

TORAY REPORT 2025



TORAY PHILOSOPHY

東レ理念

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

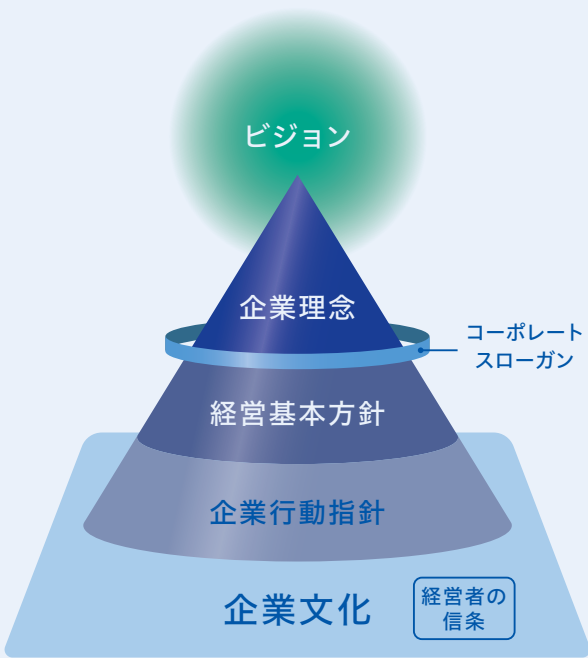
経営基本方針

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



東レ理念

企業行動指針

- 安全と環境
- 倫理と公正
- お客様第一
- 革新と創造
- 現場力強化
- 連携と共創
- 人材重視
- 情報開示
- 人権尊重

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

CONTENTS

価値創造ストーリー

ステークホルダーの皆様へ	04
東レグループ価値創造の軌跡	10
東レグループの価値創造プロセス	12
価値創造プロセス図と成長ストーリーとの関係	14

価値創造戦略

東レグループの中長期戦略	16
研究・技術開発	26
知的財産戦略	28
DX戦略	32
人材戦略	36
インターナル（社内）コミュニケーション	44
地球環境問題への取り組み	46
IRセミナー 東レグループのサステナビリティへの取り組み	52

コーポレート・ガバナンス

取締役及び監査役	54
執行役員及びフェロー	56
コーポレート・ガバナンス	58
新任社外取締役インタビュー	64
社外取締役メッセージ	66
コンプライアンス	68
リスクマネジメント	71

セグメント別活動状況

2024年度セグメント別活動状況	74
繊維	76
機能化成品	78
炭素繊維複合材料	82
環境・エンジニアリング	84
ライフサイエンス	86

データ

財務ハイライト	88
非財務ハイライト	90
マテリアリティから見た「CSRロードマップ 2025」	92
ステークホルダーエンゲージメント	96
外部評価	97
東レグループ拠点一覧	98
株式情報・企業概要	99

TO OUR STAKEHOLDERS

ステークホルダーの皆様へ

開拓者精神を持って次の100年へ

代表取締役社長

大矢 光雄

社長就任以降の振り返り 2024年度の成果

私が社長に就任してから2025年で3年目を迎えました。就任以来、社内外の様々なステークホルダーの皆様との対話を通じて、就任時に掲げた「真のサステナブルな会社」実現のための課題と解決に向けた施策を具体化し、実行を推進してきました。

2024年度は、収益性の向上と資産効率性の改善に向けて重点課題として取り組んできた、「戦略的プライシング」や収益改善プロジェクト「DARWINプロジェクト」（以下、Dプロ）の成果を主因に前期比増収増益を達成することができ、ROICも前期比1.6ポイント改善の4.4%となりました。

戦略的プライシングは、単なる値上げ活動ではなく、当社の顧客価値・競争力を定量的に分析・把握し、その価値を価格に反映させることで収益力強化につなげる取り組みです。2024年度は2023年度対比で200億円以上の成果をあげま

した。Dプロは、業績が低迷している事業・会社の中で、投下資本の大きなものをピックアップし、本社の支援の下で集中的に構造改革に取り組むことで収益性を改善、こちらも2023年度対比で約200億円の改善効果が見られました。

これらの施策は短期間で大きな改善効果が得られましたが、その背景にあったのは社内での危機感の共有です。ここ数年にわたり、コロナ禍や中国競合の台頭、主力製品のコモディティ化などによって過去の設備投資に見合った収益が得られず、株価も低迷、株主の皆様の期待するリターンを上げられていないという現状を全社で共有し、ROICを上位概念とした「収益力の向上」と「資産効率の改善」という目標を明確化してスピード感を持って対応してきました。2024年度の収益改善は、その成果の一端が表れた結果だと考えています。

社長としてもう一つ重点的に取り組んできたことは、社内外のステークホルダーとの対話です。社内については、社長就任時に「三振でもいいからフルスイングをしよう」と

着用スーツ素材：シルック美来、SillookMirai、ナノデザイン®技術と植物由来ポリエステルとを融合させ製糸プロセスにも工夫を行うことで、様々なシーンに適用可能な素材です。当社シルック®を超える高質感や快適機能を実現した環境配慮型素材として、シルクタッチ、艶感に加え、和装用途では、これまでシルックの課題であった着崩れ防止機能も付与、2024年に上市し、繊維総合賞を受賞しました。



ステークホルダーの皆様へ

いうメッセージを発信し、各工場・事業場での社員との直接対話「ラウンドテーブル」や、経営陣と社員との対話を全社にライブ配信する「リアルトーク」など、社員の生の声を聴く機会を増やしてきました。これらを通じて得た気づきを業務効率化などの施策に反映し、社員が「わくわく感」・「充実感」・「幸福感」をもって働き、新しいことに挑戦する自由闊達な職場風土作りにつなげています。

また、当社の価値創出に向けた取り組みを社外のステークホルダーの皆様にご理解いただくため、IR活動にも注力しています。積極的な情報発信に努め、私自身が機関投資家の皆様と直接対話させていただく機会も今まで以上に設け、対話を通じた気づきを経営や情報開示の改善に活かしています。

これらの活動から、社内外から、「東レは変わってきた」というフィードバックをいただき、着実に手ごたえを感じていますが、皆様の期待に応えていくためにもこれまで以上にスピード感を持った経営が求められていると実感しています。

2025年度目標、AP-G 2025の総仕上げ

2025年度は中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”（以下、AP-G 2025）の最終年度となります。

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」の5つを基本戦略とし、ROICをKPIとして、成長領域での事業拡大と低成長・低収益事業の構造改革の推進を課題として設定しました。戦略の実効性を高めるための7つの重点経営施策として①事業の「競争力」強化・事業拡大、②戦力・投下資本最適配分、③イノベーション創出、④機能軸での強化、⑤コスト競争力強化、⑥人的資本経営、⑦資本市場との対話、及びそれに連なる18の課題を整理・設定し、推進してきました。

2025年度はAP-G 2025の総仕上げとして、戦略的プライ

シングやDプロの更なる効果発現などにより、3年連続での増収増益とROIC 5%の達成を目指していきます。ROIC 5%は、PBR1倍割れ解消を目指す上でまずクリアすべき最低限の水準に過ぎず、AP-G 2025をあるべき姿に向けた通過点として、次期中期経営課題での更なる改善につなげ、「真のサステナブルな会社」を目指していきます。

「真のサステナブルな会社」を目指し、成長戦略と事業構造改革の両輪でROICを向上

私の目指す「真のサステナブルな会社」とは、「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」という企業理念に則り、経済的価値と社会的価値の両方をステークホルダーに提供し、それらをステークホルダーに評価していただくことで経営資源を確保し、再び価値の創造に向けてその経営資源を投入するというサイクルが途切れることなく循環している会社です（P.24）。この循環を絶やさず太くしていくためには、当社の競争力の源泉である先端材料開発力をベースに、高付加価値な製品・サービスを生み出し続けることによって、収益力を維持・向上していく必要があります。当社は創業以来「事業を通じた社会貢献」を第一に掲げており、社会に貢献する製品をサステナブルに供給することは会社の存続意義そのものです。そのためには事業が投資に見合った利益を上げることが不可欠であり、各事業を「成長性」を縦軸、「収益性」を横軸とした4象限（P.25）に整理した上で、成長戦略と事業構造改革の両輪でROIC向上を図っています。炭素繊維複合材料の航空宇宙用途や水処理膜、繊維のテキスタイル・縫製一貫型事業、半導体用エレクトロコーティング剤など、4象限の中で高成長・高収益に分類される事業は「コア成長事業」と位置付け、差別化のための競争力を磨いて収益を拡大していきます。次に「次世代事業」は、現在は事業化前または事業規模は小さいものの将来の

成長性が期待できる事業で、水素関連や分離膜、次世代電池用フィルムなどが含まれます。この象限に入る製品群を厚くしながらコア成長事業に移行させていくことも重要な課題です。「安定収益事業」は、ナイロン樹脂・PBT樹脂やケミカル事業、炭素繊維のスポーツ用途などで、大きな設備投資は一巡し収益基盤としてキャッシュを稼ぐことが求められる段階にある事業です。一方で、「構造改革」に位置付けられる事業は、現在取り組んでいるDプロや事業再編等により収益性の改善を図りますが、構造転換が難しい事業は撤退も視野に入れて検討していきます。こうしたメリハリのある経営資源の再配分によって事業ポートフォリオを見直し、ROICの向上を図ります。

「経済的価値」・「社会的価値」向上のためのサステナビリティ課題

「真のサステナブルな会社」となるためのもう一つの重要な側面が、いわゆるサステナビリティ課題の解決への貢献です。

現在、世界は気候変動や資源・エネルギー問題、人口増加に伴う食料・水の不足、自然環境の喪失、安全・健康への不安など、持続可能な社会の実現に向けて多くの課題に直面しています。革新技術・先端素材によってこれらの地球的な課題に本質的なソリューションを提供していくことは、当社にとって重要な使命と認識しています。そのためAP-G 2025では「サステナビリティイノベーション（SI）事業」を成長領域と定め、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」の実現を目指しています。

SI事業においては、軽量化によってライフサイクルCO₂排出量を削減する炭素繊維複合材料事業や、世界の水需要拡大に対応する水処理事業などの事業分野に注力すると共に、循環型社会の実現に向けて、サプライチェーンとの協力の下、繊維・フィルム・樹脂製品等のリサイクルの技術開発

や、バイオ原料の活用等を推進しています。リサイクルやバイオ素材など環境配慮型製品の普及においてはコストが常に課題となりますが、それらの製品が生み出す価値ストーリーをお客様と共有することで経済的価値にも転換し、持続可能なビジネスとしていきます。リサイクル繊維製品ブランド&+®や、100%バイオ由来原料の繊維で作った吉田カバンのタンカー®*などはその一例です。また、2050年を目標とする自社のカーボンニュートラルの実現に対しては、水素、アンモニア、合成燃料、バイオマスといったカーボンニュートラルなエネルギーへの燃料転換や省エネ、再生エネルギー利用拡大等により、売上収益当たりのGHG排出量と水使用量を2030年に2013年比50%以上削減する「チャレンジ50+プロジェクト」に取り組んでいます。いずれもまだまだ多くのクリアすべき課題がありますが、イノベーション創出によるブレークスルーを図っていきたいと考えています。

*タンカー®は(株)吉田の登録商標です。

イノベーションを生み出す「開拓者精神」

このようなイノベーションを作り出す元となるのが、社員の「開拓者精神」であると思っています。そのため「開拓者精神」を発揮できる人材の育成と、職場環境作りが重要になります。昨今、サステナビリティ概念の広がりに伴い、人を重要な資産とみなす人的資本経営の考えが世の中に浸透していますが、当社の「人を基本とする経営」は1926年の創業以来続く企業文化の一つであり、「ものづくり」を实践するためには「人づくり」が重要という考え方の下、人材育成に力を注いできました。当社は戦後日本で初めてナイロン繊維を事業化したことを皮切りに、ポリエステル繊維、アクリル繊維を次々に事業化して合成繊維のリーディングカンパニーとなり、その後は有機合成化学・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て樹脂・ケミカル、フィルム、炭素繊維複合材料と次々に事業分野を開拓し

できました。1950年代からいち早く海外進出も果たしていますが、これらは開拓者精神の賜物です。

しかし、会社組織が大きくなり様々な管理も増える中で、長引いたコロナ禍による影響等もあり、この精神が薄れていくことを危惧し、改めて社員のチャレンジを後押しするために冒頭の「三振してもいいからフルスイングをしよう」というメッセージを発信しました。社員の挑戦へのモチベーションを高め、称えるために始めた「はじめの一歩賞」は、2年連続で100件以上の応募がありました。また、社内外から大きな反響を呼んだNHK番組『魔改造の夜』へのエンジニアリング開発センターの挑戦も、「三振してもフルスイング」の姿勢を体現してくれるものでした。私は、社内に連綿と受け継がれているこの「開拓者精神」のリミッターを開放し、社員が自走するための羅針盤となる方向性を示し、「フルスイング」できる企業風土を作るのが経営の役割であると考えています。

次期中経で取り組む課題 ー不確実性の高まる世界で勝ち抜くためにー

今年度、当社は2026年度からの次期中期経営課題（以下、次期中経）の策定に取り組んでいます。次期中経は2026年度から2028年度の3年間を対象としていますが、足下からの課題設定に加え、その先の2030年近傍を見据えたあるべき姿からのバックキャストによって、次の3年間でやるべき課題を明確化するものとなります。ROICをKPIとする「収益力の向上」と「資産効率の改善」は次期中経においても事業課題の上位概念として設定します。

現在、各国経済の保護主義化、中東情勢の不安定化、AIの進化など、世界は大きな変化の渦中にあり、当社を取り巻く事業環境が不確実性を増している中で、急激な変化に備えてこれまで以上にレジリエンスの強化やスピード感を持った判断が必要となっています。このような事業環境の中で次期中経を実効的なものとしていくためには、中長期的な変

化の潮流における機会とリスクを把握した上で、各事業の競争力を見極め、それぞれの「勝ちパターン」に基づいた戦略を立案、実行することが求められます。私はこの「勝ちパターン」を「東レ価値創出モデル」と名付けています。「東レ価値創出モデル」とは、お客様としっかりと向き合い継続的に対話していく中で、数ある技術の引き出しを活用して新たな価値を持つ製品を作り出し、それを当社の生産・エンジニアリング力で量産化し、お客様と共に新たな市場を作り出すことで、高い付加価値を持続けることを可能とするモデルのことです。「東レ価値創出モデル」の事例として、顧客企業との高機能性繊維の共同開発や、航空機における炭素繊維複合材料の長期採用などを紹介していますが、この他にも成功している事例はたくさんあります。強い「勝ちパターン」を持ち、成長性が期待できる事業を当社がやるべき領域と定め、経営資源を優先的に配分していきます。具体的には炭素繊維複合材料や水処理逆浸透（RO）膜、半導体分野、分離膜などを想定しています。一方で、コモディティ化した事業や「勝ちパターン」が作れない事業は、徹底した合理化や構造改革を実行していきます。これまでに繊維ではポリエステル短繊維の重合設備一部停機や汎用品種の収束を完了、機能化成品ではテレフタル酸事業の収束を決定、欧米フィルム子会社では設備の一部収束を含めた規模適正化を実行するなど、Dプロを中心に構造改革を行ってきました。次期中経では更に踏み込んで低成長・低収益事業の見直しを図っていきます。各事業の価値を見極める中で、当社がベストオーナーではないと判断した事業は利益が出ていても売却という選択肢も検討していきます。

また、「収益力向上」と「資産効率の改善」の実現を加速するためには、ITの強化とDXによる業務改革が必要不可欠です。これまでも生産現場や研究開発などを中心に現場密着型でDXに取り組んできましたが、全社レベルでDXをより一層推進し、経営戦略をスピーディに実行するため、今年度新たに社長直轄のデジタルソリューション部門を新設しまし

た。DXの深化・進化によって社員の意識改革を促し、全体最適視点で社内の業務改革を行うと共に、お客様視点での価値創出につなげていきたいと考えています。

リスクマネジメントの強化

これらの戦略実行に加えて、戦略リスクも含めたリスクマネジメントも強化しています。現在米国の相互関税発動による経済のブロック化のリスクが高まっていますが、当社は以前より地産地消を基本とするグローバルオペレーションを行っており、米国を始め、各国に製造拠点を持っています。繊維の生産はアジアが中心ですが、中国だけでなくASEAN、インドなど10か国以上で生産しており、最適なオペレーションの組み合わせでリスクを分散すると共にコストを最適化することができる体制になっています。このようなリスクへのレジリエンスを高める仕組みづくりとモニタリングの強化は、次期中経でも重要課題と位置付けています。素材産業は経済の基盤であり、素材なくして産業は立ち行きません。経済のブロック化に対する最も効果的な策はお客様に必要とされる唯一無二の価値を提供することであり、そのような素材の力は経済ブロックを超えると信じています。

次の100年に向けて-継承と革新

当社は2026年4月に100周年を迎えます。1926年の創業以来、「事業を通じての社会貢献」・「人を基本とする経営」・「開拓者精神」という企業文化を受け継いできたことは前述の通りですが、もう一つ大切にしている文化は「長期的視点に立った経営」です。「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（深は新なり）」という「極限追求」のDNAが受け継がれ、時代の要請に基づく社会的課題を長期的視点で捉え、その解決に向けた研究・技術開発に取り組んできました。この経営思想により長期的視点で育成し、

成功した事業は炭素繊維複合材料を始めとして多数あります。一方で、長い歴史の中で増えてきた事業や製品の中には現在においてその価値を見直すべきものもあります。50年前と現在では事業ポートフォリオが大きく変化しているように、変えるべきものは変え、その時代・社会に求められることに応えていくことが、次の100年を生き抜くために大事な力だと思っています。

私は繊維の営業出身ですが、繊維の織物は経糸たていとと緯糸よこいとからできています。経糸は織物の骨格を形成する糸であり、織機に張られて常に一定の方向に保たれ、時間を超えて変わらない「軸」となる要素です。緯糸は「軸」である経糸に対して横方向に織り込まれ、色や素材、織り方によって出来上がる織物の表情が変わります。緯糸は比較的自由に变えることができ、デザインやファッションといった時代に即した要素を表すことができます。当社にとってぶれない経糸は先人たちがつないできた「新しい価値の創造を通じて社会に貢献する」という企業理念であり、緯糸は革新技術や先端材料、ビジネスモデルといった時代のニーズに合わせて柔軟に対応すべき要素です。この経糸と緯糸がしっかりと織り合わさることで、私たちの事業は美しく、強く、そしてしなやかな織物のように成長していきます。社員の皆が企業理念を大切にしながら、変化を恐れず、挑戦を続けることで「真のサステナブルな会社」を織りなし、持続可能な価値創造につながると信じています。

本統合報告書では、私たちの経営の基本姿勢と、未来に向けた取り組みを織り込んでご紹介しています。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

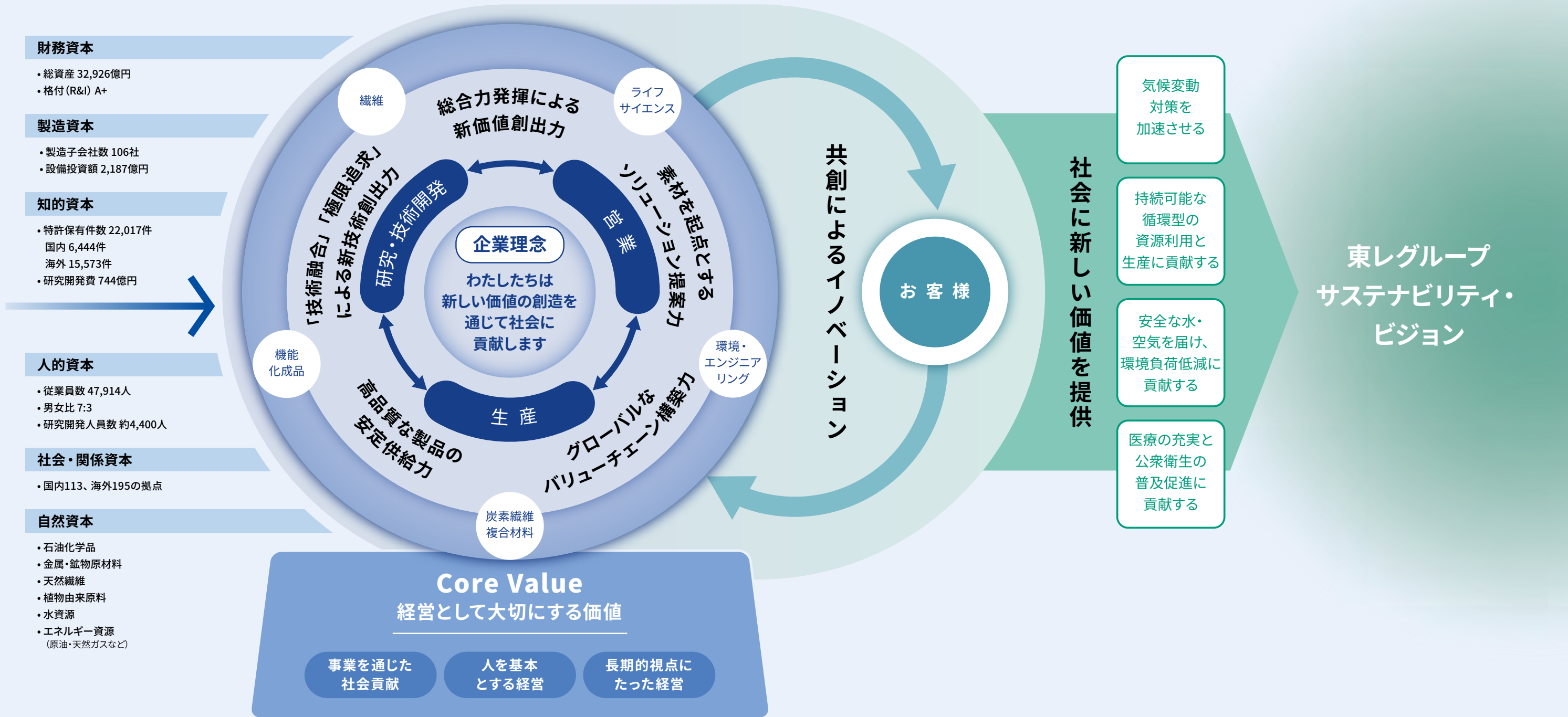
東レグループ価値創造の軌跡



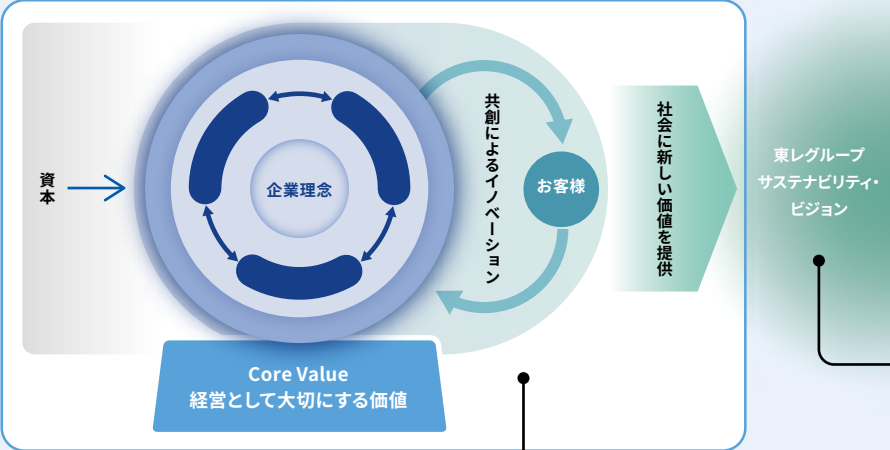
東レグループの価値創造プロセス

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

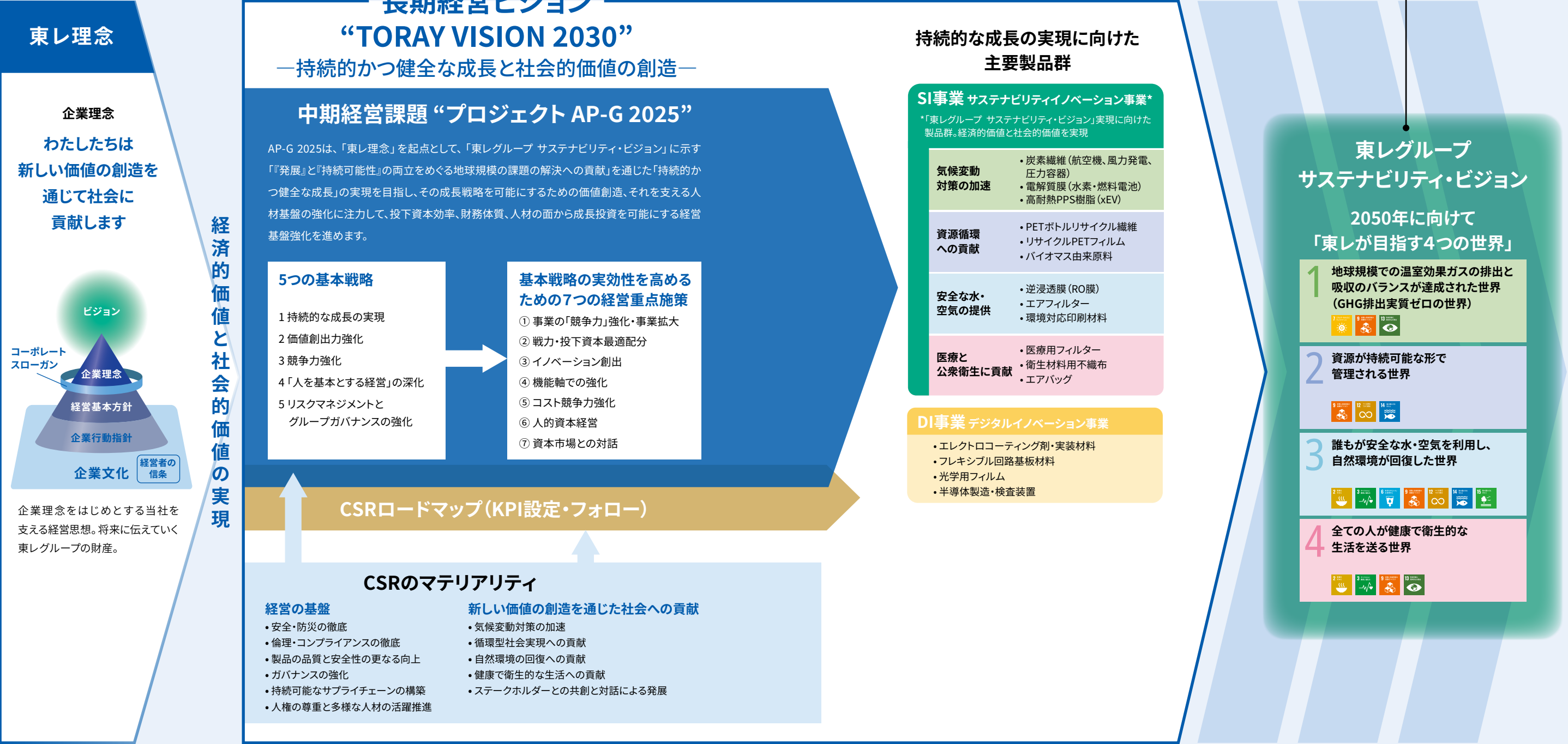
携し合いながら、素材を起点にサプライチェーンを構成する**お客様との共創によるイノベーション**を通じて、**社会に新しい価値を提供**していきます。そして、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に示す4つの世界の実現を目指します。



価値創造プロセス図と成長ストーリーとの関係



価値創造プロセス図と、成長ストーリーとの関係は以下のとおりです。企業理念の具現化に向けて、東レグループは「長期経営ビジョン」「中期経営課題」「CSRロードマップ」「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を定めています。サステナビリティイノベーション事業及びデジタルイノベーション事業の成長拡大を通じて、経済的価値及び社会的価値の両立を目指します。

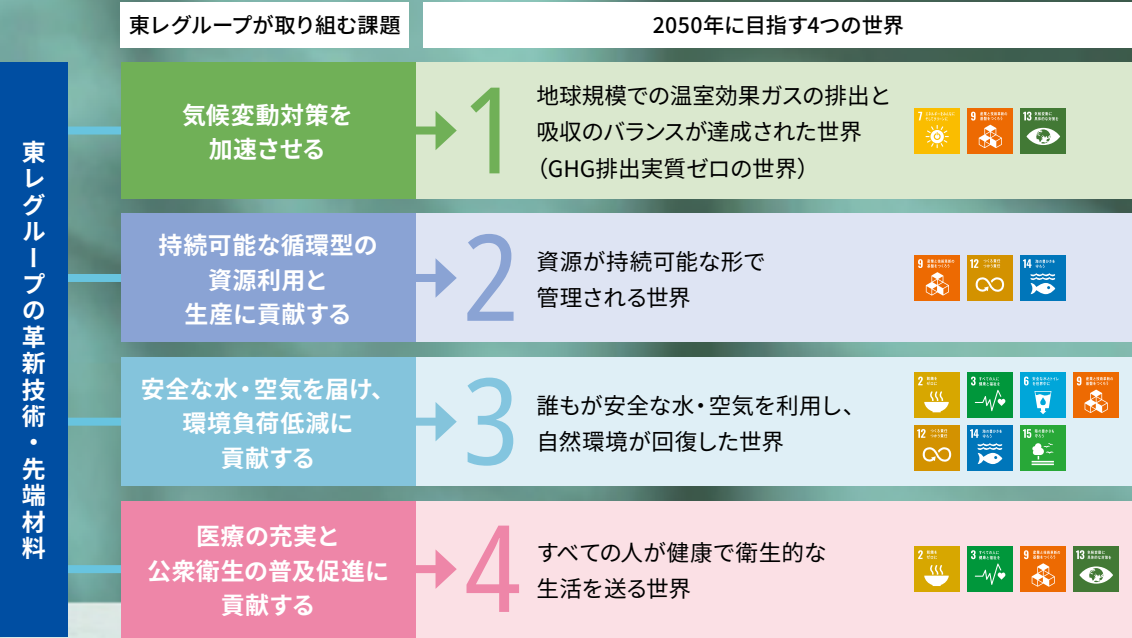


東レグループの中長期戦略

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

東レグループ
サステナビリティ・
ビジョン

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。



長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”

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

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

「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の2030年度目標 (対比はいずれも2013年度比)

		2013年度実績 (基準年度) (日本基準)	2023年度実績 (IFRS)	2024年度実績 (IFRS)	2025年度目標 (IFRS)	2030年度目標 (IFRS)
サステナビリティイノベーション事業の売上収益 ^{*1}		5,624億円	13,115億円 (2.3倍)	13,689億円 (2.4倍)	16,000億円 (2.8倍)	4.5倍
バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量 ^{*2}		0.4億トン	10.3倍	11.3倍	15.0倍	25倍
水処理貢献量 ^{*3}		2,723万トン/日	2.7倍	2.9倍	2.9倍	3.5倍
生産活動による GHG排出量	東レグループ全体の売上高・ 売上収益原単位 ^{*4*6*7}	356トン/億円	36%削減	43%削減	40%削減	50%以上削減
	日本国内の排出量 ^{*5*6*7}	245万トン	25%削減	28%削減	20%削減	40%以上削減
生産活動による 水使用量	東レグループ全体の売上高・ 売上収益原単位 ^{*7}	14,693トン/億円	35%削減	38%削減	40%削減	50%以上削減

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

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”

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

成長・低収益事業の構造改革を推進しています。

2024年度の世界経済は、米国が堅調に推移し、欧州も持ち直しが続きましたが、中国の回復は足踏み状態となりました。国内経済は緩やかな回復が続きました。このような中、連結売上収益は前期比4.0%増の2兆5,633億円、事業利益は全てのセグメントで増益となる39.1%増の1,428億円となり、事業利益率は1.4ポイント改善しました。構造改革や戦略的プライシングも収益改善に寄与しました。

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

AP-G 2025の財務目標

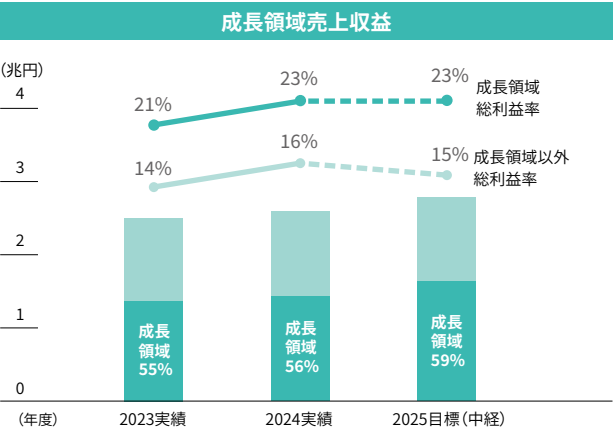
	2023年度実績	2024年度実績	2025年度見通し	AP-G 2025 2025年度目標
売上収益	24,646億円	25,633億円	26,700億円	28,000億円
事業利益	1,026億円	1,428億円	1,500億円	1,800億円
事業利益率	4.2%	5.6%	6%	6%
ROIC [*]	2.8%	4.4%	約5%	約5%
ROE	1.3%	4.5%	約5%	約8%
フリー・キャッシュ・フロー	647億円	1,918億円	プラス (3年間累計)	プラス (3年間累計)
D/Eレシオ	0.55	0.49	約0.6	0.7以下 (ガイドライン)

^{*} 税引後事業利益÷投下資本 (期首・期末平均)

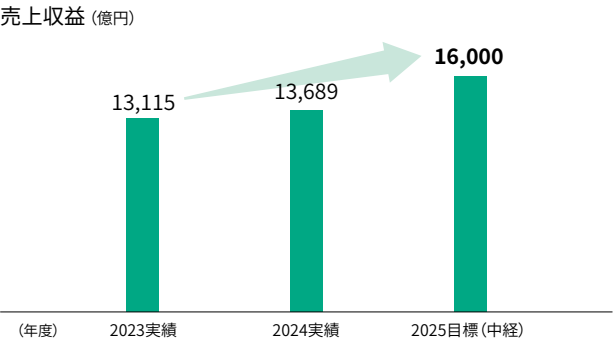
AP-G 2025の5つの基本戦略

基本戦略1

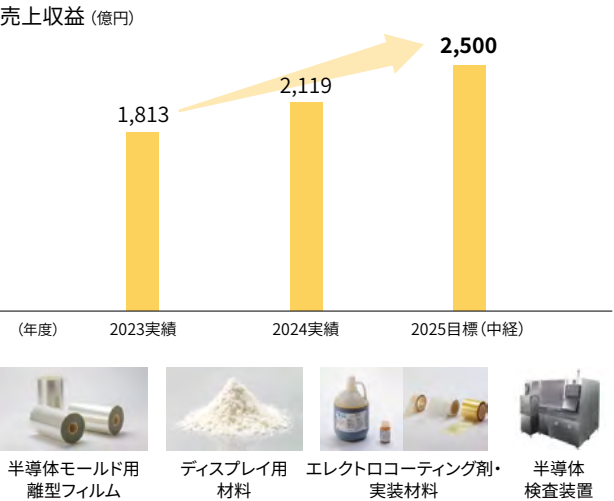
持続的な成長の実現
東レグループ サステナビリティ・ビジョンを基軸としつつ、強みを発揮し収益拡大が見込める領域として、サステナビリティイノベーション(SI)事業とデジタルイノベーション(DI)事業を成長領域と位置付け、これらの売上収益を2025年度に全体の6割程度まで拡大させることを目指しています。



サステナビリティイノベーション(SI)事業



デジタルイノベーション(DI)事業



2024年度におけるSI事業の売上収益は、前期比4.4%増の1兆3,689億円となりました。風力発電用翼向けラージトウ炭素繊維の需要回復が想定より緩やかでしたが、航空機向け炭素繊維やリサイクルフィルム、自動車用樹脂等が増収となりました。また、DI事業の売上収益は、前期比16.9%増の2,119億円となりました。サプライチェーンの在庫調整の反動からMLCC等の電子部品関連用途フィルムの需要が伸長したほか、有機EL関連材料・回路材料の需要が回復しました。

基本戦略2

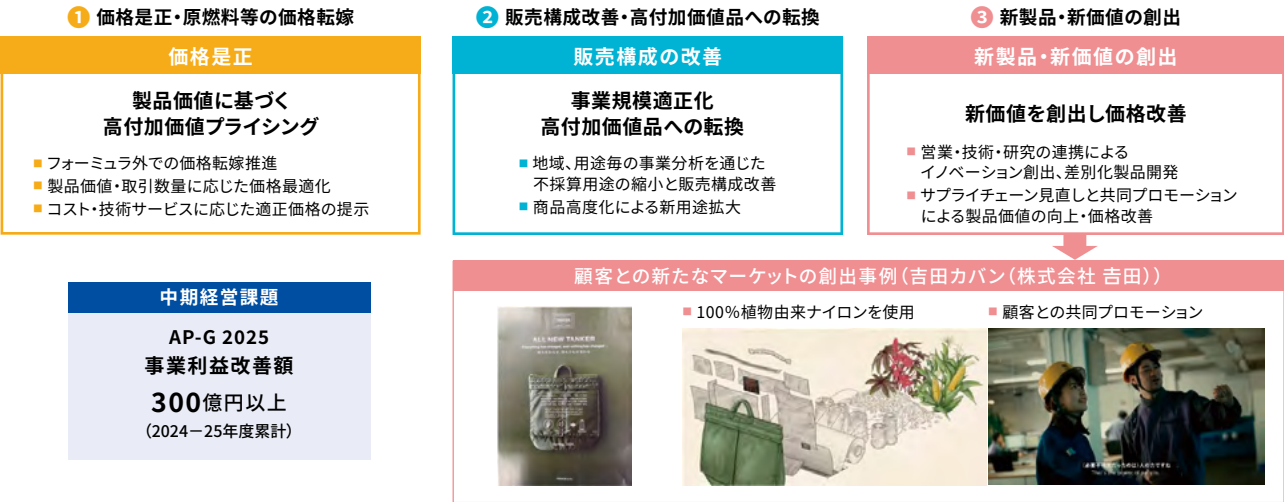
価値創出力強化

東レの持つ製品力や付加価値を正しく把握し、価値に見合う適正な対価を獲得する「戦略的プライシング」を進めています。これは単なる値上げではなく、東レ製品の価値を顧客に認めていただく活動で、営業・生産・技術・研究が一体となって取り組むことで、2025年度までの2年間で300億円以上の事業利益改善を目指しています。

具体的には、複数の事業部で扱う同一品種の価格差を見える化するツールを導入し、改善すべき取引に迅速に対応しています。また、期待した製品価値が価格に反映されていない場合には、営業だけでなく生産・技術・研究とその事実を共有し、高付加価値品の開発や生産性の抜本的な改善など競争力強化に向けた取り組みを進め、サプライチェーンやターゲット市場の見直しも検討しています。

これまでは、①の原燃料価格の高騰による価格転嫁を含

戦略的プライシング

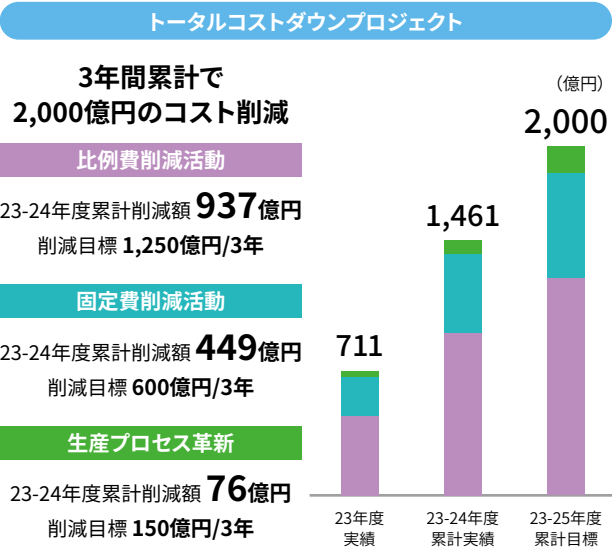


め製品価値に基づく価格は正を中心に進めてきましたが、今後は、②の高付加価値品への転換による販売構成の改善、更には、③の新製品・新価値の創出(イノベーション創出)による価格改善に注力します。例えば、世界中にファンを持つ(株)吉田のカバン用途として100%植物由来のナイロン「エコディア® N510」を開発し、共同プロモーションを通じて消費者へ価値訴求を行いました。その結果、高価格帯ながらも好調な販売につながっています。

基本戦略3

競争力強化

AP-G 2025の3年間累計で2,000億円の自助努力によるコスト削減を目指しており、2023年度から2024年度の2年間の累計削減額は1,461億円(進捗率73%)となりました。購買機



能の集約化等により比例費の削減に努めているほか、組織横断的コストダウンの活動事例をグローバルに共有し、水平展開することで東レグループ全体のコスト競争力の底上げを図っています。

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」の深化として、「企業価値の最大化」と「従業員の幸福度向上」を追求するため、「多様な人材・価値観の包摂」「変化に適合する人材・組織づくり」「東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)」にフォーカスし、取り組みを進めています。エンゲージメントについては毎年度、従業員サーベイを実施しており、2024年度は、「やりがいを感じる業務ができています」「納得のいくキャリアを形成できている」「東レグループの一員であることを誇りに思う」といった項目でスコアが向上しました。

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

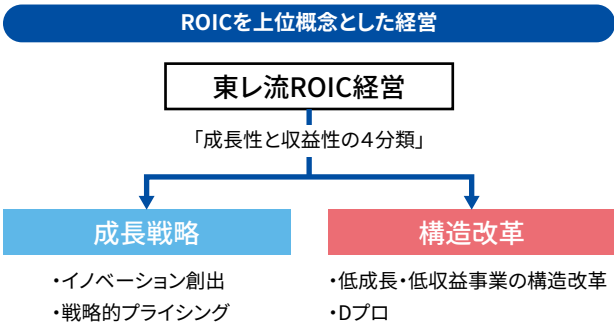
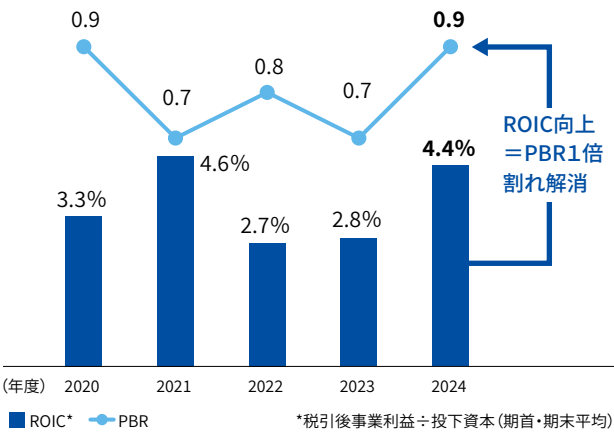
急激に顕在化するリスクや危機発生時の迅速な対応に備え、専任組織を設置し、取締役会及びトップマネジメントと緊密に意思疎通を行い、経営戦略の一環としてリスクマネジメントを推進しています。また、グローバル経営管理の高度化・効率化を推進する一方、2025年度は取締役の員数を2名減らし、総員10名体制で、より大きな視点での議論を深め、中長期的な企業価値向上に資する運営の実効性向上を図っています。

ROIC経営の推進

直近10年間でを行った投資に対し、外部環境の変化による影響もあり、見合った収益が上げられておらず、2024年度のROICは4.4%にとどまっています。資本市場との対話では二桁台のROICが望まれており、これがPBR低迷の大きな要因と認識しています。

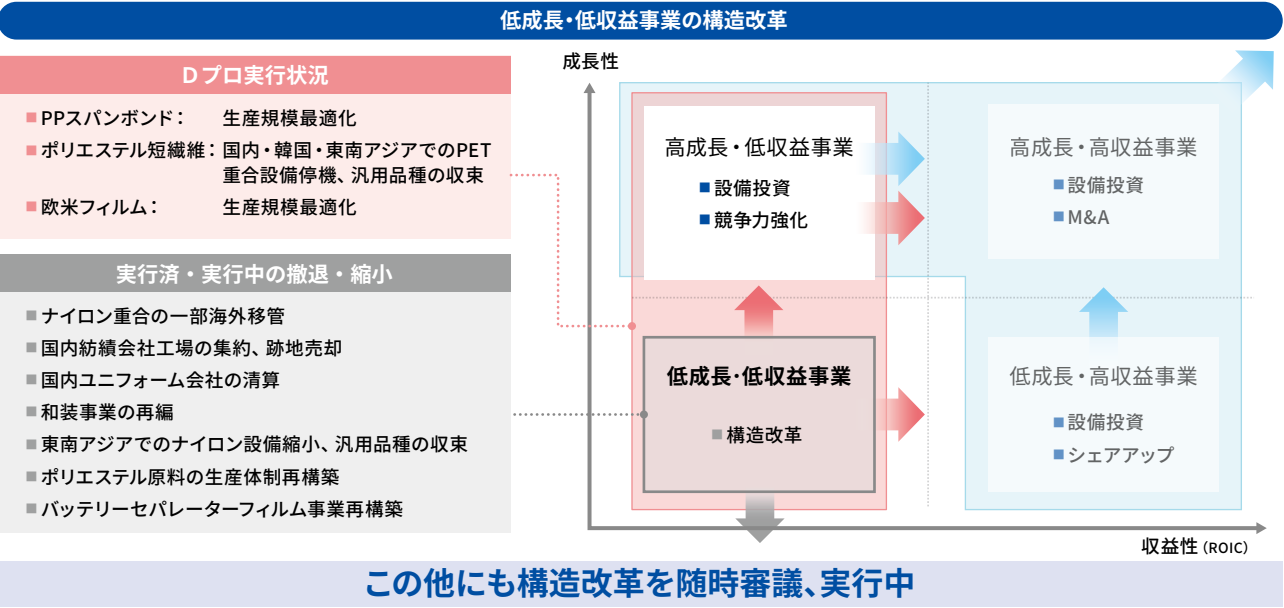
そこでAP-G 2025では、事業利益の増加と投下資本の効率運用の両面からROICの向上を重点課題とし、各事業本部にて事業戦略の立案を進めています。一方、コーポレートとしては、資本投下を要する事業なのか、ライトアセットで稼ぐべき事業なのかを判断し、事業の特質に合わせたメリハリのある最適資本配分に取り組んでいます。また、「成長戦略」と「構造改革」を両輪とし、成長性と収益性の観点から、イノベーション創出、戦略的プライシング、低成長・低収益事業の構造改革、DARWINプロジェクト(Dプロ)といった取り組みを推進しています。

*DARWINプロジェクト:変化に適応し、稼ぐ力を復活させる収益改善プロジェクト



については、構造改革あるいは撤退・縮小を検討しています。

一方で収益性の期待できる事業領域において、競争力のある成長事業に資金と人を重点配分しています。また、足元では収益が低迷しているものの、成長性の高い炭素繊維複合材料事業などでは、収益性改善を図りながら資本投下を継続しています。



DARWINプロジェクト(Dプロ)

事業環境の激変により収益力が大幅に低下し、「Dプロ」の対象となった事業・会社については、現状把握・分析に基づいて課題をあぶり出し、短期、中長期に分けて対策を実行しています。2024年度は、「Dプロ」の下、コストダウンやグローバル拠点間での生産規模最適化等に取り組み、ZOLTEK社(ラージトウ炭素繊維)、米国フィルム子会社、TPM社(ABS樹脂)、ポリエステル短繊維の各事業が黒字に転換し、約200億円の収益改善効果を得ることができました。2025年度は、PPスパンボンドや欧州フィルム子会社の黒字化を図ることで、約100億円の改善効果を期待しています。

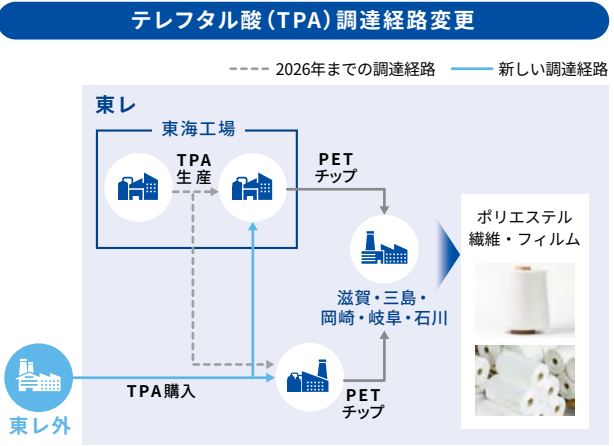
特定事業・会社の構造改革(Dプロ)の成果と課題

事業・会社	～2024年度
ZOLTEK社 (ラージトウ炭素繊維)	- 稼働に応じた生産体制変更による総固定費の削減 - メキシコ／ハンガリー間のグローバルオペレーション強化 - 計画より前倒して24年度2Qより黒字化
欧米フィルム	- 汎用品主体の製膜ラインの停機実施 - 生産体制見直しによる固定費の削減 - 戦略的プライシングの推進 - 米国子会社は24年度2Qより黒字化
PPスパンボンド	- 停機等生産体制の見直しによる固定費削減 - 差別化の推進、新規用途開拓、生産規模の適正化 - 戦略的プライシングの推進
TPM社 (ABS樹脂)	- 品種構成の改善 - 固定費削減 23年度下期より黒字化
ポリエステル短繊維	- グローバルでの品種移管で重合の停機実施 - 計画より前倒して24年度2Qより黒字化
業績への効果	24年度に約200億円の収益改善(前期比)

生産体制再構築

抜本的な事業構造改革の具体例としては、ポリエステル繊維・フィルム原料であるテレフタル酸(TPA)の国内生産を2026年度中に収束させ、外部調達に移行する予定です。これは、老朽化した生産設備の維持更新費と外部調達費用・リスクなどを総合的に検討して決定しました。また、ポリエ

ステル短繊維は、グローバルオペレーション及び高付加価値化の推進により、同一品種大量製品に適する直接連続重合紡糸の国内設備を2025年度中に停止するほか、韓国とマレーシアでも規模の縮小を開始しています。更に、バッテリーセパレーターフィルムについては、各拠点で事業構造改革を推進していますが、EV市場の低迷など厳しい事業環境が続いており、事業の縮小・撤退を含めたあらゆる選択肢を検討しています。



成長領域で事業拡大

事業領域別の成長性・収益性

AP-G 2025期間中の売上成長率とROICをセグメント別に比較すると、繊維の2022年度-2025年度売上成長率予想は1.9%ですが、2024年度のROICは8.2%に上昇しました。売上収益が1兆円規模の繊維セグメントが、東レグループ全体の成長投資を支える安定収益源となっています。

機能化成品は、すでに成長拡大事業として投資済みであり、半導体・ディスプレイの在庫調整が解消し、稼働率の上昇に伴って2025年度のROICは8%に高まるものと見込んでいます。

東レの事業領域と成長性				
セグメント	ROIC			売上CAGR 2022-2025
	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (見通し)	
繊維	6.3%	8.2%	9%	1.9% 1 5
機能化成品	3.6%	6.7%	8%	2.3% 2 3 6 7 8
炭素繊維複合材料	1.7%	3.0%	3%	3.9% 9
環境・エンジニアリング	8.3%	9.7%	10%	8.0% 10
ライフサイエンス	-2.2%	-1.4%	0%	0.8% 4
全社合計	2.8%	4.4%	5%	2.4%

セグメント中の改善領域（短～中期）

1 不織布（PPスパンボンド）、ファイバー
2 欧米フィルム
3 バッテリーセパレーターフィルム
4 医薬・医療事業

セグメント中のコア成長領域（中～長期）

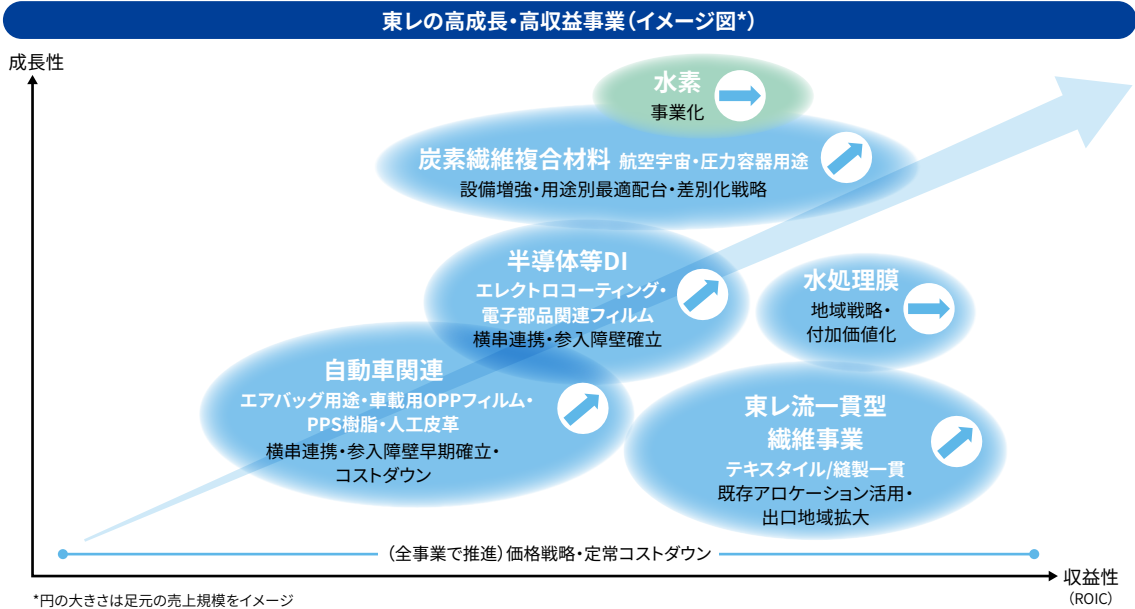
5 繊維：エアバッグ、人工皮革、縫製一貫型製品
6 樹脂：PPS樹脂（xEV）
7 フィルム：電子部品関連フィルム、車載用OPPフィルム
8 電情材：半導体エレクトロコーティング剤
9 炭素繊維：航空宇宙用途、压力容器用途
10 水処理膜（逆浸透（RO）膜）

炭素繊維複合材料は、最も重要な成長事業に位置付けていますが、多額の設備投資を行った一方、設備の稼働が低調だったことから、低いROICとなっています。しかし、用途によっては非常に高い収益性が見込まれることから、今後は用途別の戦略を通じてROICの向上を目指します。

環境・エンジニアリングは、水処理事業の逆浸透（RO）膜を中心に高収益・高成長を実現しており、2025年度は二桁%のROICを見込んでいます。

「成長性と収益性の4分類」に基づく成長領域の強化

市場において高い競争力（品質・シェア・技術・サプライチェーン等）を有する事業の最適事業戦略を推進しています。炭素繊維のように成長性は高いが、大規模な初期投資を必要とする事業は、差別化により収益性を向上させます。東レ流一貫型縫製品事業のように安定している事業は、アセットライトで高い収益率を保ちながら拡大させます。

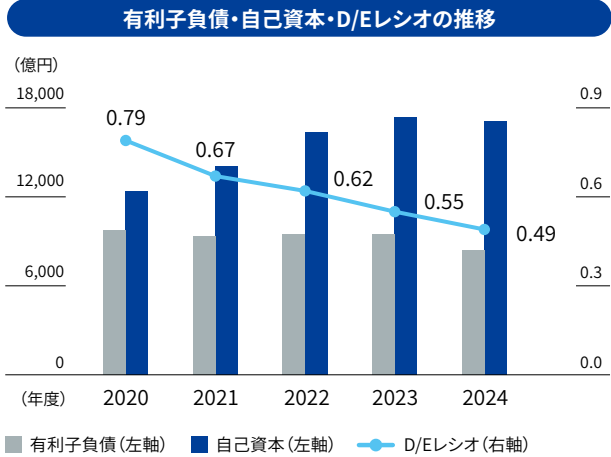
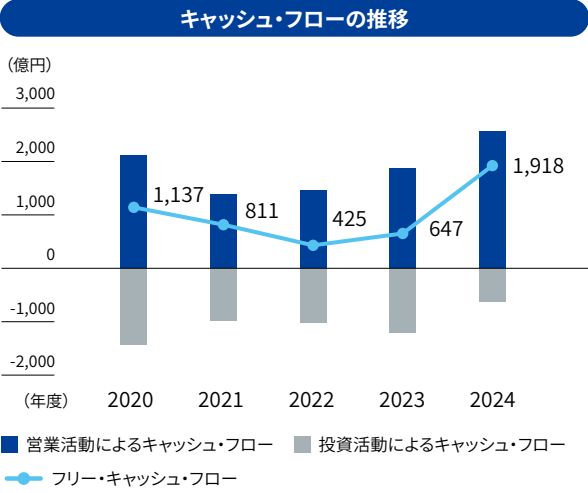
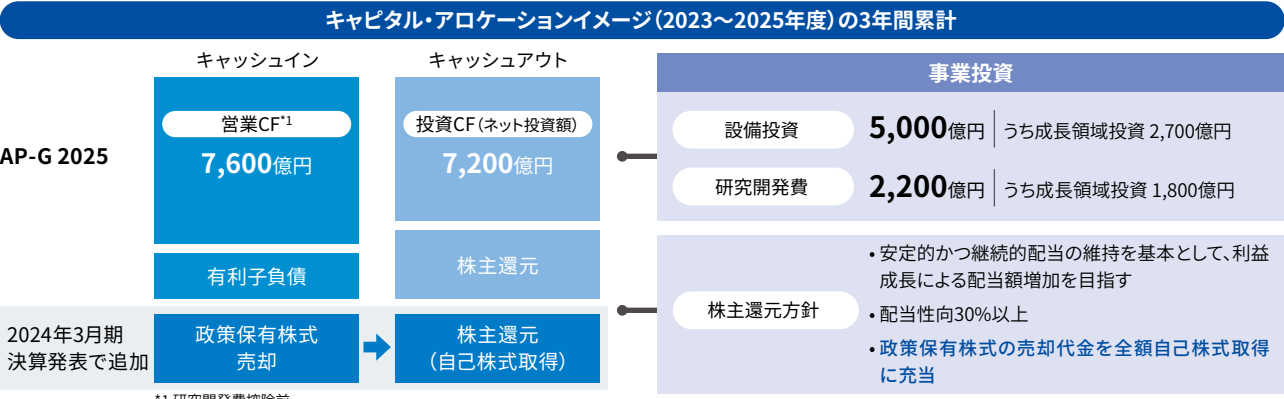


成長を支える財務基盤強化

財務健全性の維持とキャピタル・アロケーション

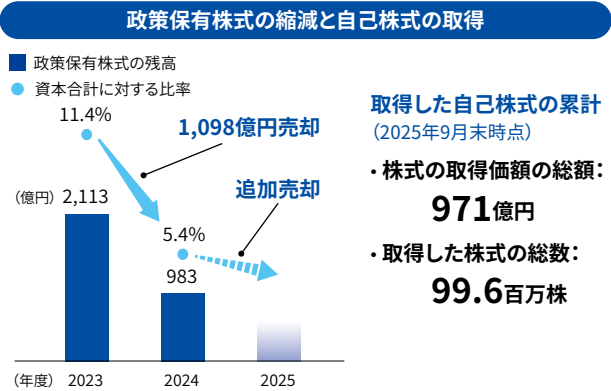
キャピタル・アロケーションについては、2023～2025年度の3年間で7,600億円の営業キャッシュ・インフローを見込み、設備投資は5,000億円（前中期経営課題AP-G 2022は3,552億円）、研究開発費は2,200億円（同1,938億円）、合計7,200億円の投資キャッシュ・アウトフローをイメージしており、フリー・キャッシュ・フローをプラスとし、株主還元の安定・充実を目指しています。

配当性向は30%以上を目安に安定的かつ継続的配当の維持を基本とし、利益成長を通じた配当額増加を目指しています。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る方針です。なお、2025年度は、ポリプロピレンフィルムや炭素繊維を中心とした設備投資1,800億円（前期比387億円減少）、減価償却費1,350億円（同29億円増）、研究開発費840億円（同96億円増）を想定しています。



政策保有株式を縮減し自己株式取得に充当

資本効率の改善を加速するため、2024年度から2026年度の3年間で政策保有株式を50%（約1,000億円）削減し、資本合計に対する比率は約5%にすると共に、売却代金は全額を株主還元として自己株式取得に充当するという方針を2024年5月に公表しました。これに対し、2024年度は1,098億円の政策保有株式を売却し、資本合計に対する比率は5.4%となり、目標を2年前倒しで達成しました。2025年度も政策保有株式の売却を行い、この追加売却分を含む売却額の1,000億円を上回る部分も自己株式取得に充当する予定です。



経営説明会

2024年に続き2025年5月に「経営説明会」を開催し、東レのあるべき姿(強みと価値創出モデル)、AP-G 2025の進捗と次期中期経営課題に向けた考え方、株主還元についてご説明すると共に、参加者の皆様と忌憚のない意見交換を行いました。

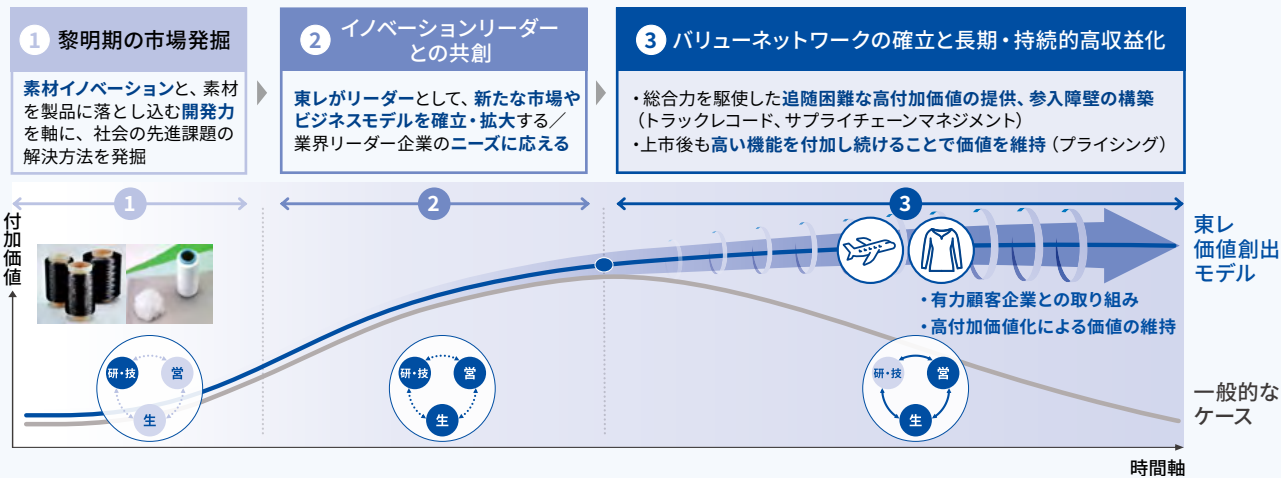
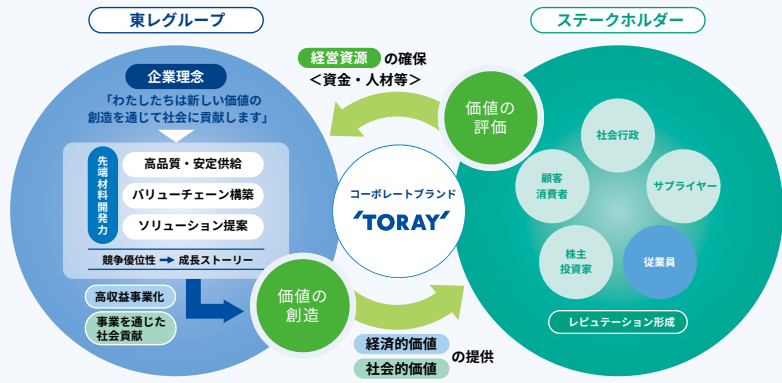
3期連続の増益見通し

AP-G 2025の最終年度である2025年度は、自動車市場等の回復鈍化や米国関税政策の影響等を背景に、中期経営課題発表時に計画していた事業利益の目標を約300億円下回る見通しです。しかし、Dプロや戦略的プライシングの取り組みにより、3期連続の増益を達成したいと考えています。また、激しい環境変化に柔軟に適応し、事業戦略を随時見直しながら、次期中期経営課題に向けROIC経営を推進します。

東レのあるべき姿

「真のサステナブルな会社」を目指して
ー「価値の好循環」ー

東レが目指す「真のサステナブルな会社」で起こすべきは「価値の好循環」と考えています。企業理念を起点として新し



い価値を創造し、経済的価値と社会的価値の双方をステークホルダーに提供し、それをステークホルダーに評価してもらうことによって経営資源を確保できるのであり、東レグループが「真のサステナブルな会社」となるためにはこの循環を絶やすことなく、太くしていくことが必要だと考えています。

東レの「勝ちパターン」=「東レ価値創出モデル」

東レの価値創出モデルは、最先端素材の早期開発によって業界のリーダーとして、あるいは業界のリーダー企業と共に新たな市場を発掘・開発するアプローチから始まります。そして市場開拓後は、「研究・技術開発力」「営業力」「生産エンジニアリング力」を価値創出エンジンとして、高い参入障

壁を持つバリューチェーンをグローバルに構築します。これにより、他社が容易に追従できない高付加価値やスイッチングコストを生み出しています。また、市場が成熟期を迎えても、長期にわたって付加価値を高め続け、価値、ひいては価格を維持できるようにします。顧客企業との高機能性繊維の共同開発や、航空機における炭素繊維複合材料の長期採用などは、この価値創出モデルがもたらしている成果の例です。

次期中期経営課題に向けて

「成長戦略」と「構造改革」を同じ熱量で推進

取締役会では、PBRが低く推移している主因は、収益率(ROIC)の低さにあると認識しています。そこで経済的価値の向上については、投下資本の増加を抑制しつつ、事業利益及び事業利益率の改善を図ることが重要と考えており、次期中期経営課題においては、「成長戦略」と「構造改革」の両方を同じ熱量で一層推進していきます。

「成長戦略」と「構造改革」の両輪

あるべき姿の実現に向けては、投資を選別し、事業拡大と収益性の向上の両立が必要

次期中経では「成長戦略」と「構造改革」とを同じ熱量で推進		
成長戦略(足元)	成長戦略(2030年以降)	構造改革
1 設備投資の確実な効果発現(競争力、及びリスク/機会の明確化) 2 既存生産設備での利益極大化(プロダクトミックス改善、生産性向上等) 3 今ある製品の高付加価値化(イノベーション創出)	1 長期視点(2030年)を見据えた成長戦略 2 本質的な競争力(付加価値/コスト)と“勝ちパターン”追求 3 外部・市場環境の抜本的变化への対応	1 事業シナジーを考慮した上で投下資本に見合った利益を出すか、縮小・統廃合・撤退かを判断 2 ビジネスモデル検証、見直し

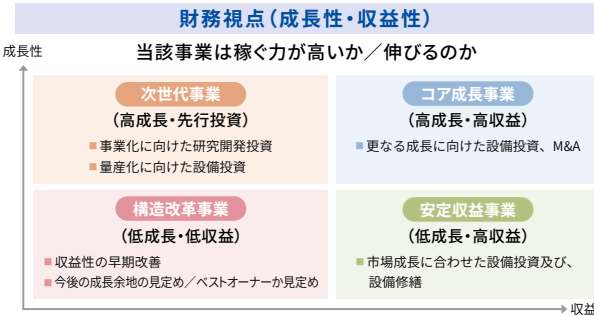
目標とする事業利益、事業利益率、ROICの達成

事業ポートフォリオ、構造改革に対する方針

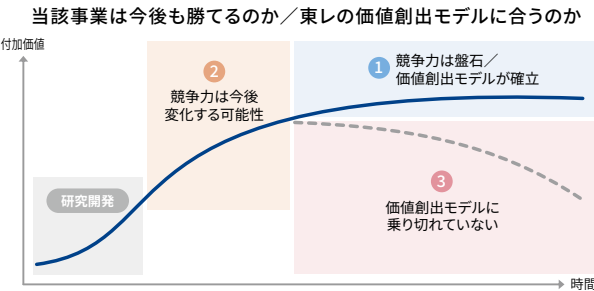
事業ポートフォリオについては、財務視点から、これまでの4象限分析と同様、「成長性」と「収益性」を軸としますが、「コア成長事業」「安定収益事業」「構造改革事業」「次世代事業」に分類した上で、「競争力」と「時間軸」の視点を加え、各事業が今後、どの程度、競争優位性を維持し続けられるのか、東レの勝ちパターンである「価値創出モデル」を確立できる可能性があるのかを見極め、経営資源配分を判断していきます。

特に、「構造改革事業」については、現在取り組み中の「Dプロ」あるいは追加施策を講じることで、「コア成長事業」や「安定収益事業」への転換可能性を精査し、転換が難しいもの及び東レがベストオーナーと言えないと判断したものは、事業撤退や売却を検討していきます。構造改革事業として認識している事業について、遅くとも次期中期経営課題期間中に方針を決定します。

将来の「成長性×収益性×競争力」基準で各事業の位置づけを明確化



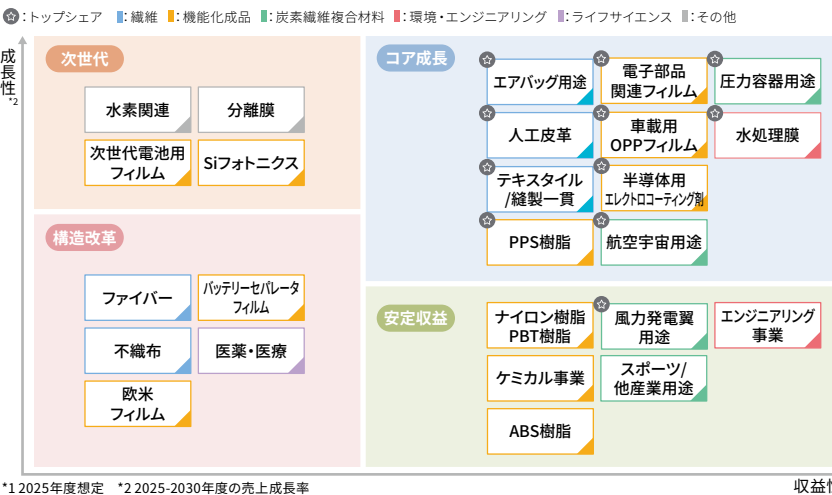
競争力視点



コア成長事業と安定収益事業で収益を最大化

次期中期経営課題においては、以下のマトリクスにプロットされている主要事業のうち、売上・利益成長を牽引する「コア成長事業」と、安定的に稼ぐ「安定収益事業」で、収益を最大化していきます。また、「次世代事業」は、将来的にコア成長事業へと移行することを期待している事業です。各事業がおかれている市場環境や当社製品の競争力は用途・地域によっても異なりますが、それら特性に合わせた用途戦略・地域戦略を推進することで、東レ全体のROICを向上し、「持続的な成長拡大」を実現します。

次期中期経営課題における事業ポートフォリオ



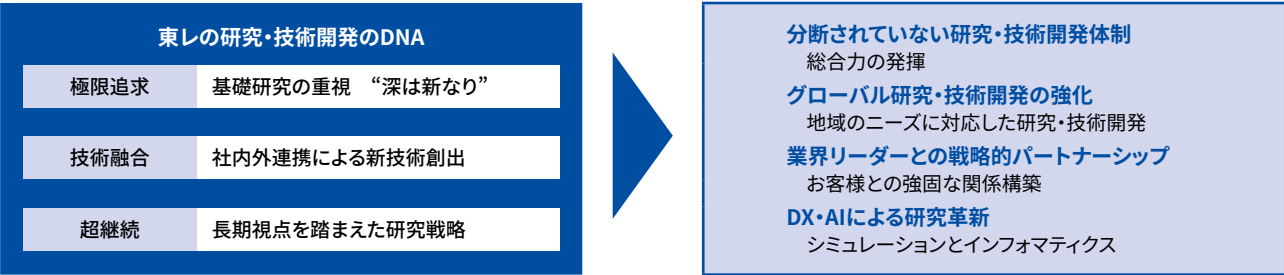
*1 2025年度想定 *2 2025-2030年度の売上成長率

収益性¹⁾

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いきます。

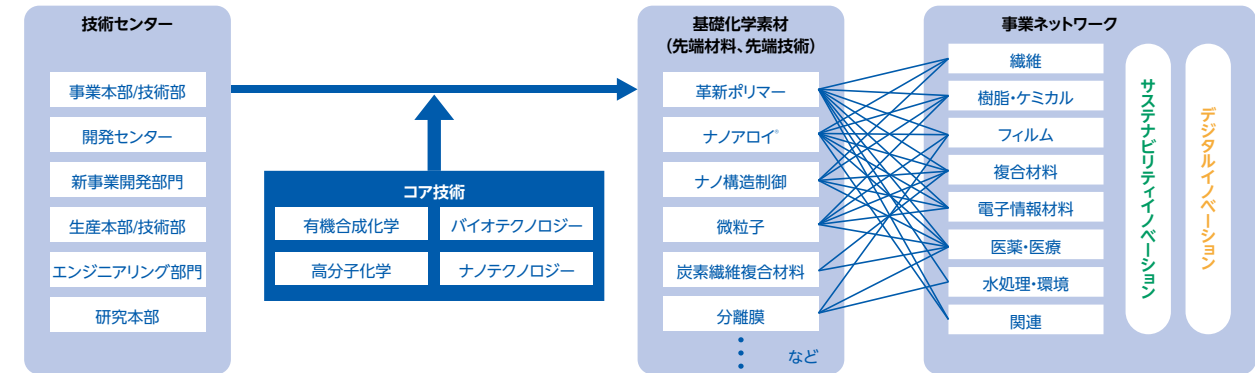
研究・技術開発の基本方針と体制



東レは創業以来、「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。

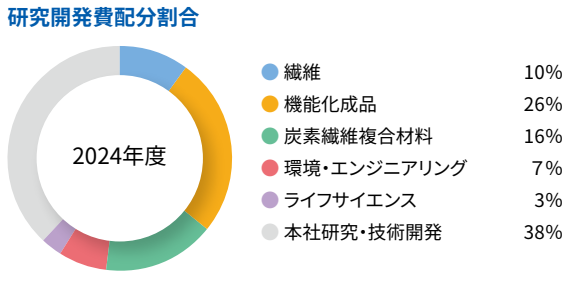
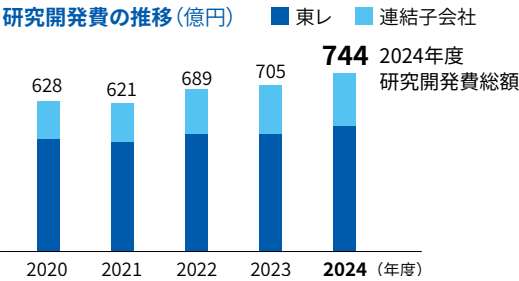
東レの研究・技術開発陣は、「深は新なり」、すなわち一つのことを深く掘り下げていくと新しい発明・発見があるという「極限追求のDNA」を受け継いでいます。また、「超継続」という粘り強い取り組みを強みとし、長期視点で取り組みを続けていきます。そして、大きな時代観、社会の要請を踏まえ、社会的・経済的価値を備えたイノベーション創出を目指しています。

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



研究・技術開発投資

AP-G 2025の期間(2023～2025年度)では、3年間の累計で2,200億円の研究・技術開発費の8割強を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)事業が



高機能快適繊維素材に資する超精密複合紡糸技術

多種多様な繊維断面をナノスケールで精密に形作る、当社独自の複合紡糸技術NANODESIGN®は、従来は組み合わせることが困難であった複数種類の原料を用いた複合紡糸も可能です。精密に制御された繊維断面と原料特性のシナジーにより、従来技術では困難であった審美性や着用快適性に加え、各種の機能を複合的に備えた高機能快適繊維素材を次々に実現し、人々の安心・安全で、豊かな生活に貢献しています。

撥水ストレッチデキスタイルDEWEIGHT™は、繊維断面を精密に制御したNANODESIGN®新原系と、繊維表面にスパイラル構造を発現させる特殊な高次加工技術によって、撥水性に優れた天然素材と同様の構造を形成し、優れた撥水性とさらとした心地よい着心地をPFASフリーで実現しました。

本技術は、高い将来性と社会的意義を有するものとして

複合紡糸技術NANODESIGN®
従来では得られない「細さ」「形」「配置」「機能」が付与された
新しい繊維素材の可能性

独自の流動制御技術により
複雑な繊維断面のデザインが可能に

NANODESIGN TECHNOLOGY

製品事例: DEWEIGHT™
ナノスケールの制御により優れた撥水性をPFASフリーで実現

	既存撥水系材(市販品相当) [非フッ素撥水加工]	本素材 [非フッ素撥水加工]
繊維観察		
水滴写真		
水滴濡れ角	51°	8°

撥水機能高度化

繊維断面の精密制御

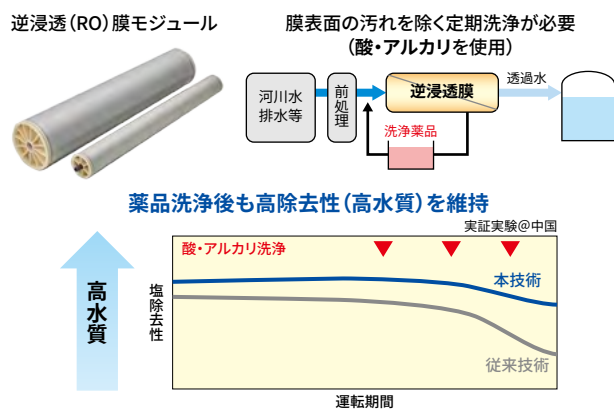
非対称(ロゴ)	多層積層	特殊海島	異形ナノファイバー
極細バリエーション	多層積層	異形海島	異形ナノファイバー

認められ、2022年度の日本化学会賞・化学技術賞に続き、2024年度・市村賞 市村産業賞「本賞」を受賞しました。

高透水性・高除去性・耐薬品性を有する長寿命逆浸透膜

逆浸透(RO)膜表面に付着した汚れを取り除く洗浄薬品(酸・アルカリ)に対する耐久性が低いと、構造が劣化し、得られる水の水质が低下する課題に対し、①酸・アルカリに対する構造安定性の向上、②水の選択的な透過を実現する孔のサイズ制御の両者が必要であることを見出し、これらを実現する製膜プロセスの精密制御に取り組みました。結果、高透水性・高除去性・耐薬品性を両立したRO膜の実用化に至りました。薬品洗浄後も高水质を維持できるため、交換頻度低減の効果もあります。

本技術を適用したRO膜は、世界100カ国以上で工業用水や農業用水、飲料水の製造に利用され、国際社会が直面する水不足の解消に向けた安全で安心な水の提供に貢献しています。



本RO膜の発明が高く評価され、2024年度の全国発明表彰「WIPO*賞」を受賞しました。

*世界知的所有権機関(WIPO)

『魔改造の夜』：秘めたるエンジニアの力を世に!

超一流のエンジニアたちが極限のアイデアとテクニックを競うNHKの技術開発エンタメ番組『魔改造の夜』に、東レのエンジニアリング開発センターのエンジニア45名が参加しました。

東レが挑戦したお題は、「恐竜ちゃん缶蹴り」と「ビニール傘滞空時間マッチ」。いずれもメンバーが知恵と技術を出し合い、数々のハードルを越えて難課題に挑戦しました。その結果、「ビニール傘滞空時間マッチ」では東レが優勝しました。

『魔改造の夜』への参加を通じて、素材メーカーである東レにおいて重要な役割を果たすエンジニアたちの存在を、広くお伝えすることができました。



『魔改造の夜』に参加した45人のエンジニア
<https://www.toray.co.jp/makaizo/>



“知財の力”で
価値の最大化

知的財産に関する基本方針

知的財産部門では、「**“知財の事業への貢献”を実現し、東レグループの企業価値の向上に繋げる**」ことを自らのミッションと位置付けており、メンバーの一人ひとりが意識を高く持って日々の活動を推進しています。多岐多様に亘る知財活動の屋台骨となるのが、グループ全体で掲げた4つの「知的財産に関する基本方針」です。

経営方針に沿った三位一体の知財戦略

東レグループは、重要な経営資源の一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(事業・技術・知財)」のものとして経営戦略を構成する最も重要な要素の一つと位置付けています。

権利取得の推進

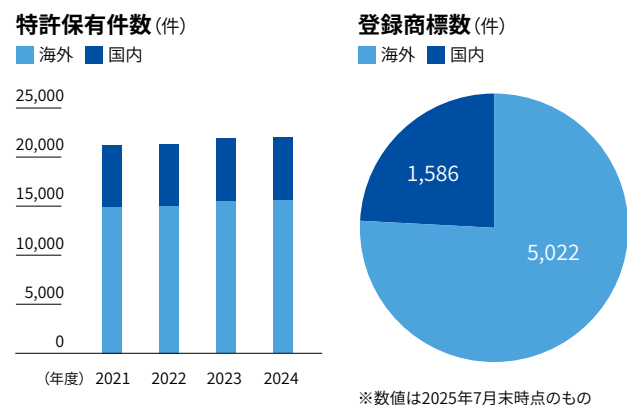
東レグループの製品・技術を守り、利益を確保するために、質の高い特許出願、権利化を推進し、牽制力のある強い特許網の構築に努めています。商標についてはブランド価値向上を意識した適切な権利の取得を実行しています。

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・技術と他社特許など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。

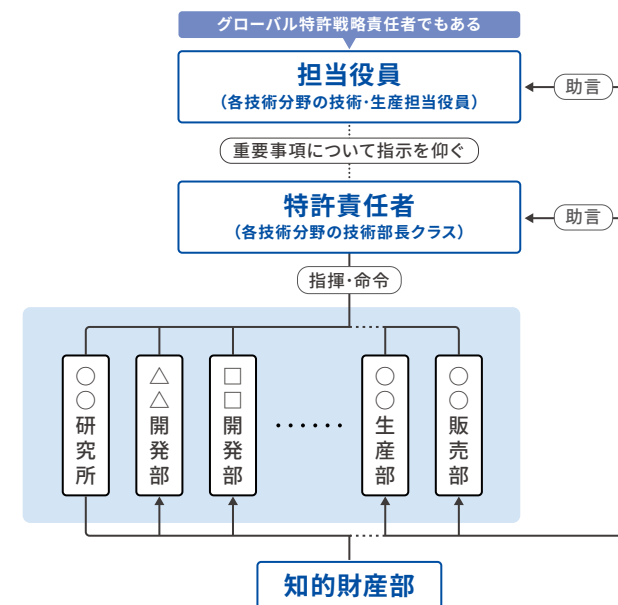
自己の権利の正当な行使

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など、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。



事業分野における知財実行計画の策定・遂行

特許責任体制



東レ本体では技術分野ごとに特許責任体制を構築し、1回/2カ月の頻度で「**特許会議**」を開催しています。各担当領域の技術責任を持つ現場の長が、担当領域に発生する特許問題の総責任者である「特許責任者」として任命され、知的財産部から専門的見解を得つつ戦略を遂行します。特許に関しても製品安全と同様に責任を持つことが明確に体现された制度であるといえます。**特許責任体制は取締役会と連携しており、CTOにあたる副社長が、東レの技術と知財全般の双方を統括**しています。また国内外の関係会社は、技術分野ごとにグローバル特許戦略責任体制に組み込まれ、一体となって知財戦略を推進しています。

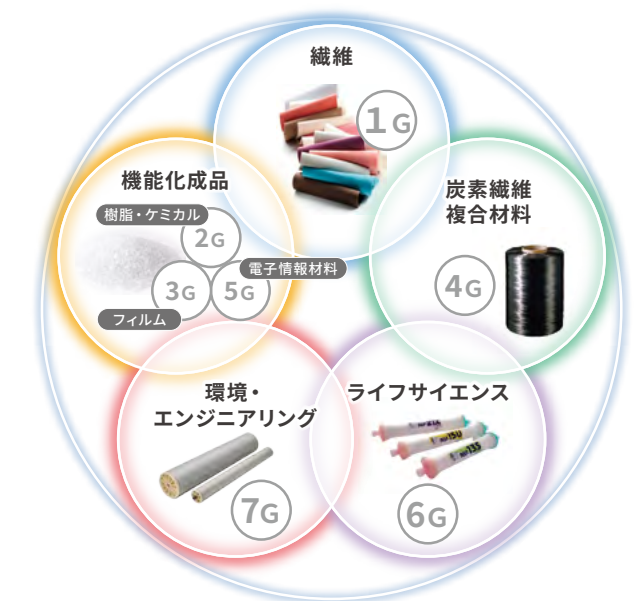
各技術分野における重要テーマについては、各分野の担当役員と連携しながら、「**知財実行計画**」を策定し実行しています。そして、知財実行計画の中で事業経営において重要性・緊急性が高いなど、特に重点化すべきテーマは、「**Aランクプロジェクト**」に選定し、技術センター及び知的財産部門で連携し、東レの総合力を活用しながら取り組んでいます。

東レの「勝ちパターン」に貢献する知財

東レの「勝ちパターン」、すなわち『**東レ価値創出モデル**』は、価値創出エンジンを活かして、圧倒的な参入障壁と競合が追随困難な高付加価値を築き、長期にわたって付加価値を高め続ける、唯一無二の価値創出モデルです。

知的財産部の組織は、東レの主たる7つの事業分野(繊維、樹脂・ケミカル、フィルム、炭素繊維複合材料、電子情報材料、医薬・医療、水処理・環境)ごとに、対応するグループ体制をとっています。そして事業状況に応じた知財戦略を策定し、**IPランドスケープ**も活用しつつ、適切に事業を保護するための出願・権利化、事業に障害となる他社特許の確認及びその対応などを確実に実行しています。知的財産部員は、各事業分野の特許出願・権利化、他社特許対策、権利活用に至るまでの総合的な知財業務を適切に遂行する**高度な専門能力**を有しており、弁理士資格保有者が30名以上いるほか、多数のAIPE認定知的財産アナリスト(特許)や、経営に知識の幅を広げるための中小企業診断士、経営学修士(MBA)修了者もいます。

また知的財産部門は、**グローバルな知財活動を展開**すると共に、海外関係会社への支援を行うために、米国、欧州、中国及び韓国に知財活動の拠点を有しており、市場拡大が近年著しい中国においては現地スタッフによる知財専門部署を置き、当地での知財活動を効果的に推進しています。



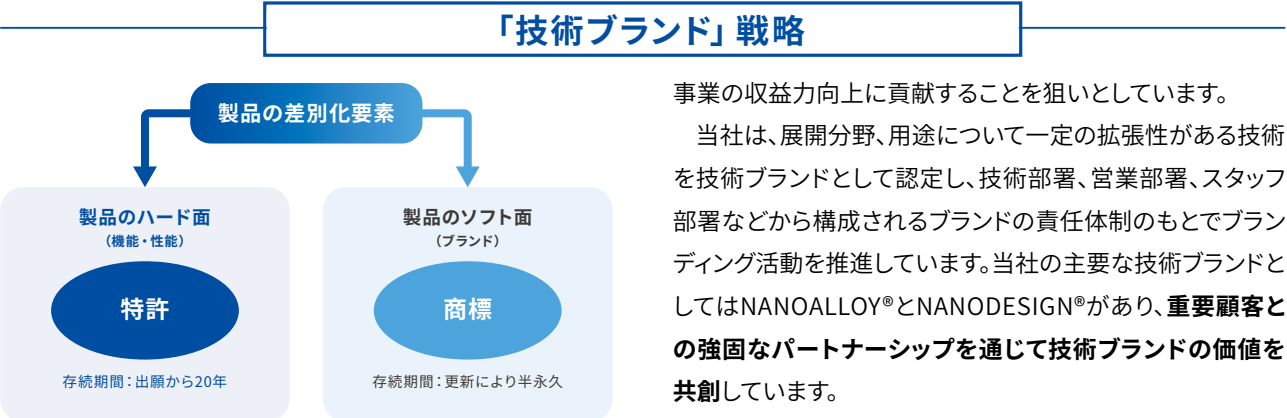
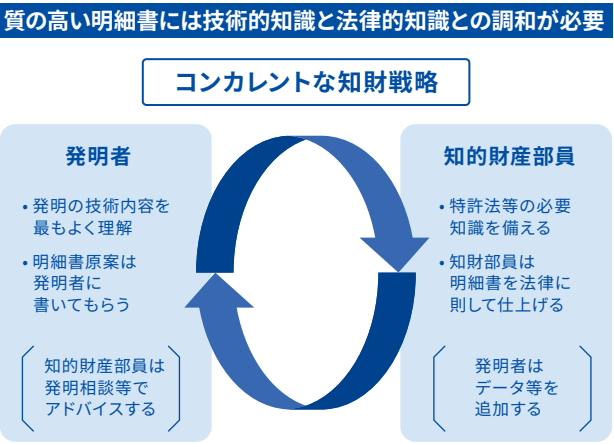
知財実行計画などの知財活動を基に、**東レの勝ちパターンを支える知財**を創出し、他社参入障壁となる特許・ポートフォリオを構築しています。例えば、(株)ユニクロやボーイング社との長期パートナーシップにおいては、長年培ってき

た東レの繊維製造技術や「**極限追求**」が基礎となっています。中でも(株)ユニクロとは、毎年新商品開発を続けることで、ヒット商品を生み出し、生産拡大を図っています。しかしながらこれらヒット商品は、同業他社に安価な類似品を模倣されるリスクがあり、商品の競争優位性を維持するために知財を創出し続け、権利を獲得しています。東レにおける繊維分野の特許保有件数は2,300件、炭素繊維複合材料分野の特許保有件数は2,500件を超えており、これらの特許によって**強固な参入障壁**が築かれています。また近年では繊維分野における「NANODESIGN®(ナノデザイン)」やシームレス製品用の接着縫製技術の開発によって、これまでは発現できなかった機能や外観を持つテキスタイル素材、繊維製品の提供を可能としており、**東レの優れた技術について知財による参入障壁を構築**しています。

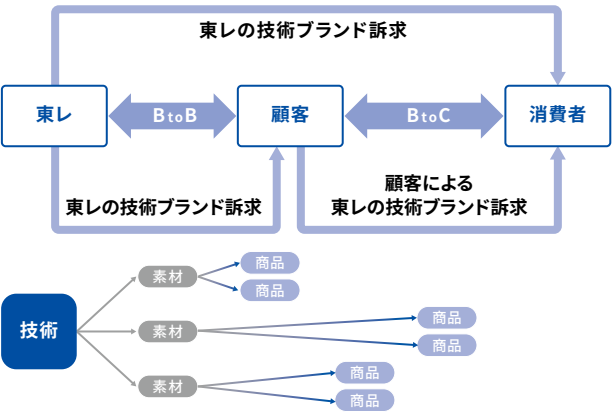
質の高い特許を獲得するためには、発明の創出と明細書作成が共に協奏し調和した活動であることが重要と考えています。特許明細書の起案作業の大半を外部の特許事務所に任せる企業が主流派である中、東レにおいては、「**明細書原案自作の原則**」をとっており、技術内容を良く知る研究・技術者が自ら明細書の前案を作成し、知的財産部との発明相

談を通じて、より質の高い特許明細書へと練り上げていきます。そして出願から権利化までの作業を、知的財産部員が発明者と協働して進めています。

更に東レにおいては**全社員が知財マインドを醸成する教育制度**を有するほか、他に例を見ないユニークな取り組みとして、研究・技術者を対象とした「**特許レベル認定試験**」制度を設けており、特許の基礎的な法律知識と実務能力を測ることによって、優れた発明を創出する研究・技術者へと知財力の向上を目指しています。



当社独自の革新技術をブランドとして「見える化」し、当社の技術力と技術優位性を社会や市場に対して広く効果的にアピールする「**技術ブランド**」戦略を推進しています。これは、独自の技術の特許と商標の両面で権利化し、それぞれの権利を組み合わせ活用し、他社との差別化と自社の競争力強化を目指す知財ミックス戦略です。その技術ブランドに関連した素材を採用いただくお客様とも協業して、その商品を購入する消費者に対しても技術ブランドを訴求すること、そのブランドに信用を蓄積し、ブランド価値を高め、当社



NANOALLOY®

当社が開発した革新的微細構造制御技術。複数のポリマーをナノレベルで分散・混練し、耐熱性や靱性、衝撃吸収性等の特性を従来にないレベルで両立。ポリマー材料の飛躍的な高性能化・高機能化を実現。

<http://www.nanoalloy.toray/>
適用分野:樹脂、炭素繊維複合材料、フィルム

採用事例

ヨネックス(株)のバドミントン用ストリングス「EXBOLT65」には、NANOALLOY®技術を適用した衝撃吸収ナイロン樹脂が採用されています。

NANODESIGN®

当社が開発した革新的な複合紡糸技術。繊維製造過程でポリマーの流れを何度も分割、細かな流れを精密に制御し、最大で数万分の1の細さにすることができる。繊維断面形状も自由に設計、複数のポリマーも利用でき、従来にない特殊断面形状を実現。

<http://www.nanodesign.toray/>
適用分野:繊維、医療機器、電子情報材料(光ファイバー)

採用事例

(株)ユニクロの「ポケットブルUVカットパーカ/NANODESIGN」には、NANODESIGN®技術を適用した生地が採用されています。

社外評価

他社牽制力ランキング

(株)パテント・リザルトが、特許に関する先進的な企業の指標として毎年発表する「他社牽制力ランキング」の**紙・繊維・パルプ業界のランキングで、東レは13年連続で首位を獲得**しています。なお紙・繊維・パルプ業界と化学業界とを一つの業界としてランキングしても、第3位となります。

(<https://www.patentresult.co.jp/ranking/fcit/2024/fcitpaper.html>)

彰式に臨みました。受賞技術を適用した逆浸透(RO)膜は世界100カ国以上のプラントにおいて、工業用水や農業用水、飲料水の製造に利用されており、国際社会が直面する水不足の解消に向けた安全で安心な水の提供に貢献しています。



特許価値成長ランキング/特許総価値ランキング

日経ビジネス誌が、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15位に、また同誌による、企業に蓄積された技術力の総量を示す「特許総価値ランキング」で33位に、それぞれランクインしました。「**勢いある特許**」・「**質が高く強固な特許基盤**」を兼ね備え、**両方にランクイン**した企業は、東レを含めて11社にとどまっています。

(<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00747/052800001/>)

令和6年度全国発明表彰

東レは公益社団法人発明協会主催の「令和6年度全国発明表彰」において「**高透水性・高除去性・耐薬品性を有する長寿命逆浸透膜の発明**」(特許第6032011号)で「**WIPO賞**」を受賞、社長が併せて「発明実施功績賞」を受賞し、2024年7月11日に、正仁親王妃華子殿下御臨席の下に開催された表

発明者の声

地球環境研究所
高谷 清彦 研究員

耐薬品性向上メカニズムを追求して創出した本発明について、「WIPO賞」を受賞することができ大変光栄に思います。本特許の出願から権利化に至るまでのプロセスでは、知的財産部の担当者と何度も打ち合わせを重ねて方針をすり合わせることで、スムーズに審査対応を進めることができました。今後も知的財産部としっかり連携しながら、研究開発の成果を知財の面からも事業に貢献できるよう努めていきたいと思っています。

チャレンジ精神で 未来を切り拓く： 東レのDX加速戦略

デジタルソリューション部門長
都築 祐



当社の重要課題である「収益力の向上」と「資産効率の改善」に向けて、ITとDXによる業務改革は不可欠です。「収益力の向上」を達成するには、属人的なやり方では限界があり、一連の価値創出スキームをスピード感を持って、組織として実現する必要があります。「資産効率の改善」も同様に、サプライチェーン全体を見渡し、素材・品種・事業単位で無駄をなくしながら全体最適していくことが求められます。

当社は、2020年度に全社横断でのDX活動「TDX推進プロジェクト」を開始し、「現場密着型」デジタル活用を進めてきましたが、「収益力の向上」、「資産効率の改善」に貢献する組織横断的なDXを更に加速するため、2025年4月、IT部門とDX部門とを統合した「デジタルソリューション（DS）部門」を新設しました。

ITでは、グループセキュリティ標準の策定、データのクラウド集約などセキュリティ強化を実行し、最新のサイバー攻撃に耐える強固なセキュリティ体制を構築すると共に、DXを支える基幹システム近代化を確実に実行して、持続的な変革の土台を築きます。

DXにおいては、DS部門に新設したDX推進部の下、徹底した効率化を目指す「業務プロセス改革」、デジタル技術で研究・技術開発を加速する「テクノロジー・イノベーション」を活動の両輪とし、リターンを意識したテーマ設定を進めています。

「業務プロセス改革」では、データとシステムの強化と、それを活用する人材育成、AI活用などで業務プロセス効率化を進め、コスト削減や在庫削減、業務速度や精度アップによる顧客満足度向上などを実現します。「テクノロジー・イノベーション」では、シミュレーションやインフォマティ

クス等の拡大・展開で、研究・技術開発の精度アップや高速化に繋がる施策を実行し、イノベーション創出を加速しています。

また、これら活動の基盤となるDX人材育成を継続的に進めています。「現場に精通した人材がデジタル技術を身につける」という方針の下、2020年度よりDX研修プログラムを拡充、2023年度にはDX人材認定制度を開始しました。数多くのDX人材が現場部署に在籍し、現場で主体的なDX取り組みが進められています。

並行して、DXの遂行に必要なツールや基盤も強化しています。高度なデータ解析を行う共通基盤を整備し、データ解析・MI（マテリアルズ・インフォマティクス）などで活用しています。更に、全社員が生成AIを活用できる基盤を整備済みであり、現場部署で生成AIを活用した業務効率化が進んでいます。

「収益力の向上」、「資産効率の改善」に向けた施策として、DS部門が各事業本部や機能本部と連携し、重点テーマを設定しています。各事業の特性に応じたモデル的な課題と、全社的な共通課題を抽出し、具体的なスケジュールを立てて取り組みを進めています。

各事業本部の収益拡大や東レの社会的価値増大などのミッションに対して、デジタルソリューションの提供で支えていくことが私たちの使命です。東レとして、次期中期経営課題でも現中期経営課題と同等レベルの積極的なIT/DX投資を実行し、それらを支えていく計画です。

DS部門は、チャレンジ精神を原動力に、デジタルによるトランスフォーム=改革に挑戦し続けます。ステークホルダーの皆様と共に、チャレンジ精神で強い東レの未来を切り拓いていきます。

「未来の東レ」を語る——DXエキスパート・クロストーク

西脇 寛実 ケミカルプロセス技術部 主幹
中井 康博 エンジニアリング開発センター 室長
西岡 琢治 エンジニアリング開発センター 主幹
水田 慎吾 エンジニアリング開発センター 部員
松谷 浩明 複合材料研究所 主任研究員
上田 寛 医薬研究所 主任研究員
北畑 雅弘 先端材料研究所 主任研究員



都築（司会） 東レは、長年にわたる研究資産と成果、世界に展開する生産体制、そして各現場の高いアジリティによって、グローバル市場で確固たる地位を築いてきました。DXは、これらの強みを更に加速・強化するチャンスです。今日は、DXエキスパートの皆さんと「未来の東レ」について語り合いたいと思います。

Q1：これまでの知の蓄積を、どう活かしていくべきか？

蓄積データを活用し、マテリアルズ・インフォマティクス（MI）や分子シミュレーションなどのデジタル技術によって、実験データに隠れた知見の発見やメカニズムの解明に取り組んでいます。これにより、新製品開発の期間短縮に貢献しています。



北畑



上田

東レが長年取り組んできた有機・高分子領域の知見を、ケモインフォマティクスなどの技術と組み合わせることで、論理的かつ網羅的な素材探索を実現し、新製品開発を加速させた事例が出てきています。

Q2：製造業として、ものづくりをより強くするには？

生産領域では長年にわたりビッグデータが蓄積されています。これをプロセスAI技術で解析・最適化することで、高付加価値品の安定生産が可能になっています。画像AIは定期的に作業効率化や改善などに活用され、現場対応力が格段に上がっています。

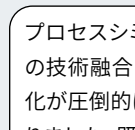


水田



西岡

CAE（Computer-Aided Engineering）解析の進化により、既存プロセスや製造条件の見直しが進み、これまでにない領域での製造が可能になりました。現場との対話を通じて現象を明確にし、その知見をシミュレーションへ反映させることで、精度も向上しています。



西脇

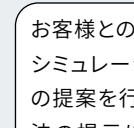
プロセスシミュレーションとデジタルツインの技術融合により、プラントレベルでの最適化が圧倒的に容易かつ高度に実現可能となりました。既存工場の運転最適化や新設工場の設計にも貢献しています。

Q3：現場の対応力（アジリティ）を更に高めるには？



中井

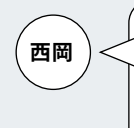
各業務で蓄積されている非構造化データと生成AIを組み合わせることで、東レらしいノウハウの活用が可能になり、対応力の大幅な向上が期待できます。構造化データについても、解析によるアルゴリズムの確立やプラント運転の自動化が進んでいます。



松谷

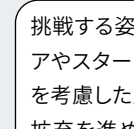
お客様との長年の用途開拓の知見を基に、シミュレーション技術を駆使して新規用途の提案を行っています。製品の安定成形方法の提示により、顧客価値の創出につながっています。

Q4：DX推進において大切な心意気とは？



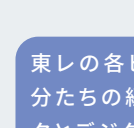
西岡

DXの本質は、現場との対話を通じて課題を具体化し、共に解決へと歩む姿勢にあると考えています。外部のソリューションを導入するだけでは、真の競争力にはつながりません。現場に寄り添い、東レならではの価値を創出することが重要です。



北畑

挑戦する姿勢が何よりも大切です。現在はアカデミアやスタートアップと連携し、高分子構造の階層性を考慮した反応やダイナミクスに関する計算技術の拡充を進めています。技術の進化にしっかりキャッチアップしながら、東レらしい研究の中で、いかにそれらを活用していくかを常に考えています。



都築

東レの各ビジネスが抱える課題を、自分たちの経験や保有技術を基に、データとデジタルでブレークスルーしていく——それが東レらしいDXであり、未来の東レに繋がっていくのだと考えます。そのためには、DXエキスパートの皆さんによる「テクノロジー・イノベーション」が強力な支えになります。私の好きな言葉に「Chance Favors Only Prepared Mind」があります。皆さんと共に、今すぐに変革を進めていくことで、強い東レを支えていきたいと思っています。

DX活動方針

当社は長年にわたり、データと先進デジタル技術の活用に対して先駆的に取り組んでいます。研究・技術開発ではデータ解析、シミュレーションの活用、生産領域でのビッグデータやAI活用、営業データ活用などにおいて、積極的に取り組みを推進しています。

東レのDX推進は、企業行動指針に基づく業務推進と先端DX技術を組み合わせながら進めており、具体的には、長期的な視点でのDX人材育成、現場密着型DXの推進、そして社内外技術融合を図ることで、「競争力強化」と「価値創出力強化」を進めます。それにより、サステナブルな利益創出を実現し、事業利益・ROICの最大化に貢献することを目指します。

DX推進体制

DS部門発足に伴い、2025年度にDX推進体制を改めました。社長直轄の「ステアリングコミッティ」の指導の下、DS部門長をリーダーとするTDXプロジェクトにおいて、「競争力強化」を目指す「業務プロセス改革部会」、「価値創出力強化」を実現する「テクノロジー・イノベーション部会」、これら2つの主要部会がDXを推進します。また、個別部会として、生成AI部会、人材育成部会、IT部会が主要部会の活動を下支えします。

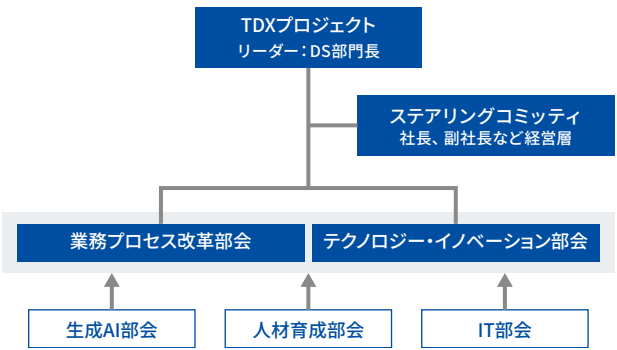
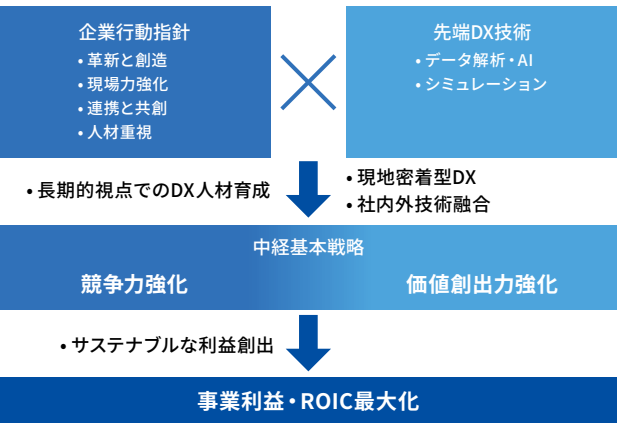
DS部門がDX活動の統括・技術支援を進め、全社的なトランスフォーメーションの実現、及び利益創出に貢献します。

DX人材育成

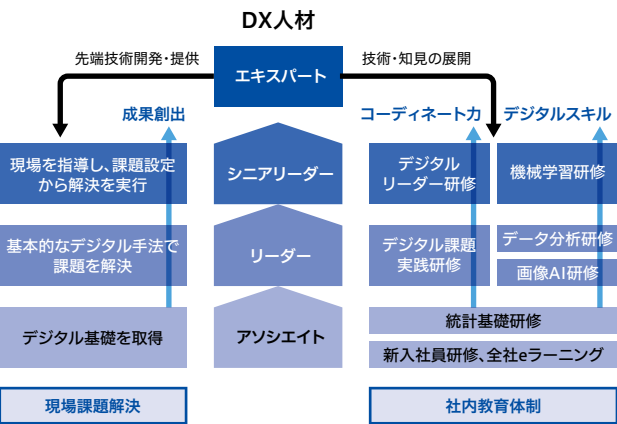
人材育成に重きを置く東レの理念に準じ、DX領域においても、東レの実情に合わせた社内教育の充実を図っています。DX推進体制の「人材育成部会」では、DX推進部長をリーダーに、人事勤労部門や先進デジタル部署と連携して研修体系の設計、研修コンテンツの企画や運行を担い、DX人材育成を進めています。

本研修の構築に合わせ、デジタルスキルを備え、各課題遂行を進めるDX人材のスキル評価としてDX人材認定制度を運営しています。本制度により、各部署でのDX人材確保を進めると共に、人材のモチベーション維持・向上を図っており、2025年9月時点で3,000名以上の認定が進んでいます。

デジタル技術に秀でたエキスパート、現場業務に通じつつデジタル課題解決も可能なシニアリーダーを指導層に置き、当



社業務に即した改題解決を進めていきます。これら、認定制度と研修を連動させ、体系的にDX人材育成を進めています。



デジタルで切り開く未来の素材開発

研究・技術開発の現場では、未来を切り拓く真のイノベーションを目指して、新材料・新技術創出を進めています。

シミュレーションやMIなどの最先端デジタル技術の進化・融合により、材料開発のスピードと精度が向上しています。また、デジタル専門家が材料設計のコンセプトを理解し、材料開発者と連携することで、実験の絞り込みや原理原則の探究が加速しています。これら取り組みの結果、開発期間の大幅短縮や、材料性能の限界突破が可能になっています。

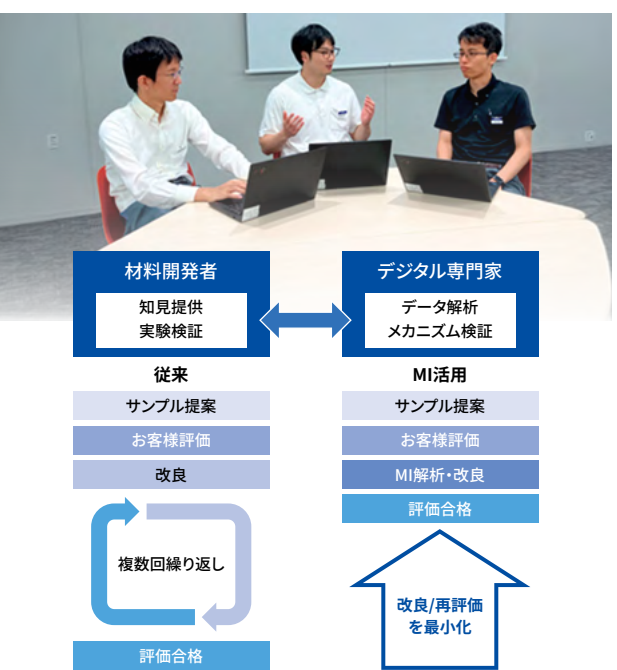
例えば、燃料電池部材開発では、複数特性を同時に満たすという難題に対し、MI解析を駆使することで、従来の約1/10の期間で開発を実現しました。お客様にもMIの価値を実感いただき、評価効率化やビジネス拡大につながっています。

更に、DX人材同士の連携や報告会、デジタル研修などを通じて、先進的な取り組みが次々と生まれ、全社的なデジタル力の底上げにも貢献しています。デジタル技術を活用した未来の素材開発を目指して、日々挑戦を続けています。

デジタルで変える私たちの仕事

繊維及び炭素繊維複合材料の生産を行う石川工場では、「日々成長、共に成長!!」をスローガンに掲げ、工場で働く東レ社員・関係会社社員全員が参加する形で様々な取り組みを進めています。DXにおいては、「人材」「情報」「製品」「（働く）環境」の全てをスマートにすることを目指し、自動化などのトップダウン型の施策に加え、現場の最前線で働く東レ社員・関係会社社員による「職場をより良くしたい」という強い意志に基づいた改善活動を加速させています。

現場の基本である3S・5S活動による職場環境の整備を起点に、DX人材の育成やデジタルツールの積極的な活用を通じて、「自ら作り、自ら改善する」意識が高まっています。更に、北陸産地の繊維ユーザーと品質情報を共有する取り組みも始まり、働く人々のモチベーション向上にもつながっています。現場の知恵とデジタルの力を融合させることで、仕事のやり方そのものを変革し、未来につながる「日本のものづくり」を実現していきます。



研修設計／運営

東レ総合研修センター 三島研修室 室長 | 中島 究

総合研修センターでは、DX推進部と密に連携を取り、DX研修の拡充に取り組んでいます。直近数年でDX研修は研修コース、受講者数共に大幅に拡大しました。研修を通じて、東レのDX活動を支える人材を一人でも多く育成したいと思います。



DX推進部 部長 | 小林 拓史

東レは過去から生産・開発でのデータ活用を重視し、多変量解析や実験計画法などの教育コースを提供していました。それらを土台に現在のDX推進に必要なカリキュラムに見直し、併せてDX人材認定制度を確立しました。受講生の現場での活躍をサポートしながら、変革を進めていきます。



研修受講生

デジタルリーダー研修 受講生 | 宇都宮 将道

研修で学んだテーマ創出、データ活用の考え方を生かして、新たなMIテーマを立ち上げ、顧客認定を得ることができました。学んだ内容をチームにも展開し、多くの人に役立つ手法にしています。



データ分析・機械学習研修 受講生 | 土屋 智資

研修で習得したデータ解析手法やモデル構築手法を生かし、工程安定化を目的とした生産条件の異常検知を自動化しました。習得した知識の応用範囲を広げ、現場展開を推進していきます。



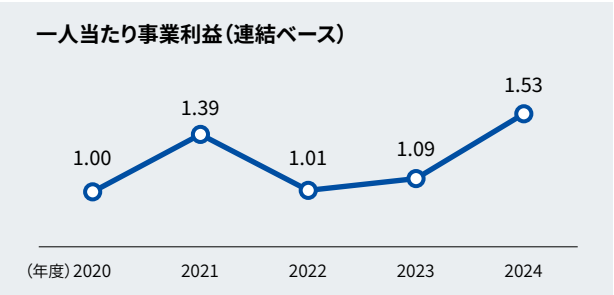
人事勤務部門長メッセージ

これからの100年、東レがサステナブルな企業であるために、
ポテンシャルを最大限に発揮する人・組織づくりを進める

経営環境や従業員の価値観・就業観が大きく変化している状況下で、人と組織のポテンシャルを最大化し、人材競争力を高めていくことが、当社グループが更なる発展を遂げるためには非常に重要であると考えています。

2023年に経営戦略と連動させた3つの人材戦略を策定し、当社企業価値の最大化と従業員の幸福度の向上を達成するために、具体的課題・KPIを定め取り組みを進めています。

経営体制の若返り化、コーポレート組織の再編・統合、フェロー制度の導入、東レ版DE&I活動の推進、従業員サーベイを通じた組織・風土変革、人事勤務施策に関する社内外への情報発信の強化、などの取り組みを進めてきた結果、2023年度、2024年度と一人当たり事業利益は徐々にではあるが改善して



「新しい価値の創造を通じて社会に貢献する」という企業理念の下、「『人を基本とする経営』の深化」として、「企業価値の最大化」と「従業員の幸福度向上」を追求する。

基本戦略『人を基本とする経営』の深化」における3つの人材戦略

「人を基本とする経営」とは

「人を基本とする経営」は、長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”の発表(2020年5月)に合わせて体系化された当社経営思想「東レ理念」において、企業理念を実践するための土台となる企業文化として改めて位置付けられました。

すなわち、「人を基本とする経営」は、新しい価値を生み出すプロフェッショナル人材の育成と、この“プロ人材”が東レグループというフィールドで成長し、生き活きと働くことができる環境づくりへの取り組みです。これは東レが創業初期から長年にわたり培ってきた人材育成を経営の根幹におく基本戦略であり、企業価値の最大化とその先にある社会貢献の実現を目指した取り組みです。



きています(グラフは2020年度を1とした場合の一人当たり事業利益の伸びを表示)。

2025年度からは、社長と若手社員の直接対話(ラウンドテーブル)をスタートし、従業員の心理的安全性向上や自由闊達で風通しの良い職場風土の醸成を図ります。また、経営層が変革に挑む姿勢を示し、リーダー自らが新しい価値を創造するチャレンジマインドを強化するため、経営層を対象とした360度フィードバックを導入します。これらの取り組みを通じて、新たな事業の創出、収益力のアップや生産性向上を実現します。

当社は創業以来、人材育成を重視する企業文化を育んできました。1996年には三島に東レ総合研修センターを設立し、「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」と銘板に記しています。これからも人材育成を重視する組織風土・文化を深化させ、東レ版人的資本経営である「人と基本とする経営」を実践していきます。

プロフェッショナル人材

高度な知識や経験を背景に、イノベーションに果敢にチャレンジし、自律的・主体的に課題を解決する人材。

公正さ、高い倫理観と責任感

先見性、リーダーシップ、バランス感覚

社外で通用する高度な専門知識・技術

グローバルに実践するマインドやスキル

「『人を基本とする経営』の深化」とは

「『人を基本とする経営』の深化」とは、経営環境における不確実性の高まり、価値観の多様化やキャリア自律意識の高まりなどの人的側面の変化に対応し、「人を基本とする経営」をアップデートするものです。当社が「新しい価値」を創出し続けるために必要な人材戦略上の変革ポイント(現状:As Is/目指す姿:To Be ギャップ)を、①多様な人材・価値観の包摂、②変化に適合する人材・組織づくり、③東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)と設定し、改めて企業価値の最大化と従業員の幸福度向上を追求していくための組織風土改革に取り組んでいます。

東レの人材戦略

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



東レグローバルHRマネジメント(G-HRM)基本方針

人材戦略における「As Is」と「To Be」のギャップを踏まえた主要課題への取り組み

組織風土改革への取り組み

従業員サーベイ結果からみた課題

2024年度に実施した従業員サーベイでは、ほぼ全ての項目で前年度対比改善する結果となりました。一方で、組織風土に関する課題も抽出され、以下を課題と認識して取り組みを進めています。



社長のラウンドテーブル

1. 2024年度の従業員サーベイ結果において、以下の質問項目において、経営層と中堅・若手層のスコアに大きな差がありました。

()内が10点で評価した時の経営層と中堅・若手層の点差。

- ・没頭するほど関心のある業務ができていないか(3.72)
- ・今後、自分自身のライフプランを実現しながら働くことができると思うか(3.51)
- ・業務を効率的に進められているか(3.26)

また、外部機関(OpenWork 社)による会社評価スコアやコメントにおいて、若手層が「自由闊達な風土」「挑戦を後押しする職場環境」が実現できているかという点に課題を感じており、継続して改善が必要と認識しています。

2. 当社は「リアルトーク」「はじめの一歩賞」「社員フォーラム」(P.44~45)等で、社長が前面に出て社員と直接対話する機会は大きく増加していますが、組織風土がいまだ大きな改善には至っていないことを再認識し、従来の取り組みに加え、社長と人事勤務部門長(及び部課長層)によるラウン

「『人を基本とする経営』の深化」の進捗状況を確認するKPI

人材戦略	従業員サーベイ(KPI設問)	目標(実感値)	2024年度結果	2024年度結果のうち、前回実施対象者	
				2023年度	2024年度
多様な人材・価値観の包摂 ダイバーシティ	多様な価値観を受け入れる文化がある	7.0pt以上	5.9pt	6.2pt	6.4pt
変化に適合する人材・組織づくり 人材ポートフォリオ	変化を拒むような圧力がなく組織改善が行われる	7.0pt以上	5.6pt	5.5pt	5.8pt
東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成 エンゲージメント	1. やりがいを感じる業務ができていない	7.0pt以上	6.3pt	6.7pt	6.9pt
	2. 納得のいくキャリアを形成できていない	7.0pt以上	5.2pt	5.5pt	5.8pt
	3. 東レグループの一員であることを誇りに思っていない	7.0pt以上	6.6pt	6.6pt	6.9pt
EXスコア*		前年度比向上	66.1	64.8	66.7

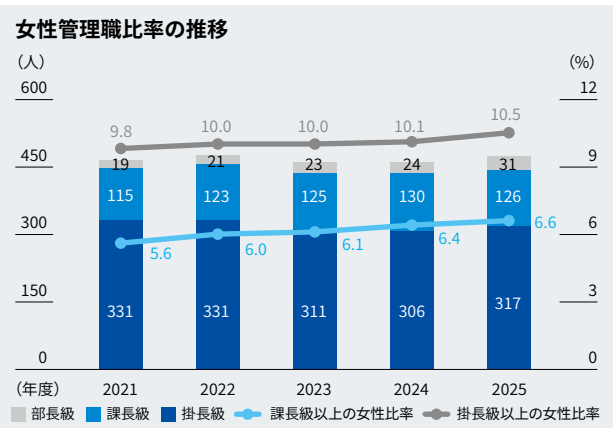
* EXスコア®: 組織状態を示す指標であり、各個人の期待値と実感値、そのギャップを測定。期待・実感共に高く、ギャップが小さい場合にスコアは最大化される。調査委託先である(株)HRBrainの登録商標。

ドテーブルを開始しました。また、自己評価と他者評価のギャップを明らかにし、本人の意識・行動変革を図るため、2025年度から360度フィードバックを導入することを決定し、2025年度は、全ての執行役員を含む部門長層以上を対象に実施します。

3. サーベイ結果については、各職場が組織風土改革の主体であるという考えのもと、調査結果を即時に確認可能なシステムに変更すると共に、一部の指標については「『人を基本とする経営』の深化」の進捗状況を確認するKPIとしても活用しています。従業員サーベイの結果は社内イントラネットで開示すると共に、各職場での話し込み状況や改善好事例などについても全社で共有・展開し、各職場が自分ごとと捉えて組織風土改革に向けた活動を推進できるよう、支援を進めています。

DE&I推進

東レでは、1958年の女性管理職登用、1974年の育児休業導入（法制化される約20年前）、2004年の「女性活躍推進プロジェクト」発足など、早くから女性社員の積極的な活用と働きやすい職場環境の整備を進めてきました。2014年度には東レグループの女性部長層有志による「女性活躍推進活動チーム」が自主的に企画した「女性管理・専門職研修」を開始するなど、全社横断的に取り組みを強化・推進してきた結果、マネジメントに占める女性社員の比率は着実に向上しています。2021年3月には、個人ごとの能力開発とキャリア形成強化の取り組みを推進することにより女性社員の定着率及び管理職比率の向上を目指すことを目的とした5年間（2021年4月～2026年3月）の行動計画を策定・公表しました。2025年4月時点で課長級以上に占める女性比率は6.6%となり、2025年度の目標値6.5%を前倒しで達成しました。次期行動計画は2026年3月に公表予定です。



ますます多様化する社会課題の解決や顧客ニーズに対応していくためには、性別・年齢・国籍などの属性にとらわれず、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる企業風土を醸成していく必要があります。このような背景を受け、東レでは、これまで推進してきたDE&I (Diversity, Equity & Inclusion) 活動をHCM (Human-Centric Management) 推進活動と定義し、2024年に専任組織（人材開発・企画部 HCM推進グループ）を新設し、取り組みを進めています。

具体的には、「ダイバーシティ」「人材育成・キャリア支援」「多様で柔軟な働き方」をテーマとし、より多くの従業員の声を反映できるよう、全社から有志を募りワーキングチームを立ち上げました。2024年度は、性別、職種、職位の垣根を越えた11名のメンバーが参加し、各事業場・工場の意見も参考にしながら、一例として以下のような課題について議論を進めており、人事勤務部門とも議論しながら具体的な施策をまとめ、経営層に提言していきます。

- DE&Iに関する理解向上・風土醸成
- 生産・技術・エンジニアリング部署での女性活躍推進
- キャリア相談の機能強化
- 社内副業の仕組みづくり
- 育休取得者増加への対応（職場への支援） など



人権への取り組み

東レグループは、全てのステークホルダーと良好な関係を築きながら企業活動を行うために、「人権の尊重」は欠くことのできない企業経営の基本であると考えます。そのため、人権意識の啓発・向上に努めると共に、「企業行動指針」や「倫理・コンプライアンス行動規範」において人権尊重をうたい、あらゆる差別的な取り扱いを、募集・採用から配置・処遇・教育・退職に至るまで一切禁止しています。また、各国や地域の関連法令を遵守し、賃金・労働時間の設定を行っています。更に、CSRのマテリアリティ(重要課題)として、「人権の尊重と多様な人材の活躍推進」を選定し、「国際的に認められた人権」を尊重すると共に、多様な人材が創造力を発揮して活躍できる環境づくりに取り組んでいます。そしてこのような理念や取り組み

をまとめて「東レグループ人権方針」を制定し、良き企業市民として人権尊重の責任を果たすよう努力しています。

具体的な取り組みとしては、社長を委員長とする「倫理・コンプライアンス委員会」の下に「国内人権推進委員会」と「海外人権推進委員会」を設けています。人権リスクの低減をテーマにそれぞれ活動方針を策定し、東レ(株)においては人権に対する正しい理解と意識向上を促すための「人権啓発キャンペーン」などを通じて、各種の啓発教育やハラスメントの抑止に向けた活動を推進しているほか、国内関係会社も東レ(株)の活動方針を参考に、各社主体で人権推進に取り組み、東レ(株)はその活動を支援しています。海外では各海外関係会社が主体となり、各国・地域の事情に応じた人権に関する取り組みを推進しています。

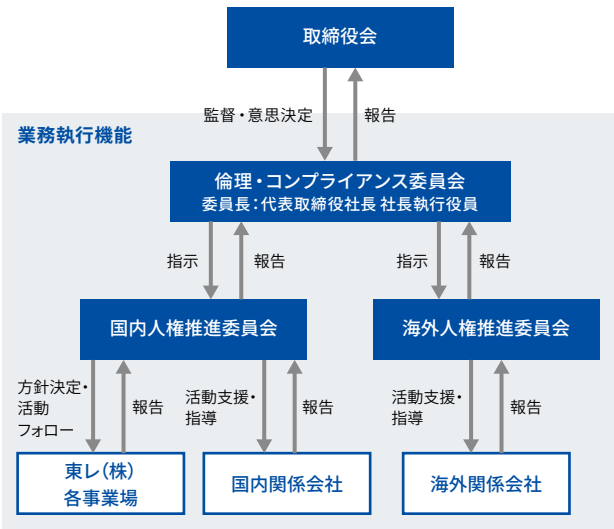
なお、人権問題について東レグループで働く全ての人が通報・相談できる体制（国内は「企業倫理・法令遵守ヘルプライン」、海外は各社内に通報・相談窓口を設置。いずれも匿名で利用可能かつ社外にも窓口を設置）を構築しており、問題があった場合には迅速かつ適切に対処し、人権リスクの低減につなげるよう努めています。国内の通報・相談窓口の運用状況（通報・相談件数及び内容など）は、東レ(株)社長を委員長とする倫理・コンプライアンス委員会（年2回開催）において報告しています。

<東レグループ人権方針>2017年12月制定

東レグループは、「人権の尊重」は欠くことのできない企業運営の基本であると考え、事業を行う各国・地域の法令を遵守すると共に、国連世界人権宣言やILO条約などの国際規範を尊重し、良き企業市民として人権尊重の責任を果たすよう努力していきます。

1. 私たちは、社員の人権、個性及び尊厳を尊重し、職場における嫌がらせや差別を排除します。また、児童労働・強制労働・不当な低賃金労働を行いません。
2. 私たちは、事業に関わるサプライチェーン全体を通じて人権尊重の推進に努めます。また、人権侵害への加担をしません。
3. 私たちは、事業活動に伴う人権への負の影響の把握に努め、その回避または軽減を図るように努めます。
4. 私たちが人権に対する負の影響を引き起こした、あるいはこれに関与したことが明らかになった場合、迅速かつ適切に対処します。
5. 私たちは、社員一人ひとりに人権問題への啓発を進め、正しい理解が進むように取り組みます。

東レグループ人権推進体制



<参考データ>2024年度人権研修開催・受講状況

	研修区分	回数	参加者数
東レ(株)	本社主催研修	24回	1,444人
	各事業(工)場主催研修	1,978回	17,369人
	社外講習など(全社)	28回	55人
国内関係会社	社内研修	1,217回	22,986人
	社外研修	148回	200人

働きがいのある人材育成施策

キャリアシート

当社は、社員一人ひとりの成長を支援するツールとして「キャリアシート」を導入し、社員自身がキャリアプランを構想して上司との面談を通じ、これまでの業務経験や求められるスキルに対する現在の到達レベルを確認すると共に、キャリアについての話し込みを行っています。今後も、社員の自律的なキャリア形成を支援する人材育成策を取り入れ、モチベーションと生産性の高い組織づくりを進めていきます。また、2025年度よりキャリア面談の充実に向けた取り組みとして、管理・専門職向けイントラネットを立ち上げ、面談実施の際のガイドライン等のサポートツールの提供を開始しています。

各事業分野でのキャリア形成支援

HRBP (Human Resource Business Partner) が各事業分野のキャリア形成施策に参画しています。例えばフィルム事業本部では、ライン長へのヒアリングや中堅・若手社員との面談、従業員サーベイの結果分析に基づき、全社の取り組みと連動した独自のキャリア施策を展開しています。具体的には、キャリアパスの見える化、キャリア面談充実化のためのツール導入、従業員の適性・スキルの把握に取り組んでいます。

社内人材公募制度

従業員の自律的なキャリア形成を推奨し、多様なキャリアを実現する手段として導入しており、2007年度以降、定期的に運用しています。2024年度には、社内人材公募制度を大幅にリニューアル・常設化し、イントラネットに掲載しています。また、社内人材公募制度を利用して異動した社員・異動元上司の紹介記事を掲載するなど制度主旨の浸透を図っています。

若手層を対象としたキャリア研修

内定期間～初期配属をプレボーディング期間、入社3年目までをオンボーディング期間と位置付け、東レでのキャリア立ち上げのサポート施策を実施しています。
プレボーディング期間:2024年度より、内定式にてキャリアワークショップと先輩社員との交流会を開催しています。ワークショップでは、自身の特性・持ち味や仕事に対する考え方・大切にしたい価値観の棚卸しを行うことで自己理解の促進を図ると共に、グループワークでの共有を行い、多様な考え方に触れる機会としています。また、先輩社員との交流では、仕事理解を深めると共に、先輩社員がどのような価値観で仕事をしているかを聞き、自分の考えとすり合わせできるよう工夫しています。また、2025年度からは、大学の専攻と配属先の関連性が低い事務系職種の配属に際して、一人ひとりに配属決定の背景と役割期待を人事部から説明する個別面談の機会を設けています。



キャリアワークショップ

社員との交流会

オンボーディング期間:新入社員研修、1年目・3年目フォローアップ研修の計3回にわたり、自身のキャリアを振り返り、キャリアプランを策定する機会を設けています。3年目フォローアップ研修では、東レグループでのキャリアイメージをより具体的に描くために、各分野で活躍する先輩社員との交流機会も設定しています。



1年目・3年目フォローアップ研修

人材の見える化と研修・教育制度の見直しによる経営後継候補者の充実

人材育成

● 人材中期計画

経営戦略及び事業戦略上必要な人材を「基幹ポスト後継候補者」とし、経験が必要なポストを定め、個別に育成を進めています。なお、後継候補者は、基幹ポストへの登用タイミング(短期～中長期・次世代)ごとに策定し、特に重要なポストについては、毎年、トップマネジメントと議論し確認しています。また、これら基幹ポストの後継候補者は、候補者数だけでなく、多様性の観点から、女性や外国人の充足状況・展望も確認しています。

KPIは基幹ポスト後継候補者充足率とし、目標として常時150%以上を目指しており、2024年度の後継候補者充足率は179%となりました。(2023年度:185%)

● フェロー制度

企業理念である、「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」を持続的に実現するためには、高度な専門性を有する人材の育成が不可欠です。そのためには、専門職を目指す人材にとって魅力的なキャリアの道筋を示し、専門性の向上・発揮に専念できる環境を整え、今まで以上に切磋琢磨する風土を醸成していくことが必要と考え、2024年度にフェロー制度を導入しました。

2025年は、1名のエグゼクティブフェローと9名のシニアフェローを任命しています。

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

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

経営候補者育成を支える全社研修

東レは、将来の経営後継を期待できる優秀課長層20名を選抜した「東レ経営スクール(TKS)」を1991年に開設しました。経営後継人材を計画的に育成する仕組みは当時では珍しく先進的な取り組みであり、以降継続し、2024年度時点で女性39名を含む640名が修了しています。修了生の多くは国内外関係会社の経営を担う人材として活躍し、現在までに

192名が東レ及び国内外関係会社の経営トップを担っています。2006年に開設した「東レグループ経営スクール(TGKS)」は、国内関係会社並びに東レ合繊クラスター各社の経営後継人材育成機関として今日に至ります。更に、2021年には次の東レグループの経営後継候補となる優秀部長層を対象に「経営幹部育成研修」を開設し、東レグループの経営後継候補者を計画的に育成する研修の更なる充実を図っています。

研修区分	2024年度受講人数			ひとり当たりの研修受講時間(時間)
	男性	女性	合計	
マネジメント系研修	1,006	156	1,162	44.7
技術系研修	708	107	815	30.0
営業・管理系研修	204	53	257	23.7
グローバル系研修	113	17	130	46.0
合計	2,031	333	2,364	37.4

現場力強化
(専修学校、現場力強化スクール(GKS))

東レ専修学校: 未来の現場力を育む人材育成の拠点
1994年に開校した「東レ専修学校」は、東レグループの現場力向上を担う人材育成機関として、29期までに844名の卒業生を輩出してきました。若手社員や国内関係会社の社員を対象に、原理原則を学び物事の本質に向き合える実践的な教育を通じて「自ら考え行動する人材の育成」を目指すだけでなく、EQ(人間力)を高める人材育成にも取り組んでおり、人が集う場づくりと知識創造を通じて、未来の現場力を担う人材を育てることを目的として活動しています。

● 実践重視の教育カリキュラム

専修学校では、数学・英語・物理・統計などの一般科目に加え、高分子化学・エンジニアリング基礎・ロボット工学などの専門科目を設置。グループワーク形式の課題解決演習や化学実験など、自分で考えチームで取り組む教育を実践しています。更に、29期生からは、全社DX人材認定制度と連動した新科目「情報Ⅰ」を新設し、アルゴリズム・プログラミング教育、協働ロボットを活用した授業など現場ニーズに即した教育を新たに提供しています。

現場力強化スクール(GKS)の展開

2022年10月からは、将来の掛長候補者を対象とした「GKS」を新たに立ち上げ、リーダーシップ・チームビルディング・フォローアップ・働きかけ力などのソフトスキルを、自部署課題解決の実践を通じて習得させ、社会人基礎力の習得と共に、新たな時代を生き抜く現場リーダーを育成しています。

● 卒業(終講)後の成長支援

専修学校卒業後は、各職場で約1年間の「卒業課題研究」に取り組み、成果を発表。課題解決を実践的に学ぶと共に、関係者を巻き込むリーダーシップの強化も図っています。「卒業後5年間の育成計画」の策定とフォロー教育を導入し、長期的な人材育成を支援しています。

GKS終講後も1年間は、フォローアップ教育を集合研修で行い、ソフトスキルの発揮状態を継続フォローしています。

トピックス Adventure Café Lab.の新設：
人が集う場づくりの新たな挑戦

東レ専修学校では、DX技術の体験・交流を通じて知識を創造する場として、「Adventure Café Lab.」を新設しました。この施設は、社員が気軽に訪れ、DXに関する展示・体験、講師陣との対話を通じて、来校者が新たな気づきを得ることを目的とした場づくりにチャレンジしています。



健康経営とワークライフマネジメント

健康経営

東レグループは「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」という企業理念のもと、企業文化である「人を基本とする経営」を重視しています。社員と企業が共に成長を続け、幸福感を得ることができるよう、社員の健康管理を経営戦略に位置付け、誇りとやりがいのある職場環境・風土の醸成、労使協議による過重労働防止等に注力しています。

また、健康増進施策は、全社で策定する基本方針のもと各事業(工)場の健康管理スタッフと労務担当部署が中心となり、「現場主義」で各拠点の課題に沿った活動を推進しています。各拠点の活動は、全社健康管理スタッフ会議を通じて各事業(工)場や労働組合、健康保険組合にも展開され、それぞれが有機的に連動した施策推進に努めています。

具体的には、ストレスチェックによる従業員のセルフケア意識向上や職場環境改善のほか、健康保険組合と連携し社

内プラットフォームでの健康情報の発信、特定健診・保健指導の推進、メンタルヘルス対策のセミナー開催、がん検診や人間ドックの受診促進などを実施しています。

これらの取り組みが評価され、東レ(株)は2020年度以降「健康経営優良法人」に認定されています。

ワークライフマネジメント

東レでは、全ての社員が多様なライフスタイルを選択できるよう、ワークライフバランスの実現に向けた制度の充実に取り組んでいます。

当社では、従来、所定労働時間を1日あたり7.5時間と定めており、年次有給休暇の取得率も90%近い水準を維持しています。これにより、社員が仕事と生活を両立しやすい職場風土の醸成に努めてきました。

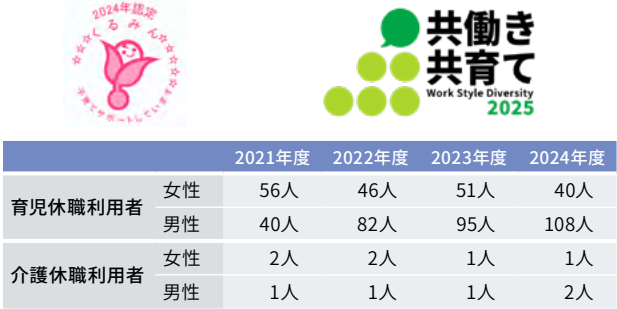
近年では、更なるワークライフバランスの向上を目指し、以下のような制度の拡充・導入を進めています。

施策	概要
配偶者海外転勤同行休職 2023年7月新設	・配偶者の海外転勤などへの帯同(6カ月以上の海外滞在)を希望する場合に取得可能。 ・最長4年間の取得が可能。
別居婚従業員に対する制度 2024年10月新設	・人事異動を契機とせずとも、結婚後も配偶者と別居状態が続く場合、特例として単身赴任手当・帰宅旅費を支給。
育児支援制度 2025年4月拡充	・育児短時間勤務やキッズサポート休暇(子の看護等を理由に取得が可能)等の育児支援制度の対象範囲を小学校6年生までの子をもつ従業員に拡大。 (従来は小学校3年生の子をもつ従業員が対象)
東レスマイルサポートプラン 2025年4月拡充	・育児・介護に重点を置いた、メニュー選択型の福利厚生ポイント制度。ベビーシッター利用など育児・介護に関するポイント利用は1ポイントあたり1.25円換算で利用が可能。 ・2022年度以降継続して年間付与ポイント数を拡大。

性別や家庭事情の有無を問わない人材活躍支援

東レでは、性別や家庭事情の有無にかかわらず、誰もがワークライフバランスを実現できるよう、コアタイムのないフレックスタイム制度、在宅勤務制度、時間単位年休制度など、育児や介護などの事情がなくとも利用可能な制度を整え、時間外労働削減や年休取得促進にも取り組んでいます。また、共働きが主流となった現状において、性別問わず家庭や育児と仕事を両立し、本人が描くキャリアを実現できるよう、両立支援制度の充実だけでなく、制度を利用しやすい環境づくりや、「キャリアシート」を活用したキャリア面談の充実などに取り組んでいます。こうした「共働き・子育てを可能にする性別を

問わない両立支援」の取り組みが評価され、2024年度「Nextなでしこ 共働き・子育て支援企業」に選定されました。



多様な人材の確保・育成

人材採用

3年毎に中期採用計画を策定し、「強い現場力」「グローバルな事業展開」を担いうる人材を安定的・継続的に確保しています。

単年度の採用計画策定は、中期計画規模をベースに経営環境や各事業ニーズを踏まえつつ、多様な労働給源から採用することになっています。

2025年度採用より、Gコース*新卒採用における女性比率を30%以上を目標に採用活動を行っています。また、キャリア採用については、年度総採用数に占める割合が30%前後を目安に採用を実施しています(2023年度:36%、2024年度:27%)。

Gコース新卒採用数

	2021	2022	2023	2024	2025
男性	105	88	123	159	117
女性	30	14	25	43	61
合計	135	102	148	202	178
女性比率	22%	14%	17%	21%	34%

* Gコース: 将来東レグループ経営幹部層もしくは高度専門職を目指すコース

リファラル・カムバック採用

採用ミスマッチの抑制や定着率の向上、優秀人材の獲得を目的に、リファラル採用(内定者や社員からの紹介)を強化しています。

また、近年増加傾向にある当社退職者の再入社(カムバック)を組織的に推進するため、2025年度に退職者向けサイト(アルムナイサイト)を立ち上げました。カムバックした社員は、当社以外で獲得した新しいスキルや知識を発揮し、組織の柔軟性向上や知識基盤の拡充、更には組織風土の活性化に貢献しています。

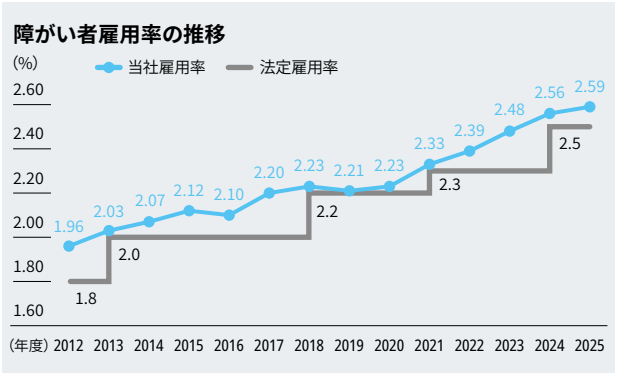
リファラル 採用数

()はカムバックした社員数

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1 (1)	4 (0)	2 (0)	7 (3)	7 (2)	10 (4)	7 (1)

障がい者活躍状況

東レでは、障がいの有無にかかわらず、全ての従業員がその能力を最大限に発揮し、いきいきと働ける職場づくりを推進しています。障がいのある方についても積極的に採用・雇用を行っており、多様な人材が活躍できる環境の整備に取り組んでいます。具体的には、ハード面ではバリアフリー化や安全対策の強化、ソフト面では配置時の教育訓練の実施や、障がいのある社員の意見・要望を反映した職場運営など、働きやすい環境づくりを進めています。障がいのある社員は、事務業務、検査業務、製品の梱包業務、構内の緑化・清掃業務など、様々な職場で活躍しています。2025年6月1日時点の当社の障がい者雇用率は2.59%であり、法定雇用率(2.5%)を上回っています。今後も、企業の社会的責任として、安全対策や就業環境の整備を継続的にを行いながら障がい者雇用の更なる推進に努めていきます。

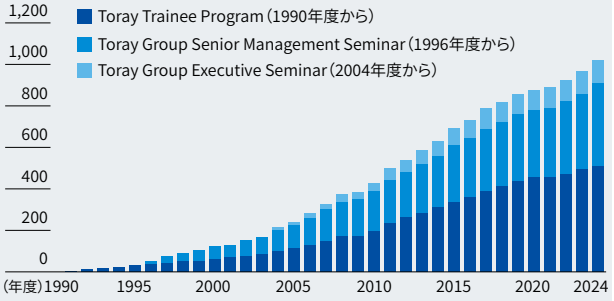


外国人活躍状況

東レグループではアジア、欧米、中南米など、各地域の関係会社において、現地採用の外国人社員が多数在籍し、現地市場に根ざした事業運営を支えています。各国各地の経営手法・商慣習・市場などを最も熟知する現地人材を活用すべきとの考えの下、各社の基幹ポスト(経営幹部や部門長など)のうち、欧米では約60%、アジアでは約45%を現地人材が占めるまでになり、多様な人材がグローバル経営を支えています。また日本本社での研修や出向の機会も提供されており、グループ全体で外国人社員のスキル向上とキャリア形成を支援しています。



外国人社員の日本本社での研修累積参加者数



各拠点での自発的な取り組み

東レ名古屋事業場の「3C活動」

名古屋事業場では、性別問わず全社員が働きやすい環境づくりとして、①コミュニケーション活性化、②女性の活躍支援、③仕事と家庭の両立支援に取り組んでいます。Cheerful(明るい)、Connection(繋がり)、Challenge(挑戦)の頭文字をとって「3C活動」と名付け、様々な部署から男女計10名が推進メンバーとなり、社外講師を招いたDE&Iに関するセミナーや女性社員懇談会など各種施策を企画・実行しています。



「名古屋国際女性デー」イベント参加者の皆さん

東レインターナショナル(株)の男性社員の育休取得促進施策

東レインターナショナル(株)では、男性社員の育休取得促進に力を入れており、社外講師を招いてセミナーを開催したり、育休を取得した男性社員の事例を社内イントラネットで連載するなど、継続的に取り組んでいます。これらの取り組みの結果、東京都の2024年度「TOKYOパパ育児促進企業ブロンズ」に登録されました。



東レインターナショナル(株)の社内イントラネットでの男性社員の育休事例紹介

インターナル(社内)コミュニケーション

東レ理念への共感・浸透や、自由闊達で開拓者精神あふれる職場風土づくり、従業員のエンゲージメント向上に、インターナルコミュニケーションの視点で取り組んでいます。長い歴史を持つ社内報やイントラネットでの情報発信・共有に加え、2023年からは「はじめての一步賞」「社員フォーラム」「リアルトーク」などの新しい施策も開始。2026年の創立100周年に向けて活動の幅を広げています。

“讀えよう、一人ひとりの一步を” 「はじめての一步賞」

一人ひとりの挑戦を讀え、後押しすることで、東レグループ全体で挑戦やイノベーションが加速する風土の実現を目指し、2023年に新設した表彰制度「はじめての一步賞」。規模の大小や成果の有無、成功失敗を問わない「全ての挑戦」を対象に自薦・他薦両方で募集し、最後は社員投票で表彰対象を決定します。結果ではなく挑戦する姿勢を讀える点が最大の特徴です。上位の案件は、「東レグループ社員フォーラム」の場で内容紹介と表彰を行っており、過去2年の累計応募数は324件、社員投票数も約19,000件となりました。

この活動を通して、自職場での活動が活発になっただけでなく、普段は接点のない他職場で働く仲間の挑戦に刺激を受けて自らも新しい一步を踏み出した事例が生まれるなど、挑戦する風土の好循環が始まっています。2025年度は第3回を実施します。



“東レらしい、いい仕事を考えよう” 「東レグループ社員フォーラム」

2023年12月に初開催した「東レ社員フォーラム」は、2024年11月に「東レグループ社員フォーラム」として第2回を開催しました。このイベントは「東レ理念」を基本とした考え方や行動のベストプラクティスを全社員で共有し、東レのDNAを体感することで、会社としての一体感を醸成することを目的としています。2024年のテーマは「東レらしい、いい仕事を考えよう」。第一部では、挑戦する風土の先にある、新たな市場やビジネスの開拓事例として中国のエアフィルター事業とインドの水処理事業のストーリーを紹介し、第二部では、「はじめての一步賞」の社員投票上位事例を表彰しました。第2回はリアルタイム配信の対象を東レグループの関係会社に拡大、3,200名を超える社員が2時間のライブ配信を視聴しました。第1回、2回共に参加者の満足度は90%を超え、東レらしさや企業風土について考える象徴的なイベントになっています。2025年11月に第3回を開催します。



リアルを伝える生配信番組 「リアルトーク～みんなの声～」

「自由闊達」「開拓者精神」が更に発揮されるような風土醸成を目的に、経営層と社員の双方向のオープンでフラットなコミュニケーションの場として2023年1月に始まった社内向け生配信番組「リアルトーク」は、その本数が12本になりました。(2025年8月現在)

日覺社長(当時)に社員の声を届ける第1回に始まり、大矢社長の事業(工)場ラウンドに合わせた各現場からの配信、副社長3名による座談会、13人の事業(工)場長によるひな壇トークなど、楽しく視聴できる様々な企画で経営層と社員とのコミュニケーションを活性化しています。2025年6月に配信した第12回では大矢社長が司会を務め、「魔改造のウラガワ」と題してNHK番組『魔改造の夜』に出演したエンジニアリング開発センターのメンバーに番組では描かれなかった挑戦の裏話を聞く企画を実施。視聴した社員からは「他の事業所で頑張っている人たちの姿に心を打たれた」「技術者の情熱を感じた」「和気あいあいとしたチームワークの良さが見えてよかった」など、多くのコメントが寄せられました。



1月30日(木)にライブ配信された「リアルトーク ～みんなの声～」第11回



6月5日(木)にライブ配信された「リアルトーク ～みんなの声～」第12回

インターナルコミュニケーションから派生、 東レの「人」を伝える東レ公式noteを連載中

メディアプラットフォーム「note」にて、東レ公式note*を運用しています。東レで働く一人ひとりにはそれぞれのリアルなストーリーがあり、その一つひとつのストーリーが折り重なって、「東レ」という形を作っています。東レの社員が現場で何を考え、悩み、喜び、楽しみ、そしてどんな想いを持っているのか。通常であれば社内にとどまるエピソードですが、オープンなプラットフォームで飾ることなく発信することで、社内だけでなく社外の方々にも広く知っていただきたいと考えています。

「今日も工場は」では、三島工場や瀬田工場、「わたしの仕事観」では、テキスタイル・機能資材開発センターの技術者、「未来への糸口」では、鎌倉の基礎研究センター、「こんなところに東レです+」では吉田カバンとの取り組みなどを紹介しています。



「未来への糸口」基礎研究センター(鎌倉)編
技術の種を育て、未来の強みを創出する。若手研究者の思いとは



「こんなところに東レです+」
たどり着いたのは、100%植物由来ナイロン。吉田カバンと東レが挑んだ「ALL NEW TANKER」



*「東レ公式note」の記事は、
こちらからご覧ください

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、電動化関連の素材等、従来から取り組んでいるサステナビリティイノベーション(SI)事業の拡大に加え、CO₂分離膜等のGHG吸収に貢献する新たなSI製品の開発を進めています。これによって、社会全体のGHG排出量の削減に貢献し、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいます。

また、SI事業の拡大を通じて還元される持続可能なエネルギー・原料と、革新プロセス及びCO₂を利活用するCO₂資源化技術等の開発・導入により、東レグループのGHG排出量(Scope1+2)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、原料のバイオ化やリサイクルの推進などにより、Scope3の中で最も割合が大きいカテゴリ1(購入した製品・サービス)を中心に目標を設定し、進めています。

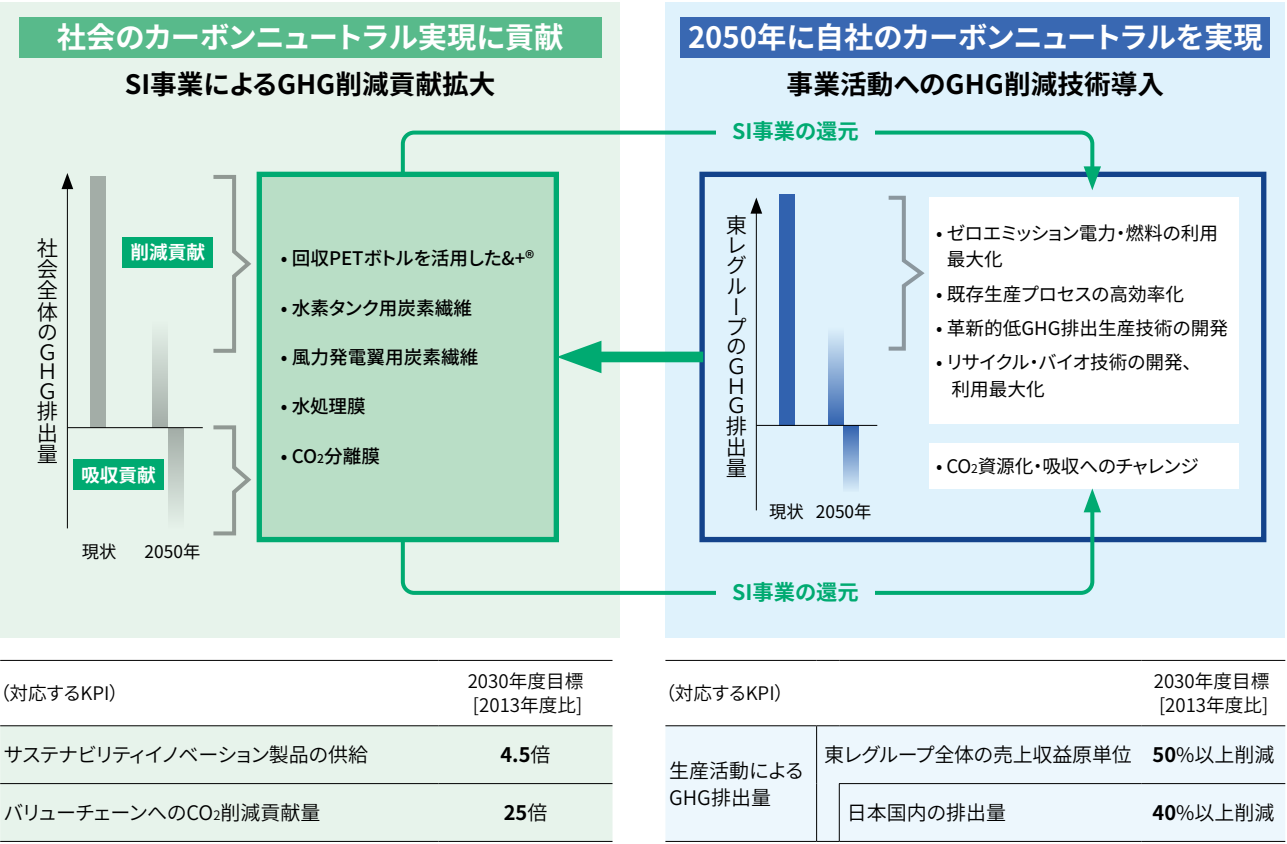
カーボンニュートラルの実現には、従来とは異なる発想に基づく変革や非連続的な技術革新が必須であり、企業だけではなく、業界、国、そして社会全体が一丸となって取り組ん

でいく必要があると考えています。東レグループは、参画している経済団体や業界団体、国等と議論や対話を重ね、2050年のカーボンニュートラル及びパリ協定の目標の実現に向けて連携して取り組んでいます。

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

参画している主な団体、イニシアチブとその委員会及び部会(例)

- ・(一社)日本経済団体連合会 環境委員会地球環境部会
- ・(一社)日本化学工業協会 技術委員会
- ・日本化学繊維協会
- ・(一社)産業環境管理協会
- ・GXリーグ
- ・TCFDコンソーシアム



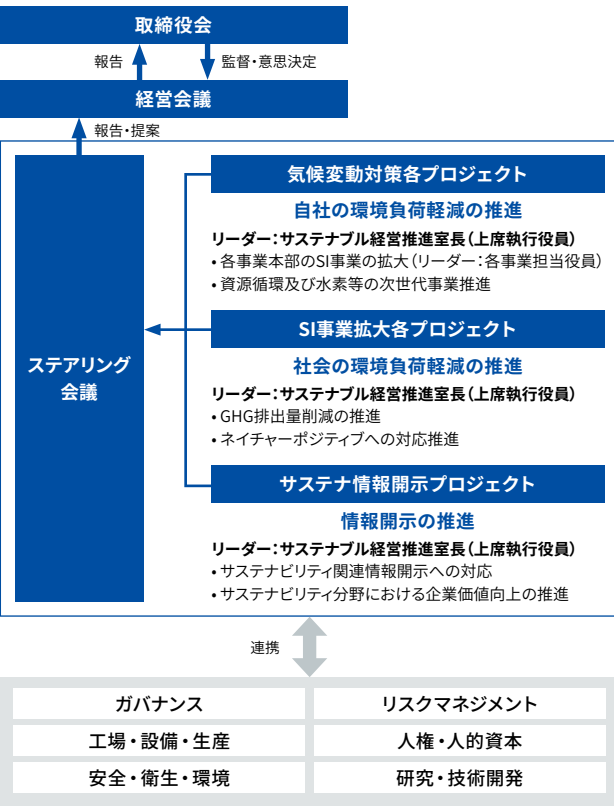
TCFD提言に基づく開示

気候変動問題に関するガバナンス体制

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

2025年には、拡大・複雑化するサステナビリティ課題への対応を強化するため、関連部署を統合し、社長直轄の組織としてサステナブル経営推進室を新設しました。これにより、気候変動対策やサーキュラーエコノミー等のサステナビリティ関連事業の拡大、環境負荷低減、情報開示を一元的に推進しています。

取締役会は、これらの進捗状況について定期的に報告を受け、気候変動への対応を適切にモニタリングすると共に、経営判断に際して、気候変動に関する機会とリスクを重要な要素の一つとして考慮し、監督及び総合的な意思決定を行っています。また、取締役会を補佐する全社重要事項の協議機関である経営会議においても、サステナビリティに関する重要な方針、議題を協議しています。



リスク管理

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

しています。当該委員会での定期的なリスク特定・評価において、気候変動に関連するリスクは相対的に重要度の高いリスクと評価しています。

東レグループは、SI事業の拡大によるバリューチェーンを通じた気候変動問題解決への貢献や、災害対応力強化といった気候変動関連リスクへの対応を従来から推進してきましたが、TCFDのフレームによる詳細なリスク分析・評価の結果を踏まえたリスクの捉え直しを行い、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

東レグループは、気候変動という予測困難で不確実な事象に関する機会・リスクを特定し、それらがどのような影響を及ぼし得るのかを確認するために、TCFD提言に沿う形で定性・定量の両面からシナリオ分析を行い、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」実現に向けた中長期の戦略として、長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”及び中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”を推進しています。

シナリオ分析に関しては、「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共に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、主に1.5℃シナリオを中心に、2℃シナリオと世界的な気候変動対策が十分に進まない場合の4℃シナリオについても検討しました。

東レグループはこのシナリオ分析を踏まえ、SI事業の拡大とそれに伴う新技術の利活用により、社会全体及び東レグループのGHG排出量削減を図っています。更に、プラスチック製品のリサイクル・バイオ化や製造工程で発生した水の再利用等、様々な技術を創出することで、循環型社会の実現にも貢献します。加えて、新規事業創出・拡大を目指す「FTプロジェクト(Future TORAY-2020sプロジェクト)」において、水素・燃料電池関連材料やバイオマス活用製品・プロセス技術のほか、CO₂やバイオガス、水素等を分離するためのガス分離膜の支持層に利用可能な多孔質炭素繊維等の用途開発も進めています。

こうした中、2040年近傍の売上収益について、SI事業を中心とした気候変動を緩和する事業機会は大きく、特に循環型社会への移行に伴う経済システムの変化により、バイオ素材やリサイクル素材で8,000億円規模の新たな市場が見込まれます。また、モビリティの電動化の加速による炭素繊維、樹脂等の軽量化素材のニーズの拡大で4,000億円規模の市場が期待されます。一方で、水処理をはじめとして気候変動に適応するための事業機会も大きく、1.5℃・2℃の世界においても十分な事業機会が見込まれます。

地球環境問題への取り組み

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中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”における2024年度実績及び2025年度の見通し・目標を開示しています (P.17)。

2040年近傍の気候変動に関連する主要な機会・リスクと対応

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

*1 東レグループTCFDレポートVER.2.1より一部抜粋 https://www.toray.co.jp/sustainability/tcfd/pdf/TCFD_report_v2.pdf
*2 一定の精度で定量的な試算が難しい項目については、売上収益または事業利益にもたらす影響の大きさにより、以下の大中小の3段階に分類しました。
大：売上収益500億円以上または事業利益50億円以上
中：売上収益100億円以上500億円未満または事業利益10億円以上50億円未満
小：売上収益100億円未満または事業利益10億円未満
販売面は売上収益への影響、コスト面は事業利益への影響を分析しました。
なお、各気候シナリオで同じ大きさの分類であってもその分類の中で程度に差が生じると考えられる場合には、グラデーションをつけ、より影響が大きいと判断した方を濃い色にしています。
グラデーションは、「社会の変化」の同じ項目内での変化を表現したものであり、異なる項目間の影響の大きさの違いを表現したものではありません。
*3 炭素税の導入によるリスクについては、2040年の東レグループのGHG排出量を予測することが現時点では困難であるため、2022年度のGHG排出量 (512万トン-CO₂、経営支配力を乗じた算定方法に基づく)に1.5℃シナリオにおける2040年の炭素税の予測 (先進国：110米ドル/トン-CO₂) を乗じて計算しました。なお、東レグループは2040年に向けて継続的にGHG削減に取り組んでいきます。

生産活動における気候変動対策

エネルギー管理

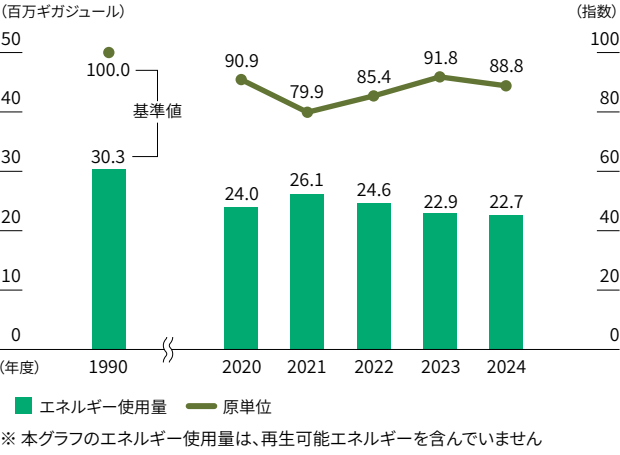
東レグループでは、エネルギー管理の一環として、各社、工場ごとに毎年省エネ目標を設定し、月単位で省エネの実行状況を確認しながら、グループ全体で省エネ活動を推進しています。東レ(株)では、エネルギーパフォーマンスの改善機会を特定するため、エネルギー使用量を含む環境データの監査を受けており、その結果も参考にしながら、エネルギー原単位*年率2%低減を努力目標として、省エネ活動に取り組んでいます。

2024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結果、エネルギー使用量は0.9%低減しました。一方で、生産量が1.4%増加したことにより、エネルギー原単位は3.2%改善しました。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、11.2%の改善となっています。

また、東レグループでは、省エネ活動の一環として、毎年6月に「全社省エネルギー技術発表会」を開催し、グループ全体での省エネ活動の成果を共有・表彰しています。加えて、東レ(株)及び国内・海外関係会社の工場において製造プロセスや設備に精通したメンバーで編成したチームで更なる省エネアイデアを発掘する「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。2024年度は、東レ(株)の3工場で診断を実施し、その省エネ効果でGHG排出量約0.5万トン-CO₂/年以上の削減を実現しました。

*換算生産量当たりのエネルギー使用量

エネルギー使用量及び同原単位指数(東レ(株))



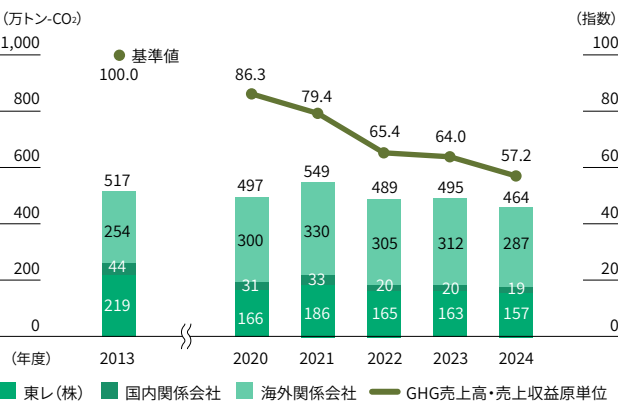
Scope1、Scope2排出量削減の取り組み

東レグループでは、GHG排出量 (Scope1+2) の削減目標として、「CSRロードマップ 2025」において「GHG排出量の売上収益原単位について、2013年度比40%削減を2025年度に達

成」を掲げ、計画的な削減対策を実施しています。また、2030年度にScope1+2の売上収益原単位を50%削減という目標に向けて活動を推進すると共に、更に踏み込んだ削減目標とその実現策を検討中です。

2024年度の東レグループ全体のGHG排出量 (Scope1+2) は、前年度比6.3%減の464万トン-CO₂でした。売上収益原単位では、グループ全体での売上収益の増加に加え、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、石炭利用の削減等) により排出量を最小限に抑えたことで、2013年度比では42.8%減となりました。こうした中、GHG排出量削減への取り組みを加速するため、インターナルカーボンプライシング (2024年度設定価格：10,000円/トン-CO₂) 制度をインセンティブとして機能するよう見直しました。

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



Scope3 排出量削減の取り組み

2024年度の東レグループScope3排出量は、上流のカテゴリ1～8に下流のカテゴリ9、11、12、13、14を加えて合計約1,637万トン-CO₂でした。カテゴリ別では、カテゴリ1 (購入した製品、サービス) の割合が最も多く、全体の52%を占めました。次いで、カテゴリ12 (販売した製品の廃棄) が全体の27%を占め、この2つでScope3排出量全体の79%を占めています。

最も割合が大きいカテゴリ1を中心に目標を設定し、サプライヤーとのエンゲージメントを開始しました。併せて、CSRD

地球環境問題への取り組み

(EU企業サステナビリティ報告指令) 及びSSBJ基準 (サステナビリティ情報開示基準) への対応に向けて、情報集約範囲の拡充とシステム化を推進しています。

2024年度のScope3の排出量 (万トン-CO₂)

カテゴリ	排出量	割合
カテゴリ1：購入した製品・サービス	854.7	52%
カテゴリ2：資本財	75.2	5%
カテゴリ3：Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動	93.3	6%
カテゴリ4：輸送、配送 (上流)	17.3	1%
カテゴリ5：事業から出る廃棄物	0.8	0%
カテゴリ6：出張	0.6	0%
カテゴリ7：雇用者の通勤	2.1	0%
カテゴリ8：リース資産 (上流)	0.5	0%
カテゴリ9：輸送・配送 (下流)	2.8	0%
カテゴリ10：販売した製品の加工	—	—
カテゴリ11：販売した製品の使用	146.7	9%
カテゴリ12：販売した製品の廃棄	441.9	27%
カテゴリ13：リース資産 (下流)	1.1	0%
カテゴリ14：フランチャイズ	0	0%
カテゴリ15：投資	—	—
合計	1,637.1	100%

再生可能エネルギーの導入

東レグループでは、「CSRロードマップ2025」において、太陽光発電の設備能力増加率をKPIとして設定し、再生可能エネルギー設備の導入を推進しています。

2024年度は、東レ滋賀事業場での設備増強、石川工場への新規導入、更に海外関係会社の中国の工場での太陽光発電設備の増強により、182%の増加率となりました。また、2017年度から東レ東海工場において、ボイラー燃料としてカーボンニュートラルである污泥燃料の混焼を実施しています。

加えて、2022年4月より東レ(株) 本社で使用する全ての電力を実質的に再生可能エネルギー100%電力に切り替えています。これにより、グローバル基準で年間1,500トン-CO₂程度 (概算) の温室効果ガス排出削減が見込まれます。更に、2023年度からは東レ(株) 名古屋支店、2024年度からは東レ(株) 大阪本社、そして2025年度からは東レ(株) 中国・四国支店でも、実質的に再生可能エネルギーによる電力を調達しています。また、東レ(株) 滋賀事業場及び岐阜工場では、ウルトラスエードの生産プロセスで使用する電力から排出されるCO₂を削減するため、2024年度から一部の電力をCO₂フリー電源に切り替えました。これにより、年間約7,100トン-CO₂の温室効果ガス排出削減が見込まれます。



石川工場の太陽光発電設備

環境会計

東レ(株) は1999年度から環境会計を導入し、環境関連の投資及び費用の効果を算出しています。2024年度の環境関連投資額は67.3億円となり、前年度比49.3億円増となりました。これは、アクリロニトリル大気排出対策設備への投資を増加したことが主な要因です。一方、環境関連費用は91.6億円となり、前年度比5.4億円減となりました。これは、燃料使用量の減少等によるものです。

生物多様性への取り組み

東レグループ 生物多様性基本方針 2010年12月制定

基本的な考え方

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

行動指針

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

東レグループは、生物多様性の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、水処理技術による安全・安心な飲料水の製造や下廃水の再利用を通じた水資源の保全、繊維のフィルター関連素材による空気の浄化等、事業を通じて生物多様性の保全とネイチャーポジティブに貢献しています。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、環境アセスメントチェックシートを用い、製造時に排ガス・排水・廃棄物等を通じて規制対象物質が法令基準を超過しないことを確認しています。更に、新たに土地を利用する際に、生産拠点における規制や希少生物の調査の必要性、市民団体等からの要望の有無等を確認することとしています。

東レ(株) は、自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) が公表した情報開示に関する提言 (TNFD提言) への賛同を表明すると共に、2024年1月にTNFD Early Adopter (TNFD提言の早期採用者) に登録しました。また、TNFDの議論をサポートする組織であるTNFDフォーラムや、「日本経団連生物多様性宣言」推進パートナーズに参画しているほか、環境省が主体となって2022年に創設された「生物多様性のための30by30アライアンス」に設立当初から参加しています。

生物多様性に関する機会とリスク

事業活動におけるサプライチェーンの上流から下流に至る各段階に起因する、生物多様性に関する機会とリスクの分析を実施した結果、機会としては、航空機等の部材の軽量化につながる製品の提供によるCO₂排出量削減への貢献や、緑地・水資源の保全につながる製品の提供を通じた森林保全や生息地の保護が挙げられます。リスクとしては、水資源・エネルギー資源の使用による自然資本の減少、大気や水域への排出等による気候変動や環境負荷の増大等が、生物多様性に様々な影響を与えていると考えています。

緑化保全

東レ(株) 及び国内関係会社の事業 (工) 場は、操業開始時から育んできた良好な自然樹林^{*1}を極力維持するため、「東レグループ緑化基本方針」に基づき、工場緑化方針・計画を作成し、それに沿った緑化保全活動を行っています。この持続性ある緑化保全活動は、地域社会の環境保全にも貢献しています。具体的には、三島工場をはじめとする12事業 (工) 場と基

礎研究センターにおいて、「鎮守の森方式」^{*2}により合計約20万m²の緑化を行い、環境保全に努めています。

^{*1} 地域の潜在自然植生に基づく樹種で造成した樹林もしくは自然林
^{*2} 神社の鎮守の森をモデルに、その土地に本来生育していた樹木を用い自然林に近い状態で再現する緑化方式



東レ三島工場：1973年の植樹直後 (上)、現在 (下)

TNFD提言に基づく開示

LEAPアプローチに基づく調査、分析を含め、「ガバナンス」「リスクと影響の管理」「戦略」「指標と目標」の4つの柱に沿って、東レグループの生物多様性及び自然資本に関する取り組み内容を取りまとめ、2024年12月に「東レグループTNFDレポートVer.1」を公開しています。



https://www.toray.co.jp/sustainability/activity/environment/pdf/TNFD_report.pdf

IRセミナー

東レグループのサステナビリティへの取り組み

2025年9月3日にIRセミナーを開催し、東レ(株) 上席執行役員・サステナブル経営推進室 室長・畑愼一郎、サステナブル経営推進室 サステナブル事業戦略グループ グループリーダー・勅使川原ゆりこが説明を行いました。

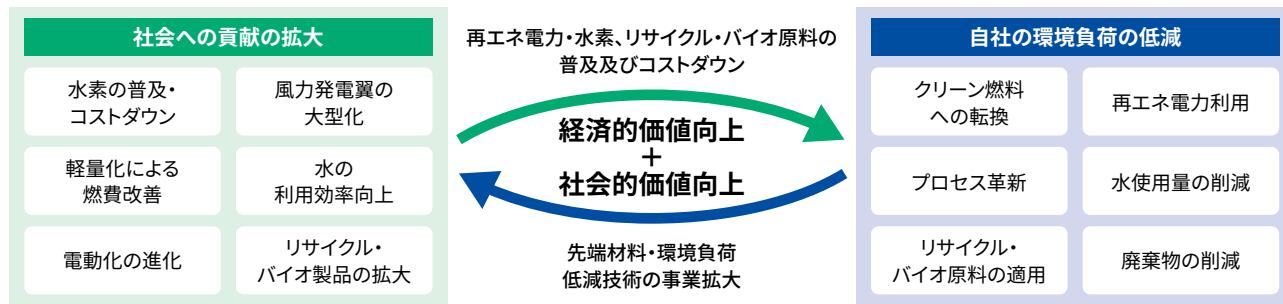


サステナビリティ関連事業の取り組み

東レグループは、事業を通じた「社会への貢献の拡大」と「自社の環境負荷低減」が相互に好循環を生み出し、経済的価値及び社会的価値の向上につながると考え、2018年に制定した「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」実現に向けた取り組みを推進しています。そうした中、2010年代からサス

テナピリティイノベーション(SI)事業(旧グリーンイノベーション(GR)及びライフイノベーション(LI)事業)を展開しており、着実に拡大し、2024年度の同事業の売上収益は1.4兆円、全体の5割以上に成長しました。

事業を通じた社会への貢献拡大と自社の環境負荷低減活動が、相互の価値好循環を生み出す



資源循環への取り組み

資源循環の分野では、繊維・フィルム・樹脂製品に使用している化石資源由来の原料をマテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルした原料、更にはバイオマス由来原料への転換を進めており、材料開発だけでなく自社でのプロセス開発や使いこなし技

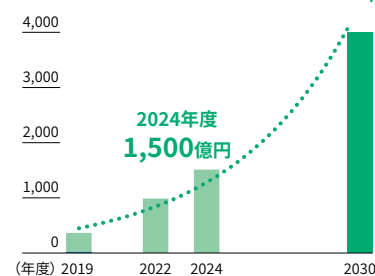
術の開発、サプライチェーン再構築を進めています。また、将来的にはCO₂そのものを資源化することも視野に入れています。資源循環に関連する事業の売上収益は2024年度に1,500億円を超えており、2030年には4,000億円規模を目指しています。

2030年度目標 「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**

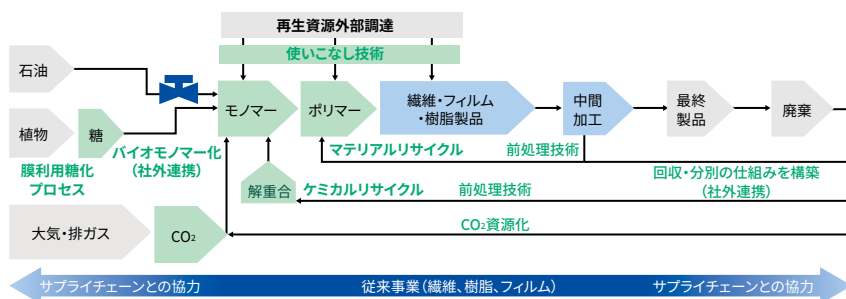
基幹ポリマーの再生資源等
使用比率*目標

20% *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

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推移(億円)



資源循環への取り組みの全体像



環境負荷低減への取り組み

環境負荷低減を全社プロジェクト体制で推進する「チャレンジ50+プロジェクト」では、GHG排出量、用水使用量の削減を2030年までに2013年比50%以上削減するという高い目標を掲げています。事業拡大を図りつつも、高効率化と高付加価値化を追求し、売上収益当たりのGHG排出量や用水使用量を着実に減らしています。また、Scope3の削減も進めており、最も多いカテゴリー1の削減をサプライヤーと連携し、低カーボンフットプリント原料への転換を進めています。更

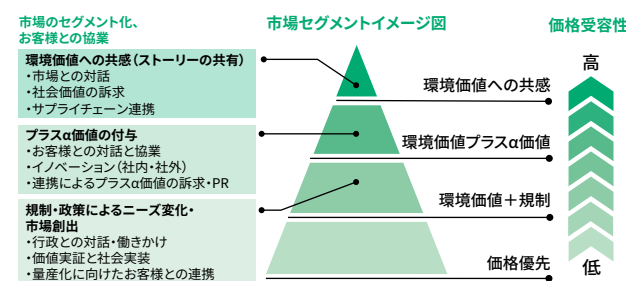
に、生物多様性や自然資本の保全・回復に向けた「ネイチャーポジティブ」への取り組みを通じて、水の利用効率向上など環境負荷低減の活動を広げています。

チャレンジ50+プロジェクト：目標

東レグループ全体の GHG排出量の 売上収益原単位を 50%以上削減	東レグループのうち 日本国内 GHG排出量を 40%以上削減	東レグループ全体の 用水使用量の 売上収益原単位を 50%以上削減
--	--	---

環境価値の経済価値転換

サステナビリティ活動に伴うコストアップと環境価値を市場やお客様に認めていただき、それらを経済価値に変えることが重要な課題となっています。環境価値の価格受容性によってセグメンテーションし、お客様と協業することで環境価値を経済価値に転換する仕組み作りに注力しています。



1. 環境価値への共感

バイオマス由来の原料で化石資源と同等の性能を実現する東レの技術力と、それによる環境価値が高く評価され、(株)吉田のカバンブランドタンカー®に100%植物由来ナイロン510繊維が採用されました。

2. 環境価値プラスα価値

&+®は、回収PETボトルをマテリアルリサイクルした糸や、
廃漁網をケミカルリサイクルした糸に、東レ独自の異形断面
口金技術及びナノスケールで制御する超精密複合紡糸技術
を組み合わせることで、環境価値に快適さや機能性などブラ
スαの価値を付与しています。

3. 環境価値+規制

欧州のELV(廃自動車)規則案への対応のため、自動車部品をリサイクルするべく、亜臨界水を用いたケミカルリサイクルの研究開発を進めています。また、水素関連事業には草創期から関わっており、高圧水素ガスタンク、燃料電池システム、水電解システム等への製品供給に注力しています。欧州・中国が行政主導で水素市場をけん引する中、様々なサプライチェーンに入りこみ、規制・政策を一つのドライブとした環境価値の創出を目指しています。

2030年、更にその先に向けた取り組み

東レグループは今後も、風力発電翼の大型化や、水素への転換、リサイクル・バイオや水の利用効率向上など様々な課題を、素材の力とイノベーションにより、収益性を確保しつつ、世界の「発展」と「持続可能性」の両立に挑戦していきます。

手段		課題	東レのイノベーション		2030年	2040年	2050年
GHG排出量削減	風力発電翼の大型化	発電翼の軽量化・高強度化	ラージトウ炭素繊維		主力電源化 陸上／洋上(固定) 洋上(浮体)		
	水素への転換	水電解の高効率化	電解質膜 隔膜	電極基材 タンク用炭素繊維	本格普及 アルカリ型 PEM型		
	CCSに向けたCO ₂ 除去	CO ₂ 分離性能の向上	気体分離膜		ブルー水素 アミン吸収法 膜分離法		
資源循環	リサイクルの推進	リサイクル対象の拡大	分離・精製技術 亜臨界法解重合技術	高機能化 水素細菌	マテリアルリサイクル ケミカルリサイクル カーボンリサイクル(CO ₂ 資源化)		
	非可食バイオマス原料利用	バイオケミカルプロセスの効率化	膜利用糖化プロセス 酵素技術		化石資源依存脱却		
ネイチャーポジティブ	水の利用効率向上	適用の拡大 造水量・耐久性向上	水処理膜の高性能化		水の再利用市場拡大		

取締役及び監査役

(2025年6月26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
首藤 和彦

1980 入社
2014 テキスタイル事業部門長
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 専務執行役員
2023 取締役 副社長執行役員
2025 代表取締役 副社長執行役員(現)



社外取締役
イネステーラー 章子

1986 大塚製薬(株)入社
2005 シスレー・ジャパン(株)代表取締役
2009 大塚製薬(株)常務執行役員
2015 大塚ホールディングス(株)常務執行役員
2017 北鎌倉女子学園理事(現)
2025 早稲田大学大学院経営管理研究科教授(現)
大塚ホールディングス(株)顧問(現)
当社取締役(現)



取締役
恒川 哲也

1984 入社
2004 フィルム研究所長
2009 高性能フィルム技術部長兼フィルム研究所長
2012 土浦工場長
2014 取締役
2016 常務取締役
2020 常務執行役員
2022 専務執行役員
在ヨーロッパ東レ代表
Toray Industries Europe GmbH 社長
2023 取締役 専務執行役員
2025 取締役 副社長執行役員(現)



取締役
寺田 滋紀

1986 入社
2009 Toray Films Europe S.A.S. 財務・経理部門長
2011 フィルム事業企画管理室長兼樹脂・ケミカル事業
企画管理室長
2013 フィルム事業企画管理室長
2017 東レフィルム加工(株)取締役
2019 同社常務取締役
2020 複合材料事業本部担当兼複合材料事業企画
推進部長
2023 経営企画室担当
2025 取締役 上席執行役員(現)



取締役
加藤 勇一郎

1986 入社
2010 経理部長
2014 渉外企画室主幹
2018 東レインターナショナル(株)管理部門長
2020 関連事業本部担当兼グループ事業企画推進室長
2023 関連事業本部副本部長
グループ事業企画推進室長
2025 取締役 上席執行役員(現)



監査役
平林 秀樹

1981 入社
2003 Penfibre Sdn. Berhad取締役
2005 Toray Plastics (America), Inc. 副社長
2007 工業材料事業第1部長
2010 ヨーロッパ地区全般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
真野 充治

1985 入社
2006 Toray Plastics (America), Inc. 財務・経理部門長
2009 財務部長
2013 関連業務部長
2016 監査部長
2020 Toray Composite Materials America, Inc. 取締役
2023 監査部長
2025 監査部担当
監査役(現)



社外監査役
高部 眞規子

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



社外取締役
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
2014 (株)セブン&アイ・ホールディングス取締役
当社取締役(現)
2015 一橋大学CFO教育研究センター長(現)
2018 一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授



社外取締役
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 オリンパス(株)取締役
2020 当社取締役(現)



社外取締役
原山 優子

1998 ジュネーブ大学経済学部助教授
2002 東北大学大学院工学研究科教授
2007 カンパニー・ド・サンゴバン社社外取締役
2010 経済協力開発機構科学技術産業局次長
2013 総合科学技術・イノベーション会議議員
2020 国立研究開発法人理化学研究所理事
2022 特定非営利活動法人日本科学振興協会代表理事
2023 当社取締役(現)
2024 山口大学理事(現)
国立研究開発法人情報通信研究機構
GPAI東京専門家支援センター長(現)



社外監査役
荻野 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
(株)SMBC信託銀行取締役会長
2022 (株)SMBC信託銀行特別顧問(現)
2023 当社監査役(現)
2024 (株)SMBC信託銀行特別顧問(現)
2025 (株)ワールドホールディングス社外取締役(現)



社外監査役
井上 雅彦

1986 第一生命保険相互会社(現第一生命保険(株))入社
1988 中央新光監査法人(後の中央青山監査法人)入所
1999 中央青山監査法人(後のみず監査法人)パートナー
2004 同法人代表社員
2007 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)パートナー
2018 同法人執行役
2019 同法人執行役(上席)
2022 同法人執行役退任
同法人非財務サステナビリティ保証推進室長
2024 同法人退職
井上雅彦公認会計士事務所代表(現)
一般財団法人会計教育研修機構シニアフェロー(現)
2025 当社監査役(現)

執行役員及びフェロー

(2025年4月1日現在)

執行役員					
社長執行役員 大矢 光雄	副社長執行役員 首藤 和彦 営業全般担当 総務・法務・ リスクマネジメント部門 (安全保障貿易管理室)・ マーケティング企画室・支店・ HS事業部門全般担当	副社長執行役員 恒川 哲也 知的財産部門全般担当 技術センター所長	上席執行役員 寺田 滋紀 経営企画室長	上席執行役員 加藤 勇一郎 財務経理部門長	上席執行役員 幡野 智彦 品質保証本部長 先端材料品質保証部門長
専務執行役員 三木 憲一郎 在中国東レ代表 東麗(中国)投資有限公司 董事長兼総経理 東麗酒伊織染(南通)有限公司 董事長 東麗合成繊維(南通)有限公司 董事長 東麗国際貿易(中国)有限公司 董事長	専務執行役員 沓澤 徹 繊維事業本部長 大阪事業場長	常務執行役員 石井 一 繊維事業本部副本部長 繊維事業本部 (テキスタイル事業部門・グローバル SCM事業部門) 担当 Penfabric Sdn. Berhad 会長(非常勤)	上席執行役員 平野 昌宏 電子情報材料事業本部長 情報材料事業部門長	上席執行役員 上原 雅弘 エンジニアリング部門長 エンジニアリング管理室長	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
常務執行役員 岡本 昌彦 総務・法務・リスクマネジメント部門長 東京事業場長	常務執行役員 井口 雄一郎 医薬・医療事業本部統括 研究本部長 基礎研究センター所長	常務執行役員 井辻 和久 フィルム事業本部長 Toray Films Europe S.A.S. 会長(非常勤)	執行役員 及能 誠久 在韩国東レ代表 Toray Industries Korea Inc. 社長 Toray Advanced Materials Korea Inc. 理事会長		
フェロー					
常務執行役員 近藤 敏行 在アメリカ東レ代表 Toray Industries (America), Inc. 社長 Toray Composite Materials America, Inc. 会長 Zoltek Companies, Inc. 会長 Toray Advanced Composites Holding B.V. 会長	常務執行役員 大山 昌彦 購買・物流部門統括 生産本部長	上席執行役員 猪原 伸之 関連事業本部長	エグゼクティブフェロー(炭素繊維複合材料) 北野 彰彦 技術センター担当	シニアフェロー(炭素繊維複合材料) 吉岡 健一 技術センター担当	シニアフェロー(水処理プロセス技術) 谷口 雅英 水処理・環境事業本部担当
上席執行役員 下山 哲之 水処理・環境事業本部長 Toray Asia Pte. Ltd. 会長(非常勤) 東麗膜科技(佛山)有限公司 董事長 (非常勤)	上席執行役員 島地 啓 コーポレートコミュニケーション部門長	上席執行役員 常木 治 在ヨーロッパ東レ代表 Toray Industries Europe GmbH 社長	シニアフェロー(産業調査) 増田 貴司 経営企画室担当 (株)東レ経営研究所取締役 エグゼクティブエコノミスト	シニアフェロー(電子情報材料) 富川 真佐夫 研究本部担当	シニアフェロー(税務会計) 栗原 正明 税務室長
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	上席執行役員 畑 慎一郎 サステナブル経営推進室長	シニアフェロー(分離材料) 菅谷 博之 研究本部担当	シニアフェロー(フィルム材料) 大倉 正寿 研究本部担当	シニアフェロー(炭素繊維複合材料) 本間 雅登 研究本部担当
上席執行役員 遠藤 太嘉志 樹脂・ケミカル事業本部長	上席執行役員 早川 潤 医薬・医療事業本部長 医薬事業部門長	上席執行役員 都築 祐 デジタルソリューション部門長	シニアフェロー(ナノアロイ) 小林 定之 研究本部担当		

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

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

ガバナンス体制の概要及び当該体制の採用理由

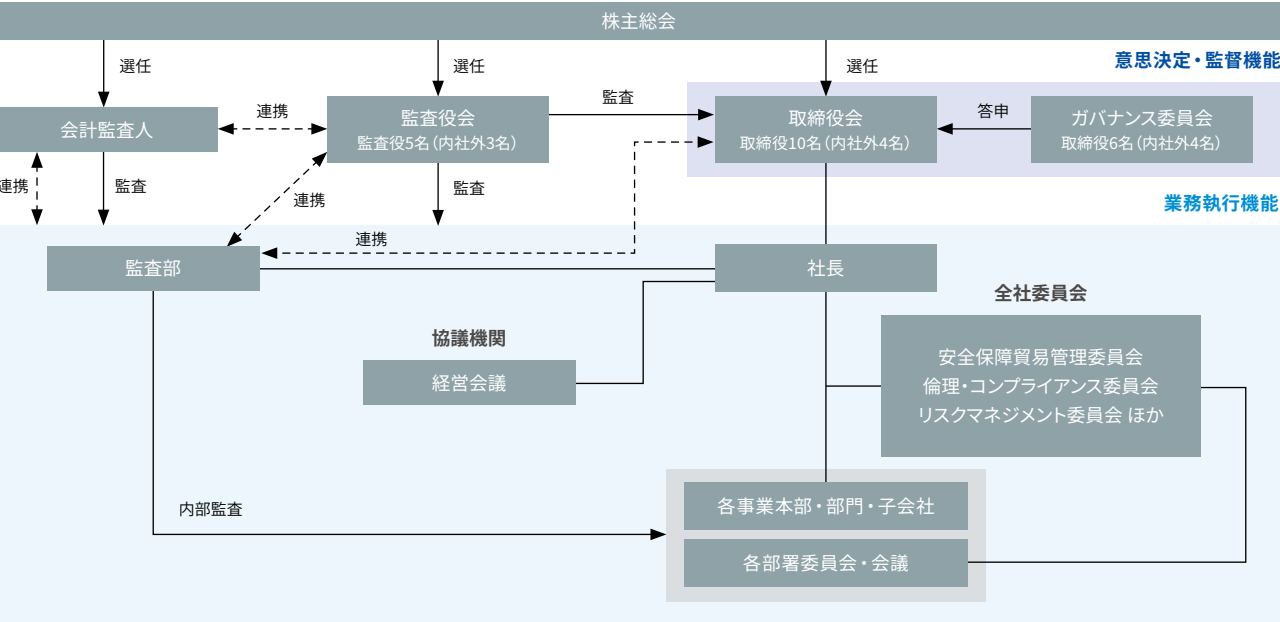
東レは、監査役会設置会社であり、社外取締役を含む取締役会が、業務執行に関する意思決定と取締役等による職務執行の監督を行い、社外監査役を含む監査役会が、取締役会と業務執行組織から独立して取締役の職務執行を監査し、取締役会の透明性・公正性を確保する体制としています。また、取締役会の諮問機関として任意の委員会であるガバナンス委員会を設置し、同委員会にて指名・報酬及び取締役会からの諮問に基づいた東レのコーポレート・ガバナンスに関する事項を審議することで、ガバナンスに関する取締役会の実効性を高めています。

東レグループは、広範な事業領域でグローバルに活動を

行っていることから、経営判断や意思決定はもとより、その監督にあたっては、現場に密着した専門知識をベースに多種多様なリスクを多面的に評価することが必要となります。そのため、取締役会は、多様な視点から監督と意思決定を行う体制としています。また、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公正性を一層高めると共に、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

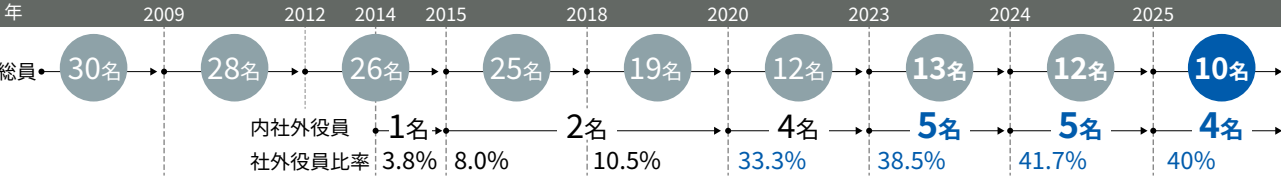
東レは、事業環境やその変化を的確に捉え、迅速な判断に基づく経営執行を機動的に行うことを目的に、2020年6月に執行役員制度を導入しました。また、これを機に取締役数を

減員し、2025年6月26日現在において、社内取締役6名、社外取締役4名、計10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共に、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5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4名で構成され、委員長は社外取締役とし、多面的な視点を確保しています。

取締役の員数削減と構成の変更



取締役会の構成に関する考え方、取締役の選任に関する方針・手続

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

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

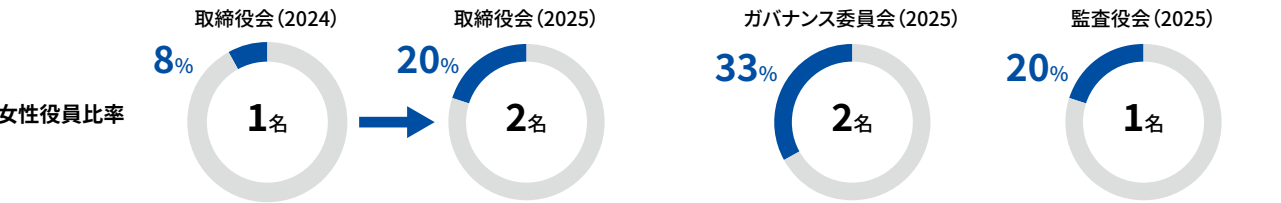
スキル・マトリックス

	氏名	事業運営				コーポレート			ストラテジック
		経営経験	グローバル事業経験	技術・製造・R&D	営業・マーケティング	法務・知財・リスク管理	会計・ファイナンス	人材マネジメント・ダイバーシティ	
取締役	日覺 昭廣	●	●	●					
	大矢 光雄	●			●			●	
	首藤 和彦	●	●		●				
	恒川 哲也	●		●					● (DX)
	寺田 滋紀		●						● (経営戦略)
	加藤 勇一郎					●	●		
	伊藤 邦雄						●	●	● (ESG)
	神永 晋	●	●	●					
	原山 優子							●	● (イノベーション)
監査役	イネステーラー 章子	●			●			●	
	平林 秀樹	●	●			●			
	真野 充治		●			●	●		
	高部 真規子					●		●	
	荻野 浩三	●					●		
	井上 雅彦					●	●		

*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、主なものを最大3つを示しています。
*各項目の選定理由については、ホームページ「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。 <https://www.toray.co.jp/aboutus/governance/>

また、企業価値最大化のためには、より一層ダイバーシティ経営を推進することが必要であるとの認識から、2025年度よ

り女性取締役を1名増やし、2名とする体制としました。監査役会においては2023年より1名の女性監査役を選任しています。



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、同基準の下に、社外取締役4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。

取締役会・ガバナンス委員会・監査役会の議論及び活動状況(2024年度)

2024年度における取締役会・ガバナンス委員会・監査役会における主な議論テーマや活動状況は下記の通りです。

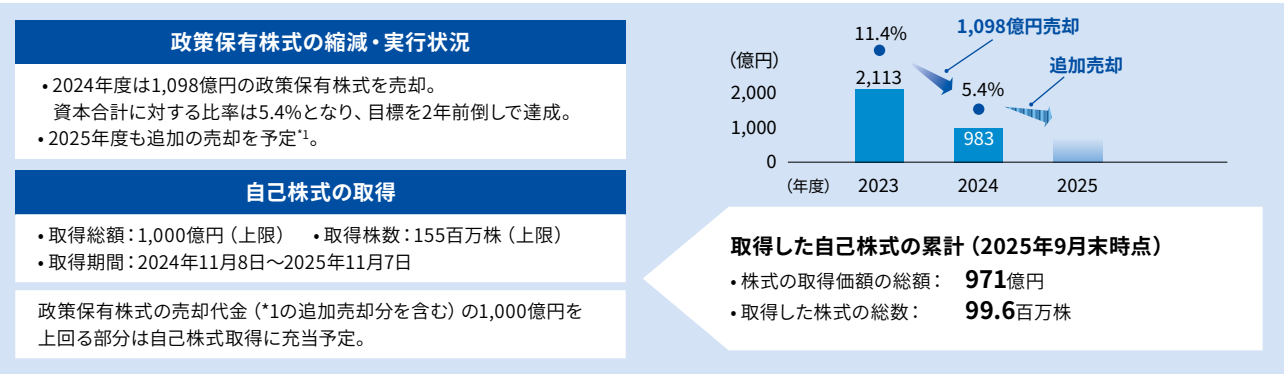
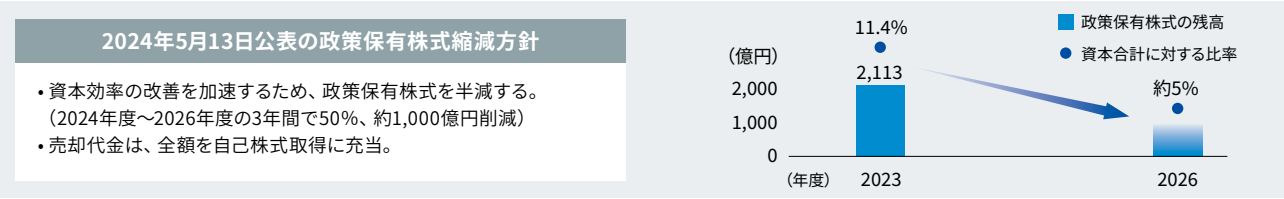
種類	年間開催回数	平均出席率	主要な議論テーマ・活動状況
取締役会	14回	99%	・東レグループ事業戦略
			・PBRを意識した資本効率性の改善
			・取締役会の多様性
			・役員報酬制度の改定
			・株主還元方針
			・親子上場方針
ガバナンス委員会	11回	99%	・取締役会の構成
			・取締役会の運営に関する評価
			・取締役の指名方針
			・役員報酬制度のあり方
			・社長を含む経営陣幹部の選解任に関わる基本方針
			・中期経営課題実行状況のレビュー
監査役会	11回	100%	・経営の基本事項の監査
			・会計監査人の監査方法・結果、監査報酬の妥当性の検討
			・社内重要会議への出席（取締役会・経営会議・全社委員会等）
			・取締役や経営陣とのミーティング、事業場・工場・子会社現場往査

取締役会での議論

(1) 政策保有株式の縮減と自己株式の取得

政策保有株式の縮減と自己株式の取得について議論を行い、資本効率の改善を加速するために2024年度から3年間で政策保有株式を50%、約1,000億円削減し、その売却代金

を全額自己株式取得に充当する方針を取締役会で決議し、公表しました。2024年度は1,098億円の政策保有株式を売却し、目標を2年前倒しで達成しました。2025年度も追加の売却を予定しています。



(2) PBRを意識した資本効率の向上について

取締役会は、資本コストや投下資本を意識した経営を推進するため、中期経営課題及び財務目標の進捗を取締役会で確認し、その公表を通じて説明責任を果たしています。2025年4月25日取締役会においては、AP-G 2025で課題と

した「事業拡大と収益力の向上」「資産効率性の改善」の進捗、及びROIC/WACC、ROE/株主資本コストの状況について協議し、ROICが改善方向にあること、及び引き続きROIC向上に向けた課題の解決に向けて取り組んでいくことを取締役会で確認しました。

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、「2024年度取締役会実効性評価アンケート」を実施し、また、社外取締役・社外監査役計8名に対して、アンケートへの回答内容を踏まえた個別インタビューを行い、意見を聴取しました。なお、アンケートの回収・集計及びインタビューについては、透明性・客観性を確保するため、第三者機関に委託しています。これらの結果について、2025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2025年6月19日の取締役会で審議しました。アンケートの主な項目は右記の通りです。

<アンケートの主な項目>	
A. 取締役会の在り方、構成	
B. 取締役会の運営、議論	
C. 取締役会のモニタリング機能	
D. 取締役のパフォーマンス	
E. トレーニング	
F. 株主（投資家）との対話	
G. 自身の取り組み	
H. 任意委員会の運営	
I. 総合評価	

<評価結果>

主な論点と概要、昨年度からの改善評価点は下記の通りです。

主な論点	概要	昨年度からの改善評価点
取締役会の在り方	・最適な機関設計の検討	
取締役会の構成	・多様性（年齢・ジェンダー・国際性） ・社外取締役に求める知識・経験・専門性	・25年6月株主総会での取締役構成の変更
取締役会の運営	・資料・報告方法の工夫 ・アジェンダセッティング	・会議の効率運営 ・協議事項の活用
取締役会の議論	・収益力・資本効率を意識した議論 ・サステナビリティへの取組や開示	・資本コスト等を意識した議論の充実 ・ESG対応等の取り組みや開示の充実
取締役会のモニタリング機能	・グループ会社に関する情報の把握	・上場子会社のグループガバナンス強化
取締役・監査役に対する支援体制	・役員トレーニング ・社外取締役と監査役の連携	
ステークホルダーとの対話	・株主・投資家との対話	・外部発信の活発化

<分析・評価の結果の概要>

以下に示す結果の概要は、2025年6月19日取締役会において決議を行った内容です。

- 2024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。
- 2024年度取締役会は、全14回の取締役会を開催して監督と意思決定を適時・適切に行った。とりわけ、東レの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」「長期的視点に立った経営」が、中長期の企業価値向上に資することを確認しながら、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、PBRを意識した資本効率性の改善や株主還元等に関する議論を継続して行った。以上から、取締役会が、経営陣幹部による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。
- 2024年度の上場子会社は、全14回における取締役出席率

が99%であった。社外取締役はそれぞれの専門的見地などから発言を行い、それらを含む取締役会における意見等については、経営が適切な措置を取っている。また、ガバナンス委員会は全11回の開催を通じて、中長期的な企業価値向上と持続的成長に資する取締役会の員数・構成及び役員報酬制度の改定について議論を推進し、指名・報酬に関する取締役会諮問機関としての機能を発揮した。以上のことから、取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。

d. 以上を踏まえ、2024年度の実効性に

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、並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譲渡制限付株式報酬で構成しています。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とし、優秀な人材を確保でき、業績向上に向けた士気高揚を図る水準としています。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、業績向上に向けたインセンティブがより一層働くよう、上記他社水準調査結果やガバナンス委員会でのレビューを踏まえ、業績連動報酬の支給割合の拡大を図っています。

基本報酬及び賞与は、株主総会において基本報酬及び賞与の合計額とし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。各事業年度の賞与支給の可否並びに支給総額は、東レのグローバルな事業運営の結果を最もよく表す連結事業利益をベースに、業績向上に向けたインセンティブがより一層働くよう報酬総額に占める賞与の支給割合を拡大

の役割・責務を果たしたものと判断する。「取締役会の多様性」については、質の確保を前提とした、「東レ理念」の実現に資する人材の登用について引き続き議論を継続する。また、「取締役会の議論の更なる活発化」については、2024年度に引き続き、2025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。

e. 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。

すること等を勘案し、ガバナンス委員会が答申し、取締役会が決議しています。各社内取締役の賞与は、全社の連結事業利益、担当組織の予算達成度や中期経営課題の達成度、個別課題への取組等を指標に評価を行い、ガバナンス委員会が取締役に答申し、取締役会が決議しています。

2025年より、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると共に、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、社内取締役に対し、譲渡制限付株式付与のための報酬を支給することを決定しました。譲渡制限付株式報酬は、株主総会において報酬総額の限度額並びに社内取締役に対して割り当てる譲渡制限付株式の総数の上限を決議しています。各社内取締役への割当株式数は、その範囲内において、ガバナンス委員会が取締役会に答申して取締役会が決議した基準に基づき算定し、取締役会が決議しています。

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。

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（2024年4月～2025年3月）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額等(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬		
			賞与	非金銭報酬	
				株式報酬型 ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	721	473	143	105	8
監査役(社外監査役を除く)	79	79	—	—	2
社外取締役	75	75	—	—	5
社外監査役	36	36	—	—	3

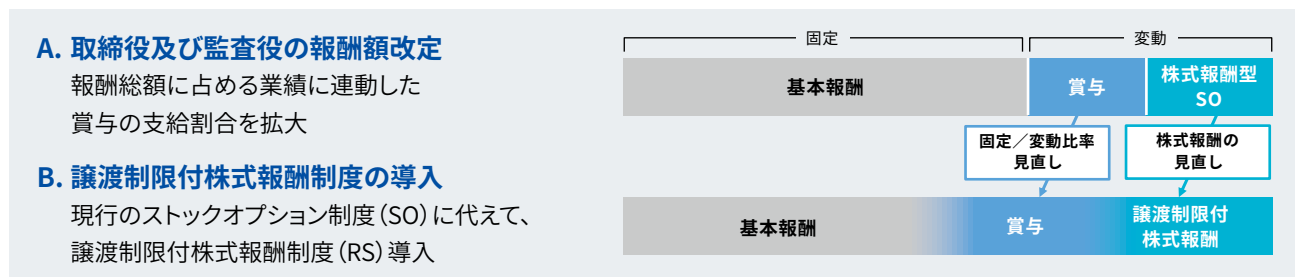
(注) 対象となる役員の員数には、当期に退任した取締役1名を含んでいます。

報酬体系の変更－当社グループの中長期的な企業価値向上と持続的成長に向け、役員報酬制度を見直し－

2025年度より役員報酬制度体系を見直し、報酬総額に占める業績連動賞与の支給割合の拡大と、ストックオプション制度に代えて譲渡制限付株式報酬制度の導入を行いました。

2026年度以降、業績連動報酬決定における評価指標を見

直し、新たに中長期での経営課題のKPIを設定することを検討しています。ROICなどの財務諸表に加え、サステナビリティ指標など、非財務指標の組み入れについて、引き続き議論していきます。



上場子会社・上場関連会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

東レは、2社の国内上場子会社(蝶理株式会社及び水道機工株式会社)及び1社の国内上場関連会社(三洋化成工業株式会社)を有しています。東レはこれらの上場会社の独立性を尊重し、かつ少数株主利益を毀損するような行為を行わず、上場子会社・上場関連会社として維持することの合理的理由及び当該上場子会社・上場関連会社のガバナンス体制の実効性の確保についての説明責任を果たしていきます。

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共に、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、並びに、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對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共に、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。

三洋化成工業(株)について

・ 同社取締役には東レ出身者が就任しているものの、東レは同社の経営判断・執行における自主独立性を尊重し、同社を東レグループ経営の対象として位置付けておりません。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も、一般株主の利益に配慮した適切な判断を議案毎に行うこととしております。なお、東レは同社との取引においては、他の取引先と同様に市場価格等をもとに合理的に決定しており、利益相反が発生しないよう配慮しています。

新任社外取締役インタビュー

幅広い実務経験を生かし、 東レのブランド価値向上に貢献します

社外取締役
イネステラー 章子

社外取締役への就任に当たって 抱負をお聞かせください

私は大学卒業後、大塚製薬で健康や長寿に貢献する製品開発を目指し、食物繊維飲料「ファイブミニ」等の企画に携わっていました。それゆえ、最先端技術を駆使して人々の暮らしや産業を支え、社会課題の解決に取り組む東レに深く共感しています。

デジタル革命以降、ファウンドリーよりもファブレスの方が稼ぐ時代になっていますが、現在の「第5次産業革命」では、引き続きAIやIoTなどデジタル技術を活用する面はあるものの、「サステナビリティ」や「人間中心」等がキーコンセプトとなっており、実は東レのようなモノ作りの会社のイノベーションにスポットが当てられています。そのような中で今回、社外取締役としてお声がけをいただき光栄です。研究開発から、広報・マーケティング、人材育成、経営までの幅広い実務経験を生かし、東レの企業価値向上に貢献できればと考えています。

BtoBマーケティングについて どのようにお考えですか

BtoC企業のマーケティングでは、どちらかというと短期的なニーズの変化に対応し、エモーショナルな部分に訴えかけることが重視されます。一方、東レのようなBtoB企業では、製品の性能や機能に加えて、信頼関係やパートナーシップも重視され、中長期的な目線での取引の合理性を訴求することがポイントだと思っています。しかし、市場が成熟して性能や機能で大きな差別化が難しくなると価格競争が激しくなり、「モノ」を作って売るだけでは十分な利益を得られなくなります。そのため、BtoBビジネスも「モノ売り」から「コト売り」へのシフトが起こり、製品の選択から購入、使用、サポートに至る全ての体験を通じて得られる顧客価値、いわゆる「カスタマーエクスペリエンス」の重要性が増して来ています。従って、取引先の現場が抱えている課題を深く掘り下げ、顧客と一緒に解決していくマーケティングがより必要ではないかと考えています。

東レの「戦略的プライシング」について ご意見をお聞かせください

「戦略的プライシング」は稼ぐ力を高めるための重要な施策です。原価に一定の利益を上乗せする積み上げ式の価格設定は売り手都合のものであり、それよりも、その製品があることでどれだけの経済的バリューが生まれるのか、顧客が対価を払いたいと考える価格なのかを多角的に捉え、顧客価値ベースの適正価格を導き出すことが重要なことだと思います。その意味では、開発者もエンドユーザーのことをよく理解していなければなりません。これは、BtoC企業だけでなく、東レのようなBtoB企業においても、全てのバリューチェーンの社員一人ひとりが意識すべきことであると思います。

BtoBにおける技術的価値を どのように訴求すべきですか

東レは、新たに開発した100%植物由来ナイロンを「吉田カバン」に提供していますが、BtoBtoCモデルを通じて東レの技術の魅力を発信していくことは、東レ全体のブランド価値向上にもつながります。

私が日本支社の社長を務めていた仏国シスレーの化粧品は、フランスの高級ブランドというだけで高価格を維持できているわけではありません。フィットコスメトロジー（植物美容学）と先端テクノロジーを融合させた顧客満足を生み出し、独自のモノづくりを貫いていることがエンドユーザーに認知され、ブランド価値の支えになっています。ただし、日本のコミュニケーション文化はハイコンテキストでわかりにくいと言われているので、情報発信はできるだけ「シンプル」であることと、共感を生むストーリーテリングでユーザーに体験価値が伝わるようにすることがポイントだと思っています。

女性リーダーの育成について アドバイスをいただけますか

私は1990年頃から執筆や国際会議に参加するなど、女性活躍推進をライフワークとしてやってきました。現在は



早稲田大学のビジネススクールで女性シニアリーダー育成プログラムの講義を担当したり、北鎌倉女子学園理事を務め若き子女へのキャリア開発支援をするなどしています。私は、企業のDE&I戦略を推進するには、まず活躍の場を持った女性社員の母数を増やすことが大切だと考えています。なぜなら変革が求められる時代において、圧倒的マジョリティが存在する組織では、新しい視点や意見が生まれにくく、「まあ、そうだね」で終わってしまい、それが改革の妨げになるからです。加えて、特に消費財では女性が70%程度の購買の意思決定をするようになってきたとも言われていますので、女性視点の導入は極めて重要になっています。

ただし、リーダーには、男女問わず責任を担う覚悟が必要です。そうした覚悟をもって仕事に向き合う女性を育成することが鍵だと思います。私自身を振り返りますと、男性と同等の登用機会が与えられ、また同等に本気で叱ってくれる上司に恵まれたことがとても良かったと思っています。「女性だから」と遠慮して、女性が挑戦する機会を見過ご

していないか、インクルーシブな職場であるかどうかをチェックする必要があるかもしれません。その点、東レで国内初の女性工場長が誕生したことは非常に素晴らしいニュースですね。女性リーダーの育成に向け、現場で働く女性の声にも耳を傾け、私にできることがあれば積極的に支援したいと思っています。

最後に東レへのエールをお願いします

東レは、水処理膜や炭素繊維複合材料をはじめ先端素材を通じて、世界が直面する様々な課題の解決に大きく貢献しています。こうした業界トップクラスの優れた技術で世界の課題を解決できることを、もっと自信を持ってシンプルに発信していくべきだと考えています。端的な企業価値認知が広がることで、海外からも共感する仲間が集い、東レが更に大きくグローバルに発展していくことを期待しています。私自身も東レの従業員と対話を重ねながら、ブランド価値向上に幅広く貢献できるよう尽力していきます。

社外取締役メッセージ



社外取締役
伊藤 邦雄

Q1 ガバナンス委員会委員長として、どのような貢献を特に意識されていますか？

指名関係、報酬関係にとどまらず、ガバナンス全域に関して、委員会として、型にとらわれずに聖域なしに徹底して議論するよう心がけ、ガバナンス委員会委員にもそのように促しています。その成果もあり、ガバナンス委員会での議論が実効性をより伴ったものになってきたと確信しています。

Q2 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”（AP-G 2025）の最終年度の進捗の印象をお聞かせください。次期中経では東レにどのようなことを期待されていますか？

会社は特定事業・会社の構造改革（Dプロ）を含め、収益性が芳しくない事業については厳しく評価し、徹底的に収益性を回復させることを意識し、そのうえで、収束すべきものはそうするという厳しい姿勢で臨んでいます。次期中経では、そうした事業の緊張感ある評価と支援を梃子（てこ）として資本

効率性を高めると共に、既存事業の徹底深掘りと成長事業の価値創造につなげていくことを期待しています。

Q3 資本市場からも東レの経営の変化が評価されつつありますが、経営の変化・取締役会での議論の変化についてどのように感じられていますか？変革のスピードを更に上げるためには何が必要だとお考えですか？

取締役会に資本市場での評価を忌憚なく

報告させるよう求め、投資家とのIRミーティングやSRミーティングの場等で頂戴した意見に取締役会として率直に向き合い、受け入れるべきものは受け入れるという姿勢で臨んでいます。経営トップも資本市場との対話に熱心に取り組んでおり、望ましい方向に向かってしていると評価しています。今後は投資家とのエンゲージメントに注力するよう求めています。変革のスピードを上げるには、各事業部内での意思決定の迅速化と果断な実行に加えて、トップマネジメントがリーダーシップを発揮して、資本コストを上

回る資本効率性を中期的に達成できないと判断した場合には部門責任者の入れ替えや事業の収束をするぐらいの覚悟で臨むべきだと思っており、取締役会としてもその後押しをたく思っています。



社外取締役
神永 晋

Q1 資本市場からも東レの経営の変化が評価されつつありますが、その中でご自身の取締役会やガバナンス委員会における提言や貢献内容について教えてください。

東レの事業は、新しい素材の研究開発から製品化、更に事業化を推進し、新しい産業の創出に貢献することにあると認識していますが、優れた素材を生み出すためには時間を要するため、中長期視点で取り組む必要があります。この点を、しっかりと外部に説明し、その過程における節目の成果を随時発信して共感を得ることが肝要です。この観点から、取締役会やガバナンス委員会で、

外部への発信の重要性を指摘してきましたが、昨年来、執行側がIR等を通じて、積極的に外部への発信を進めてきたことが、評価されているものと思われます。並行して、その評価を確たるものにするためには、業績向上、具体的には、売上収益事業利益率の向上が、種々の経営指標の改善のための基本である点を指摘してきました。中長期視点の取り組みからブレないことを堅持しながら、迅速に研究開発の成果を世に出し利益に結び付けることが重要であることも指摘しています。これらは、長年にわたって他社の経営トップや社外取締役を務めた実績を通じて得られた知見と経験に基づいた提言として貢献できていると思います。

Q2 AP-G 2025の最終年度の進捗の印象をお聞かせください。次期中経では東レにどのようなことを期待されていますか？

事業環境の変化が急速に激しさを増す中で迎えたAP-G 2025の最終年度ですが、外部環境の変化に対応しながら、計画を達成するのが、企業の強さであり、経営はそのためにあると認識しています。その観点から言えば、全社的な努力がなされていると理解はするものの、計画を達成するための究極的な実行計画を策定する上で、知恵を発揮する余地がまだまだあるように思えます。また、次期中期経営課題においては、今まで積

み上げてきた設備投資や研究開発投資による資産をベースに、大きく飛躍することを期待しています。そのためには、意欲的な数字の積み上げによる数値目標もさることながら、それ以上に、構築した資産を活用した成果として、どのような新製品、新事業による社会への貢献を目指しているかについて、一種のロードマップを意識した中経がより効果的であるように思います。

Q3 東レの企業価値向上に向けて、取締役会でどのような助言をされていますか？

多岐にわたる素材を広範囲な需要に展開する戦略の上で、各事業部門に横串を入れ

て総合力を構築することが、更なる企業価値向上のために重要であることを繰り返し指摘しています。具体的には、個々の事業固有の事案に関する審議であっても、他の事業との接点、シナジーをどのように考えているか、全社的な観点からどのように評価しているか、各事業部門それぞれの強みの融合によって、新しいアプリケーションや客先への展開を図ることを意図しているか、というような観点から助言をしています。このことは、売上収益、事業利益の増大と共に、社会に貢献する新たなビジネスモデルに直結し、東レの新しい企業価値を創出すると信じています。



社外取締役
原山 優子

Q1 「戦略的プライシング・イノベーション創出」を全社で進めています。イノベーション創出をより加速させるためには何が必要だとお考えですか？

東レの強みは、「突出した研究・技術開発力、営業力、生産エンジニアリング力と、それらを組み合わせることで画期的な新しい素材を社会に提供できるイノベーション力」と自負するところですが、「それらを組み合わせる」という行動原理は自明では無く、成功体験にしがみつかない、自らのコンフォー

トゾーンから飛び出す、相手の懐に飛び込むなど、新たな自分を見出すことから始まります。イノベーション創出の土台作りとして、まずはこのような日々のトレーニングを推奨します。

Q2 AP-G 2025の最終年度の進捗の印象をお聞かせください。次期中経では東レにどのようなことを期待されていますか？

Action Program for Growth (AP-G) は組

織が一体となり行動し、成果を確実なものにするための原動力として機能します。一方で、地政学リスクが高まり、不確実性、環境変化のスピードが増す中、従来型の定常状態を前提とする成長戦略やプランニングという手法には限界が生じます。予想不能な事態への回復力（resilience）、迅速な対応能力、そして柔軟性がこれまでも増して問われることになります。こうした条件下でカギとなるのは、自ら判断能力・行動力を鍛え、Human Agencyを高めることであり、そしてその基盤となるのが人への投資であ

り、次期中経ではこの領域の強化が図られることを期待しています。

Q3 社外取締役として自身に期待されていることを踏まえ、取締役会でどのような助言をされていますか？

社外取締役の役割は、「外の視点から内を見る」ことに尽きます。日々情報のうねりが高まり、その波に左右される中、AIの浸透により、判断すら外付けのエージェントに依存する傾向が強まっています。これは人類に

新たな可能性もたらす扉であると同時に、未曾有の社会への第一歩でもあります。その先に何を描くかは、今日の社会を構成する我々の判断に委ねられています。社会的組織たる東レが今後どのように舵を切るべきか、未来社会の視点からこの議論に貢献していきたいと考えています。

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・先端材料を生かし、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、様々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

倫理・コンプライアンス体制

東レ(株)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会に報告しています。

2024年度は、本委員会を2回開催し、東レグループの2023年度の倫理・コンプライアンス活動結果及び2024年度の活動計画・進捗状況について審議・協議したほか、コンプライアンス月間等の個別施策についても協議しました。各職場におい

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などをまとめた「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

倫理・コンプライアンス教育の取り組み

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

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

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。

東レ(株)では、社内の通報・相談窓口として、各事業場・工

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共に、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。

では、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。

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。

2024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99.8%が受講の上、「倫理・コンプライアンス行動規範」の内容を理解し遵守する旨の署名を実施しました。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。

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

場に窓口を設置しているほか、倫理・コンプライアンス委員会事務局宛の専用連絡ルート(Eメール、社内イントラネット上の専用フォーム)を設けています。

国内関係会社でも、各社で社内窓口を設置しています。更

に、国内の東レグループ共通の社外窓口を設置することで、より通報(相談)しやすい仕組みとしています。また、海外関係会社では、窓口を社内・社外・地域共通から選択して各社で設置しています。そして、各国・地域の法令や慣習等を踏まえて事情ヒアリングや調査を丁寧に行い、適宜、解決しています。

これらに加え、独占禁止法・贈収賄規制違反などの重大不正事案に関して、東レ(株)が東レグループ各社から直接通報を受け付ける「重大不正事案に関する内部通報制度」を導入しています。

2024年度は、東レグループ全体で計141件の内部通報(相談)を受け付け、懲戒処分に至った件数は不適切な費用処理等コンプライアンスに関する通報(相談)で6件、ハラスメント等人権に関する通報(相談)で7件、その他の通報(相談)で6件の計19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

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きます。

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

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

2. 監査機能強化による東レグループ全体の品質保証力のレベル向上

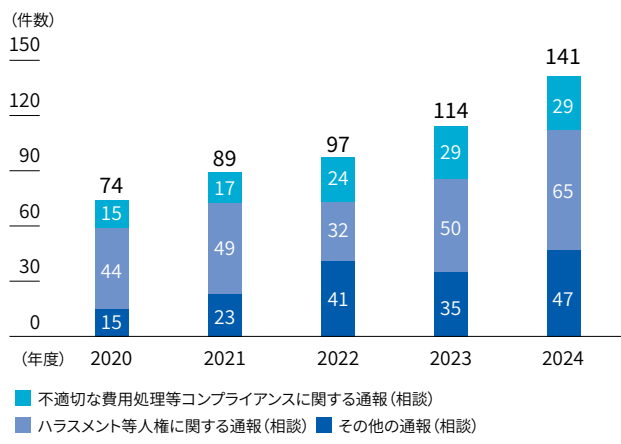
東レ(株)の各事業を担当するそれぞれの品質保証部署による国内外関係会社の監査、品質保証副本部長・品質保証企画管理部による各品質保証部署の監査、各品質保証部署の相互監査等を確実に実施することにより、東レグループ全体の品質保証力のレベルアップを図っています。

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

東レグループ全体の内部通報(相談)内容と件数



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。

3. 不正をしない人づくりと職場風土の醸成

2020年度より、毎年11月の「品質月間」に合わせて東レグループでも11月を品質保証強化月間と定め、品質保証コンプライアンス教育を実施しています。東レ(株)及び国内外関係会社へ教育資料を提供することにより、各部署・各社が主体的に教育を進めました。(2024年度受講者:24,841名)

4. 品質(保証)に関するお客様との契約の適正化

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

5. 不正をさせない品質データ管理システムの整備

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

成しています。日本国内では、独占禁止法遵守プログラムや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。2024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共に、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、2024年度において腐敗防止・贈収賄の禁止により東レグループが受けた法的措置はありません。

東レ（株）では2024年10月、全ての役員・社員（囑託、パート、派遣を含む）を対象に独占禁止法の遵守や腐敗防止・贈収賄の禁止の内容を含む「倫理・コンプライアンス行動規範」に関するeラーニングを実施し、7,365名が受講しました。

個人情報の保護

東レ（株）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、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。

「ミッションBEAR」活動の推進

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



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

2024年度は、引き続き各社のコンプライアンス推進活動の支援と、コンプライアンス強化月間をはじめとするコンプライアンスに関する取り組みの共有、コンプライアンス意識アンケートの結果の共有とその活用を積極的に行いました。これらの活動を通して、地域・事業内容を意識したリスク対応を強化し、「強い心-strong heart (integrity)」を中心とした企業文化を構築していきます。

コンプライアンス行動プリンシプル

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

安全保障貿易管理の徹底

安全保障貿易管理では、従来の大量破壊兵器等の拡散懸念に加えて、国際的な安全保障バランスの変化なども考慮して、リスクマネジメントを図る必要性が高まっています。

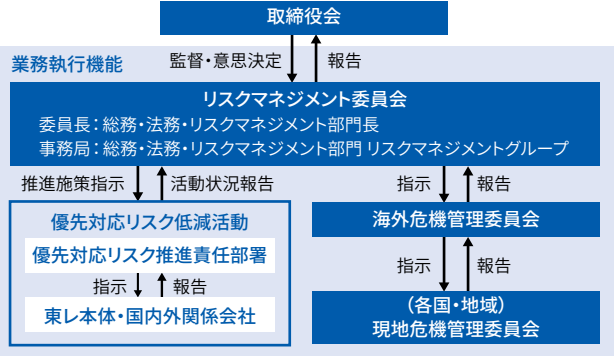
2024年度は、輸出や技術提供に関わる本部（部門）の役員等を委員とする安全保障貿易管理委員会を開催し、最新の

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、2025年度の施策を決定しました。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共に、所管する部署や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）の総務・法務・リスクマネジメント部門長を委員長とする「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

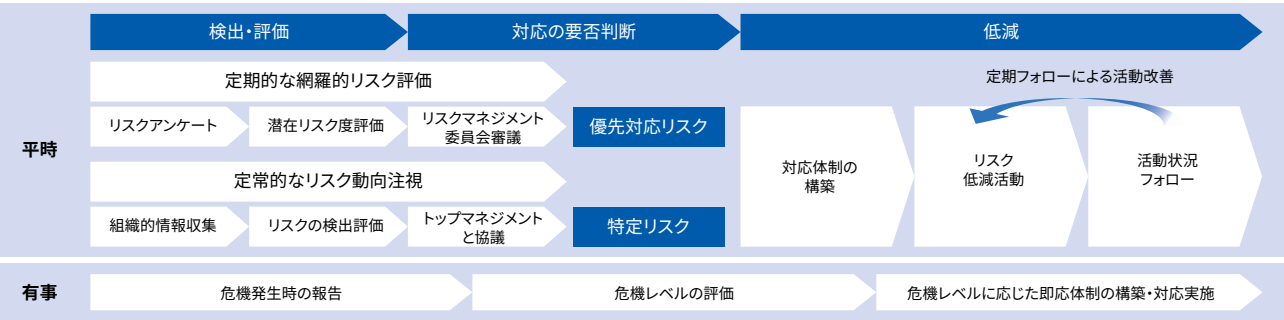


リスクマネジメント活動

東レグループでは、平時のリスク管理として、「優先対応リスク」及び「特定リスク」を管理するPDCAサイクルを構築し、活動しています。また、これらの活動内容については、東レ（株）監査部が半期ごとに内部監査を実施しています。

「優先対応リスク」は中期経営課題策定に合わせて3年に1度、網羅的に洗い出したリスクを評価し、潜在リスク度（発生確率×影響度）の高いものから特定しています。その後、重点

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



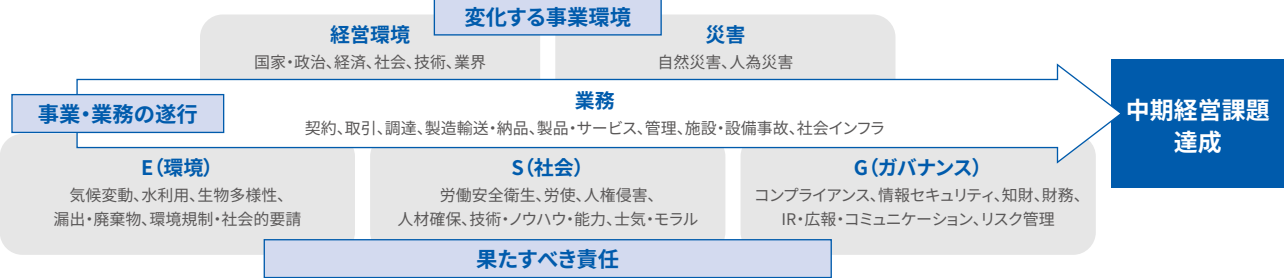
なお、定期的なリスクの洗い出しにあたっては、以下のプロセスで実施しています。

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

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

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

中期経営課題達成を阻害するリスクの洗い出し



事業等のリスク

東レ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144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

2024年度の主な取り組み

1. 優先対応リスク低減活動

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

① 戦争危険を踏まえた危機対応リスク

東レグループの進出国・地域における従業員の安全性確保及び当地での事業継続の判断・行動を迅速化するため、総務・法務・リスクマネジメント部門を推進責任部署として活動しています。2024年度は、進出国・地域におけるリスク調査に基づき、有事の際の具体的な想定シナリオに応じ、当地及び日本の本社での対応計画を策定しました。2025年度は、この対応計画に則り、危機対応の訓練を計画しています。

② 製品供給途絶リスク

経済変動、自然災害、サイバー攻撃等の様々な要因でサプライヤーからの供給が止まり、原料が途絶するリスクを回避し、製品供給の継続性を強靱化するため、購買・物流部門を推進責任部署として活動しています。2023年度より、調達リスクの高い原料をピックアップし、各事業本部と連携しながら、複数購買化や在庫備蓄等のリスク低減活動を推進しています。

2. 情報セキュリティの取り組み

東レグループでは、情報セキュリティを一元的に管理する東レグループ情報セキュリティ推進委員会を設置し、リスク低

減活動を推進しています。東レグループ共通のセキュリティ管理基準の達成状況を各関係会社で自己評価し、未達の場合には各社が改善計画を作成し、リスク低減活動を推進しています。また、その実施率(管理基準の達成率)をKPIとしてフォローしています。

2024年度は、対象会社111社のうち60社で管理基準を達成しましたが、一部の関係会社で対応に時間を要し、目標の70%に対して実施率は54%となりました。2025年度は100%を目指し、支援体制を強化しながらグループ全体でリスク低減を推進していきます。

3. 事業継続計画(BCP)の取り組み

大規模地震や水災が発生した際の事業継続にあたっては、従業員の人命確保と地域社会への影響防止を最優先とし、被害の拡大防止と二次災害の発生防止に努めると共に、重要製品の供給継続と事業の早期復旧を図り、社会的供給責任を果たすことを基本方針として定めています。

その一環で、工場建屋の計画的な耐震改修、避難場所の高所化や非常用発電機のかさ上げ等を継続して進めています。また、2012年度から継続して、大規模地震の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。近年は、当社のネットワーク環境の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、オンラインを活用した訓練を行っており、有事の際に迅速かつ適切な対応ができるよう準備をしています。

持続可能なサプライチェーンの構築

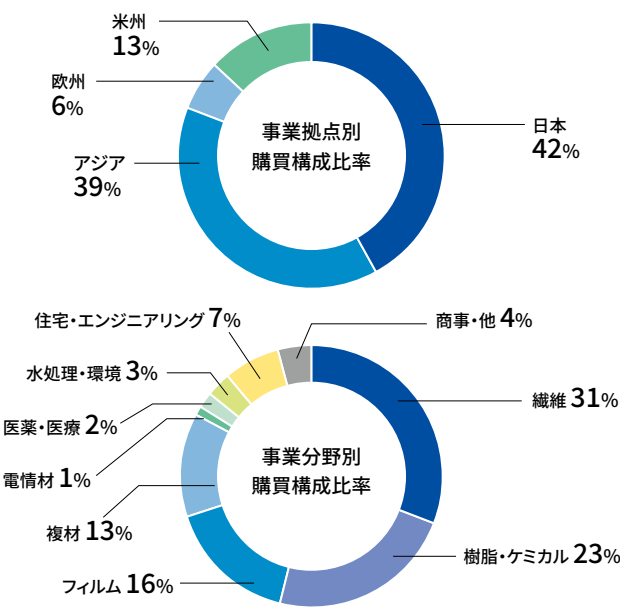
東レグループのCSR調達活動

東レグループのサプライチェーンは、世界の様々な国や地域に広がっています。サプライヤーの業種は、総合商社・専門商社をはじめ、世界各国の石油化学品・燃料・薬品、成形品、梱包資材、工作機械、精密装置、機械部品、材料加工メーカー等、多岐にわたります。また、購買環境・要求仕様等に合わせ、定常的・スポットの取引双方が存在し、世界各国に拠点を持つ約4,200社の一次サプライヤーから、幅広く購買しています。

こうしたグローバルなサプライチェーンを構築する東レグループにとって、サプライヤーのCSR活動の状況を把握し、取り組みを要請していくことは優先すべき課題です。

そこで、国内外関係会社を含めた東レグループ全体でのCSR調達の推進と、グローバル化するCSR調達リスクに対応するため、全社的なリスクマネジメントの取り組みとしてCSR調達ワーキンググループを設置しています。このワーキンググループは、サプライヤーのCSRへの取り組み状況の把握や、お客様によるCSR調達調査への協力、国内外関係会社でのCSR調達の推進をサポートしています。また、グループ全体におけるCSR調達の推進状況とリスク低減活動については、全社のリスクマネジメント機関であるリスクマネジメント委員会に定期的に報告し、審議・情報共有しています。

事業拠点別および事業分野別の購買構成比率(2024年度金額ベース)



サプライチェーンにおける

人権・環境デューデリジェンスの取り組み

東レグループでは、サプライチェーン上で発生する人権や環

境のリスクを特定・評価し、予防や軽減等の対応を行う人権・環境デューデリジェンスについて、経済協力開発機構(OECD)の「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に定められたプロセスに則って対応しています。

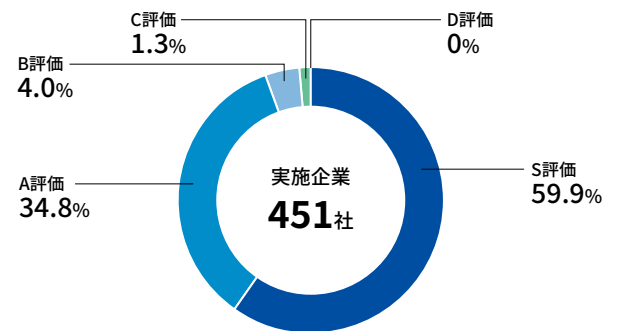
具体的な取り組みとしては、取引先に対するCSR調達アンケートの定期的な実施と分析、通報・相談窓口の設置、CSR調達に関する高リスク課題の調査、企業検索システムによる取引先リスクの確認等を実施し、人権や環境に関する負の影響の有無を把握しています。把握した負の影響、例えば、CSR調達アンケートで低評価となった既存の取引先に対しては、改善要請を行い、訪問等を通じてフォローアップを実施しています。

CSR調達アンケートによる現状把握と評価の実施

東レ(株)では、総購買額の9割をカバーする主要な調達・購買先、外注先、物流会社を対象に、CSR調達アンケートを原則2年ごとに実施しています。アンケートでは、東レグループCSR調達方針、東レグループCSR調達行動指針、RBA行動規範等に沿った質問項目を設け、腐敗防止・贈収賄の禁止、人権の尊重や、温室効果ガスの排出量削減、水資源や生物多様性への配慮とアセスメントの実施といった各種環境保全活動等、様々な社会的課題に対する取り組みを要請し、各サプライヤーでの対応状況を網羅的に確認しています。

2024年度に実施した主要サプライヤーに対するCSR調達アンケートでは、451社から回答を得ました。その結果、東レ(株)が求める水準の取り組みができていると評価したサプライヤー(S、A、B評価)は99%、実態調査が必要と判断したサプライヤー(C、D評価)は1%でした。ほとんどの項目で評価平均が前回調査比で向上しており、各サプライヤーがCSRへの取り組みを着実に進めていることが改めて確認できました。

2024年度 CSR調達アンケート評価結果(東レ(株))



*回答結果を9つの調査項目ごとに10点満点で評価し、9項目の平均値を総合評価として、8点以上はS、6点以上8点未満はA、5点以上6点未満はB、3点以上5点未満はC、3点未満はDで評価

2024年度セグメント別活動状況

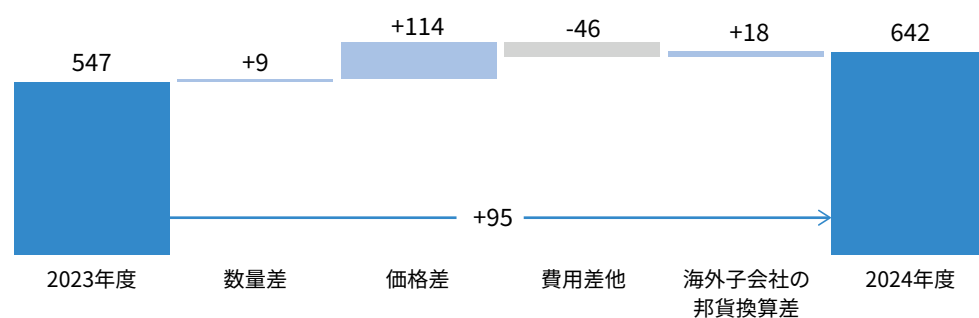
セグメント	実績概況	業績（億円）*各セグメント内の（）内の数字はセグメント別構成比です		主要製品
繊維	衣料用途は欧州市場の低迷や海外品との競争激化の影響は継続していますが、総じて堅調に推移しました。 産業用途は自動車用途が国内自動車メーカーの減産や欧州の市況低迷などから本格回復に至らず、また中国EV市場での競争激化の影響を受けました。	売上収益 10,111 (39%)	事業利益 642	・ナイロン・ポリエステル・アクリル等の糸・綿・紡績糸及び織編物 ・不織布 ・人工皮革 ・アパレル製品等
機能化成品	樹脂・ケミカル事業は、樹脂事業が国内自動車メーカーの減産の影響を受けたものの、中国及びASEAN向け非自動車用途の需要が回復しました。 フィルム事業は電子部品関連用途において、サプライチェーンの在庫調整の反動から需要が伸長しました。 電子情報材料事業は、有機EL関連材料・回路材料の需要に回復が見られました。	売上収益 9,449 (37%)	事業利益 600	・ナイロン・ABS・PBT・PPS等の樹脂及び樹脂成形品 ・ポリオレフィンフォーム ・ポリエステル・ポリエチレン・ポリプロピレン等のフィルム及びフィルム加工品 ・合成繊維・プラスチック原料 ・ファインケミカル ・電子情報材料 ・印写材料等
炭素繊維複合材料	航空宇宙用途は順調に回復しました。 一般産業用途については、風力発電翼用途は緩やかな回復が続きましたが、その他用途は調整局面となりました。	売上収益 3,000 (12%)	事業利益 225	・炭素繊維・同複合材料及び同成形品等
環境・エンジニアリング	水処理事業は中国の市況低迷の影響を受けましたが、需要は堅調に拡大しており、中東向けの大型案件の出荷等により増収増益となりました。 エンジニアリング事業は国内エンジニアリング子会社で案件の時期ずれにより減収となったものの、概ね堅調に推移しました。	売上収益 2,365 (9%)	事業利益 259	・水処理用機能膜及び同機器 ・総合エンジニアリング ・マンション ・産業機械類 ・住宅・建築・土木材料等
ライフサイエンス	医薬事業は、後発医薬品浸透と薬価改定の影響を受けたほか、海外で販売量が伸び悩みました。 医療機器事業は、血液透析ろ過用ダイアライザーの出荷が国内外で堅調に推移しましたが、原材料価格高騰の影響を受けました。	売上収益 532 (2%)	事業利益 ▲8	・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177億円（1%）、その他の事業利益24億円、事業利益の調整額▲315億円があります。

売上収益 10,111 億円	事業利益率 6.3 %
事業利益 642 億円	ROIC 8.2 %

(年度)	2023	2024	増減率
売上収益(億円)	9,748	10,111	+3.7%
事業利益(億円)	547	642	+17.3%
事業利益率	5.6%	6.3%	

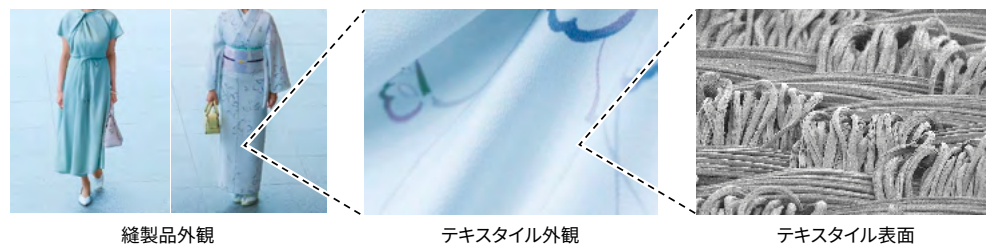
事業利益増減(億円)



環境配慮型新素材「シルック美来™/SillookMirai™」を開発

「みらいの日常を美しく」をコンセプトに、植物由来PETと複合紡糸技術NANODESIGN®を融合した新素材「シルック美来™/SillookMirai™」を開発しました。植物由来原料を約30%使用した環境配慮型新素材で、NANODESIGN®技術の深化によって実現した、表面凹凸の異なる異形断面繊維が混在する糸束構造により、シルックタッチや自然な光沢といった高質感に加え、着物の裾がすれ合う際の「絹鳴り」も再現します。また、これまでのシルック®では困難だった和装における着用時の着崩れ防止や、優れた耐洗濯性、更にはイージーケア性を実現すると共に、繊維の断面形状を精密に制御することで生まれる快適機能性を付与しています。

「シルック美来™」は、絹の美しさと、絹にはない優れた機能を追い求めてきたシルック®の60年間にわたる技術革新の集大成です。伝統的和装から最先端のファッションまで幅広い用途で人々の豊かな生活と持続可能な社会の実現に貢献していきます。



事業トップメッセージ

繊維事業

繊維事業本部長
沓澤 徹



事業の強み

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

ROIC向上に向けた取り組み

既存事業の収益力改善と成長戦略

「エアバッグ」「衣料用一貫型」「人工皮革」の3つの事業を、成長を牽引するコア成長事業と位置付け、収益力改善と更なる成長に向け取り組みを進めます。

「エアバッグ」事業については、自動車生産の回復、新興国でのエアバッグ装着率の増加を背景とした需要拡大に対応し、各拠点の増能力・増設や事業高度化、次世代開発強化に取り組み、当社の強みである等価基布グローバル供給体制と原糸・基布・縫製までの一貫体制を活かし、事業拡大と東レの「勝ちパターン」の追求を継続する方針です。

「衣料用一貫型」事業については、エアバッグと同様、当社の強みである衣料用途のグローバルサプライチェーンの深化と延伸にも継続して取り組み、糸綿・生地・縫製の一貫供給体制を武器に、今後も多様なお客様のニーズに柔軟に対応すると共に、インドなど今後の有望市場に向けた生産基盤の拡充を推進し、サプライチェーンの対応力の更なる強化を図ります。

「人工皮革」事業については、Ultrasuede®、Alcantara®の2ブランド戦略の取り組みを強化します。主要用途である自動車内装用途では、天然皮革の代替進行や成長が期待されるEV市場向け等の需要取り込みを狙います。自動車内装用途以外でも、衣料・家具・アクセサリ・コンシューマーエレクトロニクス分野等、高級ブランド顧客への訴求を強化していきます。

その他、これら3つの事業以外についても、環境配慮型素材や非衣料事業の収益拡大などの重要課題に継続的に取り組む方針です。

「構造改革」での課題と進捗

AP-G 2025では、コロナ禍での市場構造変化等の影響を受けて苦戦が続く「PPスパンボンド」「ポリエステル短繊維」「ポリエステル・綿混(T/C)織物」の3つの事業や、国内繊維関係会社の構造改革に取り組んできました。

「PPスパンボンド」「ポリエステル短繊維」事業については、収益改善プロジェクト(Dプロ)の一環として構造改革に取り組み、早期黒字化定着に向けて、固定費削減やグローバルでの品種移管、高付加価値品拡販等の課題を推進しています。

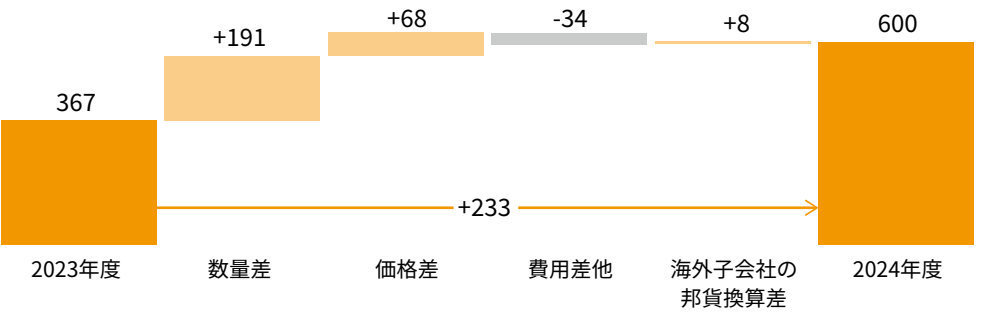
「ポリエステル・綿混(T/C)織物」事業や国内繊維関係会社についても、事業構造分析を踏まえた事業規模見直し、グローバルオペレーション強化や用途転換等を通じた高収益事業へのシフトを進めています。

次期中経期間では、更なるROIC向上に向け、各事業を再検証し、事業ポートフォリオの見直しに、よりスピード感を持って取り組む方針です。

売上収益	9,449億円	事業利益率	6.4%
事業利益	600億円	ROIC	6.7%

(年度)	2023	2024	増減率
売上収益(億円)	8,861	9,449	+6.6%
事業利益(億円)	367	600	+63.6%
事業利益率	4.1%	6.4%	

事業利益増減(億円)



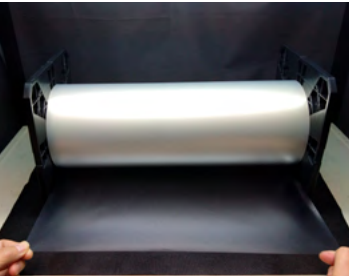
機能化成品のサブセグメント別売上収益(億円)

(年度)	2023	2024	増減率
樹脂・ケミカル	3,912	4,275	+9%
フィルム	3,305	3,653	+11%
電子情報材料	655	715	+9%
商事他	5,225	5,537	+6%
修正	▲4,236	▲4,732	—
合計	8,861	9,449	+7%

先端半導体向けPFAS^{*1}フリーのモールド離型フィルムを実用化

半導体素子を外部環境から保護するためにモールド樹脂で封止する工程では、金型汚染を防ぐためにモールド樹脂と金型の間に離型フィルムが使用されます。最先端の半導体では、モールド樹脂等起因する金型汚れやモールド形状の複雑化により、離型フィルムが破れたり、離型フィルムのシワがモールド樹脂に転写されるといった課題が顕在化してきました。

東レは、独自のNANOALLOY[®]*2技術によって、ガスバリア性と耐熱柔軟性を備えたモールド離型フィルムを開発しました。ガスバリア性により金型汚れの原因物質を遮断することで、金型汚れを従来比1/5以下まで抑制し、最先端半導体製造工程の稼働率向上に貢献します。また、耐熱柔軟性によって、モールド成形時のフィルム破れとシワの転写を抑制することに成功しました。本フィルムは、欧州等で規制が検討されている有機フッ素化合物(PFAS)を含まない材料で構成されています。



*1 人工的に作られた有機フッ素化合物(ペルフルオロアルキル化合物、ポリフルオロアルキル化合物及びこれらの塩類)の総称。難分解性をもつPFASは、環境への流出量を抑制するために欧州等で規制が検討されています

*2 複数のポリマーをナノメートルオーダーで混合させることで、従来材料と比較して飛躍的な特性向上を発現させることができる当社独自の革新的微細構造制御技術

事業トップメッセージ

樹脂・ケミカル事業



樹脂・ケミカル事業本部長
遠藤 太嘉志

事業の強み

樹脂事業では原料・ポリマー・コンパウンドの一貫生産体制、日本含め世界10ヵ国に有する拠点からのグローバル安定供給、高品質かつ豊富な製品ラインナップとカスタマーサクセスを実現する新製品開発力、ケミカル事業では独自の合成技術による強い製品群を活かしたトータルソリューション提案力、高品質なファインケミカル製品による差別化が強みです。

ROIC向上に向けた取り組み

既存事業の収益力改善と成長戦略

樹脂事業、ケミカル事業共通の基本方針として、①技術開発とサプライチェーン強化による徹底的な差別化、②イノベーション創出による高機能・高付加価値品の開発と新規事業化の推進、③成長市場・分野へのコミットメントを掲げ、取り組んでいます。

樹脂事業では、お客様の新製品開発情報を早期に入手し、材料・設計・加工一貫のソリューションを提案する先行開発の推進で収益力の強化を図ります。また中国に続く成長市場として、インドやアフリカ等の新市場の需要を開拓し拡販を推進します。ケミカル事業では、剥離剤・洗浄液等に使用されるDMSO(ジメチルスルオキシド)や、複層ガラスのシーリング材、接着剤に使用されるチオコール等のファインケミカル製品において、品質優位性を武器に、高付加価値かつ成長する用途や市場で参入障壁を築き、収益性を一層向上させます。

「構造改革」での課題と進捗

足元の中国過剰生産能力に起因した競争激化と製品の汎用化は不可逆の環境変化との認識のもと、収益力が低下した事業の構造改革に取り組んでいます。

一例として、マレーシアのToray Plastics (Malaysia) Sdn. Berhad. (TPM社)の構造改革が挙げられます。中国ABS樹脂メーカーの大増設に伴う需給バランス悪化により、TPM社は2022年度に赤字に転落し、早期黒字化と共に、市況に影響を受けにくい事業構造への転換が課題でした。そこで、徹底的な現状把握・分析を通じて短期、中期の課題を抽出し、まずはコストダウンと戦略的プライシングにより2023年度下期に黒字化を達成、更にお客様に価値を認めていただける用途・地域・品種の開発と拡販に集中して取り組むことで、2024年度には大幅な収益改善の成果をあげました。引き続き、収益力向上を目指していきます。

今後も、高機能製品の開発・販売を通じてお客様と一緒に新しい価値を創造すると共に、サステナブル材料の事業拡大やサプライチェーン全体を見据えたGHG排出量削減にも取り組み、社会の持続的な発展に貢献していきます。

事業トップメッセージ

フィルム事業

フィルム事業本部長
井辻 和久



事業の強み

お客様の多彩なニーズに対応できる多様な品揃えの高機能製品を世界各地で安定供給できる販売体制と、それを支えるポリマー技術、ナノテクノロジー、フィルム製膜・クリーン化技術やコーティング蒸着などの加工技術を要素技術とし、更にその極限特性を追求できる研究開発力が大きな強みです。使用済みPETフィルムを回収再利用したエコユース®は日本に加え欧米でも展開を開始しており、サステナビリティへの対応でも世界をリードしています。

ROIC向上に向けた取り組み

既存事業の収益力改善と成長戦略

「プラスチックフィルム」から「環境にも優しい機能性フィルム」への全面転換を基本方針としており、当社の製膜・加工技術の特長・優位性を生かせる、以下の3つの戦略を軸に事業展開を図っています。

① 各種の製造工程用フィルムの注力・アップグレード化

当社が持つ表面微細設計技術・厚み均一化・異物管理力等を生かし、お客様の製品の高度化と歩留り改善に貢献。お客様での使用済み製品の回収再利用を含めた価値向上分を製品価格に転嫁し、収益改善を図っています。改善は絶えず継続し、当社製品のアップグレードと共にお客様の製品価値向上にも繋げる好循環を作り上げています。

② コンデンサ誘電体用途の拡大

薄膜化がコンデンサ特性の向上に繋がるMLCC製造工程用やxEV用フィルムコンデンサ等、コンデンサ誘電体用の拡大を図ります。

③ バリア性とシーラント性(封止性)の付与の強みを生かした包装材料の拡大

欧米子会社及び東レフィルム加工(株)が展開する、食品等の賞味期限延長に貢献する包装材料向け各種蒸着製品やCPPフィルムを拡大します。

「構造改革」での課題と進捗

- ① 小型で製品の汎用化が進んだPETフィルムの製造ラインの統廃合をアジア・欧州・米国の各拠点で実施し、付加価値の高い製品に絞った生産販売体制の整備と固定費の削減を進めました。PET重合事業についても拠点の集約化等による構造改革を実行中です。
- ② 製品の汎用化が進み新興勢力の生産能力の拡大で価格下落が進んだBSF事業は韓国・那須の小型汎用ラインの停機を完了させました。

事業トップメッセージ

電子情報材料事業

電子情報材料事業本部長
平野 昌宏



事業の強み

ポリイミド、ポリシロキサン、アクリル樹脂の材料特性を効果的に引き出す要素技術や製品開発力、大手顧客との強固なパートナーシップなどを有していることです。なかでも有機EL関連材料は、高信頼性などが評価され、シェアナンバーワンの地位を築いています。半導体・電子部品用材料でも、用途に合わせて取り揃えた豊富な製品ラインナップを武器に、高い市場シェアを獲得しています。これらの強みを一層伸ばすことにより、全社を挙げたデジタルイノベーション(DI)事業の拡大に貢献します。

ROIC向上に向けた取り組み

既存事業の収益力改善と成長戦略

有機EL関連材料では、2024年度から稼働を開始している感光性ポリイミドの増設ラインを活用して更なる拡販に努めると共に、2025年度に入って現地拠点に設置した研究開発用設備の活用などを通じて、大手顧客との協働による材料の高機能化、高付加価値化を推進します。

半導体・電子部品用材料では、拡大が続く需要と環境対応ニーズの両方を満たすため、新たに稼働を開始したN-メチル-2-ピロリドン(NMP)フリーの感光性ポリイミド新設ラインの活用を通じ、パワー半導体用途を中心に一層のシェア拡大を目指します。

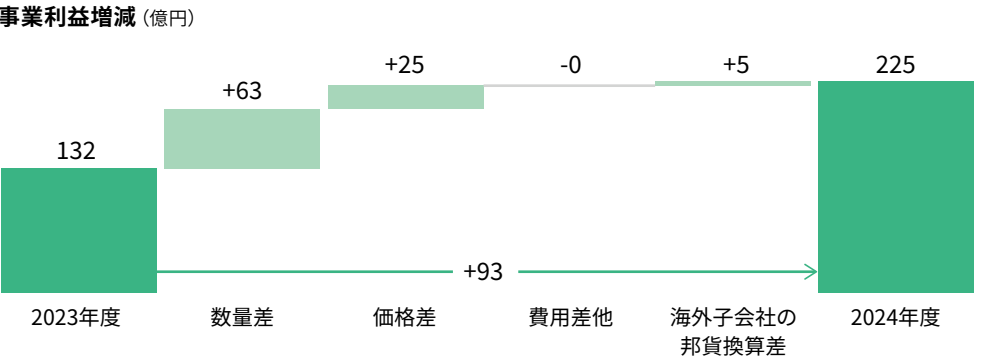
また戦略的プライシングの活動では、ヘッドマウントディスプレイやタブレット向けなどに競争力の高い新製品の販売を拡大して収益力を上げることに加え、既存製品のお客様価値分析をベースとした販売価格見直しにも注力しています。これらの取り組みを着実に推進し、持続的で環境に配慮した事業拡大を実現していきます。

「構造改革」での課題と進捗

現在、製品ポートフォリオの見直しを進めています。ディスプレイ用回路材料を製造・販売する韓国子会社では、両面配線形成が可能なめっき品を開発し、成長が鈍化しているテレビ用途から、高密度配線が求められるタブレット用途に販売をシフトしてきました。更に2025年度からは、めっき加工技術を活かして、成長が期待される電子部品である薄膜型パワーインダクタ用コイルの加工ビジネスを開始しています。今後も、これら半導体・電子部品用材料の拡販に注力し、長期的には、有機EL関連材料やディスプレイ用回路材料などを上回る重要な柱に育てていきます。

売上収益	3,000 億円	事業利益率	7.5 %
事業利益	225 億円	ROIC	3.0 %

(年度)	2023	2024	増減率
売上収益(億円)	2,905	3,000	+3.3%
事業利益(億円)	132	225	+70.7%
事業利益率	4.5%	7.5%	



世界最速を目指すトラックバイクを開発

東レ・カーボンマジック (株) (以下、TCM社) は、(公財) 日本自転車競技連盟のトラック競技強化指定選手を強化・育成する「High Performance Center of Japan Cycling (HPCJC)」と共に、革新的なトラックレース用バイク「V-Izu (ブイ・イズ)」の2モデル、「TCM-1」と「TCM-2」を開発しました。

TCM社は、2022年度より(公財) JKAの開発補助事業採択を受け、「世界最速を目指す革新的トラックバイクシステムの開発」に取り組んできました。TCM社が持つレーシングカーを始めとした高性能移動体開発技術を応用し、空力と構造の両面で最高性能を目指して研究開発を重ね、2種のバイクを完成させました。人車一体的な空力特性の最適化に加え、東レが誇る高強度・高弾性炭素繊維「T1100G」「M40X」「M46X」を効率的に配した複合材構造により、比類なき運動性能と操縦性を実現し、パリで行われた国際大会自転車競技トラック種目での日本代表選手の入賞や世界選手権における金メダル獲得に貢献しました。



事業トップメッセージ 炭素繊維複合材料事業



複合材料事業本部長
吉山 高史

事業の強み

東レの炭素繊維複合材料事業は、「高機能性」と「高信頼性」を兼ね備えた製品群を欧米日韓の4極から提供することで、グローバル市場において確固たる地位を築いています。長年にわたる実績に裏打ちされた品質の高さと、ユーザーにとっての使いやすさは、航空・宇宙、自動車、エネルギー、スポーツ、電子機器、医療など多岐にわたる分野で高く評価されています。

また、レギュラートウやラージトウ炭素繊維に加え、熱硬化性樹脂・熱可塑性樹脂などの中間基材や成形品の開発力・提案力を活かし、最先端の素材・製品の創出に取り組んでいます。これにより、カーボンフットプリントの改善など、環境負荷低減に対する市場のニーズにも迅速に対応し、事業の拡大を通じてカーボンニュートラル社会の実現に貢献しています。

ROIC向上に向けた取り組み

既存事業の収益力改善と成長戦略

- 航空機市場のビルドレート向上や、宇宙・防衛分野での需要拡大を背景に、高性能炭素繊維及び中間基材領域の売上比率を戦略的に拡大します。
- 技術革新を継続し、炭素繊維の価値向上に加え、プリプレグなどの加工品においても新たな付加価値を創出し、これら新材料のスポーツ用途での新価値を提案しつつけます。この技術インキュベーションを通じて、航空・宇宙分野へも展開を進めます。
- 高い品質安定性を強みに、高級自動車や水素・天然ガス用圧力容器用途における市場シェアを維持・強化します。
- 中間基材からコンポジット製品までの川中・川下領域へのサプライチェーン拡張により、事業規模の拡大と収益力の向上を図ります。

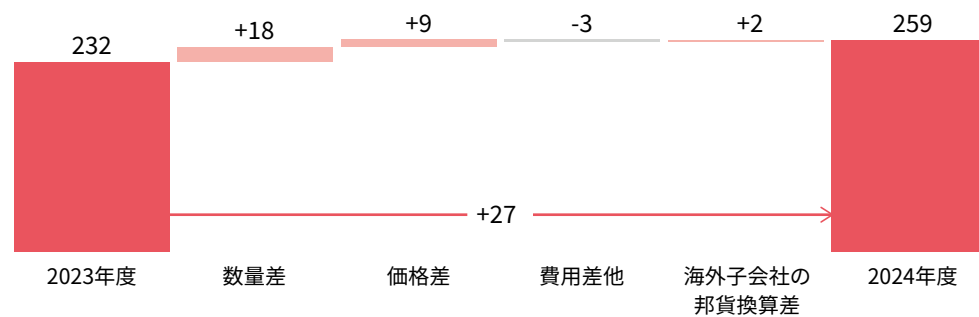
「構造改革」での課題と進捗

- Dプロ対象会社のZoltek社では、生産体制の柔軟な変更による総固定費の削減を進めると共に、メキシコ／ハンガリー間のPANグローバルオペレーションを強化します。欧米顧客向けには、洋上風力発電や長尺ブレード用途に対応した高品質グレードの製品開発・用途開拓を推進します。
- レギュラートウにおいては、地域・用途別の高性能炭素繊維の品種別差別化戦略を展開します。並行して、コスト競争力の強化とグローバルな生産オペレーションの最適化を進めます。
- 炭素繊維のリサイクル技術の開発と市場導入に向けた取り組みを強化し、持続可能な素材循環型社会の構築に貢献します。また、GHG排出量削減を意識したグローバルオペレーションも強化します。

売上収益 2,365 億円	事業利益率 11.0 %
事業利益 259 億円	ROIC 9.7 %

(年度)	2023	2024	増減率
売上収益(億円)	2,441	2,365	-3.1%
事業利益(億円)	232	259	+11.6%
事業利益率	9.5%	11.0%	

事業利益増減(億円)

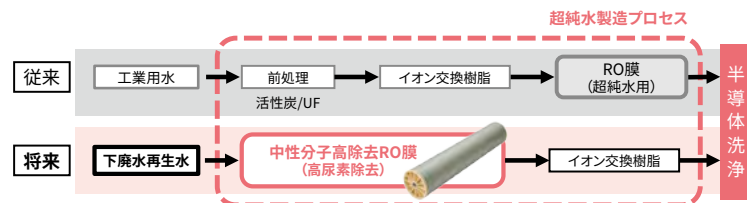


下廃水再生水からの超純水製造を可能とする 逆浸透(RO)膜の販売を開始

半導体分野等での超純水製造に向け、下廃水再生水を原水とした場合に求められる尿素除去性を2倍に高めた中性分子高除去・低圧逆浸透(RO)膜エレメント「TBW-XHRシリーズ」を開発し、国内水処理エンジニアリング会社への販売を開始しました。

半導体メーカー各社は、大量の超純水を使用する半導体製造工程において、工場内廃水の再利用率を高める取り組みに加え、半導体製造に用いる超純水の水源として、現状の水道水に代わる下廃水再生水の活用や海水の利用拡大を検討しています。しかし、半導体製造の露光工程等でトラブルの原因となる尿素濃度が、下廃水再生水は水道水の3倍と高く、更に尿素の分子は小さく電氣的に中性であるため、海水中のホウ素と同様に除去が難しいという課題がありました。

新たな膜構造の制御技術は、社内評価で90%に近い尿素除去性を示しており、下廃水再生水からの超純水製造において、尿素を従来比半減する等、最先端の半導体製造工場で求められる高水質な超純水の安定供給に貢献します。



事業トップメッセージ

水処理事業

水処理・環境事業本部長
下山 哲之



事業の強み

当社は1960年代より膜技術の開発に取り組んできたパイオニアであり、主力のRO(逆浸透)膜においては、海水淡水化(海淡)用途・超純水用途でグローバルシェアNo.1を誇ります。水処理膜メーカーとして唯一、RO・NF(ナノろ過)・UF(限外ろ過)・MF(精密ろ過)といった全ての膜製品を自社で開発しており、水源と用途に応じた最適な水処理ソリューションを提案できることが強みです。更に、世界に35か所の営業拠点、6か所の生産拠点、4か所のR&D拠点を有し、生産・販売・技術・研究のグローバル一体運営を行っており、各種膜製品に関する営業・技術サービスをシームレスに提供できる点も大きな特徴です。

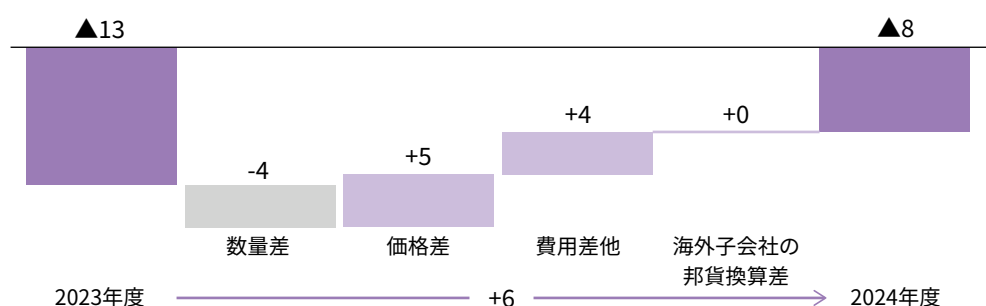
ROIC向上に向けた取り組み

- 世界最大規模の中東Taweelah海水淡水化プラント向けをはじめ、海淡用途において圧倒的な受注実績を有しています。中東から今後拡大する北アフリカでの新規プラント建設需要に加え、既存プラントにおけるRO膜定期交換需要も獲得し、“海淡の東レ”の地位を武器に市場をリードしていきます。
- 気候変動に伴う渇水により廃水再利用が取水源として注目を浴びています。地域ごとに異なる原水・用途に応じた対応が求められていますが、当社の高耐久UF膜と低汚れ性RO膜を組み合わせた統合膜処理システム提案は、厳しい条件でも経済性と安全性を両立するシステムとして、米国西海岸サンディエゴの市水を賄う大型下水再利用案件にも採用されています。
- EVやAI需要に伴い伸長する半導体製造用の超純水用途では、歩留まり向上に向けた超純水の純度向上に加え、SDGsの潮流を受けて工程水の再利用ニーズが高まっています。当社では、下廃水再生水を高純度の超純水にまで変える世界最高の中性分子除去性能を持つRO膜を開発・上市し、お客様から高評価を頂いており、半導体の高性能化に貢献を続けています。
- これら成長領域での事業拡大と収益力強化を進めるため、既存設備の増能力による限界利益の最大化と、増設による生産体制の構築に同時並行で取り組んでいます。
- また、更なるお客様へのサービスの向上に向けて、体系化された総合技術サービスを強みに、膜技術による水問題のソリューションを提供することで、既存の水処理膜事業の事業拡大と収益性の維持向上を図ります。
- 加えて、「Membrane+」として、薬品事業やICTを活用したO&M(運転管理)支援等の膜周辺技術の提供や、食品用途やリチウムなど有価物回収用途などへの膜分離技術の展開を進めています。

売上収益 532 億円	事業利益率 —
事業利益 ▲8 億円	ROIC -1.4 %

(年度)	2023	2024	増減率
売上収益(億円)	522	532	+1.8%
事業利益(億円)	▲13	▲8	—
事業利益率	—	—	

事業利益増減(億円)



個人用透析装置TR-20EXの販売を開始

東レ・メディカル(株)(以下、TMC社)は、腎不全の治療に用いる血液透析、血液透析ろ過、血液ろ過などに対応した多用途透析装置「個人用透析装置TR-20EX」を開発し、2024年6月より販売を開始しました。

「TR-20EX」は、液晶ディスプレイの大型化による視認性・操作性の向上に加え、①安定透析の支援(循環動態監視、透析効率など)、②運用の合理化(透析液自動化機能、各種システム連携など)、③操作・メンテナンスの効率化(透析ナビゲート機能、カセット式ETRFユニットなど)、④災害・緊急事態への備え(漏液検知、緊急時自動返血機能など)の4点に重点をおいて開発されました。透析患者の「診療支援」と、医療スタッフの「業務支援」への寄与が期待されます。

TMC社は、多用途透析装置をはじめ、透析用水作製装置(RO装置)や、多人数用透析液供給装置、透析情報システム、生体適合性に優れたダイアライザー、ヘモダイアフィルター、β2-MG除去カラムなどの様々な透析関連製品を、施設の環境に合わせて提案することで、今後も透析患者のQOL(生活の質)向上に貢献していきます。



個人用透析装置 TR-20EX

事業トップメッセージ

医薬・医療事業



医薬・医療事業本部長
早川 潤

事業の強み

医薬・医療事業は、東レのコア技術である有機合成化学、高分子化学、バイオテクノロジー、ナノテクノロジーを駆使し、アンメットメディカルニーズを解決する医薬品、医療機器の販売、研究開発に取り組んでいます。特に医療材事業では、先端材料技術をベースに付加価値の高い革新医療材料・機器を創出しており競争力の源泉となっています。透析事業においては、中空糸・表面加工技術の特徴とするダイアライザーと、透析監視装置から透析用水製造装置及びその管理システムに至るまで全てを取り揃える国内唯一のメーカーとして、患者様の満足度向上と、医療従事者の負担軽減、透析施設の経済性向上に貢献しています。

ROIC向上に向けた取り組み

既存事業の収益力改善と成長戦略

国内では医療保険制度において医療用医薬品、特定の医療材料の償還価格(薬価、材料価格)が定められ、原材料価格などの高騰を価格転嫁できない中、償還価格の継続的な引き下げもあり厳しい事業環境が継続しています。

その中で、収益の改善に向けてグローバル展開、高付加価値品の拡販、透析システムの施設診療支援によるお客様への新たな価値の提供を進めています。更に2024年に上市した膵がんの診断を補助する体外診断用医薬品「東レAPOA2-iTQ」の拡販を進め、収益拡大につなげています。

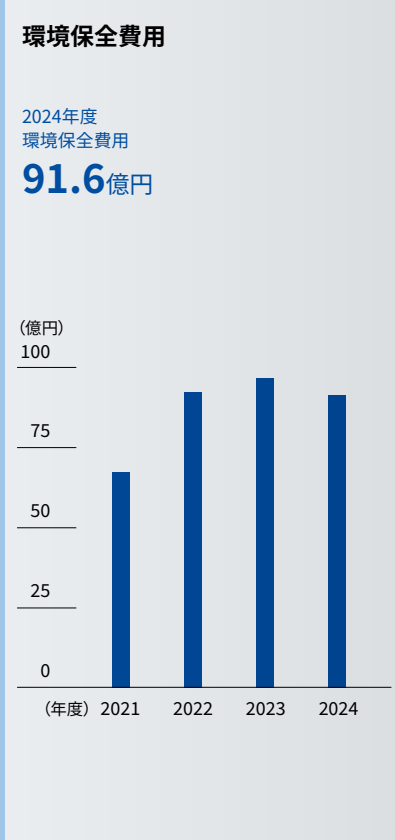
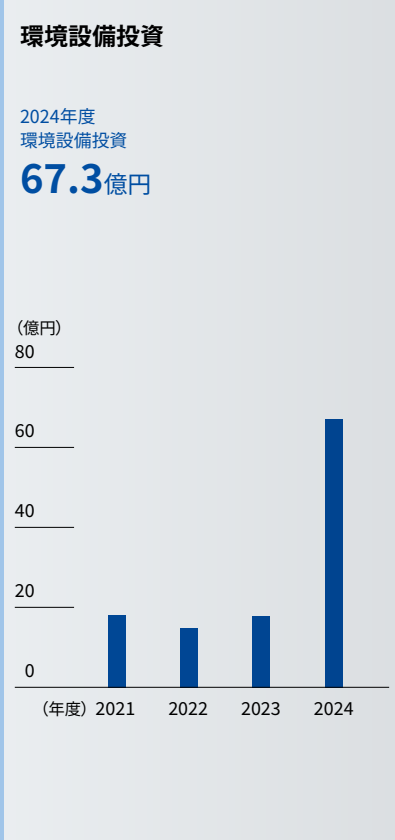
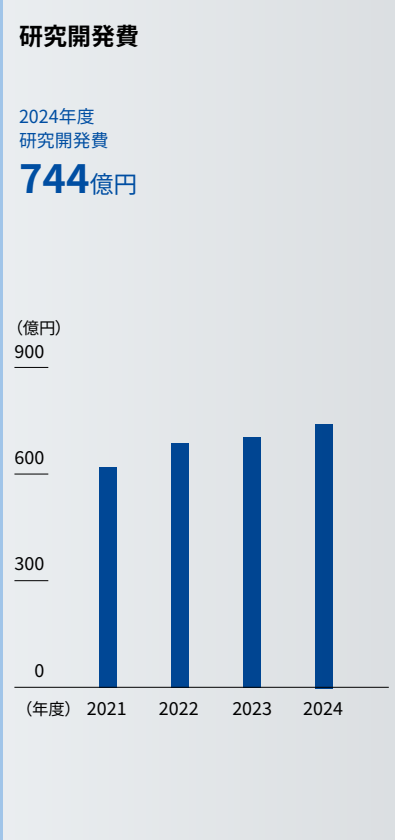
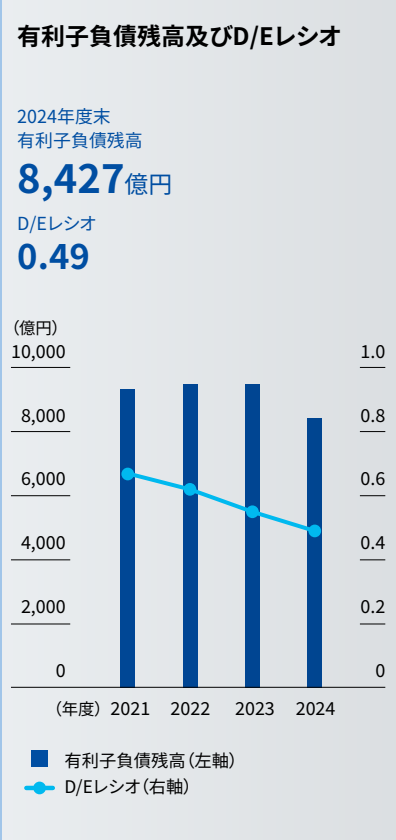
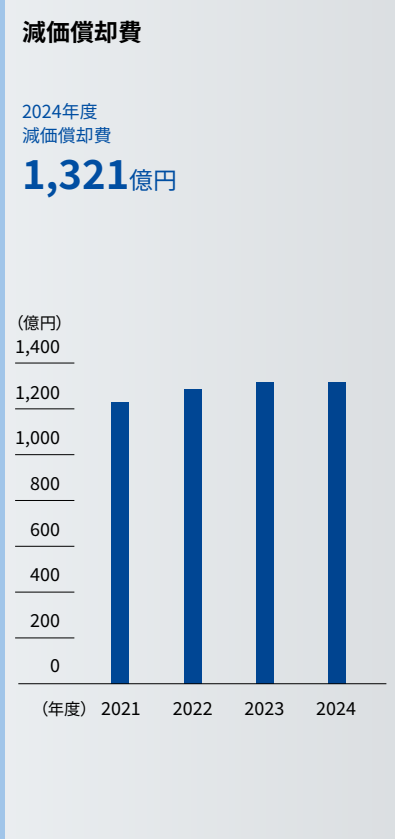
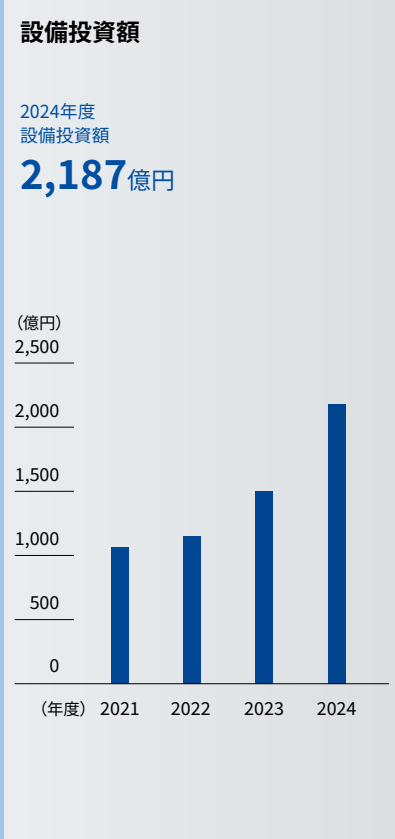
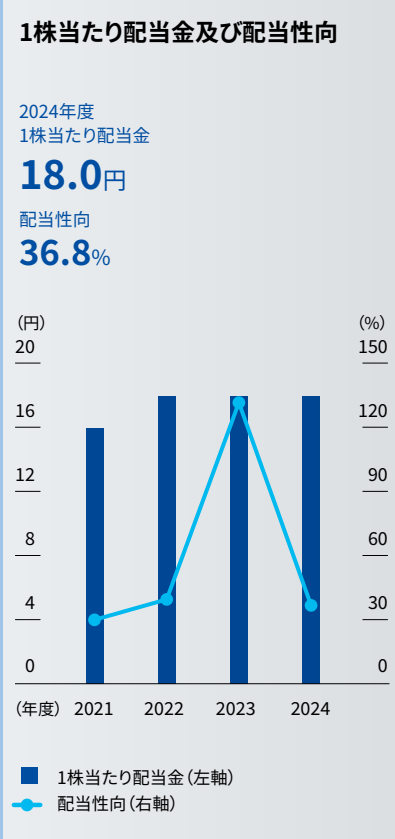
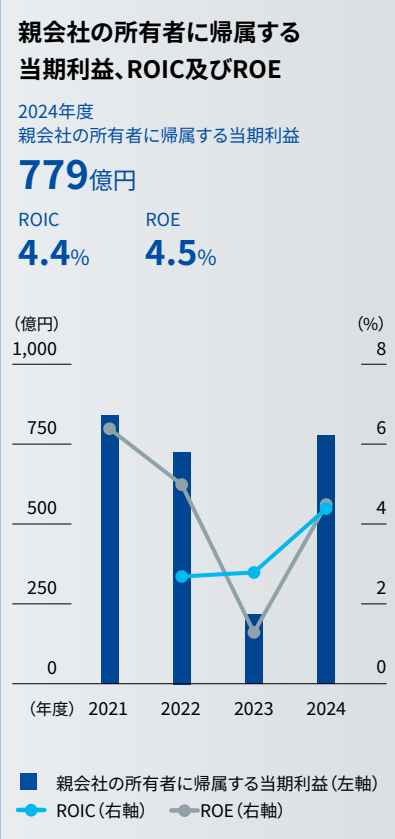
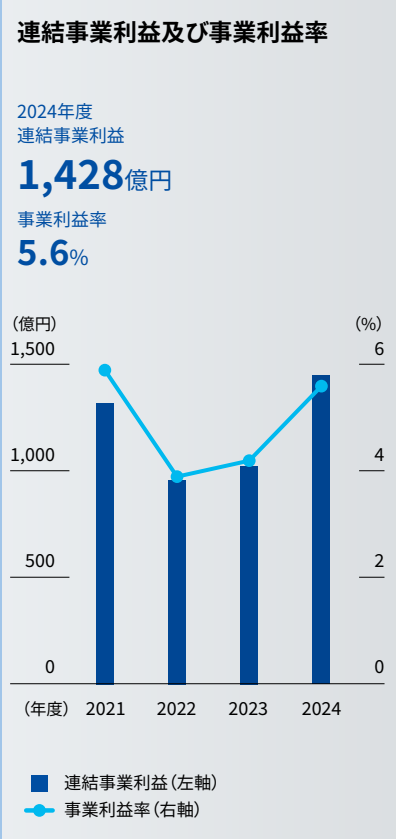
2025年8月には、エンドトキシン除去向け吸着型血液浄化用浄化器トレミキシン®について、ライセンス先のSpectral Medical Inc.と進めてきた海外試験の結果が得られ、今後米国食品医薬品局(FDA)の申請に進むことを公表しました。

「構造改革」での課題と進捗

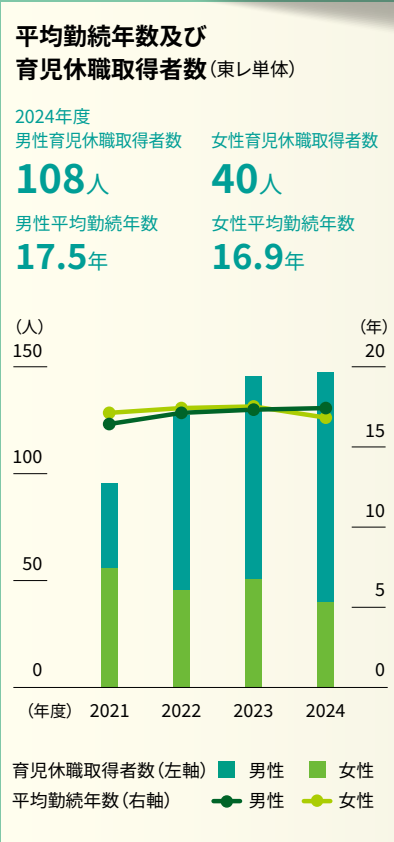
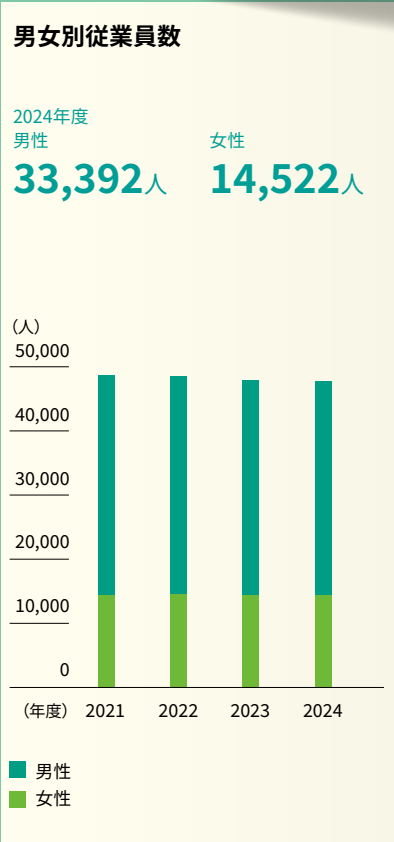
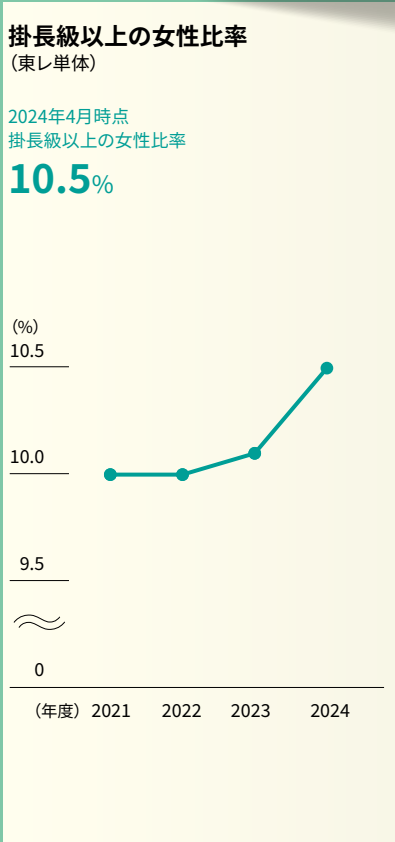
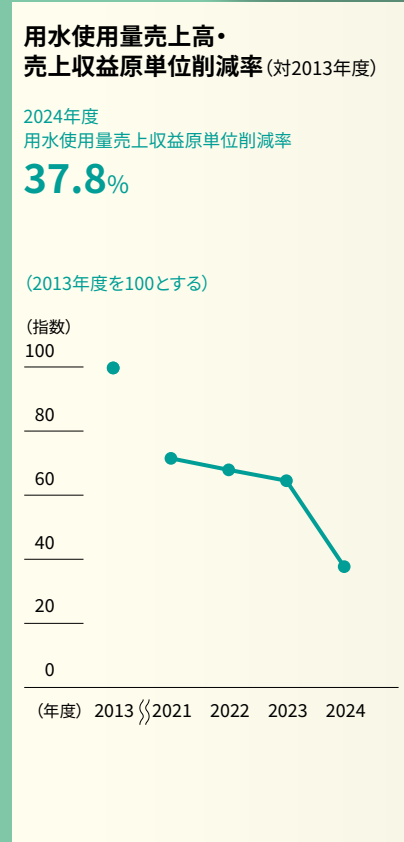
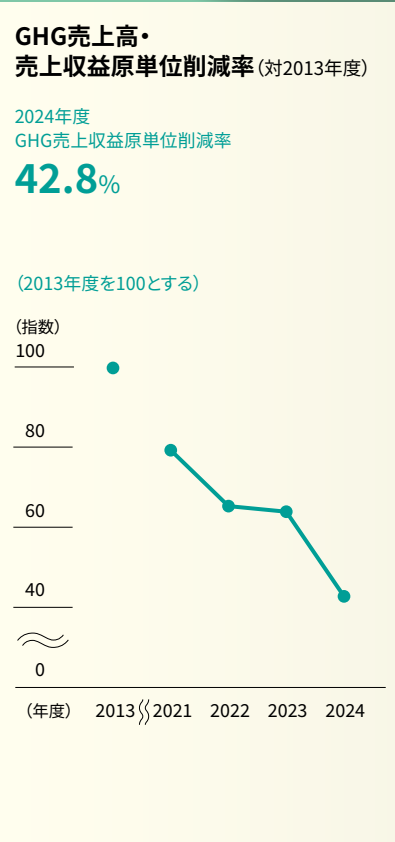
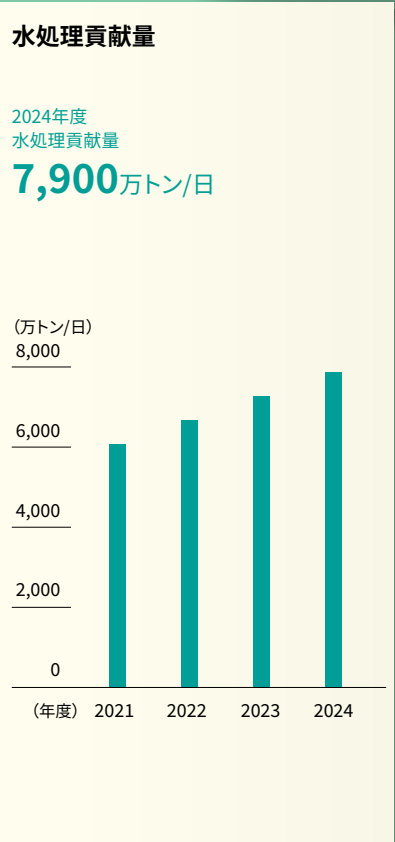
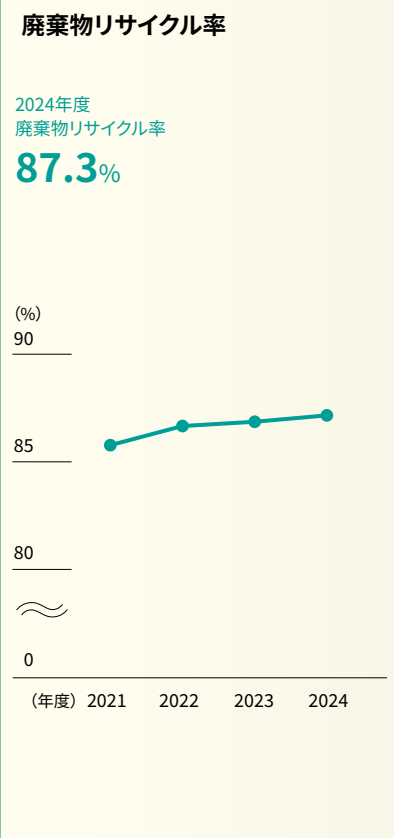
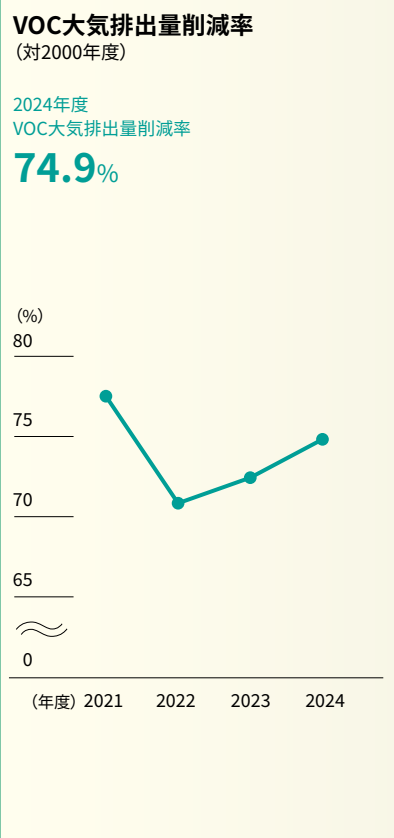
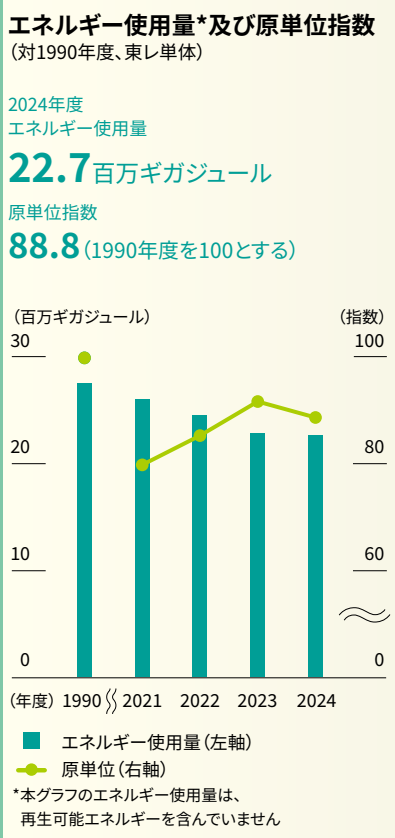
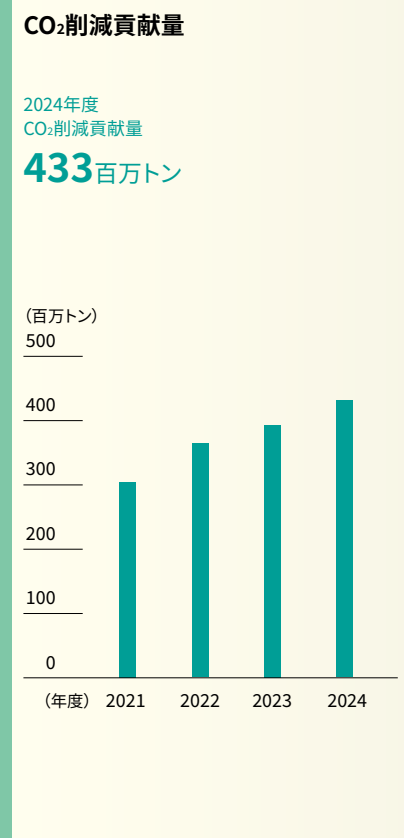
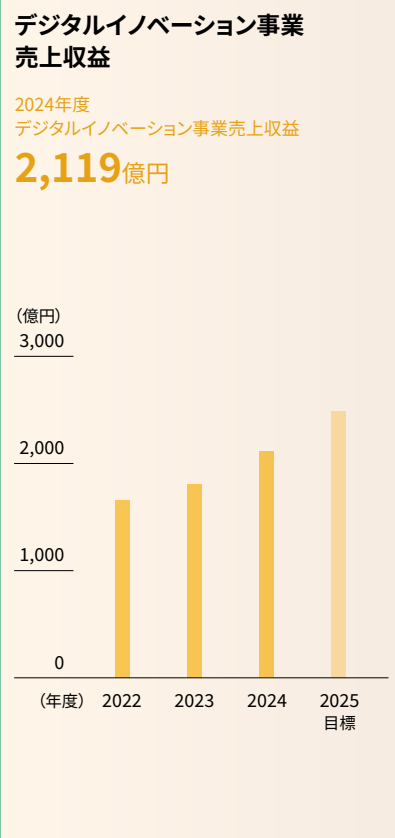
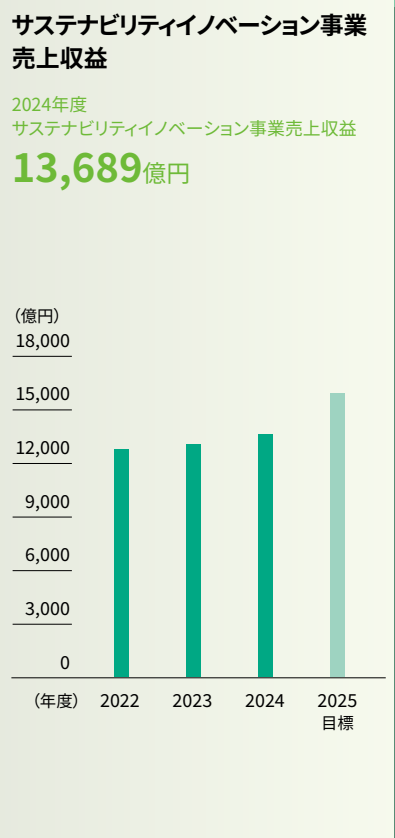
東レの強みである膜技術を活かした製品(血液浄化カラム、透析膜等)に経営資源を集中していきます。特に東レの独自素材である生体適合性に優れるPMMA(ポリメチルメタクリレート)製の膜については、吸着特性を有する特殊な膜として受け入れられており、グローバル展開、新たな用途への拡大を積極的に進めます。

一方で不採算製品・事業については、徹底的なコスト削減、組織のスリム化などによる効率化で収益改善を進めています。また、東レがベストオーナーではないと判断される場合は、撤退、売却も視野に検討を進め、開発段階の新製品を早期上市することも含め、製品ポートフォリオを変革することで、ROICの向上を進めていきます。

財務ハイライト



非財務ハイライト



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		目標/実績						関連する「CSRガイドライン」(GL)	関連するSDGs							
				2023年度	評価 ¹⁾	2024年度	評価	2025年度	評価									
気候変動対策の加速	GHG ²⁾ 排出量売上収益原単位を削減します。	3- 5 GHG排出量売上収益原単位の削減率		2013年度比40% ³⁾ (2025年度) ⁴⁾						GL3「安全・防災・環境保全」	  							
		3- 6 太陽光発電設備能力の増加率		36.0%	—	42.8%	—	—	—									
	用水使用量売上収益原単位を削減します。			2022年度比10%(2025年度)														
		3- 7 用水使用量売上収益原単位の削減率		101%	—	182%	—	—	—									
	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		2013年度比40% ³⁾ (2025年度)						GL7「事業を通じた社会的課題解決への貢献」								
	サステナビリティノベーション事業 ⁵⁾ の売上収益拡大を目指します。	7- 1 サステナビリティノベーション事業の売上収益		35.3%	—	37.8%	—	—	—									
バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量 ⁶⁾ を拡大します。			1兆6,000億円(2025年度)															
	7- 2 バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量		1兆3,115億円	—	1兆3,689億円	—	—	—										
			2013年度比15倍(2025年度)															
	10.3倍	—	11.3倍	—	—	—	—	—										
			2013年度比2.9倍(2025年度)															
	2.7倍	—	2.9倍	—	—	—	—	—										
循環型社会実現への貢献	GHG排出量売上収益原単位を削減します。	3- 5 GHG排出量売上収益原単位の削減率		2013年度比40%(2025年度)						GL3「安全・防災・環境保全」	  							
		3- 6 太陽光発電設備能力の増加率		36.0%	—	42.8%	—	—	—									
	用水使用量売上収益原単位を削減します。			2022年度比10%(2025年度)														
		3- 7 用水使用量売上収益原単位の削減率		101%	—	182%	—	—	—									
	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		2013年度比40%(2025年度)														
	サステナビリティノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7- 1 サステナビリティノベーション事業の売上収益		35.3%	—	37.8%	—	—	—									
	バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量を拡大します。			1兆6,000億円(2025年度)														
7- 2 バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量			1兆3,115億円	—	1兆3,689億円	—	—	—										
			2013年度比15倍(2025年度)															
	10.3倍	—	11.3倍	—	—	—	—	—										
			2013年度比2.9倍(2025年度)															
	2.7倍	—	2.9倍	—	—	—	—	—										
自然環境の回復への貢献	GHG排出量売上収益原単位を削減します。	3- 5 GHG排出量売上収益原単位の削減率		2013年度比40%(2025年度)						GL3「安全・防災・環境保全」	      							
		3- 6 太陽光発電設備能力の増加率		36.0%	—	42.8%	—	—	—									
	用水使用量売上収益原単位を削減します。			2022年度比10%(2025年度)														
		3- 7 用水使用量売上収益原単位の削減率		101%	—	182%	—	—	—									
	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		2013年度比40%(2025年度)						GL7「事業を通じた社会的課題解決への貢献」								
	VOC ⁸⁾ 大気排出量を削減します。	3- 9 VOC大気排出量の削減率		86%以上/87.0%	○	87%以上/87.3%	○	87%以上/—	—									
	サステナビリティノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7- 1 サステナビリティノベーション事業の売上収益		2000年度比70%以上/72.5%	○	2000年度比72%以上/74.9%	○	2000年度比72%以上/—	—									
	バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量を拡大します。			1兆6,000億円(2025年度)														
7- 2 バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量			1兆3,115億円	—	1兆3,689億円	—	—	—										
			2013年度比15倍(2025年度)															
	10.3倍	—	11.3倍	—	—	—	—	—										
			2013年度比2.9倍(2025年度)															
	2.7倍	—	2.9倍	—	—	—	—	—										
健康で衛生的な生活への貢献	サステナビリティノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7- 1 サステナビリティノベーション事業の売上収益		1兆6,000億円(2025年度)						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		1兆3,115億円	—	1兆3,689億円	—	—	—	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		対前年比低減/81.1%	○	対前年比低減/120.3%	×	対前年比低減/—	—									
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		90%/95.7%	○	90%/93.7%	○	90%	—	                								
	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		100万PV/月/112万PV/月	○	100万PV/月/93万PV/月	△	100万PV/月/—	—		GL6「コミュニケーション」							
	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		(1巡目) 100%完/100%	○	(2巡目) 30%/20%	△	(2巡目) 60%/—	—									
	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		延べ120件/197件	○	延べ120件/123件	○	延べ120件/—	—									
	サステナビリティノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7- 1 サステナビリティノベーション事業の売上収益		200件/178件	△	200件/169件	△	200件/—	—									
	GL7「事業を通じた社会的課題解決への貢献」			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」							
				1兆3,115億円								—	—	—				
				2013年度比15倍(2025年度)								—	—	—				
				2013年度比2.9倍(2025年度)								—	—	—				
		GL9「持続可能なサプライチェーンの構築」			2.7倍						—	—	—					
					75%以上/76.8%						○	85%以上/85.5%	○	90%以上/—	—			
					60%以上(2024年度)						— ⁹⁾	—	66.7%	○	90%以上/—	—		
					70%以上(2024年度)						— ⁹⁾	—	94.9%	○	90%以上/—	—		
		GL10「良き企業市民としての社会貢献活動」			1%						11.5%	○	1%	▲5.5%	×	1%/—	—	
					60%以上/58.8%						△	75%以上/70.6%	△	90%以上/—	—			
				100%以上/124%							○	100%以上/126%	○	100%以上/—	—			
				2,500件以上/2,173件							△	2,500件以上/2,214件	△	2,500件以上/—	—			
			15,000人以上/18,816人						○	15,000人以上/22,024人	○	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		目標/実績						関連する「CSRガイドライン」(GL)	関連するSDGs
				2023年度	評価 ¹	2024年度	評価	2025年度	評価		
安全・防災の徹底	重大災害件数ゼロを目指します。	3-❶ 重大災害件数		0件/1件	×	0件/1件	×	0件/ー	ー	GL3「安全・防災・環境保全」	
	世界最高水準の安全管理レベルを達成します。	3-❷ 世界最高水準の安全管理レベル達成(目安:休業度数率0.05以下)		0.05以下/0.40	×	0.05以下/0.25	×	0.05以下/ー	ー		
	火災・爆発事故件数ゼロを目指します。	3-❸ 火災・爆発事故件数		0件/1件	×	0件/3件	×	0件/ー	ー		
	環境事故件数ゼロを目指します。	3-❹ 環境事故件数		0件/4件	×	0件/6件	×	0件/ー	ー		
倫理・コンプライアンスの徹底	重大な法令・通達違反件数ゼロを目指します。	2-❶ 重大な法令・通達違反件数		0件/0件	○	0件/0件	○	0件/ー	ー	GL2「倫理とコンプライアンス」	
	法務内部監査を実施し、監査指摘事項を改善します。	2-❷ 法務内部監査の実施率(社数・%)		・ 東レ(株):100% ・ 国内関係会社、海外関係会社:リスクを有する会社を重点的に実施							
				100%	○	100%	○	ー	ー		
	重要法令、その他コンプライアンスに関する情報発信・教育を行います。	2-❸ 重要法令、その他コンプライアンスに関する情報発信・教育の実施率(社数・%)		100%/100%	○	100%/100%	○	100%/ー	ー		
製品の品質と安全性の更なる向上	品質保証コンプライアンス教育の実施を徹底します。	4-❶ 品質保証コンプライアンス教育の実施率(人数・%)		100%/100%	○	100%/100%	○	100%/ー	ー	GL4「製品の品質と安全」	
	東レグループ全体の品質保証体制の改善の推進と継続的な維持・向上のための監査機能を強化し、実効性を確認する監査を実施します。	4-❷ 監査実施率(社数・%)		100%/100%	○	100%/100%	○	100%/ー	ー		
	製品事故件数ゼロを目指します。	4-❸ 製品事故件数		0件/1件	×	0件/0件	○	0件/ー	ー		
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 ^{*10} 」を実施します。	1-❶ 取締役会での「東レグループ事業戦略論議」の実施回数		8回/8回	○	8回/8回	○	8回/ー	ー	GL1「企業統治」	
	実効性のある内部統制システムの運用を図ります。	1-❷ 内部統制システム基本方針の運用状況に関する取締役会評価結果		90%/96%	○	90%/97%	○	90%/ー	ー		
	関係各社の内部統制について、実行状況をフォローします。	5-❶ 内部統制評価チェックリストの関係会社での自己点検とその結果のフォロー実施率(社数・%)		35%/35%	○	70%/70%	○	100%/ー	ー	GL5「リスクマネジメント」	
	情報セキュリティについて、サイバー攻撃・情報漏えいなどのリスクに対して、東レグループ全体でのリスク低減を推進します。	5-❷ 関係会社の情報セキュリティ 評価/リスク低減の実施率(社数・%)		35%/35%	○	70%/54%	△	100%/ー	ー		
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共に、各社のCSRへの取り組み状況の把握に努めます。	9-❶ 「東レグループCSR調達行動指針」への同意を確認したサプライヤーの比率(社数・%)		75%以上/76.8%	○	85%以上/85.5%	○	90%以上/ー	ー	GL9「持続可能なサプライチェーンの構築」	
	環境や人権への負の影響を生じさせるリスクの高い領域を特定し、特定したリスクに対して予防・低減などの措置を行うサプライチェーンデューデリジェンスを進めます。	9-❷ サプライチェーンデューデリジェンスの実施率(件数・%)		60%以上(2024年度)				90%以上/ー	ー		
				ー	ー	66.7%	○				
	紛争鉱物やパーム油などに関して持続可能性に配慮した調達を推進します。	9-❸ 環境保全・人権尊重に配慮したパーム油を使用している油剤などの比率(購買金額、%)		70%以上(2024年度)				90%以上/ー	ー		
				ー	ー	94.9%	○				
	物流におけるCO ₂ 排出量原単位を削減します。	9-❹ 物流におけるCO ₂ 排出量原単位の前年対比削減率		1%/11.5%	○	1%/▲5.5%	×	1%/ー	ー		
	台風や豪雨などの自然災害による物流へのリスクを継続的に調査・把握し、リスクの低減に努めます。	9-❺ 主要社外在庫拠点の内、自然災害リスクを評価し、重大なリスクへの対策が完了した拠点の比率(拠点数・%)		60%以上/58.8%	△	75%以上/70.6%	△	90%以上/ー	ー		
人権の尊重と多様な人材の活躍推進	人権教育・研修を実施します。	8-❶ 人権教育・研修の実施率(社数・%)		100%/100%	○	100%/100%	○	100%/ー	ー	GL8「人権推進と人材育成」	
	法定障がい者雇用率を達成します。	8-❷ 法定障がい者雇用率の達成率(社数・%)		100%/59.4%	△	100%/52.9%	△	100%/ー	ー		
	基幹人材のキャリア形成の取り組みとして、人事情報システムを活用した「キャリアシート」を実施しており、その運用を強化していきます。	8-❸ 人事情報システムを活用した基幹人材のキャリア形成の取り組み(「キャリアシート」の実施状況)(社員数・%)		対前年比対象拡大/101%	○	対前年比対象拡大/99%	×	対前年比対象拡大/	ー		
	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ます。	8-❹ 育児休職からの復職率		100%/99%	△	100%/99%	△	100%/ー	ー		
		8-❺ 男性の育児休職と育児目的休暇の取得率		対前年比向上/106%	○	対前年比向上/106%	○	対前年比向上/ー	ー		
	長時間労働を削減します。	8-❻ 法定外労働時間45時間/月超過社員数の低減		対前年比低減/81.1%	○	対前年比低減/120.3%	×	対前年比低減/ー	ー		
	組合員年休取得を促進します。	8-❼ 組合員年休取得率		90%/95.7%	○	90%/93.7%	○	90%/ー	ー		

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

*2 Greenhouse Gas(温室効果ガス)

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

*4 2022年度までは国内・海外関係会社のGHG排出量及び売上収益に当社の出資比率を乗じて算定。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。

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

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

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

*8 Volatile Organic Compounds(揮発性有機化合物)

*9 2024年度の目標であるため、2023年度の実績値は無し。

*10 「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様々なステークホルダーとのコミュニケーション活動を展開しています。各ステークホルダーに対応する担当部署だけでなく、経営陣も先頭に立ってコミュニケーション活動を実施しています。

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、四半期毎の決算発表日と同日に開催する決算説明会をはじめ、経営説明会、IRセミナー、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・投資家情報 (IR) ページで経営方針・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。

2024年度は決算説明会4回、機関投資家・証券アナリストとの対話687件を実施しました。

お客様とのエンゲージメント

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

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

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

お取引先とのエンゲージメント

様々な素材・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。またお取引先とは、共に企業活動に取り組むパートナーとして、常日ごろのコミュニケーションに加え、方針説明会やCSR調達アンケートなどを通じて、相互理解を深めています。

社員とのエンゲージメント

「東レ理念」への共感を高め、社員一人ひとりが「東レ理念」に基づいた行動・判断をしていくためには、継続的な浸透活動が必要であり、情報ツールの拡充や定期的なイベントなどにより社員の参画を図るなどの工夫を行ってきました。2026年の創立100周年に向け、2023年度から「挑戦を生み出す機会と機運づくり」を掲げ、社員が業務の中で「新たな価値の創造」を意識できるような仕掛けや社員と社長との対話の場の創出による自由闊達な風土の醸成を目指した活動を実施しています。2024年度も引き続きこれらの取り組みを継続しました。

マスメディアとのエンゲージメント

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

情報開示にあたっては、「情報公開原則」の下に、不利益情報なども含めて適時・適切に、公平かつ公正な情報発信に努めています。2024年度はプレスリリース169件のほか、228件の取材に対応しました。

地域社会とのエンゲージメント

東レグループが事業拠点を置く地域社会の皆様と、懇談会を開くほか、自治体が開催する各種イベントへの参加や企業見学会、清掃活動などを通じてコミュニケーションの向上を図っています。

2024年度も前年度に続いて地域社会への貢献活動に積極的に取り組みました。

外部評価

東レは、以下のSRI (社会的責任投資) インデックス等に採用されています。

Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Indexに採用

東レ (株) は、Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Indexに採用されています。本インデックスは、S&Pグローバルが提供している企業のサステナビリティに関する株価指数です。



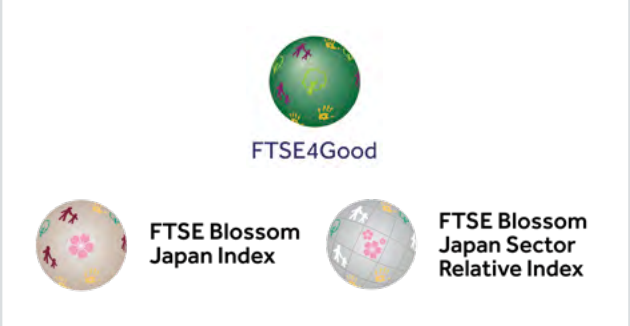
「S&P Global The Sustainability Yearbook 2025」に掲載

東レ (株) は、サステナビリティに優れた企業 (全世界で780社が選定) として、S&Pグローバルが発行した「The Sustainability Yearbook 2025」に掲載されています。この掲載は6年連続6回目となります。



FTSE4Good Index / FTSE Blossom Japan Index / FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexに採用

東レ (株) は、FTSE Russellの「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」並びに「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に採用されています。



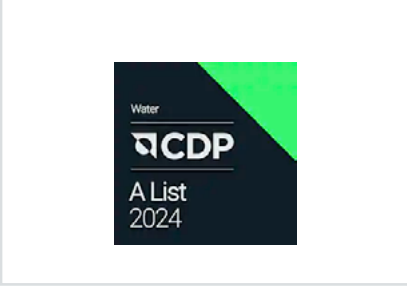
MSCI ESG格付けでAAA評価を獲得 / 「MSCIジャパン ESGセレクトリーダーズ指数」に採用

東レ (株) は、MSCIによるESG格付けで最上位のAAA評価を獲得し、「MSCIジャパンESGセレクトリーダーズ指数」にも採用されています。



CDPからの評価

東レ (株) は、CDPが実施した2024年の調査において、「水セキュリティ」の分野で「A」、「気候変動」の分野で「B」の評価を受けました。



SOMPOサステナビリティ・インデックスに採用

東レ (株) は、SOMPOアセットマネジメント (株) が設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定されました。



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数の構成銘柄に選定

東レ (株) は、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

関係会社308社(国内113、海外195)(2025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・デュボン株式会社
- 日本バイリーン株式会社
- デュボン・東レ・スペシャルティ・マテリアル株式会社
- ダウ・東レ株式会社
- 三洋化成工業株式会社

Americas

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

Europe

- Alcantara S.p.A.
- Toray Carbon Fibers Europe S.A.
- Toray Films Europe S.A.S
- Toray Textiles Europe Ltd.

国内主要拠点

- 大阪本社
- 支店
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

Asia

- Pacific Textiles Holdings Ltd.
- Penfibre Sdn. Berhad
- P.T. Indonesia Toray Synthetics
- STECO, Ltd.
- STEMCO, Ltd.
- Thai Toray Synthetics Co., Ltd.
- Toray Advanced Materials Korea Inc.
- Toray Battery Separator Film Korea Limited
- Toray Fibers (Nantong) Co., Ltd.
- Toray Industries (China) Co., Ltd.
- Toray Industries (H.K.) Ltd.
- Toray Plastics (China) Co., Ltd.
- Toray Plastics (Malaysia) Sdn. Berhad
- Toray Sakai Weaving & Dyeing (Nantong) Co., Ltd.
- Toray Textiles (Thailand) Public Company Limited

他

- 繊維
- 機能化成品
- 炭素繊維複合材料
- 環境・エンジニアリング
- ライフサイエンス
- その他
- 商事会社

海外事務所

- Toray do Brasil Ltda.
- Toray Industries (America), Inc.
- Toray Industries (China) Co., Ltd.
- Toray Industries Europe GmbH
- Toray Industries (India) Private Limited
- Toray Industries Korea Inc.

株式情報 (2025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 193,583名

定時株主総会

毎年6月に東京にて開催

上場取引所

東京証券取引所
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

株主名簿管理人

1株当たり配当金

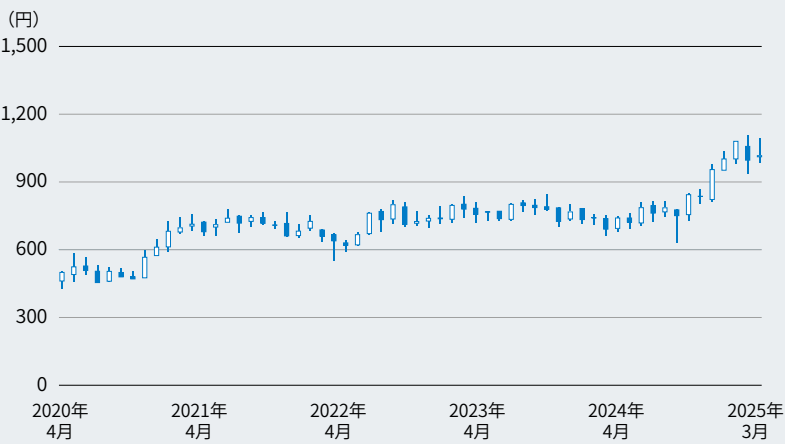
	2025年3月期	2024年3月期
年間	¥18.00	¥18.00
中間	9.00	9.00

大株主及び持株数

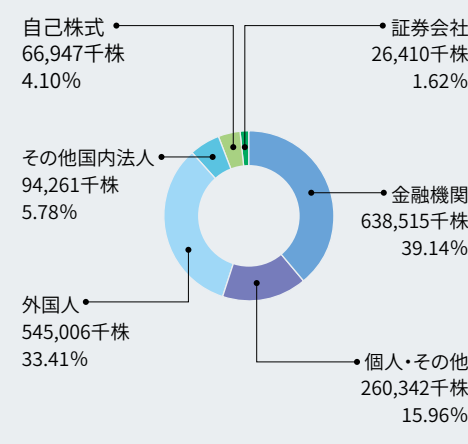
	持株数	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	246,679,700	15.77
(株)日本カストディ銀行(信託口)	125,375,300	8.01
日本生命保険(相)	71,212,250	4.55
大樹生命保険(株)	35,961,000	2.30
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティー 505234	30,019,014	1.92
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505001	27,672,962	1.77
全国共済農業協同組合連合会	26,593,000	1.70
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505301	26,525,362	1.70
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505025	26,088,251	1.67
(株)三井住友銀行	24,022,000	1.54

*持株比率は、自己株式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 (2025年3月31日現在)

東レ株式会社		
本社	設立	従業員数
〒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	1926年1月 資本金 147,873,030,771円	47,914名 東レ：7,010名 国内関係会社：10,452名 海外関係会社：30,452名

