

TORAY REPORT

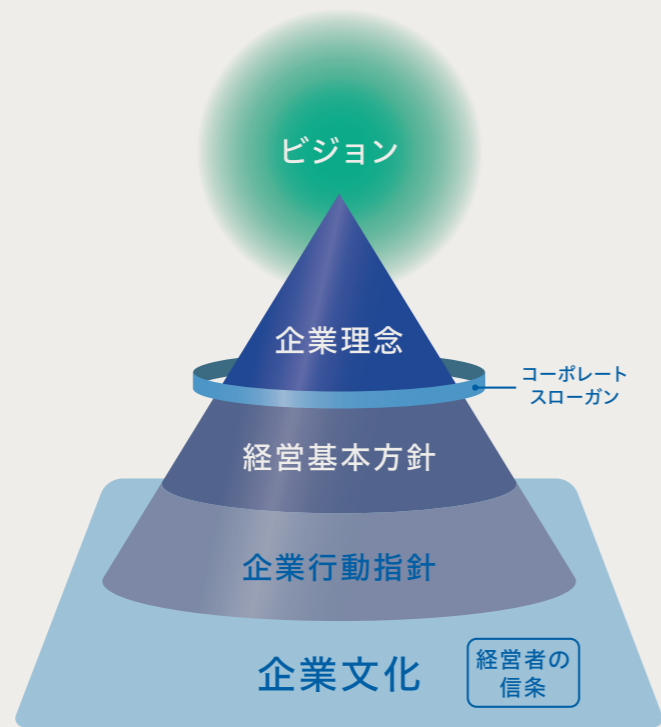
AP-G 2025
スタート

2023



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。

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 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

連携と共創 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

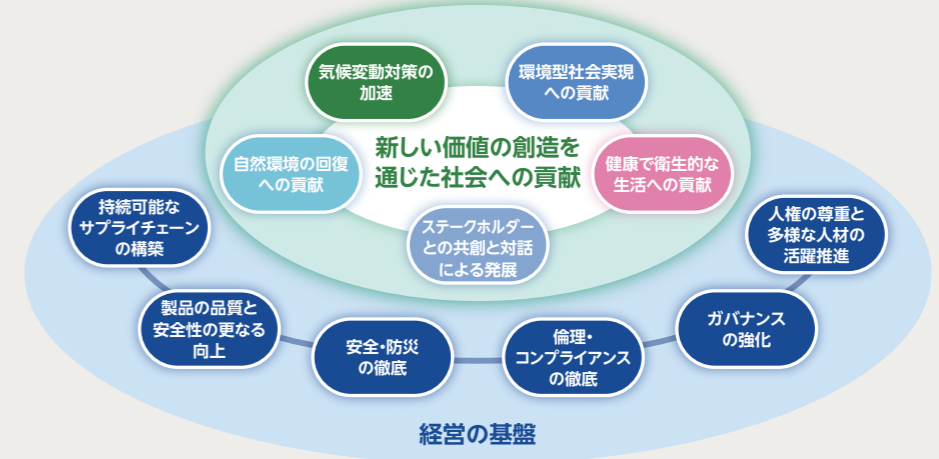
Innovation by Chemistry

目次

価値創造ストーリー	06	ステークホルダーの皆様へ
	14	東レグループ価値創造の軌跡
	16	東レグループの価値創造プロセス
価値創造戦略	18	財務ハイライト
	20	非財務ハイライト
	22	東レグループのビジョン
	23	長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”
	24	中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”の振り返り
	26	中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”
	36	TORAY IR Day 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”事業説明会
	56	人材マネジメント
	58	新任CEOインタビュー
	60	特集：リアルワーク—みんなの声—
	62	地球環境問題への取り組み
	67	IRセミナー：水素社会実現に向けた東レグループの取り組み
	70	研究・技術開発
	72	知的財産
	74	DXによる経営の高度化
ガバナンス	76	取締役及び監査役
	80	新任社外取締役インタビュー
	82	コーポレート・ガバナンス
	86	社外取締役コメント
	87	コンプライアンス
	90	リスクマネジメント
セグメント別活動状況	92	2022年度セグメント別活動状況
	94	繊維
	95	機能化成品
	96	炭素繊維複合材料
	97	環境・エンジニアリング
	98	ライフサイエンス
	データ	100
	104	ステークホルダーエンゲージメント
	105	外部評価
	106	東レグループ拠点一覧
	107	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

革新技术・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。

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。

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、P100をご覧ください。

ステークホルダーの皆様へ

真のサステナブルな会社を目指して



代表取締役社長

大矢光雄

RIRANCHA。

着用スーツの素材:東レ株式会社 婦人・紳士衣料事業部RIRANCHA®を使用

繋ぐ想い

一人を育て、社会・環境に貢献する。今までも、これからも

新しい中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025” (AP-G 2025)の初年となる2023年6月に社長に就任しました。

東レは1926年の創立当初より、「社会の公器」を標榜し、社会への貢献を究極の目的として企業活動を行ってきました。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」は、1955年に明文化した社是「東洋レーヨンが社会に奉仕する」を、1986年に改定したものです。今でこそ珍しくない考えですが、私たちは、「社会への奉仕」という理念の実行が社会に認められた結果が業績の拡大に繋がり、かつ、「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年には、こうした経営思想のもと2050年に向け当社が目指す4つの世界と、その実現に向けた取り組みを社内外にコミットした「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を策定し、更に2020年には、企業理念をはじめとする創業以来継承されてきた当社を支える経営思想を「東レ理念」として体系化しています。

その思想のもと、東レグループの役員・社員が、さまざまな革新的な素材を世に送り出し、日本のみならず世界の社会発展に寄与してきたことに深く敬意を表するとともに、事業環境が大きく変動している今、経営の舵取りを任されたことに対する責任の重さをひしひしと感じています。

人を育て、事業を通じて社会・環境へ貢献することを使命とし、それにより会社も発展するという東レ創業以来の想いをこれからも4万8千人を超える社員とともに繋いでいきます。

化学産業の存在意義

化学産業にとって、サステナビリティは非常に重要な課題だと考えています。化学産業は社会のカーボンニュートラル実現のために有用な原材料を提供するという重大な使命があります。その一方で、事業活動に伴う環境負荷が大きいことから、カーボンニュートラルを実現するためのエネルギー・原材料転換におけるコスト負担の問題は大きく、再エネ電力・水素の普及、原料や使用後の廃棄などサブ

ライチェーン全体での排出量削減には、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、社会構造・産業構造転換に伴うコストの一部は社会の理解を得て社会全体でご負担いただきつつ、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・社会の変容を支えることが化学産業・素材メーカーが持続的に成長する道すじだと考えています。当社は、そうした取り組みについて、当業界におけるイニシアティブを発揮していきたいと考えています。

東レのサステナビリティへの取り組み

カーボンニュートラルへの取り組みは、「社会のGHG削減への貢献と自社活動による排出量の削減」の両輪を進めることを基本コンセプトとして、①サステナビリティイノベーション事業の拡大による社会のカーボンニュートラルへの貢献、②徹底した省エネ、燃料転換、再エネ電力の活用等によるScope1、2削減、③リサイクル、バイオマス由来原料利用、CO₂回収・資源化等によるScope3の削減、④各国のエネルギー事情に合わせた段階的、継続的な投資、によって2050年にカーボンニュートラルの実現を目指します。

サーキュラーエコノミーについては、製品のリサイクル促進、バイオマス由来原料の活用、CO₂の回収・再資源化の研究などの取り組みを進めています。使用済み製品のリサイクルに対する気運は高まっており、消費者の環境プレミアムの受容度合い、業界・製品毎の顧客動向、規制やルール形成などの状況をしっかり把握し、同一ポリマーが繊維・樹脂・フィルム・複合材料・水処理といった複数の出口を有する当社の強みを活用したポリマー軸での静脈サプライチェーンの構築など、東レグループだからこそできる高度なリサイクルシステムの構築を目指します。バイオマス由来原料の活用については、食料と競合しない非可食・非食糧バイオマスを活用した技術開発を進めています。非食糧サトウキビの廃糖蜜由来のバイオEGを活用した部分バイオPET繊維の量産を開始しているほか、非食用ヒマ等を活用したナイロン510繊維の試作販売も開始しています。

水処理膜による海水淡水化や下廃水再利用など環境負荷低減への貢献事業、医療の充実と公衆衛生の普及促進への貢献事業についても、取り組みを強化しています。

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”

—5つの基本戦略—

AP-G 2025の策定過程においては、前中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”の振り返りに時間をかけるとともに、サステナビリティ等、社会からの要請を意識しました。この3年間、新型コロナの感染拡大やウクライナ情勢などを機に経済のブロック化が進んだほか、人々の働き方や価値観が多様化するなど、事業環境が大きく変化しており、対応が求められます。また、限られた経営リソースを有効に配分し活用する資本効率性や、グローバルでのリスクマネジメントの重要性が増していますが、継続的な設備投資を前提としてきた素材メーカーとして、収益規模と効率性の向上に対する解をどのように求めていくかを示す必要もありました。

その結果を、AP-G 2025では5つの基本戦略と財務戦略にまとめています。

基本戦略1「持続的な成長の実現」では、「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、当社の強みを発揮して収益拡大が見込める成長領域として、サステナビリティイノベーション(SI)事業と、サステナブルな世界の実現を支えるデジタルイノベーション(DI)事業とに経営資源を投入して事業拡大を図ります。

基本戦略2「価値創出力強化」、基本戦略3「競争力強化」では、現場密着型のデジタル活用を推進します。価値創出力強化では、有形資産と無形資産の融合、バリューチェーンの延伸と組織横断での価値創出により事業の高付加価値化を推進するとともに、社会課題解決に貢献する収益性の高い新事業の創出を推進します。競争力強化では、品質力強化と、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します。

基本戦略4「『人を基本とする経営』の深化」では、多様な人材の確保・登用、人材育成に取り組むとともに、東レグループで働くことへの「誇り」につながる環境・機会を提供し、現場の声を尊重する組織風土を醸成することで、働きがいと働きやすさを実現します。

基本戦略5「リスクマネジメントとグループガバナンスの強化」においては、経済安全保障リスク、カントリーリスクなどの事業運営にかかるリスクを適切にコントロールします。また、内部統制の有効性を向上させて、不正機会を取り除き、健全な組織運営を実現します。

これらAP-G 2025で採用・修正した方針・戦略の背景と意義について、社内外の理解を更に深め、課題を実行に移していくことが私の使命と考えています。

東レにとってのROIC

—健全な財務体質を維持したうえでの事業拡大—

基本戦略に加えて、キャッシュフローや投下資本利益率(ROIC)の観点から資産効率性を向上させることで財務健全性の維持・強化を引き続き図り、成長拡大を支えます。基本戦略1で事業拡大を図るSI事業・DI事業には、既存事業だけではなく、資源循環関連など新たな投資や仕組みが必要な事業を含んでいます。またGHG排出量削減への対応を加速するための投資も必要となります。そのため、設備投資・研究開発費・人材などへの限られた経営資源の配分に、これまで以上のメリハリをつけ、「健全な財務体質を維持したうえでの事業拡大」を進めていきます。その一助とするためROICを新たなKPIとして採用しました。「経営資源の効率化」「最適再配分」を実践し、キャッシュインフローとキャッシュアウトフローのバランス改善による資本効率性の向上、そして「持続的かつ健全な成長」を実現していきます。

サステナビリティイノベーション事業& デジタルイノベーション事業の拡大

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、社会の持続可能性(サステナビリティ)確保の要請は一層高まっています。

AP-G 2025では、成長領域として定めたSI事業・DI事業に、設備投資と研究開発費を合わせて4,500億円のリソースを投入し、組織横断の体制構築を行って、お客様に対する総合的なソリューションの提案、社外連携等を加速し、連結売上収益のほぼ6割を占めるまでに拡大させる計画としています。

高い研究・技術開発力を持った素材メーカーとして、東レグループがSI事業・DI事業の拡大を通じてサステナブル社会の実現に貢献できる機会はますます増加しており、これからも存在意義を発揮していきます。

また、東レグループは、再生可能エネルギー由来の電力と水から造られるグリーン水素が、世界のエネルギー媒体の主流となる時代が到来すると見て、グリーン水素のサプライチェーン構築に向け素材開発を行っています。東レは、水電解装置を高性能化する「炭化水素系(HC)電解質膜」といった核心部材で世界をリードしており、2022年6月に、この部材の事業展開を担う社長直轄のHS事業部門を設立しました。水電解装置の世界トップメーカーであり戦略的パートナーシップ構

ステークホルダーの皆様へ

築で合意しているシーメンス・エナジーAGをはじめ国内外の企業・団体と連携し、グリーン水素の導入拡大に向けたグローバル展開を本格化していきます。

価値創出力強化

—有形・無形の財産の掛け合わせによる価値創造—

東レは創業時から人々の生活の質的向上を使命としてきたことから、新たな価値ある製品を生み出し、高い品質を維持し、かつたゆまない自助努力でコストダウンし、提供するという企業文化が根付いています。それは誇るべきものですが、それを継続的に進んでいくための手段として収益拡大が必須であり、手段なき理想は実現しません。

私が営業の最前線にあった時は、東レが誇る研究・技術・生産が生み出した製品を市場に届けるとともに、その持てる価値を正しく市場に伝え、対価をいただくことが役割期待と考えてきました。販売価格の基本的な考え方と、市場との対話という基本行動を今一度周知するとともに、デジタル技術に裏付けられたデータドリブンで、東レならではのプライシング戦略に取り組んでいきます。

また、蓄積してきた要素技術・知財、過去からの設備投資、世界中に保有する拠点網、多様な事業群、そして何よりもそれらを活用して事業を運営する人材等、有形・無形の財産を掛け合わせ、新たな価値を生み出し「稼ぐ力」を向上させていきます。

人は経営の礎 —「東レ」ブランド—

「人を基本とする経営」は、東レグループの企業理念を実践するために、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、これからも守り続けていくものです。「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」との考え方は、国内だけでなく海外にも広く展開され、各国・地域の慣習や、社会の考え方の違いを尊重しながら、グローバルに「東レ流の経営」を実践しています。

また、東レグループの社員が企業理念「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」に向けて、「東レ理念」のもと、高い技術・品質の製品・サービスをお客様に届け、社会に認めていただくことで「東レ」ブランドが醸成されるものと考えています。一昨年発覚したUL認証問題は「東レ」ブランドを揺るがしかねない事案と捉えており、今後も真摯に再発防止に取り組み、信頼の回復に努めていきます。

AP-G 2025では基本戦略4に「『人を基本とする経営』の深化」を掲げていますが、社員は、「東レ」ブランドそのものを体現しており、「東レ理念」を理解した社員なしに東レの持続的発展はありません。私は「人を基本とする経営」のキーワードとして、「対話力」「One team, Our team」「考え抜く力、やり続ける実行力」「フルスイング(挑戦)」を社員に伝えています。対話を起点とし、チームビルディング力・人間力をもってフルスイングすることで、企業が成長し、人が成長して幸福感を得ることが東レのサステナビリティに繋がることから、そのための環境整備にも力を入れていきます。

「真のサステナブルな会社」に向けて

—基礎・基本が結果を導く—

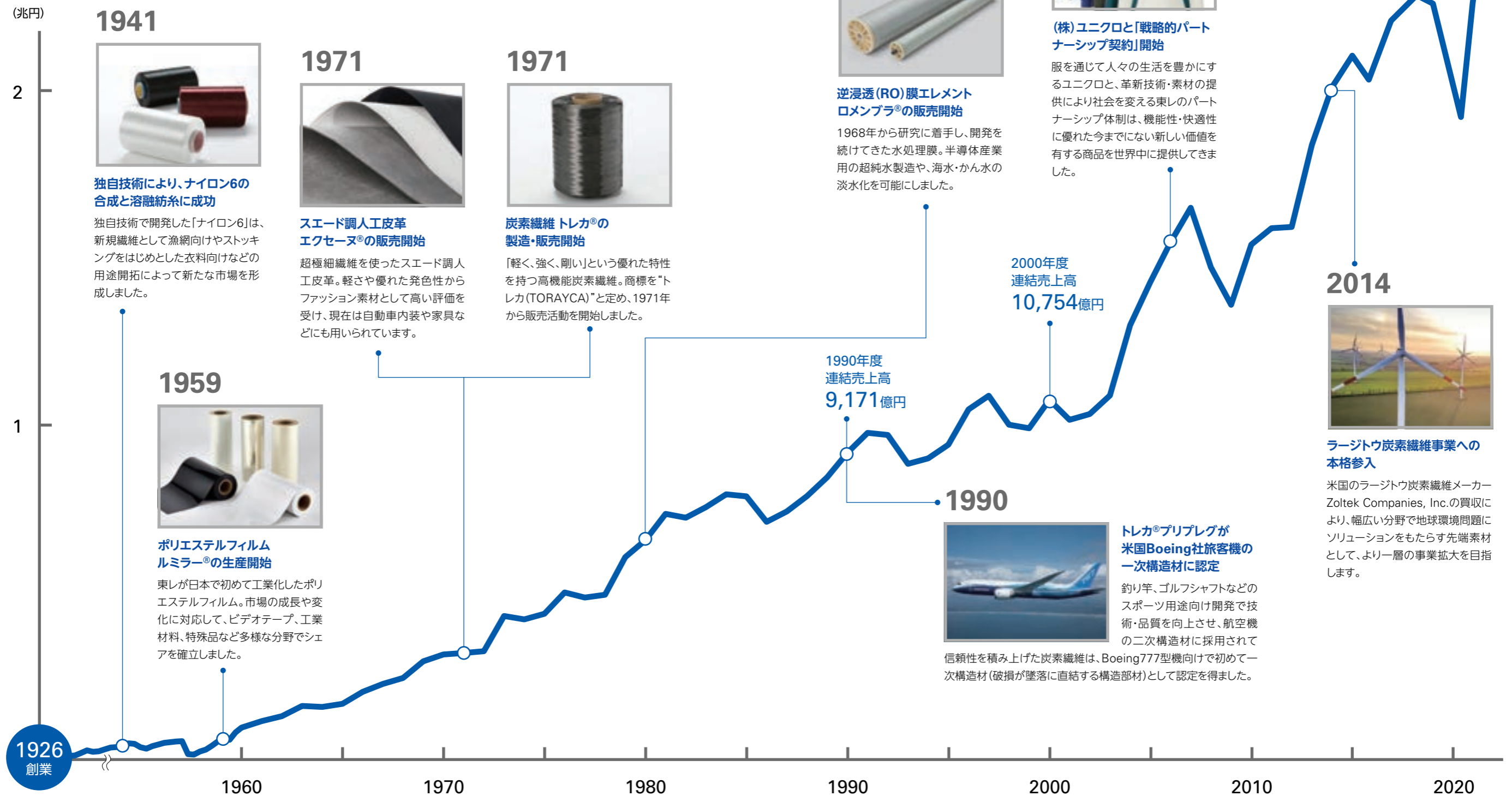
私は決して新しいことを言っているつもりはありません。東レは経営思想、技術、製品を生み出す力、人、いずれも誇るべきものをすでに持っています。東レの役員・社員が企業理念という目的と「東レ理念」に示された基礎・基本の行動をもって、一丸となって取り組むことで大きな力を発揮し、結果を導きます。お客様や市場との対話を行い、企業活動の結果から社会からの信頼を得て、社員がいきいきと働く好循環を生み出し、「真のサステナブルな会社」を目指していきたく思います。そのために私は、一人ひとりの行動がうねりとなって進んでいく方向が間違いのないものであるよう、常に長期的かつ全体を俯瞰する視点で臨むことを自身に課し、取り組んでいく所存です。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

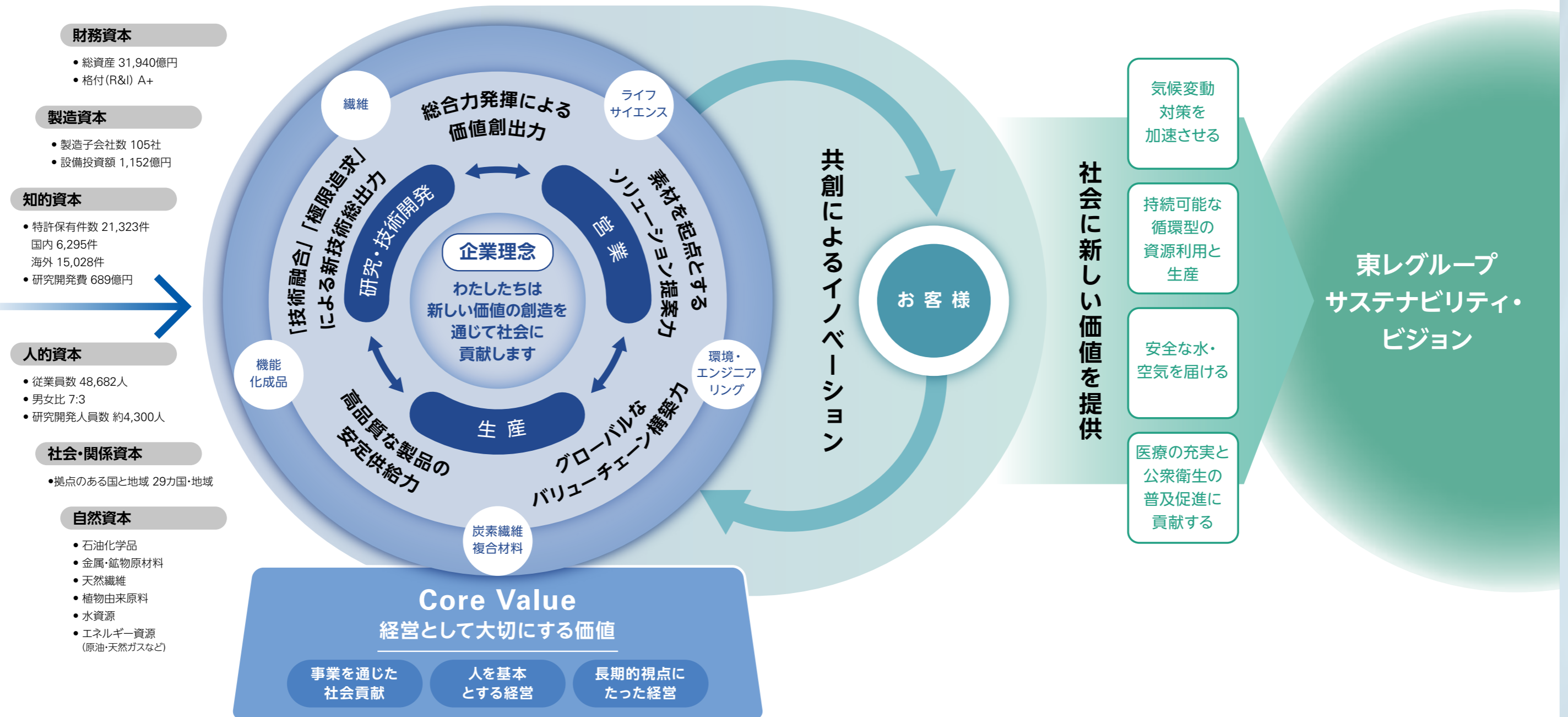
東レグループは1926年にレーヨンの生産会社としてスタートし、ナイロン、ポリエステル、アクリルといった3大合成繊維に加えて、フィルム、ケミカル、樹脂、更には電子情報材料、炭素繊維複合材料、医薬・医療、水処理・環境といったさまざまな分野において革新技術を開発し、多くの先端材料、高付加価値製品を創出してきました。2050年にどのような社会が到来するかを展望し、革新技術・先端材料がどのように生きるかという視点を持って、引き続き長期的な企業価値の向上を目指しています。



東レグループの価値創造プロセス

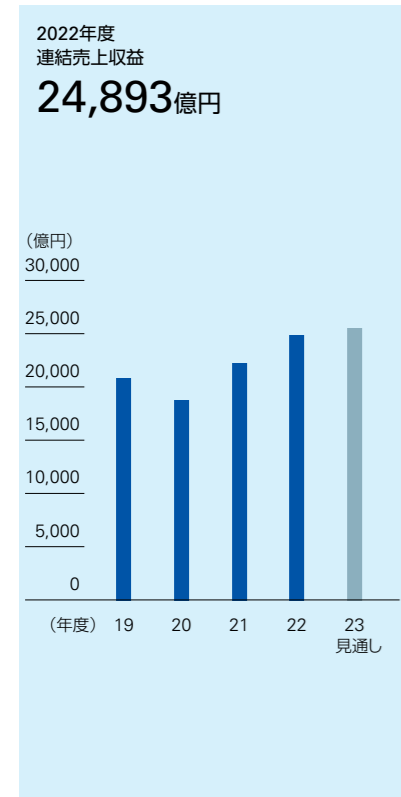
東レグループは、企業理念「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」の具現化に向けて、経営として大切にしている価値(コアバリュー)である「事業を通じた社会貢献」「人を基本とする経営」「長期的視点にたった経営」をベースに、東レグループの強みである「研究・技術開発」「営業」「生産」が相互に連

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。

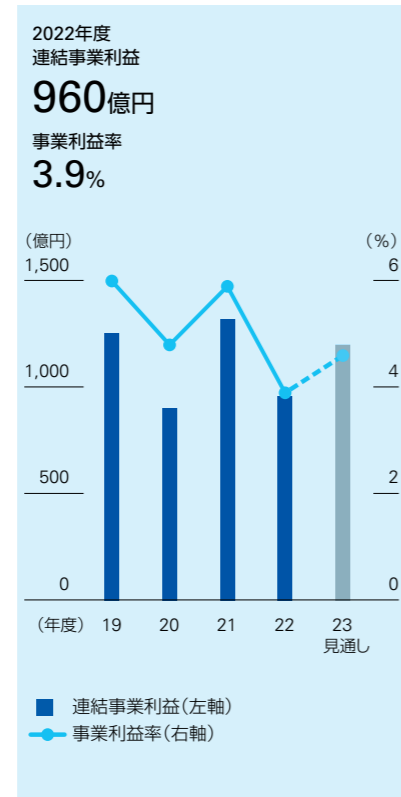


財務ハイライト

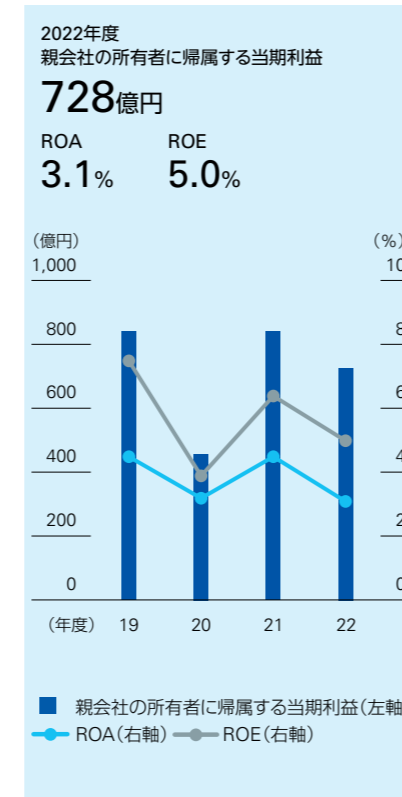
連結売上収益



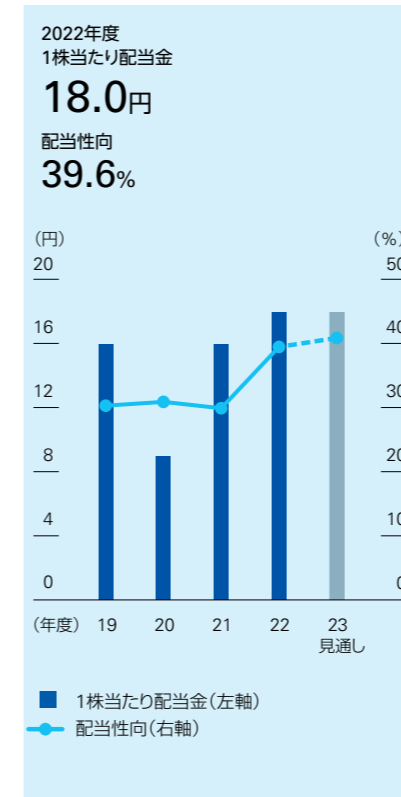
連結事業利益及び事業利益率



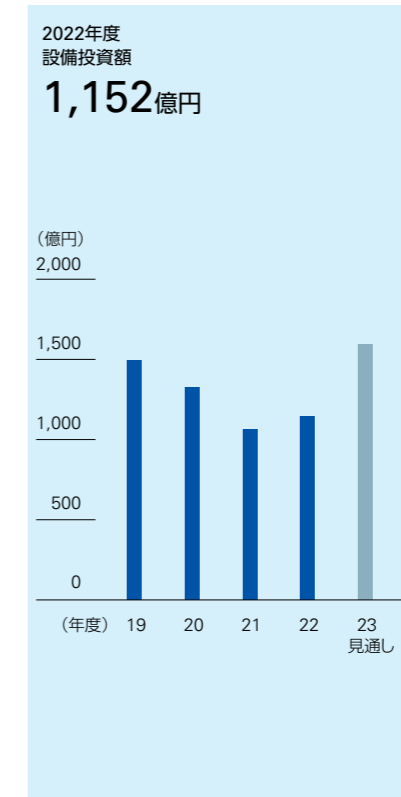
親会社の所有者に帰属する当期利益、ROA及びROE



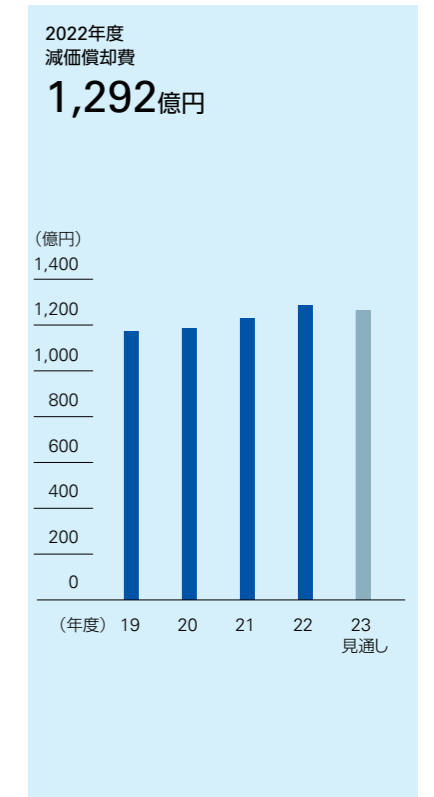
1株当たり配当金及び配当性向



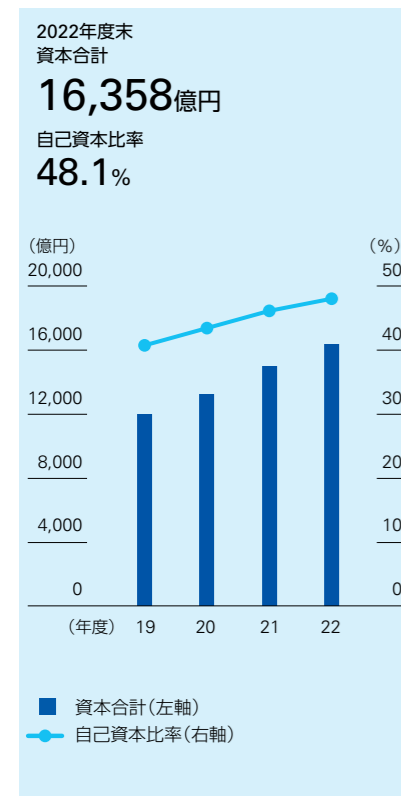
設備投資額



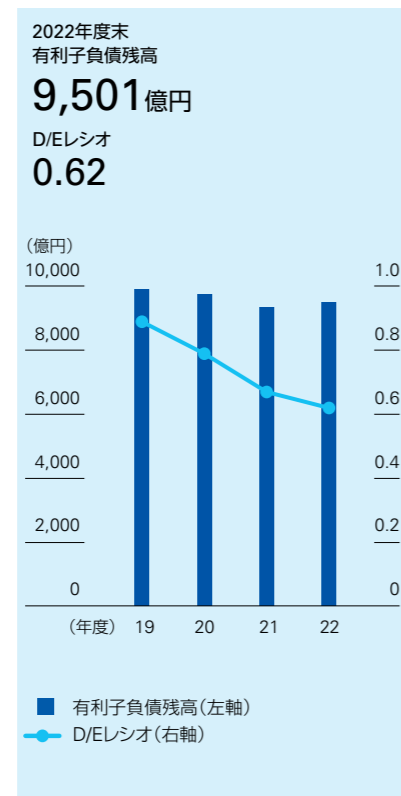
減価償却費



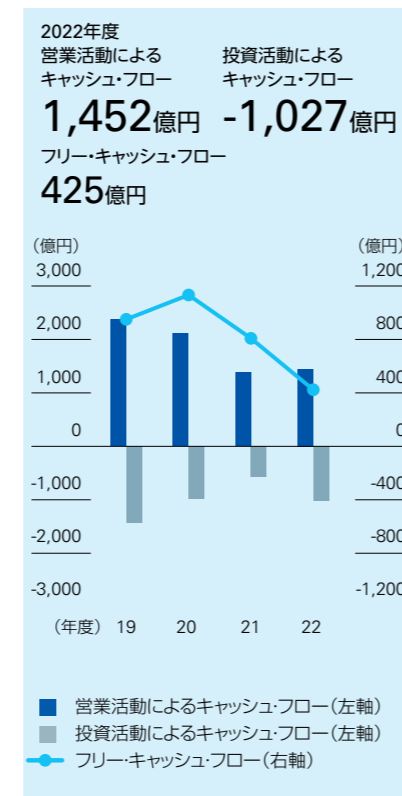
資本合計及び自己資本比率



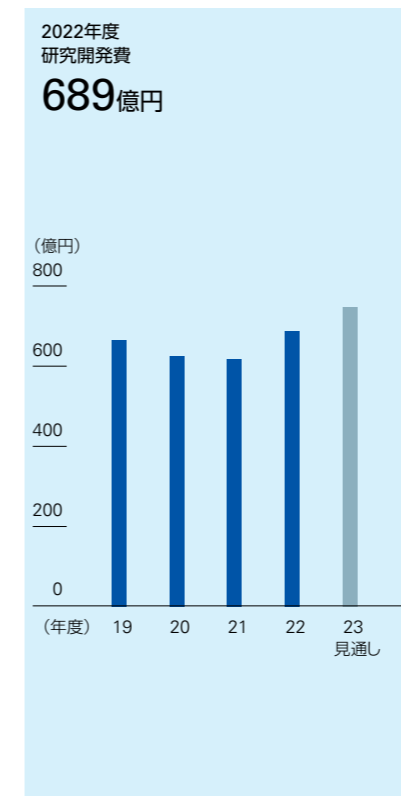
有利子負債残高及びD/Eレシオ



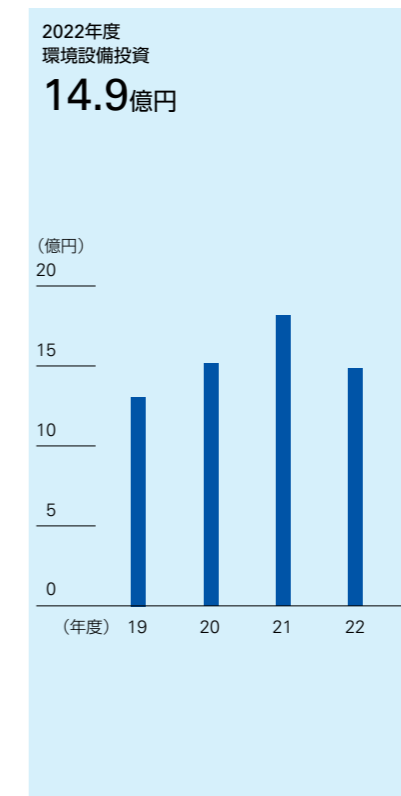
キャッシュ・フロー



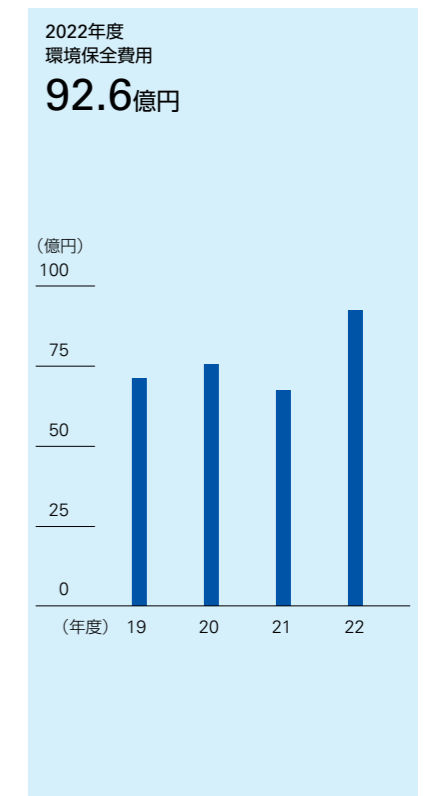
研究開発費



環境設備投資

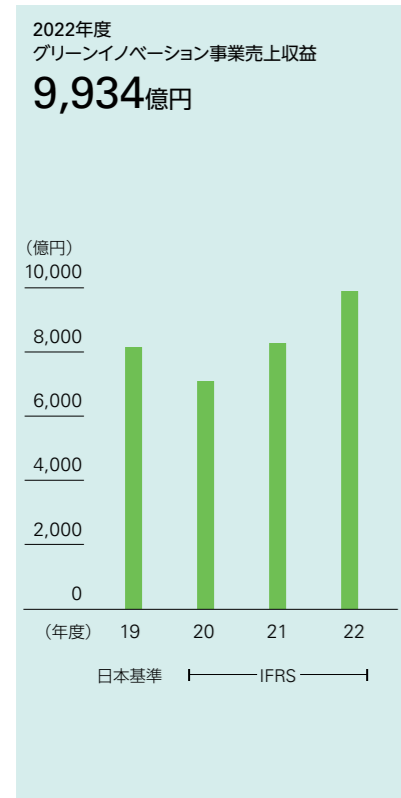


環境保全費用

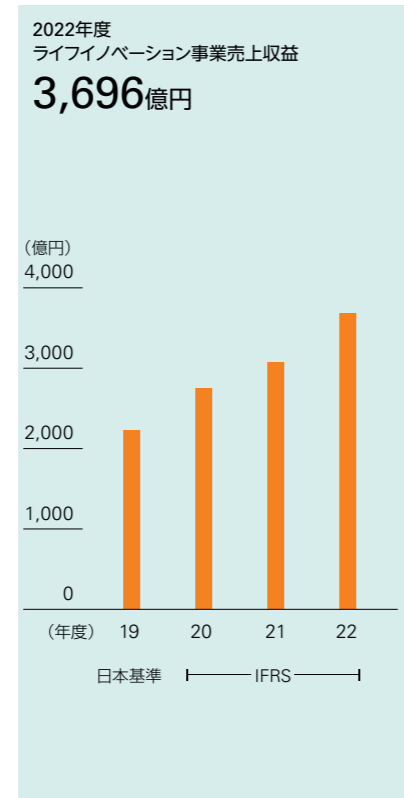


非財務ハイライト

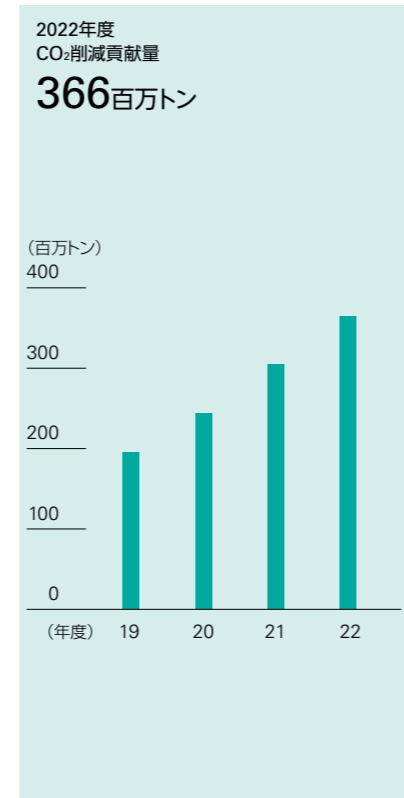
グリーンイノベーション事業 売上高・売上収益



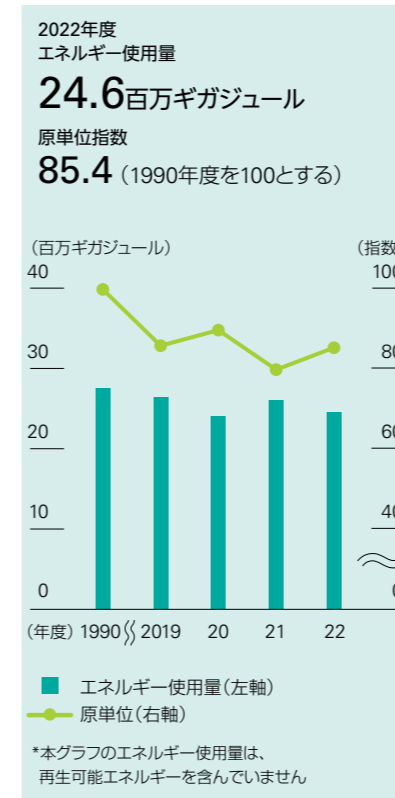
ライフイノベーション事業 売上高・売上収益



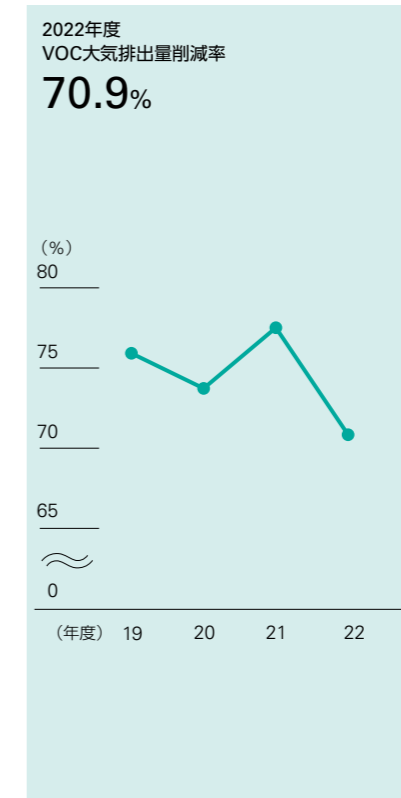
CO₂削減貢献量



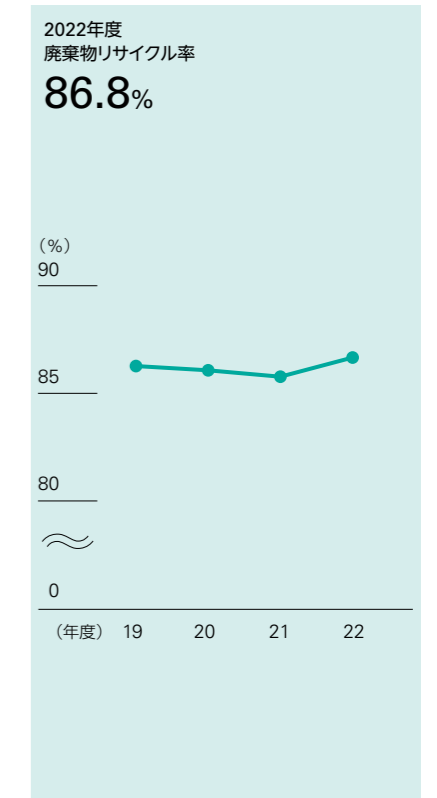
エネルギー使用量*及び原単位指数 (対1990年度、東レ単体)



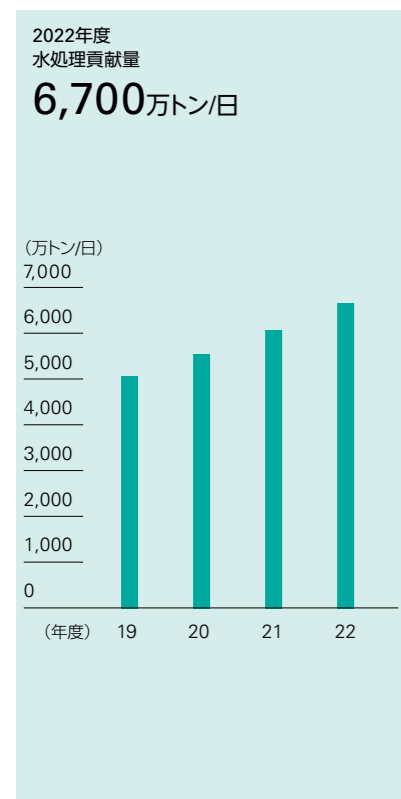
VOC大気排出量削減率 (対2000年度)



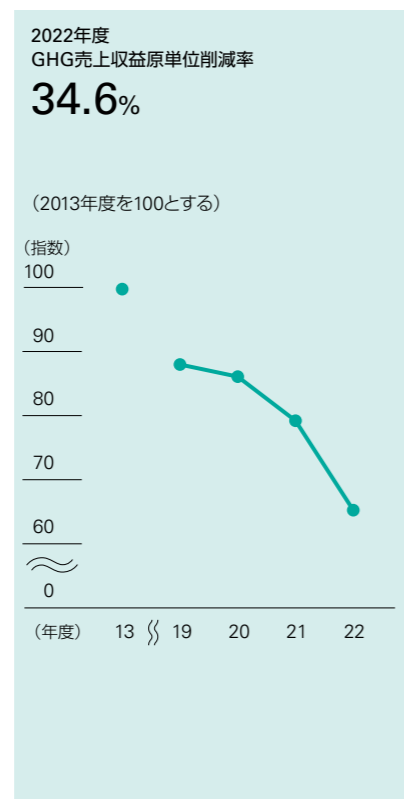
廃棄物リサイクル率



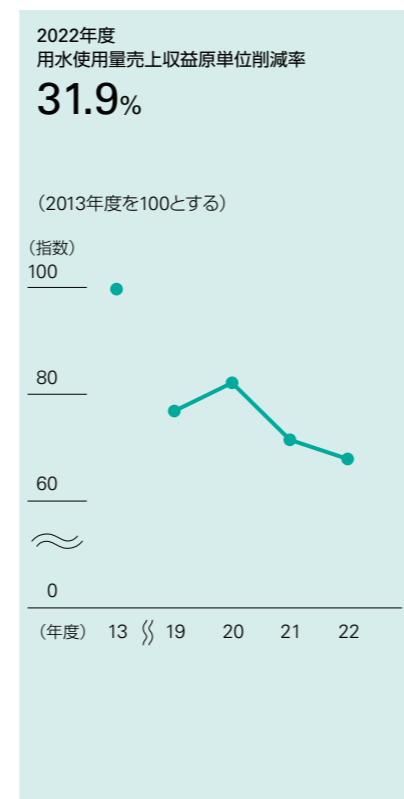
水処理貢献量



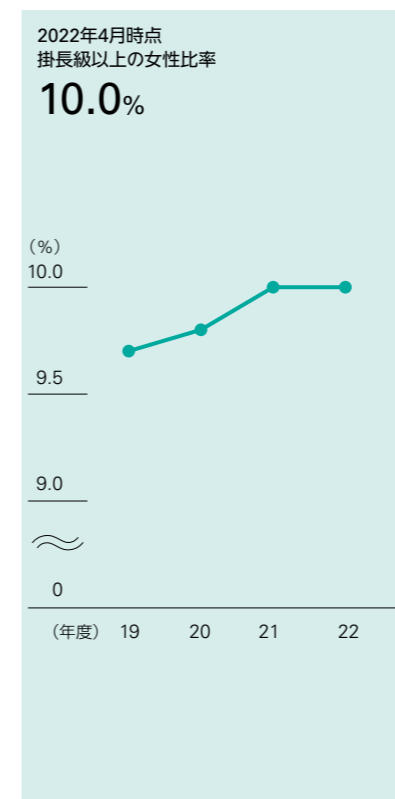
GHG売上高・売上収益原単位削減率 (対2013年度)



用水使用量売上高・売上収益原単位削減率 (対2013年度)



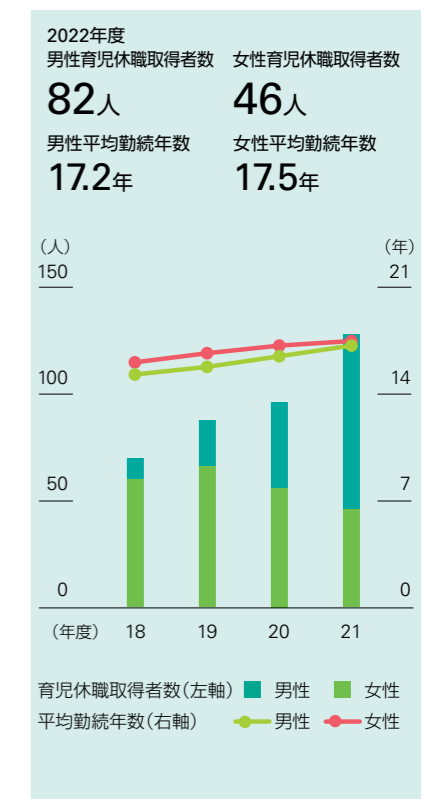
掛長級以上の女性比率 (東レ単体)



男女別従業員数



平均勤続年数及び育児休職取得者数 (東レ単体)



東レグループのビジョン

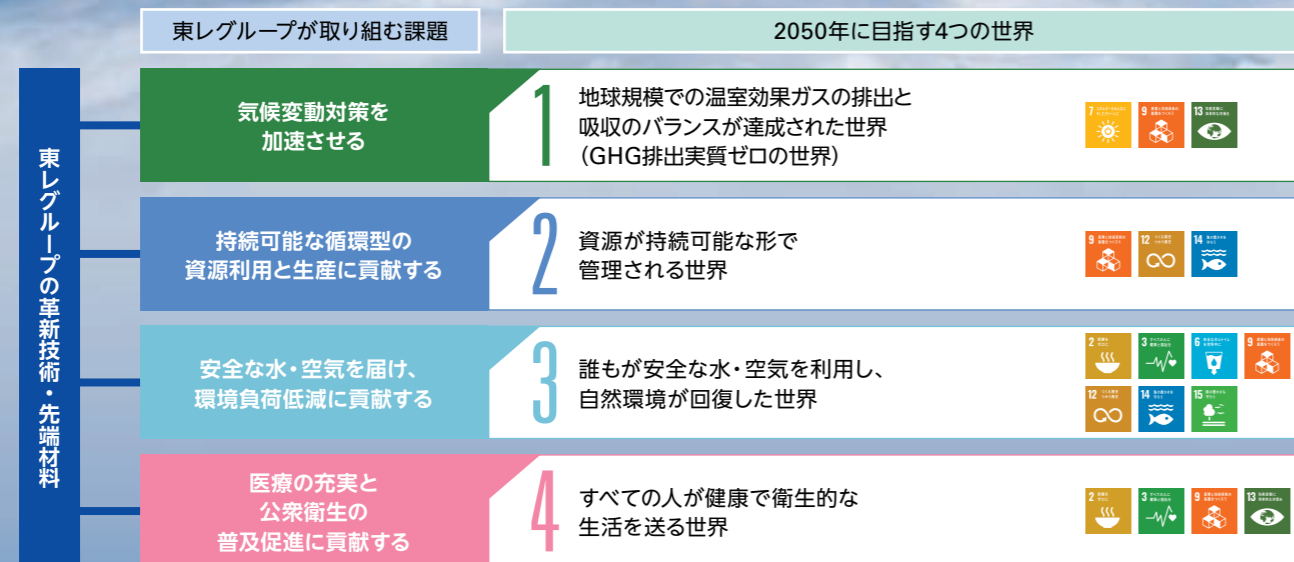
東レグループは、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に示す2050年に向け目指す4つの世界とその実現に向けて、マイルストーンである長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”を定めています。また、2023年度から2025年度までの3年間に取り組むべき課題を設定した中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”を2023年3月に公表し、その取り組みを推進しています。

東レグループ サステナビリティ・ビジョン

2018年7月に策定した「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」は、2050年に向け東レグループが目指す4つの世界とその実現に向けて、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”

東レグループは、人口分布・環境問題・技術イノベーション等がもたらす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」の実現を目指しています。そのために、積極的な投資による「成長分野でのグローバルな拡大」を推進しています。また、それを可能にする継続的なビジネスモデル革新やトータルコストダウンといった「競争力強化」と、投下資本効率や財務体質の面から成長投資を可能にする「経営基盤強化」を推進することで、東レグループ全体で中長期に創出する価値を最大化していきます。

なお、「成長分野でのグローバルな拡大」としてセグメントを横断し、グリーンイノベーション(GR)製品と、ライフイノベーション(LI)製品の供給による事業拡大を推進してきましたが、2023年度以降は、これらを統合したサステナビリティイノベーション(SI)製品の供給を新たな目標とし、収益拡大を図っていきます。加えて、全社横断プロジェクト「Future TORAY-2020sプロジェクト(FTプロジェクト)」に取り組み、大型テーマにリソースを重点投入し、新規事業全体で2020年代に1兆円規模の売上創出を目指します。

「持続的かつ健全な成長」の実現に向けた長期戦略

1. 成長分野でのグローバルな拡大

- 地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決、及び医療の充実と健康長寿、公衆衛生の普及促進に貢献するサステナビリティイノベーション(SI)事業を拡大します

2. 競争力強化

- 事業の高度化・高付加価値化を通じて新たな価値を創出し、顧客と社会に素材を起点としたソリューションを提供します
- 高い目標を掲げてコスト競争力の強化に取り組むとともに、環境負荷低減を目指します

3. 経営基盤強化

- キャッシュフローと資金効率を改善し、成長のための投資と財務健全性の両立を図ります
- 低成長・低収益事業について、事業構造改革を実行します

2030年目標を引き上げて、サステナビリティ対応を加速

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」を基軸として、成長戦略を推進していますが、2022年度までの取り組みの成果を踏まえ、2030年度目標を見直し、サステナビリティ対応を加速することにしました。バリューチェーンへのCO₂削減貢献量、水処理貢献量、生産活動によるGHG排出量及び用水使用量は、いずれも大きく目標を引き上げています。

「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の2030年度目標

従来目標	2030年度目標 [2013年度比]	見直し後の目標	2030年度目標 [2013年度比]
グリーンイノベーション製品の供給	4倍	サステナビリティイノベーション製品の供給 ^{*1}	4.5倍
ライフイノベーション製品の供給	6倍	バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量 ^{*2}	25倍
バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量 ^{*2}	8倍	水処理貢献量 ^{*3}	3.5倍
水処理貢献量 ^{*3}	3倍	生産活動によるGHG排出量	東レグループ全体の売上収益原単位 50%以上削減 日本国内の排出量 ^{*5} 40%以上削減
生産活動によるGHG排出量	東レグループ全体の売上収益原単位 ^{*4} 30%削減	生産活動による用水使用量	東レグループ全体の売上収益原単位 50%以上削減
生産活動による用水使用量	東レグループ全体の売上収益原単位 30%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排出削減効果、日本化学工業協会、ICCA(国際化学工業協会協議会)及び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 水処理量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。

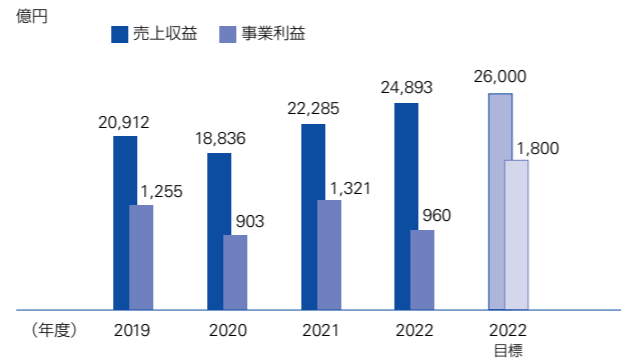
中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”の振り返り

売上収益・事業利益分析

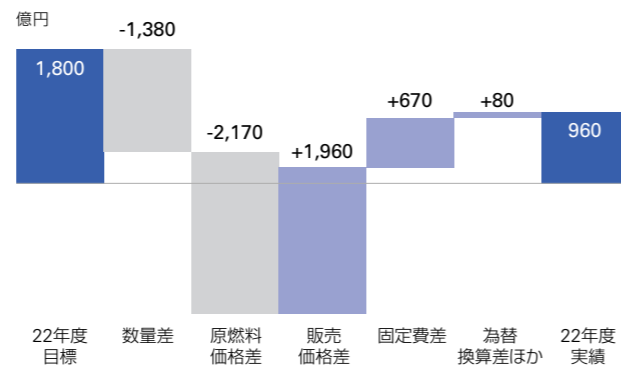
2020年5月に公表した中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”では、「成長分野でのグローバルな拡大」「競争力強化」「経営基盤強化」の3つの基本戦略と、「新事業創出」「デジタル活用による経営の高度化」「生産段階での排出削減の実現」「『東レ理念』の共有・発信」の4つの全社共通課題を掲げました。そして、長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”に沿って、「持続的かつ健全な成長」の実現に向け、積極的な投資による事業拡大と成長戦略を可能にする事業構造改革や財務構造強化を両輪で推進しました。

しかしながら、2020年初めから新型コロナウイルスの感染拡大により経済活動が停滞し、その後も変異株の感染拡大、ロシアのウクライナ侵攻、人手不足や物流混乱による供給制約、インフレ圧力による資源価格高騰など外部環境の変化により成長が鈍化しました。ワクチン接種の進捗を背景に、売上収益は2021年度から回復に転じましたが、比例費の上昇に対して価格転嫁が不十分であったことに加え、半導体・ディスプレイ市場の在庫調整等による設備稼働率の低下が利益を圧迫しました。その結果、2022年度の売上収益は2兆4,893億円、事業利益は960億円と当初の目標を大きく下回りました。

売上収益・事業利益 推移



事業利益増減



億円	AP-G 2022 目標	2022年度 実績	差異	増減要因
繊維	760	512	-248	コロナ禍でフォーマルからスポーツ・アウトドア衣料用途の拡大など需要構造が変化したが、産業用途での数量減と原燃料価格高騰の影響から減益
機能化成品	900	304	-596	樹脂・ケミカル： ・自動車生産台数の回復遅れ、中国の経済回復遅れによる数量減の影響から減益 フィルム、電子情報材料： ・TV・スマートフォン等ディスプレイ関連の集積もり特需、及び半導体需要急増の反動から足元で調整局面となり数量減。原燃料価格高騰の影響もあり大幅な減益
炭素繊維複合材料	240	159	-81	航空宇宙用途での民間旅客機ビルドレト低下により大幅数量減。一般産業用途において風力発電翼用途や圧力容器を拡大し、減益をミニマイズ
環境・エンジニアリング	190	197	+7	RO膜の事業拡大に際し、海水淡水化用途での高付加価値化を進めたほか、円安も寄与し、ネット価格差で増益
ライフサイエンス	0	2	+2	
その他	20	25	+5	東レ本体費用の固定費削減により増益
調整額	▲310	▲239	+71	
合計	1,800	960	-840	

3つの基本戦略の成果

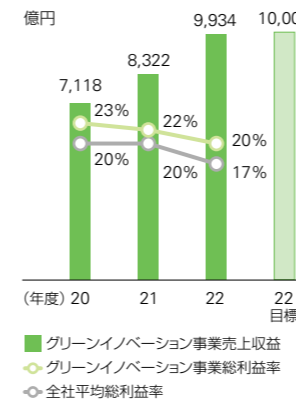
1. 成長分野でのグローバルな拡大

コロナ禍においても、グリーンイノベーション(GR)事業とライフイノベーション(LI)事業はともに拡大し、ほぼ目標を

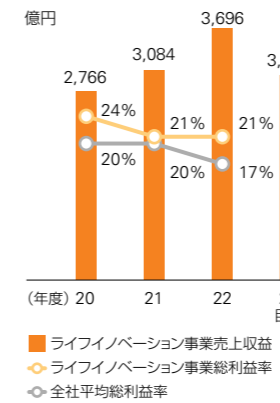
達成しました。GR事業の売上収益は、航空機向け炭素繊維やバッテリーセパレータフィルムが目標を下回ったものの、自動車・二輪車用樹脂、風力発電翼用ラジトウ炭素繊維、水処理膜、東レエンジニアリングの検査・実装設備等が拡大し、9,934億円となりました。また、LI事業の売上収益は、

「人の安全のサポート」の領域を加えたほか、衛材用不織布やスポーツ関連素材の出荷が増加し、3,696億円となりました。しかしながら、原燃料価格の上昇に伴うコストアップ等により、両事業とも利益率は低下しました。

グリーンイノベーション事業の売上収益推移



ライフイノベーション事業の売上収益推移



2. 競争力強化

トータルコスト競争力強化(NTC)プロジェクトとして、比例費及び固定費の定常的削減活動と生産プロセス革新による抜本的コストダウンの両面からコスト競争力強化を推進し、目標の3年間累計1,500億円を大幅に上回る2,031億円の削減を実現しました。

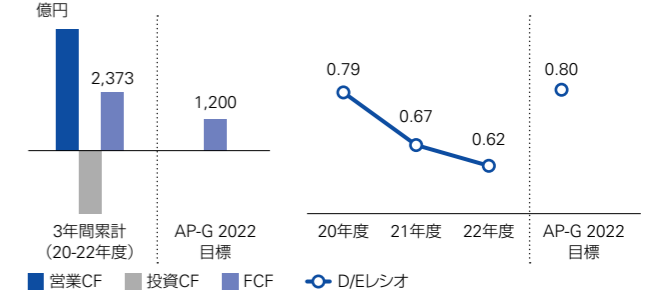
トータルコスト競争力強化(NTC)プロジェクト削減額(億円)

	2020～2022年度 3年間累計削減額	AP-G 2022 目標
比例費	1,193	1,000
固定費	676	350
生産プロセス革新	162	150
合計	2,031	1,500

3. 経営基盤強化

コロナ禍で設備投資案件を厳選したこと等により、フリー・キャッシュ・フロー(3年間累計)は2,373億円となり、目標の1,200億円を大幅に上回りました。また、利益剰余金の増加や在外子会社の為替換算差額による自己資本の増加もあり、D/Eレシオは0.62とガイドライン「0.8程度」を大きく超過しました。一方で、国内繊維事業における製造拠点の統廃合など低収益・低成長事業の構造改革にも注力しました。

フリー・キャッシュ・フロー(3年間累計)とD/Eレシオ



サステナビリティ

GR事業とLI事業の拡大に加えて、GHG排出量及び用水使用量の売上収益原単位の2022年度目標(2013年度比でそれぞれ20%、25%削減)を大幅に上回りました。また、事業を通じたカーボンニュートラルに向けた活動を推進した結果、CO₂削減貢献量は2013年度比9.5倍に拡大しました。

2022年度サステナビリティ目標

	2013年度実績 (基準年度) (日本基準)	2022年度実績 (2013年度比) (IFRS)	2022年度目標 (2013年度比) (IFRS)
CO ₂ 削減貢献量	0.4億トン	9.5倍	5.3倍
水処理貢献量	2,723万トン/日	2.5倍	2.4倍
生産活動によるGHG排出量の売上高・売上収益 原単位	337トン/億円	233トン/億円 (35%削減*)	20%削減
生産活動による用水使用量の売上高・売上収益 原単位	15,200トン/億円	10,030トン/億円 (32%削減*)	25%削減

*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を含めて算出しています

コンプライアンス

コンプライアンス意識「正しいことを正しくやる、強い心」を浸透させる活動を展開する一方で、UL認証における不適正行為が発覚し、本質原因の究明と再発防止策を実行しました。不祥事を起こさない・起こさせない組織風土改革のため、経営陣による本気度を示し、現場とのコミュニケーションを深化させる活動を推進しています。

次期中期経営課題に向けた課題

AP-G 2025に向けては、特に、①事業拡大と収益力(利益率)の向上、②サステナビリティ対応の加速、③資産効率の改善(成長領域への経営資源重点化)、④内部統制の充実、コンプライアンス意識の更なる徹底を重要課題として認識しています。

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025” (2023~2025年度)

「革新と強靱化の経営」—価値創造による新たな飛躍—

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” (以下、AP-G 2025)は、「東レ理念」を起点として、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に示す「『発展』と『持続可能性』の両立をめぐる地球規模の課題の解決への貢献」を通じた「持続的かつ健全な成長」の実現を目指し、その成長戦略を可能にするための価値創造、それを支える人材基盤の強化に注力して、投下資本効率、財務体質、人材の面から成長投資を可能にする経営基盤強化を進めます。

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」を基本戦略として掲げ、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みます。同時に、財務健全性を確保するために、利益、キャッシュ・フロー、資産効率性のバランスに配慮した事業運営を行います。また、新たな成長軌道を描くために、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ます。

中期経営課題“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

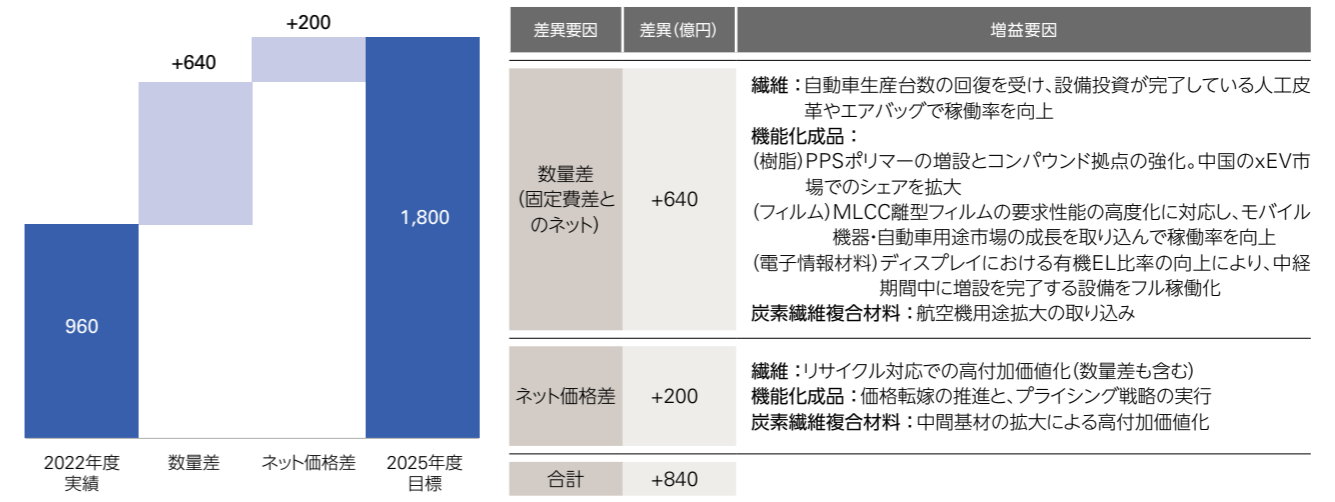
2025年度の財務目標

	2022年度実績	2025年度目標
売上収益	24,893億円	28,000億円
事業利益	960億円	1,800億円
事業利益率	3.9%	6%
ROIC*1	2.7%	約5%
ROE*2	5.0%	約8%
フリー・キャッシュ・フロー	2,373億円(3年間累計)	プラス(3年間累計)
D/Eレシオ	0.62	0.7以下(ガイドライン)

AP-G 2025 為替レート前提:125円/US\$

*1 ROIC=税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均) *2 ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分

事業利益の拡大要因(億円)



2025年度のセグメント別売上収益・事業利益目標(億円)

		2022年度実績	2025年度目標	主要課題/主要設備投資
繊維	売上収益	9,992	10,300	環境配慮型素材の展開とリサイクルサプライチェーンの再構築。人工皮革・エアバッグ等、成長領域での事業拡大と投資の刈り取り、機能性繊維による高付加価値化/ウルトラスピード®増設
	事業利益	512	640	
機能化成品	売上収益	9,094	10,400	樹脂・ケミカル:中国・自動車市場でのシェア拡大/PPSポリマー増設 フィルム:電子部品製造工程フィルム拡大/MLCC用PET、車載用OPP増強 電子情報材料:有機EL市場・半導体市場での事業拡大/有機EL用エレクトロコーティング剤増設
	事業利益	304	910	
炭素繊維複合材料	売上収益	2,817	3,700	航空用途、産業・スポーツ用途の両輪で市場成長を取り込み/産業用途増設
	事業利益	159	360	
環境・エンジニアリング	売上収益	2,288	2,800	RO膜市場におけるトップシェア獲得と周辺事業の拡大
	事業利益	197	270	
ライフサイエンス	売上収益	538	600	既存製品の海外展開・適応拡大・製品改良と徹底的なコストダウンによる事業基盤強化
	事業利益	2	20	
その他	売上収益	164	200	
	事業利益	25	0	
調整額	事業利益	▲239	▲400	
合計	売上収益	24,893	28,000	
	事業利益	960	1,800	

2025年度のサステナビリティ目標

	2013年度実績(基準年度) (日本基準)	2022年度実績(2013年度比) (IFRS)	2025年度目標(2013年度比) (IFRS)
サステナビリティイノベーション事業売上収益	5,624億円	12,828億円(2.3倍)	16,000億円(2.8倍)
バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量	0.4億トン	9.5倍	15.0倍
水処理貢献量	2,723万トン/日	2.5倍	2.9倍
生産活動によるGHG排出量の売上高・売上収益原単位	337トン/億円	35%削減*	40%削減
日本国内のGHG排出量	245万トン	21%削減*	20%削減
生産活動による水使用量の売上高・売上収益原単位	15,200トン/億円	32%削減*	40%削減

*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

収益機会を捉える成長戦略

基本戦略 1 持続的な成長の実現

東レは「事業を通じた社会貢献」を経営の基本的考え方として、「持続的かつ健全な成長」を目指して事業運営を行っており、成長領域に経営資源を重点化することにより事業拡大を推進するとともに、「自社のカーボンニュートラル実現」に向けたGHG排出量の削減や、リサイクル、バイオマス由来原料の使用による循環型社会実現への貢献に取り組めます。

「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を基軸とする成長領域での事業拡大

サステナビリティへの対応の要請の高まりやデジタル技術の進化は、東レのコア技術を活かせる領域での事業機会が増加することを意味します。東レの強みを発揮して収益拡大が見込める領域として、これまで注力してきたグリーンイノベーション(GR)事業とライフイノベーション(LI)事業を「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に合わせて再定義したサステナビリティイノベーション(SI)事業と、2050年に目指す4つの世界の実現を支えるデジタルイノベーション(DI)事業を、東レの「持続的かつ健全な成長」を支える成長領域としてあらためて位置付けました。

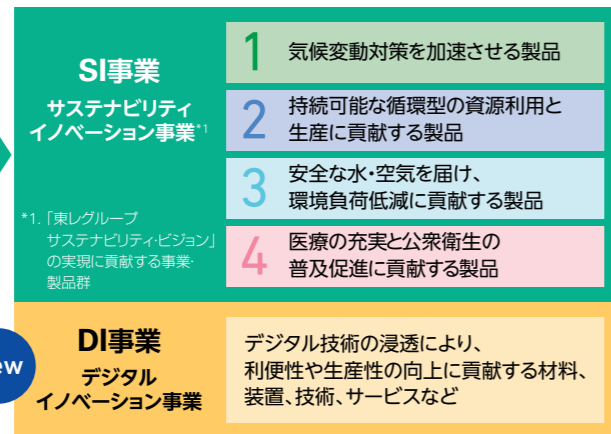
これらSI事業とDI事業には、設備投資と研究開発費を合わせて4,500億円のリソースを投入し、組織横断の体制構築を行って、お客様に対する総合的なソリューションの提案、社内連携などを加速させ、連結売上収益の約6割を占めるまでに拡大させる方針です。そして、「サステナビリティに貢献する素材事業のリーディングカンパニー」としての地位を確固たるものにし、「事業を通じた社会貢献」を具現化します。

東レグループの成長領域

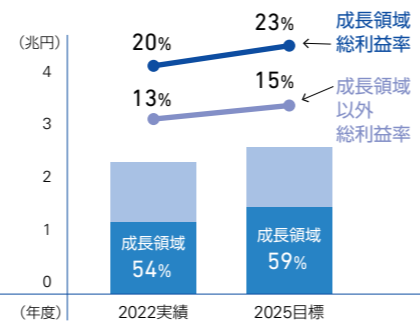
AP-G 2022の成長領域



AP-G 2025の成長領域



成長領域売上収益目標

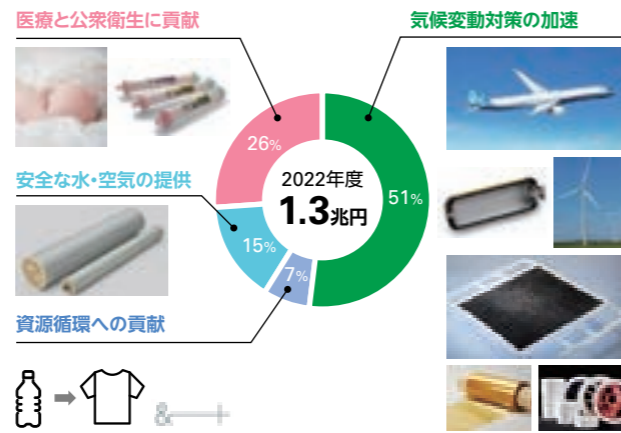


成長領域への投資 4,500億円

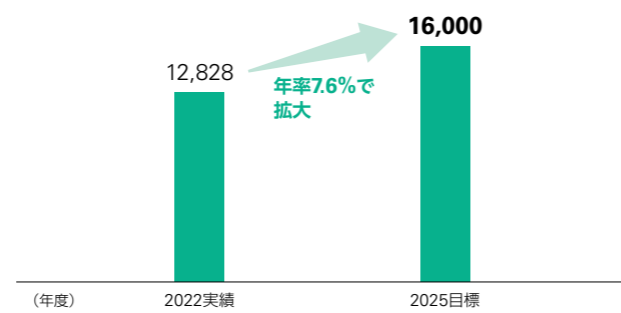
内訳 ● 設備投資 2,700億円
● R&D 1,800億円

・サステナビリティイノベーション(SI)事業の拡大

SI事業は、気候変動対策の加速に貢献する軽量化材料、水素・燃料電池関連材料、風力発電翼用炭素繊維、資源循環に貢献するリサイクル材料、安全な水・空気の提供に貢献する水処理膜やエアフィルター、医療と公衆衛生に貢献する衛生材料や医薬・医療機器などに設備投資や研究・技術開発などのリソースを重点的に配分し、2025年度には売上収益1兆6,000億円を目指します。



SI事業の売上収益目標 (億円)

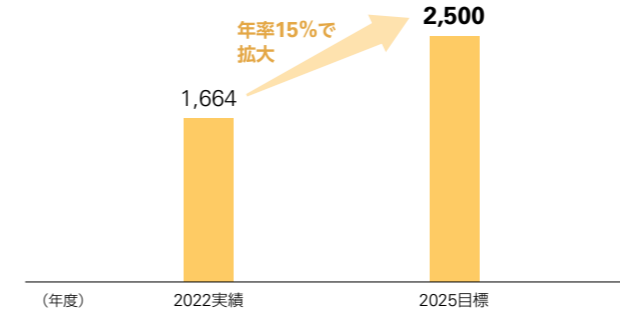


・デジタルイノベーション(DI)事業の拡大

DI事業では、半導体やディスプレイの製造で使用される樹脂・フィルム・電子情報材料などの先端材料に加えて、半導体の加工プロセスに必須の超純水製造用RO膜、洗浄・剥離溶媒などに注力します。また、材料やプロセスを製造・検査装置とセットで提案するなど、お客様にトータルソリューションを提供する取り組みを強化し、2025年度には売上収益2,500億円を目指します。



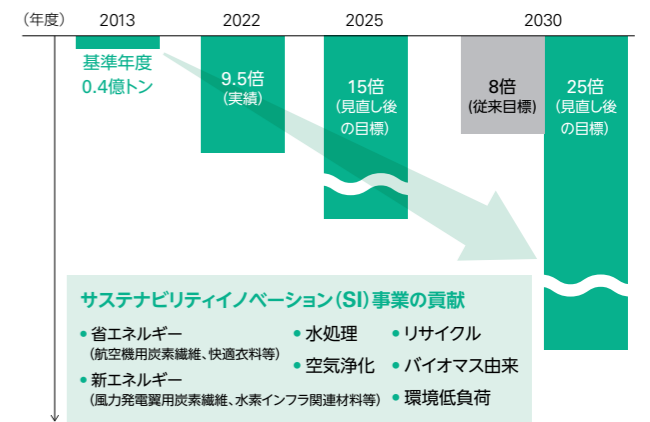
DI事業の売上収益目標 (億円)



カーボンニュートラル社会実現への貢献

東レは、SI事業の一層の拡大により、2030年度のバリューチェーンへのCO₂削減貢献量を従来目標の2013年度比8倍から25倍へと大幅に引き上げ、「社会のカーボンニュートラル実現」に貢献します。また、2050年の「自社のカーボンニュートラル実現」に向け、GHG排出量の売上収益原単位については50%以上削減、日本国内のGHG排出量(絶対値)については40%以上削減(いずれも2013年度比)に目標を引き上げ、取り組みを加速します。

バリューチェーンへのCO₂削減貢献量の推移(2013年度対比)



2025年度のサステナビリティ目標

項目	従来目標	2025年度目標 (2013年度比)	2030年度目標 (2013年度比)
生産活動によるGHG排出量の売上収益原単位	従来目標	—	30%削減
	見直し後目標	40%削減	50%以上削減
日本国内のGHG排出量	従来目標	—	7%削減
	見直し後目標	20%削減	40%以上削減
生産活動による水使用量の売上収益原単位	従来目標	—	30%削減
	見直し後目標	40%削減	50%以上削減

循環型社会実現への貢献

AP-G 2025では、資源循環に関する目標を新たに設定しました。2030年度のSI事業の「持続可能な循環型の資源利用と生産に貢献する製品」の売上収益目標を4,000億円、基幹ポリマーの再生資源等使用比率*目標を20%に設定し、資源循環社会への貢献を加速します。

*基幹ポリマーの再生資源等使用比率: PET、ナイロン各ポリマーに占めるリサイクル、バイオマス由来、CO₂利用の原料の使用比率。

目標

2030年度SI事業の「持続可能な循環型の資源利用と生産に貢献する製品」の売上収益目標	4,000億円
2030年度基幹ポリマーの再生資源等使用比率*目標	20%

循環型の資源利用の事例

リサイクル		バイオマス
リサイクル PETフィルム [Ecouse®ルミラー®]	PETボトル リサイクル繊維 [&+®]	バイオマス 由来材料への転換

収益機会を捉える成長戦略

基本戦略 2 価値創出力強化

東レが保有する有形・無形の資産を最大限に活用することによる価値創出力を強化します。具体的には、事業の高度化・高付加価値化として、戦略的なプライシングとバリューチェーンの革新を推進します。また、新事業創出に取り組みます。

事業の高度化・高付加価値化

製品の差別化を進めながら、東レが創出する価値をお客様に認めていただき、価格に適切に反映していく戦略的プライシングを積極的に推進します。また、東レグループ及び社外パートナーとの連携やデジタル技術を活用したバ

リューチェーンの革新を通じて、お客様に提供する価値を最大化します。

新事業創出

社会課題解決に貢献し、東レグループの成長ドライバーとなることが期待される大型テーマへのリソース重点投入により、対象テーマ全体で2020年代に1兆円規模の売上創出を目指します。具体的には、地球規模の環境問題の解決、人の安全・健康・長寿社会の実現に向けた、「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」「次世代表示ソリューション」などのテーマに継続して取り組み、事業化を加速します。

Future TORAY-2020sプロジェクト(FTプロジェクト)

成長領域	テーマ
気候変動対策を加速させる製品	水素・燃料電池関連材料  <ul style="list-style-type: none"> 電解質膜 電極基材 水素タンク材料 CCM/MEA
持続可能な循環型の資源利用と生産に貢献する製品	バイオマス活用製品・プロセス技術 <ul style="list-style-type: none"> バイオマス原料活用プロセス技術 100%バイオ製品
安全な水・空気を届け、環境負荷低減に貢献する製品	環境対応印刷ソリューション <ul style="list-style-type: none"> CO₂低減・VOCフリー環境対応印刷材料 
医療の充実と公衆衛生の普及促進に貢献する製品	次世代医療 <ul style="list-style-type: none"> がん診断薬 がん治療薬 心疾患診断・治療デバイス
デジタル関連製品	次世代表示ソリューション <ul style="list-style-type: none"> 次世代ディスプレイ材料・製造装置

フェーズ 長期育成 事業開発 事業拡大

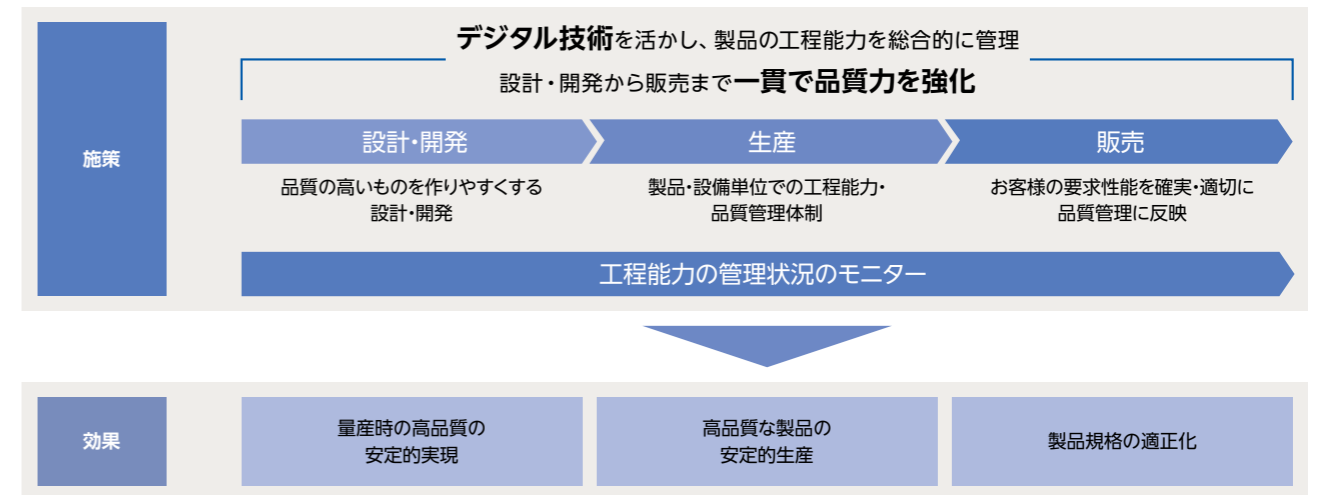
基本戦略 3 競争力強化

東レの製品・サービスの競争力強化は、品質とコスト競争力を一層磨くことです。加えて、「現場密着型」のDX推進を加速します。

品質力強化

企業行動指針にある「お客様に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する」という高い志を体現し、品質力の高さを誇る会社であり続けるため、「品質が東レブランドの礎であり、利益を生む源泉である」ことをあらためて確認し、お客様の信頼をより一層高めていきます。そのための施策として、デジタル技術を活かし、製品の工程能力を抜本的に高める品質力強化プロジェクト(QEプロジェクト)を展開します。

品質力強化プロジェクト(QEプロジェクト)



トータルコストダウン

AP-G 2025においても、東レグループの総合力を活かした全社横断のトータルコスト競争力強化プロジェクト(NTCプロジェクト)を継続します。大幅なコストダウンに直結する生産プロセス革新から、日々の業務の合理化・効率化まで、事業活動のあらゆる場面でのコストダウンを推進し、特に海外関係会社の原価管理及び収率改善を強化することで、3年間累計で2,000億円のコスト削減を目指します。

3年間累計で2,000億円のコスト削減		
比例費削減活動	固定費削減活動	生産プロセス革新
効果目標 1,250億円/3年	効果目標 600億円/3年	効果目標 150億円/3年

デジタル技術活用による経営の高度化

AP-G 2025では、デジタル関連投資を200億円計画し、東レグループに蓄積したデータをグループ全体で利活用するためのグローバルデータ基盤の構築、解析とシミュレーション技術の融合、バリューチェーンとの連携を加速します。また、現場起点で考える「現場密着型」でデータとデジタル技術の活用を推進するため、デジタル人材をグループで2,000人以上、育成する計画です。これにより研究・技術開発、生産、営業、経営管理など事業活動のあらゆる場面で価値創出力・競争力を高めていきます。

成長を支える経営基盤強化

基本戦略 4 「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、受け継ぐ経営の考え方です。多様な人材の確保・登用により、若手基幹人材、海外ナショナルスタッフ、高度専門人材、女性、シニア人

材などの登用・活躍推進を図ります。人材育成については、社員が自らのキャリアを形成するための支援、強い現場力を支えるリーダー育成を推進します。東レグループで働くことへの誇りにつながる環境・機会を提供し、現場の声を尊重する組織風土を醸成することにより、働きがいと働きやすさを実現します。

「人を基本とする経営」の深化

多様な人材の確保・登用

- 若手基幹人材の積極的登用
- 海外ナショナルスタッフの各社マネジメント層への計画的な登用
- 高度専門人材の更なる活躍推進
- 女性活躍推進とネットワークづくり支援
- シニア人材の活躍機会の提供

人材の育成

- キャリアシートを活用した本人と上司による自律的なキャリア形成の支援
- プロフェッショナル人材の育成強化に向けた能力・スキルの習得と自己啓発支援
- 社内公募などチャレンジ機会の拡大
- 強い現場力を支えるリーダーの育成

働きがいと働きやすさの実現

- 東レグループで働くことへの誇りにつながる環境・機会の提供
- ライフイベントに合わせた働き方とキャリア形成の両立支援
- 現場の声を尊重する組織風土の醸成



基本戦略 5 リスクマネジメントとグループガバナンスの強化

地政学リスクの増大など事業環境の不確実性が増している中、東レの事業運営にかかるリスクマネジメントの重要性が高まっています。そこで、各国・地域のリスクを把握し、有事発生時の対応計画を作成するほか、サプライチェーンの脆弱性をチェックし、製品供給の継続性を強靱化します。また、東

レグループの業務監査、品質監査の体制を強化し、グループ全体の内部統制の有効性向上を図ります。加えて、デジタル化を推進し、人の手を介さない業務フローを拡充することにより内部統制を強化します。

一方で、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補完し、現場力強化を図ります。更に、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・効率化を推進します。

財務戦略

財務戦略の基本方針

東レは、財務健全性を維持しつつ、事業拡大を推進することを基本方針とし、2023～2025年度の3年間で設備投資は5,000億円(前AP-G 2022は3,552億円)、研究開発費は2,200億円(同1,938億円)を目安とします。特に成長領域には4,500億円(設備投資2,700億円、研究開発費1,800億円)を投下する計画です。設備投資は事業拡大のための大型

投資に加え、サステナビリティ対応、品質力の向上、コスト競争力強化(デジタル活用を含む)、老朽化更新などを実行します。M&A、アライアンスは、設備投資とは別枠で戦略的に投融資を行います。一方で、収益性と資本効率の向上により、ROICの引き上げを図ります。

設備投資額目的別内訳



M&Aは別枠で戦略的に実施

研究開発費内訳



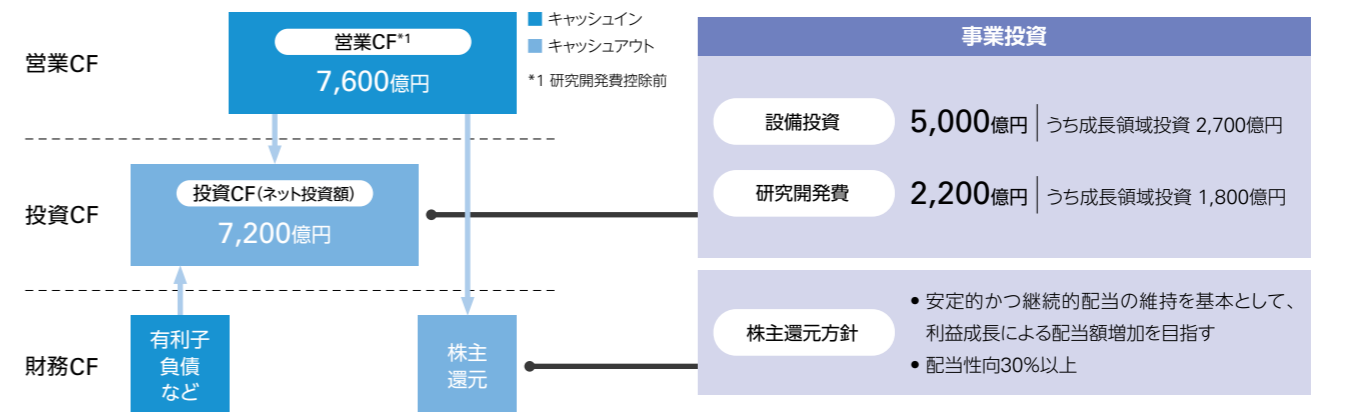
財務健全性の維持とキャピタル・アロケーション

AP-G 2022のフリー・キャッシュ・フロー(3年間累計)及びD/Eレシオは当初計画に比べ大幅に改善しましたが、資産効率の改善は十分ではありませんでした。そこで、成長領域への経営資源重点化や戦略的なプライシングに取り組む一方で、設備投資・研究開発費はリスクの洗い出しと管理をより一層強化し、リターンの実現性を高めていくことでROICの改善につなげます。

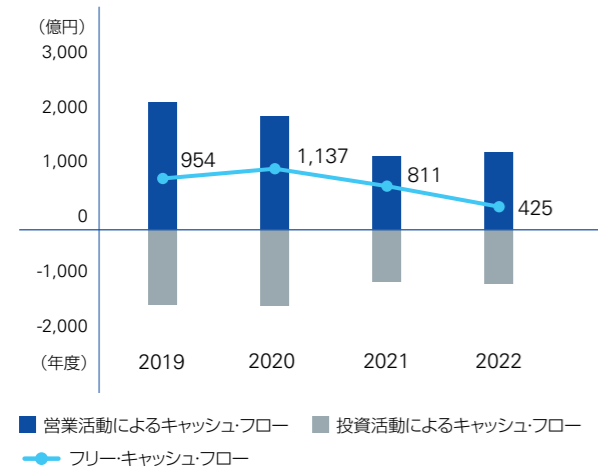
キャピタル・アロケーションは、2023～2025年度の3年間で7,600億円の営業キャッシュ・インフローを見込み、設備投資と研究開発費で7,200億円の投資キャッシュ・アウトフローをイメージしており、フリー・キャッシュ・フローをプラスとし、株主還元の安定・充実を目指します。また、D/Eレシオのガイドラインを0.8程度から0.7以下に引き下げ、強固な財務基盤で持続的かつ健全な成長を支えます。

AP-G 2025 目標 | •フリー・キャッシュ・フロー：プラス(3年間累計) •D/Eレシオ：0.7以下

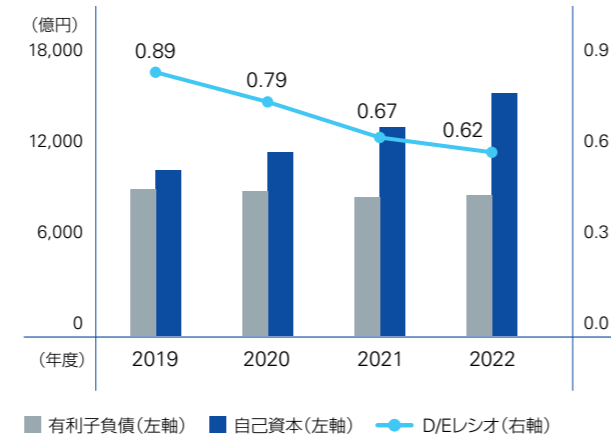
キャピタル・アロケーションイメージ(2023～2025年度)の3年間累計



キャッシュ・フローの推移

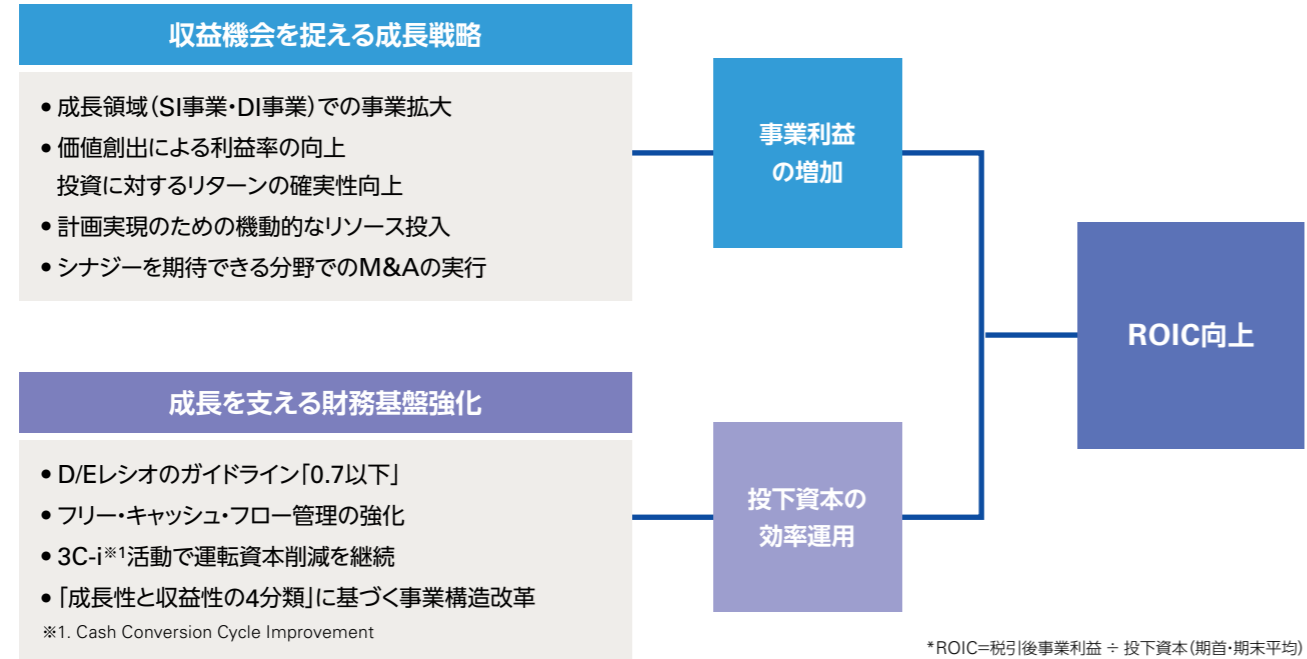


有利子負債・自己資本・D/Eレシオの推移



財務体質強化及び資産効率の向上に向けた取り組み

キャッシュ・フローやROIC*の観点から資産効率性を向上させ、事業拡大と収益性改善との両立を図りながらROICの向上を目指します。

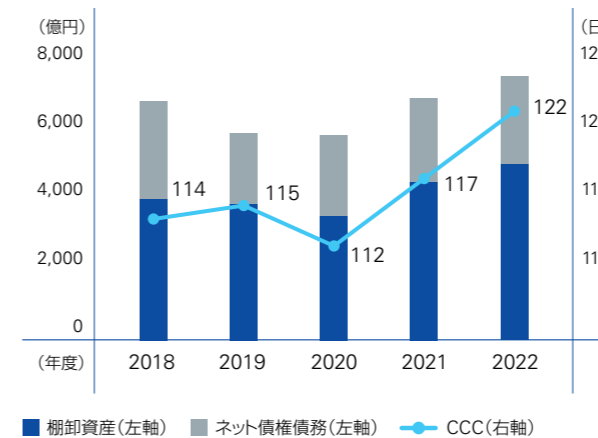


資産効率の向上に向けた取り組み

1. 運転資本の効率運用

環境変化の激しい状況に対応し、製品のみならず、中間工程、上流の原料調達まで遡って、在庫をミニマイズすることが必要です。そのためにDXを活用してサプライチェーンの在庫の見える化・最適化に取り組むとともに、運転資本については3C-i活動を継続し、在庫・債権債務の日数管理を通じて圧縮します。

運転資本とCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の推移



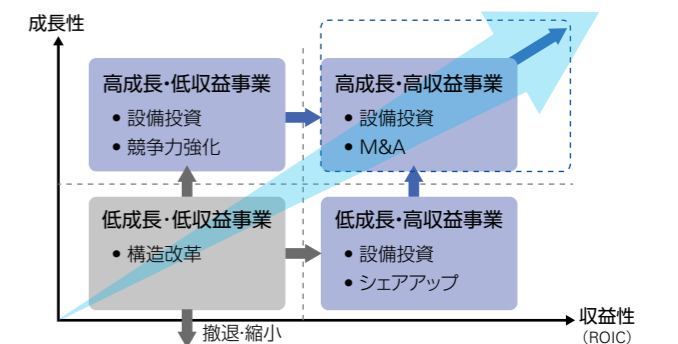
2. 事業ポートフォリオ改革

AP-G 2022では、成長性とROICの2軸による事業ポートフォリオ分析で、低成長・低収益に属する事業の構造改革を中心に推進しました。AP-G 2025では、成長性の評価指標である売上収益成長率と、収益性の評価指標であるROICを基準として東レグループの事業・会社を「高成長・高収益

事業」「低成長・高収益事業」「高成長・低収益事業」「低成長・低収益事業」に分類し、成長領域への経営資源投入と既存有形・無形資産の収益力の最大化で効率的ROICを向上させます。

- 「高成長・高収益事業」は、設備投資などを通じて更なる事業拡大を目指します。
- 「低成長・高収益事業」は市場の成長に比して売上収益の成長が低いことから、設備投資などを通じて市場シェアを向上させ、高成長・高収益事業へのシフトを目指します。
- 「高成長・低収益事業」は、価値創出力強化と競争力強化により、高成長・高収益事業へのシフトを目指します。AP-G 2025の成長ドライバーの多くはここに分類されています。
- 「低成長・低収益に属する事業」は、構造改革を通じて他の3分類へのシフトを目指しますが、低成長・低収益を脱する可能性が低く、かつ損失が発生し続けている場合は、撤退・縮小を検討します。

成長性と収益性の4分類



株主還元方針

東レは、株主の皆様に対する適切な利益配分を経営の重要課題の一つと位置づけ、業績動向、財務体質、将来の成長に必要な一定の内部留保の確保等を総合的に勘案しな

がら、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す。配当性向は、30%以上とします。

TORAY IR Day

June 5 and 9, 2023

中期経営課題 “プロジェクト AP-G 2025” 事業説明会

2023年6月5日、6月9日

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”について、各事業の責任者から、2025年度までの3カ年の事業戦略を中心に直接ご説明する機会を設けました。

当事業は多岐にわたり、事業環境が異なるため、事業のステージやそれぞれの強みに応じた成長戦略を遂行しています。この機会にそれら戦略をしっかりお伝えできればと考えています。

組織名・肩書きはIR Day発表時のものです。

ご挨拶

価値創造による新たな飛躍

中期経営課題“プロジェクトAP-G 2025”（以下AP-G 2025）の策定に込めた考えをお話します。

東レは1926年の創業以来、「企業は社会の公器であり、その事業を通じて社会に貢献する」との経営思想のもと、現在の企業理念である「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」へと志を受け継いできました。

1992年には地球環境委員会を設置するなど、環境問題に早期から積極的に取り組み、2011年からはグリーンイノベーション事業を、2014年からはライフイノベーション事業を拡大してきました。2018年には「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を公表して、目指すべき世界と当社の課題、課題解決に向けた取り組みを示しています。

東レの使命は、革新技術・先端材料の提供によって、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、本質的なソリューションを提供していくことであり、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を基軸とする成長戦略を推進することを長期の基本戦略と定め、「持続的かつ健全な成長」の実現を目指しています。

私は成長戦略として、これまで4度の中期経営課題において積極的な設備投資による事業拡大を標榜し、炭素繊維複合材料をはじめとする成長分野に経営資源を投じてきました。東レはあらゆる産業に素材を提供する素材メーカーとして、高い品質とグローバルかつ安定的な供給を保障する社会的責務を果たすべく、成長領域を見定め、先行して資本を投下する必要があります。一方で持続的に成長するには、こうしたサステナブルな社会の実現に向けた設備投資やDXの推進など、継続的な設備投資や開発が必要になります。

AP-G 2025では、それらを可能にする「価値の創造」をテーマとし、これまで蓄積してきた有形・無形の資産

から生み出すキャッシュを最大化させていきます。そのため、利益率が高く成長領域でもあるサステナビリティイノベーション事業、デジタルイノベーション事業が占める割合を高めることで全体の収益性を改善し、資産効率の向上を図ることを重点課題としています。そして、AP-G 2025の副題である「価値創造による新たな飛躍」には、社会的価値・顧客価値の創造に東レグループ全体で改めて注力することにより、更なる高みへ到達するという意味を含めています。世界中で脱炭素などのサステナビリティへの動きが加速していますが、高い研究・技術開発力を蓄積している素材メーカーの東レにとっては、社会課題への貢献機会がますます拡大しているということでもあり、これまで以上に重要な役割を果たすことができることを確信しています。

代表取締役社長

日覺 昭廣

TORAY
Innovation by Chemistry

東レの価値創出力強化

スピード感をもって価値創出力を強化し、事業の高付加価値化と新事業創出を実現

東レがこれまで培ってきた強みは、素材を起点とするソリューション提案力、「極限追求」「技術融合」による新技術創出力、組織の総合力発揮による研究・技術開発力、高品質な製品の安定供給力、グローバルなバリューチェーン構築力、の5つです。

AP-G 2025の重要テーマである「価値創出力の強化」は、これらの強みを基盤とし、現場密着型のデジタル活用を推進することで、有形・無形の資産を融合し、活かしきって、事業の高付加価値化と新事業創出を実現するものです。私からは「価値創出力の強化」の取り組み内容にスポットを当ててお話しします。

成長領域における全社横断対応の推進

AP-G 2025では、それぞれの事業成長のみならず、全社横断で成長領域での事業拡大に注力します。東レは、一つのポリマーを繊維・フィルム・樹脂などの多領域で使いこなし、重荷から加工品までグローバルに対応しています。この強みを活かしてリサイクル原資を回収し、幅広い事業に展開することが可能です。そこで2022年6月、資源循環素材の価値を訴求できる市場を見定めて、事業をまたいで資源循環戦略を立案する専任部署「環境ソリューション室」を設置しました。資源循環市場を成長領域と捉え、サステナビリティと経済成長の両立に貢献していきます。

「モビリティ」領域においても、同じタイミングで組織・製品・地域の横串連携による迅速なソリューションを提供するため、OEMメーカーにダイレクトマーケティングを行う「ネクストモビリティ室」を設置しました。これにより、単品ではなくセットでお客様への提供価値を高めていきます。例えば、表皮(ウルトラスエード®)と基材(トーレペフ™)を組み合わせ、新しい価値を提供することで、これら複合素材のスペックインが見込まれます。

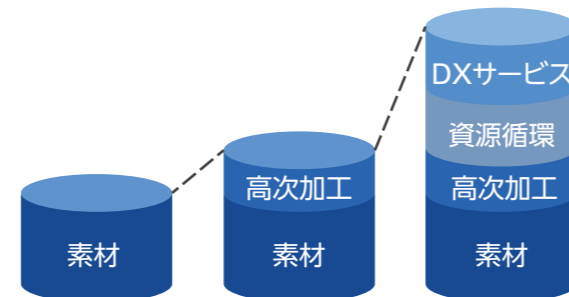
グローバルなバリューチェーンの深化・延伸

東レグループの商社の売上収益は1兆500億円(グループ内売上除く)となっており、競合他社を上回る規模を有しています。また、事業ごとに地産地消の体制を

整備し、地政学リスクに強く、しっかりと供給責任を果たせる体制を構築しています。これらは1950年代の海外進出以来、連綿と築かれた東レの無形資産です。今後は、出口のお客様に近いエリアに人材を戦略的に配置し、グローバルな営業オペレーション力を磨き上げていきます。

更に、海外拠点や外部リソースとの連携、高次加工やデジタル技術との融合による高付加価値化、サステナビリティ対応などにより、バリューチェーンの深化・延伸を推進し、お客様への提供価値の最大化を図ります。一環として、樹脂事業では、お客様の最適材料選定と開発時間の短縮に貢献するDXサービスとして、AIを組み込んだ「材料コンシェルジュ・サービス」を2023年から開始しています。また、水処理事業では、独自のリアルタイム監視システム トレワイズ®により、お客様の管理負担軽減や施設の安定運営に貢献するサブスクリプション型サービスに注力します。

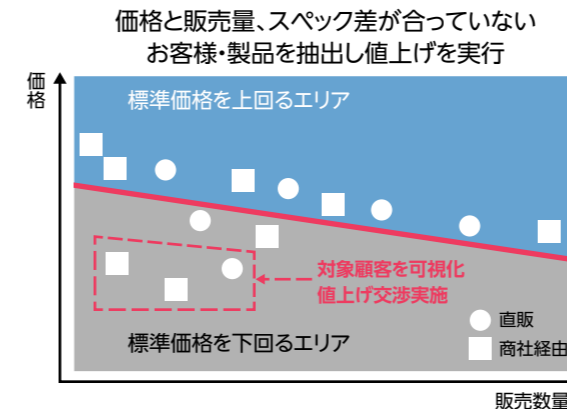
お客様への価値提供



戦略的なプライシング

収益性改善に向けては、創出した価値を価格に適切に反映させるプライシング戦略が極めて重要と考えています。そこで、各事業の置かれた環境や市況を踏まえ、さまざまな機会を利用して積極的にプライシング改善を進めていきます。例えば、デジタルを活用して、販売数量と価格の2軸にお客様との取引をプロットすることにより、価格と販売量、スペック差が合っていないお客様を可視化し、値上げ交渉を行うという取り組みをすでに始めています。

顧客間・製品間値差管理の取り組み事例



ブランド価値向上

AP-G 2025では、全社がブランドを中心に組織で動き、製品のスペックや価格だけでなく、ブランドで勝つ企業を目指します。例えば、人工皮革ウルトラスエード®においては、事業のビジョンやお客様とのコミットメントを明確に定め、東レのコーポレートブランドとともに、「メイド・イン・ジャパン」のクールなイメージをブランドアイデンティティとして訴求し続けてきた結果、ウルトラスエード®のブランド価値は2017年度の66億円から2022年度には342億円と5.2倍に増加しました。更に、植物由来原料100%に向けた取り組みを訴求し、一層のブランド価値向上に努めています。AP-G 2025では、機能化成品、炭素繊維、水処理事業などでもこうしたブランド価値向上に積極的に取り組んでいきます。

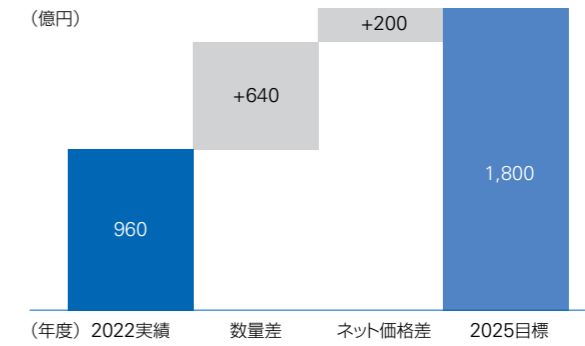
資産効率性の向上

まずはROICを約5%に改善

AP-G 2025では、2025年度に事業利益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。事業利益は、成長領域での数量拡大による稼働率向上と、プライシング改善を含む価値創出力強化による利益率の向上で達成を図ります。また、その過程で既存資産の回転率を向上させながら、運転資本削減や低成長・低収益事業を中心としたリエンジニアリングの継続実施により、ROICを高めていきます。

本期間では、2022年度に落ち込んだ機能化成品事業の増益幅が市況回復を背景に最も大きくなる見通しですが、炭素繊維複合材料事業での航空機用途回復や自動車市場・半導体市場等の成長拡大の取り込み、設備の投資回収の本格化、繊維・樹脂・フィルム・炭素繊維複合材料での高付加価値化の進展により、数量差で640億円、ネット価格差で200億円の増益を目標としています。

事業利益分析(成長拡大要因)



差異要因	差異(億円)	増益要因
数量差(固定費差とのネット)	+640	繊維: 自動車生産台数の回復を受け、設備投資が完了している人工皮革やエアバッグで稼働率を向上 機能化成品: (樹脂) PPSポリマーの増設とコンパウンド拠点の強化。中国のxEV市場でのシェアを拡大 (フィルム) MLCC離型フィルムの要求性能の高度化に対応し、モバイル機器・自動車用途市場の成長を取り込んで稼働率を向上 (電情材) ディスプレイにおける有機EL比率の向上により、中経期間中に増設を完了する設備をフル稼働化 炭素繊維複合材料: 航空機用途拡大の取り込み
ネット価格差	+200	繊維: リサイクル対応での高付加価値化(数量差も含む) 機能化成品: 価格転嫁の推進と、プライシング戦略の実行 炭素繊維複合材料: 中間基材の拡大による高付加価値化
合計	+840	

代表取締役
副社長執行役員

大矢 光雄



研究・技術開発戦略

コア技術と総合力の活用により素材を差別化、
価値創出力を強化する

分断されていない研究・技術開発体制

東レの研究・技術開発の一番の特長は、技術センターに全ての研究・技術開発機能を集約していることです。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、先端材料を複数の事業分野に迅速に展開することができます。当社では、「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」の4つのコア技術をベースに技術センターの各部署でさまざまな素材の研究・技術開発に取り組んでいます。ここで生まれた新しい素材が、別の事業で花開くケースがよくあります。一つの事業分野の課題解決に多くの分野の技術・知見を活用し、総合力を発揮しやすいところも大きな特長です。

当社の強みであるこの総合力の活用を近年特に強化しており、コア技術に「化工プロセス」「エンジニアリング」「分析・解析」の各技術を融合し、重要課題の開発を加速させています。「化工プロセス」では、化学工学の観点から安全でコスト競争力のあるプロセスを創出し、全社レベルのテーマを化工プロセス面から支援しています。「エンジニアリング」では、成形・表面処理・AIなどの要素技術を活用し、ナノレベルの製品を安定的に生産できる革新的プロセス/装置を具現化、実証することで、例えばナノレベルの製品を安定的に生産できる装置の開発などに貢献しています。そして、「分析・解析」では、分子を直接観察できるハイエンド電子顕微鏡装置などを駆

使し、構造解析や組成分析を行っています。東レの技術センターはこれらの技術を結集し、研究・技術開発・製造におけるさまざまな課題を解決しています。

事業横断的な展開が加速する分離膜技術

東レは、人工腎臓やRO膜(逆浸透膜)など1980年代から独自の分離膜技術を創出してきましたが、この技術の深化・展開は今後ますます面白くなります。例えば、水処理分野では有価物の回収や油水分離、ヘルスケア分野では化学防護服や新しい血液浄化器などへ広がりを見せています。また、ケミカル分野では、分離技術とバイオ技術を融合させたバイオケミカルプロセスの研究を推進しています。更に、新エネルギー分野では、水素社会の実現に向け水素製造用の電解質膜に展開しています。こうした幅広い産業分野で付加価値を生む分離膜技術は、東レの繊維技術とフィルム技術がルーツとなっています。まさに、分断されていない研究・技術開発体制からの事業横断的な技術展開です。

高付加価値製品の創出にスーパーナノテクを活用

東レグループの各事業分野は、高い技術力に立脚した、ダントツ技術・製品と呼べるような高付加価値な差別化品を多く保有しています。それらをデファクトスタンダード化してシェアを拡大するとともに、コストダウン

して収益を確保・拡大する開発を継続しています。なかでも、材料の不連続な特性向上を可能にするナノデザイン®、ナノアロイ®、ナノ積層の3つの技術は、東レならではの特長あるもので、これらをまとめてスーパーナノテクノロジーと呼んで注力しています。

ナノデザイン®は、独自の流動制御技術で繊維断面を点で形成し、ナノスケールでコントロールすることで今までにない繊維をつくりだす技術です。この技術は、繊維に光沢・保湿・撥水・伸縮性等を自在に付与することを可能にしています。ナノアロイ®は、複数のポリマーをナノレベルで分散・混練することで、耐熱性や靱性などのさまざまな特性を高次元で発現させる技術です。スポーツや自動車向けの衝撃吸収部材などに採用されています。そして、ナノ積層フィルムは、数百から千層もの層厚みを個別にデザインすることで、自由な波長選択設計を可能にしています。金属光沢調のフィルムや自動車のヘッドアップディスプレイ用フィルムなど幅広い用途で使われています。

これらのスーパーナノテクノロジーを各事業に展開することで、関連する2025年度の売上収益を400億円規模(2022年度は約120億円)に拡大することを目標としています。

の研究開発費を想定しています。この研究開発費を各事業が優先的に取り組む高付加価値テーマに傾斜配分して開発を加速し、2025年度には2022年度比2,000億円強の売上収益の増額を目指しています。

技術センター重点課題 各事業分野が優先的に取り組む高付加価値テーマ

分野	主な技術センター重点課題
繊維	ナノデザイン®、リサイクル繊維
樹脂・ケミカル	PPS樹脂、ナノアロイ®、微粒子
フィルム	ナノ積層、LIBセパレータ
炭素繊維複合材料	産業用中間基材、燃料電池電極基材
電子情報材料	エレクトロコーティング剤、環境対応印刷材料
医薬・医療	APOA2-i、急性肺障害治療カラム
水処理・環境アメニティ	海水淡水化RO膜、エアフィルター
その他、新事業、基礎・基盤テーマ	

スーパーナノテクノロジー

ナノデザイン®		繊維精密断面制御
ナノアロイ®		ポリマー微細構造制御
ナノ積層		フィルム積層微細制御

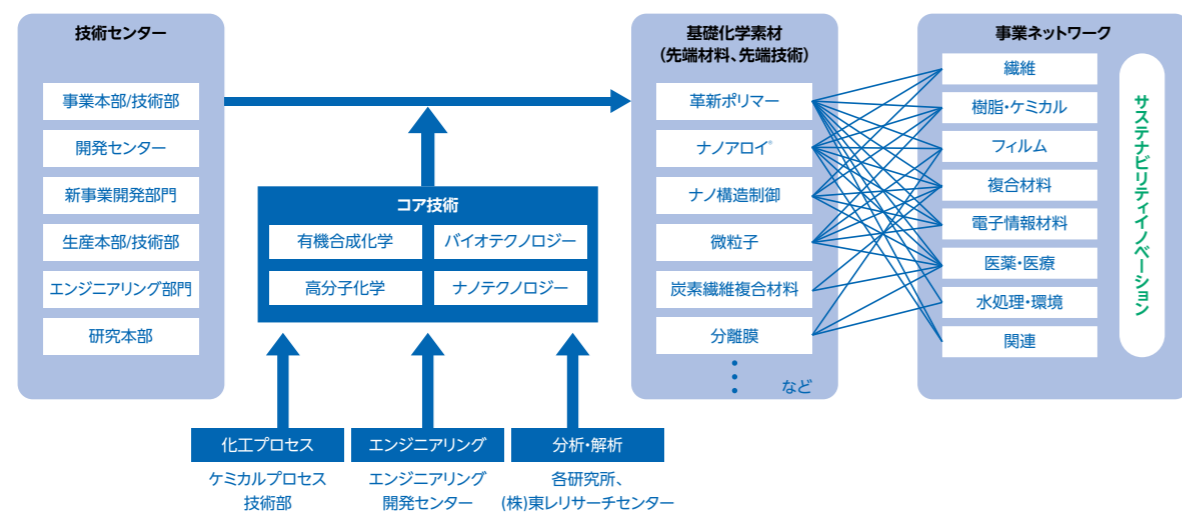
AP-G 2025では2,200億円の研究開発費を投入

東レは「研究・技術開発こそ明日の東レを創る」という考え方のもと、研究開発費を右上がりのトレンドで拡大させています。AP-G 2025の3年間においても、前AP-G 2022に比べ250億円増の2,200億円規模



代表取締役
副社長執行役員
技術センター所長
萩原 識

分断されていない研究・技術開発体制



繊維事業

AP-G 2025基本方針

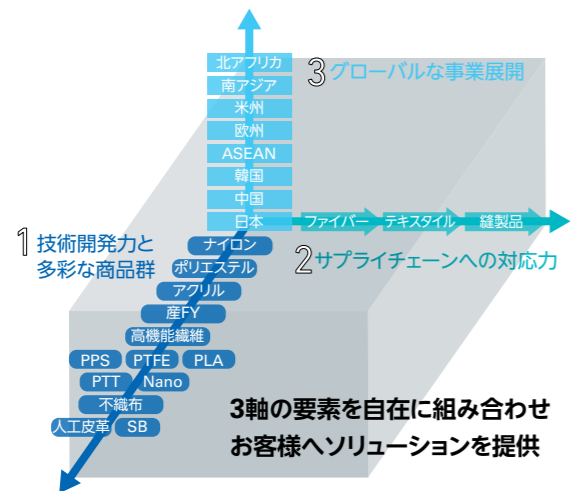
サステナビリティ推進のための基盤強化と商品高度化を実現し、成長領域へグローバルに事業展開することにより、収益力のある「持続的な成長」を目指す

世界で唯一の3次元事業展開

東レの繊維事業は、技術開発力と多彩な商品群、サプライチェーンへの対応力、グローバルな事業展開を強みの3軸として組み合わせることで、お客様にあらゆるソリューションを提供しています。この、世界で唯一の「3次元事業展開」を推進し、衣料向けのみならず、エアバッグ用の基布、衛生材料用の不織布や自動車内装用の人工皮革など産業用途にも事業を拡大しています。

技術開発力と多彩な商品群に関しては、高分子化学の技術をベースに基幹素材から高機能繊維、更には、バイオマス由来繊維やリサイクル繊維の開発にも取り組んでいます。サプライチェーンの対応力は、素材(原糸・原綿)からテキスタイル、縫製品までの一貫型サプライチェーンの各生産段階で付加価値を追求しています。グローバルな事業展開は、世界17カ国に28の生産拠点を展開し、外部の協力工場との連携も含め最適地での生産基盤構築を可能にしています。

世界で唯一の3次元事業展開



AP-G 2025の主要課題

AP-G 2025では、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、を主要課題(成長戦略)として取り組みます。

価値創出力強化による収益力向上

繊維事業では、人工皮革事業やエアバッグ事業の拡大、独自技術による高付加価値化に注力します。人工皮革は、日本発のウルラスエード®とイタリア発の「アルカンターラ®」の2ブランド体制で、ファッション、自動車内装を主体に事業拡大を図ります。特に人工皮革は天然皮革からのシフトに加え、EV市場の急拡大に伴う自動車内装用途を中心に大きな需要が見込まれることから、国内でウルラスエード®の生産設備を増設します。

エアバッグ基布の需要は、2022年から2025年にかけて年率7%の成長が見込まれる中、東レは基布生産6拠点で世界の主要自動車生産地をカバーしています。また、原糸生産3拠点とクッション縫製2拠点を有し、R&Dやマーケティング拠点も設置して一貫供給開発体制を構築しています。こうした強みを生かし、自動運転に伴う車内空間の変化や環境対応など多様化するニーズに応えていきます。

独自技術による高付加価値化は、複合紡糸技術ナノデザイン®により、uts-fit®、Kinari®、Qticle®、Camifu®のような新たな機能性を持つ製品を継続的に創出していきます。

独自技術による高付加価値化の推進【ナノデザイン®】

主な開発・上市素材

uts-fit®	<ul style="list-style-type: none"> 滑らかでしなやかな風合い 高感性、形状保持性 ストレッチ性 	
Qticle®	<ul style="list-style-type: none"> 自然で深みある発色 弾力あるストレッチ性 	
Kinari®	<ul style="list-style-type: none"> 絹を超える光沢感 高貴な艶感、絹鳴り 加工、縫製のしやすさ 仕立て映え 	
Camifu®	<ul style="list-style-type: none"> 温もりのある質感 軽量感、反発感 機能剤保持性 	

受賞歴: 繊維学会技術賞 織研合織賞グランプリ 日本化学会化学技術賞等多数

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

環境配慮型素材を活用した高感性・高機能商品については、バイオマス由来素材のエコディア®とリサイクル素材の&+®(アンドプラス®)の2ブランドを中心に事業拡大を目指します。植物由来の合成繊維であるエコディア®は、焼却されても大気中のCO₂濃度に影響しない繊維で、ナイロン原料をヒマヤトウモロコシなどから生産した100%植物由来ナイロン繊維「エコディア® N 510」を販売しています。また、100%植物由来ポリエステルをプレマーケティング事例としては、米国パタゴニア社のシュガーダウンや全日本空輸社のANA Future Promise特別塗装機のヘッドレストカバーに採用されました。

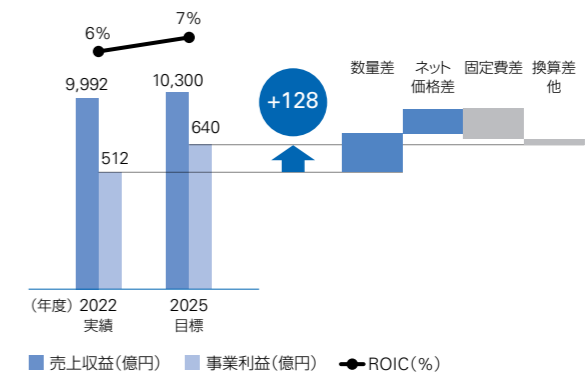
&+®は、回収されたペットボトルや漁網等の廃棄物を粗原料とし、機能面での高付加価値化が可能でトレーサビリティ機能も付与されたリサイクル繊維です。なお、漁網・漁具は海洋プラスチックゴミの中でも重量で1割を占めると言われています。リサイクル事業は、多くのステークホルダーを巻き込むことで成り立つと考えており、社会に関わる皆さんの想いやアクションがアンドでつながることで、新しい価値がプラスされます。例えば2023年の東京マラソンで回収されたペットボトルから原糸を作り、翌年以降のボランティアウェアに再生する取り組みを進めています。また、東レの国内拠点において自販機の横に&+®向けの回収ボックスを設けているほか、海外ではマレーシアでペナン州政府の協力を得て普及活動を開始しています。



業構造改革を必要とするT/C織物事業、ナイロン繊維事業、国内繊維関係会社に関しては、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年度の売上収益は、2022年度比308億円増の1兆300億円、事業利益は同128億円増でコロナ禍前の2019年度を上回る640億円を目指します。

2025年度の目標値



差異	主な内容
数量差	<ul style="list-style-type: none"> エアバッグ、人工皮革等成長事業の拡大 衣料用一貫型事業の需要回復の取り込み 高機能・高付加価値テキスタイルの拡販
価格差	<ul style="list-style-type: none"> NANODESIGN®商品等高付加価値商品の拡大 原燃料価格アップの価格転嫁の推進 低成長・低収益事業の構造改革
固定費差	<ul style="list-style-type: none"> エアバッグ、人工皮革等の増設 数量規模拡大による経費増、労務費増

競争力強化

競争力強化は、高機能素材であるAirtastic®、Primeflex®、Dermizax®を中心に、国内外の有力アパレル向けにテキスタイルの販売力強化を推進します。加えて、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、特に今後の有望市場であるインドでの生産基盤の拡充に注力します。一方で、事

テキスタイルのグローバルブランド展開強化

AIRTASTIC	当社独自の細デニール糸を使用、軽量でコンパクト、かつ風合いもソフトな高機能ナイロン・ポリエステル織物
Primeflex Stretch Fabric	しなやかなストレッチ性を持つ高機能素材。耐久性、軽量性、快適性、速乾性を併せ持ち幅広い用途に対応
Dermizax Waterproof Breathable Fabric	高レベルな防水性、透湿性、低結露性を発揮し、優れた伸縮性も兼ね備えた高機能素材

常務執行役員
繊維事業本部長

三木 憲一郎



樹脂・ケミカル事業

AP-G 2025基本方針

高付加価値品の創出により、持続可能社会実現に貢献

AP-G 2025の主要課題

樹脂事業

ガバナンスの強化

2022年1月に公表した、当社が販売している樹脂製品の一部における米国の第三者安全科学機関であるUL LLC(UL)の認証登録に関する不適正行為を踏まえ、再発防止策を継続的に推進しています。「有識者調査委員会の提言に対する再発防止策」についてはすべきことを全て実施する一方で、必要な品質のUL認証再取得とISO9001取り消し範囲の再認証取得を完了させています。今後は、再発防止策及び品質管理システムの適切な運用、コンプライアンス意識の更なる強化を推進します。

「有識者調査委員会の提言に対する再発防止策」の推進状況

1	コンプライアンス意識の強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓経営陣による継続的なメッセージの発信と現場対話の実施を通じて風土改革を推進中 ✓延べ5,900名による工場話し込み活動推進、①工程能力是正、②風通し良い風土作り、③誇り醸成、などの意識改革実践活動を推進中(継続中)
2	UL対応に関する適正な手順と教育体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> ✓①全員教育、②設計進捗手順/資格認定制度再構築、③ULによる第三者監査【C-CAP】受審(完了)
3	異事業(部門間)人事異動の実施	<ul style="list-style-type: none"> ✓①本部担当役員交代、②関連人事異動による体制変更(完了)
4	品証本部/外部機関によるUL確認体制構築	<ul style="list-style-type: none"> ✓①品証本部による監査、②UL監査を踏まえISO認証再取得【千葉・名古屋】(完了)
5	品証本部の組織体制強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓①要員増強、監査体制強化など、組織体制強化を实行(完了)
6	不適正行為の適正な報告体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ✓①社内アンケート(2022年度11月)での自由記述強化とフォロー(完了)

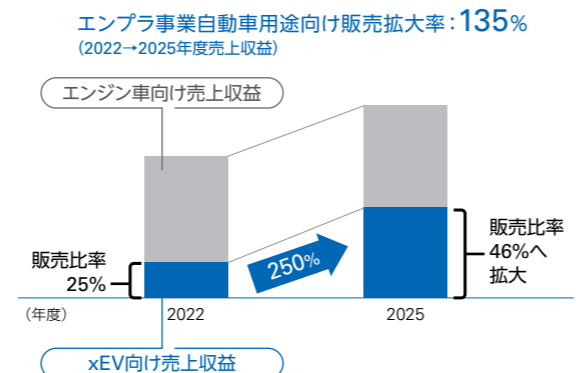
事業の高付加価値化と価値創出力の強化

樹脂事業では、非晶性のABS樹脂、結晶性のナイロン樹脂、PBT樹脂、PPS樹脂、LCP樹脂などを事業化しています。また、樹脂に炭素繊維をコンパウンドしたトレカ®樹脂も事業化しています。このような豊富な製品ラインナップに加え、材料開発・提案、設計提案、成形加工支援などトータルソリューションでお客様の開発を包

括的にサポートし、世界10カ国に19の拠点を展開するグローバル対応力を強みとしています。そして、成長地域でコンパウンド生産能力を逐次増強しています。

AP-G 2025では、事業の高付加価値化の1つ目として、樹脂コンパウンド事業の高機能化を推進します。エンジニアリングプラスチック(エンプラ)樹脂事業における高機能製品の売上収益比率は、2022年に30%でしたが2025年には36%に拡大していきます。特に需要の拡大が予測されるxEV向けの売上収益は、2025年度に2022年度比250%を目指しており、目標を達成できれば、自動車用途に占めるxEV向け比率は46%に達すると見込んでいます。

自動車用途向けビジネス(売上収益推移)



事業の高付加価値化の2つ目はPPS樹脂です。PPS樹脂は長期耐熱性、耐薬品性、難燃性を有するスーパーエンジニアリングプラスチック(スーパーエンプラ)であり、パワー半導体など、多用途で採用が拡大しています。東レは、世界で唯一のモノマー/ポリマー/コンパウンドの一貫生産体制を構築しており、2022年のPPSコンパウンドの世界販売シェアは32%を誇っています。AP-G 2025の期間中に、韓国で重合設備を増設するとともに、欧州・中国を中心にグローバルに拡販し、2025年には世界シェア36%を目指します。

3つ目はABS樹脂です。汎用ABS樹脂は競争が激化していますが、高機能ABS樹脂の需要は年率5%の成長軌道に回復すると見ており、透明ABS樹脂や自動車用途に注力します。透明ABS樹脂では世界シェアナンバーワンを堅持して2025年度には世界シェア45%を、自動車用途向けの販売量は2022年度比1.6倍を目標としています。更に、リサイクルグレードの市場開拓やバイ

オモノマー使用ABS樹脂の投入で、「高機能サステナブルABS樹脂サプライヤー」の地位確立を目指します。

また、デジタルイノベーションによる価値創出力の強化については、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)と設計支援ツール(CAEシステム)を融合し、開発期間の大幅短縮、開発コストの大幅削減、最適な材料選定の実現等、お客様へ提供する価値の向上を目指します。

ケミカル事業

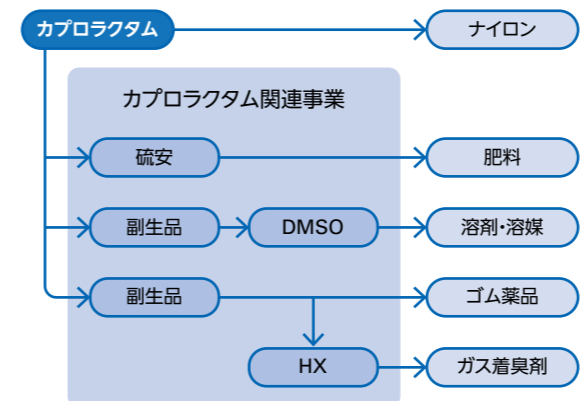
ファインケミカル事業の拡大

ケミカル事業は、独自技術と保有原料活用により、世界トップシェアを有する製品を中心に売上拡大を図ります。具体的には、農業の原料として農業の発展・食料の安定供給に貢献しているNZ(New Zeolite)製品、半導体・電子部品の洗浄液や剥離剤として使われているDMSO(ジメチルスルホキシド)、複層ガラスのシーリング材として高断熱性や省エネに貢献するチオコールなどが挙げられます。特にDMSOは、安全性が高く、他の触媒からの代替需要も見込まれます。

また、世界初の犬猫用インターフェロン製剤や、猫用の慢性腎臓病薬を開発しており、こうした動物薬でペットの健康寿命延伸にも貢献していきます。更に、香料事業において、化粧品向けには市場調査分析をベースとした香りの提案を、食品業界向けには中国・ASEAN等への香料供給網の構築に注力します。加えて、新事業として高機能ポリマー設計技術を生かし、3Dプリンター用微粒子への展開も推進します。

カプロラクタム及び関連事業の強化

当社のカプロラクタムは、独自の光反応技術を用い、高い安全性と簡易プロセスを実現しています。更に環境負荷低減のため、光反応光源をLEDとする新型ランプを開発中です。また、カプロラクタム製造時に発生する副産品を活用し、さまざまな分野で事業を展開しています。

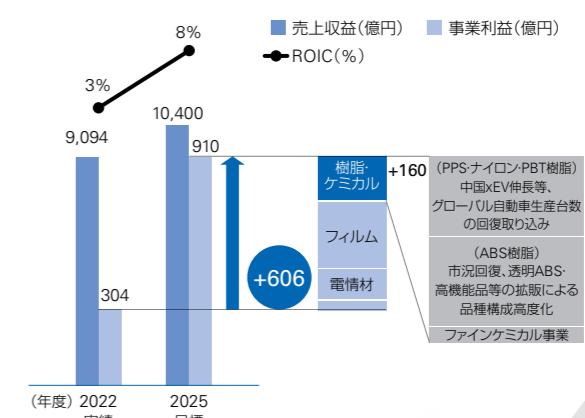


持続可能な社会実現への貢献

高機能製品の拡販に注力する一方で、①市場からプラスチック製品を回収しポリマーまたはコンパウンド工程に戻すマテリアルリサイクル、②回収原料を解重合してモノマー工程に戻すケミカルリサイクル、③原料のバイオ化の3つの手法で素材のサステナブル化に取り組んでいます。現在はマテリアルリサイクル中心の取り組みとなっていますが、ケミカルリサイクルと原料のバイオ化もAP-G 2025の期間に進展させ、2030年までに販売原料の30%をサステナブル素材にすることを目標とします。

以上、樹脂では、xEV等の成長市場に対し、ソリューション提案力の強化とグローバルな拠点増強、製品の高機能化により、需要の確実な取り込みを図ります。更に、ファインケミカル事業の拡大により、樹脂・ケミカル事業全体としては、2025年度の事業利益160億円増(2022年度比)を目指します。

2025年度の目標値(機能化成品セグメント)



専務執行役員
樹脂・ケミカル事業本部長

首藤 和彦

フィルム事業

AP-G 2025基本方針

「プラスチックフィルム」から環境に優しい「機能性フィルム」へのコンセプト転換の完遂と、品質高度化に伴う製品価値向上分の販売価格への転嫁を推進

極限特性追求で多種多様な用途に展開

フィルム事業は、世界で9カ国に生産・加工拠点を有し、ポリマー技術、ナノテクノロジー、フィルム製膜技術を要素技術として、極限特性を追求したPET(ポリエステル)フィルムやOPP(二軸延伸ポリプロピレン)フィルムなどをスマートフォン、ディスプレイやMLCCなどの電子部品、車のコンデンサやモーターや電池、更には食品包装材料用途など多種多様な用途に展開しています。

AP-G 2025の主要課題

デジタルイノベーション事業、モビリティ事業の拡大

機能性フィルムは、薄くなればなるほど製品特性が向上するという特徴があり、コンデンサ誘電体用途、半導体パッケージング製造工程用途、モビリティ関連用途を中心に機能性フィルムの需要が成長しています。

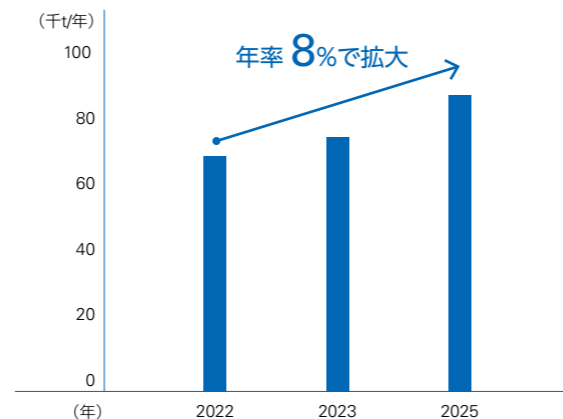
コンデンサ誘電体用途では、電子機器の高性能化やデータ通信量増大に伴い、MLCC(積層セラミックコンデンサ)の小型化・大容量化が加速しています。こうした中、東レのPETフィルムは平滑性・クリーン性に優れていることから、セラミック層の薄膜化・積層数増に対応し、多くのMLCCメーカーに採用されています。そこで2025年に日本での生産能力を増強し、現行比1.6倍に引き上げます。また、世界シェア60%以上のxEVコンデンサ用極薄OPPフィルムは、すでに2022年に国内での生産能力を1.6倍に高めましたが、極薄化・耐電圧化・高品質で車載コンデンサフィルム市場をリードしており、xEVの需要拡大を見越して2025年に、更に1.4倍の能力増強を計画しています。

半導体パッケージング製造工程用途では、微細配線化が進む回路基板形成に必要なDFR(ドライフィルムフォトレジスト)用PETフィルムの生産体制を強化します。東レはDFRのハイエンド市場で高いシェアを有しており、データセンターのサーバーなど確実に成長が見

込める領域での需要拡大に備えます。

モビリティ関連用途では、高耐熱や高耐久(耐熱水、耐強酸、耐薬品性)に優れたPPSフィルムが、xEVのモーター絶縁材料のほか、FCV(燃料電池自動車)や水素製造装置向けにも浸透しています。特にモーター用途は中国での販売が急速に拡大しています。加えて、ナノ積層フィルムPICASUS®も、反射・透過の波長帯域を制御できるフィルムとして、xEVの遮熱ニーズや自動運転ニーズにミートしており、用途創出に向けグローバルなパートナーシップを強化していきます。

MLCC工程フィルム需要見通し



サステナビリティイノベーション事業の拡大

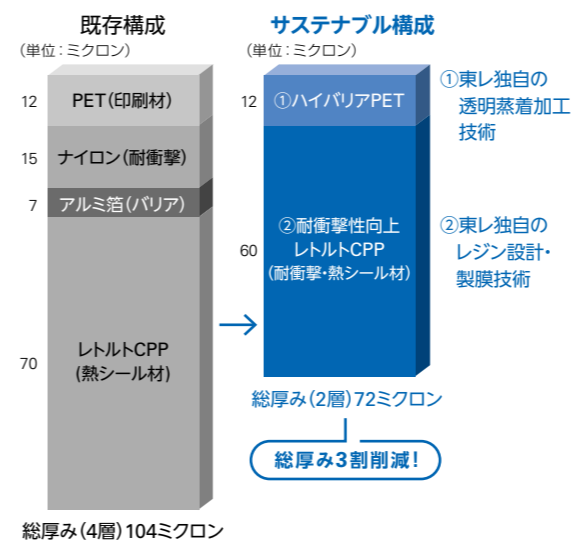
東レは、MLCCの製造工程などで使用後に破棄されるPETフィルムを回収し、再利用するリサイクルシステムも他社に先駆けて構築しており、サプライチェーン各社との協業を深化させ、リサイクルフィルムの提供を拡大します。更に、ケミカルリサイクルの早期導入やバイオマスPETの開発も推進します。

また、フードロス削減(食品のロングライフ化)とプラスチック減量といった社会課題に対し、ハイバリアPETフィルムと薄膜・高強度熱シールフィルムを組み合わせ、高いバリア性を保ちながらプラスチック減量(3割削減)を実現する包装材料用フィルムを開発してい

ます。これは、内容物の品質を守るバリア材にアルミ箔を使用しない構造となっており、湯煎加熱に比べCO₂排出が8割少ない電子レンジ加熱も可能にするフィルムであり、今後レトルト市場の主流になると期待しています。それと、包装材料は異種素材で構成されていることがリサイクルを困難にしているため、オールPP(ポリプロピレン)、すなわち、モノマテリアル化(単一素材化)を推進します。

フードロス削減とプラスチック減量

レトルト包装材料用フィルム



価値創出力強化と競争力強化

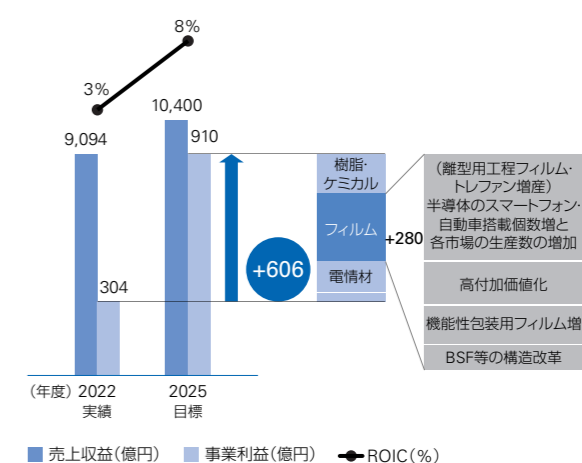
価値創出力強化は、戦略的プライシングと価値訴求活動に注力します。電子部品向けの汎用フィルムは、お客様の数がとても多くプライシング戦略が統一されおらず、個々に設定された初期価格から需給バランスや原燃料価格の変動等、さまざまな事情で上げ下げを繰り返しているのが実情です。そこで、大口顧客と小口のロングテール顧客に分類し、逸失リスクも定量化したうえで、価格と販売量及びスペック差が合っていない顧客・製品の抽出を行い、値上げ交渉に努めます。一方で、例えばDFR用PETフィルムであれば、フィルムの内部異物や微細キズに起因する回路欠陥を減少させ、お客様の生産コスト削減に大きく寄与していることなどを価格に反映させる取り組みに注力します。

競争力強化については、フィルムの需要拡大に合わせ、拠点の高機能化・増設を進めながら、強みである積

層技術、塗布技術、ポリマー技術を生かした新製品・新市場の創出を図ります。また、革新的なプロセスの導入やDXを活用したスマートファクトリー化の推進によってコスト競争力も強化していきます。

以上、フィルム事業では、デジタルイノベーション事業、モビリティ事業、サステナビリティイノベーション事業での拡大に注力するとともに、価値創出力強化と競争力強化の取り組みを推進することにより、2025年度の事業利益280億円増(2022年度比)を目指します。

2025年度の目標値(機能化成品セグメント)



上席執行役員
フィルム事業本部長

井辻 和久



電子情報材料事業

AP-G 2025基本方針

成長市場・地域における販売拡大と体質強化、新規大型事業創出を通じ、収益極大化と安定化を実現

「The One 戦略」のサイクルを回す

電子情報材料事業は、まず各業界のリーディングカンパニーとの緊密な関係により、「First One」として将来のニーズをいち早く把握し、独自の要素技術やプロセス技術で迅速に製品開発を行います。次に、知財網、生産能力(高品質、安定供給、コスト競争力)、顧客サポートなどで強固な参入障壁を築き、「Only One」の存在となります。そして、「デファクトスタンダード化を進め、「Number One」のポジションを確立します。これを「The One戦略」と言っていますが、AP-G 2025では、このサイクルをスパイラルアップさせていきます。

前中期経営課題AP-G 2022では最終年度の業績が、巣ごもり需要の反動に加え、ディスプレイや半導体サプライチェーンでの在庫調整の影響を受け、落ち込みましたが、同期中にAP-G 2025に向けた布石を着実に打ってきました。

まず、半導体・実装分野では、xEVや再生可能エネルギーインフラの普及を捉え、高シェアのパワー半導体用材料の開発に集中するとともに、中国市場で大きくシェアを伸ばしました。また、環境負荷低減に貢献するNMP(N-メチル-2-ピロリドン)溶剤を一切使わない感光性ポリイミド材料を開発し、半導体用コーティング剤のデファクトスタンダード化を進めています。ディスプレイ分野では、有機ELディスプレイメーカーとの良好な関係を堅持しつつ、マイクロLED用材料の開発も進展させました。印刷関連分野では、VOC(揮発性有機化合物)フリーの印刷技術を開発し、ラベル・パッケージ印刷用途などへの展開を図りました。そして新規分野では、ナノデザイン技術を活用したマルチコア光ファイバや高解像度シンチレータパネルの開発に取り組みました。

加えて、世界の主要拠点に営業・研究・技術のキーパーソンを配置し、サポート体制も強化しました。AP-G 2025では、こうした布石を起点に、「The One 戦略」を推進します。

AP-G 2025の主要課題

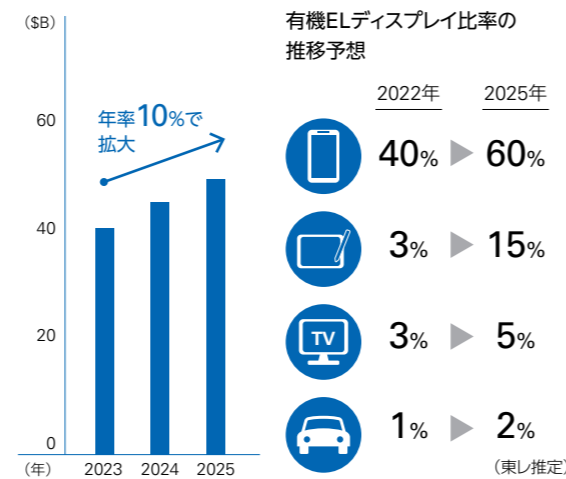
半導体・実装分野:パワー半導体用材料の販売拡大

半導体市場は成長と停滞を繰り返していますが、2025年にかけては平均年率7%以上の拡大が見込まれます。そうした中、リーディングカンパニーとの緊密な関係や産学官連携により、高性能品の先行開発、成長地域での拠点整備、環境対応製品(NMPフリーポリイミドコーティング剤)の拡販などを通じ、市場成長率を上回る事業拡大を目指します。特にxEVや再生可能エネルギー向けに、一段と拡大が予想されるパワー半導体用途に関しては、高耐熱、高耐電圧の高信頼性保護膜や放熱材料ニーズへの対応に注力します。

ディスプレイ分野:有機EL向け中心に事業拡大

ディスプレイ市場では、高輝度・薄型・低消費電力を特長とする有機ELが、中型サイズのTVやスマートフォンに加え、タブレットや車載でも採用され始めています。東レの感光性ポリイミドは、画素分離層・平坦化層材料として、有機EL市場でデファクトスタンダードとなっており、発光材料とともに大きな伸びを見込んでいます。加えて、次世代ディスプレイのマイクロLED市場でも、ウェアラブルディスプレイやVRゴーグル向けに多くの関連材料を提供しており、本格的な市場成長に備えます。

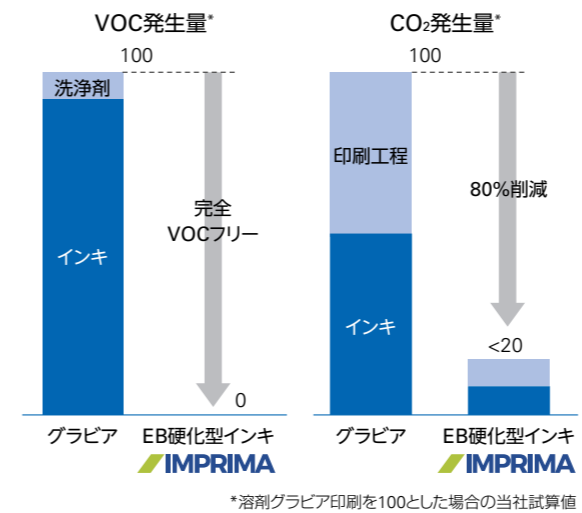
有機ELディスプレイ市場規模



印刷分野:完全VOCフリー印刷システムの用途展開を加速

印刷業界では、インキや洗浄に大量の有機溶剤を用いることが、環境対応や作業環境の面で課題となっていました。これに対して東レは、湿し水不要のオフセット印刷版IMPRIMA™と、水溶性電子線(EB)硬化型インキにより、有機溶剤を使わない完全VOCフリー印刷システムの開発に成功しています。CO₂の発生量も大幅に削減できる画期的なシステムとなっており、パートナー企業と連携し、食品パッケージなどへの用途展開を加速します。

“完全VOCフリー印刷システム”を実現



新規成長分野:マルチコア光ファイバとX線用シンチレータパネルに注力

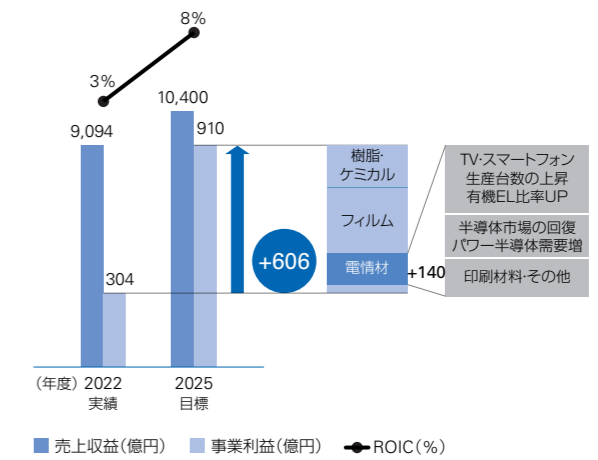
新規領域では、独自のナノデザイン®技術と樹脂流動制御技術を融合し、従来の光ファイバの限界を打ち破るマルチコア光ファイバを開発しました。1本のファイバ中に光を伝送するコアを複数配置することで、高速大容量通信と省電力を同時に実現する製品となっており、データセンターやスーパーコンピューターへの適用が見込まれます。

また、世界最高分解能のデジタルX線検査用シンチレータパネルを開発しました。X線デジタル撮像は、高速処理・低コスト化が期待できるものの、パネル内で光が拡散することによる画像の不鮮明化が課題となっていました。これに対し、画素ごとに微細な隔壁を形成することで、鮮明なX線デジタル画像を得られるセル方式

シンチレータ技術を開発しており、原子力発電所の配管検査や航空機部品検査、マンモグラフィーなどの医療分野への適用を目指します。

以上、電子情報材料事業では、有機ELディスプレイやパワー半導体用材料のシェアアップに加え、新事業立ち上げによる多角化の推進により、2025年度の事業利益140億円増(2022年度比)を目指します。

2025年度の目標値(機能化成品セグメント)



常務執行役員
電子情報材料事業本部長

榎本 裕



炭素繊維複合材料事業

AP-G 2025基本方針

地球規模で変化拡大・加速するカーボンニュートラル社会を事業機会と捉え、東レの炭素繊維複合材料の強みである「高機能性」「信頼性(使いやすさ)」を礎に、最適製品を提供し、社会貢献を通じた事業拡大を実現します。

炭素繊維需要は年率17%で拡大

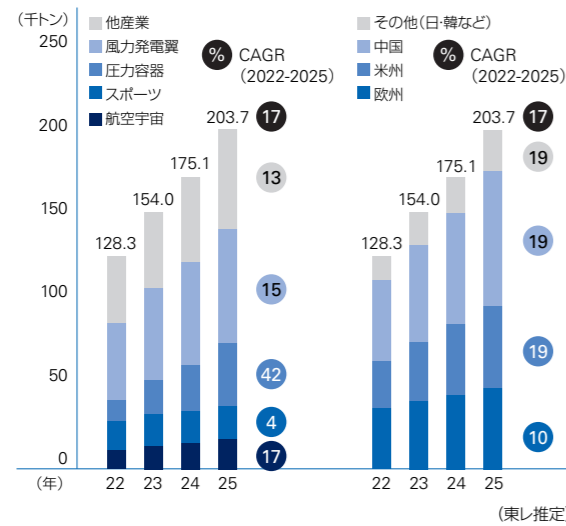
東レの炭素繊維複合材料事業は、高性能のレギュラートウから大量生産に適した低価格のラージトウまで、お客様のニーズを満たす最適な製品を提供しています。レギュラートウ(年間生産能力*1 28,770t)は日本、アメリカ、フランス、韓国で生産しています。また、ラージトウ(同35,000t)はメキシコ、ハンガリーで生産しており、いずれも世界最大のシェア*2を有しています。

炭素繊維需要はカーボンニュートラルなどのメガトレンドを背景に年率17%で拡大が続き、2025年には20万トンを超える規模に成長すると見えています。特に、圧縮天然ガス(CNG)タンク、再生可能天然ガス(RNG)タンク、水素(CHG)タンクなどの圧力容器や、風力発電翼、民間航空機の既存モデル、燃料電池用ガス拡散層基材などがけん引役になると考えています。

*1 2023年3月時点

*2 2022年時点での世界シェアはレギュラートウが35%、ラージトウが50%

用途別需要見通し



AP-G 2025の主要課題

炭素繊維複合材料事業は、AP-G 2025の3年間で達成すべき6つの事項を掲げており、特に、①回復する航空機需要の取り込み、②産業用途の拡大によるポ

トフォリオ改善、③品質・コスト競争力強化、を主要課題として取り組みます。

AP-G 2025の3年間で達成すべき事項

1	回復する民間航空機・新規需要への対応	航空機向け生産体制の再整備(要員確保)、UAMや次期航空機プログラムなどの新規需要への対応
2	拡大する産業市場への対応	圧力容器(水素タンク)・風力発電翼・ウラン濃縮回転胴などの産業用途の需要拡大に増設で対応
3	航空機用途に過度に依存しない事業構造改革	航空機需要回復後も産業・スポーツ用途の生産・販売を維持・拡大し、航空機用途に依存しない事業に転嫁
4	地域連携強化	米州、欧州の地域内関係会社の連携強化によるサービス向上
5	カーボンニュートラル対応のロードマップの策定	2040年までに欧州で、2050年までに炭素繊維複合材料事業全体でカーボンニュートラルを実現
6	コンプライアンス強化	輸出管理の厳格な運営、品質管理体制の強化など

回復する航空機需要の取り込み

コロナ禍が沈静化し、旅客需要が急速に回復に向かっており、ボーイング社、エアバス社とも、既存機の生産機数を2025年にかけて徐々に引き上げる計画を発表しています。更に、2030年初頭に向け、燃料消費とCO₂をより削減できる次世代航空機の開発が見込まれます。そこで既存機需要の回復には、材料認定を受けている製造ラインで優先的に生産し、遅滞なく対応するとともに、レギュラートウの既存設備の能力増強を確実に進め、他用途への影響を最小限にします。加えて、2025年以降の次世代航空機プログラムでの材料認定に向け、材料開発・スペックに関わるR&D・マーケティング課題を推進します。

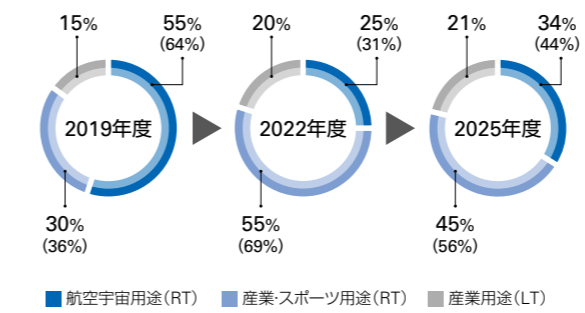
産業用途の拡大によるポートフォリオ改善

2019年度の炭素繊維複合材料事業の限界利益は、航空宇宙用途が55%を占めていました。レギュラートウに限れば64%が航空宇宙用途に依存していたため、

AP-G 2022ではコロナ禍による影響を大きく受けました。そこで、AP-G 2025では過度に航空機用途に依存しないバランスのとれた収益基盤を作り上げたいと考えており、成長する産業用途需要の獲得と収益力強化に一層注力し、事業ポートフォリオの改善を目指します。

加えて、収益構造を強化するため、コスト競争力のある新設備導入、原燃料価格に連動した価格のフォーミュラ化、技術サービス・品質改善などによる製品価値向上、といった取り組みを推進します。

炭素繊維複合材料事業の用途別限界利益構成



*括弧内の数字はRTの構成比を示す

品質・コスト競争力強化

東レの炭素繊維複合材料事業における強みは、生産能力・拠点・人材面でのグローバルパワー、50年超の歴史に裏打ちされた品質信頼性、そして、レギュラートウ・ラージトウ、熱可塑性樹脂・熱硬化性樹脂など多様な中間基材・成形品を含む開発提案力です。勃興する新興競合メーカーに対しては、これらを優位性としながら、コスト競争力の強化では、最適地での増能力・増設や革新プロセスの開発を推進し、品質力強化では、最先端素材・製品の創出はもとより、カーボンフットプリント改善等にも注力します。

カーボンニュートラルへの対応

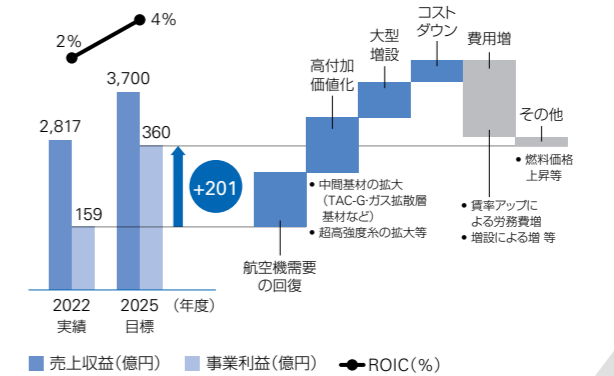
東レは、炭素繊維のリーディングカンパニーとして、カーボンニュートラルへの先進的な対応を推進します。東レグループ サステナビリティ・ビジョンに沿って、2030年までにScope1、2を中心としたCO₂排出量を現行比30%以上削減する方針です。また、欧州・米国でリサイクル炭素繊維の生産開始を目指します。そして、2050年までにカーボンニュートラルを実現したいと考えています。一方で、お客様製品のライフサイクルアセスメント(LCA)改善効果を定量化し、東レの貢献度を明確にしていきます。

炭素繊維の需要は2026年以降に本格化

AP-G 2025では、民間航空機の需要回復、高付加価値化による収益基盤の強化、大型設備投資の実行による規模の拡大に加え、更なるコストダウンの推進により、炭素繊維複合材料事業の2025年度の売上収益は2022年度比883億円増の3,700億円、事業利益は同201億円増の360億円への改善を目指します。

もっとも、炭素繊維の需要は2026年以降に本格拡大すると見えています。成長ドライバーとなる用途としては2030年に2025年対比で、水素タンクが4倍(90,000t)、開発途上の空飛ぶクルマ(UAM)が10倍(2,000t)まで拡大し、更に次世代航空機は2030年近傍に3,000tに増加すると推定しています。AP-G 2025はこれら潜在需要も視野に入れた準備期間と捉え、確実な基盤整備とカーボンニュートラルなどの環境対応を進めていきます。

2025年度の目標値



専務執行役員
複合材料事業本部長
吉永 稔

水処理事業

AP-G 2025基本方針

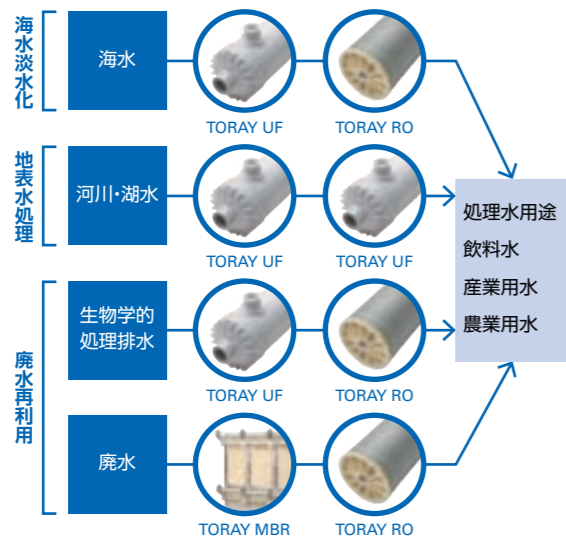
水処理事業のリーディングカンパニーとしての基盤強化
～シェア拡大と収益力確保～

幅広い製品ラインナップと グローバル一体運営が強み

環境・エンジニアリングセグメントの主要事業である水処理事業の強みは、第1に、幅広い製品ラインナップを組み合わせ、トータルソリューション(IMS*)を提案できることです。東レは、水処理の分離対象物に合わせてRO(逆浸透)膜から、NF(ナノろ過)膜、UF(限外ろ過)膜、MF(精密ろ過)膜までさまざまな口径の膜製品を自社で開発・生産・販売しており、水源と用途に応じて最適なシステムを設計し、最高のパフォーマンスを経済的に実現することができます。第2に、生産・販売・技術のグローバル一体運営体制です。世界5極体制により高品質製品を安定供給し、タイムリーできめ細かいお客様サポートを行っています。また、日本のほか中国やインドにも研究所を設置し、各地の水質やニーズに合わせて新製品開発に努めています。

*IMS: Integrated Membrane System

IMS (Integrated Membrane System)

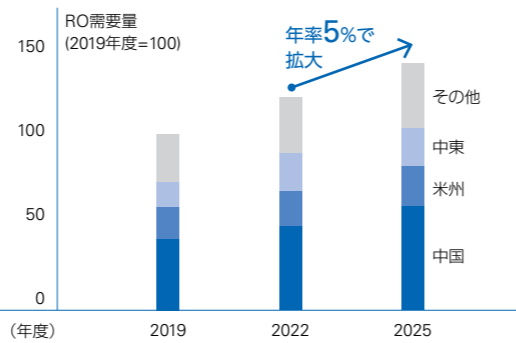


RO膜需要は年率5%で拡大

主力のRO膜需要は、2025年にかけて年率5%で拡大すると見えています。最大市場の中国では、2030年までのカーボンピークアウト達成に向け、火力発電向け等が減少する一方で新エネルギー向け等が立ち上がる

など、用途を変化させながら需要が伸長すると予想しています。また、米州市場は、西海岸を中心に湯水対策として下排水再利用ニーズが高まっており、中東市場は大型の海水淡水化プラント建設が継続し、堅調な需要が見込まれます。

RO膜の需要見通し (東レ推定)



AP-G 2025の主要課題

AP-G 2025では、①事業拡大と社会課題の解決、②成長分野・成長領域での事業拡大、③価格競争力と非価格競争力の強化、④販売網の充実と販売手法の高度化、によりシェア拡大と収益力確保を目指します。そしてこれらを支える⑤組織力・ガバナンスの強化、に取り組めます。

5つの主要課題

1 事業拡大と社会課題の解決	<ul style="list-style-type: none">主力事業ROのトップシェア獲得拡大する下排水再利用用途への拡販有価物回収技術の開発
2 成長分野・成長領域での事業拡大	<ul style="list-style-type: none">成長領域(下排水再利用・半導体向け超純水)でのグローバルな事業展開の推進海淡No.1の維持と米中でのプレゼンス向上
3 価格競争力と非価格競争力の強化	<ul style="list-style-type: none">高付加価値製品の開発徹底的コストダウンの推進将来に向けた抜本的コストダウン技術の開発
4 販売網の充実と販売手法の高度化	<ul style="list-style-type: none">ウェブ・デジタルマーケティングの強化メンテナンス保証販売(ICT技術)の拡大パートナー企業との連携強化
5 組織力・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none">若手人材への機会付与と育成強化品質保証体制の拡充

成長ドライバー戦略

RO膜でグローバルシェアNo.1を目指す

主力のRO膜事業においては、世界5極体制のオペレーションにより、お客様ニーズをタイムリーに反映させた高付加価値製品の開発を加速し、重点用途での売り抜きを図るとともに、販売拡大に連動したグローバル供給体制を構築します。また、コストダウンの推進に加え、技術サービスの深化を通じて非価格競争力の更なる強化を図ります。すなわち、お客様への技術提案から、アフターサービスによってその使い方までサポートする一貫通の技術サービスをグローバルに展開します。こうした取り組みにより、2025年にRO膜でグローバルシェアNo.1を目指します。

下排水再利用用途での拡販

2000年代に入り、湯水で苦しむ国・地域を中心に下排水再利用の動きが加速しています。下排水再利用は海水淡水化と比べ内陸地でも原水を入手しやすく、造水コストが1/3程度で、しかも排出排水量削減により環境負荷低減にもつながることから、年率10%を超える勢いで市場が拡大しています。例えば水資源の乏しいシンガポールでは、「NEWater」という下水を飲めるほどに高度処理するプラントが稼働しています。これらに対し、新製品の開発やIMS提案に加え、地域分散化している需要を取り込むため、専用サイトを通じた発信力の強化及びリソースの重点投入を図ります。

半導体向け超純水用途のグローバル対応

半導体向け超純水用途も成長領域です。欧米を中心に自国に半導体工場を誘致・建設する動きが強まっています。同時に、半導体の性能向上や加工プロセスの進化につれて、生産工程の各段階で使用される洗浄水に対してもより高度な要求がなされ、超純水へのニーズが高まっています。東レはこれらの要望に応え、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新製品を開発しました。当該製品の集中プロモーションの実施、更なる省エネ製品の開発を進めながら、半導体向け超純水製造用途でも事業拡大を目指します。

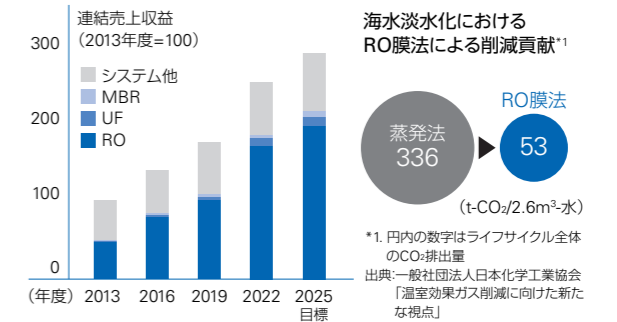
海水淡水化用途でデファクト化を継続

海水淡水化用途は、中東地域において、人口増や産業振興策による水需要の増加に加え、環境意識の高まりからCO₂排出量の低いRO膜法による大型海淡プラントの建設が継続しています。こうした動きは、エネル

ギーの高騰を背景に中東だけではなく北アフリカなどにも広がっています。また今後、大型海淡プラントでのRO膜の交換需要が、新規プラントの累積に応じて増加するものと予想されます。東レは、この海水淡水化用途でデファクト化に成功し、圧倒的シェアNo.1の地位を獲得していますが、引き続き、こうした需要増に即応した供給体制の構築、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としていきます。

AP-G 2022では、地産地消体制の深化、事業体質強化を着実に推進し、計画を上回る事業拡大を達成しました。続くAP-G 2025でも、RO膜事業を主軸に全ての成長領域で事業拡大を推進し、3年間で約1.2倍の売上収益の拡大を目指すとともに、事業拡大を通じ、サステナビリティ目標の達成、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

2025年度の目標



サステナビリティ目標	2013年度 (基準年度)	2022年度 実績	2025年度 目標
水処理貢献量	2,723万トン/日	2.4倍	2.9倍

上席執行役員
水処理・環境事業本部長

下山 哲之



医薬・医療事業

AP-G 2025基本方針

AP-G 2022での成果の有効活用に加え、新製品・改良品開発の成功確率向上により、2025年度での利益獲得、「事業の健全化」を図る
2030年近傍には「高収益事業化」と「継続的な収益獲得のモデル構築」を実現

事業概要とAP-G 2025の主要課題

東レグループの医薬・医療事業は、ドルナー®やレミッチ®*をはじめとする医薬品、人工腎臓、透析装置、体外循環治療カラム、カテーテル、コンタクトレンズなどに加え、先端素材を使った各種製品で公衆衛生や健康・長寿に貢献しています。特に透析や血液浄化領域では、東レグループの繊維・膜・表面加工といった技術が結集されています。生産拠点は国内のほか、中国にも人工腎臓・透析装置の拠点をもち、販売拠点は、国内以外に米国、欧州、中国、韓国、シンガポールに設置しています。AP-G 2025では主要課題として、既存製品の改良品開発・適応拡大・海外展開をはじめ、診断薬事業の確実な立ち上げ、DX/AI活用による高付加価値サービスの提供等に取り組みます。

*レミッチ®は鳥居薬品の登録商標です

医薬・医療事業の重点課題

- 既存製品の改良品開発、適応拡大、海外展開を推進
- 現有資産(有形・無形)を最大限に活用
- 診断薬事業の確実な立ち上げ
- 成長領域を見極め、DX/AI活用による高付加価値サービス提供
- ソリューションビジネスの展開、がん領域の製品開発・拡充を推進
- 環境対応商品の開発検討
- 品質最優先の取り組み強化、革新的コスト削減技術の創出による競争力強化

新製品の開発推進

膵がん診断薬

膵がんの診断を補助する体外診断用医薬品「東レAPOA2-iTQ」について製造販売承認を取得し、保険収載後、国内販売を開始します。日本における膵がんによる死亡者数は年間約38,000人(2020年)で、がんの死因の上位となっています。自覚症状が現れにくいという、進行ステージIII、IVとなると5年生存率が10%以下の極め

て深刻な病気であり、早期発見に貢献できる新診断薬開発の社会的意義は非常に大きいと考えています。

核酸医薬品

開発中の核酸医薬品(TRK-250)は、肺の線維化の進行を阻害することを狙いとする薬で、米国にてフェーズI治験を完了しました。また、従来の核酸医薬品の課題である体内での安定性を向上させ、更に、吸入剤として肺に直接投与することにより、標的組織への効率的な送達期待される新しいコンセプトの医薬品で、米国FDAよりオーファンドラッグ(希少疾病用医薬品)の指定を受けています。ネブライザーでの吸入により、全身曝露がほとんどなく副作用リスクが低いことが期待され、提携先を獲得して次相の臨床試験実施を目指します。

癒着防止材

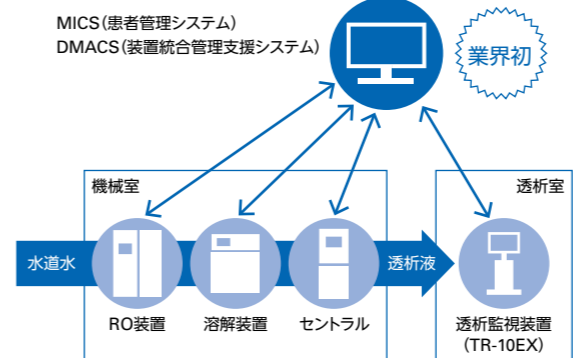
外科手術の際に使用する癒着防止材(TRM-270C)は、早稲田大学発ベンチャーのナノシータ(株)の高分子ナノ薄膜技術と、東レの繊維・フィルム加工技術を融合させたオープンイノベーションとして推進しています。生分解性樹脂からなる癒着防止層と水溶性樹脂からなる支持層の積層構造により、柔軟性と臓器への密着性を併せ持ち、近年増加する腹腔鏡下手術やロボット支援手術におけるハンドリング性を重視した医療材として開発しています。2022年に消化器領域での治験を開始し、産婦人科領域での治験も準備中です。

透析事業の強化

基盤事業である透析事業では、患者様満足度の向上、医療スタッフの負担軽減、費用(時間)削減に貢献するため、患者様の状態に応じて、適切な透析膜の選択、リアルタイムでの除水量及び血流量の調節、更には透析時の血圧低下予測まで、ビッグデータ活用のAIで解析するシステムの開発に注力します。また、透析に必要な水処理RO装置から透析装置まで全て揃える国内唯一のメーカーである強みを発揮し、一連の装置と電子カルテ

を連携させた人工透析管理システムを進化させるとともに、患者様の日常生活情報を収集するPHR(Personal Health Record:生涯型電子カルテ)システムも開発し、透析トータルソリューションをより一層強化します。

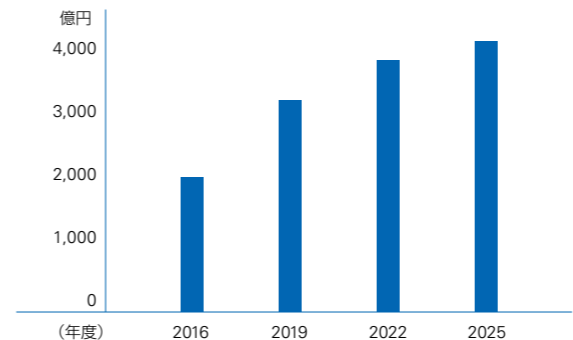
人工透析管理システム



ホットバルーンの強化

超高齢化社会を迎え、不整脈の一種である心房細動の患者様が増加しています。心房細動は、脳梗塞・心不全・認知症の原因となるため、根治可能なアブレーション(焼灼)治療のニーズが高まっています。東レが世界で初めて上市したホットバルーンタイプの心房細動治療用アブレーションカテーテルは、熱伝導による焼灼を利用したバルーンで、焼灼ムラによる再発リスクの低減が期待できるとして評価されています。発作性心房細動のみならず、持続性心房細動への保険適用も取得し、医師主導の臨床研究が開始されます。また、安全性・有効性はそのままに操作性を高めた第2世代モデルを開発中で、2023年度内の上市を計画しています。

アブレーション世界市場(当社推計)



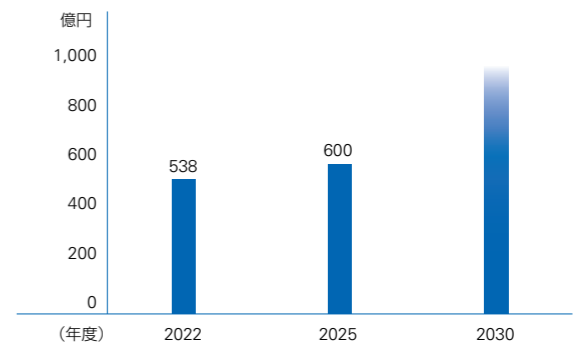
2030年近傍には 売上収益1,000億円以上を目指す

AP-G 2022では、原燃料価格高騰・高止まりと薬価・償還価格改定の影響を受ける中、高付加価値販売の推進、適応拡大や領域拡大、コロナ禍での医療施

設、政府備蓄案件への的確な対応などで収益を確保しましたが、事業利益は低迷しました。この状況から脱却すべく、AP-G 2025では、既存製品の海外展開・適応拡大加速、透析事業の強化や診断薬の販売等で、売上収益600億円、事業利益20億円を目指します。

そして、2030年近傍に向けた長期ビジョンとして、診断薬事業のグローバル展開・拡販、既存製品の海外展開加速及び適応拡大、環境対応製品の展開に加えて、新製品上市・ソリューションサービスによる事業拡大により、売上収益1,000億円を目標とし、高収益事業への転換を図ります。具体的には、核酸科学をコアとした医薬・診断薬・医療材の「三位一体シナジー」を追求します。血液浄化領域では、高機能化・最小化・リサイクル設計などで競争力を高め、DX/AIの活用により透析事業の拡大を加速していきます。

ライフサイエンスセグメントの売上収益構想



専務執行役員
医薬・医療事業本部長

小林 裕史



人材マネジメント

「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」という考え方にに基づき、東レは人材を最も大切な経営資源と位置づけ、「人材の確保と育成」を最重要の経営課題に据えて人材戦略を経営戦略と一体的に推進しています。

先端素材の開発から事業化に至る道筋では、さまざまな能力を持った人材の中長期にわたる関わりが不可欠です。「会社は雇用を守る、社員は安心して働ける、チームワークを重視する」という日本のメンバーシップ型雇用のよさを活かしつつ、柔軟な雇用形態を取り入れ、それぞれの能力を持つ社員一人ひとりが、やりがいを感じて自らのキャリアを形成でき、チームとして大きな目的を達成できる、そんな組織・職場を目指しています。

1 人材育成の強化

次世代経営リーダーの育成

東レは、次世代の経営を担いいうる後継候補者を計画的に育成しています。1991年にスタートした「東レ経営スクール」は毎年20名の課長層を選抜し、企業経営に必須の知識やスキルを習得させるとともにグループ別にテーマを選択して行う共同研究により、課題設定力や問題解決力を向上させています。女性35名を含む600名の修了生は国内外関係会社で経営の実践経験を積み、179名が東レ及び国内外関係会社のトップとして経営を担ってきています。現社長の太矢光雄も修了生の一人です。また、2006年には国内関係会社の部長層と東レ合繊クラスターの経営後継候補者を対象に「東レグループ経営スクール」を、2021年には東レグループ経営トップ登用を目前にした層を対象に「経営幹部育成研修」を開設しました。

第一線の「強い現場力」を担う 基幹人材層の拡大・底上げ

東レは、OJT、OFF-JT、自己啓発、人事制度・施策を体系化し、それぞれを連動させることで人材を育成しています。すべての分野のあらゆる階層の社員に対して、マネジメント力、営業力・計数管理力、技術開発力・生産管理力等の専門能力、グローバル対応力の向上・強化を目的とした研修プログラムを準備し、第一線の「強い現場力」を担うべき基幹人材候補者層が計画的に研修等を受講できるようにし

ています。特に、「高度な専門知識・技術、独創性をもって課題解決できるプロ人材」「先見性、リーダーシップ、バランス感覚を備えたリーダー人材」「海外で活躍できるグローバル人材」の育成に注力しています。

自律的なキャリア形成を支援する「キャリアシート」

東レは、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。また、その内容を踏まえて、上司も部下の育成計画を策定し、部下の業務遂行やキャリア形成を支援する仕組みとしています。更に、ジョブ・ローテーションのシステムとして自己申告制度を取り入れており、社員はキャリアアップに向けた異動を毎年申告することができます。このように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ます。

社内公募制度によるチャレンジマインドの醸成

東レは、自律的なキャリア形成の支援に加え、チャレンジマインドの醸成を狙って、人材の社内公募を行っています。公募案件は社内のイントラネットに公開され、現職に3年以上従事している社員であれば、自由に応募することができます。毎年、多くの社員がこの公募制度を利用して、分野・職種をまたいだ異動を実現させています。

2022年度全社研修関連データ

研修区分	受講人数			一人あたりの研修受講時間
	男性	女性	計	
マネジメント研修	699	59	758	44.8
営業・管理系共通研修	262	74	336	20.2
技術系共通研修	620	84	704	29.0
グローバル研修	74	12	86	50.2
計	1,655	229	1,884	34.7
うちデジタル研修	238	24	262	27.0

2 多様な人材の確保・登用

海外ナショナルスタッフの積極登用

海外関係会社で働くナショナルスタッフについても東レグループの社員として意識づけを行い、東レの経営理念・経営方針を理解し、実践できる経営幹部人材に育て、東レ本社の役員も含めた経営層ポストに積極登用しています。海外においてもOJTとOFF-JTの両輪で人材育成を行い、OFF-JTでは各社の研修に加えて、地域ごとの階層別グループ研修、役員・幹部層については日本研修も定期的開催しています。また、国際間での人事ローテーションを通じたキャリア形成も行っています。現在、東レの執行役員に2名、執行役員に次ぐ理事に5名のナショナルスタッフが就任、海外関係会社の部門長・工場長以上の経営幹部ポストは欧米では60%、アジアでは45%をナショナルスタッフが占めています。

女性活躍推進を加速

「キャリアシート」を使って能力開発と実現可能なキャリア設計を個人ごとに支援することにより、女性社員の定着率及び管理職比率の向上を図っています。また、女性社員が直面しうる困難や課題、特にライフイベントのキャリア形成への影響をミニマイズするよう制度を設計しています。女性の海外勤務も増加しており、2022年度は14名の女性社員が中国、東南アジア、欧米において、営業、法務、経理、技術等の分野で活躍しました。

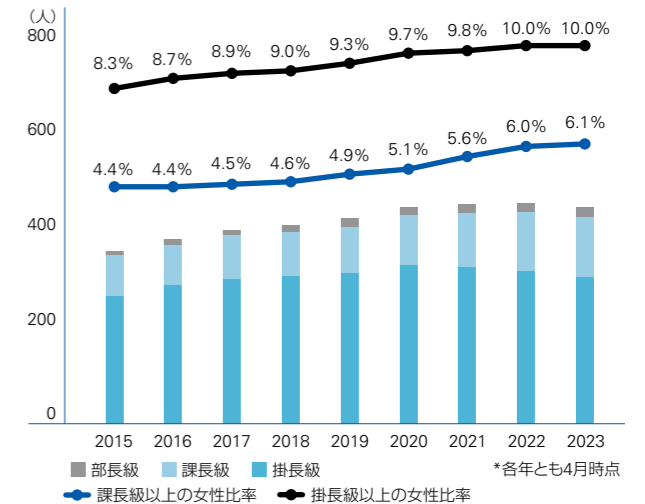
2014年にスタートした東レグループ「女性管理職研修」は女性部長層が自主的に企画し、これまでに8回開催されました。参加した女性管理職は、さまざまな状況に対応してきた多彩なロールモデルに触れ、自身のキャリア形成に対する意識を強化するよい機会になったと感想を述べています。また、直近の研修会には、男性管理職も参加し、ともに女性社員のキャリア形成について話し合いました。

女性活躍推進の目標(2021年4月～2026年3月)

目標1:女性管理職比率を年々高めていくこととし、当面の具体的な目標として、女性管理職比率を2020年度実績の5.1%から6.5%まで引き上げる。

目標2:入社10年目までの社員について、雇用管理区分ごとに、男性社員の継続雇用割合に対する女性社員の継続雇用割合の比率を1.0とする。

女性管理職数の推移(東レ(株))



3 働きがいと働きやすさの実現

一人ひとりの働きがいは、新しい価値を創造する活力の源泉につながります。東レは「キャリアシート」の導入を通して、「東レグループで自己実現の場を見いだす」ことを支援する会社を目指しています。

AP-G 2022では、社員一人ひとりが業務を通して社会に貢献しているという実感が持てるよう「東レ理念」共有・発信プロジェクト(TPプロジェクト)を展開しました。AP-G 2025では、社長をはじめとする経営者と社員とのライブトークイベント「リアルトーク-みんなの声-」を開催、現場の声を尊重し、風通しのよい組織風土の醸成につながる取り組みを始めています。

また、働きやすい職場づくりに向け、男性女性に関わりなく、多様なライフスタイルを選択できるよう福利厚生サービスサイト「WELBOX」に各種支援制度の紹介コーナーを設けるなど、ワークライフバランス実現のサポート充実を図っています。特に、育児や介護、母性保護に関連した制度は法定以上の内容で利用もしやすいように整備しています。

育児休職の利用実績(東レ(株))

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022
女性	68人	58人	60人	66人	56人	46人
男性	3人	4人	10人	22人	40人	82人

東レグループの変革と持続的成長に向けて



Tri Q. Huynh
President & CEO
Toray Membrane
USA, Inc. (TMUS)

—米国子会社TMUSに入社した理由と、入社後の東レグループに対する印象を聞かせてください。

私は大学卒業後、水処理会社で8~9年、主にエンジニアとして働いていましたが、その会社は後に大企業に買収されました。Toray Membrane USA (TMUS)に入社したのは設立間もない2008年で、私のことを知っていた当時のCEOから声をかけていただきました。入社する前から、東レ製品に触れる機会があり、どのような機能を有しているかを知っており、東レの技術力を非常に高く評価していました。同時に、近い将来、業界をリードする存在になる可能性があると感じていたため、シニア・エンジニアとして入社を決めました。そして入社してチームのメンバーに加わり、このスタートアップ企業こそが、自分の力を発揮する最良の場所であることを確信しました。更に入社してから、東レグループには「短期的な成功よりも長期的な成功を望む」というビジョンがあることを理解しました。

—入社時にマネジメントへのキャリアパスを考えていたのですか。

最初から企業経営に携わることを目指していたわけではなく、大学で化学工学を専攻したので、まずはエンジニ

アとして能力を高めたいと考えていました。しかし、人はキャリアを重ねていく中で、自身の得意分野や興味のある分野が広がっていくものです。TMUSでは、エンジニアリングだけでなく、営業へのキャリアパスの道も開かれ、私はそういった仕事にも興味を持つようになりました。そしてエンジニアにとどまらず、営業活動でもキャリアを築いてきたことが、私を今日のポジションに導いたのだと思っています。

—CEO就任が決まった時の気持ちと、今後の抱負を聞かせてください。

営業活動やマネジメントに関わるようになってからは、いつの日かCEOになりたいと思って努力してきたので、実際にCEOに選ばれたと聞いた時は、自分自身の長年の目標を達成することができ、とても嬉しく、また、光栄に思いました。一方で日系企業において、経営層としては若手の部類に入る私がCEOに抜擢されたことは少し驚きでした。

とはいえ、TMUSに入社して15年目になります。スタートアップ当初の下積みからキャリアを重ねてきましたので、この会社がこれまでどのように成長し、現状どうであるかはもちろん、東レの企業文化についてもよく理解しているつもりです。私たちはスタートアップから短期間で利益を創出できる企業となりましたが、まだまだ私たちには可能性があると感じています。そこで、これからの私の目標はTMUSを更に大きくするため、次の成長ステージに導くことです。それは従業員のマインドセットの変革から始まります。単に目先の利益を稼ぐことにとらわれず、長期的な成長を見据えた考え方の基礎を築き、持続的に成長していくことのできる会社になりたいと考えています。その機会を与えられたことに非常にやりがいを感じています。

—米国での東レグループの課題は何だと思えますか。

東レはグループとして、化学を基礎とした多様な技術を数多く有しています。そこから水処理のほか、繊維、炭素繊維複合材料、機能化成品などさまざまな事業をグローバルに展開し、人々の生活や社会に役立っていることを、グループの一員として誇りに思います。

米国での事業に関しては、現地の多様な人材がグループ会社の経営を担っていることは、非常に良いことだと思っています。私たち現地人材は、それぞれの地域の文化や人々のことをよくわかっており、事業を成功させるうえで重要な存在であるからです。

その一方で、東レは世界に誇れる技術を有する大企業であるにもかかわらず、米国での知名度は決して高くありません。また、現地グループ同士のコミュニケーションや連携があまりなく、それぞれが単独で事業を展開している印象を持っています。そのことが、巨大企業グループと競合する際、しばしば不利に働くことがあります。各地のグループ会社が密接につながり、リソースを結集させればさまざまな事業間シナジーが期待でき、グループとして競争力を高めることができるはずです。また、グループとしての活動を活発化することで東レの知名度も向上するのではないかと思います。ですから、もっと現地企業間の連携や協力が必要ではないでしょうか。

—TMUSの米国での強みはどういった点にありますか。

米国においては、東レの知名度アップに改善の余地があると申しましたが、水処理業界に関して言うと、東レの中空糸限外ろ過(UF)膜や逆浸透(RO)膜といった製品の性能は非常に高く、こうした実績に裏打ちされた技術力は間違いなくブランドとして認知されています。これはTMUSの最大の強みとなっています。しかしながら、水処理業界で

は、企業の統廃合が進んでおり、中には小さな企業がさまざまな技術を持ち寄って大企業となっているケースがあります。そのような企業が多様なソリューションをパッケージ化して提案してくるケースが増えています。こうした競争環境の変化に適応し、TMUSが更に大きく成長するには、グループ内はもちろん、グループ外あるいはお客様とのパートナーシップを強化し、単独でできる以上の価値創造を目指すことが重要であると考えています。

—最後に、東レグループに入社される方へのメッセージをお願いします。

私の歩みを振り返って、東レグループに入社される皆さんに最初に言いたいことは、東レで働くことを短期ではなく、長期的なコミットメントとして捉えてほしいということです。やりたい仕事が見つければ次の仕事に移れば良い、そう思っている人にはお勧めしません。しかし、長期的にキャリアを築きたいと望む人には最適場所です。

逆に言えば、東レで自身を成長させ、磨き上げたいという人は、長期的なコミットメントが欠かせません。つまり、東レが挑戦しようとしていることに貢献する機会を見つけ、知識・能力・経験を得ながら自身の価値を高めていくことが必要です。それが長期的なコミットメントの意味することであり、会社に対する愛着や忠誠心にもつながると考えています。私自身のキャリアにおいてもこれが原動力となりました。

TMUSもスタートアップから始まり、世代交代の時期に入り、中堅社員の活躍に加え、若い世代の育成が課題になってきています。その一方で、事業環境は刻々と変化しており、立ち止まっていたはずに取り残されてしまいます。そのような状況下で今、私は東レに恩返しをしたいと考えていて、TMUSを持続的に成長させるために必要な変革を行い、進化させていくことに、全力を尽くそうと考えています。

Huynh社長の実話に基づいた短編映画『STRAIGHT PATH』はこちらをご覧ください



リアルトーク—みんなの声— タテヨコナナメ、オープンなコミュニケーション



前社長からバトンを受け取って大矢社長の回スタートしました

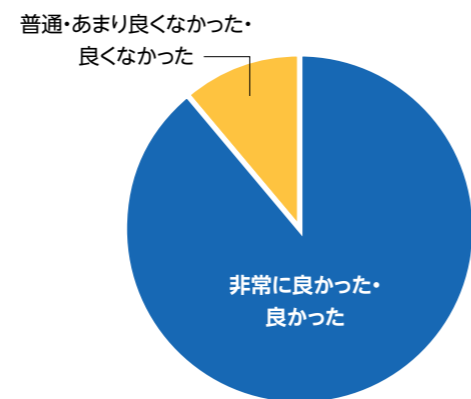
大矢社長にとっての初回である第5回は東京の本社から

「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、経営陣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、動画ライブ配信「リアルトーク—みんなの声—」を2023年1月から実施しています。日覺前社長からスタートし、現在は大矢社長が引継ぎ、社員からの質問に答えています。

社員からの質問は、「上層部のふとした一言により資料作成に過大な時間を割かざるを得なくなり、本来の業務に集中できないことがあるがどう思うか?」「今後進んでいく工場の老朽化への対策をどう考えるか?」「人材・人員不足にどう対応していくのか?」など、現場の社員が抱える課題や、「社長の休日の過ごし方」「社長の一日のスケジュール」等多岐に亘ります。配信当日にチャットで寄せられる質問にも答えています。

リアルトークは、2022年度は2回実施、2023年度は工場を含め、計6回実施予定です。社員が普段接することが少ない社長と対話できる機会であり、社員からは、「社長に親近感が湧いた」「社長の想いや人柄が垣間見えた」「自由闊達な雰囲気を感じられた」「全社のコミュニケーション力が上がっていきそうな予感」「現場の課題に対する社長の率直な意見が聞ける」といったポジティブな感想が多数寄せられています。視聴後のアンケートでは、9割の社員が、「非常に良かった」「良かった」と回答しています。

視聴後のアンケート(過去6回の平均)



配信の感想として、大矢社長からは、「若いメンバーを含め、社員の皆さんを頼もしく思って意見を聞いている。このような機会を通じ、国内外の社員と数多く対話したい。」といったコメントがありました。

【第6回は名古屋事業場から】



大矢社長

今回の司会を担当した樹脂技術部社員

現場で働く社員の意見を元に、普段感じている課題感や名古屋事業場の良いところについて、大矢社長と観覧席参加の社員が意見交換を行い、ライブならではの臨場感満載の40分を届けました。



運営スタッフ代表コメント



総務・コミュニケーション部門
企画推進グループ
南 隆之

リアルトークは結論を出すことが目的ではなく、社員の声を経営層に届けるとともに、社員が経営層の考えを直接聞き、一人ひとりが考えて行動に踏み出すきっかけを作る場にしたい、そんな想いを持って企画しています。

最初は社員がどういう反応をするか不安でしたが、実施後のアンケートでは回を重ねる毎に応援の声が増えていき、「良い企画だね、頑張って!」と、声をかけられることも増えてきました。月例会でリアルトークを視聴し、感想や意見を話し合う部署もあり、社内コミュニケーションが少しずつ変化していることを実感しています。

次回第7回のリアルトークは石川工場にて開催します!



質問に答えている社員



大会議室をスタジオにして社内配信



スタート前のスタッフと大矢社長の打ち合わせ

ジャケットは
東レ素材: RIRANCHA®



司会を務める人事部社員

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、樹脂のリサイクルなど従来から取り組んでいる事業の拡大と、CO₂の分離・資源化など新事業の創出で、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の削減も進めていきます。

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

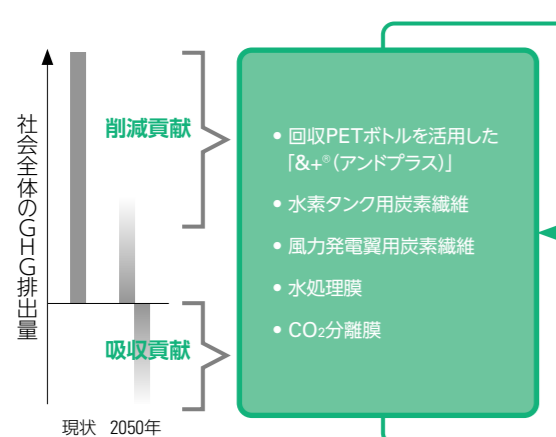
なく、業界、国や社会全体で一丸となって取り組んでいく必要があると考えています。東レグループは、経済団体や業界団体、イニシアチブ等を通じて、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みや政策提案を行っています。

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

社会のカーボンニュートラル実現に貢献

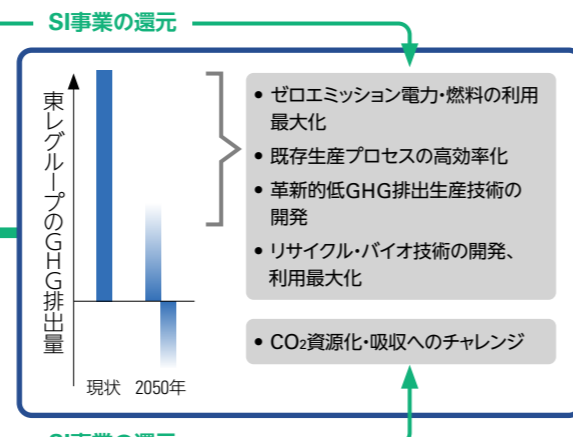
SI事業によるGHG削減貢献拡大



(対応するKPI)	2030年度目標 [2013年度比]
サステナビリティイノベーション製品の供給	4.5倍
バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量	25倍

2050年に自社のカーボンニュートラルを実現

事業活動へのGHG削減技術導入



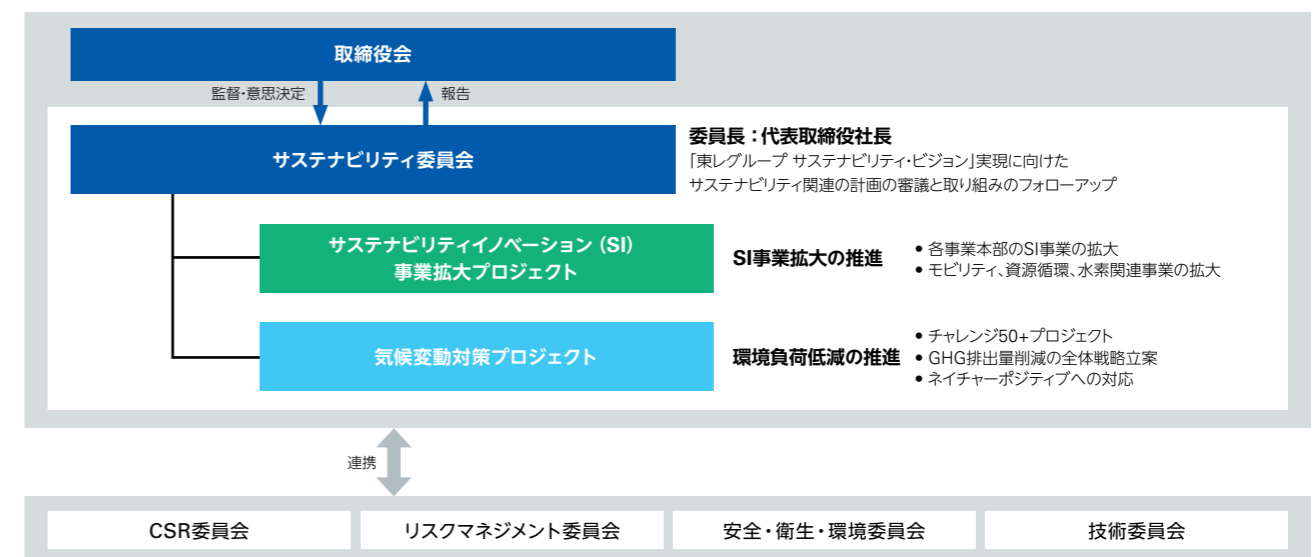
(対応するKPI)	2030年度目標 [2013年度比]
生産活動によるGHG排出量	東レグループ全体の売上収益原単位 日本国内の排出量
	50%以上削減 40%以上削減

TCFDに対する取り組み

気候変動問題に関するガバナンス体制

東レグループは、サステナビリティ委員会(委員長:代表取締役社長)を気候変動対策推進の統括機関として、2050年のカーボンニュートラルなど「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」実現に向けた方針、中長期的なロードマップ、目標設定及びその進捗管理を行っています。

取締役会は、サステナビリティ委員会を含む各々の全社委員会の議論について年1回以上報告を受け、気候変動への対応を適切にモニタリングするとともに、経営判断に際して、気候変動に関する問題を重要な要素の1つとして考慮し、監督と総合的な意思決定を行っています。



リスク管理

リスクマネジメント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おり、気候変動関連課題を専ら担うサステナビリティ委員会の統括・管理のもとで、TCFDのフレームワー

クに基づく詳細なリスクの分析・評価を実施しています。その結果を踏まえてリスクの捉え直しを行い、グループ横断的・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。

戦略

東レグループでは、気候変動に関する機会・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について、東レグループ TCFDレポート 2021での定性的なシナリオ分析を踏まえ、財務的影響を把握するための定量的なシナリオ分析も行いました。そのうえで、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」実現に向けた長期戦略(長期経営ビジョン「TORAY VISION 2030」)の強靱性をあらためて確認しました。

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、更に、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もと、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現に貢献するサステナビリティイノベーション(SI)事業の拡大のほか、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、社会全体のカーボンニュートラル実現に向けて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

地球環境問題への取り組み

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、カーボンニュートラルの実現を目指します。

加えて、プラスチック製品のリサイクル・バイオ化のほか、水処理、水素、再生電力等循環型社会を支える東レ技術の活用等により循環型社会の実現を目指します。具体的には、プ

ラスチック製品を再利用するマテリアルリサイクル、基礎原料に戻すケミカルリサイクルを推進するほか、非食用サトウキビの廃糖蜜由来のバイオエチレングリコール(EG)を活用した技術開発を進めています。更にはCO₂を分離・回収して使用するためのキーテクノロジーとなるCO₂分離膜の開発に取り組んでいます。

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	<ul style="list-style-type: none"> 再生エネルギー事業の拡大 蓄電池関連事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 風力発電用炭素繊維 	大	↘	↘
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ関連事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 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・フィルム等) 機能性衣料(清涼素材) 	大	→	→
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出削減 	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	<ul style="list-style-type: none"> 水素関連事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 競争力強化 	大	↘	↘
モビリティの電動化	機会	<ul style="list-style-type: none"> 電動モビリティ用素材事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	大	↘	↘
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 内燃機関関連製品需要の減少 競争の激化による素材価格下落 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> CO₂分離・回収関連事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ガス分離膜(多孔質炭素繊維) 	中	↘	小
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 火力発電電力コストアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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(エココース[®]、&+[®]等) 高機能包装材 VOCフリー軟包装用水なし印刷システム 	大	↘	↘
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	大	↘	↘

*1 東レグループTCFDレポートVER.2より一部抜粋 <https://www.toray.co.jp/sustainability/tcfd>
 *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。

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2022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(P23、P27をご参照ください)。

環境経営の取り組み状況

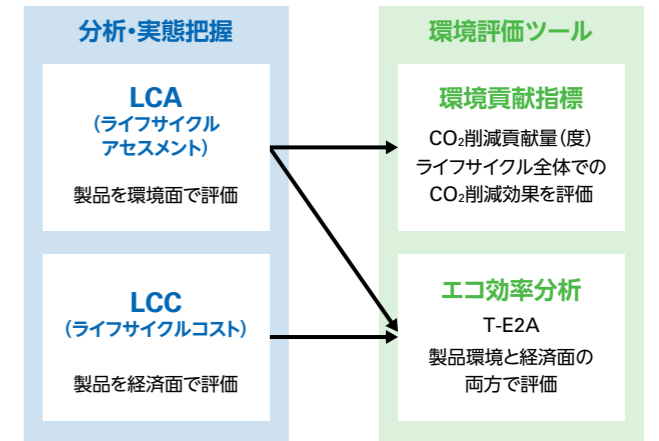
ライフサイクルマネジメントの推進

地球環境問題を解決するには、製品やサービスのライフサイクル全体で捉え、環境負荷を低減しながら経済的・社会的価値を向上させていくことが重要です。そのために東レグループはライフサイクルマネジメント(LCM)を推進しています。

LCMは、SI製品のもととなっている考え方であり、LCA^{*1}や、エコ効率分析ツール「T-E2A^{*2}」を導入し、その普及・定着活動に取り組んでいます。なお、SI製品については、各本部委員会とグリーンイノベーション認定委員会の後継にあたるサステナビリティイノベーション認定委員会(仮称)による2段階の審査を経て、地球環境問題の解決効果が客観的な裏づけに基づいて立証された製品を認定しています。

*1 LCA(Life Cycle Assessment):製品等のライフサイクルにおける、投入資源、環境負荷及びそれらによる地球や生態系への環境影響を定量的に評価する手法
 *2 T-E2A(TORAY Eco-Efficiency Analysis):東レが開発した環境分析ツール。複数の製品をライフサイクルの環境負荷と経済性の双方からマップ化し、環境負荷が少なく、経済性にも優れた製品を選択することが可能

東レのLCMアプローチ



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。2022年度の環境設備投資額は14.9億

円で前年度比3.3億円減、環境保全費用は92.6億円で25.1億円増となりました。

温室効果ガス排出削減への取り組み

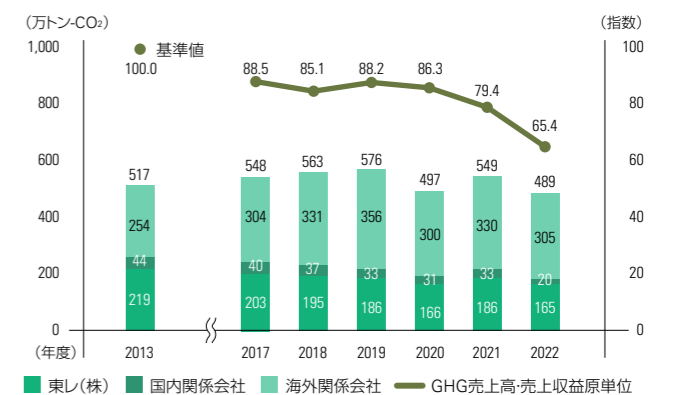
東レグループは、GHG排出量削減目標として、「CSRロードマップ2022」において「GHG排出量の売上収益原単位について、東レグループ全体で2013年度比20%削減^{*1}を2022年度まで継続達成」を掲げ、計画的な削減対策を実施しました。

2022年度の東レグループ全体のGHG排出量は、前年度比10.9%減の489万トン-CO₂となりました。

売上収益原単位では、グループ全体での売上収益の増加、及びGHG排出量削減に向けた取り組み(プロセス改善による省エネルギー推進、再生可能エネルギーの活用、海外工場石炭利用の削減など)により、GHG排出量を最小限に抑えたことで、2013年度比では、34.6%減^{*2}となりました。

東レ及び国内関係会社のGHG排出量はエネルギー利用の効率化とムダ・ロス削減により2022年度には前年度比16.1%減少しました。GHG排出量の売上収益原単位は売上収益の増加、及びGHG排出量削減に向けた取り組みにより前年度比9.2%改善し、2013年度比では33.2%低減しました。

GHG排出量、GHG売上高・売上収益原単位の推移(東レグループ)^{*3}



*1 Scope 1+2を対象
 *2 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ます。同算定方法でのGHG排出量は2013年度は566万トン、2022年度は512万トン、2022年度の売上収益原単位は2013年度比32.7%削減です。
 *3 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、2020年度より国際会計基準(IFRS)を採用したため売上収益原単位。また、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。

再生可能エネルギー設備の導入

東レグループでは、計画的に再生可能エネルギー設備の導入を進めています。2020年度には東麗塑料精密(中山)有限公司に、2021年度には瀬田工場の第3工場及び東レ・プレシジョンに太陽光発電設備を導入し、それぞれ運転を開始しました。また、2017年度からは東海工場にて、ボイラー燃料とし

て汚泥燃料の混焼を実施しています。加えて、東レ本社で使用する全ての電力を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GHG排出削減を実現しました。

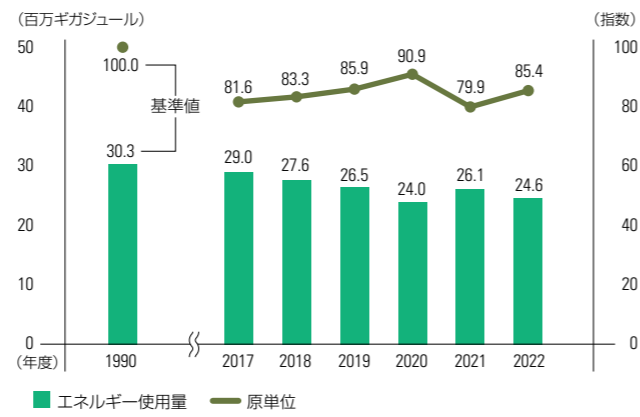
省エネ活動

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精力的に取り組んでいます。2022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5.9%低減しましたが、生産量が12.0%減少したため、エネルギー原単位は6.9%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、14.6%の改善となっています。

東レグループでは、毎年、省エネ活動の一環として省エネチームを編成し、東レ・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。2022年度は東レ5工場、国内関係会社3工場、海外関係会社4工場を実施し、その省エネ効果でGHG排出量約1万トン-CO₂/年以上の削減を実施しました。

*1 換算生産量当たりのエネルギー使用量
*2 本グラフのエネルギー使用量は、再生可能エネルギーを含んでいません

エネルギー使用量・同原単位指数(東レ(株))^{*2}



生物多様性への取り組み

気候変動問題に次いで、近年国際的に注目されているのが「生物多様性」の問題です。人間の活動に欠かせない水、空気、植物、動物、鉱物などの「自然資本」は生物多様性によって支えられています。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などによる自然、生物多様性の危機的速度による消滅は、私たちが直面している重大な問題です。そのため、生物多様性の消滅を食い止め、回復に転じていく「ネイチャーポジティブ」に向けた行動を取っていくことの必要性が国際的に議論されています。

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ています。水処理技術による、安全・安心な飲料水の製造や下排水の再利用

を通じた水資源の保全や繊維のフィルター関連素材による空気の浄化など、事業を通じて生物多様性の保全、ネイチャーポジティブに向けて貢献をしています。

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、環境アセスメントチェックシートを用い、製造時に規制対象物質が排ガスや排水、廃棄物などを通じて法令基準を超過しないことを確認しています。環境アセスメントチェックシートでは、新たに土地を利用する際、生物多様性に関する項目として生産拠点における規制や希少生物の調査の必要性、市民団体などからの要望の有無などを確認することとしています。これらの取り組みを通じて生物多様性への影響を評価し、持続可能な社会の実現を目指しています。

マーケティング部門の中に「環境ソリューション室」を新設



環境ソリューション室 室長 勅使川原 ゆりこ

東レグループでは、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」のもと、気候変動対策や資源循環推進に向けて全社的な取り組みを行っています。2022年6月には、事業を横断したマーケティングやサプライチェーンマネジメントを通じて当社事業の強みを最大限活用する司令塔としての役割を担う「環境ソリューション室」をマーケティング部門の中に設置しました。循環型社会の実現に向けては、繊維、樹脂、フィルム等の各事業本部において課題に取り組むとともに、ポリエステルやナイロンといったポリマー種毎に全社方針の最適化を図る必要があります。リサイクル原資の確保、技術開発、製品化等の課題に対して全事業部をまたがるバリューチェーンを構築し、収益につながる仕組みを実現することが環境ソリューション室の大きな使命です。同時期に、営業全般担当副社長をリーダーとする資源循環推進部会を立ち上げ、東レの資源循環の取り組みに関わる方針を議論し、2030年「持続可能な循環型の資源利用と生産に貢献する製品」の売上収益目標4,000億円・基幹ポリマーの再生資源等使用比率^{*1}目標20%を掲げ、その達成に向けて取り組んでいます。

*1 PET・ナイロン各ポリマーに占めるリサイクル・バイオマス由来・CO₂利用の原料使用比率

IRセミナー
水素社会実現に向けた東レグループの取り組み

2023年9月5日にIRセミナー「水素社会実現に向けた東レグループの取り組み」を開催し、副社長執行役員・萩原識、トレカ事業部門長・石井慶介、HS事業部門長・高橋弘造が講演を行いました。

水素はカーボンニュートラル達成のカギを握る

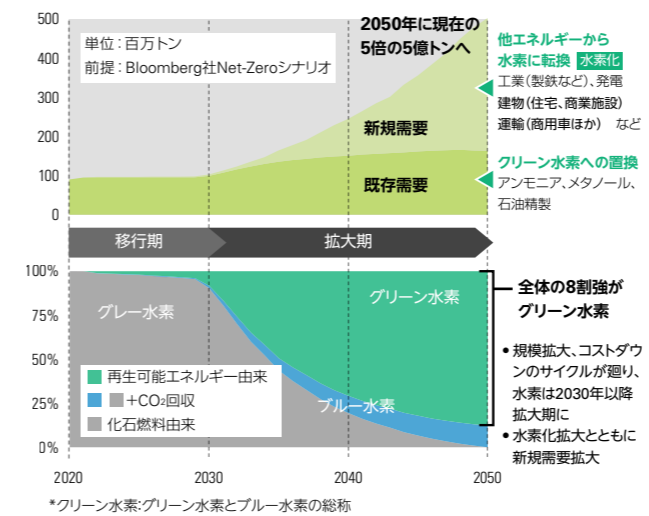
2050年のカーボンニュートラルを実現する世界では、主なエネルギー源が化石燃料から、風力や太陽光等の再生可能エネルギーへと変じ、グリーン電力化とそのキャリア及び2次エネルギーとして水素が重要な役割を果たすことになります。

代表取締役
副社長執行役員
技術センター所長
萩原 識



すでに世界各国でグリーンな水素を社会実装する動きが広がっており、関連プロジェクト数は1,000件を超え、投資規模は約45兆円に上ります。今後10年程度でグリーン水素(再生可能エネルギーで水を電気分解して作る水素)を中心に実装が進み、アンモニア原料等の既存需要の置き換えが始まります。これに続いて、各分野で水素化を伴う新規需要が立ち上がり、以降は規模拡大とコストダウンが進むと予想されています。そして、水素社会が急速な拡大期に入り、2050年には、水素市場が現在の5倍の5億トン/年まで拡大し、その8割がグリーン水素になる見通しです。

水素の長期需要予測(上図)とグリーン水素*への転換(下図)

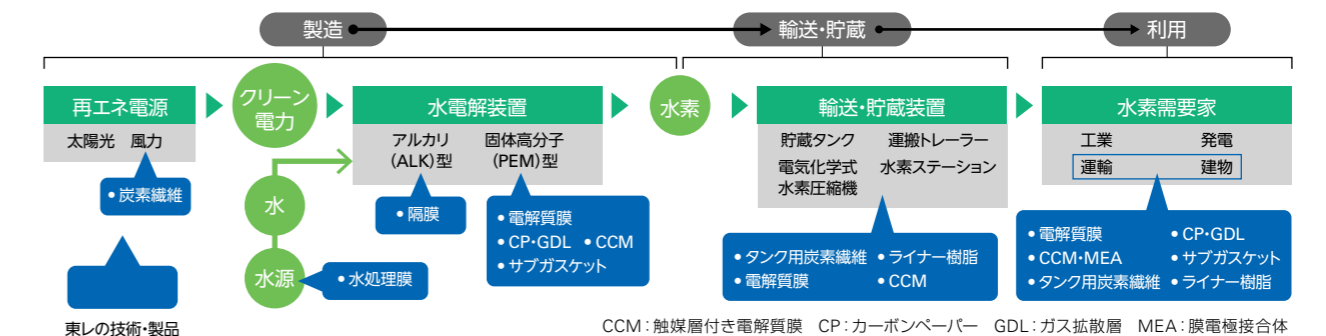


水素のサプライチェーン全般にわたり幅広く基幹素材を開発・製造

東レの水素関連事業の特長は、「製造」「輸送・貯蔵」「利用」のサプライチェーン全体にわたって製品を展開していることです。水素を「製造」するためのグリーン電力を生み出す風力発電には東レの炭素繊維、原料の水の製造には水処理膜が使われています。今後拡大が見込まれる水の電気分解装置では、アルカリ型と固体高分子(PEM)型の両タイプで、隔膜や、電解質膜やCCM(触媒層付き電解質膜)、電極、サブガスケツト用フィルム等のコア素材の展開を進めています。また、水素

の「輸送」「貯蔵」では、高圧タンク向けに炭素繊維やライナー樹脂を、水素の「利用」においては、燃料電池向けに水電解装置同様のコア素材を提供しています。

グリーン水素が拡大するドライバーは、なによりパリティ価格(既存の燃料と競合できる価格)の実現が大きな要素であり、東レは水素社会実現に向け、サプライチェーン全体の幅広いお客様に、より低コストなグリーン水素を拡大するという課題解決に貢献する先端素材をソリューションとしてお届けします。



IRセミナー 水素社会実現に向けた東レグループの取り組み

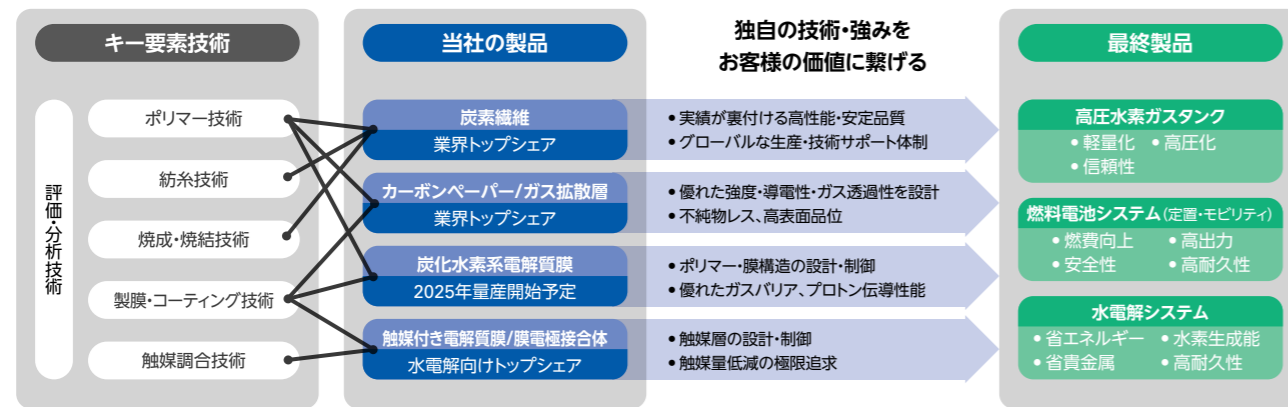
独自の技術・強みをお客様の価値に繋げる

水素社会を支える東レのコア素材は、キーテクノロジーであるポリマー技術や加工技術を駆使して開発し、競合に比べ高い品質優位性を有しています。そして、ガスタンク向けの炭素繊維、燃料電池システムや水電解システム向けのカーボンペーパー(CP)及びガス拡散層(GDL)等の電極材料、CCM/MEA(膜・電極接合体)はいずれも業界トップシェアとなっています。加えて2025年に、大型新製品と位置付ける炭化水素系(HC)電解質膜の量産を開始する予定です。

60年以上の歴史がある東レの炭素繊維は、高圧タンク分野に用途を広げる中、天然ガス向けからスタートし、水素市場

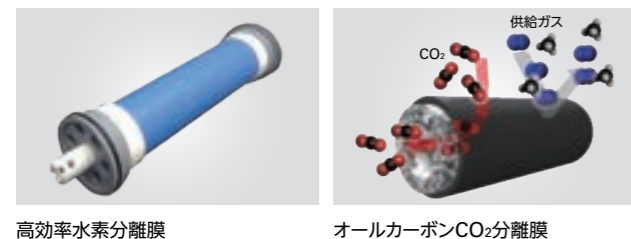
の拡大とともに展開を進めています。燃料電池分野では、CPの電極材料を乗用車向けに開発し、更に電化に燃料電池が必須となる大型商用車向けで重点的に事業拡大を図っています。HC電解質膜は20年、ドイツの子会社Greenerityで手掛けるCCM/MEAも30年の歴史があります。

水素サプライチェーンにおいて、こうした長年にわたり培った独自技術と強みを活かして、軽量化、高圧化、高信頼、高効率、高性能、高耐久といった価値を創出し、お客様の製品価値に繋げていきます。



カーボン・リサイクルに貢献する 革新技术の研究・開発を推進

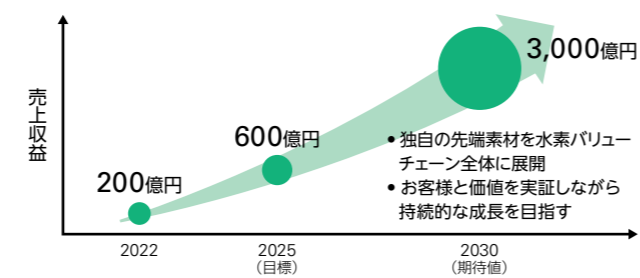
カーボンニュートラルな世界では、炭素を回収し、グリーン水素と組み合わせる有価物(アンモニア、メタン、メタノール、合成燃料、ポリマー等)に変換して活用するカーボン・リサイクルの実現も重要となります。そのためには、各種混合ガスを各成分に分離する必要があります。東レは革新的な分離膜を提案しています。一つは水素分離膜で、水処理RO膜技術を駆使し世界最高レベルの水素純度を実証しています。もう一つはCO₂分離膜で、耐熱性や効率等の基本性能を実証し、フィールド実証に進捗しています。また、一連の原料ガスを有価物に変換する技術では、水素細菌のバイオプロセスを検討しています。



2030年度には 3,000億円規模の売上を目指す

2022年度の東レグループの水素関連事業の売上は200億円規模でした。中期経営課題「プロジェクト AP-G 2025」の最終年である2025年度には、水素タンク用炭素繊維、電極材料、CCM/MEAを主な成長ドライバーとして、600億円規模への拡大を目標としています。そして2030年度には、これらの事業の更なる成長とともにHC電解質膜もけん引役となって水素社会の成長を着実に取り込み、3,000億円規模の売上を目指します。

水素関連事業拡大への挑戦

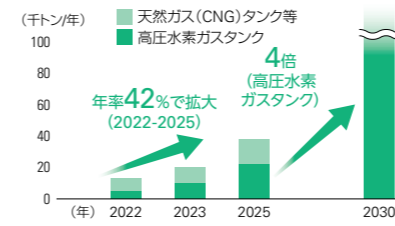


複合材料事業本部の取り組み

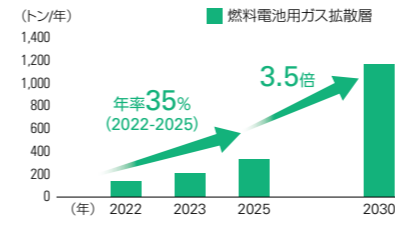
高圧ガスタンクと燃料電池用GDL向けの需要急増を見込む

東レのカーボンペーパー(CP)は水素を製造する水電解装置の電極に使用され、炭素繊維で補強した高圧ガスタンクは、水素ステーションや水素輸送トレーラー、燃料電池自動車等に使用されています。更に、CPとそれを加工したガス拡散層(GDL)は、燃料電池のスタック基材として重要な役割を担っています。

炭素繊維の需要見通し



GDLの需要見通し



特に大型で長距離を走行する商用車(トラック等)は、燃料電池自動車の方がバッテリーEVと比べ積載重量や航続距離の点で優位と言われており、高圧水素ガスタンク用の炭素繊維需要が2026年以降、大きく伸びると見えています。天然ガス向けを含めた高圧ガスタンク用途の炭素繊維需要は、2025年までに年率42%で拡大する見通しですが、水素ガスタンク用途が本格化する2030年には、2025年比4倍の需要を見込んでいます。

また、固体高分子(PEM)型の水電解装置と燃料電池向けに、CPとGDLの需要も伸長しており、こちらも2030年の需要は2025年比3.5倍へと急成長する見通しです。業界トップシェアを誇る東レのGDLは、競合メーカーに比べ、ガス透過性及び排水性に優れていること、電気を通しやすく、強度が高く、表面品位が高いことが特長として挙げられ、燃料電池自動車の高出力化、長寿命化、安全性向上に寄与します。



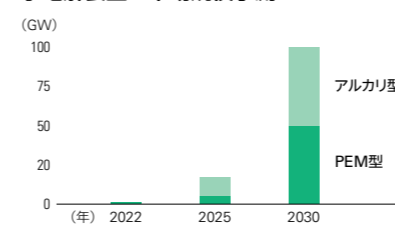
トレカ事業部門長
石井 慶介

HS事業部門の取り組み

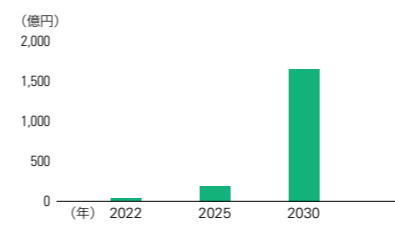
HC電解質膜で水素社会の成長を取り込む

HS事業部門では、水電解装置・水素圧縮機・燃料電池、共通の核心部材である電解質膜、触媒層付き電解質膜(CCM)、更にCCMにガス拡散層を積層した膜・電極接合体(MEA)を取り扱っており、「Greenerity(ドイツ)」と「やまなし水素燃料電池株式会社(YHC)」を所管しています。東レは、炭化水素系(HC)電解質膜の基本コンセプトを研究所で確立するとともに、Greenerityを買収してCCM/MEAの製造技術を取り込み、以後、国家プロジェクトでの実証、シーメンス・エナジーとのパートナーシップ締結等を推進し、2022年6月に本部門を新たなプロフィットセンターとして設置しました。

水電解装置の市場規模予測



電解質膜の市場規模予測



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によって生み出された東レのHC電解質膜は、再生可能エネルギー電源への適応性に優れたPEM型水電解装置の大幅な性能向上に寄与します。今後、再生可能エネルギーの活用が進むにつれ、先行するアルカリ型の水電解装置に対し、HC電解質膜を使用したPEM型の比率が高まり、2030年近傍では50%を占めるまでに成長すると見えています。電解質膜の市場もそれに合わせて大きく拡大し、2030年に年間1,600億円程度の市場規模になるものと見込まれ、東レ独自のHC電解質膜でその多くを獲得したいと考えています。



HS事業部門長
高橋 弘造

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。

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。



2022年度日本化学会「第71回化学技術賞」を受賞—繊維断面の形状をナノレベルで精密制御した新規高機能繊維を開発

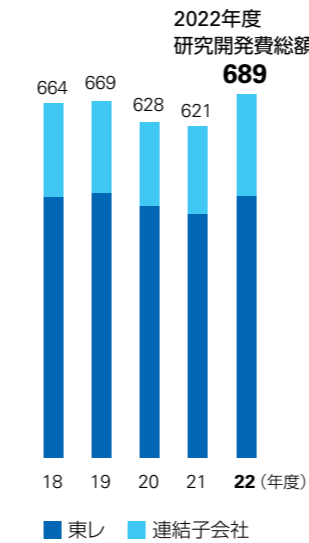
東レは、「繊維断面の精密制御による高機能テキスタイルの開発」について、公益社団法人日本化学会より「第71回（2022年度）化学技術賞」を受賞しました。当社ナノテクノロジーでの2年連続の受賞です。

このたびの受賞は、新発想の流動制御技術を用いることで、繊維断面形状の制御を飛躍的に高度化する、革新的な複合紡糸技術NANODESIGN®の創出と、これを駆使した新規高機能繊維の工業化が顕著な業績として評価されたものです。具体的には、天然シルクの特性を複合的に実現した新しいシルキー素材Kinari®、優れた吸水速乾性能等の機能性とナチュラルな触感を両立した新触感素材Camifu®、優れた発色性を実現したストレッチ素材Qticle®など、天然の外観と合成繊維ならではの機能性を両立させた、従来素材とは一線をひく快適衣料用繊維の開発を可能にしました。

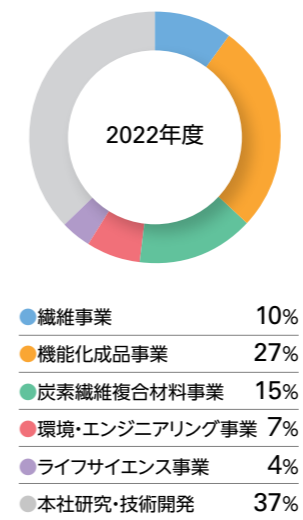


研究・技術開発こそ、明日の東レを創る

研究開発費の推移(億円)



研究開発費配分割割



「グリーンとナノの融合」をコンセプトに、持続型社会に貢献する新たな研究拠点を設置

東レは、グリーントランスフォーメーション(GX)や次世代モビリティに対応した研究・技術開発の加速を目的に、名古屋事業場に新研究棟を設置し、素材開発・プロセス設計・顧客提案を一体推進する体制を構築します。竣工予定は2026年度です。

新研究棟では、ポリマー、ケミカル、炭素繊維複合材料の研究者に加えて、DX人材や化学工学知見を有する開発者を集結させ、マテリアルズ・インフォマティクスや計算化学を取り入れたポリマー設計、ナノ構造制御、複合材料設計などの「ナノテクノロジー」を高度化し、リサイクルやバイオ原料化などの「グリーンテクノロジー」との融合を図ります。同時に、プロセス観点からの環境負荷低減に取り組むことで、持続型社会の実現に貢献する素材開発を強化します。

また、モビリティ関連の開発・評価機能を有する「環境・モビリティ開発センター」ならびに「アドバンスドコンポジットセンター」の隣接地に新研究棟を設置することによるシナジーを期待しつつ、一体となった研究・技術開発、デジタルソリューション提案を推進します。更に、顧客・アカデミアとの協創の場となるオープンラボを設置し、研究者同士のコミュニケーション活性化・アイデア創発を促す仕組みを取り入れることで、社内外のオープンイノベーションの強化を図ります。



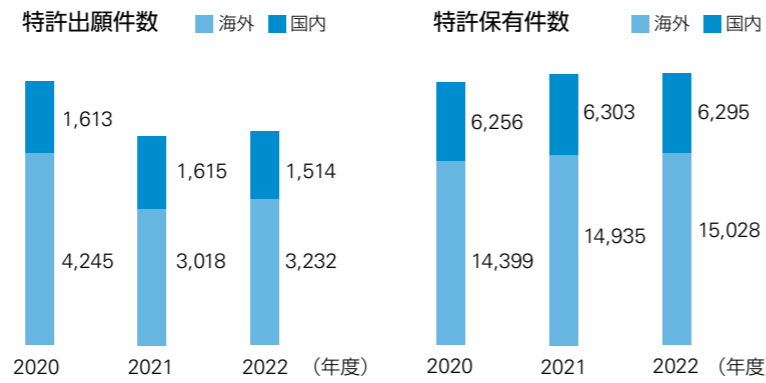
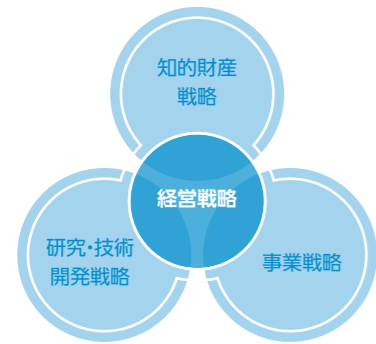
新研究棟外観

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。

材料の開発・事業化には一定の時間がかかります。それゆえ、材料の価値を見抜く力と、「超継続」という粘り強い取り組みを強みとし、今利益を生むテーマ、その次、更にその次も見据えた、長期視点のパイプラインマネジメントを特長としています。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。

東レは、「技術センター」に全ての研究・技術開発機能を集約しています。この「分断されていない研究・技術開発組織」に多くの分野の専門家が集まり、技術融合によるイノベーションが生まれやすい体制となっています。また、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。



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。

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)の指導のもと、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、注力して推進しています。「知財実行計画」の推進状況については年に一度、取締役会で報告を行っています。

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。

3. 知的財産による他社参入障壁の構築

東レ本体及び主要な国内外関係会社において、特許出願・権利化とノウハウ秘匿を戦略的に使い分け、強固な他社参入障壁の構築を進めています。

4. 特許確認制度

新製品を製造、販売するなどに、当社技術や製品の使用、生産、販売等が他人の特許等を侵害しないことを確認することを徹底しています。

5. IPランドスケープへの取り組み

知財戦略を策定するためにIPランドスケープを実行できる人材(知財アナリストなど)の育成、調査ツールの整備を進め、事業環境の分析、新規・強化テーマの分析、当社特許の活用先探索などへの活用を実践しています。

東レの知的財産の評価

1. 「他社牽制力ランキング2022」

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11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4位となります。

2. 「特許価値成長ランキング2022」で16位

日経ビジネス誌が、2022年12月末時点で日本企業各社が保有する特許の過去2年間の成長度合いに応じて上位40社をリスト化した「特許価値成長ランキング」で、東レは16位にランキングされました。このランキングでは特許の件数とともに、他社が出願した特許に引用された頻度などを加味した算出方法が採用されており、イノベーションの動向が反映されやすいとされています。

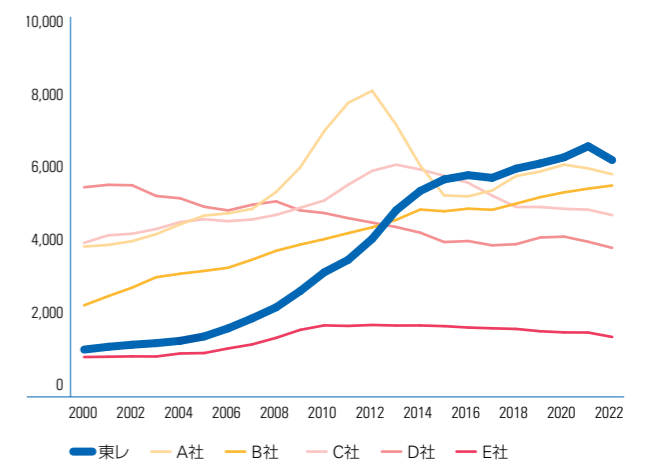
3. 特許価値指標による評価

LexisNexis社「PatentSight®」では特許ファミリーの有する技術的価値と市場価値に基づく特許価値指標PAI (Patent Asset Index™)を提供しています。

2030年までに持続可能でよりよい世界を目指すために、17のゴールと169のターゲットから構成される国際目標であるSDGs(Sustainable Development Goals)関連の特許ファミリーについて、東レグループを含む競合6社のPAI推移を表したのが下図です。

東レグループは、国連サミットでSDGsが掲げられた2015年以前を含めて、この20年間でSDGsの達成に貢献可能な関連特許の価値を着実に向上させてきており、2016年からは競合他社に比べ優位なポジションにあります。

SDGs関連特許のPAI推移(6社比較)



*LexisNexis社 PatentSight特許価値(Patent Asset Index)®を用いて当社作成

地球環境問題解決に寄与する東レの知的財産

分離膜技術

東レは1980年代から、人工腎臓やRO(逆浸透)膜などにおいて独創的な分離膜技術を創出し続けており、その深化・展開は更なる広がりを見せています。右の図は、東レグループが保有する分離膜技術に関する特許の状況をマップ化したもので、多数の特許が技術分野毎に色分けされた点で示されています。

これらの内「膜利用バイオプロセス」の分野では、膜技術とバイオ技術を融合させて、非可食バイオマスから高効率・低エネルギーで非可食糖や化学品を製造するバイオプロセスの研究を推進し、タイでは技術実証と事業化検討を行っています。それに伴い、関連特許(赤点)を数多く取得しており、化石資源に頼らない社会の実現に貢献していきます。

分離膜技術関連特許のランドスケープマップ(各点:東レグループの特許)

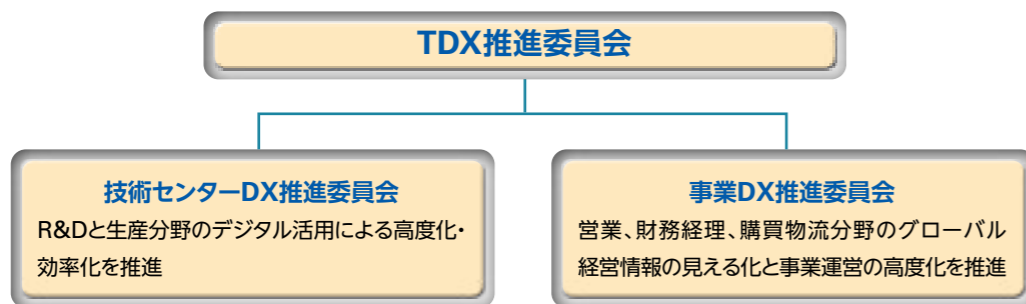


DXによる経営の高度化

「現場密着型」DXの推進

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、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「TDX推進プロジェクト」を推進しています。

特に、お客様や社会のニーズに合った製品やサービスの創出、コスト競争力強化、経営管理の高度化など、各課題を達成するために、「現場密着型」でデータとデジタル技術の活用を推進します。具体的には、研究・開発、生産、事業、管理各分野におけるDXテーマの推進に加えて、グローバルデータ基盤の整備やデジタル人材の育成を進めます。



DX推進に200億円を投資

AP-G 2025では、「現場密着型」を基本に、東レグループに蓄積したデータをグループ全体で活用するためのグローバルデータ基盤の構築、解析とシミュレーション技術の融合、バリューチェーンとの連携、2,000人以上のデジタル人材育成を推進していきます。

グローバルデータ基盤の構築では、国内外関係会社を含む東レグループの業績管理データを一元化し、BI(Business Intelligence)など適時にモニタリングする仕組みを通じて、グループガバナンスを向上させます。解析とシミュレーション技術の融合では、生産活動の見える

化・データ解析によるコスト削減・品質向上や、シミュレーション・インフォマティクスによる新材料創出に取り組みます。バリューチェーンとの連携では、リアルタイム連携・管理により生販計画の精度向上や在庫の適正化を図るほか、カーボンフットプリントの見える化にも注力します。その他、デジタルマーケティングの強化、AIを活用したトラブル予兆管理などあらゆる場面でDX推進を加速します。

人材に関してはDX人材認定制度を拡充し、現場を理解したうえでデジタル技術をツールとして使いこなし、現場の改善をリードする人材を養成します。

デジタル関連投資 200億円

グローバルデータ基盤の構築	データの「蓄積・共有・見える化」の推進
解析とシミュレーション技術の融合	AI、MI*による「デジタルものづくり」の強化 *マテリアルズ・インフォマティクス
バリューチェーンとの連携	リアルタイム連携・管理
デジタル人材の育成	グループで2,000人以上のデジタル人材基盤の確立 ・現場とデジタル双方に精通したシニアリーダー・リーダー育成に注力

デジタル人材体系			
エキスパート	20人以上	新規デジタル手法を創出(プロフェッショナル)	
シニアリーダー	200人以上	デジタル手法を駆使して、自ら課題設定から解決までを実行(指導者)	
リーダー	600人以上	基本的なデジタル手法で課題を解決(現場推進者)	
アソシエイト	1,200人以上	デジタル基礎を習得	
一般層			

事例1

縫製品ビジネスの Cockpit システム

東レがこれまで培ってきた強みであるグローバルなバリューチェーン構築力・営業オペレーション強化に向けて、海外拠点との連携や外部リソース、現場の実態に即したDXを活用して、バリューチェーンの深化・延伸を図りビジネスモデル改革を進めています。差別化された高次加工製品の供給においては、大手グローバルアパレルからの顧客オーダー

と生地・縫製生産予定など各拠点に点在しているデータを一元的に管理するサプライチェーンの統合データプラットフォームを構築しています。これにより、データの可視化、異常への早期アクション、予見精度向上などを実現し、リードタイム短縮や生産フレキシビリティといった価値を提供しています。



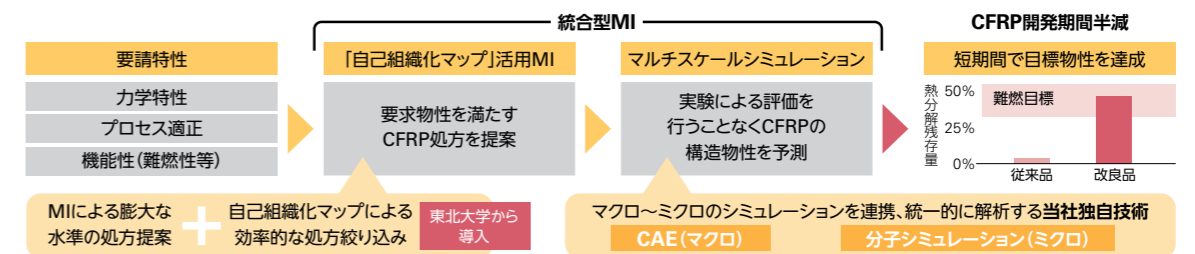
事例2

「統合型MI (マテリアルズ・インフォマティクス)」による難燃性CFRP開発

「自己組織化マップ」(東北大学から導入)を用いたMIと、独自の「マルチスケールシミュレーション(MS)」を統合した「統合型MI」を活用し、難燃性CFRPの開発期間半減に成功しました。

自己組織化マップは大量のデータ群を単純化・可視化し、特性に近いものを近くに配置するように設定したマップであり、

これを用いれば複雑な情報を人間が理解しやすい形で解析することが可能です。MSはミクロスケール(分子動力学など)とマクロスケール(CAEなど)のシミュレーションを連携した手法であり、本手法を活用すれば、現象を多面的に解析し、本質的な課題解決や材料設計が推進できます。今後も統合型MIの適用を拡大し、研究・技術開発の効率化・高度化を加速します。

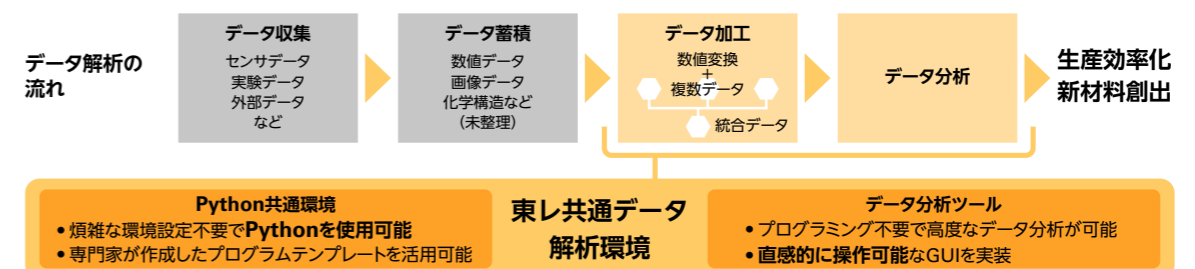


事例3

東レ共通データ解析環境の構築

MIやプロセスインフォマティクス(PI)などのデータ解析は、データ取得→蓄積→加工→分析というステップで実行されます。データ取得・蓄積は各部署業務に応じてシステムを構築しますが、データ加工・分析では整理された数値データを扱うため、取り組み高度化・効率化の観点から全社共通環境の構築が求

められていました。これを受けて、プログラミング環境(Python 共通環境)と、直感的に操作可能な独自のデータ分析ツールとを備えた「東レ共通データ解析環境」を構築し、2022年11月より全社展開しました。展開以降、技術・事業部署を含む全社で活用が拡大し、当社のDX推進に大きく貢献しています。



取締役及び監査役

(2023年6月27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
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)
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
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
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 オリジナル(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)
カナミックネットワーク社外取締役(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 高機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 常務取締役退任 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)



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)



監査役
平林 秀樹

1981 入社
2003 Penfabric 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)



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)



取締役
吉山 高史

1984 入社
2009 コンポジット技術部長
2010 コンポジット技術第2部長
2014 滋賀事業場コンポジット製造部長
2016 生産本部(コンポジット生産)担当
2017 生産本部(コンポジット技術・生産)担当
Euro Advanced Carbon Fiber Composites
GmbH 社長
2020 常任理事
2023 取締役 上席執行役員(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



社外監査役
荻坂 博幸

1973 扶桑監査法人(後のみずほ監査法人)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)



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アドバイザー(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

(2023年6月27日現在)

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
生産本部長

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
水処理事業部門長
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)

上席執行役員
島地 啓
電子情報材料事業本部長

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
関連事業本部長
樹脂・ケミカル事業本部長

専務執行役員
小林 裕史
医薬・医療事業本部長
医薬・医療事業本部(技術・生産)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

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)

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

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

専務執行役員
三木 憲一郎
繊維事業本部長
大阪事業場長

専務執行役員
西野 聡
在アメリカ東レ代表
Toray Industries (America), Inc. 社長
Toray Plastics (America), Inc. 会長

上席執行役員
畑 慎一郎
品質保証本部長

執行役員
李 泳官
在韩国東レ代表
Toray Industries Korea Inc. 社長
Toray Advanced Materials Korea Inc. 理事会長

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 会長兼社長
Toray Malaysia Systems Solution Sdn. Bhd. 会長
P.T. Century Textile Industry Tbk 会長(非常勤)

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
グローバルSCM事業部門長

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

執行役員
薬師寺 一幸
生産本部(複合材料技術・生産)担当

執行役員
松村 正英
在タイ国東レ代表
Toray Industries (Thailand) Co., Ltd. 社長

執行役員
沓澤 徹
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

常務執行役員
岡本 昌彦
財務経理部門長

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

上席執行役員
山本 芳郎
法務・コンプライアンス部門長

執行役員
都築 祐
経営企画室担当
マーケティング部門長

エグゼクティブフェロー

エグゼクティブフェロー
北野 彰彦
A&Aセンター所長
生産本部(ACM技術部)担当

ダイバーシティは、いろんな違いを持った人が互いをリスペクトし、共同作業をすることによって、変革を起こすことに意味がある。

——社外取締役就任に当たっての抱負をお聞かせください。

「専門は何ですか」とよく聞かれるのですが、何か一つに絞って道を究めてきたというより、いろんな学びに出会う中で更に探求心が湧き、学びの範囲をどんどん広げてきました。敢えて言うなら、教育学と経済学が専門ということになりますが、その私が東北大学で工学研究科の教授になったのは、工学の専門知識のみならず、研究成果の社会実装やビジネスとしての価値化など、多面的に自分の取り組みを見つめられる研究者を育てたいということで、お声がけをいただいた経緯があります。

東レのみなさんとの最初の接点は、内閣府の科学技術・イノベーション基本計画の策定に携わった時でした。実は私のキャリアは、図らずも専門性より多様性を自分自身の中に育んできた気がして、その結果、さまざまな課題に対して複合的に見るのが得意になりました。それと、フランスのサンゴバン社という非常に歴史のある会社で社外取締役を経験したことがあるのですが、就任直後にリーマンショックに遭遇し、予想だにしない問題が山積みとなり、投資家対応にも追われました。その際、内部目線と外部目線を擦り合わせるうえで、社外取締役の責任が重要であることを身をもって実感しました。今回、単純に社外取締役というポジションでお引き受けしたつもりはなく、私のユニークな視点と経験を東レのサステナブルな企業価値向上に役立てたいと思っています。

——ガバナンスの実効性についてはどのような点を重視するお考えですか。

組織が大きくなり、事業が複雑化・国際化すればするほど、いかに組織をインテグレートし、スピーディに意思決定できるかが鍵になってきます。クリティカルな意思決定や対処すべき問題を先送りしてしまわないように、組織を統括する意思決定システムがちゃんと機能していることが、ガバナンスが効いている状態だと理解しています。これは、組織図に責任者の名前を貼り付けておくような形式論ではなく、現場からの情報の上がり方と経営層からのメッセージ伝達がスムーズになっているかが重要です。人間を構成単位とする組

織の意思決定システムは、状況によってアウトプットにブレが生じますので、そこは外部目線でしっかり見ていこうと考えています。

それから、社内で仕事に慣れると思いが強くなり、それがしばしば変革の妨げになることがありますので、私は敢えて少し斜めから見て意見を上げるかもしれません。更に、さまざまなステークホルダーを巻き込んだの価値創造には、エンゲージメントが重要になりますが、独りよがりではエンゲージメントは高まりませんので、そのあたりも中立的な立場で見ていこうと思っています。

——ダイバーシティはなぜ重要だと思われますか。

すべての人が同じことを考え、行動する組織を想像してみましょう。永遠に正解が変わらない世界であれば、すぐ効率的なものごとを進められます。しかし、東レを含め多くの企業は、目まぐるしく変化する外部環境に直面し、一瞬にして価値が無になる不確実性の高い世界に存在しています。答えが決まっている世界ではないのです。それゆえ、ダイバーシティによって多面的に物ごとを捉え、柔軟性のある組織にすることが求められているのだと思います。

日本では女性活躍の議論に終始しがちですが、それでダイバーシティの目的を達成したと考えるのは間違いです。女性が働きやすい職場にしよう、女性の管理職を増やそう、これは女性を優遇せよという話では全くなく、土俵を揃えて女性が男性と同様に実力を発揮できるようにすることが、企業価値向上につながるという話だと私は思っています。そもそも多様性は、ジェンダーなど生まれ持った違いだけでなく、個性あるいは経験を積んで得たもの全部をひっくるめて認識することが重要です。その一方で、単に多様な人を集めても、個々人が好き勝手に動く烏合の衆では、何も決められない非効率な組織になってしまいます。ビジネスにおけるダイバーシティは、いろんな違いを持った人が互いをリスペクトし、共同作業をすることによって変革を起こしたり、新機軸を打ち出したりして、環境変化に強く、価値創出力の高い組織になっていくことに意味があるのだと考えています。



社外取締役
原山 優子

——イノベーションにおけるAI活用やDX推進についてご意見をお聞かせください。

アイデアは属人的なもので、人が集まって新しい発想を出し合うというのがこれまででした。それにプラスして例えば、生成AIの登場で、人が調べ尽くせない膨大なデータやファクトを瞬時に整理してくれるすごい知恵袋を手に入れました。私はあちこちで「AIを賢く使える人間になろう」と言っています。裏を返せば、常に自分自身でAIを判断する軸や材料を持ち、AIに支配されない人間になろうということです。恐れているのは、AIがもっともらしい答えを導き出してくれるので、それに頼り切って考えなくなることです。AI活用やDX推進は、いろいろなことを便利にしてくれるツールの進化に過ぎません。それを使ってイノベーションを起こすのは人間であり、受身的な使用者であってはならないと思います。

——多様性のある組織でのリーダーシップについて、最後に一言お願いします。

リーダーシップは、階層の上の人が権限を振りかざして部下を従わせることではなく、納得感をもって人を動かせるスキルです。また多様性のある組織では、マネジメント層だけでなくいろいろな人がいろいろな場面でリーダーシップを発揮することが求められます。もう一つ付け加えると、リーダーの重要な役割はチームや組織を未来に導くことであって、答えは必ずしもリーダーが出す必要はなく、時に周囲に決めさせて責任は自分が取るという進め方もリーダーシップだと思います。何より大事なことは、最後まで逃げない姿勢ではないでしょうか。

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

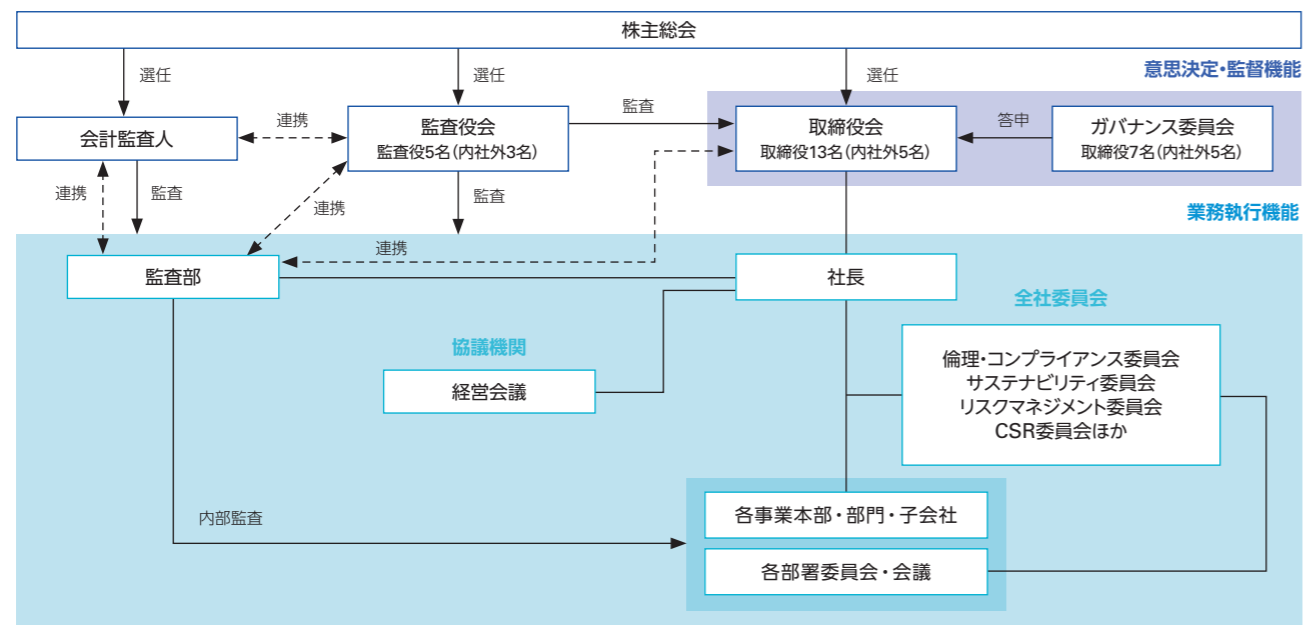
東レは、監査役会設置会社であり、社外取締役を含む取締役会が、業務執行に関する意思決定と取締役等による職務執行の監督を行い、社外監査役を含む監査役会が、取締役会と業務執行組織から独立して取締役の職務執行を監査し、取締役会の透明性・公正性を確保する体制としています。また、取締役会の諮問機関として任意の委員会であるガバナンス委員会を設置し、同委員会にて指名・報酬及び取締役会からの諮問に基づいた東レのコーポレート・ガバナンスに関する事項を審議することで、ガバナンスに関する取締役会の実効性を高めています。

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

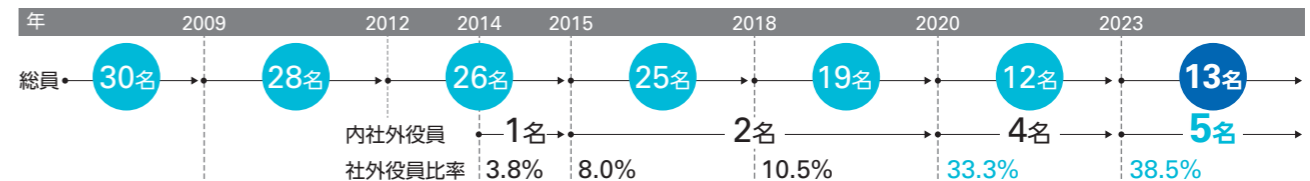
東レは、事業環境やその変化を的確に捉え、迅速な判断に基づく経営執行を機動的に行うことを目的に、2020年6月に執行役員制度を導入しました。また、これを機に取締役数を減

員し、2023年6月27日現在において、社内取締役8名、社外取締役5名、計13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7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・手続き

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	
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		●				●
吉山 高史		●	●			
伊藤 邦雄						●(ESG)
野依 良治			●			●(科学技術)
神永 晋	●					●(経営戦略)
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 眞規子					●	
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2つを示しています。

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、同基準のもとに、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を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なら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12回新株予約権(2022年8月20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685,000円(1株当たり685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。

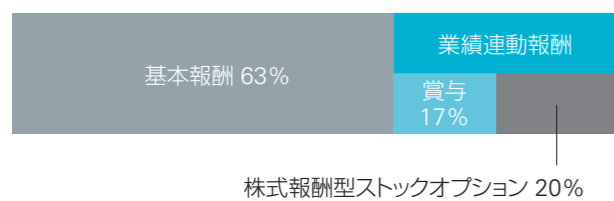
役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数 (2022年4月～2023年3月)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	連結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)	566	380	79	107	9
監査役(社外監査役を除く)	79	79	—	—	2
社外取締役	56	56	—	—	4
社外監査役	36	36	—	—	3

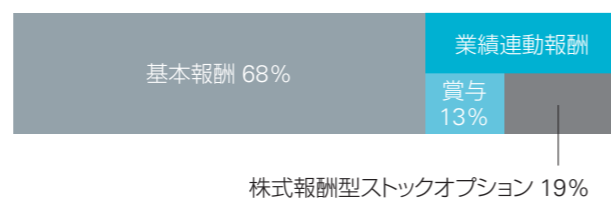
(注) 1 対象となる役員の員数には、当期に退任した取締役(社外取締役を除く)1名を含んでいます。
2 報酬等の総額には、使用人兼務役員(1名)の使用人給与相当額17百万円は含まれていません。

報酬の構成比率 (2022年4月～2023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17名を対象に、「2022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7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、2023年6月9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2023年6月14日の取締役会で審議しました。次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。

- 2022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。
- 2022年度取締役会は、全15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、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。
- 2022年度の取締役会は、全15回における取締役出席率が100%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。当社樹脂事業におけるUL認証登録に関する不適正行為に対し、本質原因追求及び再発防止策が進捗していることを確認した。また、利益相反が生じうる取引などについては、社内手続きが適切に運用された。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。

- 以上を踏まえ、2022年度の実効性は、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、2022年度に引き続き、2023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。
- 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。

社外取締役コメント



社外取締役
伊藤 邦雄

Q 6月に新経営体制が発足しました。新体制決定までの検討プロセス及びその評価についてコメントをお願いします。

A 東レは主要事業が広く、それらをマネージし、リーダーシップを発揮するのは並大抵ではありません。日覺社長の長年にわたる豊かな経験を引き継ぎながらも、「新しい東レ」を実現してくれる、新たな経営スタイルと卓抜なリーダーシップを発揮できる人材をガバナンス委員会を中心として長きにわたり議論し、探索してきました。そうしたプロセスを経て選任された新社長の矢野氏は、東レの技術力と本人の得意なマーケティング力を融合し、非連続の環境変化の中で、創造と革新を実現し、企業価値の向上を牽引してくれるものと期待しています。

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”（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、改めてお考えと、東レへの提言をお願いします。

A 東レがPBR1倍割れの状態にあることに関し、社外取締役としても悔しい思いをしております。東証がPBR1倍割れ企業とは別に、企業価値を大きく創造している「JPKプライム150」を発表しました。私が分析したところ、選ばれた150社の平均PBRは3.6倍でした。それらの企業は、やはり「稼ぐ力」、すなわち売上高利益率が秀でていました。ROEが資本コストを大きく上回っています。その意味でもAP-G 2025で「収益力の向上」「資産効率の改善」を課題としていることは適切だと思います。実行あるのみです。

Q AP-G 2025では「人を基本とする経営」の深化も基本戦略の1つとしていますが、東レの人に関する強み弱みについて、お考えがあれば、コメントをお願いします。

A 東レは歴史的に人材を非常に大事にし、育成することに力を注いできた会社だと思います。世の中に先駆けて約30年前に、選抜型経営人材育成プログラムである「東レ経営スクール」を開設しました。いまでは選抜型の人材育成プログラムを導入する企業はだいぶ増えましたが、まさにその魁といって良いでしょう。途中、業績が厳しい時がありましたが、中止することもなく、決して予算を削ることなく続けてきたことはその象徴といえるでしょう。AP-G 2025で「人を基本とする経営」の深化を掲げていることは適切だと思います。ただ、「人的資本経営」の重要性が認識される中、人を「育てる」というよりも、人が「育つ」環境と企業風土を作り上げ、個人の自律性・自立性をいかに高めていくかが重要だと思います。

Q 協働対話フォーラムに参加されたご感想をお聞かせください。

A 協働対話フォーラムで投資家・アナリストの皆さんと真摯な対話ができただけは、貴重な機会でした。さまざまな質問にできるだけ誠実にお答えしたつもりです。私自身は長年多くの投資家とお付き合いがあり、投資家の皆さんの関心がどの辺にあるかは理解していたつもりですが、個別の企業について投資家の皆さんと直接に対話でき、かつ具体的な関心事項に触れたことは今後の当社のガバナンスを高めていくうえで有益だったと確信します。協働対話フォーラムから、投資先企業のガバナンスに最大関心があり、今後も信頼して投資し続けられる会社か否かを見極めたいとの姿勢が強く伝わってきました。今後、そうした期待に応えられるよう、取締役会として切磋琢磨していきたい。

協働対話フォーラム

実施日: 2023年2月20日(月)

対応: 伊藤取締役、神永取締役、二川取締役、城野監査役

参加投資家: 7社(一般社団法人 機関投資家協働対話フォーラムが主催)

- 三井住友トラスト・アセットマネジメント
- 企業年金連合会
- 第一生命保険
- 三井住友DSアセットマネジメント
- 三菱UFJ信託銀行
- 明治安田アセットマネジメント
- りそなアセットマネジメント

当社樹脂事業におけるUL認証登録に関する不適正行為について、上記機関投資家7社との協働エンゲージメントを実施しました。本エンゲージメントは企業風土とガバナンスについて、当社から社外取締役・社外監査役としての課題認識と取り組みをご説明するとともに、お互いの考え方について理解を深める貴重な機会になったと考えています。引き続き、説明責任を果たしていきます。

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。

2022年度は、本委員会を2回開催し、東レグループの2021年度の倫理・コンプライアンス活動結果及び2022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の実施や安全活動とのコラボレーション企画等

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。

企業倫理・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・法令遵守全社掲示板」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。

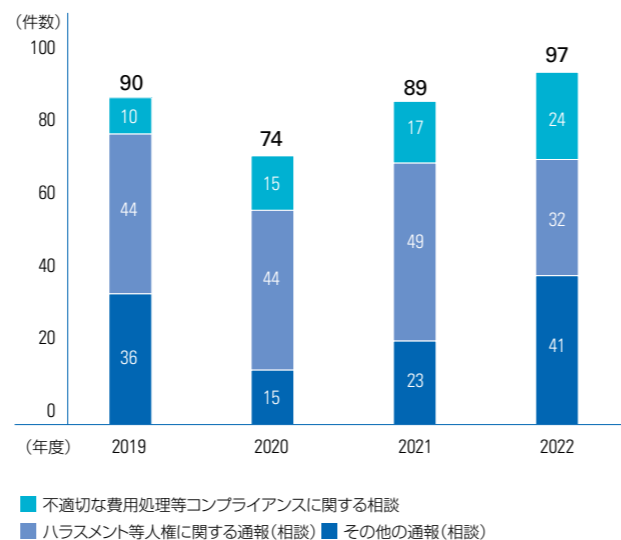
2022年度は、「倫理・コンプライアンス行動規範」及び東レグループの内部通報制度をテーマに実施し、対象者の96.4%が受講しました。受講者アンケートでは、行動規範の内容を60.8%が「理解している」、38.9%が「ある程度理解している」と回答していますが、更なる浸透に向けて、引き続き情報発信・教育を進めていきます。また、国内関係会社においても、同様の教材を活用し、教育を実施しています。なお、2022年度は、UL認証登録における不適正行為を受け、本件の事案紹介や原因分析、対応策等を題材として、徹底したコンプライアンス教育を全社展開しました。

内部通報制度の整備と運用

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、2010年度から国内関係会社も含めて運用しています。2022年度は、東レグループ全体で計97件の内部通報（相談）を受け付け、懲戒処分に至った件数は7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などの各社社内規則に則った措置を進めました。内部通報制度の運用状況は、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。

なお、2022年には、同年6月に改正施行された公益通報者保護法を踏まえて社内規程を整備し、内部通報制度の利用者に役員、退職後1年以内の従業員等及び取引先を追加し、公益通報関連の業務に対応する者の指定に関する規定を追加する等の改定を行いました。更に、内部通報制度の利用を促す体制の構築のため、内部通報制度の利用案内へ利用具体例を記載する等の工夫を行いました。

東レグループ全体の内部通報（相談）内容と件数



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. 東レグループ全体の品質保証に関する仕組みの強化

東レ（株）及び国内外関係会社での品質保証体制のあるべき姿を明確にしたうえで、品質保証体制整備の指導と現状との乖離に対する改善を進めています。また、品質保証副本部長の監査や品質保証部（室）の相互監査による監査機能強化を図り、品質保証体制及び業務の実効性の監査を進めています。

2. 不正をしない人づくりと職場風土の醸成

2020年度より、11月の品質月間に合わせて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（2022年度受講者：23,918名）。

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

3. 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。

4. 測定機器の適切な維持・管理

東レ（株）及び国内外関係会社において、測定機器の更新やメンテナンスの必要性を判断するためのリスク評価表をもとに対応を計画し、適切に機器の更新を実施しています。

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。

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。2022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、2022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。

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。

2022年度は、個人情報に関する不服申し立てや漏えい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

- 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)

法務内部監査の実施

2022年度は、重要性が高い独占禁止法、贈収賄規制、インサイダー取引規制、契約書の締結について、東レの対象部署と国内関係会社の対象会社の法務・コンプライアンス内部監査

を実施しました。いずれの項目においても不適切な取引は発見されていませんが、教育活動や社内誌などでの情報発信により、今後も継続して法令遵守意識の徹底を図る予定です。

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、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が生じています。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

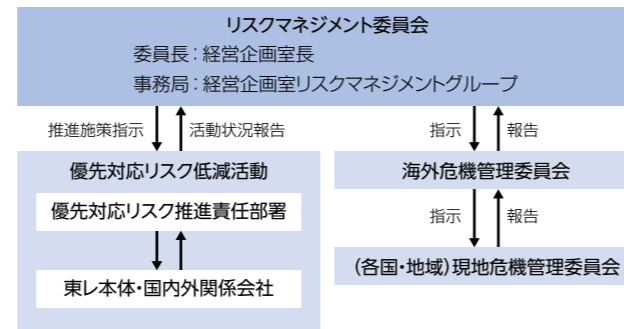
向等を踏まえ、対処すべきリスクを検討し、2022年度の施策等を決定しました。また、委員は「本部（部門）安全保障貿易管理委員会」を開催し、全社的な施策の周知徹底を図るとともに、所管する部署、関係会社における留意事項等について追加的な施策を実施しています。

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。

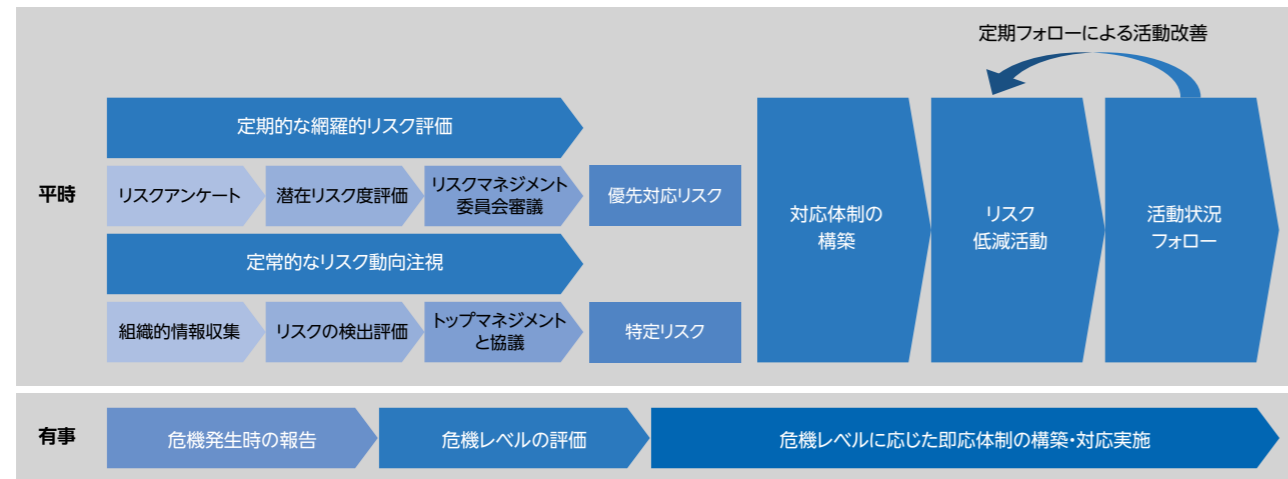
リスクマネジメント委員会体制



リスクマネジメント活動

平時のリスク管理では、「東レグループ優先対応リスク」(以下、「優先対応リスク」)及び「特定リスク」を管理するPDCAサイクルを回しています。原則として「優先対応リスク」は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)の高いものから設定され、各リスクの推進責任部署が重点的にリスク低減を図っています。

「優先対応リスク」と補完関係にある「特定リスク」は、短期で惹起したリスクへの対応が可能で、経営企画室内の専任部署が国内外のリスク動向を定期的に注視し、トップマネジメントと協議のうえ、設定しています。また有事においては、社内規程に則り、危機のレベルに応じて即応体制を立ち上げ、対応します。



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142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

*「戦争危険を踏まえた危機対応リスク」及び「製品供給途絶リスク」は、次ページの「リスクの洗い出し・評価」を経て第6期(2023~2025年度)の「優先対応リスク」に設定されました。

2022年度の主な取り組み

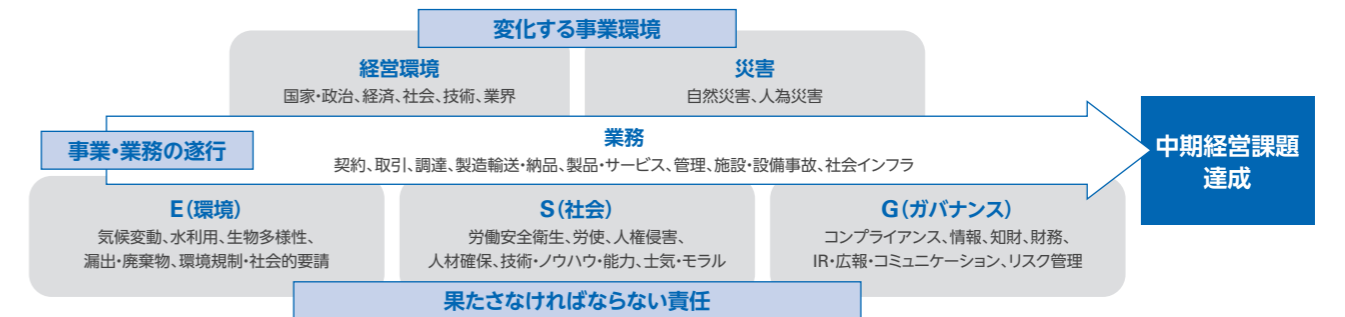
1. リスクの洗い出し・評価

2022年に当社グループ全体を対象として2023~2025年度の中期経営課題達成を阻害するリスクの洗い出し・評価を以下のプロセスで実施しました。

- ① 当社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118項目のリスク(下図)を対象に、当社の機能部署や、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、「優先対応リスク案」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。

中期経営課題達成に向けたリスクの洗い出し



2. 優先対応リスク低減活動

① 情報セキュリティリスクへの取り組み

東レグループでは、「情報セキュリティリスク」を第5期の「優先対応リスク」の一つに指定し、グループ全体でより包括的な取り組みを進めました。2022年度は、東レ(株)総務・コミュニケーション部門長を委員長とした「東レグループ情報セキュリティ推進委員会」を設置し、各社個別最適からグループ全体最適化を図る体制に変更しました。当該委員会の統括・管理のもとで、グループ共通のセキュリティ管理基準の策定・実施状況フォロー、定期的なセキュリティ診断及びモニタリングを通じて、東レグループ全体での情報セキュリティの維持向上を図っています。また、情報漏洩やサイバー攻撃による情報システムの利用停止等のインシデント発生時は、24時間以内に総務・コミュニケーション部門長へ報告することを徹底しています。そして、被害及びその可能性に応じ、社内・社外の関係者への連絡及び被害の拡大防止のための体制と対応手順を整備し、運用しています。

② グローバルCSR調達リスクへの取り組み


東レグループでは、「グローバルCSR調達リスク」を第5期「優先対応リスク」の一つに指定し、国・地域・業種などから重要なCSR調達リスク項目と、調査が必要な対象サプライヤーを洗い出し、リスク有無の調査や監査・対策を行うプロセスの

導入について検討を進めました。2022年度は、人権・労働・安全・衛生・環境保全の3課題を重点調査対象として作成したサプライヤーへの調査票や監査手順書が実際に運用可能かを検証するため、国内外関係会社と連携したテストを実施しました。また、国内外関係会社各社から集約したサプライヤー情報をもとに、調査対象サプライヤーの絞り込みを行うプロセスの確立を図りました。今後は、リスクの抽出・調査の各プロセスを確立のうえ、抽出した調査対象サプライヤーのリスク調査を実施し、リスクが認められた場合は監査及びフォロー等を行うことで、グループ全体のCSR調達リスク低減に努めます。

3. 業継続計画(BCP)の取り組み

東レ(株)は2018年度、国内・海外関係会社は2019年度より、「個別製品の地震重要製品BCP策定要領」に則り、事業ごとに選定した重要製品についてBCPを策定し、運用を開始しています。また、東レグループでは、2012年度から継続して、大規模地震発生を想定した「全社対策本部設置訓練」を実施しています。2022年度も2021年度同様、東レのネットワーク環境増強及び公共のネットワークインフラの信頼性向上を踏まえて、交通機関の運行休止や新型コロナウイルス感染症の流行により多数の従業員が在宅勤務下にある場合などを想定し、オンラインで初動対応を行う訓練を実施しました。今後も訓練などを通して地震発生時の対応力を強化していきます。

2022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
 <p>繊維</p>	<p>衛材用途は需給バランス悪化の影響で低調に推移しましたが、衣料用途で、コロナ禍からの回復が見られました。産業用途は一部地域で自動車用途の需要が回復傾向となりました。また、ほぼ全ての用途・地域において、原燃料価格の高騰及び運輸費の高止まりの影響を受けました。</p>	<p>売上収益 9,992 (40%)</p> <p>事業利益 512 (43%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
 <p>機能化成品</p>	<p>機能化成品事業は原燃料価格高騰の影響を受けました。樹脂・ケミカル事業は、ファインケミカル事業が好調に推移しましたが、樹脂事業は国内及び中国市場の需要減少等の影響により低調となりました。フィルム事業の光学用途・電子部品関連、及び電子情報材料事業の有機EL関連材料・回路材料において、サプライチェーンの在庫調整により、需要が減少しました。</p>	<p>売上収益 9,094 (37%)</p> <p>事業利益 304 (25%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
 <p>炭素繊維 複合材料</p>	<p>航空宇宙用途は、大手顧客の生産機数が回復傾向となりました。スポーツ用途は、アウトドアレジャーの自転車・釣竿・ゴルフ用途を中心に、堅調に推移しました。一般産業用途は、石油価格上昇に伴い圧縮天然ガスタンク用途をはじめとする環境・エネルギー関連向けが堅調に推移しました。原燃料価格の上昇に対し、価格転嫁を推進しました。</p>	<p>売上収益 2,817 (11%)</p> <p>事業利益 159 (13%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 炭素繊維・同複合材料及び同成形品等
 <p>環境・ エンジニアリング</p>	<p>水処理事業は、逆浸透膜などの需要が堅調に推移し、新たに稼働を開始した設備が業績に寄与しました。国内子会社では、エンジニアリング子会社でリチウムイオン二次電池関連装置の出荷が増加しました。</p>	<p>売上収益 2,288 (9%)</p> <p>事業利益 197 (16%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 水処理用機能膜及び同機器 住宅・建築・土木材料等
 <p>ライフサイエンス</p>	<p>医薬事業は、経口プロスタサイクリン誘導体製剤ドルナー®が海外向けに数量を拡大したものの、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を受けたほか、薬価改定の影響を受けました。医療機器事業は、血液透析ろ過用のダイアライザーが国内で堅調に推移しましたが、原燃料価格高騰の影響を受けました。</p> <p>*レミッチ®は、鳥居薬品(株)の登録商標です。</p>	<p>売上収益 538 (2%)</p> <p>事業利益 2 (0.2%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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164億円(1%)、事業利益25億円、事業利益の調整額△239億円があります。



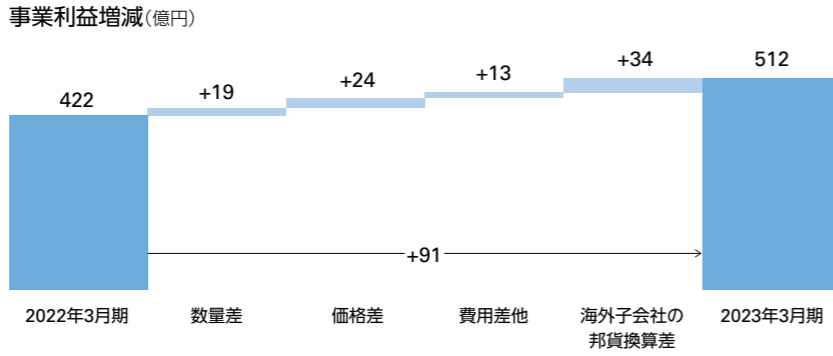
売上収益
9,992 億円

事業利益
512 億円

事業利益率
5.1%

ROA(事業利益/総資産)
5.6%

(年度)	2021	2022	増減率	2023(見直し)
売上収益(億円)	8,362	9,992	+19.5%	9,890
事業利益(億円)	422	512	+21.5%	595
事業利益率	5.0%	5.1%		6.0%



スエード調人工皮革 Ultrasuede®の生産設備増設

滋賀事業場及び岐阜工場において、Ultrasuede®の生産設備増設を決定し、生産能力を現在の年産約1,000万m²から年産約1,500万m²に高めます。稼働開始は2024年後半で、設備投資額は約100億円を予定しています。

Ultrasuede®は、ジャパン・クオリティの最先端ブランドとしてグローバルに展開する高感度・高機能なスエード調人工皮革です。2019年に約1.6倍に生産能力を増強し、フル稼働を続けています。ファッションやインテリアに加え、近年では自動車内装用途で採用が広がっています。特に電気自動車の内装用途では、環境配慮(ヴィーガン)の観点から天然皮革の代替商品として、またシンプルかつデザイン性が高まった内装との相性もよく、従来のシート材に加え、天井材やドアトリム、インパネなどに採用部位が広がり、急速に需要が拡大しています。

採用事例



Lexus RZ



Nio EC6



LOVOT



売上収益
9,094 億円

事業利益
304 億円

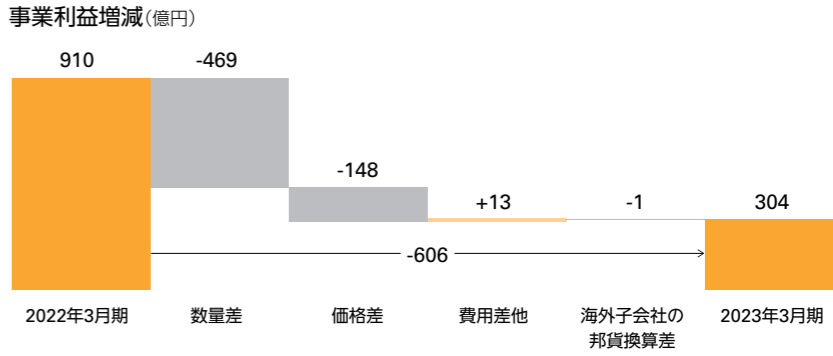
事業利益率
3.3%

ROA(事業利益/総資産)
2.6%

機能化成品のサブセグメント別売上収益

(年度)	2021	2022
樹脂・ケミカル	4,259	4,195
フィルム	3,350	3,215
電子情報材料	741	552
商事他	5,303	5,471
修正	△4,554	△4,338
合計	9,100	9,094

(年度)	2021	2022	増減率	2023(見直し)
売上収益(億円)	9,100	9,094	-0.1%	9,290
事業利益(億円)	910	304	-66.6%	410
事業利益率	10.0%	3.3%		4.4%



MLCC離型用ポリエステルフィルム ルミラー®の生産能力増強

MLCC(積層セラミックコンデンサー)の通信や自動車用途での需要拡大にいち早く対応するため、離型用フィルムの最大消費地である日本において、MLCC製造時の工程離型用ポリエステルフィルム ルミラー®の生産能力増強を決定しました。岐阜工場の生産設備を改造し、生産能力を現行比1.6倍にします。設備投資額は80億円で2025年からの稼働開始を予定しています。

本製品は極めて平滑なフィルムで、セラミック層を薄く凹凸無く仕上げるために非常に効果があることから、多くのMLCCメーカーに採用され、MLCCの小型・高容量化に貢献してきました。現在、三島・岐阜工場、マレーシア、韓国の3カ国4拠点で生産し、世界ナンバーワンのシェアを占めています。新ラインは、使用済みフィルムを回収・再利用する循環型リサイクルへの対応も想定しています。



ルミラー®は東レが日本で初めて工業化した、二軸延伸ポリエステルフィルムです。強靱性・電気特性・耐薬品性等に優れ、工業材料として幅広い用途に使用されています。



炭素繊維 複合材料

売上収益
2,817 億円

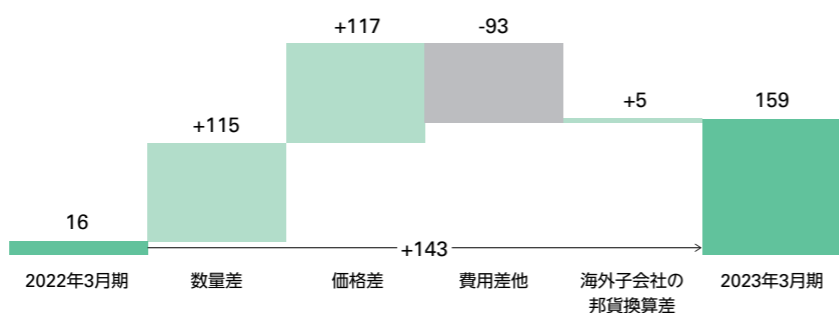
事業利益
159 億円

事業利益率
5.7%

ROA(事業利益/総資産)
2.5%

(年度)	2021	2022	増減率	2023(見通し)
売上収益(億円)	2,152	2,817	+30.9%	3,020
事業利益(億円)	16	159	+907.5%	205
事業利益率	0.7%	5.7%		6.8%

事業利益増減(億円)



炭素繊維複合材料部材の高速熱溶着技術を開発

東レは、航空機の高レート生産(高速・大量生産)と軽量化に貢献する技術として、炭素繊維複合材料(CFRP)部材を溶接のように高速かつ高強度で接合する熱溶着技術を開発しました。本技術により、接着接合やボルトファスナー締結の工程が不要となり、熱硬化性CFRPの部材同士、更には熱硬化性と熱可塑性のCFRP部材の高速組立が可能となります。

航空機のCFRP製機体には、長年の使用実績から高い信頼性を備える熱硬化性CFRPが適用されていますが、部材の組立における接着接合とボルトファスナー締結という煩雑な工程がボトルネックとなり、生産時間の面でアルミ合金製機体に遅れを取っています。2030年以降の機体実用化に向けて本技術の実証を進めるとともに、CFRPの更なる適用拡大を推進します。



本技術を適用した航空機構造模擬部材(デモンストレーター)の熱溶着組立



環境・ エンジニアリング

売上収益
2,288 億円

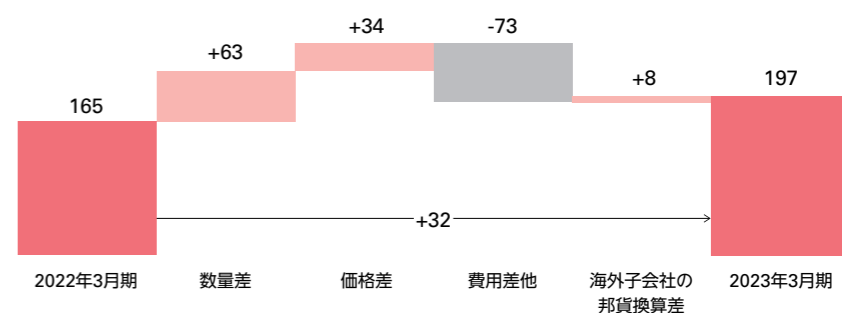
事業利益
197 億円

事業利益率
8.6%

ROA(事業利益/総資産)
6.3%

(年度)	2021	2022	増減率	2023(見通し)
売上収益(億円)	1,993	2,288	+14.8%	2,480
事業利益(億円)	165	197	+19.2%	250
事業利益率	8.3%	8.6%		10.1%

事業利益増減(億円)

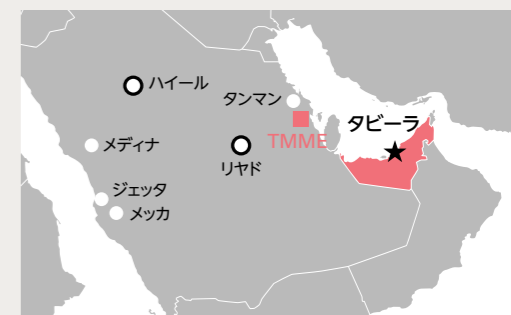


世界最大の海水淡水化プラント向けに逆浸透(RO)膜を受注

アラブ首長国連邦のタビーラ海水淡水化プラント向けに、RO膜を受注しました。本プラントは90.9万m³/日の造水量を誇り、2022年度下半期の稼働後はRO膜法として世界最大の海水淡水化プラントになります。

同地区では、約20年前からRO膜法による着工が検討されていました。RO膜法の技術確立と東レの15年以上にわたる中東地域での堅実な実績により、従来の蒸発法に比べて設備投資や運転コストを削減できたことが評価され、今回の受注に至りました。同国では今後もROプラント設立計画が予定されており、当社はRO膜供給や技術サポートを通じて、インフラ整備に貢献していきます。

技術サービスの提供は現地子会社Toray Membrane Middle East LLC(TMME)が担います。東レグループによるRO膜供給・技術サポートの強化により、世界のエネルギー安定供給を支える中東地域の水不足解決に貢献します。





ライフサイエンス

売上収益

538億円

事業利益

2億円

事業利益率

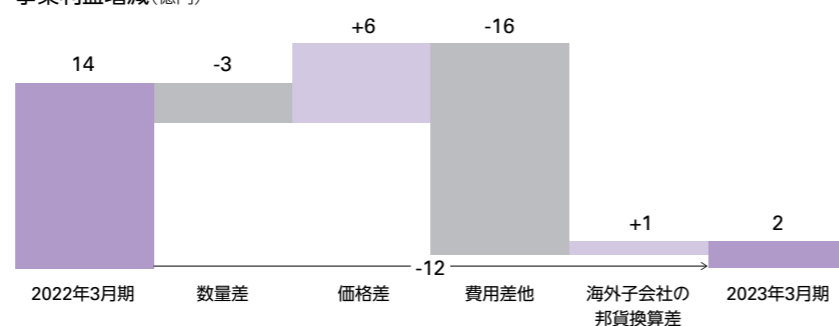
0.4%

ROA(事業利益/総資産)

0.3%

(年度)	2021	2022	増減率	2023(見通し)
売上収益(億円)	520	538	+3.5%	550
事業利益(億円)	14	2	-86.2%	0
事業利益率	2.6%	0.4%		0.0%

事業利益増減(億円)



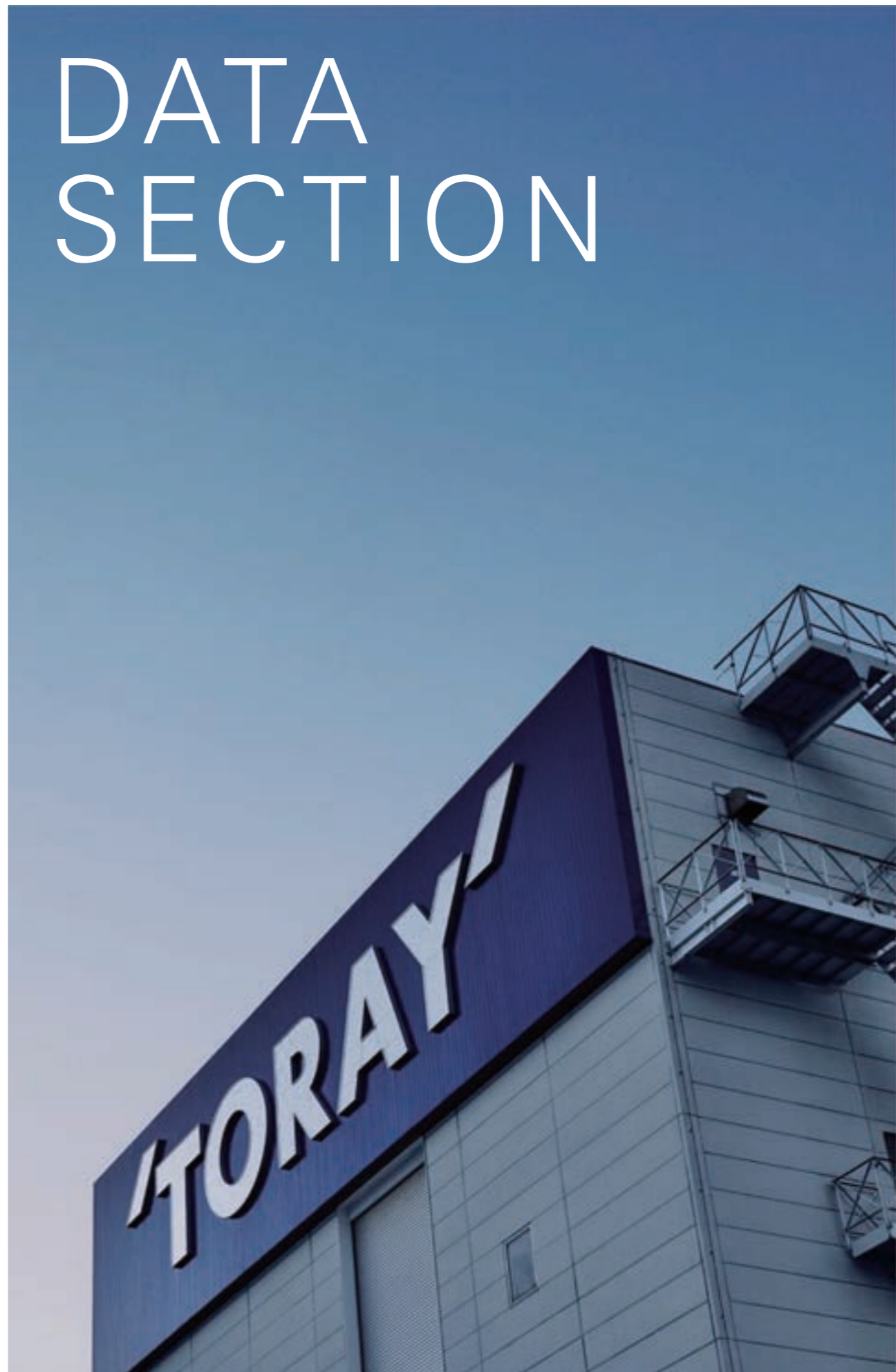
膵がんの診断を補助する 体外診断用医薬品の国内製造販売承認を取得

膵がんの診断補助を使用目的とした体外診断用医薬品「東レAPOA2-iTQ」について、2023年6月に厚生労働省から製造販売承認を取得しました。本品は、血漿中のアポリポ蛋白A2(APOA2)の2種類のアイソフォーム濃度を測定する国内で初めての承認品目であり、保険収載され次第、国内販売を開始する予定です。

日本医科大学大学院医学研究科の本田一文大学院教授が、膵がん患者の血液中で、2種類のAPOA2アイソフォームの量比が変化することを発見しました。東レは、日本医科大学及び国立がん研究センターとの共同研究の実施ならびに国立研究開発法人日本医療研究開発機構の研究成果の活用により、2種類のAPOA2アイソフォームの末端構造をそれぞれ特異的に認識する抗体を独自に取得し、その抗体を用いて2種類のAPOA2アイソフォーム濃度を高精度に測定する検査薬を開発しました。

膵がんは早期に発見できれば生存率の向上が期待されますが、自覚症状が現れにくく進行が早いがんの一つです。本品による検査方法は血液を用いるため、より多くの方々が受診しやすい検査であり、また、既存の腫瘍マーカーとは異なる物質を測定することから、既存の腫瘍マーカーでは検出できなかった膵がん患者を検出できることが期待されます。

DATA SECTION



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			関連する「CSRガイドライン」(GL)	関連するSDGs
			目標値			目標値			目標値				
気候変動対策の加速	GHG ¹⁾ 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)			2013年度比40% (2025年度)			2013年度比40% (2025年度)			GL3「安全・防災・環境保全」	
	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)			2013年度比40% (2025年度)			2013年度比40% (2025年度)				
	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								
	サステナビリティイノベーション事業 ²⁾ の売上収益拡大を目指します。	7-1 サステナビリティイノベーション事業の売上収益	1兆6,000億円 (2025年度)									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CO ₂ 削減貢献量 ³⁾ を拡大します。	7-2 バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量	2013年度比15倍 (2025年度)										
	水処理貢献量 ⁴⁾ を拡大します。	7-3 水処理貢献量	2013年度比2.9倍 (2025年度)										
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)			2022年度比10% (2025年度)			2013年度比40% (2025年度)			GL3「安全・防災・環境保全」	
	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)			2013年度比40% (2025年度)			2013年度比40% (2025年度)				
	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								
	サステナビリティイノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7-1 サステナビリティイノベーション事業の売上収益	1兆6,000億円 (2025年度)									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CO ₂ 削減貢献量を拡大します。	7-2 バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量	2013年度比15倍 (2025年度)										
	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)										
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)			2022年度比10% (2025年度)			2013年度比40% (2025年度)			GL3「安全・防災・環境保全」	
	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)			2013年度比40% (2025年度)			2013年度比40% (2025年度)				
	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								
	VOC ⁵⁾ 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								
	サステナビリティイノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7-1 サステナビリティイノベーション事業の売上収益	1兆6,000億円 (2025年度)									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CO ₂ 削減貢献量を拡大します。	7-2 バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量	2013年度比15倍 (2025年度)										
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)											
健康で衛生的な生活への貢献	サステナビリティイノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7-1 サステナビリティイノベーション事業の売上収益	1兆6,000億円 (2025年度)									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				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%								
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				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%								
	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								
	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								
	サステナビリティイノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7-1 サステナビリティイノベーション事業の売上収益	1兆6,000億円 (2025年度)						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CO ₂ 削減貢献量を拡大します。	7-2 バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量	2013年度比15倍 (2025年度)										
	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)										
	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				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							
	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							
物流におけるCO ₂ 排出量原単位を削減します。	9-4 物流におけるCO ₂ 排出量原単位の前年対比削減率	1%	1%	1%				GL10「良き企業市民としての社会貢献活動」					
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									
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									
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									
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									

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			関連する「CSRガイドライン」(GL)	関連するSDGs
			2023年度	2024年度	2025年度	2023年度	2024年度	2025年度		
安全・防災の徹底	重大災害件数ゼロを目指します。	3-① 重大災害件数	0件	0件	0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。	3-② 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					
	火災・爆発事故件数ゼロを目指します。	3-③ 火災・爆発事故件数	0件	0件	0件					
	環境事故件数ゼロを目指します。	3-④ 環境事故件数	0件	0件	0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。	2-① 重大な法令・通達違反件数	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。	2-② 法務内部監査の実施率(社数・%)	<ul style="list-style-type: none"> 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 							
	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。	2-③ 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%					
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。	4-① 品質保証コンプライアンス教育の実施率(人数・%)	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。	4-② 監査実施率(社数・%)	100%	100%	100%					
	製品事故件数ゼロを目指します。	4-③ 製品事故件数	0件	0件	0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」*6を実施します。	1-① 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	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。	1-② 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%					
	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。	5-① 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%	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。	5-② 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%					
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。	9-① 「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	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					
	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					
	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%					
	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					
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。	8-① 人権教育・研修の実施率(社数・%)	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。	8-② 法定障がい者雇用率の達成率(社数・%)	100%	100%	100%					
	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。	8-③ 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					
	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。	8-④ 育児休職からの復職率	100%	100%	100%					
		8-⑤ 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					
	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					
	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%					

*1 greenhouse gas(温室効果ガス)

*2 「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。

*3 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。

*4 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。

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

*6 「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、及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おり、活動内容については、定期的に経営陣へ報告・連絡・相談を実施しています。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。

2022年度は決算説明会4回、投資家・アナリスト対応565件を実施しました。

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。新たな活動のひとつとして、経営陣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として、動画ライブ配信「リアルトーク-みんなの声-」を2023年1月から実施しています。2022年度は本社で2回実施し、2023年度は工場での開催を含め、計6回実施する予定です。

お客様とのエンゲージメント

「お客様第一の東レ」を実践するために、営業担当部署を中心としたお客様とのコミュニケーションを緊密に行うとともに、定期的にお客様満足度アンケート調査を実施しています。調査結果は役員会や社内報等を通じて社内で共有し、より質の高い顧客サービスの実現を目指しています。

お客様とのコミュニケーションスペースとして、三島（総合研修センター内）、滋賀（滋賀事業場内）をはじめとした主な拠点にショールームを設置しています。2022年度は、総合研修センター（三島）の企業文化フロアの展示スペースの改装を実施しました。

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。

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は、定期的な懇談会を開くほか、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。

2022年度は新型コロナウイルス感染症の影響が落ち着き、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。

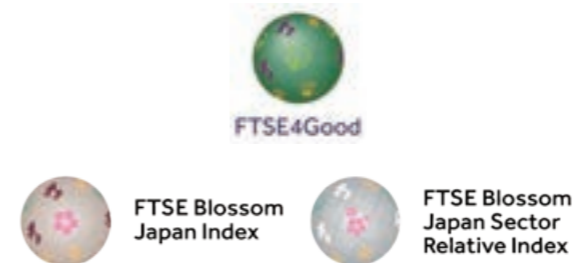
Dow Jones Sustainability™ Asia / Pacific Indexに採用

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

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。



CDP「水セキュリティAリスト企業」に選定

国際的な非営利組織CDPが実施した調査において、「水セキュリティ」の分野で最高評価である「Aリスト」企業に4年連続で選定されました。「気候変動」の分野では、2022年は「A-」評価となりました。



「The S&P Global Sustainability Yearbook 2023」に掲載

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710社を掲載した「The S&P Global Sustainability Yearbook 2023」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

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 東レがMSCIインデックスに含まれること、及び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への後援、宣伝、販売促進には該当しません。MSCIの独占的著作権であるMSCI、MSCIインデックス名及びロゴは、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。

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数の構成銘柄に選定

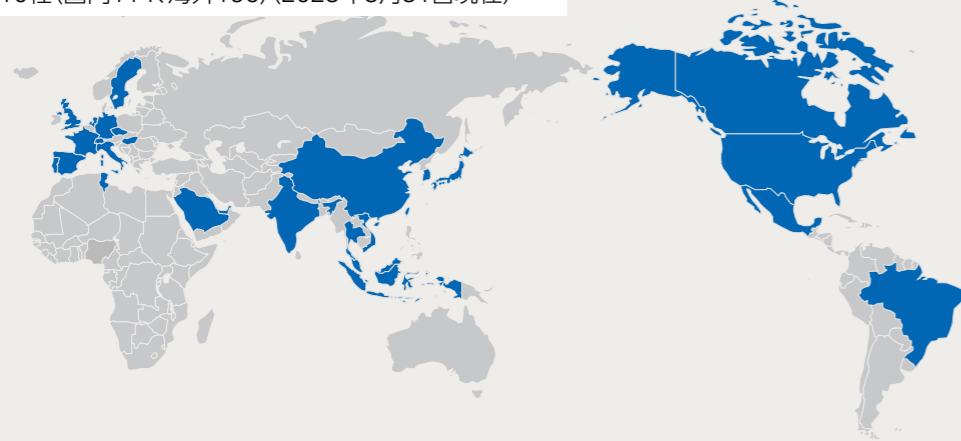
S&Pダウ・ジョーンズ社と東京証券取引所が提示する環境株価指数の構成銘柄に選定されています。



東レグループ拠点一覧

東レグループは、日本を含む29の国と地域で事業展開しています。

関係会社310社(国内114、海外196) (2023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
- 日本バイリーン株式会社
- 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

イギリス

- Toray Textiles Europe Ltd.

イタリア

- Alcantara S.p.A.

フランス

- Toray Carbon Fibers Europe S.A.
- Toray Films Europe S.A.S

中国

- 東麗合成繊維(南通)有限公司
- 東麗酒伊織染(南通)有限公司
- Toray Industries (H.K.) Ltd.
- 東麗塑料(中国)有限公司
- 東麗(中国)投資有限公司
- Pacific Textiles Holdings Ltd.

韓国

- Toray Advanced Materials Korea Inc.
- Toray Battery Separator Film Korea Limited
- STEMCO, Ltd.
- STECO, Ltd.

マレーシア

- Penfibre Sdn. Berhad
- Toray Plastics (Malaysia) Sdn. Berhad

インドネシア

- P.T. Indonesia Toray Synthetics

タイ

- Toray Textiles (Thailand) Public Company Limited
- Thai Toray Synthetics Co., Ltd.

アメリカ

- Toray Plastics (America), Inc.
- Toray Composite Materials America, Inc.
- Zoltek Companies, Inc.
- Toray Advanced Composites USA Inc.

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

国内主要拠点

- 大阪本社**
- 支店**
名古屋、北陸、九州、東北、中国・四国
- 事業(工場)**
滋賀、瀬田、愛媛、名古屋、東海、愛知、岡崎、三島、千葉、土浦、岐阜、石川、那須

海外事務所

- アメリカ**
Toray Industries (America), Inc.
- ドイツ**
Toray Industries Europe GmbH
- 中国**
東麗(中国)投資有限公司 北京分公司

- 韓国**
Toray Industries Korea Inc.
- インド**
Toray Industries (India) Private Limited
- ブラジル**
Toray do Brasil Ltda.

投資家情報

(2023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 206,980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

1株当たり配当金

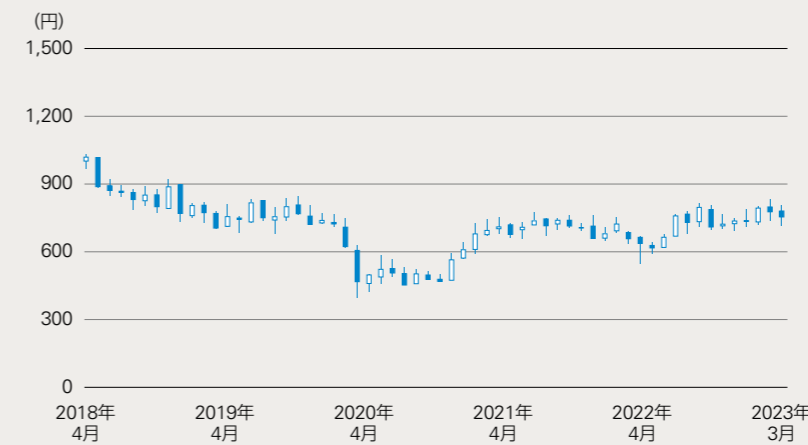
	2023年3月期	2022年3月期
年間	¥18.00	¥16.00
中間	9.00	8.00

大株主及び持株数

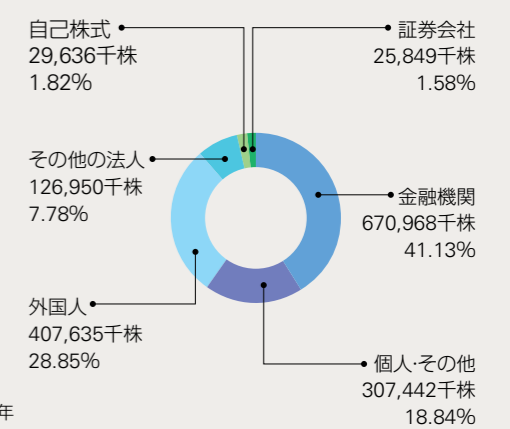
	持株数	持株比率(%)*
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	255,550,400	15.95
(株)日本カストディ銀行(信託口)	132,812,600	8.29
日本生命保険(相)	71,212,250	4.45
大樹生命保険(株)	35,961,000	2.24
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティー505234	26,808,514	1.67
全国共済農業協同組合連合会	26,593,000	1.66
(株)日本カストディ銀行(信託口4)	24,608,800	1.54
(株)三井住友銀行	24,022,000	1.50
ジェーピーモルガンチェースバンク385781	20,241,561	1.26
三井不動産(株)	19,460,720	1.21

*持株比率は、自己株式(29,636,294株)を控除して計算しております。

株価推移



株式所有者分布



企業概要

(2023年3月31日現在)

東レ株式会社

本社

〒103-8666
東京都中央区日本橋室町2-1-1
日本橋三井タワー
電話: 03-3245-5111(代)
FAX: 03-3245-5054(代)
URL: www.toray.co.jp

設立

1926年1月

資本金

147,873,030,771円

従業員数

48,682名

東レ: 6,992名
国内関係会社: 10,420名
海外関係会社: 31,270名

TORAY REPORT

