

# 東レグループ繊維事業について

2018年1月11日

東レ株式会社 専務取締役  
繊維事業本部長  
大矢 光雄

- I . 東レグループ 概要**
- II . 事業環境認識**
- III . 東レグループ繊維事業の概要**
- IV . “プロジェクト AP-G 2019”東レグループ  
繊維事業の基本方針と主要課題**
- V . 東レグループ繊維事業の今後の方向性**

# I . 東レグループ 概要

設立 : 1926年(大正15年)1月

資本金 : 1,479億円(2017年3月末現在)

連結売上高: 2兆265億円(2017年3月期)

連結対象会社: 255社(国内99社、海外156社)  
(2017年3月期)

従業員数	: 東レ	7,220人
(2017年3月末)	国内関係会社	10,657人
	海外関係会社	28,371人
	計	46,248人



代表取締役社長  
日覺 昭廣

## ＜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  
社員のために  
株主のために  
社会のために

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

# 事業区分・セグメント別売上高・営業利益

「基幹事業」、「戦略的拡大事業」を収益拡大の牽引車とし、「重点育成・拡大事業」を次の収益拡大の柱へと育成・拡大

(2017年3月期)

事業区分	セグメント	主な製品	連結売上高 億円	連結営業利益 億円
基幹事業	繊維		8,561 (42%)	668 (39%)
	機能化成品		7,246 (36%)	618 (37%)
戦略的拡大事業		炭素繊維複合材料		1,616 (8%)
	重点育成・拡大事業	環境・エンジニアリング		2,125 (10%)
ライフサイエンス			542 (3%)	21 (1%)
その他			174	26
調整額				▲221
合計			20,265	1,469

# 長期経営ビジョンと中期経営課題

## 長期経営ビジョン

AP-Growth TORAY 2020 (略称:ビジョン2020)

## 中期経営課題

AP-G 2013

「改革と攻めの経営」  
-新たな成長軌道へ-

2011年  
4月

AP-G 2016

「革新と攻めの経営」  
-成長戦略の  
確かな実行-

2014年  
4月

AP-G 2019

「革新と攻めの経営」  
-ビジョン2020  
の達成に向けて-

2017年  
4月

2019年  
3月

# 基本戦略と重点施策

## AP-G 2016

### 8つの基本戦略

1. 成長分野での事業拡大
2. 成長国・地域での事業拡大
3. 競争力強化
4. 営業力強化
5. 研究・技術開発戦略、知財戦略
6. 設備投資戦略
7. M&A・アライアンス戦略
8. 人材戦略

## AP-G 2019

### 3つの基本戦略

1. 成長分野での事業拡大
2. グローバルな事業の拡大・高度化
3. 競争力強化

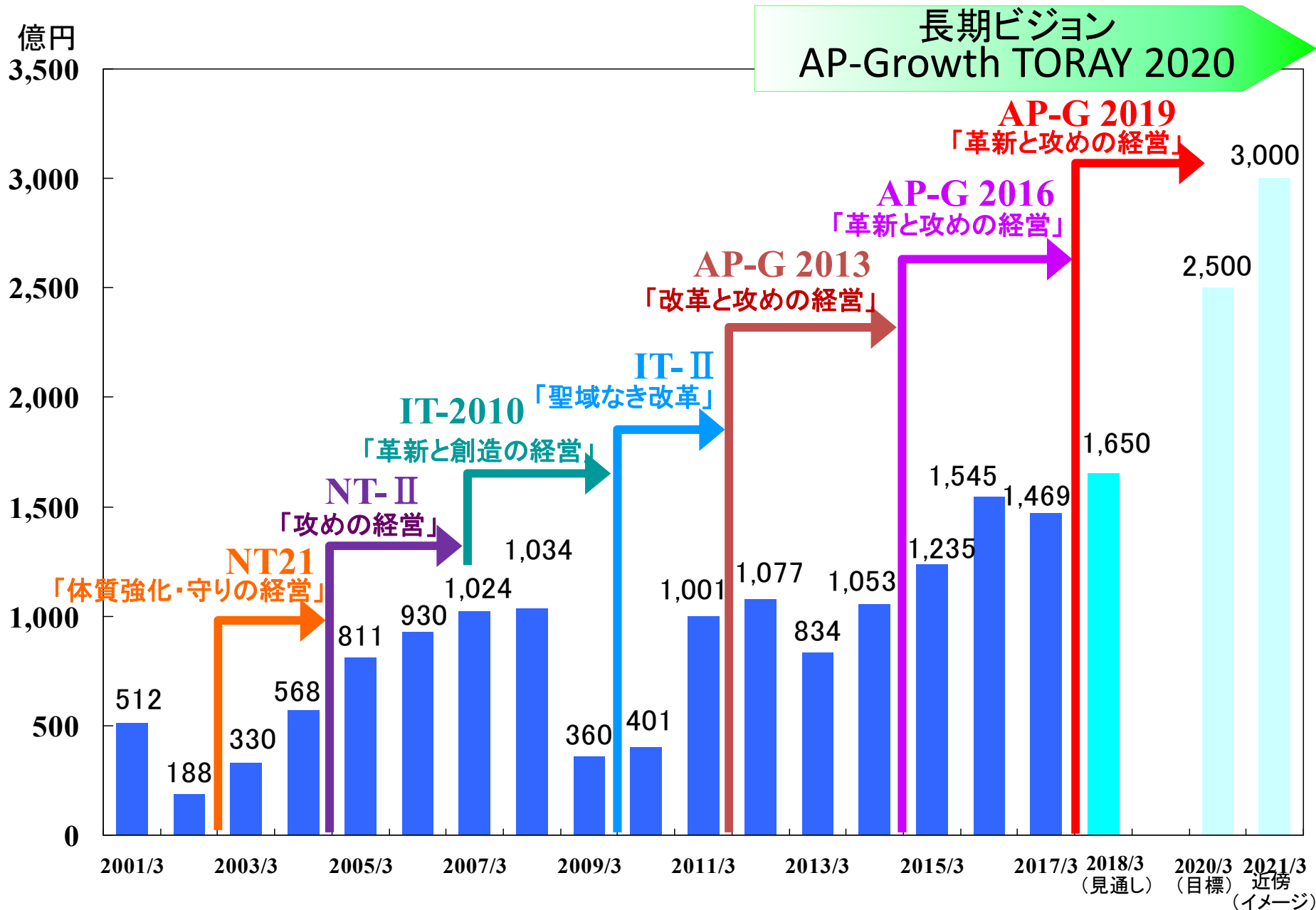
### 5つの重点施策

1. 新事業創出
2. 研究・技術開発、知的財産
3. 設備投資
4. M&A・アライアンス
5. 人材確保・育成



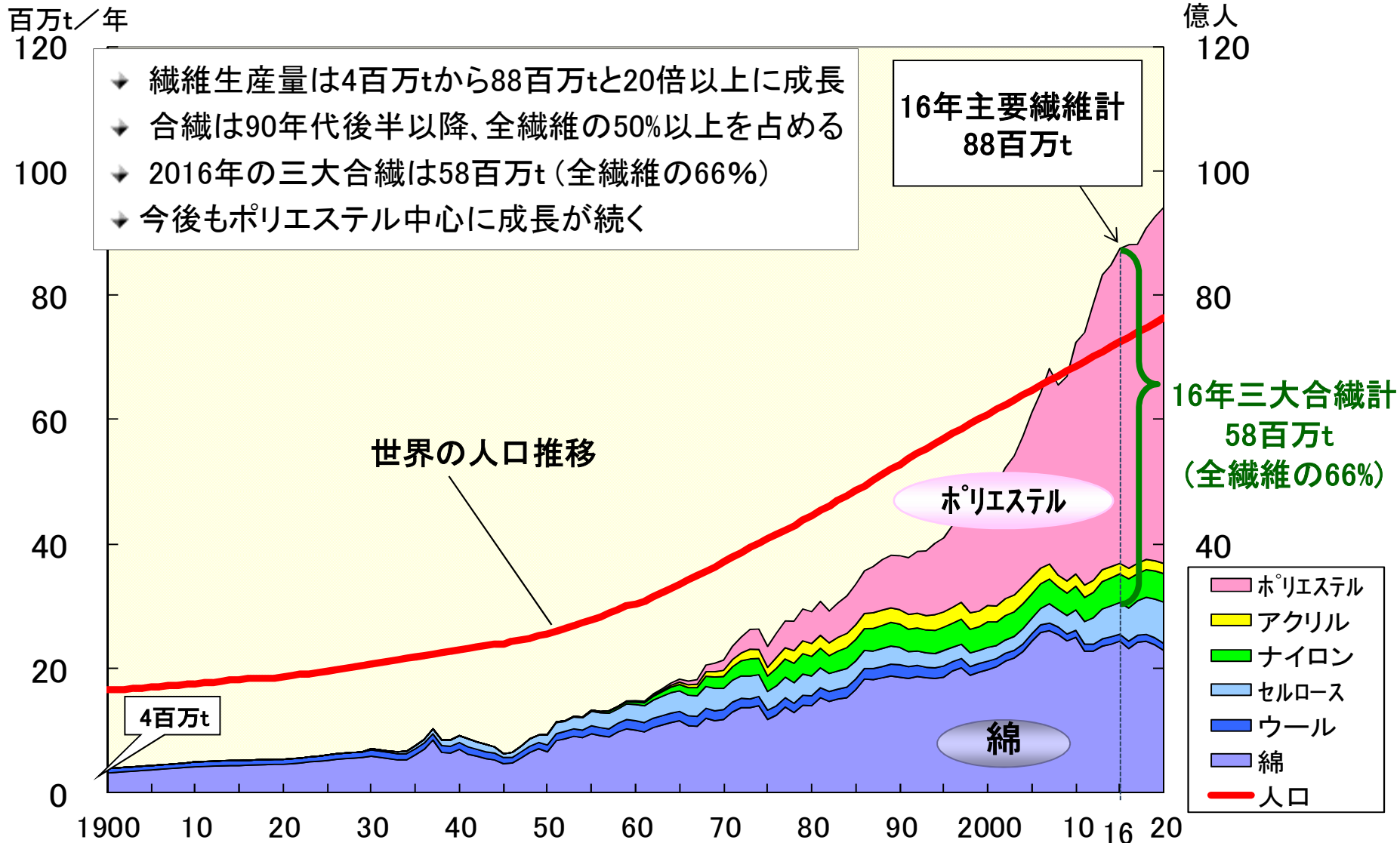


# 中期経営課題と連結営業利益の推移



## Ⅱ. 事業環境認識

# 21世紀も繊維は成長産業



人類の繁栄と人々の生活・文化の向上へのニーズがある限り繊維需要は広がって行く！

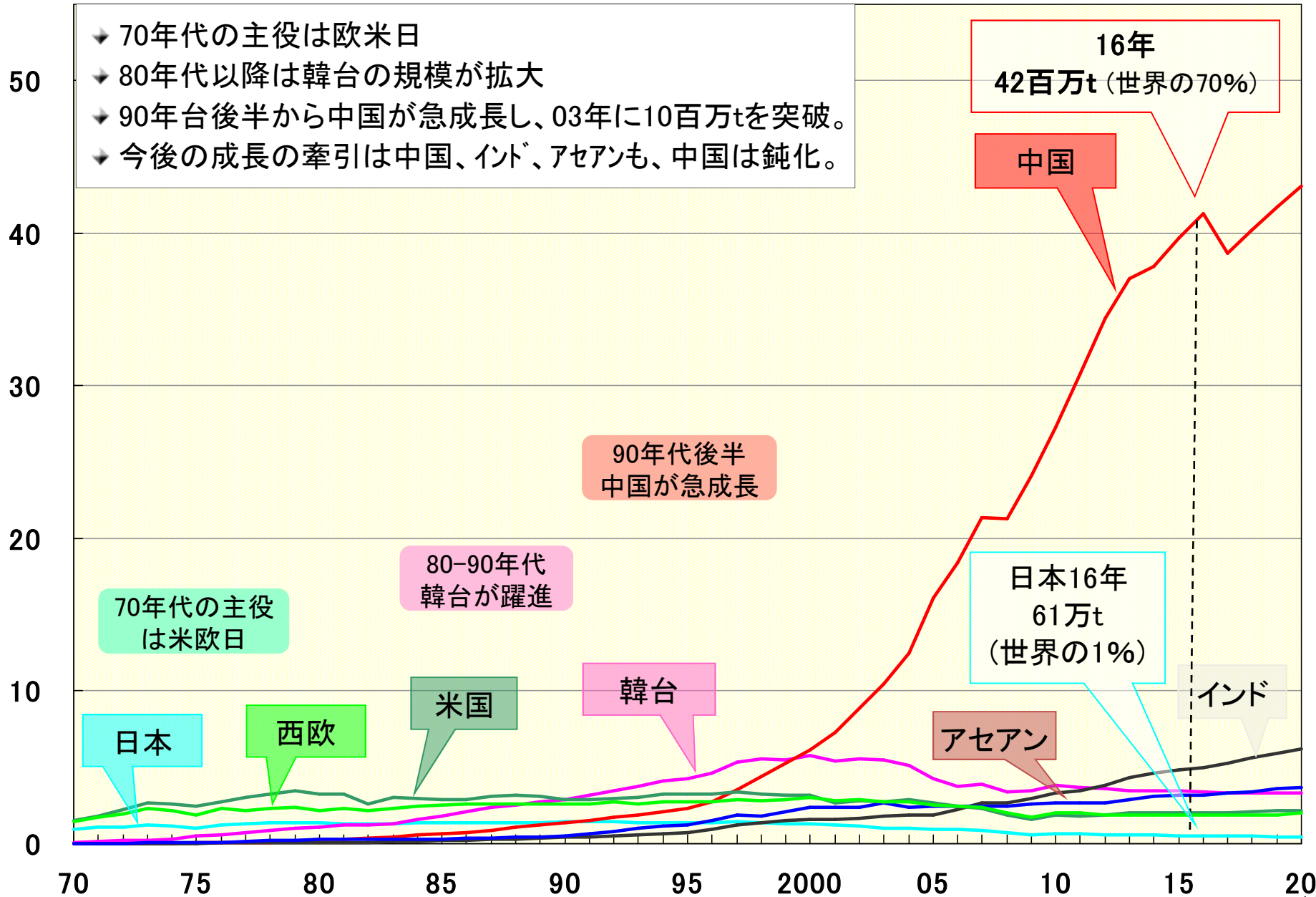
出所: 1900~2016年生産量推定値は化繊協会「内外の化学繊維生産動向」、Fiber Organon、

※合成繊維は三大合繊維のみ

17年以降の生産量推測値はPCI Supply/Demand Report 2016、世界の人口推移はUS Bureau of the Census International DB

# 主要国・地域の合繊生産量

百万t/年



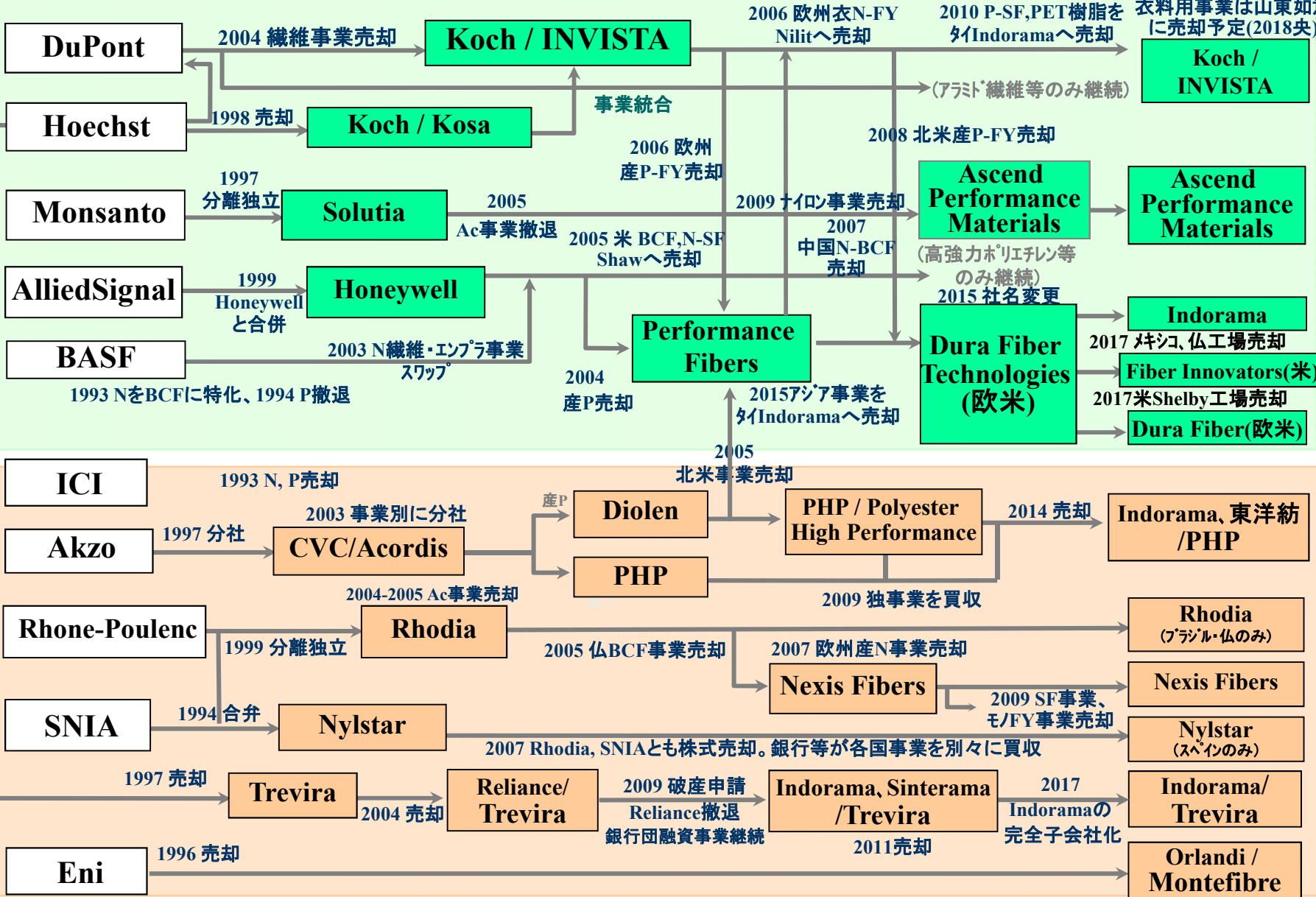
# 欧米主要合繊各社の繊維事業再編

2017年12月現在

衣料用事業は山東如意に売却予定(2018央)

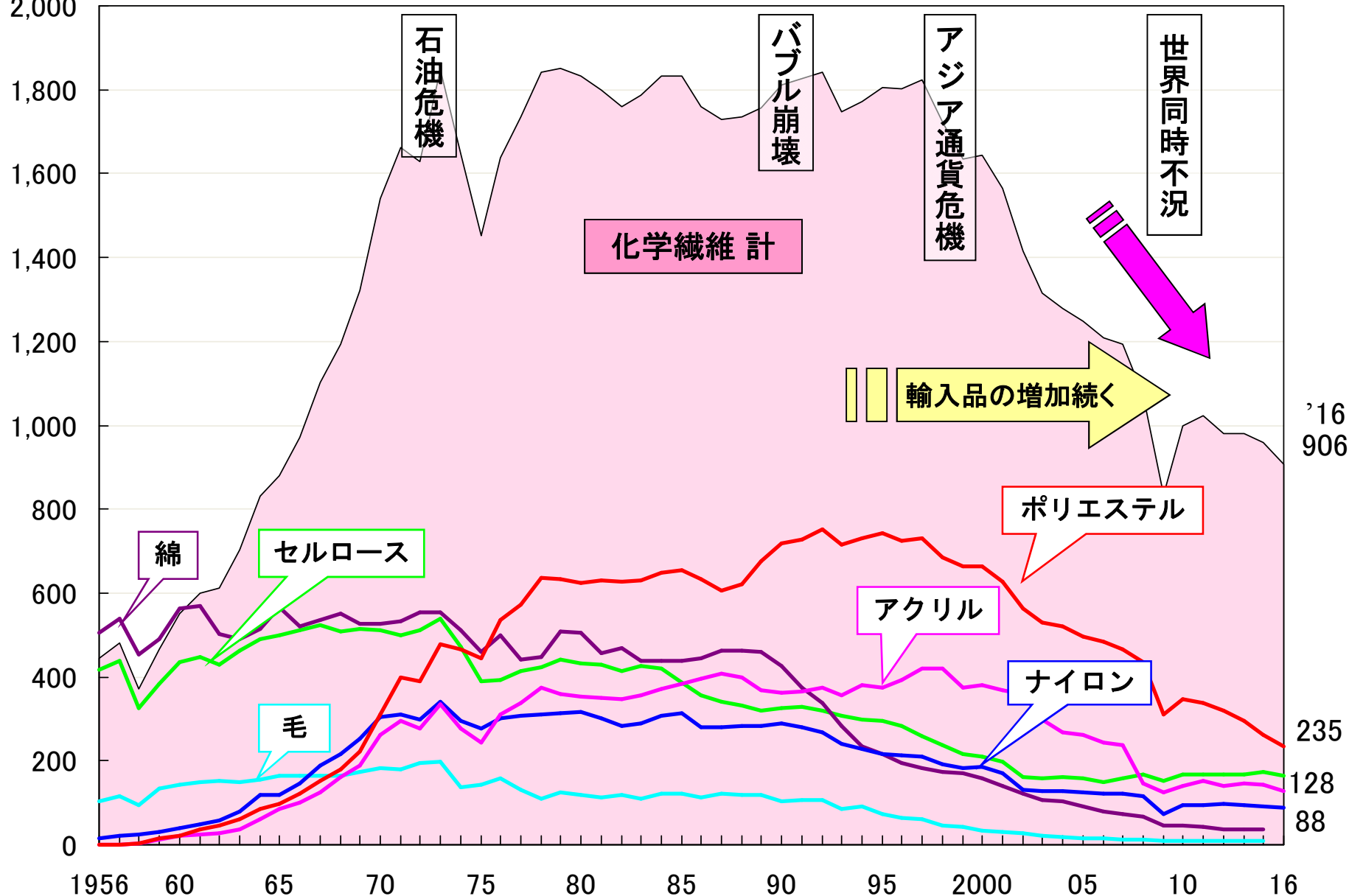
米国

欧州



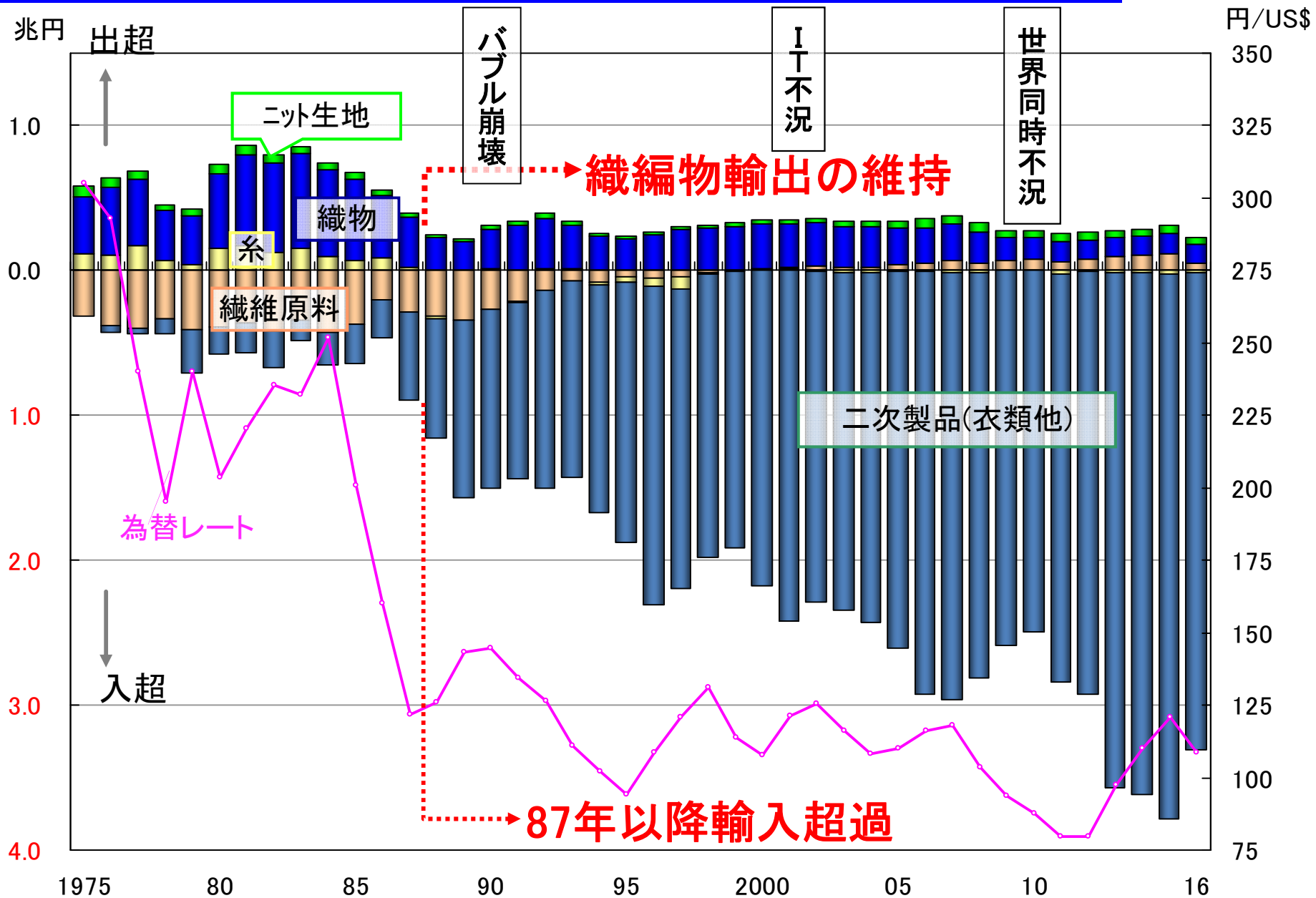
# 日本の主要繊維生産量

千t/年  
2,000



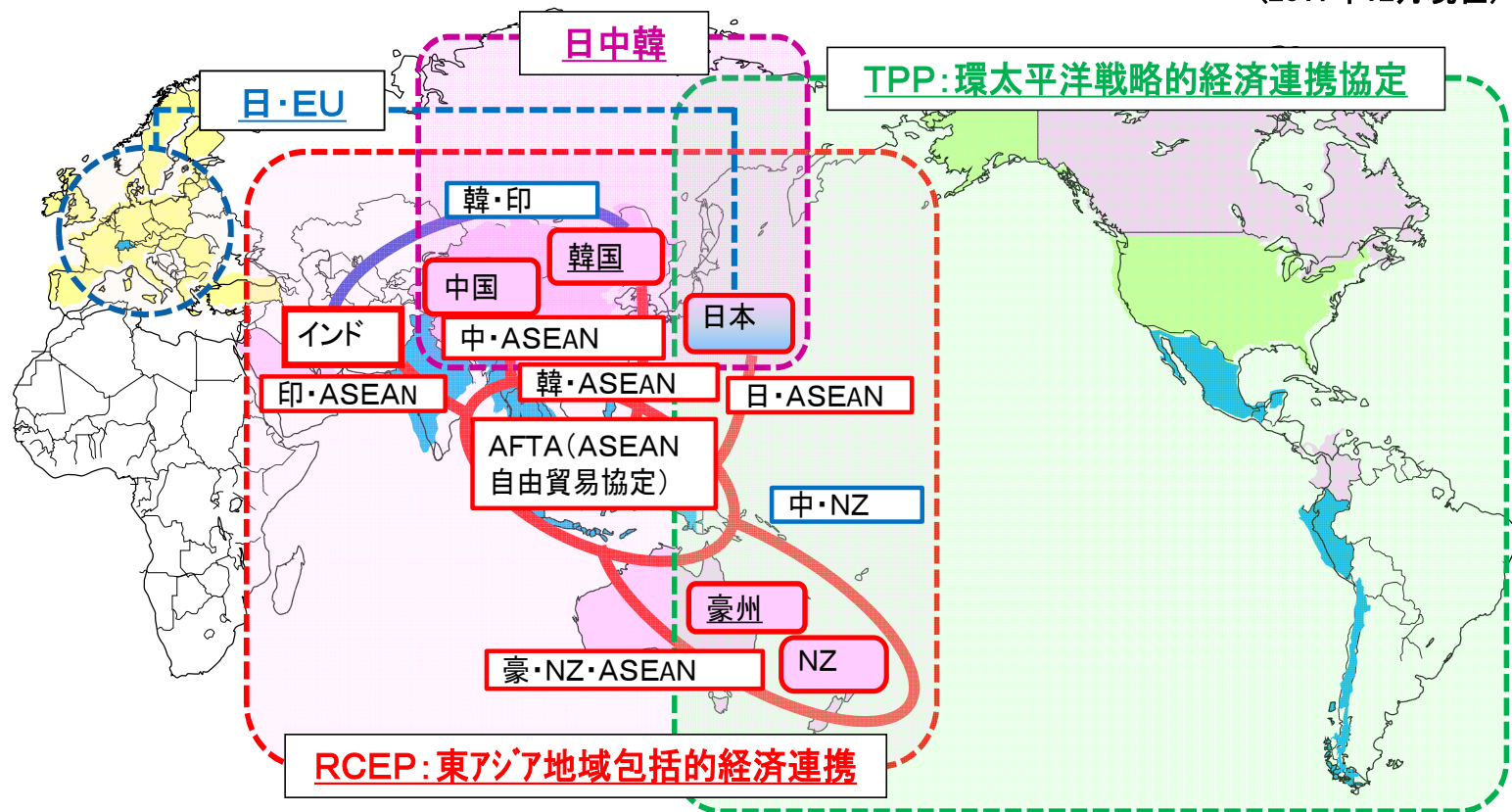
※ アクリル: 01年より短繊維のみ。ナイロン: 10年より長繊維のみ。  
出所: 化繊協会「繊維ハンドブック」、経産省「繊維・生活用品統計」

# 日本の繊維貿易収支推移



# アジア・環太平洋を巡る経済連携の動き

(2017年12月現在)

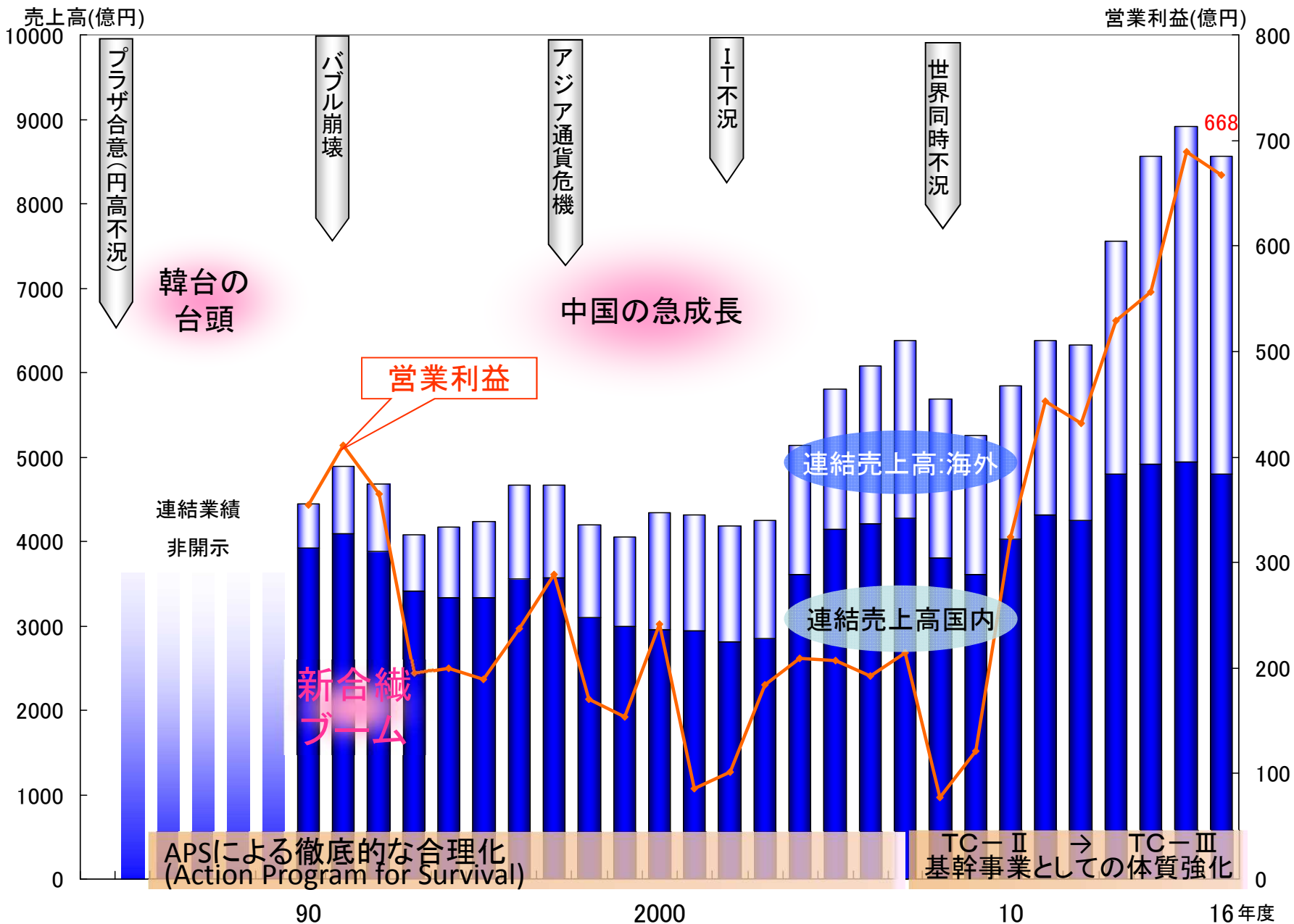


## <日本の経済連携(FTA)取り組み状況>

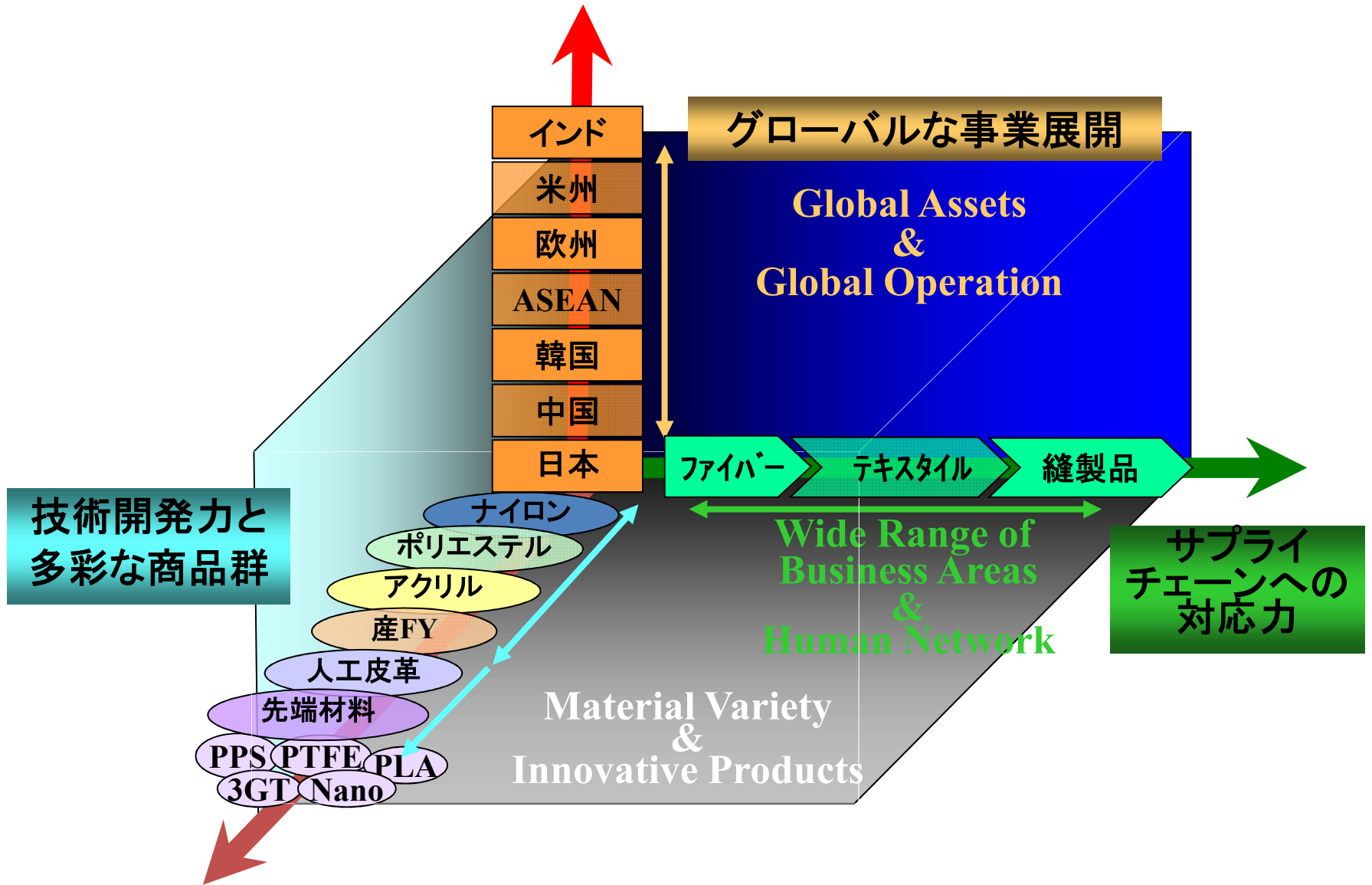
- 発効済 (14ヶ国1地域) : シンガポール、メキシコ、マレーシア、チリ、タイ、インドネシア、ブルネイ、ASEAN、フィリピン、スイス、ベトナム、インド、ペルー、豪州、モンゴル
- 合意 (3地域) : TPP11 (大筋合意)、EU (交渉妥結)、ASEAN投資サービス交渉 (実質合意)
- 交渉中 (2ヶ国2地域) : 日中韓、RCEP、トルコ、コロンビア
- 交渉延期中または中断 (2ヶ国1地域) : カナダ、韓国、GCC (湾岸協力理事会)



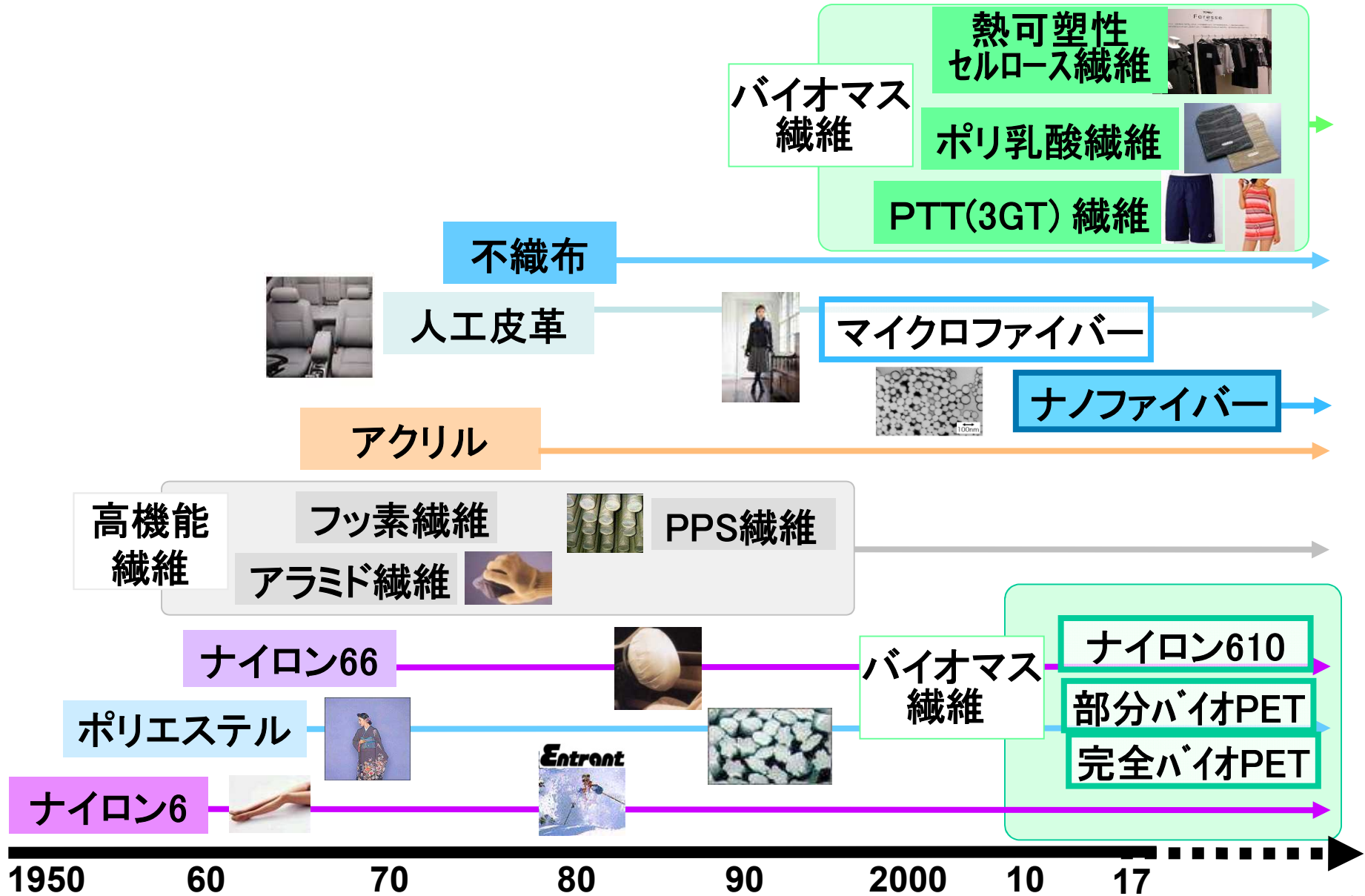
## Ⅲ. 東レグループ繊維事業の概要



# 世界で唯一の3次元事業展開



# 長期に亘る研究・技術開発の蓄積と多彩な商品群



# 50年の蓄積:「東レシルック50周年」(2013年)

## 東レ“シルック”きもの



## 欧州トップブランドでの展開



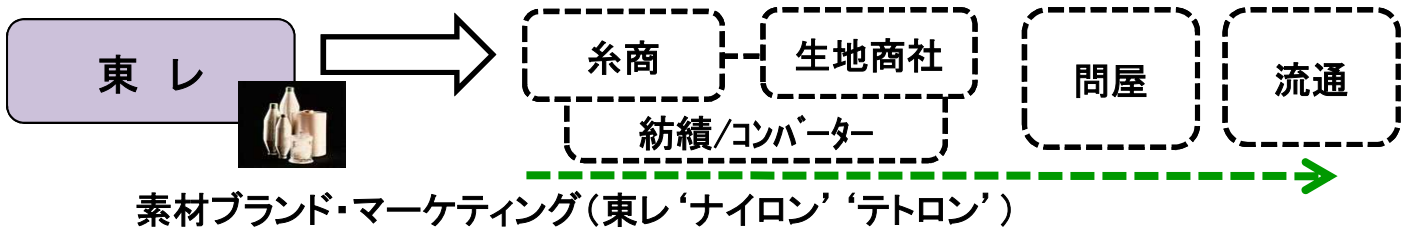
“Sillookduet-μ”



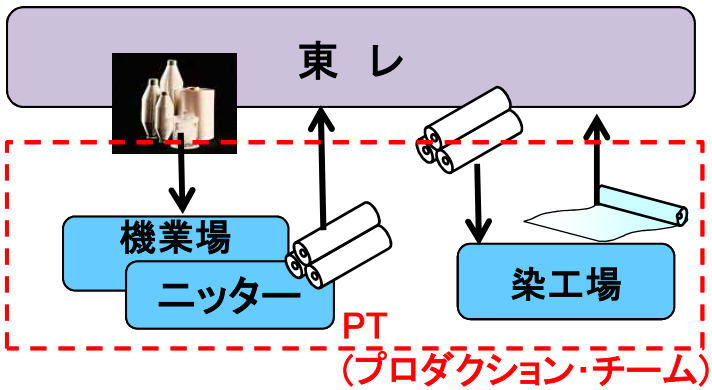
天然繊維の絹の構造を模倣した原糸開発から生まれた“シルック”は1963年に開発、1964年に発売されて以来、和装・洋装分野における合成繊維のリーディング素材として50周年を迎えました。東レシルックは現在も進化を続けており、次の時代へ続く“シルック”シリーズ、及び「東レ“シルック”きもの」の新しい姿を提案し続けます。

# 絶え間ないビジネスモデル(営業)改革: サプライチェーン革新

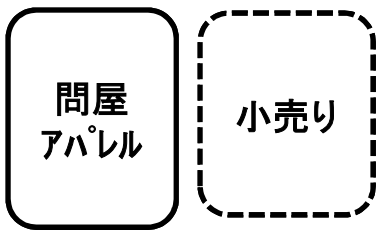
黎明期市場  
↓  
合繊素材の導入



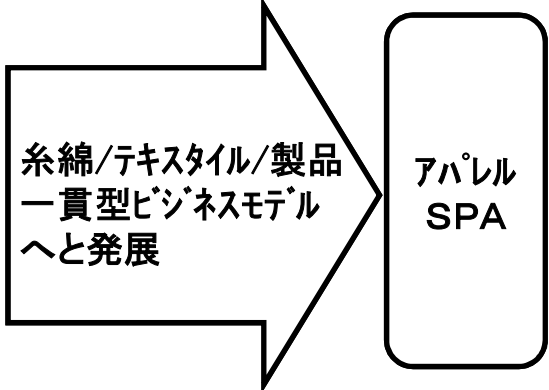
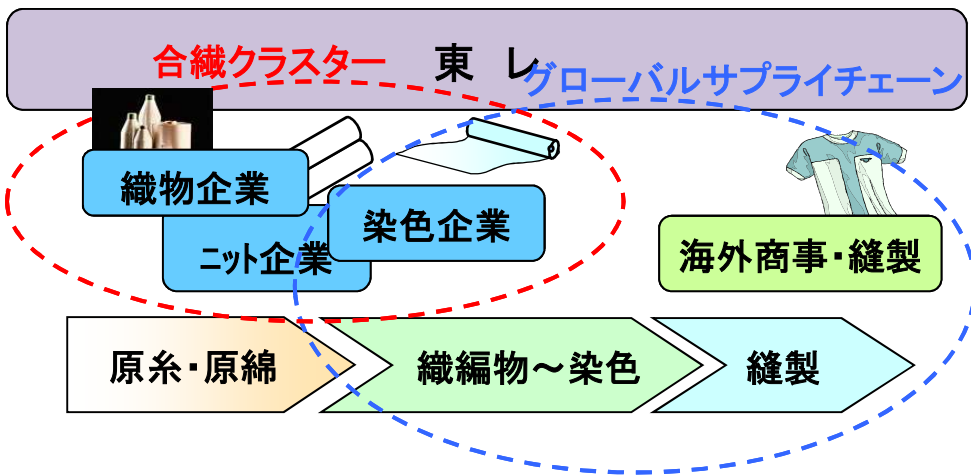
1960~70年台  
既製服市場確立  
↓  
ブランドアパレル市場への対応



原糸・高次一貫の  
テキスタイルビジネス  
(系列PT委託加工  
CHOPシステム確立)

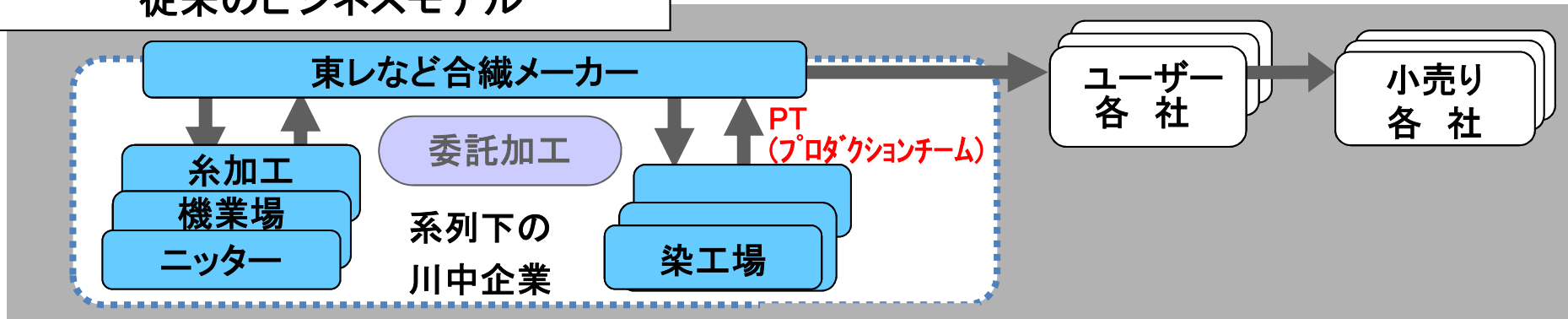


90~2000年代  
流通改革  
↓  
ファストファッション  
SPA市場拡大への対応

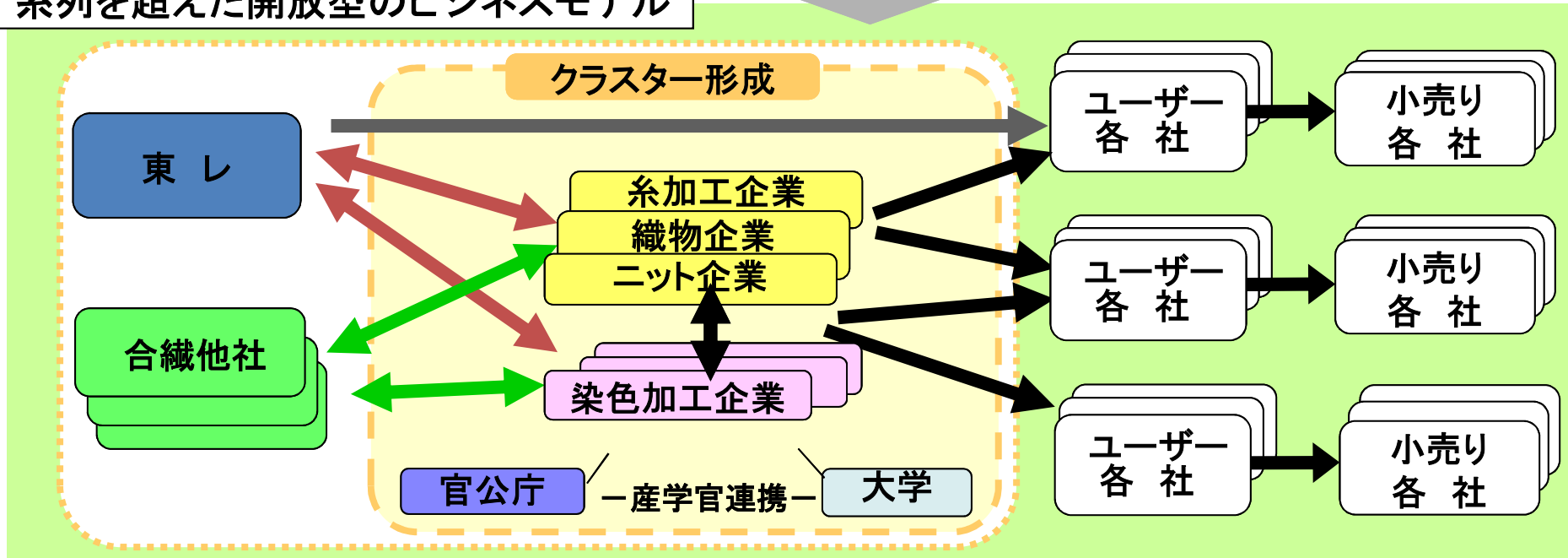


# 東レ合繊クラスターのビジネスモデル

## 従来のビジネスモデル



## 系列を超えた開放型のビジネスモデル



従来の合繊メーカー系列(下請け)の関係を越えた、  
次代のオープンイノベーション創出を狙う革新的な仕組み

# ユニクロ × 東レの「戦略的パートナーシップ」

—世界に類例のない新しいビジネスモデル—

素材から商品に至る企画・開発・生産・物流を  
一体化したトータルインダストリー

原糸・原綿

織編物～染色

縫製

小売り

素材から最終製品までの一貫した共同開発・生産体制

2006年6月  
「第Ⅰ期 戦略的パートナーシップ」  
締結発表

次世代素材開発  
プロジェクト始動



素材・製品供給で  
2,000億円以上のビジネスを構築  
(2006年～2010年までの5年間)  
＜実績2,500億円＞

2010年7月  
「第Ⅱ期 戦略的パートナーシップ」  
締結発表

グローバルな  
取り組み拡大



素材・製品供給で  
4,000億円以上のビジネスを構築  
(2011年～2015年までの5年間)  
＜実績6,000億円＞

2015年11月17日  
「第Ⅲ期 戦略的パートナーシップ」  
締結発表

コア技術融合による画期的な新商品開発  
合理的なグローバル生産OP推進



素材・製品供給で  
1兆円以上のビジネスを構築  
(2016年～2020年までの5年間)



# 長期に亘る海外投資とグローバル事業拡大

## 発展途上国の産業育成策(外資誘致)への対応: 輸出市場維持のための現地生産化

設立年	国	会社名	事業	設立年	国	会社名	事業
1963~	タイ	TTTM	P/R紡・織・染	1970~	インドネシア	ISTEM、CTX	P/R・P/C紡・織・染
		TNT	N-FY	1971~		ITS	N-FY, P-FY, P-SF
				1973~		ACTEM	A紡

## ニクソンショック後の円高や対米繊維輸出規制への対応: 東南アジアでの生産拠点構築

1972~	タイ	LTX	P/C紡・織・染	1988~	タイ	LTX	P-FY織・染 ※増設
1973~	マレーシア	PFR	P-SF	1991~	タイ	TFL	P-FY
	インドネシア	PAB	P/C紡・織・染			ETX	P/C紡・織

## プラザ合意後の円高や欧米の経済ブロック化への対応: 欧米市場(消費地)での事業拠点構築

1989~	イギリス	TTEL	FY織・染
1995~	イタリア	Alcantara	人工皮革(経営権取得) ※2017~増設計画
1997~	チェコ	TTCE	FY織・染、(後にエアバッグ基布)
2002~	アメリカ	TFA	フッ素繊維

## 市場開放が進んだ中国市場への対応

1994~	中国	TSD	FY織・染、ニット (後にエアバッグ基布)
1995~		TFNL	N-FY, P-FY

## 成長市場への対応 ☆既存拠点含め更なる増設投資、高度化投資継続中、拠点拡充

1999~	韓国	TAK	P-FY不織布 ※'16~18増設	2009~	インドネシア	TPJ	不織布 ※'15~16増設
2003~	タイ	TTS/LTX	エアバッグ用原糸、基布	2013~	韓国	TCK	P-SF、P-FY
2006~	中国	TPN	不織布 ※2012~15増設	2014~	インド	TKAT	エアバッグ用基布
2009~	バングラデシュ	TMBD	ニット・染・縫製	2015~	メキシコ	TAMX	エアバッグ用原糸・基布
				2017	香港	PTHL	ニット・染(出資)

# アセアン事業50年の歴史

## タイ50周年記念式典

2013年3月20日



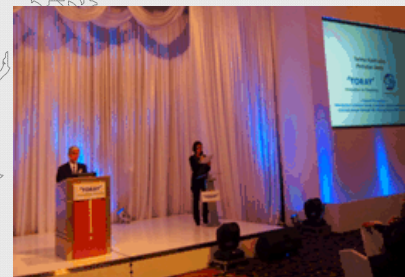
## マレーシア40周年記念式典

2013年4月10日



## インドネシア40周年記念式典

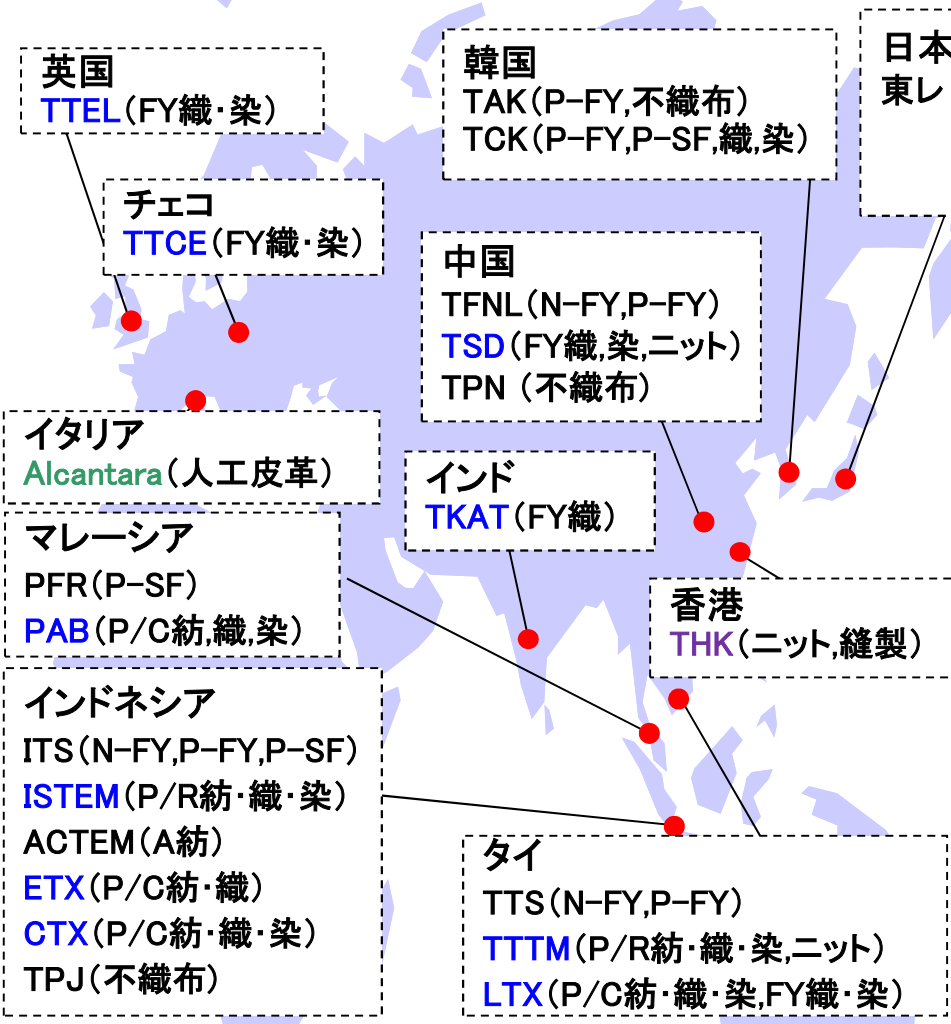
2013年3月18日



# 現在の繊維グローバル事業拠点の拡がり

N=ナイロン P=ポリエステル A=アクリル C=綿 R=レーヨン  
 その他繊維 =PPS繊維、フッ素繊維 FY=長繊維 SF=短繊維

繊維事業の生産拠点/生産能力(公称値):2017年3月時点



ファイバー生産能力(千トン/年) (18年3月稼働予定)

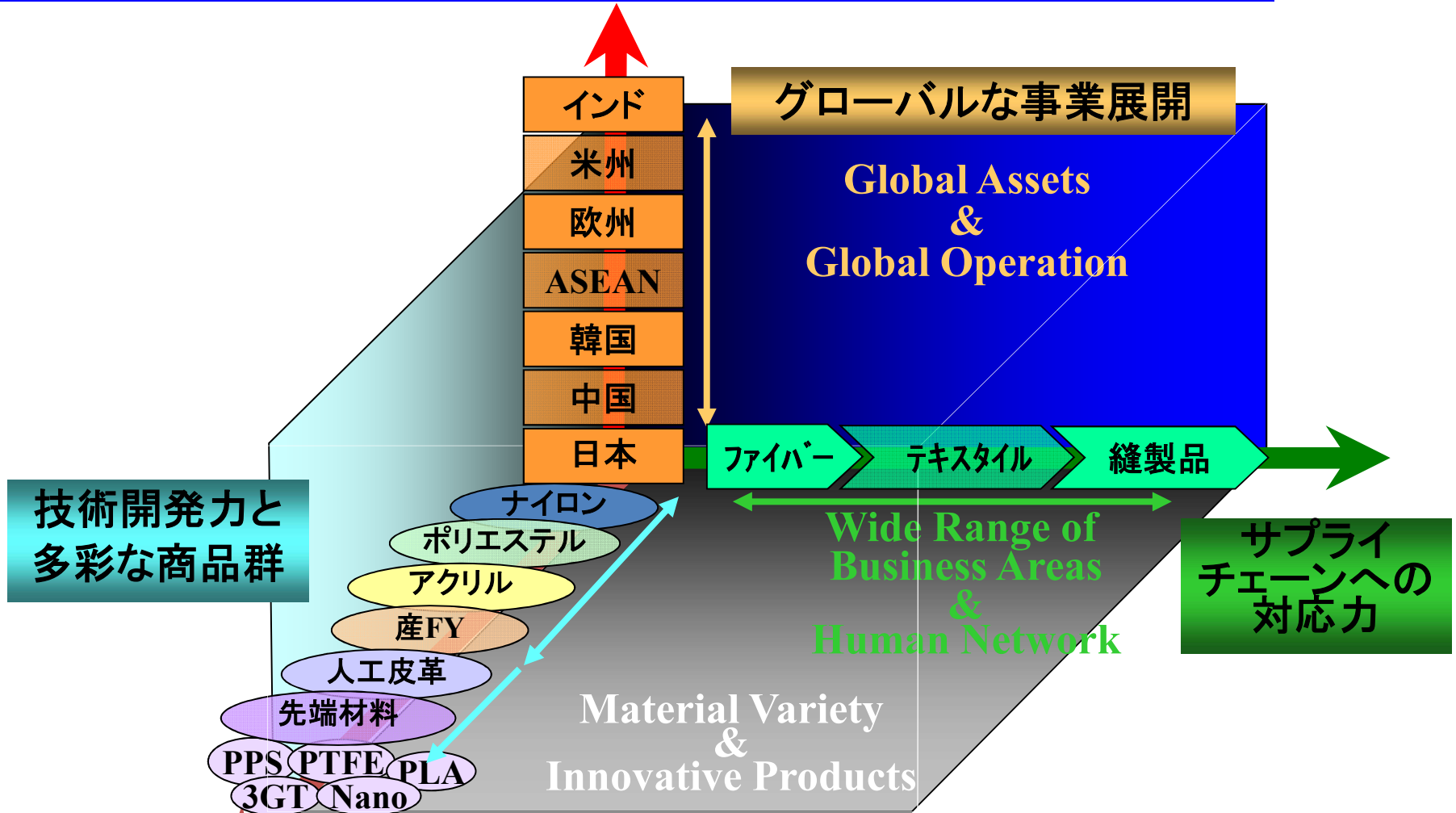
	ナイロン	ポリエステル	アクリル	不織布	その他繊維	計
日本	82	169	20	8	3	282
韓国		383		51		434
中国	5	52		73		130
インドネシア	18	81		37		136
タイ	43	34				78
マレーシア		51				51
米国					0	0
計	148	770	20	169	4	1,110

テキスタイル生産能力(百万m<sup>2</sup>/年)\* \*染色ベース

	長繊維織物	短繊維織物	ニット	計
韓国	1	12		13
英国	19			19
チェコ	32			32
中国	120		14	134
インドネシア		78		78
タイ	44	108	3	155
マレーシア		79		79
海外計	216	277	18	510

・他に人工皮革:日本6百万m<sup>2</sup>/年、伊10百万m<sup>2</sup>/年  
 ・テキスタイル生産能力は、TCTI(インドネシア)を含む。エアバッグ基布は含まず。

# 世界で唯一の3次元事業展開



3軸の要素を自由自在に組み合わせ顧客へSolutionを提供！

原糸・原綿/テキスタイル/製品一貫型のグローバルSCMと  
合繊のバリューチェーンから付加価値を創造する世界唯一のビジネスモデル

## IV. “プロジェクト AP-G 2019”東レグループ 繊維事業の基本方針と主要課題

# “AP-G 2019”における繊維事業の基本方針

基幹事業としての収益体質の更なる強化と成長分野・地域での事業拡大  
グローバルオペレーション深化による繊維事業の飛躍的成長への挑戦

## 国内事業：事業基盤維持と競争力強化

- 国内事業基盤の維持・強化
- 産地の高次加工基盤の維持・強化
- 事業競争力の更なる強化

## 海外事業：既存拠点強化と新拠点拡大

- 既存拠点/事業の基盤再強化
- 成長分野・地域での事業拡大

## 国内外事業統括HQ機能の拡充：グローバル事業運営強化

### 事業ドメインの拡張

- ・素材ドメインの拡張(不織布事業)
- ・新事業モデル拡大
- ・戦略的M&A、アライアンス推進

新たな  
事業領域  
創出

### グローバルサプライチェーンの 延伸・多様化

- ・重層的サプライチェーン整備
- ・戦略的サプライソース開拓

「事業ドメイン」「サプライチェーン」「グローバル展開」の3軸を重層的に展開・拡大

糸綿/テキスタイル/製品一貫型のグローバルSCMと戦略素材のバリューチェーンの  
更なる強化と新たな事業領域拡張で東レG繊維事業の飛躍的拡大を目指す

# “AP-G 2019”における繊維事業の主要課題

主要課題	実行テーマ
1. 基幹事業としての事業体質・競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業体質強化の継続</li> <li>■ 競争力強化</li> </ul>
2. 成長分野での事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 繊維GR事業の拡大</li> <li>■ 繊維LI事業の拡大</li> </ul>
3. グローバルな事業拡大・高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長地域・市場における事業拡大</li> <li>■ グローバルブランド戦略の推進</li> </ul>
4. 新事業創出戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 不織布事業拡大による事業ドメインの拡張</li> <li>■ グローバルサプライチェーンの延伸・多様化</li> </ul>
5. ビジネスモデル高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大手SPA、アパレルとの取り組み強化</li> <li>■ 非衣料分野における素材/高次一貫型事業の拡大</li> </ul>
6. 組織と要員、人材の確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルオペレーション深化に対応する組織体制の強化</li> <li>■ 要員の適正化とグローバル人材の確保・育成</li> </ul>

## 成長を支える主力事業・製品



素材・縫製品一貫型事業

エアバッグ用原糸・基布

衛生材料用PPスパンボンド

人工皮革



## 基幹事業としての事業体質・競争力強化

### 1. 事業体質強化の継続

#### (1) 国内事業基盤の維持・競争力強化

国内での原糸・原綿全素材の生産基盤の維持

##### ① 営業効率化

- ・費用・在庫の管理継続による資産効率の更なる向上
- ・販売高度化、最適要員配置による効率化推進

##### ② 生産効率化

- ・比例費・固定費低減の継続的推進  
(原単位改善、購買VA、要員効率化)

#### (2) 産地の高次加工基盤の整備・強化

- ・テキスタイル発注拠点の重点化と再編の推進
- ・東レG高次加工各社と産地企業との垂直連携強化

当社テキスタイル事業を支える  
世界最高水準の高次加工基盤の維持・強化

- ・東レ合繊クラスターの活動強化

産地全体の活性化推進

### 2. 競争力強化

#### (1) 新製品開発、新規顧客・用途開拓の徹底

- ・重点開発テーマへの集中的な戦力投入
- ・開発／上市の大幅なスピードアップ

#### (2) 生産プロセス革新

- ・原糸生産の高速化、工程簡略化
- ・原糸-高次一貫生産を生かした高次生産の効率化

#### (3) 営業トータルコストダウン

- ・EPA/FTAの活用と最適生産基地化(特に縫製)推進

#### (4) 営業基盤システムの改革

- ・グループ会社間、対顧客の連携システム化
- ・ICT、ビッグデータ活用による市場-生産情報連携  
→ 開発/生産時間・コストの圧縮と顧客対応力強化



## 成長分野での事業拡大

### 1. 繊維GR事業の拡大

#### (1) 省エネルギー、環境負荷低減

##### 機能性インナーの拡大



##### 非フッ素撥水加工品の拡大



非フッ素撥水加工（開発品）

#### (2) バイオマス

##### 部分バイオPETのアイテム・用途拡大と 100%バイオPETの事業化推進



植物由来原料を使用したスエード調人工皮革 Ultrasuede® PX（展開例）

### 2. 繊維LI事業の拡大

#### (1) 医療の質向上、医療現場の負担軽減

##### 生体電極用導電性テキスタイル hitoe® の サービス事業構築とグローバル展開



写真：大林組提供

#### (2) 健康・長寿への貢献

##### 衛材用途向け不織布 (PP-SB、特品原綿)の拡大



##### 化学防護服 LIVMOA® の拡大



## グローバルな事業拡大・高度化

最大市場である中国の高度化に加え、縫製拠点のシフトが進むアセアン市場での規模を拡大  
自動車関連用途を中心に、北米および新興国(インド、メキシコ等)向け比率を拡大

### (1) 中国

- 【衣料ファイバー・テキスタイル】
  - ・TSD、TFNLの高度化と中国内販拡大
- 【不織布】
  - ・TPNの高度化とさらなる事業拡大

### (2) アセアン

- 【衣料テキスタイル】
  - ・既存のテキスタイル事業基盤の再強化
  - ・ベトナム染色新拠点構築の検討
- 【エアバッグ】
  - ・タイ(TTS、LTX)原糸・高次一貫生産の強みを活かした事業拡大
- 【不織布】
  - ・インドネシアTPJ2号機の早期フル稼働と次期増設検討
  - ・インドネシアITS衛材用PET/PE原綿の確実な立ち上げ

### (3) 新興国

- 【エアバッグ】
  - ・インドTKAT、メキシコTAMXの確実な立ち上げ
- 【不織布】
  - ・インドにおけるPP-SB事業のFS継続
- 【縫製品】
  - ・バングラデシュ、アフリカでの拠点拡充

### (4) その他地域

#### 韓国

- ・国内における不織布事業の拡大
- ・P-SF、P-FYの高付加価値化の推進

#### 欧州

- ・自動車・産資用途向け事業拡大
- ・イタリアAlcantaraの車輦内装材事業の拡大

## グローバルブランド戦略の推進

ultrasuede®

Made in Japan

〈東レ(日本)〉

東レの先端テクノロジーによる  
多彩な商品群の  
日本発の先端材ブランド

世界の全地域、全用途に展開する人工皮革の  
グローバルブランドの両輪として強化・拡大。

ALCANTARA®

Made in Italy

〈アルカンターラ社(伊)〉

イタリアマネジメントによる  
感性と機能の融合、  
サステナビリティ重視を特長と  
するラグジュアリーブランド

senbism

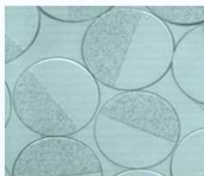


「seni (繊維) + bi (美) + ism」

合繊ならではの洗練された質感や快適機能性を備えた  
海外向けファッションテキスタイルの統合ブランド。  
メード・イン・ジャパン素材の真骨頂として、欧米をはじめとする海外高級ファッションマーケットに向けて展開。

Primeflex®

バイメタル構造の原糸から発現する  
ソフトなストレッチ性を特長とする  
快適テキスタイルの統合ブランド。  
スポーツおよびカジュアルウェア向けに  
日本を含む全世界を対象に展開。



バイメタル原糸

ENTRANT®

防水性と透湿性を高いレベルで両立させた  
快適機能テキスタイルのプレステージブランド。  
本格アウトドアからカジュアル・ライフスタイル  
マーケットに向けて、高度な縫製技術も合わせ  
たグローバル展開を強化。



## 新事業創出戦略

### ■ 不織布事業拡大による事業ドメイン拡張

- ・長・短総合不織布事業の基盤確立
- ・衛材分野における東レグループ素材総合開発プロジェクトの推進
- ・新規ビジネスによる事業領域拡大



➡ 世界唯一の長・短総合不織布事業の確立

### ■ 新事業モデル拡大

- ・生体電極用導電性テキスタイル hitoe® を用いたIoTによる新たなサービス事業の構築と展開拡大



### ■ グローバルサプライチェーン延伸・多様化

- ・東レGテキスタイル拠点の連携により、サプライチェーン各段階を重層的に拡充
- ・戦略的サプライソースの開拓

➡ グローバル顧客への対応力を強化

### ■ プロテクション製品の拡大

- ・産業用・衣料用防護服(耐化学薬品、抗ウイルス・細菌、耐切創、防災等)  
その他プロテクション製品の開発・展開



### ■ 戦略的M&A、アライアンスの推進

# 繊維事業の主要課題④

## 不織布事業拡大による事業ドメイン拡張

### (1) 長・短総合不織布事業の基盤確立

#### 【長繊維 (PP-SB、PET-SB)】

- ・TAK-Gを中心とするアジア・新興国での事業拡大継続
- ・日本での開発設備導入による高付加価値化と生産性改善



#### 【短繊維】

- ・P-SF、PPS-SFなど不織布用特品原綿販売の強化
- ・不織布ユーザー連携による短繊維不織布サプライチェーン構築

#### 【基盤整備】

- ・ヘッドクォーターとして「不織布事業部」を新設  
→長/短不織布を総合した最終ユーザーへの対応力強化

### (2) 衛材分野における東レG素材を総合した開発の推進

- ・東レG素材 (PP-SB、短繊維PET・PE原綿/エアスルー、SAP吸収体、スパンデックス) を総合した最適部材開発を推進

### (3) 新規ビジネスによる事業領域拡大

- ・日本バイリーンとの連携による原反ビジネスの新商流拡大
- ・成長分野 (フィルター等) でのM&Aを含めた事業拡張



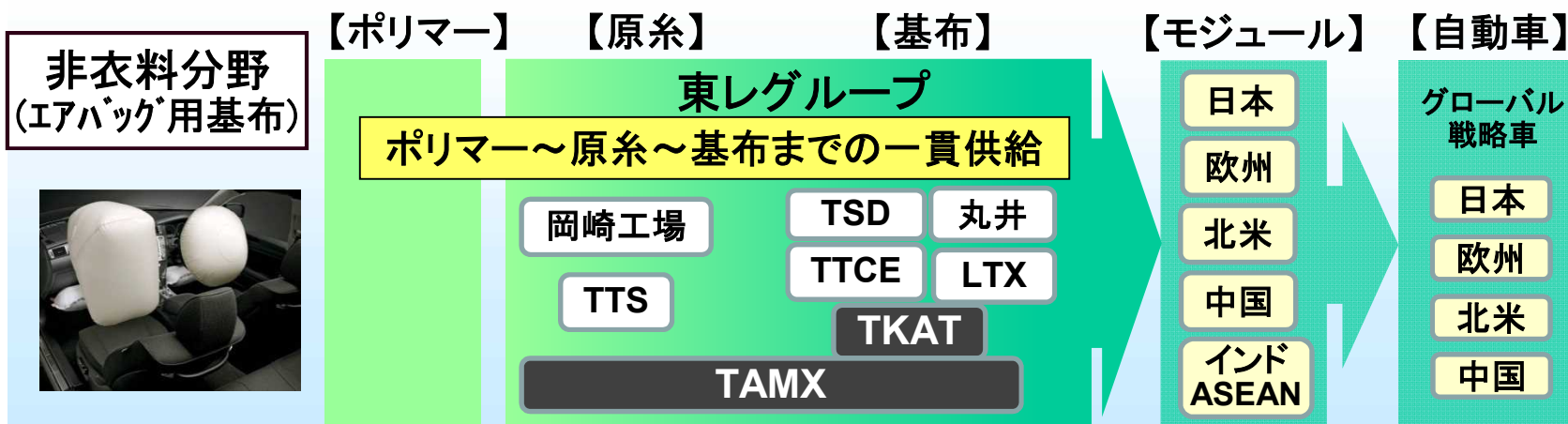
世界唯一の長・短 総合不織布事業の確立

## ビジネスモデルの高度化（一貫型事業の更なる拡大）

### 1. 大手SPA・アパレルとの取組み強化による縫製品一貫型サプライチェーン拡充

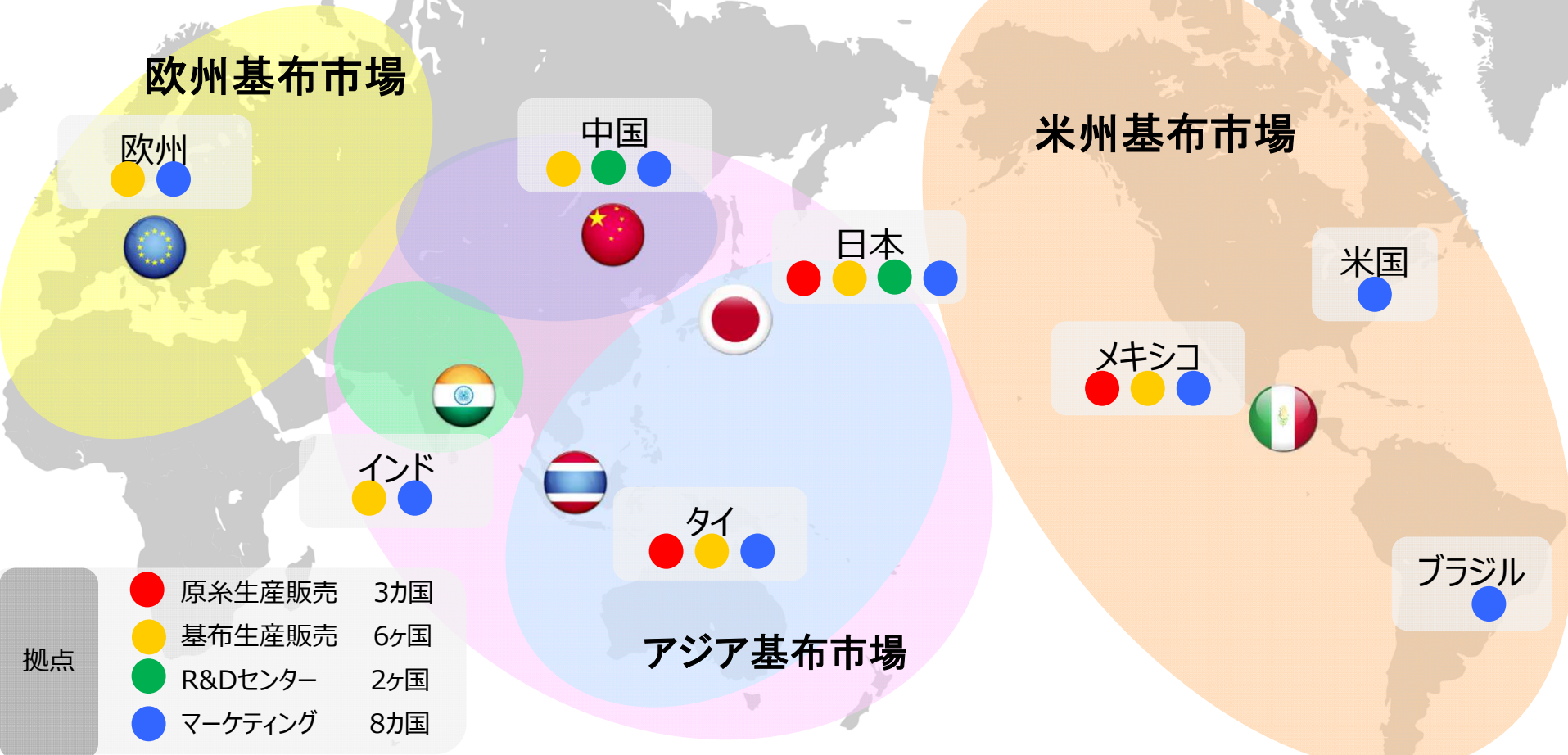


### 2. 非衣料分野での素材／高次一貫型ビジネス拡充



# 産業用分野:エアバッグ向け一貫型事業拡充

エアバッグ向け原糸～基布海外生産拠点(2018年～)



欧・米・アジア基布拠点から、  
AB縫製メーカー現地拠点へ基布安定供給

## 組織と要員、人材の確保と育成

### (1) 事業ドメイン拡大、グローバルオペレーション 深化に対応するライン組織の強化

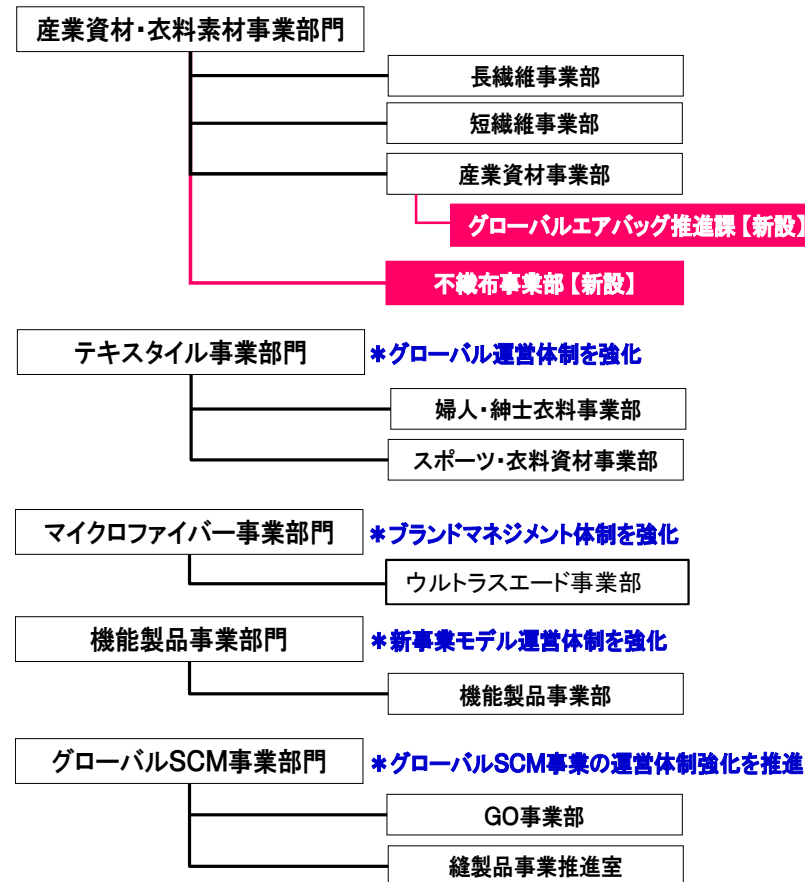
- ・不織布事業部の新設
  - 長/短総合不織布事業のHQ組織として新設
  - PP-SBをはじめ事業全体を統括
- ・エアバッグ事業HQ機能の強化
- ・テキスタイル事業のグローバル運営体制強化
  - ワンストップセールス体制の構築
  - コンバーティング機能の強化

### (2) 本部スタッフ組織の機能強化

- ・海外事業管理、新規拡大プロジェクトの対応強化
- ・M&Aを含む事業企画推進機能の強化

### (3) 要員、人材の確保と育成

- ・戦略的シフトと業務効率化の徹底による  
要員のスリム化
- ・OJT、教育、ローテーションの強化

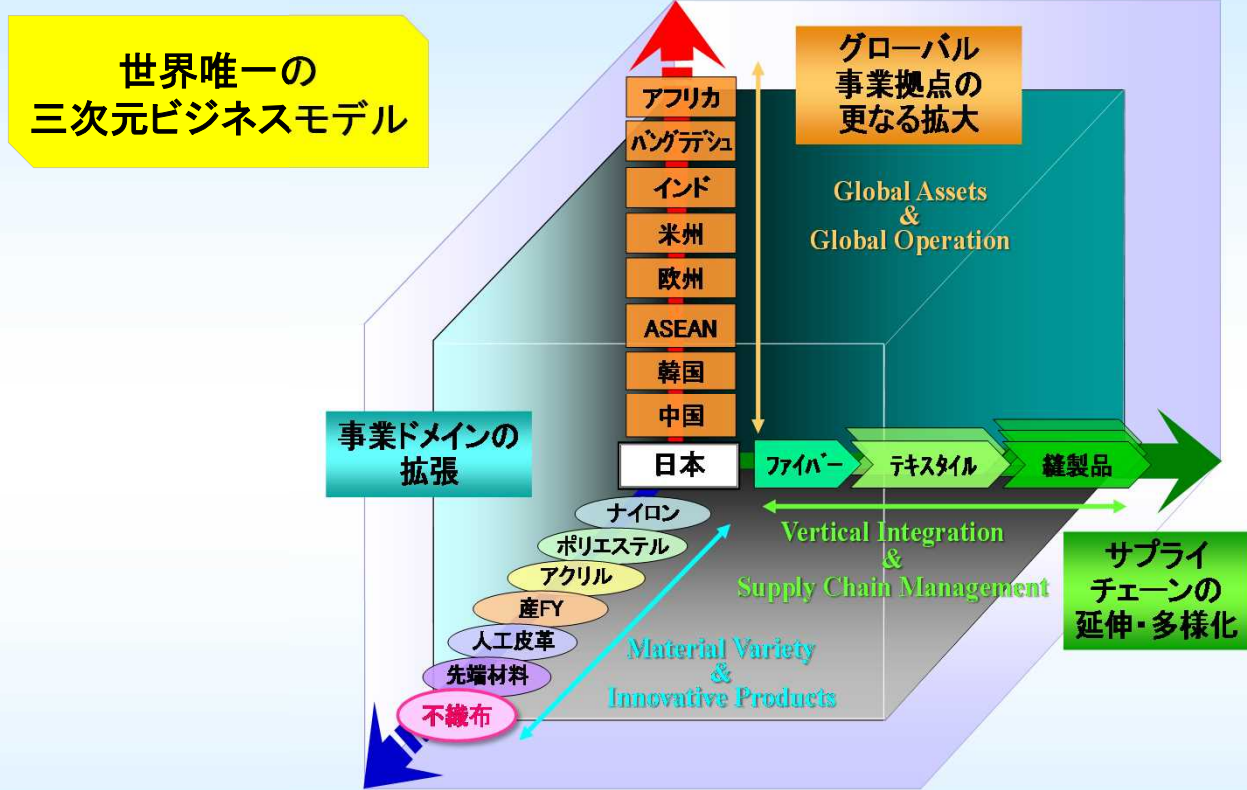




## V. 東レグループ繊維事業の今後の方向性

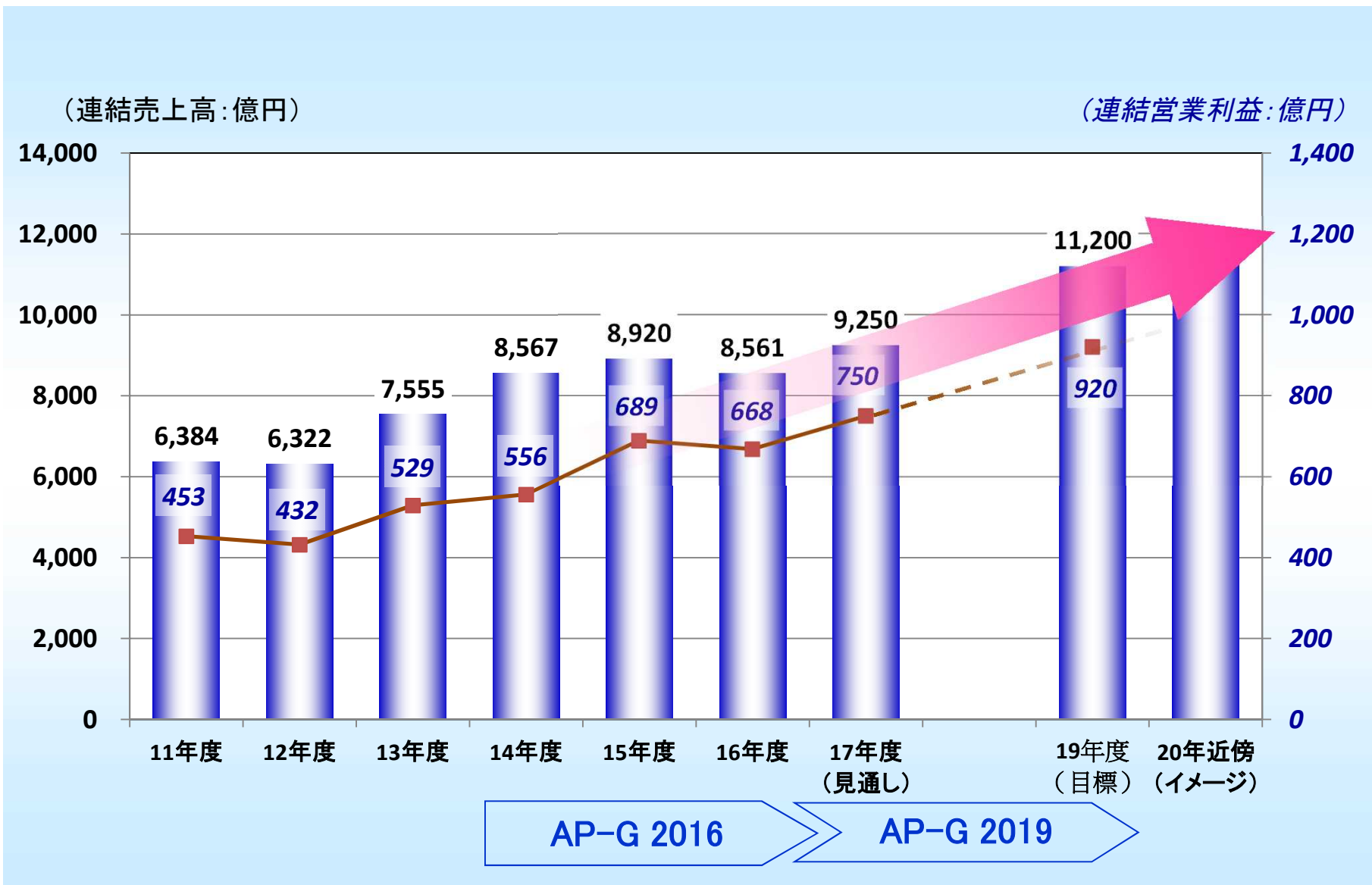
# 東レグループ繊維事業の今後の方向性

「事業ドメイン」「サプライチェーン」「グローバル展開」  
の3軸を重層的に展開・拡大



糸綿/テキスタイル/製品一貫型のグローバルSCMの更なる強化と、  
新たな事業領域拡張により、繊維事業の飛躍的な拡大・高度化を図る

# 東レグループ繊維事業の今後の方向性



ご清聴ありがとうございました  
(完)

**'TORAY'**

**Innovation by Chemistry**

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。