を探っていきます。

コスモシャイン SRF® への投資

テレビなどの液晶ディスプレイに使用されるフィルムであるコスモシャイン SRF® にも引き続き注力していきます。需要は旺盛で、2020年7月に増強した犬山工場の生産ラインが2021年度には本格的に稼働し、より安定的に世界中に供給できる予定です。

ただし、中長期的に需要がいつまで続くのかをしっかりと見極める必要があります。液晶ディスプレイに代わる競合製品として有機ELやマイクロLEDなども登場しており、これらが強みを伸ばしてシェアを広げていくかもしれません。また、韓国の液晶ディスプレイメーカーが中国への生産移管を進めており、中国のメーカーがこれから大きなプレゼンスを持つ可能性もあります。これらの動向をしっかりと見極めて設備投資および研究開発投資を検討していきます。

世界 No.1 のグリーンフィルムメーカーへ

フィルム・機能マテリアル分野では、長期的な目標として「世界 No.1 のグリーンフィルムメーカー」となることを掲げています。現在、バイオ原料の採用やフィルムの薄肉化・高強度化による原材料使用量削減、また、フィルムのマテリアルリサイクル※1やケミカルリサイクル※2の技術開発などを推進し、サーキュラーエコノミーの実現や気候変動対策に貢献していこうとしています。こうした、いわゆるグリーンフィルムとしてす

に製品化・事業化しているのは食品包装用フィルムですが、この数年注目度が高まっており、販売量が順調に伸びています。そして、その技術は将来的に工業用フィルムなどにも応用していけると考えています。

今後も、より環境負荷の低いフィルムの開発に取り組み、サーキュラーエコノミー実現に貢献するさまざまな技術開発に取り組んでいきます。

※1 化学的な組成は変えずに、樹脂材料として再利用すること
※2 化学反応によって組成を変換し、原料として再利用すること

本部長補佐メッセージ

フィルム・機能マテリアルソリューション
本部長の補佐
フィルム・機能マテリアルマーケティング
戦略総括部長

能美 慶弘

帝人フィルムソリューション(株)では
代表取締役社長を務め、東洋紡と合併後、
本部長補佐としてシナジー創出に尽力



化学反応を起こす

個人的には、東洋紡のことは以前から知っていましたし、今回の話が出た時はポジティブに受け止めていました。一方で、従業員の中にはどうしてもネガティブな気持ちを抱く人もいますので、そこに対し丁寧に取り組むという意識は常に持ちながら、階層ごとにコミュニケーションプランをつくるなどして準備しました。結果、世界レベルの優れた人材・技術を持った歴史のある会社同士の統合が実現しました。

統合前は、事業構造改革の中で縮小均衡しながら事業を存続させることに注力せざるを得ませんでした。統合後は、持続的に事業を成長させていくための積極的な投資や長期視点、リスク評価をしながら果敢に戦略を打つ姿勢など、本事業に対する経営スタンスの大きな違いが新鮮でした。

長い間ライバルとして戦い、互いに違いを出そうとしてきました。だからこそ、それぞれが培った強みを掛け合わせることで化学反応を起こしていきたいと思います。

特集 | ライフサイエンス

— 感染症診断分野の強みと成長戦略 —



取締役 兼 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

研究用試薬で培ったノウハウを生かして 新型コロナウイルスの体外診断用試薬を開発

2020年、新型コロナウイルス感染症が世界で爆発的に拡大する中、当社は4月に同ウイルスの研究用として新型コロナウイルス遺伝子検査試薬を発売しました。以降、研究の現場で役立てていただいています。さらに、7月には体外診断用医薬品を上市し、医療機関や検査機関に供給してきました。

もともと当社は、1980年代から遺伝子検査に用いられる研究用試薬を製造販売しており、その中には胃腸炎を引き起こすノロウイルスの検査に用いられる試薬がありました。新型コロナウイルスの検査とも技術的な類似性があったため、これを生かして社会に貢献したいとの思いから開発に着手しました。

当社はこれまで20年以上、遺伝子検査分野の研究開発に継続的にリソースを投入し、技術をブラッシュアップしてきました。そのため技術基盤が確立できており、今回の開発もスピーディーに進めることができました。

なお、2021年6月にはイムノクロマト法を用いた体外診断用医薬品の新型コロナウイルス抗原検査キットも発売しました（詳細はP.39参照）。

より高効率の検査方法を確認するために 共同研究を推進

また、2020年度には検査の信頼性・安全性の向上、そして検体採取から結果判定までの時間短縮を目指した研究にも取り組みました。

結果判定までの時間短縮は、大量の検体検査に対応できるようになり、社会全体での検査の効率化につながります。そのため、検査の次世代型自動化システム確立を目指して、学校法人北里研究所、(株)椿本チエインとの共同研究を開始しました。同研究は、当社がこれまでに研究用試薬分野で培った実績を評価いただき、北里研究所からお声掛けをいただいたことに始まります。プロジェクトの意義に強く賛同し、共同研究に参加することを決意しました。なお、本研究は、国立研究開発法人日本医療研究開発機構(AMED)の2020年度「ウイルス等感染症対策技術開発事業」(3次公募)「早期・大量の感染症検査の実現に向けて、新しい検査手法やシステム等の確立を目的とする開発・実証研究支援」に採択され開始したものです。

この共同研究で採用している検査方法は、「プール法」と呼ばれるものです。今までは1人の唾液を採取し、それを一度

研究用試薬に関する歩み

1982年	制限酵素3品目の販売から事業をスタート	2014年	ノロウイルスの検査用試薬「ノロウイルス検出キット」の販売を開始、以後改良を継続し現在に至る
1989年	当社初のPCR用酵素「rTth DNA Polymerase」の販売開始	2020年	当社の新型コロナウイルス遺伝子検査試薬が「病原体検出マニュアル 2019-nCoV」(国立感染症研究所作成)に準じた方法として、公的医療保険適用の対象に承認
1995年	現在の主力ブランドであるPCR用酵素「KOD® DNA Polymerase」の販売開始、以後改良を継続し現在に至る		



全自動遺伝子解析装置「GENE CUBE®」



(左から)「SARS-CoV-2 Detection Kit -N set-」
「SARS-CoV-2 Detection Kit -N2 set-」

テストし、陽性／陰性を検査していました。しかし、「プール法」であれば、5人の検体を集め、一つにまとめたものを検査することができます。仮に100人の検体を集めたとなると、通常100回検査しないといけないところ、全員が陰性であれば20回という5分の1の回数で済むというわけです。仮に一つ陽性が出れば、陽性が出たグループの5人の検体をもう1回検査するだけです。大幅に検査の回数を減らすことができるため、効率化とコスト節約につながります。

医療現場だけでなく、迅速かつ大量の検査体制が必要とされる空港などでの入国検査や、大規模な国際スポーツイベントなどでの検査体制構築への活用も視野に、本研究を進めています。

感染症診断のソリューションビジネスでNo.1を目指す

当社は遺伝子検査分野において、PCR検査用の試薬だけでなく、その原料も製造しています。例えば、健康診断などで中性脂肪やコレステロールの測定に使用される生化学検査薬の原料では、世界第2位のシェア（当社推定）を誇ります。また、バイオ技術、とりわけ酵素や抗体などの高機能タンパク質に関する技術も非常に高いレベルにあります。例えば、富山大学との共同研究により開発した、「新型コロナウイルスに対する抗体」を用いた抗原検査キットも高機能タンパク質に関する尖った技術が生かされた例です。なお、本製品に使用した抗体は、AMEDの2019年度「新興・再興感染症に対する革新的医薬品等開発推進研究事業」（2次公募）「SARS-CoV-2の臨床現場即時検査法開発に関する研究」に参画し、開発したものです。

これまで感染症に対する世界の注目度は高いものではありませんでしたが、今回の新型コロナウイルス感染症の拡大で、グローバルでの対応が求められるようになってきました。また、新型コロナウイルス感染症だけでなく、鳥インフルエンザなど、

将来パンデミックが発生するリスクがある感染症が存在しており、その対策は重要な社会課題と見なされています。

今後、当社は感染症診断領域に積極的に投資し、ターゲットをより広く設定します。そして、国内だけでなくグローバルで、遺伝子検査だけでなく診断ビジネス全体を視野に入れ、「感染症診断のソリューションビジネス」におけるNo.1の地位を目指します。それによって、感染症まん延という世界的な課題の解決に向けて、これまで以上の貢献を果たしていきたいと考えています。

総括部長メッセージ

バイオ事業総括部長
兼 バイオプロダクト営業部長
バイオ開発部長

曾我部 敦



“尖った”技術ができるまで

当社グループのPCRの歴史は長く、30年以上になります。KOD®というブランドのPCR用酵素の販売をスタートしたのが1995年で、その後ブラッシュアップとモデルチェンジを繰り返してきました。

PCR試薬の性能を高めるためには、主役となる酵素に加え、この働きを補助する物質も重要です。これらはどちらもタンパク質でできていますので、タンパク質をつくる技術に優れていないと、良い試薬はつくれません。

当社グループは長年の研究の中で、タンパク質の機能を高め効率良く生産する技術を磨いてきました。また、得られた高機能なタンパク質を配合することで試薬そのものの性能を高めるとともに、多様な“尖った”性能の試薬をつくってきました。

これらの成果を認めていただき、試薬の業界では高い認知度を誇っています。アカデミアの先生から最先端の技術を紹介いただく延長で、共同開発などをする機会も多いです。

ソリューション別の概況

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

業績



2020年度の概況

事業統合、巣ごもり需要などにより増収増益

2020年度の実績は、売上高1,528億円、営業利益200億円(営業利益率13.1%)と増収増益となりました。なお、増収には、帝人グループのフィルム部門と事業統合した効果が約200億円寄与しています(事業統合についての詳細はP.43参照)。

包装用フィルム分野では、2020年9月に犬山工場で発生した火災により、オレフィン系のフィルムの出荷が減少しました。原料コストが下がるなどの恩恵もありましたが、結果は減収となりました。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、業務用製品などの需要は低迷しましたが、一方で巣ごもり需要によってレトルト食品や2リットルペットボトルラベル向けなどの内食用途の販売は堅調に推移しました。

また、社会的な環境意識の高まりにより、お客さまから環境対応製品に対する要望が強まっており、リサイクル樹脂使用比率80%以上の包装用フィルム サイクルクリーン®の販売が伸長しました。

工業用フィルム分野では、当セグメントの二つの成長ドライバーである、液晶偏光子保護フィルム コスモシャインSRF®と、セラミックコンデンサ用離型フィルム コスモピール®の販売が拡大し、増益をけん引しました。特にコスモシャインSRF®については、約30%の増収となりました。これには、犬山工場への新ライン導入による増産と生産性改善が寄与しています。

コスモピール®は、年度前半は自動車向け需要が落ち込みましたが、後半には大きく回復し、年間では約20%の増収となりました。

機能マテリアル事業では、共重合ポリエステル樹脂 バイロン®、ポリオレフィン用接着性付与剤ハードレン®が年度後半には販売が回復したものの、新型コロナウイルス感染症拡大による販売減少を補うまでには至りませんでした。一方、水現像型感光性印刷版を扱う光機能材料事業は、中国・欧米向けの販売が堅調に推移しました。

2021年度の見込み

二つの成長ドライバーが収益をけん引

コスモシャインSRF®については、犬山工場の新機台が2021年度にはフル稼働し、業績への大きな寄与が期待できます。コスモピール®についても、2020年度から敦賀事業所の生産体制強化を進めており、今後は新ライン稼働の寄与が見込まれます。さらに、帝人グループのフィルム部門との事業統合によるシナジー効果も期待できます。

これらを踏まえ、2021年度の業績は売上高1,700億円、営業利益203億円(営業利益率11.9%)*を見込んでいます。

* 2021年度の見込みは、2021年8月時点

価値創造フロー



ソリューション別の概況

モビリティ Mobility

業績

売上高 (億円)

439

2019

366

2020 (年度)

営業利益 (億円)

△7

2019

△16

2020 (年度)

2020 年度の概況

世界的な自動車減産により減収減益

2020 年度の実績は、売上高 366 億円、営業損失は 16 億円となりました。世界的な自動車生産の復調に伴い、年度後半の販売は回復したものの、第 2 四半期までの新型コロナウイルス感染症拡大による自動車減産の影響を補えず、減収減益となりました。

エアバッグ事業については、年度内に納入量は回復したものの利益の改善にまでは至りませんでした。依然として 2018 年 9 月に発生した敦賀事業所火災の影響により、割高の原糸を調達する必要があったこと、また年度途中から一部原材料で供給不安・価格高騰が起こったことが大きな要因です。

エンジニアリングプラスチック事業については、年度後半は特に中国が先行して販売量が回復したものの、前半の自動車減産による販売減少を補うまでには至りませんでした。

また、2020 年 10 月来、同分野の複数製品において、米国の第三者安全科学機関である Underwriters Laboratories (以下、UL) の認証に関する不適切事案が判明しました。これら事案についてすでに調査は完了し、現在、お客さまに対して納品スペックの再確認や補償費用に関する話し合いなどを行っています。なお、UL に関連する製品は、エンジニアリングプラスチック分野の売上高約 300 億円のうち約 10% を占めます。

当社グループでは本件を会社全体の問題と捉え、2021 年 4 月、社長直轄で品質保証本部を立ち上げ、外部の専門家の協力も得ながら再発防止に努めています。

2021 年度の見込み

上期の業績は依然として不透明なものの 下期に回復の見込み

新型コロナウイルス感染症の拡大や半導体をはじめとする各種原料不足の影響で、2021 年度上期の自動車生産の状況は依然として不透明です。しかし、下期には確実に回復に向かうと考えられます。エンジニアリングプラスチックの品質問題への対応にも全力で取り組んでおり、下期には販売の再拡大を目指しています。エアバッグについても敦賀事業所火災の影響や、原料であるナイロン 66 の世界的供給不足によって原糸の調達に課題がありますが、全拠点で生産稼働率は上がってきており、改善が期待できます。さらに、タイでは原糸工場の建設を進めており、年度末にはお客さまへ評価原糸を提供する予定です。(原糸工場についての詳細は P.89 参照)

また、CASE※1、MaaS※2、サステナブルへの大きな流れに沿って取り組みも進めており、モビリティ分野へのトータルソリューションの提供を推進していきます。

これらを踏まえ、2021 年度の業績は売上高 400 億円、営業損失 10 億円(前年度から 6 億円の改善)※3を見込んでいます。

※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

※3 2021 年度の見込みは、2021 年 8 月時点

価値創造フロー

プロセス	ESG 側面	経営基盤 関連マテリアリティ
調達	正の影響強化 (機会の増大) 負の影響抑制 (リスクの低減)	
	化学物質管理 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	環境負荷低減
	資源循環 再生レジンの活用を促進	製品のライフサイクル マネジメント
	温暖化防止 効率的生産方法の確立、エネルギー省力化の推進	温室効果ガス削減
製造	人材育成 - 海外工場のローカル人材採用 - 国内外グループ会社への技術支援	人材マネジメント
	労働安全衛生 事故発生を防ぐための予防保全意識の向上	安全・防災・品質
	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 GHG 排出量削減、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 バイロペット® 熱可塑性ポリエステルエラストマー ペルブレン® 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® 熱可塑性スタンパブルシート 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	ソリューション提供力 温室効果ガス削減
販売／使用	3 気候変動 気候変動 気候変動 7 気候変動 気候変動 気候変動 9 気候変動 気候変動 気候変動 12 気候変動 気候変動 気候変動 14 気候変動 気候変動 気候変動 15 気候変動 気候変動 気候変動	
	資源循環 - エアバッグ用基布の端材を回収・リサイクル、エンジニアリングプラスチックとして再生 - パッケージングフィルムの端材を回収・リサイクル、エンジニアリングプラスチックとして再生	製品のライフサイクル マネジメント
廃棄／再利用		

ソリューション別の概況

生活・環境 Lifestyle and Environment

業績

売上高 (億円)

営業利益 (億円)

1,284

1,091

59

44

2019

2020 (年度)

2019

2020 (年度)

2020年度の概況

スーパー繊維、衣料繊維で苦戦

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大により需要が減少し、不織布、スーパー繊維や、衣料繊維の各事業が低調に推移しました。その結果、売上高1,091億円、営業利益44億円(営業利益率4.0%)と減収減益となりました。

衣料繊維事業は、新型コロナウイルス感染症拡大による店頭販売の不振が大きく影響し、約30%の減収となりました。

不織布事業では、長繊維不織布(スパンボンド)は建築・土木用途の販売が伸び悩みました。一方、機能フィルターは空気清浄機やマスク向けの販売は堅調でしたが、テレワークを実施する企業が増え、コピー機、プロジェクターなどの事務機器向けが苦戦しました。工場の手袋に用いられる高強力ポリエチレン繊維 ツヌーガ®は、世界各地での工場稼働率低下により、販売量が減少しました。

アクリル繊維は、中国市場の需要低下、アンチダンピング政策により厳しい事業運営を強いられていた中、暖冬や新型コロナウイルス感染症拡大によって市場環境が悪化し、厳しい結果となりました。

一方、環境ソリューション事業では、溶剤を回収し大気汚染防止に貢献するVOC回収装置が、新型コロナウイルス感染症拡大によって新規案件獲得に苦戦したものの、前年度の受注残により最終的には堅調な結果となりました。また、大型海水淡水化プラントなどに用いられ、水不足の解消に貢献する海水淡水化用RO膜は販売を伸ばしました。

衛生材料用のポリエステル短繊維や寝具向けの部材である

三次元網状繊維構造体 プレスエアー®などを含む繊維機能材事業も堅調に推移しました。

2021年度の見込み

環境分野でのソリューションビジネス強化を推進

環境ビジネス関係ではリチウムイオン電池や半導体工場の増設でVOC回収装置の需要があります。不織布、スーパー繊維事業については海外での生産活動の回復もあって、足元の受注は回復傾向です。

今後は温室効果ガス削減、ZLD化※1などで、当社のさまざまな特長を持つ分離膜、フィルター商材のニーズが高まると考えられます。こうした「材料」と「装置」を組み合わせお客さまの課題を解決するソリューションビジネスを強化していきます。また、2022年7月の生産開始を目指し、岩国事業所内に「多機能不織布生産センター(仮称)」の建設を進めています(詳細はP.89参照)。

さらには、エコマテリアルへの原料転換に向けた研究・開発・調達を加速させ、原材料・短繊維・長繊維ならびにその応用製品を提供する「総合機能性不織布メーカー」を目指します。

これらを踏まえ、2021年度の業績は売上高1,130億円、営業利益52億円(営業利益率4.6%)※2を見込んでいます。

※1 Zero Liquid Dischargeの略。排水の再生および再利用の視点から液体廃棄物をゼロにする排水処理

※2 2021年度の見込みは、2021年8月時点

価値創造フロー

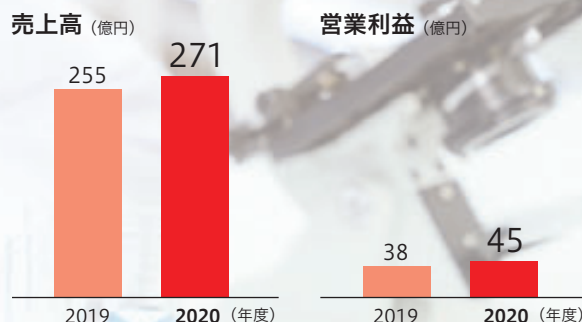
プロセス	ESG 側面	経営基盤 関連マテリアリティ
調達	↑ 正の影響強化 (機会の増大) ESG 側面 ↓ 負の影響抑制 (リスクの低減)	
	資源循環 - リニューアブルな植物由来の原料を使用 (環境、機能繊維) - ペットボトルからのリサイクル原料の使用 (不織布、機能繊維)	製品のライフサイクル マネジメント
	温暖化防止 - 装置の改善、生産効率向上などによる省エネ化 (不織布) - 現地生産により輸送に伴う GHG 排出量を削減 (不織布、環境、機能繊維)	温室効果ガス削減
	品質・顧客の安全衛生 定期的なお客さまとの QA (Quality Assurance: 品質保証) ミーティング実施による品質管理強化 (不織布、機能繊維)	安全・防災・品質
製造	人材育成 - 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) - 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)	人材マネジメント
	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 活性炭素繊維 K フィルター®、VOC 回収装置 機能性不織布 (静電フィルター エリトロン® 重金属イオン吸着シート 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 三次元網状繊維構造体 プレスエア® - 軽量化、省資源化に貢献 スーパー繊維 イザナス®、ツヌーガ®、ザイロン®	ソリューション提供力 温室効果ガス削減
販売／使用	3 気候変動 気候変動 6 資源循環 資源循環 7 気候変動 気候変動 11 社会 社会 12 気候変動 気候変動 14 気候変動 気候変動	
	資源循環 中空糸膜素材は、廃棄後に生分解可能 (環境)	環境負荷低減 製品のライフサイクル マネジメント
	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)	環境負荷低減
廃棄／再利用		

ソリューション別の概況



ライフサイエンス Life Science

業績



2020年度の概況

PCR検査試薬の需要が急拡大し増収増益

当セグメントは事業規模は小さいですが、利益率の高いセグメントです。2020年度は、医薬品製造受託事業が苦戦したものの、バイオ事業でPCR検査用試薬の需要が急拡大し、売上高271億円、営業利益45億円(営業利益率16.7%)と増収増益となりました。

バイオ事業では、生化学診断薬用原料の需要が減少しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響でPCR検査用試薬が大きく販売量を伸ばしました。2021年2月から検査試薬の生産能力を2倍にし、検体数に換算すると月50万から100万の検体を検査できる能力へと体制を強化しました。その効果もあり、3月以降に大きく販売量が伸びました。

医薬品製造受託事業では、大津医薬工場の製造工程において、必要な清浄度が確保されているかを確認する環境モニタリングで不備が判明しました。これにより操業を一時停止し、GMP※対応に係る費用が発生したことで収益が悪化しました。本件を大きな課題と認識し、事業正常化に向けたマスタープランを策定。クオリティカルチャー(品質に関わる企業文化)の醸成、設備改造などソフト・ハード両面での改革を進めています。

メディカル事業では、医療分野に使われている各種中空糸膜の出荷が堅調に推移しました。特に新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、抗体医薬・ワクチン製造時に使用されるウイルス除去膜の需要が世界的に高まり販売量が倍増しました。一方、医療機器の神経再生誘導チューブナーブリッジ®やカテーテルは、同感染症拡大の影響により不要不急の手術が延期となった

ため、販売量は前年度を下回りました。

※ Good Manufacturing Practice(医薬品及び医薬部外品の製造管理および品質管理の基準)の略

2021年度の見込み

PCR検査、抗原検査の需要を見込む

新型コロナウイルスのPCR検査用試薬に関しては、引き続き前年度同様の出荷ペースが続くと予想しますが、今後、ワクチン接種が広く進むことで次第に減少する見込みです。一方、海外渡航のための新型コロナウイルス感染症の陰性証明検査など、民間の検査需要は残ると見込まれます。また、2021年6月に発売した同感染症の抗原検査キットは、通常の検査に加え、入院時・外来患者の手術前などの迅速検査への適用も期待され、今後業績への寄与が見込まれます。さらに本技術を活用して、学校、企業、スポーツ観戦などでの簡易スクリーニング用研究試薬への応用に向けた開発の検討を進めます。

医療分野に使われる部材の需要を見込む

医療分野で使われる中空糸膜の事業拡大に向けて、人工腎臓用中空糸膜をはじめ、生産能力増強を計画しています。特に抗体医薬製造時に使用されるウイルス除去膜はニーズが高いため、生産能力を2倍に引き上げる計画です。また、お客さまからの早期販売の声に応えるべく、ナーブリッジ®の海外展開、新たな骨再生材料の国内発売に向け販売・生産体制整備を進めており、こちらも今後業績への寄与が見込まれます。

これらを踏まえ、2021年度の業績は売上高300億円、営業利益60億円(営業利益率20.0%)※を見込んでいます。

※ 2021年度の見込みは、2021年8月時点

価値創造フロー

プロセス	正の影響強化 (機会の増大)	ESG 側面	負の影響抑制 (リスクの低減)	経営基盤 関連マテリアリティ
調達	品質・顧客の安全衛生	- GMPに基づいた受け入れ試験 (医薬品) - 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		安全・防災・品質
	労働安全衛生	化学物質の安全性については事前にレビューを実施		安全・防災・品質
	品質・顧客の安全衛生	GMPに基づいた厳格な管理 (医薬品)		安全・防災・品質
	温暖化防止	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)		温室効果ガス削減
	資源循環	- 端材などを回収し、原料再生メーカーに提供 (医用膜) - 包装簡素化による包装材使用量削減 (医療機器)		製品のライフサイクル マネジメント
販売／使用	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 ナーブブリッジ® 人工腎臓用中空糸膜 全自動遺伝子解析装置 GENE CUBE® 無菌注射剤 など		ソリューション提供力
	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)		安全・防災・品質
	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)		環境負荷低減
廃棄／再利用	労働安全衛生	有機溶媒を扱う現場では排気ダクトを設置 (医療機器)		安全・防災・品質
	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)		安全・防災・品質 環境負荷低減

価値創造の基盤

サステナビリティ担当役員コミットメント	56
ESGマネジメント	57
E 環境側面の方針・活動	
気候変動	58
資源循環	61
環境配慮製品	64
化学物質管理	65
S 社会側面の方針・活動	
安全・防災・品質	66
人材マネジメント	69
サプライチェーンマネジメント	73
人権	74
G ガバナンス側面の方針・活動	
役員一覧	75
コーポレート・ガバナンス	79
社外取締役メッセージ	84
コンプライアンス	85
リスクマネジメント	87
データ・セキュリティ、プライバシー	88

価値創造の基盤

サステナビリティ担当役員コミットメント



執行役員
サステナビリティ推進部の担当
藤原 信也

当社グループは、CSVという考え方が提唱されるはるか前、1882年の創業時から、今で言う「社会からの要請に応え、社会課題の解決に貢献する」ことで事業を拡大し、成長してきました。また、近年ではCSRの観点からの取り組みも環境保全、地域貢献をはじめとして各種展開してきました。

そのような歴史を持つ企業としてサステナビリティに取り組むことは自然であり、2020年度から「サステナビリティ経営」を志向し、本格的な活動を開始しました。

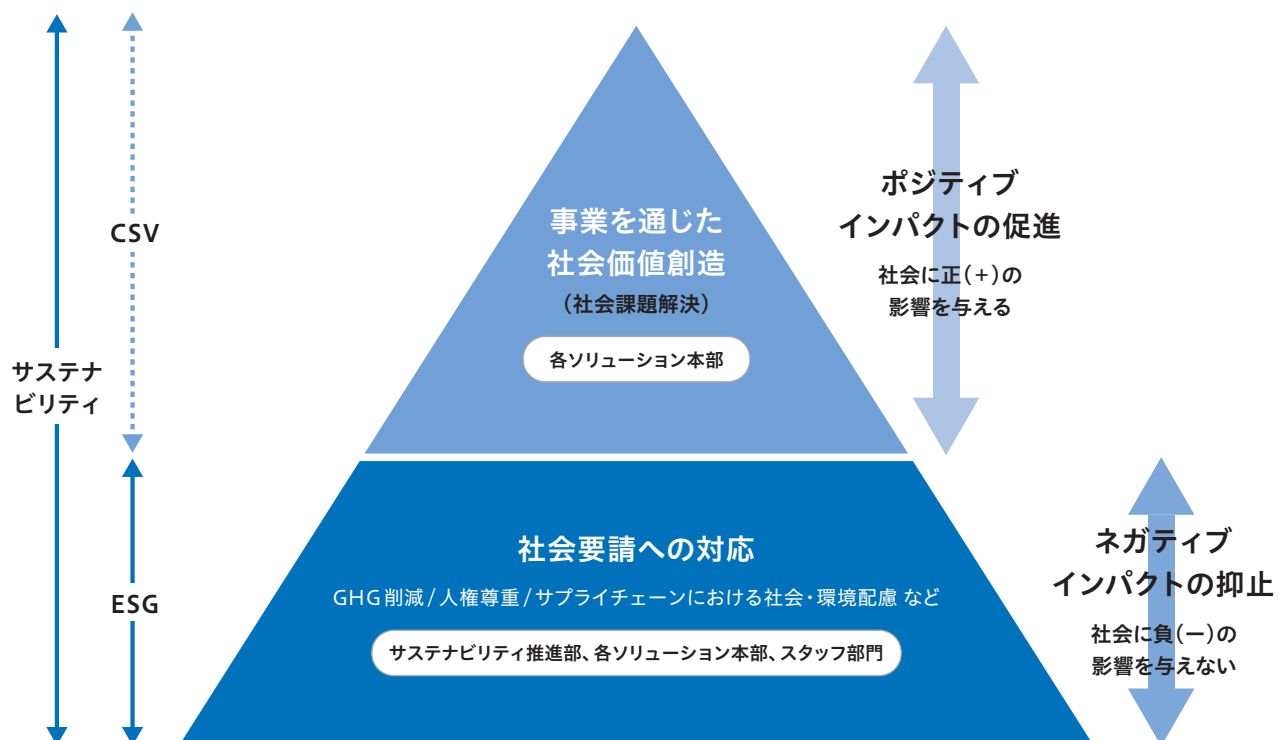
当社グループがサステナブルであるためには、経済価値と

社会価値の両立を目指さねばなりません。2020年4月、サステナビリティ推進部を設置し、ESG要素の経営や戦略への取り込みと、ステークホルダーの皆さまへの情報発信強化を通じ、二つの価値の創出を目指しています。特に2021年度からはカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現を目指した活動や全社視点でのリスクマネジメントを本格化します。

サステナビリティを目指す上で、大きく二つの柱があると考えています。まず、ESGの視点で機会とリスクを把握し、経営基盤を強固なものにすること。また、CSVの視点で事業を通じた社会課題の解決に貢献し、競争優位を創出する成長ドライバーとすること。特に、当社グループが保有するさまざまな技術・サービスをソリューションとして提供しSDGsの達成に貢献する、例えば環境負荷の低減に寄与することは、企業の存在意義に直接的につながります。

さらには、多様な価値観を持つことが当たり前となるこれからの社会において、従業員一人一人が今、取り組んでいることに誇りとやりがいを持つことも非常に重要です。全社に企業理念体系とともにサステナビリティの考え方を浸透させ、経営戦略・事業戦略とサステナビリティを統合していくことにも注力し、長期ビジョンの実現を目指します。

概念整理 サステナビリティ／CSV／ESG

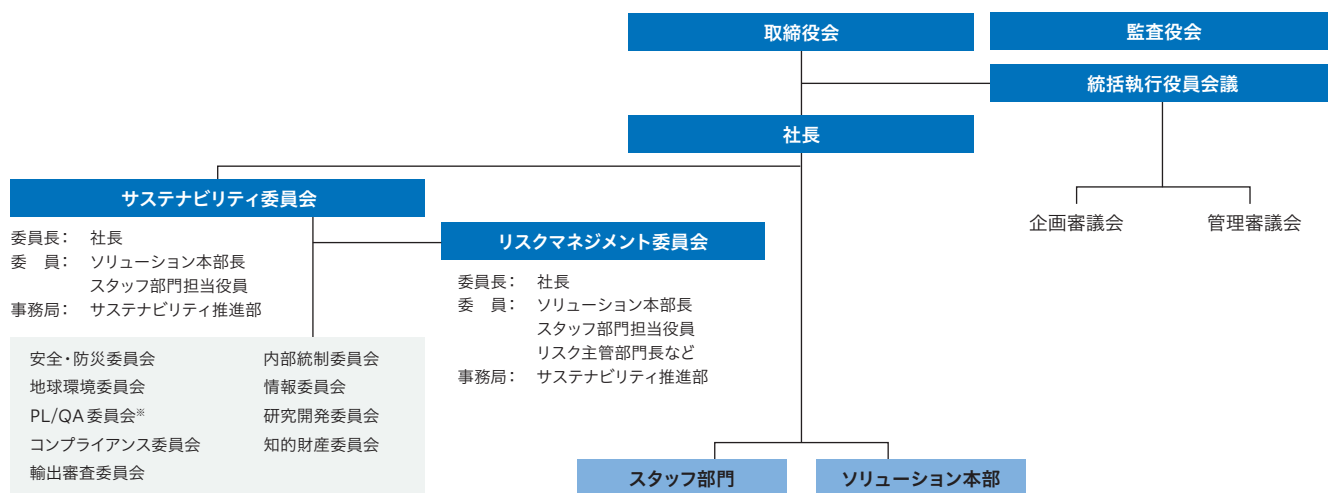


ESGマネジメント

マネジメント体制

当社グループは、サステナビリティを経営の根幹に置いて全社的に推進すべく、2020年4月にサステナビリティ推進部を設置し、2021年4月には社長直轄の組織としました。同部では成長戦略へサステナビリティ視点を織り込むための提言やその実現に向けた施策支援、サステナビリティ/ESGに関する社内情報の取りまとめと社内外への発信も強化します。

また、全社横断的にサステナビリティを推進するため、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は四半期ごとに全社のサステナビリティ活動の進捗を確認しつつ、新たに取り組むべき課題について、また全社的なリスクについても議論しています。議論の内容は、取締役会に定期的に報告します。マテリアリティの進捗管理も本体制の下で行っています。



※PL (Product Liability: 製造物責任)/QA (Quality Assurance: 品質保証) 委員会

国連グローバル・コンパクト(UNGC)

2020年1月、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、日々の活動に生かしています。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」など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.21-24、 P.73、P.74 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.21-24、 P.70-71、 P.73、P.74 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	
	原則6: 雇用と職業の差別撤廃	
環境	原則7: 環境問題の予防的アプローチ	▶ P.21-24、 P.47-54、 P.57、P.58-65 参照
	原則8: 環境に対する責任のイニシアティブ	
	原則9: 環境にやさしい技術の開発と普及	
腐敗防止	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	▶ P.21-24、 P.85-86参照

E 環境側面の方針・活動

気候変動

長期ビジョン・KPI

気候変動に関する国際的な枠組みである「パリ協定」は、気温上昇を産業革命前から「2℃未満」、できれば「1.5℃」に抑えることを目標に掲げています。近年、同協定の目標達成に向けて世界各国で「2050年に温室効果ガス（GHG※）の排出量を実質ゼロ」とするための取り組みが加速しています。

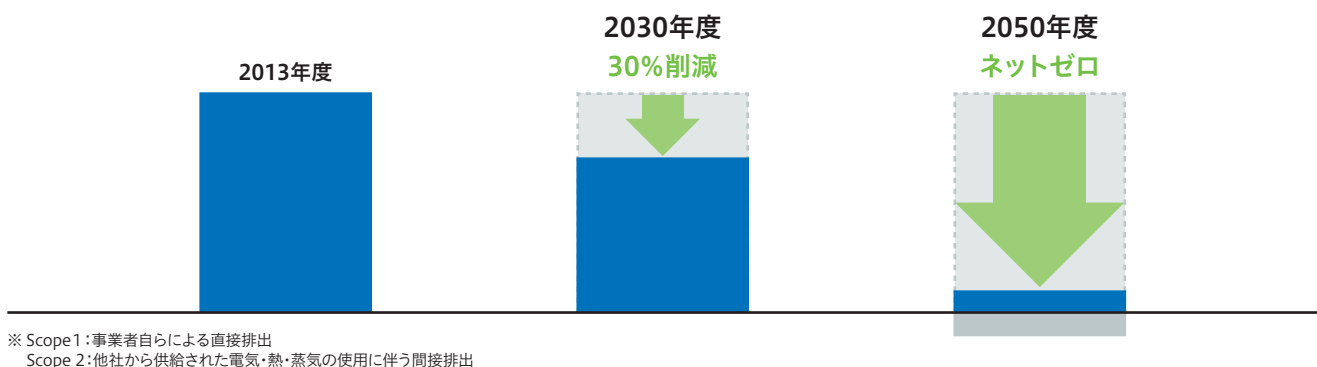
当社グループではこうした社会環境を重視し、また地球温暖化・気候変動が当社事業に及ぼす影響をリスク・機会の両面から認識し、2050年度までにGHGの排出量をネットゼロ（実質ゼロ）とする「カーボンニュートラルの実現」を目標に掲げています。事業活動におけるGHG排出については、生産活動における生産効率向上や燃料転換などに取り

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、2050年度までにネットゼロを目指します。

また、製品の軽量化や原材料の見直し、グリーン物流の推進などによりバリューチェーン全体のGHG排出量削減に取り組むとともに、当社グループ独自の製品・技術によるソリューションを通じたGHGの削減貢献量拡大を進めます。具体的には、海水淡水化プラントの省エネ化に貢献するRO中空糸膜の開発や、自動車の燃費向上に貢献するエンジニアリングプラスチックの軽量化、風力発電や浸透圧発電に用いられるフィルムやFO膜などの提供、室内光で世界最高クラスの高発電効率を誇る有機薄膜太陽電池セルの開発、CO₂を分離・回収するカーボンリサイクルの技術

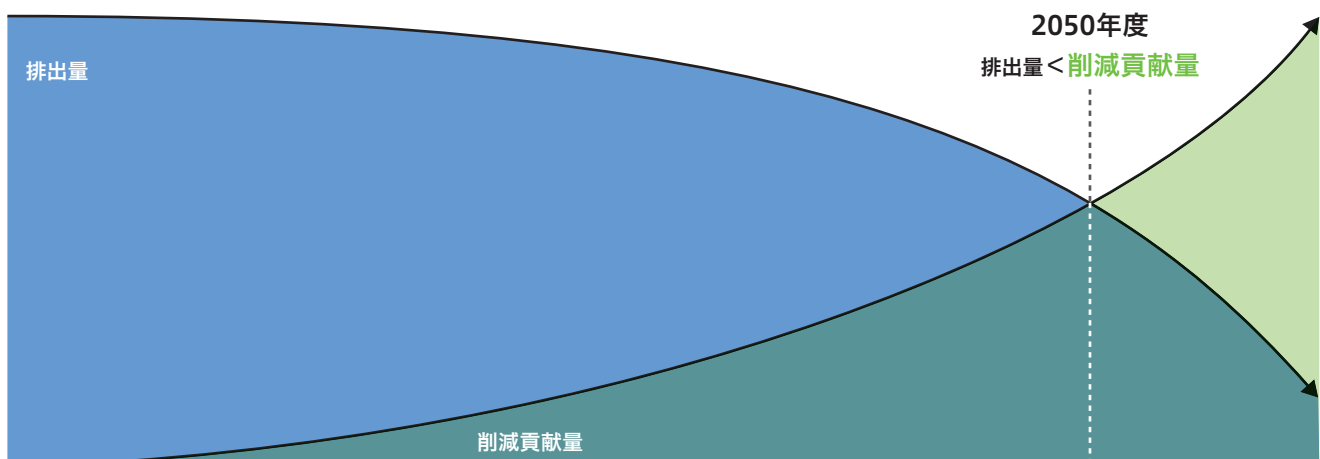
Scope1、2※に関する目標

事業活動からの排出の削減（燃料転換の推進／生産効率の向上／再生可能エネルギーの導入など）



バリューチェーン全体に関する目標

製品・ソリューションを通じた貢献（原材料転換／カーボンリサイクル技術／再生可能エネルギー関連部材など）



開発などを進めていきます。これらによって削減できたGHGを「削減貢献量」として算出し、2050年度までにバリューチェーン全体での排出量以上とすることでカーボンニュートラルの実現を目指します。

※ Greenhouse gas

カーボンニュートラル戦略の推進体制

2021年4月には、カーボンニュートラルの実現に向けた戦略の策定と推進を目的として、「カーボンニュートラル戦略検討会議」および「カーボンニュートラル戦略検討クロスファンクションチーム」を設置しました。

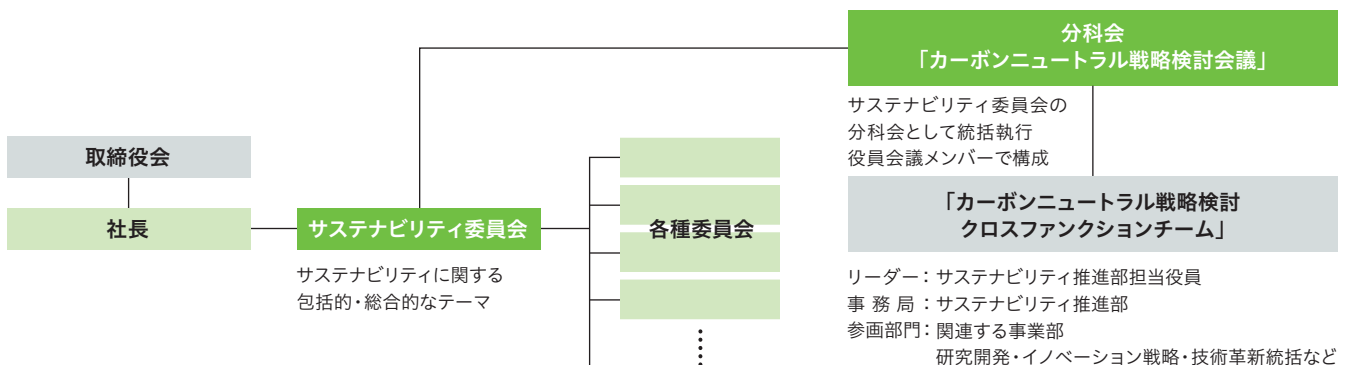
統括執行役員をメンバーとするカーボンニュートラル戦略検討会議は、全社一丸となってカーボンニュートラルの実現に着実に取り組んでいくために三つの視点から戦略と

マイルストーンを策定します。全社横断的なメンバーで構成されるカーボンニュートラル戦略検討クロスファンクションチームは、長期的な視点でイノベーションの促進やアライアンスの推進、研究開発の加速、新たなソリューションビジネスの創出など、実質的な施策に取り組みます。

カーボンニュートラル戦略策定の三つの視点

- ① 当社グループの生産活動に伴う
温室効果ガス排出量の最小化を目指す
- ② 当社グループの提供するソリューションにより
温室効果ガス排出量削減
ひいてはカーボンニュートラルに貢献する
- ③ 温室効果ガスの分離・回収などの技術開発に注力する

推進体制



GHG排出量削減に向けた貢献事例「浸透圧発電用FO膜」

再生可能エネルギーである、高塩濃度地熱水を利用した浸透圧発電に注目が集まっています。当社は、この方法に用いられる発電プラントの基幹部に用いられる正浸透膜(FO膜)を開発し、欧州の発電プラントで実証実験を行っています。

地熱水浸透圧発電は、地下からくみ上げた高塩濃度の地熱水が持つ高い浸透圧を利用します。太陽光や風力に比べ天候や昼夜に左右されないという特長があり、1MW規模の地熱浸透圧発電1プラント当たり、石炭火力発電と比べると年間のCO₂排出量を7,200トン削減

できます。さらに、燃焼時に排出される窒素酸化物や硫黄酸化物のような有害物質も全く排出されません。

FO膜は、現在、欧州の製塩工場においても高濃度塩水を使用した実証実験を実施しており、早期の実用化を目指しています。



FO膜が採用された浸透圧発電プラント

GHGの削減

2020年度に、中間目標(2030年度)を従来の「17%削減(2013年度比)」から「30%削減(Scope1+2、2013年度比)」へ、短期目標を従来の「年1%削減(2013年度比)」から「年1.8%削減」へと引き上げ、削減活動を加速しています。なお、目標については達成状況により見直しを行っていく予定です。

2019年度には、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。今後は、再生可能エネルギーの導入やCO₂フリー燃料への転換の可能性についても検討していきます。

※ 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

GHG排出量

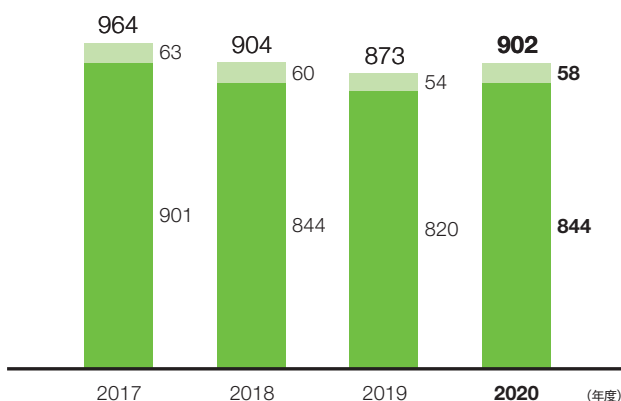
2020年度の排出量は、Scope1、Scope2の合計で約902千トン-CO₂となり、基準年度(2013年度)からは25.7%減となりました。2019年度からの増加は、当社グループに加わった宇都宮工場からの排出量が追加された影響があります。GHG排出量はKPIに設定しており、引き続き、省エネ化や生産効率向上、再生可能エネルギーの導入や燃料転換により目標の達成に向け推進します。

KPI

温室効果ガス排出量	2013年度比 30%削減 (2030年度目標)
-----------	-----------------------------

Scope1、2 GHG排出量(国内・海外)

■ 国内合計※1(千トン-CO₂) ■ 海外合計※2(千トン-CO₂)



※1 国内合計:東洋紡(株)と国内連結子会社の合計
※2 海外合計:海外連結子会社の合計

再生可能エネルギーの導入

マレーシアでは現在、クリーンエネルギーの導入が推進されており、TOYOBO TEXTILE(MALAYSIA) SDN.BHD.では新工場の建設に当たり、太陽光発電の導入を決定しました。

完成後には、工場全体で使用する約7%のエネルギーを太陽光発電で賄える予定です。年間のCO₂削減量は915トンで、これは、当社グループ全体のエネルギー使用量の約0.1%に相当します。

TCFDへの賛同およびTCFDコンソーシアムへの参画

当社グループは、2020年1月、気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:以下、TCFD)の提言への賛同を表明するとともに、同提言に賛同する企業や金融機関が参加する「TCFDコンソーシアム」に参画しました。

TCFDは、主要25カ国・地域の中央銀行、金融監督当局などの代表を参加メンバーとする金融安定理事会(FSB)により設置され、その提言において、企業・団体などに対し、気候関連のリスクや機会について情報を開示することを推奨しています。わが国においても、経済産業省により「気候関連財務情報開示ガイダンス(TCFDガイダンス)」が公表されるなど、TCFD提言への対応に向け整備が進められています。

このTCFD提言への賛同表明とコンソーシアムへの参画を機に、気候変動がもたらす事業へのリスクと機会について分析と対応を一層強化し、関連情報の開示を拡充することで、ステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たしていきます。



資源循環

プラスチック資源循環を中心とした取り組み

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、環境負荷を低減する製品・技術を積極的に展開してきました。主力のプラスチック製品では、リサイクル樹脂やバイオマス（植物由来）原料の使用比率の向上、高い機能性を保持するバイオマスプラスチックの実用化に取り組んでいます。

これに加えて、広い視野での技術探索を長年続けています。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つくる技術もその一つです。

体制

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」を発足しました。

2030年までにポリエステルのバイオマス化およびマテリアル・ケミカルリサイクル*技術を確立することを目指します。これにより、廃プラスチック熱回収処理に伴う温室効果ガス排出の削減や、汚染物質排出による環境負荷の低減に貢献していきます。

これからも当社グループは、“Catalyzing Circular Economy”のスローガンの下、未来への責任を果たすことで持続的な成長を目指します。

※マテリアルリサイクル：フレークやペレット化し、樹脂材料として再利用すること
ケミカルリサイクル：化学反応によって組成を変換し、原料として再利用すること

各種イニシアチブへの参画

当社グループは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貢献するため、各種イニシアチブに積極的に参画しています。

2019年8月に欧州のコンソーシアムCEFLEX (Circular Economy for Flexible Packaging)に参加しました。回収システムやレギュレーションなどに関する情報・動向を把握しながら技術や製品の開発・提供に注力していきます。

また、海洋プラスチックごみの削減に向けて日本で2019年に設立されたCLOMA (Clean Ocean Material Alliance)にも当初から参加しています。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。

その他、日本バイオプラスチック協会※1、Petcore Europe※2などにも参画しています。

※1 バイオプラスチックの普及促進と試験・評価制度の確立を目的に1989年に設立された団体

※2 欧州のPET関連企業のバリューチェーン全体を網羅する80以上の企業や団体が参加するコンソーシアム

戦略

プラスチック資源循環を推進するに当たり、バイオマス化とリサイクルは補完的な関係を担っています。バイオマス化により、限られた石化資源への依存を低減することができ、また、リサイクルにより資源の最大限の有効活用が可能となります。当社は2050年までに全フィルム製品をリニューアブル化（リサイクル+バイオマス）する戦略を進めています。

戦略1：ポリエステルのバイオマス化

100%バイオマスプラスチックを食品包装用フィルムに

当社は、バイオマス原料FDCA（フランジカルボン酸）に注目しています。FDCAを当社独自の技術で重合することで、高性能なポリエステル「ポリエチレンフタレート（PEF）」が得られます。PEFは100%バイオマスプラスチックであり、かつガスバリア性が良いので、フィルムにした場合、内容物の賞味期限延長やフードロス低減に役立ちます。2023年には、世界初となるFDCAの商業プラントをAvantium社が稼働する予定です。当社はこのFDCAを使ってPEFフィルムを生産する予定です。

2050年までの全フィルム製品リニューアブル化（リサイクル+バイオマス）を実現するために、今後PEF以外にもさまざまな取り組みを考えていきます。

戦略2：マテリアルリサイクル

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、重金属を含まない、世界初のアルミニウム系触媒です。PETはリサイクルのための溶融を繰り返す中で劣化してしまいます。同触媒は得られるPETが溶融時に劣化しにくい、リサイクル性に優れます。

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を供与しており、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グローバル展開していきます。

プラスチック資源循環に関わる当社の取り組み

リサイクル技術の向上

■ケミカルリサイクル

廃プラスチックを原料化し、再生プラスチックを生産するための技術開発を進める。その品質は、新品に劣後せず、用途が拡大

- (株)アールプラスジャパン※ **戦略3**

■マテリアルリサイクル

ボトルtoボトルなどのリサイクルを繰り返しても原料の劣化を防ぐため、リサイクル性向上

- アルミニウム系触媒 TOYOBO GS Catalyst®※ **戦略2**

素材の再利用

- エアバッグ端材の回収、再利用※
- リサイクル原料を使用した包装用・工業用フィルム※ など

参加イニシアチブ

- 日本化学工業協会
(廃プラ・ケミカルリサイクルワーキングチーム)

バイオマス材料の拡大

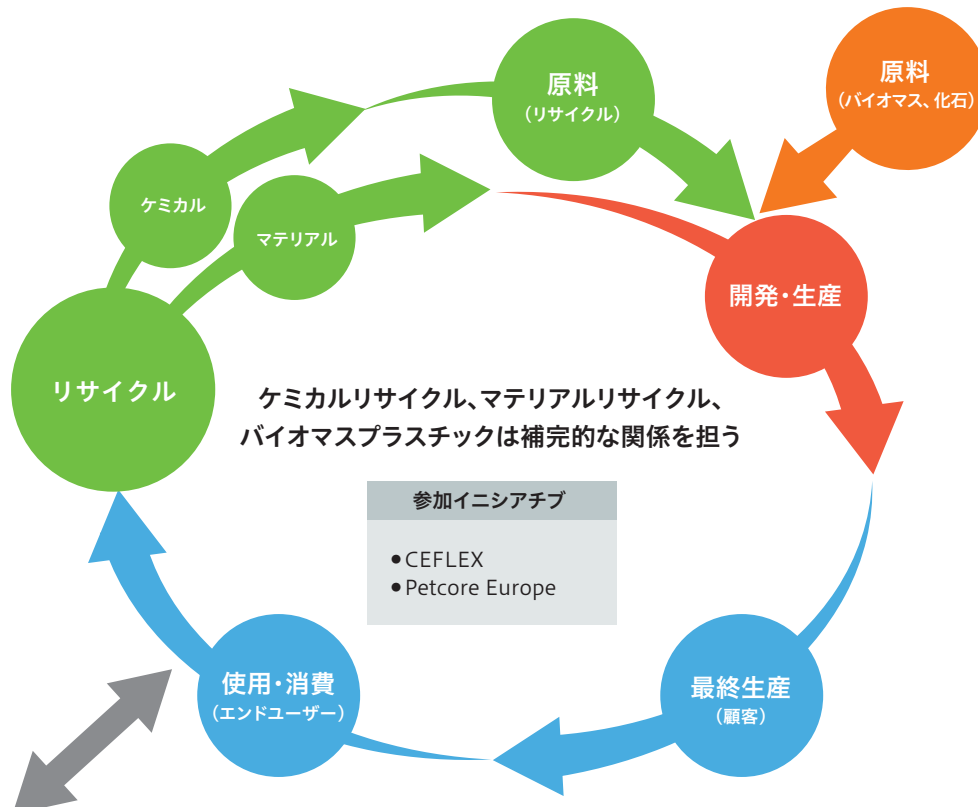
■バイオマスプラスチック

大気中のCO₂を吸収して育った植物を原料とするため、焼却の際にCO₂を排出してもオフセットが可能

- バイオプレーナ®※
- バイオアミド®※
- ポリエチレンフラーノエート(PEF)※ **戦略1**

参加イニシアチブ

- 日本バイオプラスチック協会
- 日本プラスチック工業連盟
(バイオプラ利用促進ワーキングチーム)



海洋プラスチックごみ対応

参加イニシアチブ

- CLOMA
- Marine-Biodegradable Biomass Plastics
開発プラットフォーム

環境配慮設計

■リデュース

薄型・軽量素材の開発によりプラスチック使用量削減

■モノマテリアルソリューション

単一のプラスチックで構成することでリサイクル性向上

※ 当社グループでの取り組み、製品

戦略3:ケミカルリサイクル

アールプラスジャパンの取り組み

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しました。2021年7月現在、

参画企業は29社へと広がっており、同社はAnellotech社とともに新技術の開発を進めています。

世界で共通となっているプラスチック問題の解決に貢献すべく、回収プラスチックの選別処理、モノマー製造、ポリマー製造、包装容器製造、流通、飲料製造などの各業界を超えた連携により、2027年の実用化を目指します。



2021年7月時点

廃棄物削減

当社グループの各製造拠点では、生産活動に伴い発生した廃棄物をできる限り有効活用することにより、埋立量を最小限にとどめるよう活動を進めています。この中で廃棄物の抑制(リデュース)、再使用(リユース)、再生利用(リサイクル)に取り組んでおり、最終処分(埋立処分)率※1%未満という目標を立てています。

2020年度の最終処分率は0.2%となり、引き続き目標を達成しました(2014年度以降、目標達成を継続中)。今後も、分別や処分方法の見直しや再資源化により廃棄物量を削減し、最終処分率のさらなる低減に取り組めます。

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、2020年度末までの処分率は台数ベースで94%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。

一方で、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粧紙やフィルムの原料として活用するなど、早くからリサイクルによる廃棄物の削減にも取り組んできました。フィルムでのリサイクル原料の

再利用は年間800トンとなり、スベック外製品の再利用も進めています。また、エアバッグ製造時に発生す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。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。(P.48、50参照)

※総廃棄物量に占める埋立廃棄物量

廃棄物量と最終処分率

(年度)	2017	2018	2019	2020
排出廃棄物量(千トン)	94.9	99.1	92.3	106.2
廃棄物最終処分率(%)	0.7	0.7	0.6	0.2

集計範囲:国内合計

環境配慮製品

環境配慮製品認定の仕組み

当社グループは「東洋紡グループ企業行動憲章」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。この制度では、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「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になります。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。

エコレビュー評価項目

設計・開発	●環境配慮にて設計したか
原材料	●リサイクル原料や石油代替原料の使用 ●生物多様性に配慮
製造	●省エネルギー・クリーンエネルギーの使用 ●水使用の削減・原材料の有効利用 ●廃棄物の削減
流通・包装	●輸送エネルギーの削減 ●包装材の廃棄物削減
使用・消費	●資源の消費量の削減 ●長寿命化
リサイクル・廃棄・焼却	●有害化学物質の排出削減 ●生分解性、リサイクル可能

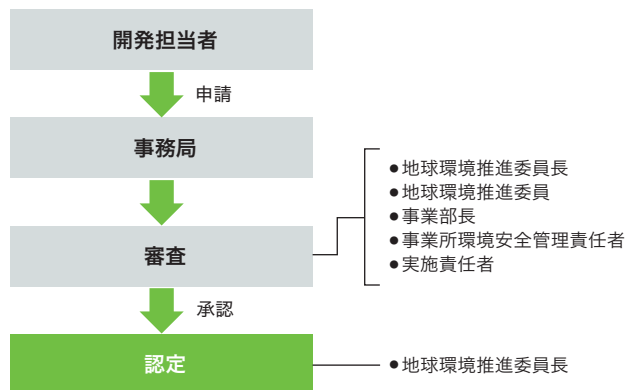
「エコパートナーシステム®製品」の2020年度の売上比率は29.9%に

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%(売上高:606億円)となり、目標を達成しました。そのため、2030年度までに40%、2050年度までに60%という新たな目標を設定しました。今後も環境配慮製品の創出に取り組んでいきます。

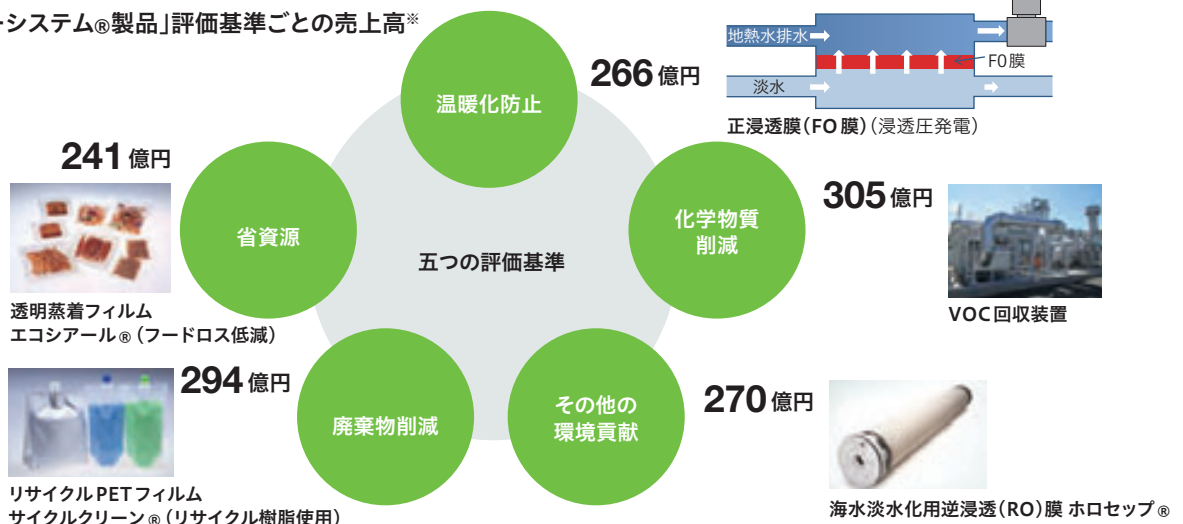
なお、本認定制度の適用範囲をグループ会社へ拡大することを検討しており、エコパートナーシステム®製品の売上比率をグループ全体で算定するための課題特定に着手しました。



審査・認定プロセス



「エコパートナーシステム®製品」評価基準ごとの売上高※



※ 図中の売上高は、複数の基準で設定するため重複を含む

化学物質管理

基本的な考え方

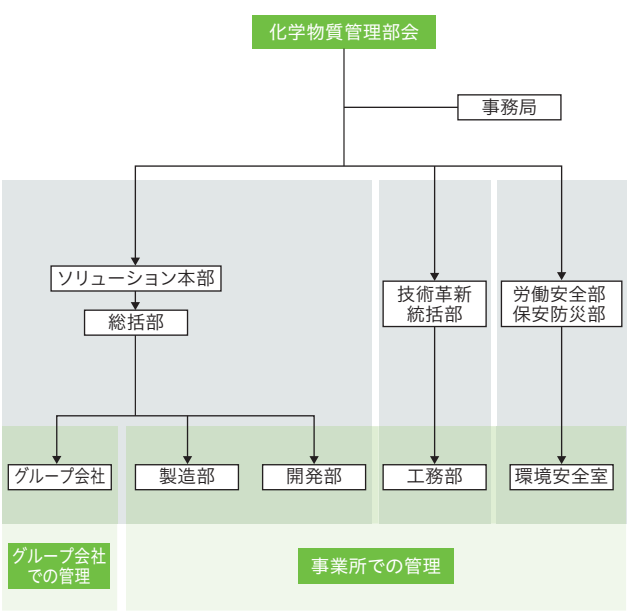
当社グループは、地球環境の保全、事故の防止、労働安全や健康確保、製品安全のために、製品のライフサイクル（研究、開発、設計、製造、販売、使用、廃棄）を通じて化学物質の適正な管理に努めています。

化学物質管理体制

化学物質を適正に管理するため、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もとに「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

近年、化学物質はサプライチェーンで管理することが求められています。日本でも化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律(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・迅速に行うため、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、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。

PRT対象物質の排出削減

当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.toyobo.co.jp/sustainability/environment/chemical/>

社会側面の方針・活動

S

安全・防災・品質

安全・防災

基本的な考え方・方針

安全衛生の確保は企業活動の大前提であると認識し、「東洋紡グループ安全衛生基本方針」の下、従業員の安全確保と衛生環境の向上に取り組んでいます。

2020年9月27日に起きた、当社犬山工場における火災、死亡事故の記憶と教訓を風化させないため、9月6日の「東洋紡グループ防災の日」を継続し、新たに9月を防災月間と定め、火災を含めた防災に関する啓発を推進します。

保安防災活動を見直し、当社グループ全拠点が「火災に強い現場づくり+火災に強い人づくり」を継続的に推進し、強靱な生産拠点となることを目指すとともに、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みます。

体制

「安全・保安防災」を経営上の最重要課題として、さらに強化するため、強い権限を持つ社長直轄の組織として、その機能に特化した「安全・保安防災推進本部」を2020年12月1日付で新設しました。安全・保安防災に関わる取り組みの推進状況は、定期的に取り締り会にて報告しています。また、委員会については、「地球環境・安全委員会」を「安全・

防災委員会」「地球環境委員会」に再編しました。安全・防災委員会は、専務執行役員を委員長とし、委員は、各ソリューション本部を統括する専務執行役員、常務執行役員、執行役員で構成されています。また、オブザーバーとして監査役および委員が指名する者が出席し、意見を述べるすることができます。定例委員会を原則として年1回、その他必要に応じて臨時委員会を開催し、安全・防災活動について審議および方針を決定します。2020年度は1回開催しました。

また、下位組織の安全・防災推進委員会は年6回開催し、活動の進捗状況を管理することとしています。推進委員が、当社各事業所・工場およびグループ会社へ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。

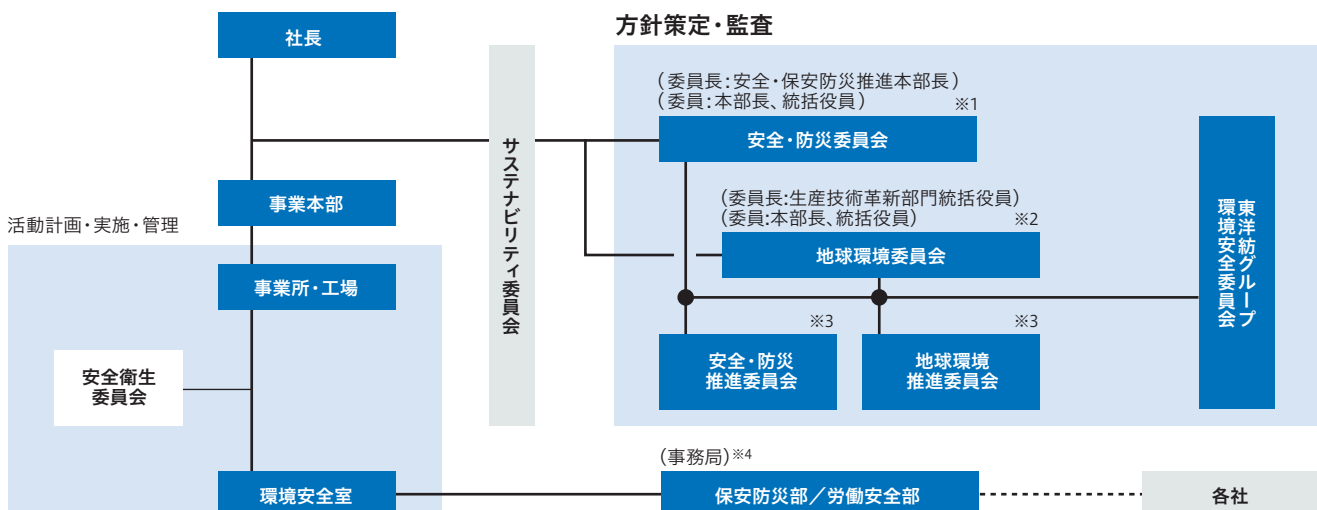
各事業所・工場では、従業員代表と管理者および専門家の代表で構成された労使合同の安全衛生委員会において安全・防災および衛生に関する事項を毎月調査・審議し、決定事項などは各職場代表から従業員にフィードバックする仕組みとなっています。

安全・防災推進委員会や安全衛生委員会には労働組合の代表者も協議に参画することとしています。また、労働組合とは経営協議会を定期的に開催し、経営側と組合側で協議する中で、安全・防災・衛生に関わる事項の進捗や

「安全」「防災」「環境」に関する当社グループ体制

当社

当社グループ



※1「安全」「防災」について審議、方針決定 ※2「地球環境」について審議、方針決定 ※3 具体的事項を審議・決定し、進捗を管理 ※4 活動の支援、情報提供、部門間調整

課題についても議題に挙げ協議し情報共有を図っています。

全ての事業所では、職場における従業員の安全衛生および健康リスクをリスクアセスメントの手法を用いて評価し、高リスクに対しては改善を図る活動を実施しています。

保安防災の推進

2018年に発生した敦賀事業所第二での大規模火災を受け、「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拠点を総点検し、生産現場の消防設備の機能向上に加え、ダクト火災リスクの低減対策を推進しています。また、2020年の犬山工場における火災、死亡事故を受けて、第三者の視点を加えた「防災監査プロジェクト」を発足させ、火災リスクの一層の低減を図っていきます。さらに火災発生の際、自分たちの職場を自ら守ることができるよう、防災訓練の内容もより実践的なものに見直すとともに、全作業員が訓練に参加できるように計画しています。

重要な経営課題として、各現場の防災強化に向けた確実な対応を進め、「火災を発生させない」「万が一発生しても人的被害を発生させず、その他の被害も最小限で食い止められる」現場を目指します。

自然災害に対しては、建物の耐震補強をはじめ事業所および工場のインフラの整備と緊急時の対応訓練などにより減災対応を継続的に実施しています。

人・設備・作業の安全化

重大危険源を特定し、対策を講じて重大災害を防止しています。現場のリスクを把握し、リスクアセスメントや作業研究を行い、設備や作業を改善しています。それらを手順書に盛り込んで教育し、災害を未然に防ぐ取り組みを行っています。災害が発生した場合には、事例研究を行い類似災害の発生を防止しています。また、他社や他職場で災害が発生した場合には、自らの職場に同様のリスクがないかを点検し、対応しています。

3S活動・教育

安全・防災視点の3S活動を重点活動とし、『全ての基本は「心」を込めた3S活動から』を、2021年度のスローガンに掲げています。全従業員で3S活動に取り組んでおり、従業員が実感できる活動を推進しています。

また、全社共通の安全・防災教育体系を整備し、階層ごとに必要な安全・防災教育を実施しています。災害の

怖さを模擬設備で体験することや、過去の災害事例の振り返りと、風化させないための「安全・防災知識教育」を目的とした研修スペースを、全事業所に設置していきます。

目標とKPI

目標

- 東洋紡グループ全体で、安全の基本を明確にし、徹底的に守り、災害・事故防止に努めます。

KPIと実績

取り組み項目	KPI	目標	2020年実績
1.安全文化の構築 2.労働災害の防止 (人作業設備の安全化、保安防災推進)	重大災害※数	0件/年	1件
	労働災害休業度数率	0.25以下	0.70
	火災・爆発件数	0件/年	1件
	環境事故件数	0件/年	0件

※ 重大災害：厚生労働省が規定する定義に準じ、社内基準を設置

品質

基本的な考え方・方針

当社グループは、製品・サービスの品質と安全性の確保は事業活動の基盤であるという認識の下、「東洋紡グループ品質保証基本方針」を定め、提供する製品・サービスの品質と安全性確保のために適切な管理体制を構築するとともに品質検査などを適正な手順で行い、データなどを適切に取り扱うよう努めてきました。

しかしながら、エンジニアリングプラスチック事業における品質不適切事案を発生させてしまいました。これらの問題発生を真摯に受け止め、日常のプロセスや管理基準などを一から見直し、取引先さまをはじめとした全てのステークホルダーからの信頼を取り戻す“モノづくり体制”の再構築を図っていきます。

品質保証体制

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(Quality Assurance: 品質保証)を統括する「PL/QA委員会」を設けています。本委員会は、生産技術革新・品質保証部門の統括取締役を委員長とし、各事業の責任者、スタッフ部門責任者(役員)で構成され、

定例委員会を原則として年2回、部長クラスを推進委員とした推進委員会を年6回開催しています。2020年度は計8回開催しました。

今回の不適切行為の再発防止策の一つとして、2021年4月1日付で新たに品質保証本部を設置しました。これまで各事業部門(ソリューション本部)にあった品質保証部門の独立性を担保し、事業部門に対するけん制機能の強化を図ります。また、品質保証統括部には、当社グループの製品安全や品質保証に関する、当社および関係会社の事業・開発・生産に対する指導・停止権限を持たせ、引き続き、適切な品質管理体制の再構築やガバナンスの向上に取り組むことにより、信頼の回復に全力で努めます。

品質保証活動

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、当社グループにおける「モノづくり」の基本的な思想としています。加えて、「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。2021年1月には、品質保証・管理体制の実効性を高める観点から「品質保証ガイドライン」の見直しを行いました。

また、製品・サービスごとにQA体系を整備し、おのこのプロセス段階で常に品質および製品の安全性をチェックし、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に万全を尽くしています。

製品安全推進活動

第三者および他部門の品質保証担当者による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、リスクに事前に対応することで、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ます。

目標とKPI

目標

- サプライチェーン全体を通じて、上流を含めた品質管理と、品質における信頼確保により、顧客満足度を向上させます。

KPIと実績

取り組み項目	KPI	目標	2020年度実績
1.安定供給、顧客課題解決貢献、顧客ニーズ充足	製品事故*件数	0件/年	0件
2.製品の安全と品質の確保	製品安全・品質保証教育の実施状況	100%	80%

※ 製品事故:経済産業省が規定する定義に準じ、社内基準を設置

人材マネジメント

考え方・方針

当社グループは、会社の成長戦略を踏まえ、「一人一人が成長を感じ、誇りとやりがいを持って働くことができる」ことを人材マネジメントの柱とし、企業理念体系「TOYOBO PVVs」の実現を目指しています。そのために、従業員の個性を尊重し、個々の能力を発揮できる働き方をサポートすることで、多様な人材が活躍できる環境整備に取り組みます。

その一例として、人材育成計画を策定・開示し、教育投資額の増加を進めています。また各種ハラスメントなど職場における不当な取り扱いを防止するとともに、雇用管理や評価・処遇における差別的な取り扱いはい行いません。

体制

人材マネジメントに関する実行責任者は、HR・コーポレートコミュニケーション部門を統括する取締役兼執行役員白井正勝が選任されています。人事・労務総括部が主体となって、各事業所や関係会社の人事部門責任者と定期的に情報交換・議論する場を設け、人材マネジメント関連の施策立案・実行につなげています。年度計画の重点課題については、四半期ごとに担当役員に報告し、サステナビリティ委員会でも審議しています。また、重要な施策は統括執行役員会議と取締役会に諮っています。

目標とKPI

目標

東洋紡グループ全体で、従業員が働きやすく、また働きがいを実感できる、公平性・公正性が担保され、多様性や人権に配慮された組織体制を構築します。

KPIと実績

取り組み項目	KPI	目標	2020年度実績
・ 人材育成(キャリア形成、能力開発)	「人材育成計画」の策定と開示	策定済、ウェブサイト掲出	ウェブサイト掲出完了
・ ワークライフバランスの推進	海外基幹人材の日本での研修受講者数	15人/年※	コロナ禍のため開催中止
・ 雇用処遇における均等、均衡待遇の徹底	従業員一人当たりの教育投資額	50千円/年※	24千円/年
・ ダイバーシティ&インクルージョン	管理職に占める女性比率の達成状況	5.0%以上※	3.1%
・ 働きやすい職場環境の整備(健康づくり)	年休取得率	75%※	64%
	年間法定時間外労働削減(360時間超の人数/対象者数)	20%削減(2.0%)※	3.0%
	男性の育児休業取得率	休職取得対象者の80%以上、取得日数20%以上アップ※	休職取得対象者の80%取得日数12日

※ 2025年度目標

人材育成

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従業員一人一人の成長をサポートし、社内外で活躍・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」を大切に育てるという考え方は、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。近年においても、CSVを実践する人材を育成し、企業理念体系「TOYOBO PVVs」や成長戦略を実現するための人材育成に力を入れています。

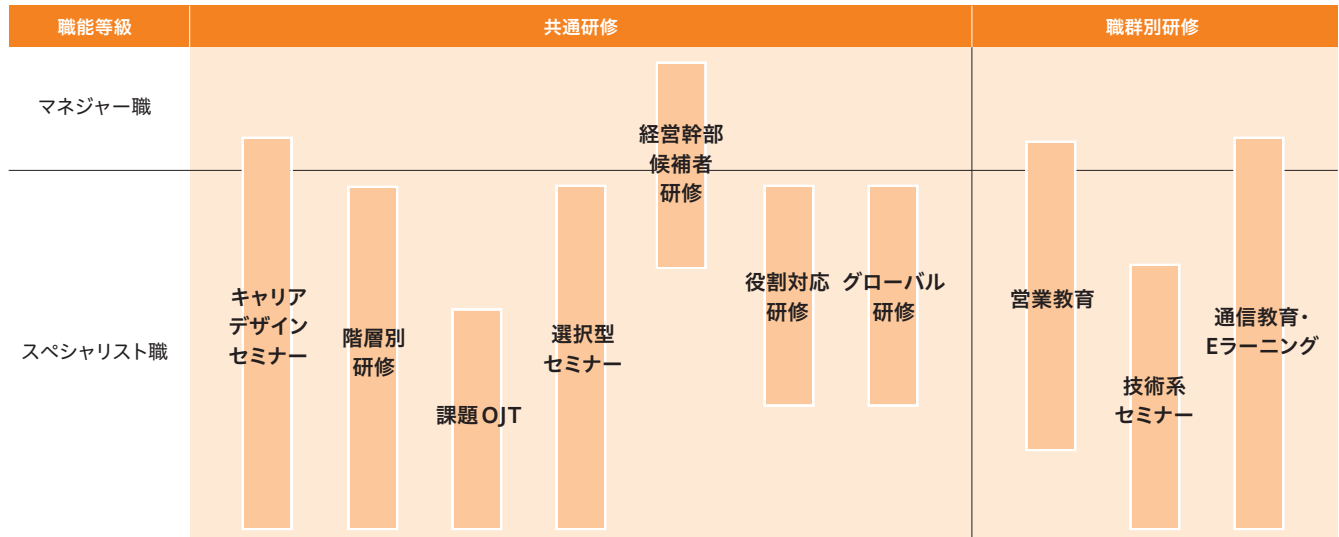
具体的には、次世代の経営人材を育成するため、全社視点で選抜した人材を対象に、海外を含めた積極的なローテーションやビジネススクールへの派遣などを行っています(サクセッションプランについてはP.34参照)。また、これらの人材ポートフォリオは、適時最適な状態を維持するため、統括役員で構成される人材会議の中で定期的に議論・確認を行っています。

併せて、中長期的な能力向上のため、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、女性活躍推進に加えて、社外の知識や経験を多く取り入れるようキャリア採用や外国人採用も積極的に行っています。(女性活躍推進についてはP.35参照)

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

教育・研修体系



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。

従業員エンゲージメント

企業と従業員個人は対等な関係として、組織目標の達成と個人の成長のベクトルを一致させていく必要があります。そのために、2021年には全従業員を対象とする「組織風土・働きがい調査」を開始しました。

同調査によって定期的に従業員エンゲージメントの状況を把握し、従業員が誇りとやりがいをもって主体的に業務に取り組める環境を整えていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

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。



2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大のため、研修はオンラインを中心に実施しました。写真は2019年度の様子です。

主な取り組み

当社は、女性活躍推進活動以外にも、性別や国籍などの違いによることなく能力を重視する評価と処遇を実施するとともに、多様な人材がそれぞれ働きがいを感じながら活躍できる企業風土を醸成しています。60歳定年を超えて再雇用されたシニア社員も、若手の育成や技術伝承の担い手として活躍しています。(P.33～36参照)

障がい者雇用率の向上

障がい者雇用率の向上については、全社レベルでの取り組みが必須であるため、年4回開催している「事業所総務部長会議」において、現状の共有と障がい者採用の積極的な取り組みを依頼しています。

KPIと実績

KPI	2025年度目標	2020年度実績
障がい者雇用率の達成状況	2.3%	2.2%

ワークライフバランス

基本的な考え方

当社は、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図ることができるよう、「働き方改革」に取り組んでいます。育児・介護、フレックスタイム、テレワーク（在宅勤務）などの制度を整備することで、従業員のライフサイクルに合わせた、より柔軟な働き方が可能となる環境を構築して、創造性を高める機会を提供しています。一人一人が自信と誇りを持ち、安心して前向きに頑張ることが、会社の基盤を強くすると考えています。

東洋紡グループ企業行動憲章では、「私たちは、従業員の個性を尊重し、個々の能力を発揮できる働き方をサポートします。また、健康と安全に配慮した働きやすい職場づくりを行います」と宣言しています。

主な取り組み

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他、「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日間有給としました。制度変更と併せて、子どもが生ま

れた男性従業員に個別に制度の案内を行い、上司からも取得を勧めることで、男性の育児休職取得を促進しています。「男性の育児休職取得は当たり前」となるよう、引き続き奨励していきたいと考えています。

また、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を増やしたり、月1回以上の「ファミリーデー（ノー残業デー）」を継続したりするなど、家族だんらんや私生活を充実させるための時間をつくっています。2019年度からは本社および支社、2020年度からは本支社以外の事業所も含めて「テレワーク（在宅勤務）制度」を導入しています。

健康の維持・増進

基本的な考え方

当社グループは、従業員の健康に配慮した働きやすい職場づくりを行うため、従業員の心身の健康保持・増進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、「TOYOBO健康経営宣言」を策定しました。

「TOYOBO健康経営宣言」における重点施策

1. 従業員の健康意識向上（啓発、教育）への取り組み
2. 従業員の生活習慣改善（運動、食事、禁煙支援など）への取り組み
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）への取り組み

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）であるHR・コーポレートコミュニケーション部門を統括する取締役 兼 執行役員 白井正勝の下、労務部、産業医・看護職、健康保険組合が連携し、従業員の健康意識の向上や生活習慣の改善、メンタルヘルス対策の強化といった重点施策に取り組んでいます。

これらの取り組みが評価され、2020年度には、経済産業省

と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2021(大規模法人部門)」に認定されました。今後も従業員の健康保持・増進に積極的に取り組むなど、健康経営をより一層強化・推進することで、企業価値のさらなる向上を目指します。2021年度には上位法人に与えられる「ホワイト500」の認定取得にも取り組む予定です。



健康診断

各事業所の産業保健スタッフを中心に従業員の健診受診率100%を目指しています。生活習慣病やがんなど、法定以上に充実した検査を実施しています。

がん検診については、健康保険組合と協働で希望者(従業員本人と、その被扶養者)に実施し、家族も含めた疾病の早期発見・早期治療に努めています。

産業医は従業員全員の健康診断結果を確認し、看護職と連携をしながら、有所見者への面談と健康指導を実施しています。必要な場合には診療所での検査・治療、専門医療機関への紹介も行っています。また、健康保険組合ではハイリスクアプローチとして特定保健指導を積極的に行っています。

今後も、健康に関する検査や相談の体制・環境整備を進め、従業員の健康維持・増進を支援していきます。

長時間労働抑制

当社では、管理職を含め、3カ月間で一定の基準※を超えた場合、経営会議の場で再発防止策を検討することとしています。また、各事業所において労使で一定のラインを設定し、長時間労働につながる動きをチェックしています。さらに、年間法定時間外労働の対象者数をKPIとし、20%削減することを目標に掲げています。

各事業所で労使が協力し、ファミリーデー(ノー残業デー)を設定して定時帰宅を促し、自分や家族のために時間を使うキャンペーンを実施しています。

また、長時間労働によるメンタルヘルス疾患を防止するために各事業所で法定以上に厳しい基準を設け、産業医の面談を実施しています。

※所定外在社時間2カ月連続80時間超+3カ月目45時間

メンタルヘルスケアへの取り組み

メンタルヘルスの講師により、年1回、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、各事業所に設置した産業保健スタッフ(1~5人)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もあり、急速に普及したテレワーク(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。

サプライチェーンマネジメント

考え方・方針

当社グループは、サプライチェーン全体で持続可能な社会の発展を支えSDGsの達成に貢献するため、適正な取引方針を確立し、責任ある調達・物流を行っています。その実現のため、法令順守、公正な取引、環境配慮、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）などに対応する「CSR調達ガイドライン※1」および環境配慮のための「グリーン調達ガイドライン※2」を制定しています。2020年10月には近年のグローバルな諸課題を踏まえ、「CSR調達ガイドライン」を改定しました。

また、企業行動憲章に定める「2. 正しい事業慣行」に基づき、正しい競争や取引、責任ある調達を行い、健全な関係を保つことを重視しています。

※1 CSR調達ガイドライン

<https://www.toyobo.co.jp/sustainability/guideline/>

※2 グリーン調達ガイドライン

<https://www.toyobo.co.jp/sustainability/guideline/green/>

調達体制

「製造」「販売」「開発」を担う各事業部と、全社横串機能として位置付けられる「調達・物流部」、そして優良サプライヤーを加えた四位一体によるコラボレーション体制をとっています。こうした体制を継続的に発展させることにより、サプライヤーとの相互繁栄を目指しています。

目標とKPI

目標

- サプライチェーンを通じて、社会・環境面への配慮、公正・誠実な取引、人権を尊重した調達・物流を実現します。
- モーダルシフトや積載効率向上などグリーン物流を推進し、CO₂排出を削減します。

KPIと実績

取り組み項目	KPI	目標	2020年度実績
1. 持続可能な責任ある調達・物流の実現	CSR調達アンケート（隔年実施）の回収率	90%以上（実施しない年は、アンケートで判明した有所見お取引先さまとのエンゲージメント実施）	アンケート実施の体制整備
2. 公正な取引、人権を尊重した取引			
3. 低炭素社会の構築	販売・物流におけるCO ₂ 排出量（原単位）の削減率	毎年前年度比0.5%削減	前年度比0.6%削減

CSR調達

当社は法令順守、品質・製品安全の保証、人権の尊重などの社会的責任を果たすとともに、地域貢献、環境保全などを実施することでサプライチェーン全体の価値向上を目指すため、「CSR調達ガイドライン」および「グリーン調達ガイドライン」を定めています。

これらのガイドラインはウェブサイトで公開するとともに、お取引先さまにCSR調達アンケートを実施し、積極的な取り組みを進めていただくように、ご理解とご協力をお願いしています。

CSR調達アンケート

当社は、主要なお取引先さまに対して、「CSR調達ガイドライン」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活動の状況を確認するとともに、CSR活動への理解を深めていただいています。新規のお取引先さまには取引開始の際に、既存のお取引先さまには定期的にアンケートのご協力をお願いしています。

2021年度にはアンケートの実施を予定しています。アンケートによって課題が発見された場合は改善を依頼する予定です。

物流における社会課題の解決

当社は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。

環境負荷低減に際しては、事業所の最寄り港の活用による輸送距離の短縮、船舶や鉄道へのモーダルシフト、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、「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遵守状況の考慮」「荷役作業時の安全対策」に関する取り組み状況を公開しています。

人権

考え方・方針

人権を尊重することは、当社グループが社会の一員としての責任を果たすという観点からも、また、人々から信頼される企業としてあり続けるためにも欠くことのできない取り組みです。中でも、当社グループの重要なステークホルダーである従業員やお取引先さまの権利を尊重することは、こうした方々が自らの能力を発揮し、いきいきと働く上で必要不可欠であると考えています。こうした認識に基づき、当社グループは企業行動憲章に「4. 人権の尊重」「6. 従業員の活躍」を掲げるとともに、関連する事項を「経営基盤（マテリアリティの前提となる基本事項）」と位置付け、取り組みを推進しています。

こうした姿勢を明確に社内外に示すために、当社グループは2020年1月、国連グローバル・コンパクトに署名しました。その10原則や国際的な要求事項を鑑み、2020年10月には「東洋紡グループ企業行動憲章」を改定するとともに、「東洋紡グループ人権方針※」を策定しました。

当社グループでは、事業活動を行う国や地域の最低賃金を定めた法令に従い、給与を支払うことを順守しています。

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」でお取引先さまの選定にあたって人権に関する事項（児童労働・強制労働や、LGBTを含むあらゆる属性の人々への差別を禁止するなど）を考慮することを明記しています。

※東洋紡グループ人権方針
https://www.toyobo.co.jp/sustainability/society/human_rights/

目標とKPI

目標

- 東洋紡グループ全体で、基本的人権と多様性の尊重に
取り組み、従業員にも研修などを通じ浸透を図ります。
- この取り組みを通じ、公正で、社会から信頼される企業を
目指します。

KPIと実績

取り組み項目	KPI	2025年度 目標	2020年度 実績
・人権侵害の回避 ・児童労働、強制労働の禁止 ・人権関連法規制 （「現代奴隷法」など）への 対応 ・雇用処遇における均等、 均衡待遇の徹底	人権教育・ 研修の実施状況	単体※従業員の 20%を対象に 1回/年	24.1%

※東洋紡（株）、東洋紡STC（株）、（株）東洋紡システムクリエート

苦情処理・内部通報制度

「苦情処理委員会」や内部通報制度「コンプライアンス相談窓口」において人権関連の相談・通報を受け付けています。これらの窓口を安心して利用できるよう、相談者の氏名などのプライバシーを守ること、相談・通報により相談者に不利益が生じないことを保証しています。

また、コンプライアンスアンケートを通じて人権問題の早期把握・解決に努めています。

社内浸透の取り組み

東洋紡グループは、「東洋紡グループ企業行動憲章」の英語版を作成し、世界中の従業員が同じビジョンを共有できるよう社内浸透に取り組んでいます。また、従業員向けの「東洋紡グループ 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」「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。

さらに、人権尊重に関する研修や勉強会などを開催し、従業員の人権意識向上を図っています。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、各社のお取引先さまに対しても取り組みを求めていくことを確認しました。2020年度には、新入社員を対象とした研修を実施し、145人が参加しました。また、人権問題推進委員研修会でも人権に関するテーマを取り上げ、26人が受講しています。その他、コンプライアンス勉強会などさまざまな機会でも人権について教育・啓発を行っています。



役員一覧

取締役



榎原 誠慈

取締役会長

1988年 1月 当社入社
2010年 4月 執行役員
2011年 6月 取締役 兼 執行役員
2014年 4月 代表取締役社長
兼 社長執行役員
2021年 4月 取締役会長(現任)



大内 裕

取締役 兼 常務執行役員

ライフサイエンス
ソリューション本部長

1980年 5月 協和発酵工業(株)
(現 協和キリン(株))入社
2009年 6月 協和発酵バイオ(株) 取締役
2012年 3月 協和発酵キリン(株)
(現 協和キリン(株))
常務執行役員
2019年 4月 当社入社
2020年 4月 常務執行役員
2021年 6月 取締役 兼 常務執行役員(現任)



竹内 郁夫

代表取締役社長
兼 社長執行役員

内部監査部、
カエルプロジェクト推進部、
サステナビリティ推進部の統括

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



大槻 弘志

取締役 兼 常務執行役員

管理部門の統括、
カエルプロジェクト推進部
の担当

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
2020年 6月 取締役 兼 執行役員
2021年 4月 取締役 兼 常務執行役員(現任)



森重 地加男

代表取締役
兼 専務執行役員

社長執行役員の補佐
安全・保安防災推進本部長、
フィルム・機能マテリアル
ソリューション本部長、
化成品加工事業総括部長

1983年 4月 当社入社
2006年 4月 パッケージング開発部長
2009年 10月 フィルム開発部長
2014年 4月 参与、フィルム開発部長
2014年 6月 参与、化成品生産技術総括部長
2017年 4月 執行役員
2019年 4月 常務執行役員
2020年 4月 専務執行役員
2021年 6月 代表取締役 兼 専務執行役員(現任)



荒木 良夫

取締役 兼 執行役員

品質保証本部長、
生産技術革新部門の統括

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
2020年 6月 取締役 兼 執行役員(現任)



白井 正勝

取締役 兼 執行役員

HR・コーポレート
コミュニケーション部門の統括、
内部監査部の担当

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
2020年 6月 取締役 兼 執行役員(現任)



中村 勝

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

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

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(2019年6月退任)
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

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
大阪府公正職務審査委員会委員長
2010年 4月 石原産業(株)社外監査役(現任)
2011年 6月 当社独立委員会委員
2014年 6月 当社取締役(現任)
2020年 6月 当社取締役(現任)
2021年 4月 大阪府公害審査委員会(現任)

監査役



飯塚 康広 監査役



田保 高幸 監査役



杉本 宏之 社外監査役



入江 昭彦 社外監査役

社長執行役員

竹内 郁夫

専務執行役員

森重 地加男 西山 重雄

常務執行役員

竹中 茂夫 大田 康雄 大内 裕
大槻 弘志 高井 一郎

執行役員

加島 壮郎 荒木 良夫 白井 正勝
藤原 信也 片山 一彦 山添 誠司
大塚 敦彦 能美 慶弘 酒井 太市
藤井 尚毅 清水 栄一 相良 誉仁

取締役・監査役の会議出席状況、スキル(2021年6月現在)

		社外	独立	年齢	性別	指名・報酬等 諮問委員会※	各会議体の 議長	出席状況(出席率) 2020年度				
								取締役会	監査役会	取締役指名等 審議会	役員報酬等 諮問会議	
取締役	檜原 誠慈			64歳	男	○	取締役会	18/18回(100%)	—	5/5回(100%)	3/3回(100%)	
	竹内 郁夫			58歳	男		統括 執行役員 会議	14/14回(100%)	—	—	—	
	森重 地加男 (新任)			61歳	男			—	—	—	—	
	大内 裕 (新任)			64歳	男			—	—	—	—	
	大槻 弘志			60歳	男			14/14回(100%)	—	—	—	
	荒木 良夫			61歳	男			14/14回(100%)	—	—	—	
	白井 正勝			58歳	男			14/14回(100%)	—	—	—	
	中村 勝	○	○	67歳	男	○ (委員長)		18/18回(100%)	—	5/5回(100%)	3/3回(100%)	
	磯貝 恭史	○	○	72歳	男			18/18回(100%)	—	5/5回(100%)	3/3回(100%)	
	桜木 君枝	○	○	62歳	女	○		18/18回(100%)	—	5/5回(100%)	3/3回(100%)	
監査役	播磨 政明	○	○	70歳	男			14/14回(100%)	—	4/4回(100%)	2/2回(100%)	
	飯塚 康広			62歳	男			18/18回(100%)	15/15回(100%)	—	—	
	田保 高幸 (新任)			60歳	男			—	—	—	—	
	杉本 宏之	○	○	68歳	男	オブザーバー		18/18回(100%)	15/15回(100%)	5/5回(100%)	—	
	入江 昭彦 (新任)	○	○	64歳	男			—	—	—	—	

※2021年4月より一体運営に変更

	当社が求める経験・素養のうち、特に生かすことができるスキル(二つまで(社外役員は一つ)表示)						
	企業経営・経営戦略	生産技術、安全、品質管理	研究開発、知財	営業、マーケティング	企業倫理、法務	人材開発、労務管理	会計、財務
	○						○
	○			○			
		○	○				
				○		○	
	○						○
		○	○				
					○	○	
	○						
		○					
					○		
					○		
			○	○			
					○		○
							○
	○						

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」「公正性重視」の考え方に立ち、「グループガバナンスの強化」「リスクマネジメントとコンプライアンス体制の強化」などに取り組んでいます。

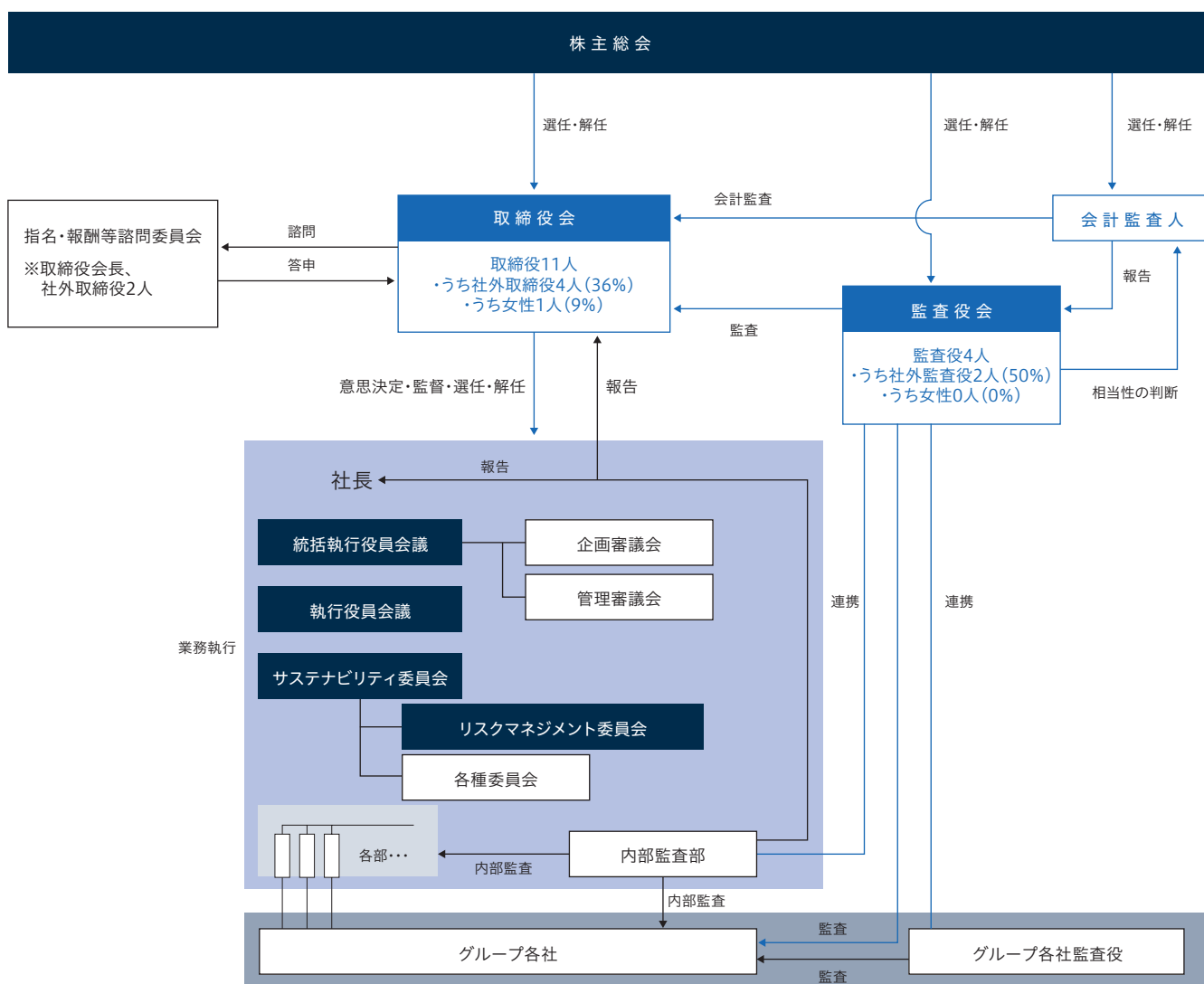
当社は、監査役会設置会社という形態の下、執行役員制を導入しています。執行役員制については経営規則において規定し、取締役会が執行役員による業務執行を監督する体制としています。取締役会による「意思決定・監督」と執行役員による「業務執行」を明確に分離し、迅速な意思決定と効率的な業務執行ができるガバナンス体制を構築しています。

取締役会

取締役会は、2021年6月開催の定時株主総会において、取締役を1人増員し、11人（社外取締役4人を含む）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、議長は取締役会長が務めます。

「意思決定・監督」と「業務執行」の分離を図るため、取締役には、社外取締役に加え、全社的な視点で業務を行う部門を統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は、各事業部門・専門分野に注力しやすい体制を敷いていますが、取締役が適切かつ円滑に業務執行状況の監督を行うことができるよう、個別の事業を担当する執行役員の中から1人増員し、計2人としました。

コーポレート・ガバナンス体制(2021年6月現在)



取締役会は、原則毎月1回開催する他、必要に応じて臨時で開催しています。2020年度は、法令および定款に規定された事項や重要な投資案件など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。

主な議題(2020年度)

- ① 重要な投資案件
- ② 火災事故・品質不適切事案関連
- ③ リスクマネジメント関連
- ④ 企業行動憲章の改定・人権方針などの策定
- ⑤ サステナビリティ関連
(マテリアリティ特定・カーボンニュートラル対応など)
- ⑥ 取締役指名等審議会・役員報酬等諮問会議に関する報告
- ⑦ 取締役会の実効性評価
- ⑧ 政策保有株式関連(方針、検証)
- ⑨ 緊急安全会議に関する報告 など

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他、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内部監査部とも情報交換を行っています。

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、執行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。

指名・報酬等諮問委員会

これまで、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」をそれぞれ設けて審議し、取締役会への答申を行ってきましたが、指名・報酬に関する諮問機関を一体的に運営するとともに一層の機能強化と透明性向上を図るため、2021年4月1日付で「指名・報酬等諮問委員会」に改編いたしました。

指名・報酬等諮問委員会は、委員として社外取締役2人および取締役会長、オブザーバーとして社外監査役1人で構成し、社外取締役が議長を務めます。

各会議の開催状況(2020年度)

開催回数	
取締役会	18回
監査役会	15回
取締役指名等審議会	5回
役員報酬等諮問会議	3回
統括執行役員会議	31回
サステナビリティ委員会	4回
企画審議会	8回
管理審議会	19回

役員の選任に関する方針・手続き

経営陣幹部の選解任および取締役候補の指名については、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を社外取締役で構成する指名・報酬等諮問委員会(委員長:社外取締役)を設置しており、同委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会で決定しています。社内取締役候補の指名については、担当分野における知識、経験、実績に加え、全社的な視点を持ち取締役としてふさわしい資質を持った人物を推薦しています。社外取締役候補の指名については、経営を客観的に監督し、企業価値を高めるための豊富な経験と高い見識を持った人物を推薦しています。監査役候補の指名については、監査役にふさわしい見識、能力などに優れた人物を候補者としており、監査役会の同意の下、取締役会において決定しています。

また、経営陣幹部の解任については、不正、不当もしくは背信を疑われるような行為があった時、その他役員としてふさわしくない事由があった時は、指名・報酬等諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会で審議し、決定します。

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他、執行役員や取締役就任時に外部研修プログラムへ派遣し、必要な知識の習得を支援しています。

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。

役員報酬制度

1. 基本方針

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

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

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

2. 金銭報酬(業績連動部分含む)

(1) 金銭報酬の構成

取締役(社外取締役を除く)の金銭報酬は、月例の固定報酬とし、次の二つにより構成します。

- ①取締役の役位別(代表取締役、取締役)報酬
 - ②兼務する執行役員の役位別報酬
- (2)「兼務する執行役員の役位別報酬」
- ①「役位別の定額部分」および「前年度の全社業績評価

および担当部門業績評価を反映させた短期インセンティブ部分」で構成します。

- ②全社業績評価の業績指標(KPI)は、主要な経営指標である連結営業利益とし、具体的な目標設定額については、役員報酬等諮問会議※に諮問し、その答申を踏まえ取締役会にて決定します。
- ③担当部門業績評価は、営業利益やROAの改善度などの各部門業績を総合的に勘案して決定します。
- ④全社業績評価および担当部門業績評価を基に役員報酬等諮問会議※において定められた計算式を用いて、個人別の報酬額を算出し、取締役会において決定します。
- ⑤取締役会長の報酬は、その職務に鑑み、社長執行役員の報酬に準じます。

3. 株式報酬

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

4. 報酬の支給割合

執行役員を兼務する取締役の報酬は、企業価値向上へのインセンティブが適切に働くように設計することとし、執行役員の役位別定額部分、短期インセンティブ部分、非金銭報酬の割合は7:2:1を目安とします(KPI100%達成の場合)。

5. その他

- (1)社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、定額の金銭報酬のみとします。
- (2)監査役の報酬は、各監査役の職務および責任に応じた定額の金銭報酬のみとし、その役割と独立性の観点から、監査役の協議により決定します。

役員報酬の内容(2020年度)

※期中の新任・退任役員を含む

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等 (譲渡制限付株式報酬)	
	百万円	百万円	百万円	百万円	人
取締役 (うち社外取締役)	325 (41)	251 (41)	50 (-)	23 (-)	15 (5)
監査役 (うち社外監査役)	66 (15)	66 (15)	- (-)	- (-)	4 (2)
合計 (うち社外役員)	391 (57)	318 (57)	50 (-)	23 (-)	19 (7)

(3) 取締役会の諮問機関として、構成員(委員)の過半数を社外取締役とする役員報酬等諮問会議※を設置し、報酬決定の透明性、客観性を確保します。役員報酬等諮問会議※は取締役会の諮問を受け、役員報酬の体系、水準、算定方法に加え、役位別報酬の一部を構成する全社業績評価の目標設定額などについても審議します。取締役会は役員報酬等諮問会議※の答申を踏まえ、個別の報酬額を最終決定します。

※ 「役員報酬等諮問会議」は、2021年4月1日付で「取締役指名等審議会」と統合し、新たに「指名・報酬等諮問委員会」として発足しました。

取締役会の実効性評価

当社は、2021年1月から4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2020年度の実効性に関する分析・評価を実施しました。その概要は以下のとおりです。

実効性分析・評価の方法

取締役および監査役に対し、約40問のアンケートを行い、当該アンケートへの回答は、引き続き外部機関に直接行う方法とした。

アンケート実施後の分析・評価については、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た。

評価結果の概要

1. 分析・評価

- (1) 取締役会の員数や社内・社外の比率、議長の議事運営については、おおむね適切との評価が得られた。
- (2) 決定・監督と執行のさらなる分離に向けた取り組みも行われているが、DX、人材戦略、事業ポートフォリオなど中長期的な経営課題の解決に向けた議論が不足している。
- (3) 火災事故および品質に関する不適切事案については、真摯に受け止め、リスク管理体制の強化およびその進捗確認など、実効性向上に向けた取り組みをさらに推進する必要がある。

2. 課題と今後の取り組み

取締役会全体の実効性向上を図るにあたり、抽出した課題と今後の取り組みは次のとおりである。

- (1) 安全防災、品質保証をはじめとするリスク管理への一層の対応強化
→リスクマネジメント委員会を設置し、その活動を監督するなど、グループ全体のリスク管理体制をさらに充実させる。
- (2) 当社グループ全体の内部監査機能の強化
→内部監査機能を強化するため、取締役会に定期的に内部監査の状況を直接報告する仕組みとする。
- (3) ESG、DX、事業ポートフォリオなど持続的な企業価値向上に向けた取り組み
→継続的な審議が求められるESG、DX、事業ポートフォリオなど中長期的視点のテーマには、必要に応じて取締役会以外の場も別途設ける。
- (4) 最高経営責任者の後継者計画と選任手続きに関する取り組みのさらなる充実
→役員の指名・報酬に関する決定手続きの透明性、公正性、実効性向上を図るため、取締役会の諮問機関の運営を見直す。
- (5) 取締役会の議事運営のさらなる効率化
→取締役会の運営に関し以下の見直しを行い、一層の議事運営効率化と経営上の重要案件における十分な審議時間の確保を図る。
 - ①付議基準見直しなどによる個別案件の絞り込み
 - ②資料の事前配布時期の早期化
 - ③論点整理のさらなる徹底と説明時間の短縮化
 - ④年間議事計画の設定（重要テーマ組み込み）

取締役会は、これらの取り組みを通じて取締役会全体の実効性向上に努めます。

税務方針

当社グループは、さまざまな国や地域で事業活動を行っています。各国・地域で適用される税法や国際課税ルールなどを順守するため、2021年7月、税務方針を策定しました。税務方針はウェブサイトで開示しています。

https://www.toyobo.co.jp/sustainability/governance/tax_affairs/

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	▶ 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
2004	▶ 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 ▶ 役員関連規定等諮問会議(現 指名・報酬等諮問委員会)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
2005	▶ 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
2015	▶ 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 ▶ 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に開催 ▶ 取締役指名等審議会(現 指名・報酬等諮問委員会)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
2016	▶ 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
2018	▶ 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
2019	▶ 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 ▶ 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
2020	▶ 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
2021	▶ 指名・報酬等諮問委員会を設置 諮問・報酬に関する諮問機関を一体運営し、機能強化

社外取締役メッセージ



モノづくりの原点に立ち返って

社外取締役としての姿勢

これまで、企業・大学の不祥事の第三者調査委員会で、不祥事の原因究明や、再発防止策の提言、自治体の通称コンプライアンス委員会で、公益通報に関する調査と措置勧告などに取り組んできました。また、企業の社外監査役として取締役の業務執行に関する業務監査、自治体の監査委員として、会計監査および業務監査に当たっています。

当社とは、社外取締役に就任する前の6年間、買収防衛策に関する独立委員会委員として、株主共同の利益の確保の観点から当社の業務について理解を深めてきましたが、社外取締役に就任して、さらに理解を深める必要があると感じています。

私は、全ての株主の共同の利益を代弁する立場にある社外取締役として、業務執行者から独立した立場で、企業統治の観点から監督を行うことに努めてまいります。

就任後1年を経て

当社は、『順理則裕』を企業理念に正しい事業活動、正しい利益を標榜し、真面目で優良な企業との評価を受けてきました。しかしながら、この1年、この基本理念に反する不祥事が続き、すでにその対応を開始していますが、モノづくりの企業として失った信頼の回復に全社一丸となって、全力で取り組まなければなりません。そのためにまず今一度リスクを洗い出し、的確に把握し、その対策を講じる必要があると考えます。

また基本理念の通り、事業活動とそれによる利益の一部に

でも、「なすべからざることをしたこと」による利益が含まれることがあってはなりません。

私は、このような観点も踏まえ、当社の業務執行に助言していきます。

取締役会の実効性について

取締役会の実効性を評価する目的は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促すため、取締役会の機能の向上を図ることにあります。

実効性を担保するための施策として、議事運営の改善や議案として中・長期課題への対応、あるいはさらなるリスク管理などを開始していますが、もう一段の取り組みを促したいと考えています。経営陣は、改定された東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」などにのっとり、当社の課題に真摯に向き合い、実効性の向上を目指していただきたい。私はこの点でも助言していく所存です。

課題への対応

当社にはさまざまな課題がありますが、私は、発生した事案に対する当社の迅速、かつ柔軟な対応を評価しています。また、私たち社外役員の助言を受け入れる姿勢も十分にありと受け止めています。これらの対応として設けられる各プロジェクト・各委員会間に有機的な連係性が生まれ、助言を踏まえた対応の成果が早期に発現することを期待しています。

当社取締役会としては、常に基本理念に立ち返り、諸施策・対応を有機的に連係させて、一日も早くメーカーとしての信頼性を回復させることが急務であり、そのために微力を尽くしたいと思います。

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、「なすべきことをする、なすべからざることはしない」をコンプライアンスの核としています。

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と、その下に具体的な取り組みを検討するコンプライアンス推進委員会を置き、法務・コンプライアンス部がグループ全体にわたって法令順守を推進します。

2020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、「現場とともに考えるコンプライアンス」をキャッチフレーズに教育、研修、予防措置の実効性向上に取り組みました。

コンプライアンス相談窓口

グループ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設置しています。職場での法令違反行為や不正行為、競争法に違反する行為や贈収賄・横領などのあらゆる腐敗行為、いじめ・ハラスメントなどに関する通報・相談を受け、問題の早期発見、是正や未然防止に努めています。相談窓口を安心して利用できるよう、相談者の氏名などのプライバシーを守ること、相談・通報により相談者に不利益が生じないことを保証し、匿名

での相談も受け付けています。

2020年度の窓口への相談件数は37件でした。そのうち、調査や職場への働きかけなどの希望があったものが21件、相談や質問で具体的なアクションの希望がなかったものが16件あり、内訳として、パワハラ疑いや新型コロナウイルス感染症に関連した相談事項が多くありました。相談の内容に応じて、問題が認められた場合の是正措置や処分の勧告、相談者へのアドバイスや質問に対する回答などを行いました。

「コンプライアンス相談窓口(内部通報窓口も含む)」相談件数

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
20件	15件	32件	35件	37件

相談の内訳

相談内容	件数
パワハラ(疑い、該当なかったもの含む)	10件
新型コロナウイルス感染症関係	8件
社内ルール違反など	6件
会社のルールなどについての質問	4件
人間関係・コミュニケーション	4件
セクハラ	1件
その他	4件

KPIと実績

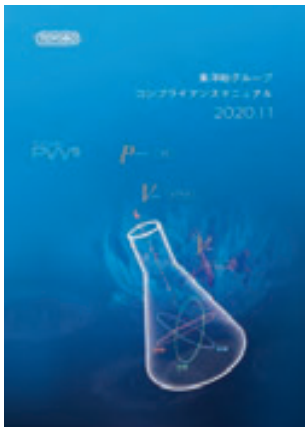
取り組み項目	目標	2020年度実績
1. コンプライアンス意識の向上	コンプライアンスアンケート比率の改善 ・コンプライアンスを重視している会社か ・ミニスタディの認知度	・そう思う、まあそう思う88%(▼5%) ・▼8%
	コンプライアンス勉強会(管理者)	11回開催(1,209人受講) + 全従業員向け動画配信
	各種研修の実施回数	13回開催
2. コンプライアンス相談窓口の認知度・活用	コンプライアンスアンケート比率の改善 ・コンプライアンス相談窓口の認知度 ・利用のしやすさ	・92% ・使ってみたい62%
	窓口対応	37件
		2件※
3. 重大な法令等の違反件数	0件	2件※

※「医薬品の製造受託事業における環境モニタリングの一部不備」および「当社PBT樹脂「プラナック®」に関する不適切事案」

コンプライアンスマニュアル

「東洋紡グループ企業行動憲章」で宣言した原則に基づき、従業員が守るべきルールを具体的に分かりやすく「東洋紡グループ コンプライアンスマニュアル」にまとめ、グループ従業員の理解の促進とルールの周知徹底を図っています。

このマニュアルは英語・中国語をはじめとして、当社および当社グループ会社の拠点がある国・地域の言語に翻訳し、配布しています。毎年、11月のコンプライアンス徹底月間にマニュアルを改定し、グループ従業員に配布するとともに、各職場で読み合わせを実施しています。



東洋紡グループ
コンプライアンスマニュアル

腐敗防止に対する取り組み

当社グループは、贈収賄などのあらゆる形態の腐敗行為の防止をコンプライアンスの重要課題の一つとして位置付けています。特に贈収賄については、ポリシーや規定のほか、贈答接待を行う場合の判断や金額基準などの具体的ルールを記載したガイドラインを定め、コンプライアンスマニュアルへの記載や各種会議、研修などでの説明を通じて、周知徹底を図っています。また、お取引先さまとの公正で健全な取引関係を構築するため、贈答接待を受ける場合のルールとして、金銭・金銭同等物の受領や社会通念の範囲を超える贈答接待については辞退するとともに、贈答接待を受けた場合の受領報告制度を導入しています。

2020年度は、腐敗行為に関する法令違反や行政処分はありませんでした。

※東洋紡グループ贈収賄防止ポリシー

<https://www.toyobo.co.jp/company/compliance/anti-bribery.html>

コンプライアンス教育

勉強会やレポート発信などさまざまな手段を通じて全体的なコンプライアンス意識向上の取り組みを行うとともに、新入社員、営業職、海外赴任者などの階層別、職種別を対象とした研修の中でコンプライアンス教育を実施しています。2020年度には、現場とともに考える教育の一つとして、本部別の勉強会を開始しました。

コンプライアンス勉強会の開催

2020年度は、東洋紡全ての事業所、関係会社38社の管理者層を対象とした勉強会を11回開催しました。なお、新型コロナウイルス感染症対策として、リモートでの開催としました。

コンプライアンス部門とIT部門のメンバーが講師となり、不正防止のための管理者の役割、ハラスメントの予防、サイバーセキュリティなどをテーマとし、1,209人が受講しました。また、勉強会の内容を一般従業員向けに編集した動画を作成し、グループ会社も含めて配信を行いました。

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）を発行しています。

アンケートの実施

11月のコンプライアンス徹底月間に無記名のアンケートを実施しています。アンケートにおいては、倫理、安全、品質、企業秘密、ハラスメント、組織風土、相談窓口の利用などに関するコンプライアンス意識調査や職場におけるコンプライアンスリスクの状況確認を行っています。

2020年度は5,094人の従業員から回答がありました。アンケートの分析結果については、全従業員に開示するとともに、記載された個別の問題や課題について、記入者が特定されない形で関連部門とも情報共有し、状況改善や問題の防止に役立てています。

リスクマネジメント

基本的な考え方・方針

当社グループでは、リスクマネジメント活動の基本姿勢を示した「リスクマネジメント基本方針」を制定するとともに、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獲得するよう努めています。

体制

当社グループは、2021年4月1日に、グループ全体のリスクを一元的に管理することを目的として、社長執行役員を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置しました。本委員会は、統括執行役員会議メンバーおよび委員長が指名したメンバーで構成され、設置初年度である2021年度は、年4回開催する予定です。

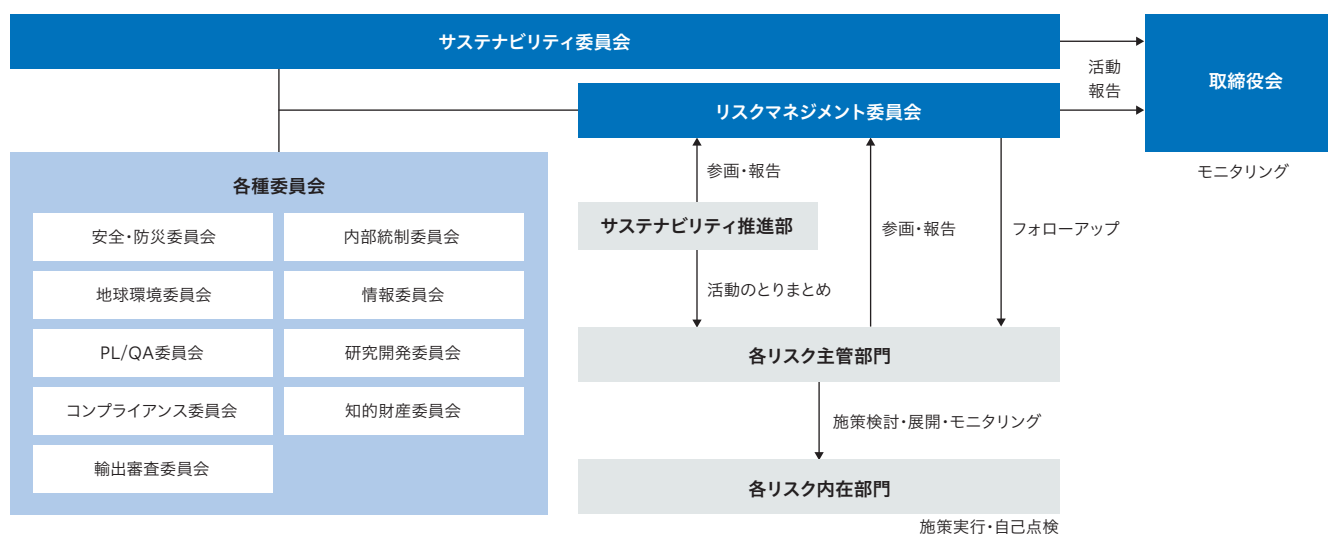
設置に至った背景としては、大きく2点あります。1点目は、経営方針として、これまでの「サバイバル思考」から「サス

テナブル」に転換を図り、持続的に成長できる会社を目指すためです。2点目は、昨年、当社犬山工場で発生した火災事故や、エンジニアリングプラスチック製品の品質に関する不適切事案を重く受け止め、経営として全社的なリスクを把握し、その未然予防・早期発見に努めるとともに再発防止策などを全社で進める体制を構築するためです。

本委員会では、リスクマネジメント活動(特定・分析・評価・対応)を統括する他、グループ全体のリスク管理に関する方針を策定し、実効的かつ持続的な組織・仕組みの構築と運用を目指すことにより、リスク管理体制の強化に努めていきます。

2020年度は、リスクマネジメント活動を行うための基盤(プロセス・委員会・規定)を整備しました。2021年度は、設計した仕組みを運用し、リスク低減に向けた活動を推進するとともに、順次、グループレベルでのリスクマネジメントの実現および個別リスクの低減活動を展開していく予定です。

管理体制・プロセス



事業に関するリスク

当社グループの経営成績および財政状態などの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主なリスク

認識しているリスク

財務リスク

- 為替レートの大幅変動
- 金利の大幅上昇
- 株価の大幅下落
- 固定資産の減損

既発生もしくは

蓋然性の高いリスク

- 災害・事故・感染症の発生
- 政治・経済情勢のさらなる悪化
- 第三者認証登録内容における不適切行為など

中長期的なリスク

- 原材料の購入 (P.73)
- 製品の欠陥など (P.67)
- 人材の確保 (P.69)
- 気候変動 (P.58)
- 環境負荷 (P.63、65)

- 情報セキュリティ (P.88)
- 法規制およびコンプライアンス (P.85)
- 海外での事業活動
- 訴訟

は以下の通りです。ただし、記載したリスクは当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではありません。

以下のリスクのうち、将来に関する事項は、2020年度末時点において当社グループが判断したものです。

データ・セキュリティ、プライバシー

基本的な考え方・方針

社会のデジタル化が加速し、情報の持つ価値が重要性を増す中で、必要な情報を活用して製品や技術の開発を進め、社会や環境に貢献する価値を創り続けていくことは、企業存続の鍵となります。また一方で、情報の取り扱いが不適切であれば、機密情報の漏洩や情報システムの停止による販売機会の損失や、個人情報・顧客情報の流出による法的・社会的な制裁と企業ブランドの失墜など、大きな被害や影響をもたらします。

当社グループが、情報を正しく・安全に取り扱い、持続的な成長を果たしていくとともに、人々から信頼される企業としてあり続けるため、「情報セキュリティポリシー」を策定し、全情報資産の適切な管理・活用に努めています。2020年度には、同ポリシーを具体化した個別規程を作成しました。また、ポリシー解説動画、管理者/利用者向けガイドライン・教材を作成し、基本ルールの周知に取り組んでいます。

教育・啓発活動と対策

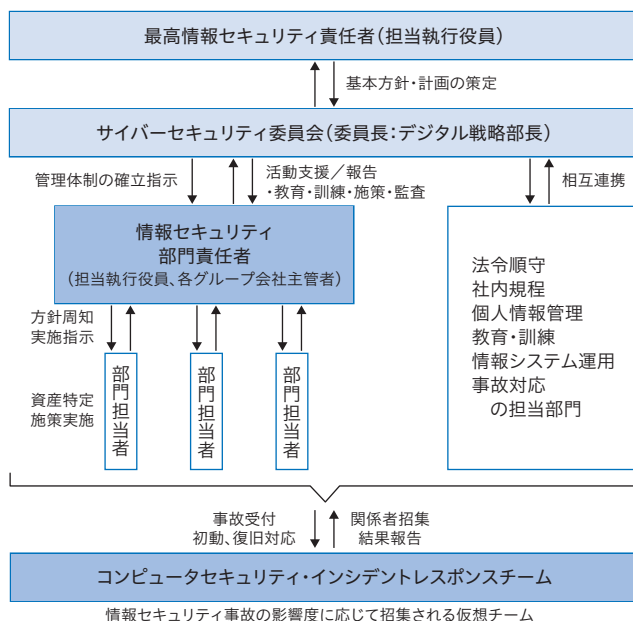
教育・啓発活動の一環として、東洋紡(株)、東洋紡STC(株)、(株)東洋紡システムクリエートの全従業員に対して、標的型メール攻撃訓練を難易度や題材を変えて年2回実施しています。

また、新たな取り組みとして、教育・啓発活動の理解状況をセルフチェックし、振り返りを行うために、セキュリティ理解度テストを実施しました。

お客さまの情報および機密を含む社内情報の安全を確保するために、新たな脅威を常に把握し、OA・FA※ともに監視強化、脆弱修正、不正侵入防止等の適切な対策を講じています。

※OA(Office Automation)・FA(Factory Automation)

情報セキュリティ管理体制図



2020年度の主な出来事

拠点新設

インドラマ社とエアバッグ用原糸生産の合併会社を設立

2020年11月、PET樹脂製造世界最大手であるインドラマ・ベンチャーズ傘下のIndorama Polyester Industries PCL (IPI)と共同で、合併会社Toyobo Indorama Advanced Fibers (TIAF)をタイ王国に設立しました。

TIAFは2022年春の稼働を目指しており、自動車エアバッグ用ナイロン原糸の生産を行います。当社グループは、年率3～4%の需要拡大が見込まれるエアバッグ市場における競争力強化を図るとともに、世界5拠点で原糸から基布まで一貫生産・提供できる唯一のメーカーとして、今後も顧客のニーズにグローバルに対応できるよう努めていきます。



合併会社の概要

社名: Toyobo Indorama Advanced Fibers Co., Ltd.
(略称: TIAF)

所在地: タイ王国バンコク市 (IPI 本社と同じ)

代表者: Ashok Mathur (IPI)、高橋 秀和 (東洋紡)

出資比率: 東洋紡 50%、IPI 50%

新設する生産工場の概要

所在地: タイ王国ラヨーン県 (IPI 工場敷地内)

稼働開始: 2022年春 (予定)

生産能力: 年間1万1千トン (最大吐出量)

高性能不織布の開発・製造拠点を新設



新型コロナウイルス感染症拡大以降、マスクや医療用防護服の部材となる不織布の安定供給の重要性が指摘されています。こうしたニーズに応えるため、岩国事業所内に高性能ポリプロピレン不織布の開発・製造拠点を約16億円投資して新設し、2022年7月の生産開始を目指します。

アフターコロナを見据え、耐久性や集じん効率を向上させた高性能不織布や、地球環境にやさしい原料を使用した不織布の開発にも注力します。当事業所をマザー工場として提携工場と協力し、グローバル規模での不織布市場の拡大を推進していきます。

次世代育成

地域・中高生を対象とした次世代育成の取り組みを実施

当社グループは、未来を担う人材の育成に貢献するため、研究助成による科学技術振興などに取り組んでいます。さらに、操業地域や中高生を対象に以下の取り組みを実施しました。

滋賀県内の産業振興と地域活性化を目指す「滋賀発成長産業発掘・育成コンソーシアム」が主催する、次世代技術やその研究者・技術者・起業家の支援プログラム「滋賀テックプランター」およびそのビジネスプランコンテスト「滋賀テックプランングランプリ」のパートナー企業を務めています。

2020年度は、2020年12月16日に月刊科学雑誌「日経サイエンス」の「社会発見!サイエンス講義」において、洗足学園中学高等学校の中高生約30人に対して特別講義を行い、当社の取り組みの紹介、リサイクル技術や植物由来プラスチック、生分解性プラスチックの説明を行いました。12月18日には、コンテスト形式の株式学習プログラム「日経STOCKリーグ」に参加している豊島岡女子学園中学校の学生4人のオンライン企業訪問を受け、当社の環境に関する取り組みを紹介しました。

オープンイノベーション

Plug and Play Japanとパートナーシップ契約を締結

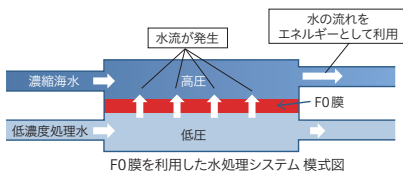
2020年11月1日、起業支援大手のPlug and Play Japan(株)とスマートシティ※分野におけるパートナーシップ契約を締結しました。Plug and Play Japan(株)は世界トップレベルのベンチャーキャピタル/アクセラレーター Plug and Playの日本法人であり、国内外のスタートアップ企業を支援しています。

Plug and Play Japan(株)を通じて、フィルム・機能マテリアル、モビリティ、生活・環境、ライフサイエンスといった当社の事業領域とシナジーがあるスタートアップ企業と協業し、スマートシティの実現に寄与する新規事業の創出を目指します。

※先端技術の活用により地域の課題を解決し、快適で安全な生活を実現する次世代の都市



環境配慮型の水処理システム実現に向け特許を出願



2021年2月、当社は海水淡水化分野のコンサルタント会社 Sustainable Water Power Consultants FZ LLC および当社の連結子会社アラビアンジャパニーズメンブレンカンパニー有限責任会社と、中空糸型正浸透膜(FO膜)を搭載した環境配慮型の水処理システムを共同開発し、米国へ特許を仮出願しました。

本システムは逆浸透膜(RO膜)での淡水生成の際に発生する濃縮海水を有効活用し、濃縮海水の排水量の削減、プラント内で利用可能なエネルギーの生成、コスト削減が可能です。既存の海水淡水化プロセスへの組み込みも容易で、大きな設備投資を伴うことなく、環境に配慮した水処理システムの実現に貢献します。今後、早期の実用化を目指して実証実験を重ね、世界の水不足の解決に貢献していきます。



2020年7月4日 滋賀デックプランングランプリ最終選考会

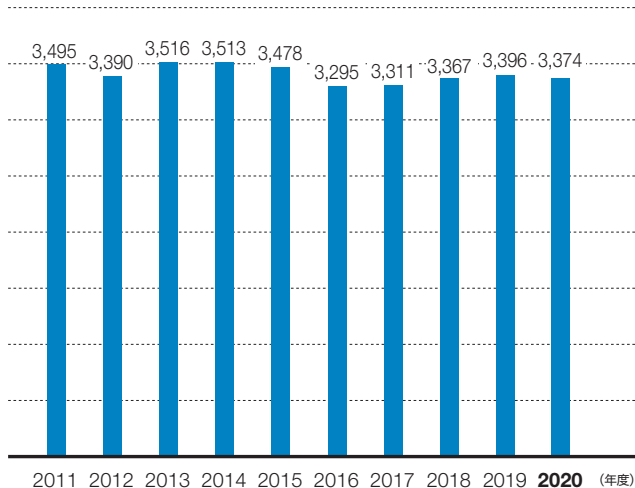


洗足学園中学高等学校での特別講義

財務ハイライト

売上高

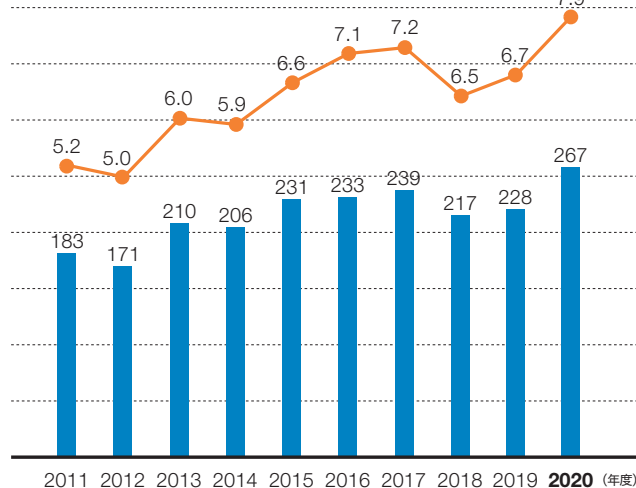
(億円)



2020年度は、フィルム事業、ライフサイエンス事業は堅調でしたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて、モビリティ事業、生活・環境事業の売上が落ち込んだことなどから、前年度比0.6%減の3,374億円となりました。

営業利益・売上高営業利益率

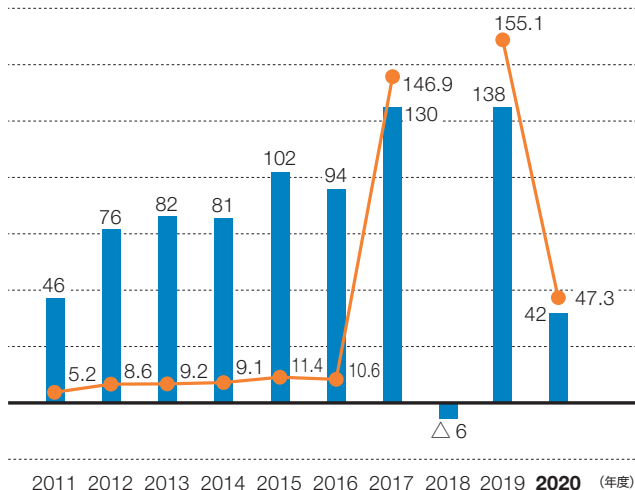
■ 営業利益 (億円) ● 営業利益率 (%)



2020年度は、コスモシャインSRF®をはじめ、フィルム事業が堅調に推移しました。さらに、新型コロナウイルス感染症拡大に対する世の中の強い需要に応え、PCR検査試薬は生産量を増やしました。その結果、前年度比16.9%増の267億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)／EPS

■ 親会社株主に帰属する当期純利益(純損失) (億円)
● EPS(一株当たり当期純利益) (円)

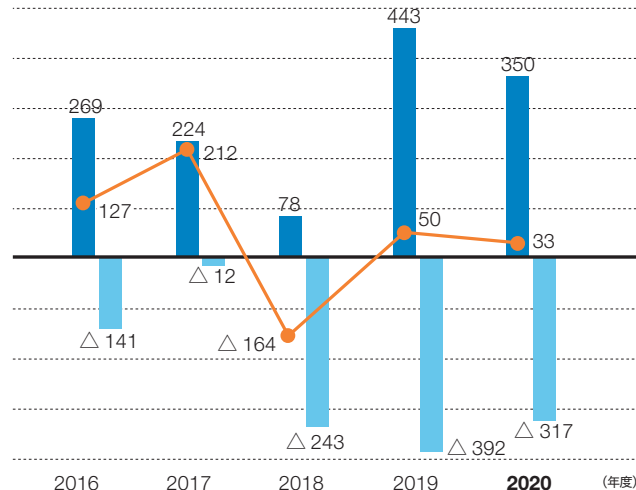


2020年度の営業利益は増益であったものの、アクリル繊維事業が、中国市場の需要低下、アンチダンピング政策により厳しい事業運営を強いられていた中、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けてさらに市場環境が悪化したことにより、減損損失78億円を計上しました。その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は42億円、EPSは47.3となりました。

※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。

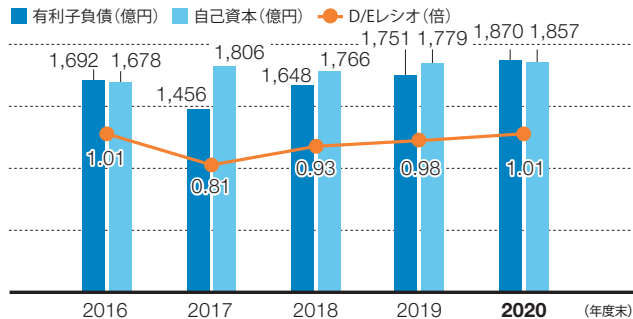
キャッシュ・フロー

■ 営業キャッシュ・フロー (億円) ■ 投資キャッシュ・フロー (億円)
● フリー・キャッシュ・フロー (億円)



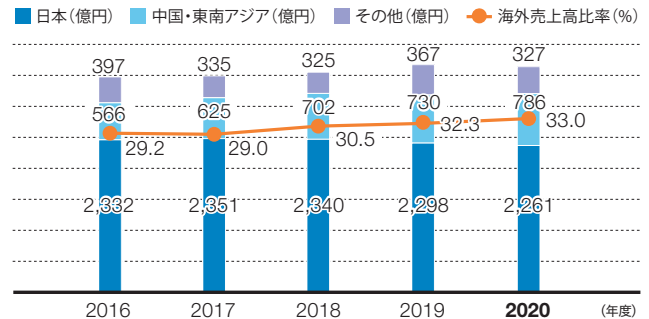
2020年度の営業キャッシュ・フローは、減価償却費191億円、アクリル繊維事業などの減損損失89億円の計上などにより350億円の収入となりました。投資キャッシュ・フローは、有形及び無形固定資産の取得による支出などにより、317億円の支出となりました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは前年度比16億円減少の33億円の収入となりました。

有利子負債／自己資本／D/Eレシオ



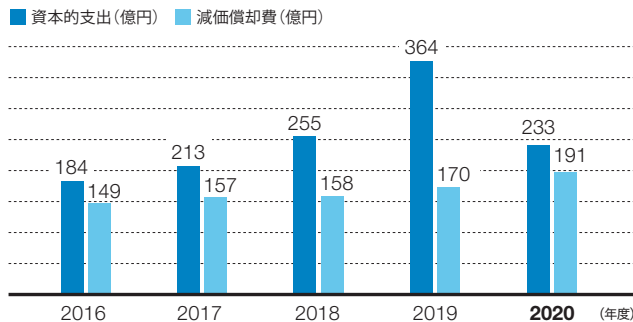
2020年度末の有利子負債は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、手元流動性を高めるための借入による資金調達を実施した影響などにより、前年度末比118億円増加の1,870億円となりました。一方、自己資本は主に退職給付に係る調整額などその他の包括利益累計額が増加したことから、前年度末比78億円増加の1,857億円となり、D/Eレシオは1.01となりました。

地域別概況(売上高／売上高構成比)



2020年度は、工業用フィルムなどが中国・東南アジアへの売上高を伸ばしたため、海外売上高比率は33.0%となりました。

資本的支出／減価償却費

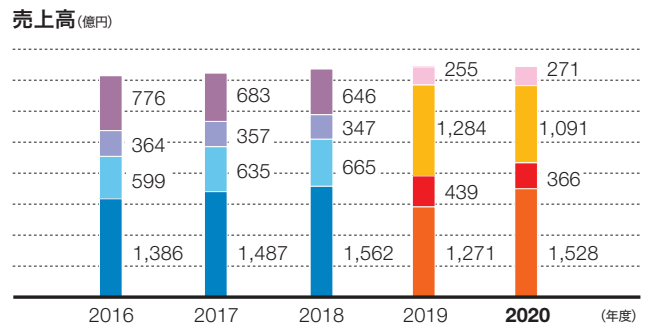


2020年度の資本的支出は、新型コロナウイルス感染症拡大に対して、設備投資の内容を精査し、不急の案件は実施時期を再考した結果、265億円の当初計画に対し233億円に抑えました。また、減価償却費は191億円となりました。

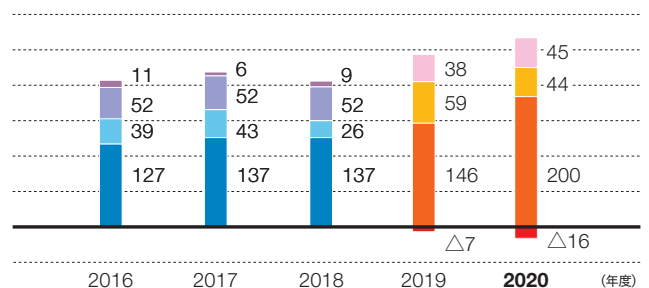
セグメント別売上高・営業利益・営業利益率

2020年度から、事業セグメントを変更しました。
2019年度の数値は比較のために組み替えたものを掲載しています。

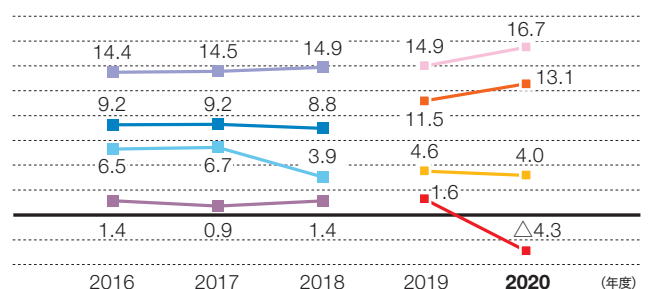
■フィルム・機能樹脂 ■産業マテリアル ■ヘルスケア ■繊維・商事
■フィルム・機能マテリアル ■モビリティ ■生活・環境 ■ライフサイエンス



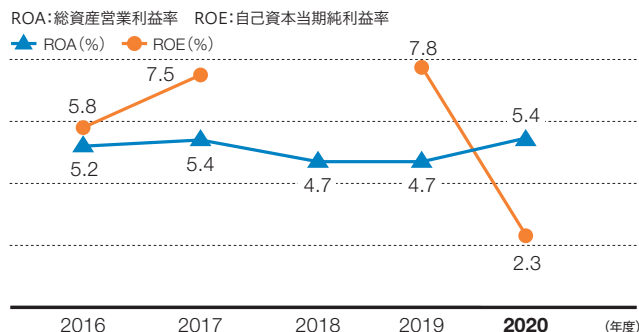
営業利益(億円)



営業利益率(%)



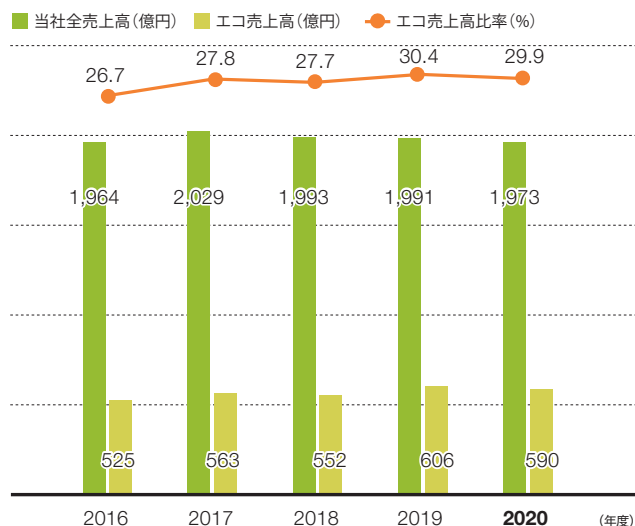
ROA／ROE



ROEは、アクリル繊維事業の収益性悪化による減損損失を計上した影響などにより親会社株主に帰属する当期純利益が減少したことから、2.3%となりました。ROAは、営業利益が増加したことから、5.4%となりました。

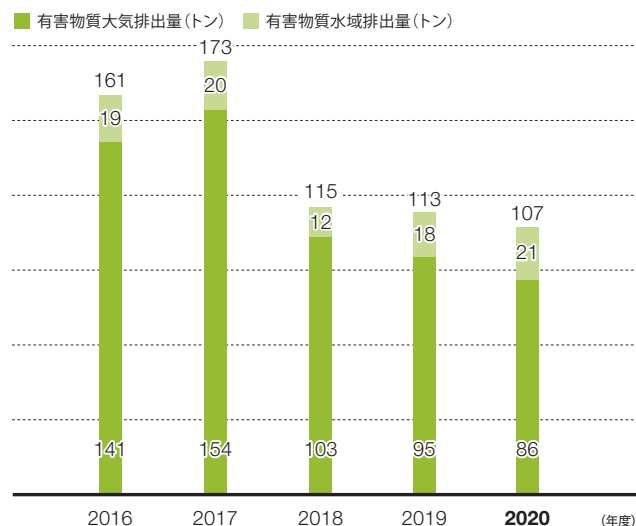
非財務ハイライト

エコパートナーシステム®売上高／売上高比率



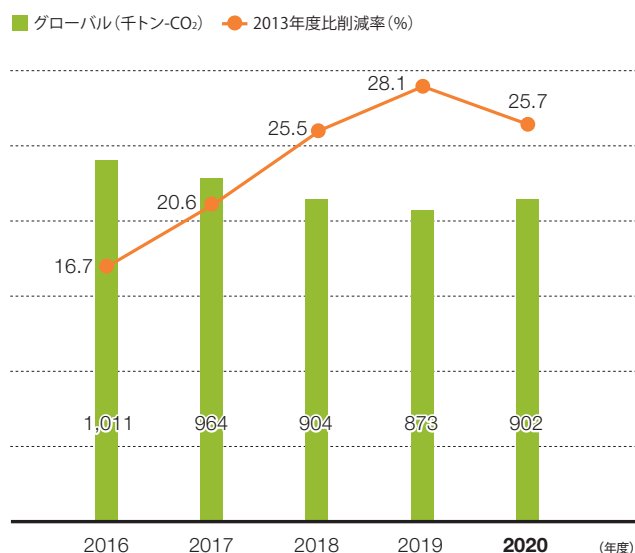
エコパートナーシステム®は、環境負荷低減に貢献する製品・技術の統一ブランドとして1998年度より展開しています。本ブランドへの認定プロセスでは、製品の原材料から廃棄に至るまでの各ステージで、「温暖化防止」などの五つの観点より環境負荷低減効果を評価しています。2020年度の売上高は590億円、当社売上高に占める比率は29.9%となりました。2030年度までに40%、2050年度までに60%達成を目標とし、環境配慮製品の創出に取り組んでいます。(東洋紡単体)

PRTR対象物質の排出量



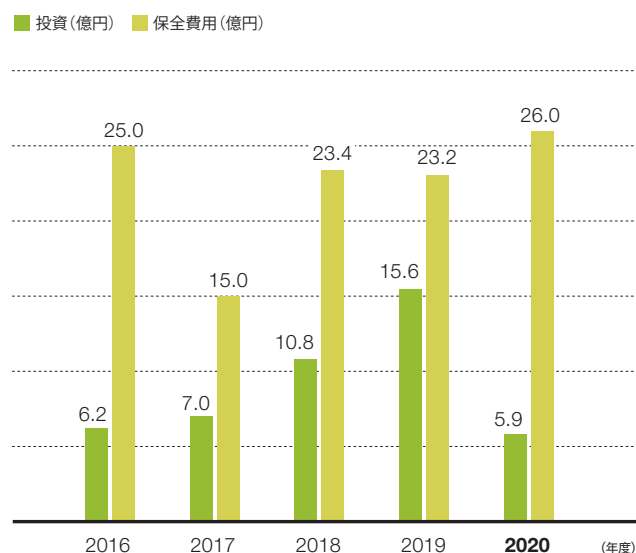
化学物質の適正な管理と、環境中への排出量の削減は、当社グループの重要課題の一つとして積極的に取り組んでいます。2030年度までに、2014年度の有害物質大気排出量159トンに対し60%削減、2014年度の有害物質水域排出量49トンに対し80%削減することを目標に掲げ取り組んでいます。
※計数については、四捨五入して表示しています。このため、内訳として記載の数値の合計値と実際の合計値は必ずしも一致しません。

GHG排出量／2013年度比削減率



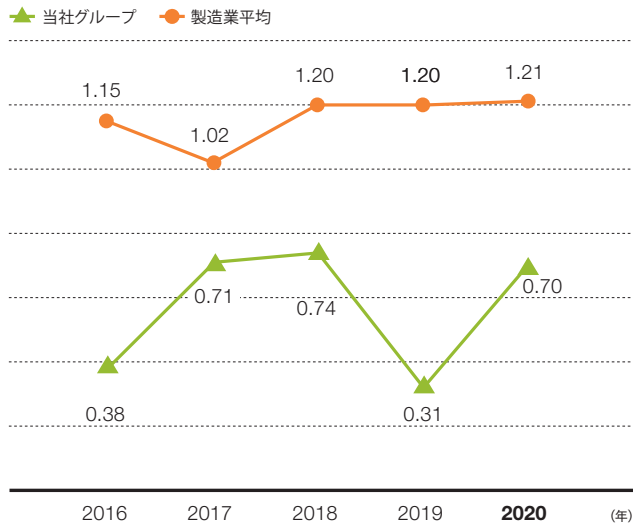
2050年度までに温室効果ガスの排出量をネットゼロ(実質ゼロ)とする「カーボンニュートラルの実現」を目標に掲げています。経過目標として、2013年度比で2030年度までに自社活動による温室効果ガス排出量30%削減を掲げています。生産および物流における温室効果ガスの排出量削減を推進し、2013年度比で2020年度は温室効果ガス排出量を25.7%削減しました。

環境保全コスト



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。2020年度の環境保全を目的とした設備投資は、5.9億円となりました。また、保全・維持に要した費用額は、26.0億円となりました。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。

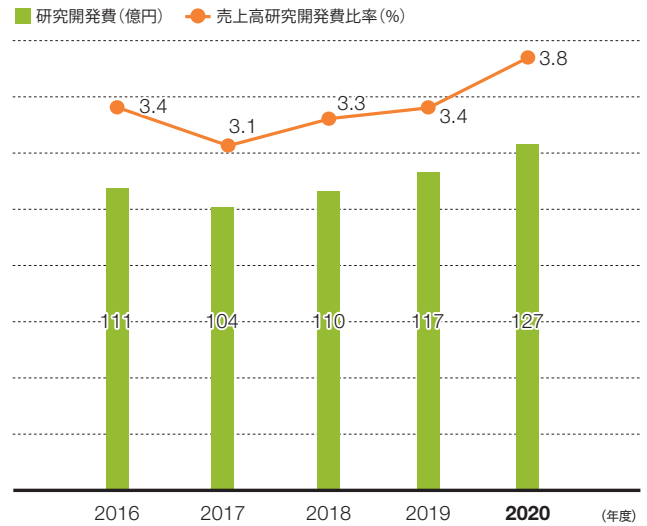
休業災害度率



当社グループでは、「東洋紡グループ安全衛生基本方針」の下、ゼロ災害の実現へ取り組んでいます。しかし、2020年は、当社犬山工場の火災により、従業員2人が亡くなりました。休業災害度率は、事業所構内にある協力事業所も含めて、0.70となりました。

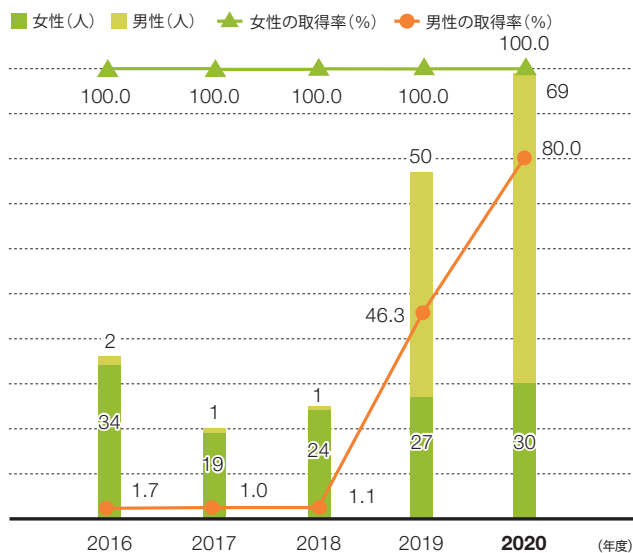
※休業災害度率とは、百万労働時間当たりの休業1日以上の被災者数を表したものです

研究開発費



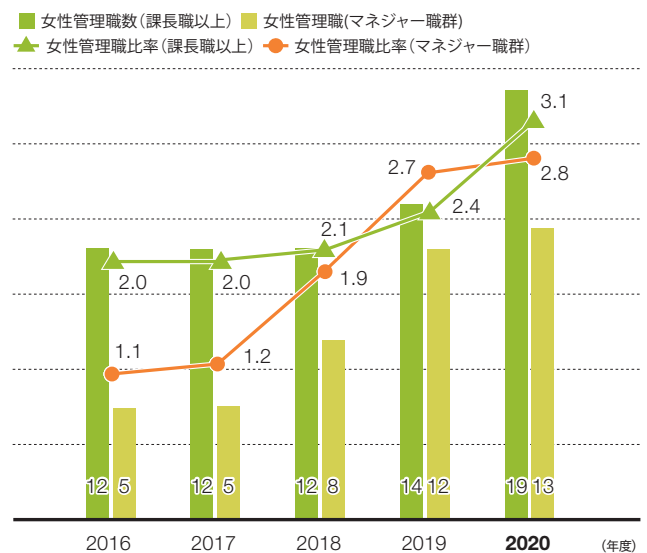
新たな価値を創出し、持続的に企業が成長するために、研究開発活動を強化しています。中期経営計画では、研究開発への戦略的な資金投入をしています。2020年度の研究開発費は127億円、売上高研究開発費比率は3.8%となりました。

育児休職取得人数



2019年度に、育児休職の初めの5日間に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年度から男性の育児休職取得人数は大きく伸びています。2020年度には69人が取得し、取得率は80%となり、目標としていた「2025年度に男性の育児休職取得率80%」を達成しました。

管理職に占める女性比率



2015年度に発足した「女性活躍推進グループ」のもと、「採用」「育成」「就業継続支援」という三つの観点でさまざまな取り組みを推進してきました。その結果、2020年度は、女性管理職の人数は19人となり、女性マネジャー職群の人数は2015年度比3倍の13人となりました。2025年度には「女性管理職比率」を5.0%以上にすることを当社グループのKPIとして設定し、全社を挙げて達成に向けて取り組んでいます。

11年間の主要財務データ

	2010年度 (2011年3月期)	2011年度 (2012年3月期)	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	
会計年度 (百万円)						
売上高	¥ 340,573	¥ 349,505	¥ 339,009	¥ 351,577	¥ 351,279	
営業利益	20,890	18,305	17,081	21,006	20,580	
経常利益	17,043	15,730	15,522	18,426	16,257	
特別利益	427	364	2,673	595	1,160	
特別損失	12,479	5,231	5,420	5,151	5,101	
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(△)	4,155	4,587	7,639	8,154	8,117	
包括利益	5,416	9,065	11,097	12,988	18,182	
資産、負債及び資本 (百万円)※1						
流動資産	¥ 172,001	¥ 177,735	¥ 184,739	¥ 184,630	¥ 196,607	
固定資産	271,515	260,105	262,707	271,625	269,202	
流動負債	163,444	162,850	164,831	160,582	146,250	
固定負債	130,299	127,267	127,093	150,558	158,472	
純資産	149,773	147,724	155,522	145,115	161,087	
自己資本	125,770	130,572	138,024	142,310	157,988	
総資産	443,516	437,841	447,445	456,256	465,809	
有利子負債	151,804	154,888	159,430	170,721	177,085	
キャッシュ・フロー (百万円)						
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 33,714	¥ 14,192	¥ 30,354	¥ 23,927	¥ 20,107	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,579	△ 15,061	△ 11,294	△ 22,218	△ 20,089	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,915	△ 11,531	△ 2,636	△ 10,839	797	
フリー・キャッシュ・フロー	22,136	△ 869	19,060	1,709	17	
現金及び現金同等物の期末残高	21,927	9,481	26,467	19,177	20,389	
資本的支出、減価償却費及び研究開発費 (百万円)						
資本的支出	¥ 13,931	¥ 16,517	¥ 18,041	¥ 20,074	¥ 17,491	
減価償却費	19,113	19,473	13,246	14,038	14,916	
研究開発費	10,634	10,820	9,966	10,474	10,819	
1株当たり情報 (円)※2						
1株当たり純資産	¥ 141.85	¥ 147.26	¥ 155.35	¥ 160.28	¥ 177.95	
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)	5.49	5.17	8.61	9.18	9.14	
1株当たり年間配当金	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	
財務指標						
売上高営業利益率 (%)	6.1	5.2	5.0	6.0	5.9	
自己資本当期純利益率(ROE) (%)	3.6	3.6	5.7	5.8	5.4	
総資産営業利益率(ROA)※3 (%)	4.7	4.2	3.8	4.6	4.4	
株価収益率(PER)	21.88	22.81	18.58	17.65	17.72	
純資産配当率(DOE) (%)	2.5	2.4	2.3	2.2	2.1	
自己資本比率 (%)	28.4	29.8	30.8	31.2	33.9	
EBITDA※4 (百万円)	¥ 40,003	¥ 37,778	¥ 30,327	¥ 35,044	¥ 35,496	
D/Eレシオ (倍)	1.21	1.19	1.16	1.20	1.12	
セグメント別情報 (百万円)※5※6						
売上高	フィルム・機能樹脂	¥ 126,960	¥ 138,437	¥ 137,394	¥ 148,000	¥ 146,029
	産業マテリアル	71,462	71,221	71,891	71,704	71,520
	ヘルスケア	31,386	26,580	24,839	27,344	28,777
	繊維・商事	86,832	87,999	79,211	79,089	85,093
	不動産その他	23,933	25,267	25,673	25,440	19,860
営業利益	フィルム・機能樹脂	12,528	8,574	7,634	7,794	6,988
	産業マテリアル	4,911	5,342	5,453	5,501	6,601
	ヘルスケア	3,724	4,133	4,170	5,140	5,042
	繊維・商事	624	1,058	213	2,952	2,334
	不動産その他	2,322	2,478	2,740	2,732	2,630
	調整額	△ 3,219	△ 3,280	△ 3,128	△ 3,113	△ 3,016

※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」を適用しています。

※2 2017年(平成29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 ROA: 営業利益÷総資産

※4 EBITDA: 営業利益+減価償却費(のれんを含む)

※5 2015年3月期よりAP(アクリレート系繊維)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(繊維状活性炭)事業を産業マテリアルからヘルスケアへ、AP事業を産業マテリアルから繊維・商事へ変更しています。

※6 2020年度から、事業セグメントを変更しました。2019年度の数値は比較のために組み替えたものを掲載しています。

2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)		2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)
¥ 347,763	¥ 329,487	¥ 331,148	¥ 336,698		¥ 339,607	¥ 337,406
23,123	23,332	23,923	21,727		22,794	26,657
20,393	20,650	20,415	17,788		18,035	20,706
702	469	11,492	1,519		11,206	629
4,871	7,179	13,683	19,204		9,525	15,753
10,150	9,444	13,044	△ 603		13,774	4,202
2,147	13,519	15,611	△ 467		4,437	9,471
¥ 186,633	¥ 196,293	¥ 186,571	¥ 193,125		¥ 206,416	¥ 212,963
257,954	254,497	258,924	267,922		282,458	278,225
130,690	136,865	125,110	131,768		122,321	131,444
153,795	143,016	135,870	148,053		183,916	171,109
160,101	170,910	184,515	181,226		182,636	188,635
156,915	167,773	180,561	176,585		177,890	185,729
444,587	450,790	445,495	461,047		488,874	491,188
165,358	169,230	145,594	164,769		175,139	186,958
¥ 32,337	¥ 26,872	¥ 22,353	¥ 7,838		¥ 44,255	¥ 35,028
△ 10,636	△ 14,132	△ 1,174	△ 24,286		△ 39,216	△ 31,678
△ 21,384	△ 324	△ 27,831	12,608		△ 1,805	5,340
21,701	12,740	21,178	△ 16,448		5,040	3,350
20,101	32,179	25,857	22,167		25,084	34,526
¥ 17,336	¥ 18,360	¥ 21,259	¥ 25,512		¥ 36,445	¥ 23,253
14,434	14,939	15,666	15,823		17,005	19,095
11,266	11,114	10,402	11,022		11,690	12,656
¥ 176.75	¥ 188.98	¥ 2,034.04	¥ 1,989.29		¥ 2,003.01	¥ 2,090.47
11.43	10.64	146.93	△ 6.80		155.12	47.30
3.50	3.50	40.00	40.00		40.00	40.00
6.6	7.1	7.2	6.5		6.7	7.9
6.4	5.8	7.5	△ 0.3		7.8	2.3
5.2	5.2	5.4	4.7		4.7	5.4
14.78	18.14	14.29	—		7.37	30.11
2.0	1.9	2.0	2.0		2.0	2.0
35.3	37.2	40.5	38.3		36.4	37.8
¥ 37,557	¥ 38,271	¥ 39,589	¥ 37,550		¥ 39,799	¥ 45,752
1.05	1.01	0.81	0.93		0.98	1.01
¥ 143,398	¥ 138,574	¥ 148,667	¥ 156,241	フィルム・機能マテリアル	¥ 127,127	¥ 152,842
70,522	59,925	63,454	66,540	モビリティ	43,905	36,573
27,723	36,423	35,723	34,675	生活・環境	128,409	109,148
85,486	77,552	68,317	64,585	ライフサイエンス	25,538	27,087
20,634	17,013	14,987	14,657	不動産その他	14,629	11,757
9,920	12,747	13,713	13,727	フィルム・機能マテリアル	14,582	20,028
6,288	3,875	4,262	2,620	モビリティ	△ 701	△ 1,572
4,726	5,242	5,179	5,170	生活・環境	5,936	4,376
2,500	1,066	645	914	ライフサイエンス	3,798	4,517
2,841	3,344	2,820	2,233	不動産その他	2,623	2,302
△ 3,152	△ 2,941	△ 2,694	△ 2,936	調整額	△ 3,444	△ 2,993

連結貸借対照表

単位:百万円

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	25,247	34,695
受取手形及び売掛金	85,345	85,182
電子記録債権	8,208	8,709
商品及び製品	49,150	45,785
仕掛品	12,750	11,480
原材料及び貯蔵品	18,728	19,045
その他	7,141	8,203
貸倒引当金	△154	△136
流動資産合計	206,416	212,963
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	52,746	54,227
機械装置及び運搬具(純額)	43,343	56,053
土地	97,055	93,169
建設仮勘定	29,876	12,454
その他(純額)	8,459	8,738
有形固定資産合計	231,478	224,640
無形固定資産		
その他	4,641	4,674
無形固定資産合計	4,641	4,674
投資その他の資産		
投資有価証券	20,916	26,503
繰延税金資産	17,977	15,066
その他	8,203	8,191
貸倒引当金	△757	△849
投資その他の資産合計	46,339	48,911
固定資産合計	282,458	278,225
資産合計	488,874	491,188

単位:百万円

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	41,659	40,879
電子記録債務	8,357	4,881
短期借入金	32,027	40,767
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	8,510	10,107
賞与引当金	4,366	4,691
その他	27,403	20,118
流動負債合計	122,321	131,444
固定負債		
社債	55,000	45,000
長期借入金	75,851	77,046
再評価に係る繰延税金負債	21,277	20,156
役員退職慰労引当金	247	241
環境対策引当金	331	31
退職給付に係る負債	21,613	18,288
その他	9,598	10,347
固定負債合計	183,916	171,109
負債合計	306,238	302,553
純資産の部		
株主資本		
資本金	51,730	51,730
資本剰余金	32,200	32,202
利益剰余金	61,929	64,351
自己株式	△350	△294
株主資本合計	145,509	147,989
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,013	7,038
繰延ヘッジ損益	△8	11
土地再評価差額金	44,457	42,708
為替換算調整勘定	△11,954	△11,052
退職給付に係る調整累計額	△4,128	△965
その他の包括利益累計額合計	32,381	37,740
非支配株主持分	4,746	2,906
純資産合計	182,636	188,635
負債純資産合計	488,874	491,188

連結損益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
売上高	339,607	337,406
売上原価	255,140	247,032
売上総利益	84,467	90,375
販売費及び一般管理費	61,673	63,718
営業利益	22,794	26,657
営業外収益		
受取配当金	650	555
持分法による投資利益	469	—
受取保険金	598	368
補助金収入	38	1,041
その他	1,575	1,167
営業外収益合計	3,329	3,131
営業外費用		
支払利息	1,369	1,283
出向者人件費	859	753
操業休止費用	947	1,854
その他	4,914	5,192
営業外費用合計	8,089	9,082
経常利益	18,035	20,706
特別利益		
抱合せ株式消滅差益	—	387
固定資産売却益	16	85
投資有価証券売却益	448	—
負ののれん発生益	65	—
関係会社清算益	30	157
受取保険金	10,647	—
特別利益合計	11,206	629
特別損失		
減損損失	2,397	8,923
火災による損失	3,112	1,906
固定資産処分損	3,979	3,558
その他	37	1,366
特別損失合計	9,525	15,753
税金等調整前当期純利益	19,716	5,582
法人税、住民税及び事業税	5,587	3,541
法人税等調整額	819	△271
法人税等合計	6,406	3,270
当期純利益	13,310	2,313
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△464	△1,889
親会社株主に帰属する当期純利益	13,774	4,202

連結包括利益計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期純利益	13,310	2,313
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△5,052	3,015
繰延ヘッジ損益	25	19
為替換算調整勘定	△1,705	1,069
退職給付に係る調整額	△2,089	3,162
持分法適用会社に対する持分相当額	△52	△107
その他の包括利益合計	△8,873	7,158
包括利益	4,437	9,471
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	4,974	11,309
非支配株主に係る包括利益	△538	△1,838

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 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	19,716	5,582
減価償却費	17,005	19,095
貸倒引当金の増減額(△は減少)	48	68
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	230	1,189
受取利息及び受取配当金	△791	△619
支払利息	1,369	1,283
持分法による投資損益(△は益)	△469	338
減損損失	2,397	8,923
固定資産売却損益・処分損(△は益)	3,963	3,658
投資有価証券売却損益及び評価損益(△は益)	△448	78
関係会社株式売却損益・処分損(△は益)	—	4
受取保険金	△10,647	—
火災による損失	3,112	1,906
売上債権の増減額(△は増加)	△2,005	306
たな卸資産の増減額(△は増加)	1,678	5,067
仕入債務の増減額(△は減少)	3,367	△4,664
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	142	△420
その他	552	467
小計	39,219	42,261
火災による損失の支払額	△4,147	△952
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△1,464	△6,281
保険金の受取額	10,647	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,255	35,028
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△30,858	△27,495
有形及び無形固定資産の売却による収入	1,344	473
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	—
長期貸付金の回収による収入	903	29
長期貸付けによる支出	△117	△73
利息及び配当金の受取額	810	619
その他	△2,500	△5,230
投資活動によるキャッシュ・フロー	△39,216	△31,678

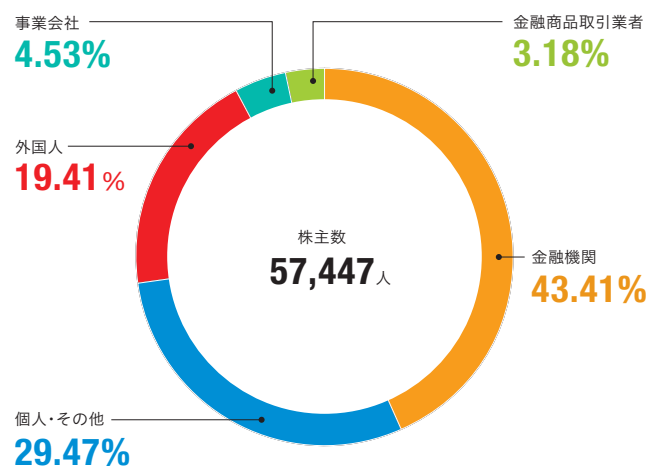
単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△13,498	8,466
長期借入れによる収入	14,595	12,004
長期借入金の返済による支出	△12,460	△9,471
社債の発行による収入	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	△3	△2
利息の支払額	△1,376	△1,249
配当金の支払額	△3,551	△3,550
非支配株主への配当金の支払額	△25	△2
その他	△487	△856
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,805	5,340
現金及び現金同等物に係る換算差額	△621	461
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,613	9,151
現金及び現金同等物の期首残高	22,167	25,084
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)	303	20
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	270
現金及び現金同等物の期末残高	25,084	34,526

投資家情報 (2021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
 大阪府中央区瓦町三丁目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: 57,447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(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	8,303	9.35
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,431	6.11
全国共済農業協同組合連合会	3,558	4.00
株式会社日本カストディ銀行 (信託口9)	2,091	2.35
株式会社かんぽ生命保険	2,015	2.27
東洋紡従業員持株会	1,832	2.06
東友会	1,801	2.03
日本生命保険相互会社	1,750	1.97
明治安田生命保険相互会社	1,402	1.58
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1,258	1.42

(注) 持株比率は、自己株式(203,350株)を控除して計算しています

株価

過去5年における最高値／最安値

年度	2016	2017	2018	2019	2020
最高値(円)	211	2,249(218)	2,164	1,684	1,687
最安値(円)	155	1,900(184)	1,386	903	1,033

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

(2021年3月31日現在)

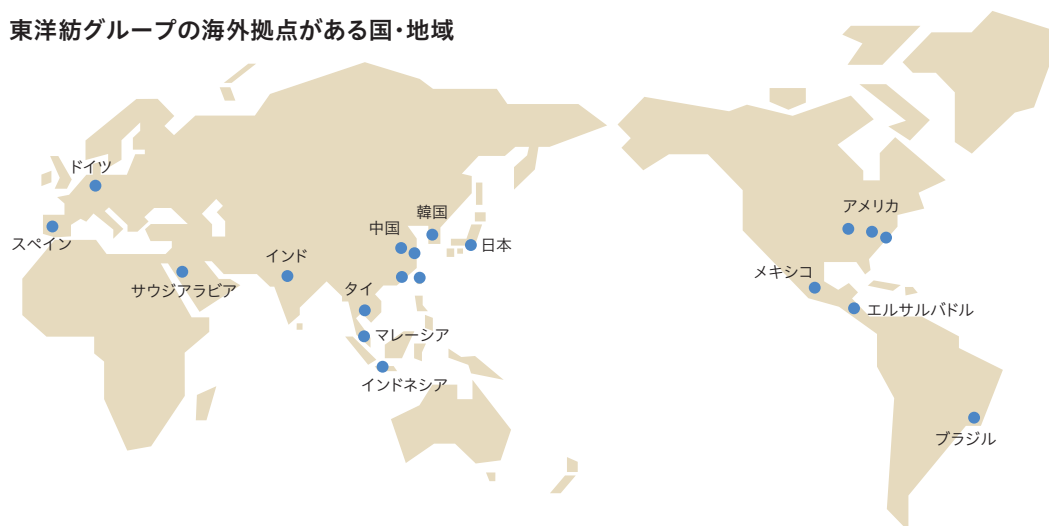
本社: 〒530-8230 大阪市北区堂島浜二丁目2番8号 (代表 TEL: 06-6348-3111)
創立: 1882年(明治15年)5月3日
従業員数: 連結 10,149人／単体 3,365人

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
 宇都宮工場
 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.

東洋紡グループの海外拠点がある国・地域



社外からの評価: 2021年6月現在、以下のESG投資インデックスに採用されています。

- FTSE Blossom Japan Index
- MSCI日本株女性活躍指数



2021 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.



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。従って、実際の業績は、さまざまなリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見通しとは大きく異なる結果となること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うる要素には、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うる要素はこれらに限定されるものではありません。

TOYOBO REPORT 2021

▼ Full page PDF



UD
FONT