

東レレポート

TORAY Report 2024



Environment &
Engineering



Carbon Fiber
Composite Materials



Fibers &
Textiles



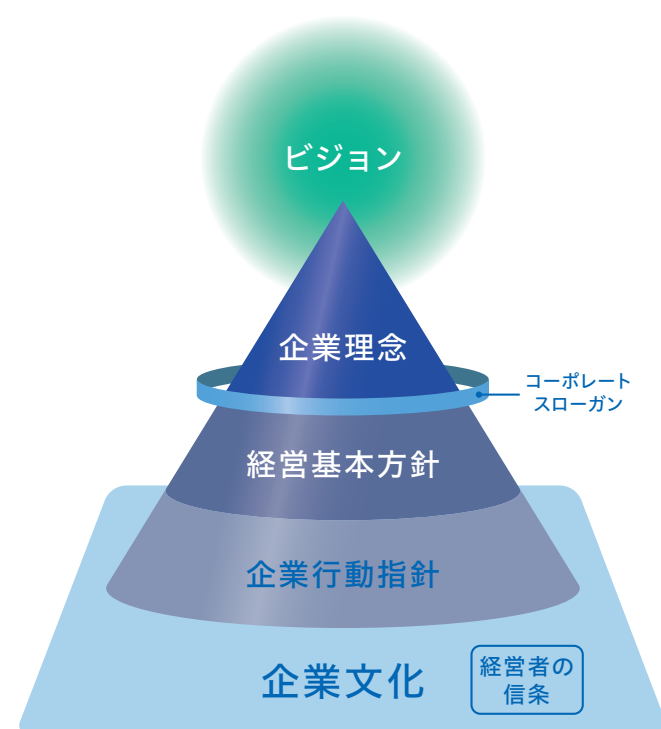
Performance
Chemicals



Life Science

TORAY

Innovation by Chemistry



東レ理念

「東レ理念」は、従来の経営理念である「企業理念」「経営基本方針」「企業行動指針」に加え、企業理念を具現化するための企業姿勢を端的に示した「コーポレートスローガン」、東レグループが将来に向けて進む方向性を示した「ビジョン」、これらの考え方の基礎となる創業以来受け継いできた価値観・経営観などの「企業文化」、「経営者の信条」から構成されています。

本資料中の業績見通し及び事業計画についての記述は、現時点における将来の経済環境予想等の仮定に基づいています。本資料において当社の将来の業績を保証するものではありません。

企業理念

わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します

経営基本方針

お客様のために 新しい価値と高い品質の製品とサービスを
社員のために 働きがいと公正な機会を
株主のために 誠実で信頼に応える経営を
社会のために 社会の一員として責任を果たし相互信頼と連携を

企業行動指針

安全と環境	安全・防災・環境保全を最優先課題とし 社会と社員の安全と健康を守るとともに持続可能な社会の実現に貢献します
倫理と公正	社会的規範の遵守はもとより、高い倫理観と強い責任感をもって公正に行動し 社会の信頼と期待に応えます
お客様第一	お客様に価値の高いソリューションを提供し お客様の満足と世界最高水準の品質を追求します
革新と創造	企業活動全般にわたる継続的なイノベーションを図り ダイナミックな進化と発展を目指します
現場力強化 連携と共創	相互研鑽と自助努力により企業活動の基盤となる現場力を強化します グループ内の有機的な連携と外部との戦略的な提携により 新しい価値を創造して社会とともに発展します
人材重視	社員に意欲をもって能力を発揮できる職場環境を提供し 人と組織に活力が溢れる風土をつくります
情報開示	企業情報の適切な開示とステークホルダーとのコミュニケーション促進により 経営の透明性を維持します
人権尊重	良き企業市民として人権尊重の責任を果たします

ビジョン

東レグループ サステナビリティ・ビジョン

企業文化

• 事業を通じた社会貢献 • 人を基本とする経営 • 長期的視点に立った経営 • 開拓者精神

コーポレートスローガン

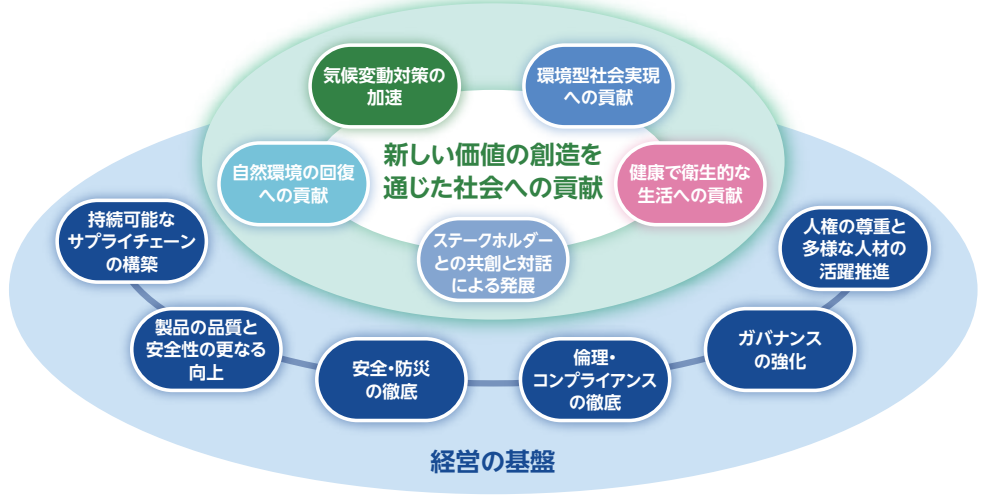
Innovation by Chemistry

目次

価値創造ストーリー	06	ステークホルダーの皆様へ
	12	東レグループ価値創造の軌跡
	14	東レグループの価値創造プロセス
	16	価値創造特集：アルカンターラ®・ウルトラスエード®
価値創造戦略	20	財務ハイライト
	22	非財務ハイライト
	24	東レグループの中長期戦略
	36	人材戦略
	44	インナーコミュニケーション
	46	地球環境問題への取り組み
	52	IRセミナー：東レグループのデジタルイノベーション(DI)事業への取り組み
	56	研究・技術開発
	58	知的財産
	60	DXによる経営の高度化
ガバナンス	62	取締役及び監査役・執行役員及びフェロー
	66	コーポレート・ガバナンス
	70	社外取締役・機関投資家対談
	71	社外取締役メッセージ
	73	コンプライアンス
	76	リスクマネジメント
セグメント別活動状況	78	2023年度セグメント別活動状況
	80	繊維
	82	機能化成品
	86	炭素繊維複合材料
	88	環境・エンジニアリング
	90	ライフサイエンス
データ	92	マテリアリティから見た「CSRロードマップ 2025」
	96	ステークホルダーエンゲージメント
	97	外部評価
	98	東レグループ拠点一覧
	99	投資家情報/企業概要

東レグループのCSRのマテリアリティ

2023年6月に、東レグループは、CSRのマテリアリティとして、東レグループの企業理念である「新しい価値の創造を通じた社会への貢献」に関する5項目と、常に重要課題として取り組むべき「経営の基盤」となる6項目の計11項目を選定しました。



新しい価値の創造を通じた社会への貢献

気候変動対策の加速
革新技術・先端材料の提供による社会全体の温室効果ガス排出削減への貢献と、自社の排出削減を推進し、カーボンニュートラルへの移行を加速します。

循環型社会実現への貢献
リサイクルの促進、バイオマス由来原料の活用、CO₂の資源化などを通じて、持続可能な循環型の資源利用と生産活動を推進します。

自然環境の回復への貢献
安全な水・空気に貢献する製品、環境低負荷の製品などを提供し、緑地保全や化学物質の適切な管理にも取り組み、自然環境の回復に貢献します。

健康で衛生的な生活への貢献
健康・長寿、介護・医療現場の負担軽減、医療の質の向上、人の安全に貢献する先端材料を提供し、人々の健康で衛生的な生活の実現に貢献します。

ステークホルダーとの共創と対話による発展
ステークホルダーとの共創により社会課題の解決に貢献し、社会とともに持続的に発展していくことを目指します。また、適切な情報開示を行い、ステークホルダーとの対話を促進します。

また、マテリアリティを考慮しながら、CSRの10個のガイドラインそれぞれの活動目標と主な取り組み、KPI(重要目標達成指標)を定める「CSRロードマップ 2025」を2023年6月に策定し、活動を推進しています。

<https://www.toray.co.jp/sustainability/stance/roadmap.html>

*マテリアリティから見た「CSRロードマップ 2025」については、P92をご覧ください。

経営の基盤

安全・防災の徹底
ゼロ災害を追求し、災害・火災事故防止を徹底するとともに安全な環境を構築し、社会と社員の安全を守ります。

倫理・コンプライアンスの徹底
社会的規範の遵守はもとより、高い倫理観と責任感をもって公正に行動し、社会の信頼と期待に応えます。

製品の品質と安全性の更なる向上
品質管理、品質保証及び製品安全管理の仕組みをより一層強化し、高品質で安全な製品を提供します。

ガバナンスの強化
経営のシステムや制度の見直し、内部統制の強化、リスクマネジメント(経済安全保障、安全保障貿易、情報セキュリティなどの事業活動にかかわるリスクの管理)を通じ、グループ全体の経営の健全性を保ちます。

持続可能なサプライチェーンの構築
サプライチェーン全体で環境保全や人権尊重などを推進し、安定かつ持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

人権の尊重と多様な人材の活躍推進
「国際的に認められた人権」を尊重するとともに、多様な人材が創造力を発揮して活躍できる環境をつくります。

「対話」と「スピード感」を重視 「競争力」に基づく成長ストーリーで 企業価値の最大化を目指します

対話で得た気づきと経営課題に スピード感を持って取り組む

東レは2026年に100周年を迎えますが、戦時中の経済統制、戦後の高度経済成長、繊維不況、グローバル化、コロナ禍等々、これまで度重なる国内外情勢の変化や苦境をたゆまぬ努力で乗り越えてきました。

私は2023年に社長を拝命して以来、東レが次の100年もサステナブルな会社であるために、当社に対する様々なご意見を肌で感じ、経営に生かすべく、株主・投資家の皆様をはじめ、価値創造の担い手である社員の声に耳を傾けてきました。それら「対話」から得た当社への厳しいご指摘やご期待を真摯に受け止め、危機感をもって東レグループに内在する課題を深掘りし、課題解決の実行に取り組んでいます。

2024年度に入り、業績改善の状況や資本市場の反応から、着実に当社が変化している手ごたえを感じていますが、時間がかかる課題もあります。例えば、収益性改善に向けた重要課題である戦略的プライシングは、単なる値上げではなく、「素材がもつ価値を認めていただく」意識改革が本質です。「革新技術・先端材料で社会に貢献する」ことを存在意義とする当社は、高付加価値品をリーズナブルに提供していたケースもあったりしたので、考え方の転換を社内外に浸透させるために研究・技術開発から営業の最前線まで相当な労力がかかることを覚悟して推進しています。また持続可能性(サ

ステナビリティ)が問われる時代に、GHG排出量削減やリサイクル・バイオといった非財務課題と、設備投資による事業拡大とを中長期で両立した、あるべき姿をどうやって実現するのか、舵取りの難しさに、改めて身が引き締まる思いです。

とはいえ、目まぐるしく事業環境が変化する中、社内外との「対話」で得た気づきと課題に対し、如何に「スピード感」をもって取り組み、実効性を上げるかが求められていることも承知しています。特に、潤沢な資金を背景とした中国のビジネスモデルが、生産能力だけではなく、技術、サプライチェーンの取り込みまで図っていることから、質量ともにあらゆるビジネスの脅威となっており、当社ならではの参入障壁を、如何に早期に構築できるかが事業戦略立案の鍵です。不連続な事業環境変化を前提とした東レグループの成長ストーリーを描くためには、各事業の「競争力」を見極めて東レグループの「勝ちパターン」を構築する事業戦略立案を進めるとともに、設備投資が不可欠な素材メーカーを経営する立場として、有限の経営資源を、成長性と収益性が期待される事業に優先配分する意思決定を行っていきます。

「収益性の向上」と 「資産効率性の改善」を重要視

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”(以下、AP-G 2025)では、「収益性の向上」と「資産効率性の改善」を課題



代表取締役社長

大矢 光雄

着用スーツ素材:WOLSTAR(東レ製品)

とし、「ROIC」をKPIとしています。AP-G 2025初年度となる2023年度のROICは2.8%と2022年度比横ばいで推移しましたが、戦略的プライシングや後述する構造改革をはじめとした様々な取り組みによって、2024年度は約4%に改善する見通しです。不確実性が高い事業環境ですが、現時点ではAP-G 2025目標(約5%)に向けた回復軌道に乗っていると評価しています。

また、2025年度目標のROIC 5%は、PBR1倍割れ解消を目指す上で、まずはクリアすべき最低限の水準と考えていますが、絶対値としてはなお不十分で、更に収益性を改善していく必要があります。AP-G 2025はあるべき姿に向けた一里塚であるとの認識を社内外で共有していきます。PBRについては、様々な業種が一律で論ぜられることの是非はあるものの、簿価割れの状態が合理性に欠けることは自明であり、マネジメントとして、ROICを活用して資源を最適配分し、イノベーションを創出して成長性と収益性の向上を実現していく責務があります。AP-G 2025で5つの基本戦略と財務健全性の維持を掲げていますが、これに実効性を与えるために、私は「7つの経営施策と重点課題」を社内で推進しています。

7つの経営施策により
基本戦略の実効性を高める

当社は事業領域が多岐にわたっているため、「コングロマリット・ディスカウント」を懸念するご指摘を受けることがありますが、東レの事業は「有機合成化学」「高分子化学」「バイオテクノロジー」「ナノテクノロジー」という共通のコア技術をベースとしています。これら強みのあるコア技術が組織横断的に展開されることで、幅広い用途開拓が可能となり、あらゆる産業、ひいては社会を支える不可欠な素材メーカーであることが東レの魅力です。一方、近年は新たな市場や用途を創出したとしても、汎用化のスピードが早くなっていることから、事業拡大・将来のためのリソースを確保し、高収益企業として以下の良い循環を実現することが、東レの目指すべき姿

と考えています。

- (1)短期的に、収益改善によるキャッシュ創出
- (2)中期的に、重点戦略事業に資金・人といった経営資源を投入
- (3) (その結果として) 中長期的に設備投資や研究開発の成果を実現、再投資

さらに、これらの実現にあたっては、世界的な事業環境の著しい変化、中国等との競合激化に備え、「組織を超えたスピード感」と「競争力強化」を持って対応していく必要があります。

私はAP-G 2025で設定した5つの基本戦略の実効性を強化するため、強化すべき基盤に対して経営重点施策を横申しで設定し、時間軸に沿った具体的な課題に落とし込むこととしました。

7つの経営施策は、①事業の「競争力」強化・事業拡大、②戦力・投下資本最適配分、③イノベーション創出、④機能軸での強化、⑤コスト競争力強化、⑥人的資本経営、⑦資本市場との対話、です。それに連なる18の課題を整理・設定し、役員を各課題の執行責任者として割り当てています。私自ら責任者として推進している施策もあります。

施策を整理した背景には、過去の大規模な設備投資を十分に生かしきれず、必ずしも収益に結び付いていないことへの反省と、付加価値品の汎用化のスピードが今まで以上に早まっていることへの危機感があります。

当社の企業理念「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」の実現のため世に送り出していく製品は、技術力を背景とした「付加価値品・差別化品」でなければならないと考えており、それら製品のベースにあるのは高い研究・技術開発力、品質、供給能力、機能、価格、デリバリーといった様々な「競争力」です。成長性・収益性といった財務基準に加えて、「競争力」という将来性を判断する新たな基準を設けて事業判断を行い、「競争力」に基づいた東レの成長ストーリーを確実に業績に反映させていきます。

イノベーション創出と
戦略的プライシングの両輪で
東レのブランド価値を支える

私は長らく繊維の営業畑を歩んできたことから製品ブランド(例：ミラコスモ®)を立ち上げた経験もあり、ブランドがビジネスに及ぼす影響とその重要性を承知しています。当社は素材メーカーであることから、製品名が最終製品に冠せられることも、社名の「東レ」が露出する機会も決して多くはありませんが、だからこそ最終製品の機能発揮を左右する素材の決定において「東レでなければ」と認知されることは大変重要です。前述した様々な「競争力」で、市場に新しい価値を創出し参入障壁を構築することが、当社の価値の源泉でありブランドです。現在取り組んでいる、付加価値品を創り出すための施策が「イノベーション創出」であり、創り出された製品価値を価格に反映させて収益力を確保する施策が「戦略的プライシング」であり、これら両輪で東レブランドを支えます。企業としては当たり前のことかもしれませんが、言わば初心に立ち返った活動であり、数ある施策の根幹として私自身も陣頭に立っています。

当社にとっての戦略的プライシングは、お客様にとっての当社品の価値、つまり東レブランドを価格に反映させる活動であり、お客様にとっての価値が経済的にしっかりと価格に反映されているかを検証したうえで、個別交渉にあたることとなります。当社品が他社品と差別化(ブランド化)されていることが前提のため、仮に戦略的プライシングをお客様に受け入れて頂けない製品であれば、お客様にとってそれだけの価値ある製品ではないということとなります。その場合は、研究・技術とその事実を共有し、差別化できる高付加価値品の開発を急ぐ(イノベーション創出)、あるいは収束・撤退の判断を行い、収益性向上につなげていくこととなります。

これら二つの施策が、生産・販売・技術・研究という組織を超えた連携で推進され、良い循環を作り上げていくことが、当社の付加価値戦略そのものであり、成果はROICに反映

されます。本統合報告書で価値創造特集(P16～19)を通じてご紹介する人工皮革Alcantara®、Ultrasuede®は、1970年代にそれまで存在しなかった超極細繊維を生み出す唯一無二の技術を開発、イタリアでの生産化や新素材としてのファッション・ウィークデビュー、欧米での販路獲得に向けた交渉等々、生産・販売・研究・技術開発が一丸となって新たな市場を創出してきました。その努力もあって衣料用途で高評価を博しましたが、事業環境変化から収益性が低下したことを機に、関係部署が一体となって産業用途でのリブランディングと付加価値の向上に取り組み、2ブランド戦略と自動車メーカーへの参入を実現して、新たな市場を創出したイノベーションの一例です。

「競争力」を踏まえた構造改革として
「DARWINプロジェクト」を推進

前中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”から成長性と収益性の4分類を活用した「低成長・低収益事業の構造改革」を推進し、AP-G 2025ではこの取り組みを更に強化しています。構造的に課題があると判断する事業について構造改革を促すものですが、2023年度は事業環境変化を受けて急激に業績が悪化し、かつ投下資本から全社への影響が大きい特定事業・会社について、DARWINプロジェクト(Dプロジェクト)を実行しました。Dプロジェクトにおいては、各事業・会社において分析の粒度を高めた徹底的な現状把握を行い、短期課題として「コストダウン・戦略的プライシング・最適プロダクトミックス」等、事業の状況に応じた収益改善の戦略に落とし込みを行いました。同時に中長期課題として、事業の高度化による構造改革や生産体制再構築を設定しています。一部は既に実行に移していますが、2025年度までに必要な構造改革とそれを通じた収益改善を目指します。

これらDプロジェクトは4分類の基準となる成長性と収益性のほか、前述の「競争力」の把握が戦略を決める重要なファクターです。品質、コスト、価格、機能、顧客での取り扱い、生産拠

ステークホルダーの皆様へ

点やデリバリー力など、現場にあるデータ分析から、東レ製品やサプライチェーンの「競争力」を把握した上で目標を設定し達成していくこととし、「競争力」が見いだせず、投下資本に対する限界利益が稼げない場合には、生産体制の見直しを指示しています。また、構造改革はゴールがあるものではないため、常に検討の俎上に載せる仕組みを今後も継続します。

サステナビリティ課題解決とデジタル化の2つの成長領域で事業拡大を加速

AP-G 2025では、サステナビリティイノベーション(SI)事業、デジタルイノベーション(DI)事業を成長領域として定めており、地球環境をはじめとするサステナビリティ課題の解決に向けた要請が高まる中で、この方向性は当面変わりません。SI事業においては、既存事業の炭素繊維複合材料事業や水処理事業のみならず、水素関連で水電解装置を高性能化する「炭化水素系(HC)電解質膜」がいよいよ本格的に事業化のステージを迎えるほか、開発ステージでは「膜利用バイオプロセス」技術を活用して非可食バイオマスから化学品を製造するトータルサプライチェーンを目指すなど、東レの革新技术・先端材料がカーボンニュートラルの実現、循環型社会の実現に寄与できるフィールドはますます広がっています。DI事業においては、9月13日に行ったIRセミナーでご紹介した通り、半導体のファインピッチ化や検査プロセスにおいて、欠かせない素材やエンジニアリング力を保有しており、サステナビリティ実現を支えるデジタル化の進展に伴い、更なる事業拡大を目指します。

サステナビリティを事業戦略と一体化

国際情勢は不透明なまま推移していますが、そのような中においても、社会のサステナビリティ確保の要請は一層高まっています。東レは琵琶湖湖畔に創業したこともあって、創

業当初より水資源の管理に対する関心は並々ならぬものがあり、「化学に立脚したものづくり」への自覚から、人を育て、環境保全に万全を期すというサステナビリティそのものの経営を、先人から連綿と受け継いできました。2018年に策定した「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」では、カーボンニュートラルや循環型社会など、目指すべき世界像とその実現に向けた課題に取り組むことを謳っています。

最大の環境課題である自社のカーボンニュートラルの実現に向けては、省エネ努力とともに可能な限り電化を進め、電化できない場合は水素、アンモニア、合成燃料、バイオマスといった非電力かつカーボンニュートラルなエネルギーに転換していくことになります。一方、これらエネルギー転換におけるコスト負担の問題は大きく、GHG排出量削減は、再エネ電力・水素の普及、原料や廃棄などサプライチェーンでの排出量削減など、個社の努力だけでは対応できない部分があります。政府のグリーントランスフォーメーション(GX)施策や民間主導の取り組みであるGXリーグなどの社会全体でのGHG排出量削減に向けた枠組みを活用しつつ、カーボンニュートラルに向けたイノベーションを創出し、全ての産業を支えることが当社のような素材メーカーが成長する道すじと考えています。

なお、「サステナビリティ」という言葉が示す範囲はますます広がりを見せています。「サステナビリティ」は東レグループ全ての役員・社員が自分事化し、事業戦略と一体化して日々推進していかなければならないものであり、自社だけではなくバリューチェーンで捉える必要があることから、事業戦略の前提として全体方針、全体戦略を明示することも重要となります。経営として財務目標とともに非財務目標を意識し、バリューチェーンと時間軸を鳥瞰した視点を持って事業運営にあたっていきます。

「人を基本とする経営」の深化

「人を基本とする経営」は、東レが創業以来受け継いできた

価値観・経営観である企業文化の一つです。第2代会長である辛島浅彦が「工場を人間修養の場とする」「企業は物をつくるだけでなく、人をつくらねばならない」「人はバランスシートに載らない資産である」という言葉を残すなど、創業初期から人材育成を重視する姿勢を明確にし、人を育てる企業文化を育んできました。「人を基本とする経営」として、「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」との考え方を国内外に展開し、グローバルに東レ流の経営を実践していますが、事業環境の変化や価値観の多様化、キャリア自律意識の高まりなどからAP-G 2025ではその深化を基本戦略の一つに掲げ、「多様な人材・価値観の包摂」「変化に適合する人材・組織づくり」「東レ理念への共感・動きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)」にフォーカスし、「企業価値の最大化」と「従業員の幸福度を高める」ための人材戦略を策定し、取り組みを進めています。

社員の存在とその力の発揮なくして「企業価値の最大化」はありえませんが、それは企業文化の一つである「開拓者精神」が社内に充実していることが前提です。東レは、たゆまぬ研究・技術開発の成果を人々のより良い生活に結び付けてきたほか、他社に先駆けて海外に進出するなど、様々な分野で新たな試みに果敢に挑戦してきました。それらの意欲や行動を東レの「開拓者精神」として称賛してきましたが、様々な管理が高度化した弊害か、個を尊重する世の流れなのか、新たな一歩を踏み出す力が弱まっているとの声がありましたので、2023年に「はじめの一歩賞」を創設し、一緒に働く人々の頑張りを共有して、互いの個性と自主性を尊重し合うこととしました。同賞には、同僚のため、お客様のため、東レのため、または自己実現のため日々前向きに取り組んでいる社員から想定以上の応募があり、私の心配は杞憂で、東レの企業文化はしっかり受け継がれているようです。今後も社員との直接対話の場である「リアルトーク」や社長メッセージにおいて、チームでフルスイングすることの重要性を説き、「開拓者精神」を後押ししていきます。同時に、ただフルスイングするのは独りよがりであり、社内外問わず様々なステークホルダー

と対話し、実を伴うことで、社会からの信頼獲得と社員の幸福感との両立が実現されること、だからこそ行動の起点となる「対話」を社員も重要視すべきであることを、今後も継続的に発信していきます。

素材と人が持つ本源的価値の最大化

東レグループの社員は素材の“ものづくり”に誇りを持っています。消費者が手に取る製品に「東レ」は冠せられなくとも、素材なくして最終製品が持つ機能性は発揮できないことから、全ての産業を支え社会に貢献しているとの自負があります。それには、当社が、古くから世界の市場を見据え、海外展開を積極的に進めてきたことも潜在的な影響を及ぼしていると言えるでしょう。

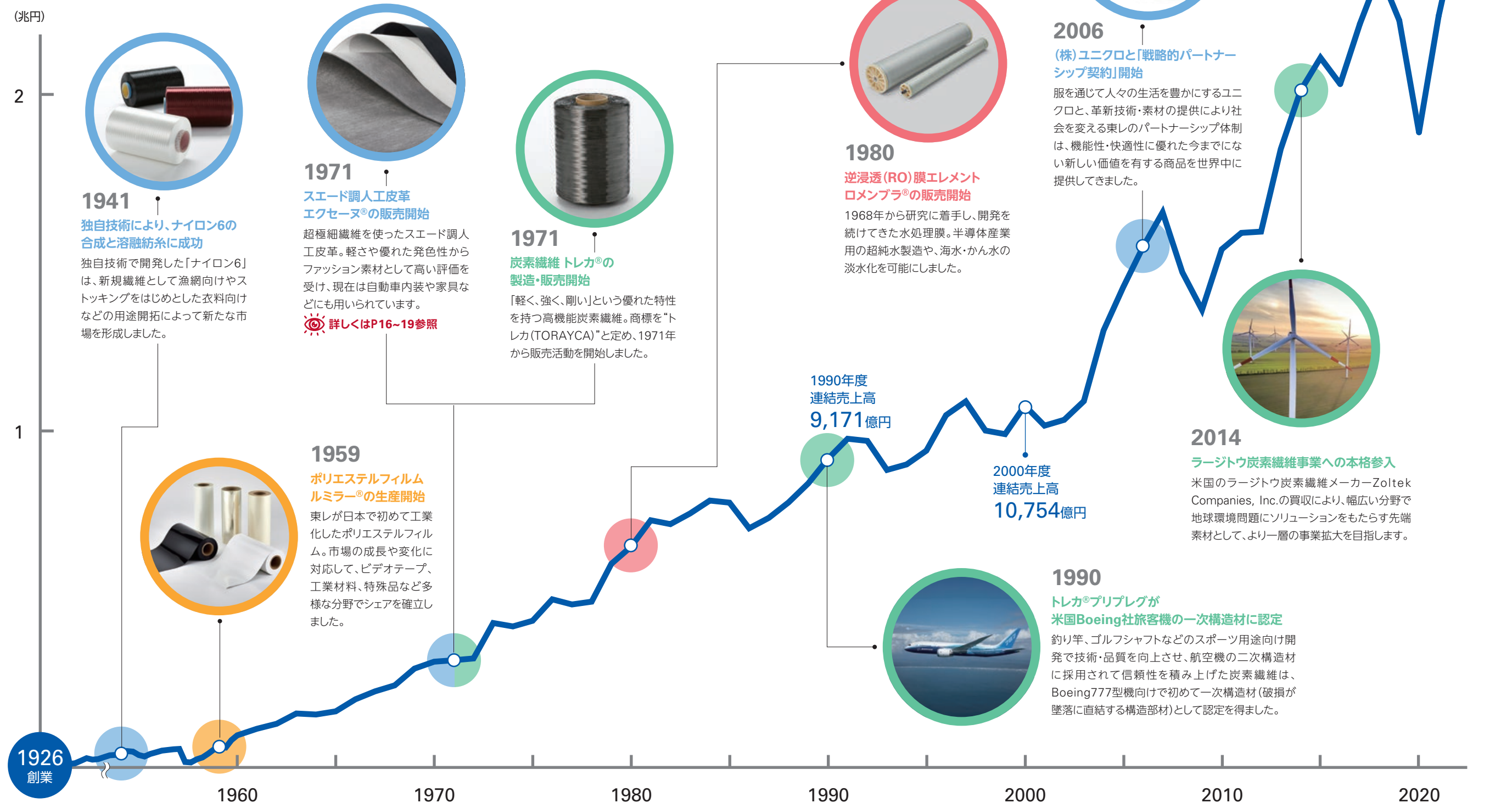
価値創出力特集で取り上げた人工皮革は、それまで存在しなかった素材を開発し、新たな市場を創出した端的な一例です。携わった研究・技術開発・生産・販売、すべての社員が課題にひたむきに向き合ったことは、東レ創立当初よりのDNAである開拓者精神が社員に深く根付き、“ものづくり”“市場づくり”への情熱や想いが連綿と受け継がれているからこそできたことです。これからの時代、次の100年も、東レが、そして社会がサステナブルであるためには、素材がもつ潜在的価値を経済価値、社会的価値双方に転換することが必要であり、その実現のためには、すべての社員が持てるポテンシャルを存分に発揮して、「製品の競争力強化による勝ちパターン」を構築することが必要となります。素材と人の本源的な価値を引き出し、最大化するには、マネジメントとしてまだまだやるべきことがあり、「対話」を続け、寸暇を惜しんで取り組んでいく所存です。ステークホルダーの皆様には今後ともご理解をいただきますようお願いいたします。

代表取締役社長

大矢 光雄

東レグループ価値創造の軌跡

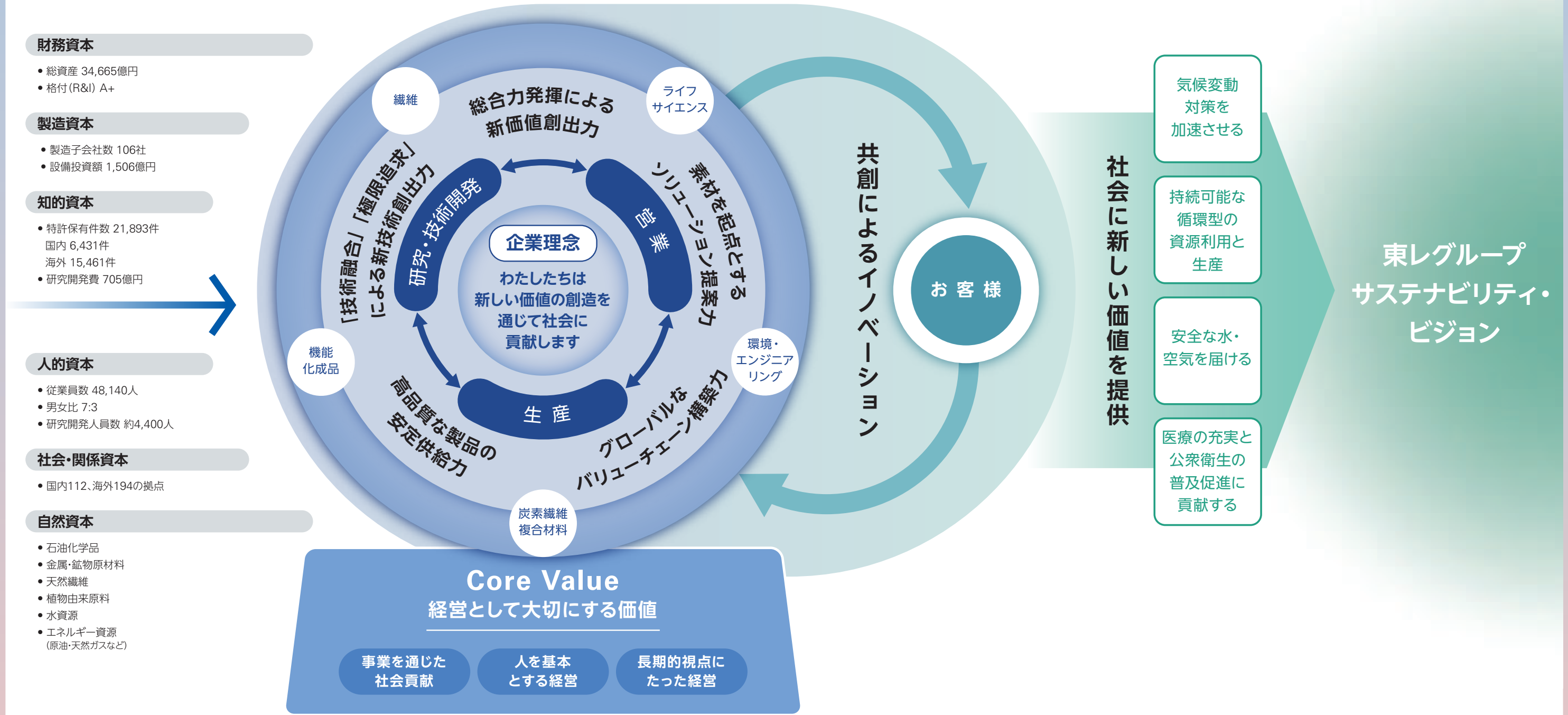
東レグループは1926年にレーヨンの生産会社としてスタートし、ナイロン、ポリエステル、アクリルといった3大合成繊維に加えて、フィルム、ケミカル、樹脂、更には電子情報材料、炭素繊維複合材料、医薬・医療、水処理・環境といったさまざまな分野において革新技术を開発し、多くの先端材料、高付加価値製品を創出してきました。2050年にどのような社会が到来するかを展望し、革新技术・先端材料がどのように生きるかという視点を持って、引き続き長期的な企業価値の向上を目指しています。



東レグループの価値創造プロセス

東レグループは、企業理念「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」の具現化に向けて、経営として大切にしている価値(コアバリュー)である「事業を通じた社会貢献」「人を基本とする経営」「長期的視点にたった経営」をベースに、東レグループの強みである「研究・技術開発」「営業」「生産」が相互に連携し合い

ながら、素材を起点にサプライチェーンを構成する**お客様との共創によるイノベーション**を通じて、**社会に新しい価値を提供**していきます。そして、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に示す4つの世界の実現を目指します。



Beyond the Material

お客様と価値を高め合う素材ブランドへの挑戦

天然素材を超える人工皮革を開発

1970年、東レの故・岡本三宜博士*は独自の超極細繊維生産技術を駆使し、スエード調人工皮革を開発しました。

*岡本三宜：1960年に東レに入社、繊維研究所長、常務理事岡本研究室長、東麗繊維研究所（中国）董事長、技術センター顧問を歴任。工学博士。内閣総理大臣賞（全国発明者表彰）、カローザスメダル賞（英国）、紫綬褒章、レオナルド賞（イタリア）など数々受賞。



左の写真：海島複合紡糸により製造された均一な超極細繊維の断面図（イメージ）
右の写真：東レが開発した超極細繊維（写真内の左）の直径は、毛髪（写真内の右）の1/50

断面積比で髪の毛の2500分の1という原糸を用い、皮革などの天然皮革スエードに非常に近い外観や感触、風合いを持ちながら、軽量かつ発色性に優れた特長を実現しました。そして、まずは欧米で高級素材としてのイメージを確立した後、国内市場へ逆輸入する戦略を立て、同年7月の秋向けパリ・オートクチュール・コレクションでデビューさせました。当時のTIME紙は「アダムとイヴのイチジクの葉以来、最も画期的



パリ・オートクチュール・コレクション（1970年）の写真

な素材」と絶賛し、ニューヨークのトップデザイナーに相次いで採用され、大きな反響を呼ぶことに成功しました。

この新しい素材は、1971年に国内で“Ecsaine®（エクセース®）”の商標を取得し、生産を開始しました。同時に米国市場では、世界的に動物愛護への関心が高まる中、風合いや質感が天然に限りなく近い素材であることが高く評価され、大手繊維メーカーのSprings Mills社との契約が成立し、“Ultrasuede®（ウルtrasuede®）”のブランドで販売を開始しました。その後、高級衣料素材として改良を重ねながら順調に販売を伸ばし、1974年には売上が当初の5倍近くまで拡大しました。

一方、欧州では1974年に、ポリエステル関連で複数の技術輸出契約を結んでいたイタリアのAnic社と合併で、Iganto社（現Alcantara社）を設立し、“Alcantara®（アルカンターラ®）”のブランドで製造・販売を行う契約を締結しました。そして、1975年にローマ郊外のネラモントロ工場で生産を開始し、Alcantara®は欧州の消費者に受け入れられ、Iganto社は順調に事業を拡大しました。

このように当初のブランドマーケティングは、日本、米国、欧州の地域軸で3つのブランドを展開し、それぞれ付加価値の高い高級衣料素材として認知され、確固たる地位を確立しました。更にその後、インテリア・自動車内装、シューズ・バッグから家電製品まで多岐にわたり用途を広げ、特に石油危機後の構造不況下で業績が低迷した1970年代半ばから1980年代前半にかけて、東レの繊維事業を支えました。

「メイド・イン・イタリア」と「メイド・イン・ジャパン」の2ブランド戦略

その後、冷戦の終結、インターネットの普及、サプライチェーンの国際分業化等を背景に市場のグローバル化が加速し始めました。人工皮革も展開する市場・顧客のグローバル化に対応する必要性が高まり、2013年にAlcantara®とUltrasuede®をグローバルブランドと位置づけ、それぞれが異なるコンセプトのもとブランド価値を訴求する2ブランド戦略にシフトしました。Alcantara®は「メイド・イン・イタリア」、Ultrasuede®は「メイド・イン・ジャパン」とし、日本、米国、欧州という地域軸によるブランドマーケティングから、生産地軸で製品やコンセプトの違いを明確にし、世界全ての地域、全ての用途に2つのブランドを展開していくこととしました。なお、Ecsaine®ブランドは一部工業材料用途に限定し継続しています。

ALCANTARA®

2ブランド戦略へのシフトに際し、Iganto社から社名を変更したAlcantara社は、紡糸から染色仕上げまでの一貫生産拠点をイタリアに置き、イタリアという地域ブランドに根差した技術・ノウハウ、生産、研究開発、サステナビリティ、そして、テイラーメイド型のソリューション提案によるマーケティングにこだわりました。また、イタリア独自のマネジメントにより、



自動車業界でも需要が急増

近年は、動物保護やヴィーガン志向に加えてサステナビリティ重視の視点からも、天然皮革の代替素材としてAlcantara®とUltrasuede®に注目が集まっています。特に需要が急増しているのが自動車市場です。xEVの普及に伴い、より軽い素材が求められ、また、自動車の室内を単なる移動空間ではなく居住空間としてとらえ、より快適に心地よく過ごしたいという消費者のニーズに応える素材、あるいはシームレスでラグジュアリーなデザインに適した素材として、自動車

Alcantara®は繊維素材のなかでも、欧州のラグジュアリーブランドとして世界に通用する独特のポジションを構築してきました。

ultrasuede®

一方、Ultrasuede®は、日本で生産され、米国で大きく育ったブランドとして、米国、日本以外にも中国、アジア、欧州を含む全地域で販売を行うこととしました。東レのコーポレートブランドとともに、先端テクノロジーによる斬新で多彩な商品開発や、「メイド・イン・ジャパン」のクールかつ信頼感のおけるイメージをブランドアイデンティティとするコンセプトで訴求していく戦略を立てました。更に近年は、リサイクル原料、バイオ原料を用いた製品の開発・販売を通じて、サステナビリティ素材としての訴求を強化しています。



Alcantara®とUltrasuede®は両素材とも、それぞれのブランドアイデンティティに基づいてサプライチェーンの構築、商品開発、プロモーションなどの事業活動を行い、取引先と共同でマーケティング活動を展開するなど、それぞれのブランドのあるべき姿を軸に全ての戦略を決め、その戦略にもとづいて事業展開しています。

Ultrasuede®の価値創造

インナーブランディングで ブランドポジションを明確化

2ブランド戦略を推進したものの、「メイド・イン・イタリア」のAlcantara®に比べ、「メイド・イン・ジャパン」のUltrasuede®のブランドポジションは当初は曖昧でした。そこで、当時の課長と数人の営業担当者が集まり、2014年に「Ultrasuedeビジョン会議」を立ち上げました。この会議では、まずは「どこが好きか」「どこに誇りを感じるか」「お客様が価値を見出しているのはどの部分か」といったUltrasuede®の現状認識について議論を重ね、自分たちが身近に感じていることからブランド価値の構成要素について検討しました。このような議論が盛り上がっていくにつれてビジョン会議の参加メンバーも増えていき、議論の内容もブラッシュアップされ、最終的に2018年に5つの価値観（下図参照）としてまとめ、その価値観の先にあるビジョンを「素材の進化で、まだ見ぬクリエイションを共に。社会をより豊かに、美しく。」と決めました。約3年をかけたビジョン会議の結果、メンバー全員が腹落ちする内容となり、「ブランドは与えられるものではなく自分たちで作り上げる」というボトムアップの当事者意識も醸成され、同じ方向を向いて進むことができるようになりました。

**素材の進化で、まだ見ぬクリエイションを共に。
社会をより豊かに、美しく。**

ウルトラスエード®が大切にしている価値観。

- 東レの代表ブランドとして。
- 豊かな社会を次世代へ。
- ジャパンクオリティで世界を繋ぐ。
- 技術革新で、無限の広がりを。
- お客様と価値を高め合う。

植物由来原料を使用した サステナブル商品に進化

前述の通り、Ultrasuede®に関しては、サステナビリティの側面からも価値を高めるため、植物由来の原料を一部使用した製品を開発することになりました。重要なターゲットの一つは北米のソファやカーシートなどのインテリア用途です。約90色もの豊かなカラーバリエーションで長年お客様に評価されてきましたが、植物由来のUltrasuede®にすることでサステナビリティの側面からも更に価値を高めることが必要でした。実際に開



Ultrasuede®BXを使用したソファ

発を進めると、風合いや優しい手触り感、強度物性等は従来品と変わらないものができましたが、従来と同じ染料使いでは同じ色を再現できないことが分かりました。そこで、染色工場と協力して1色1色丁寧に色合わせを行うことでこの課題を克服し、現在は、植物由来原料の比率を30%まで高めたUltrasuede®BXタイプの販売を実現しています。将来的にはこの比率を更に高めていきたいと考えています。

高級車レクサスとの価値共創

このUltrasuede®BXは、十数種類あるUltrasuede®製品の中でも、ソファやカーシートだけではなく、ファッションにも使用できるしなやかな風合いと摩擦強度を併せ持っています。このUltrasuede®BXを提案しつつ、サステナビリティに関するイメージや課題、期待について、お客様の生の声を収集する活動を続ける中で、すでにUltrasuede®を採用されているトヨタ自動車の高級車ブランド「レクサス (Lexus)」との新たな



Ultrasuede®BXを使用したLexus RZ内装

取り組みが始まりました。

レクサスは初のバッテリーEV (BEV) であるLexus RZの開発において、車内インテリアのコンセプトを「クリーンで開放的なおもてなし空間を実現する」とし、これにふさわしい質感に加え、環境への配慮も両立させる素材として、Ultrasuede®BXは自動車シートに初めて採用され、レクサスの開発チームからは「高級感と耐久性に加え、環境性も備え

た完璧な素材」と非常に高い評価をいただいています。

東レは、Ultrasuede®を通じて、お客様に植物由来原料の使用を積極的に提案し、石油使用量やCO₂排出量削減に関わっていただけるよう、また、最終製品の使用感に満足していただくだけでなく、地球環境への配慮という点でも満足度を高めていただけるよう、サステナブル素材としての高付加価値化を推進します。

ブランド価値は5年で5倍に

ウルトラスエード事業部では、絶えず5つの価値観とビジョンについて議論し、ブランド価値を向上させるための活動を継続して来ましたが、改めてブランドの現在地を確認するため、2017年にUltrasuede®のブランド価値調査を実施しました。この調査は、海外のメンバーを含む社内関係者と、Ultrasuede®を展開している主要用途・業界（自動車、ファッション、インテリア）の方々に認知度やイメージについてヒアリングを行うとともに、売上規模等からブランド価値を可視化（金額化）するものですが、2022年度末に自分たちのブランディング活動や販売活動の成果を改めて測定しました。その結果、インナーブランディングの強化、各用途での販売

拡大とそれに伴う認知度の向上により、ブランド価値は約5倍に拡大していることを確認することができました。更なるブランド価値向上に向けた今後の課題については、最終消費者（＝生活者）にとってこのブランドに「どんな意味があり、どんな気持ちにさせてくれるのか」までは十分浸透していないことがわかり、ビジョン会議の新たなテーマとして協議を継続しています。Ultrasuede®のブランド価値向上の取り組みに終わりはありません。これからお客様の声に真摯に耳を傾けながら、ブランド・ビジョンで掲げている通り、この社会が「より豊かに、より美しく」なることに貢献出来るブランドを目指して参ります。



Eugenio Lolli

CEO and General Manager
of Alcantara S.p.A.

「メイド・イン・イタリア」のクラフトマンシップとテクノロジーを融合させたAlcantara®は、ラグジュアリー分野で世界的なブランドとなっています。ここで言う「メイド・イン・イタリア」とは、技術的に高度な製品をイタリアの職人技で作り上げることを意味します。私たちの品質へのこだわり、情熱、創造性、そしてサステナビリティへの真摯なコミットメントは、世界中で高く評価され、自動車、インテリアデザイン、ファッション、アクセサリ、アートなど多岐にわたるハイエンド市場で、比類なき信頼を獲得しています。近年

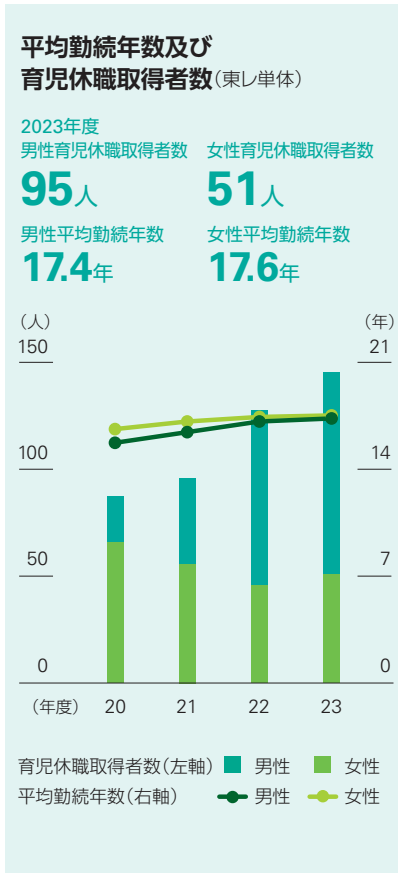
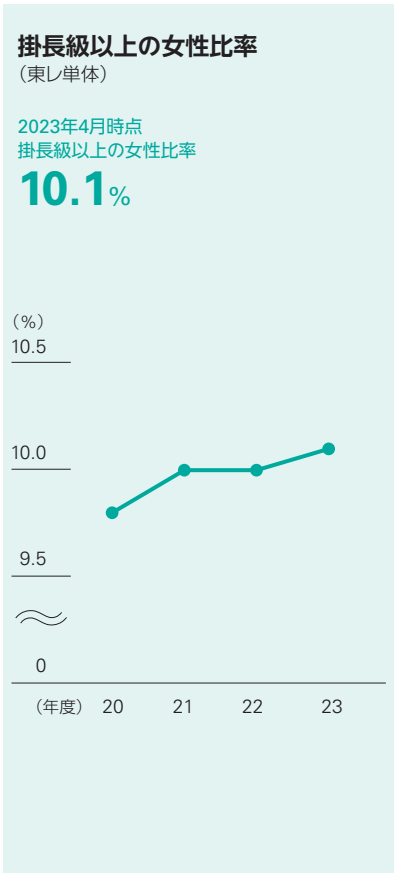
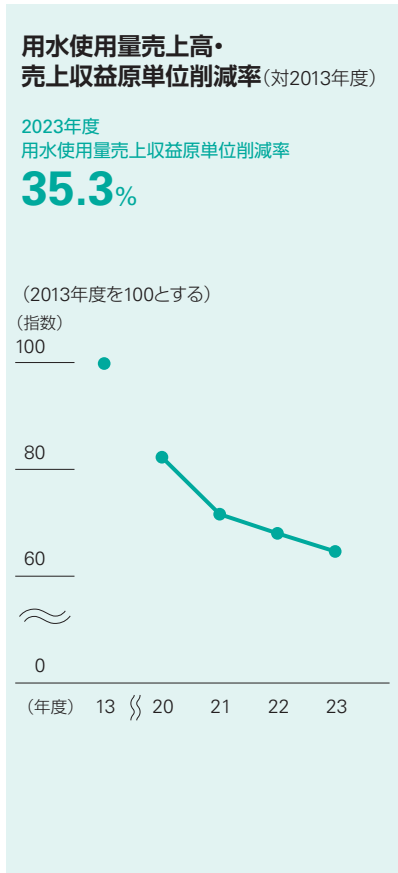
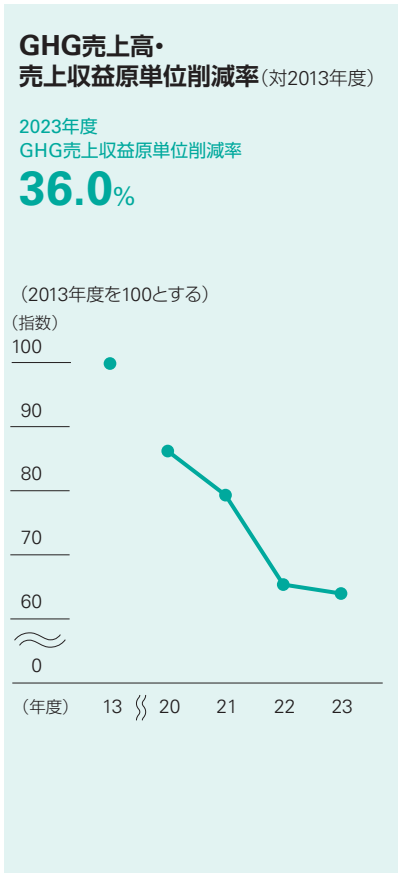
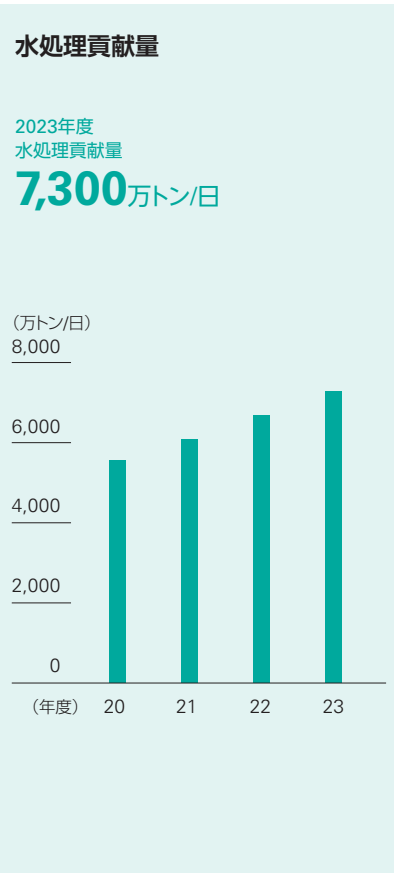
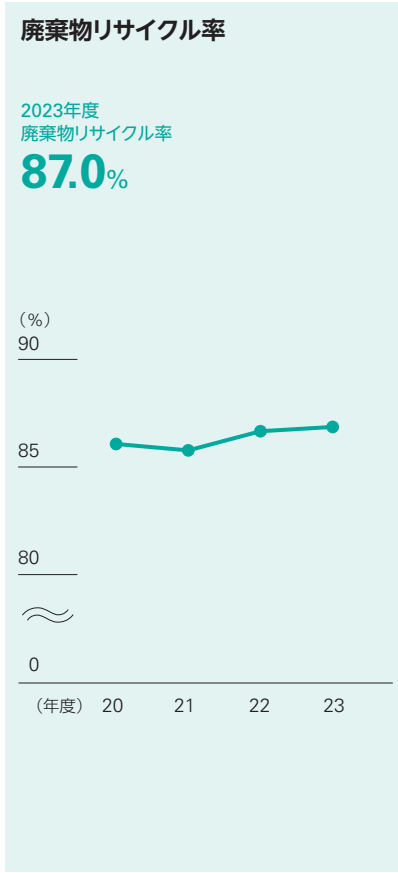
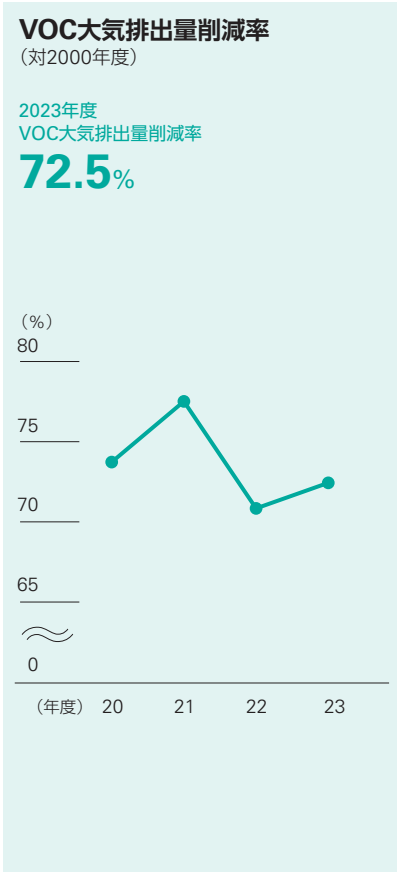
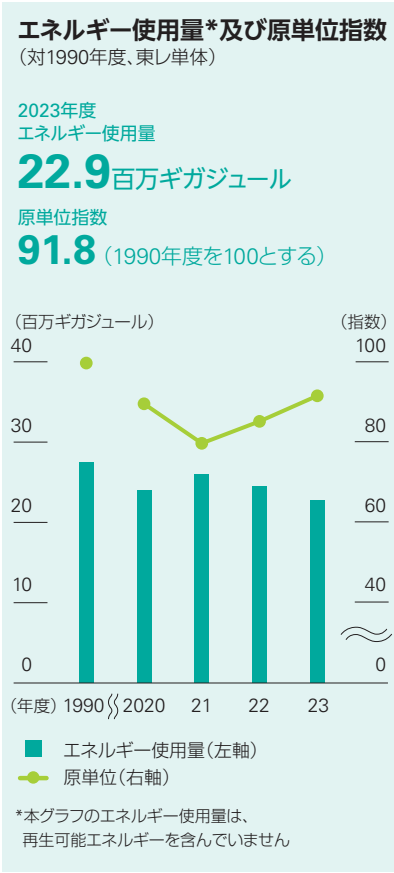
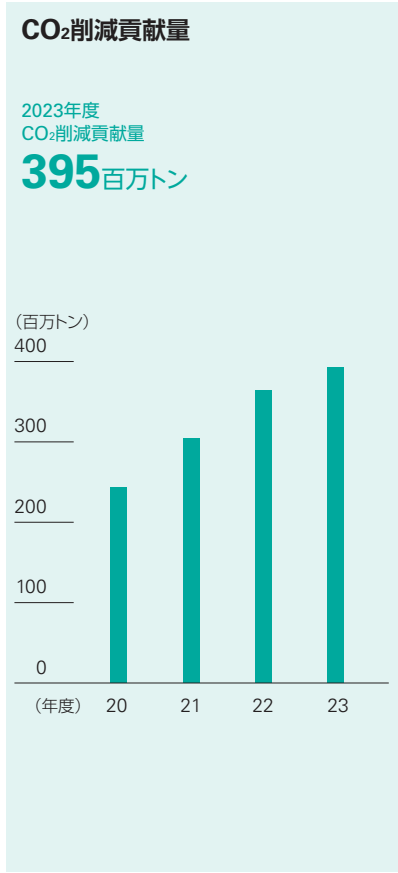
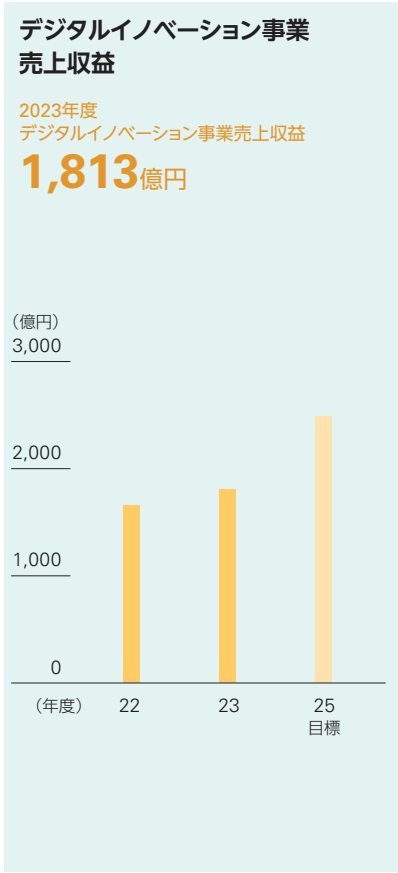
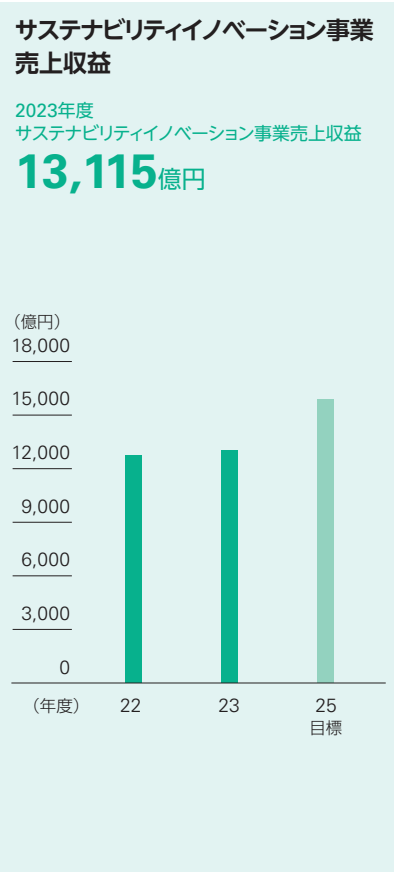
は自動車向け需要が高まっていますが、当社はフェラーリ、BMW、マセラティ、マクラーレンのパートナーとして、彼らのプロジェクトや製品開発に参画し、従来の素材の限界を超えた探求を行っています。またAlcantara®は、多くのアーティストやデザイナーのインスピレーションの源にもなっています。

一方で当社は、サステナビリティを重視した経営を通じて、Alcantara®ブランドの価値向上に取り組んでいます。特に環境に関しては、2009年に欧州企業では先駆けてカーボン・ニュートラル認証を取得して、事業活動から排出される二酸化炭素を測定し、カーボン・クレジットを活用したオフセットを実行しています。カーボン・クレジットは最終的な環境問題の解決策ではありませんが、当社のバリューチェーンを超えて気候変動問題への対応を加速させ、世界の温室効果ガスの排出量削減に貢献する有用なツールと考えています。

財務ハイライト



非財務ハイライト

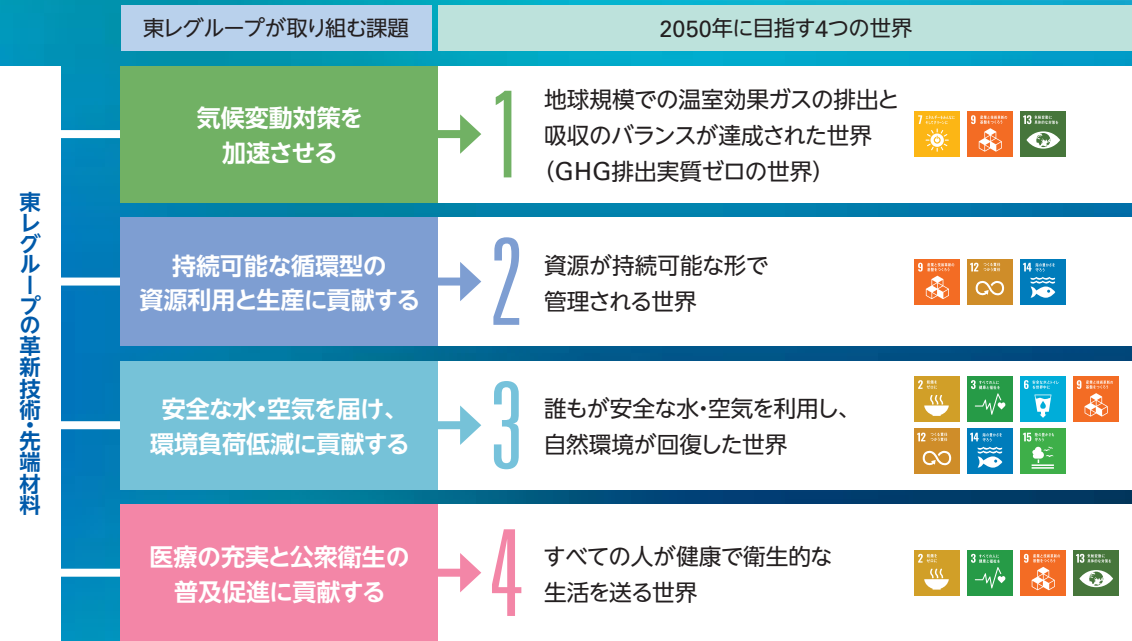


東レグループは、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に示す2050年に向けて目指す4つの世界を実現するため、マイルストーンである長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”を定めています。また、2023年度から2025年度までの3年間に取り組むべき課題を設定した中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”を2023年3月に公表し、その取り組みを推進しています。

東レグループ サステナビリティ・ビジョン

2018年に策定した「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」は、2050年に向け目指す4つの世界と、その実現のために東レグループが取り組むべき課題を明らかにしています。具体的には、人口増加、高齢化、気候変動、水不足、資源の枯渇等、世界が直面する「発展」と「持続可能性」の両立をめぐる地球規模の課題に対し、革新技術・先端材料の提供によって、本質的なソリューションを提供していくことが東レグループの使命であることを表明しています。これは、自らの成長が世界の持続可能性に負の影響を与えない努力を尽くすだけでなく、全世界のパートナーと共創し、パリ協定や国連SDGsをはじめとする世界的目標に貢献する東レグループの将来の方向性を示しており、“TORAY VISION 2030”の基礎としています。

2050年に向けて東レグループが目指す世界



長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”

東レグループの長期戦略は、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現に向けて、そのマイルストーンとして2030年度に向けた数値目標の達成を目指しています。今後の事業環境は、人口分布・環境問題・技術イノベーションなどで大きな変化が想定され、産業構造や社会システムの変化

により事業機会が創出される一方で、これまで存在した事業が縮小するリスクもあります。私たち東レグループは産業の潮流の変化を的確に捉えて、「ビジネスモデルの変革」を進めながら「持続的かつ健全な成長」を実現することを目指しています。

「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の2030年度目標（対比はいずれも2013年度比）				
	2013年度実績 (基準年度) (日本基準)	2023年度実績 (IFRS)	2025年度目標 (IFRS)	2030年度目標 (IFRS)
サステナビリティイノベーション事業の売上収益*1	5,624億円	13,115億円(2.3倍)	16,000億円(2.8倍)	4.5倍
バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量*2	0.4億トン	10.3倍	15.0倍	25倍
水処理貢献量*3	2,723万トン/日	2.7倍	2.9倍	3.5倍
生産活動によるGHG排出量	東レグループ全体の売上高・売上収益原単位*4*6*7	356トン/億円	36%削減	40%削減
	日本国内の排出量*5*6*7	245万トン	26%削減	20%削減
生産活動による水使用量	東レグループ全体の売上高・売上収益原単位*7	14,693トン/億円	35%削減	40%削減

*1 ①気候変動対策を加速させる製品、②持続可能な循環型の資源利用と生産に貢献する製品、③安全な水・空気を届け、環境負荷低減に貢献する製品、④医療の充実と公衆衛生の普及促進に貢献する製品 *2 製品のバリューチェーンを通じたライフサイクル全体でのCO₂排出量削減効果を、日本化学工業協会、ICCA(国際化学工業協会協議会)およびWBCSD(持続可能な開発のための経済人会議)の化学セクターのガイドラインに従い、東レが独自に算出 *3 水処理膜により新たに創出される年間水処理量。各種水処理膜(RO/UF/MBR)毎の1日当たりの造水可能量に売上本数を乗じて算出 *4 世界各国における再生可能エネルギー等のゼロエミッション電源比率の上昇に合わせて、2030年度に同等以上のゼロエミッション電源導入を目指す *5 地球温暖化対策推進法に基づく日本政府の総合計画(2021年10月22日閣議決定)における産業部門割当(絶対量マイナス38%)以上の削減を目指す *6 国際的な算定ルールであるGHGプロトコルに則り、経営支配力をもった算定方法に変更 *7 2014年度以降に東レグループに加わった会社分を含めて算出

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”

2023年度から2025年度までの3年間を対象期間とする中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”では、「持続的な成長の実現」「価値創出力強化」「競争力強化」「『人を基本とする経営』の深化」「リスクマネジメントとグループガバナンスの強化」を5つの基本戦略として掲げています。そして、成長領域であるサステナビリティイノベーション(SI)事業とデジタルイノベーション(DI)事業の拡大、事業の高度化・高付加価値化及び品質力・コスト競争力強化に取り組んでいます。また、新たな成長軌道を描くため、高成長・高収益事業の拡大、低成長・低収益事業の構造改革を推進しています。

2023年度は、米国経済が堅調であったものの、欧州は低迷、中国も鈍化したことから回復に力強さを欠きました。国内経済は緩やかに回復していますが、世界景気の先行き不透明感や半導体市場の調整長期化が下押し圧力となりました。このような中、連結売上収益は前年度比1.0%減の2兆4,646億円となりましたが、自動車や航空機需要の回復を捉えた機能化成品事業や炭素繊維複合材料事業の稼働率が向上し、並行して構造改革や戦略的プライシングを推進した結果、事業利益は6.9%増の1,026億円となり、事業利益率は0.3ポイント改善しました。

“プロジェクト AP-G 2025”の基本戦略		
収益機会を捉える成長戦略	1 持続的な成長の実現	サステナビリティイノベーション事業とデジタルイノベーション事業に経営資源を重点化
	2 価値創出力強化	有形・無形の資産の活用や社外との連携により収益力を最大化
	3 競争力強化	競争力の源泉である品質力の強化と組織の総合力を活かした組織横断的コストダウン活動を推進
成長を支える経営基盤強化	4 「人を基本とする経営」の深化	人を育てる企業文化の継承と発展、個のキャリア形成の充実と働きがいの向上
	5 リスクマネジメントとグループガバナンスの強化	内部統制の強化とマネジメント力向上による健全な組織運営の実現

“プロジェクト AP-G 2025”の財務目標			
	2023年度実績	2024年度見通し	AP-G 2025 2025年度目標
売上収益	24,646億円	25,900億円	28,000億円
事業利益	1,026億円	1,450億円	1,800億円
事業利益率	4.2%	5.6%	6%
ROIC*	2.8%	約4%	約5%
ROE	1.3%	約5%	約8%
フリー・キャッシュ・フロー	647億円	—	プラス(3年間累計)
D/Eレシオ	0.55	約0.6	0.7以下(ガイドライン)

*税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)

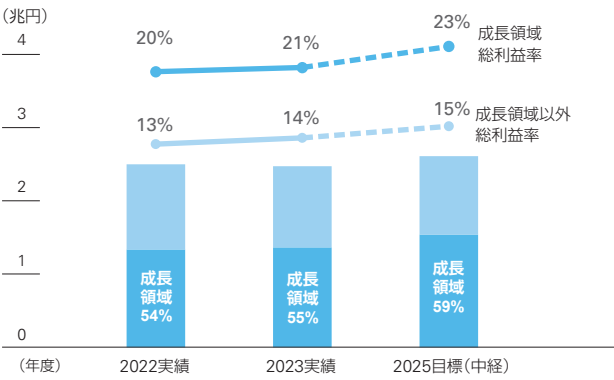
AP-G 2025の5つの基本戦略

基本戦略1

持続的な成長の実現

「持続的な成長の実現」については、東レグループ サステナビリティ・ビジョンを基軸としつつ、強みを発揮し収益拡大が見込める領域として、サステナビリティイノベーション(SI)事業とデジタルイノベーション(DI)事業を成長領域と位置づけ、これらの売上収益を2025年度に全体の6割程度まで拡大させることを目指しています。

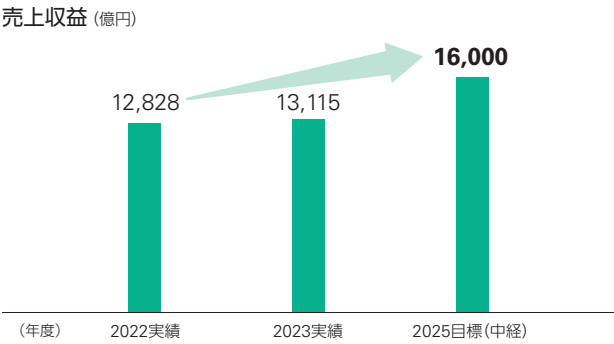
成長領域売上収益



2023年度のSI事業の売上収益は、航空機向け炭素繊維や水処理事業が堅調に推移し、前年度比2.2%増の1兆3,115億円となりました。また、DI事業の売上収益は、FPD関連製造装置や有機EL用エレクトロコーティング剤がけん引役となり、前年度比9.0%増の1,813億円となりました。

SI事業の最近の取り組みとしては、再生可能エネルギー等由来の電力を活用し、水の電気分解から水素を製造する大規模P2G(Power to Gas)システムの工事が始まりました。また、サウジアラビア王国のヤンブ4海水淡水化プラント向けに逆浸透(RO)膜を受注しました。更に、膵がん診断を補助する体外診断用医薬品「東レAPOA2-iTQ」の販売を開始しました。

SI事業



医療と公衆衛生に貢献



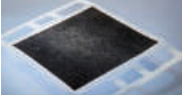
安全な水・空気の提供



資源循環への貢献

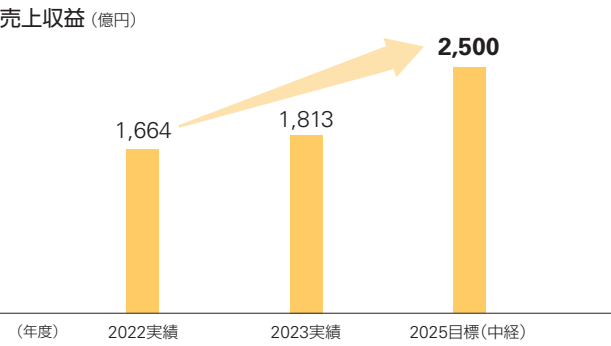


気候変動対策の加速



DI事業では、スマートフォンやテレビでの有機ELディスプレイ採用拡大や、自動車の高度化に伴うパワー半導体の需要拡大を背景に、感光性ならびに非感光性ポリイミドの能力増強を実施しました。加えて、環境対応ニーズを満たすため、NMP(N-メチルピロリドン)フリーポリイミドなどの製品ラインナップ拡充にも注力しています。

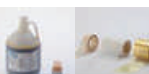
DI事業



半導体モールド用離型フィルム



ディスプレイ用材料



エレクトロコーティング剤・実装材料



半導体検査装置

基本戦略2

価値創出力強化

「価値創出力の強化」では、東レの持つ製品力や付加価値を正しく把握し、価値に見合う適切な対価を獲得する、戦略的プライシングの取り組みを進めています。具体的には、プライシング現場力の向上を図るため、営業系人材のデータ分析研

修を実施するとともに、社内外の成功事例の共有や社外スペシャリストによる知見提供など現場教育を強化しています。また、実行を支えるデータ基盤整備として、複数の事業部において、同一品種での価格のバラつきを見える化するツールを作成し、問題のある取引に迅速に手を打つことを可能にしています。更に、各営業部署が点で進めてきた取り組みを、全社横串で管理・フォローする仕組みを構築しています。

また、バリューチェーンの変革にも注力しており、素材提供にとどまらず、高次加工、資源循環、DXサービスによる深化と延伸を図っています。例えば、繊維事業におけるアセットライトな一貫型サプライチェーンを高付加価値事業としてASEANやインドに広げる一方、水処理事業ではリアルタイム監視システムをサブスクリプション型サービスとして提供し、樹脂事業ではAIを組み込んだ材料コンシェルジュ・サービスを開始しています。

加えて、新規事業創出・拡大を目指す「FTプロジェクト(Future TORAY-2020sプロジェクト)」において、「水素・燃料電池関連材料」、「バイオマス活用製品・プロセス技術」、「環境対応印刷ソリューション」、「次世代医療」、「次世代ソリューション」等のテーマについて、事業化ステージごとに「事業拡大」、「事業開発」、「長期育成」に分けて取り組んでいます。

プライシング現場力向上

バリュープライシングを実践できる組織能力向上、意識改革

プライシングに関するデータ分析研修

- データ分析研修テーマ例
- PETフィルム適正価格算出
- 樹脂材料価格決定モデルの検証
- プリアプレグ価格分析モデル構築

プライシングの現場教育

- 社内外の成功事例共有
- 社外スペシャリストによる知見提供

高付加価値化提案につなげるイノベーション定着

価値の見極め⇒生販技研連携による付加価値品創出

基本戦略3

コスト競争力強化

「コスト競争力強化」については、組織横断的コストダウン活動の事例をグローバルに共有・水平展開し、3年間累計で2,000億円の自助努力によるコスト削減を目指しています。2023年度のコスト削減は711億円(進捗率36%)となりました。更に、経営重点施策の一つとして購買機能を強化しています。これまで各拠点・地域で進めていた購買活動を、東レの購買物流部門がヘッドクォーターとして集約し、比例費の削減を図って

います。また、本社での社内連携を強化し、エンジニアリング技術で原料ソースを多様化した製品を開発、グループに展開することでグローバルに比例費のコスト削減を加速します。

トータルコストダウンプロジェクト

3年間累計で2,000億円のコスト削減

比例費削減活動

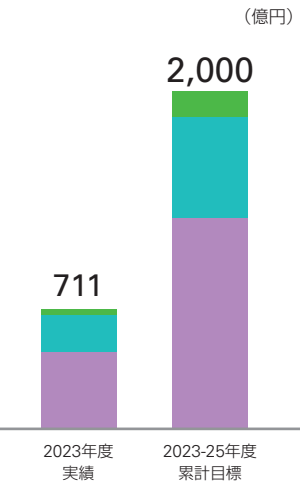
2023年度削減額 457億円
削減目標 1,250億円/3年

固定費削減活動

2023年度削減額 219億円
削減目標 600億円/3年

生産プロセス革新

2023年度削減額 34億円
削減目標 150億円/3年



基本戦略4

▶人材戦略(P36〜)参照

「人を基本とする経営」の深化

「人を基本とする経営の深化」については、「多様な人材・価値観の包摂」「変化に適合する人材・組織づくり」「東レ理念への共感・動きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)」にフォーカスし、「企業価値の最大化」と「従業員の幸福度を高める」ための人材戦略を策定し、取り組みを進めています。エンゲージメントについては2023年度より、実施内容を満足度だけでなく期待と実感の両面を測定するEXスコア®とし、実施頻度も隔年から年1回に変更しました。また、社内公募制度を2024年度より従来の年1回から常設型に変更しました。

*EXスコア®は組織状態を示す指標で、各個人の期待値と実感値、そのギャップを測定します。調査委託先である(株)HRBrainの登録商標です。

基本戦略5

▶リスクマネジメント(P76〜)参照

リスクマネジメントとグループガバナンスの強化

東レグループでは、急激に顕在化するリスクに備え、また、危機発生時に迅速に対応するため、経営企画室内に専任組織を設置し、取締役会及びトップマネジメントと緊密に意思疎通を行い、リスクマネジメントを推進しています。また、機能軸と地域軸の連携により、海外関係会社に対する経営の監督機能を図るとともに、グローバルデータ基盤を構築し、グローバル経営管理の高度化・効率化を推進しています。

経営説明会 2024年5月27日開催

当社は創業来「社会の公器」を標榜し、社会への貢献を謳ってきた会社です。琵琶湖湖畔に創業し、「化学に立脚したものづくり」への自覚から、人を育て、環境保全に万全を期すというサステナビリティそのものの経営を、先人から連綿と受け継いでいます。

事業環境が激変する中、東レが生み出す革新技術・先端素材で世界のイノベーションを目指すことは、今までもこれからも変わりありませんが、事業拡大を通じて社会・環境へ貢献し、人も社会も発展するという東レ創業以来の想いを社員とともに繋ぎ、「真のサステナブルな会社」となるよう、全力で取り組んでいきます。現在、中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”で定めた5つの基本戦略推進にあたり、東レが強みとする現場力に加えて実効性を更に高めるため、経営として取り組むべき課題と重点施策を定め、推進しています。経営説明会では、これら経営として進めている内容と、当社事業の成長可能性について説明しました。

経営課題と経営重点施策

私は現在、AP-G 2025を推し進める中で3つの問題意識を持っています。一つ目は、持続的かつ健全な成長と事業拡大に向けたリソースの確保です。すなわち、足元の収益改善でキャッシュを創出し、重点戦略事業に経営資源を投入することで、長期的に設備投資や研究成果によって生み出されるキャッシュ創出力を向上させることです。二つ目は、事業環境が世界的に著しく変化している中で、組織の壁を越えてスピード感を持って対応していくことです。そして、三つ目は、多くの事業で競合が今まで以上に激化することが明らかであり、勝ち残る「競争力強化」を事業戦略の柱に据えなくてはな

らないということです。そこで、AP-G 2025の5つの基本戦略に対し、短期・中期・長期の時間軸に沿った経営の重点施策を事業間横申しで設定し、具体的な課題に落とし込むことにより、実効性を強化することとしました。

7つの経営重点施策と18の課題に整理

私は、AP-G 2025の5つの基本戦略の実効性を高めるため、事業環境を踏まえた優先順位付けを行い、7つの経営重点施策とそれに連なる18の課題に整理し、それぞれに役員を執行責任者として割り当てました。

1番目の「事業の競争力強化・事業拡大」では、「事業高度化」

「競争力に基づく事業戦略」「地政学リスク」の3つを課題とし、特に「事業高度化」は私自身が執行責任者となって陣頭指揮を執ります。2番目はマーケットの変化に応じた「戦力・投下資本最適配分」を行い、収益性・成長性の向上を図ります。

3番目の「イノベーション創出」では、さまざまな分野で「0」を「1」に変えるような画期的な新素材・新技術を生み出すことに加え、東レグループの総合力を生かし、生み出した「1」を「10」「100」にしていくことにより注力すべきと考えています。そのためには、素材・技術革新に幅広く目を向け、お客様も気づかないニーズまで把握し、スピード感をもって対応できる真のパートナーになること。また、総合力によって組み合わせた技術が、他社と差別化できるものなのか、お客様にとって価値あるものなのかを、お客様の工程や東レ製品の使われ方、コスト競争力などあらゆる角度からとことん考え抜くこと。そして、研究のアーリーステージから関係部署を巻き込んで早期にビジネスモデルをつくり、速やかに事業化にもっていくこと。これらに加えて、せっかく価値ある商品を上市しても適正な対価を得られなければ意味がありませんので、戦略的プライシングと連携させた商品開発を徹底していきます。

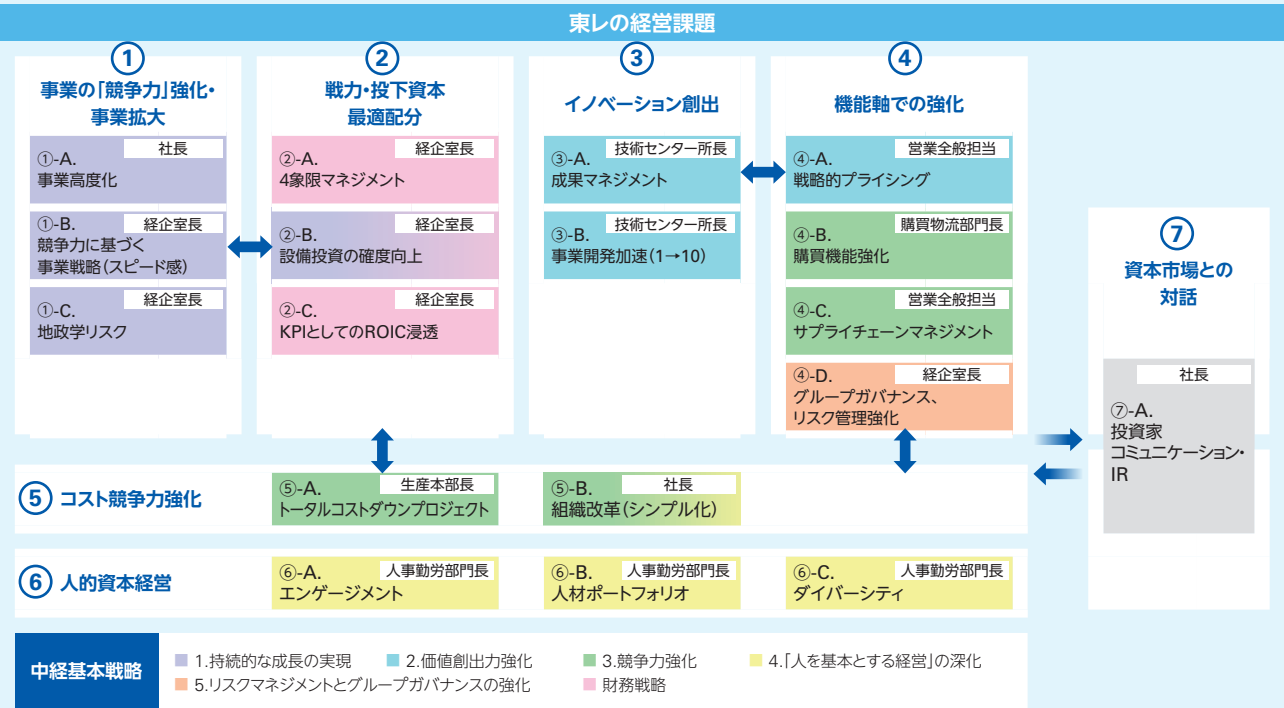
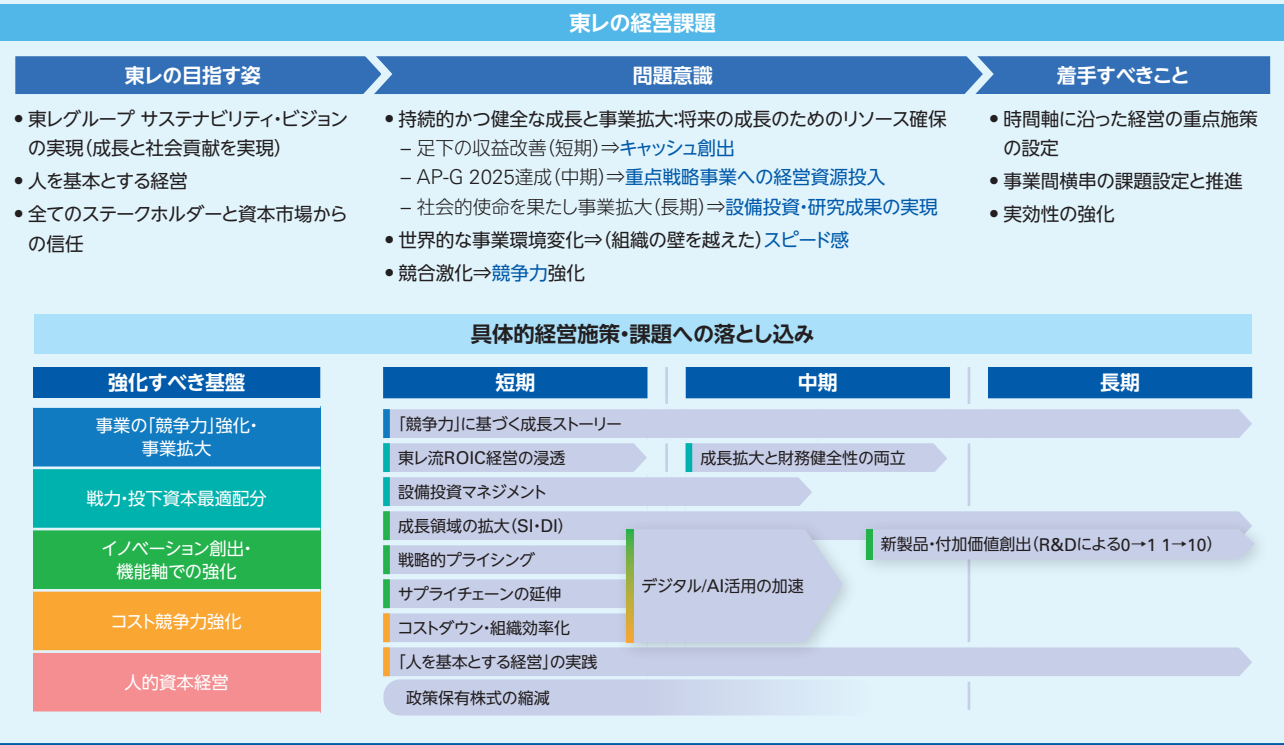
4番目の「機能軸での強化」は、基本戦略の「価値創出力強化」の中で、「戦略的プライシング」や「サプライチェーンマネ

代表取締役社長
大矢 光雄



ジメント」を実践していきます。その上で5番目の「コスト競争力強化」では、「トータルコストダウンプロジェクト」と機能軸の「購買機能強化」を連動させて取り組みます。また、組織の規模が大きくなった地域にはヘッドクォーターを設置し、ガバナンスやリスク管理強化にも注意を払います。

6番目の「人的資本経営」では、「エンゲージメント」や「人材ポートフォリオ」「ダイバーシティ&インクルージョン」をメインテーマとして取り組みを推進します。7番目の「資本市場との対話」については、企業価値として株価を意識し、課題対応やKPIの進捗状況をこれまで以上に発信していくことが重要だと考えています。

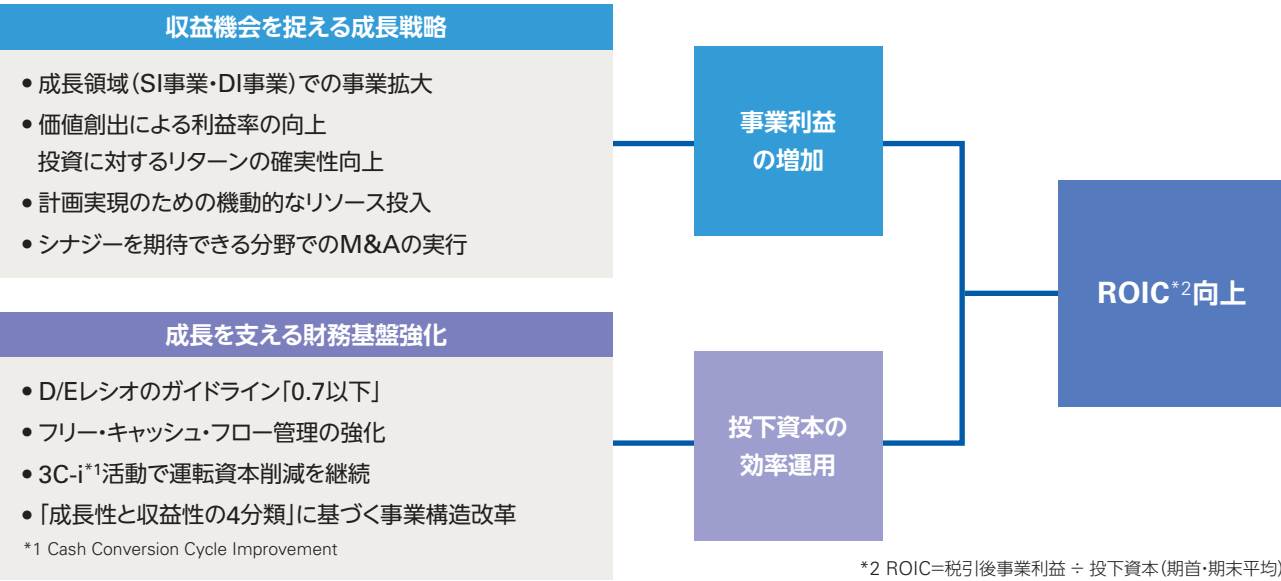


ROIC向上に向けた取り組み

ROICをKPIとした資産効率の向上

AP-G 2025では、事業利益の増加と投下資本の効率運用の両面からROIC向上を目指しており、2025年度の事業

利益1,800億円(2022年度は960億円)、ROIC約5%(同2.7%)をKPIとして設定しています。



ROIC改善に向けた事業ポートフォリオ改革



競争力の視点から経営資源を再配分

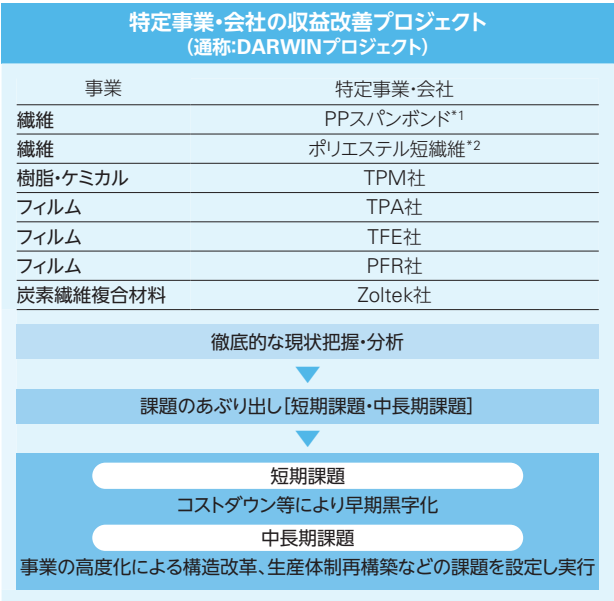
東レはROIC改善に向けた事業ポートフォリオ改革として、事業領域別のシナリオに基づき、成長性と収益性の2軸で4象限に分類した上で、第三の基軸として競争力の視点から経営資源を再配分していく方針を掲げています。更に、低収益

に位置する事業領域(第III象限、第IV象限)に対しては、これまでの事業構造改革だけではなく、投下資本の大きい特定事業・会社について、「DARWINプロジェクト」を設定し、推進しています。特に、低成長・低収益事業は、収益に供していない資産の縮小を検討します。

一方で、収益性の期待できる事業領域(第I象限、第II象限)では、競争力のある成長事業に資金と人を重点配分しています。例えば、成長性は高いものの、大規模な初期投資を必要とする炭素繊維事業などには、収益性改善を図りながら経営資源を積極配分しています。逆に、一貫型縫製品事業のように、成長性は高くなくとも安定している事業は、アセットライトで高い収益率を保ちながら、サプライチェーンの深化・延伸に積極的に取り組み、事業を拡大させます。

DARWINプロジェクト

AP-G 2025策定時より大きく事業環境が変化し、収益力が大幅に低下した7つの特定事業・会社の収益改善プロジェクトを「DARWINプロジェクト(Dプロ)」と呼び、現状把握・分析に基づいて課題をあぶり出し、短期、中長期に分けて対策を実行中です。プロジェクト名の由来の通り、変化に適応し、稼ぐ力の復活に向け、社長をリーダーとしたプロジェクト体制にて取り組んでいます。



*1 対象会社：TAK社、TPN社、TPJ社、TPF社、TID社
*2 対象会社：東レ、ITS社、PFR社、TAK社

成長領域で事業拡大

事業領域別の成長性・収益性

セグメント別に過去10年間の売上成長率とROICを比較すると、繊維の成長率は2%後半ですが、ROICは6%と比較的高水準で安定的に推移しています。売上規模が1兆円近くある大きなセグメントが、安定的に稼ぐことで、他セグメントの積極的な投資を支える構造が東レの事業ポートフォリオの特長と言えます。

機能化成品は、成長拡大事業として投資を行ってきましたが、足元では半導体・ディスプレイの在庫調整の影響を受け、成長率・ROICともに伸び悩んでいます。今後は稼働率向上により、大きな改善を見込んでいます。炭素繊維複合材料は、成長事業と期待している領域ですが、多額の設備投資に対し、全体としては低調な稼働でROICが低位に推移しています。しかし、用途によっては非常に収益性が高いことから、今後は用途別戦略により収益性を改善させることができると考えています。環境・エンジニアリングは、水処理のRO膜を中心に収益を伴って順調に拡大していくと見ています。ライフサイエンスは現在インキュベーションの時期にあり、中長期での利益確保を期待しています。

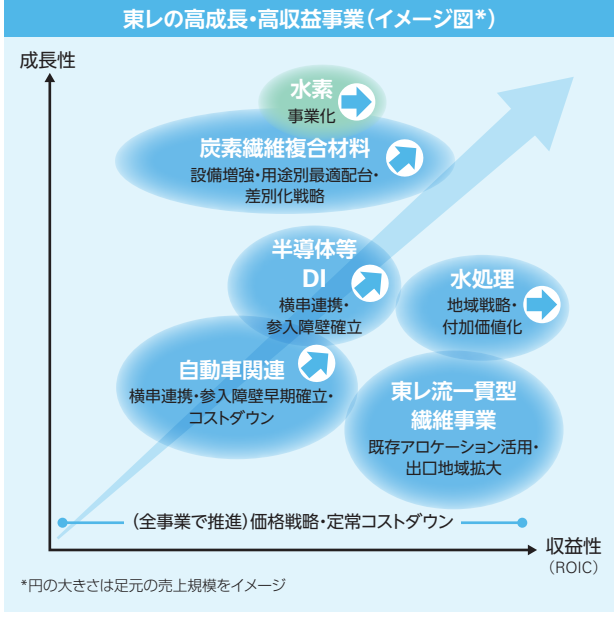
東レの事業領域と成長性				
セグメント	2013～23年度		2023～25年度(中経)	
	売上CAGR	23年度ROIC	売上CAGR	25年度ROIC
繊維	+2.6%	6% ①	+2.8%	7% ⑤
機能化成品	+2.2%	4% ② ③	+8.3%	8% ⑥ ⑦ ⑧
炭素繊維複合材料	+9.9%	2% ④	+12.9%	4% ⑨
環境・エンジニアリング	+2.1%	8%	+7.1%	9% ⑩
ライフサイエンス	-1.1%	-2%	+7.2%	3% ⑪
全社合計	+3.0%	2.8%	+6.6%	約5%

セグメント中の改善領域(短～中期)

① PPSパンボンド、ポリエステル短繊維
② PETフィルム
③ ABS樹脂(TPM社)
④ ラージトウ(Zoltek社)

セグメント中のコア成長領域(中～長期)

⑤ 繊維：エアバッグ、人工皮革、縫製一貫型製品
⑥ 樹脂：PPS樹脂(xEV)
⑦ フィルム：MLCC離型用フィルム、コンデンサ用極薄フィルム
⑧ 電情材：半導体、有機EL関連
⑨ 炭素繊維：航空機、水素タンク
⑩ 水処理(逆浸透(RO)膜)
⑪ 医薬



成長領域の事業戦略

成長領域に位置づけ、経営資源を重点配分する炭素繊維複合材料、繊維、水処理の事業戦略についてご紹介します。

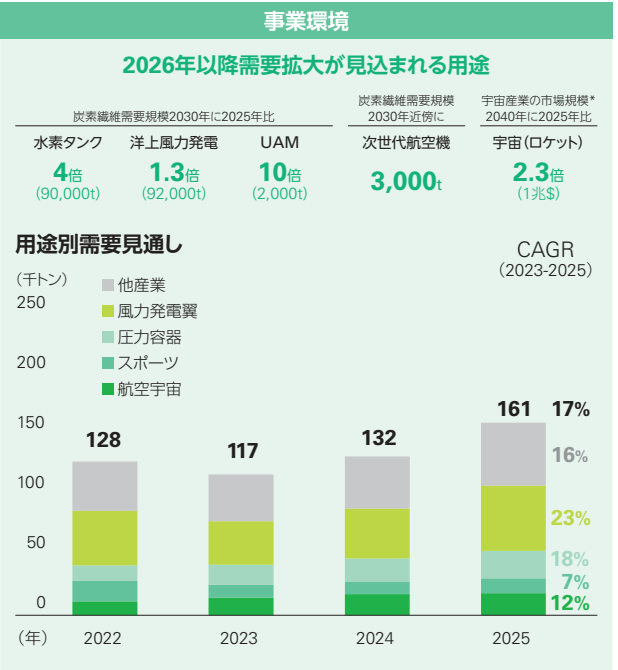
炭素繊維複合材料事業の事業戦略

拡大に向けた基本方針

2023年度はコロナ禍の反動によるスポーツ用途需要の減少、一時的な風力発電翼の需要減、圧力容器の在庫調整等により停滞しましたが、2025年度に向けて、再び二桁成長を遂げていくと見えています。

2024年度は、民間旅客機需要の回復傾向が継続しており、風力発電翼需要も2023年度第4四半期より回復基調に転じ、2024年度の後半からはもう一段の回復を期待しています。一般産業用途も調整は年度内で完了し、停滞が続いて

いたスポーツ用途も2024年度下期からの回復を想定しています。2026年以降では、水素タンク・洋上風力発電に加え、UAM(空飛ぶクルマ)や次世代航空機、宇宙関連といった新たな分野での需要が見込まれます。こうした展望に立ち、カーボンニュートラル社会の実現に貢献する基本方針のもと、グローバル拠点で設備増強を行います。東レグループは、レギュラートウとラージトウを合わせて6万4千トンの設備能力を有し、依然として世界No.1シェアを誇っており、更に2025年度後半には、米韓仏で増強した生産設備が稼働する予定です。

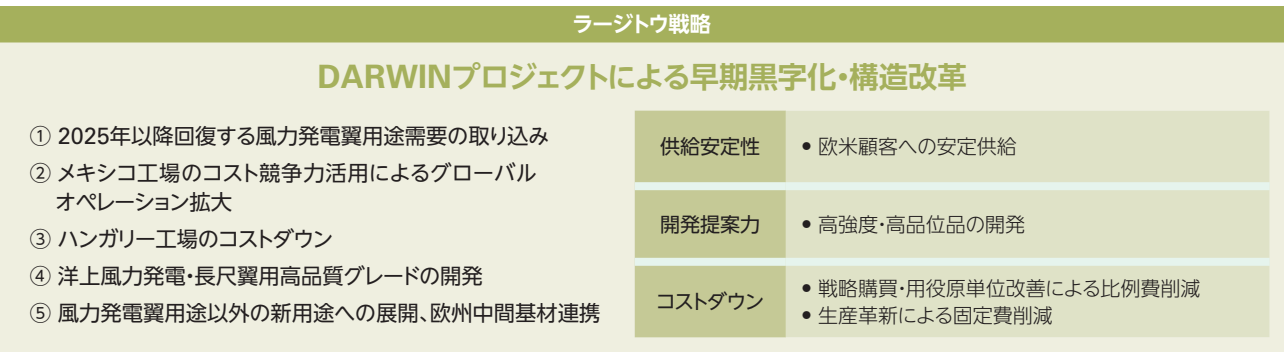
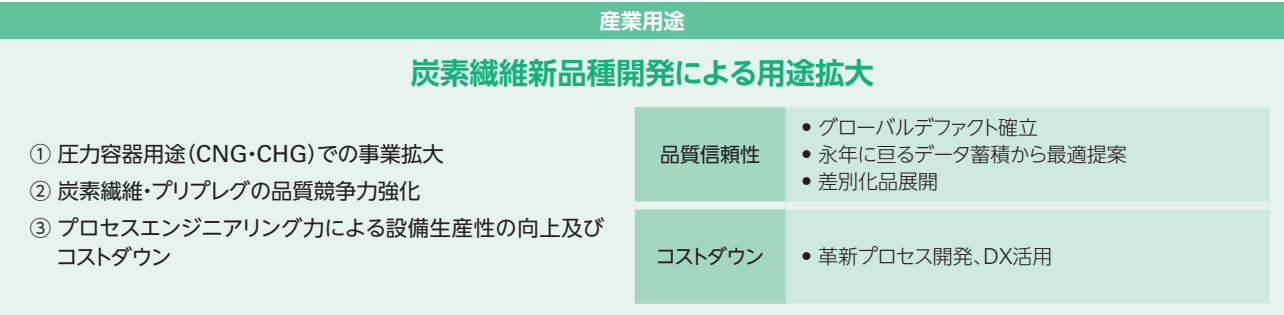
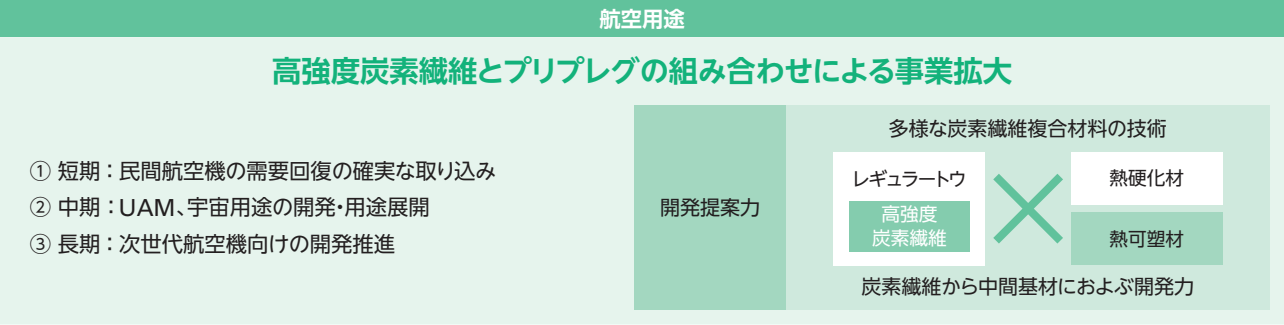
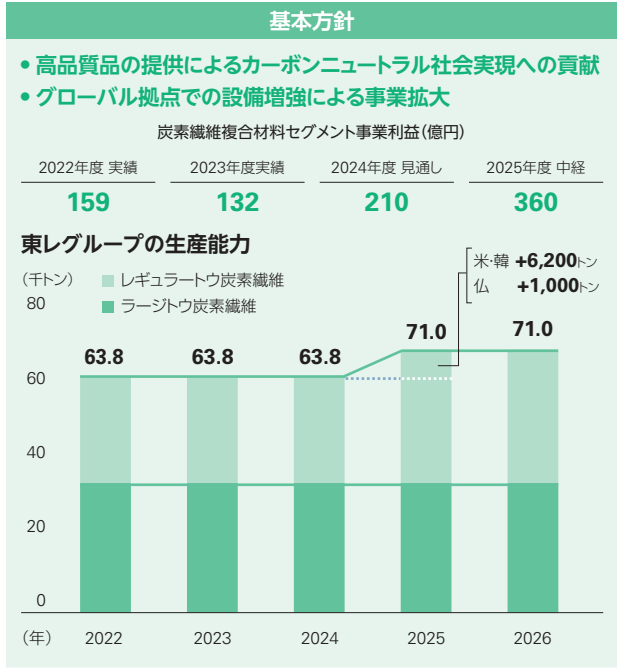


*モルガンスタンレー社予測に基づく
<https://www.morganstanley.com/ideas/investing-in-space>

用途・製品戦略

炭素繊維複合材料の用途・製品戦略として、収益の柱である航空機向けに、高強度炭素繊維と熱硬化・熱可塑プリプレグの組み合わせによる製品展開が可能であること、カーボンファイバーから中間基材まで一貫した開発力を持っていることの強みを活かして収益を拡大させます。産業用途向けは、圧力容器を中心に大きな成長が見込まれますが、中国・韓国

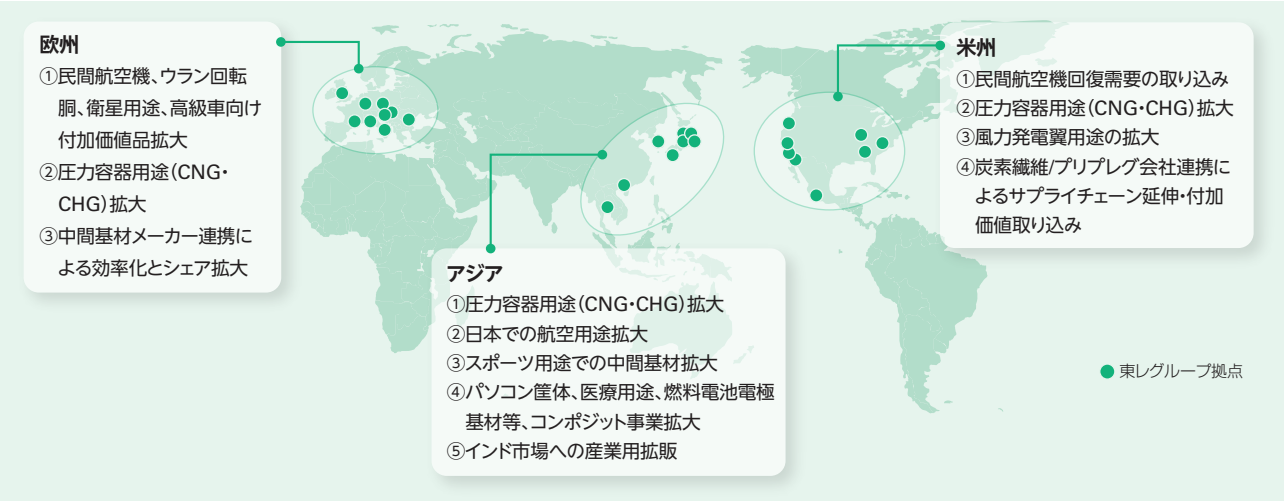
勢との競合激化が想定され、差別化製品を展開すると同時に徹底的なコストダウンで収益を確保します。もう一つは、ZOLTEK社で生産しているラージトウです。2023年度は風力発電翼用途の一時的な需要減退を受け、DARWINプロジェクトを通じて収益改善を図りましたが、今後は需要回復に伴って巻き返しが期待されます。



地域戦略

炭素繊維複合材料は、各地域・各国固有の経済安全保障・エネルギー政策、主要顧客の購買戦略に密接に関わっており、今後ますます、地産地消が求められる中、東レグループは、欧州、メキシコを含む米州、そして中国、韓国、日本といったアジア地域に生産拠点を有しています。消費地生産とメキシコ

のラージトウや中国でのプリプレグといった、コスト競争力を活かしたグローバルオペレーションで、地域間の生産能力過不足を補完し合い、設備を効率的に稼働させ、収益を極大化していきます。



水処理事業の事業戦略

2025年グローバルシェアNo.1の実現

水処理事業は、海水淡水化の拡大に加え、下 wastewater 再利用、半導体生産工程向け超純水といった膜の特性、機能を生かした新たな用途展開を推進し、2025年に逆浸透(RO)膜でグローバルシェアNo.1を目指しています。

東レグループは、海水淡水化用途のRO膜ではデファクト化に成功し、シェアNo.1の地位を獲得しています。特に、中東地域で大型海淡プラント建設が継続する中、安定供給体制の構築、技術サービス強化による交換需要へのスペックイン、更なる現地化、コストダウンの徹底などに取り組み、デファクト化を盤石なものにします。下排水再利用では、微生物技術を含む幅広い技術と商品ラインアップの豊富さを強みとしたソリューション提案で、年率10%で市場拡大が見込まれる需要を取り込みます。また、各国で半導体工場を誘致・建設する動きが強まっており、半導体製造の洗浄工程で歩留まり低下の原因となるシリカなどの除去性能を大幅に向上させた省エネ製品を開発・投入し、半導体向け超純水製造用途でグローバル展開を加速していきます。

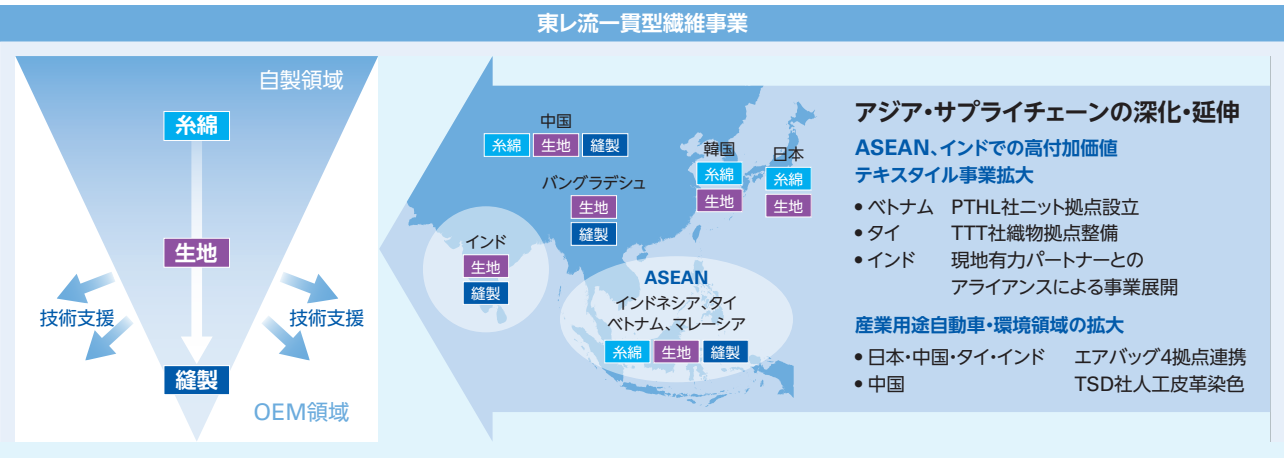
デファクト維持	海水淡水化	成長領域	下 wastewater 再利用	成長領域	半導体生産工程向け超純水
RO膜デファクト化の継続と交換需要への確実なスペックイン		IMS*提案(UF膜+RO膜、MBR+RO膜)により下 wastewater を新たな水資源へ * IMS: Integrated Membrane System		高性能な新製品のグローバル展開による付加価値の訴求	
基本戦略 - デファクト化による海水淡水化No.1の継続 - 安定供給体制の構築 - 技術サービス強化による交換需要へのスペックイン - 現地化の更なる推進 主要課題 - 需要増に即応した供給能力の拡大 - コストダウンの徹底 - 耐圧性・耐久性に優れた新製品の開発 - 現地技術サービス機能の強化		基本戦略 - 総合膜メーカーの強みを活かした膜ソリューション提供を通じた付加価値の創出と収益力強化 - リソースの重点投入によるグローバルでの事業拡大の加速 主要課題 - 下 wastewater 再利用向け新製品の開発 - IMSのノウハウ蓄積と技術サポート訴求 - 地域分散する需要への対応 - 専用サイトを通じた発信力の強化		基本戦略 - 高付加価値品の安定継続供給 - グローバルに有力エンジニアリング会社及びエンドユーザーとのパートナーシップ強化 主要課題 - 高シリカ除去品の集中プロモーションの実施 - 除去性能を維持した省エネ製品の開発 - 量産体制の整備とコストダウンの推進	

繊維事業の事業戦略

サプライチェーンマネジメントによる東レ一貫型繊維事業の拡大

東レの繊維事業の強みは、技術・開発力を背景に、OEMを戦略的に活用したアセットライトな一貫型サプライチェーンという収益力の高い事業体を構築していることです。お客様のニーズに合わせて、原糸・原綿から縫製品に至る各段階で最適なソリューションを提供し、サプライチェーン全体で収益を拡大してきました。すでに日本や中国でのチェーンは確立して

いますが、今後はASEAN、インドに広げ、高付加価値事業として拡大していきます。具体的には、ベトナムのニット拠点やタイの織物拠点を整備し、インドにおいても、有力パートナーとのアライアンスによるアセットライトでの展開で、収益拡大を実現します。更に、自動車や環境領域を中心とした産業用途においても、東レの先端素材の提供と、バリューチェーンを繋ぐ取り組みを深化させ、収益性向上を図ります。

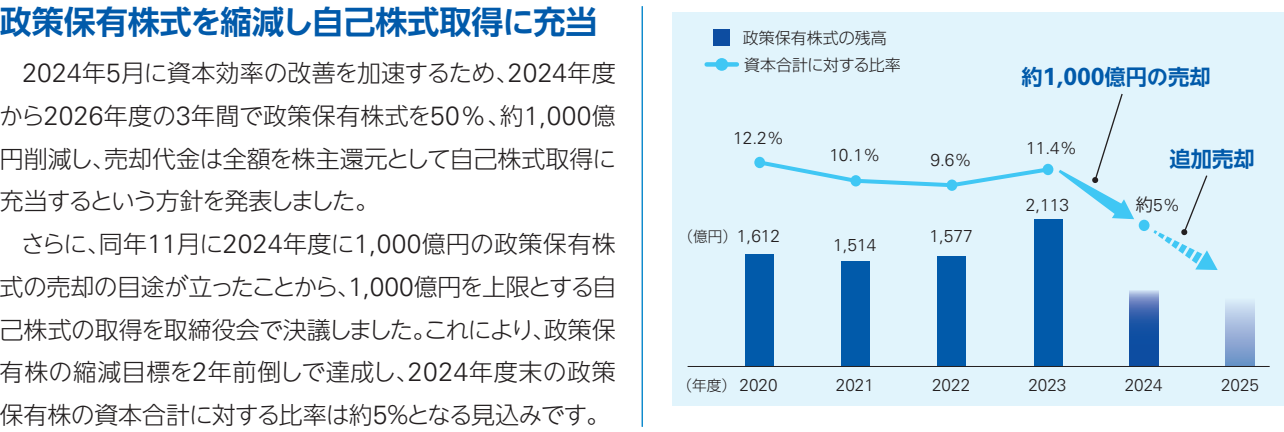
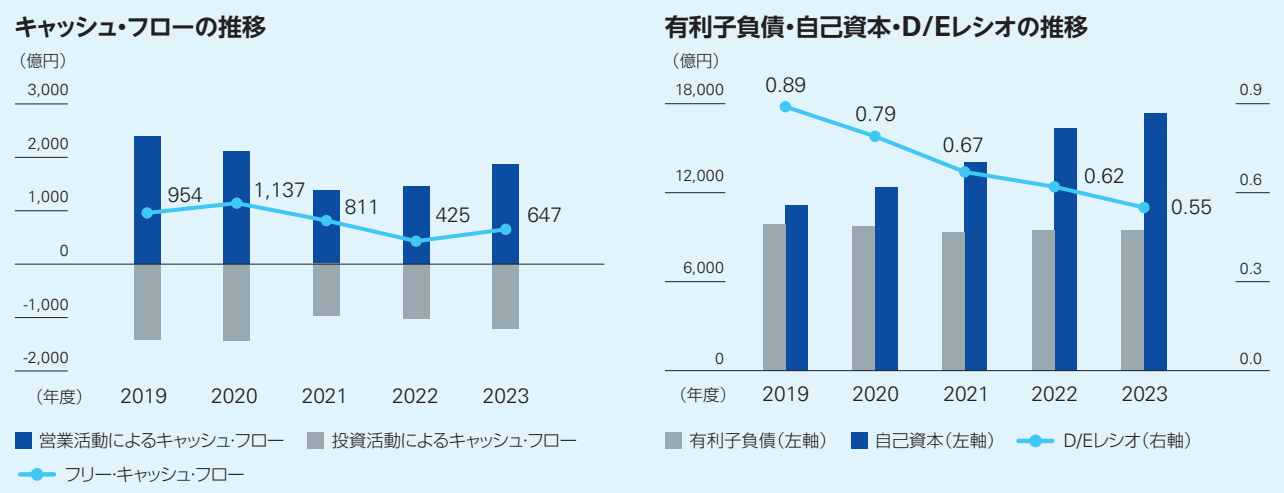
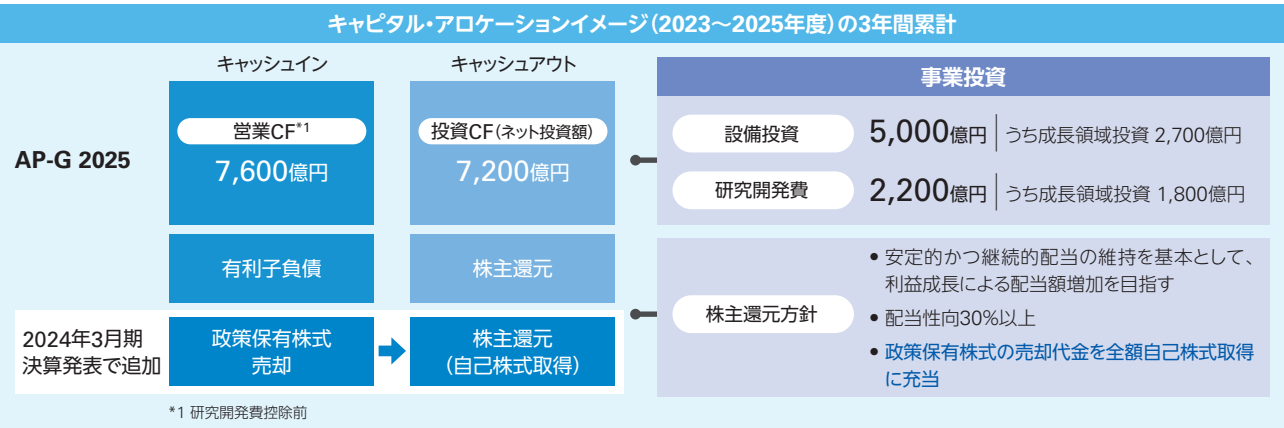


成長を支える財務基盤強化

財務健全性の維持とキャピタル・アロケーション

キャピタル・アロケーションについては、2023～2025年度の3年間で7,600億円の営業キャッシュ・インフローを見込み、設備投資は5,000億円(前中経AP-G 2022は3,552億円)、研究開発費は2,200億円(同1,938億円)、合計7,200億円の投資キャッシュ・アウトフローをイメージしており、フリー・キャッシュ・フローをプラスとし、株主還元の安定・充実に目指しています。

配当性向は30%以上とし、安定的かつ継続的配当の維持を基本として利益成長を通じた配当額増加を目指し、また、D/Eレシオのガイドラインを0.8程度から0.7以下に引き下げ、強固な財務基盤で持続的かつ健全な成長を支える方針です。なお、2024年度は、スエード調人工皮革、ポリエステルフィルム、ポリプロピレンフィルム、PPS樹脂、炭素繊維などへの設備投資2,400億円、減価償却費1,300億円、研究開発費810億円を想定しています。



人事 勤務 部門 長 インタビュー

失敗を恐れることなくチャレンジする風土を醸成し、
「東レの企業価値の最大化」と「従業員の幸福度の向上」につなげる

上席執行役員
人事勤務部門長兼東レ総合研修センター所長
柳井 克之

—— 人事勤務部門長に就任し、
人材戦略をどのように見直したのですか

私は、2023年6月に人事勤務部門長に就任しました。その際、直前までアメリカにいたこともあって、日本の若い世代の就業観が大きく変わってきていることを強く感じました。ただ、人事勤務部門に着任して最初に思ったのは、若手の処遇改善や競争的賃金の導入など個々の課題に対処療法的に応じる前に、俯瞰的かつ中長期的な視点で、東レグループの人的資本の持続的向上につながる本質的課題を明確にする必要があるということでした。もともと、私もかつて人事を担当しており、直面する課題に真剣に取り組むあまり、近視眼的な対応に終始していたことを今になって反省しています。

そこで、人材登用の考え方や事業戦略に応じた戦略的な人材配置、要員管理の見直し、中長期的な採用規模の検討、海外ナショナルスタッフの計画的な登用と処遇の考え方等について、従来の施策を抜本的に見直す案を作成し、経営会議

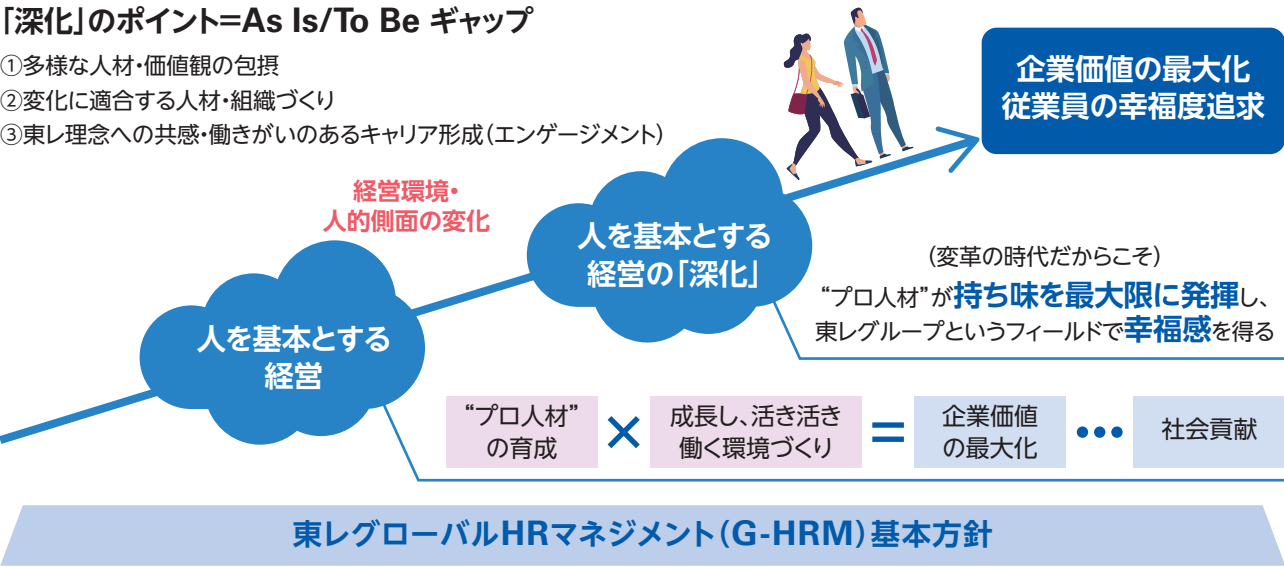
で承認いただきました。

東レは多岐にわたる事業を展開しており、厳しい状況が予想される事業もあれば、将来に向けて強化すべき事業もあります。従って、環境や戦略の変化に応じて経営資源を適切かつ柔軟に配分する必要があり、当然、人的資本についても事業や組織の壁を越えて再配分・再配置を行わなければ、全体の効率性はなかなか上がっていきません。また、本来であれば、人材の能力をしっかりと把握し、プロジェクトごとに適した配置を行うべき要員管理も、現在は単に人数管理になっている面があります。更に言えば、総労務費も、東レ本体、国内関係会社、海外関係会社を含め、グローバルな戦略に即して、どこを厚めにするのか、どこを抑制するのか検討する必要があると思っています。

加えて、1990年から1999年にかけて大量採用した世代が今後一気に高齢化するため、その受け皿をどうするかも大きな課題です。再び大量採用すれば年齢構成に大きな偏りを生じますし、そもそも少子高齢化が進む中で大量採用は難し

「深化」のポイント=As Is/To Be ギャップ

- ①多様な人材・価値観の包摂
- ②変化に適合する人材・組織づくり
- ③東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)



い状況です。そのため、省人化投資や海外生産へのシフトも検討する必要があります。まさに、人材戦略は東レグループの事業戦略と一体で進めていくものだと考えています。それと、東レの成長には海外事業の拡大が欠かせないため、流動性の高い海外ナショナルスタッフをどのように採用、登用、処遇していくかも重要な課題です。当たり前のことですが、海外でもフェアな評価とフィードバック、丁寧なコミュニケーションが非常に重視されるため、共通の評価軸を透明にする必要があります。以上のようなことを2023年10月の経営会議に提案し、了承を得て今、改革に着手しているところです。

—— 「人を基本とする経営」のもと、
人材戦略をどのように進めていく考えですか

東レは創業以来、「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」という考え方に基づき、「人材の確保と育成」

を最重要の経営課題と認識し、今回の中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”でも、「人を基本とする経営」の深化を基本戦略の一つとしています。それにもかかわらず、人材戦略を体系立てて整理し、具体的に「これだ」とまでは明示できていません。私はそこに非常に危機感を抱いていました。そこで経営戦略の方向性を踏まえ、「人を基本とする経営」を明確に定義するところから取り掛かりました。

AP-G 2025で目指しているのは、収益力の向上、新事業の創出、企業価値の向上、そして従業員の幸福度の向上です。そこに紐づけて人材戦略を考えた時、何が一番大事かと言うと、新しい価値を生み出すプロフェッショナル人材の育成と、この“プロ人材”が、東レグループというフィールドで成長し、活き活きと働くことができる環境づくりであるとの結論に至り、これら2つを「人を基本とする経営」と定義し、経営会議で了承を得ました。

次に、若い世代を中心に価値観の多様化やキャリアの自律

人材戦略	深化の方向性
多様な人材・価値観の包摂 ダイバーシティ	- 価値観の違いやライフイベント等の背景によらず、従業員一人ひとりが東レグループで持ち味を最大限に発揮することができる - 性別・年齢・国籍などの属性に囚われず、現在の職責や能力発揮が公正に評価される
変化に適合する人材・組織づくり 人材ポートフォリオ	- 変革をリードする経営人材の後継候補者が充実している - 東レグループの将来を担う人材の安定的な確保（＝採用と定着）、技術やノウハウの確実な継承、適切な世代交代 - 自ら学ぶ姿勢を重視し、自律的に学び続ける風土が醸成され、変化に適合できる組織が構築されている
東レ理念への共感、動きがいのあるキャリア形成 エンゲージメント	- 会社の戦略人事と個人のキャリア形成が高い次元で調和し、東レグループで自己実現をすることができる - 失敗を恐れずにチャレンジすることが重視され、チームで課題を解決し、仕事を通じた成長実感や幸福感を得ることができる

意識が強まっており、こうした変化に対応しながら、新しい価値を創造するために重要な戦略を3つ掲げました。1つ目は、多様な人材や価値観を受け入れ、尊重し合い、多様な人たちが活躍する「多様な人材・価値観の包摂（ダイバーシティ）」です。2つ目は「変化に適合する人材・組織づくり（人材ポートフォリオ）」で、3つ目は「東レ理念への共感・動きがいのあるキャリア形成（エンゲージメント）」です。東レ理念とは「新しい価値の創造を通じた社会への貢献」です。これら3つを人材戦略の核として、それぞれ深化の方向性を明確にし、約30の具体的課題を設定しました。そして、実行責任者を決め、「東レの企業価値の最大化」と「従業員の幸福度の向上」につなげる取り組みを進めています。

—— 3つの人材戦略の
具体的な取り組み内容を教えてください

「多様な人材・価値観の包摂」については、2011年以降、女性活躍推進に注力してきた結果、女性の活躍の場が広がり、女性管理職・専門職層のネットワークが形成されました。これにより、彼女たちの意識は大きく変化し、主体的に活躍する女性が増えています。その一方で、女性管理職・専門職層に限らず、男性や若手層も含めたもっと広い意味で、多様性を活かした課題解決が重要になっていますし、働き方改革も男女問わずに進められています。こうした現状を踏まえ、2024年度からはいわゆるDE&Iの観点で、女性管理職・専門職層に限定せず、また若手層も含めたワーキンググループに移行し、そこで議論された改革要望を経営層に提言するボトム・ミドルアップの仕組みを導入しました。これを、Human-Centric Management（人を基本とする経営）の頭文字を取

り、HCM活動として始めています。

2つ目の「変化に適合する人材・組織づくり」では、事業や機能の縦割り構造が強い中で、どのように壁を越えて人材の再配分を行うかがポイントだと思っています。先ほども少し述べましたが、適正に資源配分できなければ事業の効率性も改善しませんし、チャレンジや新たな価値の創出にも障壁となります。一般的に大きな組織では、事業部制やカンパニー制を採用することが多く、それぞれの事業の現場で抱える課題を肌で感じている人たちが人事を担当しています。そのため、問題の本質を理解しやすく、また、横串機能を通して事業間の連携も進めやすい構造になっています。一方、東レでは事業や機能の縦割り構造の中に人事部門がなく、人事勤労部門が各部門と相談しながら全ての人事機能を担っています。一見効率的ではあるものの、適材適所に人的資本を配分できているかは疑問です。この弱点を補うため、人事勤労部門のメンバーがHRビジネスパートナーとして縦割り構造の中に入り込み、組織の壁を越えたチャレンジを促すことを含め、どこにどのような人材がいるのかをちゃんと把握し、人材戦略を推進する体制を整え始めています。とはいえ、各部門は優秀な人材を手放したくないため、事業戦略に応じた人材の再配分は、HRビジネスパートナーと連携してトップダウンで行える仕組みを検討しています。

3つ目の「東レ理念への共感・動きがいのあるキャリア形成」については、各部門に配属されている社員に必要な専門性や経験スキルを「キャリアシート」に記載してもらい、それを基に上司と到達度を確認し、今後のキャリアの積み上げや目標を設定することで、社員の自律的なキャリア形成を支援しています。「キャリアシート」の運用は、特に若手の育成において非常に重要です。また、従業員サーベイを活用した組織改

革も進めています。このサーベイでは、各項目について期待と実感のギャップを問題点として抽出し、各部門にフィードバックして改善策に取り組んでもらっています。一方で、失敗を許容し、チャレンジを奨励する風土を醸成することによって、チャレンジや失敗を通じて個人のやりがいや成長を実感してもらい、それを新しい価値の創造につなげる好循環を生み出したいと考えています。

もう一つ、組織の細分化が進み、各組織あたりの人員が希薄化しているところに、例えば、サステナビリティやDX等の新しい課題が加わり、一人ひとりの負担が増え、「仕事量が多い」「人が足りない」という不満が生じやすい状況があります。これに対しては仕事量に見合った適正な処遇が必要です。また、上位ポストにつかないと資格や給与が上がらないのではなく、能力や仕事を評価して報いる制度に変えていく必要があります。処遇制度の見直しと並行して組織の大括り化やフラット化を行うことにより、一人ひとりの負担を軽減することができます。

近年、機関投資家が企業の持続的な成長力を評価する際に、非財務的な要素として人材力を重視しており、「人的資本経営」への関心が高まっています。実際、人的資本が弱ければ、稼ぐ力の向上も新しい価値の創造も期待できません。その意味で、人事勤労部門が果たすべき役割はますます大きくなっています。特に、私たちの取り組みで一番重要なことは、それが従業員のやりがいや成長につながり、チャレンジする風土を醸成していくことだと考えています。不確実性の高い事業環境下で閉塞感が漂っている中で、前向きにチャレンジする人の背中を押すような存在でありたいと思っています。

—— 内部から女性取締役が生まれていない
状況をどのようにお考えですか

優秀な女性を登用する仕組みは、女性活躍推進の活動とは別に、長期的な施策として会社がしっかりと取り組むべきことだと考えています。具体的には、2023年度の定期採用の新卒社員に占める女性比率は約17%でしたが、2024年度はこれを30%に引き上げる目標を掲げ、女性の採用に力を入れました。その結果、事務系採用では約半数が女性となり、トータル30%の目標を達成できそうです。このように、遅ればせながらも入口の段階から女性取締役や女性執行役員の候補となる母集団を増やし、中長期的に女性管理職比率を向上させる施策を始めています。



—— 最後に人事勤労部門長として
今後の抱負をお聞かせください

大矢社長は社内で、「私の役割は、東レグループで働く皆さんの『幸福度』を高めることです。やりがいの感じられる仕事で皆さんがポテンシャルを最大限に発揮し、成果に対して満足感や充実感、わくわくを感じ、自由闊達な組織風土の中で失敗を恐れることなくチャレンジすること、フルスイングすることが重要だと考えています」とおっしゃっています。私はこのことを実現するため、先ほど述べた3つの人材戦略を推進します。

また、これまでの取り組みを振り返り、人事勤労部門からの情報発信が社内にも社外にも十分ではなかったことを反省しています。社外に対しては、有価証券報告書での人的資本経営や統合報告書での人材戦略の説明の充実に努め、現状を踏まえ目指すべきKPIの設定・開示も積極的に行っていきます。社内に対しては、イントラネット「人事勤労なび」を改善し、2024年2月から人事労務施策に関する情報を積極的に発信しており、従業員のモチベーション向上につなげたいと考えています。一方で、年次で行っている社内サーベイでは、従業員から厳しい意見・指摘も受けていますが、これは東レをより良くしたいという意識の表れと認識しています。こうした意見に真摯に向き合わなければ、東レの将来はないという危機感を持っています。その意味でも、情報の共有や発信が重要だと考えています。東レで働くことに誇りを持ち、やりがいを感じてもらい、外部からも東レで働きたいと思う人が増えるよう、今後も取り組みを進めてまいります。

TORAY VISION 2030実現に向けた人材戦略の主要課題

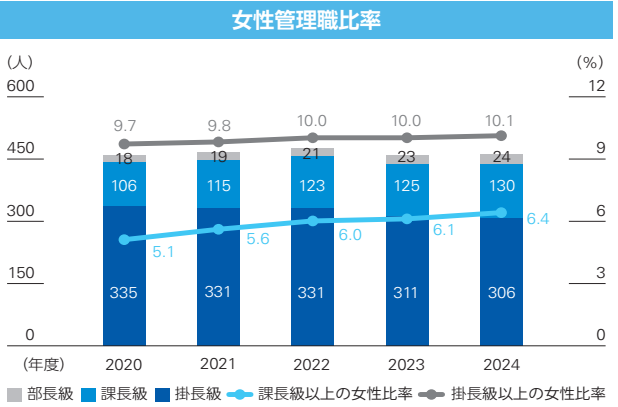
多様な人材・価値観の包摂
(Diversity, Equity & Inclusion)

HCM(Human-Centric Management)推進活動

東レでは、1958年の女性管理職登用、1974年の育児休業導入(法制化される約20年前)、2004年の「女性活躍推進プロジェクト」発足など、早くから女性社員の積極的な活用と働きやすい職場環境の整備を進めてきました。2014年には東レグループの女性部長層が自主的に企画した「女性管理・専門職研修」を開始するなど、全社横断的に取り組みを強化・推進してきた結果、マネジメントに占める女性社員の比率は着実に向上しています。2021年3月には、上述した個人ごとの能力開発とキャリア形成強化の取り組みを推進することにより女性社員の定着率及び管理職比率の向上を目指すことを目的とした5年間(2021年4月～2026年3月)の行動計画を策定・公表しました。

一方で、多様化する社会課題の解決や顧客ニーズに対応していくためには、性別・年齢・国籍などの属性に囚われず、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる企業風土を醸成していく必要があります。このような背景を受け、東レでは、これまで推進してきたDE&I(Diversity, Equity & Inclusion)活動を当社の基本戦略である「人を基本とする経営」の頭文字から、HCM(Human-Centric Management)推進活動と定義し、2024年に専任組織(人材開発・企画部 HCM推進グループ)を新設し進めています。

この組織では、これまでは女性部長層有志による女性活躍推進活動チームが様々な活動で吸い上げてきた従業員の要望等を、新たに希望者を集めたワーキングチームで吸い上げ、議論を進めます。その中で、具体的な提言があれば、人事施策/勤務施策に反映するとともに、それら制度の活用に向け



た意識改善、職場コミュニケーションの充実を図り、誰もが生き生きと働ける職場づくりの実現とともに、企業価値向上に資する「人を基本とする経営」を推進します。

第10回女性技術者育成功労賞を受賞

東レの「女性活躍推進活動チーム」が、一般社団法人技術同友会が主催する「第10回女性技術者育成功労賞」を受賞しました。同賞は、女性技術者の登用・任用推進を支援するため、女性技術者育成に成果をあげた個人や組織を表彰するもので、同チームの10年間にわたる活動が評価されました。

同チームは、2014年に女性部長層7名が、国内各事業場や工場、研究所に点在する女性課長層同士の「業務の枠組みにとらわれないネットワーク形成」を目的として、自主的に女性管理専門職研修を企画したことが始まりです。現在は女性部長層28名(内技術者16名)に裾野を広げるとともに、2022年の第7回研修では、受講者対象に男性管理職も含め、人材育成に関する男女間の認識や意識の違いを議論する研修へと発展させ、性別を問わない管理専門職のネットワーク形成と、女性部下育成に関する行動変容をもたらしています。

フェロー制度の導入

企業理念である、「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」を持続的に実現するためには、高度な専門性を有する人材の育成が不可欠です。そのためには、専門職を目指す人材にとって魅力的なキャリアの道筋を示し、専門性の向上・発揮に専念できる環境を整え、今まで以上に切磋琢磨する風土を醸成していくことが必要と考え、フェロー制度を導入しました。

- エグゼクティブフェロー
- フェローの中でも、特に傑出した専門性と実績を有する者。当社執行役員と同等の処遇を行う。

- シニアフェロー
- 当社の重要な事業及び研究・技術領域において、卓越した専門性を背景にした社内外一流の専門家として、革新的な製品・技術の創出や、経営への高度なアドバイザーを担う者。当社理事と同等の処遇を行う。

変化に適合する人材・組織づくり

人材中期計画

経営戦略、各事業戦略上必要な人材を「基幹ポスト後継候補者」とし、経験が必要なポストを定め、個別に育成を進めています。また、後継候補者は、基幹ポストへの登用タイミング(短期～中長期・次世代)ごとに策定し、特に重要なポストについては、毎年トップマネジメントに確認しています。

なお、基幹ポスト後継候補者充足率は当社が取り組みを進める重要なKPIとして、常時150%以上を目指しています。(2023年度実績は185%)

次世代の経営後継候補者の計画的育成を支える
全社研修の充実

東レは、将来の経営後継を期待できる優秀課長層20名を選抜した「東レ経営スクール」を1991年に開設しました。経営後継人材を計画的に育成する仕組みは当時では珍しく先進的な取り組みであり、以降継続し、2023年度時点で女性38名を含む620名が修了しています。修了生の多くは国内外関係会社の経営を担う人材として活躍し、現在までに188名が東レ及び国内外関係会社の経営トップを担っています。2006年に開設した「東レグループ経営スクール」は、国内関係会社ならびに東レ合繊クラスター各社の経営後継人材育成機関として今日に至ります。さらに、2021年には次の東レグループ

研修名	開始年	累計
東レ経営スクール	1991	620名(内女性38名)
東レグループ経営スクール	2006	348名(内女性5名)
経営幹部育成研修	2021	34名(内女性2名)

2023年度全社研修開催・受講状況(東レ(株))				
研修区分	対象		ひとり当たりの	
	男性	女性	計	研修時間(時間)*
マネジメント系研修	1,002	168	1,170	38.8
技術系研修	726	86	812	29.5
営業・管理系研修	186	50	236	24.9
グローバル系研修	70	23	93	53.1
計	1,984	327	2,311	34.7

* 東レ総合研修センターにおける集合教育の受講時間。通信課題学習や留学などの時間は含まない

プの経営後継候補となる優秀部長層を対象に「経営幹部育成研修」を開設し、東レグループの経営後継候補者を計画的に育成する研修のさらなる充実を図っています。

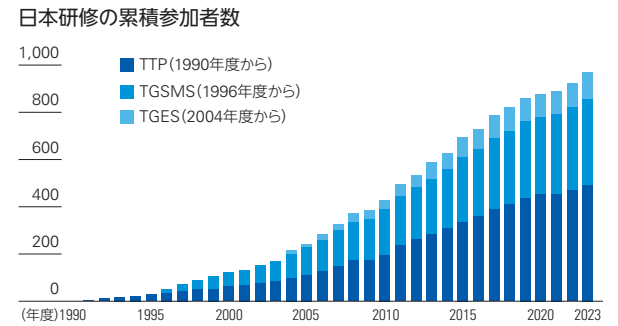
海外ナショナルスタッフ(NS)基幹人材の育成・登用

重要性が増す海外事業を支え、牽引する海外NS優秀基幹人材の育成・登用を進めるため2017年度より海外関係会社において、各社部門長、工場長以上を対象に海外NS人材中期計画の策定と優秀人材(以下NHP: National High Potentials)の推薦・認定を実施、計画的な確保・育成・登用を図っています。

また、海外人材育成は、OJTとOff-JTの両輪で行っており、Off-JTでは各社での研修に加え、経営理念や方針の理解を深めるための階層別日本研修プログラムによる研修を実施し、個人の長期育成計画と連動させています。また各国・地域では、東レ本社も企画に参画し、各国・地域の事情やニーズに応じたカリキュラムを編成したマネジメント研修を定期的に実施しています。



階層別日本研修		
研修名称	対象	研修目的
TGES;Toray Group Executive Seminar	役員及び役員候補	東レの経営方針・経営戦略と経営者の使命・責任の徹底理解
TGSMS;Toray Group Senior Management Seminar	部長・次長層	東レ式マネジメントの徹底理解
TTP;Toray Trainee Program	課長層	管理知識・専門知識の習得と人脈形成



現場力向上を担う現場リーダーを育成する東レ専修学校

東レグループの現場力向上を担う高い志を持ち、自ら考え行動する人材の育成を目的に、若手社員や国内関係会社の社員が受講可能な研修の場として「東レ専修学校」を1994年9月に開校し、29期まで844名の卒業生を輩出しました。数学や英語などの一般科目のほか、高分子化学や工務基礎、ロボット工学などの専門科目や、より実践的なグループワーク形式の課題解決演習、化学実験なども行っています。また、社内のDX人材育成ニーズの急速な高まりを受け、専修学校でも全社DX人材認定制度と連動した科目「情報I」を新設し、アルゴリズム、プログラミング教育、協働ロボットを活用した教育を新たに導入するなど現場ニーズに即した教育を提供しています。さらに、2022年10月から、近い将来の掛長候補者を対象とした「現場力強化スクール(GKS)」を新たに立ち上げ、第1期GKS生16名を輩出しました。リーダーシップ、チームビルディング、フォロワーシップ、働きかけ力などのソフトスキルを、自部署課題解決の実践を通じて習得させ、社会人基礎力の習得と共に、新たな時代を生き抜く現場リーダーを育成しています。

東レ理念への共感・働きがいのある
キャリア形成(エンゲージメント)

従業員サーベイによる実態把握と改善

当社では、2013年度より隔年で従業員サーベイを実施してきましたが、2023年度より、サーベイ実施内容の見直し(満足度のみ→期待と実感の両面を測定)、実施頻度の見直し



愛媛工場での話し込みの様子



人事勤務部門での話し込みの様子

(隔年→年1回)、フィードバックの早期化(調査翌日から結果閲覧可能)を行い、各組織・個人の状況をきめ細かく確認し、速やかに改善活動が実施できるよう仕組みを見直しました。

なお、本進捗に関するKPIをEXスコア[®]*とし、2023年度調査では64.8で他社平均69.7を下回っています。これは、「期待」が他社比非常に高い一方、「実感」は他社平均並みという「期待」と「実感」のギャップが大きい結果ですが、高い期待に応えられていないという点は事実であり、現在、毎年前年度を上回るスコアを目指し、社内イントラネットでの情報開示、各職場での話し込み、改善好事例の全社展開等、様々な施策を実施しています。

*EXスコア[®]とは組織状態を示す指標。各個人の期待値と実感値、そのギャップを測定する。期待・実感ともに高く、ギャップが小さい場合にスコアは最大化される。(調査委託先である株式会社HRBrainの登録商標)

自律的なキャリア形成を支援する「キャリアシート」

当社は、社員一人ひとりの成長を支援するツールとして「キャリアシート」を導入し、社員自身がキャリアプランを構想して上司との面談を通じ、これまでの業務経験や求められるスキルに対する現在の到達レベルを確認するとともに、キャリアについての話し込みを行っています。今後も、社員の自律的なキャリア形成を支援する人材育成策を取り入れ、モチベーションと生産性の高い組織づくりを進めていきます。

社内公募

社内人材公募制度(以下、社内公募)については、高い志をもった人材の確保・育成と戦略的な人材配置を実現するため、2000年度に導入しました。

当初は、個別重点領域へのスポット的な施策として不定期に実施してきましたが、2007年度からは全社を対象に年1回募集する定期的・継続的なキャリア形成支援制度として拡充し、以降、年間10名前後が社内公募で異動を実現してきました。

特に、コロナ以降の2022年度は19名、2023年度は27名が社内公募で異動するなど、「自律的なキャリア形成」に対する意識の高まりが見られたことから、「分野間ローテーション」の更なる促進とあわせ「東レグループ内での多様なキャリア形成」の実現を図るため、2024年度には常設型(随時募集・選考・異動実施)の制度に見直し、運用を開始しています。

情報発信強化

社内向けには、2024年2月から「人勤なび(社内ポータルサイト)」を全面リニューアルし、人事勤務施策のタイムリーな情報発信、人事勤務施策に関する社長メッセージ等を充実さ

せ、従業員への周知強化を図っています。また、人を基本とする経営の実践により、目に見える具体的なKPIを設定し、今年度より社外に対しても積極的に開示を開始しています。

指標	目標	2023年度実績
基幹ポスト後継候補者充足率(当社)	常時150%以上	185%
経営人材育成研修(当社グループ)	毎年50人以上を対象に実施	52人
海外NS経営人材育成研修(当社グループ)	毎年100人以上を対象に実施	276人(注1) (2022年度 114人)
女性管理職比率(当社)	2025年度 6.5%	6.4% (2022年度 6.1%)
新卒Gコース採用における女性比率(当社)	2030年度 30%	17% (2022年度 14%)
EXスコア [®] (当社)	前年度より改善することを目標に70以上を目指す	64.8

働きがいと働きやすさを支える職場環境の整備

当社は、従業員一人ひとりが安心して働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。当社では、育児や介護などのライフイベントと仕事の両立支援や在宅勤務制度、コアタイムのないフレックスタイム制度といった柔軟な働き方に適した制度を整えてきました。

育児休職取得者数(東レ(株))							
(年度)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
女性	68	58	60	66	56	46	51
男性	3	4	10	22	40	82	95

工場における女性活躍推進活動の深化～東レ(株)初の女性工場長として～



瀬田工場長

近池 知子

私は滋賀事業場フィルム技術部で工業材料フィルムの開発と生産に携わった後、同事業場環境保安課で排水処理や化学物質管理を担当、そこで課長となりました。さらにスタッフ部署の環境保安部で東レグループ全体の安全・衛生・防災・環境管理業務を経験し、2024年4月に瀬田工場長となりました。

東レグループでの女性活躍推進活動は、約10年前に女性部長層を中心として女性管理専門職研修を企画・実行したことが始まりです。その後、女性懇談会、意識アンケート、オンラインサローネ(ロールモデルとの懇談)など自由な発想による多様な活動を進めてきました。その中で私は事業場活動支援を担当し、女性部長層2～3名が各工場の担当となり支援する仕組みを構築して活動を進めてきましたが、最近ほどの工場でも育児・介護を含め対象を女性に限定せず、各々がライフとワークを考え、働きやすい環境を作るための活動へと深化しています。私も工場で働く一人ひとりが自身の持ち味を最大限に発揮できるよう、現場の声をよく聴き、活動しています。

また、従業員の健康管理を経営的視点で考え、戦略的に取り組んでおり、社内コミュニケーションツールでの健康情報の共有や、健康情報サイトを活用したウォーキングなどの参加型イベントの開催、生活習慣病予防啓発セミナーの実施、費用補助増額を含む人間ドック受診促進など、健康保険組合と連携しながら、積極的に健康増進施策を実践しています。メンタルヘルスに関しては、2011年度より外部機関を活用した独自のストレスチェックを実施しており、社員自身のストレスへの気付き及びその対処の支援、職場環境の改善につなげています。また、国内関係会社も同様のストレスチェックを実施しています。こうした取り組みが評価され、東レ(株)は、2018年以降、連続して「健康経営優良法人」に認定されています。



人勤なびのホーム画面

インナーコミュニケーション

東レは2026年に100周年を迎えます。ただ単にアニバーサリーイヤーを迎えるのではなく、どのような姿で迎えたいか、どのような姿になりたいかと考えた時に、社員の参画意識をさらに高めていくような取り組みとして「東レ 社員フォーラム」と「はじめての一步賞」を、インナーブランディングの新企画として始めました。

2023年よりスタートしたお昼休みの社内配信番組「リアルトーク」も、第9回目を迎え、社内のオープンなコミュニケーションの場として活用されています。

“讀えよう、一人ひとりの一步を” 「はじめての一步賞」を創設

一人ひとりの挑戦を讀え、後押しすることで、東レグループ全体で挑戦やイノベーションが加速する風土の実現を目指し、新たな表彰制度として「はじめての一步賞」を設立しました。

規模の大小や成果の有無、成功失敗を問わない「挑戦」事例を募集。自薦・他薦のどちらでも応募可としました。集まった事例は、社員投票を実施。上位5案件は、後述の東レ 社員フォーラムの場で内容紹介と表彰を行いました。

応募数は、想定を超える190件となり、社員投票数も9,000件超となりました。



この活動を通して、自職場での活動が活発になっただけでなく、関わりがなかった職場同士の交流が生まれるなど、新たな動きや連携が生まれはじめています。

2024年度は第2回を実施します。

“みんなで「挑戦」を考えよう” 「東レ 社員フォーラム 2023」を開催



2023年12月11日に初開催となる「東レ 社員フォーラム 2023」を実施しました。

「東レ理念」を基本とした考え方や行動のベストプラクティスを全社員で共有し、東レのDNAを体感することで、会社としての一体感を醸成することを目的としています。

今年度は、企業文化である「開拓者精神」を体現していくために、「挑戦」をテーマとしました。

第一部は(株)ユニクロ柳井会長と東レ大矢社長との対談から、社員が「挑戦」について考える企画とし、第二部は、はじめての一步賞の社員投票上位事例を表彰しました。

全国16拠点をオンラインで中継し、3,000名を超える社員が2時間のライブ配信プログラムに参加しました。

当日は、リアルタイムに社員が自由に意見を投稿できるプラットフォームも活用しました。

参加者の満足度は90%を超え、次回開催希望は97%となりました。

第2回「東レ 社員フォーラム」は2024年11月18日に実施します。



“リアルトーク～みんなの声～” 今年度も継続実施中



「自由闊達」「開拓者精神」が更に発揮されるような風土醸成のきっかけを作ることを目的に、経営層と社員の双方向のオープンなコミュニケーションの機会の場として、生配信番組「リアルトーク」を2023年1月からスタートしています。

2023年度は、社長の工場視察ラウンドに合わせて、その工場現場からの配信を実施しました。各回トークテーマを決め、現場の課題や取り組んでいることの紹介などを社長と共に伝えました。普段は見えにくい社長の人となりを感じることができ、距離感が近くなったという声が聞こえたり、現場社員と課題について会話することで、各現場で新たな活動が始まったりと良い効果が生まれてきています。

第9回では、副社長3名による完全フリーな座談会を生配信しました。

出されたお題に3名が答えることで、リアルな会話を社員に届けることができ、「副社長でも、同じ様に日々喜び、悩み、苦しんで来られたという当たり前のことが伝わったように思います」「経営層と現場の風通しの良さは、まずはこんなところから始まるように思います。とても良い企画であったと思います」「『副社長=雲の上の存在』という印象があったが、人間味のあるフランクな会話の中で会社経営に対する対話があり、親しみを持てた」と概ね好評で、経営層との気持ちの距離が近づいた取り組みとなりました。



第7回石川工場



第8回三島工場



安達 一行 × 萩原 識 × 首藤 和彦
第9回 副社長3人の回

インナーコミュニケーションから派生して 東レの「今」を伝える東レ公式noteを始めました

メディアプラットフォーム「note」にて、東レ公式noteを始めました。東レで働く一人ひとりにはそれぞれのリアルなストーリーがあり、その一つひとつのストーリーが折り重なって、「東レ」という形を作っています。東レの社員が何を考え、悩み、喜び、楽しみ、そしてどんな想いを抱いているのか、東レ公式noteを通じて飾ることなく発信していき、その積み重ねによって東レのことを社内外に広く知っていただきたいと考えています。その一つの「未来への糸口」第1弾は、入社後3年目～5年目の若手研究者が思い描く未来を語りました。



地球環境問題への取り組み

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

東レグループは、再生可能エネルギー、水素、電動化関連の素材の提供、樹脂のリサイクル等、従来から取り組んでいる事業の拡大と、CO₂の分離・資源化等の新事業の創出で、サステナビリティイノベーション(SI)事業を拡大し、社会全体のGHG排出量の削減による2050年カーボンニュートラルの実現に貢献します。また、SI事業の拡大を通じて普及する持続可能なエネルギー(再エネ電力や水素)・原料と、革新プロセス及びCO₂を利活用する技術等の開発・導入により、東レグループのGHG排出量(Scope1とScope2)を削減し、2050年の東レグループのカーボンニュートラルを目指しています。更に、サプライチェーン全体のGHG排出量削減に向け、Scope3の削減も進めています。

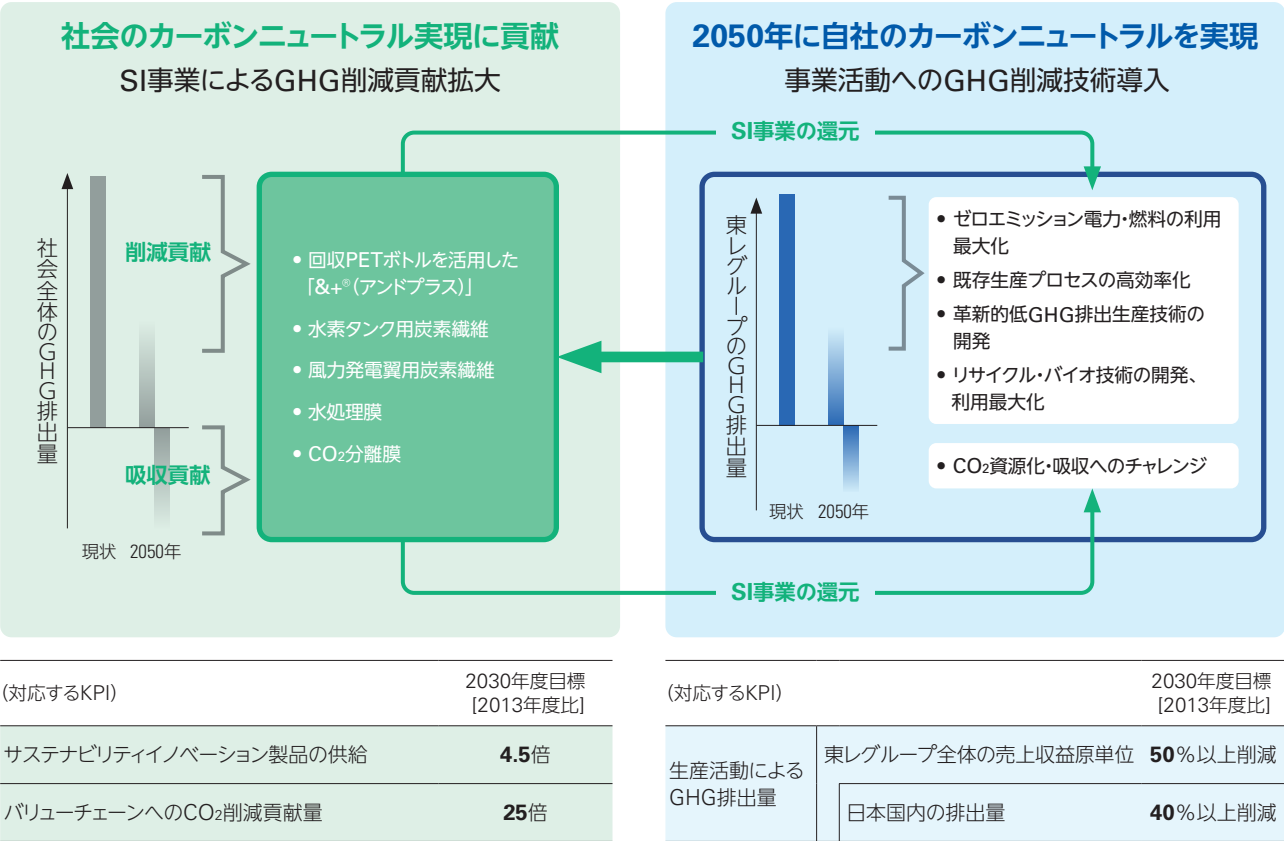
カーボンニュートラルの実現には、新たな発想に基づく変革や非連続的な技術革新が必要であり、企業個社だけではなく、業界、国や社会全体で丸となって取り組んでいく必要があると考えています。東レグループは、参画している経済団体や業界団体、国などと議論や対話を行い、2050年のカーボンニュートラル及びパリ協定の目標の実現に向けて連携して取り組んでいます。

対話においては、政府から公開される情報の収集や、所管する省庁へのヒアリング、意見交換、提言を通じて、その理解と確認及び社内施策への反映を行っています。

また、東レグループの事業に関連する業界団体に参画し、カーボンニュートラルの推進に必要な取り組みについて、業界団体として意思統一した後、政府へ提言を行っています。

さらに、カーボンニュートラルに向けた産官協働の取り組みとして設置された“GXリーグ”へ参画し、GHG排出削減目標の設定や削減実績のフォローアップなどカーボンニュートラルに向けた活動に関連する情報の公開を進めています。

- 参画している主な団体とその委員会及び部会(例)
- 一般社団法人 日本経済団体連合会 環境委員会地球環境部会
 - 公益社団法人 経済同友会 環境・エネルギー委員会
 - 一般社団法人 日本化学工業協会 技術委員会
 - 日本化学繊維協会
 - 一般社団法人 産業環境管理協会
 - GXリーグ



TCFD 提言に基づく開示

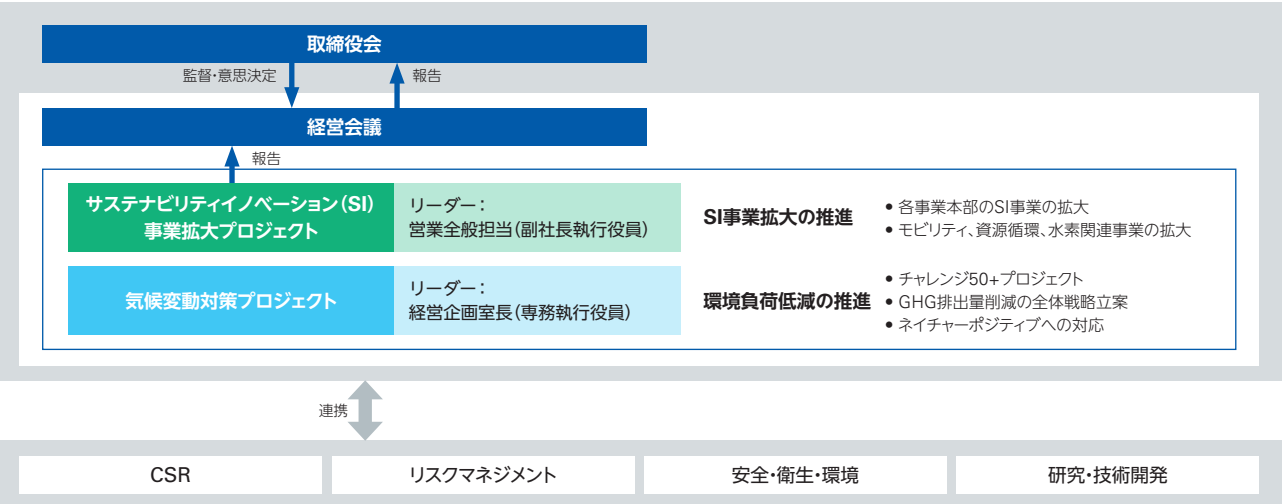
気候変動問題に関するガバナンス体制

東レグループは、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現を目指して、サステナビリティイノベーション(SI)事業拡大プロジェクトと気候変動対策プロジェクトにおいて、気候変動対策や資源循環問題等に対する中長期的なロードマップや実行計画を策定・推進し、2030年の数値目標達成に向けた進捗管理を行っています。

2024年度より、気候変動対策推進の統括機関として運営していたサステナビリティ委員会を発展的に解消し、SI事業拡大プロジェクトと気候変動対策プロジェクトの活動におけ

る基本戦略、設備投資融資等の重要課題については、刻々と変化する経営環境を踏まえて、取締役会の協議機関である経営会議で随時審議する体制に変更しました。また、CSR、リスクマネジメント、安全・衛生・環境、研究・技術開発を担う各機能と連携して、東レグループ全体のサステナビリティに関する課題に取り組んでいます。

取締役会は、各機能での議論について年1回以上報告を受け、監督と意思決定を行っています。また、事業戦略の策定・経営判断に際して、サステナビリティに関する問題を重要な要素の1つとして考慮し、総合的に審議・決定しています。



戦略

東レグループは、気候変動という予測困難で不確実な事象に関する機会・リスクを特定し、それらがどのような影響を及ぼし得るのかを確認するために、TCFD提言に沿う形で定性・定量の両面からシナリオ分析を行いました。その上で、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現に向けた長期戦略(長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”)の強靱性を確認しています。

シナリオ分析においては、「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに1.5℃に抑える努力を追求する」というパリ協定目標の達成と2050年のカーボンニュートラルの実現を見据え、1.5℃シナリオを中心に2℃シナリオも検討し、世界的に気候変動対策が十分に進展しない場合も想定して4℃シナリオも検討しています。

東レグループはこうしたシナリオ分析の下、カーボンニュートラルの実現に向けては、再生可能エネルギー、電動化、水

素・燃料電池関連の素材等、ビジョンの実現に貢献するSI事業の拡大のほか、水の電気分解によるグリーン水素の製造及び産業・運輸用途での活用、CO₂利活用に貢献する製品の開発を進め、社会全体のGHG排出量の削減に貢献します。また、SI事業の拡大を通じて還元される持続可能なエネルギー・原料と、革新プロセス及びCO₂を利活用する技術の開発・導入により、東レグループのGHG排出量削減を進めます。

循環型社会の実現に向けては、プラスチック製品のリサイクル・バイオ化等のカーボンリサイクル技術のほか、製造工程で発生した水の再利用等、さまざまな技術の創出に注力します。

新規事業創出・拡大を目指す「FTプロジェクト」においては、水素・燃料電池関連材料、バイオマス活用製品・プロセス技術、環境対応印刷ソリューション等のテーマのほか、CO₂やバイオガス、水素等を分離するためのガス分離膜の構造を支える支持層に利用可能な多孔質炭素繊維の用途開発等を進めていきます。

地球環境問題への取り組み

気候変動に関連する主要な機会・リスクと対応 (抜粋*1)

社会の変化		主要な機会・リスク	東レグループの主な対応	機会・リスクの大きさ		
				1.5℃	2℃	4℃
再生可能エネルギー比率の上昇	機会	● 再エネ関連事業の拡大 ● 蓄電池関連事業の拡大	● 風力発電翼用炭素繊維	大	↘	↘
	リスク	● エネルギーコストの高騰 ● エネルギー転換の遅れによる調達先確保	● 省エネの取り組み	600億円 (コスト)	↘	↘
炭素税の導入・GHG排出削減目標引き上げ	機会	● 省エネ関連事業の拡大	● 軽量化素材 (炭素繊維・樹脂等) ● 断熱・遮熱製品 (断熱材、遮熱繊維・遮熱フィルム等) ● 機能性衣料 (清涼素材)	大	➡	➡
	リスク	● 化石資源由来原料・燃料の調達コスト増加 ● 化石資源使用に対する批判 ● 炭素税格差による競争力の喪失 ● サプライチェーンの変化による既存ユーザーの減縮	● GHG排出量削減	850億円 (コスト)	↘	↘
水素社会の実現に向けた社会システムの変化	機会	● 水素関連事業の拡大	● ガス分離膜 (多孔質炭素繊維) ● 水素タンク用素材 高強度炭素繊維 ● 燃料電池構成部材	大	↘	↘
	リスク	● 競争の激化による素材価格下落 ● 水素への転換の遅れによる調達先確保	● 競争力強化	大	↘	↘
モビリティの電動化	機会	● 電動モビリティ用素材事業の拡大	● 軽量化素材 (炭素繊維・樹脂等) ● 電池用素材 ● モーター・水素タンク用素材	4,000億円 (売上収益)	↘	↘
	リスク	● 内燃機関連製品需要の減少 ● 競争の激化による素材価格下落	● 電動化需要への対応 ● 競争力強化	2,300億円 (売上収益)	↘	↘
CCUSの普及	機会	● CO ₂ 分離・回収関連事業の拡大	● ガス分離膜 (多孔質炭素繊維)	中	↘	小
	リスク	● 火力発電電力コストアップ	● 省エネの取り組み	大	中	小
循環型社会の実現に向けた経済システムへの変化	機会	● バイオ素材事業の拡大 ● リサイクル素材事業の拡大 ● 廃棄物削減貢献事業の拡大 (排出物削減、耐久性)	● バイオポリマー ● 膜利用バイオプロセス、生分解性原材料 ● リサイクル素材 (Ecouse [®] 、&+ [®] 等) ● 高機能包装材 ● VOCフリー軟包装用水なし印刷システム	8,000億円 (売上収益)	↘	↘
	リスク	● 廃棄物処理コスト増加 ● 大量生産・大量消費からの脱却による素材市場の縮小 ● 循環型社会への対応遅れによる機会損失	● 廃棄物管理強化・リサイクル促進 ● バイオ・リサイクル等の需要への対応	3,000億円 (売上収益)	↘	↘
顧客・投資家からの気候変動への対応と情報開示の要求増加	機会	● 気候変動対応による顧客拡大・投資増加 ● カーボンフットプリントの小さい製品のニズ拡大	● 気候変動対策に貢献する事業の拡大とGHG排出削減	大	↘	↘
	リスク	● GHG排出量削減への要求増加 ● GHG排出量削減、カーボンフットプリント削減の遅れによる機会損失	● GHG排出量削減	大	↘	↘
気温の上昇	機会	● 暑熱対策関連事業の拡大 ● 感染症対策関連事業の拡大	● 機能性衣料 (清涼素材) ● 断熱・遮熱製品 (断熱材、遮熱繊維、遮熱フィルム等) ● 健康状態モニタリング装置部材 ● 感染症対策衣、マスク ● 空気清浄化製品用素材	小	↗	↗
	リスク	● 暖か素材、ウィンタースポーツ用途の需要減少	● 機能性衣料 (清涼素材) 需要への対応	小	中	↗
水・食料供給の不安定化	機会	● 水、食料供給関連事業の拡大	● 水処理 ● 肥料、農業原料	大	↗	↗
	リスク	● 用水使用量の制限	● 用水使用量の削減	中	↗	↗
災害の激甚化	機会	● 災害対策関連事業の拡大	● 補強材、防護ネット ● 水処理	大	↗	↗
	リスク	● 原料調達・工場操業等への影響	● BCP ● サプライチェーンの強化	大	↗	↗

*1 東レグループTCFDレポートVER.2.1より一部抜粋 https://www.toray.co.jp/sustainability/tcf/pdf/TCFD_report_v2.pdf

*2 一定の精度で定量的な試算が難しい項目については、売上収益または事業利益にもたらす影響の大きさにより、以下の大中小の3段階に分類しました。

大：売上収益500億円以上または事業利益50億円以上
中：売上収益100億円以上500億円未満または事業利益10億円以上50億円未満
小：売上収益100億円未満または事業利益10億円未満

販売面は売上収益への影響、コスト面は事業利益への影響を分析しました。

なお、各気候シナリオで同じ大きさの分類であってもその分類の中で程度に差が生じると考えられる場合には、グラデーションをつけ、より影響が大きいと判断した方を濃い色にしています。

グラデーションは、「社会の変化」の同じ項目内での変化を表現したものであり、異なる項目間の影響の大きさの違いを表現したものではありません。

*3 炭素税の導入によるリスクについては、2040年の東レグループのGHG排出量を予測することが現時点では困難であるため、2022年度のGHG排出量 (512万トン-CO₂、経営支配力を乗じた算定方法に基づく)に1.5℃シナリオにおける2040年の炭素税の予測 (先進国:110米ドル/トン-CO₂)を乗じて計算しました。なお、東レグループは2040年に向けて継続的にGHG削減に取り組んでいきます。

こうした中、SI事業を中心とした気候変動を緩和する事業の機会は大きく、気候変動対策が進むほど事業機会は大きくなる可能性があります。特に、循環型社会への移行に伴う経済システムの変化により、バイオ素材やリサイクル素材で8,000億円規模の新たな市場が見込まれます。また、モビリティの電動化の加速による炭素繊維、樹脂等の軽量化素材のニーズの拡大で、4,000億円規模の市場が期待されます。一方で、水処理をはじめとして気候変動に適応するための事業機会も大きく、4℃の世界だけでなく、1.5℃・2℃においても十分に見込まれます。

リスク管理

東レグループでは、リスクマネジメント推進のための審議・協議・情報共有機関としてリスクマネジメント委員会を設置して

います。当該委員会での定期的なリスク特定・評価において、気候変動に関連するリスクは相対的に重要度の高いリスクと評価しています。また、その重要度を踏まえ、気候変動対策プロジェクトにおいて、TCFDのフレームワークによる詳細なリスクの分析・評価・管理を行っています。そして、これらのリスク分析・評価の結果を踏まえたリスクの捉え直しを行い、横断的・機動的に気候変動関連リスクへの対策を推進しています。

指標と目標

東レグループは「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」において2030年度に向けた数値目標を設定しており、そのマイルストーンである2023年度実績、中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”における2025年度の間目標と併せて開示しています (P25をご参照ください)

生産活動における気候変動対策

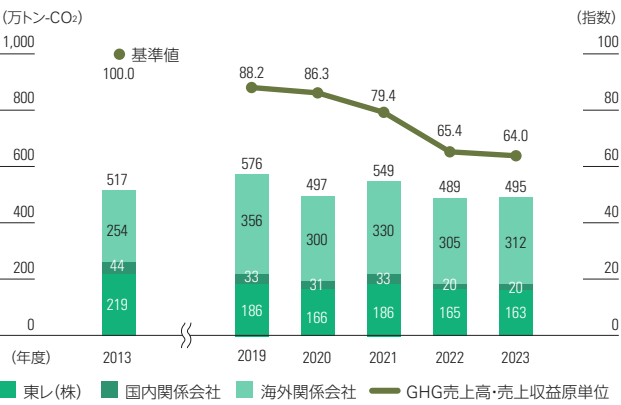
Scope1、Scope2排出量削減の取り組み

「サステナビリティ・ビジョン」の実現に向けたマイルストーンとして、2030年までにGHG排出量 (Scope1、Scope2)の売上収益原単位を2013年度比で50%削減することを掲げ、用水使用量削減と併せた全社横断プロジェクト「チャレンジ50+プロジェクト」を推進しています。プロセス改善による省エネルギー推進に加え、国内外工場での再生可能エネルギー設備の拡大とカーボンフリー電力の導入、海外工場の石炭火力発電の停止等によるGHG排出量削減に取り組んだ結果、売上収益原単位で2023年度に2013年度比36%削減し、国内のGHG排出量26%削減を達成しました。

また、社内カーボンプライシングを、これまでの省エネに関する投資やGHG削減活動のインセンティブだけでなく、生産設備の新増設における投資採算性判断や潜在的なリスク分析の参考値として活用し、エネルギー利用効率を高め脱炭素への移行に向けた投資を加速していきます。なお、2024年度の社内炭素価格は、欧州のEU-ETSにおける排出権価格相場等を参考に、2023年度と同様に10,000円/トン-CO₂に設定しました。社内炭素価格は、市場動向を参考にGHG削減部会で毎年見直しを行っています。

Scope1、Scope2排出量実績 (2023年度) (万トン-CO ₂)				
	東レ (株)	国内関係会社	海外関係会社	東レグループ合計
Scope1	136.7	3.2	109.3	249.1
Scope2	25.9	16.9	203.2	246.0
Scope1+Scope2	162.6	20.1	312.4	495.1

GHG排出量 (Scope1+2) 及びGHG売上高・売上収益原単位の推移 (東レグループ)



*2019年度までは日本会計基準を採用していたため売上高原単位でしたが、2020年度からは国際会計基準 (IFRS) を採用したため売上収益原単位としています。

基準年度である2013年度の値は、2014年度以降に東レグループに加わった会社分を含めて算出しています。

また、基準年度である2013年度及び2023年度は国際的な算定ルールであるGHGプロトコルに則った、経営支配力を乗じた算定方法に変更しています。

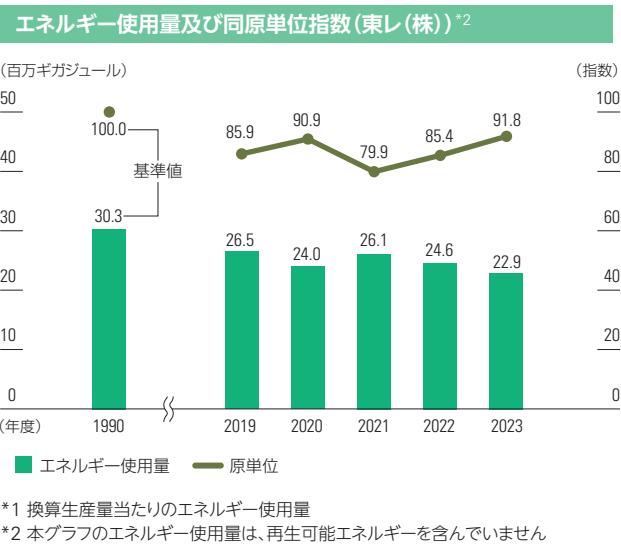
2019年度から2022年度のGHG排出量は従来の出資比率を乗じた算定方法によるものです。

なお、2023年度と同じ経営支配力を乗じた算定方法では、2022年度のGHG排出量は512万トンとなります。

地球環境問題への取り組み

●省エネ活動

東レは、エネルギー原単位*1年率2%低減を努力目標として省エネ活動に取り組んでいます。2023年度は、エネルギー利用の効率化とムダ・ロスの削減を推進したことによりエネルギー使用量は6.9%低減しましたが、生産量が13.0%減少したため、エネルギー原単位は7.5%悪化しました。一方、エネルギー原単位削減の基準年度として設定した1990年度対比では、8.2%の改善となっています。また、東レグループでは、毎年、省エネ活動の一環として、東レ(株)・国内・海外関係会社の工場で「省エネ診断」を実施し、積極的な省エネ活動を進めています。2023年度は東レ(株)1工場、国内関係会社2工場で実施し、その省エネ効果でGHG排出量約0.5万トン-CO₂/年以上の削減を実施しました。



●再生可能エネルギー設備の導入

東レグループでは、太陽光発電の設備能力増加率をKPIとして設定し、再生可能エネルギー設備の導入を推進しています。2023年度は東レ(株)滋賀事業場と海外関係会社の中国、ハンガリーの工場で太陽光発電設備を導入したことにより、101%の増加率となりました。また、2017年度から東海工場にて、ボイラー燃料としてカーボンニュートラルである污泥燃料の混焼を実施しています。

加えて、東レ(株)東京本社で使用する全ての電力について、2022年4月から実質的に再生可能エネルギー100%電力に切り替えました。これにより、グローバル基準で概算年間1,500トン-CO₂程度の温室効果ガスの排出削減が見込まれます。更に、2023年4月から東レ(株)名古屋支店、2024年4月からは東レ(株)大阪本社でも実質的に再生可能エネルギーによる電力を調達しています。

Scope3 排出量削減の取り組み

2023年度の東レグループScope3排出量は、上流のカテゴリ1〜8に下流のカテゴリ9、11、12、13を加えて合計約1,756万トン-CO₂でした。カテゴリ別では、カテゴリ1(購入した製品、サービス)の割合が最も多く、全体の49%を占めました。次いで、カテゴリ12(販売した製品の廃棄)が全体の25%を占め、この2つでScope3排出量全体の74%を占めています。

カテゴリ1については、主要原料サプライヤーとのエンゲージメントを通じて、東レ向け原料のCFP(カーボンフットプリント)削減推進に向けて協力体制を構築していくことに加え、バイオ素材やリサイクル原料への積極的な転換を推進しています。また、カテゴリ12については、東レ製品のリサイクル利用推進や耐久性の向上を通じて、サプライチェーン全体でのGHG排出削減に取り組んでいきます。

Scope3カテゴリ別排出量実績(2023年度)(万トン-CO ₂)			
	カテゴリ	排出量	割合
1	購入した製品、サービス	860	49%
2	資本財	52	3%
3	Scope1、Scope2 に含まれない燃料	96	5%
4	輸送、配送(上流)	18	1%
5	事業から出る廃棄物	1	0%
6	出張	1	0%
7	雇用者の通勤	2	0%
8	リース資産(上流)	0	0%
9	輸送、配送(下流)	3	0%
10	販売した製品の加工	—	—
11	販売した製品の使用	275	16%
12	販売した製品の廃棄	447	25%
13	リース資産(下流)	1	0%
14	フランチャイズ	0	0%
15	投資	—	—
合計		1,756	100%

環境会計

東レは1999年度から環境会計*を導入し、その投資・費用効果を算出しています。2023年度の投資額は18.0億円となり、省エネ等への投資を増加した結果、前年度比3.1億円増となりました。費用は燃料価格の高騰等により97.0億円、前年度比4.4億円増となりました。

*環境会計は気候変動対策のみならず、排ガス・排水・廃棄物の対策などの他の環境対策も含みます。

生物多様性への取り組み

東レグループ 生物多様性基本方針 2010年12月制定

基本的な考え方

東レグループは、生物多様性が生み出す自然の恵みに感謝し、生物多様性の保全とその持続可能な利用に努めると共に、生物多様性の保全に資する製品・技術の開発と普及を通じて社会に貢献します。

行動指針

1. 事業活動に伴う生物多様性への影響に配慮し、生物多様性の保全と持続可能な利用に努めます。
2. 環境に配慮した製品・技術の開発に努め、これらの提供・普及を通じて生物多様性の保全に貢献します。
3. 遺伝資源に関する国際的な取り決めを踏まえ、公正な利用に努めます。
4. サプライチェーンにおける生物多様性への影響に配慮し、自然との共生に努めます。
5. 生物多様性に関する社員の意識の向上に努め、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、生物多様性を育む社会作りに貢献します。

人間の活動に伴う気候変動、天然資源の枯渇、そして生態系の破壊や生物種の絶滅等による自然、生物多様性の危機的速度による消滅を食い止め、回復に転じていく「ネイチャーポジティブ」に向けた行動の必要性が、国際的に議論されています。

こうした中、東レグループは、生物多様性保全を温室効果ガスの削減と並ぶ地球環境問題の重要なテーマと位置付け、安全・安心な飲料水の製造、下排水の再利用を通じた水資源の保全、繊維のフィルター関連素材による空気の浄化等、事業を通じた生物多様性の保全、ネイチャーポジティブに向けた貢献をしています。また、全製品の製品安全審査及び設備投資時の環境リスク調査においては、製造時に規制対象物質が排ガスや排水、廃棄物等を通じて法令基準を超過しないことを確認しています。加えて、新たに土地を利用する際、生産拠点における規制や希少生物の調査の必要性、市



東レ(株)東海工場を含む12社で協力して形成している緑地帯が、「知多半島グリーンベルト」として自然共生サイト(環境省)の認定を受けました(2023年10月)。

民団体等からの要望の有無等を確認することとしています。

東レは2024年1月に、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)が2023年9月に公表した情報開示に関する提言への賛同を表明するとともに、TNFD Early Adopter(TNFD提言の早期採用者)に登録しました。また、TNFDの議論をサポートする組織であるTNFDフォーラムにも参画しています。

生物多様性に関する機会とリスク

東レグループの事業活動において、サプライチェーンの上流での生物多様性に関する機会とリスクについて分析を実施しました。その結果、機会としては、航空機等の部材の軽量化につながる製品の提供によるCO₂排出量削減への貢献や、緑地保全、水資源保全につながる製品提供による森林保全や生息地保護、リスクとしては、水資源、エネルギー資源の使用による自然資本の減少、大気、水域への排出等による気候変動や環境負荷への影響等、生物多様性にさまざまな影響を与えていると考えています。

ガバナンス体制

生物多様性・自然資本に関する取り組みは、気候変動、資源循環の取り組みと互いに影響し合う関係です。そのため、気候変動対策プロジェクトの傘下に「NP(ネイチャーポジティブ)部会」を設置し、気候変動、資源循環の部会と連携して、生物多様性・自然資本の依存と影響、機会・リスクを特定、評価し、優先順位をつけて取り組みを推進します。NP部会の活動における重要課題は経営会議で随時審議し、活動の進捗を含め取締役会で年1回以上報告され、取締役会はそれらを適切にモニタリングするとともに、経営判断に際して、生物多様性・自然資本に関する問題を考慮し、監督と総合的な意思決定を行います。

LEAPアプローチに基づく調査・分析

東レグループの生物多様性・自然資本関連の依存、インパクト、機会及びリスクにおいて、関係性が高いと想定される事業分野、活動、バリューチェーン、地域等を重点領域として設定するため、分析ツールのひとつとして推奨されているENCOREを用いて調査を行いました。その結果、東レグループの事業は、地下水や地表水への依存が大きく、水の利用、大気汚染物質、固形廃棄物等への影響が大きい可能性があることがわかりました。現在、更に調査、分析を進めています。



東レ(株) 上席執行役員
電子情報材料事業 本部長
島地 啓

IRセミナー

東レグループの デジタルイノベーション (DI)事業への取り組み

2024年9月13日にIRセミナー「東レグループのデジタルイノベーション(DI)事業への取り組み」を開催し、東レ(株) 上席執行役員・電子情報材料事業本部長の島地啓、東レエンジニアリング(株)取締役の佐藤謙二、東レ(株) 上席執行役員・研究本部長の井口雄一郎が説明を行いました。

DI事業の概要

半導体・ディスプレイ用途を主に
売上収益2,500億円目標

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”では、当社の強みを発揮して収益拡大が見込める領域として、サステナビリティイノベーション(SI)事業と、デジタルイノベーション(DI)事業を成長領域と位置づけ、連結売上収益の6割程度まで拡大させることを目指しています。このうち、DI事業は「デジタル技術の浸透により、利便性や生産性の向上に貢献する材料、装置、技術、サービスなど」と規定しており、エレクトロコーティング剤・実装材料、半導体製造・検査装置、ケミカル

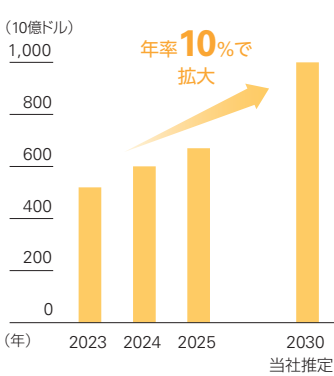
製品、樹脂、フィルム、回路基板などが代表的な製品となっています。

DI関連市場は、半導体市場がICT関連の発展に伴い拡大傾向にあり、各種スマートデバイスの普及による需要も高まっており、今後も年率10%の高成長が期待されています。また、ディスプレイ市場においても有機ELディスプレイが台頭し、スマートフォン、TVに加えてタブレット、ノートPCでの採用加速により年率7%で成長が見込まれます。こうした需要拡大を着実に取り込み2025年度には2,500億円の売上収益を目標としています。

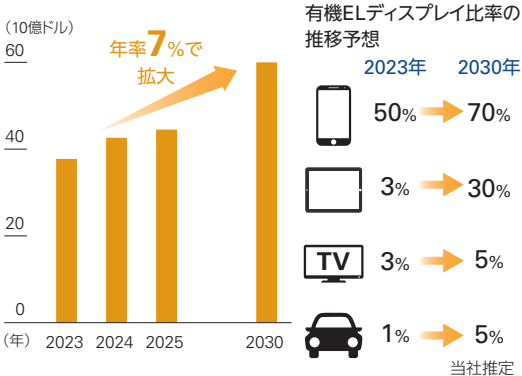
デジタルイノベーション(DI)事業



半導體市場規模



有機ELディスプレイ市場規模



DI事業の基本戦略

東レグループの総合力を生かしたソリューション提供

東レグループは、マテリアルデザイン(素材)、エンジニアリング力(装置、加工技術)、先端分析力といった要素技術を駆使し、微細パターンニング、コーティング、分散制御等の分野で、半導体や電子部品、ディスプレイの高性能化・高効率化、環境対応に貢献しています。また、これらの技術を極限まで追求することで、素材・部材の事業の拡大だけでなく、製造装置・検査装置や分析サービスなどの事業化にもつなげています。

東レグループは、こうした幅広い技術の強みを総合力と捉え、トータルソリューションの提供をDI事業の中心に据えています。素材、装置、分析の各分野でお客様のニーズに沿った

製品・サービスを提供するのみならず、お客様と複合的に向き合ってトータルソリューションを提供することで、イノベーション創出に貢献したいと考えています。

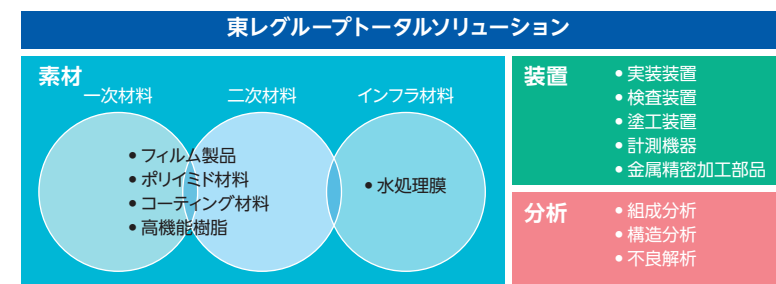
例えば、素材・部材、製造・検査装置、分析サービスを連携させ、材料そのものの開発だけでなく、お客様の改良要請の中身に関わるメカニズム解析や最適製造条件の抽出を行い、改良品を提案するサイクルを高速で回すことにより、競合との差別化を図っています。また、新たに事業参入する新興メーカーには、素材、プロセス条件、装置を一括したソリューションとして提案しています。更に、今後の事業化・拡大が期待されるマイクロLEDディスプレイの製造では、チップ製造、ピッチ変換、接合、不良部分のリペア、パネル組み立てといった各工程で、

素材、装置、分析サービスをトータルで提案・提供しています。
ここでの微小なチップを転写して接合する技術は、光電融合
デバイスのプロセスにも活用できると見えています。

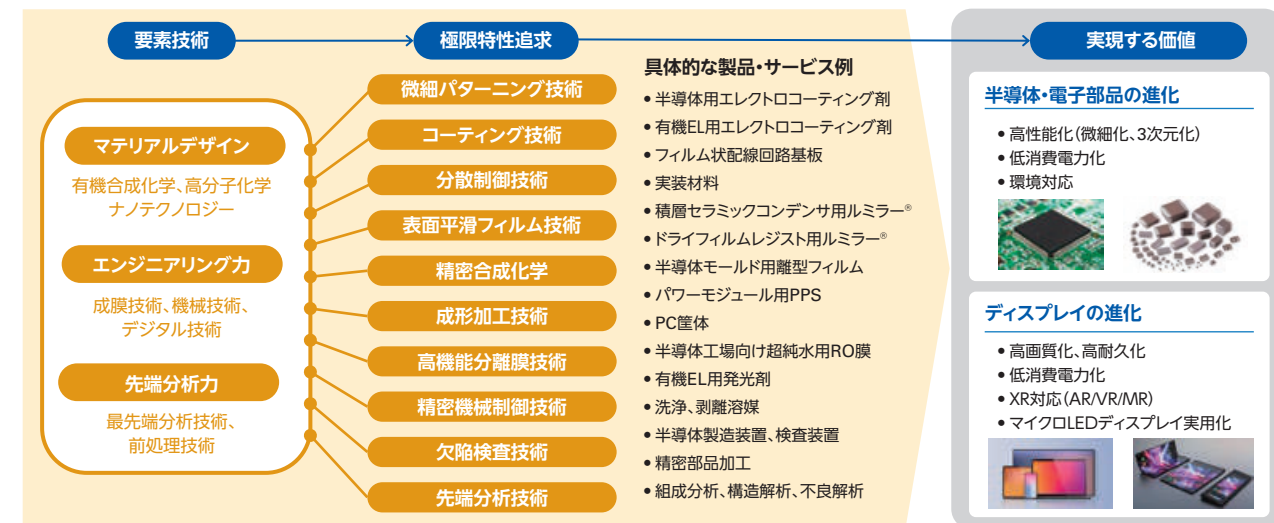
半導体、電子部品、ディスプレイの大手顧客の製造・開発拠

東レグループの総合力を生かした全体方針

- **素材**：お客様のニーズにフィットする、高機能かつ高付加価値な素材を提案します
- **装置**：精度・速度・性能と三拍子揃った実装・検査・計測装置を提供します
- **分析**：ニーズの見極めに基づき、最適な分析技術を駆使した解析結果を提供します



コア技術のDI領域への展開



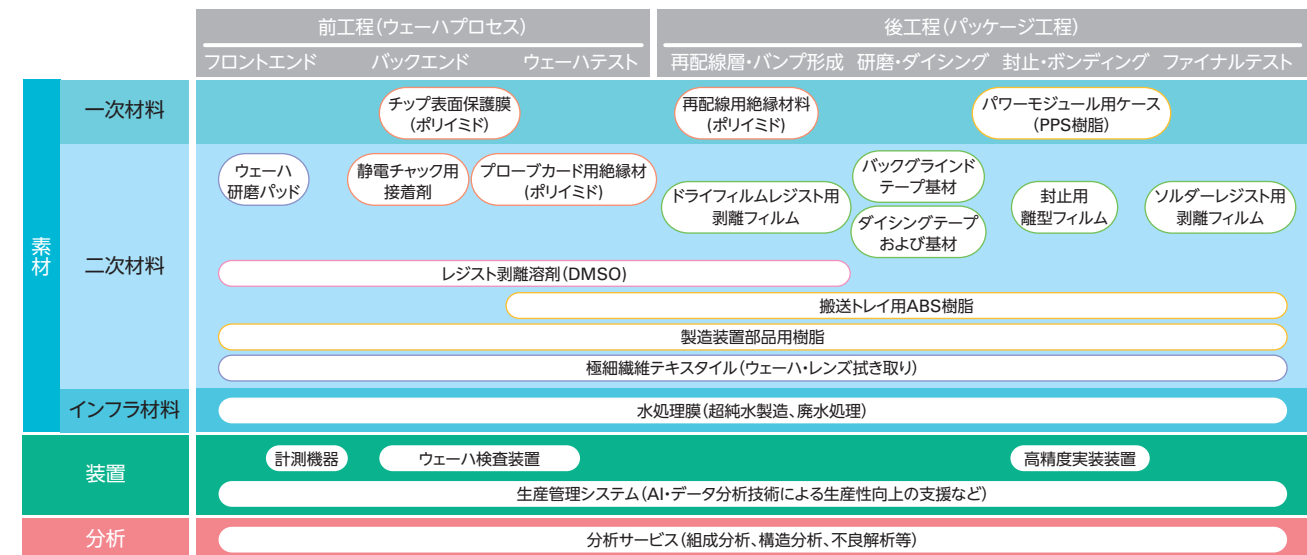
主要製品と今後の展望

半導体分野における展開

半導体関連では、半導体そのものに用いられる一次材料として保護膜や樹脂があり、二次材料としてフィルムやケミカル・樹脂製品など多岐にわたる製品があります。東レグループ

の製品は、前工程から後工程まで幅広く採用されています。
また、東レエンジニアリングの製造・検査装置も各工程で使用
されており、半導体製造のインフラ分野では、水処理膜、分析
サービスに加えて、生産管理システムも提供しています。

半導体分野に「素材」「装置」「分析」のソリューションを提供



半導体分野の主な製品

【素材】パワー半導体：ポリイミド絶縁材料

業界シェア
トップクラス

電力の制御や変換を行うパワー半導体市場は、再生可能エネルギーの需要拡大や電力効率向上の取り組み等により、年平均成長率10%を見込んでいます。東レはこの市場にポリイミド樹脂設計技術を活用した絶縁材料を供給しており、耐熱性、機械特性、耐薬品性に関する高い信頼性と、お客様のプロセスに応じた多様な製品ラインナップにより、業界トップクラスのシェアを有しています。今後は、環境規制に対応したNMPフリー化やPFASフリー化を全製品に展開し、更なるシェア拡大を目指します。

【素材】ドライフィルムレジスト(DFR)用フィルム

ハイエンド市場
シェアNo.1

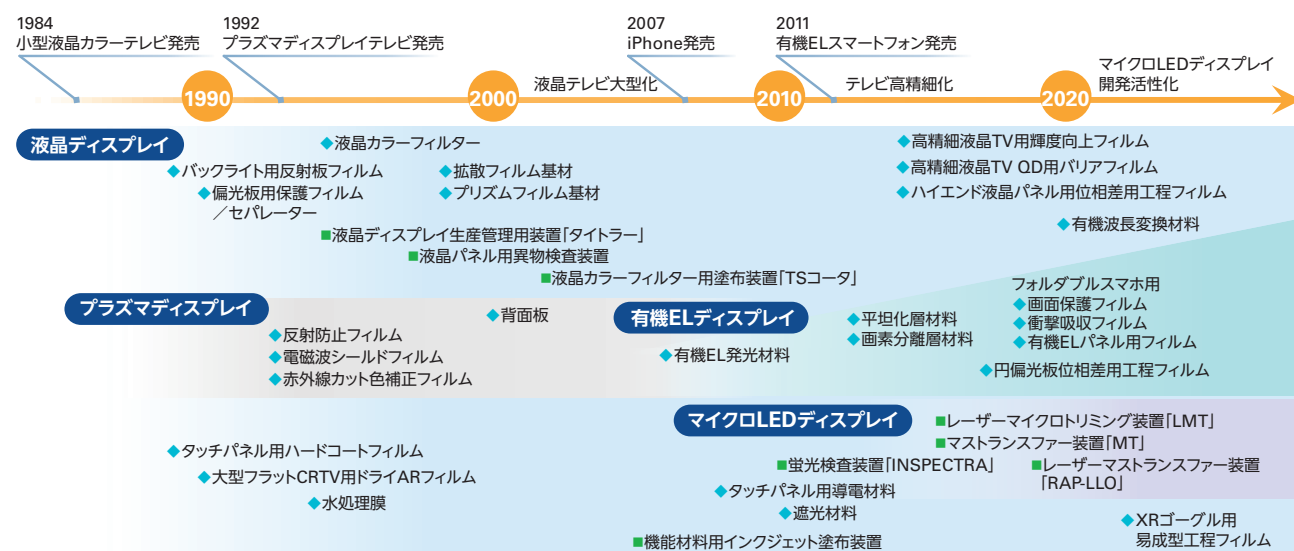
半導体の回路基板形成に使用されるDFR用フィルムは、微細化に伴う品質改善要求の高まりを背景に、年平均成長率10%を見込んでいます。東レは中国や東南アジアでの生産体制を整え、高度なフィルム表面設計技術と品質管理に強みを持ち、ハイエンド市場でシェアNo.1を誇っています。今後は、微細配線化に対応する表面設計・高度品質管理について訴求し、また、お客様の歩留まり改善や製品価値向上に貢献することで、ハイエンドからミッドレンジまで幅広く販売拡大を進めます。

【素材】剥離液・洗浄液用DMSO (ジメチルスルホキシド)

半導体市場
シェアNo.1

半導体のレジスト剥離剤・洗浄剤の主要原料であるDMSOは、半導体市場の拡大と金属管理の厳格化により、年平均成長率7%を見込んでいます。東レグループは国内唯一のDMSOメーカーとして、日本と中国に製造拠点をもち、世界最高水準の不純物管理・分析体制を有し、半導体市場でシェアNo.1を誇つ

東レグループのディスプレイ分野における展開



ディスプレイ分野の主な製品

有機ELディスプレイ用ポリイミド材料

シェアNo.1

有機ELディスプレイ市場は、スマートフォンの増加とタブレット・ノートPC向けの新規用途により拡大しており、年平均成長率7%を見込んでいます。東レの有機ELディスプレイ用ポリイミド材料は、画素分離層や平坦化層用途において業

ています。今後は、生産体制の強化やグローバルオペレーションの深化を進めるとともに、リサイクル推進による環境負荷の低減に貢献し、NMP等の規制溶媒の代替需要獲得に注力します。

【素材】積層セラミックコンデンサ(MLCC)用 離型フィルム

シェアNo.1

MLCCはスマートフォン、新エネ車、AIサーバー等のさまざまな用途で使用され、年平均成長率6%を見込んでいます。東レは、MLCC用離型フィルムにおいて、平滑性や表面設計技術に加え、付着異物やキズ等がなく厚みの均一性に優れた高品位を実現する生産技術とグローバルな生産体制を強みとし、本用途でシェアNo.1を誇っています。日本、韓国、マレーシアで生産を行っており、更なる需要の高まりに対応し、2025年に岐阜工場で新規製膜機の稼働を開始する予定です。また、リサイクルPETフィルム「Ecouse®ルミラー®」を開発し、ハイエンドフィルムの循環型リサイクルシステムを世界で初めて実用化しています。

ディスプレイ分野における展開

ディスプレイ分野では、1984年に小型液晶カラーテレビ、1992年にプラズマディスプレイテレビが発売され、その後フラットパネルテレビの大型化が進みました。2007年には初代iPhoneが登場し、2011年には有機ELディスプレイを搭載したスマートフォンが発売されました。このような歴史の中で、東レグループは材料から製造装置までさまざまな製品を開発し、量産供給してきました。近年では、小型・中型の液晶ディスプレイが有機ELに置き換えられる形で拡大していますが、更に次世代ディスプレイ候補としてマイクロLEDディスプレイの開発も活発化しています。

界標準となっており、圧倒的な量産実績を挙げており、ディスプレイ品質向上(高信頼性)と製造プロセス簡便化(コスト低減)に貢献し、シェアNo.1となっています。今後は、折り曲げや高輝度化への対応、環境規制対応製品の提案を進めるとともに、知財も含めた戦略により、引き続き業界標準材料としての地位を固めていきます。

半導体向け検査装置事業の概況



東レエンジニアリング(株) 取締役
東レエンジニアリング
先端半導体MITテクノロジー(株)
代表取締役社長
佐藤 謙二

電子線式と光学式のウェーハ検査装置が成長

半導体はロジック、メモリ、その他に分類され、これらの半導体出荷額は2030年には世界全体で100兆円に達すると予測されています。こうした中、東レエンジニアリング先端半導体MITテクノロジー(株)では、電子線式と光学式のウェーハ検査装置を提供しています。

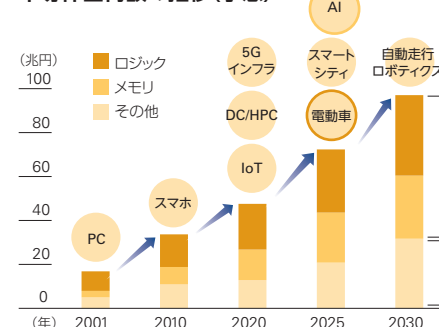
電子線式ウェーハ検査・計測装置(NGR®)は、ロジックとメモリ分野で使用され、ナノメートルレベルの画像を広視野・低

歪で取得して設計データと比較し、2次元の複雑なパターンを高速高精度に計測できる技術が強みです。AI向け先端半導体等を重点分野として事業拡大を図っています。

光学式ウェーハ外観検査装置(INSPECTRA®)は、その他の半導体を主な市場とし、独自の良品学習アルゴリズムと高度な欠陥検出技術による高速高精度検査が強みです。INSPECTRA®は、特に国内における車載用パワー半導体市場で高シェアを有しています。高速高精度な検査能力を生かした全数検査で欠陥流出ゼロへの貢献が期待でき、海外市場での事業拡大も目指しています。

東レエンジニアリングは東レグループの一員として、半導体向けの素材・装置・分析の三位一体のイノベーション創出を目指していきます。

半導体出荷額の推移(予想)



検査・計測装置事業概要

電子線式ウェーハ検査・計測装置NGR®

事業規模	2023年度業績 売上収益30億円
特徴	広く歪の少ない視野&Die to Database技術により先端半導体の開発に貢献。
市場	先端半導体向けに、開発から量産工場での採用拡大を目指して活動中。
重点分野	先端半導体(ロジック、DRAM)

光学式ウェーハ外観検査装置INSPECTRA®

事業規模	2023年度業績 売上収益59億円 国内トップシェア
特徴	世界最速のスループットで全数検査を実現。
市場	国内は高いシェアを持つ。海外各地にデモセンターを運用し、海外での事業拡大に取り組み中。
重点分野	車載用パワー半導体、μLED、通信フィルター

(出典)Omdia、SEMI、TrendForce、(株)富士経済、グローバルネット(株)、各社決算資料のデータをもとに経済産業省作成(※数字:2019年、為替レート:1USD=110円、1ユーロ=125円)

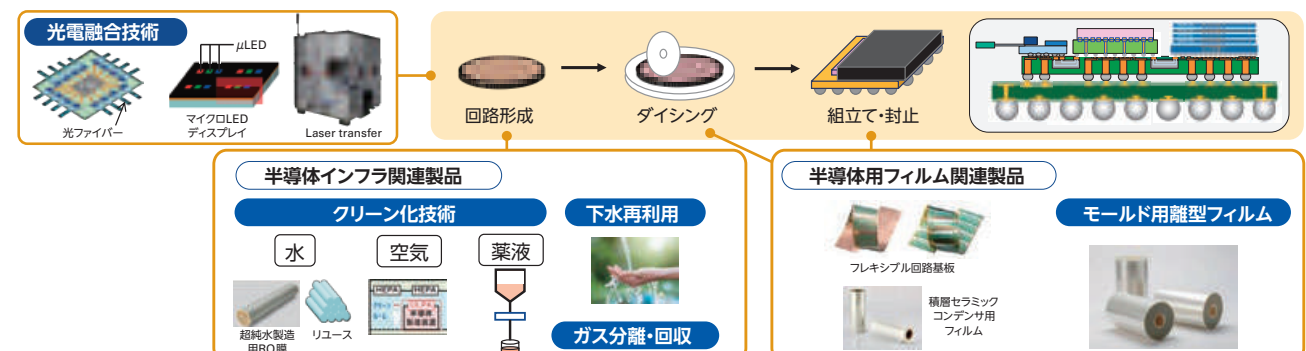
DI事業における研究・技術開発



東レ(株) 上席執行役員
研究本部長
井口 雄一郎

東レは、半導体インフラ関連製品、半導体用フィルム関連製品、光電融合関連製品を、DI事業における研究開発重点分野に挙げています。半導体インフラ関連では、「水」「空気」「薬液」のグリーン度向上技術である「RO膜」「エアフィルター・濾材」「レジスト用フィルター・濾材」に加え、ガスの回収・リサイクル技術を保有し、歩留まりや品質の向上、環境対応への貢献を目指しています。

DI事業における研究開発重点分野

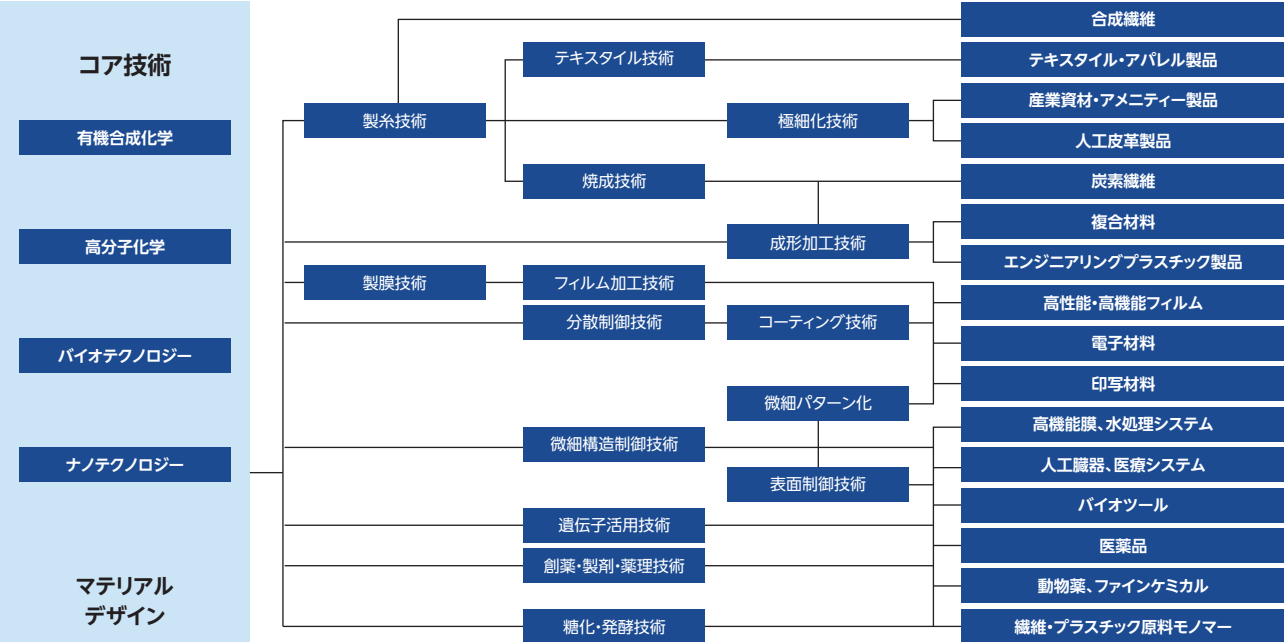


研究・技術開発

東レグループは“Innovation by Chemistry”をコーポレートスローガンとして、Chemistryを核に技術革新を追求し、先端材料の世界トップ企業を目指しています。今後もより一層グループ総合力の強化を図り、革新先端材料の創出に取り組んでまいります。

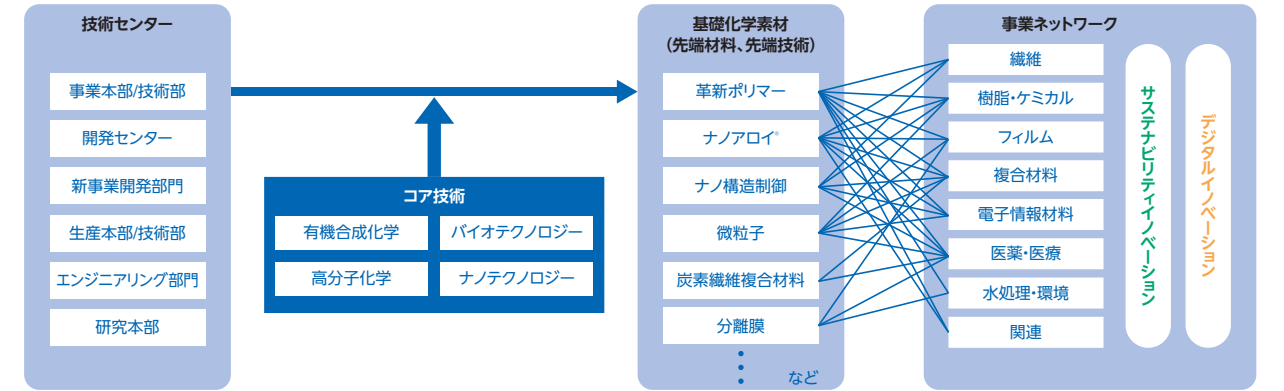
先端材料を継続して創出、事業化する東レのテクノフィールド

東レグループの研究・技術開発は、有機合成化学、高分子化学、バイオテクノロジー、ナノテクノロジーをコア技術とし、これらの技術をベースに、重合、製糸、繊維高次加工、製膜、有機合成など要素技術の深化と融合を進め、繊維、フィルム、ケミカル、樹脂、更には電子情報材料、炭素繊維複合材料、医薬、医療機器、水処理事業とさまざまな事業分野で、先端材料を創出し事業化を実現しています。



研究・技術開発の基本方針と体制

東レは、「研究・技術開発こそ、明日の東レを創る」との信念に基づき、先端材料の研究・技術開発を「技術センター」が司令塔となって推進しています。「超継続」という粘り強い取り組みを強みとし、長期視点で取り組みを続けています。また、東レの研究・技術開発陣は、「深は新なり」、すなわち、一つのことを深く掘り下げていくと新しい発明・発見があるという「極限追求」のDNAを受け継いでいます。そして、大きな時代観、社会の要請を踏まえ、社会的・経済的価値を備えたイノベーション創出を目指しています。



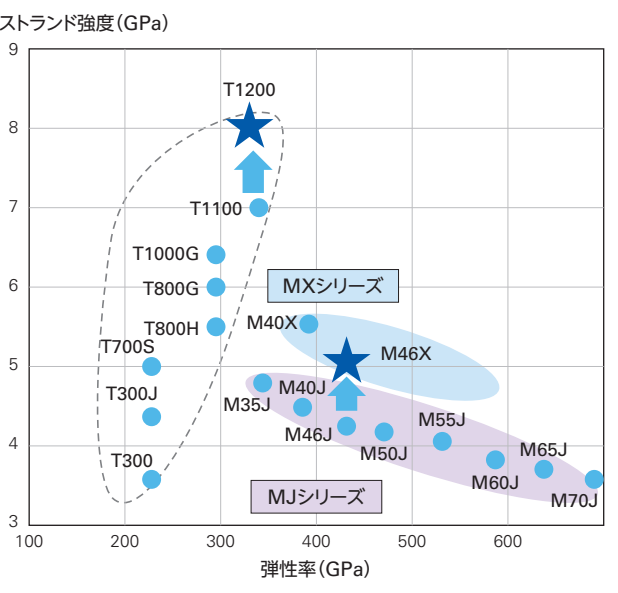
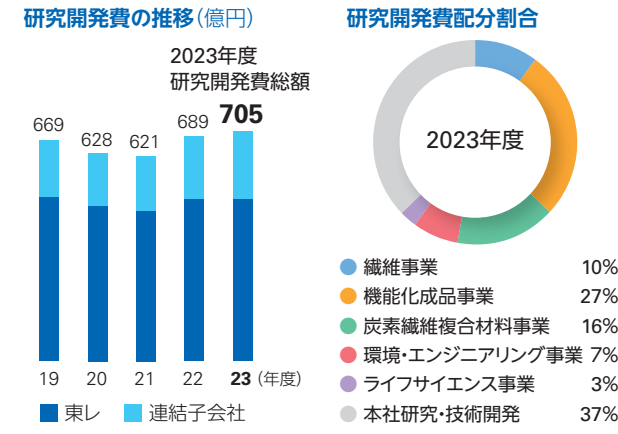
約していることも大きな特長になっています。この「分断されていない研究・技術開発組織」からは技術融合による新技術が生まれやすく、また、もともとは他の事業のために作られた先端材料が複数の事業に迅速に展開できます。さらに、一つの事業分野の課題解決に多くの分野の技術・知見を活用することで、グループの総合力を発揮しています。

AP-G 2025の期間(2023～2025年度)では、3年間の累計で2,200億円の研究・技術開発費の8割強をSI事業とDI事業からなる成長領域に投下する方針としています。全社収益目標の達成のため、「価値創出力の強化」、「競争力強化」、「持続的成長の実現」に向けた研究・技術開発を推進しています。

世界最高強度の炭素繊維トレカ®T1200を開発

1971年に販売を開始して以来、圧力容器(CNG、CHG)や自動車、航空機、スポーツなどの用途に向けて高性能炭素繊維トレカ®を提供してきました。1986年には、当時世界最高強度のトレカ®T1000を開発するなど、高強度化において常に世界をリードしてきました。

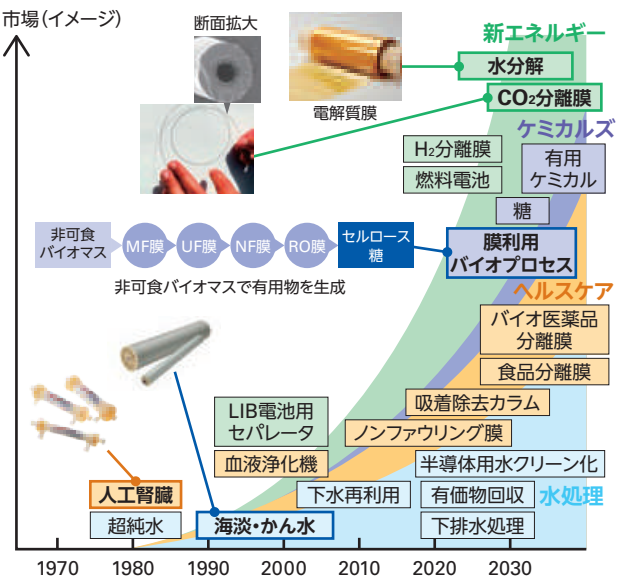
2023年11月には世界最高強度を更新する、引っ張り強度8.0GPaの「トレカ®T1200」を開発したことを発表しました。独自のナノスケールでの構造制御技術をさらに発展させ、破壊が起こりにくい内部構造を設計、実現したものです。また、2024年1月には高弾性率を特長とするトレカ®MXシリーズの最新グレードで、従来の製品と同等の高弾性率を維持しつつ強度をさらに約20%高めた「トレカ®M46X」を発表しました。カーボンニュートラル社会の実現への貢献度を高めるとともに、航空・宇宙用途、産業用途、スポーツ用途などで、よりハイエンドの領域へ広く展開していきます。



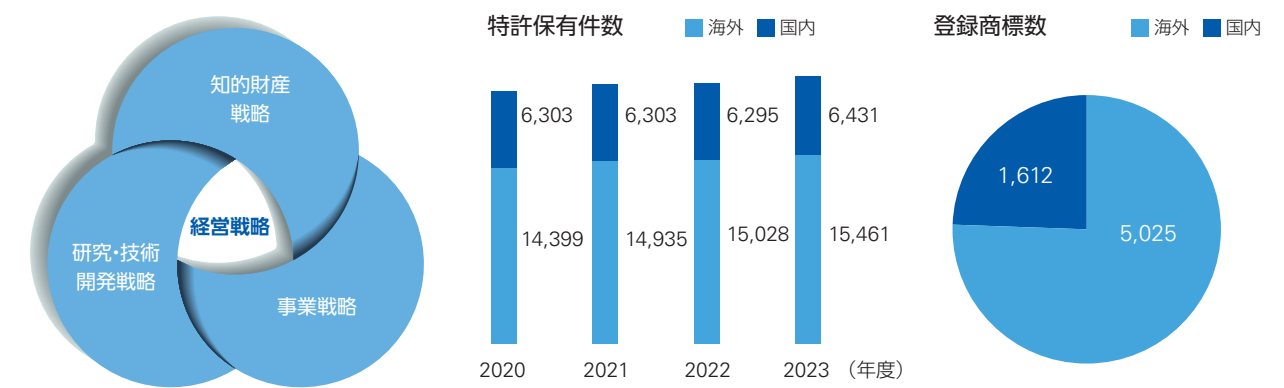
分離膜技術を活かして多様な用途に展開

東レは、分離膜の研究・技術開発に継続して取り組んでおり、水処理や人工腎臓など、多くの分野に適用してきました。大きさが異なる分離対象物に合わせて様々な孔径の膜をラインアップとして保有しており、お客様のニーズに合わせて、トータルソリューションの提案を行っています。

水処理や人工腎臓以外の展開として、食品・バイオ分野、有価物回収・ガス分離などの環境分野、膜技術とバイオを融合させた膜利用バイオプロセス、水素製造用電解質膜などの新エネルギー分野、水や空気のスクリン化が求められる半導体用途などへの展開を進めています。食品・バイオ分野においては、精製・濃縮工程に適用できる高耐久性の中空糸膜モジュール開発、バイオ医薬品の生産性向上を狙ったノンファウリング膜技術の深化などに取り組んでいます。環境分野においては、CO₂排出量削減へ向けたオールカーボンCO₂分離膜の開発・実証や、需要拡大が期待されるリチウム回収に向けた新規NF膜の開発を進めています。



知的財産



知的財産に関する基本方針

東レグループは、以下の4つを基本方針として知的財産戦略を構築し実行しています。

1. 経営方針に沿った三位一体の知的財産戦略

東レグループは、重要な経営資源のひとつである知的財産の戦略を、事業戦略及び研究・技術開発戦略と相互に有機的に連携し、「三位一体」のものとして経営戦略を構成する最も重要な要素のひとつと位置付けています。

2. 権利取得の促進

東レグループの製品・技術を守り、利益を確保するために、質の高い特許出願、権利化を推進し、牽制力のある強い特許網の構築に努めています。商標についてはブランド価値向上を意識した適切な権利の取得を実行しています。

3. 他人の権利の尊重

他人の権利を侵害することのないように東レグループの製品・技術と他社特許等との関係を包括的に調査する特許確認制度を設けています。商標についても使用前に他社登録商標との関係を確認しています。

4. 自己の権利の正当な行使

東レグループは、他人による権利侵害に対する侵害行為の中止要請のほか、ライセンス許諾による金銭的利益の享受及び他人の権利とのクロスライセンス等、正当な権利行使や活用を行い、状況に応じて適切な措置を取ります。

知財戦略実行のための制度、取り組み

東レグループでは、基本方針に沿った知財戦略を以下の制度、取り組みなどによって実行しています。

1. 特許責任体制、グローバル特許戦略責任体制

東レ本体及び主要関係会社において、製品・技術群ごとに特許責任者を選任し、知財部門、研究部署、技術開発部署、営業部署のメンバーが参画する「特許会議」を設置しています。出願・権利化、防衛、権利活用の活動は、特許会議で検討のうえ進められています。また、各事業分野の技術・生産担当役員をグローバル特許戦略責任者とし、各事業分野において東レ本体及び国内外関係会社が行うグローバルな知財活動を指導・監督しています。

2. 知財実行計画の策定、実行

グローバル特許戦略責任者（各事業分野の技術・生産担当役員）の指導の下、各事業分野における知的財産の重要な課題について「知財実行計画」を策定し、実行しています。特に重点化すべきテーマはAランクプロジェクトに選定し、注力し

地球環境問題解決に寄与する東レの知的財産

水素社会実現に向けた技術

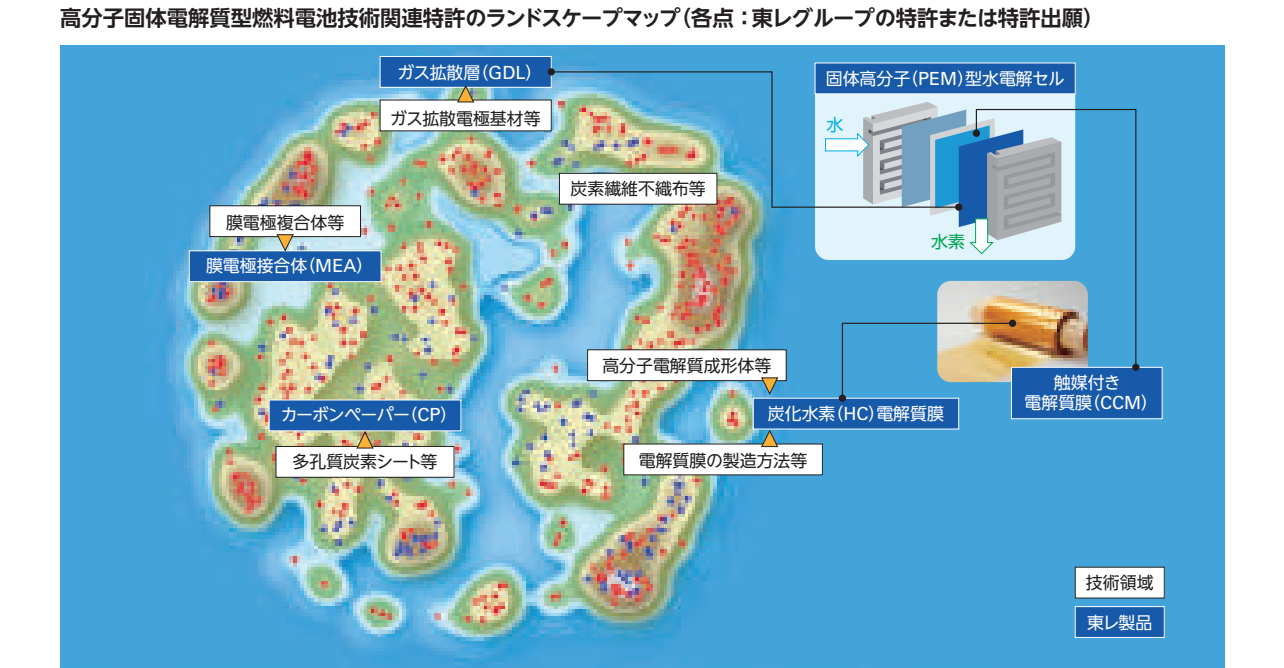
「水素社会」とは、水素の利用が日常生活・経済活動などに浸透した社会を意味しますが、東レは水素が現在のように注目されるずっと前から、水素関連製品の研究開発に取り組んできました。

例えば下の図は、東レグループが保有する特許または特許出願の内、高分子固体電解質型燃料電池に関する国際特許分類(IPC)が付与されたケースの状況をマップ化したもので、多数の研究開発成果物が色分けされた点（特許：赤、特許出願：青）で示されています。

各技術領域には、東レ独自のポリマー設計、精密重合技術、ナノレベル構造制御技術から生まれた炭化水素(HC)電解質膜や、世界最大級の生産能力を有するガス拡散層

(GDL)等に関する基本的かつ重要な発明がそれぞれ含まれています。それらの発明は、触媒付き電解質膜(CCM)や、固体高分子(PEM)型水電解セルといった製品群への高い付加価値の付与に貢献しており、さらに各技術領域のシナジーによる新たな価値の創出を実現していきます。

これらの権利に加えて、水素の効率的な輸送に役立つ水素貯蔵タンク用高強度炭素繊維に係る特許などに基づいた東レの水素関連事業は、水素を「作る」「ためる・運ぶ」「使う」のサプライチェーン全般にわたって独自の先端材料・サービスを幅広く展開して水素社会の実現に向けて貢献しており、ソリューション提供をさらなる価値創造につなげながら、持続可能な高収益事業を目指していきます。



東レの知的財産の評価

「他社牽制力ランキング2023」・「特許資産規模ランキング2023」紙・繊維・パルプ業界で首位

パテント・リザルト社が毎年発表している「他社牽制力ランキング」は、先進的な特許出願の指標として、その年の特許審査過程において他社出願への拒絶理由で引用された件数を企業別に集計したものです。東レは紙・繊維・パルプ業界のランキングで12年連続首位を獲得しました。同じ指標を用いているため、紙・繊維・パルプ業界と化学業界をひとつの業界としてランキングしても3位となります。

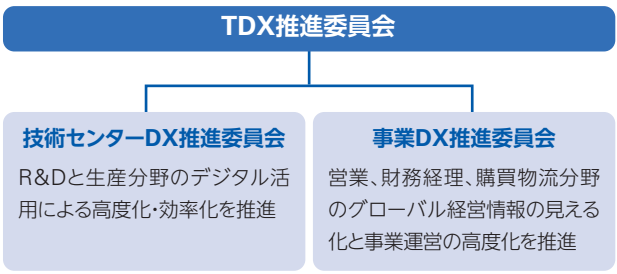
また同じくパテント・リザルト社が例年発表している「特許資産規模ランキング」は、1年間に登録された特許を対象に、個別特許の注目度を得点化した「パテントスコア」を用いて、企業別に総合得点を集計したものです。東レは紙・繊維・パルプ業界のランキングで2013年版以降、毎回首位を獲得し続けています。

なお、特定の技術分野に着目して日米欧中の主要4国・地域におけるパテントスコアを合算した評価である「特許力総合ランキング」についても、東レは2024年7月に発表された「半透膜を用いた分離関連技術」のランキングで首位を獲得しました。

DXによる経営の高度化

TDX推進プロジェクト

東レは、DX(デジタルトランスフォーメーション)による経営の高度化を重要課題に掲げ、2020年度に組織横断で開始した「TDX推進プロジェクト」をグローバルに展開しています。DX推進の全社方針を検討・協議する機関として社長を委員長とする「TDX推進委員会」を設置し、その下部に「技術センターDX推進委員会」と「事業DX推進委員会」を置き、部署単位での取り組みに加えて、全社横断で推進しています。

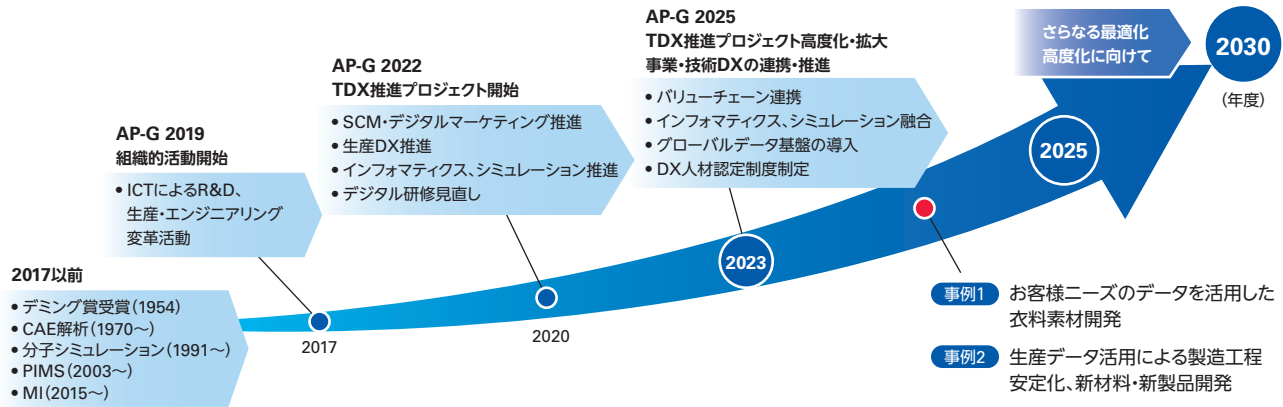


現場密着型DXの推進

東レは過去からデータと先進デジタル技術活用に積極的であり、1970年台のCAE解析やPIMS(Plant Information Management System)導入に代表されるように、先進デジタル技術活用による開発、データの取得とそれに基づく改善や効率化を推進してきました。2020年に開始した「TDX推進プロジェクト」では、その活動を拡大・加速し、より多くのお客様や社会のニーズに合った製品やサービスの創出をすることを目標に、コスト競争力強化、経営管理の高度化などの課題を達成するため、「現場密着型」でデータとデジタル技術の活用を推進しています。

前中経期間(2019-2022年度)では、SCM(サプライチェーンマネジメント)の効率化・高度化により、意思決定プロセスの

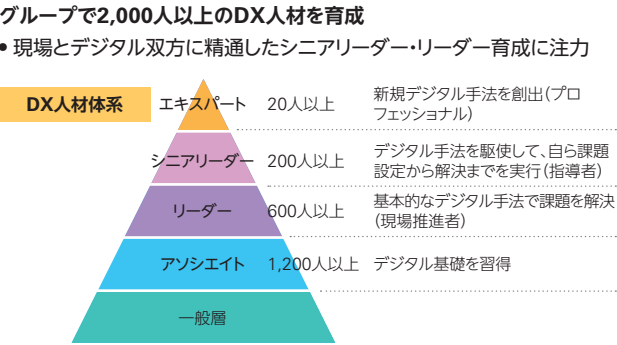
変革・迅速化を図るとともに、MI(マテリアルズ・インフォマティクス)の活用により材料開発の効率化と高度化を推進するなど、着実に成果をあげてきました。AP-G 2025では、さらに活動を高度化・拡大し、バリューチェーンの連携強化、インフォマティクス・シミュレーションの融合による業務の効率化・高度化にも力を入れています。このように、業務領域を問わず、データ化・デジタル化を進め「見える化」を確実に実施したうえで、データの活用レベルを「高度化」し、さらには「予測・最適化」へとデータ活用の高度化を図るとともに、生成AI等を活用した業務の効率化・高度化もあわせて進めるなど、あらゆる場面でDX推進を加速します。



DX人材の育成

「TDX推進プロジェクト」を支えるために、DX人材の育成にも力を入れています。現場を理解し、デジタル技術をツールとして使いこなし、改善をリードする人材を育成するため、2020年度より教育プログラムを拡充し、2023年度にはDX人材認定制度を開始しました。

2025年度末までにグループで2,000人以上のDX人材育成を目指して活動しており、目標に向けて順調に進んでいます。

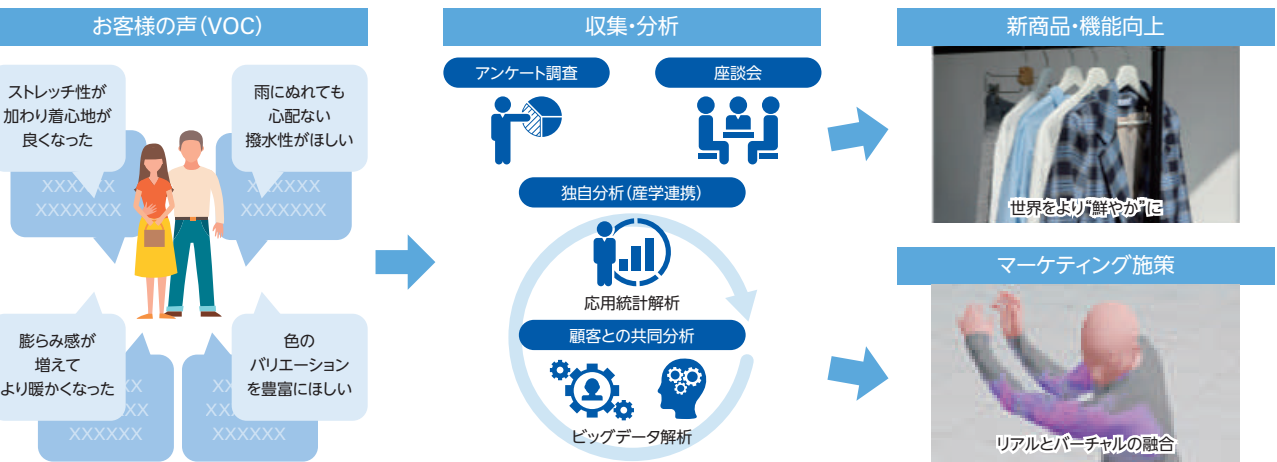


事例1

お客様ニーズのデータを活用した衣料素材開発

アパレル商品について、最終消費者であるお客様の声(VOC / Voice Of Customer)を独自で、またはリテールの顧客と協力して収集し、素材の開発に活かしています。具体的には、アンケート調査や座談会などにより貴重なVOCを収集、分析し、現行商品のアップデートの検討や、まだ世の中にない商品の探索を行います。産学連携による更に深いデータの分析も取入れることで、サステナブル素材の開発促進、撥水性の高いアウターや天然繊維とのハイブリッド素材など

のヒット商品開発ができました。また、商品開発だけでなく、機能などの“価値に感じるポイント”をお客様にどうお伝えするか、どうしたら感動をお届けできるかを考え、マーケティング施策に繋げています(3DCGを活用したバーチャルシミュレーションによる着心地の見える化など)。グローバルに広がる開発活動の中で、気候や文化の異なる海外のVOCを広く分析することが、新たな素材の開発に大いに活かされています。

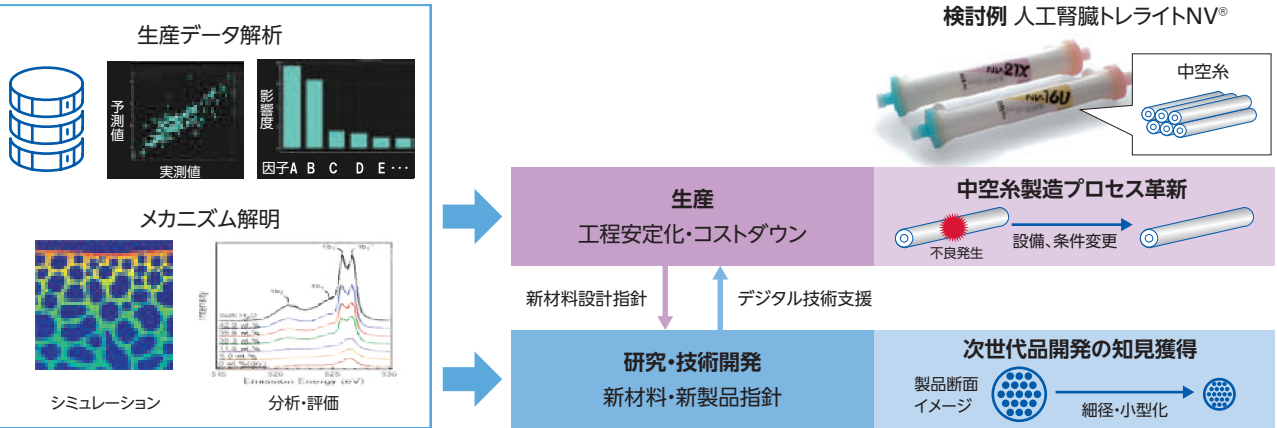


事例2

生産データ活用による製造工程安定化、新材料・新製品開発

当社には製造工程や研究・試作で膨大な蓄積データがあり、各製品分野で生産データを活用してプロセス革新と新材料・新製品の研究・技術開発を連動し、メカニズム解明に基づく工程改善と革新的な新製品の開発を進める取り組みを推進しています。トレライト NV®は、透析時に利用される人工腎臓であり、無数の中空糸から構成されています。データ

解析、シミュレーションなどのデジタル技術を活用し不良要因抽出やメカニズム解明を進めることで設備や製造条件につなげています。更にリアルタイムでのデータ解析や予兆管理にも活用を進めています。また、データ解析やメカニズム解明の知見を、糸径の縮小など、透析患者の負担低減に繋がる次世代小型品開発の知見獲得にも活用しています。



取締役及び監査役

(2024年6月25日現在)

取締役



代表取締役会長
日覺 昭廣

1973 入社
2001 エンジニアリング部門長 工務第2部長
2002 取締役
2004 常務取締役
2006 専務取締役
2007 代表取締役副社長
2010 代表取締役社長
2020 代表取締役社長 社長執行役員
2023 代表取締役会長(現)



代表取締役社長
大矢 光雄

1980 入社
2009 産業資材・衣料素材事業部門長
2012 取締役
2014 取締役退任
2014 東レインターナショナル(株)代表取締役社長
2016 専務取締役
2020 代表取締役 副社長執行役員
2023 代表取締役社長 社長執行役員(現)



代表取締役
萩原 識

1981 入社
2012 Toray Films Europe S. A. S. 会長(非常勤)兼
Toray Plastics Europe S. A. S. 会長(非常勤)
2012 取締役
2014 常務取締役
2017 東レフィルム加工(株)代表取締役社長
2020 取締役 専務執行役員
2022 代表取締役 副社長執行役員(現)



社外取締役
神永 晋

1969 住友精密工業(株)入社
1995 Surface Technology Systems Ltd.代表取締役
2000 住友精密工業(株)取締役
2002 住友精密工業(株)常務取締役
2004 住友精密工業(株)代表取締役社長
2012 住友精密工業(株)相談役
SKグローバルアドバイザーズ(株)代表取締役(現)
(株)デフタ・キャピタル取締役(現)
2016 オンパス(株)取締役
2020 当社取締役(現)



社外取締役
二川 一男

1980 厚生省入省
2012 厚生労働省大臣官房長
2014 厚生労働省医政局長
2015 厚生労働事務次官
2017 厚生労働事務次官退官
2018 内閣官房社会保障改革室政策参与
2020 当社取締役(現)
(株)カナミックネットワーク社外取締役(現)



社外取締役
原山 優子

1998 ジュネーブ大学経済学部助教授
2002 東北大学大学院工学研究科教授
2007 カンパニー・ド・サンゴバン社社外取締役
2010 経済協力開発機構科学技術産業局次長
2013 総合科学技術・イノベーション会議議員
2020 国立研究開発法人理化学研究所理事
2022 特定非営利活動法人日本科学振興協会代表理事
(現)
2023 当社取締役(現)



取締役
安達 一行

1980 入社
2017 Toray Industries (Thailand) Co., Ltd.
取締役
Luckytex (Thailand) Public Company Limited
社長
Thai Toray Textiles Mills Public Company
Limited会長
2018 常務取締役
2020 取締役 専務執行役員
2023 取締役 副社長執行役員(現)



取締役
首藤 和彦

1980 入社
1998 Penfabric Sdn. Berhad 取締役
2005 東麗即発(青島)染織股份有限公司董事
2010 テキスタイル事業部門長
2014 取締役
2016 常務取締役
2018 在中国東レ代表
東麗(中国)投資有限公司董事長兼總經理東麗酒伊
織染(南通)有限公司董事長
2020 常務執行役員
2021 専務執行役員
2022 取締役
2023 取締役 副社長執行役員(現)



取締役
恒川 哲也

1984 入社
2004 フィルム研究所長
2009 高性能フィルム技術部長兼フィルム研究所長
2012 土浦工場長
2014 取締役
2016 常務取締役
2020 常務執行役員
2022 専務執行役員
在ヨーロッパ東レ代表
Toray Industries Europe GmbH 社長
2023 取締役 専務執行役員(現)



監査役
平林 秀樹

1981 入社
2003 Penfibre Sdn. Berhad取締役
2005 Toray Plastics (America), Inc.副社長
2007 当社工業材料事業第1部長
2010 当社ヨーロッパ地区全股統括兼在ヨーロッパ東レ
代表兼欧州事務所長
2016 総務・法務部門長兼総務部長
2017 取締役
2020 上席執行役員
2021 常務執行役員
2023 監査役(現)



監査役
田中 良幸

1984 入社
2006 Toray Fluorofibers (America), Inc.副社長
2014 岡崎工場長
2015 取締役
2018 生産本部(繊維技術・生産)担当
2020 東レ・オペロンテックス(株)代表取締役社長
2021 監査役(現)



社外監査役
熊坂 博幸

1973 扶桑監査法人(後のみずす監査法人)入所
2007 同事務所評議員会議長 兼 東京事務所長
同事務所代表清算人
2008 松田産業(株)監査役
2011 日本航空(株)監査役
2015 松田産業(株)取締役(監査等委員)
2019 当社監査役(現)



取締役
岡本 昌彦

1986 入社
2009 Toray Industries (Malaysia) Sdn. Berhad
取締役 兼 Penfabric Sdn. Berhad 取締役 兼
財務経理部門主幹(マレーシア地区経チーフ)
2011 国際部門主幹
2013 財務部長
2017 経理部長
2020 取締役 上席執行役員
2023 取締役 常務執行役員(現)



社外取締役
伊藤 邦雄

2002 一橋大学大学院商学研究科長・商学部長
2004 一橋大学副学長・理事
2013 小林製薬(株)取締役(現)
2014 (株)セブン&アイ・ホールディングス取締役
当社取締役(現)
2015 一橋大学CFO教育研究センター長(現)
2018 一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授



社外取締役
野依 良治

1997 名古屋大学大学院理学研究科長・理学部長
2001 高砂香料工業(株)取締役(現)
2003 独立行政法人理化学研究所理事長
2004 名古屋大学特別教授(現)
2015 国立研究開発法人科学技術振興機構研究開発戦略
センター長(現)
当社取締役(現)



社外監査役
高部 真規子

1981 判事補任官
2014 福井地方・家庭裁判所長
2015 知的財産高等裁判所部総括判事
2018 知的財産高等裁判所長
2020 高松高等裁判所長官
2021 弁護士登録(第一東京弁護士会)
西村あさひ法律事務所オブカウンセル(現)
2023 当社監査役(現)



社外監査役
萩野 浩三

1981 (株)三井銀行入行
2010 (株)三井住友銀行執行役員
2011 同行常務執行役員
2013 (株)三井住友フィナンシャルグループ取締役
2014 同行取締役兼専務執行役員
2017 同行取締役兼副頭取執行役員
(株)三井住友フィナンシャルグループ取締役兼
副社長執行役員兼グループCRO
2019 (株)三井住友フィナンシャルグループ上席顧問
(株)SMBC信託銀行代表取締役社長兼最高執行役員
2022 同社取締役会長(現)
2023 当社監査役(現)

執行役員及びフェロー

(2024年6月25日現在)

執行役員						
社長執行役員 大矢 光雄	副社長執行役員 萩原 識 法務・コンプライアンス部門(安全保障貿易管理室)・品質保証本部・知的財産部門全般担当 技術センター所長	副社長執行役員 安達 一行 購買・物流部門全般担当 生産本部長		上席執行役員 柳井 克之 人事勤労部門長 東レ総合研修センター所長	上席執行役員 畑 慎一郎 品質保証本部長	上席執行役員 遠藤 太嘉志 樹脂・ケミカル事業本部長
副社長執行役員 首藤 和彦 営業全般担当 マーケティング部門全般担当	専務執行役員 恒川 哲也 経営企画室長 HS事業部門統括	専務執行役員 谷口 滋樹 CSR・IR統括 総務・コミュニケーション部門長 東京事業場長		上席執行役員 早川 潤 医薬・医療事業本部長 医薬事業部門長	執行役員 李 泳官 在韓国東レ代表 Toray Industries Korea Inc. 社長 Toray Advanced Materials Korea Inc. 理事長	執行役員 Teh Hock Soon 在マレーシア国東レ代表 Toray Industries (Malaysia) Sdn. Berhad 社長 Penfabric Sdn. Berhad 社長 Toray Malaysia Systems Solution Sdn. Bhd. 会長 P.T. Century Textile Industry Tbk 会長(非常勤)
専務執行役員 三木 憲一郎 在中国東レ代表 東麗(中国)投資有限公司 董事長兼総経理 東麗酒伊織染(南通)有限公司 董事長 東麗国際貿易(中国)有限公司 董事長	専務執行役員 沓澤 徹 繊維事業本部長 大阪事業場長	常務執行役員 西野 聡 在アメリカ東レ代表 Toray Industries (America), Inc. 社長 Toray Plastics (America), Inc. 会長		執行役員 都築 祐 経営企画室担当 マーケティング部門長		
常務執行役員 榎本 裕 在ヨーロッパ東レ代表 Toray Industries Europe GmbH 社長	常務執行役員 石井 一 繊維事業本部副本部長 繊維事業本部(テキスタイル事業部門)担当 グローバルSCM事業部門長 Penfabric Sdn. Berhad 会長(非常勤)	常務執行役員 松田 博行 情報システム部門統括 エンジニアリング部門長				
常務執行役員 岡本 昌彦 財務経理部門長	上席執行役員 猪原 伸之 関連事業本部長	上席執行役員 井口 雄一郎 研究本部長 基礎研究センター所長		エグゼクティブフェロー(炭素繊維複合材料) 北野 彰彦 技術センター担当	シニアフェロー(水処理プロセス技術) 谷口 雅英 水処理技術部長	シニアフェロー(産業調査) 増田 貴司 経営企画室担当 (株)東レ経営研究所取締役 エグゼクティブエコノミスト
上席執行役員 山本 芳郎 法務・コンプライアンス部門長	上席執行役員 井辻 和久 フィルム事業本部長 Toray Films Europe S.A.S. 会長(非常勤)	上席執行役員 下山 哲之 水処理・環境事業本部長 Toray Asia Pte. Ltd. 会長(非常勤) 東麗膜科技(佛山)有限公司 董事長(非常勤)		シニアフェロー(電子情報材料) 富川 真佐夫 研究本部担当	シニアフェロー(税務会計) 栗原 正明 税務室長	シニアフェロー(分離材料) 菅谷 博之 先端材料研究所長
上席執行役員 島地 啓 電子情報材料事業本部長	上席執行役員 常木 治 購買・物流部門長	上席執行役員 吉山 高史 複合材料事業本部長 Toray Carbon Fibers Europe S.A. 会長(非常勤)		シニアフェロー(フィルム材料) 大倉 正寿 研究本部担当	シニアフェロー(炭素繊維複合材料) 本間 雅登 研究本部担当	

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

東レグループは、草創期より「会社は社会に貢献すること」に存在意義がある」という思想を経営の基軸に置き、東レ理念という形でこの思想を受け継いでいます。東レ理念は、「企業理念」「経営基本方針」「企業行動指針」等で体系化されており、「経営基本方針」に「誠実で信頼に応える経営」を行うことを

明記し、「企業行動指針」の中で「社会的規範の遵守はもとより、高い倫理観と強い責任感を持って公正に行動し社会の信頼と期待に応える」ことを定めています。東レグループは、ガバナンス体制の構築にあたり、こうした理念を具現化していくことを基本的な考え方としています。

ガバナンス体制の概要及び当該体制の採用理由

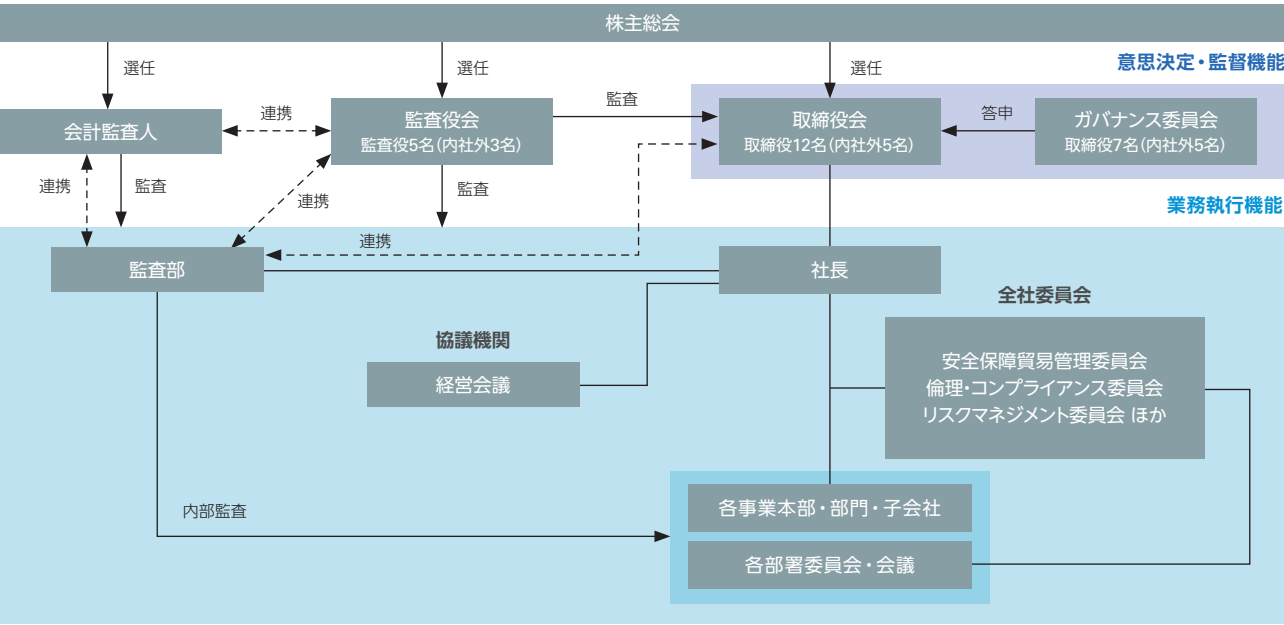
東レは、監査役会設置会社であり、社外取締役を含む取締役会が、業務執行に関する意思決定と取締役等による職務執行の監督を行い、社外監査役を含む監査役会が、取締役会と業務執行組織から独立して取締役の職務執行を監査し、取締役会の透明性・公正性を確保する体制としています。また、取締役会の諮問機関として任意の委員会であるガバナンス委員会を設置し、同委員会にて指名・報酬及び取締役会からの諮問に基づいた東レのコーポレート・ガバナンスに関する事項を審議することで、ガバナンスに関する取締役会の実効性を高めています。

東レグループは、広範な事業領域でグローバルに活動を

行っていることから、経営判断や意思決定はもとより、その監督にあたっては、現場に密着した専門知識をベースに多種多様なリスクを多面的に評価することが必要となります。そのため、取締役会は、多様な視点から監督と意思決定を行う体制としています。また、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公正性を一層高めるとともに、中長期視点で経営への適切な助言を得ることを目的として、社外取締役を選任しています。

監査役会は、取締役会から完全に独立した立場で、事業に対する理解に加え、財務・会計や法律など専門的知見に基づき、取締役の職務の執行を監査しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス体制の強化

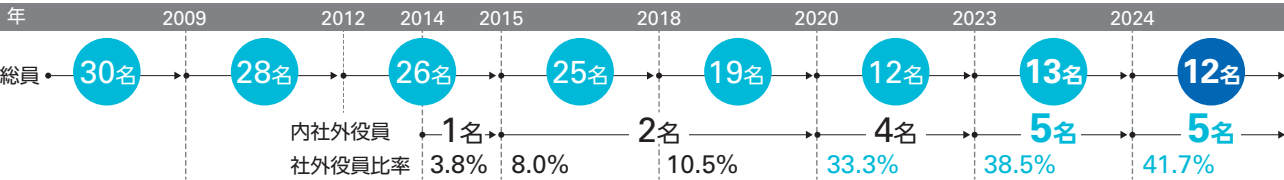
東レは、事業環境やその変化を的確に捉え、迅速な判断に基づく経営執行を機動的に行うことを目的に、2020年6月に執行役員制度を導入しました。また、これを機に取締役数を減

員し、2024年6月25日現在において、社内取締役7名、社外取締役5名、計12名を選任しています。取締役会は、執行役員へ委任する業務執行範囲を定めるとともに、職務の執行を監

督しています。執行役員を兼務する取締役は6名です。会長が取締役会を招集し、議長にあたります。なお、ガバナンス委員

会は、社内取締役2名、社外取締役5名で構成され、委員長は社外取締役とし、多面的な視点を確保しています。

取締役の員数削減と構成の変更



取締役会の構成に関する考え方、取締役の選任に関する方針・手続

取締役会は、監督と意思決定の役割を果たすために多種多様なリスクを多面的に評価しなければならず、知識、経験、能力などの点で、企業活動の領域を広くカバーしつつバランスが取れた員数及び構成とし、全体としての多様性を適切に確

保することとして、取締役のスキル・マトリックスを公表しています。なお、取締役会の構成については、「ガバナンス委員会」が継続的にレビューしています。

スキル・マトリックス

氏名	事業運営				コーポレート			ストラテジック
	経営経験	グローバル事業経験	技術・製造・R&D	営業・マーケティング	法務・知財・リスク管理	会計・ファイナンス	人材マネジメントダイバーシティ	
取締役	日覺 昭廣	●					●	
	大矢 光雄	●		●			●	
	萩原 識	●		●	●			
	安達 一行	●	●	●				
	首藤 和彦	●	●	●				
	恒川 哲也	●		●				● (DX)
	岡本 昌彦		●			●		
	伊藤 邦雄					●	●	● (ESG)
	野依 良治			●				● (科学技術)
	神永 晋	●	●					● (経営戦略)
監査役	二川 一男				●			● (政策科学)
	原山 優子						●	● (イノベーション)
	平林 秀樹	●	●		●			
	田中 良幸	●	●	●				
	熊坂 博幸				●	●		
	高部 真規子				●		●	
	荻野 浩三	●				●		

*上記は、各人の有する全ての知見・経験を表すものではなく、当社の経営戦略推進にあたって期待されるスキルのうち、主なものの最大3つを示しています。
*各項目の選定理由については、ホームページ「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。 <https://www.toray.co.jp/aboutus/governance/>

社外役員の選任に関する状況

東レは、コーポレート・ガバナンスの客観性及び透明性を確保するために、社外取締役及び社外監査役の独立性に関する基準を定め、同基準の下に、社外取締役5名と社外監査役3

名を選任し、いずれも独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

役員の報酬等

社内取締役の報酬は、その役割を踏まえ、定額である基本報酬、ならびに業績連動報酬として、各事業年度の連結業績等を勘案した賞与及び中長期的な業績に連動する株式報酬型ストックオプションで構成しています。社外取締役の報酬は、その役割を踏まえ、基本報酬のみで構成しています。

報酬水準については、外部第三者機関による役員報酬に関する他社水準調査結果等も参考に、優秀な人材を確保でき、業績向上に向けた士気向上が図られるようにしています。また、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合についても、他社水準調査結果やガバナンス委員会等での審議を踏まえ、適宜見直しを図っています。

基本報酬は、株主総会において報酬総枠の限度額を決議しています。株主総会への付議内容は、ガバナンス委員会が答申し、取締役会が決議しています。賞与は、東レのグローバルな事業運営の結果を最もよく表す各事業年度の連結事業利益等に過去実績等を加味し、ガバナンス委員会が答申し、取締役会が決議しています。

株式報酬型ストックオプションは、株主総会において社内

取締役に対して付与する新株予約権の総数の上限並びに報酬総枠の限度額を決議しています。各社内取締役への割当個数は、その範囲内において、ガバナンス委員会が取締役会に答申して取締役会が決議した基準に基づき、取締役会が決議しています。なお、当事業年度中に割り当てた第13回新株予約権(2023年8月19日割当)に係る新株予約権の発行価格は、新株予約権1個当たり677,000円(1株当たり677円)となりました。

監査役の報酬は、その役割を踏まえ、定額である基本報酬のみで構成しています。基本報酬は、株主総会において報酬総枠の限度額を決議しています。各監査役の基本報酬は、その範囲内において、監査役の協議により一定の基準に基づき決定しています。

取締役の個人別の報酬等の内容については、そのあり方についてガバナンス委員会が継続的にレビューを行い、その結果を踏まえて取締役会に答申して取締役会が決議することから、取締役会はその内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

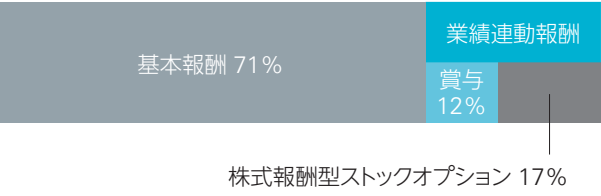
役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数 (2023年4月～2024年3月)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額等(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬		
			賞与	非金銭報酬 株式報酬型 ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	661	481	69	111	10
監査役(社外監査役を除く)	79	79	－	－	3
社外取締役	71	71	－	－	5
社外監査役	36	36	－	－	5

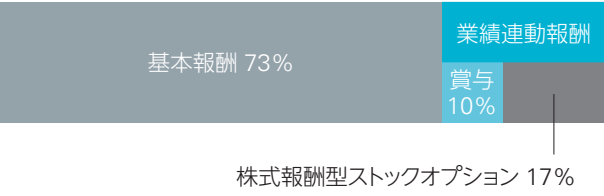
(注) 1 対象となる役員の員数には、当期に退任した取締役(社外取締役を除く)2名、監査役(社外取締役を除く)1名、社外監査役2名を含んでいます。
2 報酬等の総額には、使用人兼務役員(1名)の使用人給与相当額4百万円は含まれていません。

報酬の構成比率 (2023年4月～2024年3月)

代表取締役社長



社内取締役



取締役会の実効性の分析・評価

東レの取締役会は、全取締役・監査役計18名を対象に、「2023年度取締役会実効性評価アンケート」を実施し、また、社外取締役・社外監査役計8名に対して、アンケートへの回答内容を踏まえた個別インタビューを行い、意見を聴取しました。なお、アンケートの回収・集計及びインタビューについては、透明性・客観性を確保するため、第三者機関に委託しています。これらの結果について、2024年6月13日に開催されたガバナンス委員会で分析・評価を行ったうえ、その結果を2024年6月20日の取締役会で審議しました。次項に示す結果の概要は、当該取締役会において決議を行った内容です。

- (1) 2023年度取締役会は、経営理念・経営方針に対する深い理解・共感に基づき監督と意思決定を行い、結果として、企業戦略等の大きな方向性を示す役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。
- (2) 2023年度取締役会は、全14回の取締役会を開催して監督と意思決定を適時・適切に行った。また、取締役会の構成変更による多様性を推進し、取締役会運営において社外取締役と執行役員との対話を継続するなど、経営陣幹部による事業環境変化に対応するための適切なリスクテイクを支える環境整備を行う役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。

- (3) 2023年度取締役会は、全14回における取締役出席率が99%であった。社外取締役はそれぞれの専門的見地などから発言を行い、それらを含む取締役会における意見等については、経営が適切な措置を取っている。また、ガバナンス委員会は全13回の開催を通じて取締役会諮問機関としての機能を発揮した。以上のことから、取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。
- (4) 以上を踏まえ、2023年度取締役会は、概ね実効的にその役割・責務を果たしたものと判断する。「取締役会の多様性」については、質の確保を前提とした、「東レ理念」の実現に資する人材の登用について引き続き議論を継続する。また、「取締役会の議論の更なる活発化」については、2023年度に引き続き、2024年度以降も具体的な改善策を講じていくことで、取締役会の監督機能の更なる実効性向上を図っていく必要がある。
- (5) 実効性評価の過程で取締役・監査役から得られた意見等については、それらを踏まえ、必要に応じてガバナンス委員会において取締役会の実効性の更なる向上へ向けた議論を深めていく。

上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

蝶理(株)について

- 同社は、2020年3月25日に任意の委員会であるガバナンス委員会を発足させており、取締役の指名や報酬などに関わる取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任の強化を図り、一般株主の利益保護の観点から必要が生じた事項についても審議することとしています。独立社外取締役を主軸とする同委員会に当社出身者を含めないことで、同社取締役の選解任権限の行使についての独立性が確保されています。
- 東レは、同社の独立社外取締役に対する選解任権限の行使に際して、一般株主の利益に十分に配慮しつつ、東レ及び同社の経営理念への共感、事業に関する理解をベースに、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公正性を一層高めるとともに、中長期的視点で経営への適切な助言ができると考えられる者かどうか、議案ごとに適切に判断することとしています。
- 同社と東レとの取引は市場価格等を参考にしつつ協議を踏まえて決定しています。

水道機工(株)について

- 同社は、2021年12月20日に任意の委員会であるガバナンス委員会を発足させました。経営陣幹部(常勤の業務執行取締役)の選解任と取締役候補の指名、ならびに、経営陣幹部・取締役の報酬、支配株主との利益相反を適切に管理し、少数株主利益の保護を目的とした支配株主との重要な取引・行為の決定等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的としています。委員の過半数を独立社外取締役とすることで、同社取締役の選解任権限の行使についての独立性が確保されています。
- 東レは、同社の独立社外取締役に対する選解任権限の行使に際して、一般株主の利益に十分に配慮しつつ、東レ及び同社の経営理念への共感、事業に関する理解をベースに、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公正性を一層高めるとともに、中長期的視点で経営への適切な助言ができると考えられる者かどうか、議案ごとに適切に判断することとしています。
- 同社と東レとの取引は市場価格等を参考にしつつ協議を踏まえて決定しています。

社外取締役・機関投資家対談

東レは投資家とのエンゲージメントに積極的に取り組んでいます。その一環として、2024年9月26日に、神永取締役とニッセイアセットマネジメント株式会社とのオンライン面談が行われました。以下、その概要をお伝えします。



社外取締役
神永 晋

Q 株価がPBR1倍を割り込んでいる状況やROEの改善が遅れていることについて、どのような助言をしていますか？

A 東レは、研究開発から製品化・事業化までをシステムティックに進める体制がしっかりしており、各事業で優れた技術・製品を持ち、外部から見ても内部から見ても素晴らしい会社だと思います。しかし、そのことを総合力として事業利益に結びつけられているかには課題があると認識しています。大矢社長はこの点について、事業間への横串の入れ方に苦心されており、私もメーカー経営に長年携わった経験から助言をしています。加えて、時間軸の観点から、もう少し早く結果を出せないかという指摘もしています。中長期の研究開発を蔑ろにしてもよいという話ではなく、開発にはキャッシュが必要で、収益化サイクルが遅いと変化の激しい時代への対応も難しくなるからです。従いまして、製品開発報告会ではいつも収益化について問うようにしています。もっともこのことは社外取締役に就任してから言い続けており、すでに改善に向けた取り組みが行われ、設備投資の収益性に関しても経営会議で頻繁に議論していると認識しています。そうした動きが大矢社長のリーダーシップで、より顕著になってきているように思います。

ROEに関しては、さまざまな要素を集大成したインデックスと捉え、やはり総合力を発揮することがポイントと考えています。更に、PBRが低い状況は、情報発信の不足も一因と見ており、ROIC経営の実態がどのように進んでいるかをしかるべきタイミングで明確にしていけることが重要だと思っています。

Q ROEの改善に向けた具体策として、特定事業・会社の収益改善プロジェクト(DARWINプロジェクト)を含め進捗状況をどのように捉えていますか？

A DARWINプロジェクト(Dプロ)は、単なる選択と集中ではなく、保有する資産や顧客の現状を把握・分析した上で価値を高めるためのアクションです。これは大矢社長体制以前から取り組んでいることですが、外から見ても進捗がわかるようになってきています。更に、営業経験の豊富な大矢社長は、新たに戦略的プライシングを打ち出しています。これは、顧客や市場動向を把握し、東レの素材を使って顧客により良い製品を作ってもらい、その貢献度に応じた対価を得て、次の展開につなげていく非常に重要な施策です。ただ、Dプロも戦略的プライシングも、時間軸を強く意識して取り組む必要があると思っています。これらは、大矢社長のもとで実効性が高まっており、その成果が今後、ROEやROICに反映されてくる手応えを感じています。

Q 東レは事業を通じて地球環境に貢献している会社ですが、自社のCO₂排出量についてはどのように認識していますか？

A 私は、環境先進の欧州での事業展開やイギリスの会社の社外取締役をしていた経験を生かし、カーボンニュートラル(CN)への対応についてもアドバイスしています。特にScope3は、欧州メーカーでも対応に時間を要すると聞いており、その開示で先行すれば一定の評価を得られると考えています。私は各研究所と事業所を訪問し、東レの環境対応をチェックしていますが、皆さん、自社製品のCNへの貢献を重要テーマに据え、製造工程でのCO₂排出抑制を含めプレークスルーに挑戦しています。東レの製品は、炭素繊維複合材料をはじめ、さまざまな用途で環境に大きく貢献しており、製造工程でのネガティブなインパクトについては、個々の収益寄与とCarbon Intensityとの複雑なマトリックスも含めて、全社的視点で捉えるべきと考えています。

社外取締役メッセージ



社外取締役
伊藤 邦雄

Q ガバナンス委員会委員長として、どのような貢献を特に意識されていますか？2023年度で議論となった内容や、2024年度に向けてどのような点を意識されているかにつき、教えてください。

東レのガバナンス委員会は、指名委員会と報酬委員会に分けずに、両者を視野に入れながら、それ以外のガバナンスに関連するテーマを包括的に議論しています。指名と報酬のテーマは相互に関連する側面もあり、その意味で建付けは実効性があります。ガバナンス委員会の活動はますます活発化し、毎月開催しています。最近では役員や取締役の定年制、退任後の処遇、女性活躍、人材をどう活性化するか(人的資本経営)なども議題になっています。2024年は議論をより活性化し、ガバナンスの質を上げるとともに、それを通して企業価値の向上に努めていきます。



社外取締役
野依 良治

Q 知財への取り組みに関わる提言

企業における研究開発費は投資であり経費ではない。経営資源としての知識は社会に届けられてこそ知財の名に値し、伝統的なR&D手法へのこだわりは潜在的知財の死蔵をもたらす。戦略的なR&D&D(delivery)の貫徹による社会価値の創造、事業化は責任である。真に基本的な知識の可能性は無限であるが、社内の資源開発機能には限りがある。国内外の他社、スタートアップ、大学、研究機関や顧客やユーザーなど広範なステークホルダーとの関係資本の拡大、さらにライセンス供与、オープンイノベーション、最も適切な外部パートナーとのアジャイルな協働実践を通しての価値共創、新ビジネスの創出が必要であろう。

Q 2023年6月に新体制に移行してからどのような変化を感じられていますか？一方で、課題があればお願い致します。また、今後どのような変革を期待しているかについてコメントをお願い致します。

大矢社長は機関投資家や証券アナリストとの対話やミーティングを重視しており、その意味で、資本市場からの評価も上がってきていると思います。対話の内容を取締役会に適宜フィードバックしてくれており、資本市場からの声が経営に反映されてきました。今後は、そうした声に真摯に向かい合うとともに、東レからプロアクティブに情報発信していったほしい。さらに、多角化した事業をどのように最適化するかも重要テーマであり、取締役会でも大いに議論していきたい。

Q 東証からはPBR1倍割れ企業に対し、改善を求められています。中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”では、「収益力の向上」「資産効率の改善」を課題とし、価値創出力強化を基本戦略の1つとしていますが、中期経営課題2年目での進捗についての印象と、東レへの提言をお願いします。

ROIC経営を導入したり、Dプロを通して収益改善を進めておりますが、やはりPBR1倍割れから早く脱却するよう、社外取締役としても監督していくつもりです。東レは素晴らしい技術の種を持っており、それがいかに財務につながっていくか、パイプライン管理をふくめて、ROEを8%以上に持っていきよう監督していきたい。

Q DXへの取り組みに関わる提言

東レが世界に誇る技術力をもとに競争力を維持・向上するためには、国内外を問わず「全社総がかり」のDXが求められる。生産性の確保はもとより、経營業務全体の円滑化、セキュリティ管理、体質改善などに関わる喫緊の戦略的課題である。価値創造のための研究・技術開発の効率化に向けたAIの最大活用、生産工程においてはIoT、ロボティクスによる自動化、安全管理、エネルギー効率化、品質管理に向けたスマートファクトリーの構築、また製品流通においては在庫管理、追跡可能性、さらに製品ライフサイクルの把握、顧客ニーズの把握、サプライチェーンの総合デジタル化など、DX導入はあらゆる業務において有効である。

Q 人材への取り組みに関わる提言

かつて最優秀な人材を確保、育成して自前で高度な技術開発し続けた成功体験が、企業文化の転換を阻んでいる。創業100年、時代は移る。変容する国際環境に積極的に対応しなければ組織は衰退する。今や価値創造の根源が多様な知性の累積であることは明白である。研究・技術のみならずあらゆる部門において人的資本の価値最大化を図るとともに、人材の多様化と流動化を促進すべきである。「異との出会い」の機会を増やすべき。日本国も東レもグローバル社会において、唯一無二の特色ある存在であり続けたい。東レ組織内で「異」を認めなければ、それは自己矛盾である。

社外取締役メッセージ



社外取締役
二川 一男

Q 2023年6月に新体制に移行してからどのような変化を感じられていますか？ 一方で、課題があればお願い致します。また、今後どのような変革を期待しているかについてコメントをお願い致します。

東レ理念「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」は、超長期の視点にたった基本方針である。したがって、この理念にあるような価値を想像するためには、毎年度の利益を十分に生み出していくことが前提となるし、社会に貢献できるようなタネが現時点でどうなっているかを投資家ははじめ社会に十分に発信していくことが非常に重要であると考えている。その意味で、IRやROIC経営などの視点、及び投資家やマスコミ等との対話が必須であるが、そのような考え方が徐々に強化されてきていると感じている。



社外取締役
原山 優子

Q 2023年6月に東レの取締役に就任されてから1年が経ちましたが、ご自身の取締役会やガバナンス委員会における2023年度の提言や貢献内容について教えてください。

外部取締役の役割は、「外」の視点を取締役会の議論に持ち込むことと認識する。「外」には他の業界、大学も含む他のステークホルダー、国際動向が含まれるが、一般論というより、個人として具体的に関与している事象（例えば多様性のマネジメント、若手人材のエンパワーメント）を可能な範囲で共有することを心がけている。

100年の歴史の中で積み重ねてきた経験の上に今日があり、明日への道が開かれる。されど環境変化を先取りするには、その径路から解放放された思考が求められる。フレッシュな目で東レのアセット（技術、人財、ネットワーク）に触れた感触、そしてそこから広がる可能性を社内の皆様と共有し、発想の転換に資することを目指している。

Q 取締役会唯一の女性メンバーとしての、（女性部長層との交流等）女性活躍推進に向けてのこの一年間の活動内容について教えてください。

昨年東レ初の「女性」取締役となり、取締役の女性比率を0％から

Q ご自身の取締役会やガバナンス委員会における2023年度の提言や貢献内容について教えてください。

取締役会及びガバナンス委員会の責務は、会社の長期的な方向性を議論し決定することであると認識している。したがって、社内の業務執行にかかわらない外部からの視点や意見を幅広く取り入れるとともに、法令定款に定める決議事項以外の長期的・基本的事項についての十分な協議や意見交換を行うことが重要であると考えている。そのような視点に立って、社外のような人材の確保に努めるとともに、議題の選定、会議の持ち方などの見直しについて議論を進めている。

Q 社外取締役として自身に期待されていることを踏まえ、2024年度はどのようなことに特に関心を持たれていますか？ また、どのような貢献を目指していますか？

私は、一昨年の統合報告書に、東レは大きな化学会社と思われがちであるが、実は多数のベンチャー企業が集積のような企業である旨記述した。東レには、社会変革につながるようなタネが多数存在しており、役員・従業員のモチベーションも非常に高いものがあると見受けられる。私は、それをいかに現実のビジネスにつなげていくかということが重要であると考えている。毎年度の利益を確保しつつ、「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」という東レ理念に沿うよう、日々役員・従業員を鼓舞している。

8％に引き上げることに貢献した。されど、女性であるが故の意義はと問われると、ジェンダーバランスで括ることにいささか抵抗を感じる。

取締役は、社内と社外、そして社外の中では独立性の軸から類型化することが可能で、カテゴリー毎にその役割も異なるが、ジェンダーの軸による類型化が何を意味するのか、会社法からは読み取れない。

一般論になるが、均一化された組織は、意思疎通のコストを抑えることができる反面、新機軸の打ち出し、環境変化への対応には弱い。この課題に対してジェンダーの軸が意味をもたらす。

エグゼクティブの立場にある女性職員との懇談を通じて東レには貴重な人的アセットが存在することを確認し、伸び代の大きさを確信した。

Q 社外取締役として自身に期待されていることを踏まえ、2024年度はどのようなことに特に関心を持たれていますか？

社外取締役の役割を果たしていくことが基本であるが、就任以降、ガバナンス委員会、「社外取締役との懇談会」、「女性部長層以上との懇談会」などを通じて、東レのビジネス戦略、経営スタイル、企業文化に対する理解を深めることに注力してきた。今後はよりプロアクティブな行動に繋げていきたい。

具体的には、上で述べた東レが持つ人的アセットのポテンシャルを更に活かしていく仕掛け作りへの貢献、「プロジェクト AP-G 2025」の柱の一つである「デジタルイノベーション」に対して国際的な枠組みで制度作りが進んでいるAIガバナンスの視点を提供することを考える。

コンプライアンス

基本的な考え方

東レグループでは、企業理念に沿って革新技術・先端素材を生かし、世界の重要な課題に取り組むことで社会への貢献を実現しています。そのためには、さまざまなステークホルダーと信頼関係を構築し、維持することが必要となります。そして、この信頼を得るには、全ての事業活動に関わる各国の

法令を遵守し、誠実に行動することが欠かせません。そこで、経営トップが自ら率先してコンプライアンスを最優先課題として取り組むとともに、グループ内はもちろん、サプライヤーに対しても倫理・コンプライアンスの推進を求めています。

倫理・コンプライアンス体制

東レは、全社委員会として社長を委員長、執行役員を委員とする「倫理・コンプライアンス委員会」を設置し、労使一体となって倫理やコンプライアンスに関する方針審議や対策協議を行っています。更に東レグループで設けている内部通報制度の運用状況（通報（相談）件数及び内容等）を、倫理・コンプライアンス委員会を通じて取締役に報告しています。

2023年度は、本委員会を2回開催し、東レグループの2022年度の倫理・コンプライアンス活動結果及び2023年度の活動計画・進捗状況について審議・協議したほか、コンプライアンス月間等の個別施策についても協議しました。各職場にお

いては、各本部・部門長をリーダーとしたトップダウンの取り組みから、ミドル層を起点に各職場で求められる活動をミドル層が自ら考え実行し、活動を通して得られた意見をトップに届けるミドルアップダウンの取り組みにシフトして活動を推進しています。

国内・海外関係会社については、倫理・コンプライアンス委員会の下部組織として「国内関係会社コンプライアンス会議」及び「海外関係会社コンプライアンス会議」を設置し、各社、各国・地域でのコンプライアンス活動の検討・推進を行っています。

倫理・コンプライアンス行動規範

東レグループの役員・社員が守るべき重要なルールとしての行動規範や、ヘルプライン、倫理・コンプライアンス推進体制等をまとめた「倫理・コンプライアンス行動規範」（2023年6月改定）を定め、その内容については、社長を委員長、執行役

員を委員とする「倫理・コンプライアンス委員会」において定期的に見直し、本委員会を通じて取締役に報告しています。また、本行動規範を東レグループの全ての役員・社員（嘱託、パート、派遣を含む）に周知徹底しています。

倫理・コンプライアンス教育の取り組み

東レでは、社内イントラネット上に「CSR・法令遵守共通知報」を設置して情報を共有しています。更に、東レグループ全体では、業務と密接に関連する国内外の重要な法律・コンプライアンス情報を発信し、各職場における勉強会や企業不祥事の事例研究会の開催等、職場での話し合いを推進しています。

2012年度から、東レの全ての役員・社員（嘱託、パート、派遣を含む）を対象に「東レ 倫理・コンプライアンスeラーニング」を継続的に実施し、当社の行動規範や内部通報制度浸透に向けた説明のほか、贈収賄防止や人権・ハラスメントに関する事例学習等、年度ごとにテーマを設定して実施しています。

2023年度は、「倫理・コンプライアンス行動規範」及び東

レグループの内部通報制度をテーマに実施し、対象者の97.1％が受講しました。eラーニングに併せて実施している受講者アンケートでは、「倫理・コンプライアンス行動規範」の内容を58.9％が「理解している」、40.8％が「ある程度理解している」と回答していますが、更なる浸透に向けて、引き続き情報発信・教育を進めていきます。国内関係会社においても、同様の教材を活用し、教育を実施しています。

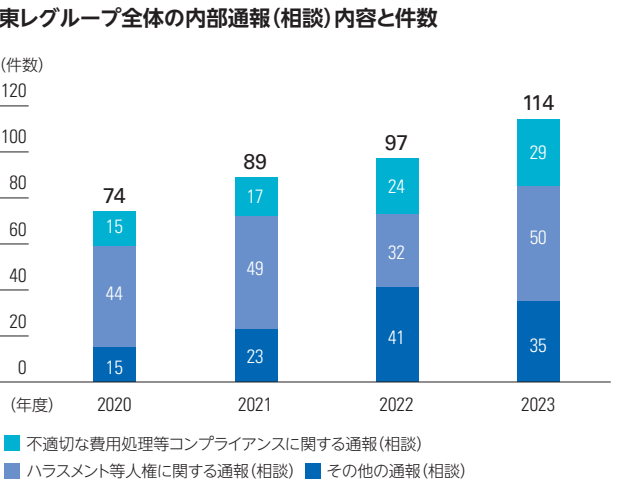
また、東レでは従業員個人の倫理・コンプライアンスに関する取り組みを個人の評価及び報酬と紐づけるため、業績評価における評価基準に、「安全・CSR・品質保証・コンプライアンス」の評価項目を設けています。

内部通報制度の整備と運用

東レは、2003年度に構築した内部通報制度「企業倫理・法令遵守ヘルプライン」を運用し、その状況を倫理・コンプライアンス委員会を通じて取締役会及び監査役会に報告しています。

東レ(株)では、社内の通報・相談窓口として、各事業場・工場に窓口を設置しているほか、倫理・コンプライアンス委員会事務局宛の専用連絡ルートを設けています。国内関係会社では、各社で社内窓口を設置するとともに、国内の東レグループ共通の社外窓口を設置することで、より通報(相談)しやすい仕組みとしています。また、海外関係会社では、窓口を社内・社外・地域共通から選択して各社で設置しています。これらに加え、独占禁止法・贈収賄規制違反等の重大不正事案に関して、東レ(株)が東レグループ各社から直接通報を受け付ける制度を導入しています。

2023年度は、東レグループ全体で計114件の内部通報(相談)を受け付け、懲戒処分に至った件数は不適切な費用処理等コンプライアンスに関する通報(相談)で6件、ハラスメント



等人権に関する通報(相談)で9件、その他の通報(相談)で2件の計17件でした。通報(相談)者に不利益が生じないよう、細心の注意を払って事実関係を調査し、問題が確認された場合には、問題解決に向けた取り組みや就業規則等の各社社内規則に則った措置を進めました。

品質保証コンプライアンスの強化

東レグループでは、グループ全体の品質保証コンプライアンス強化のため、主に次の5つの課題に取り組んでいます。

1. 『品質保証体制のあるべき姿』のガイドラインに基づいた品質保証体制の実現

東レ(株)及び国内外関係会社は、各部署が品質保証体制強化に向けて担うべき役割を規定した『品質保証体制のあるべき姿』のガイドラインに準じた品質保証体制を構築し、お客様の要求を確実に満たす品質保証力の維持・強化を図っています。

2. 監査機能強化による東レグループ全体の品質保証力のレベル向上

東レ(株)の各事業を担当するそれぞれの品質保証部署による国内外関係会社の監査、品質保証副本部長・品質保証企画管理部による各品質保証部署の監査、各品質保証部署の相互監査などを確実に実施することにより、東レグループ全体の品質保証力のレベルアップを図っています。

3. 不正をしない人づくりと職場風土の醸成

2020年度より、毎年11月の「品質月間」に合わせ、東レグループでも11月を「品質保証コンプライアンス月間」と定め、品質保証コンプライアンス教育を実施しています。東レ(株)及び国内外関係会社へ教育資料を提供することにより、各部署・各社が主体的に教育を進めました。(2023年度受講者: 22,503名)

4. 品質(保証)に関するお客様との契約の適正化

契約時の指針を定めた品質保証に関する契約のガイドラインに基づき、契約の総点検・見直し・適正化の取り組みを東レ(株)及び国内外関係会社に展開し、継続して取り組みを推進しています。

5. 不正をさせない品質データ管理システムの整備

測定の自動化、測定データの自動転送、検査成績書の自動発行等、極力人手が介在しないデータ管理システムの構築を東レ(株)及び国内外関係会社にて進めています。

独占禁止法の遵守及び腐敗防止・贈収賄の禁止

1. 独占禁止法の遵守

「倫理・コンプライアンス行動規範」において、東レグループの全ての役員・社員が守るべき独占禁止法に関する行動規

範を明示しています。また、独占禁止法に関する教育資料についても、東レグループの全社員向けに日本語と英語で作成しています。日本国内では「独占禁止法遵守プログラム」「独

占禁止法レッドカード」も作成し、各部署で活用しています。2023年度において反競争的行為、反トラスト、独占的慣行により東レグループが受けた法的措置はありません。

2. 腐敗防止・贈収賄の禁止

2020年1月に「贈収賄防止規程」を新たに策定し、公務員や取引先との間の贈賄・収賄を明確に禁止するとともに、公務員や取引先との間の金品等の提供や受領についての承認・報告ルールを設けました。同様のルールを国内関係会社及び海外関係会社でも導入しています。

「倫理・コンプライアンス行動規範」では、東レグループの全

ての役員・社員が守るべき腐敗防止・贈収賄の禁止に関する行動規範を明示しています。また、これに付随する腐敗防止・贈収賄の禁止に関するガイドラインと教育資料についても、東レグループの全社員向けに日本語と英語で作成し、全社的に共有しています。なお、2023年度において腐敗防止・贈収賄の禁止により東レグループが受けた法的措置はありません。

東レ(株)では2023年10月、全ての役員・社員(嘱託、パート、派遣を含む)を対象に独占禁止法の遵守や腐敗防止・贈収賄の禁止の内容を含む「倫理・コンプライアンス行動規範」に関するeラーニングを実施し、7,139 名が受講しました。

個人情報の保護

東レでは、「個人情報の保護に関する法律」を遵守するため、「個人情報管理規程」を定めて、管理体制や管理手法を確立し、個人情報を保有する各部署において適切な管理を行っています。また、各部署における管理状況を定期的に査察しています。

2023年度は、個人情報に関する不服申し立てや漏洩はありませんでした。更に、主たる国内・海外関係会社についても、各社の規程類に定めた管理体制や管理手法に則り、適切な管理を行っています。

「ミッションB.E.A.R」活動の推進

東レグループは、2018年度からの施策として、「正しいことを正しくやる、強い心」というスローガンを掲げ、以下の4つのコンプライアンス行動プリンシプルを定め、より一層実効性のある取り組みを推進しています。



コンプライアンス行動プリンシプルの頭文字を取った「ミッションBEAR」活動では、東レグループ各社でコンプライアンスに関する宣言や対応計画を策定し、各社の実態に則した取り組みを実行しています。これらの各社の取り組みについて、定期的にフォローアップを実施するとともに、各社の良い取り組みをグループ内で共有し、各社が自律的にコンプライアンス活動を深化させることを推奨しています。

2023年度は、引き続き各社のコンプライアンス推進活動の支援と、コンプライアンス強化月間をはじめとするコンプライアンスに関する取り組みの共有、コンプライアンス意識アンケートの結果の共有とその活用を積極的行いました。これらの活動を通して、地域・事業内容を意識したリスク対応を強化し、「強い心 – strong heart (integrity)」を中心とした企業文化を構築していきます。

- コンプライアンス行動プリンシプル**
- B : Be fair, be honest and have integrity**
(フェア、正直、そして強い心)
 - E : Encourage respect and communication**
(リスペクトとコミュニケーション)
 - A : Adopt a “genba” approach – Look to the facts!**
(現場主義)
 - R : Responsibility as a member of our excellent company**
(エクセレントカンパニーの一員としての責任)

安全保障貿易管理の徹底

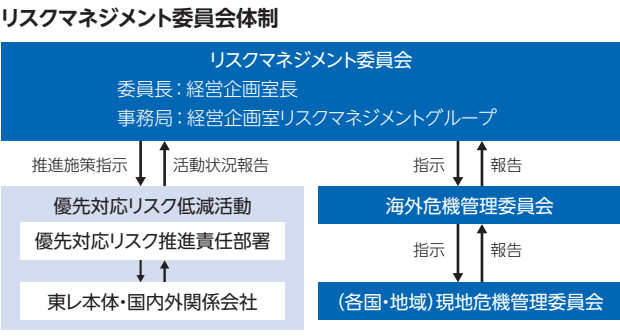
安全保障貿易管理では、従来の大量破壊兵器等の拡散の懸念に加えて、国際的な安全保障バランスの変化等も考慮して、リスクマネジメントを図る必要性が高まっています。輸出や技術提供に関わる本部(部門)の役員等を委員とする「安全保障貿易管理委員会」を開催し、最新の国際情勢や法令改正の

動向等を踏まえ、対処すべきリスクを検討し、2023年度の施策等を決定しました。また、委員は「本部(部門)安全保障貿易管理委員会」を開催し、全社的な施策の周知徹底を図るとともに、所管する部署、関係会社における留意事項等について追加的な施策を実施しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

東レグループでは、周辺環境の変化により急激に顕在化するリスクへの対応や、危機発生時に迅速に対応するため、東レ(株)経営企画室長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、取締役会及びトップマネジメントと緊密に意思疎通を行い、経営戦略の一環としてリスクマネジメントを推進しています。また、リスクマネジメント委員会の下部組織として海外危機管理委員会、現地危機管理委員会を設置し、平時の社員の海外渡航管理や海外リスク情報収集を行っています。

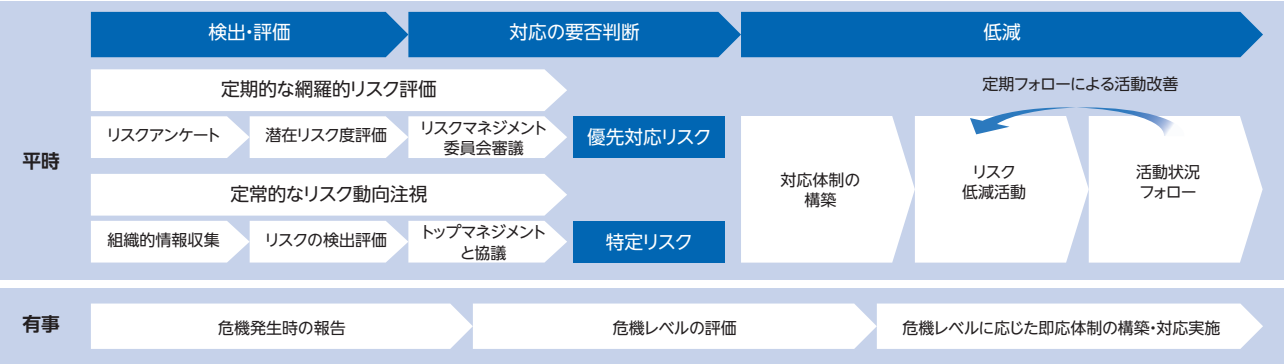


リスクマネジメント活動

東レグループでは、平時のリスク管理として、「優先対応リスク」及び「特定リスク」を管理するPDCAサイクルを構築し、活動しています。

「優先対応リスク」は中期経営課題策定に合わせて3年に1度、網羅的に洗い出したリスクを評価し、潜在リスク度(発生確率×影響度)の高いものから特定しています。その後、重点的にリスクを低減するため、各リスクに対する推進責任部署を

定めています。「特定リスク」は、経営企画室内の専任部署が国内外のリスク動向を定常的に注視し、調査・分析を行い、経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを検出、評価し、トップマネジメントと協議の上で設定します。「特定リスク」は短期で惹起したリスクへの対応が可能で、3年を1期としている「優先対応リスク」と補完関係にあります。

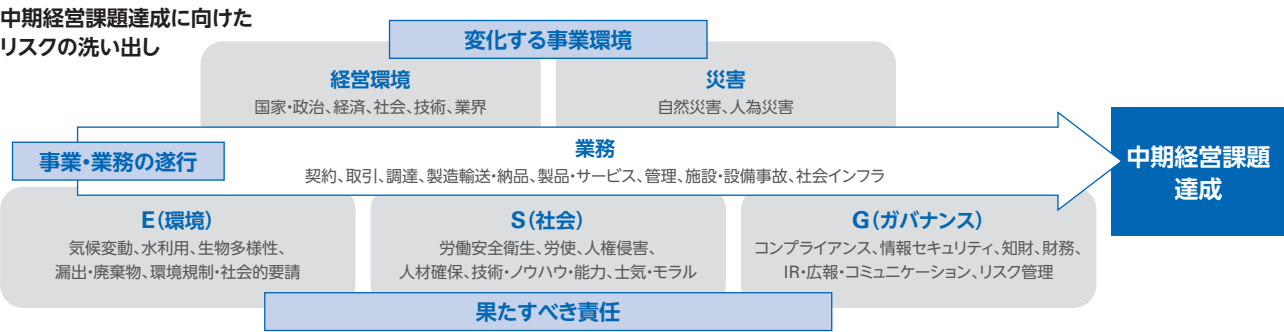


なお、定期的なリスクの洗い出しにあたっては、以下のプロセスで実施しています。

① 東レグループを取り巻くリスク(「経営環境」「災害」「業務」「E(環境)」「S(社会)」「G(ガバナンス)」)の区分で網羅的に整理した100項目を超えるリスクを対象に、当社及び国内外関係会社におけるリスクの切迫状況や具体的な懸念の状況を把握するためのアンケート調査を実施。

② アンケート調査で得られた情報を集約・分析のうえ、リスク関係部署及び経営層を対象にリスク認識・課題や対処についてディスカッションを実施。

③ アンケートの分析、ディスカッションで得られた情報を総合し、全社横断的に対応する「優先対応リスク」の案を取りまとめ、リスクマネジメント委員会で審議・決定。各事業本部においてもそれぞれ対処すべきリスクを設定。



事業等のリスク

当社グループにおいて影響が大きいと評価している事業等のリスクは以下の通りです。各リスクの詳細は、有価証券報告書(第143期)「事業等のリスク」をご覧ください。

- 戦争危険を踏まえた危機対応リスク【優先対応リスク】
- 製品供給途絶リスク【優先対応リスク】
- 製品の需要・市況の動向と事業計画に関わるリスク
- グローバル事業展開に関わるリスク

- 為替相場の変動、金利の変動に関わるリスク
- 気候変動、水不足、資源の枯渇等の環境課題に関わるリスク
- 自然災害・事故災害に関わるリスク
- 人材戦略リスク
- コンプライアンスに関わるリスク
- 情報セキュリティ、サイバー攻撃に関わるリスク

2023年度の主な取り組み

1. 優先対応リスク低減活動

2023年度から2025年度の第6期優先対応リスクとして、「戦争危険を踏まえた危機対応リスク」「製品供給途絶リスク」の2テーマを設定しています。

①「戦争危険を踏まえた危機対応リスク」

従業員の安全性確保ならびに当地での事業継続の判断・行動を迅速化する目的でテーマ設定し、経営企画室を推進責任部署として活動しています。2023年度は、東レグループの進出国・地域のリスク調査を行うとともに、各国・地域における危機対応計画のテンプレートを作成しました。2024年度以降は、リスク調査に基づきそれぞれのリスクシナリオに応じて対応計画を策定するとともに、各国・地域の東レグループへの周知と、各社での危機対応の訓練を計画しています。

②「製品供給途絶リスク」

原料途絶リスクを回避し、製品供給の継続性を強靱化する目的でテーマ設定し、購買・物流部門を推進責任部署として活動しています。2023年度より、調達リスクが高い原料をピックアップし、各事業本部と連携し、複数購買化・在庫備蓄等のリスク低減活動を推進しています。

2. 情報セキュリティの取り組み

東レグループでは、グループ全体での情報セキュリティの維持向上を目的として、情報セキュリティを一元管理する「東レ

グループ情報セキュリティ推進委員会」を設置し、「東レグループ情報セキュリティ基本方針」に基づいたリスク低減活動を推進しています。2023年度に策定した東レグループ共通のセキュリティ管理基準の達成状況を各関係会社で自己評価し、未達の場合は各社で改善計画を作成して、リスク低減活動を推進しています。また、その実施率(管理基準の達成率)をKPIに設定しています。2023年度は対象112社のうち、39社でリスク低減活動を実施し、35%の目標値を達成しました。

3. 事業継続計画(BCP)の取り組み

大規模地震・水災発生時の事業継続にあたっては、従業員の人命確保と地域社会への影響防止を最優先とし、被害の拡大防止と二次災害の発生防止に努めるとともに、重要製品の供給継続と事業の早期復旧を図り、社会的供給責任を果たすことを基本方針として定めています。その一環で工場建屋の計画的な耐震改修、避難場所の高所化や非常用発電機のかさ上げ等を継続して進めています。

2024年1月1日に発生した令和6年能登半島地震においては、震災当日に全社対策本部をオンラインで立ち上げ、安否状況・被災状況の確認、復旧・支援等の活動を迅速に推進しました。一部の関係会社では、停電・上水停止・地盤沈下等が発生しましたが、大きな被害がなかった石川工場から備蓄の水・食料の提供や、復電、地盤沈下の復旧工事、設備の点検・調整等を可能な限り迅速に実施のうえ、生産稼働を再開しました。

2023年度セグメント別活動状況

セグメント	実績概況	業績(億円) *各セグメント内の()内の数字はセグメント別構成比です	主要製品
繊維	原燃料価格の高騰等厳しい事業環境の中、価格転嫁や高付加価値化推進による価格スプレッドの改善効果により増益になりました。 衣料用途は欧米市況悪化の影響を受けましたが、国内外の商事会社を中心に堅調に推移しました。 産業用途は半導体不足緩和による自動車用途の需要回復やEV向け拡大から回復傾向が続きました。	売上収益 9,748 (40%) 事業利益 547	• ナイロン・ポリエステル・アクリル等の糸・綿・紡績糸及び織編物 • 不織布 • 人工皮革 • アパレル製品等
機能化成品	樹脂事業は中国市場の需要低迷が続くも、販売構成の改善、固定費の削減等の収益改善策の効果が発現しました。ケミカル事業は堅調に推移しました。 フィルム事業は主力のPETフィルムの電子部品関連用途は緩やかに回復していますが、一部にサプライチェーンの在庫調整の影響が残りました。 電子情報材料事業は有機EL関連材料・回路材料の需要に回復が見られました。	売上収益 8,861 (36%) 事業利益 367	• ナイロン・ABS・PBT・PPS等の樹脂及び樹脂成形品 • ポリオレフィンフォーム • ポリエステル・ポリエチレン・ポリプロピレン等のフィルム及びフィルム加工品 • 合成繊維・プラスチック原料 • ファインケミカル • 電子情報材料 • 印写材料等
炭素繊維 複合材料	航空宇宙用途は、大手顧客の生産機数が順調に回復しました。 スポーツ用途は、アウトドアレジャーの汎用品を中心に在庫調整が本格化したことにより低調に推移しました。 風力発電翼用途で調整局面となり、生産調整を行った影響を受けたほか、一般産業用途の需要が軟化しました。	売上収益 2,905 (12%) 事業利益 132	• 炭素繊維・同複合材料及び同成形品等
環境・ エンジニアリング	水処理事業は、逆浸透膜の2大市場である米中での出荷が堅調に推移しました。 また、国内の建設子会社の売上が堅調に推移したほか、エンジニアリング子会社のプラント関連事業が伸長しました。	売上収益 2,441 (10%) 事業利益 232	• 水処理用機能膜及び同機器 • 総合エンジニアリング • マンション • 産業機械類 • 情報関連機器 • 住宅・建築・土木材料等
ライフサイエンス	医薬事業は、経口そう痒症改善薬レミッチ®*において、後発医薬品発売の影響と薬価改定の影響を受けたほか、経口プロスタサイクリン誘導体製剤ドルナー®が海外で在庫調整の影響を受けました。 *レミッチ®は鳥居薬品(株)の登録商標です。 医療機器事業は、透析機器が原燃料価格高騰の影響を受けましたが、血液透析ろ過用ダイアライザーの出荷が国内で堅調に推移しました。	売上収益 522 (2%) 事業利益 ▲13	• 医薬品、医療機器等

*上記のセグメント以外に、その他の売上収益169億円(1%)、事業利益33億円、事業利益の調整額△272億円があります。

2023年度

売上収益

9,748億円

事業利益

547億円

事業利益率

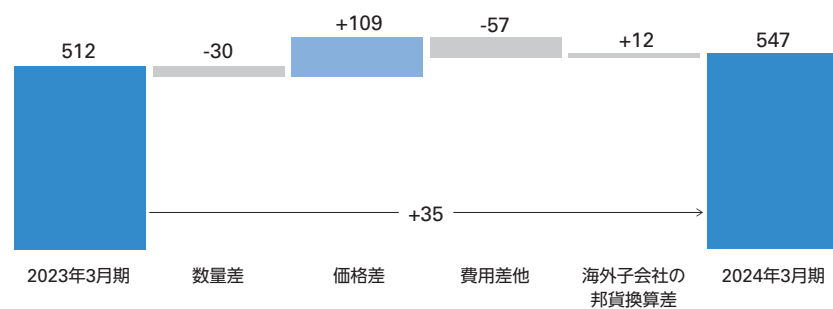
5.6%

ROIC

6%

(年度)	2022	2023	増減率	2024(見通し)
売上収益(億円)	9,992	9,748	-2.4%	10,060
事業利益(億円)	512	547	+6.8%	640
事業利益率	5.1%	5.6%		6.4%

事業利益増減(億円)



優れた水滴除去性をPFASフリーで実現した撥水ストレッチテキスタイルを開発

東レは、有害性が指摘されるフッ素系(PFAS)撥水剤での加工を行わず、環境配慮型撥水加工により、優れた水滴除去性を実現する撥水ストレッチテキスタイル「DEWEIGHT™(デューエイト)」を開発しました。

本素材には、バイオミメティクス(生物模倣)の考え方を用いています。蓮の葉や蝶の翅の表面は、サイズの大きい凹凸の上に微細な凹凸が形成されたマルチラフネス構造となっており、この表面に載った水滴の下には複雑な空気の間が生まれ、水滴がコロコロと転がる、優れた水滴除去性を発現します。これを独自の「NANODESIGN®」技術を駆使し、テキスタイル表面に形成するとともに、適度なストレッチ性と天然素材のようなナチュラル感も実現しました。2025年春夏シーズンからメンズ・レディス向けにアウターからボトムスまでの展開を予定しています。



事業トップメッセージ

繊維事業

繊維事業本部長
沓澤 徹



事業の強み

東レの繊維事業は、①技術開発力と多彩な商品群、②サプライチェーンへの対応力、③グローバルな事業展開、の3軸の要素を自在に組み合わせ、お客様にあらゆるソリューションを提供しており、この「世界で唯一の3次元事業展開」が事業の強みです。

現在の事業環境と課題

繊維事業を取り巻く事業環境は、欧米の個人消費の減退や中国経済の低迷等の影響から、回復・拡大を期待する事業が伸び悩んでいることに加え、原燃料価格の高止まり、インフレ等によるコストアップや、汎用市場を中心とした競争激化も継続するなど、引き続き厳しい状況にあります。また、地球環境問題への対応から、企業に対するサステナビリティへの取り組み要請が一層高まっており、「素材のサステナブル化」の加速が強く求められています。

このような事業環境下、AP-G 2025で掲げた①価値創出力強化による収益力向上、②環境配慮型素材を活用した高感性・高機能商品による成長領域での事業拡大、③競争力強化、が繊維事業の主要課題と認識しています。

AP-G 2025で掲げた課題に対する進捗

AP-G 2025の繊維事業基本方針「サステナビリティ推進のための基盤強化と商品高度化を実現し、成長領域へグローバルに事業拡大することにより、収益力のある「持続的な成長」を目指す」に基づき、上述の3つの主要課題を推進中です。

まず、①「価値創出力強化による収益力向上」については、人工皮革事業、エアバッグ事業を成長事業と位置付け、グループ体で収益拡大に取り組んでいます。また、複合紡績技術NANODESIGN®により新たな機能性を持つ製品を継続的に創出するなど独自技術による高付加価値化に注力しています。

次に、②「環境配慮型素材を活用した高感性・高機能商品による成長領域での事業拡大」については、バイオマス由来素材のエコディア®とリサイクル素材の&+®の2ブランドを中心に営業・生産・技術・研究一体となって製品開発・事業拡大に取り組んでいます。

最後に、③「競争力強化」については、当社高機能テキスタイルのグローバルブランドを中心に、テキスタイルの販売力強化を進めるとともに、衣料用途のグローバルサプライチェーンの深化・延伸にも継続して取り組み、一貫型事業の拡大を推進中です。一方で、ポリエステル・綿混織物(T/C)事業、繊維関係会社等、事業構造改革を必要とする事業・会社に関しては、規模の最適化、製品ポートフォリオの見直し、不採算事業からの撤退等により、収益基盤の底上げを図ります。

以上の主要課題への取り組みにより、繊維事業の2025年度の事業利益は、2022年度比128億円増の640億円、2025年度のROICも2022年度の6%から7%への改善を目指します。

2023年度

売上収益

8,861 億円

事業利益

367 億円

事業利益率

4.1%

ROIC

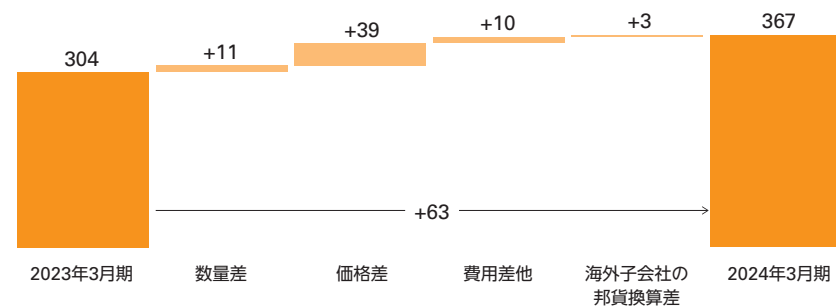
4%

機能化成品の
サブセグメント別売上収益(億円)

(年度)	2022	2023
樹脂・ケミカル	4,195	3,912
フィルム	3,215	3,305
電子情報材料	552	655
商事他	5,471	5,225
修正	▲4,338	▲4,236
合計	9,094	8,861

(年度)	2022	2023	増減率	2024(見通し)
売上収益(億円)	9,094	8,861	-2.6%	9,540
事業利益(億円)	304	367	+20.8%	630
事業利益率	3.3%	4.1%		6.6%

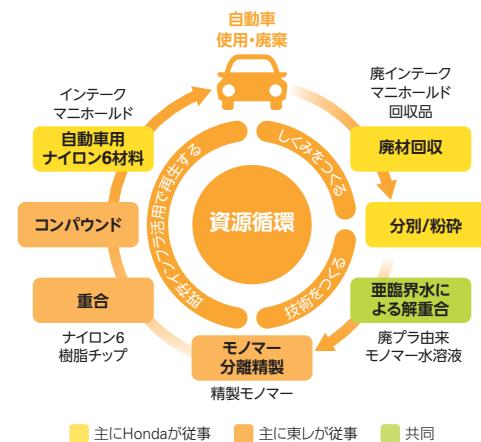
事業利益増減(億円)



自動車用ナイロン6樹脂の
ケミカルリサイクルに関する共同実証を開始

東レと(株)本田技術研究所は、使用済みの自動車から回収するガラス繊維配合ナイロン6樹脂の部品を亜臨界水で解重合し、原料モノマー(カプロラクタム)に再生する、ケミカルリサイクル技術に関する共同実証を開始しました。亜臨界水は高温・高圧の水であり、触媒不使用で添加剤の影響を受けることがなく、数十分でナイロン6を解重合し、かつ、高収率で原料モノマーを生成することができます。

本技術は、「環境省令和5年度脱炭素型循環経済システム構築促進事業」に採択されています。まずはエンジン吸気系部品のインタークマニホール드를原料とした解重合やモノマー分離・精製技術の開発を進め、自動車用樹脂部品のケミカルリサイクル技術として、2027年近傍の実用化を目指します。



事業トップメッセージ

樹脂・ケミカル事業



樹脂・ケミカル事業本部長

遠藤 太嘉志

事業の強み

樹脂では原料・ポリマー・コンパウンドの一貫生産体制、海外10ヵ国拠点からの安定供給、高品質かつ豊富な製品ラインナップと新製品開発力、ケミカルでは独自の合成技術による強い製品群を活かしたトータルソリューション提案力が強みです。

現在の事業環境と課題

足元では自動車生産や中国需要の回復遅れ、供給過剰による市況低迷により厳しい事業環境ですが、一方ではサステナビリティ対応要請の高まりやデジタル化社会の進展等に伴う新たな需要創出が期待され、当社ではサステナブル材料、デジタル関連材料等の高機能製品の事業拡大を目指します。また原料費のみならず、用役費や物流費他の様々なコストが増加しており、お客様には戦略的プラシングを通じて当社製品の価値を訴求するとともに、コスト上昇の円滑な転嫁も進めていきます。

AP-G 2025で掲げた課題に対する進捗

樹脂事業では、2022年1月に公表したUL認証登録に関する不適正行為を踏まえ、再発防止策に継続的に取り組み、必要な品種のUL認証再取得等を完了させています。再びお客様から信頼されるパートナーとなれるよう、品質・コンプライアンスを最優先に高品質のサービス・製品を安定供給できる体制を目指します。

成長著しい電動車向けなど需要拡大が見込まれるトレリナ(PPS樹脂)事業では、重合能力を年産5,000t増強します。またこれまで進めてきたコンパウンド生産能力の拡充を一層進めると共に、競合との技術的差別化を推進し、グローバルNo.1の維持と高収益化の両立を目指します。

トヨラック(ABS樹脂)事業では、市況の影響を受けにくい安定収益事業への転換を図るべく、自動車向け差別化グレード、メディカル用透明ABS樹脂等の高機能品の拡大を推進しています。今後はサステナブル材料の開発・拡大を一層進め、収益力の強化を図っていきます。

ケミカル事業では、主力のファインケミカル事業を中心に国内外の設備増能力を遅滞なく進め、拡大する農業や半導体、省エネ対応製品需要を確実に捕捉していきます。また、さらなる事業発展に向けて動物薬事業の海外展開を加速すべく承認申請に向けた準備を計画通り推進しています。

樹脂・ケミカル事業は、創業以来、高機能製品の開発・販売を通じてお客様と一緒に新しい価値を創造してきました。今後もサステナブル材料の事業拡大や工場のGHG排出量削減等を通じたサプライチェーン全体を見据えたGHG削減も進め、社会の持続的な発展に貢献していきます。

事業トップメッセージ フィルム事業

フィルム事業本部長
井辻 和久



事業の強み

お客様の多彩なニーズに対応できる高品質・高機能な製品を世界各地で供給できる生産販売体制と、それを支えるポリマー技術、ナノテクノロジー、フィルム製膜・加工技術を要素技術として極限特性を迫及する研究開発力が強みです。使用済PETフィルムを回収再利用したEcouse®を世界に先駆け発売、サステナビリティへの対応でも世界をリードしています。

現在の事業環境と課題

2022年以降コロナ特需の反動を主因に収益が大きく低下しましたが、2024年に入り需要回復と各種の自助課題の遂行により回復に転じています。

既存用途の汎用化の進展と欧米を中心としたインフラコスト上昇を背景に厳しい事業環境に転じているPETフィルムについては、競争力を失った製造ラインの統廃合と競争力に見合った製品価値の価格への転嫁による構造改革を実行中です。一方で、サプライチェーン全体で在庫調整が長期化していたアジアのPETフィルム電子部品関連市場は成長軌道に回帰しました。

圧倒的な製品競争力で世界市場を独占し、EVやHEVの小型軽量化に寄与している車載コンデンサ用トレファンはフィルム事業の収益の柱に成長しています。2025年に土浦工場で1系列の製膜機増設を行い更なる事業拡大を進めていきます。

賞味期限延長の為のバリア性向上等各種の機能向上に寄与している食品包装用途は、プラスチック使用量削減の為の薄膜化やリサイクル性向上の為のモノポリマー化や植物由来製品や生分解フィルムへの転換など、サステナビリティへの対応を最大の課題として取り組んでいます。

AP-G 2025で掲げた課題に対する進捗

「プラスチックフィルム」から「環境にも優しい機能性フィルム」へのコンセプト転換の完遂を図るべく、汎用化した製品からの撤退と共に高付加価値製品への転換をすべてのフィルム製品で進めてきました。同時にお客様から見た当社製品の価値を総合的に分析し、サプライチェーンに提供した品質高度化による正当な価値を価格に転嫁する戦略的プライシングの取り組みを全拠点・全製品で実行しています。

また、さらなる競争力強化のために生産、販売、技術、研究が連携しながらスピード感を持って、MLCC用やDFR用等従来製品はアップグレード化を更に推進していくことに加えて、次世代電池や水素、AIなどの新たなニーズに対応した新用途・新製品開発をグローバルに進めています。

事業トップメッセージ 電子情報材料事業

電子情報材料事業本部長
島地 啓



事業の強み

優れた材料特性を引き出す開発力と強力な特許網、大手顧客との強固なパートナーシップなどを有していることです。なかでも有機ELディスプレイ用材料は、高信頼性などが評価され、デファクト材料としての地位を確立しています。半導体・電子部品用材料でも、用途に合わせて取り揃えた豊富な製品ラインナップを武器に、高い市場シェアを獲得しています。これらの強みを一層伸ばすことにより、全社を挙げたデジタルイノベーション事業の拡大に貢献します。

現在の事業環境と課題

主力のディスプレイ市場では、若年層を中心にテレビ離れの動きが見られるものの、高性能なタブレット、ノートPCなどのモバイル機器需要が増加しています。もう一つの主力である半導体市場では、xEVなどの車載用や民生用の低迷に伴いパワー半導体の需要増が足踏みしている一方、メモリー用はAIの普及に伴うデータセンター投資の拡大などを背景に回復基調です。かかる環境下で、成長市場を見極め、そこに適合する新製品を上市し続けるため、お客様と緊密に連携し、ニーズを先取りした迅速かつタイムリーな新製品開発を進めます。また、ウクライナ情勢や米中貿易摩擦の長期化、中東情勢の緊迫化などの社会情勢は、エネルギー価格の高止まりやさらなるインフレの進行を引き起こす可能性があります。そのため製品力・付加価値を正しく把握し、価値に見合う適切な対価を獲得することも重要な課題です。

AP-G 2025で掲げた課題に対する進捗

全社課題である企業価値の向上と収益力の強化に向けて、有機ELディスプレイ用材料では、2024年度からポリイミド新增設ラインの稼働を開始したほか、テレビからモバイル機器への需要シフトなどを念頭に、韓国で研究開発用設備の導入を決定しました。半導体・電子部品用材料でも、拡大が続く需要と環境対応ニーズの両方を満たすため、感光性でN-メチル-2-ピロリドン(NMP)フリーのポリイミドならびに非感光性ポリイミドの生産能力増を実施中です。また戦略的プライシングの活動では、ヘッドマウントディスプレイやタブレット向けなどに競争力の高い新製品の販売を拡大して収益力を上げることに加え、既存製品のお客様価値分析をベースとした販売価格見直しにも注力しています。これらの取り組みを着実に推進し、持続的で環境に配慮した事業拡大を実現していきます。



事業トップメッセージ

炭素繊維複合材料事業



複合材料事業本部長
吉山 高史

事業の強み

東レの炭素繊維複合材料の強みは「高機能性」「高信頼性」です。長年の使用実績により実証された品質と使いやすさに加えて、レギュラートウ、ラージトウ、熱硬化性樹脂、熱可塑性樹脂など多様な中間基材・成形品の開発力・提案力を生かして、最先端素材・製品の創出、カーボンフットプリント(CFP)改善等の市場要求に迅速に対応し、事業拡大を通じてカーボンニュートラル社会の実現に貢献しています。

現在の事業環境と課題

2024年の炭素繊維需要は、航空宇宙用途ではボーイング社やエアバス社の製造機数が前年比増加しています。産業用途のうち压力容器は前年比増加するものの、水素(CHG)タンクはインフラ普及遅れ等により立ち上がりに遅れが見られます。風力発電翼は下期以降需要が回復する見通しです。スポーツ汎用品はコロナ特需の反動による在庫調整が続いています。

現在は、航空機の製造機数増への対応、成長する圧力容器需要の確実な取り込みに注力しています。また、近年、中韓の新興炭素繊維メーカーが成長していることから、さらなる品質・コスト競争力の強化を進め、さらにカーボンニュートラル対応などの課題にも優先的に取り組んでいます。

AP-G 2025で掲げた課題に対する進捗

レギュラートウは、米国、韓国、フランスの各子会社における炭素繊維の生産設備増強を決定し、それぞれ2025年からの生産開始を予定しています。成長が期待される圧縮天然ガス(CNG)タンク、水素(CHG)タンクなどの圧力容器用途では、お客様のニーズに対応する高強度炭素繊維の開発を進め、競争が激化する市場で品質とコストの両面で優位性を維持・強化しています。また、中・高弾性率糸などの差別化製品の拡大を進めることにより収益力を強化しています。

ラージトウは、風力発電翼用途の需要が一時的に減少しましたが、固定費や用役のコストダウン等の体質強化に取り組んでおり、2025年度には本格回復する見込みです。欧米顧客に対しては洋上風力発電や長尺ブレードに対応した高品質ブレードを開発するなど、新たな製品の開発・用途開拓を進めています。

環境対応について、愛媛工場及びフランスの炭素繊維製造子会社、イタリアのプリプレグ製造子会社がISCC PLUSの認証を取得したほか、お客様からのCFP開示要請に対応して個別の開示対応を開始しました。また、当社炭素繊維を使用したボーイング787の主翼製造工程で発生する端材由来のリサイクル炭素繊維がLenovoのノートブックパソコンに採用されるなど活用事例がでています。

2023年度

売上収益

2,905億円

事業利益

132 億円

事業利益率

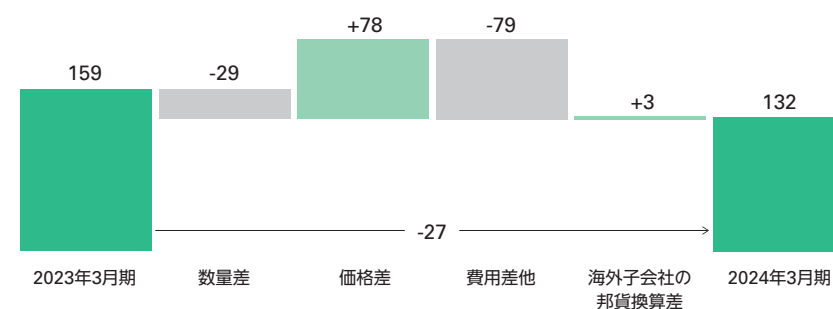
4.5%

ROIC

2%

(年度)	2022	2023	増減率	2024(見通し)
売上収益(億円)	2,817	2,905	+3.1%	3,070
事業利益(億円)	159	132	-17.2%	240
事業利益率	5.7%	4.5%		7.8%

事業利益増減(億円)



米韓仏でレギュラートウ炭素繊維の生産設備増強

東レは、米国の子会社Toray Composite Materials America, Inc.(CMA)、韓国の子会社Toray Advanced Materials Korea Inc.(TAK)、フランスの子会社Toray Carbon Fibers Europe S.A.(CFE)において、レギュラートウ炭素繊維の生産設備増強を決定し、それぞれ2025年からの生産開始を予定しています。

レギュラートウ炭素繊維の需要は、カーボンニュートラルのメガトレンドを背景に、2030年にかけて年率17%で成長すると予想される中、CMAのスパルタンバーグ工場、TAKの亀尾工場、CFEのアビドス工場の生産能力を増強し、東レグループ全体で現行の年産2万9千トンから3万6千トンに増強する計画です。

今回の生産設備増強で、米国及び韓国では、主に压力容器用途の需要拡大に対し、安定的な供給体制の確立を図るほか、航空用途等への安定供給も視野に入れています。欧州では、ビルドレートが回復する民間航空機の二次構造材やエンジン、ウラン濃縮回転胴、衛星用途、高級自動車等の用途に使用される中・高弾性率炭素繊維の需要が拡大する見込みであり、今回の生産設備増強により安定供給につなげます。

2023年度

売上収益

2,441 億円

事業利益

232 億円

事業利益率

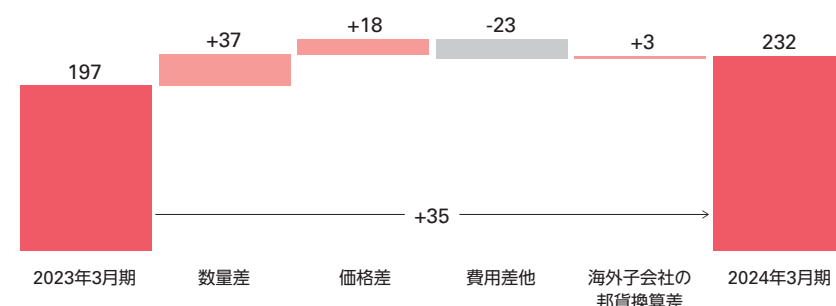
9.5%

ROIC

8%

(年度)	2022	2023	増減率	2024(見通し)
売上収益(億円)	2,288	2,441	+6.7%	2,500
事業利益(億円)	197	232	+17.7%	255
事業利益率	8.6%	9.5%		10.2%

事業利益増減(億円)



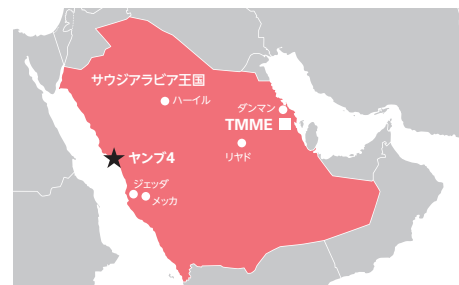
サウジの大型海水淡水化プラント向けに逆浸透(RO)膜を受注

東レは、サウジアラビア王国のヤンブ4海水淡水化プラント向けに、逆浸透(RO)膜を受注しました。製品並びに技術サービスの提供は、現地子会社であるToray Membrane Middle East LLC(TMME)が担います。

今回の受注は、東レの中東での15年以上にわたる堅実な実績の積み上げが高く評価されたもので、従来の蒸発法と比較して設備費や運転コストの低減を実現しています。同プラントの造水能力は45万m³/日で、マディーナ並びに巡礼地として有名なメッカに飲料水を供給しています。

また、同国の官民連携による海水淡水化プラントでは初となる太陽光などのクリーンエネルギーを使用しています。湾岸諸国は人口増加による水需要の高まりにこたえるべく積極的なインフラ投資を行っており、同プラントは蒸発法からRO膜法へのパラダイムシフトの一例です。

東レは今後も、RO膜をはじめとした最先端の水処理膜の提供と、稼働プラントへの技術サービス強化により、水需要の拡大が見込まれる中東地域をはじめ世界の水問題解決に貢献していきます。



事業トップメッセージ 水処理事業

水処理・環境事業本部長
下山 哲之



事業の強み

世界は様々な水問題に直面していますが、当社は先を見据えて1960年代から膜開発に取り組み、RO(逆浸透)・NF(ナノろ過)・UF(限ろ過)・MF(精密ろ過)など様々な種類の膜製品を自社で開発、現在では世界100カ国以上で水源や用途に応じた最適なソリューションを提供しています。また、世界5極生産体制、グローバルな販売と技術サービス網を構築し、地産地消での高品質な製品と地域のお客様に寄り添う技術サービスを提供し、加速・深刻化する世界の水問題の解決に取り組んでいます。

現在の事業環境と課題

地球温暖化や人口増に伴う水不足に加え、環境意識の高まりからくる環境規制強化により、中東の大型海水淡水化プラント建設トレンドは継続、北アフリカにも拡大しています。下廃水再利用のニーズも高まる中、当社はシンガポールのNEWaterでいち早く実績を作りましたが、現在では米国西海岸にも急展開中です。最大市場中国ではカーボンピークアウトによる火力発電需要低下などの影響を受けていますが、ゼロエミッションなどの新たな需要が期待されます。景気や地政学リスクなどによる変動はありますが、中長期での需要増に備えた供給体制の構築を進めるとともに、成長領域や新興市場での積極的な事業展開、技術サービスの高度化・徹底したコストダウンの推進による競争力強化を推進し、事業基盤を強化してまいります。

AP-G 2025で掲げた課題に対する進捗

主力のRO事業では、2025年度におけるグローバルシェアNo.1獲得に向け、計画通り事業拡大を進めています。海水淡水化用途では、中東から北アフリカ、世界の渇水地域に需要が拡大する中、現地生産能力の強化や技術サービス拠点の拡充を進め、大型新規・交換案件を着実に獲得しています。半導体向け超純水用途では、半導体の高性能化に合わせ、製造の洗浄工程で歩留まり向上に向けたシリカなどの中性分子除去性能を向上させた新製品を上市しました。現在はCO₂削減にも寄与する省エネタイプの開発も進めています。また、廃水再利用用途は、内陸地でも原水が入りやすい事と環境負荷軽減効果から年率10%で成長しています。世界各地域の原水に対応すべく、新製品の開発や当社膜を組み合わせたソリューション提案(UF+RO、MBR+RO)の強化などを図っています。これら成長領域での事業拡大に加えて、リチウム回収やPFAS除去等の今後のニーズを見据えた製品開発、設計提案からプラント診断までのシームレスな技術サービスによる価値の訴求、徹底的なコストダウンの推進により収益力の強化も進めています。

マテリアリティから見た「CSRロードマップ 2025」

「マテリアリティ」の詳細については、こちらをご覧ください。

https://www.toray.co.jp/sustainability/stance/materiality.html



マテリアリティ	「CSRロードマップ 2025」の主な取り組み	「CSRロードマップ 2025」で設定したKPI		2023年度	2024年度	2025年度	2023年度活動状況		関連する「CSRガイドライン」(GL)	関連するSDGs
				目標値			実績値	評価*1		
気候変動対策の加速	GHG*2排出量売上収益原単位を削減します。	3-5 GHG排出量売上収益原単位の削減率		2013年度比40% (2025年度)			36%*3.4	—	GL3「安全・防災・環境保全」	
		3-6 太陽光発電設備能力の増加率		2022年度比10% (2025年度)			101%	—		
	用水使用量売上収益原単位を削減します。	3-7 用水使用量売上収益原単位の削減率		2013年度比40% (2025年度)			35.3%*3	—		
	高い廃棄物リサイクル率を目指します。	3-8 廃棄物リサイクル率		86%以上	87%以上	87%以上	87.0%	○	GL7「事業を通じた社会的課題解決への貢献」	
	サステナビリティノベーション事業*5の売上収益拡大を目指します。	7-1 サステナビリティノベーション事業の売上収益		1兆6,000億円(2025年度)			1兆3,115億円	—		
	バリューチェーンへのCO2削減貢献量*6を拡大します。	7-2 バリューチェーンへのCO2削減貢献量		2013年度比15倍(2025年度)			10.3倍	—		
水処理貢献量*7を拡大します。	7-3 水処理貢献量		2013年度比2.9倍(2025年度)			2.7倍	—			
循環型社会実現への貢献	GHG排出量売上収益原単位を削減します。	3-5 GHG排出量売上収益原単位の削減率		2013年度比40% (2025年度)			36.0%	—	GL3「安全・防災・環境保全」	
		3-6 太陽光発電設備能力の増加率		2022年度比10% (2025年度)			101%	—		
	用水使用量売上収益原単位を削減します。	3-7 用水使用量売上収益原単位の削減率		2013年度比40% (2025年度)			35.3%	—		
	高い廃棄物リサイクル率を目指します。	3-8 廃棄物リサイクル率		86%以上	87%以上	87%以上	87.0%	○	GL7「事業を通じた社会的課題解決への貢献」	
	サステナビリティノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7-1 サステナビリティノベーション事業の売上収益		1兆6,000億円(2025年度)			1兆3,115億円	—		
	バリューチェーンへのCO2削減貢献量を拡大します。	7-2 バリューチェーンへのCO2削減貢献量		2013年度比15倍(2025年度)			10.3倍	—		
水処理貢献量を拡大します。	7-3 水処理貢献量		2013年度比2.9倍(2025年度)			2.7倍	—			
自然環境の回復への貢献	GHG排出量売上収益原単位を削減します。	3-5 GHG排出量売上収益原単位の削減率		2013年度比40% (2025年度)			36.0%	—	GL3「安全・防災・環境保全」	
		3-6 太陽光発電設備能力の増加率		2022年度比10% (2025年度)			101%	—		
	用水使用量売上収益原単位を削減します。	3-7 用水使用量売上収益原単位の削減率		2013年度比40% (2025年度)			35.3%	—		
	高い廃棄物リサイクル率を目指します。	3-8 廃棄物リサイクル率		86%以上	87%以上	87%以上	87.0%	○	GL7「事業を通じた社会的課題解決への貢献」	
	VOC*8大気排出量を削減します。	3-9 VOC大気排出量の削減率		2000年度比70%以上	2000年度比72%以上	2000年度比72%以上	72.5%	○		
	サステナビリティノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7-1 サステナビリティノベーション事業の売上収益		1兆6,000億円(2025年度)			1兆3,115億円	—		
バリューチェーンへのCO2削減貢献量を拡大します。	7-2 バリューチェーンへのCO2削減貢献量		2013年度比15倍(2025年度)			10.3倍	—			
水処理貢献量を拡大します。	7-3 水処理貢献量		2013年度比2.9倍(2025年度)			2.7倍	—			
健康で衛生的な生活への貢献	サステナビリティノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7-1 サステナビリティノベーション事業の売上収益		1兆6,000億円(2025年度)			1兆3,115億円	—	GL7「事業を通じた社会的課題解決への貢献」	
	長時間労働を削減します。	8-6 法定外労働時間45時間／月超過社員数の低減		対前年比低減	対前年比低減	対前年比低減	対前年比81.1%	○	GL8「人権推進と人材育成」	
	組合員年休取得を促進します。	8-7 組合員年休取得率		90%	90%	90%	95.7%	○		
ステークホルダーとの共創と対話による発展	オウンドメディア(ウェブサイト、SNS など)による情報発信の強化を図ります。	6-1 コーポレートサイト閲覧件数		100万PV/月	100万PV/月	100万PV/月	112万PV/月	○	GL6「コミュニケーション」	
	社員との意見交換を充実させ、課題や問題点を把握してCSRの取り組みに反映させていきます。	6-2 社内意見交換の面談実施進捗率		(1巡目) 100%完	(2巡目) 30%	(2巡目) 60%	100%	○		
	経営層による情報発信の機会を拡充して、株主・投資家とのコミュニケーションを促進します。	6-3 経営層が参加する主要投資家面談件数		延べ120件	延べ120件	延べ120件	延べ197件	○		
	マスメディアとのコミュニケーションを強化します。	6-4 プレスリリース件数		200件	200件	200件	178件	△		
	サステナビリティノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7-1 サステナビリティノベーション事業の売上収益		1兆6,000億円(2025年度)			1兆3,115億円	—	GL7「事業を通じた社会的課題解決への貢献」	
	バリューチェーンへのCO2削減貢献量を拡大します。	7-2 バリューチェーンへのCO2削減貢献量		2013年度比15倍(2025年度)			10.3倍	—		
	水処理貢献量を拡大します。	7-3 水処理貢献量		2013年度比2.9倍(2025年度)			2.7倍	—		
	サプライヤーに対して、「東レグループCSR調達行動指針」の遵守を要請するとともに、各社のCSRへの取り組み状況の把握に努めます。	9-1 「東レグループCSR調達行動指針」への同意を確認したサプライヤーの比率(社数・%)		75%以上	85%以上	90%以上	76.8%	○	GL9「持続可能なサプライチェーンの構築」	
	環境や人権への負の影響を生じさせるリスクの高い領域を特定し、特定したリスクに対して予防・低減などの措置を行うサプライチェーンデューデリジェンスを進めます。	9-2 サプライチェーンデューデリジェンスの実施率(件数・%)		60%以上(2024年度)		90%以上	—*9	—		
	紛争鉱物やパーム油などに関して持続可能性に配慮した調達を推進します。	9-3 環境保全・人権尊重に配慮したパーム油を使用している油剤などの比率(購買金額、%)		70%以上(2024年度)		90%以上	—*10	—		
	物流におけるCO2排出量原単位を削減します。	9-4 物流におけるCO2排出量原単位の前年対比削減率		1%	1%	1%	11.5%	○		
	台風や豪雨などの自然災害による物流へのリスクを継続的に調査・把握し、リスクの低減に努めます。	9-5 主要社外在庫拠点の内、自然災害リスクを評価し、重大なリスクへの対策が完了した拠点の比率(拠点数・%)		60%以上	75%以上	90%以上	59%	△		
	一定の規模を維持しながら社会貢献活動を推進していきます。	10-1 社会貢献活動支出額比率〔直近6年間の平均支出額対比〕		100%以上	100%以上	100%以上	124%	○		
	各拠点が継続して自発的かつ積極的に社会貢献活動を企画・実施できるよう推進します。	10-2 社会貢献活動の実施件数		2,500件以上	2,500件以上	2,500件以上	2,173件	△		
	出張授業や企業見学を通じて、子どもたちの興味や関心を引き出すような理科教育や環境教育、キャリア教育などの教育支援活動を展開し、将来世代の育成に貢献します。	10-3 出張授業やキャリア教育などの教育支援活動の受益者数		15,000人以上	15,000人以上	15,000人以上	18,816人	○		

マテリアリティから見た「CSRロードマップ 2025」

マテリアリティ	「CSRロードマップ 2025」の主な取り組み	「CSRロードマップ 2025」で設定したKPI		2023年度	2024年度	2025年度	2023年度活動状況		関連する「CSRガイドライン」(GL)	関連するSDGs
				目標値			実績値	評価		
安全・防災の徹底	重大災害件数ゼロを目指します。	3-❶ 重大災害件数		0件	0件	0件	1件	×	GL3「安全・防災・環境保全」	
	世界最高水準の安全管理レベルを達成します。	3-❷ 世界最高水準の安全管理レベル達成(目安:休業度数率0.05以下)		0.05以下	0.05以下	0.05以下	0.40	×		
	火災・爆発事故件数ゼロを目指します。	3-❸ 火災・爆発事故件数		0件	0件	0件	1件	×		
	環境事故件数ゼロを目指します。	3-❹ 環境事故件数		0件	0件	0件	4件	×		
倫理・コンプライアンスの徹底	重大な法令・通達違反件数ゼロを目指します。	2-❶ 重大な法令・通達違反件数		0件	0件	0件	0件	○	GL2「倫理とコンプライアンス」	
	法務内部監査を実施し、監査指摘事項を改善します。	2-❷ 法務内部監査の実施率(社数・%)		● 東レ(株) : 100% ● 国内関係会社・海外関係会社 : リスクを有する会社を重点的に実施			100%	○		
	重要法令、その他コンプライアンスに関する情報発信・教育を行います。	2-❸ 重要法令、その他コンプライアンスに関する情報発信・教育の実施率(社数・%)		100%	100%	100%	100%	○		
製品の品質と安全性の更なる向上	品質保証コンプライアンス教育の実施を徹底します。	4-❶ 品質保証コンプライアンス教育の実施率(人数・%)		100%	100%	100%	100%	○	GL4「製品の品質と安全」	
	東レグループ全体の品質保証体制の改善の推進と継続的な維持・向上のための監査機能を強化し、実効性を確認する監査を実施します。	4-❷ 監査実施率(社数・%)		100%	100%	100%	100%	○		
	製品事故件数ゼロを目指します。	4-❸ 製品事故件数		0件	0件	0件	1件	×		
ガバナンスの強化	取締役会において、定期的に「東レグループ事業戦略論議*11)を実施します。	1-❶ 取締役会での「東レグループ 事業戦略論議」の実施回数		8回	8回	8回	8回	○	GL1「企業統治」	
	実効性のある内部統制システムの運用を図ります。	1-❷ 内部統制システム基本方針の運用状況に関する取締役会評価結果		90%	90%	90%	96%	○		
	関係各社の内部統制について、実行状況をフォローします。	5-❶ 内部統制評価チェックリストの関係会社での自己点検とその結果のフォロー実施率(社数・%)		35%	70%	100%	35%	○	GL5「リスクマネジメント」	
	情報セキュリティについて、サイバー攻撃・情報漏えいなどのリスクに対して、東レグループ全体でのリスク低減を推進します。	5-❷ 関係会社の情報セキュリティ 評価／リスク低減の実施率(社数・%)		35%	70%	100%	35%	○		
持続可能なサプライチェーンの構築	サプライヤーに対して、「東レグループCSR調達行動指針」の遵守を要請するとともに、各社のCSRへの取り組み状況の把握に努めます。	9-❶ 「東レグループCSR調達行動指針」への同意を確認したサプライヤーの比率(社数・%)		75%以上	85%以上	90%以上	76.8%	○	GL9「持続可能なサプライチェーンの構築」	
	環境や人権への負の影響を生じさせるリスクの高い領域を特定し、特定したリスクに対して予防・低減などの措置を行うサプライチェーンデューデリジェンスを進めます。	9-❷ サプライチェーンデューデリジェンスの実施率(件数・%)		60%以上 (2024年度)		90%以上	—	—		
	紛争鉱物やパーム油などに関して持続可能性に配慮した調達を推進します。	9-❸ 環境保全・人権尊重に配慮したパーム油を使用している油剤などの比率(購買金額、%)		70%以上 (2024年度)		90%以上	—	—		
	物流におけるCO2排出量原単位を削減します。	9-❹ 物流におけるCO2排出量原単位の前年対比削減率		1%	1%	1%	11.5%	○		
	台風や豪雨などの自然災害による物流へのリスクを継続的に調査・把握し、リスクの低減に努めます。	9-❺ 主要社外在庫拠点の内、自然災害リスクを評価し、重大なリスクへの対策が完了した拠点の比率(拠点数・%)		60%以上	75%以上	90%以上	59%	△		
人権の尊重と多様な人材の活躍推進	人権教育・研修を実施します。	8-❶ 人権教育・研修の実施率(社数・%)		100%	100%	100%	100%	○	GL8「人権推進と人材育成」	
	法定障がい者雇用率を達成します。	8-❷ 法定障がい者雇用率の達成率(社数・%)		100%	100%	100%	59.4%	△		
	基幹人材のキャリア形成の取り組みとして、人事情報システムを活用した「キャリアシート」を実施しており、その運用を強化していきます。	8-❸ 人事情報システムを活用した基幹人材のキャリア形成の取り組み(「キャリアシート」の実施状況)(社員数・%)		対前年比対象拡大	対前年比対象拡大	対前年比対象拡大	対前年比101%	○		
	仕事と家庭の両立支援策の利用促進・運用向上に取り組んでいきます。	8-❹ 育児休職からの復職率		100%	100%	100%	99%	△		
		8-❺ 男性の育児休職と育児目的休暇の取得率		対前年比向上	対前年比向上	対前年比向上	対前年比106%	○		
	長時間労働を削減します。	8-❻ 法定外労働時間45時間／月超過社員数の低減		対前年比低減	対前年比低減	対前年比低減	対前年比81.1%	○		
	組合員年休取得を促進します。	8-❼ 組合員年休取得率		90%	90%	90%	95.7%	○		

*1 評価：○ 目標達成 △ 目標に対し50%以上達成 × 目標に対し50%未満の達成 — 当年度は評価しない

*2 greenhouse gas(温室効果ガス)

*3 基準年度である2013年度の値は、2014年度以降に東レグループに加わった会社分を含めて算出しています。

*4 2022年度までは国内・海外関係会社のGHG排出量及び売上収益に当社の出資比率を乗じて算定していましたが、2023年度からは、国際的な算定ルールであるGHGプロトコルに則った、経営支配力を乗じた算定方法に変更しています。

*5 「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現に貢献する事業・製品群。

*6 製品のバリューチェーンを通じたライフサイクル全体でCO2排出量削減効果を、日本化学工業協会及びICCA(国際化学工業協会協議会)のガイドラインに従い、東レが独自に算出。

*7 水処理膜により新たに創出される年間水処理量。各種水処理膜(RO/UF/MBR)ごとの1日当たりの造水可能量に売上本数を乗じて算出。

*8 volatile organic compounds(揮発性有機化合物)

*9 2024年度の目標に向けて取り組みを進めているため、2023年度の実績値はありません。2023年度は、想定される高リスク課題、国・地域や業種を決定し、該当するサプライヤーの特定や調査の準備を進めています。

*10 2024年度の目標に向けて取り組みを進めているため、2023年度の実績値はありません。パーム油を使用している油剤の主要サプライヤー(2023年度の購買金額の90%以上となるよう対象を設定)に対して調査を計画しています。

*11 「東レグループ事業戦略論議」において、サステナビリティへの取り組みを包含する中期経営課題の進捗、および事業運営の方向性を確認。

ステークホルダーエンゲージメント

東レグループは、「ステークホルダーとの対話の促進に関する基本方針」「情報公開原則」に則り、企業活動のあらゆる場面でさまざまなステークホルダーとのコミュニケーション活動を展開しています。各ステークホルダーに対応する担当部署だけでなく、経営陣も先頭に立ってコミュニケーション活動を実施しています。また、活動体制強化のため、2018年4月にコミュニケーション全般を統括する組織を設置し、社内外への情報発信機能の一元化を図っています。

株主・投資家とのエンゲージメント

機関投資家や証券アナリストの皆様に対しては、四半期ごとの決算発表日と同日に開催する決算説明会をはじめ、取材対応等を積極的に行っています。また統合報告書等のIR資料をはじめ、ウェブサイトの株主・投資家向けコーナーで経営方針・戦略、財務・業績情報等各種情報を掲載しています。

また、株主様向けの事業説明会を開催し、東レグループへのご理解を深めていただけるよう取り組んでいます。

2023年度は決算説明会4回、機関投資家・証券アナリスト対応572件を実施しました。

お客様とのエンゲージメント

東レグループでは「お客様第一の東レ」を実現するために、2008年から2020年まで、3年ごとに全社一斉でのお客様満足度アンケートを実施してきました。

お客様のニーズをよりきめ細かく拾うために、現在は必要に応じて事業ごとに市場調査などを行い、お客様のご意見を事業運営に反映させるよう努めています。

また、お客様に東レグループをより深くご理解いただくための情報発信として、ショールームの設置、東レ社員にフォーカスしたストーリー動画などのグローバルコミュニケーションアセットの開発などの活動を積極的に推進しています。

お取引先とのエンゲージメント

さまざまな素材・製品を提供する先端素材メーカーにとって、原料・資材調達や生産設備の管理等、お客様のニーズを反映した源流管理が重要です。こうした考えと公正な取引を実現するために、東レグループは「購買基本方針」及び「物流基本方針」を制定し、公平かつ公正な取引、法令遵守、環境保全、人権尊重、品質向上等、調達・購買・物流における社会的責任に関する取り組みをグループ全体で推進しています。

社員とのエンゲージメント

「東レ理念」への共感を高め、社員一人ひとりが「東レ理念」に基づいた行動・判断をしていくためには、継続的な浸透活動が必要であり、情報ツールの拡充や定期的なイベントなどにより社員の参画を図るなどの工夫を行ってきました。2026年の創立100周年に向け、2023年度からは「挑戦を生み出す機会と機運づくり」を掲げ、社員が業務の中で「新たな価値の創造」を意識できるような仕掛けや社員と社長との対話の場の創出による自由闊達な風土の醸成を目指した活動を実施しています。

マスメディアとのエンゲージメント

広報・広聴活動は社会的説明責任を果たすという役割に加え、世論形成の一端を担っているとの認識に基づき、広報室が、さまざまなマスメディアに対してコミュニケーションを図っています。

情報開示にあたっては、「情報公開原則」のもとに、不利益情報等も含めて適時・適切に、公平かつ公正な情報発信に努めています。2023年度はプレスリリース178件のほか、244件の取材に対応しました。

地域社会とのエンゲージメント

東レグループが事業拠点を置く地域社会の皆様と、懇談会を開くほか、自治体が開催する各種イベントへの参加や工場敷地内で開催される夏祭りへの招待等を通じてコミュニケーションの向上を図っています。

2023年度も前年度に続いて地域社会への貢献活動に積極的に取り組みました。

外部評価

東レは、以下のSRI(社会的責任投資)インデックス等に採用されています。

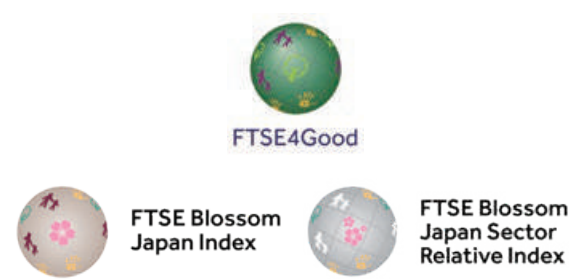
Dow Jones Sustainability™ Asia / Pacific Indexに採用

東レ(株)は、Dow Jones Sustainability™ Asia / Pacific Indexに採用されています。本インデックスは、S&Pグローバル社が提供しているサステナビリティに関する株価指数です。



「FTSE4Good Index」、 「FTSE Blossom Japan Index」、 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に採用

東レ(株)は、英ロンドン証券取引所グループに所属するFTSE Russell社の「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」ならびに「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に採用されています。



「DBJ環境格付」で最高ランクを取得

東レ(株)は、(株)日本政策投資銀行(DBJ)の「DBJ環境格付」において、「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」として最高ランクの格付を取得しました。

これまでに取得した3回の格付と合わせて、4回連続の最高ランク取得となります。



当社は2024年6月日本政策投資銀行(DBJ)より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。

「The S&P Global Sustainability Yearbook 2024」に掲載

東レ(株)は、S&Pグローバル社が発行した、サステナビリティに優れた世界の主要企業759社を掲載した「The S&P Global Sustainability Yearbook 2024」に掲載されています。



MSCI ESG格付けでAAA評価を獲得 / 「MSCI ジャパンESGセレクトリーダーズ指数」に採用

東レ(株)は、MSCIによるESG格付けで最上位のAAA評価を獲得し、「MSCIジャパンESGセレクトリーダーズ指数」にも採用されています。MSCIは、世界の機関投資家(年金基金からヘッジファンドまで)に対して投資の意思決定をサポートするさまざまなツールを提供しています。



*1 東レ(株)のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(「MSCI」)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによる東レ(株)の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの財産であり、「現状有姿」にて提供され保証はありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはサービスマークです。

*2 東レ(株)がMSCIインデックスに含まれること、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による東レ(株)への後援、宣伝、販売促進には該当しません。MSCIの独占的所有権であるMSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

CDPからの評価

東レ(株)は、国際的な非営利組織CDPが実施した2023年の調査において、「水セキュリティ」の分野で「A-」、「気候変動」の分野で「B」の評価を受けました。

東レグループ拠点一覧

関係会社306社 (国内112、海外194) (2024年3月31日現在)

日本

東レ・ファインケミカル株式会社

東レフィルム加工株式会社

水道機工株式会社

東レ建設株式会社

東レエンジニアリング株式会社

東レ・メディカル株式会社

株式会社東レシステムセンター

東レインターナショナル株式会社

蝶理株式会社

東レ・デュポン株式会社

日本パイロン株式会社

デュポン・東レ・スペシャルティ・マテリアル株式会社

ダウ・東レ株式会社

三洋化成工業株式会社

Americas

Toray Advanced Composites USA Inc.

Toray Composite Materials America, Inc.

Toray Plastics (America), Inc.

Zoltek Companies, Inc.

Europe

Alcantara S.p.A.

Toray Carbon Fibers Europe S.A.

Toray Films Europe S.A.S

Toray Textiles Europe Ltd.

国内主要拠点

大阪本社

支店

事業(工)場

Asia

Pacific Textiles Holdings Ltd.

Penfibre Sdn. Berhad

P.T. Indonesia Toray Synthetics

STECO, Ltd.

STEMCO, Ltd.

Thai Toray Synthetics Co., Ltd.

Toray Advanced Materials Korea Inc.

Toray Battery Separator Film Korea Limited

Toray Fibers (Nantong) Co., Ltd.

Toray Industries (China) Co., Ltd.

Toray Industries (H.K.) Ltd.

Toray Plastics (China) Co., Ltd.

Toray Plastics (Malaysia) Sdn. Berhad

Toray Sakai Weaving & Dyeing (Nantong) Co., Ltd.

Toray Textiles (Thailand) Public Company Limite

他

繊維

機能化成品

炭素繊維複合材料

環境・エンジニアリング

ライフサイエンス

その他

商事会社

海外事務所

Toray do Brasil Ltda.

Toray Industries (America), Inc.

Toray Industries (China) Co., Ltd.

Toray Industries Europe GmbH

Toray Industries (India) Private Limited

Toray Industries Korea Inc.

投資家情報 (2024年3月31日現在)

株式総数

発行済株式総数

1,631,481,403株

(自己株式を含む)

株主数

223,892名

株主総会

毎年6月に東京にて開催

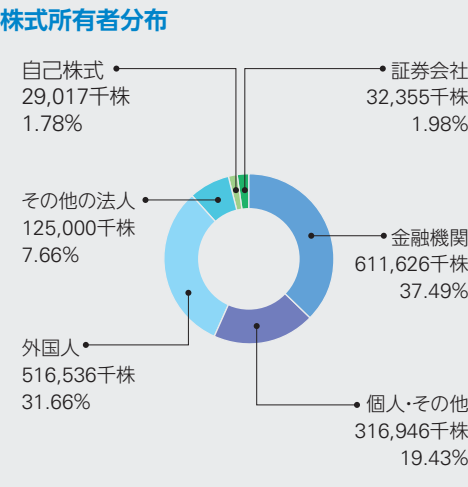
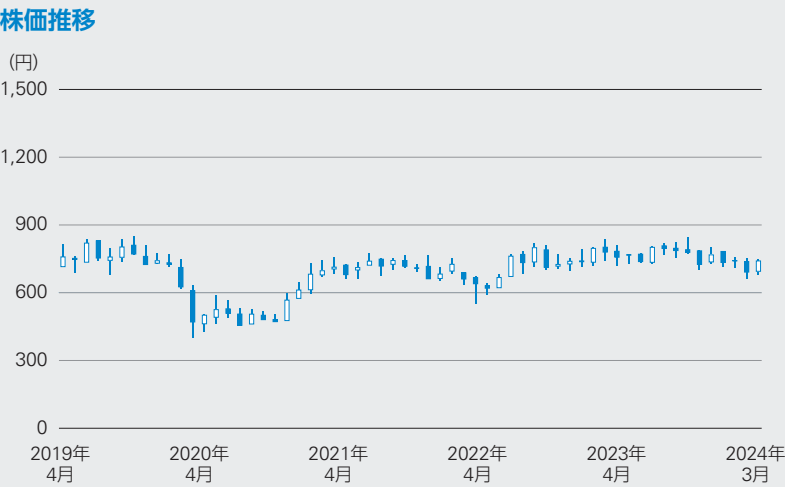
上場取引所

東京証券取引所

株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社

東京都千代田区丸の内1-4-1



企業概要 (2024年3月31日現在)

東レ株式会社

本社

設立

従業員数

〒103-8666

1926年1月

48,140名

東京都中央区日本橋室町2-1-1

東レ：6,995名

日本橋三井タワー

国内関係会社：10,432名

電話：03-3245-5111(代)

海外関係会社：30,713名

FAX：03-3245-5054(代)

URL：www.toray.co.jp

資本金

147,873,030,771円

