

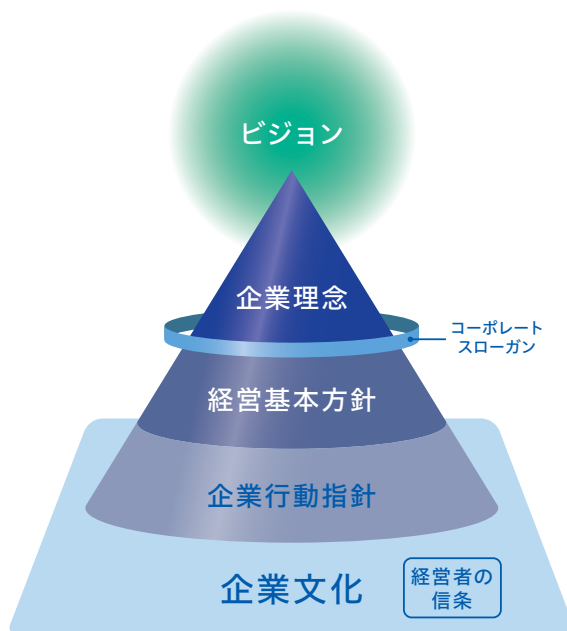
MYSTERY!

TORAY
REPORT
2020



TORAY PHILOSOPHY

東レの理念



| 東レ理念 |

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

企業理念

わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します

経営基本方針

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

企業行動指針

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

ビジョン

東レグループ サステナビリティ・ビジョン

企業文化

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

経営者の信条

・基本に忠実にあるべき姿を目指してやるべきことをやる ・答えは全て現場にある
・For the Company ・正しいことを正しくやる、強い心

コーポレートスローガン

Innovation by Chemistry

TORAY PHILOSOPHY

東レの理念

02

TO OUR STAKEHOLDERS

ステークホルダー
の皆様へ

06



FINANCIAL & NON-FINANCIAL HIGHLIGHTS

財務・非財務ハイライト

10

COVID-19 AND BEYOND

COVID-19と共に

14



"TORAY VISION 2030" "AP-G 2022"

長期経営ビジョンと
中期経営課題

16

HUMAN RESOURCES STRATEGY

人材戦略
人事労務部門長インタビュー

30

R&D STRATEGY

R&D戦略

34

IR DAY

中期経営課題
"AP-G 2022"
事業説明会

35



MANAGEMENT SYSTEM

コーポレート・ガバナンス/
コンプライアンス

51

業務予想に関する注意事項

本報告書中の2020年度の業績見通し及び事業計画についての記述は、2020年8月6日における将来の経済環境予想などの仮定に基づいており、当社の将来の業績を保証するものではありません。

SPECIAL FEATURES

循環型社会の実現に向けて

68

DX戦略

74

RISK MANAGEMENT

リスクマネジメント

76

ENVIRONMENT

TCFDに対する取り組み

80

環境経営の取り組み

82

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

人材マネジメント

85

RESULTS BY SEGMENT

2019年度
セグメント別活動状況

90

R&D

研究・技術開発

102

INTELLECTUAL PROPERTY

知的財産

104

FINANCIAL SECTION

財務情報

105

ステークホルダーエンゲージメント

112

外部評価

113

東レグループ拠点一覧

114

投資家情報/企業概要

115

FUTURE...



東レ株式会社
代表取締役社長

日 覺 昭 廣

TO OUR STAKEHOLDERS

ステークホルダーの皆様へ

不確実性の高い時代にこそ 基本に忠実にあるべき姿を目指してやるべきことをやる

はじめに

新型コロナウイルス感染症による被害を受けられている方々に、心よりお見舞い申し上げます。また感染拡大防止に向けて、最前線で日夜奮闘されている方々に、心より敬意を表します。東レグループは感染拡大防止のために必要な対策を実行すると共に、早期の収束、及びその後の社会と経済の発展に全力を上げ、力を尽くしてまいります。

東レの2019年度実績は連結売上高2兆2,146億円、営業利益1,312億円と、共に前年度比7.3%減少、親会社株主に帰属する当期純利益は557億円と29.8%減少しました。米中貿易摩擦に加え、2020年に入り新型コロナウイルスが世界で猛威を振るい、人や物の移動が大幅に制限され、世界経済は過去に例のないスピードで後退しました。東レグループは、世界中の基幹産業に素材を提供していることから、影響を受けることは免れませんが、私たちの中長期的な企業価値が揺らぐことはないと考えています。そのことを本レポートに記載した長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”ならびに中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”からご理解いただきたいと思います。

東レグループが目指すもの

東レは1926年に創業して以来、「企業は社会の公器であり、その事業を通じて社会に貢献する」との経営思想のもと、社会から尊敬される企業体として存在することを目指してきました。

1986年に制定された現在の企業理念である「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」は、創業以来継承された経営思想・価値観と会社の存在理由を示しており、東レグループは、今後も、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を使命として、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現を目指します。

長期経営ビジョンのもと、 課題設定型の経営を実践

東レグループは、2050年に向け東レグループが目指す世界とその実現に向けた課題を示した「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を2018年7月に発表しました。100億人に達すると予想される人口増加、また、広範な国々で進展すると考えられる高齢化、そうした中で日々厳しさを増していく気候変動、水不足、資源の枯渇など、相互に関連しながら深刻化しているさまざまな課題があります。

東レグループがこうした地球規模の課題を革新的な素材の力で解決し、企業価値を高めていくためのマイルストーンとして長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”を2020年5月に公表しました。これは、次期10年の社会と産業の潮流を捉え、「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」を実現するための指針です。

同時に、2020年度から2022年度までの3年間にやるべきことを掲げた中期経営課題“プロジェクトAP-G 2022”を策定し、その取り組みを開始しています。中期経営課題は、AP-G (Action Program for Growth)というタイトルの通り、中期経営“計画”ではなく、成長を実現するための中期の“課題”です。東レグループは従来から、数値目標の計画をつくるのではなく、取り組む課題を設定し、それを達成すれば結果はついてくるという考え方で「課題設定型の経営」を実践しています。その策定にあたっては、中長期的な事業環境、競合状況、強み・弱み、販売から研究・技術開発までの全ての項目について詳細に検討して課題を洗い出し、東レグループが次の3年間に何をすべきかをAction Programとしてまとめています。

不確実性の高い時代ほど指針を示す

2020年前半の世界経済は、新型コロナウイルスの感染拡大防止に取り組む中、生産活動・消費行動・物流までもが停滞し、大幅なマイナス成長となりました。そのような不確実性が高まる状況で「正確な中期経営課題が策定できるのか」というご意見もあろうかと思いましたが、中長期的な東レグループのあるべき姿は明確です。そこに向けて東レグループが実行すべき課題は、新型コロナウイルスによって本質的に大きく変わるものではありません。例えば、米中貿易摩擦やカントリーリスクに対しては、交易条件変化の影響をミニマイズできるよう地産地消型のグローバル生産体制を長年にわたって敷いており、サプライチェーンを常に最適化していく方針はこれまで同様です。また、コア技術を起点とする多彩な先端素材を開発し、社会の発展に貢献する事業を拡大していく方針が揺らぐことはありません。

新型コロナウイルスは依然として収束の様相を見せませんが、収束後の状況が確実になってから動くのでは遅く、収束時に市場はどのように変化しているのか、今の状況は一過性なのか恒常的なのか、変化の本質を捉えて準備しておくことが重要です。不確実性が高いからと中期的な指針を示さずに目先の事態収

拾に右往左往するよりも、一定の想定のもとで走りつつ、状況変化を見て想定を修正しながら対応する方がはるかに合理的であると思います。不確実な状況であるからこそ指針を示し、しっかり議論を行ってグループ内のベクトルを合わせ、あるべき姿を目指してやるべきことをやるのが東レ流の経営です。

世界が真に必要とする 素材の開発と新市場の創出

コロナ禍をきっかけにテレワークが広がるなど、人の移動や場所に対する価値観は大きく変容しています。こうしたことが一面では、航空機需要の調整を長引かせ、炭素繊維複合材料などにネガティブな影響を与える懸念もあります。しかしながら、航空業界が環境問題への対応として、燃費改善に寄与する軽量な素材を求める方向性は変わりません。風力発電翼の大型化や燃料電池車の普及による需要拡大も従来同様に見込まれます。炭素繊維複合材料以外にも、デジタルトランスフォーメーションの加速で、高速大容量通信を可能とする5G対応の半導体材料などの需要はむしろ高まっています。素材メーカーとして東レは、いかなる状況下においても常に市場の変化を中長期の視点で見極め、変化に適応した付加価値の高い製品を世界に提供していきます。コロナ禍に対しても、一層新たな課題に取り組み、革新技術での新市場創出を変わず進めていくつもりです。

素材開発においては、10年、20年という長期の技術蓄積があって、はじめて良い素材を生み出すことができます。実際に、私たちは炭素繊維を50年も手がけていますがまだまだ素材としての開発余地があります。これから何が必要とされるかを考え、東レグループだからできる革新的な素材を提供していくのが私たちの成長戦略です。従ってなおのこと、長期ビジョンを持つことが重要であり、そのビジョンのもとで短期、中期の課題を設定し、「基本に忠実にあるべき姿を目指してやるべきことをやる」ことが当社にとってのあり方だと考えています。

選択と集中に勝る領域シナジー

「当社の事業領域は多岐にわたるために設備投資の効果が薄まっているのではないかとのご指摘を受けることがあります。また、「選択と集中への動きが確認できない」との見方があることも承知しています。確かに、東レグループは多くの事業セグメントを有しています。しかし、これらは全て「有機合成化学」「高分子化学」「バイオテクノロジー」「ナノテクノロジー」という共通のコア技術から派生しています。「強みのあるコア技術を共通のベースとして組織横断的に幅広い用途分野に展開され、事業領域が多岐にわたっている」という点こそが、東レグループの魅力であると思っています。もちろん、付加価値を生み出せなくなった領域からは撤退の検討もしていきますが、素材は想定外の用途に広がって、大きな市場を形成する可能性を常に秘めており、事業領域が多岐にわたること自体が、東レグループの可能性の幅を広げています。その意味で、今日現在において収益性の高い分野のみに特化することは中長期的な事業基盤を弱めることにつながります。

東レグループは、事業領域の取捨選択によってではなく、事業領域間のシナジーの発揮によって成長していく企業グループであるというのが私の考えです。

「強靱化と攻めの経営」に向けて

各国は新型コロナウイルス収束を待たずに経済活動を再開していますが、生産活動・消費行動回復が、第2波に備えた限定的なものとなるため、世界経済は想定より緩やかなペースで正常化への過程をたどり、当面厳しい状況が続くと見えています。また、アフターコロナにおいても米中対立の一層の激化が世界経済回復の重しとなる可能性もあります。一方、そのような状況においても、5Gのように新型コロナウイルスを機に活況が見込まれる市場や、xEVといった各国財政支出をドライバーとして早期回復が見込まれる市場があるので、アフターコロナの動向を早期に見極め、かつ新常态へ適応することが重要な課題と考えています。

また、「プロジェクト AP-G 2022」の主題は「強靱化と攻めの経営」であり、3つの基本戦略のひとつに「経

営基盤強化」を掲げて不確実性にも備えた事業運営を目指しています。アフターコロナでの成長戦略を支えるためにも、この機会に事業体質の強靱化を徹底的に進めて、今年度のみならず中長期の視点で経営基盤を抜本的に強化していきます。

コーポレート・ガバナンスの強化

最後に、取締役会の実効性向上と業務執行体制の強化についてご説明します。

2020年度に、取締役の人数を19名から12名へと削減する一方、より多面的な視点を確保するため社外取締役を2名から4名に増員しました。さらに、社外取締役が委員長を務める取締役会の諮問機関で、指名・報酬委員会の機能も兼ねた「ガバナンス委員会」の構成を、社内取締役3名、社外取締役4名に拡大しました。

また、全ての事業及び主な機能・地域を代表する執行役員が、経営方針及びグループ経営状況を共有し、事業環境やその変化を的確に捉えた迅速な判断に基づく経営執行を行うことを目的に、執行役員制度を導入し、外国人2名を含めた30名の執行役員が取締役会によって任命されました。

素材には社会を本質的に変える力がある

本質的に「モノ」を変えるためには、全ての製品の元となる「素材」が変わらなければなりません。東レグループはこの信念のもと、素材メーカーとして社会の要請に応えることを使命とし、サステナブルな世界像の実現に向け、革新的な素材を創出して、幅広い用途・分野に展開し、世界的課題の解決に貢献してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

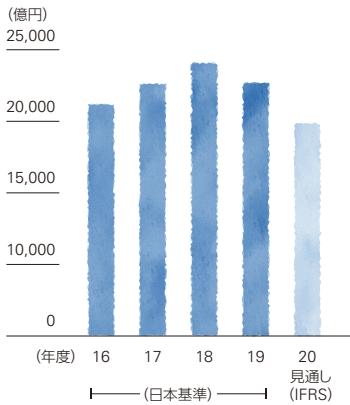
東レ株式会社
代表取締役社長

日 覺 昭 廣

財務ハイライト

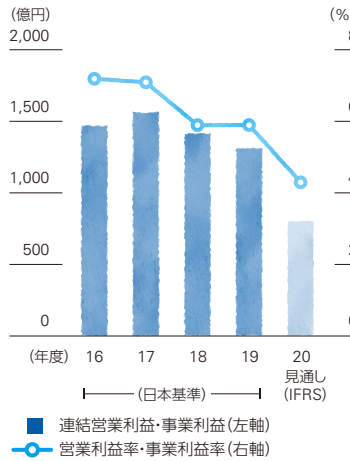
連結売上高・売上収益

2019年度
連結売上高
22,146億円



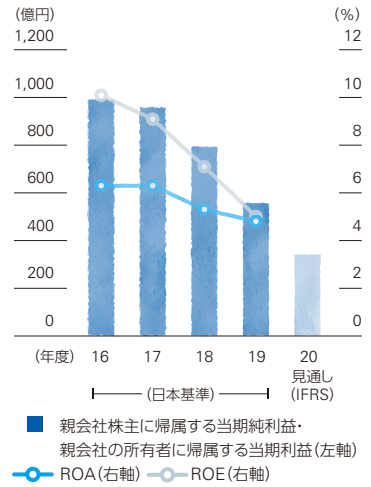
連結営業利益・事業利益及び 営業利益率・事業利益率

2019年度
連結営業利益
1,312億円
営業利益率
5.9%



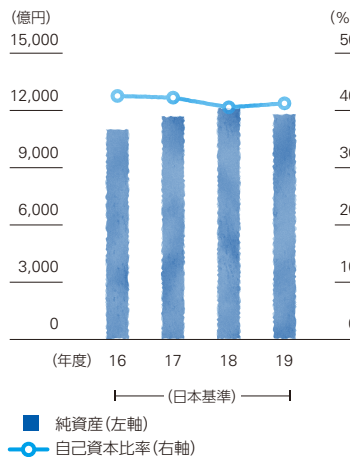
親会社株主に帰属する当期純利益・ 親会社の所有者に帰属する当期利益、 ROA及びROE

2019年度
親会社株主に帰属する当期純利益
557億円
ROA **4.8%** ROE **5.0%**



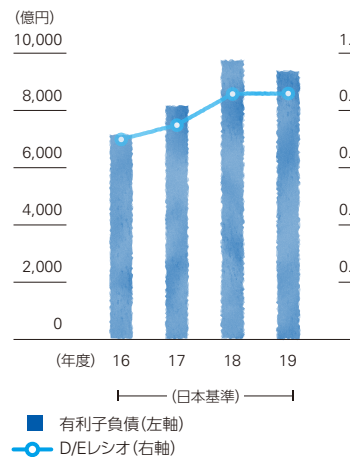
純資産及び自己資本比率

2019年度末
純資産
11,796億円
自己資本比率
41.3%



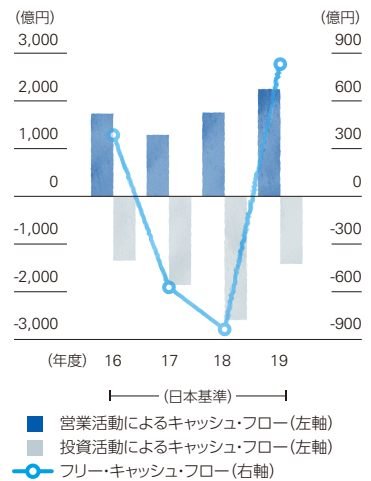
有利子負債及びD/Eレシオ

2019年度末
有利子負債
9,389億円
D/Eレシオ
0.86



キャッシュ・フロー

2019年度
営業活動による
キャッシュ・フロー
2,258億円
フリー・キャッシュ・フロー
834億円
投資活動による
キャッシュ・フロー
-1,424億円

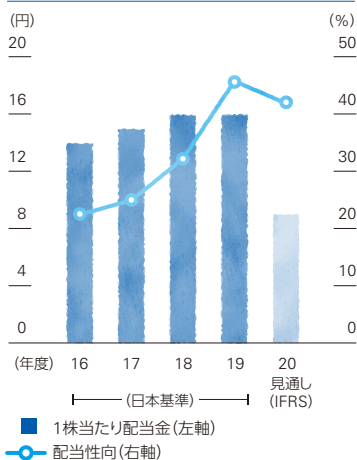


1株当たり配当金及び配当性向

2019年度
1株当たり配当金

16円

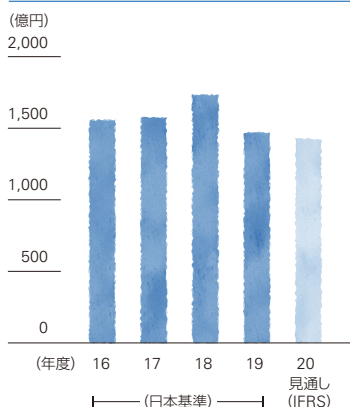
配当性向
45.9%



設備投資額

2019年度
設備投資額

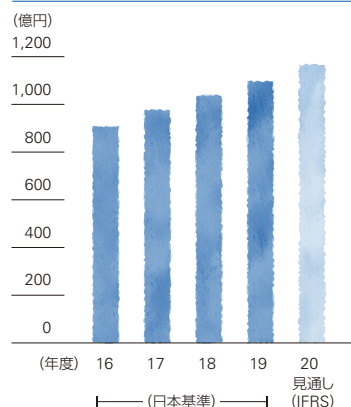
1,475億円



減価償却費

2019年度
減価償却費

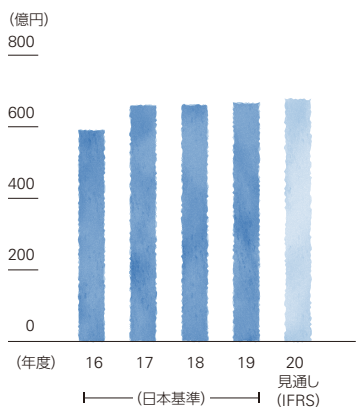
1,101億円



研究開発費

2019年度
研究開発費

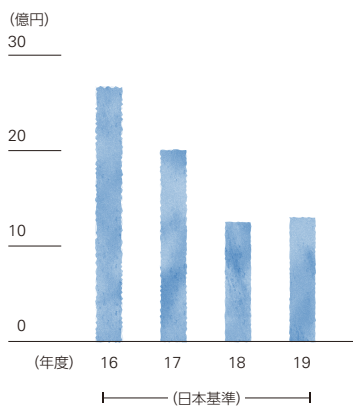
669億円



環境設備投資

2019年度
環境設備投資

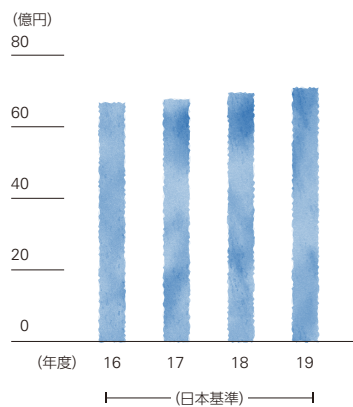
13.1億円



環境保全費用

2019年度
環境保全費用

71.3億円

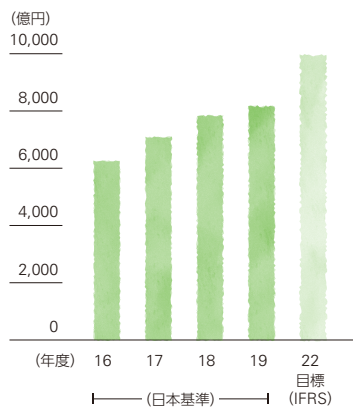


非財務ハイライト

グリーンイノベーション事業 売上高・売上収益

2019年度
グリーンイノベーション事業売上高

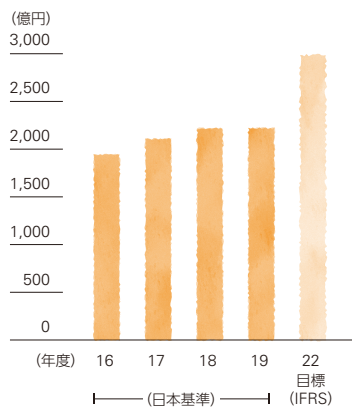
8,201億円



ライフイノベーション事業 売上高・売上収益

2019年度
ライフイノベーション事業売上高

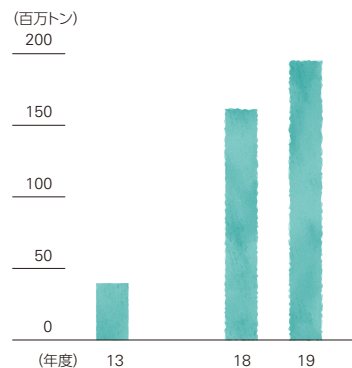
2,232億円



CO₂削減貢献量

2019年度
CO₂削減貢献量

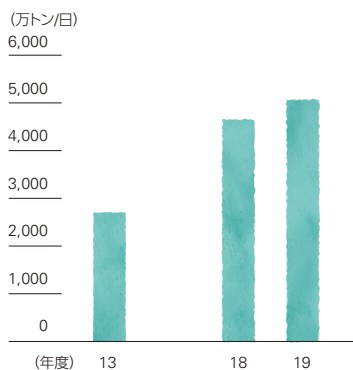
196百万トン



水処理貢献量

2019年度
水処理貢献量

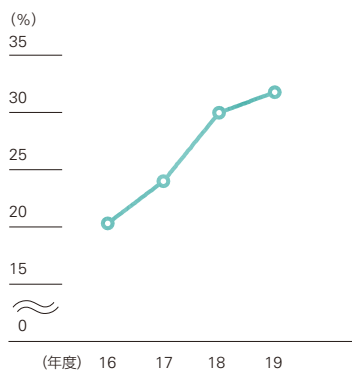
5,095万トン/日



GHG売上高原単位削減率 (東レグループ国内)

2019年度
GHG売上高原単位削減率

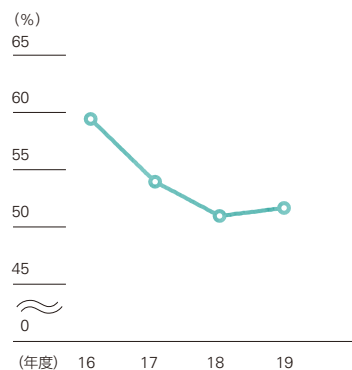
31.8%



用水量売上高原単位率 (対2001年度)

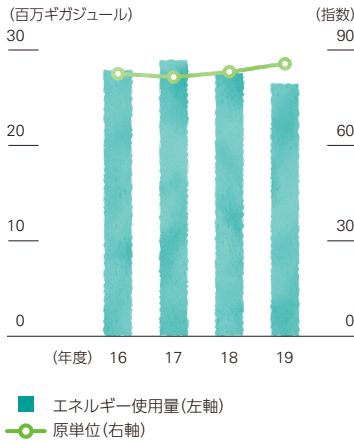
2019年度
用水量売上高原単位率

51.7%



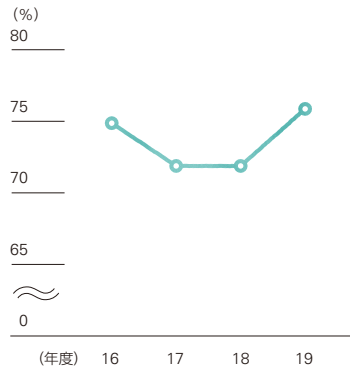
エネルギー使用量及び原単位 (対1990年度)

2019年度
エネルギー使用量
26.5百万ギガジュール
原単位
85.9 (1990年度を100とする)



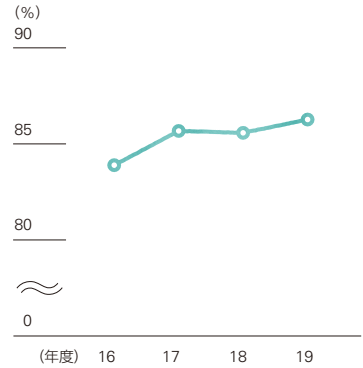
VOC大気排出量削減率

2019年度
VOC大気排出量削減率
76%



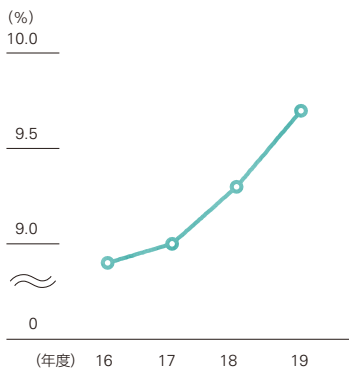
廃棄物リサイクル率

2019年度
廃棄物リサイクル率
86.4%



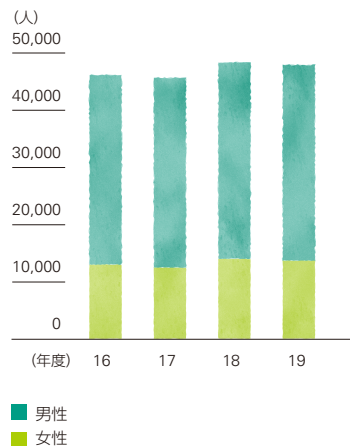
掛長級以上の女性比率 (東レ単体)

2019年度
掛長級以上の女性比率
9.7%



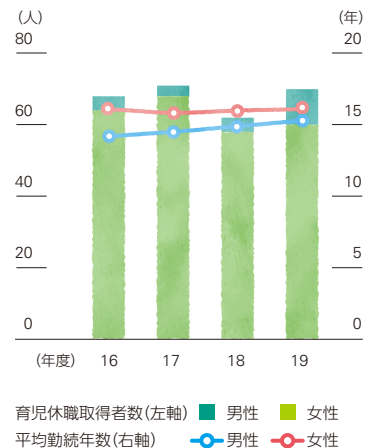
男女別従業員数

2019年度
男性 **34,373**人
女性 **13,658**人



平均勤続年数及び育児休職取得者数 (東レ単体)

2019年度
男性育児休職取得者数 **10**人
女性育児休職取得者数 **60**人
男性平均勤続年数 **15.3**年
女性平均勤続年数 **16.1**年



COVID-19 AND BEYOND

COVID-19と共に

—Withコロナからサステナブルな未来を切り拓く

東レグループは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大防止・治療においても、素材の力で貢献しています。地球規模のさまざまな課題に対し、革新技术・先端材料によって本質的なソリューションを提供することが私たち東レグループの使命です。

世界的な難局を克服し、 長期経営ビジョンの実現を目指す

新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界中の人々の生命・生活を脅かし、また、世界経済に与えている打撃はリーマンショック以上とされています。これに対し、東レグループは、吸着型血液浄化用浄化器トレミキシン®、医療用ガウン、マスク用不織布の提供などを行い、新型コロナウイルス感染症の拡大防止・治療に貢献しています。

東レグループは基礎素材メーカーとして、今後とも社会を支える当社製品の安定供給に努めます。また、この事態が収束した後に現れる新しい世界に向けた、社会を本質的に変えるような先端素材、革新技术の開発にも引き続き注力していきます。

東レグループとしてこの世界的な難局を克服し、全てのステークホルダーにとって高い存在価値を持つ企業グループを目指し、長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”の実現に向け、中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”を推進します。

「トレミキシン®」の新型コロナウイルス感染症に対するカナダでの暫定的使用許可取得

東レは、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、カナダにおける新型コロナウイルス感染症の治療に対する暫定的な使用許可をカナダ保健省より取得しました。トレミキシン®は敗血症性ショックを適応としていますが、新型コロナウイルス感染症に罹患された方で、心不全や輸液過剰ではない急性の呼吸不全である方などに拡大使用が認められました。

日本政府からの要請に基づく 国内生産による医療用ガウンを納入

東レは、新型コロナウイルス感染拡大による医療用ガウンの国内需要逼迫を受けた日本政府からの要請に基づき、1回使用の医療用ガウン（アイソレーションガウン）の厚生労働省への納入を決定しました。必要な数量を短期間で確実に現場へ届けることを目的に、東レグループが有する日本国内のサプライチェーンを最大限に駆使して、2020年5月から2021年3月にかけて合計810万着を納入する予定です。

加えて、医療関係の方々などに着用いただくための防護衣についても、海外生産の増強と共に、国内生産の確立を計画しています。

マスク用不織布の国内向け供給体制の強化・拡充

東レは、グローバルな生産設備をフル活用し、日本国内向けに、マスク用不織布の供給体制を強化・拡充しています。海外拠点を活用した増産体制を実施すると共に、東レ滋賀事業場内にある不織布試験設備の量産対応により、東レグループからの日本国内メーカー向けマスク用不織布の供給量は月産約1億枚相当に拡大しました。

"TORAY VISION 2030"

長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”

— 持続的かつ健全な成長と社会的価値の創造 —

2030年近傍を展望し、全てのステークホルダーにとって高い存在価値のある企業グループであるための道標として、新たな長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030” — 持続的かつ健全な成長と社会的価値の創造 — を策定しました。“TORAY VISION 2030”で掲げる長期戦略を推進し、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に示す「2050年に向け東レグループが目指す世界」の実現に向けて、2030年度の数値目標を達成すべく邁進します。

東レグループ サステナビリティ・ビジョン

長期経営ビジョン
“TORAY VISION 2030”

中期経営課題
“プロジェクト AP-G 2022”

東レグループ サステナビリティ・ビジョン

「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」は、2050年に向け東レグループが目指す4つの世界とその実現に向けて、東レグループが取り組むべき課題を明らかにしています。具体的には、人口増加、高齢化、気候変動、水不足、資源の枯渇など世界が直面する「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。また、このことは、「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と共に、全世界のパートナーと共に、パリ協定や国連SDGsをはじめとする世界的目標の追求のために、全力を尽くしていくこと」の宣言でもあり、東レグループが将来に向けて進む方向性を示しており、“TORAY VISION 2030”の基礎としています。

「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」実現に向けて

前回の長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”では、各事業を「基幹事業」「戦略的拡大事業」「重点育成・拡大事業」と区分し、事業拡大を図ってきました。“TORAY VISION 2030”では全ての事業セグメントにおいて、地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決に貢献するグリーンイノベーション(GR)事業と、医療の充実と健康長寿、公衆衛生の普及促進、人の安全に貢献するライフイノベーション(LI)事業の拡大をセグメント横断的に推進し、収益拡大を図ります。同時に、全社横断プロジェクト「Future TORAY-2020sプロジェクト(FTプロジェクト)」にも取り組み、質・量両面で大型テーマにリソースを重点投入し、開発と新たなビジネスモデル構築を加速することにより、新規事業全体で2020年代に1兆円規模の売上創出を目指します。



“TORAY VISION 2030” に掲げる長期戦略

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

「持続的かつ健全な成長」の実現に向けた長期戦略

1. 成長分野でのグローバルな拡大

- 地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決に貢献するグリーンイノベーション(GR)事業を拡大します
- 医療の充実と健康長寿、公衆衛生の普及促進、人の安全に貢献するライフイノベーション(LI)事業を拡大します

2. 競争力強化

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

3. 経営基盤強化

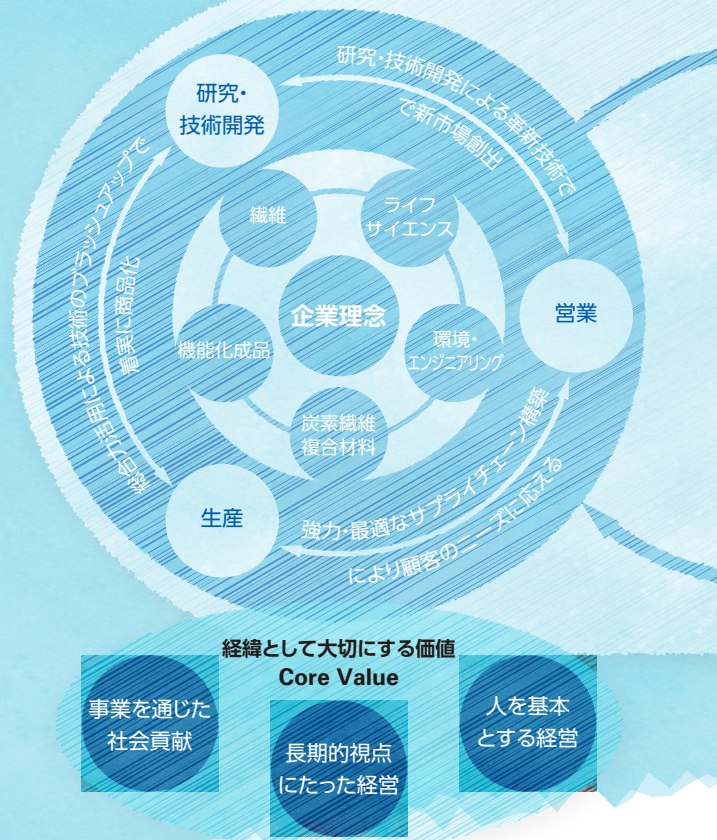
- 運転資本の適正化、投資効率の改善によってキャッシュ・フローを改善し、成長のための投資と財務健全性の両立を図ります
- 低成長・低収益事業について、事業構造改革を実行します

2030年度の数値目標

	2013年度実績 (基準年度) (日本基準)	2030年目標 (2013年度比) (IFRS)
GR売上高・売上収益	4,631億円	4倍
LI売上高・売上収益	1,196億円	6倍
CO ₂ 削減貢献量	0.4億トン	8倍
水処理貢献量	2,723万トン/日	3倍
生産活動によるGHG排出量の 売上高・売上収益原単位	337トン/億円	30%削減
生産活動による用水使用量の 売上高・売上収益原単位	15,200トン/億円	30%削減

東レグループの価値創造プロセス

“TORAY VISION 2030”では引き続き、経営として大切にしている価値観（core value）である「事業を通じた社会貢献」「長期的視点に立った経営」「人を基本とする経営」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顧客や取引先などとの共創を通じて、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」で示した4つの世界像の実現に貢献していきます。



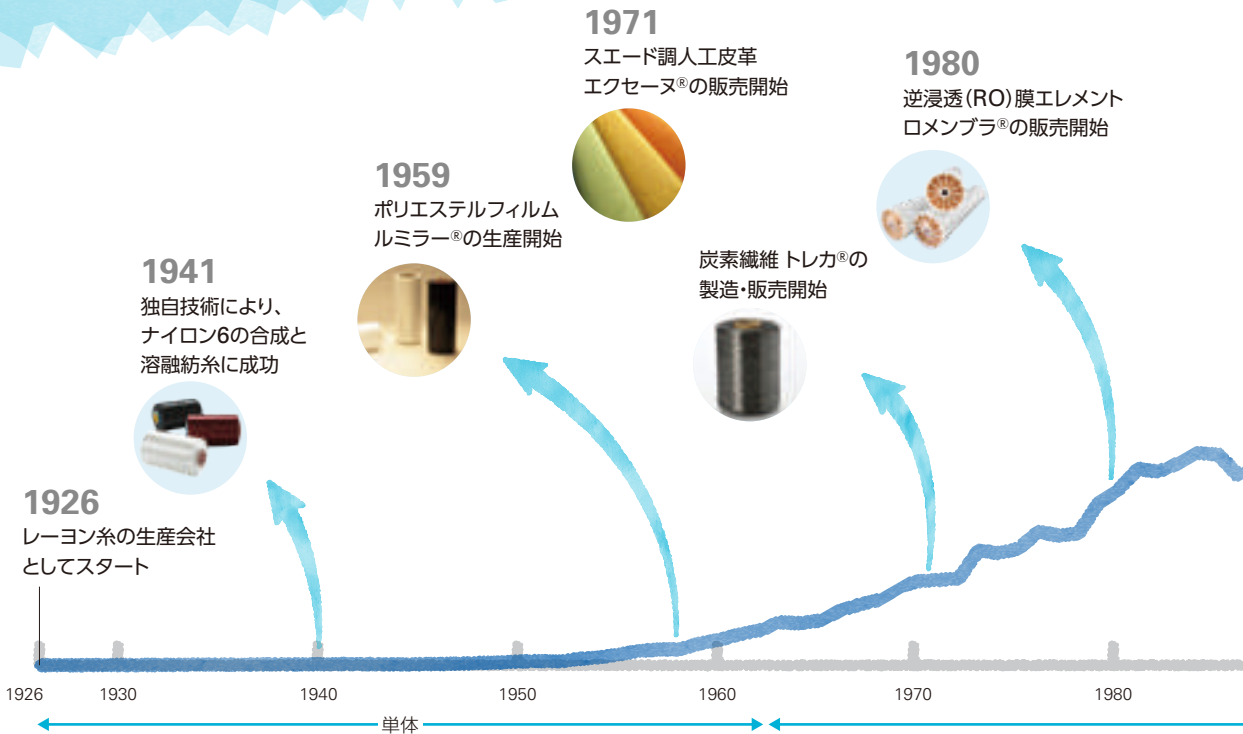
経緯として大切にしている価値

Core Value

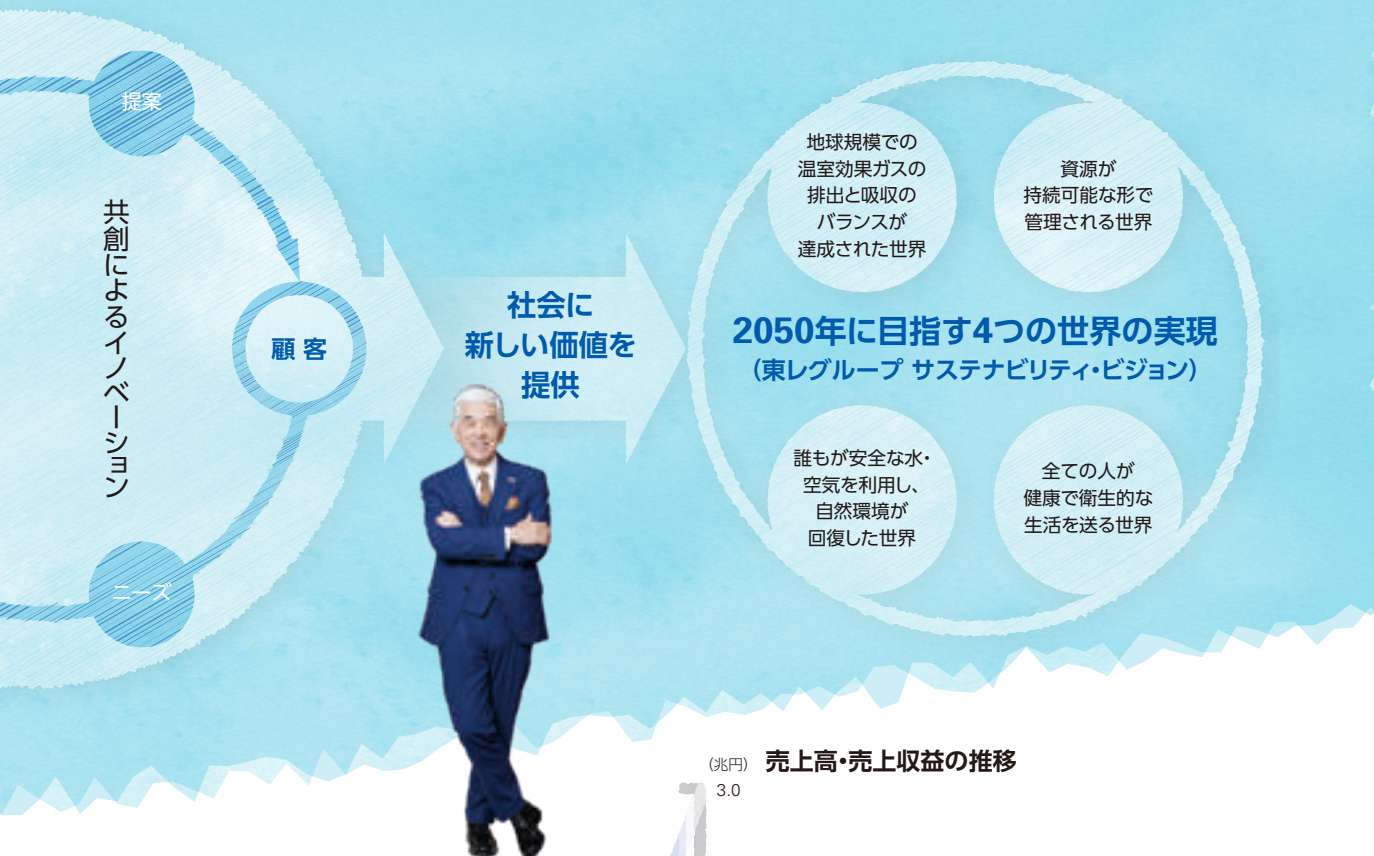
事業を通じた
社会貢献

長期的視点
にたった経営

人を基本
とする経営



1964-1983年度は「米国SEC基準」、1984年度以降は「日本基準」



1990
トレカ®プリプレグが
米国Boeing社旅客機の
一次構造材に認定



2006
(株)ユニクロと「戦略的
パートナーシップ契約」開始

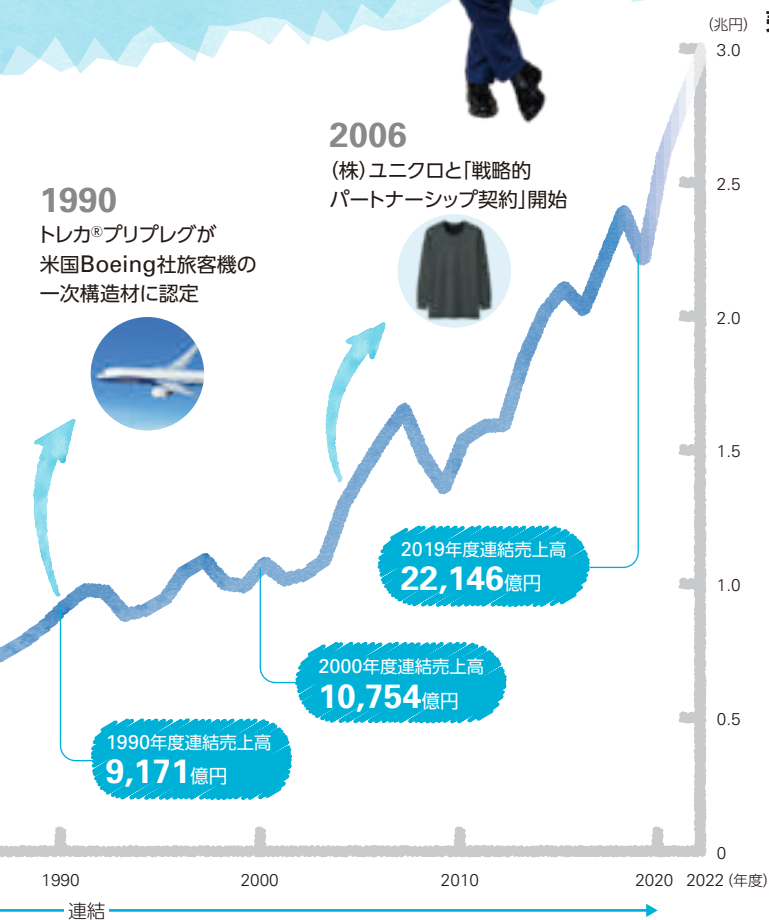


2019年度連結売上高
22,146億円

2000年度連結売上高
10,754億円

1990年度連結売上高
9,171億円

売上高・売上収益の推移



長期的な企業価値向上を目指して

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

“プロジェクト AP-G 2019”の振り返り

積極的な事業拡大

2017年4月にスタートした中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019”では、「成長分野での事業拡大」「グローバルな事業の拡大・高度化」「競争力強化」の3つを基本戦略とし、長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”に掲げた事業展望に向けて事業拡大を柱とする成長戦略を推進しました。同時に、2020年以降の東レグループの持続的成長と企業価値向上を担う新しい収益源を創出する取り組みを強化してきました。

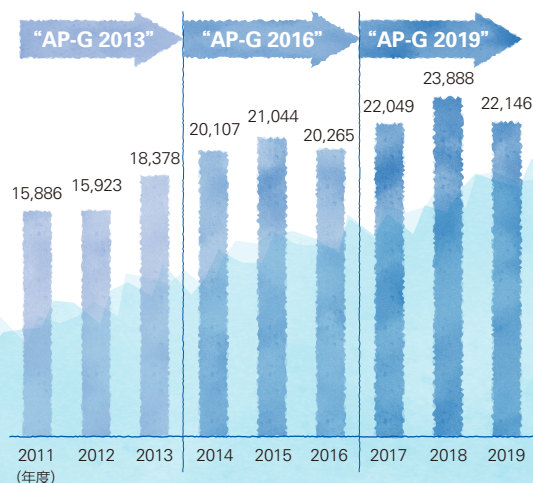
そうした中、連結売上高が2017年度から2年連続で、営業利益も2017年度に過去最高を記録しました。しかしながら、“AP-G 2019”最終年度の2019年度においては自動車・スマートフォン等の需要鈍化に加え、米中貿易摩擦の影響等による中国経済の低迷、さらには、新型コロナウイルス感染症拡大で世界経済が急速に縮小する中、売上高が目標を大幅に下回りました。これに対し、高付加価値化による収益改善やトータルコストダウンによる比例費・固定費の削減に努めましたが、主要なKPIは“AP-G 2019”の目標に届きませんでした。

GRプロジェクトが年率9%成長

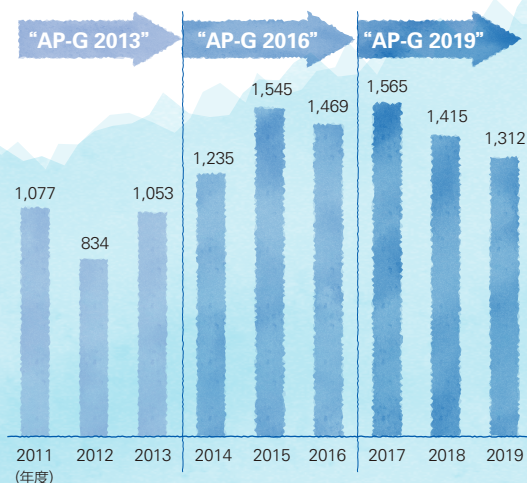
「成長分野での事業拡大」においては、グリーンイノベーション事業拡大プロジェクト（GRプロジェクト）とライフイノベーション事業拡大プロジェクト（LIプロジェクト）を推進しました。加えて、「グローバルな事業の拡大・高度化」として、AE（Asia, the Americas, Europe, and Emerging Regions）プロジェクトにも注力し、成長国・地域における収益機会の取り込みを図りました。

その結果、GR事業の売上高は、炭素繊維複合材料やバッテリーセパレータフィルムなど省エネ・新エネルギーに貢献する分野を中心に拡大し、年率平均で約9%の伸びを示しました。LI事業では、衛材用不織布などの先端材料を中心に、年率平均4%で拡大しました。AEプロジェクトにおいても、成長が見込まれる世界の各地域で投資拡大や事業拠点の新設を進め、海外売上高を増加させることができました。

連結売上高(億円)



連結営業利益(億円)



競争力強化は目標を上回る

「競争力強化」では、比例費及び固定費の削減活動と、生産プロセス革新による抜本的コストダウンの両面から、グループ横断でトータルコスト競争力強化プロジェクト(TCプロジェクト)を進めると共に、事業体質強化と営業力強化に取り組みました。その結果、中経期間の3年間累計で目標としていた2,200億円を上回る2,339億円のコスト削減を達成しました。

“AP-G 2019”の目標KPIと2019年度の実績

	2016年度 実績	2019年度 実績	“AP-G 2019” 目標
売上高(億円)	20,265	22,146	27,000
営業利益(億円)	1,469	1,312	2,500
営業利益率	7.2%	5.9%	9%
ROA	6.3%	4.8%	約9%
ROE	10.1%	5.0%	約12%
D/Eレシオ	0.70	0.86	1以下 (ガイドライン)

“AP-G 2019” 為替レート前提: 100円/US\$

ROA=営業利益/総資産

ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本

次期中経に向けた課題

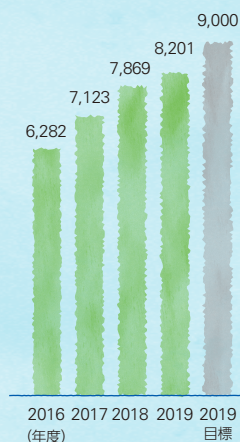
こうした取り組みにもかかわらず、“AP-G 2019”で掲げた主要なKPIは目標に届きませんでした。原燃料価格高騰、米中貿易摩擦といった外部環境の大きな変化が主な要因であり、それらに起因した需要の下振れや新製品の上市時期の遅れが発現しました。また、新規案件立ち上げに伴う費用の増加、M&Aに伴うのれん費用の増加がありました。今後は、“AP-G 2019”で実施した設備投資効果を早期に刈り取りつつ、不確実性の高まりに対して事業体質の強靱化を徹底的に進めることが課題と認識しています。

“AP-G 2019”のセグメント別業績目標と2019年度の実績

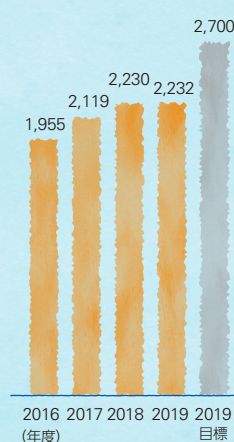
売上高(億円)	“AP-G 2019” 目標	2019年度 実績	差異
繊維	11,200	8,831	-2,369
機能化成品	9,500	7,708	-1,792
炭素繊維複合材料	2,600	2,369	-231
環境・エンジニアリング	2,700	2,523	-177
ライフサイエンス	800	533	-267
その他	200	182	-18
調整額	—	—	—
合計	27,000	22,146	-4,854

営業利益(億円)	“AP-G 2019” 目標	2019年度 実績	差異
繊維	920	607	-313
機能化成品	1,030	587	-443
炭素繊維複合材料	450	210	-240
環境・エンジニアリング	200	112	-88
ライフサイエンス	90	16	-74
その他	30	34	+4
調整額	▲220	▲255	-35
合計	2,500	1,312	-1,188

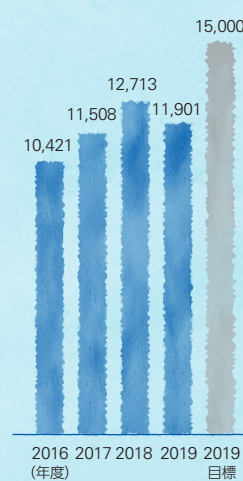
グリーンイノベーション 事業売上高推移(億円)



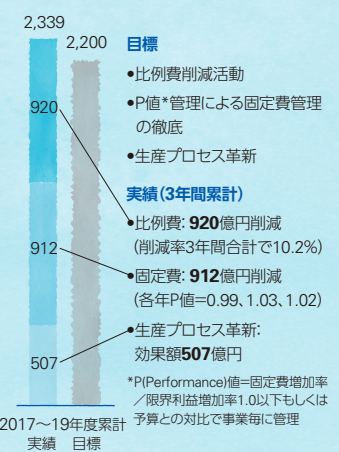
ライフイノベーション 事業売上高推移(億円)



海外売上高推移(億円)



トータルコスト競争力強化 (TC)プロジェクト削減額(億円)



中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”

「強靱化と攻めの経営」—持続的な成長と新たな発展—

長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”に示す「持続的かつ健全な成長」の実現を目指し、2020年度から2022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 2022”の取り組みを開始しました。これまでの「積極的な投資による事業拡大」という基本戦略を維持しつつ、成長戦略を可能にする事業構造改革や財務構造強化を両輪で推進することで、東レグループ全体で中長期に創出する価値を最大化し、将来にわたって持続的な成長を可能にする強靱な事業基盤を構築していきます。

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が根本的に変わる可能性があります。この結果、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。そのような環境下では、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」をしながら、競争力を一層強化することが重要です。

そこで“AP-G 2022”では、「成長分野でのグローバルな拡大」「競争力強化」という“AP-G 2019”の基本戦略を受け継ぎ、成長分野としてのグリーンイノベーション(GR)事業及びライフイノベーション(LI)事業の拡大、トータルコストダウンといった競争力強化に引き続き取り組みます。一方で“AP-G 2019”で顕在化した課題を踏まえ、低成長・低収益事業の事業構造改革を積極的に進めると共に、キャッシュ・フローの増大や資金効率の向上を図る「経営基盤強化」を追加しました。また、これらの基本戦略に加え、“AP-G 2022”における重要課題として、「循環型社会実現に向けた取り組み」「生産段階での排出削減の実現」「デジタル活用による経営の高度化」「人材確保・育成」を推進します。そして、これらの取り組みの成果として、財務及びサステナビリティの両面での目標達成を目指します。

3つの基本戦略

1. 成長分野でのグローバルな拡大 ▶ P24-P25

東レグループの持つ先端材料やコア技術を活かし、引き続き「グリーンイノベーション事業拡大プロジェクト(GRプロジェクト)」と「ライフイノベーション事業拡大プロジェクト(LIプロジェクト)」を全社横断プロジェクトとしてグローバルに展開していきます。

2. 競争力強化 ▶ P27

「トータルコスト競争力強化プロジェクト(NTCプロジェクト)」により、3年間累計で1,500億円のコスト削減を目指します。加えて、事業の高度化・高付加価値化と、営業現場力強化・生産現場力強化に注力します。

3. 経営基盤強化 ▶ P28

財務健全性を確保するために、従来よりも利益、キャッシュ・フロー、資産効率性のバランスに配慮した事業運営を行います。また、新たな成長軌道を描くために、低成長・低収益事業の事業構造改革を推進します。

重要課題

1. 循環型社会実現に向けた取り組み ▶ P68-73

東レグループのさまざまな技術を活用し、プラスチック製品のバイオ化・リサイクル、再生水・水素普及や水の再利用などで循環型社会の実現に貢献していきます。

2. 生産段階での排出削減の実現 ▶ P80-81

新たに全社横断プロジェクトとして「チャレンジ30プロジェクト」を立ち上げ、2030年度までのGHG排出量と水使用量の売上収益原単位30%削減(2013年度比)することを目指し、具体的な活動計画を策定し、実行します。

3. デジタル活用による経営の高度化 ▶ P74-75

デジタルトランスフォーメーション(DX)により、研究・技術開発、生産、営業、財務経理、購買物流などさまざまな分野で経営の高度化に取り組む「TDX推進プロジェクト」を推進していきます。

4. 人材確保・育成 ▶ P30-33

次世代の経営を担う基幹人材や強い現場力を担うプロフェッショナル人材を確保・育成・登用します。

“プロジェクト AP-G 2022”の基本戦略



“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

TORAY VISION 2030

3つの基本戦略

- ① 成長分野でのグローバルな拡大
- ② 競争力強化
- ③ 経営基盤強化

“AP-G 2022”

具体的な取り組み

- ① グリーンイノベーション事業の拡大 **GRプロジェクト**
- ② ライフイノベーション事業の拡大 **LIプロジェクト**
- ① トータルコスト競争力強化 **NTCプロジェクト**
- ② 事業の高度化・高付加価値化
- ③ 営業現場力・生産現場力強化
- ① 資金効率の改善による財務構造の強化
- ② 低成長・低収益事業の事業構造改革

2022年度の財務目標(億円)

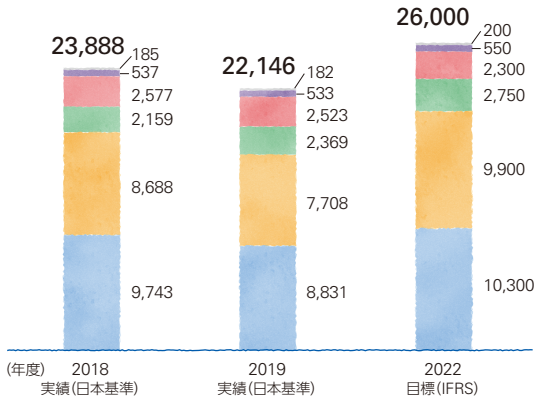
	2019年度実績 (日本基準)	2022年度目標 (IFRS)
売上高・売上収益	22,146	26,000
営業利益・事業利益	1,312	1,800
営業利益率・事業利益率	5.9%	7%
ROA	4.8%	約7%
ROE	5.0%	約9%
フリー・キャッシュ・フロー	▲581 (3年間累計)	1,200以上 (3年間累計)
D/Eレシオ	0.86	0.8程度 (ガイドライン)
配当性目標	—	30%程度

“AP-G 2022” 為替レート前提: 105円/US\$
 ROA=営業利益・事業利益/総資産
 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/親会社所有者に帰属する当期利益/自己資本

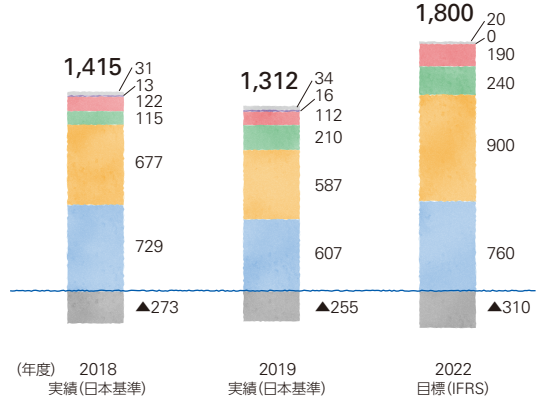
2022年度のサステナビリティ目標

	2013年度実績 (基準年度) (日本基準)	2019年度実績 (2013年度比) (日本基準)	2022年度目標 (2013年度比) (IFRS)
GR売上高・売上収益	4,631億円	8,201億円	10,000億円
LI売上高・売上収益	1,196億円	2,232億円	3,000億円
CO ₂ 削減貢献量	0.4億トン	5.1倍	5.3倍
水処理貢献量	2,723万トン/日	1.9倍	2.4倍
生産活動によるGHG排出量の 売上高・売上収益原単位	337トン/億円	12%削減	20%削減
生産活動による水使用量の 売上高・売上収益原単位	15,200トン/億円	23%削減	25%削減

セグメント別売上高・売上収益(億円)



セグメント別営業利益・事業利益(億円)



■ 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 ■ 調整額

基本戦略1: 成長分野でのグローバルな拡大



グリーンイノベーション事業拡大プロジェクト(GRプロジェクト)

成長領域

GRプロジェクトにおける成長領域として、リチウムイオン電池向けバッテリーセパレータフィルムは、欧州を中心に車載用途で高い成長が見込まれ、民生用途でも市場の裾野が広がっており、生産能力拡大とコストダウンを推進し、需要の取り込みを図ります。また、風力発電翼用炭素繊維は、立地の制約により設置場所が洋上及び低風速地域にシフトしており、ブレードの大型化・炭素繊維比率の上昇が期待され、Zoltek社の生産能力を増強して事業拡大を目指します。さらに、逆浸透(RO)膜では、環境規制強化が進む中国や海水淡水化大型プラント建設が続

く中東における需要拡大に即応したグローバル増産体制を構築すると共に、高性能な新製品開発とコストダウンを進め、世界シェアNo.1を目指します。

売上収益目標1兆円

軽量化材料、バイオマス由来材料、リサイクル材料、バッテリーセパレータフィルム、風力発電翼用ラージトウ炭素繊維、水処理膜、水素・燃料電池関連材料などの大型テーマに、設備投資や研究・技術開発を重点的に配分し、2022年度にはグリーンイノベーション事業の売上収益を1兆円に拡大することを目指します。



地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決に貢献



航空機用炭素繊維



圧力容器用炭素繊維



風力発電翼用炭素繊維



自動車用炭素繊維



自動車用樹脂



エアフィルター



水処理膜

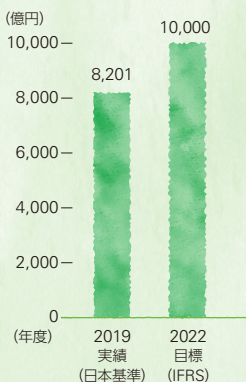


リチウムイオン電池用
バッテリーセパレータフィルム

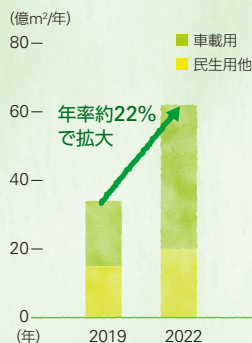


東し水なし平版®

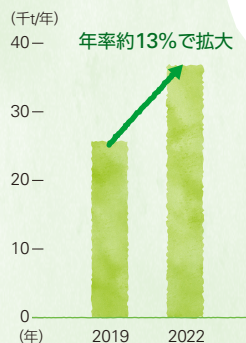
グリーンイノベーション事業 売上高・売上収益推移



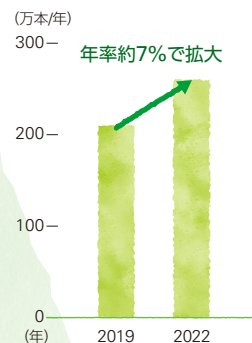
バッテリーセパレータ フィルム需要量(当社推計)



風力発電翼用炭素繊維 需要量(当社推計)



産業用RO膜市場規模 (当社推計)





ライフイノベーション事業拡大プロジェクト(LIプロジェクト)

成長領域

衛材用不織布、バリアフリー素材に使用される炭素繊維などを通じて、高齢者・要介護者のADL (Activities of Daily Living)や健康をサポートします。また、医療現場では、医薬品のみならず、先端材料・革新技术により、生体信号を測定する機能素材 hitoe®や、人工腎臓、カテーテルなどを開発・提供していきます。さらに、遮熱・遮光・UVカット生地 サマー

シールド®や、防護服 LIVMOA®等の提供により、異常気象、事故などから人の安全をサポートする領域での事業拡大にも注力します。

売上収益目標3,000億円

健康・長寿社会のサポート、医療の質向上・医療現場の負担軽減に加えて、近年増加する災害や異常気象などに対応する「人の安全」を対象範囲に追加し、素材の力で他社にないソリューションを提供することにより、2022年度にはライフイノベーション事業の売上収益を 3,000億円に拡大することを目指します。

健康・長寿社会のサポート



衛材用不織布



バリアフリー素材



スポーツ素材

医療の質向上、医療現場の負担軽減



人工腎臓



カテーテル



医療用hitoe®

人の安全のサポート



遮熱・遮光・UVカット
サマーシールド®



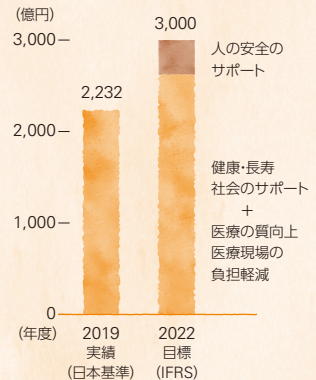
遮炎機能を有する
不織布 GULFENG®



防護服 LIVMOA®



ライフイノベーション事業 売上高・売上収益推移



リミテッドユース防護服「LIVMOA® (リブモア®)」

地球規模の気候変動やヒトやモノの往来増加などにより、感染症発生・拡大のリスクが高まっています。東レは、微多孔フィルムと不織布の技術融合により、従来の課題であった、ウイルスバリア性・血液バリア性と、相反する透湿性の両立を達成し、快適に着用できる新しいタイプの防護服を開発しました。素材から製品まで全てを東レグループで手掛けるリミテッドユース防護服の統合ブランド「LIVMOA®(リブモア®)」として、過酷な環境下で作業する医療従事者はもとより、粉塵や油の多い作業現場からデリケートなクリーンルームまで対応する、幅広いラインナップを展開しています。



成長を支える取り組み



設備投資、研究・技術開発、知的財産

設備投資は、2020年度以降の3年間で合計5,000億円の目標としています。このうち、約50%が、グリーンイノベーション事業やライフイノベーション事業を中心とした成長拡大を目的とした投資です。主な投資分野は、バッテリーセパレータフィルム、産業用炭素繊維、RO膜等です。効率的な設備投資、案件の厳選によるリスクミニマイズ、既存設備の効率的な活用を図り、収益拡大を目指します。M&A、アライアンスについては、東レグループの強みである先端材料、コア技

術、グローバルな事業基盤を活かし、シナジーの期待できる分野において、設備投資とは別枠で戦略的に実施していきます。研究・技術開発では、将来の大型テーマや高収益テーマにリソース配分を行い、2020年度以降の3年間合計で2,200億円規模の研究開発費を投入する予定です。知的財産は、戦略的な特許出願とノウハウの秘匿による参入障壁構築を深化させると共に、国内外関係会社の特許管理体制強化によるグローバル知的財産力向上を推進します。

セグメント別設備投資額



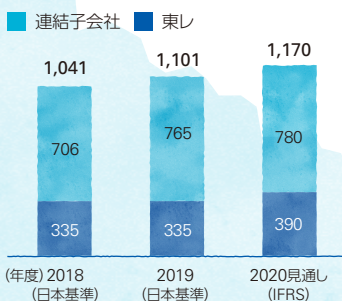
研究開発費内訳



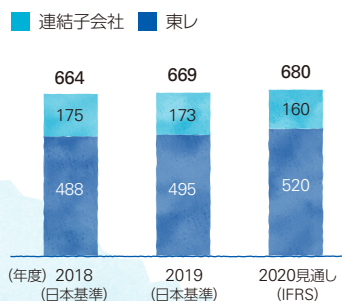
設備投資額の推移 (億円)



減価償却費の推移 (億円)



研究開発費の推移 (億円)



主な設備投資案件

2019年度	Alcantara S.p.A.	“Alcantara®”生産設備
	Zoltek Zrt.	炭素繊維生産設備
	Toray Industries Hungary Kft.	バッテリーセパレータフィルム“セティーラ®”生産設備
	東レ	燃料電池電極基材生産設備
2020年度	Toray Industries Hungary Kft.	バッテリーセパレータフィルム“セティーラ®”生産設備
	Toray Plastics (America), Inc.	ポリプロピレンフィルム生産設備
	Toray Plastics (Malaysia) Sdn. Berhad	ABS樹脂生産設備

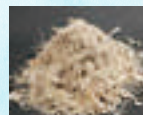
新事業創出

“AP-G 2022”では、GRプロジェクト、LIプロジェクトと同時に、全社横断の「Future TORAY-2020sプロジェクト(FTプロジェクト)」において、次の成長ステージを担う大型テーマを複数設定し、そこにリソースを重点投入することで、製品・技術開発及び新たなビジネスモデルの構築を加速させ、2020年代に1兆円規模の売上創出を目指します。

“AP-G 2022”におけるテーマ例



水素・燃料電池関連材料
(トヨタ自動車提供)



バイオマス活用製品・
プロセス技術



環境対応印刷
ソリューション



衛生・ヘルスケア製品



センシングデバイス
関連部材

基本戦略2: 競争力強化

コスト削減と付加価値の最大化により競争力を強化

競争力強化では、「トータルコスト競争力強化プロジェクト(NTCプロジェクト)」を推進し、比例費・固定費の削減活動と生産プロセス革新により、3年間累計で1,500億円のコスト削減を目指します。

これに加えて、事業の高度化・高付加価値化と営業現場力強化・生産現場力強化を重点課題として、競争力強化を図ります。



1. トータルコストダウン

トータルコスト競争力強化プロジェクト(NTCプロジェクト)3年間累計で
1,500億円のコスト削減を目指す

比例費削減活動

比例費削減目標額

1,000億円

(毎年前年比3.7%以上の削減目標とする)

固定費削減活動

製造固定費削減目標額

350億円

生産プロセス革新

- 大幅なコストダウンに直結するテーマの絞り込み
- 3年間150億円の効果額を目標とする

2. 事業の高度化・高付加価値化

- 製品の高度化
- 製品とサービスの融合による高付加価値化
- 社外パートナーとの連携による新たな価値の創出
- ICTを活用したバリューチェーンの革新

3. 営業現場力強化・生産現場力強化

- 営業最前線での情報収集力、サプライチェーンへの洞察力、総合的な提案力、課題解決力を強化し、付加価値の最大化を主導
- 工程安定化や設備保全、生産トラブルの解決のほか、顧客要求課題に応える課題解決力を強化し、労働生産性の持続的向上を図る

基本戦略3: 経営基盤強化



資金効率の改善による財務構造の強化

「持続的かつ健全な成長」に向けて、投資に対するリターンであるキャッシュ・フローを従来以上に強く意識した事業運営を行い、“AP-G 2022”期間中に1,200億円以上のフリー・キャッシュ・フローの創出を目指します。

そのための施策として、徹底した債権債務・在庫の管理をグループ全体で行い、運転資本の圧縮を進め、

資金の効率的な活用を図ります。

また財務構造については、D/Eレシオの上限の目安を従来の「1.0以下」から「0.8程度」まで引き下げます。さらに、今回新たに配当性向の目標を30%程度に設定し、業績に連動した継続的な配当増を目指します。

資金効率の改善による財務構造の強化

- 投資に対するリターンの確実性向上
- 社内においてフリー・キャッシュ・フロー管理を導入
- 運転資本の削減
- D/Eレシオ ガイドライン 0.8程度
- 配当性向の目標を設定(30%程度)

2020年度～2022年度累計

CASH-IN	営業活動による キャッシュ・フロー	6,200億円以上
CASH-OUT	投資活動による キャッシュ・フロー	5,000億円*
フリー・キャッシュ・フロー		1,200億円以上

*M&Aを除く

低成長・低収益事業の事業構造改革

“AP-G 2019”では、それぞれ事業戦略の中で事業構造改革を進めてきましたが、“AP-G 2022”では、会社全体の戦略の中で構造改革を必要とする事業を抽出し、低成長・低収益事業の構造改革を進めます。低成長・低収益事業は、個別に事業構造改革や組織構造の改革を行い再生を目指しますが、市場の成長性

が低い事業や、将来にわたり東レグループの強みを活かすことが難しい事業については撤退・縮小も選択肢とします。

なお、低成長・低収益事業とは、成長性と収益性の基準値を共に下回る事業・会社とし、対象事業・会社の選定は年1回実施します。

低成長・低収益事業の事業構造改革

- 低成長・低収益事業の事業構造や組織構造の改革を実行
- 市場の成長性が低い事業、東レグループの強みを将来的にも活かすことが難しい事業については、撤退・縮小も選択肢とする

成長性と収益性の基準値を共に下回る事業・会社を年1回選定し、事業構造や組織構造の改革を実行



2020年度の業績見通し

2020年度の業績は、新型コロナウイルスの感染拡大が減速と再拡大を繰り返しながらも収束に向かい、国内外の経済は緩やかな回復基調を辿ることを前提に、売上収益1兆8,600億円、事業利益800億円、親会

社の所有者に帰属する当期利益340億円を見込んでいます。なお、2020年度より、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を任意適用したため、連結業績予想はIFRSに基づき算定しています。

2020年度連結業績見通し (億円)

	2020年度見通し	前期比
売上収益	18,600	-11.1%
事業利益	800	-36.3%
親会社の所有者に帰属する当期利益	340	-59.6%

セグメント別連結業績見通し (億円)

	売上収益(前期比)	事業利益(前期比)
繊維	7,050 (-1,260)	360 (-236)
機能化成品	6,950 (-662)	590 (+45)
炭素繊維複合材料	1,900 (-469)	▲70 (-296)
環境・エンジニアリング	2,020 (+112)	140 (+34)
ライフサイエンス	530 (-0)	10 (+5)
その他	150 (-32)	20 (-16)
調整額		▲250 (+8)
合計	18,600 (-2,312)	800 (-455)

IFRSを任意適用

「事業利益」を開示

東レグループは、グローバルな事業の拡大・高度化を進める中、財務情報の国際的な比較可能性を高め、ステークホルダーの皆様への利便性向上に貢献すると共に、グループ内での会計基準統一により経営管理体制を強化することを目的とし、2020年度から、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。経常的な事業収益を示す業績管理指標として「事業利益」を開示し、“AP-G 2022”の目標値についても、この事業利益で設定しています。事業利益とは、日本基準の営業利益に、金融収益・費用以外の営業外収支、及び特別損益の一部を含めた業績管理指標です。設備稼働や操業状況等の経常の実態を漏れなく損益に反映し、休止設備関連費用や新規設備操業開始費用など、これまで日本基準では営業外収支として営業利益から除外してきた、金融収益・為替差損益以外の全ての雑収益・損失項目を事業利益に計上します。

経常的な事業収益を示す業績管理指標として、「事業利益」を開示

日本基準のPL	IFRS適用後のPL
売上高	売上収益
売上原価	売上原価
売上総利益	売上総利益
販売費及び一般管理費	販売費及び一般管理費
営業利益	その他の収益及び費用
金融収益	事業利益
持分法による投資利益	非経常項目
その他営業外収支	営業利益
経常利益	金融収益及び費用
特別損益	持分法による投資利益
税金等調整前当期純利益	税引前利益
法人税等	法人所得税費用
当期純利益	当期利益
親会社株主に帰属する当期純利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
非支配株主に帰属する当期純利益	非支配持分に帰属する当期利益

日本基準の営業利益に、その他営業外収支(休止設備関連費用・新規設備操業開始費用を含む)及び一部の特別損益が含まれる



HUMAN RESOURCES STRATEGY

人材戦略——人事勤務部門長インタビュー



次世代の経営を担う基幹人材、
強い現場力を担うプロフェッショナル人材、
ともに変化に強い人材を育成していきます

常務執行役員 人事勤務部門長
谷口 滋樹

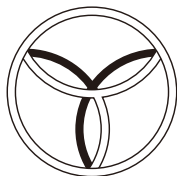


インタビュアー
IR課長
平井 藤乃

東レの歴史は人の和を大事にするところからスタート

—— 東レの掲げる「人を基本とする経営」とは どういった考え方ですか

日覺社長がよく言う「人を基本とする経営」は、東レが1926年の創業時から受け継いでいる考え方です。創業直後に作った社章は「天の時と地の利と人の和を3つの輪で象徴する」と記録されています。これは、「天の時は地の利に如かず。地の利は人の和に如かず。」という孟子の言葉に由来し、「何かをしようとする時、結局のところ、人の和がなければ成就しない」という考え方が込められています。東レの歴史はここからスタートしました。



創業時の社章（1926年～1963年）

その後1928年に、創業の地である滋賀工場の初代工場長であった辛島淺彦さんは、「工場をもって人間修養の場とする」という方針を掲げ、「企業は物をつくるばかりではなく、人をつくらねばならない」、また、後に会長になってからは、「人はバランスシートに載らない資産である」と述べています。その約30年後、当時会長であった田代茂樹さんが、「もっとも肝要なことは人材の育成で、これは短期間に果たし得るものではない。長期計画の最も重要な仕事のひとつである」と言って、教育訓練規程を定め、現場教育の技術専門学校の設置も行いました。

さらに1996年に「東レ総合研修センター」を開所した際、当時の前田勝之助社長は、「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓くのである。当社の人材育成の目的は次の三点である。第一は、社会人としてまた企業人として、広く社会から信頼され、公正さと高い倫理観と責任感を持って行動できる人材の育成、第二は、社内外から期待される役割を自覚して、高度な専門知識、技術の習得に励み、独創性を磨くと共に、現実を直視し、自助努力の精神を持って課題を解決できる人材の育成、第三は、先見性、リーダーシップ、バランス感覚を備えたリーダーの育成」と記し、東レの人材に対する考え方を総括しました。

このようにして「人を基本とする経営」は歴代受け継がれています。日覺社長は、よく現場に足を運び、従業員と直接コミュニケーションをとっていますが、自らの目で人材が育っているかを確認しているのだと思います。

変化に強い人材が必要

—— 今後の東レにとって 人材戦略の重要課題はどんなことですか

東レは、グローバル市場で積極的に事業を拡大し、新事業の創出も一層加速していく方向にあります。そうした中で、こんな人がほしいという声が増える一方で、今この人に抜かれると困る、まだ後任が育っていないという声も多かつたりして、事業の成長と拡大を支える人材の育成と確保が大きな課題となっています。また東レは2050年に向けて、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を掲げました。まだ先の話と思うかもしれませんが、その時に東レグループを引っ張っているのは今の新入社員世代です。従って、そういう人達も今から育てていかなければなりません。こういった背景を踏まえたうえで、“AP-G 2022”では、次世代の経営を担う基幹人材と、強い現場力を担うプロフェッショナル人材の育成を重点課題としています。

—— 基幹人材やプロフェッショナル人材を 育てるポイントは何でしょう

長期のビジョンはそうそう変わるものではありませんが、事業環境はもちろん、働き方や仕事のやり方はどんどん変わっています。私が入社した1983年当時は、報告書は手書きが基本でしたので、「字の汚い社員は仕事ができない」とよく注意されました。今は手書きでなくPCで、変化のスピードは私の若いころとは比較になりません。なので、「今、これができる」ということ以上に、未知の世界にポンと放り出された時、自分で考え、試行錯誤しながら、道を切り拓いていける人材、そういう変化に強い人材を育てていかないと、30年後の東レはないと思っています。基幹人材にしても、プロフェッショナル人材にしても、実はそこが一番重要なことだと考えています。ただ、そういう能力は、いろいろ失敗をして、それを糧にし

て身に付けるものだと考えていて、若手にはできるだけ早い段階でそういった経験をさせようと思っています。

新たなキャリアシートの導入が目玉

——具体的にはどのような施策を考えているのですか

“AP-G 2022”の目玉は、「新キャリアシート」の導入です。入社してから3年後、5年後、9年後、15年後と階層別に、管理・専門職登用までに何ができるようになっているべきかを明らかにし、各段階でプロフェッショナルの域に達してもらうことを狙っています。ただし、会社が一方的に「こうなれ」と提示するものではなく、「自分の目指すキャリアはどんなものか」を本人が考え、「そのためにはどのようにキャリアをつくったらいいか」を上司も自分ごととして考え、それが会社の仕組みとして、できている形にしたいと思っています。自分の将来に向けたマイルストーンが明らかになれば、日々、それに照らして自分の課題を自分で考え、解決しようとする習慣が身に付くはず。この「新キャリアシート」の導入については、職種ごとに順次作成し、導入率を2020年度に20%、2021年度に30%、2022年度に100%にもっていく計画で進めています。

チャレンジ精神のある人が東レでキャリアを積んでいく

——育てた人材が流出しないようにするにはどうしたらよいのでしょうか

東レの離職率は低い方だと思いますが、一般的な傾向として2015年当たりから、それまでとは違うレベル



で離職が増えているのは事実です。しかも、28～32歳の働き盛りの社員の離職が増えているのが特徴です。ライフイベントを迎える人が多い年齢ですから、仕事と生活についていろいろ考えるのですが、逆にこの山を越えると、吹っ切れたかのようにバリバリ仕事をして安定する傾向が見られます。ですから、ちょうど入社5年前後の従業員のフォローはきわめて重要で、その時機の上司や先輩のサポートがより重要なのではないかと考えています。それと、当社を離職する人も、途中で入社する人も、離職の理由として共通して多いのが「自分のキャリアが描けない」という項目です。この点については、まさに「キャリアシート」の活用が重要になってきます。加えて、自己申告制度や社内人材公募で挑戦する機会を用意するだけでなく、「失敗を恐れずやってみろ」と周囲が応援する雰囲気づくりも必要であると感じており、この辺も課題だと思っています。

——海外での人材戦略についても教えてください

海外に子会社を設立する際には、最初は日本人スタッフが常駐して、現地の人材を指導し、徐々にポジションを任せ、最終的には彼らに権限を委譲するかたちに行っています。こうしたことから、海外子会社の基幹人材も、社内でキャリアを積んだ生え抜きの人が多く、定着率も高い状況にあります。一方で、幹部のみならず、課長層に対しても定期的に研修を行って、東レ流の経営を現場に浸透させています。東レはグローバルな事業拡大を目指しており、ナショナルスタッフについても、優秀な基幹人材を計画的に登用することが重要な課題となっています。そこで、T-CAS*と言って、全世界の東レグループに在籍する基幹人材を一括で管理できるシステムをつくっている最中で、これも“AP-G 2022”の期間に完成させる予定です。

*T-CAS: Toray Career Development Assistance System

生産性向上あつての柔軟な働き方

——働き方改革はどのように進めていますか

日本では2019年4月から、働き方改革関連法が順次施行されています。これは、働く人の置かれた個々の事

情に応じ、多様な働き方の選択を可能にするための法律で、テレワークなど柔軟な働き方の導入のほか、時間外労働の上限規制から、女性が活躍できる環境整備、外国人材の受け入れ、高齢者雇用、子育て・介護と仕事の両立など、いろんなことが盛り込まれています。つまり、企業としての優しさが試されるところでもあり、また、従業員の充実感を高め、優秀な人材の確保にもつながり、企業の強みにできる部分でもあります。そこで目標数値を設定して対応を強化しています。

図らずもコロナ禍によって、テレワークは一気に拡大することになりましたが、実際にやってみたら、できることもたくさんあり、仕事の仕組み、やり方を見直す大きな機会になっています。人によっては不都合も生じていますが、そこは今後改善していくとして、こうした多様な働き方は幅広く拡大していく方向です。ただし、企業なので生産性の向上を抜きに、柔軟な働き方や職場環境の整備を考えるわけにはいきません。“AP-G 2022”でも「トータルコスト競争力強化プロジェクト」を掲げています。このことは裏を返すと、生産性の改善努力を怠ったら利益を出せなくなることを意味しており、働き方改革、そして要員管理も含め筋肉質な体質を目指すことも重要であると考えています。

ダイバーシティは数値目標ありきではない

—— ダイバーシティについては どのような考えを持っていますか

働き方改革関連法は、ダイバーシティの要素がかなりを占めています。このうち、高齢者雇用は早くから行っており、経験がものを言う現場では65歳を越える方もいて、60歳定年制はあるものの、60歳以上の希望者全員の再雇用を実現しています。一方で、女性の管理職比率や役員比率を数値目標で縛ることは慎重です。それをすると数値合わせになり、本来の趣旨をゆがめることになりかねないからです。管理職に占める女性比率はまだ10%弱と高いレベルにはありませんが、着実に上昇しています。女性の基幹人材プールが底上げされ、拡大しているのは間違いありませんので、この延長線上で近い将来、内部から女性役員が誕生



するものと期待しています。また、そうなれば、現在、活躍している女性社員にとっても非常に大きな励みになると思います。

—— SDGsという観点では 人材戦略をどのように捉えていますか

東レが掲げる、グリーンイノベーションやライフイノベーションで「サステナビリティ・ビジョン」を実現していくため、変化に強い基幹人材及びプロフェッショナル人材を育てることがまずひとつ。それから、従業員一人ひとりが生き生きと働けることが、SDGsの観点では大きいと思います。その結果、素材の力で世界的課題を解決すると共に、雇用機会を創出し、株主の皆さんには配当をお払いし、税金も納め、いろんな意味で世の中の役に立ち、必要とされる存在になるということではないでしょうか。加えて、東レの社員の中には、休暇を利用して地域のボランティア活動に参加している人がけっこういます。そういった活動が新たな社会課題の発見やネットワークづくりにつながったりもします。このような個人の活動も会社として何かサポートできることはないかと考えています。

進むべき道を切り拓く人材を育てる

—— 最後に抱負を一言お願いします

東レは創業以来、「人を基本とする経営」を貫いています。一人ひとりが仕事と向き合いながら、会社の課題、自分の課題を設定し、進むべき道を切り拓ける、考えて行動できる変化に強い人材を一人でも多く増やしたいと思います。

R&D PROVIDE THE KEY TO BUILDING THE TORAY OF TOMORROW

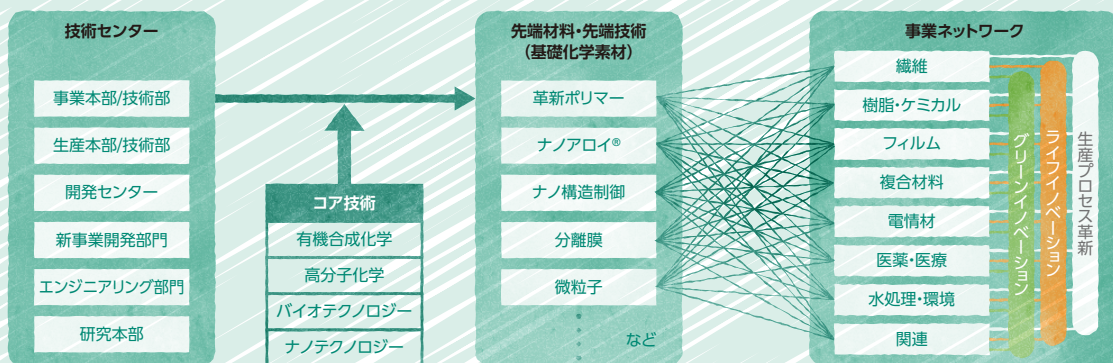
研究・技術開発こそ明日の東レを創る

東レは90年以上にわたり、「研究・技術開発こそ明日の東レを創る」という信念に基づき、先端材料・先端技術を創出し、それらとシナジーのある戦略的連携・M&Aを行うことで事業を拡大してきました。地球環境問題など社会的・経済的な多くの課題に対して真のソリューションを提供できるのは技術革新以外にはなく、材料の革新なくしては魅力的な最終商品も実現できません。過去を振り返ってみても、先端材料が次代の産業を創ってきたことは歴史が証明しています。今後とも、東レは大きな時代観と社会の要請を踏まえた研究・技術開発で、社会的・経済的価値を備えたイノベーションの創出を目指します。

分断されていない研究・技術開発組織

東レは「技術センター」に全ての研究・技術開発機能を集約しています。この「分断されていない研究・技術開発組織」に多くの分野の専門家が集まっていることで、技術の融合による新技術が生まれやすく、ひと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総合力をフルに活用できます。また、他の分野のためにつくられたものも含めて、さまざまな先端材料・先端技術を複数の事業に迅速に展開することも可能です。東レが、限られた研究・技術開発投資で多岐にわたる事業分野をカバーできているのは、その対象を先端材料・先端技術に特化していると共に、この「分断されていない研究・技術開発組織」を駆使しているからです。

分断されていない研究・技術開発組織



次の100年を見据え「未来創造研究センター」を設立

東レは2019年12月、創立90周年記念事業の一環として、創業の地である滋賀県大津市の旧中央研究所建屋を刷新し、材料研究をさらに一段深化・飛躍させ、未来社会にソリューションを提供する拠点として、「未来創造研究センター」を設立しました。同センターは、未来創造型研究の中核として革新材料・デバイス・システムのアイデアを創出する融合研究棟と、そのアイデアをもとに実証を推進する実証研究棟の2棟から構成されています。また、オープンラボなどのイノベーション・ハブ機能を持ち、多岐にわたる分野のアカデミアや重要パートナーとの技術融合による戦略的オープンイノベーションを促進する役割も担っています。





WELCOME TO
TORAY IR DAY

JUNE 4 TO JUNE 5, 2020

Toray IR Day

中期経営課題“AP-G 2022”
事業説明会

会場は
こちらです

新中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”について、各事業の責任者から、2022年度までの3カ年の事業戦略を中心に直接ご説明する機会を設けさせていただきました。当社事業は多岐にわたり、事業環境もそれぞれ異なります。全体説明ではお伝えしきれなかった、それぞれの事業の成長戦略について、この機会にしっかりとお伝えできればと考えています。

R & D STRATEGY AND ACTIVITIES FOR LIFE INNOVATION

研究・技術開発戦略

分断されていない研究・技術開発組織：「技術センター」

東レは「技術センター」に全ての研究・技術開発機能を集約しています。この「分断されていない研究・技術開発組織」に多くの分野の専門家が集まっていることで、技術の融合による新技術が生まれやすく、ひと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総合力をフルに活用できます。また、他の分野のためにつくられたものも含めて、さまざまな先端材料・先端技術を複数の事業に迅速に展開することも可能です。さらに、このような「技術融合」「総合力」に加えて、「極限追求」「超継続」というDNAを継承し、長期的視点に立って、現在のテーマ、その次、さらにその次と、将来の種が尽きないよう、研究・技術開発投資をマネジメントしています。“AP-G 2022”においても「技術センター」という分断されていない研究・技術開発組織のもと、重点領域、重点課題を設定し、研究・技術開発投資からのリターンを極大化します。

“スーパーナノテクノロジー”

東レのコア技術である“ナノテクノロジー”は、まさに「極限追求」そのものであり、その中でも

東レの独創的固有技術である「ナノデザイン®」「ナノアロイ®」「ナノ積層フィルム」は、材料の不連続な特性向上を達成した“スーパーナノテクノロジー”です。これらをまず基幹事業に展開し、2025年度には500億円規模に拡大すると同時に、この“スーパーナノテク”を新たなGR事業やLI事業に展開していきます。

ライフイノベーション

先端材料でライフイノベーション事業を拡大

ここからは、2030年度に2013年度比6倍の売上収益目標を設定している医療の充実と健康長寿、公衆衛生の普及促進、人の安全に貢献するライフイノベーション事業の拡大に向けた取り組みをご紹介します。“AP-G 2022”におけるライフイノベーション事業は売上収益目標を3,000億円とし事業拡大を推進します。このうち、医薬・医療事業については、将来に向けたインキュベーション期間と位置づけ、将来に向けた仕掛けを行っています。

短期的には、医薬事業では、経口そう痒症改善剤レミッチ®*の海外展開による収益拡大を目指します。医療機器事業では、ホットバルーンなど、独自製品の継続的な市場投入、ダイアライザー高付



加価値品の国内外拡販、透析装置新製品の上市と拡販、及び、呼吸器疾患治療カラムの開発強化を図ります。なお、重度敗血症患者の治療に使用されるトレミキシム®については、北米で提携先が敗血症治療治験を実施中ですが、これに新型コロナウイルス感染に伴う肺障害患者を組み入れることが米国食品医薬品局(FDA)に承認され、また、カナダ保健省が治療への暫定使用を許可しました。

また、癌免疫治療薬「TRK-950」の開発に注力すると共に、DNAチップの上市・事業拡大を目指します。

先端材料のヘルスケア分野への展開として、マスクを含む衛生材料、機能テキスタイルhitoe®、感染対策衣を含む防護服LIVMOA®などの拡大を図ります。hitoe®を活用したウェアラブル心電図システムは、高精度な心電図測定を可能にし、長時間連続測定による不整脈の早期発見につながります。長期対応のhitoe®は、筑波大学での「不整脈検出における長期心電図測定の臨床研究」でのデータ取得も完了しています。防護服LIVMOA®は安全性と快適性を高いレベルで両立しており、医療従事者などを業務上のリスクから守ります。2017年にはエボラ出血熱対策として感染対策衣をギニア政府へ1万着寄贈し、現在、新型コロナウイルス対策の引き合い増に対応中です。

*レミッチ®は、鳥居薬品株式会社の登録商標です。

DNAチップにより癌の早期発見を目指す

DNAチップは、多数の遺伝子の状態を同時に調べ、病気の原因・状態を予測できるバイオツールです。東レは2000年にDNAチップの研究を開始し、2005年に独自の構造の樹脂基板を使ったDNAチップを開発、遺伝子の検出感度を従来の100倍にすることに成功しました。その後、2007年にマイクロRNAというRNAの断片が、極めて低濃度ながら癌種別に目印を持ち、血液中に放出されていることが発見されました。当社DNAチップはそれを高感度に検知できるオンリーワン技術であり国家プロジェクトに採用されました。癌の早期発見はまさに社会の要請であり早期の上市を目指します。

癌免疫治療薬「TRK-950」の開発

癌免疫治療薬TRK-950は、First-in-classの抗体医薬になりうると期待しています。TRK-950が狙う抗体医薬は、多くの癌で薬効が期待できる新しいコンセプトの抗体医薬で、すでに動物モデルで癌細胞の退縮を確認しています。2017年3月よりフェーズIの臨床試験を米国とフランスで開始し、最終結果ではありませんが、「現在まで安全性に問題がない」との報告を受けています。2019年4月より臨床試験施設の数を増やし、安全性や有効性を確認中で、癌治療薬として早期の申請を目指します。

DAY ONE: 9:10-10:20

代表取締役副社長 阿部 晃一

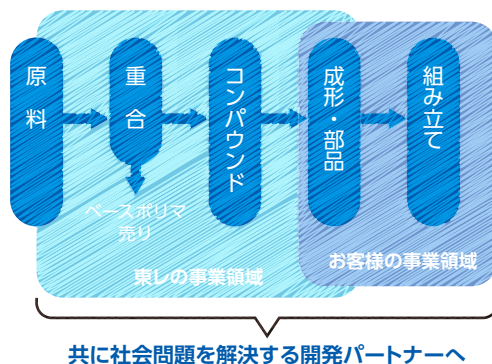


樹脂事業

コンパウンド事業をさらに増強

樹脂事業では、非晶性のABS樹脂、結晶性のナイロン、PBT、PPS、液晶ポリエステル(LCP)、TIポリマーを事業化しており、これら樹脂に炭素繊維をブレンドしたトレカ樹脂も販売しています。ナイロン、PBTは多くの自動車部品に採用され、耐熱性が高く高付加価値のPPSは金属部品を代替する製品となっています。樹脂事業は、世界10カ国に19の拠点を有し、主にアジア諸国でコンパウンド事業を中心に展開しています。2014年度以降、メキシコ、韓国、ハンガリーと生産拠点を拡充し、昨年からインドでのコンパウンド生産を開始しました。“AP-G 2022”の期間中も各拠点をさらに拡充していく方針です。

樹脂事業のバリュー・チェーン



xEV、5G用途が成長市場

自動車で、2025年にはxEV(電動車)の生産割合が全体の46%(2020年は9%)に達すると予測されます。xEVのパワーコントロールユニット等にはPPSが、水素タンク部品にはナイロンが使用されています。加えて、運転支援技術の進化によりセンサー需要が拡大し、PBT需要の高まりが期待されます。また、日本でも5Gの商用サービスが始まりましたが、対応スマートフォンや基地局向けに、通信ロスの少ない低誘電PBTや高耐熱PPSの伸びが期待されます。さらには、独自開発のLCPポリマーも高速伝送フレキシブル基盤用途として需要拡大が見込まれます。



取締役
猪原 伸之

DAY ONE:
10:30-11:10

取締役
樹脂・ケミカル事業本部長
猪原 伸之

RESINS & CHEMICALS

PPSでのNo.1堅持と 高機能ABS事業拡大

私たちは、世界唯一のPPSモノマー・ポリマー・コンパウンド一貫メーカーであり、PPSコンパウンドの世界販売シェアは27%とNo.1を誇っています。PPSは、xEV、車載電装部品、軽量化ニーズを背景に年率5%の拡大が見込まれ、“AP-G 2022”期間中は、素材力、原料一貫開発力、グローバル対応力を強みとして、設計・加工法まで含めたトータルソリューション提案を行い、さらなる事業拡大を図ります。

加えて、私たちは透明ABSで世界シェア37%を有しています。透明ABSを含む高機能ABSの世界市場は年率5%の成長が見込まれ、マレーシアで生産能力増強を進めています。さらに、医療用透明ABSや車両塗装用ABS、エンプラアロイ等の拡大により、高機能ABS樹脂で、No.1を目指しています。

ケミカルリサイクルを推進

樹脂事業では、サステナブル社会への対応として、リサイクル材の活用と共に、元の製品と同等のものとするケミカルリサイクルの技術開発を推進し、リサイクルの高度化を図ります。中長期的には、バイオマスプラスチックや生分解性・海中分解性樹脂の開発も視野に入れていきます。

ケミカル事業

主原料事業を軸に展開

ケミカル事業は、繊維、樹脂、フィルムの主力製品であるナイロン、ポリエステルの主原料事業を軸に、その周辺で技術が活かせる事業を展開しています。大きくは3つの事業に分けられ、「基礎原料事業」は、カプロラクタム、テレフタル酸を扱ってい

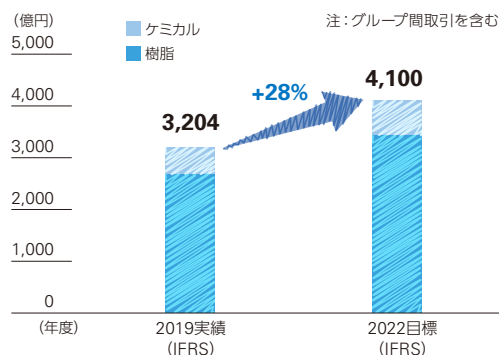
ます。「ファインケミカル事業」は、医農薬の原料や微粒子、動物薬、溶剤・洗浄液のDMSO、シーリング材のチオコールなどがあります。「香料事業」は、三井物産との合併会社である曾田香料(株)の製品が、コーヒー、柑橘系飲料等に使われています。

3Dプリンター、 農業、環境、動物薬等に注力

成長領域では、3Dプリンターの造形素材に使われるPPS微粒子を開発・上市しています。優れた粉体特性、均一な粒度分布を有しており、自動車、航空・宇宙用途等への適用が期待されます。農業原料「メタジクロロベンゼン」は、PPS樹脂原料の副産物を原料としており、コスト面に加え、安全面・環境面でも比較優位な製法を有しており、世界シェアNo.1を堅持します。また、ラクタムの副産物であり、チッソ系の肥料として使われる硫酸を、農家の機械撒きに適した形状にすることで高付加価値化を図ります。

環境関連では、高断熱の複層ガラスに使われ、省エネに貢献するシーリング材のチオコール等の拡大に注力します。さらに動物薬では、世界初の猫インターフェロンや猫の腎機能低下抑制薬の海外展開を加速します。

“AP-G 2022”売上収益目標



成長分野で高付加価値商品を 極限追求

フィルム事業は、ポリエステル(PET)フィルムとバッテリーセパレータフィルム(BSF)を事業を支える2本柱として事業及び収益拡大を進めると共に、ポリプロピレン(OPP)フィルムもコンデンサ用途や包装材料用途で拡大しています。また、ポリフェニレンサルファイド(PPS)フィルム、アラミドフィルムは、オンリーワンの高機能フィルム製品です。このほか、自己粘着性表面保護フィルムや透明蒸着フィルムなど、フィルム加工製品を含め幅広く展開しています。そして、これらを支える「ポリマー・設計・重合技術」「フィルム設計・制御技術」「製膜プロセス技術」を基に、フィルム製品に求められる耐熱性、寸法安定性、透明性、表面平滑性などの特性と低コスト化を極限まで追求しています。

PETフィルムは MLCC・DFR向けに注力

PETフィルムルミラー®は世界6極に製造・販売拠点を有し、シェアNo.1を誇る基幹事業です。情報通信、産業全般、包装材料をはじめとして幅広い用途に展開していますが、特に“AP-G 2022”期間中においては、90年代に磁気テープで培った表面形成技術に加え、高い品質管理ノウハウを武器にMLCC(積層セラミックコンデンサ)離型用途やDFR(Dry Film photo Resist)用途等、市場成長が期待できる分野での高機能離型用PETフィルムの事業拡大を推進します。

MLCCは、小型化・大容量化に伴い積層数・搭載数ともに増加していることに加え、5G普及によるスマートフォンの高機能化や基地局の増設、xEVの拡大・自動運転化を背景に、今後一段と需要が拡大すると見られています。また、回路基板

の小型化や回路線幅のファインピッチ化により、DFRの需要も高まると予測しています。DFRはフィルム上に感光性樹脂で形成されたフォトレジストで、電子部品の回路基板形成時に使用される部材です。DFR用PETフィルムには光を阻害しない高い透明性、微細キズの低減、異物管理など厳しい品質が要求されますが、それらに先行対応することで差別化を図り、高シェアを確保します。

加えて、独自のナノ積層技術で約千層を積層できるフィルムPICASUS®は、異なる種類の層を積層することで紫外線や可視光、赤外線といった波長の光を選択的に反射・透過することが可能で、ブルーライトカット、車載エンブレム等のセンサーカバー用途、熱線反射ウインドウフィルム用途など幅広い分野で拡大を進めます。

BSFはxEV向けに欧州で設備増強

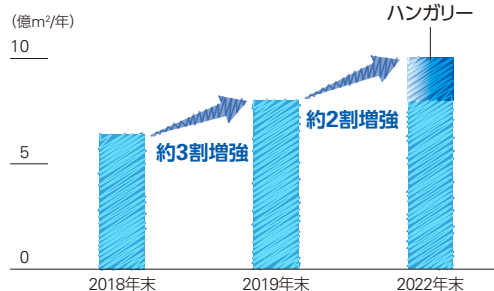
私たちのBSFセティーラ®は、高分子技術に立脚した均一微細孔構造とフィルム要素技術を基盤とした高精度膜構造を強みとしており、リチウムイオン電池の卓越した安全性と高性能化に貢献しています。また、独自の耐熱・接着コーティング技術が高安全・高信頼化・長寿命化につながっています。BSFの車載用途の需要が、xEVの欧州市場での拡大を受け伸長していることから、東シはハンガ

BSFの需要量





東レグループBSF生産能力



リーで生産設備増強を進め、2021年に稼働を開始する予定です。加えて、民生用途もIoTデバイスのほか、定置用蓄電池、パワーツールなどに裾野が広がっています。

OPPフィルムは 車載コンデンサ向けに設備増強

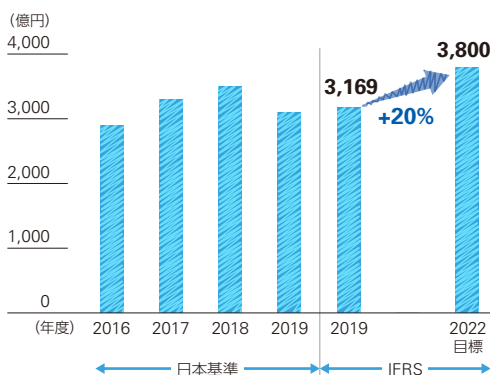
OPPフィルムトレファン®は、薄膜化と高耐電圧化という2つの相反する特性を両立させ、車載コンデンサフィルム市場でトップシェアを有しています。xEVのモーターを駆動させるパワーコントロールユニット(PCU)とフィルムコンデンサの小型・軽量化ニーズが高まっており、車載コンデンサ用フィルムの生産能力を2022年には現行比1.6倍に増強します。また、高機能包装材用途にも注力し、食品包装市場の多様化・高度化ニーズを取り込むため、米国に最新鋭の5層積層、高速製膜設備を導入します。

サステナビリティへの対応も強化

フィルム事業では、サステナビリティ強化のため、離型フィルムの回収システム構築に取り組んでいます。現状離型用PETフィルムは塗材や樹脂などの除去が困難であり、屑処理・サーマルリサイクルでの活用が中心となっていますが、回収システムを構築することで繊維等の他素材に活用することや、フィルムへの再利用を進めることで循環型リサイクルシステムの構築を進めます。

また、包装材料用途の市場では、ニーズの多様化や世界的にフードロス削減に向けた取り組みが広がっており、包装材料に要求される機能・品質がますます高度化しています。当社はフィルム製品とフィルム加工技術を組み合わせることで、あらゆる包装用途に最適な製品を提供し、食品のロングライフ化に貢献します。

“AP-G 2022”売上収益目標



ELECTRONIC & INFORMATION MATERIALS

電子情報材料事業

「The One戦略」を実践

“AP-G 2019”では、有機EL市場や半導体メモリ・通信用電子部品市場の拡大、及び大型テレビ用途のフレキシブル回路基板の増加に伴い、事業を成長させてきました。また、印刷用途では、デジタル化により一般印刷物が減少する中で、成長市場であるラベル・包装印刷分野への転換を進めました。

“AP-G 2022”では、顧客との強い信頼関係のもとで将来ニーズを先取りし、高度で豊富な技術により迅速に製品開発を行って早期採用を実現する「First One」、強固な参入障壁(知的財産網、高品質、安定供給、コスト競争力、顧客サポート)を構築する「Only One」、そして、実績やノウハウをグローバルに展開することで業界標準化を実現する「Number One」、これらを「The One戦略」として実践していきます。

半導体・電子部品分野：新製品を成長分野へタイムリーに展開

半導体・電子部品分野では、5GやIoTが急成長段階に入っています。これらに用いられる高周波数帯のデバイスには低誘電率材料が必要になりますが、私たちは高度な分子設計技術を用い、世界最高レベルの素材開発に成功しており、事業拡大を積極推進します。

またフレキシブル回路基板(COF)では、サムスングループとの合弁会社で、高い技術とコスト競争力をもつSTEMCOが生産・販売していますが、東レグループは、ベースフィルムのカプトン®、その上にスパッタ/銅めっきしたFCCLのトップメーカーであり、さらにCOFへのIC実装会社も含めて、グループ内で完結するサプライチェーンを構築しています。

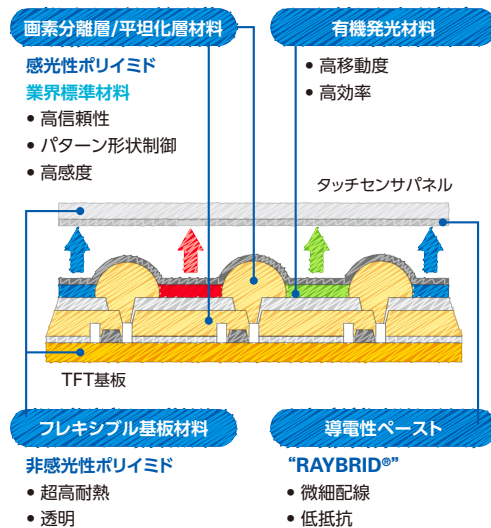
この強みを活かし、業界シェアの維持・拡大を図ると共に、多層フレキシブル回路基板や多層の超小型コイル、さらには複数の機能をひとつの基板に集約した高密度フレキシブル基板など、軽量化、超小型化、低コスト化に大きく貢献する製品の開発・展開に注力していきます。

ディスプレイ分野：有機ELディスプレイ分野に各種先端材料を幅広く展開

ディスプレイ分野では、スマートフォン・テレビ用途で有機ELディスプレイの採用比率が上がり、需要が拡大している有機ELディスプレイ用材料の拡販を目指します。高信頼性・パターン形状制御・高感度が特長の当社の感光性ポリイミドは、RGB画素分離層・平坦化層材料として、業界の標準材料になっています。

加えて、有機発光材料、フレキシブル基板材料や導電性ペーストも事業拡大を推進し、有機ELディスプレイ分野に各種先端材料を幅広く展開します。

有機ELディスプレイ用材料



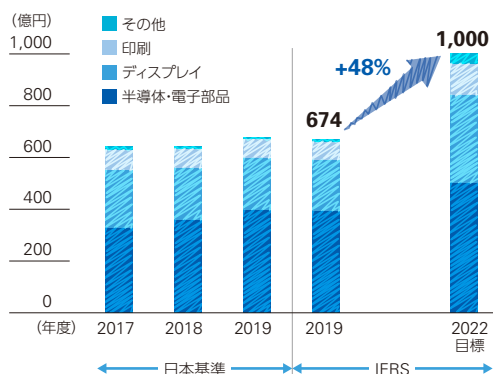
印刷分野：環境負荷ゼロ印刷システムを世界標準に

印刷用途では、VOC(揮発性有機化合物)や有機溶剤廃液などによる環境問題が指摘されていますが、私たちの水なし平版は、従来の印刷方式に比較してVOC排出量を大幅に削減しています。さらに、水溶性インキ、水系洗浄液などの開発を通じて完全VOCフリー印刷システムを実現し、低環境負荷印刷システムへの転換を図っています。本システムは、最終顧客にもしっかり訴求し、印刷会社に指定していただくことを通じて急速な普及を目指し、環境負荷ゼロ印刷システムの世界標準化を着々と進めていきます。

LIの成長分野への展開加速

加えて、ライフイノベーションを中心とした新規成長分野として、X線シンチレータパネルに注力します。これは、照射されたX線を可視光に変換し、センサで画像化するものですが、従来方式では変換層で光が拡散し、鮮明な画像を得ることに支障をきたしています。私たちは、独自のセル方式でこの問題を解決し、鮮明度を大きく改善することに成功しました。これにより、乳がんなどの早期発見に大きく貢献します。その他、内視鏡のライトガイド用途として光伝送効率の高いプラスチック光ファイバや、ウェアラブルデバイスで小型軽量化の求められるディスプレイ、センサ、回路等への各種材料を積極展開していきます。

“AP-G 2022”売上収益目標



DAY ONE:
12:20-13:00

取締役
電子情報材料事業本部長

榎本 裕

繊維は成長産業

繊維需要は、人口増加、人々の生活の質の向上や、新興国を中心とした中間所得層の消費拡大に伴い、年率3%で拡大する見通しです。繊維は衣料用のみならず、工業、土木、農業、ライフサイエンス、あらゆる用途で進化しており、世界的に見れば成長産業です。今後も人口の伸び率以上にポリエステルを中心に繊維は成長していくと予測しています。こうした中、私たちは、三大合繊の生産能力で世界15位ですが、テキスタイル事業と、素材から縫製品一貫型事業を展開する合繊繊維事業の売上高では、世界一の規模と推測しています。

3次元事業展開で成長

当社グループ繊維事業は、①技術開発力と多彩な素材群、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を強みの3軸とし、これらを自在に組み合わせてあらゆるソリューションを提供できる世界で唯一の「3次元事業展開」を特徴としています。このユニークな事業モデルのもと、“AP-G 2022”では「成長地域・成長分野でのグローバル事業拡大」「サステナビリティへの対応による事業拡大」「ビジネスモデルの高度化」を成長ドライバーとし、「グローバル展開」「素材開発」「バリューチェーン」のそれぞれを重層的に強化していきます。具体的には、不織布・人工皮革、エアバッグの各事業と、衣料用繊維におけるファイバー・テキスタイル・縫製品一貫型事業の強化等に取り組み、差別化戦略による持続的成長を目指します。

不織布、人工皮革、エアバッグ等に注力

世界の不織布市場が年率5%で成長する中、私たちは「世界唯一の長・短総合不織布事業」構築を目指し、衛材、フィルター、自動車用途等を重点用途として差別化製品の開発を推進します。衛材用途では、お客様とのタイアップにより従来にない製品開発を強化すると共に、アジア各地の需要増に対応する地産地消の供給体制を構築していきます。フィルター用途では、産業用集塵機向けなど環境対応素材として、ポリエステル不織布の高性能化を



DAY TWO:
9:30-10:20

専務取締役
繊維事業本部長
大矢 光雄

FIBERS & TEXTILES

図ります。自動車用途では、車内の騒音低減に貢献する「吸音材」向け等に不織布を展開していきます。

人工皮革は、ウルトラスエード®とアルカンターラ®の2ブランドを、自動車、ファッション衣料、インテリアなどさまざまな用途の高級ゾーンをターゲットに、ブランド価値向上を継続強化します。加えて、植物由来原料人工皮革の展開など環境価値も高めていきます。

エアバッグは、新興国を中心とする搭載規制強化と衝突安全規制強化を追い風に、世界6拠点から同品質の基布をタイムリーに供給できる生産・販売体制で積極的に事業を拡大していきます。また、2019年度はエアバッグ縫製会社のAlva社を買収しましたので、コンパクト化や複雑化する縫製品ニーズを確実に捉え、クッションの知見も基布設計に取り込みながら提案力を高めていきます。

サステナビリティへの対応

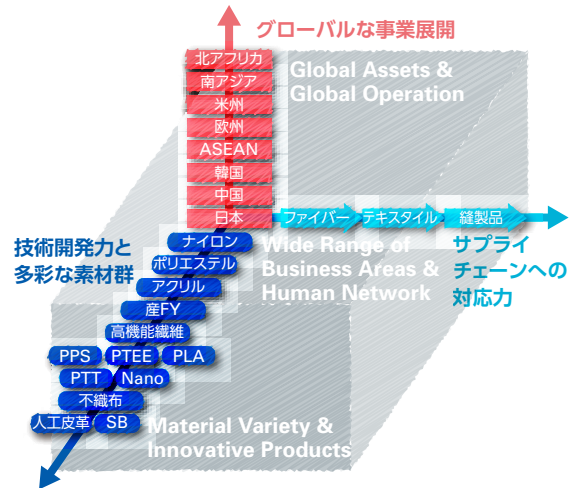
東レグループのサステナビリティ・ビジョンを踏まえ、省エネルギー、新エネルギー、バイオマス由来、水処理、空気浄化、環境低負荷、リサイクルの切り口で、環境配慮型素材を拡大していきます。さらに、医療・ヘルスケア分野関連素材として、同じくサステナビリティ・ビジョンを踏まえ、医療、健康・長寿社会、人の安全の3つの切り口で、hitoe®を働く人の見守りや暑熱対策などに広げるほか、乳がん患者向けのハグフィット™や使い

切り保護服LIVMOA®で、サステナビリティへの対応による事業拡大を目指します。

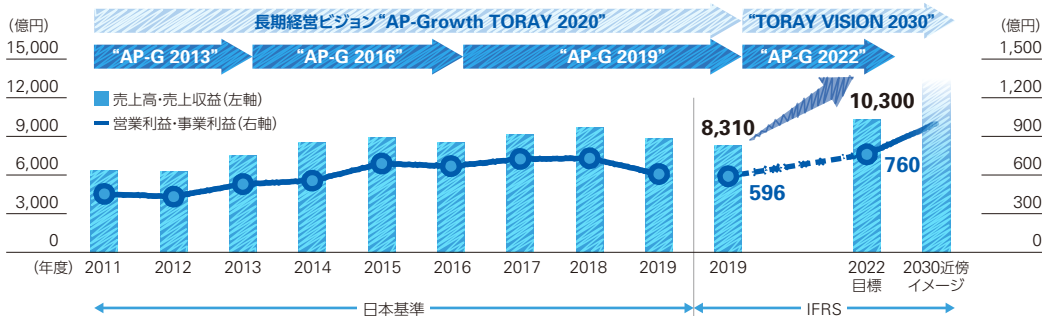
衣料の一貫型事業を強化

ビジネスモデルの高度化については、用途や最終顧客のニーズに基づき、ファイバーやテキスタイルでも最適なサプライチェーンを組み立てられる「素材・縫製品一貫型事業」の強化を重要課題としており、中国市場での一貫型サプライチェーンの深化を進めます。また、ASEANでは、インドネシア、マレーシア、タイに加え、ベトナムでのコンバーティング事業により、サプライチェーンの拡大と高度化を図ります。さらに南アジアでも、インド市場の成長を見据え、サプライチェーンを構築していきます。

当社の強み：世界で唯一の3次元事業展開



“AP-G 2022”売上収益目標



CARBON FIBER COMPOSITE MATERIALS

炭素繊維複合材料事業

新たな事業機会が期待される

炭素繊維複合材料の需要には、コロナ禍が大きな変動要因となっていますが、モビリティ革命や新エネルギーの拡大、環境ニーズにより、新しい事業機会が期待でき、2022年ごろには再度成長軌道に戻り、2030年にかけて年率8%程度で拡大すると予測しています。航空宇宙用途では、高性能飛行機の需要立ち上がりと並行して、エアタクシーや大型ドローンなどの“空飛ぶ車”の需要が創出されることに加え、北米を中心にロケット、衛星などの需要が伸長すると予測します。スポーツ

用途では、ゴルフ・釣竿は先進国では成熟していますが、自転車成長を牽引する見通しです。一般産業用途は、発電コストが下がる風力発電翼の大型化による炭素繊維の採用拡大に加え、燃料電池車の普及に伴い水素タンクや炭素繊維電極基材が一大用途に成長すると見えています。

最高のコストパフォーマンスを提供

私たちは、世界最高性能を有するレギュラートウ、最強のコスト競争力を有するラージトウをグローバルに提案・供給できる事業体制を擁し、市場シェア*は、レギュラートウで48%、ラージトウで51%、いずれも世界トップでトータルでは49%となっています。また、実績豊富な熱硬化マトリクス樹脂に加え、賦形性に優れる次世代熱可塑樹脂の双方を設計、提案できる研究開発力があります。さらに、50年におよぶデータの蓄積、グローバルな供給体制で、世界の有力企業と強固な信頼関係を築いています。

私たちは引き続き、成形加工しやすく、設計通りの性能が確実に発現する構造材料を供給すると共に、他の材料・他社の製品では実現できない高機能ソリューションを提案していきます。同時に、デジタルトランスフォーメーション(DX)による生産性向上、既存製品と同等以下のコストで一層の高付加価値を実現する新規プロセスの開発、高性能炭素繊維・新規マトリクス樹脂の開発などにより、最高のコストパフォーマンスを有する材料を提供していきます。さらに、炭素繊維の経済的価値を反映させた値決め方式をご提案し、お客様が長期的に調達しやすい安定した価格提供を目指します。

*市場シェアは2018年度時点

炭素繊維の需要見通し

全体

炭素繊維は2030年にかけて年率8%で拡大すると予測

航空宇宙

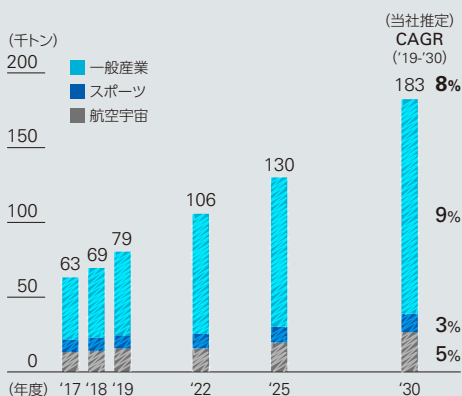
民間航空機に加え、エアタクシーや大型ドローンなど“空飛ぶ車”の需要創出や北米を中心にロケット、衛星などの需要が伸長

スポーツ

ゴルフ・釣竿は先進国では成熟も自転車成長を牽引

一般産業

風力発電翼の大型化による炭素繊維採用の拡大に加え、燃料電池車の普及に伴い水素タンクや電極基材が一大用途に成長



787型機の減産影響による設備余力は他用途に活用すると共に、徹底的なコスト削減を実施

“AP-G 2022”期間中は、米ボーイングの中型旅客機「787」の減産の影響は避けられず、これに伴う設備余力は、衛星用途や水素タンク用途に振り向け、新規設備投資の抑制を図ります。一方で、構造部位以外の内装材や座席等のインテリア向け材料開発を強化します。今後も新型航空機プログラムでのスペックインに向けた取り組みは最重要課題として継続し、特に、単通路機を中心に一層の軽量化ニーズが増大していることを好機と捉え、小型機開発ベンチャーへのアプローチも強化します。

また、抜本的なコスト削減によるコスト競争力の一層の強化を推進します。

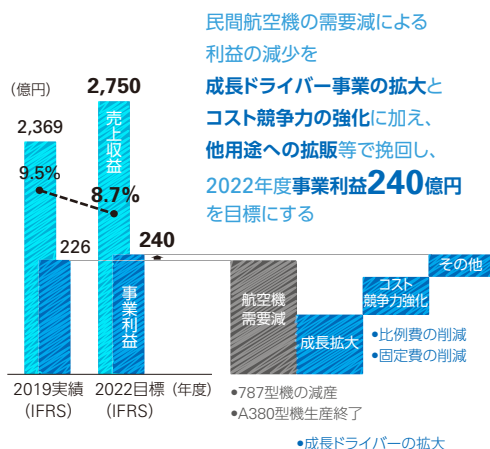
風力発電翼向けに生産設備増強を加速

新たな用途として期待される風力発電翼用炭素繊維は、“AP-G 2022”期間中に年率13%の成長を見込んでいます。風力の発電効率向上に最も効果的なブレードの長尺化が進んでおり、軽量高剛性の炭素繊維補強ブレードの採用が加速しています。東レグループのZoltekはコスト競争力と高品質を強みに、風力発電翼用途のラージトウ炭素繊維で世界シェア約6割を有しています。中国市場や拡大する洋上風車などの新規プログラムへの積極参加により、一層の事業拡大を目指します。

水素タンクや電極基材でスペックイン・デファクト化を推進

2021年頃から燃料電池車の量産が予想され、燃料水素充填に適した超高压タンクの需要拡大が加速すると見えています。水素は可燃性・透過性が高いため、圧力容器用途で約20年の実績を有し、圧倒的シェアと信頼を得ている私たちの製品が強みを発揮出来る成長領域です。また、燃料電池車の電極基材にも私たちの炭素繊維加工材が、世界に先駆けて採用されています。電極基材はガス拡散に適した高機能、高信頼性が求められ、40年の実績と世界最大の供給能力を有する強みを活かし、有力自動車メーカーとの共同開発を推進します。

“AP-G 2022”売上収益目標 為替レート:105円/USD(2022年度)



複合材料事業副本部長 吉永 稔

DAY TIME: 10:30-11:20

水処理膜事業の エクセレントカンパニーへ

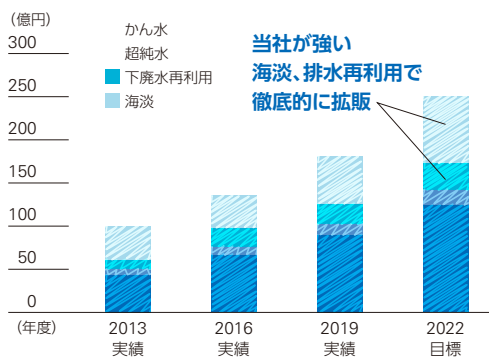
人口の急速な増加などにより、自然の浄化作用だけでは「水量」と「水質」の確保が困難となり、水処理技術は21世紀の必須技術となっています。水処理の分離膜には微細な孔があり、分離対象物に合わせてRO膜(逆浸透膜)、NF膜(ナノろ過)、UF膜(限外ろ過)、MF膜(精密ろ過)に分類されますが、私たちはこれら全ての膜製品を自社で開発・生産・販売しています。

海水淡水化等に使用されるRO膜は、高性能新製品の開発・上市、グローバル生産・販売体制の拡充、2014年に買収した旧ウンジンケミカルとのシナジー拡大、中東の新設拠点での安定生産体制の確立などを推進し、着実に基幹事業として拡大させてきました。また、UF膜及びMBR(膜分離活性汚泥法)膜においても、販売ルート開拓や新製品上市により、事業体質を強化しています。さらに、プラント・機器事業では、水道機工を中心としたEPC(Engineering, Procurement, Construction)分野の体質強化に取り組んでいます。その結果、2019年度は2013年度に比べ、水処理事業全体の売上高は1.7倍、中でもRO膜事業は2.1倍となりました。“AP-G 2022”では、世界シェアトップクラスのRO膜のグローバル営業体制を活用し、育成途上であるUF・MBR製品の拡販と事業拡大を目指すと共に、トータルソリューション(IMS)の展開につなげていきます。

RO膜の生産能力を1.6倍に増強

RO膜は、世界的な水不足と環境意識の高まりから、中国・中東を中心に年率7%程度の市場成長を見込んでいます。中国では、環境規制強化による廃水処理案件の増加と、飲用水の水質基準の高まりによる高度処理化が同時に進行しています。中東では、人口増・産業振興策による水需要の増加に加え、蒸発法から省エネのRO膜利用に切り替えての大型海水淡水化案件が急増しています。こうした中、RO膜の生産能力を、“AP-G 2022”期間中に2019年度比1.6倍に増強します。また、提案力や技術サービスなどの非価格競争力とコスト体質の徹底強化を継続し、グローバルシェアNo.1を堅持します。

産業用ROエレメント販売推移(2013年度=100)





UF膜は「New Tips」で倍増

UF膜は、飲料水・工業用水製造、下廃水再利用、海水淡水化RO膜の前処理など幅広い用途に利用されています。特に世界的な下廃水再利用ニーズの高まりにより、年率10%程度の成長を予測しています。UF膜事業では、中空糸膜を細くしても膜強度を保つ新技術により、同一容器で膜面積を25%向上させ、プラント全体の設備費を10%削減できる新製品「New Tips」を開発しました。これを戦略商品として、中国、ASEANを中心にパートナー企業との連携を強化し、2019年度比2倍の事業拡大を目指します。

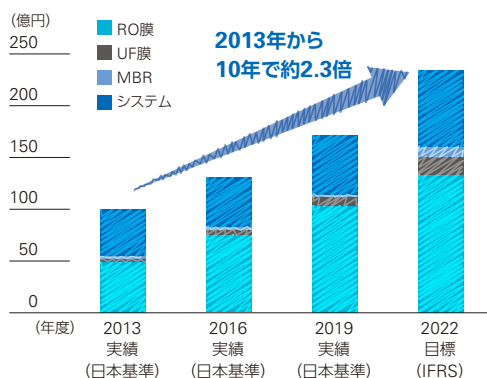
MBRも「NHP」で倍増

MBR膜は、下廃水の高度処理技術である膜分離活性汚泥法に使用される浸漬型膜モジュールで、下廃水再利用での活用も進んでおり、引き続き年率約10%の市場成長を見込んでいます。私たちのMBR膜は高透水性と高耐久性からシェアを拡大してきましたが、省スペース、電力消費量30%削減、容易な現場作業性、価格面等で競争力のある新製品「NHP」の拡販に注力し、全体の1/4を占める交換需要の確実な取り込みも図り、2019年度比2倍以上の事業拡大を目指します。

知見を活かしIMS展開も加速

近年は、浄水、海水淡水化、下廃水再利用等の各分野で、さまざまな膜を組み合わせるIMS (Integrated Membrane System) が注目されています。当社は全ての膜を自社開発しており、あらゆる膜の特性を熟知しているため、水源と用途に対し最適なシステムを設計し、最高のパフォーマンスと低コストを実現することができます。この強みを活かし、IMSの実績も着実に増やしていきます。

“AP-G 2022”売上収益目標(2013年度=100)



OUR FIRST IR DAY EVENT

この度、初めてIRデーを開催しました

日頃から当社の経営並びにIR活動にご理解をいただきましてありがとうございます。

この5月に発表した中期経営課題“AP-G 2022”の各事業の成長戦略について理解を深めていただくため、今回、当社として初めて、「TORAY IR Day 中期経営課題 “AP-G 2022” 事業説明会」を開催しました。

新型コロナウイルスの感染が拡大する中、インターネットライブで配信し、約150名の方に視聴いただきました。お忙しい中、IRデーにご参加いただいた皆様、また、ホームページの動画配信を視聴いただいた皆様にこの場をお借りして御礼を申し上げます。



上席執行役員 IR統括
平林 秀樹

終了後の参加者アンケートでは、「各事業のポジショニングや中期戦略があらためて理解出来る有益なミーティングだった」という好意的コメントをいただく一方、「事業戦略と利益成長の関連性、設備投資効果の検証等に対する踏み込み不足」など、今後の課題についてもご指摘いただきました。

これらの貴重なご意見は今後の経営活動及びIR活動の参考とさせていただきます。

今後もIRイベント等を開催して、株主・投資家の皆様との対話を充実して参りたいと考えています。当社の経営並びにIR活動につきまして、一層のご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。

記事中の役職・部署名は、今回のIRデー当日のものです。
本レポート発行時点とは異なっている場合があります。

MANAGEMENT SYSTEM

組織図

(2020年7月1日現在)



取締役及び監査役

(2020年6月23日現在)



代表取締役社長
日覺 昭廣



代表取締役
阿部 晃一



代表取締役
出口 雄吉



代表取締役
大矢 光雄



取締役
萩原 識



取締役
安達 一行



取締役
吉永 稔



取締役
岡本 昌彦



社外取締役
伊藤 邦雄



社外取締役
野依 良治



社外取締役
神永 晋



社外取締役
二川 一男



監査役
枘田 章吾



監査役
深澤 徹



社外監査役
永井 敏雄



社外監査役
城野 和也



社外監査役
熊坂 博幸

役員及び監査役

(2020年6月23日現在)

取締役

代表取締役社長

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(現)

代表取締役

阿部 晃一

1977 入社
2004 愛知工場長
2005 取締役
2009 常務取締役
2011 専務取締役
2013 代表取締役 専務取締役
2014 代表取締役 副社長
2020 代表取締役 副社長執行役員(現)

代表取締役

出口 雄吉

1973 入社
2009 研究本部副本部長
取締役
2012 常務取締役
2014 専務取締役
2018 代表取締役副社長
2020 代表取締役 副社長執行役員(現)

代表取締役

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(現)

取締役

萩原 識

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

取締役

安達 一行

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

取締役

吉永 稔

1979 入社
2008 生産本部(複合材料技術・ACM技術部)担当
2011 取締役
2015 アメリカ地区全般統括 在アメリカ東レ代表
Toray Holding (U.S.A.) Inc. 会長
Toray Industries (America), Inc. 社長
アメリカ地区複合材料技術・生産統括
2019 複合材料事業本部(炭素繊維事業戦略)
担当
2020 取締役 専務執行役員(現)

取締役

岡本 昌彦

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

社外取締役

伊藤 邦雄

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

社外取締役

野依 良治

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

社外取締役

神永 晋

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

社外取締役

二川 一男

1980 厚生省入省
2012 厚生労働省大臣官房長
2014 厚生労働省医政局長
2015 厚生労働事務次官
2017 厚生労働事務次官退官
2018 内閣官房社会保障改革室政策参与
2020 当社取締役(現)

監査役

監査役

棚田 章吾

1975 入社
2006 関連事業本部長補佐 兼
関連業務部長 兼
経営企画室参事
2007 取締役
2011 常務取締役
2016 専務取締役
2017 監査役(現)

監査役

深澤 徹

1978 入社
2003 蝶理(株)執行役員
2005 経営企画室主幹 兼
IR室主幹
2006 経理部長
2010 アメリカ地区全般統括 兼
在アメリカ東レ代表 兼
Toray Holding (U.S.A.), Inc.
会長 兼 Toray Industries
(America), Inc. 社長
2012 取締役
2015 常務取締役
2018 専務取締役
2020 監査役(現)

社外監査役

永井 敏雄

2008 最高裁判所首席調査官
2012 広島高等裁判所長官
2013 大阪高等裁判所長官
2014 定年退官
弁護士登録(第一東京弁護士
会)卓照総合法律事務所
(現)
2015 当社監査役(現)
2016 住友商事株式会社監査役
(現)

社外監査役

城野 和也

1977 (株)三井銀行入行
2005 (株)三井住友銀行
執行役員
2007 同行常務執行役員
2010 同行取締役 兼
専務執行役員
2012 退任
シティバンク銀行(株)
代表取締役社長 兼 CEO
2014 退任
2015 当社監査役(現)
2019 プラザー工業(株)監査役
(現)

社外監査役

熊坂 博幸

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



執行役員

社長執行役員

日覺 昭廣

CEO兼COO

副社長執行役員

阿部 晃一

知的財産部門・地球環境事業戦略推進室・
ライフイノベーション事業戦略推進室全般
担当
技術センター所長
東レ総合研修センター所長

副社長執行役員

出口 雄吉

経営企画室長
品質保証本部長
法務・コンプライアンス部門(安全保障貿易
管理室)・HS事業開発推進室全般担当

副社長執行役員

大矢 光雄

営業全般担当
マーケティング企画室・支店全般担当
関連事業本部長

専務執行役員

大谷 洋

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)

専務執行役員

萩原 識

フィルム事業本部長
Toray Films Europe S. A. S. 会長(非常勤)

専務執行役員

安達 一行

購買・物流部門統括
生産本部長

専務執行役員

吉永 稔

複合材料事業本部長
Toray Carbon Fibers Europe S. A. 会長
(非常勤)

常務執行役員

須賀 康雄

在ヨーロッパ東レ代表
Toray Industries Europe GmbH 社長

常務執行役員

小林 裕史

医薬・医療事業本部長
医薬・医療事業本部(技術・生産)担当

常務執行役員

首藤 和彦

在中国東レ代表
北京事務所担当
東麗(中国)投資有限公司 董事長兼總經理
東麗滄州伊織染(南通)有限公司 董事長

常務執行役員

恒川 哲也

研究本部長
基礎研究センター所長

常務執行役員

谷口 滋樹

人事勤労部門長

常務執行役員

三木 憲一郎

繊維事業本部長
大阪事業場長

上席執行役員

西野 聡

生産本部(フィルム技術・生産)担当

上席執行役員

平林 秀樹

CSR・IR統括
法務・コンプライアンス部門統括
総務・コミュニケーション部門長
東京事業場長

上席執行役員

榎本 裕

電子情報材料事業本部長

上席執行役員

猪原 伸之

樹脂・ケミカル事業本部長

上席執行役員

石井 一

繊維事業本部副本部長
グローバルSCM事業部門長

上席執行役員

松田 博行

情報システム部門統括
エンジニアリング部門長

上席執行役員

岡本 昌彦

財務経理部門長

執行役員

李 泳官

在韩国東レ代表
Toray Industries Korea Inc. 社長
Toray Advanced Materials Korea Inc. 理事会長

執行役員

Teh Hock Soon

在マレーシア国東レ代表
Toray Industries (Malaysia) Sdn. Berhad 社長
Penfabric Sdn. Berhad 会長
Toray Malaysia Systems Solution Sdn. Bhd. 会長
P.T. Century Textile Industry Tbk 会長(非常勤)

執行役員

山本 芳郎

法務・コンプライアンス部門長

執行役員

高林 和明

在タイ国東レ代表
Toray Industries (Thailand) Co., Ltd. 社長
Toray Textiles (Thailand) Public Company
Limited 会長

執行役員

島地 啓

在アメリカ東レ代表
Toray Industries (America), Inc. 社長

執行役員

井口 雄一朗

電子情報材料事業本部(技術・生産)担当

執行役員

常木 治

購買・物流部門長
原料部長

執行役員

薬師寺 一幸

生産本部(複合材料技術・生産)担当

執行役員

福田 康男

生産本部(繊維技術・生産)担当

エグゼクティブフェロー

エグゼクティブフェロー

北野 彰彦

A&Aセンター所長
生産本部(ACM技術部)担当

CORPORATE GOVERNANCE 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」等で体系化されています。このうち「経営基本方針」は、ステークホルダーとのあるべき関係を示しており、特に株主に対しては「誠実で信頼に応える経営を行うことを明記しています。また、「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当たり、こうした理念を具現化していくことを、その基本的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

東レグループは、基礎素材製品を多様な産業に供給しており、広範囲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であるため、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。

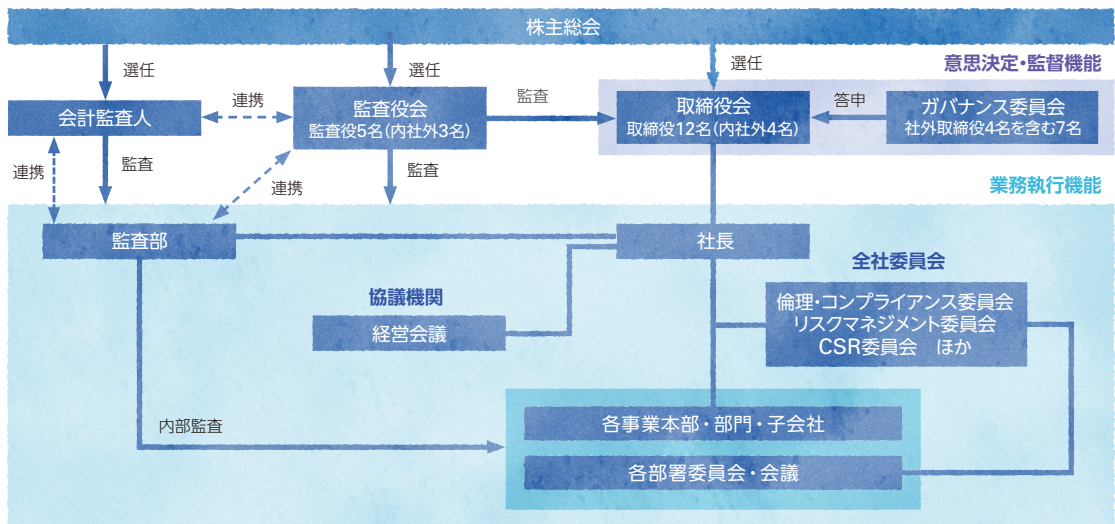
東レは、監査役会設置会社であり、社外取締役を含む取締役会が、業務執行に関する意思決定と取締役などによる職務執行の監督を行い、社外監査役を含む監査役会が、取締役会と業務執行組織から独立して取締役の職務執行を監査し、取締役会の透明性・公正性を確保する体制としています。また、取締役会の諮問機関として任意の委員会である「ガバナンス委員会」を設置し、同委員会にて東レのコーポレート・ガバナンスに関する事項全般を審議することで、ガバナンスに関する取締役会の実効性を高めています。

取締役及び監査役は、株主によって直接選任されることにより、経営を付託された者として重大な責務を負っていることを明確に認識し、それぞれの役割を適切に果たすと共に、経営の状況について株主を含むステークホルダーへの説明責任を果たしていきます。

ガバナンス体制の強化

2020年度より、取締役会の実効性向上と業務執行体制の強化を図るため、取締役を12名(前年度比7名減員)とし、社外取締役を4名(同2名増員)としました。また、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、執行役員制度を導入しました。取締役会は、執行役員へ委

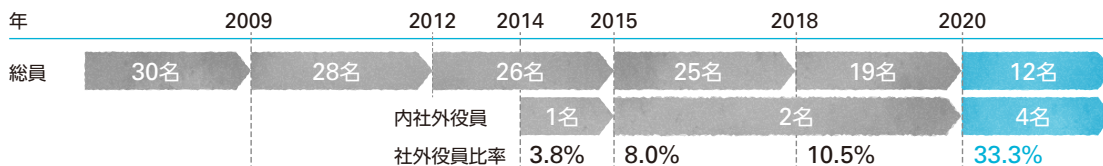
コーポレート・ガバナンス体制図



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。さらに、これまで社内取締役1名と社外取締役2名で構成されていた「ガバナンス委員会」の人

数を、社内取締役3名、社外取締役4名に増員しました（委員長は従来通り社外取締役）。これにより、委員会の審議・答申に、より多面的な視点を確保します。

取締役の員数削減と構成の変更



社外役員の選任に関する状況

東しは、コーポレート・ガバナンスの客観性及び透明性を確保するために、社外取締役及び社外監査役

の独立性に関する基準を定め、同基準のもとに、社外取締役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しています。

社外役員の選任理由及び独立性に関する状況

伊藤 邦雄 (取締役)	大学教授としての会計学や経営学に関する高度な専門的知識に加え、企業の社外取締役としても豊富な経験を有しているため、社外取締役として選任し、かつ独立役員に指定しています。
野依 良治 (取締役)	大学教授としての豊富な経験と当社基幹技術のひとつでもある有機合成化学に関する高度な専門的知識に加え、企業の社外取締役としての経験も有しているため、社外取締役として選任し、かつ独立役員に指定しています。
神永 晋 (取締役)	企業の経営トップとしての豊富な経験に加え、国際性と企業の社外取締役としての経験も有しているため、社外取締役として選任し、かつ独立役員に指定しています。
二川 一男 (取締役)	行政官としての豊富な経験と知識・深い専門性を有しているため、社外取締役として選任し、かつ独立役員に指定しています。
永井 敏雄 (監査役)	法曹界において要職を歴任し優れた実績を挙げており、人格・識見ともに高く、客観的な立場から適切な監査を行うことができるため、社外監査役として選任し、かつ独立役員に指定しています。
城野 和也 (監査役)	経済界において要職を歴任し、人格・識見ともに高く、客観的な立場から適切な監査を行うことができるため、社外監査役として選任し、かつ独立役員に指定しています。
熊坂 博幸 (監査役)	公認会計士としての豊富な経験・実績と会計に関する高度な知見を有しており、人格・識見ともに高く、客観的な立場から適切な監査を行うことができるため、社外監査役として選任し、かつ独立役員に指定しています。

内部統制システム・リスク管理体制の整備の状況

東しは、東し理念を具現化するために、組織の構築、規程の制定、情報の伝達、及び業務執行のモニタリングを適切に行う体制として、以下の基本方針に従って内部統制システムを整備することにより、適法かつ効率的に業務を執行する体制の確立を図ります。

① 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- 企業倫理・法令遵守を推進するため、全社委員会のひとつとして「倫理・コンプライアンス委員会」を設けるほか、専任組織の設置など必要な社内の体制を整備します。
- 取締役及び使用人が遵守すべき具体的行動基準として「倫理・コンプライアンス行動規範」を制定するほか、必要なガイドライン等を整備します。特に反社会

的勢力との関係遮断については、全社一体の毅然とした対応を徹底します。

- 法令や定款に違反する行為を発見した場合の内部通報体制を構築します。
- 法令遵守の最重要事項のひとつである安全保障貿易管理について、規程を制定し、専任組織を設置します。

② 取締役及び使用人の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- 「トップ・マネジメント決定権限」を制定し、意思決定事項のうち、取締役会に留保される事項及び社長、本部長等に委任される事項を規定します。
- 取締役会又は社長が決定する重要事項について、協議機関として「経営会議」を設置し、方針の審議、ないし実行の審議を行います。

③ 取締役及び使用人の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- 経営に関する重要文書や重要情報、秘密情報、個人情報について、規程を整備し、適切に保存・管理します。

④ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- 企業活動に潜在するリスクを特定し、平常時からその低減及び危機発生の未然防止に努めるため、全社委員会のひとつとして「リスクマネジメント委員会」を設けて全社リスクマネジメントを推進すると共に、重大な危機が発生した場合に即応できるよう、規程を整備します。
- 財務報告に関する内部統制を整備し、財務報告の信頼性を確保します。

⑤ 子会社における業務の適正を確保するための体制

- 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制を整備するため、重要な経営情報の当社への定期的な報告に関する規程を定めるほか、当社の経営陣が子会社の経営状況について直接報告を受ける会議を定期的開催します。
- 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制を整備するため、子会社に対し、それぞれの事業形態や経営環境を踏まえたリスクマネジメント体制の構築を指導し、活動状況について定期的な報告を受けます。

- 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備するため、業務執行に関して、当社が決定権限を留保する範囲を規程により定めます。また、それぞれの子会社を所管する本部等を定めることで、経営情報の一元的な把握を図ると共に、子会社が必要とする支援・指導を行います。

- 子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制を整備するため、「倫理・コンプライアンス行動規範」を、当社グループ共通の行動基準として、子会社に周知します。同時に、子会社に対し、それぞれの所在国における法令やビジネス慣習、事業形態等を勘案した行動規範やガイドライン等の制定を求めます。また、子会社の取締役等及び使用人による内部通報について、状況が適切に当社に報告される体制を整備することを指導します。

⑥ 監査役への報告に関する体制及びその報告をした者がそれを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- 当社グループの取締役等、使用人及び子会社の監査役は、監査役からの要請に応じ、職務の執行に関する事項を報告します。
- 内部通報制度の担当部署は、当社グループの内部通報の状況について、定期的に監査役に報告します。
- 監査役へ報告を行った者に対し、それを理由として不利な取扱いを行わない旨を規程に定め、子会社に対し、同様の規程を制定するよう指導します。

⑦ 監査役職務の執行について生ずる費用・債務の処理方針に関する事項

- 監査役職務の執行について生ずる費用等を支弁します。

⑧ 監査役職務を補助すべき使用人に関する事項、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項及び監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- 監査役の求めがある場合、職務を補助すべき専任の使用人を置きます。当該使用人は、もっぱら監査役

の指揮命令に従うものとし、その人事については監査役と事前に協議を行います。

⑨ その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- 監査役は、重要な意思決定の過程及び業務執行の状況を把握するために、取締役会等の会議に出席します。
- 監査役は、取締役や経営陣とのミーティング、事業場・工場や子会社への往査を定期的実施します。

役員の報酬等

社内取締役の報酬は、その役割を踏まえ、定額である例月報酬、並びに業績連動報酬として、賞与及び株式報酬型ストックオプションで構成しています。また、社外取締役の報酬は例月報酬のみで構成しています。報酬水準については、外部第三者機関による役員報酬に関する他社水準調査結果等も参考に、優秀な人材を確保でき、業績向上に向けた士気向上が図られるようにしています。

例月報酬は、株主総会において報酬総枠の限度額を決議しています。各取締役の例月報酬は、その範囲内において、取締役会決議により社長が当社の定める一定の基準に基づき決定しています。

賞与は、株主総会において支給の可否並びに支給総額を決議しています。株主総会への付議内容は、当社のグローバルな事業運営の結果を最もよく表す各事業年度の連結営業利益等に過去実績等を加味し、社長を含む経営陣幹部による協議を経て、取締役会が決議しています。各取締役の賞与は、取締役会決議により社長が当社の定める一定の基準に基づき各人の業績に応じて決定しています。

株式報酬型ストックオプションは、株主総会において取締役に対して付与する新株予約権の総数の上限並びに報酬総枠の限度額が決議され、その限度の範囲内において、各取締役への割当個数を取締役会が当社の定める一定の基準に基づき決議しています。

監査役の報酬は、その役割を踏まえ、例月報酬のみで構成しています。報酬水準については、外部第三者機関による役員報酬に関する他社水準調査結果等も参考に、優秀な人材を確保できるようにしています。例月報酬は、株主総会において報酬総枠の限度額を決議し、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。

役員報酬制度のあり方については、「ガバナンス委員会」が継続的にレビューしています。

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	連結報酬等の種類別の額等(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	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)	1,130	787	154	188	18
監査役(社外監査役を除く)	79	79	—	—	2
社外取締役	24	24	—	—	2
社外監査役	32	32	—	—	3

(注) 1 対象となる役員の員数には、当期に退任した取締役(社外取締役を除く)1名を含んでいます。
2 報酬等の総額には、使用人兼務役員(2名)の使用人給与相当額29百万円は含まれていません。

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の 総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額等(百万円)		
				基本報酬	賞与	株式報酬型 ストックオプション
日覺 昭廣	153	取締役	提出会社	104	25	23

(注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

ANALYZING AND EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE BOARD OF DIRECTORS

取締役会実効性の分析・評価

分析・評価のプロセス

当社取締役会は2020年3月下旬から4月中旬にかけて、全取締役・監査役計24名を対象に、「2019年度取締役会実効性評価アンケート」を実施しました。アンケートの項目は次のとおりで、24名全員から記名式で回答を得ました。

- (1) 経営理念・経営方針
- (2) 取締役会の規模・構成
- (3) 監督と執行の分離
- (4) 取締役会に先立つ情報提供
- (5) 取締役会の決議事項の数
- (6) 取締役会の議事進行
- (7) 取締役会における意見等に対する経営の対応
- (8) 取締役会の権限
- (9) 利害対立への適切な対応
- (10) ステークホルダーとのコミュニケーション
- (11) 取締役同士のコミュニケーション
- (12) 知識習得の機会
- (13) コンプライアンス推進
- (14) グループガバナンス
- (15) 総合評価

アンケートに加えて、社外取締役・社外監査役計5名に対して、取締役会事務局が個別にインタビューを行い、アンケートへの回答内容を踏まえて意見を聴取しました。

これらの結果について、2020年6月11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2020年6月17日の取締役会で審議しました。次項に示す結果の概要は、当該取締役会において決議を行った内容です。

分析・評価の結果の概要

- (1) 2019年度取締役会は、経営理念・経営方針に対する深い理解・共感に基づき監督と意思決定を行い、結果として、企業戦略等の大きな方向性を示す役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。
- (2) 2019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。加えて、意思決定の委任の範囲の見直しを進めるなど、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。
- (3) 2019年度の取締役会は、全14回における取締役出席率が100%であった。社外取締役はそれぞれの専門的見地などから発言を行い、それらを含む取締役会における意見等については、経営が適切な措置を取っている。また、利益相反が生じうる取引などについては、社内手続きが適切に運用された。以上のことから、取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。
- (4) 以上を踏まえ、2019年度の取締役会は、概ね実効的にその役割・責務を果たしたものと判断する。ただし、「取締役会の議論の更なる活発化」については、2019年度に引き続き、2020年度以降も具体的な改善策を講じていくことで、更なる実効性の向上を図る必要がある。
- (5) 実効性評価の過程で取締役・監査役から得られた意見等については、それらを踏まえ、必要に応じて「ガバナンス委員会」において取締役会の実効性の更なる向上へ向けた議論を深めていく。

基本的な考え方

東レグループが、企業理念に沿って革新技術・先端素材を生かし、世界の重要な課題に取り組むことで社会に貢献するには、さまざまなステークホルダーと信頼関係を構築し、維持することが必要です。そして、この信頼を得るには、全ての事業活動に関わる各国の法令を遵守し、誠実に行動することが欠かせません。そこで、経営トップが自ら率先してコンプライアンスを最優先課題として取り組むと共に、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。

倫理・コンプライアンス体制

東レは、全社委員会として社長を委員長、執行役員を委員とする「倫理・コンプライアンス委員会」を設置し、労使一体となって倫理やコンプライアンスに関する方針審議や対策協議を行っています。さら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)件数及び内容など)を、倫理・コンプライアンス委員会を通じて取締役様に報告しています。2019年度は、本委員会を2回開催し、東レグループの2018年度の倫理・コンプライアンス活動結果及び2019年度の活動計画・進捗状況について審議・協議したほか、倫理・コンプライアンス行動規範の見直しなどの個別施策についても協議しました。各職場においては、各本部・部門長をリーダーとしてトップダウンで取り組みを推進しています。

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

倫理・コンプライアンス行動規範

2020年5月に「企業倫理・法令遵守行動規範」の内容を見直し、「倫理コンプライアンス行動規範」として

公表しました。この中で、東レグループ各社及び全ての役員・社員(嘱託、パート、派遣を含む)が企業活動のさまざまな場面で守るべき重要なルールとしての行動規範、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、周知徹底しています。

1. 安全・環境に関するコンプライアンス

(1) 安全な労働環境の構築

(2) 地球環境の保全

2. 品質に関するコンプライアンス

(1) 安全でお客様の要望に応える製品の提供

(2) 適正な品質データの管理

3. 人権に関するコンプライアンス

(1) 社員の人格・個性の尊重

(2) ハラスメント・差別の禁止

(3) 全てのステークホルダーの人権尊重

4. 公正な企業活動に関するコンプライアンス

(1) 公正な競争

(2) 適正な取引と資産管理

(3) 適正な輸出入管理及び安全貿易管理

(4) その他法令の遵守

5. 知的財産権に関するコンプライアンス

(1) 他者の知的財産権の尊重

6. 情報に関するコンプライアンス

(1) 情報の管理

(2) 適正な情報公開

企業倫理・法令遵守教育の取り組み

東レは、社内イントラネット上に「CSR・法令遵守全社掲示板」を設置して情報を共有しています。さらに、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など、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 企業倫理・法令遵守eラーニング」を継続的に実施しています。2019年度

コンプライアンス

は、贈収賄防止規程と人権をテーマに実施しました。人権については、東レグループで実際に受け付けた通報・相談事例を用い、自部署でも発生し得る問題であることの意識付けを図りました。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。

水道機工による資格不正問題について

上下水道施設の設計などを行う子会社の水道機工において、1級土木施工管理技術検定試験の受験資格である所定の実務経験を充足していない状況にあった者が、同検定試験を受験していたおそれがあることが2020年3月に判明しました。その後、第三者委員会を設置し、事実関係の調査、再発防止策の提言などを委嘱していましたが、9月24日に第三者委員会による「調査報告書」を受領し、25日に国土交通省へ「調査報告書」の内容及び再発防止策について報告しました。

内部通報制度の整備と運用

2003年度に構築した内部通報制度「企業倫理・法令遵守ヘルプライン」を、2010年度から国内関係会社も含めて運用しています。同ヘルプラインでは、自浄機能を重視し、企業倫理・法令遵守に反する行為は、まず上司に相談することとしています。東レでは、上司への相談が難しい場合の社内の通報・相談窓口として、

各事業場・工場ならびに労働組合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(電話、Eメール)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。さらに、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。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順次設置してきました。2017年度に全ての会社で設置を完了し、運用を開始しています。複数の国・地域で通報があり、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、2016年度には、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、東レが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、東レグループ各社への周知を図っています。

内部通報制度の運用状況は、年2回の倫理・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。

品質保証コンプライアンスの強化

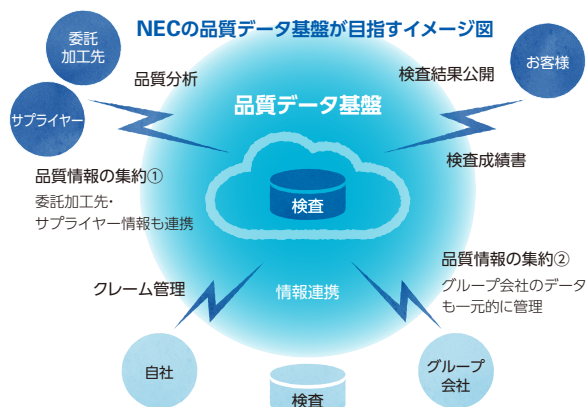
東レグループ全体の品質保証コンプライアンス強化のため、主に次の5つの課題に取り組んでいきます。

1. 東レグループ全体の品質保証に関する仕組みの強化

各事業・関係会社の品質保証体制整備の指導と品

品質検査情報をサプライチェーンで共有

東レと日本電気(株)は、検査機器から抽出した製品の品質検査情報をデジタルデータとして収集・保存し、これらの情報をサプライチェーン上で共有する品質データ基盤を構築しました。この共有プロセスには人手が介することはなく、品質検査情報の信頼性向上と品質保証業務の効率化につながっています。





品質保証体制及び業務の実効性の監査を進めています。策定した品質保証のあるべき姿に基づき、現状とあるべき姿の乖離から課題を設定し、改善を進めています。

2. 不正をしない人作りと職場風土の醸成

品質保証コンプライアンス意識の維持向上のために、東レグループの品質に関わる全員への教育を継続して実施しています。

3. 品質(保証)に関するお客様との契約の適正化

策定し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を行い、必要な項目について適正化を進めています。

4. 測定装置の適切な維持・管理

測定機器の更新やメンテナンスの必要性を判断するためのリスク評価表をもとに対応を計画し、適切に機器更新を実施しています。

5. 不正をさせない品質データ管理システムの整備

測定の自動化、測定データの自動転送、検査成績書の自動発行等、極力人手が介在しないデータ管理システムの構築を進めています。

東レハイブリッドコードによる 製品検査データの書き換えについて

タイヤコード、産業用コード、カーペットパイル糸等の産業資材用繊維製品の加工事業を展開する子会社「東レハイブリッドコード(THC社)」において、顧客と取り決めた品質規格の上下限值から僅かに乖離したデータについて、規格内への書き換えが2008年4月から2016年7月にわたり行われていたことが、2016年7月、THC社内で行ったコンプライアンスアンケートにより判明しました。

これを受けて、第1段階として安全性に関係する検査項目を中心に調査をし、次に安全性に関係しない検査項目に範囲を広げて調査しました。

最後に、残存する全ての実測データを照合(11万2000件)しました。その結果、149件の書き換えが発覚しました。そこで2017年10月より、対象となる13社全ての顧客に書き換えの事実を報告し、顧客製品への影響を検証のうえ、安全性に問題がないことを確認いただくと共に、有識者委員会を設置し、記者会見を行い、有識者委員会報告書を公表しました。

同時に再発防止に向け、品質保証に関するコンプライアンス体制の強化、データ管理システムのさらなる整備、品質規格の随時点検、測定装置の維持管理の強化等の施策を推進しました。また、東レグループ全体の品質保証業務を統括する役員(品質保証本部長)を任命、品質保証体制の整備推進と実効性を監督する新部署「品質保証本部」を創設(2018年2月)したほか、測定の自動化を促進し、東レグループ全体にわたる品質保証業務の実効性確保の強化に努めています。

安全保障貿易管理の徹底

安全保障貿易管理をめぐる最新動向の共有と 管理施策の周知徹底

安全保障貿易管理では、従来の大量破壊兵器などの拡散の懸念に加えて、国際的な安全保障バランスの変化なども考慮して、リスクマネジメントを図る必要が生じています。輸出や技術提供に関わる本部(部門)の役員などを委員とする「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などを踏まえ、対処すべきリスクを検討し、2019年度の施策などを決定しました。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、関係会社における留意事項などについて追加的な施策を実施しています。

リスク対策の実践

東レグループは、あらゆる製品、機器・資材、サンプルの輸出、技術の外国への提供などを安全保障貿易管理の対象としています。特に炭素繊維「トレカ®」及びその複合材料、半導体用コーティング剤、水処理膜など、輸出の際に経済産業大臣の許可を必要とするリスト規制品目について厳格に管理しています。また、安全保障貿易管理をめぐる内外の情勢を踏まえ、リスク管理を強化する施策として、以下に取り組みました。

1. 本部(部門)、関係会社の実務能力の強化

安全保障貿易管理の中心的な担い手である中堅層を対象に必要な実務知識を提供し、新任管理職を対象に現場での適切なマネジメントを促す教育を行いました(計13プログラム、延べ受講者数769人)。また、より専門性の高い実務者を対象に、該非判定実務についてレベルアップを図る実地教育プログラムを実施しました(計2プログラム、延べ受講者数127人)。

このほか「安全保障輸出管理実務能力認定試験」((一財)安全保障貿易情報センター主催)の受験を計画的に推進し、東レグループ全体で221人が合格しました(東レグループ累計3,996人合格)。

2. 定期監査の実施

東レグループ各社を対象に書面監査や実地監査を実施し、把握した課題の個別指導を行い、改善を進めました。

3. 事例の報告徹底と共有

不自然な引き合いなどの懸念情報を一元的に集約し、必要に応じて関係当局へ報告・相談をして適切に対応しました。また各種会議においてこれらの情報を共有し、リスク管理強化を図りました。

4. 審査業務システムのさらなる改善

安全保障貿易管理システムと営業基幹システムとの連携を本格的に開始し、人為的ミスによる誤出荷を防ぐ体制を整えました。また、システム活用によって管理の効率化を図るため、先進的な取り組みを支援し、成果を上げた事例の普及を行いました。

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

2020年5月に改定した「倫理・コンプライアンス行動規範」において、東レグループの全ての役員・社員が守るべき独占禁止法に関する行動規範を明示しています。また、独占禁止法に関する教育資料についても、東レグループの全社員向けに日本語と英語で作成しています。日本国内では「独占禁止法遵守プログラム」「独占禁止法レッドカード」を作成し活用しています。

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」において、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、腐敗防止・贈収賄の禁止に関する教育資料についても、東レグループの全社員向けに日本語と英語で作成しています。

3. 個人情報の保護

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

2019年度は、個人情報に関する不服申し立てや漏えいはありませんでした。さらに、主たる国内・海外関係会社についても、各社の規程類に定めた管理体制や管理手法に則り、適切な管理を行っています。

「ミッションB.E.A.R.」活動を推進

東レグループは、2018年度から新たな施策として、「正しいことを正しくやる、強い心」というスローガン



を掲げ、以下の4つのコンプライアンス行動プリンシプルを定め、より一層実効性のある取り組みを推進しています。

コンプライアンス行動プリンシプル

B : Be fair, be honest and have integrity
(フェア、正直、そして強い心)

E : Encourage respect and communication
(リスペクトとコミュニケーション)

A : Adopt a “genba” approach – Look to the facts!
(現場主義)

R : Responsibility as a member of our excellent company
(エクセレントカンパニーの一員としての責任)



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B.E.A.R.」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、各社の実態に即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進化させることを推奨しています。

2020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モニタリング、さらにはコンプライアンスに関する取り組みの共有や教育資料の共有を積極的に行うことにより、地域・事業内容を意識したリスク対応を強化し、「強い心—integrity」を中心とした企業文化を構築していきます。

法務内部監査の実施

2016年度から「グループ内部統制自己点検・相互点検制度」を導入しました。この制度によって2年に一

度の頻度で、東レの対象部署及び国内・海外関係会社の対象会社に対する法務・コンプライアンス内部監査を実施しています。

2018年度は、東レの対象部署と、国内関係会社の対象会社の法務・コンプライアンス内部監査を実施し、2019年度に監査指摘事項の改善状況を確認しました。その結果、2019年度において指摘事項の改善率は100%に達しました(改善実施中のものを含む)。

また、重要性が高い独占禁止法、贈収賄規制、内部通報制度、契約書の締結に関する監査の実効性を高めるべく、2019年度に法務及びコンプライアンスに関する監査方法の見直しを行い、2020年度以降実施していく予定です。

税務コンプライアンスに対する取り組み

東レグループは、各国・地域の税法や関連規則、OECDガイドラインなどの国際基準に従い、適正な納税に努めています。国際取引の増加に伴い重要性が増してきている移転価格に関しては、独立企業間原則を考慮して取引価格を算定することにより、適切な所得配分に努めています。また、透明性の高い税務運営を行い企業の社会的責任を果たすことが重要であるとの認識のもと、社員の一人一人が準拠すべき税務に関する基本的な考え方を改めて明確化し、税務コンプライアンスに対する取り組みをより高いレベルで確実に実行するために、東レグループ税務方針を定め、2020年5月からグローバルに適用しています。

基本方針

1. 東レは、各国の税法、国際課税ルールを遵守し、適正な納税に努めます。
2. 東レは、税務リスクの最小化・税金費用の適正化をはかり、企業価値の向上及び株主価値の最大化に努めます。
3. 東レは、タックスヘイブン等を活用した恣意的な租税回避を行いません。
4. 東レは、各国税務当局と良好な関係を構築します。

MATERIALS CHANGE OUR LIVES

素材には、社会を変える力がある。

Photo: 青空サイエンス教室

子どもたちに理科を好きになってもらうために、ワクワクドキドキするちょっと不思議なキャンプを楽しんでもらおうという取り組みです。大自然を教材に子どもたちのどうして?なんで?をかき立てる好奇心育成コンテンツが盛りだくさんな2泊3日の宿泊体験型教室であるこの取り組みは、いつもと違う青空の下で、子どもたちが心のそこから理科好きになるきっかけづくりをお手伝いします。(19年の様子)





FOR REALIZATION OF A CIRCULAR ECONOMY

循環型社会の 実現に向けて

東レグループ サステナビリティ・ビジョンでは、「資源が持続可能な形で管理される世界」を、2050年に目指す世界のひとつとしています。従来の社会では、資源の枯渇問題、大量のゴミによる海洋汚染、CO₂排出などさまざまな課題がありました。これらの課題を解決し、資源を有効活用する持続可能な循環型社会実現に向けた取り組みを、“AP-G 2022”の重点課題として取り組んでいます。

さまざまな技術・製品でサーキュラー・エコノミーの実現に向けて

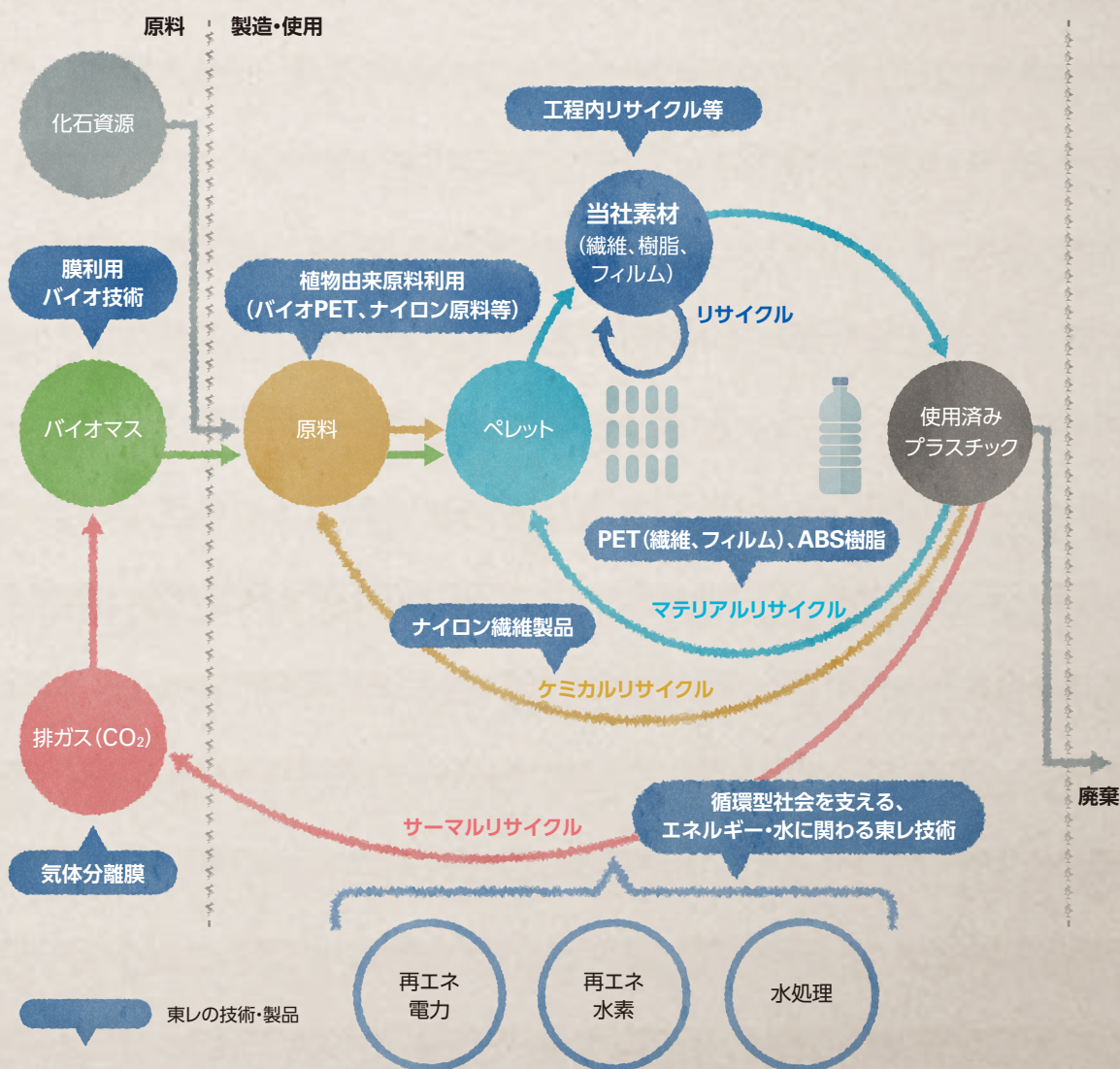
東レは、「資源が持続可能な形で管理される世界」、いわゆる循環型社会の実現に向けて、プラスチック製品のリサイクルや原料のバイオ化、使用するエネルギーの再エネ化や水素化、水の再利用などにさまざまな技術で貢献しています。例えば、繊維、樹脂、フィルム等のプラスチック製品を再利用する「マテリアルリサイクル*1」や「工程内リサイクル」に取り組んでいます。また、再利用できないプラスチックをモノマーやガスなど基礎原料に戻す「ケミカルリサイクル*2」もすでにナイロン繊維製品で実現しています。

また、石油からではなく植物からつくった原料を利用する「植物由来原料利用の素材」やこの原料を効率的につくれる「膜利用バイオ技術」の開発も進めています。さらに、製造工程で使用される電力や水素を再生可能エネルギーでつくる風力発電翼や水素製造装置用の材料、排水の再利用のための水処理膜などにも東レの技術が使われています。

*1 マテリアルリサイクル: 使用済みPETボトルや製造工程から出る端材等を加熱してチップ化し、糸、綿等に再生するリサイクル。

*2 ケミカルリサイクル: 使用済み製品や製造工程から出る端材等を解重合してモノマー原料に戻し、再びチップを製造し、糸、綿等に再生するリサイクル。

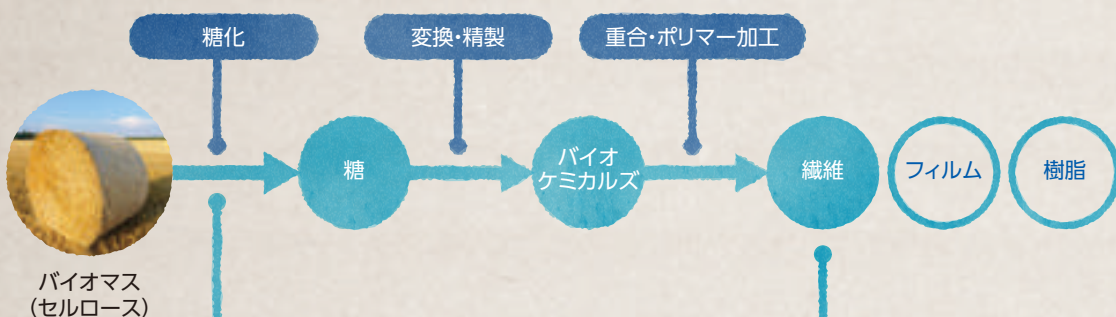
プラスチック製品のバイオ化・リサイクル、再エネ・水素普及や再利用に貢献



バイオマスの活用

東レは、非可食バイオマスから糖を製造する糖化プロセスに水処理用分離膜を適用して、エネルギー削減とリサイクルによるコストダウンを実現するプロセス技術を開発し、実証プラントでの試験を進めています。このプロセスの実用化で、非可食バイオマスから素材・化学品を製造するサプライチェーンの構築を進めます。

一方で、バイオマス由来繊維として、植物由来エチレングリコールを原料とした部分バイオPET繊維を量産しており、スエード調人工皮革Ultrasuede® PXなどに使用しています。さらに現在、パイロットプラントで100%バイオPET繊維の試作品が完成しており、環境配慮型製品のチャンピオン素材と位置づけ、スポーツ衣料や自動車内装向けを中心に、2020年代のできるだけ早い時期での量産を目指しています。



膜利用糖化プロセス

バイオマスの糖化プロセスに水処理用分離膜を適用することで、エネルギー削減とリサイクルによるコストダウンを実現するプロセス技術

バイオマス → MF膜 → UF膜 → NF膜 → RO膜 → 糖液



非可食バイオマスから糖などを製造する実証プラントがタイに完成、試作品の顧客求評開始

部分バイオPET繊維 (量産中)



植物由来原料を使用したスエード調人工皮革Ultrasuede®PX

100%バイオPET繊維

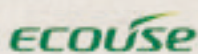


- パイロットプラントでの試作品完成
- 環境配慮型製品のチャンピオン素材として位置づけ、スポーツ衣料用、自動車内装用を中心に求評開始
- 2020年代の量産を目指す

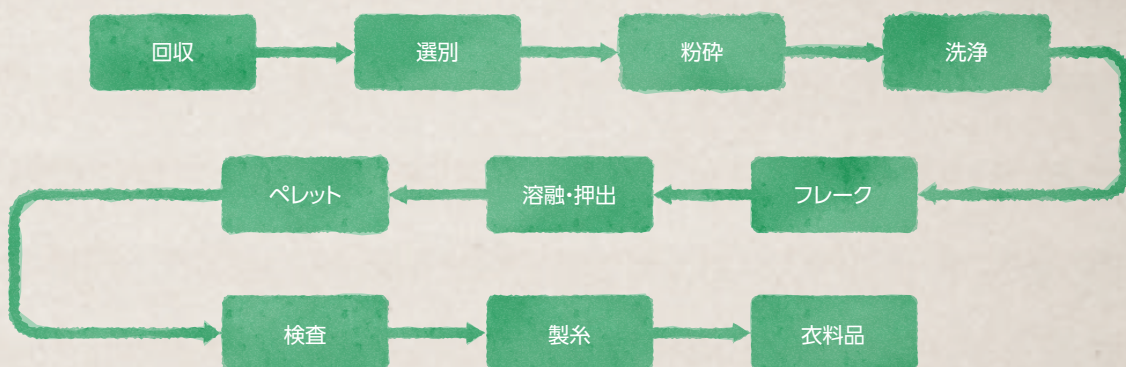
リサイクルの推進

東レは、繊維・樹脂・フィルムなどの幅広い事業分野で、再生型リサイクル素材「エコユース®」と回収循環型リサイクルシステム「サイクリード®」を展開しています。再生型では、2019年度に、回収PETボトルを繊維原料として再利用する高度な取り組みを本格化し、サステナブルな社会の実現を目指す新たな繊維事業のブランド「&+™ (アンドプラス)」を立ち上げました。また、回収循環型では、使用後の繊維や樹脂を回収・リサイクルするなど独自のマテリアルリサイクルシステムを開発し、取り組みを推進しています。

再生型リサイクル素材「エコユース®」



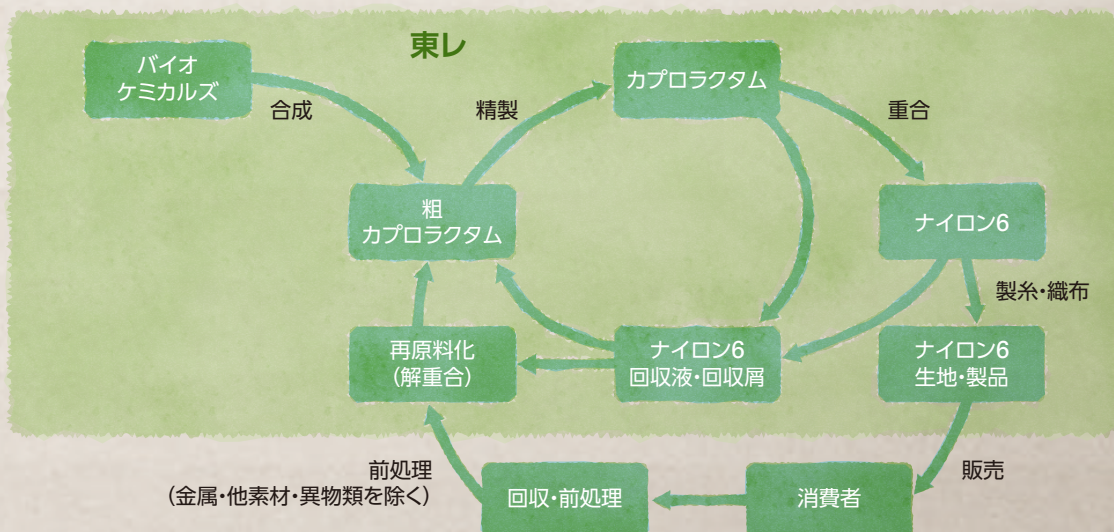
生産工程内屑や使用されたペットボトルなどを原料として再利用することで、化石資源の使用を抑制し、ごみの発生を減少させる



回収循環型リサイクル「サイクリード®」



使用後に回収・リサイクルすることを前提に作られる製品及び回収システム



繊維

新たなPETボトルリサイクル繊維「&+™」

従来のPETボトルリサイクルでは、原料への混入異物により特殊な断面・細繊維度の繊維の生産が困難で糸種が限られ、また、PETボトルの劣化による黄ばみが原因で糸の白さが損なわれるといった課題がありました。これに対して東レは、PETボトルリサイクル原料に含まれる異物を除去するフィルタリング技術と高度なPETボトル洗浄技術を有する協栄産業（株）と連携して高品位な原料を確保し、東レの繊維生産技術と組み合わせることで石油由来のバージン原料を使用した場合と同等の白度と品種多様化を可能にしました。加えて、東レ製のPETボトルリサイクル繊維であることを検知できる、東レ独自のトレーサビリティ技術を付与することにより、高い信頼性を有するポリエステル繊維「&+™」として製品化しています。2020年1月から本格的に「&+」製品の販売を開始しており、今後、糸・綿に加えてテキスタイルや縫製品までの多様なサプライチェーンと、グローバルな生産拠点を活用し、展開規模を拡大することで、2025年には500億円以上の売り上げ規模を目指します。



ユニクロとのリサイクルの推進

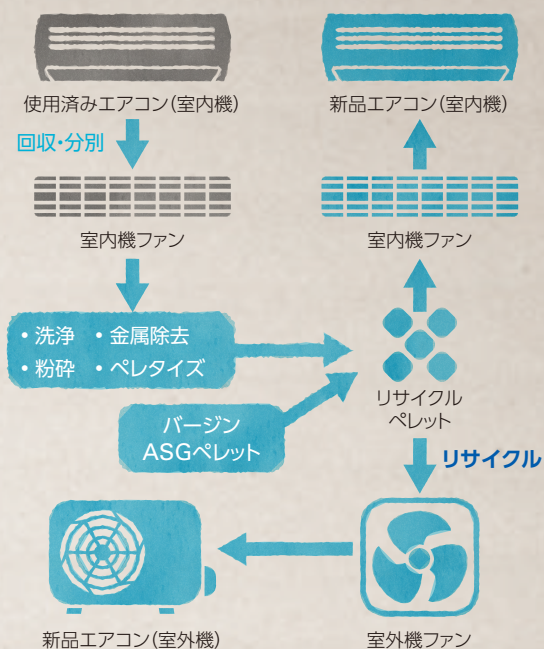
東レは、(株)ユニクロと共同で、サステナブル製品に関する新たな取り組みを推進しています。2020年より、高性能速乾ウエア「ドライEX」ポロシャツ向けに、PETボトルリサイクル繊維「&+™」を供給しています。

さらに、ユニクロが店頭で回収したダウン製品の羽毛リサイクルにも注力しています。従来、布団などの羽毛が含まれる製品のリサイクルは、解体を手作業で行うことが一般的でした。特に、ウルトラライトダウンの場合、表地が薄く縫製も複雑なため、従来の手作業ではダウンを効率良く取り出すことが困難でした。しかし、東レが専用のダウン分離システムを開発したことで、ダウン製品の切断、攪拌分離、羽毛回収までを完全自動化させ、従来の手作業に比べて約50倍の処理能力を実現しています。この取り出した羽毛を新たなダウン製品の素材として活用する循環型の製品開発にユニクロと共に取り組んでいます。

樹脂

エアコンの材料リサイクル

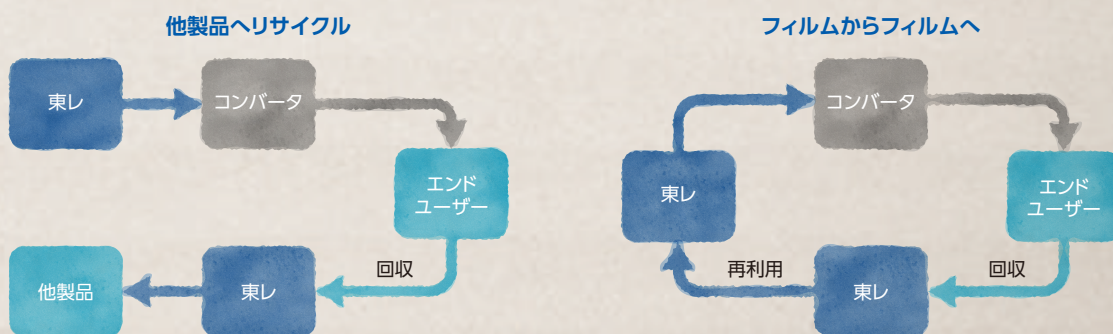
東レは、生産工程内で発生する端材や使用済み回収品由来材料を原料として、独自の処方設計を行ったリサイクル樹脂を展開しています。また、お客様と連携し、家電リサイクル法に基づき回収された使用済みエアコン室内機のファンを、新品のファンに再利用する材料リサイクルシステムを開発しています。エアコン室内機のファンには、「ガラス繊維強化AS樹脂」が使用されていますが、独自の回収・異物除去システムと材料ブレンド処方により、異物の混入、再生時のガラスの折損などの問題を解決、バージン材とほぼ同等の物性を達成しています。



フィルム

離型用途フィルムの回収システム構築

離型用PETフィルムはサプライチェーンの各工程で使用される塗材や樹脂などの除去が困難なため、現在は屑処理・サーマルリサイクルでの活用が中心となっています。東レは今後、離型フィルムの回収システムを構築し、繊維などの自社グループの他素材への活用やフィルムへの再利用を目指しています。



炭素繊維

炭素繊維は使用した製品のライフサイクル全体を通して考えると、軽量化効果によりCO₂排出量を大幅に抑制できることから、地球環境問題の解決に貢献する素材として、航空機や自動車など幅広い用途で需要が拡大しています。一方で、需要拡大を背景として、市場からの炭素繊維リサイクルへの要請が高まっています。

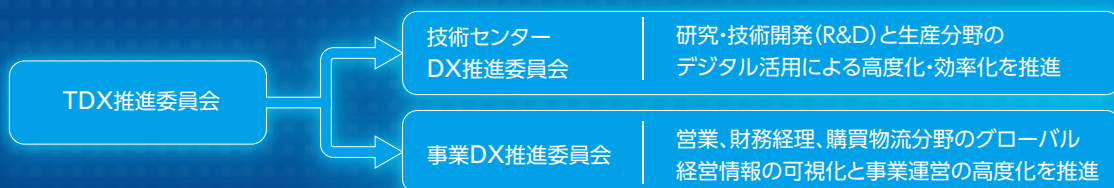
東レは、豊田通商(株)と共同で、省エネルギーなリサイクル炭素繊維製造技術を実証するためのパイロット設備を豊田通商(株)の子会社に建設し、2017年7月に稼働開始しました。事業化に向けて、リサイクル炭素繊維の用途開発を推進しています。

ADVANCED BUSINESS MANAGEMENT BY

デジタル活用による経営の高度化

全社横断でDXを推進

東レは“AP-G 2022”において、データとデジタル技術を活用してビジネスを変革し、競争力を強化するDX(デジタルトランスフォーメーション)による経営の高度化を重要課題としています。そこで、DX推進の全社方針を検討・協議する機関として「TDX推進委員会」を設置し、その下部に「技術センター DX推進委員会」と「事業DX推進委員会」を置き、従来の部署単位での取り組みに加えて、全社横断で「TDX推進プロジェクト」を展開しています。

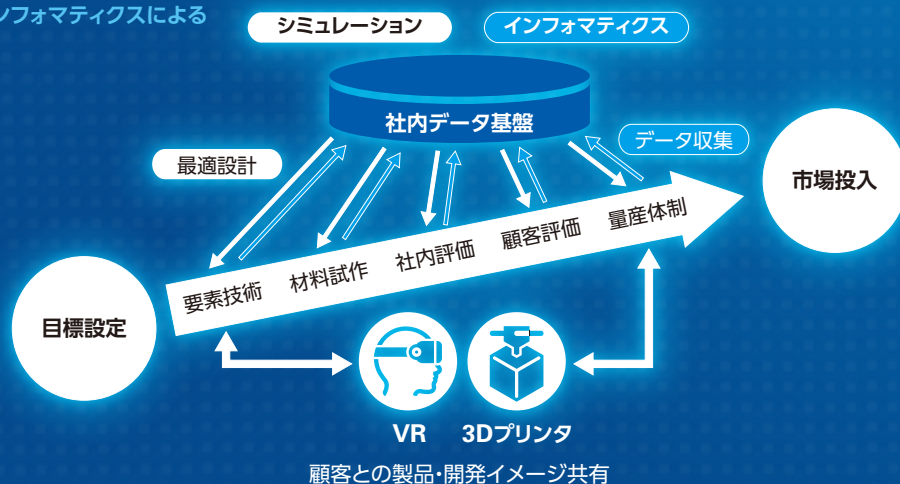


DXの取り組み事例

研究・技術開発：デジタルものづくりによる先端材料研究

理論計算とデータ科学を駆使したシミュレーションやマテリアルズ・インフォマティクスにより、膨大な試行錯誤を要した研究・開発を飛躍的に効率化しています。また、VRや3Dプリンタによる試作で顧客と開発イメージを共有し、目標設定から一貫した最適設計を実現していきます。

シミュレーションとインフォマティクスによる
研究・開発の超効率化



UTILIZING DIGITAL TECHNOLOGIES

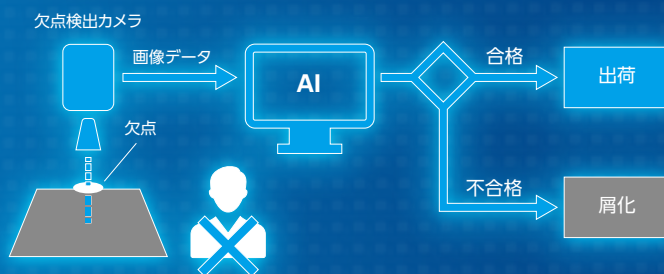


東レは、経済産業省が東京証券取引所と共同でデジタルトランスフォーメーション(DX)を積極的に取り組む企業を選定・公表するDX銘柄2020に選定されています。

生産：AI技術を用いた自動監視システム

従来、作業員が目視判断していた監視・検査作業をAI画像認識技術で代替し、作業工数の大幅削減及び異常品流出防止を図っています。さらに、各工場でAI技術の生産適用による成功事例を積み上げ、生産性向上に取り組んでいます。

AI導入で欠点検査業務を大幅効率化



営業：衣料用テキスタイルのWEB展示会を開催

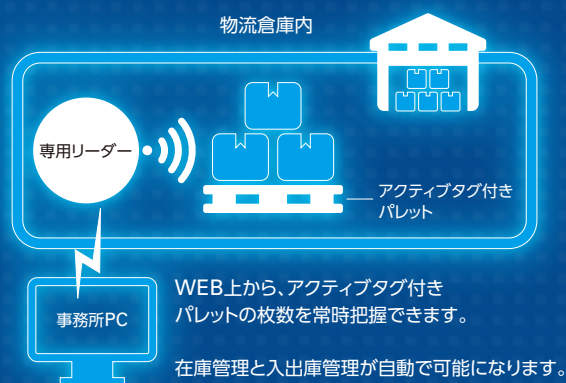
コロナ禍で多くの繊維企業が展示会の中止に追い込まれる中、東レは婦人・紳士衣料用テキスタイルの2021年春夏向け展示会をオンラインで約10日間にわたり開催しました。「Kinari™」をはじめ注目の素材を5つのコンセプトに分け、厳選した73品目を紹介し、WEB上でオーダーを受け付けてサンプルをお届けしました。このWEB展示会には652人が訪れ、ネット経由で素材をピックアップできる業界に先駆けた取り組みとして評価されました。



物流：「スマートパレット®」利用による「ホワイト物流」

東レは、ユーピーアール(株)のアクティブRFIDタグを搭載した「スマートパレット®」*を樹脂製品の国内パレット輸送に業界で初めて導入しました。人手による棚卸しをせずに、出荷元でのパレット枚数情報を自動的に把握し、自社内だけでなく配送業者から顧客先まで一貫して当該パレットのフォークリフトによる積み下ろしを可能とすることで、高齢者や女性にとって負担の大きい手荷役を大幅に削減しています。

*スマートパレット®：ユーピーアール(株)とNTTが共同開発した電波が300mも飛ぶ最先端技術のアクティブタグを搭載したパレット。スマートパレットはユーピーアール(株)の登録商標です。



RISK MANAGEMENT リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

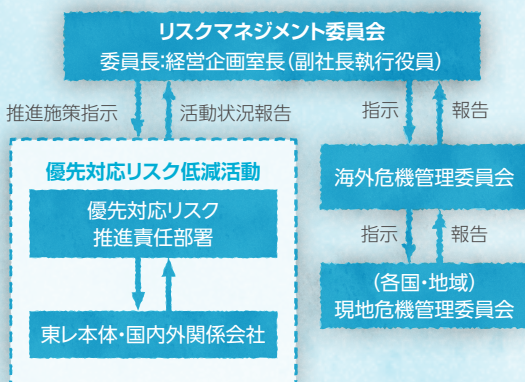
東レグループは、定期的に経営活動に潜在するリスクを特定し、リスク低減と危機発生時の未然防止に努めています。また、重大な危機が発生した場合の即応体制を定め、迅速かつ確かな対応をとることにより、被害の拡大防止と速やかな収拾・正常化を図ります。

リスクマネジメント体制

東レグループを取り巻くリスクは常に変化しており、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より迅速に対応するための体制強化は当社の喫緊の課題です。このため、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する専任組織を経営企画室内に2018年4月に設置し、平常時のリスクマネジメントと危機発生時の即応を統括管理しています。

リスクマネジメントの推進状況については、経営企画室長より取締役会に定期的に報告しているほか、重要かつ緊急の案件については、発生した都度、もれなく取締役会に報告しています。

リスクマネジメント委員会体制図 (2019年6月以降)



リスクマネジメント委員会の設置

2018年5月に東レグループ全体の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、経営企画室長(副社長執行役員)を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置しました。この委員会では、定期的なリスクマネジメントとして「優先対応リスク低減活動」を主な活動内容とするほか、平常時の社員の海外渡航管理や海外リスク情報収集を担う「海外危機管理委員会」「現地危機管理委員会」を下部組織としています。リスクマネジメント委員会における審議、報告事項は、取締役会に定期的に報告されます。

危機発生時の即応体制の強化

東レグループでは、リスクマネジメント規程に、重大な危機が発生した場合の全社対応の基本原則を明確に定め、危機発生時にはその運用を徹底しています。また、同規程を適宜見直し、社会環境の変化により発現する新たなリスクに備えています。特に、危機発生時に迅速な経営判断ができるよう、国内外関係会社を含めた危機発生部署からの連絡・通報ルートの明確化と周知を図っています。

新型コロナウイルス感染症に対しては、従業員の健康と安全、事業継続に対する深刻なリスクが急激に拡大しているとの認識から、この即応体制の仕組みに基づいて、2020年2月7日に、代表取締役副社長を本部長とする全社対策本部を設置しました。対策本部を中心に、事業拠点の所在する国や地方自治体の感染予防指示や依頼を踏まえたうえで、以下の対応を行っています。

- 従業員の安全を守る施策の立案と実行
- 日本も含めた各国の従業員の健康状態の把握と、感染者発生時の適切な対応
- 国内外関係会社への適切な支援 など

リスクマネジメントの取り組み状況

1. 定期的なリスクマネジメント

(優先対応リスク低減活動)

全社的なリスク(気候変動、自然災害、法令違反、不祥事など)を網羅的に洗い出し、各リスク項目の重要度の相対評価を実施した上で重要リスクを特定します。最終的には、リスクマネジメント委員会に諮った上で優先対応リスクを決定します。

優先対応リスクは3年間で1期とするPDCAサイクルでリスク低減活動を推進します。2018年度からの3年間で活動期間とする第4期(2018-2020年度)優先対応リスク低減活動では、品質管理、地震対策、情報管理、CSR調達などを優先対応リスクとして設定し、国内外関係会社を含む東レグループ全体を対象に展開しています。

各リスクに対応させた推進責任部署を定め、3年間のリスク低減活動計画をまとめたロードマップ及び、年間活動計画を策定して東レグループ全体の活動としています。また、1年ごとに東レグループ全体の年間

活動実績をリスクマネジメント委員会で報告し、進捗状況をフォローしています。そのフォローアップ結果及び、環境変化によって新たに顕在化したリスクの対応を含めて、次年度の年間活動計画について協議・策定しています。

2. 定期的なリスクマネジメント

(国内外の動向を注視、

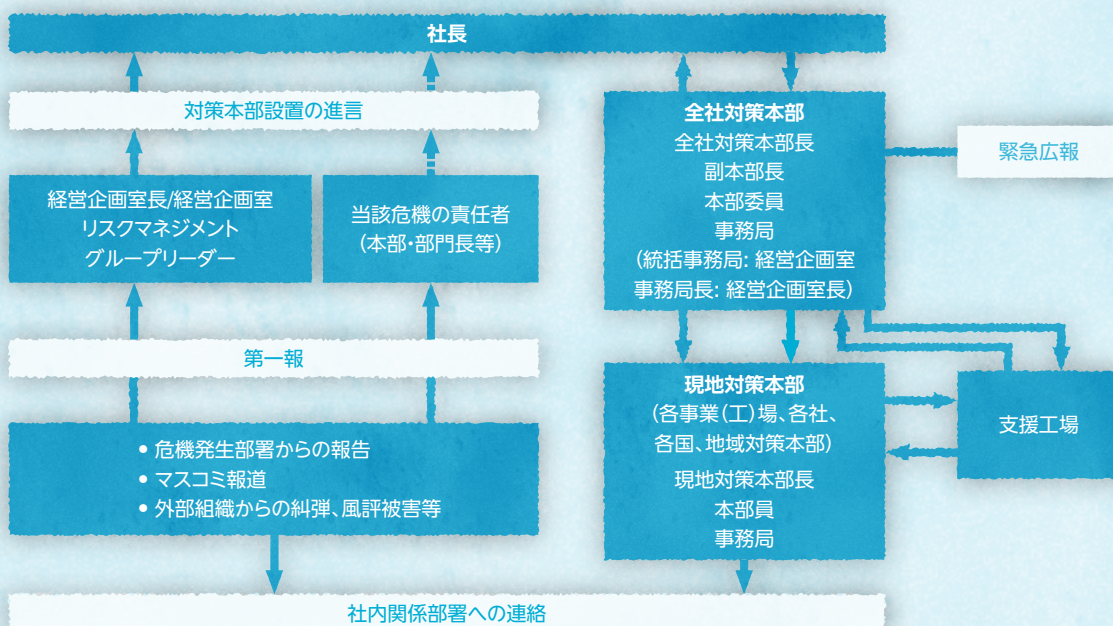
リスクを検出・評価・モニタリング)

定期的な国内外の動向を注視し、東レグループの経営に重大な影響を与え得るリスクの検出に努めています。当該リスクを検出した際は、速やかに全社的体制を構築し、グループ全体に必要な対策を実行します。

3. 危機発生時の対応

危機発生時には、リスクマネジメント規程に基づいて全社即応体制(全社対策本部)を立ち上げて対応しています。

危機発生時の即応体制



リスクマネジメント

事業等のリスク

当社グループが直面する事業等のリスクに関して、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主要なリスクは、以下のとおりです。

当社グループは、日常的にこれら潜在するリスクからの回避、又はその影響の低減に努めると共に、不測の事態が発生した場合には迅速な対応と的確な情報開示を実施しうる体制を構築すべく努めています。

なお、以下は当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではなく、事業等のリスクはこれらに限定されるものではありません。

- 国内外の需要、製品市況の動向等
- 原燃料価格の上昇
- 設備投資、合併事業・提携・買収等
- 為替相場の変動、金利の変動、有価証券等の価値の変動等
- 将来予測等の前提条件の変動に伴う退職給付債務や繰延税金資産
- 海外での事業活動
- 製造物責任
- 訴訟
- 法規制、租税、競争政策、内部統制
- 自然災害・事故災害
- 情報セキュリティ
- 環境課題
- 新型コロナウイルス感染症

為替変動への対応

当社グループの海外事業の現地通貨建て財務諸表の各項目は、円換算時の為替レート変動の影響を受けます。外国通貨建て取引については、為替予約等によりリスクを軽減させる措置を講じていますが、予測を超えた為替変動が当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

当社グループは為替変動に対し、グローバルに事業拠点を保有する強みを活かしながら、地産地消を押し進めると共に、グローバルオペレーションを機動的に展開することで、為替変動の影響を受けにくい経営体質の構築に努めています。また、各国(地域)における通貨の動静について情報収集活動を行うと共に、関係会社の為替エクスポージャーとそのヘッジ状況をモニタリングし、為替リスクの軽減に努めています。

海外での事業活動に関わるリスクへの対応

当社グループは、アジア・欧州・米国をはじめ海外で広く事業を展開していますが、各地域において以下のようなリスクがあり、これらの事象が発生した場合、当社グループの業績及び財務状況が悪影響を被る可能性があります。

- ① 不利な影響を及ぼす税制や関税の変更等、予期しない諸規制の設定又は改廃
- ② 予期しない不利な経済的又は政治的要因の発生
- ③ テロ・紛争等による社会的混乱 など

当社の海外事業に関する投資を決定する際には、投資先の政治・経済・社会の現状及び長期見通し、法制面の整備状況、地域経済圏の発展状況などを相互的に勘案し、慎重に検討しています。また、投資実行期間中においても、投資決定時に現地の政治・経済・治安・法制面等でのリスク項目を織り込んで策定した実行計画(工程表)と照合しながら、プロジェクトの進捗状況を定期的にフォローアップしています。さらに投資完了後についても、各地域の最新情報を把握して安全面も含めたカントリーリスクに関する情報をグループ全体で共有しています。

大規模地震への対応

東レグループでは、大規模地震の発生を優先対応リスクのひとつとして位置付け、大規模地震に対する事業継続計画(BCP)の整備・見直しを継続的に行っています。

大規模地震発生時の事業継続にあたっては、従業員の人命確保と地域社会への影響防止を最優先とし、被害の拡大防止と二次災害の発生防止に努めると共に、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。その一環で地震発生時の避難訓練、工場建屋の計画的な耐震改修、事業継続計画などを継続して進めています。

2019年度は、「個別製品の地震重要製品BCP策定要領」に則り国内外の関係会社でも、事業ごとに選定した重要製品についてBCPを策定し、2019年度中に運用を開始しています。

このほか、東レグループでは、2012年度から継続して、大規模地震発生を想定した「全社対策本部設置訓練」を実施しています。

今後も訓練などを通して地震発生時の対応力を強化していきます。

情報セキュリティに関わるリスクへの対応

当社グループが事業活動を行う上で、情報システム及び情報ネットワークは欠くことのできない基盤であり、構築・運用に当たっては十分なセキュリティの確保に努めているものの、不正侵入、情報の改ざん・盗用・破壊、システムの利用妨害などにより業務の停滞や信用の低下が生じた場合、あるいは機密情報が社外に流出した場合等には、当社グループの業績及び財務状況が悪影響を被る可能性があります。

東レでは、保有する各種秘密情報・個人情報の保護及び取引先から預かり保管する各種秘密情報・個人

情報の適切な管理を目的として、「秘密情報管理規程」「個人情報管理規程」を制定しています。

これらの規程に基づき、全社的な責任者として「全社情報セキュリティ管理統括責任者」を設置しています。全社情報セキュリティ管理統括責任者は、情報セキュリティ強化に関する施策を関係部署と協議・調整し、展開を推進します。また、全社情報セキュリティ管理統括責任者のもと、各本部・部門の役割と責任を明確にし、その推進は各部署で「情報セキュリティ委員会」を設置し、情報セキュリティの強化に取り組んでいます。

近年リスクの高まっている電子情報セキュリティ分野については、「秘密情報管理規程」に基づく「電子情報セキュリティ基準」を制定し、情報資産の適切な管理を行い、情報漏えいを防止するための施策を行っています。

また、関係会社については、各社で東レの規程や基準に準じた基本ルールを制定し、情報セキュリティに関する施策を推進しています。

パソコンの設定やセキュリティ対策の標準化や自動化など従来からの取り組みを徹底・強化すると共に、通信内容の分析・監視などの対策を図っています。

また、サイバー攻撃の巧妙化に対してはIT面での対策だけでは不十分なため、従業員全員を対象とした不審メール対応訓練を実施するなど、教育・訓練の取り組みも強化しています。

全従業員を対象とした情報セキュリティ教育を、年に1度実施するほか、新入社員や新任管理職など各階層ごとの研修を実施し、セキュリティに対する意識とスキルの向上を図っています。

従業員がパソコン、スマートフォンの持ち出しをする際には、管理職の許可を必要とするほか、月に1度現物の実査を行っています。また、紛失などのインシデントが発生した場合の対応方法を定め、被害を極小化するための仕組みを構築しています。

TCFD TCFDに対する取り組み

TCFD提言への対応

東レは、目指す企業イメージのひとつを“地球環境保護に積極的な役割を果たす企業集団”とし、グループ全体で地球環境問題に対して本質的なソリューションを提供する革新技术・先端材料の創出に全力を尽くすと共に、生産段階を含むグローバルなサプライチェーン全体での環境負荷低減を推進しています。また2019年5月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明し、気候変動に関連する目標への進捗度やグリーンイノベーション事業及び研究・技術開発等の情報開示を積極的に行っています。

URL:<https://www.toray.co.jp/sustainability/tcfd/>

ガバナンス体制

東レグループは、気候変動を含む社会的課題とそのリスクに関し、3つの全社委員会(CSR委員会、リスクマネジメント委員会、安全・衛生・環境委員会)にて監視・評価・管理を行い、取締役会が、各委員会の議論について報告を受け、監督と意思決定を行う体制を取っています。これに加えて、地球環境事業戦略推進室は、年2回、取締役会メンバーの出席する会議において、地球環境問題の取り組みや、グリーンイノベーション事業の拡大にかかる提言・報告を行っています。

CSR委員会	CSR統括役員(上席執行役員)を議長として、ESGを中心とするCSR関連の課題にかかる議論を行い、東レグループのCSRに関する活動を推進している(年1回開催)。
リスクマネジメント委員会	経営企画室長(副社長執行役員)を議長として、気候変動を含む、東レグループの経営に影響を及ぼし得る重要なリスクにかかる議論を行い、東レグループのリスクマネジメントを推進している(年1回開催)。
安全・衛生・環境委員会	生産本部長(専務執行役員)を議長として、安全・衛生・防災・環境に関する東レグループの方針・施策にかかる議論を行い、GHG排出量削減など、東レグループの安全・衛生・防災・環境保全活動を推進している(年1回開催)

地球環境問題及び資源・エネルギー問題の解決に貢献する「グリーンイノベーション事業」の拡大については、地球環境事業戦略推進室担当(副社長執行役員)を責任者として全社横断的に取り組んでいます。

また、生産段階での排出削減については、エンジニアリング部門長(上席執行役員)を責任者として、2030年までにGHG排出量と用水使用量の売上高原単位を2013年度比で30%削減することを目指しています。

気候変動に対する東レグループの取り組み

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、「地球規模での温室効果ガスの排出と吸収のバランスが達成された世界」など、2050年に向け東レグループが目指す4つの世界を掲げると共に、その実現のために取り組む課題と2030年度に向けた数値目標を設定しています。

	2013年度実績 (基準年度) (日本基準)	2030年目標 (2013年度比) (IFRS)
GR売上高・売上収益	4,631億円	4倍
LI売上高・売上収益	1,196億円	6倍
CO ₂ 削減貢献量	0.4億トン	8倍
水処理貢献量	2,723万トン/日	3倍
生産活動によるGHG排出量 売上高・売上収益原単位	337トン/億円	30%削減
生産活動による用水使用量の 売上高・売上収益原単位	15,200トン/億円	30%削減

(2019年度実績はP23に掲載)

生産段階での排出削減

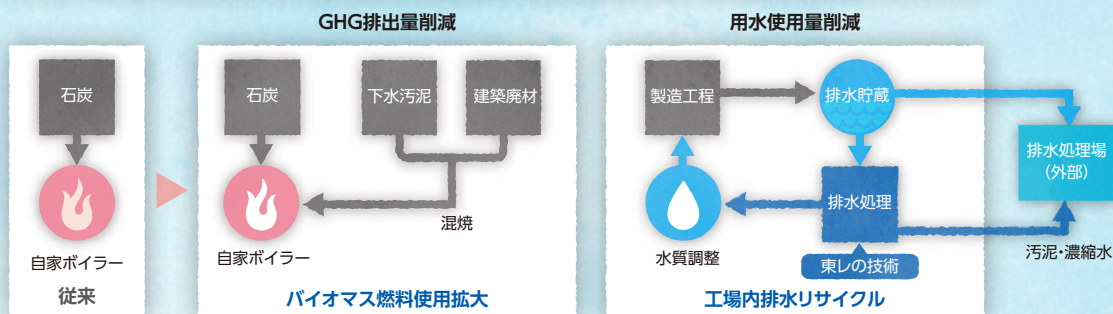
「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に掲げる2030年までに達成すべき数値目標のうち、GHG排出量と用水使用量の売上高原単位を2013年度比で30%削減することを目指し、新たに全社横断プロジェクトとして「チャレンジ30プロジェクト」*を立ち上げました。そして、プロセス改善による省エネの推進、再生可能エネルギーの活用、石炭利用の削減などを

通じ、製造段階でのCO₂削減に向け、2030年を見据えた具体的な活動計画を策定し、実行しています。

*「チャレンジ30プロジェクト」は社内プロジェクト「チャレンジ25」（対象：東レ及び国内関係会社）を引き継ぎ、用水も加え、対象を海外関係会社にまで拡大して、東レグループ全体で展開・推進するものです。

チャレンジ30プロジェクト の主な取り組み

- 国内外での定常省エネ活動・連携強化、改善事例の相互水平展開
- バイオマス燃料使用拡大等による石炭利用の削減
- 東レ水処理技術による排水リサイクル等推進



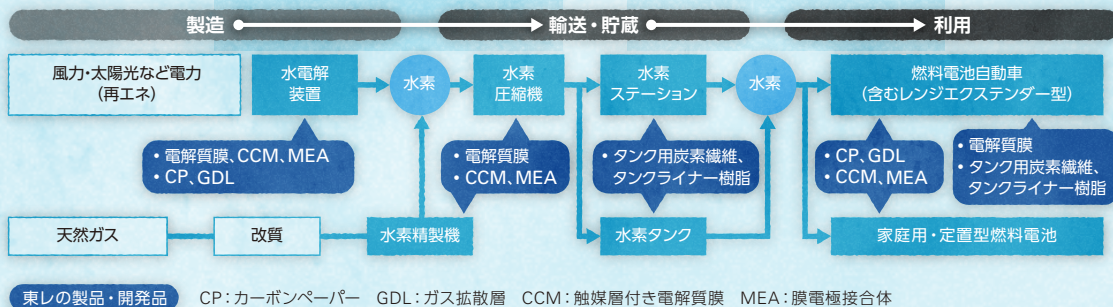
水素社会実現に向けた研究・技術開発

“AP-G 2022”では、2020～2022年度の3年間で2,200億円の研究開発費を投じ、将来の大型テーマにリソースを配分します。そのうち、50%をGR事業に割り当て、その中のひとつの主要テーマとして、水素・燃料電池関連材料の研究・技術開発を推進します。

東レは、水素の製造・輸送・貯蔵、利用の各段階で、さまざまな製品の研究や技術開発を行い、事業拡大

を進めています。例えば、燃料電池自動車などに使用される固体高分子型燃料電池では、その核心部材である触媒層付き電解質膜 (CCM) や膜電極接合体 (MEA) 等の生産設備を増強しています。東レはこれらの製品提供・技術開発を通じて、水素の製造・インフラ・利用技術の発展に貢献し、持続可能な低炭素・循環型社会の実現を目指しています。

低炭素・循環型社会の実現を目指し、さまざまな製品の研究・技術開発を推進



東レの製品・開発品 CP: カーボンペーパー GDL: ガス拡散層 CCM: 触媒層付き電解質膜 MEA: 膜電極接合体

リスク管理への対応

当社の事業は、製品群とその用途も非常に多岐にわたるため、気候変動と密接に関連し、かつ売上収益が大きい製品群をピックアップし、機会とリスクの分析を

行うことを検討しています。IEA(国際エネルギー機関)やIPCC(気候変動に関する政府間パネル)等のレポートを参照しながら、2050年までの環境変化を想定する等の作業を行っていきます。

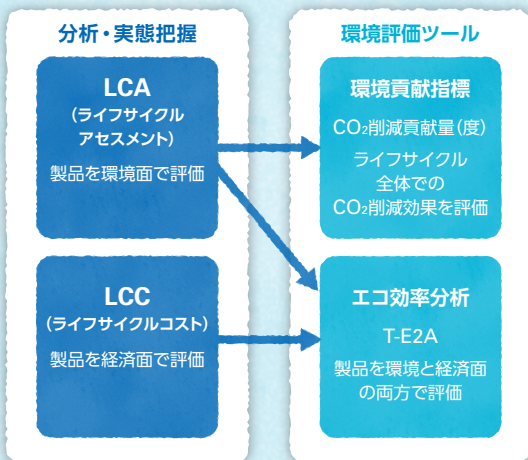
ライフサイクルマネジメントの推進

地球環境問題を解決するには、製品やサービスのライフサイクル全体で捉え、環境負荷を低減しながら経済的・社会的価値を向上させていくことが重要です。そのために東レグループはライフサイクル全体でのCO₂削減等を提唱し、ライフサイクルマネジメント(LCM)を推進しています。LCMは、東レグループの環境配慮型製品(GR製品)のもととなっている考え方であり、LCA*1やエコ効率分析ツール[T-E2A*2]を導入し、その普及・定着活動に取り組んでいます。なお、GR製品については、各本部委員会とグリーンイノベーション認定委員会による2段階の審査を経て、地球環境問題の解決効果が客観的な裏付けに基づいて立証された製品を認定しています。

*1 LCA(Life Cycle Assessment): 製品などのライフサイクルにおける投入資源、環境負荷及びそれらによる地球や生態系への環境影響を定量的に評価する手法

*2 T-E2A(TORAY Eco-Efficiency Analysis): 東レ(株)が開発した環境分析ツール。複数の製品をライフサイクルの環境負荷と経済性の両方からマップ化し、環境負荷が少なく、経済性にも優れた製品を選択することが可能

東レのLCMのアプローチ



環境会計

東レは1999年度から環境会計を導入し、その投資・費用効果を算出しています。2019年度の環境設備投資額は13.1億円で前年度比0.5億円増、環境保全費用は71.3億円で1.5億円増となりました。

東レの環境設備投資と環境保全費用



気候変動への取り組み

GHG売上高原単位削減率(1990年度比)

31.8%削減

東レは、GHG排出量削減目標として「2020年度まで1990年度比15%削減を継続達成」を掲げ、計画的な削減対策を実施しています。2019年度のCO₂排出量は、前年度比で9.5万トン減少しました。GHG排出量は前年度比4.8%減少の186万トンとなり、1990年度比では27.1%削減し、目標を継続達成しました。今後、事業拡大による増産が見込まれますが、2020年度までの削減目標の達成に向け、削減対策を確実に実行していきます。

東レ及び国内関係会社では、「GHG排出量原単位(売上高)を2020年度までに1990年度比15%低減すること」を目標に、気候変動防止に取り組んでいます。東レ及び国内関係会社のGHG排出量は2019年度には前年度比5.6%減少しました。GHG排出量原単位(売上高)は前年度比2.1ポイント改善し、基準年度比では31.8%低減しました。

また、2019年度の東レグループ全体のGHG排出量は、前年度比2.3%増の576万トン/CO₂でした。今後は、東レグループ全製造会社・工場「エネルギー原単位*年率2%低減」に取り組み、グループ全体でGHG排出量削減に努めていきます。

*換算生産量当たりのエネルギー使用量

省エネ活動

エネルギー使用量（前年度比）

4.0% 減少

東レは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精力的に取り組んでいます。2019年度は、一部の工場での生産量の減少を主因として、エネルギー使用量が前年度比4.0%減少しました。エネルギー原単位は、生産量の減少により生産に寄与しない固定エネルギー比率が増加したため、前年度比3.1%悪化（基準年度比14.1%改善）しました。

化学物質大気排出量の自主削減

PRTR法対象物質の大気排出量（2000年度比）

73% 削減

VOC大気排出量（2000年度比）

76% 削減

化学分野で事業を展開する東レグループにとって、化学物質の大気排出量削減は環境負荷低減の最優先課題のひとつと考えています。2019年度は、東レグループ全体でPRTR法対象物質の大気排出量は720トン（2000年度比73%削減）、VOC大気排出量は968トン（2000年度比76%削減）となり、ともに「第5次環境中期計画」の削減目標である2000年度比70%削減を達成しました。

大気汚染・水質汚染防止の取り組み

東レグループでは、製造工場における環境保全対策に継続的に取り組んでおり、今後も脱硫装置の設置や燃料転換によるSOx削減や、排水処理設備の増強などによるCOD（化学的酸素要求量）削減に努めていきます。

大気管理

2019年度は、東レグループ全体でSOxは前年度比27%減、NOxは6%増、ばいじんは32%増となりました。SOxは海外関係会社で硫黄含有濃度が小さい石炭の使用により改善し、NOx・ばいじん排出量の増加は、特定の工場における生産量増加によるものです。

水資源管理

東レグループは、水資源に関して、従来より、水処理事業を通じた世界各地の課題解決に取り組んでいます。また、自らの事業活動においても、循環再利用などによる用水の有効活用と適切な管理に努めています。水の取水や使用時においては、水資源の3R（リデュース、リユース、リサイクル）に努めると共に、排出時は水質を確認した上で公共用水域へ排出していません。特に渇水地域に該当する海外関係会社において、冷却水や廃水のリサイクルを行い、工業用水の使用量削減に努めています。

東レグループの2019年度における用水使用量は230百万トンで前年度とほぼ同等でした。2001年度を100とした用水量売上高原単位指数で表すと、2019年度は51.7ポイントとなり、前年度比0.7ポイント悪化しました。これは、用水使用量が前年度とほぼ同等であったものの、東レグループの売上高が減少した影響によるものです。

廃棄物削減への取り組み

東レグループは、持続可能な循環型社会の形成に向け、資源を有効に活用し、ゼロエミッションを推進することが重要と認識しています。「第5次環境中期計画」ではゼロエミッションに向けた取り組みを表す指標として、単純処分率^{*1}、埋立率^{*2}、リサイクル率^{*3}について、それぞれ2020年度の数値目標を設定してグループ全体で取り組んでいます。

2019年度の単純処分率は、国内関係会社で収束・

環境経営の取り組み

撤去となった工場の影響を受け、単純処分廃棄物量が前年度比で約4,600トン増加しました。これにより東レグループ全体の単純処分率は24.6%となり、前年度比で3.0ポイント悪化したため目標22.5%以下が未達となりました。また、埋立率は、東レグループ全体で8.3%となり、前年度比で7.3%の悪化となりました。収束・撤去に伴う単純廃棄物の増加は本年度のみの一時的なものであり、来年以降は改善することが予想されます。リサイクル率は、国内関係会社で収束・撤去となった工場の影響を受けましたが、海外関係会社において、昨年に引き続き再資源化を推進した結果、東レグループのリサイクル率は前年度に比べて0.7ポイント改善して86.4%となりました。

*1 単純処分率：(単純焼却+埋立) / 総廃棄物

*2 埋立率：埋立廃棄物 / 総廃棄物

*3 リサイクル率：(再資源化物+有価物) / (総廃棄物+有価物)

生物多様性への取り組み

東レグループは、生物多様性保全を温室効果ガスの削減と並ぶ地球環境問題の重要なテーマと位置付

けており、「東レグループ生物多様性基本方針」に基づいて、課題を策定し、優先順位を付けて対応を推進しています。2019年度は、生物由来成分含有原材料の見直しについて活動を推進しました。

東レ及び国内関係会社の事業場・工場は、操業開始時より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^{*2}」に沿って2020年近傍を見据えた工場緑化方針・計画を作成し、それに基づく緑化保全活動を行っています。

*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 1973年に制定した緑化方針を2012年に発展的に改訂し、制定しました

第五次環境中期計画の推進状況

東レは、環境負荷低減に向け2016年度から2020年度を目標達成年とする「第5次環境中期計画」を推進しています。高機能フィルムなどは今後の事業拡大による増産が見込まれますが、環境対策を継続し、目標達成を目指しています。なお、2018年7月に「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を公表しており、2020年度以降は、そこで定めた目標を達成するべく削減努力を継続していきます。

第五次環境中期計画の推進状況

分野	東レグループ目標 (達成年度：2020年度)	2019年度実施結果
地球温暖化防止	温室効果ガス15%削減を継続達成 (1990年度比)：東レ	27%削減
	温室効果ガス売上高原単位 15%以上削減 (1990年度比)：東レグループ (国内)	32%削減
化学物質管理	PRTR法対象物質大気排出量 70%削減 (2000年度対比) を継続達成：東レグループ	73%削減
	VOC (揮発性有機化合物) 大気排出量 70%削減 (2000年度対比) を継続達成：東レグループ	76%削減
廃棄物削減	ゼロエミッションの推進：東レグループの45工場以上で達成	44工場
	単純処分率 22.5%以下：東レグループ	24.6%
	リサイクル率 86%以上：東レグループ	86.4%
	埋立率 1.3%以下：東レグループ(国内)	8.3%

人権の尊重

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、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謳い、人種、信条、肌の色、性、宗教、国籍、言語、身体的特徴、財産、出身地などに基づく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。「倫理・コンプライアンス行動規範」では、職場におけるセクシュアルハラスメント、マタニティハラスメント、パワーハラスメントについても容認しないことを明記しています。また、性自認及び性的指向による差別の禁止にも取り組んでおり、2017年1月以降、LGBT(性的少数者)に関する「にじいろ相談窓口」を設置しています。さらに、グローバル企業として、「世界人権宣言」やILO条約、「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を尊重し、サプライチェーン全体を通じた人権侵害への加担の防止や問題発生時の迅速かつ適切な対処に取り組むことを明記した「東レグループ人権方針」を制定しています。

人権リスクの把握・評価・低減

東レグループは、東レの各事業場・工場及び主要な国内関係会社・海外関係会社について、年に1回、啓発・教育を含む人権推進活動に関する調査を行い、国内人権推進委員会・海外人権推進委員会などで結果を確認しています。その中で、人権に関する課題・問題点や懸念される点等(人権リスク)を抽出し、人権推進体制に則った取り組みを検討・実施しています。また、人権問題について東レグループの従業員が通報・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)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。

新しい価値を創造する人材の確保と育成

社員ひとり当たりの教育投資額

96,821円 東レ2019年度

東レグループは、「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」という基本的な考え方のもと、人材を最も大切な経営資源と捉え、「人材の確保と育成」を最重要の経営課題として取り組んでおり、以下の4点を目的に人材育成を進めています。

- 「公正で高い倫理観と責任感をもって行動できる社会人」の育成
- 「高度な専門知識・技術、独創性をもって課題解決できるプロ人材」の育成
- 「先見性、リーダーシップ、バランス感覚をもって行動できるリーダー」の育成
- 「グローバルに活躍できる社会人、プロ人材、リーダー」の育成

体系的・計画的な研修制度

東レでは体系的な研修制度を整備し、あらゆる階層・分野の社員に対して、マネジメント力の強化、営業力・生産技術力や専門能力の向上、グローバル化対応力の強化などを目的としたさまざまな研修を計画的に実施し、次世代の経営を担いうる経営後継者の育成と、第一線の「強い現場力」を担う基幹人材層の拡大・底上げを図っています。

次世代経営リーダーの育成

東レグループでは、次世代の経営を担いうる後継候補者を計画的に育成するために、次世代経営リーダーを育成する研修を実施し、すでに多くの修了生が経営リーダーとして活躍しています。また、中長期的な視点で後継計画及び育成計画を検討し、計画的な人材配置により重要な経営課題に当たらせることを目的として、「人材中期計画」を策定しています。東レグループ全体の基幹ポストについて後継候補者の過不足を検証すると共に、海外ナショナルスタッフを含めた次世代経営リーダーの個別育成計画を策定することで、事業戦略を実現するための人材戦略を推進しています。2019年度からは、「人材中期計画」の策定に新人事情報基盤の活用を開始し、取り組みをさらに強化しています。

人材マネジメント

ダイバーシティ推進への取り組み

東レグループは、多様な人々がそれぞれの能力を十分に発揮し、いきいきと働くことのできる職場の構築に向けて、性別や国籍、新卒／キャリア採用を問わず、高い「志」をもってグローバルに活躍できる優秀な人材の確保に取り組んでいます。

女性が活躍できる企業風土づくり

管理職に占める女性比率

5.1% 東レ2019年度

東レは、早くから女性の積極的活用と女性が働きやすい職場環境の整備を進めてきました。上位の職位に就く女性社員は着実に増えており、2020年4月には掛長級以上に就く女性比率が9.7%、課長級以上に就く女性比率が5.1%となりました。2016年度には、同年に施行された女性活躍推進法に基づき、「個別キャリアプランの策定と確実な実行及びキャリア形成の意識強化に取り組むことにより、女性の昇格率を高めていくこと」を行動計画とし、当面の達成目標を「2020年度までの5年間の平均男女管理職昇格比率*80%」と決めました。この数値は、厚生労働省が男女間の格差が大きくないと判断する目安として定めている水準です。具体的な取り組み内容は、以下のとおりです。

- 毎年、個別キャリアプランの策定を依頼し、実行状況を確実にフォローする
- 隔年でモラルサーベイを実施し、課題を明確にした上で改善計画を実行する
- キャリア形成の意識強化に向けた研修強化を実施する

*男女管理職昇格比率＝女性管理職昇格率／男性管理職昇格率
管理職昇格率とは、管理職昇格者／Gコース入社者の管理職昇格対象年次在籍者数

女性管理・専門職研修／懇談会の開催

2014年度に東レグループの女性部長層が自主的に企画した「女性管理・専門職研修」を開始し、これまでに計5回開催しました。また、2016年度から、東レの各事業場で女性社員を対象とする「女性懇談会」を開催しています。女性懇談会は、さまざまな年代・家族構成の女性社員が、仕事と家庭生活の両立について率直に話し合い、各自の課題やチャレンジしていることを共有する機会となっています。

障がい者雇用

法定障がい者雇用率達成状況

61.3% 東レグループ(国内)2019年度

東レグループでは、身体障がい者、知的障がい者、精神障がい者を採用・雇用しています。職場では、ハード面でバリアフリー・安全対策など、ソフト面では配置時の教育訓練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、働きやすい環境の整備に取り組んでいます。なお、東レでは法定雇用率を達成しています。東レグループ(国内)で達成した会社の比率は61.3%でした。各社とも、公的機関や人材紹介会社などを活用して雇用促進に努めましたが、会社別では、採用難により充足に至らない会社がありました。

社員が働きやすい企業風土づくり

ワークライフバランスの実現に向けた取り組み

年休取得率

96.0% 東レ組合員2019年度

東レは、男女ともに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を図ってきました。特に、育児や介護、母性保護に関連した制度は法定以上の内容で利用しやすいように整備しており、2007年度に次世代育成支援対策推進法の行動計画基準適合事業主として認定を受けました。時間外労働の削減や年休取得の促進にも継続的に取り組んでいます。

健康増進の取り組み

東レは、従業員の健康管理を経営的視点で考え、社内イントラでの健康情報の共有や、健康情報サイトを活用した参加型イベントの開催、生活習慣病予防啓発セミナーの実施など、健康増進施策を積極的に行っています。メンタルヘルスに関しては、2011年度より外部機関を活用した独自のストレスチェックを実施し、社員自身のストレスへの気づき及びその対処の支援、職場環境の改善につなげています。こうした取り組みが評価され、2018年から継続して「健康経営優良法人」に認定されています。

CSR ROAD MAP 2022

CSRロードマップ2022

東レグループでは、企業統治、倫理とコンプライアンス、安全・防災・環境保全、人権推進・人材育成、社会貢献など10項目からなるCSRガイドラインを、CSRにおいて取り組むべき行動指針として策定し、各ガイドラインについて推進責任者を定めています。そして、3カ年を基本にPDCAサイクルを回すCSR推進計画として、ガイドラインごとに具体的な活動内容や

KPIを定めたCSRロードマップを策定しており、2020年9月には「CSRロードマップ2022」を公表しています。東レグループでは、このような組織的かつ計画的なCSR活動を経営戦略と一体的に推進することにより、創業以来継承された経営思想・価値観である企業理念を具現化すると共に、グループとしての「持続的な発展」と「持続可能な社会の構築への貢献」の両立を目指しています。

CSRロードマップ2022 KPI一覧表

CSRガイドライン	KPI(重要達成指標)	2020年度目標値	CSRガイドライン	KPI(重要達成指標)	2020年度目標値
1 企業統治	① 取締役会での「東レグループ事業戦略論議」の実施(回数)	8回	6 コミュニケーション	① コーポレートサイト閲覧(件数)	100万PV/月
	② 内部統制システム基本方針の運用状況に関する取締役会評価結果	90%		② 社内意見交換の面談実施(進捗率)	40%
2 倫理とコンプライアンス	① 重大な法令・通達違反(件数)	0件		③ 経営層が参加する主要投資家面談(件数)	延べ80件
	② 法務内部監査の実施、前年度監査指摘事項の改善率(社数・%)	監査: 東レ(株)、国内関係会社、海外関係会社において実施改善: 各監査翌年度に100%		④ プレスリリース(件数)	200件
	③ 重要法令、その他コンプライアンスに関する情報発信・教育の実施状況(社数・%)	100%	7 事業を通じた社会的課題解決への貢献	① グリーンイノベーション製品売上収益(IFRS)	10,000億円(2022年度)
3 安全・防災・環境保全	① 重大災害(件数)	0件		② ライフイノベーション製品売上収益(IFRS)	3,000億円(2022年度)
	② 世界最高水準の安全管理レベル達成(目安:休業度数率0.05以下)	0.05以下		③ パリ्यूチェーンへのCO ₂ 削減貢献量	2013年度比5.3倍(2022年度)
	③ 火災・爆発事故(件数)	0件		④ 水処理貢献量	2013年度比2.4倍(2022年度)
	④ 環境事故(件数)	0件	8 人権推進と人材育成	① 人権教育・研修の実施状況(社数・%)	100%
	⑤ GHG排出量売上収益原単位削減(率)	2013年度比20%(2022年度)		② 法定障がい者雇用率達成状況(社数・%)	100%
	⑥ 用水使用量売上収益原単位削減(率)	2013年度比25%(2022年度)		③ 新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組み(「キャリアシート」の実施状況)(社員数・%)	20%
	⑦ VOC大気排出量削減(率)	2000年度比70%以上		④ 育児休職からの復職(率)	100%
	⑧ 廃棄物リサイクル(率)	2000年度比86%以上		⑤ 法定外労働時間45時間/月超過社員数削減	対前年比削減
	⑨ 原材料に含まれるパーム油調査の実施(率)	認証品使用調査100%		⑥ 組合員年休取得(率)	90%程度
	4 製品の品質と安全	① 製品事故(件数)	0件	9 サプライチェーンにおけるCSRの推進	① サプライチェーンへのCSRの対応を要請したグループ会社数の比率(社数・%)
② 品質保証・製品安全教育の実施状況(社数・%)		100%	② 東レグループが要求するCSRへの取り組み状況を確認したサプライヤーの比率(社数・%)		70%以上
5 リスクマネジメント	① 「東レグループ優先対応リスク」年間フォローアップ実施状況(社数・%)	100%	③ 物流におけるCO ₂ 排出量原単位の前年対比削減(率)		1%
	② リスクマネジメント教育の実施状況(期初計画比達成率)	100%	④ 500km以上の輸送におけるモーダルシフト(船・鉄道の使用)比率		40%(2022年度目標)
6 製品の品質と安全	① 製品事故(件数)	0件	10 良き企業市民としての社会貢献活動	① 社会貢献活動支出額比率(直近6年間の平均支出額対比)	100%以上
	② 品質保証・製品安全教育の実施状況(社数・%)	100%		② 社会貢献活動の実施(件数)	2,500件以上
7 事業を通じた社会的課題解決への貢献	① 重大な法令・通達違反(件数)	0件	③ 出張授業やキャリア教育などの教育支援活動受益者数(人)	15,000人以上	
	② 法務内部監査の実施、前年度監査指摘事項の改善率(社数・%)	監査: 東レ(株)、国内関係会社、海外関係会社において実施改善: 各監査翌年度に100%			
8 人権推進と人材育成	③ 重要法令、その他コンプライアンスに関する情報発信・教育の実施状況(社数・%)	100%			
	3 安全・防災・環境保全	① 重大災害(件数)	0件		
		② 世界最高水準の安全管理レベル達成(目安:休業度数率0.05以下)	0.05以下		
		③ 火災・爆発事故(件数)	0件		
		④ 環境事故(件数)	0件		
		⑤ GHG排出量売上収益原単位削減(率)	2013年度比20%(2022年度)		
		⑥ 用水使用量売上収益原単位削減(率)	2013年度比25%(2022年度)		
		⑦ VOC大気排出量削減(率)	2000年度比70%以上		
		⑧ 廃棄物リサイクル(率)	2000年度比86%以上		
		⑨ 原材料に含まれるパーム油調査の実施(率)	認証品使用調査100%		
4 製品の品質と安全		① 製品事故(件数)	0件		
	② 品質保証・製品安全教育の実施状況(社数・%)	100%			
5 リスクマネジメント	① 「東レグループ優先対応リスク」年間フォローアップ実施状況(社数・%)	100%			
	② リスクマネジメント教育の実施状況(期初計画比達成率)	100%			

A young girl with dark hair, wearing a bright yellow t-shirt, is smiling broadly at the camera. She is holding a pair of tweezers in her right hand, positioned over a green, mossy surface. The background is slightly blurred, showing other people in yellow shirts and a white bag. The entire image is framed by a white, hand-drawn style border.

DISCOVERING SCIENCE IN OUR EVERYDAY LIVES

Photo: 青空サイエンス教室



2019年度セグメント別活動状況

セグメント

実績概況

繊維

米中貿易摩擦の長期化と中国経済の減速、及び2年続いた暖冬により各用途で市況低迷の影響を受けました。

国内では、衣料及び産業用途ともに総じて荷動きが低調に推移する中、国内ユニフォーム用途や欧米スポーツ用途等で拡販を進めると共に、事業体質強化に注力しました。

海外では、縫製品やテキスタイルなどの衣料用途のほか、産業用途も主力の自動車関連用途の需要が低調に推移する中、事業構造改革、事業体質強化に注力しました。

また、国内外ともに新型コロナウイルスによる生産活動・消費行動停滞の影響を受けました。

機能化成品

樹脂事業は、中国経済の減速及び新型コロナウイルスによる生産活動停滞の影響を主因に自動車・家電用途とも低調に推移しました。

ケミカル事業は、基礎原料の市況下落の影響を受けました。フィルム事業は、リチウムイオン二次電池向けバッテリーセパレータフィルムが需要の伸長を背景に売上を拡大しましたが、ポリエステルフィルムでは光学用途や電子部品関連において在庫調整の影響を受けました。電子情報材料事業は、有機EL関連部材や回路材料が好調に推移しました。

炭素繊維 複合材料

航空機向け需要や、圧縮天然ガスタンク・風力発電翼といった環境・エネルギー関連向け一般産業用途が好調に推移したほか、スポーツ用途の需要が回復するなど、総じて堅調に推移しました。

環境・ エンジニアリング

水処理事業は、国内外で逆浸透膜などの需要が概ね堅調に推移しました。

国内子会社では、建設子会社が高収益案件の受注減少の影響を受けたほか、エンジニアリング子会社でエレクトロニクス関連装置の出荷が減少しました。

ライフ サイエンス

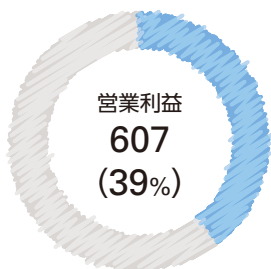
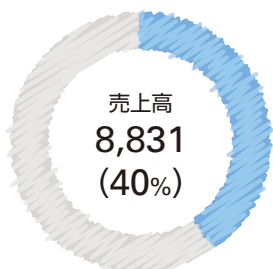
医薬事業は、経口プロスタサイクリン誘導体制剤ドルナー[®]が後発医薬品発売の影響を受けました。経口そう痒症改善薬レミッチ[®]も後発医薬品発売の影響を受けましたが、市場全体の伸びもあり、堅調な出荷となりました。

医療機器事業は、ダイアライザーが国内外で堅調な出荷となりました。

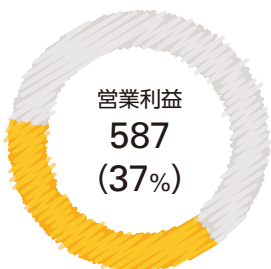
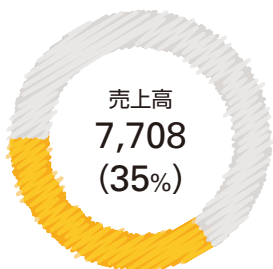
*レミッチ[®]は、鳥居薬品株式会社の登録商標です。

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。

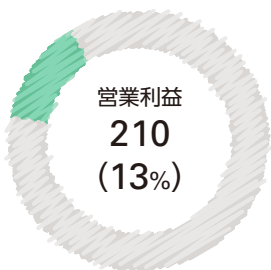
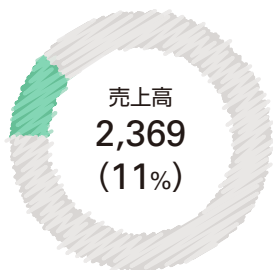
主要製品



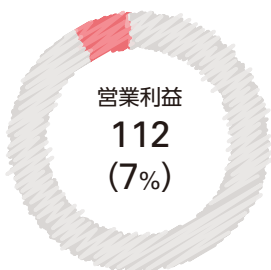
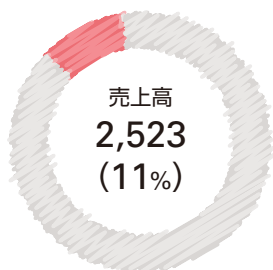
- ナイロン・ポリエステル・アクリル等の糸・綿・紡績糸及び織編物
- 不織布
- 人工皮革
- アパレル製品等



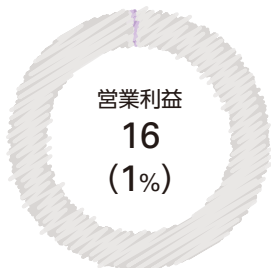
- ナイロン・ABS・PBT・PPS等の樹脂及び樹脂成形品
- ポリオレフィンフォーム
- ポリエステル・ポリエチレン・ポリプロピレン等のフィルム及びフィルム加工品
- 合成繊維・プラスチック原料
- ファインケミカル
- 電子情報材料
- 印写材料等



- 炭素繊維・同複合材料及び同成形品等



- 総合エンジニアリング
- マンション
- 産業機械類
- 情報関連機器
- 水処理用機能膜及び同機器
- 住宅・建築・土木材料等



- 医薬品、医療機器等

*上記のセグメント以外に、その他の売上高182億円(1%)、営業利益34億円(2%)と、調整額の営業利益△255億円があります。

FIBERS AND TEXTILES

繊維

売上高

8,831 億円

営業利益

607 億円

営業利益率

6.9%

ROA (営業利益/総資産)

7.9%

中期経営課題“AP-G 2022”

事業環境認識

- 地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決、健康・長寿に貢献する先端素材に対するニーズの高まり
- 消費動向の変化:「モノの社会的な価値と共感性」を一層重視
- 産業構造への変化:デジタル革命の進展

基本方針

- 弛まぬ事業体質強化と成長分野・地域における事業拡大
- 差別化戦略推進とサステナビリティへの対応による事業収益の拡大

重要課題

グローバル事業拡大(成長分野・地域での事業拡大とビジネス・モデルの高度化の推進)

- 「テキスタイル」「不織布」「エアバッグ」「人工皮革」「縫製品一貫型事業」の5事業を軸に、事業収益を拡大

サステナビリティへの対応による事業拡大

- 地球環境問題への対応素材の拡大
- 医療分野関連素材とヘルスケア分野素材の拡大

グローバル・ブランド戦略の推進

事業競争力強化、事業構造改革と高度化の推進

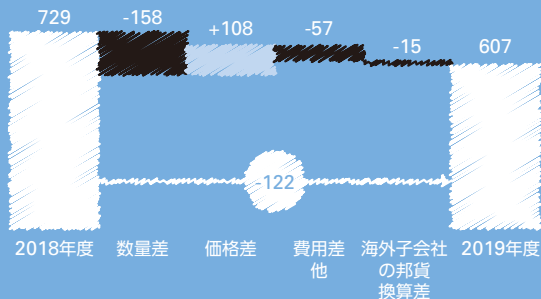
- グローバル・リエンジニアリング推進
- 高付加価値品拡大と商流高度化の推進

2020年度見通し

- 縫製品一貫型ビジネスの拡大などに取り組むが、新型コロナウイルスの影響により、衣料用途や自動車関連分野をはじめとする産業資材各用途での需要減少を見込む。新型コロナウイルス収束後も、流通在庫の調整に時間がかかるため、需要回復のペースは緩やかにとどまると想定。
- 不織布は、衛材用途・マスク用途での需要増を見込む。

(年度)	2018 (日本基準)	2019 (日本基準)	増減率	2020(見通し) (IFRS)
売上高・ 売上収益(億円)	9,743	8,831	-9.4%	7,050
営業利益・ 事業利益(億円)	729	607	-16.7%	360
営業利益率・ 事業利益率	7.5%	6.9%		

営業利益増減(億円)



エアバッグ縫製メーカー「Alva Sweden AB」を買収

東レは2020年1月、スウェーデンのエアバッグ縫製メーカー「Alva Sweden AB」の全株式を取得しました。世界のエアバッグ市場は、先進国における安全規制強化や新興国における装着率拡大を背景に需要拡大が続いています。また、安全性能向上への対応や、自動運転など先進技術の進展による車内空間の劇的な変化に伴い、次世代エアバッグにおいては高性能化への要求が一段と高まっています。

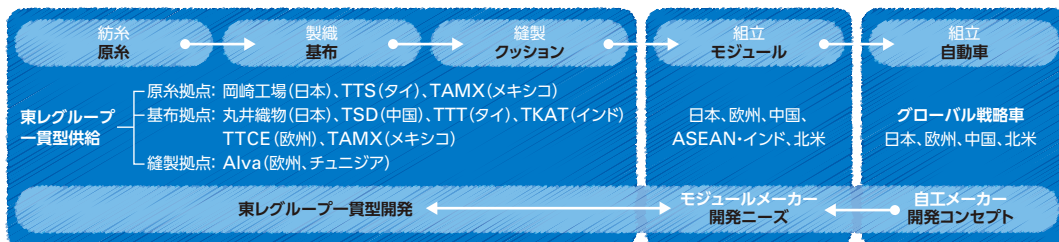
東レのエアバッグ事業は、現在、原糸3極(日本、タイ、メキシコ)、基布6極(日本、タイ、中国、チェコ、インド、メキシコ)のグローバル拠点を有し、原糸・基布一貫による競争力と、全ての拠点から同品質の基布をタイムリーに供給できる強固な生産・販売体制を構築しています。

Alva社は1997年から欧州でエアバッグ縫製事業を展開しており、独自の縫製技術や生産ノウハウ、コスト競争力において、有力モジュールメーカーから高い評価を得ています。東レはこれまでも基布供給を通じてAlva社と良好な関係を築いてきましたが、縫製事業への参入によるサプライチェーンの延伸で一貫型事業の高度化を図り、市場の変化に即応するため、このたびAlva社を子会社化しました。

本買収により、モジュールメーカー及びそれを通じた自動車メーカーとの直接的な取り組みが強化され、最新のエアバッグ開発動向や顧客ニーズを迅速かつ確実に捉えることが可能となります。同時に、Alva社が持つ縫製の知見を基布設計に取り込み、原糸/基布/縫製一貫の強みを生かした製品開発力と提案力を強化することで、モジュールメーカーや自動車メーカーに対するプレゼンスを高め、高性能エアバッグの実現への貢献を目指します。

本買収により、モジュールメーカー及びそれを通じた自動車メーカーとの直接的な取り組みが強化され、最新のエアバッグ開発動向や顧客ニーズを迅速かつ確実に捉えることが可能となります。同時に、Alva社が持つ縫製の知見を基布設計に取り込み、原糸/基布/縫製一貫の強みを生かした製品開発力と提案力を強化することで、モジュールメーカーや自動車メーカーに対するプレゼンスを高め、高性能エアバッグの実現への貢献を目指します。

エアバッグ事業のグローバルサプライチェーン



PERFORMANCE CHEMICALS

機能化成品

売上高

7,708 億円

営業利益

587 億円

営業利益率

7.6 %

ROA (営業利益/総資産)

6.1 %

中期経営課題“AP-G 2022”

事業環境認識

- 地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決に貢献する先端素材に対するニーズの高まり
- モビリティ革命・自動車産業の変革
- デジタル革命の進展と第5世代移動通信システム(5G)への移行

基本方針

- 成長分野での高付加価値品拡販と新製品創出による収益の拡大、サステナビリティへの対応

重要課題

樹脂・ケミカル事業

- 次世代モビリティや5G等の成長領域やインドなどの成長地域での高付加価値事業の拡大
- 先行開発力、トータルソリューション提案力の強化

フィルム事業

- バッテリーセパレータフィルム、MLCC等離型用PETフィルム、ナノ積層フィルム等の成長分野での高付加価値品拡販
- 市場変化を捉えた新製品・新用途の創出・拡大

電子情報材料事業

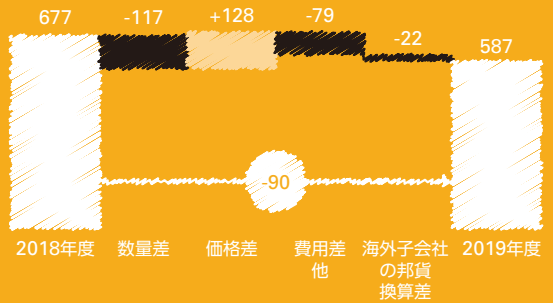
- 活きた情報とコア技術の融合による、5GやIoTに適した高付加価値電子材料の迅速かつタイムリーな創出
- 先端材料を通じた顧客へのソリューション提供による、継続的な事業拡大の実現

2020年度見通し

- 樹脂事業では、透明ABS樹脂やエンジニアリングプラスチック、フィルム事業では、MLCC離型フィルムやバッテリーセパレータフィルム等の高付加価値品の拡販を推進するが、新型コロナウイルスの影響により、自動車関連用途を中心に需要の減少を見込む。
- 電子情報材料事業は、上期は新型コロナウイルスの影響が残るものの、下期には需要の回復を見込み、有機EL関連材料や半導体材料などの拡販を図る。

(年度)	2018 (日本基準)	2019 (日本基準)	増減率	2020(見直し) (IFRS)
売上高・ 売上収益(億円)	8,688	7,708	-11.3%	6,950
営業利益・ 事業利益(億円)	677	587	-13.2%	590
営業利益率・ 事業利益率	7.8%	7.6%		

営業利益増減(億円)



TOPICS

ハンガリーでバッテリーセパレータフィルムの生産設備を新設

2018年4月に設立した「東レハンガリー」において、リチウムイオン二次電池(LiB)用バッテリーセパレータフィルム(BSF)生産設備の新設を決定しました。稼働開始は2021年7月を予定しており、東レグループ全体のBSF生産能力は年産約20%増強されます。

東レは、BSFの生産設備に関して、日本の那須工場のほか、すでに韓国において開発・製造・販売を行うToray Battery Separator Film Korea Limited(TBSK)、コーティング加工を行うToray BSF Coating Korea Limited(TBCK)を有していますが、2017年に発表したそれぞれの増産設備は



新工場の起工式

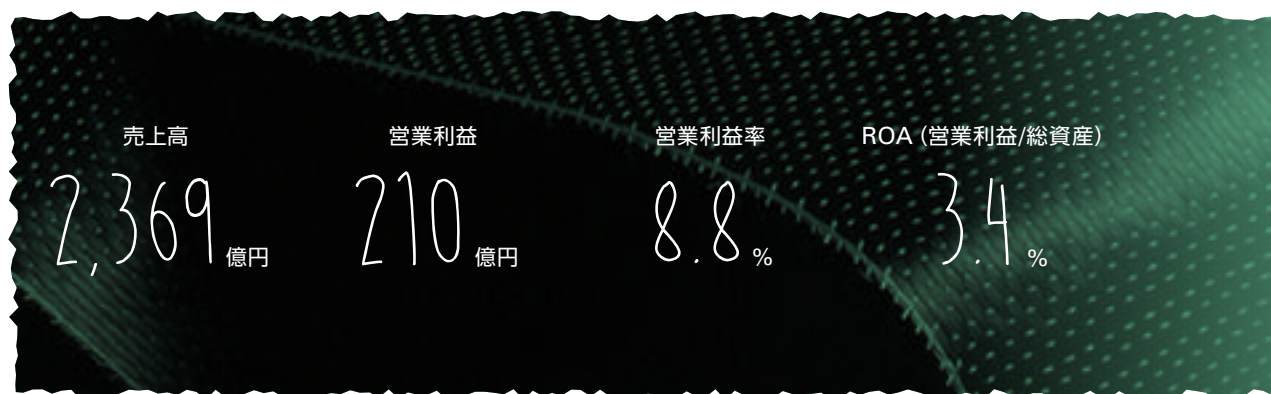
2018年度から順次稼働を開始しています。

BSFの世界需要は、携帯型電子機器、定置用蓄電池など民生用途の堅調な拡大に加え、今後は電気自動車(EV)の普及拡大による車載用途での急激な拡大が見込まれています。特に欧州で

は、環境問題への意識の高まりから、EV等環境対応車の普及は急速に進むと見られており、電池メーカー各社の進出も活発になっています。東レの海外事業展開は、地産地消を基本戦略としており、お客様の立地に合わせて生産拠点を設置することによって、需要増への対応を確実に行うと共に、同地域での経済発展に貢献していきます。

CARBON FIBER COMPOSITE MATERIALS

炭素繊維複合材料



中期経営課題“AP-G 2022”

事業環境認識

- 地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決に貢献する先端素材に対するニーズの高まり
- モビリティ革命・自動車産業の変革
- 宇宙と空の経済活用の拡大

基本方針

- 高性能と品質信頼性の追求による世界ナンバーワンの堅持
- 市場成長の取り込みによる投資回収と資本効率向上

重要課題

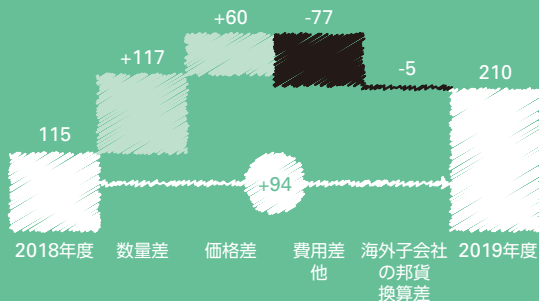
- これまでの成長拡大投資の徹底した回収
- UAM (Urban Air Mobility) などモビリティ分野の新規用途の成長取り込み
- 風力発電翼、燃料電池車(タンク、電極基材)などが拡大するエネルギー分野での成長取り込み
- Best in Class Solution Providerを目指した提案力強化と適切な価格政策の実行

2020年度見通し

- 新型コロナウイルスの影響に伴う航空宇宙用途の大手顧客の生産機数引き下げに加え、自動車関連需要等の減少を見込む。
- 風力発電翼用途が堅調に推移すると見込む。

(年度)	2018 (日本基準)	2019 (日本基準)	増減率	2020(見直し) (IFRS)
売上高・ 売上収益(億円)	2,159	2,369	+9.7%	1,900
営業利益・ 事業利益(億円)	115	210	+81.6%	▲70
営業利益率・ 事業利益率	5.3%	8.8%		

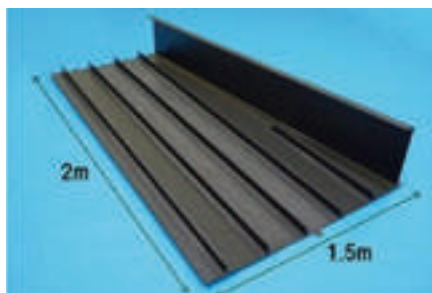
営業利益増減(億円)



航空機向け真空圧成形プリプレグを開発

中間素材としてオートクレーブを使用せずとも、高品位で力学特性に優れた炭素繊維強化プラスチック(CFRP)成形体を得ることが可能な新規航空機一次構造部材向けプリプレグを開発しました。この新技术を深化させることで、航空機、自動車、一般産業用途などのさまざまな用途で、製造コストを低減した高性能CFRP部材の需要拡大を推進します。

一般的に、民間航空機の主翼や胴体に適用されているCFRP製一次構造部材は、炭素繊維にあらかじめエポキシ樹脂を含浸させたプリプレグを多数枚金型の上に積層し、高温高圧釜(オートクレーブ)の中に入れ、高い圧力を加えながら加熱し、樹脂を硬化するオートクレーブ法によって成形されます。この手法は高性能かつ高品位なCFRP部材を安定して成形できる反面、初期の設備投資額が数十億円以上と高く、CFRP部材の製造コスト増の一因となっていました。



模擬尾翼部材の一例

そこで東レはこれに代わる成形技術として、2018年に真空吸引による大気圧を利用した加圧のみで、CFRPを製造する真空圧成形技術を開発し、このたび、この成形技術に適したプリプレグを開発しました。新たなプリプレグは新規マトリックス樹脂の

開発などにより、従来のプリプレグを用いてオートクレーブ成形した航空機一次構造部材と同等の衝撃後圧縮強度、引張強度などの性能を有しています。このプリプレグを用いて成形した、実在する航空機尾翼の一部を模擬した2m級部材の成形試験の結果は、航空機部材の厳しい品質管理基準をクリアするレベルのCFRP部材であることを確認しています。

なお、本成果の一部は、総合科学技術・イノベーション会議(CSTI)の戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)「革新的構造材料」(管理法人: 科学技術振興機構)により得られたものです。

ENVIRONMENT & ENGINEERING

環境・エンジニアリング



中期経営課題“AP-G 2022”

事業環境認識

- 地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決に貢献する先端素材とそれらを製造する機械・設備に対するニーズの高まり
- 安全な水・空気へのニーズの高まり

基本方針

- 水処理膜とエンジニアリングを軸に成長分野で事業拡大

重要課題

水処理事業

- 中長期的に拡大する市場に即応したグローバル生産・販売体制の強化
- 各地域・顧客のニーズに適した新商品開発の加速と拡販
- 徹底的な事業体質の強化

エンジニアリング事業

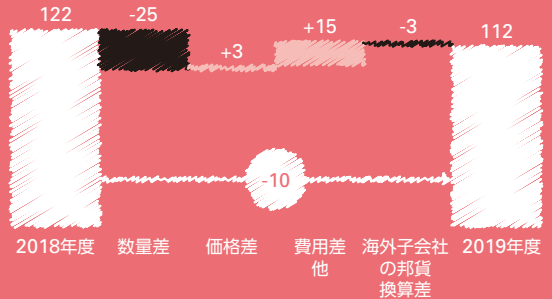
- プラント事業・エレクトロニクス機器の拡大(ライフサイエンス分野、半導体分野)
- グループ一体運営強化による、技術力・コスト競争力の向上

2020年度見通し

- 水処理事業は、RO膜を中心に拡販を推進する。
- エンジニアリング子会社は、エレクトロニクス関連機器の拡販を見込む。

(年度)	2018 (日本基準)	2019 (日本基準)	増減率	2020(見直し) (IFRS)
売上高・ 売上収益(億円)	2,577	2,523	-2.1%	2,020
営業利益・ 事業利益(億円)	122	112	-8.1%	140
営業利益率・ 事業利益率	4.7%	4.5%		

営業利益増減(億円)



中国で水処理膜の新会社設立

東レは2019年6月、ROをはじめとする水処理膜製品の製造・販売を行う新会社「東麗膜科技(佛山)有限公司」(TMFC)を中国・佛山に設立しました。現在、2021年の工場稼働開始に向け、工場建設を進めています。

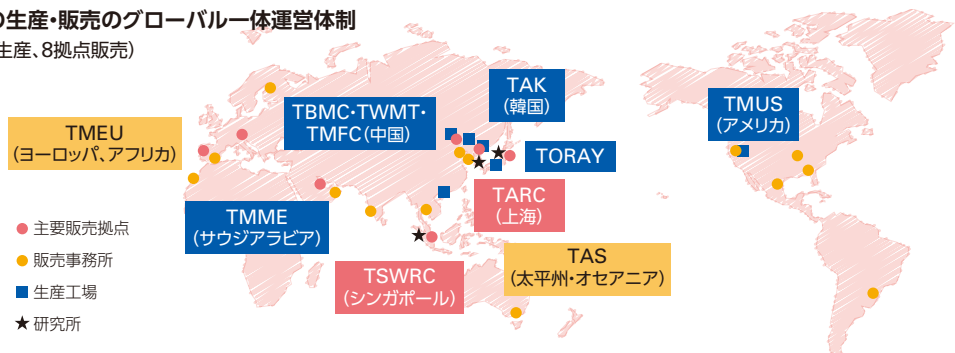
近年、中国における水処理膜の需要は急拡大してきています。東レはこれまで中国において、家庭用浄水器の展開に加え、上水・工業用水処理、海水淡水化、下排水再利用に使用される各種水処理膜を供給することで、中国における水環境改善・水不

足問題の解決に貢献してきました。

広東省は、産学連携を強化して先進技術の研究開発を計画的に推し進めており、また佛山市は、広東省珠江デルタ経済圏の中心部に位置しているため、日本の大企業・中小企業との連携実績を多数有しています。東レは、北京、塩城にも水処理膜の製造・販売会社を有しており、新たに佛山に拠点を構築することで、環境改善が急ピッチで進められている中国で急拡大する水処理膜のマーケットに早急に対応していきます。

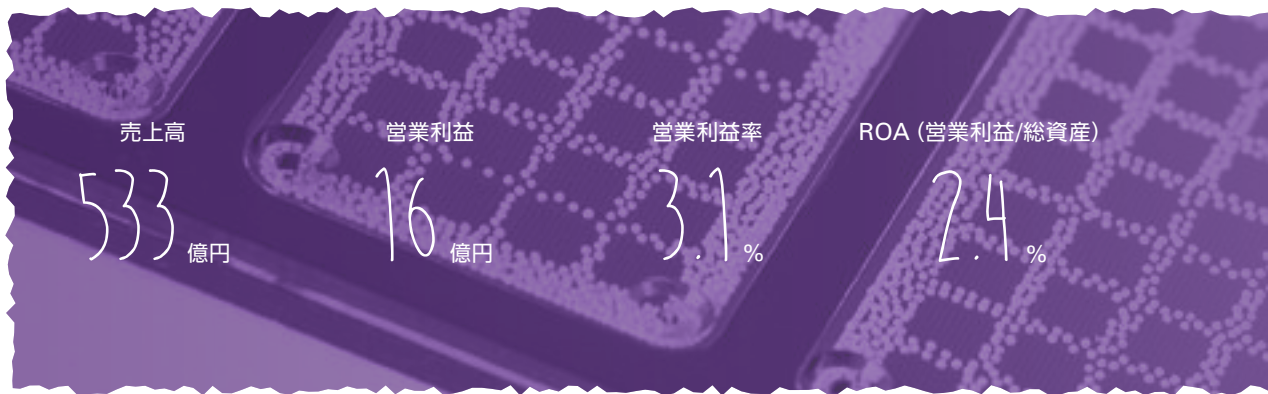
水処理膜の生産・販売のグローバル一体運営体制

(世界5拠点生産、8拠点販売)



LIFE SCIENCE

ライフサイエンス



中期経営課題“AP-G 2022”

事業環境認識

- 医療の質及び患者QOLの向上、医療現場の負担軽減に資する医薬品・医療機器ニーズの高まり
- 予防・診断ニーズの高まり
- 日本政府の後発品使用促進策、診療報酬及び薬価・償還価格引き下げ継続

基本方針

- 既存製品の海外展開・適応拡大・製品改良と徹底的なコストダウンによる事業基盤強化

重要課題

医薬事業

- 経口そう痒症改善剤レミッチ®*の海外展開による事業基盤維持と収益確保

医療機器事業

- ホットバルーン等既存製品改良品の継続的な市場投入による販売拡大
- ダイアライザー高付加価値品の国内外拡販と透析装置新製品の国内上市・拡販

新規事業

- 膵臓がんタンパク質マーカー検出キットの事業体制構築・上市

*レミッチ®は、鳥居薬品株式会社の登録商標です。

2020年度見通し

- 医療機器事業でダイアライザーや新モデルを上市するホットバルーン等の拡販を見込むが、医薬事業が薬価改定と後発医薬品の影響を受ける見込み。

新規持続緩徐式血液濾過器「ヘモフィール®SNV」の本格販売開始

東レは、抗血栓性*1の向上により膜の目詰まりを防ぎ、従来よりも長い時間使用できることを期待して開発した持続緩徐式血液濾過*2器「ヘモフィール®SNV」について、2019年7月より本格販売を開始しました。

急性腎障害をはじめ、多臓器不全や敗血症などを合併した深刻な腎障害に対しては、患者様の身体への負担を少しでも抑えるため、ゆっくりと血液を循環させ血中から物質除去を行う治療が施行されます。しかし、この治療法では、血液の流れがゆっくりであるため、治療時間が長くなる上に、血栓形成反応*3が誘発されやすいという課題がありました。特に救急・集中治療に用いられる持続緩徐式血液濾過器に対しては、膜そのものの抗血栓性を高めることが求められ続けてきました。



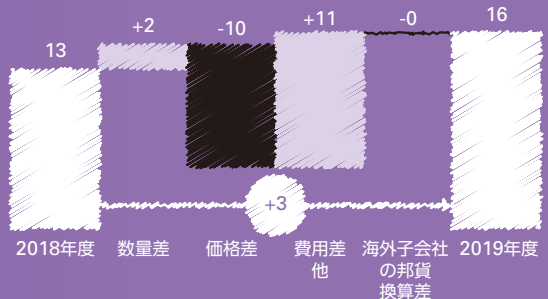
東レはこのような医療現場の声を受け、中空糸膜表面に独自の“NVポリマー”を施すことで、抗血栓性を大幅に向上させることに成功しました。ポリスルホン膜*4のもつ優れた物質分離性能に加えて、抗血栓性を向上させたことにより濾過性能の経時劣化が抑制できることをin vitro試験で確

認しています。この“NVポリマー”技術は、東レの血液透析器や血液透析濾過器にも採用されており、すでに多くの臨床使用実績があります。この技術を初めて救急・集中治療領域にも展開し、長時間に及ぶ治療における医療従事者・患者様の負担軽減に貢献していきます。

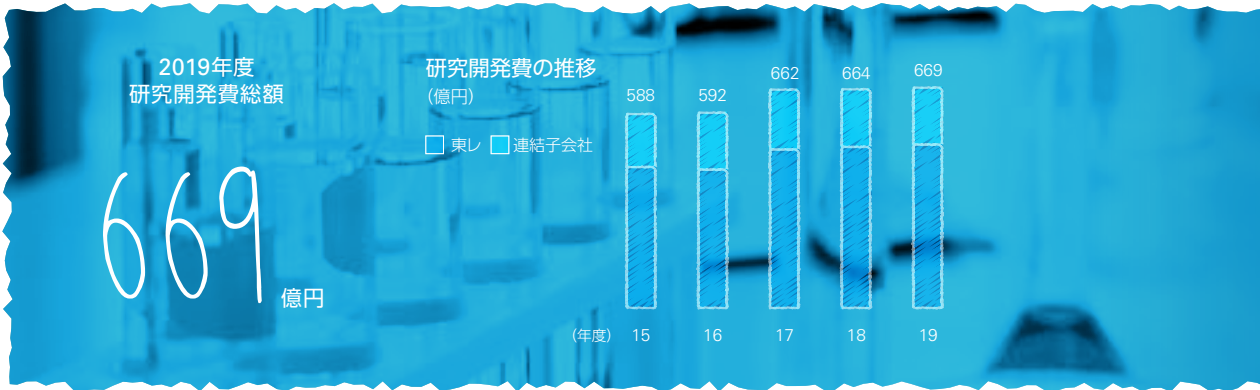
- *1 抗血栓性: 血液と接触する医療用材料に要求される血液の凝固(血栓)を防ぐ性能。
- *2 持続緩徐式血液濾過: 時間をかけてゆっくりと血中から物質除去を行う治療方法。
- *3 血栓形成反応: 血液は異物と接触すると生体防御反応を起こし、異物の表面に血中のタンパク質が集まって付着する。それが引き金となって血栓形成反応が誘発される。
- *4 ポリスルホン膜: 耐熱性ポリマーであるポリスルホン樹脂を基本素材としてつくられた半透膜。

(年度)	2018 (日本基準)	2019 (日本基準)	増減率	2020(見通し) (IFRS)
売上高・ 売上収益(億円)	537	533	-0.8%	530
営業利益・ 事業利益(億円)	13	16	+24.9%	10
営業利益率・ 事業利益率	2.4%	3.1%		

営業利益増減(億円)



研究・技術開発



セグメント別研究・技術開発の成果

繊維事業

複合繊維の断面形状を任意かつ高精度に制御する複合紡糸技術ナノデザイン®を用いて、環境低負荷と撥水性能を高いレベルで両立する「ナノスリットナイロン」及び艶感、嵩高、絹鳴りなどの天然シルクの特徴とプリーツ保持、防シワなどのイージーケア性を両立する「Kinari™」を開発しました。また、部分植物由来PTT（ポリトリメチレンテレフタレート）とリサイクルPETを組み合わせた環境配慮型成分約68%の原糸を実現し、バージンPET同等レベルのストレッチ性を持つ「Primeflex®」を開発しました。

機能化成品事業

新規の光学設計に基づいた樹脂屈折率の高精度制御により、正面からの光を透過し、斜めからの光を反射するという全く新し

い機能を発現させたナノ積層フィルム「PICASUS®VT」を開発しました。また、5G通信機器や、自動運転などに用いられるミリ波レーダーの高周波用電子部品に適したポリイミド材料を開発しました。さらに、ポリマーをナノレベルで微分散させることにより、材料特性が不連続に向上するナノアロイ®は、自動車用安全部材など多くの用途に展開拡大中です。

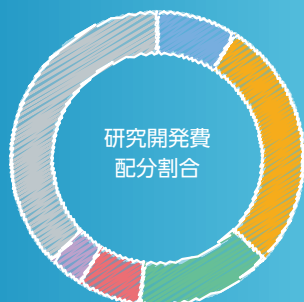
炭素繊維複合材料事業

2014年11月に開始したボーイング社との共同開発は、CTOプロジェクトとして順調に進捗し成果も出てきています。また、経済産業省が2019年1月に発表したボーイング社との協定締結においても、複合材料分野では当社のみがノミネートされ、日本での次世代モビリティ産業の基盤技術創出につい

ても協業（ナショプロ支援等を含む）を開始しました。また、オートクレーブを使用せずとも高品位で力学特性に優れた炭素繊維強化プラスチック成形体を得ることが可能な新規航空機一次構造部材向けプリプレグを開発しました。

環境・エンジニアリング事業

高い水質と世界最高レベルの造水性能を両立する海水淡水化向け逆浸透（RO）膜を開発しました。また、優れたイオン・有機物の選択分離性能を持ち、造水性能を3倍に高めた世界最高レベルの超高造水ナノろ過（NF）膜を創出しました。さらに、国立研究開発法人理化学研究所との共同研究において、RO膜の透水・物質除去機能を担うポリアミド分子同士が形成する相互作用のネットワークの強さと水分子の拡散挙動の関係を明らかにしま



繊維事業

機能化成品事業

炭素繊維複合材料事業

環境・エンジニアリング事業

ライフサイエンス事業

本社研究・技術開発

9%

28%

15%

7%

4%

37%

した。本解析結果を活用し、革新省エネルギーRO膜などの高機能分離膜の開発を加速します。

ライフサイエンス事業

癌免疫治療薬として米国2施設と仏国1施設で臨床試験を実施中の抗体医薬品「TRK-950」は、2019年4月より米国を5施設に拡大して安全性や有効性を確認中で、早期の申請を目指して臨床試験を継続中です。また、敗血症治療に使用されている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、提携先が北米で実施中の新型コロナウイルス感染症起因の敗血症患者の治験登録を米国食品医薬品局（FDA）が承認したほか、カナダにおける新型コロナウイルス感染症の治療に対する暫定的な使用許可をカナダ保健省より取得しました。

TOPICS

ポリイミドコーティング剤の開発で 文部科学大臣表彰を受賞

東レは、「有機EL絶縁膜用ポリイミドコーティング剤の開発」について、文部科学省より「令和2年度 科学技術分野の文部科学大臣表彰 科学技術賞開発部門」を受賞しました。東レが長年培ってきた感光性ポリイミド技術を深化させ、有機ELディスプレイの発光信頼性とパネルの生産性を著しく向上したポジ型感光性ポリイミドの開発が評価されました。本成果は、有機ELディスプレイの大量生産と普及拡大に貢献すると同時に、塗布廃液ロスの劇的な削減を実現しており環境調和にも寄与しています。

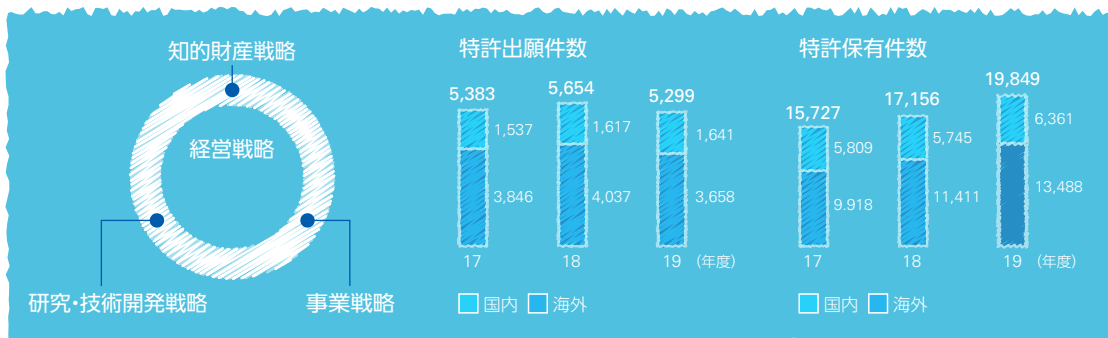
フィルム技術とOD錠の開発で 日本薬剤学会旭化成創剤開発技術賞を受賞

東レは、「OD錠用高機能フィルム技術及びレミッチ®*OD錠の開発」について、日本薬剤学会旭化成創剤開発技術賞を受賞しました。同賞は、国際的な製剤の品質に関する考え方の変貌に応える製剤・創剤開発の基礎及び応用に関する優れた研究を対象としたもので、東レは今回が初めての受賞となります。水分摂取に制限がある方や、嚥下機能が低下した高齢者のQOL改善等につながるOD錠（口腔内崩壊錠）及びフィルム製剤に適用する速溶解性フィルムコーティング技術“RADIFIL®”を確立し、製剤化技術の新たな発展に寄与したことが高く評価されました。

*レミッチ®は鳥居薬品の登録商標です。

INTELLECTUAL PROPERTY

知的財産



知的財産に関する基本方針

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

1. 経営方針に沿った三位一体の知的財産戦略

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

2. 権利取得の促進

知的財産面から東レグループの製品・技術を守り、利益を確保するために、有効な権利を可能な限り多く保有して特許網を構築する一方、個々の特許の質を高めることによって効率的な権利取得を心掛けています。

3. 他人の権利の尊重

東レでは、自社グループ製品・技術と他社特許との関係を包括的に調査する制度を設け、他人の権利を侵すことのないよう周知・徹底を図っています。

4. 自己の権利の正当な行使

東レグループは、他人による権利侵害に対しては、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利用など、正当に権利を行使し、状況に応じて適切な措置を取ります。

経営戦略に沿った知的財産戦略

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”においては、研究・技術開発だけではなく、知的財産の中期経営課題を策定し、次の5つの施策を進めています。

1. グローバルな事業拡大に対応した東レグループ知財力強化

東レ本体の担当執行役員の指導の下、国内外関係会社の知的財産管理体制を整備し、知的財産活動を進めています。

す。特に、地域ごとに中心的役割を担う関係会社の育成や、新しくグループに加わった関係会社への支援に注力します。

2. 戦略的な特許出願とノウハウ秘匿による参入障壁構築

出願後公開されることによって模倣されてしまうリスクを考慮し、特許出願とノウハウ秘匿を使い分けることによって参入障壁とするスキームを強化します。また、これまで注力してきた特許明細書の質を向上させる取り組み、外国出願・権利化を強化する取り組みを継続して行います。

3. 長期経営ビジョンに資する知財戦略の推進

今年5月に発表した長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”に掲げる持続的かつ健全な成長を達成するための知的財産活動を推進します。

4. 効率的な知財戦略推進のための環境整備

社内外の連絡、照会、回答といった業務や書類による回議の手続きを電子化、ワークフロー化することによって、ペーパーレス化、知的財産業務の効率化を進めます。

5. 知財人材育成

グループ各社において知的財産戦略を推進できるエキスパートを事業分野・地域に応じて育成します。特に、ナショナルスタッフを含めた関係会社人材の知的財産実務能力を向上させ、グループ各社における出願・権利化活動、侵害予防活動を効果的かつ効率的に推進していきます。

「他社牽制力ランキング2019」繊維・紙・パルプ業界で首位

パテント・リザルト社が毎年発表している「他社牽制力ランキング」は、先進的な特許出願の指標として、その年の特許審査過程において他社出願への拒絶理由で引用された件数を企業別に集計したものです。東レは繊維・紙・パルプ業界のランキングで7年連続首位を獲得しました。同じ指標を用いているため、繊維・紙・パルプ業界と化学業界をひとつの業界としてランキングしても3位となります。

FINANCIAL SECTION

財務情報

10年間財務サマリー・データ (日本基準)

東レ株式会社及び連結子会社
3月31日終了年度

	2011	2012	2013 ^{*1}	2014
売上高	¥ 1,539,693	¥ 1,588,604	¥ 1,592,279	¥ 1,837,778
繊維	584,115	638,375	632,150	755,474
機能化成品	—	—	—	—
炭素繊維複合材料	67,018	69,914	77,620	113,342
環境・エンジニアリング	178,183	170,247	178,355	180,197
ライフサイエンス	52,430	55,554	56,599	58,205
その他	13,621	13,295	14,127	14,277
プラスチック・ケミカル	382,299	397,815	395,835	470,542
情報通信材料・機器	262,027	243,404	237,593	245,741
営業利益	100,087	107,721	83,436	105,253
税金等調整前当期純利益	82,893	101,091	77,828	97,760
親会社株主に帰属する当期純利益	57,925	64,218	48,477	59,608
営業活動によるキャッシュ・フロー	129,214	104,410	100,815	161,455
減価償却費	70,479	67,443	67,588	78,743
有形・無形固定資産の増加額	55,942	98,384	99,135	118,207
総資産	1,567,470	1,581,501	1,731,933	2,119,683
有形固定資産	531,595	561,923	627,240	781,235
有利子負債	493,509	481,906	532,002	654,163
純資産	640,970	674,149	778,626	944,625

1株当たり指標：

1株当たり当期純利益	¥	36.41	¥	39.41	¥	29.75	¥	36.59
潜在株式調整後1株当たり当期純利益		34.43		37.46		28.90		35.70
1株当たり配当額		7.50		10.00		10.00		10.00
1株当たり純資産額		363.90		384.90		444.45		527.32

財務指標：

売上高営業利益率		6.50		6.78		5.24		5.73
売上高当期純利益率		3.76		4.04		3.04		3.24
自己資本比率		37.8		39.7		41.8		40.5
ROE		10.9		10.5		7.2		7.5
D/Eレシオ		0.83		0.77		0.73		0.76

株価：

最高	¥	643	¥	631	¥	654	¥	786
最低		420		511		421		584

従業員数		38,740		40,227		42,584		45,881
-------------	--	--------	--	--------	--	--------	--	--------

*1. 2014年3月期より、一部在外会社においてIAS第19号「従業員給付」を適用しています。当該会計方針の変更は遡及適用されるため、2013年3月期の関連数値について遡及適用後の数値を記載しています。

*2. 東レグループは、報告セグメントを2018年3月期から変更しました。これに伴い、2017年3月期の実績は遡及修正しています。

*3. 2019年3月期より「税効果会計に係る会計基準」の一部改正（企業会計基準第28号 2018年2月16日）を適用しています。これに伴い2018年3月期の関連数値について遡及適用後の数値を記載しています。

百万円

2015	2016	2017*2	2018*3	2019	2020
¥ 2,010,734	¥ 2,104,430	¥ 2,026,470	¥ 2,204,858	¥ 2,388,848	¥ 2,214,633
856,676	892,039	856,124	913,610	974,265	883,137
—	—	724,648	803,310	868,847	770,814
158,365	186,196	161,608	177,949	215,913	236,922
179,988	183,324	212,548	238,256	257,673	252,282
57,039	55,841	54,150	53,803	53,653	53,250
14,321	14,720	17,392	17,930	18,497	18,228
496,370	521,238	—	—	—	—
247,975	251,072	—	—	—	—
123,481	154,480	146,893	156,464	141,469	131,186
114,469	137,808	139,012	136,612	127,419	94,046
71,021	90,132	99,418	95,915	79,373	55,725
141,282	196,142	173,958	129,180	176,239	225,767
81,480	91,168	89,073	95,815	101,711	107,382
124,929	136,556	152,039	153,324	172,696	140,767
2,357,925	2,278,386	2,396,785	2,575,910	2,788,351	2,650,687
855,593	830,612	881,434	927,029	996,876	1,006,509
700,258	704,253	716,399	816,325	976,251	938,913
1,080,757	1,024,909	1,100,176	1,169,188	1,213,944	1,179,572
円					
¥ 44.33	¥ 56.38	¥ 62.17	¥ 59.97	¥ 49.61	¥ 34.83
44.28	56.31	62.10	59.90	49.56	34.58
11.00	13.00	14.00	15.00	16.00	16.00
616.70	591.50	638.64	681.92	706.95	683.61
%					
6.14	7.34	7.25	7.10	5.92	5.92
3.53	4.28	4.91	4.35	3.32	2.52
41.8	41.5	42.6	42.3	40.6	41.3
7.7	9.3	10.1	9.1	7.1	5.0
0.71	0.74	0.70	0.75	0.86	0.86
円					
¥ 1,057.5	¥ 1,146.0	¥ 1,027.5	¥ 1,208.0	¥ 1,035.5	¥ 848.5
626	871.7	854.0	903.1	705.1	397.4
45,789	45,839	46,248	45,762	48,320	48,031

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	168,507	173,698
受取手形及び売掛金	531,058	483,761
商品及び製品	228,480	214,957
仕掛品	85,880	79,520
原材料及び貯蔵品	105,167	99,178
その他	74,517	79,907
貸倒引当金	△2,280	△2,569
流動資産合計	1,191,329	1,128,452
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	651,084	666,509
減価償却累計額	△364,855	△372,545
建物及び構築物(純額)	286,229	293,964
機械装置及び運搬具	1,989,553	1,994,262
減価償却累計額	△1,531,879	1,539,731
機械装置及び運搬具(純額)	457,674	454,531
土地	77,687	72,566
建設仮勘定	143,847	134,496
その他	121,512	147,128
減価償却累計額	△90,073	△96,176
その他(純額)	31,439	50,952
有形固定資産合計	996,876	1,006,509
無形固定資産		
のれん	85,712	71,950
その他	85,537	78,741
無形固定資産合計	171,249	150,691
投資その他の資産		
投資有価証券	333,670	284,696
長期貸付金	2,477	5,579
繰延税金資産	21,978	18,215
退職給付に係る資産	24,440	19,783
その他	49,113	39,253
貸倒引当金	△2,781	△2,491
投資その他の資産合計	428,897	365,035
固定資産合計	1,597,022	1,522,235
資産合計	2,788,351	2,650,687

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	240,554	212,323
短期借入金	175,567	132,358
1年内返済予定の長期借入金	44,094	108,131
1年内償還予定の社債	50,000	—
未払法人税等	13,578	11,185
賞与引当金	22,029	21,362
役員賞与引当金	179	166
その他	150,492	145,250
流動負債合計	696,493	630,775
固定負債		
社債	290,000	290,000
長期借入金	412,761	383,068
繰延税金負債	48,758	33,916
役員退職慰労引当金	1,337	1,407
退職給付に係る負債	100,730	100,575
その他	24,328	31,374
固定負債合計	877,914	840,340
負債合計	1,574,407	1,471,115
純資産の部		
株主資本		
資本金	147,873	147,873
資本剰余金	117,760	118,062
利益剰余金	817,263	849,268
自己株式	△20,358	△20,308
株主資本合計	1,062,538	1,094,895
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	64,662	44,096
繰延ヘッジ損益	75	1,162
為替換算調整勘定	896	△44,114
退職給付に係る調整累計額	2,862	△2,291
その他の包括利益累計額合計	68,495	△1,147
新株予約権	1,338	1,602
非支配株主持分	81,573	84,222
純資産合計	1,213,944	1,179,572
負債純資産合計	2,788,351	2,650,687

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
売上高	2,388,848	2,214,633
売上原価	1,935,486	1,776,276
売上総利益	453,362	438,357
販売費及び一般管理費	311,893	307,171
営業利益	141,469	131,186
営業外収益		
受取利息	2,294	2,145
受取配当金	4,589	4,879
持分法による投資利益	9,619	—
雑収入	5,395	4,213
営業外収益合計	21,897	11,237
営業外費用		
支払利息	7,161	7,235
持分法による投資損失	—	10,805
新規設備操業開始費用	4,836	3,736
休止設備関連費用	8,778	9,405
雑損失	8,073	7,887
営業外費用合計	28,848	39,068
経常利益	134,518	103,355
特別利益		
有形固定資産売却益	15,827	3,018
投資有価証券売却益	1,896	4,561
退職給付信託返還益	2,532	—
その他	2,087	112
特別利益合計	22,342	7,691
特別損失		
有形固定資産処分損	6,076	6,181
減損損失	18,414	7,569
投資有価証券評価損	2,521	2,178
和解金	864	—
その他	1,566	1,072
特別損失合計	29,441	17,000
税金等調整前当期純利益	127,419	94,046
法人税、住民税及び事業税	37,293	28,201
法人税等調整額	2,338	930
法人税等合計	39,631	29,131
当期純利益	87,788	64,915
非支配株主に帰属する当期純利益	8,415	9,190
親会社株主に帰属する当期純利益	79,373	55,725

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期純利益	87,788	64,915
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△9,579	△20,488
繰延ヘッジ損益	1,064	1,037
為替換算調整勘定	△4,767	△44,857
退職給付に係る調整額	△1,325	△5,083
持分法適用会社に対する持分相当額	△605	△2,904
その他の包括利益合計	△15,212	△72,295
包括利益	72,576	△7,380
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	65,491	△13,917
非支配株主に係る包括利益	7,085	6,537

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	127,419	94,046
減価償却費	101,711	107,382
減損損失	18,414	7,569
のれん償却額	11,599	10,942
貸倒引当金の増減額(△は減少)	15	105
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,451	△999
受取利息及び受取配当金	△6,883	△7,024
支払利息	7,161	7,235
為替差損益(△は益)	213	1,277
持分法による投資損益(△は益)	△9,619	10,805
有形固定資産処分損益(△は益)	△9,751	3,163
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	666	△2,230
売上債権の増減額(△は増加)	△33,582	37,191
たな卸資産の増減額(△は増加)	28,427	18,116
仕入債務の増減額(△は減少)	△11,843	△23,582
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△3,932	2,552
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△1,314	△15,908
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△5,145	△4,507
その他	△1,900	△1,312
小計	210,205	244,821
利息及び配当金の受取額	15,704	16,420
利息の支払額	△7,098	△5,550
法人税等の支払額	△42,572	△29,924
営業活動によるキャッシュ・フロー	176,239	225,767
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額(△は増加)	4,134	△1,981
有形固定資産の取得による支出	△165,809	△135,769
有形固定資産の売却による収入	19,254	6,018
無形固定資産の取得による支出	△3,821	△4,378
投資有価証券の取得による支出	△4,131	△7,317
投資有価証券の売却による収入	8,387	8,372
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△114,564	—
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△544	△718
長期貸付けによる支出	△1,200	△3,436
長期貸付金の回収による収入	442	172
その他	△2,395	△3,327
投資活動によるキャッシュ・フロー	△260,247	△142,364
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	27,404	△40,024
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△46,000	10,000
長期借入れによる収入	134,530	87,026
長期借入金の返済による支出	△65,350	△41,581
社債の発行による収入	100,000	—
社債の償還による支出	△1,492	△50,000
配当金の支払額	△25,602	△25,612
非支配株主への配当金の支払額	△4,273	△3,322
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△344	△274
その他	18	△3,807
財務活動によるキャッシュ・フロー	118,891	△67,594
現金及び現金同等物に係る換算差額	△327	△5,206
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	34,556	10,603
現金及び現金同等物の期首残高	134,315	173,078
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,207	—
現金及び現金同等物の期末残高	173,078	183,681

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」にのっとり、企業活動のあらゆる場面でさまざまなステークホルダーとのコミュニケーション活動を展開しており、活動内容については、定期的に経営陣へ報告・連絡・相談を実施しています。また、活動体制強化のため、2018年4月にコミュニケーション全般を統括する組織を設置し、社内外への情報発信機能の一元化を図っています。

✓ 株主・投資家とのエンゲージメント

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

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

2019年度は決算説明会4回、投資家・アナリスト対応543件を実施しました。

✓ お客様とのエンゲージメント

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

また、東京(本社内)、滋賀(滋賀事業場内)、三島(総合研修センター内)をはじめ各拠点にショールームを設置し、革新技術と先端材料の創出を通じてさまざまな課題解決に貢献している東レグループの姿勢について理解を深めていただけるよう、事業内容や製品用途をわかりやすく展示しています。

✓ 取引先とのエンゲージメント

さまざまな素材・製品を提供する先端素材メーカーにとって、原料・資材調達や生産設備の管理など、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、公正・公平な取引、法令遵守、環境保全、人権尊重、品質向上など、調達・購買・物流における社会的責任に関する取り組みをグループ全体で推進しています。

✓ 社員とのエンゲージメント

東レグループでは、冊子の社内報やイントラネット、全社掲示板など、さまざまな媒体を活用し、会社の経営方針や課題を浸透させると共に、「東レブランド」の求心力や、グループ社員の帰属意識の向上につながるコミュニケーション活動を実施しています。

全ての媒体に社長からのメッセージを掲載しているほか、冊子の社内報は和文版・英文版・中文版を作成し、経営・事業トピックスやプロジェクトの解説などの情報共有化、理解促進に努めています。

また、国内外関係会社向けのイントラネット「TORAYNAVI Lite」(和英)を開設し、グローバルグループ間でのタイムリーな情報共有を図っています。

✓ マスメディアとのエンゲージメント

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

情報開示にあたっては、「情報公開原則」のもとに、不利益情報なども含めて適時・適切に、公平かつ公正な情報発信に努めています。2019年度はプレスリリース160件のほか、298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は、定期的な懇談会を開くほか、自治体が開催する各種イベントへの参加や工場敷地内で開催される夏祭りへの招待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。

また、社会貢献活動では、「東レグループ社会貢献方針」のもと、地域社会からの期待に応え、持続的な発展に資する活動を目指しています。

具体的には、荒川クリーンエイド・フォーラムやびわ湖トラストなどのNPOと連携したCSR活動にも積極的に取り組んでいます。

外部評価

東レは、2020年9月末現在、以下のSRIインデックスなどに採用されています。

DJSI Asia Pacificに採用

Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)は、米国のダウ・ジョーンズ社とスイスのRobecoSAM社による社会的責任投資株価指標です。



MSCI ESG Indexesに採用

MSCIは、世界の機関投資家(年金基金からヘッジファンドまで)に対して投資の意思決定をサポートするさまざまなツールを提供しています。



2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダース指数

2020 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

Ethibel Pioneer & Excellence Registersに採用

ベルギーに拠点を置く社会的責任投資の推進団体であるForum Ethibelの投資ユニバースEthibel Investment Registerの「Ethibel PIONEER」ならびに「Ethibel EXCELLENCE」に採用されています。



FTSE4Good Index Seriesの構成銘柄に選定

FTSE4Good Index Seriesは、FTSE Russell社(英国)により開発されたインデックスで、ESGについて優れた対応を行っている企業を選定するものです。



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan

SOMPOサステナビリティ・インデックスの構成銘柄に選定

本インデックスは、ESG(環境、社会、ガバナンス)の評価が高い企業に幅広く投資する、年金基金・機関投資家向けの責任投資プロダクト「SOMPOサステナブル運用」に用いられます。



DX銘柄2020に選定

本銘柄は経済産業省が東京証券取引所と共同で、デジタルトランスフォーメーション(DX)を積極的に取り組む企業を選定・公表するものです。



DX銘柄2020
Digital Transformation

統合報告書の表彰一覧

世界最大のアニュアルレポートコンペティション「International ARC Awards 2020」において、「TORAY REPORT 2019」が、金賞を受賞しました。



米国2大レポートコンペティションのひとつ「2018/2019 Vision Awards」にて、「TORAY REPORT 2019」が金賞を受賞しました。



第41回「2020日本BtoB広告賞」において、「TORAY REPORT 2019」が、企業活動レポートの部で銅賞を受賞しました。

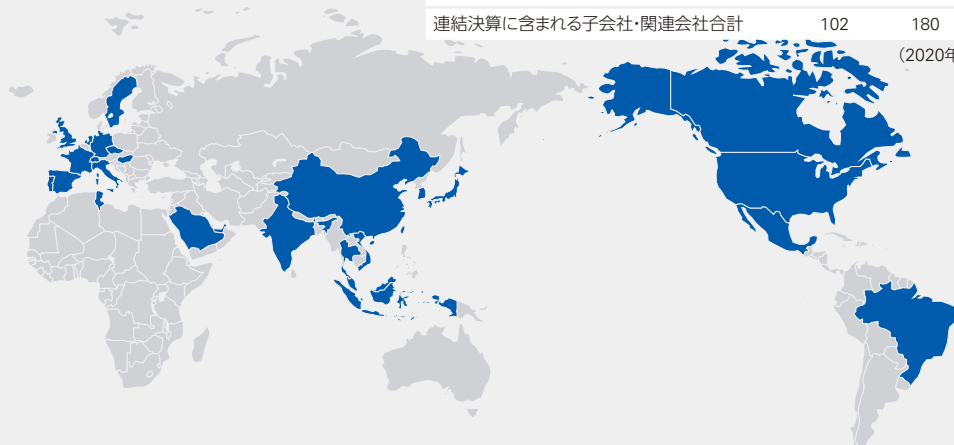


東レグループ拠点一覧

東レグループは、日本を含む29の国と地域で事業展開しています。

	日本	海外	計
連結子会社	62	123	185
持分法適用子会社	27	34	61
子会社合計	89	157	246
持分法適用関連会社	13	23	36
連結決算に含まれる子会社・関連会社合計	102	180	282

(2020年3月31日現在)



日本

連結子会社

- ■ 一村産業株式会社
- 東レプラスチック精工株式会社
- 東レ・ファインケミカル株式会社
- 曾田香料株式会社
- 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
- 東レエンタープライズ株式会社
- 東レインターナショナル株式会社
- 蝶理株式会社

持分法適用関連会社

- ■ 東レ・デュポン株式会社
- 東レ・オパロンテックス株式会社
- 日本バイリーン株式会社
- ダウ・東レ株式会社
- 三洋化成工業株式会社

イギリス

連結子会社

- Toray Textiles Europe Ltd.

イタリア

連結子会社

- Alcantara S.p.A.

フランス

連結子会社

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

中国

連結子会社

- ● 東麗合成繊維(南通)有限公司
- 東麗高新聚化(南通)有限公司
- 東麗酒伊織染(南通)有限公司
- Toray Industries (H.K.) Ltd.
- 東麗塑料(中国)有限公司
- 東麗(中国)投資有限公司

持分法適用関連会社

- Pacific Textiles Holdings Ltd.

韓国

連結子会社

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

持分法適用関連会社

- STECO, Ltd.

マレーシア

連結子会社

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

インドネシア

連結子会社

- ■ P.T. Indonesia Toray Synthetics
- P.T. Toray Polytech Jakarta

タイ

連結子会社

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

アメリカ

連結子会社

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

他

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

国内主要拠点

大阪本社

支店

名古屋、北陸、九州、東北、中国・四国

事業(工)場

滋賀、瀬田、愛媛、名古屋、東海、愛知、岡崎、三島、千葉、土浦、岐阜、石川、那須

海外事務所

アメリカ

Toray Industries (America), Inc.

ドイツ

Toray Industries Europe GmbH

中国

Toray Industries, Inc., Beijing Office

韓国

Toray Industries Korea Inc.

インド

Toray Industries (India) Private Limited

ブラジル

Toray do Brasil Ltda.

投資家情報 (2020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 203,269名

1株当たり配当金

	2020年3月期	2019年3月期
年間	¥16.00	¥16.00
中間	8.00	8.00

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

独立監査法人

新日本有限責任監査法人

株主名簿管理人

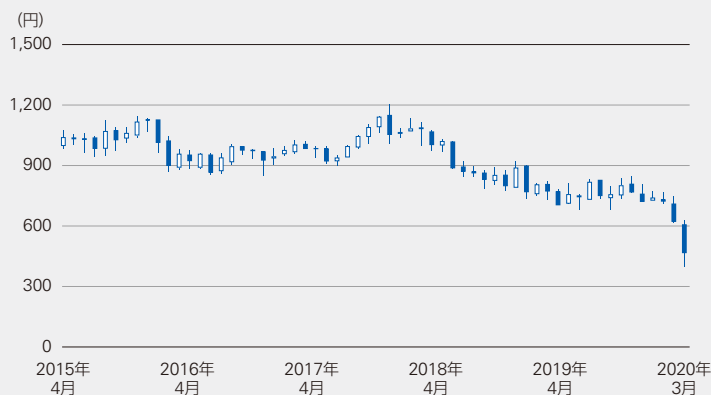
三井住友信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内1-4-1

大株主及び持株数

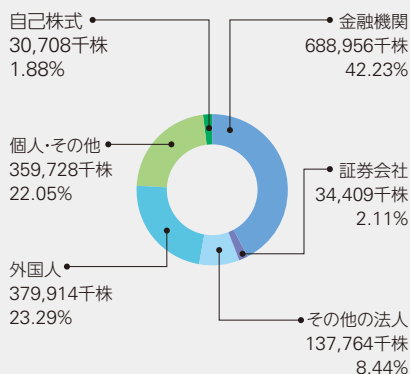
	持株数	持株比率(%)*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	136,884,100	8.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	106,705,100	6.67
日本生命保険相互会社	71,212,250	4.45
大樹生命保険株式会社	35,961,000	2.25
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	33,635,400	2.10
全国共済農業協同組合連合会	32,193,000	2.01
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	28,900,900	1.81
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	26,571,366	1.66
株式会社三井住友銀行	25,522,000	1.59
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	24,769,300	1.55

*持株比率は、自己株式(30,707,673株)を控除して計算しております。

株価推移



株式所有者分布



企業概要 (2020年3月31日現在)

東レ株式会社

本社

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

設立

1926年1月

資本金

147,873,030,771円

従業員数

48,031名

東レ単体: 7,568名
国内子会社: 10,430名
海外子会社: 30,033名



Innovation by Chemistry

東レ統合報告書2020

2019.4.1～2020.3.31

東レ株式会社

〒103-8666 東京都中央区日本橋室町2-1-1

日本橋三井タワー

TEL: 03-3245-5111(代)

FAX: 03-3245-5054(代)

URL: www.toray.co.jp

内容に関するお問い合わせ先

東レ株式会社IR室

TEL: 03-3245-5113

FAX: 03-3245-5459

