2026.4.6

TOYOBO
Beyond Horizons

2030中期経営計画（2026～2030年度）

～成長投資・仕込みの成果を実現する～

東洋紡株式会社

本日のサマリー

TOYOBO

Ⅰ. 2025中期経営計画（2022～2025年度）のレビュー

・サステナブル・ビジョン2030前半の位置づけ：「つくりかえる・仕込む４年」
・財務目標：後半挽回も、目標に対して未達
・積極的な設備投資を実行。要改善３事業の収益改善。東洋紡エムシー立上げ、基盤整備
・成長投資の立上げ遅れ。一部事業の収益悪化

Ⅱ. ありたい姿、価値創造ストーリー

・高分子、バイオのコア技術をベースに重点領域「先端材料」「ヘルスケア」「環境・エネルギー」で社会課題の解決に貢献し、顧客価値を創造する。私たち（人・企業）も成長・発展し続ける

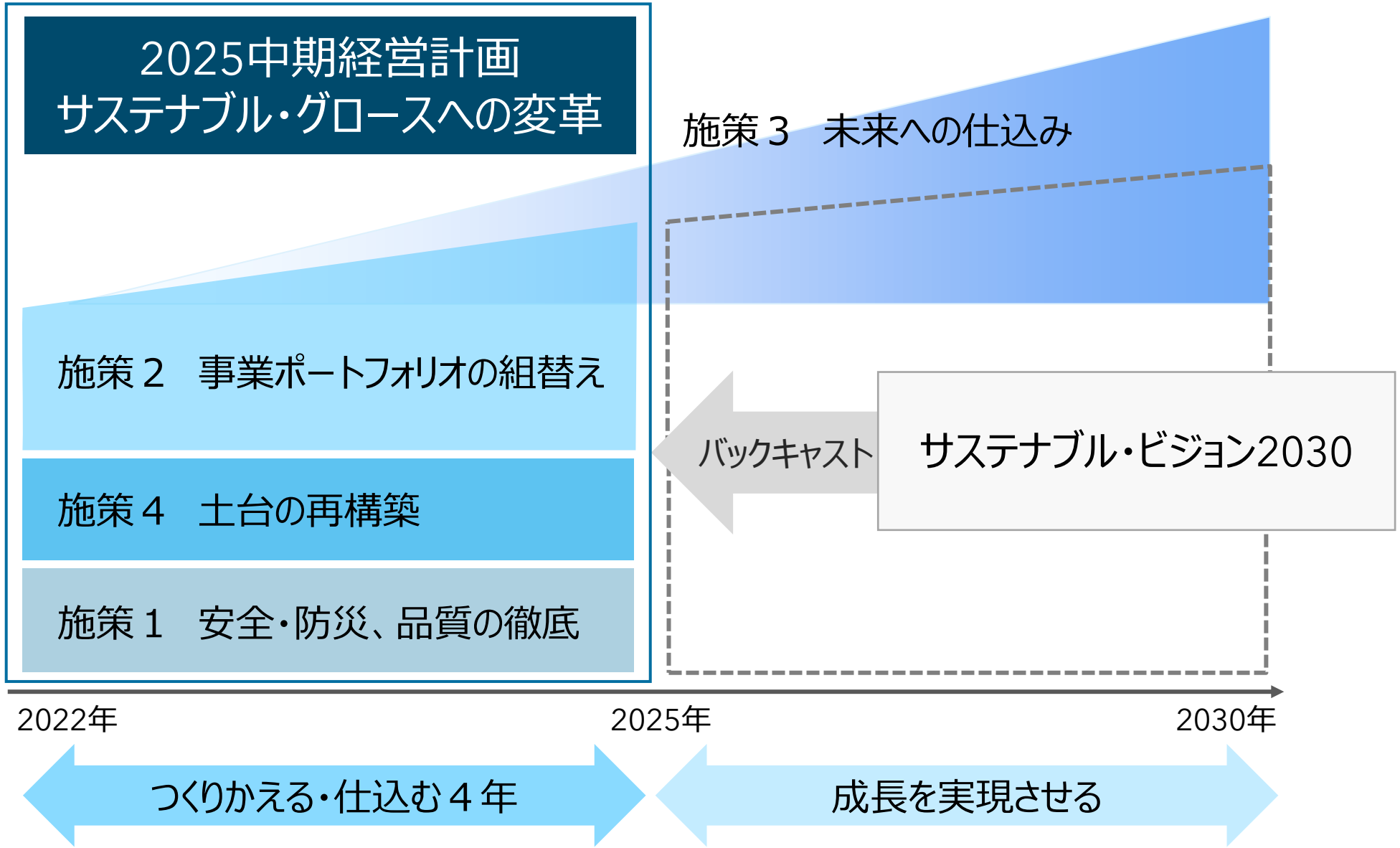
Ⅲ. 2030中期経営計画（2026～2030年度）

・サステナブル・ビジョン2030後半の位置づけ：「成長投資・仕込みの成果を実現する」
・財務目標：財務体質改善と利益成長を両立し、早期にROE８％超を実現する
・３つの施策：①事業ポートフォリオ改革、②未来への布石、③基盤づくり・強化
・フィルムの大型投資は一巡。フリー・キャッシュ・フロー拡大と資産効率向上により財務体質を改善
・株主還元：安定的な配当の継続を基本とし、総還元性向30%を目安とする

Ⅰ. 2025中期経営計画（2022～2025年度）のレビュー

2025中期経営計画｜サステナブル・ビジョン2030の前半

TOYOBO



財務指標｜利益目標の未達成、財務体質の悪化

TOYOBO

2025中期経営計画（2022～2025年度）

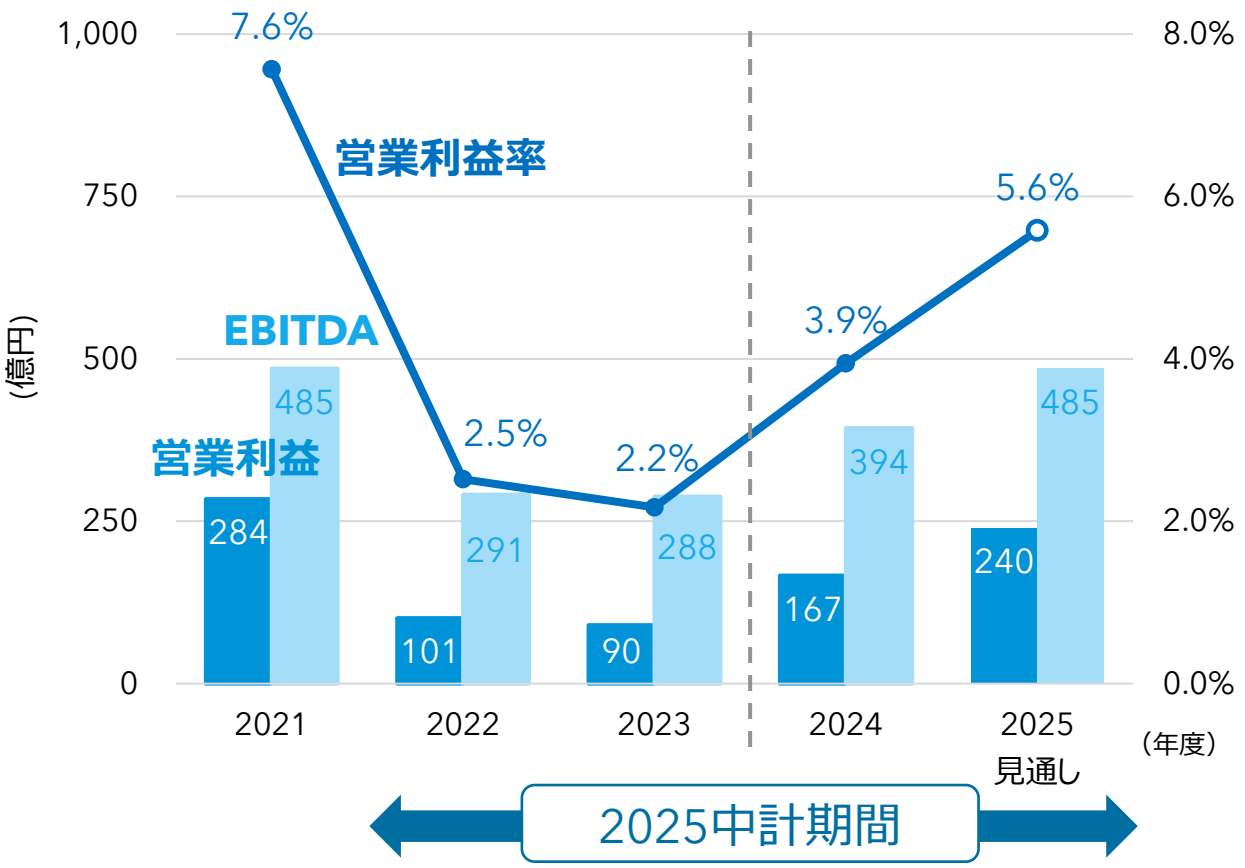
	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 当初計画 (2022年5月)
売上高（億円）	3,757	3,999	4,143	4,220	4,300	4,500
営業利益（億円）	284	101	90	167	240	350
営業利益率（%）	7.6	2.5	2.2	3.9	5.6	7.8
EBITDA（億円）*1	485	291	288	394	485	630
当期純利益（億円）	129	▲ 7	25	20	85	150
ROE（%）*2	6.8	-	1.3	1.0	4.3	≧ 7.0
ROIC（%）*3	5.1	1.7	1.3	2.3	3.3	≧ 5.0
D/E レシオ（倍）	0.98	1.21	1.26	1.37	1.29	＜ 1.20
Net Debt / EBITDA倍率 *4	3.4	5.8	7.5	6.1	4.9	＜ 5.0
設備投資（億円）	336	427	616	432	310	-

*1 営業利益＋減価償却費（のれんを含む）　*2 当期純利益÷期首・期末平均自己資本
*3 NOPAT÷ (有利子負債+純資産)　*4 (有利子負債-現預金)＜期末＞／ EBITDA

業績振り返り｜稼ぐ力の低下と回復

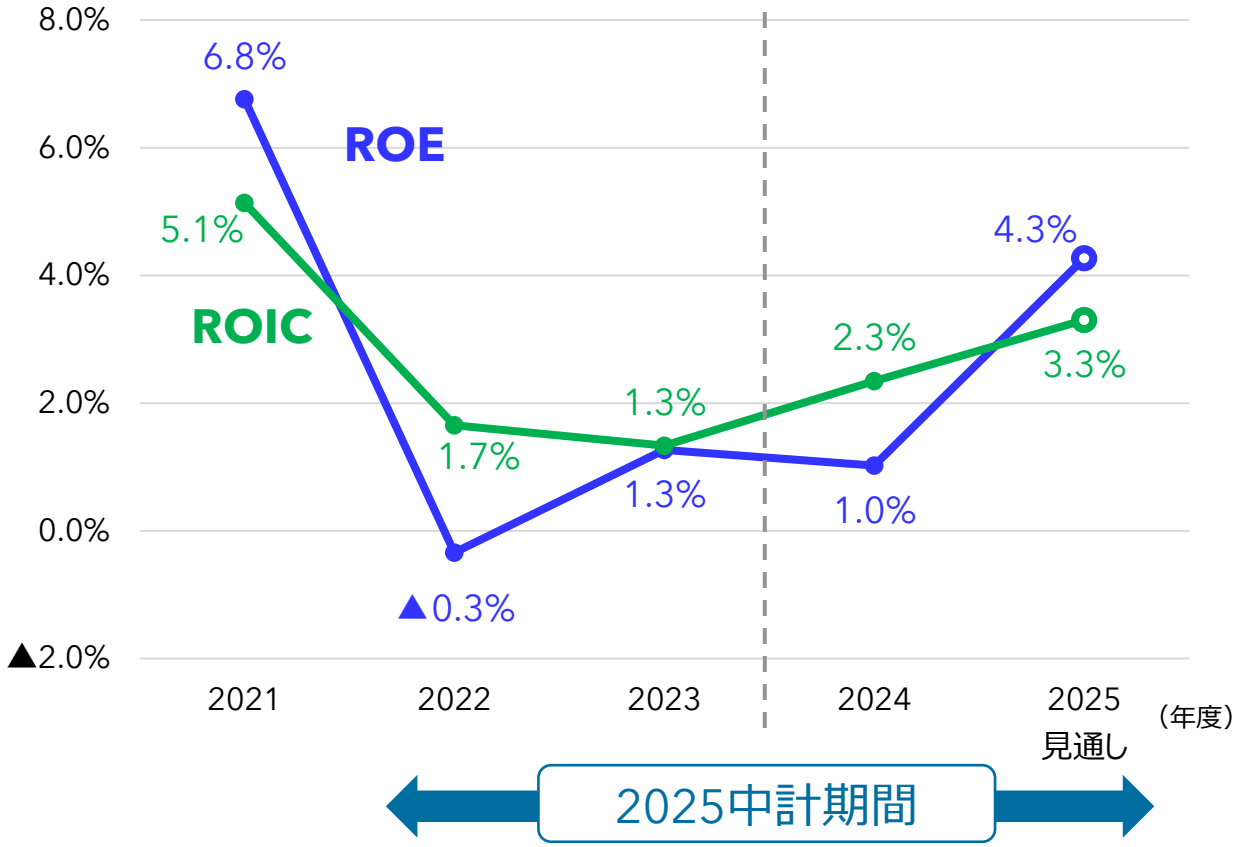
TOYOBO

営業利益 / EBITDA / 営業利益率



2025中計期間

ROE / ROIC



2025中計期間

財務指標｜セグメント別

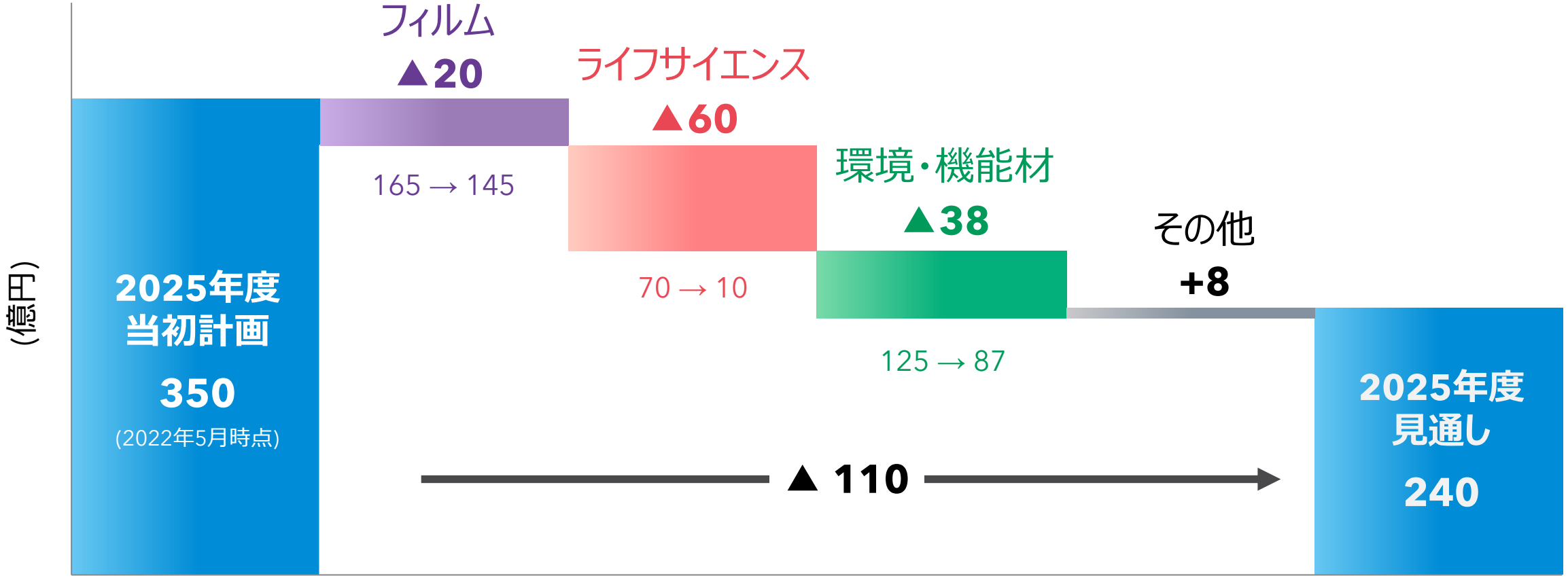
TOYOBO

（億円）

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 見通し	2025年度 当初計画 (2022年5月)
売上高	3,999	4,143	4,220	4,300	4,500
フィルム	1,461	1,565	1,668	1,770	1,900
ライフサイエンス	381	346	343	360	430
環境・機能材	1,108	1,153	1,108	1,110	1,450
その他	1,049	1,078	1,100	1,060	720
営業利益	101	90	167	240	350
フィルム	16	27	69	145	165
ライフサイエンス	92	44	20	10	70
環境・機能材	40	47	80	87	125
その他	▲ 48	▲ 28	▲ 2	▲ 2	▲ 10
EBITDA	291	288	394	485	630
フィルム	94	116	166		
ライフサイエンス	114	66	53		
環境・機能材	84	84	125		
その他	▲ 1	22	50		

セグメント別 営業利益増減（対 計画）

TOYOBO



フィルム　▲20	ライフサイエンス　▲60	環境・機能材　▲38
・液晶偏光子保護フィルム上振れ ・セラミックコンデンサ用離型フィルムの需要拡大の遅れ、新機台計画通り建設 ・包装用フィルムの市況悪化、新機台・新製品の立上げ遅れ	・感染症関連における遺伝子検査の大幅減 ・酵素原料高騰、生産トラブル ・人工腎臓用中空糸膜の一貫工場の立上げ遅れ	・東洋紡エムシー(株)設立、計画通り基盤整備 ・分社化に伴うスタンドアローンコスト増加 ・"バイロン"、アクア膜の海外向け拡大遅れ ・EV市場減速によるVOC回収装置の出荷減 ・不織布マテリアルの競争激化で収益性が悪化

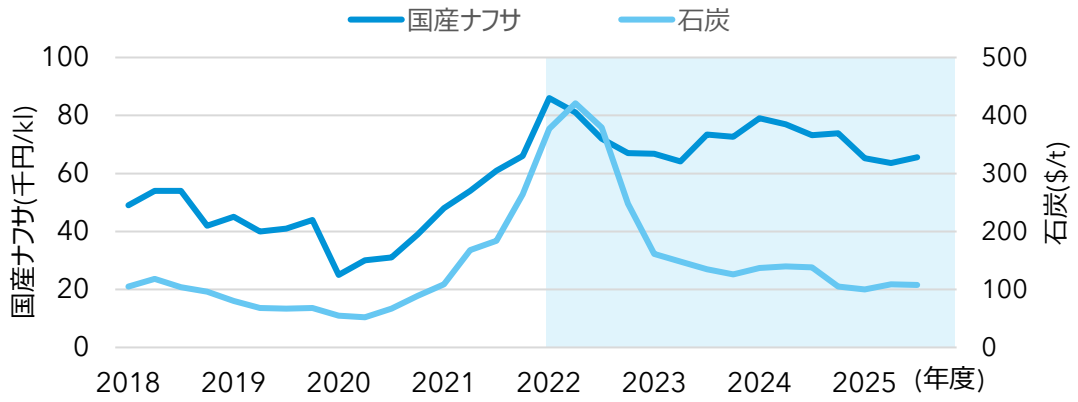
環境変化への対応遅れ

TOYOBO

原燃料価格の高騰に対し価格転嫁が遅れ、交易条件が悪化
包装用フィルムと不織布マテリアルが要改善事業へ

原燃料価格と当社影響

●国産ナフサ価格 / 石炭価格（豪州一般炭市況価格）の推移



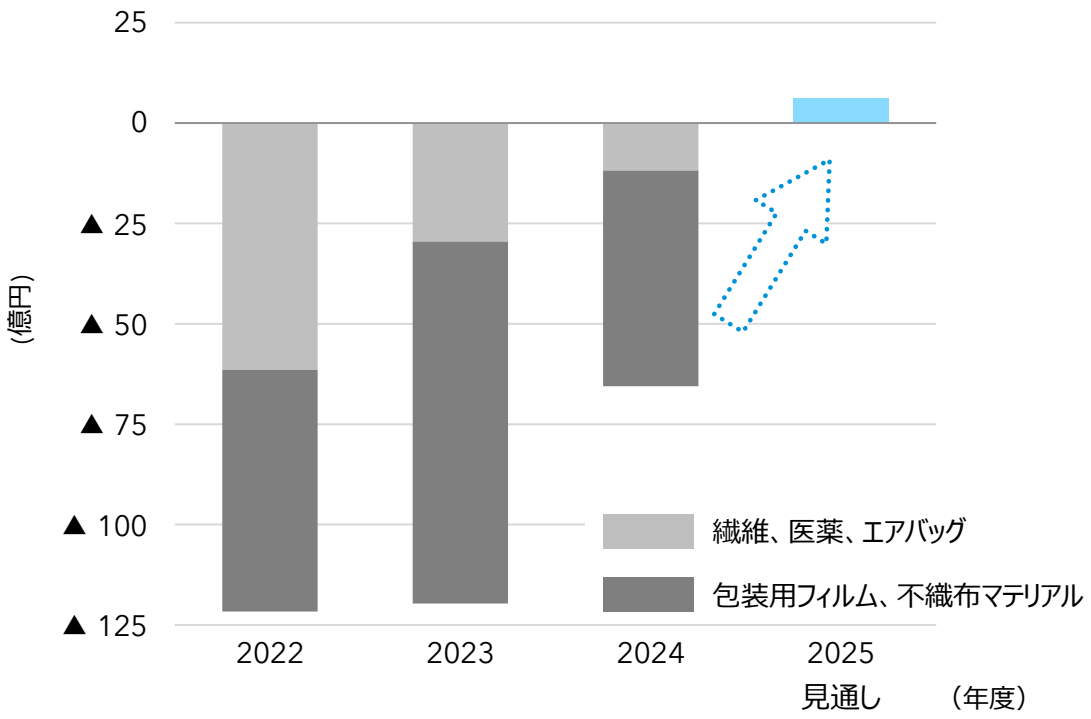
●当社「原燃料」「売値」影響（前年度比増減）

（単位：億円）	2021	2022	2023	2024	2025見通し
原燃料 (A)	▲ 112	▲ 170	▲ 10	+5	+50
売値 (B)	+47	+119	+44	+51	+40
スプレッド (A＋B)	▲ 65	▲ 51	+34	+56	+90

（年度）

価値に見合ったプライシングを徹底、交易条件が改善

要改善事業の営業利益推移（５事業合計）



５事業合計で黒字化の見通し
2024年度比＋70億円（2025年度）

大型成長投資の立上げ遅れ

TOYOBO

大型投資の集中、進捗のフォロー不足により投資案件の立上げ・効果の実現に遅れ
不確実性への備え不足

主な成長投資の内容 （上：フィルム　下：ライフサイエンス）	投資金額*1 （億円）	立上げ時期（年度）			
		2023	2024	2025	2026～
OPPフィルム 生産設備（犬山）	70				
セラコン用離型フィルム 加工設備２号機（敦賀）	60*2				
セラコン用離型フィルム 製造設備（宇都宮）	200				
液晶偏光子保護フィルム 製造設備（敦賀）*3	-				
生化学診断薬用原料酵素 製造設備（敦賀）	70				
PCR検査試薬・遺伝子診断薬用原料 製造設備（敦賀）	65				
人工腎臓用中空糸膜 一貫生産工場（秋田）	50				

*1　概数　　*2　１号機との合算金額　　*3　既存ライン改造

：計画　：見通し　：実績

全社でのフォローアップ。生産技術部門による横串機能強化
投資判断プロセスの見直し

４つの施策の総括

TOYOBO

施策１	安全・防災、品質の徹底	○ 2021年度以降、重大インシデント ゼロ ○ 安全・防災体制の整備、各拠点でISO45001取得進展 ○ 品質保証体制・仕組みの整備。エンプラISO9001認証再取得、医薬FDAからのWL*解除 *Warning Letter
施策２	事業ポートフォリオの組替え	▲ 重点拡大事業： 成長投資は計画通り実行も、一部で新設備の立上げに遅れ ○ 安定収益事業： 東洋紡エムシー (株) 設立、経営基盤強化、仕組み・運営見直し、収益改善 ▲ 要改善事業： 衣料繊維の黒字化、エアバッグ用基布、医薬の赤字縮小・黒字化目途 包装用フィルム、不織布マテリアルが収益悪化により要改善事業へ → 2025年度に５事業合計で黒字化の見通し
施策３	未来への仕込み	○ イノベーション創出の３領域設定。重点３テーマを事業化ステージへ ○ レガシーシステムの更新進行中。全社業務改革プロジェクト ○ 通信・情報セキュリティ基盤の刷新 ○ SBT認定取得、環境データ第三者保証、GXリーグ参画
施策４	土台の再構築	○ 次世代リーダーの選抜・育成の仕組みの整備、現場リーダーほか技術者教育の整備 ○ ダイバーシティ推進、人権デュー・デリジェンス推進　○ 事業所・工場インフラ整備・リニューアル ○ グループガバナンス体制、リスクマネジメント体制の強化　○ コンプライアンス体制・研修の整備 ○ 企業理念体系「TOYOBO PVVs」の浸透

（○：出来たこと、▲：出来なかったこと）

（参考）東洋紡エムシーの総括（2023～2025年度）

TOYOBO

東洋紡エムシー発足後３年間で、経営基盤構築および収益強化を完遂、成長に向けた仕掛けにも着手

項目	東洋紡 × 三菱商事の融合
設立の目的	●東洋紡の技術力、三菱商事の海外ネットワークと経営ノウハウを生かして、機能素材をグローバルに展開することで成長実現、価値共創を目指す
全社経営方針・ポートフォリオマネジメント 個別最適を「変えて」全体最適へ	●ポートフォリオ戦略・事業戦略ラベルの定着 ●構造改革事業への対応（不織布事業の海外移管、子会社売却）
機能本部戦略　「変わる」ために強化する本部戦略	●機能単位での全体最適・効率化の取組み ・営業本部：収益改善施策・運転資本圧縮、海外拡販体制整備 ・生産本部：メリハリある設備投資、コスト見える化、銘柄切替数の減少 ・開発本部：開発委員会立上げ、ロードマップ制定（電子材料・環境・モビリティ） ・モビリティ事業推進：新組織立上げ、OEM/Tier1との共同開発
経営基盤整備・強化　「変わる」ための基盤強化	●ビジョン、ミッション、経営方針の浸透 ●連結経営基盤強化、経営サイクルの高度化
次期中計への課題	●更なる成長の実現（ポートフォリオの入替・集約・シフト、海外拡販の加速） ●マクロトレンドを捉えた新規大型開発テーマの創出 ●事業所競争力強化（共通固定費の抑制）

（参考）東洋紡エムシーの総括（取組み例）

TOYOBO

東洋紡エムシー設立後は新たな発想とネットワーク等により開発、営業の取組みを推進

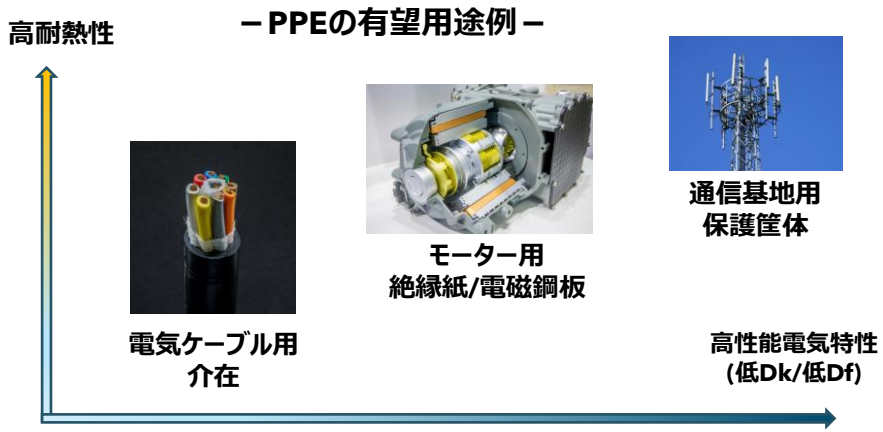
新規開発

・ロードマップ作成やマクロトレンドを踏まえた新規開発

電材向け開発

PPE繊維・ワニス、“Vitrimer”*、水溶性テトラゾール等の次世代素材を上市し、有望用途を探索中

－PPEの有望用途例－

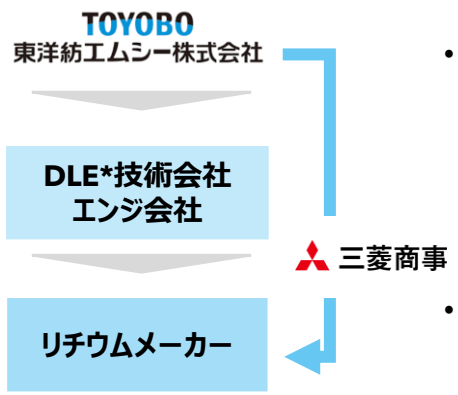


*“Vitrimer”はFONDS ESPCI PARISの登録商標です

ビジネスモデル

・外部パートナーと連携した取組みや最終ユーザーへのアプローチ等による拡販に着手

需要家アプローチ



・最終需要家であり、採用技術の決定権を有する大手リチウムメーカーとの直接のコミュニケーションへ移行

・三菱商事の出資先含めたDLE*技術企業・エンジ会社と連携強化

*Direct Lithium Extraction（直接リチウム抽出法）

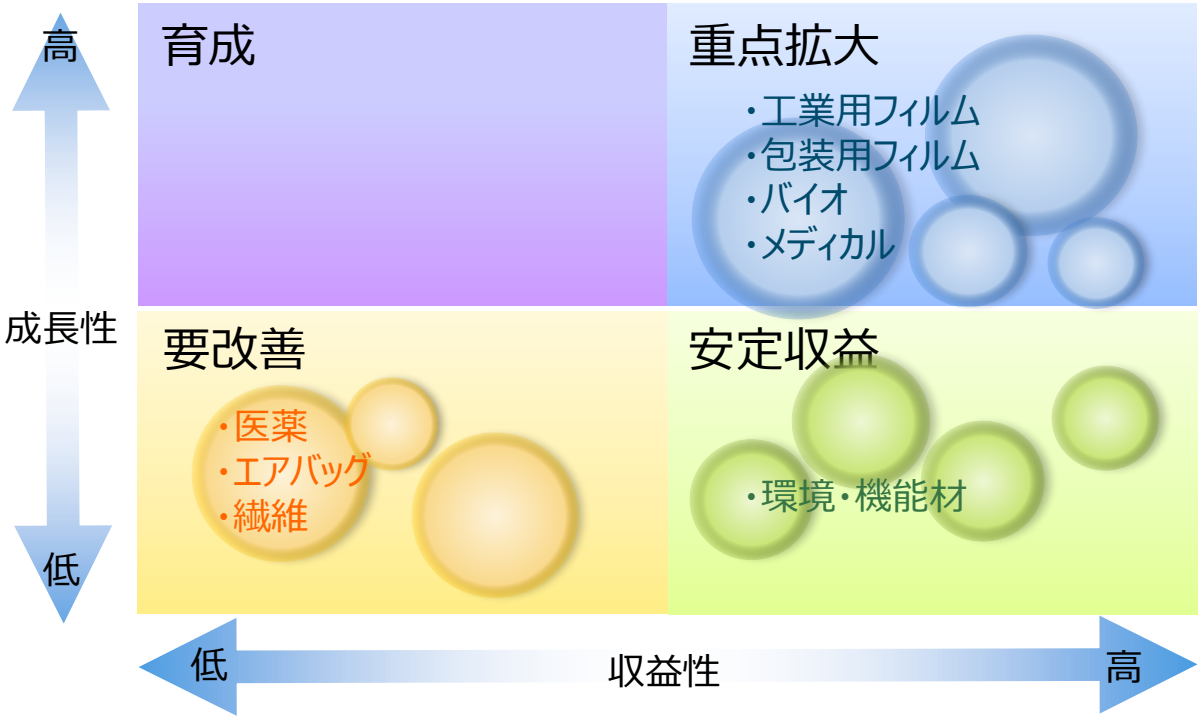
事業ポートフォリオの組替え｜位置づけの変化

TOYOBO

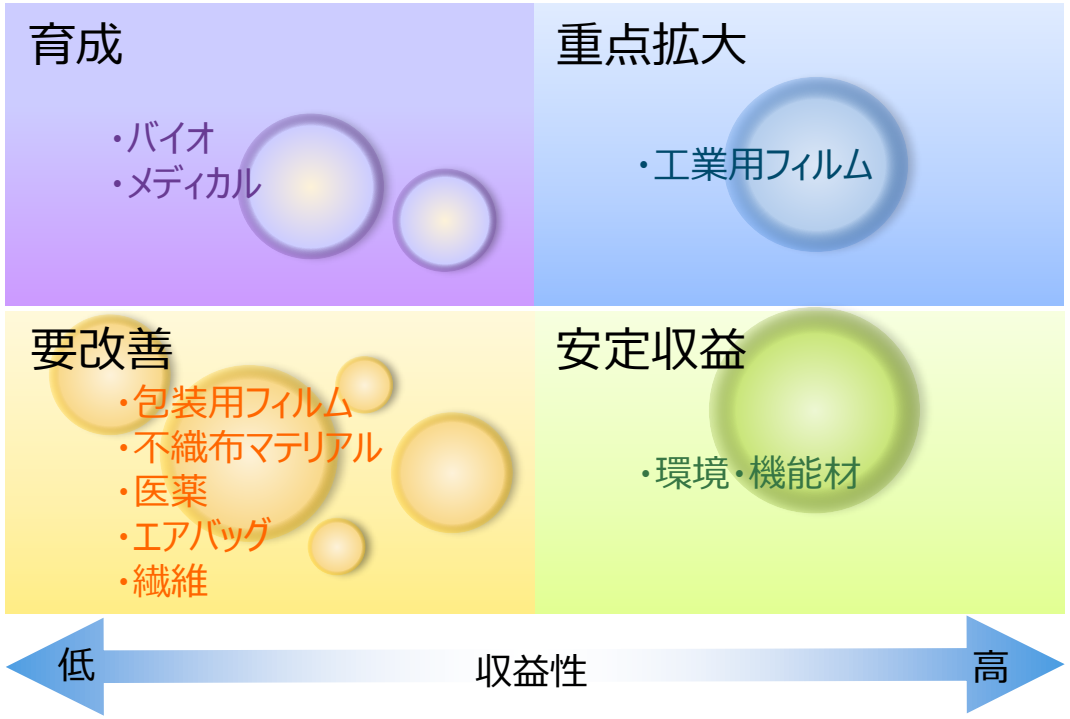
収益性・成長性 の２軸で各事業を４象限に評価・層別

- ●収益性：使用資本利益率（ROCE） ＝営業利益 ÷ 使用資本　※ハードルレート 6.5%目安
- ●成長性：年平均成長率（CAGR）

2021年度実績（2022年5月発表）



2025年度見通し



使用資本の配置（2021年度実績 → 2025年度見通し）

TOYOBO

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

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

まとめ｜2025中計の振り返りと新中計への反映

TOYOBO

振り返り

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

新中計への反映

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

Ⅱ. ありたい姿、価値創造ストーリー

企業理念体系「TOYOBO PVVs」

TOYOBO

Principle 理念	『順理則裕』* なすべきことをなし、ゆたかにする
Vision めざす姿	私たちは、素材＋サイエンスで人と地球に求められる ソリューションを創造し続けるグループになります
Values 大切にすること	私たちは、変化を恐れず、変化を楽しみ、 変化をつくります **TOYOBO Spirit**：挑戦・信頼・協働

*『順理則裕』（じゅんりそくゆう）は、創立者 渋沢栄一の座右の銘の一つ。道徳と経済を一致させることが重要であると説いた創立者の精神を受け継ぎ、当社グループの企業理念としている

ありたい姿

TOYOBO

ビジョン

素材＋サイエンスで人と地球に求められるソリューションを創造し続ける

重点領域　：　先端材料、ヘルスケア、環境・エネルギー

価値創造ストーリー

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

ブランドスローガン

いのちと世界の、役に立て。

（参考）東洋紡の価値創造ストーリー図

TOYOBO

① 存在意義

企業理念体系「TOYOBO PVVs」

② 強み

人と組織
・挑戦・信頼・協働のSpirit
・柔軟性と変革のDNA
・粘り強さ、真摯さ

技術
・高分子、バイオ技術
・多様な素材を目的性能に最適化

＋

③ 共創

お客様との共創

パートナーとの協業

外部技術・人材取り込み

→

④ 提供する価値

社会実装を支える中核素材を創出

領域：先端材料、ヘルスケア、環境・エネルギー

顧客価値創造　社会課題解決

人々のくらし ＋ 地球環境を「ゆたか」に

持続的な企業価値向上
従業員の誇り・やりがい・成長

Ⅲ. 2030中期経営計画（2026～2030年度）
～成長投資・仕込みの成果を実現する～

今回中期計画は、サステナブル・ビジョンの後半＋その先へ

TOYOBO

2025中期経営計画
（2022～2025年度）

2030中期経営計画
成長投資・仕込みの成果を実現する

施策２　未来への布石

施策１　事業ポートフォリオ改革

施策３　基盤づくり・強化

大前提　安全・防災、品質、コンプライアンスの徹底

2022年　2026年　2030年　2040年

つくりかえる・仕込む4年

成長を実現させる

事業環境の認識

TOYOBO

不確実性の高まり、非連続 → 不測の事態・下振れリスクへの備え（ワンチーム経営）

- 地政学リスク顕在化、分断の時代、サプライチェーン変化、中国との競争激化
- 気候変動、環境問題への対応が本格化
- 日本国内：人口減・人手不足、円安・金利上昇、生産拠点としての日本再評価
- 技術進化：AI、量子技術、バイオテクノロジー、新エネルギー、宇宙産業

経営目標｜額から率へ

TOYOBO

財務体質の改善と利益成長を両立させ、ROE８%超を実現する

	2025年度 見通し	2028年度 中間目標	2030年度 目標
重大インシデント	ゼロ	ゼロ	
ROE（%）*1	4.3	＞6	＞8
ROIC（%）*2	3.3	＞4.5	＞6
営業利益率（%）	5.6	＞7	＞8
D/Eレシオ（倍）	1.29	＜1.2	
重点事業比率（使用資本）（%）	27	＞50	
従業員エンゲージメント指標	52%	≧ 60%	≧ 70%

*1 当期純利益÷期首･期末平均自己資本　*2 NOPAT÷ (有利子負債+純資産)

参照：P40財務指標

３つの施策

TOYOBO

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

事業ポートフォリオ改革

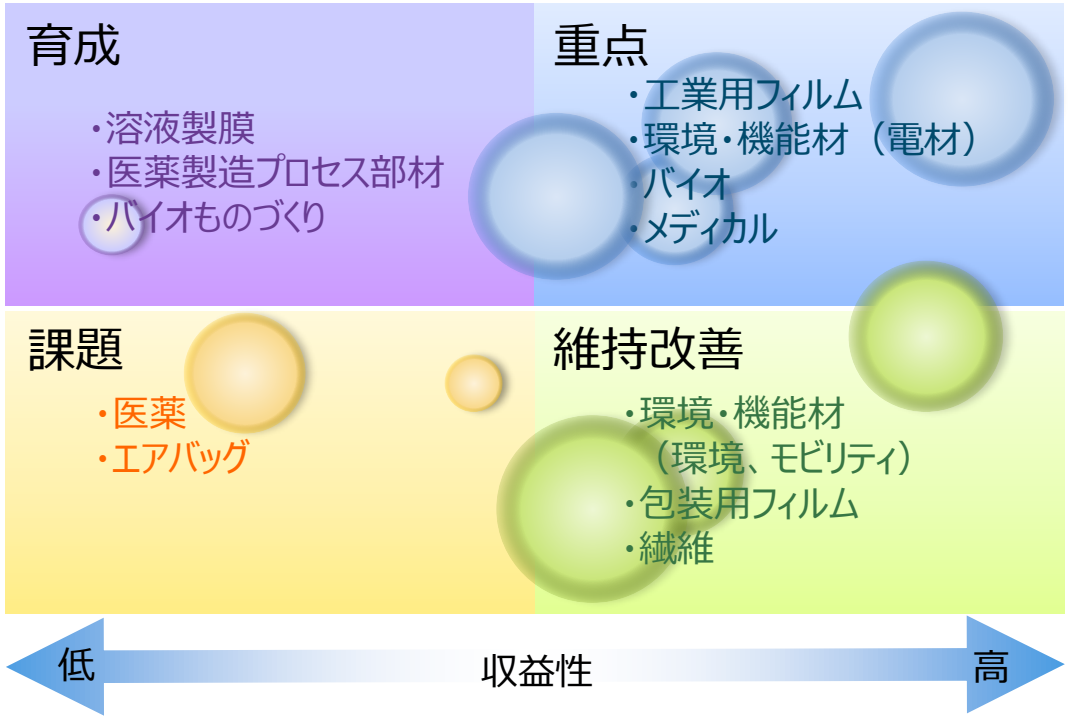
TOYOBO

収益性・将来性 の２軸で各事業を 重点・維持改善・育成・課題 の４象限に区分

- ●重点　：収益拡大のため積極的に資源を投下
- ●育成　：競争力を強化し、収益性を高める
- ●維持改善：投資を抑制しつつ、収益最大化
- ●課題　：収益性改善

2025年度見通し

2028年度計画



収益性：事業別ROA＝営業利益 ÷ 事業別使用資本　（ハードルレート 8.0%目安）
将来性：今後の市場成長率、市場規模、市場シェアを指標化

事業ポートフォリオ改革（重点事業比率50%超へ）

TOYOBO

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

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

*インオーガニック施策、カーブアウト含まず

事業別｜フィルムの方向性

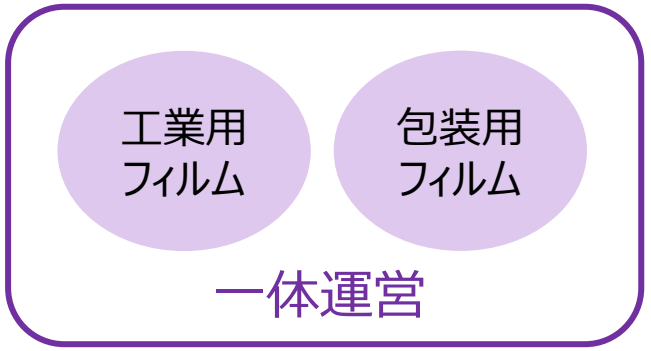
TOYOBO

事業環境	●半導体など電子部品用途の成長市場で高機能化が加速　●エネルギー・宇宙など次世代要求の高まり ●「機能性」×「環境対応」×「コスト競争力」の総合戦に
強み	●ポリマー設計から、製膜・コーティング等のプロセス技術を包括的に保有 ●ファーストコールがかかる、多様な素材保有、用途展開力、開発力
方向性	コア事業としての持続的成長。投資効果の発現とフィルムの一体運営

高機能工業用途におけるカテゴリー・リーダーに	環境対応・高品質製品へポートフォリオ改革
●半導体向け ・“ゼノマックス”：高耐熱性ポリイミドフィルム ・PENフィルム：高温高湿下でも優れた電気絶縁性 ・高剛性OPPフィルム使用離型フィルム ・二軸延伸ポリ乳酸フィルム ●燃料電池、風力発電、太陽電池向け ・PENフィルム ●エネルギー・宇宙向けフィルム ・“ゼノマックス”　・PENフィルム	●新規環境配慮型フィルム ●食品包装＋医療ほか新分野 ●サプライチェーン全体での資源循環の取組みへ ・Film to Filmの資源循環型リサイクルスキーム構築 ・“カミシャインNEO”：ラベル台紙用途、水平リサイクル ・使用済みプラスチックのケミカルリサイクル

参照：P48半導体関連市場への展開（フィルム）

工業用フィルム・包装用フィルムの一体運営によるシナジー強化



・技術、ノウハウ
・素材
・生産設備、インフラ

事業別｜フィルムの戦略

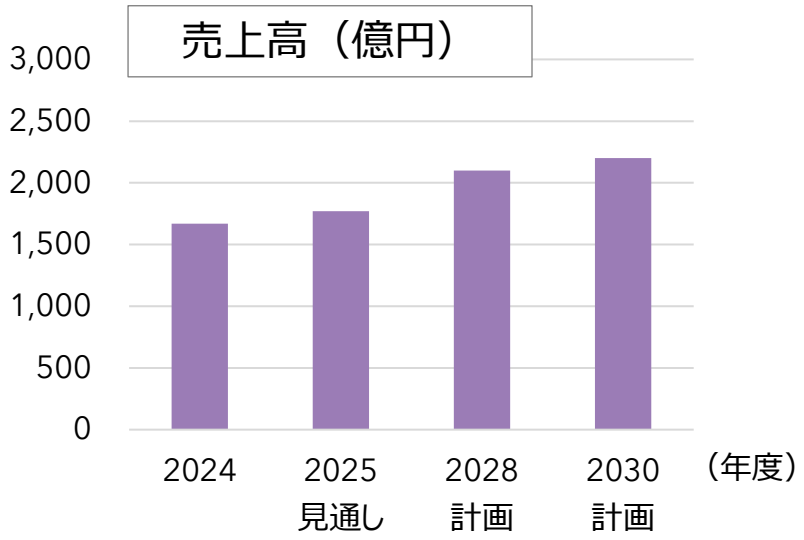
TOYOBO

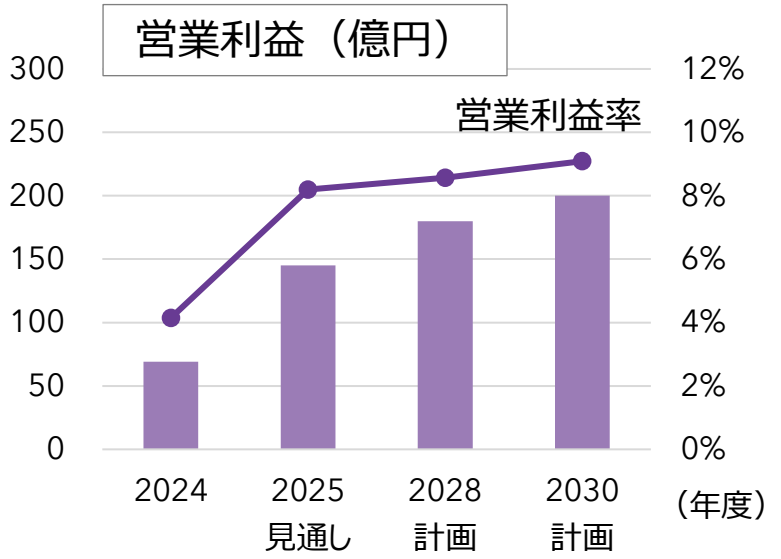
成長に向けた重点施策

- 設備投資効果の実現
  - ・液晶偏光子保護フィルム"コスモシャインSRF"の供給能力拡大
  - ・セラコン用離型フィルムのシェア拡大。さらに、高品位・先行開発により注力分野を拡大
- プロダクトミックス最適化による収益改善（包装用）
  - ・価値に見合ったプライシング戦略、環境対応、高品質製品の強化によるポートフォリオ改革
- フィルム一体運営の強化（営業・製造・開発）

新規高機能フィルムの開発

- エネルギー・宇宙産業を次世代成長の領域と位置づけ、事業化の基盤を構築
  - ・PENフィルムや"ゼノマックス"等、新素材による新領域への進出と拡大を目指す（ペロブスカイト太陽電池、半導体工程材等）





事業別｜ライフサイエンスの方向性

TOYOBO

事業環境

●高齢化の進展により、慢性疾患の増加と医療需要の拡大
●中進国を中心にグローバル市場成長が続く　●中国市場の成長鈍化・競争激化

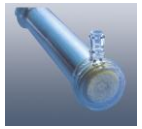
方向性

投資効果の発現。QOLの向上に貢献する製品をグローバル展開＋新規市場展開（治療領域へ展開）

ペイシェントジャーニー* に沿った価値提供領域

*人が医療とかかわるプロセス

参入済　今後拡充　融合

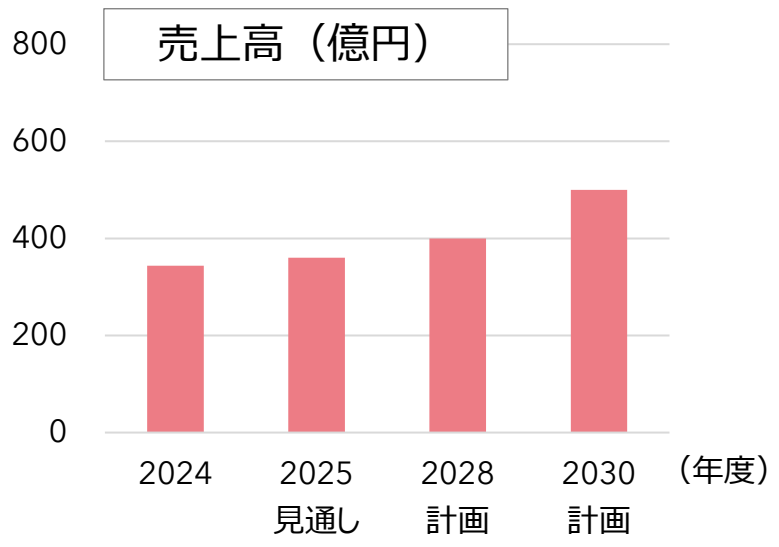
	認知、情報収集（予防）	受診・診断（検査）	治療	支援・フォロー（予後）	2030中計施策
バイオ		生化学診断薬用原料酵素 遺伝子検査用研究試薬・診断薬 診断システム装置	核酸医薬品製造用原料酵素		価格競争力向上（連続培養技術の確立） 高付加価値領域への展開（治療領域へ）
	バイオ × 膜の融合（例：エクソソーム検査・治療）				バイオ × 膜の融合
メディカル			人工腎臓用中空糸膜 急性血液浄化膜 医薬品製造プロセス膜 医療機器・コーティング材料		用途展開の加速（血液浄化、医薬品製造プロセス）
医薬			医薬品CMO		治療領域でのシナジー（バイオ）

事業別｜ライフサイエンスの戦略

TOYOBO

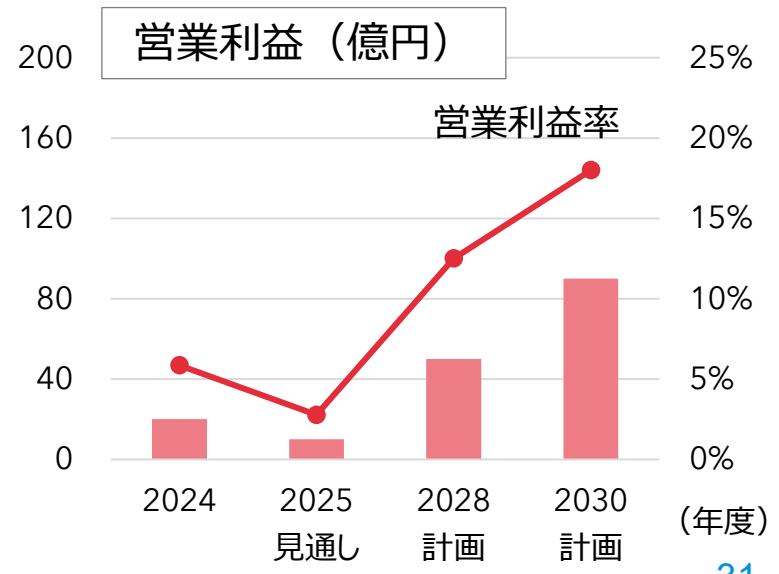
バイオ事業

- 方向性：生化学・遺伝子の原料供給でナンバーワン（川上にシフト）
- 事業戦略：
  - ・生化学（原料）：連続培養技術確立によるコスト競争力向上でシェア拡大
  - ・遺伝子（原料）：顧客開発強化（診断）＋高付加価値領域へ（治療）
  - ・遺伝子（診断）：開発特化型へシフト
- 開発計画：バイオものづくり技術の応用展開（バイオ農薬、免疫検査原料）



メディカル事業

- 方向性：透析膜シェア拡大。透析膜技術の展開で新事業参入
- 事業戦略：
  - ・透析膜：CTA膜の強みと医療機器メーカーとの共創で海外拡大、成長投資
  - ・血液浄化機器：透析膜技術の展開で新事業を作り上げる
  - ・抗体医薬プロセス膜：高機能を強みに医薬メーカーでの採用を狙う
- 開発計画：用途展開の加速（血液浄化、医薬品製造プロセス）



事業別｜環境・機能材の方向性（主に東洋紡エムシー）

TOYOBO

事業環境
- 脱炭素・水資源確保などの社会課題顕在化と、環境規制の更なる厳格化
- デジタル化・EV化を起点とするデータ通信量の急増と、産業構造の急速な転換

方向性
- ３つの注力領域「電材(接着・合成)」・「環境(紡糸)」・「モビリティ」に経営資源を集約
- 海外強化、新規開発、インオーガニック施策/アライアンスを通じたポートフォリオ改革の加速

現状

成長
- エンプラ
- バイロン・ハードレン
- 環境ソリューション

収益強化
- 光機能材料
- ファインケミカル
- 高機能ファイバー

事業改革
- 不織布マテリアル

注力領域に集約

電材領域
- 高速通信
- パッケージ小型化
- 低誘電対応

独自の接着・合成技術を広げ、電材領域を支えるキープレイヤー

環境領域
- 資源循環（リチウムなど）
- 排出削減（PFASなど）
- 脱炭素

特徴ある素材を軸に、新たな環境価値を提供するソリューションパートナー

モビリティ領域
- 軽量化
- 電動化
- リサイクルマテリアル

次世代モビリティを支える高機能素材のグローバルカンパニー

東洋紡エムシーの強み

「自己変革」に挑戦するカルチャー

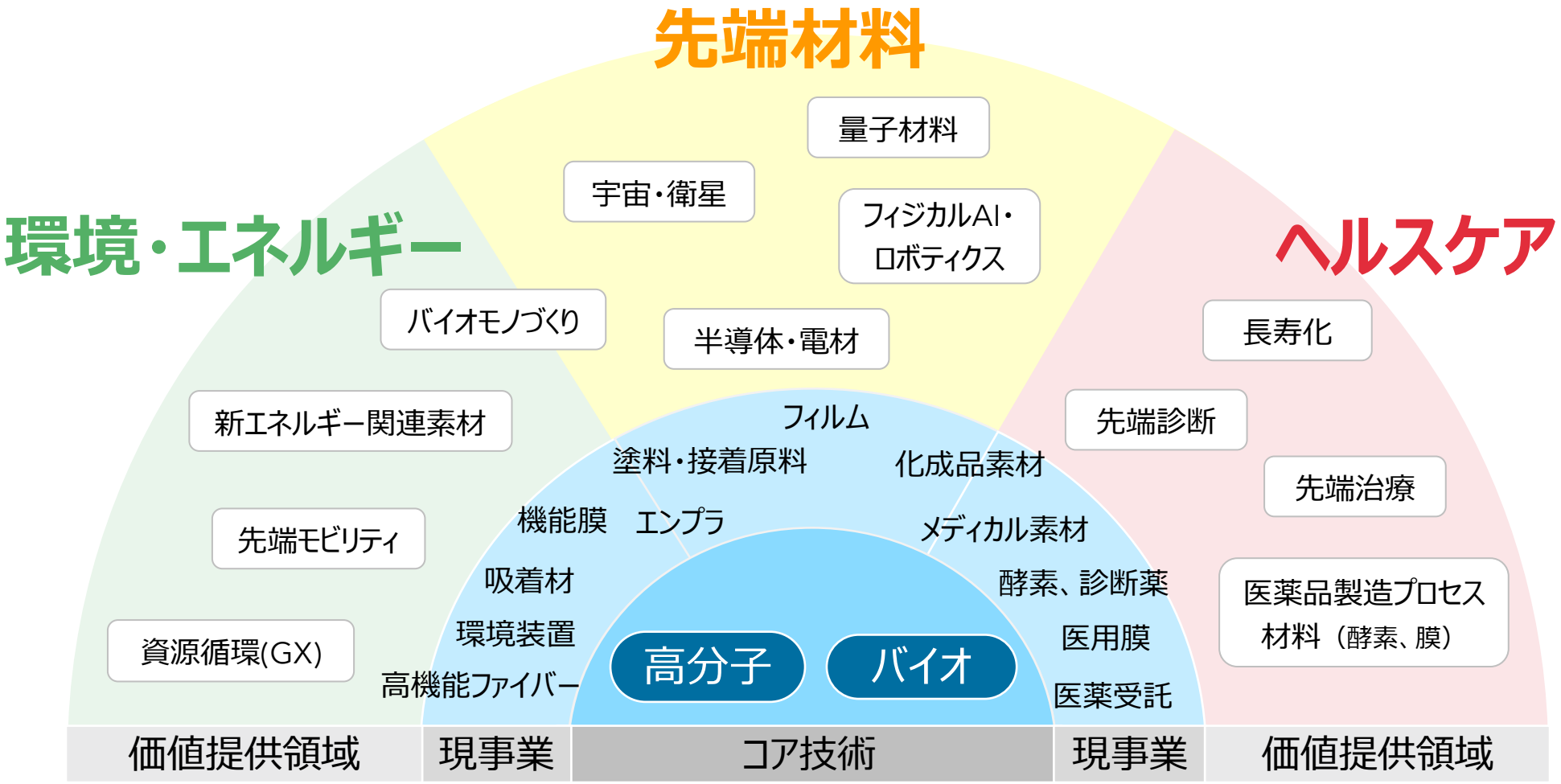
事業別｜環境・機能材の戦略

TOYOBO

	電材領域	環境領域	モビリティ領域
市場	● AIの急拡大などによる情報通信量増加に対応する**半導体高度化、高速通信化** ● 地政学リスクを発端とした**サプライチェーン強靭化** 電材(通信)市場　CAGR８％	● 脱炭素・循環型社会への移行、**環境規制強化**への対応が必須 ● 新素材・技術においては黎明期から発展期へ移行 リチウム市場　CAGR16% ZLD*市場　CAGR８％ *無排水システム（Zero Liquid Discharge）	● 自動車販売は2030年にピーク、**付加価値競争**へ ● 電動化に伴う**軽量化**及び自動車部材**リサイクル**ニーズの高まり 軽量化素材　CAGR６％ 自動車リサイクル市場　CAGR11%
強み	● **高分子・有機合成技術**を軸とした独自素材・樹脂設計力・ニーズへの対応力 ● 低誘電特性・高耐熱・表面処理特性の高い製品群	● **紡糸技術**を軸に発展した特色ある素材(中空糸膜・活性炭繊維・高強度繊維) ● 素材を軸とした装置事業の展開(濃縮・回収装置)	● 高剛性・軽量化など、**顧客ニーズに応じた独自の配合技術・対応力** ● **アセットライト**な事業運営
方向性	● 独自素材を軸に**オーガニック施策とインオーガニック施策を組み合わせ基盤構築、新規開発・事業展開の加速**	● 特色ある素材を軸に、装置化や最終顧客へのアプローチを組合せた**ソリューションビジネスへの転換** ● 新規素材などの**用途展開加速**	● **アライアンス**や現地パートナーを活用したコスト競争力強化や**海外拡販** ● **OEM共同開発を通じた高付加価値事業への転換**

参照：P49半導体関連市場への展開（樹脂ほか）

未来への布石｜価値提供領域



【方針】 ● ３つの価値提供領域への資源シフト、事業化加速

●マーケティング機能強化（技術開発と市場・顧客開発の融合）

【資源配置】 新の創出・基盤技術：20%、新製品開発：65%、事業サポート：15%

未来への布石｜重点３領域

TOYOBO

先端材料	合成・接着技術、表面加工・製膜技術を用いた先端素材（フィルム、樹脂） ・高耐熱性ポリイミドフィルム “ゼノマックス” ・低誘電材料 “ハードレン“ ・電子材料接着剤 “Vitrimer”* *“Vitrimer”はFONDS ESPCI PARISの登録商標です
ヘルスケア	紡糸・製膜・膜分離技術、 バイオものづくり技術を生かした高付加価値領域への展開 ・急性血液浄化膜 “リムサイト” ・エクソソーム精製ろ過膜 “CATAROSEV” ・医薬品製造プロセス材料(mRNA医薬品用酵素、抗体医薬品製造プロセス膜)
環境・エネルギー	膜分離、高分子・製膜技術の活用、 バイオ技術×高分子の融合技術を活用したリサイクル原料 ・バイオものづくり（天然由来界面活性剤MEL、機能性バイオ原料） ・PFAS除去（“K-Filter”、繊維状活性炭吸着） ・グリーンプラ（100%バイオ樹脂PEF、“レナシャイン”、“カミシャインNEO”）

基盤づくり｜人的資本

TOYOBO

経営戦略と連動した人材戦略を実行

めざす姿	インプット（取り組み）	アウトプット（進捗指標）
●共創・変革人材 組織や会社を越えて新たな価値を創造する人材が活躍	**●変化を楽しみ変革をやり遂げる人づくりと場づくり、対話** ・部門を越えた協働や異動の推進　・1 on ALL ・社外との共創機会の提供と積極支援	●社内協働スコアの向上* ●共創貢献スコアの向上*
●しなやかで強い組織 変化に適応し、最適な配置によって人材を活かす組織	**●経営戦略と連動した人材マネジメント** ・経営戦略実現に必要な人材要件明示 ・部門・事業横断的な人材の配置　・マネジメントポリシー ・次世代リーダー、現場リーダー 育成プログラムの実践 ・多様性を生む人材採用	●重要ポスト後継者準備率の向上 ●人的資本ROIの向上*
●安心と働きがい 多様な人材が共に高め合い安心と働きがいを実感	**●自発的な学びと成長を後押しし、個人と会社が共に成長** ・自発的な学びの促進、やりがいや成長実感が高まる施策 ・多様性を認め合う組織文化の醸成 ・安全で安心して働ける職場環境の確保	●従業員エンゲージメントスコア向上 ●従業員を活かす環境スコア向上

2030中期経営計画 ＜ 価値創造ストーリー ＜ TOYOBO PVVs

*KPI検討中

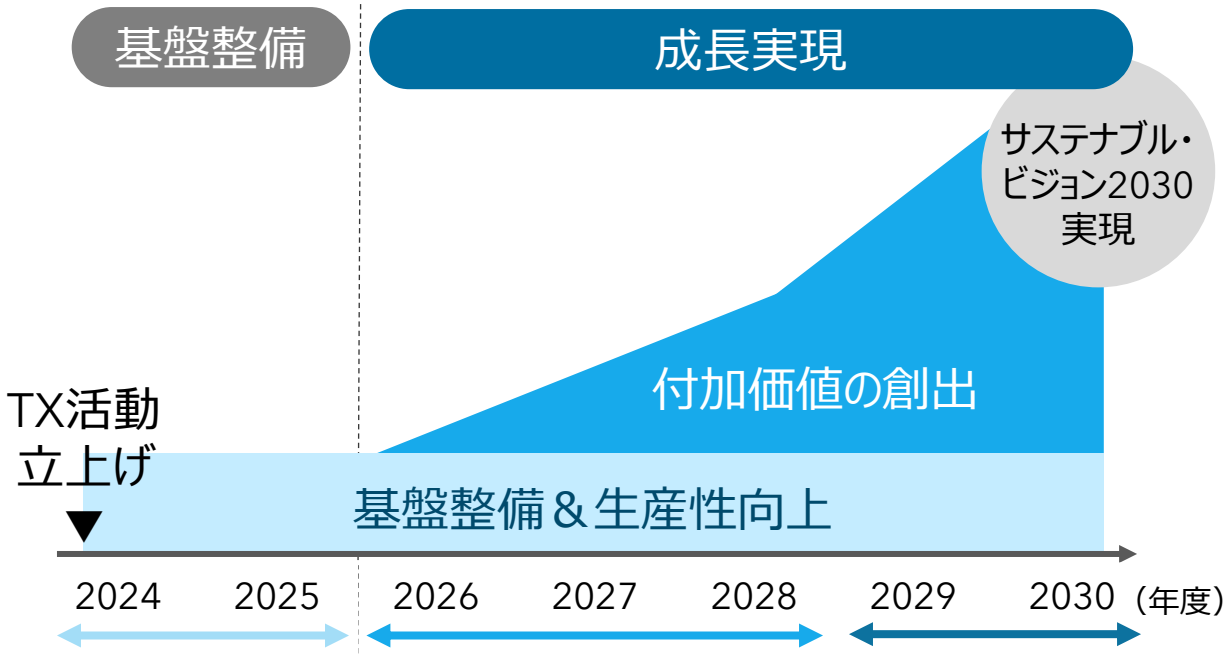
基盤づくり｜TX（東洋紡が変わる）

*Toyobo-Transformation

TOYOBO

TX*活動推進の基本方針	不要な業務は ヤメル	同目的のものは まとめる	デジタル活用で つなぐ

●TX全体像



	2024～2025	2026～2028	2029～2030
投資	28億円	54億円	3億円
効果	20億円	60億円	72億円

●成長実現に向けた東洋紡の主な取組み

モノづくり改革

- SCMの抜本的見直しによるキャッシュフロー改善
- ロボティクス、フィジカルAIによる自動化検討
- 社内ナレッジ活用によるトラブルの削減、対応時間短縮

生産性改革・付加価値の創出

- Agentic AI活用による経理等、スタッフ業務の自動化
- データ経営による意思決定迅速化、生産性向上
- 過去ナレッジ活用によるR＆D活動の生産性向上

参照：P52東洋紡のサイバーセキュリティ管理体制

基盤づくり｜安全・防災、品質

TOYOBO

安全・防災　重大インシデントゼロへ向けての取組み

取組み（2026~2030年度）　ロードマップに沿って活動推進

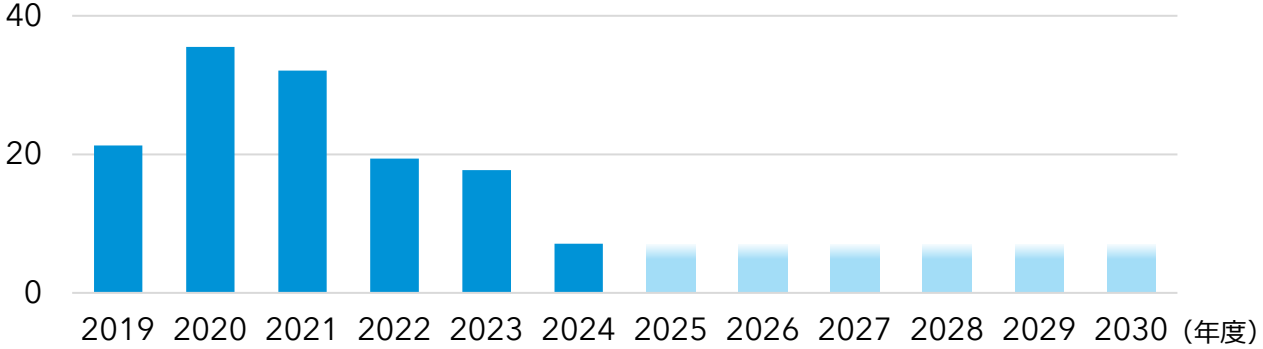
●安全基盤の整備

・現場3S推進（継続）
・労働安全、防災マネジメントシステムの定着と浸透
・類似災害の撲滅：過去災害データを安全防災教育へ活用
・全社BCM/BCP：現場の初動対応と全社活動との連携

●安全文化の醸成

・階層別教育の充実、グループ会社への展開
・安全意識調査の活用：参画機会の充実、安全対話の拡大

安全・防災設備投資額推移（億円）



ハード面：安全防災設備投資　ソフト対策、老朽更新、改善、等

品質　攻めの品質保証「ゼロ不良から、ゼロ不安へ」

取組み（2026~2030年度）　ロードマップに沿って活動推進

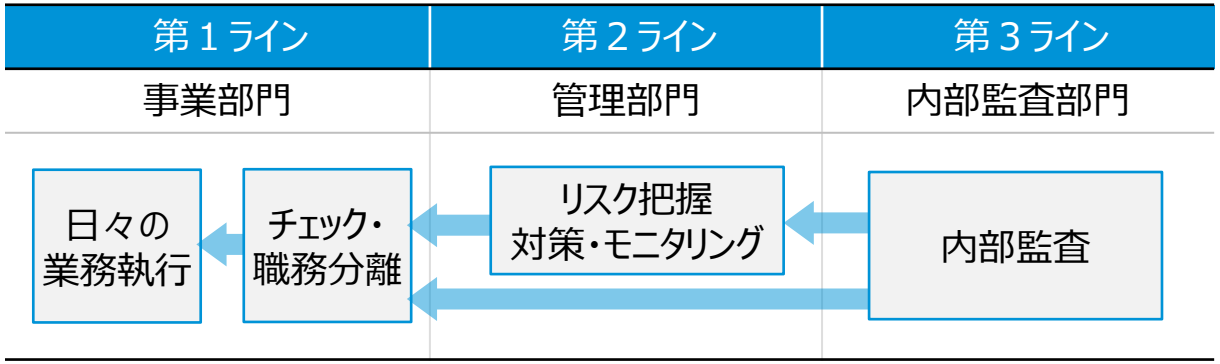
●品質基盤の整備

・法令の順守：製品化学物質管理強化、全社的仕組み（継続）
・製品安全確保：アセスメントによる牽制、改善支援（継続）
・製品安全推進体制の確保：品証レビューの継続、ブラッシュアップ、
品証プロセスのシステム構築による手介入削減

●品質文化の醸成

・情報の保護・提供：製品安全・品質保証の活動に必要な情報の
周知（守秘）徹底
・教育・啓発：品質保証教育制度の改善（継続）、
戦略的なローテーション、専門技術応用力の向上

品質に関するリスクマネジメント体制（３ライン体制）



基盤づくり｜リスクマネジメント

TOYOBO

●重大リスク管理

（地政学リスク、自然災害、情報セキュリティ）

- ●対応方針・計画の策定
- ●モニタリング、有事対応の検証

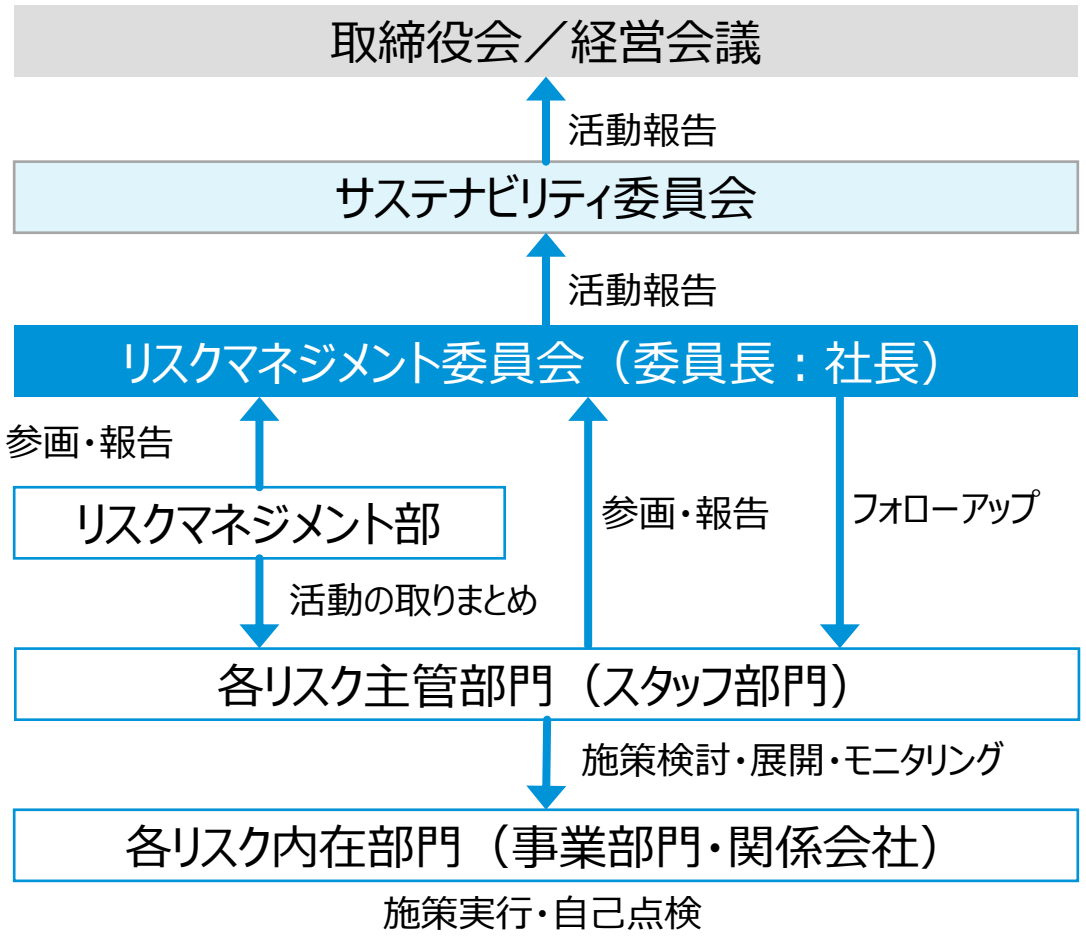
●事業継続マネジメント（BCM）

- ●各部門でのBCP（事業継続計画）作成・訓練
- ●大規模地震を想定した BCPガイドライン策定
- ●調達・物流における複数調達・代替ルートの確保推進

2025年度まで	2026年度～
・リスク低減、管理活動の推進 ・網羅的なリスクの可視化、仕組み作りと実行	リスク低減・管理効果の評価

リスクマネジメント委員会のもとで継続的に強化

リスクマネジメント体制



財務指標

TOYOBO

	2024年度 実績	2025年度 見通し	2028年度 計画 *5	2030年度 計画 *5
売上高（億円）	4,220	4,300	4,700	5,000
営業利益（億円）	167	240	350	450
営業利益率（%）	3.9	5.6	7.4	9.0
EBITDA（億円） *1	394	485	640	762
当期純利益（億円）	20	85	140	190
ROE（%） *2	1.0	4.3	＞6	＞8
ROIC（%） *3	2.3	3.3	＞4.5	＞6
D/E レシオ（倍）	1.37	1.29	＜1.2	
Net Debt / EBITDA倍率 *4	6.1	4.9	＜4.0	
設備投資（億円）	432	310	350	315
研究開発費（億円）	143	150	売上高比率 3~4%	

*1 営業利益＋減価償却費（のれんを含む）　*2 当期純利益÷期首・期末平均自己資本
*3 NOPAT÷ (有利子負債+純資産)　*4 (有利子負債-現預金)＜期末＞／ EBITDA
*5 インオーガニック施策、カーブアウト含まず

セグメント別

TOYOBO

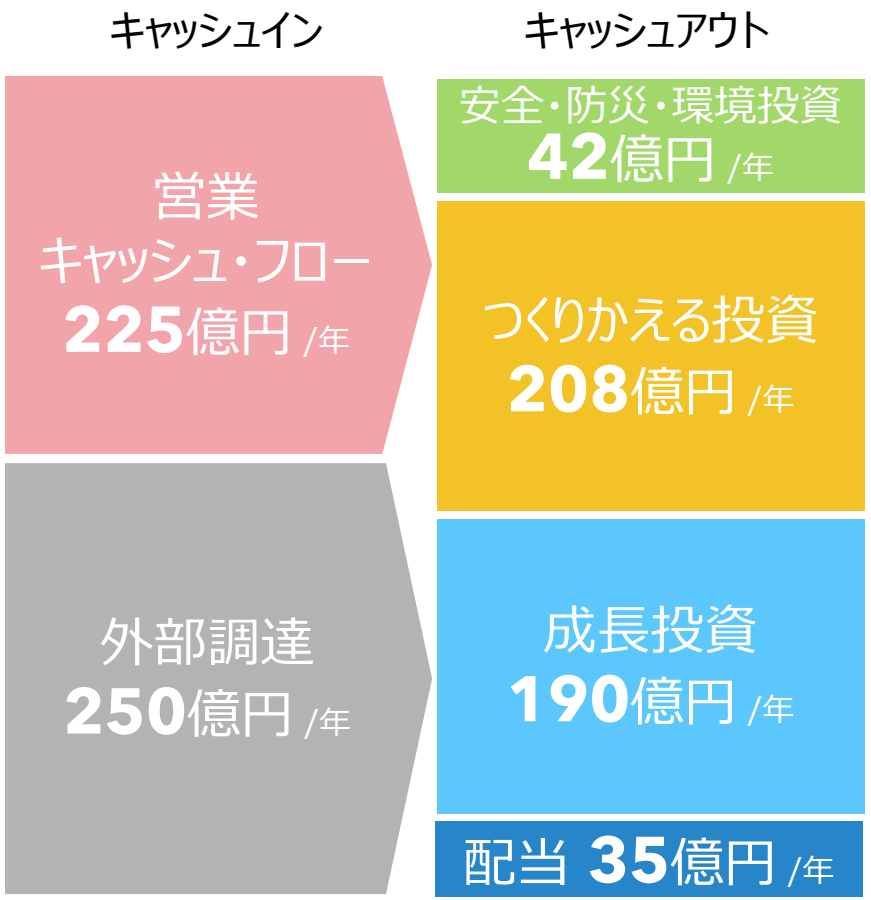
(億円)

	売上高			営業利益		
	2025年度見通し	2028年度計画	2030年度計画	2025年度見通し	2028年度計画	2030年度計画
フィルム	1,770	2,100	2,200	145	180	200
ライフサイエンス	360	400	500	10	50	90
環境・機能材	1,110	1,300	1,500	87	130	150
その他	1,060	900	800	▲ 2	▲ 10	10
合計	4,300	4,700	5,000	240	350	450

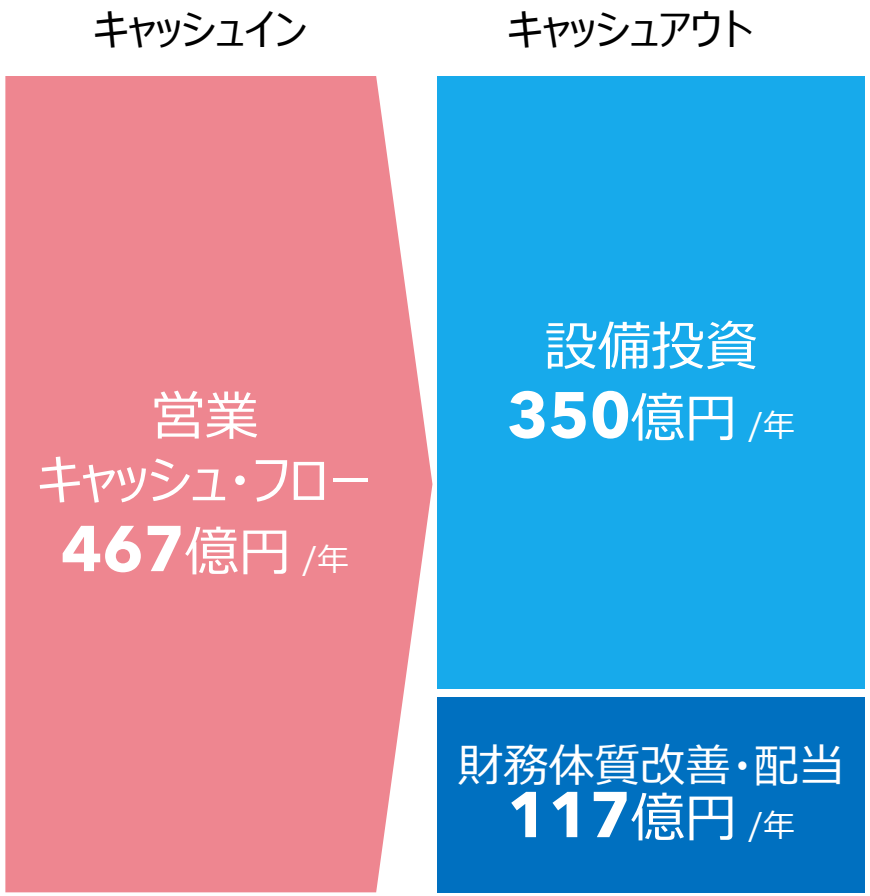
財務戦略｜キャッシュフロー・アロケーション

TOYOBO

フリー・キャッシュ・フローの増加により、財務体質の改善を目指す（～2028年度）



2022-25年度見通し
（年平均）



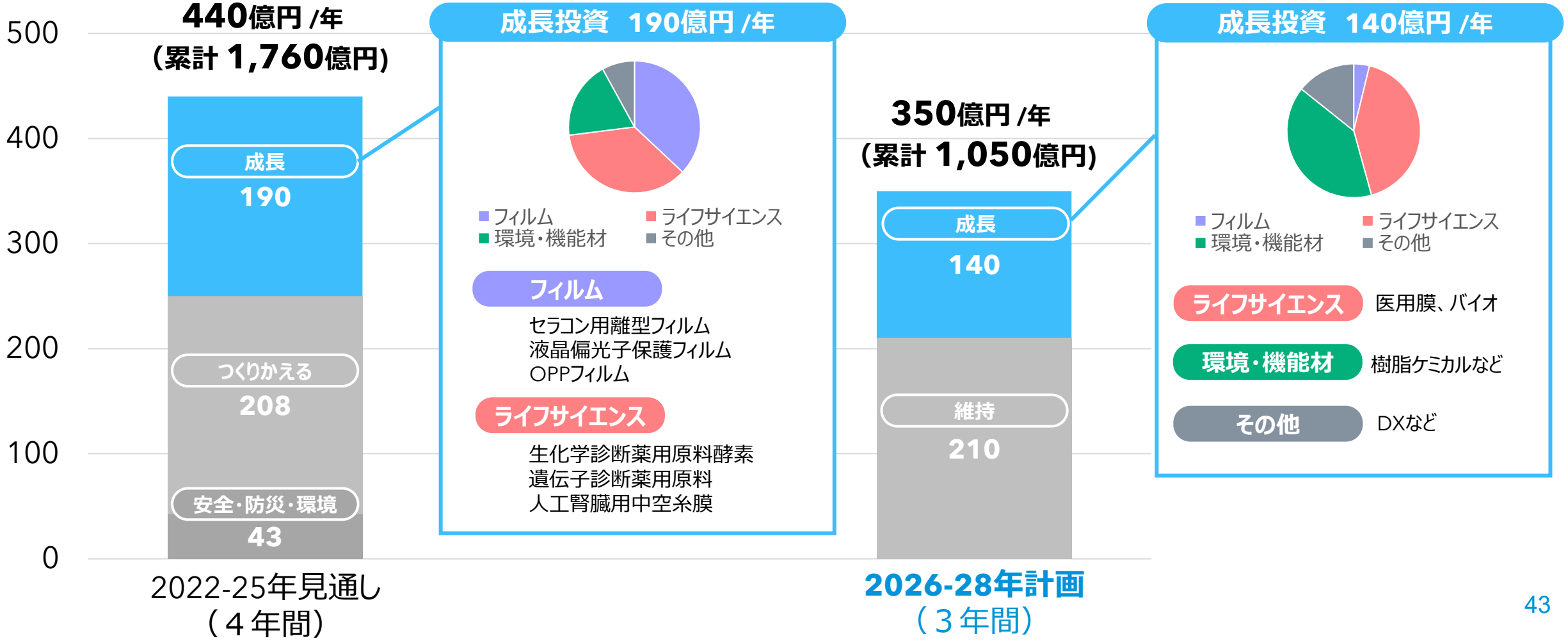
2026-28年度計画*
（年平均）

*インオーガニック施策、カーブアウト含まず

設備投資

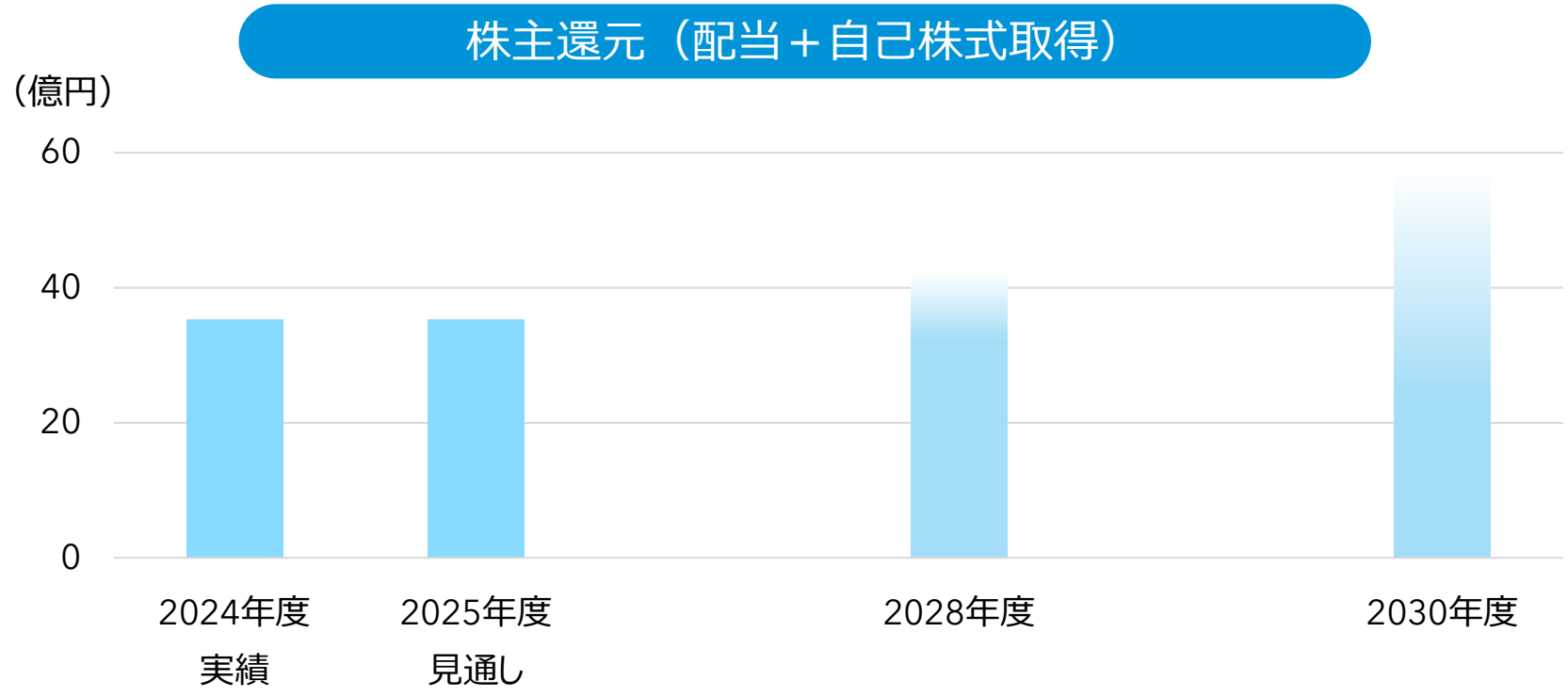
TOYOBO

「重点」「育成」事業へ積極投資。大型投資はピークアウト、フィルムの成長投資の一巡、ライフサイエンス、環境・機能材に積極投資。インオーガニック施策は機動的に判断、実行



株主還元方針

安定的な配当の継続を基本としつつ、持続性のある利益水準、将来投資のための内部留保、財務体質の改善などを勘案した上で、総還元性向 30%を目安とする



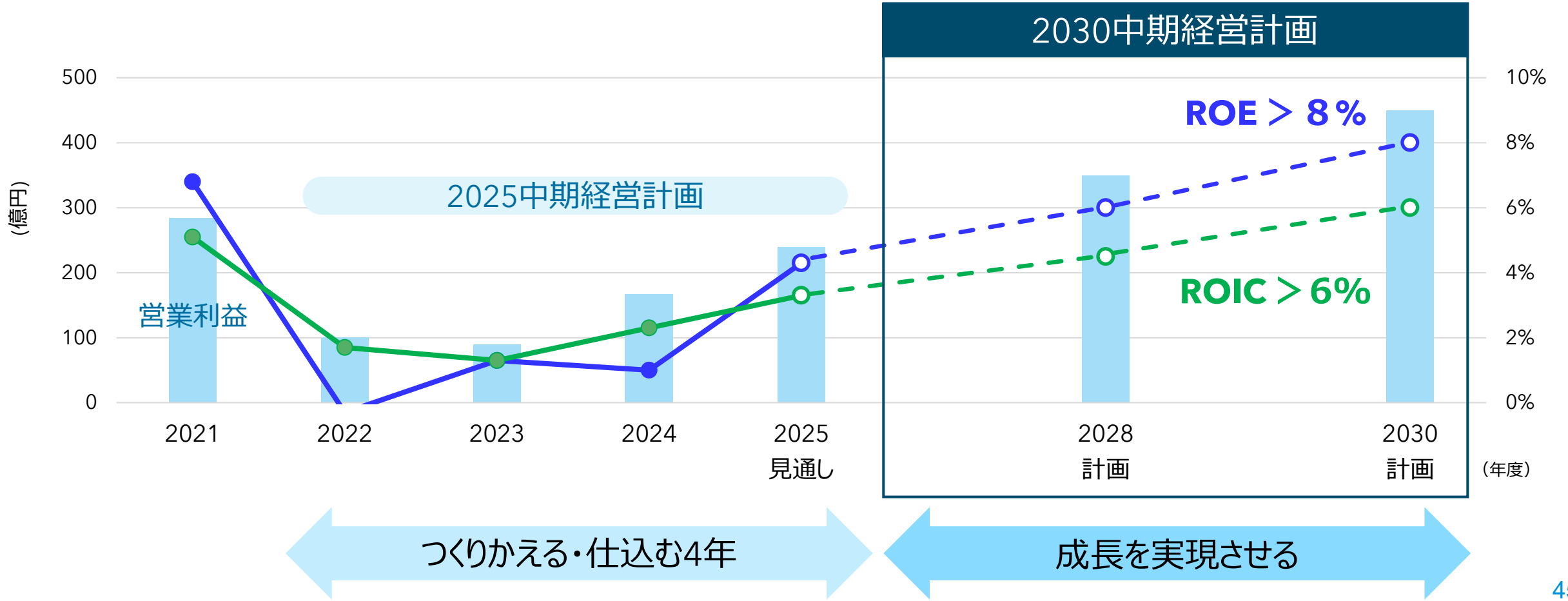
	2024年度 実績	2025年度 見通し	2028年度	2030年度
総還元性向	176.1%	41.5%	30% 目安	30% 目安

企業価値向上に向けて　～成長投資・仕込みの成果を実現する～

TOYOBO

財務体質の改善と利益成長を両立させ、ROE８％超を実現する

➡ 資本コストや株価を意識した経営の徹底で PBR 1.0倍超をめざす



地政学リスクへの備え、対応

TOYOBO

短期的には、調達面など緊急事態への備えとともに、中期的には、調達・物流網の分散化、事業ポートフォリオ改革、財務基盤の強化を進めていく

中東情勢の緊迫化によるリスク

●事業環境の変化

・原油・エネルギー価格の高騰

・サプライチェーンの分断

・為替、金融市場の混乱

・景気後退、市場縮小

●当社における主要リスク

・原燃料コストの上昇

・調達、物流網の混乱とコスト上昇

・成長投資回収の遅れ

対策

●短期対策

・情報共有とアクション

・サプライチェーン確保（代替ルート確保）

・手元資金を厚めに確保

・コスト影響の可視化

・組織的かつタイムリーな価格見直し

・経費、投資の絞り込み

●中期対策

・レジリエンスのある事業構造への改革（継続）

・調達、物流網の分散化によるリスク影響低減

・財務体質の改善

補足

半導体関連市場への展開（フィルム）

TOYOBO

半導体関連売上高（フィルム）　2025年度　280億円　⇒　2030年度　455億円

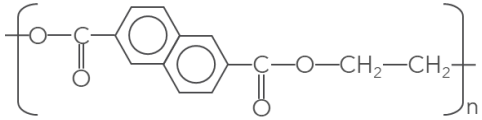
半導体事業バリューチェーンと東洋紡グループ製品群

前工程		後工程		製品
ウェハ製造	パターニング	バックグラインド・ダイシング	パッケージング	基板・アッセンブリ
●搬送容器（エンプラ） ●排水処理膜、排ガス処理装置（前～後工程）	●研磨防錆剤 ●プローブ用素材	**●基材・離型フィルム**	●カバーテープ　●離型フィルム **●インターポーザ用フィルム**	●回路基板用フィルム ●ソルダーレジスト、FPC、 ●ボンディングシート（樹脂、フィルム）

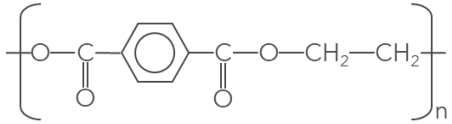
例：PENフィルムの離型フィルム展開

- PET対比で優れた耐熱性
  - ➡ 高度化する半導体加工プロセスに対応するため、基材・離型フィルムの耐熱性要求が増大
  - 「離型層設計加工技術」×「PEN特性」×「一貫生産ノウハウ」で展開

PEN [Polyethylene 2-6-Naphthalate]

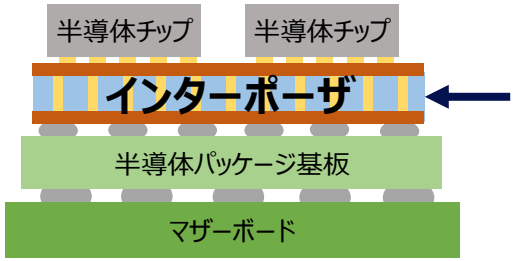


PET [Polyethylene Terephthalate]



例：高耐熱ポリイミドフィルム“ゼノマックス”（インターポーザ）

- ガラス・Siウエハ同等の寸法安定性＋フィルムの平滑性と易加工性
  - ➡ 集積密度上昇に伴う微細加工へのニーズに合致
  - インターポーザ用フィルムに展開



半導体関連市場への展開（樹脂ほか）

TOYOBO

半導体関連売上高（主に東洋紡エムシー）　2025年度　50億円　⇒　2030年度　98億円

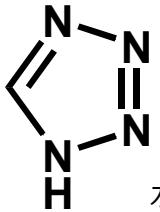
半導体事業バリューチェーンと東洋紡グループ製品群

前工程		後工程		製品
ウェハ製造	パターニング	バックグラインド・ダイシング	パッケージング	基板・アッセンブリ
●搬送容器（エンプラ） ●排水処理膜、排ガス処理装置（前～後工程）	●研磨防錆剤 ●プローブ用素材	●基材・離型フィルム	●カバーテープ　●離型フィルム ●インターポーザー用フィルム	●回路基板用フィルム ●ソルダーレジスト、FPC、 **●ボンディングシート（樹脂、フィルム）**

例：水溶性テトラゾール化合物

- 摩擦や衝撃、加熱により窒素などを放熱分解する
- トリエチルアミンを混ぜ中和反応させた水溶性の新グレードを新たに開発
- 自己反応性物質だが50%濃度の水溶液として提供することで、消防法上の危険物に該当せず、輸送・保管の負担を大幅軽減

➡ ■ 半導体製造における平坦化や洗浄液、エッチング液などの水系工程での利用を見込む



水溶性テトラゾール化合物

例：有機溶剤可溶型ポリフェニレンエーテル（PPE）

- 世界で初めて*、溶融紡糸法によるPPE単体の繊維化技術を確立。PPEは耐熱性、難燃性、耐薬品性に加え、優れた絶縁性を持つ

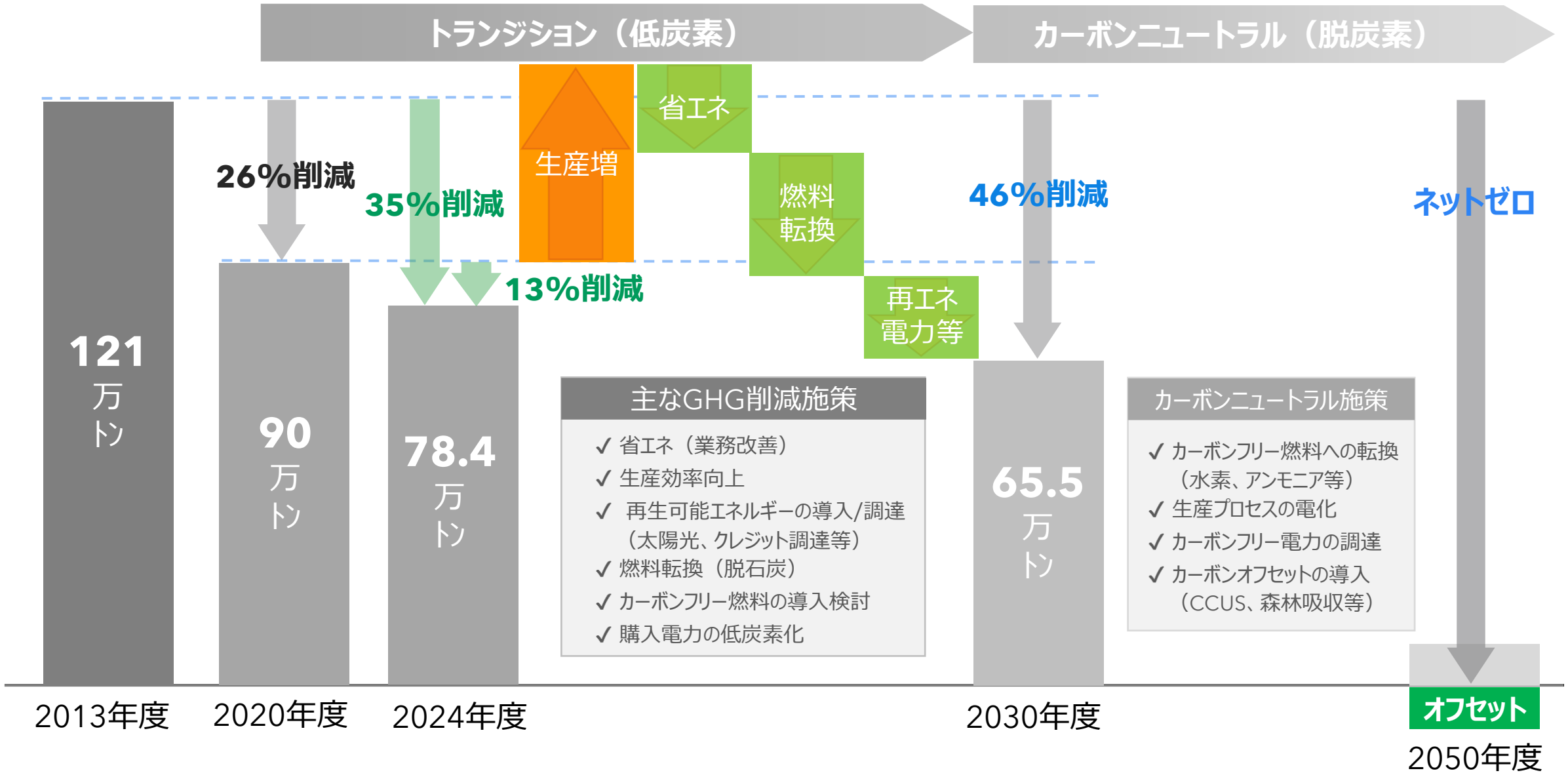
➡ ■ PPEが有する耐熱性、絶縁性、低誘電特性を生かして、電子材料用の接着剤などの展開目指す

有機溶剤型PPE

*2025年2月12発表時点、東洋紡エムシー調べ

カーボンニュートラルへのロードマップ

TOYOBO



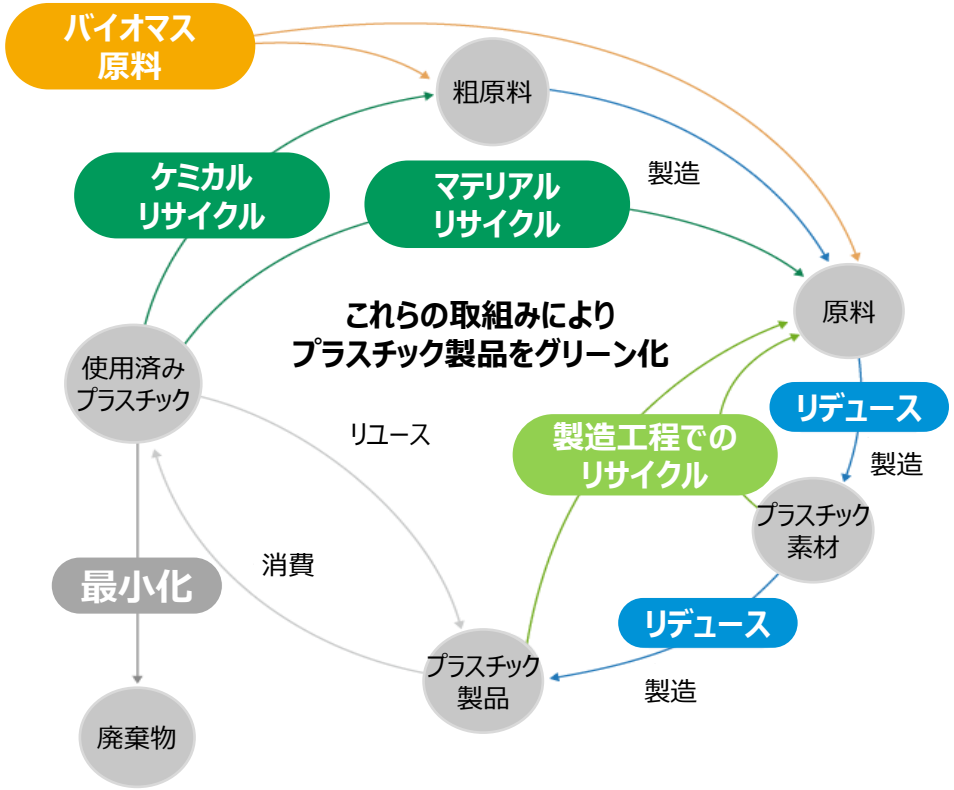
資源循環に関するフィルム製品

TOYOBO

世界トップのグリーンフィルムメーカーへ

目標　グリーン化（バイオマス、リサイクル、減容化）比率　2030年度 60%、2050年度 100%

実績　2024年度グリーン化比率　**14%**



マテリアルリサイクルの取り組み例

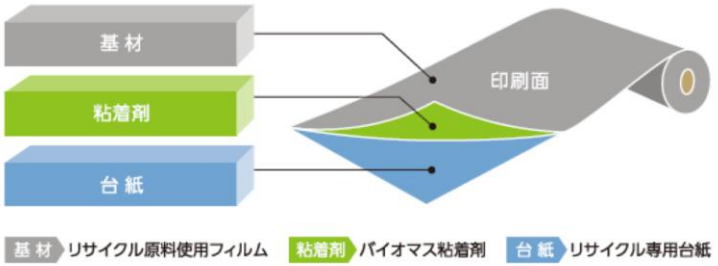
資源循環プロジェクト

資源循環プロジェクト
Resource Recycling Project

- 当社を含む異業種6社* 共同で、ラベル台紙の廃棄ゼロを目指し活動
- “カミシャインNEO” を活用したラベル台紙の水平リサイクルプロジェクト
- 二酸化炭素排出量12.4%削減効果を見込む

*日榮新化㈱、シオノギファーマ㈱、㈱トッパンインフォメディア、三井物産ケミカル㈱、ヤマトボックスチャーター㈱

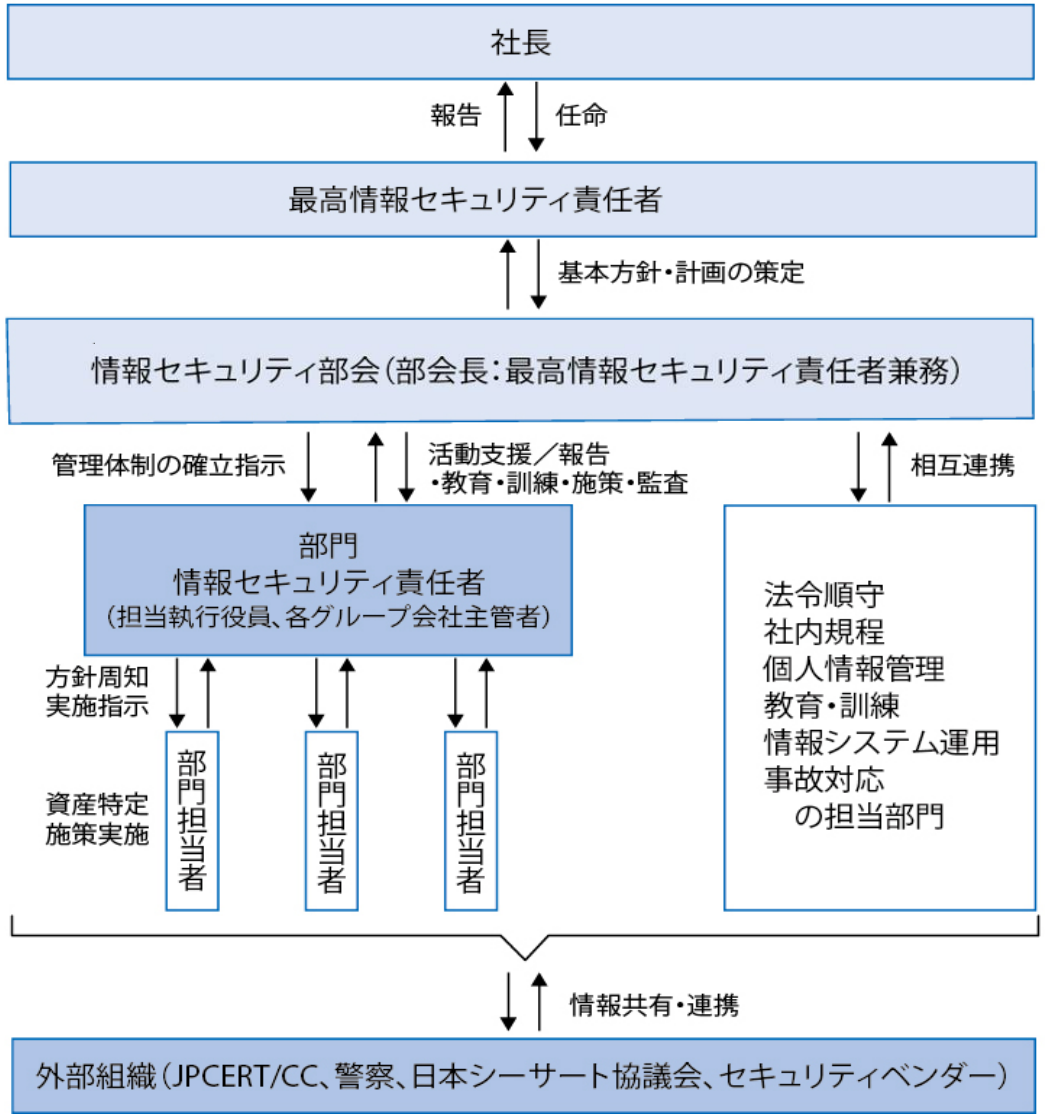
ラベル台紙向け「”カミシャインNEO“離型フィルム」



ラベル全体の構造（イメージ）

東洋紡のサイバーセキュリティ管理体制

TOYOBO



東洋紡グループセキュリティ機能

①外部侵入や不正サイトの利用を出入口で停止

②ネットワークやパソコンの挙動を相関分析して、
マルウェアの不審な動きを発見、自動停止する

③認証/認可：誰が・どの端末で・何を利用を管理
（真正性が確保されたシステム/データ利用環境）

ESG外部評価

TOYOBO

GPIFが採用する日本株の５つの ESG指数の構成銘柄に選定

FTSEスコア 「4.2」（2025年度） （2024年度：4.1）

FTSE Blossom Japan Index
（2021年6月～）

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
（2022年3月～）

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI評価 「AA」（2025年度） （2024年度：AA）

MSCIジャパンESGセレクト･リーダーズ指数
（2021年12月～）

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数 (セレクト)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPX カーボン･エフィシェント指数

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

CDP （2025年12月）
「気候変動」と「水セキュリティ」の2分野で
最高評価の「Aリスト」に選定。
単一年度での複数分野での「Aリスト」選定は初

Climate Water CDP A List 2025

SBT認定取得（2022年12月）

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

ご注意

本資料中の見通しや目標等、将来に関する記載事項は、本資料作成時点において入手可能な情報に基づいて作成したものであり、実際の業績等は、今後の種々の要因によって、本資料の記載事項と異なる場合がありますことをご了承ください。

東洋紡株式会社

TOYOBO

Beyond Horizons

© TOYOBO CO., LTD. All rights reserved.