

東レグループのビジョン

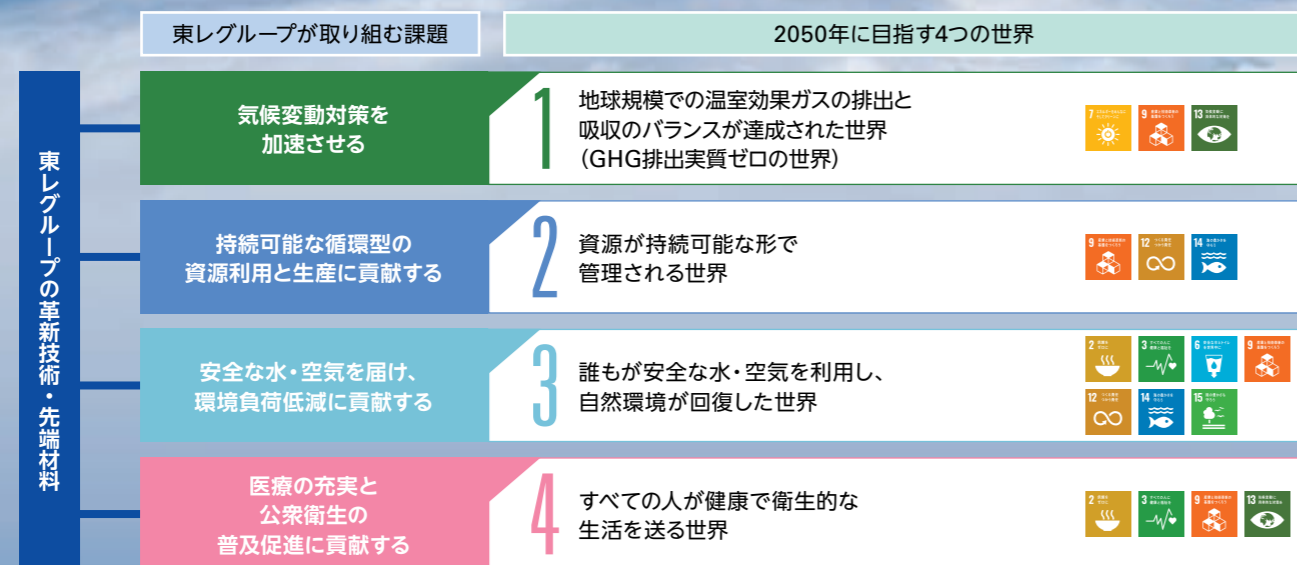
東レグループは、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に示す2050年に向け目指す4つの世界とその実現に向けて、マイルストーンである長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”を定めています。また、2023年度から2025年度までの3年間に取り組むべき課題を設定した中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”を2023年3月に公表し、その取り組みを推進しています。

東レグループ サステナビリティ・ビジョン

2018年7月に策定した「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」は、2050年に向け東レグループが目指す4つの世界とその実現に向けて、東レグループが取り組むべき課題を明らかにしています。具体的には、人口増加、高齢化、気候変動、水不足、資源の枯渇等、世界が直面する「発展」と「持続

可能性」の両立をめぐる地球規模の課題に対し、革新技術・先端材料の提供によって、本質的なソリューションを提供していくことが東レグループの使命であることを表明しています。これは、自らの成長が世界の持続可能性に負の影響を与えない努力を尽くすだけでなく、全世界のパートナーと共創し、パリ協定や国連SDGsをはじめとする世界的目標に貢献する東レグループの将来の方向性を示しており、“TORAY VISION 2030”の基礎としています。

2050年に向けて東レグループが目指す世界



長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”

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

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

「持続的かつ健全な成長」の実現に向けた長期戦略

1. 成長分野でのグローバルな拡大

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

2. 競争力強化

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

3. 経営基盤強化

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

2030年目標を引き上げて、サステナビリティ対応を加速

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

「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の2030年度目標

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

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

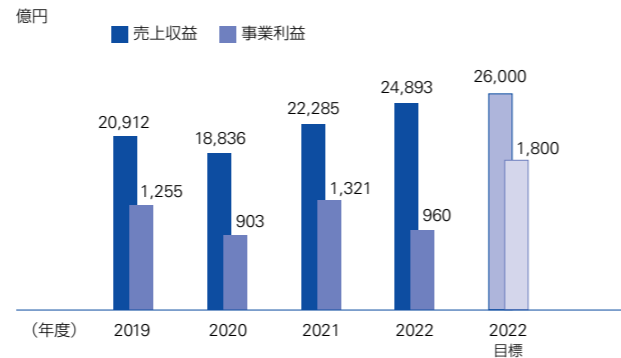
中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”の振り返り

売上収益・事業利益分析

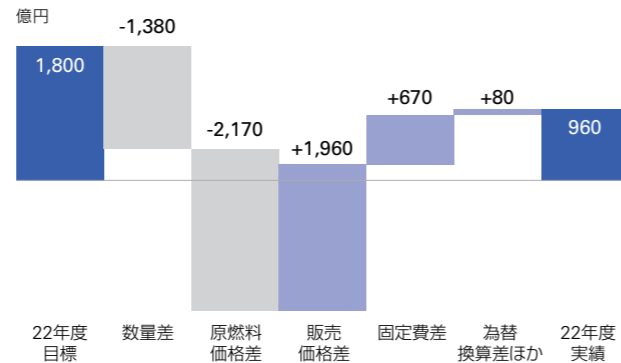
2020年5月に公表した中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”では、「成長分野でのグローバルな拡大」「競争力強化」「経営基盤強化」の3つの基本戦略と、「新事業創出」「デジタル活用による経営の高度化」「生産段階での排出削減の実現」「『東レ理念』の共有・発信」の4つの全社共通課題を掲げました。そして、長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”に沿って、「持続的かつ健全な成長」の実現に向け、積極的な投資による事業拡大と成長戦略を可能にする事業構造改革や財務構造強化を両輪で推進しました。

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

売上収益・事業利益 推移



事業利益増減



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

3つの基本戦略の成果

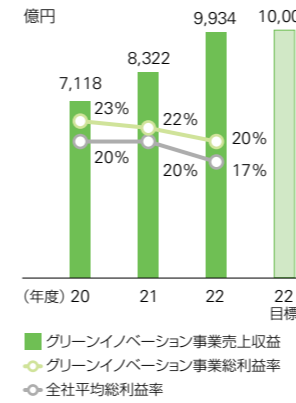
1. 成長分野でのグローバルな拡大

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

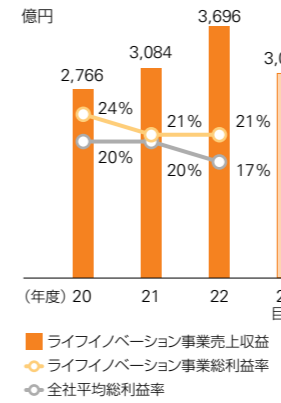
達成しました。GR事業の売上収益は、航空機向け炭素繊維やバッテリーセパレータフィルムが目標を下回ったものの、自動車・二輪車用樹脂、風力発電翼用ラジウム炭素繊維、水処理膜、東レエンジニアリングの検査・実装設備等が拡大し、9,934億円となりました。また、LI事業の売上収益は、

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

グリーンイノベーション事業の売上収益推移



ライフイノベーション事業の売上収益推移



2. 競争力強化

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

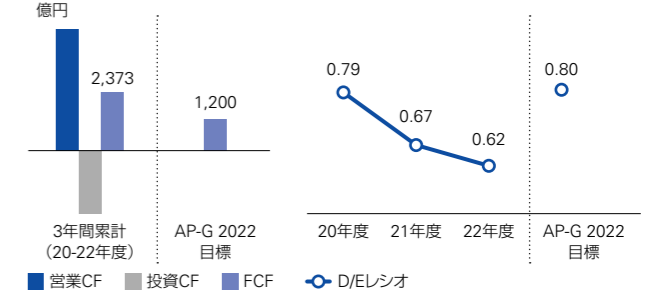
トータルコスト競争力強化(NTC)プロジェクト削減額(億円)

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

3. 経営基盤強化

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

フリー・キャッシュ・フロー(3年間累計)とD/Eレシオ



サステナビリティ

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

2022年度サステナビリティ目標

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

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

コンプライアンス

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

次期中期経営課題に向けた課題

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

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

「革新と強靱化の経営」—価値創造による新たな飛躍—

2023年度から2025年度までの3年間を対象期間とする中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025” (以下、AP-G 2025)は、「東レ理念」を起点として、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に示す『発展』と『持続可能性』の両立をめぐる地球規模の課題の解決への貢献を通じた「持続的かつ健全な成長」の実現を目指し、その成長戦略を可能にするための価値創造、それを支える人材基盤の強化に注力して、投下資本効率、財務体質、人材の面から成長投資を可能にする経営基盤強化を進めます。

AP-G 2025では、「持続的な成長の実現」「価値創出力強

化」「競争力強化」「『人を基本とする経営』の深化」「リスクマネジメントとグループガバナンスの強化」を基本戦略として掲げ、成長領域であるサステナビリティイノベーション(SI)事業とデジタルイノベーション(DI)事業の拡大、事業の高度化・高付加価値化及び品質力・コスト競争力強化に取り組みます。同時に、財務健全性を確保するために、利益、キャッシュ・フロー、資産効率性のバランスに配慮した事業運営を行います。また、新たな成長軌道を描くために、高成長・高収益事業の拡大、低成長・低収益事業の構造改革を推進します。

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”の基本戦略

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

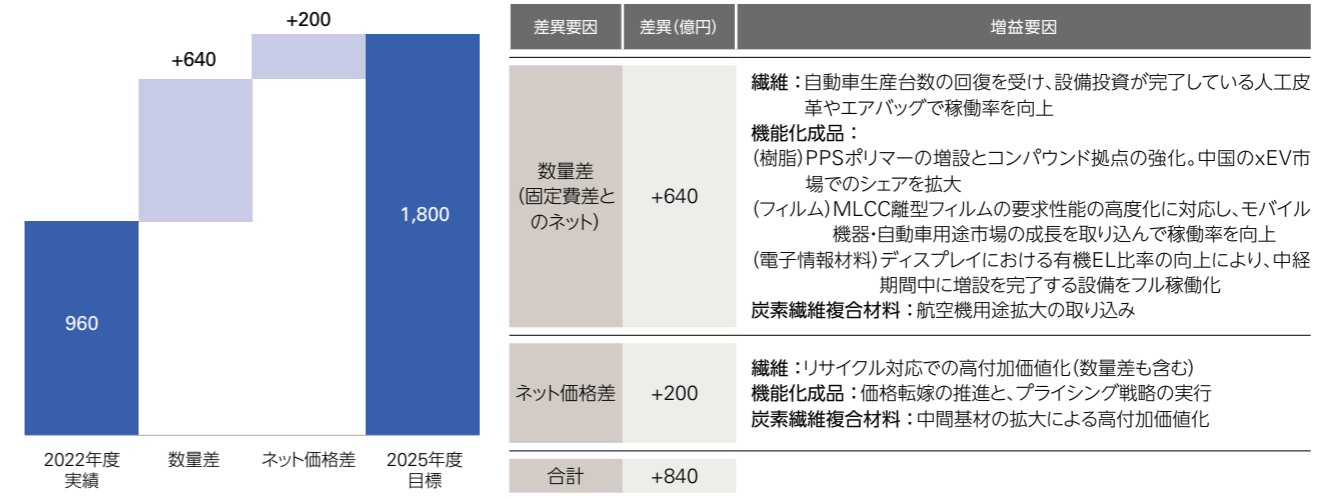
2025年度の財務目標

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

AP-G 2025 為替レート前提:125円/US\$

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

事業利益の拡大要因(億円)



2025年度のセグメント別売上収益・事業利益目標(億円)

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

2025年度のサステナビリティ目標

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

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

収益機会を捉える成長戦略

基本戦略 1 持続的な成長の実現

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

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

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

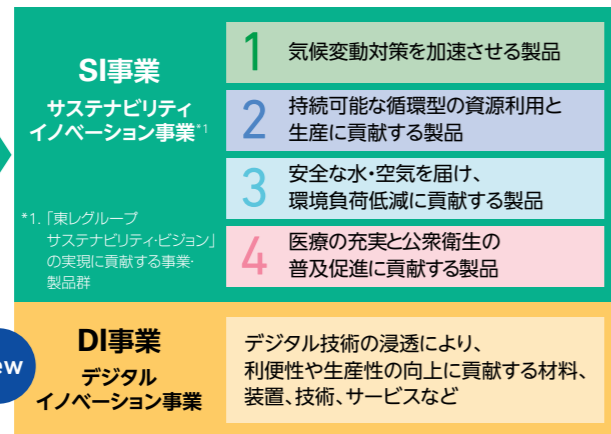
これらSI事業とDI事業には、設備投資と研究開発費を合わせて4,500億円のリソースを投入し、組織横断の体制構築を行って、お客様に対する総合的なソリューションの提案、社内連携などを加速させ、連結売上収益の約6割を占めるまでに拡大させる方針です。そして、「サステナビリティに貢献する素材事業のリーディングカンパニー」としての地位を確固たるものにし、「事業を通じた社会貢献」を具現化します。

東レグループの成長領域

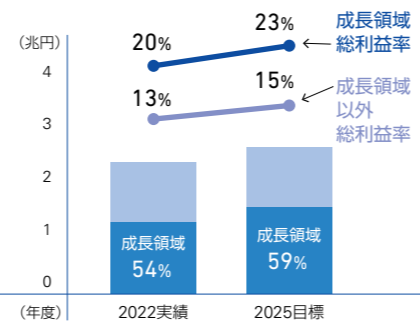
AP-G 2022の成長領域



AP-G 2025の成長領域



成長領域売上収益目標

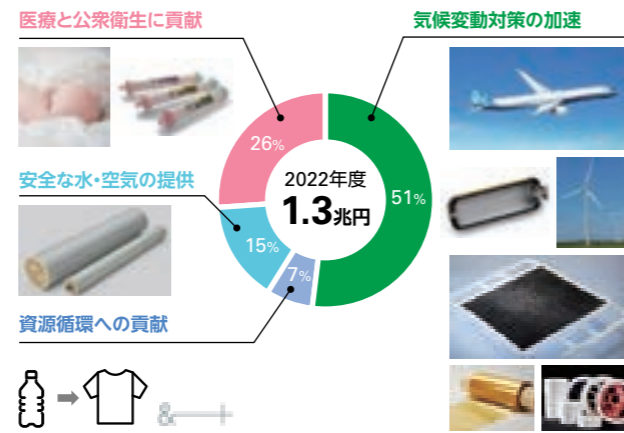


成長領域への投資 4,500億円

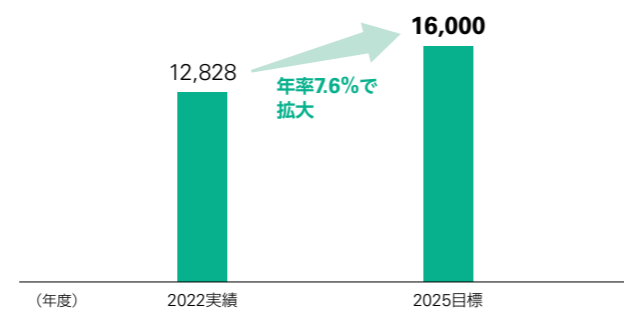
内訳 ● 設備投資 2,700億円
● R&D 1,800億円

・サステナビリティイノベーション(SI)事業の拡大

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



SI事業の売上収益目標 (億円)

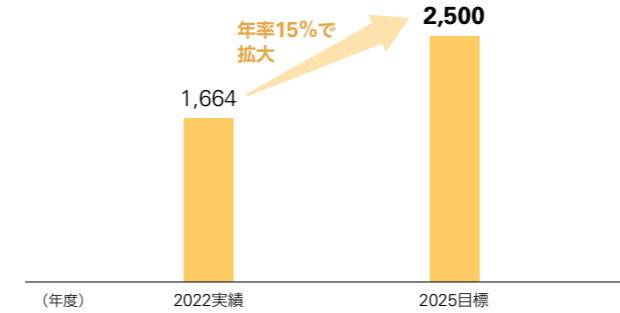


・デジタルイノベーション(DI)事業の拡大

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



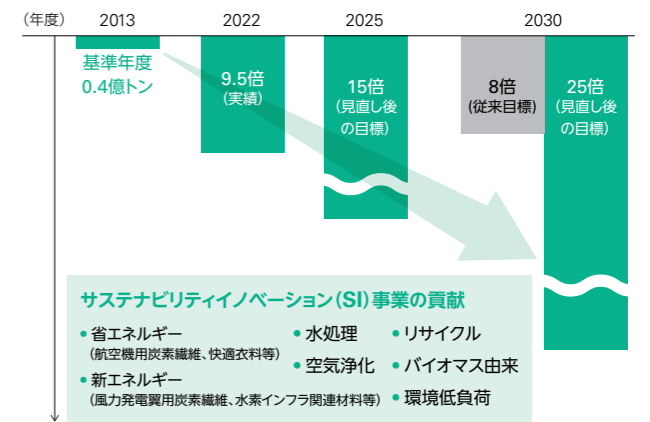
DI事業の売上収益目標 (億円)



カーボンニュートラル社会実現への貢献

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

バリューチェーンへのCO₂削減貢献量の推移(2013年度対比)



2025年度のサステナビリティ目標

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

循環型社会実現への貢献

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

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

目標

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

循環型の資源利用の事例

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

収益機会を捉える成長戦略

基本戦略 2 価値創出力強化

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

事業の高度化・高付加価値化

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

リューチェーンの革新を通じて、お客様に提供する価値を最大化します。

新事業創出

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

Future TORAY-2020sプロジェクト(FTプロジェクト)

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

フェーズ 長期育成 事業開発 事業拡大

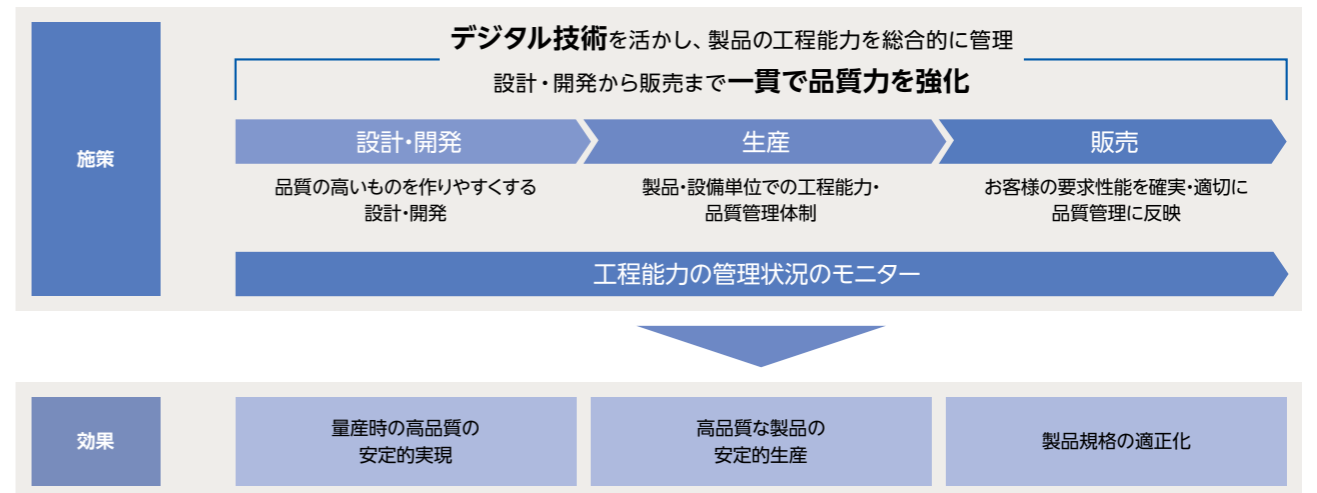
基本戦略 3 競争力強化

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

品質力強化

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

品質力強化プロジェクト(QEプロジェクト)



トータルコストダウン

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

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

デジタル技術活用による経営の高度化

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

成長を支える経営基盤強化

基本戦略 4 「人を基本とする経営」の深化

「人を基本とする経営」は東レが創業以来、受け継ぐ経営の考え方です。多様な人材の確保・登用により、若手基幹人材、海外ナショナルスタッフ、高度専門人材、女性、シニア人

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

「人を基本とする経営」の深化

多様な人材の確保・登用

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

人材の育成

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

働きがいと働きやすさの実現

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



基本戦略 5 リスクマネジメントとグループガバナンスの強化

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

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

一方で、機能軸と地域軸の連携により、海外関係会社に対する経営の監督機能を補完し、現場力強化を図ります。更に、グローバルデータ基盤を構築し、グローバル経営管理の高度化・効率化を推進します。

財務戦略

財務戦略の基本方針

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

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

設備投資額目的別内訳



M&Aは別枠で戦略的に実施

研究開発費内訳



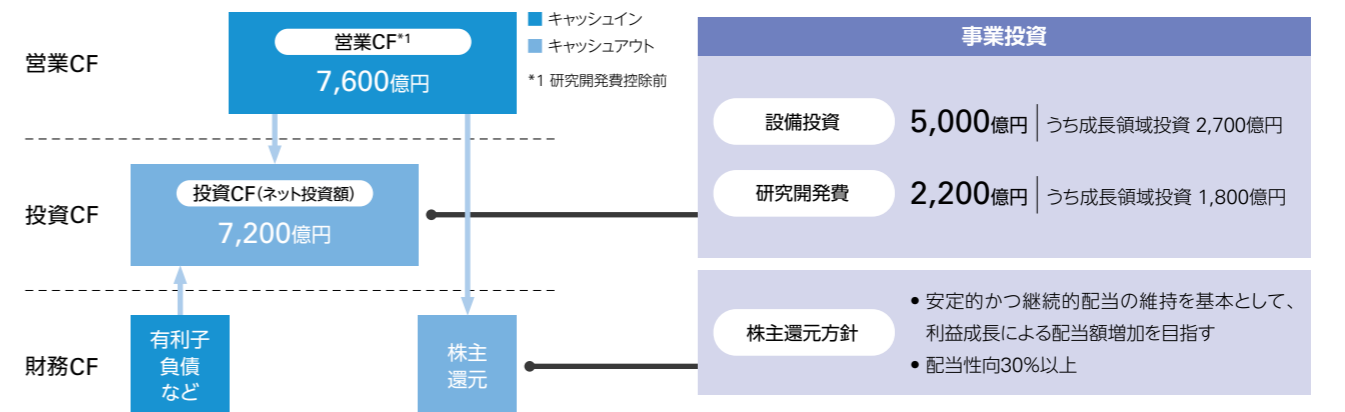
財務健全性の維持とキャピタル・アロケーション

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

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

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

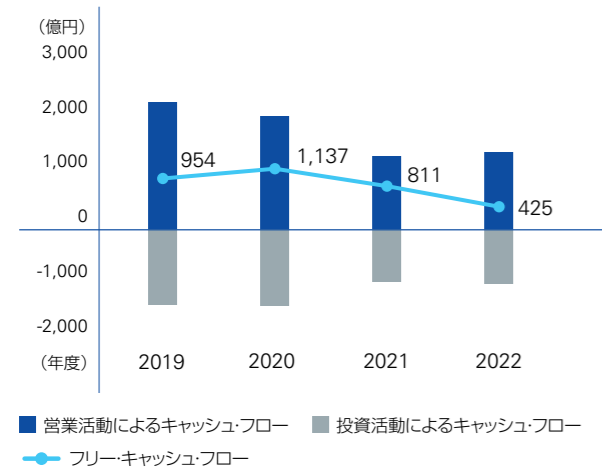
キャピタル・アロケーションイメージ(2023～2025年度)の3年間累計



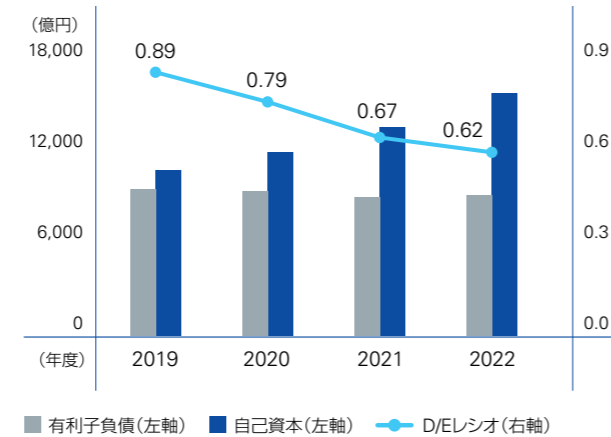
株主還元方針

- 安定的かつ継続的配当の維持を基本として、利益成長による配当額増加を目指す
- 配当性向30%以上

キャッシュ・フローの推移

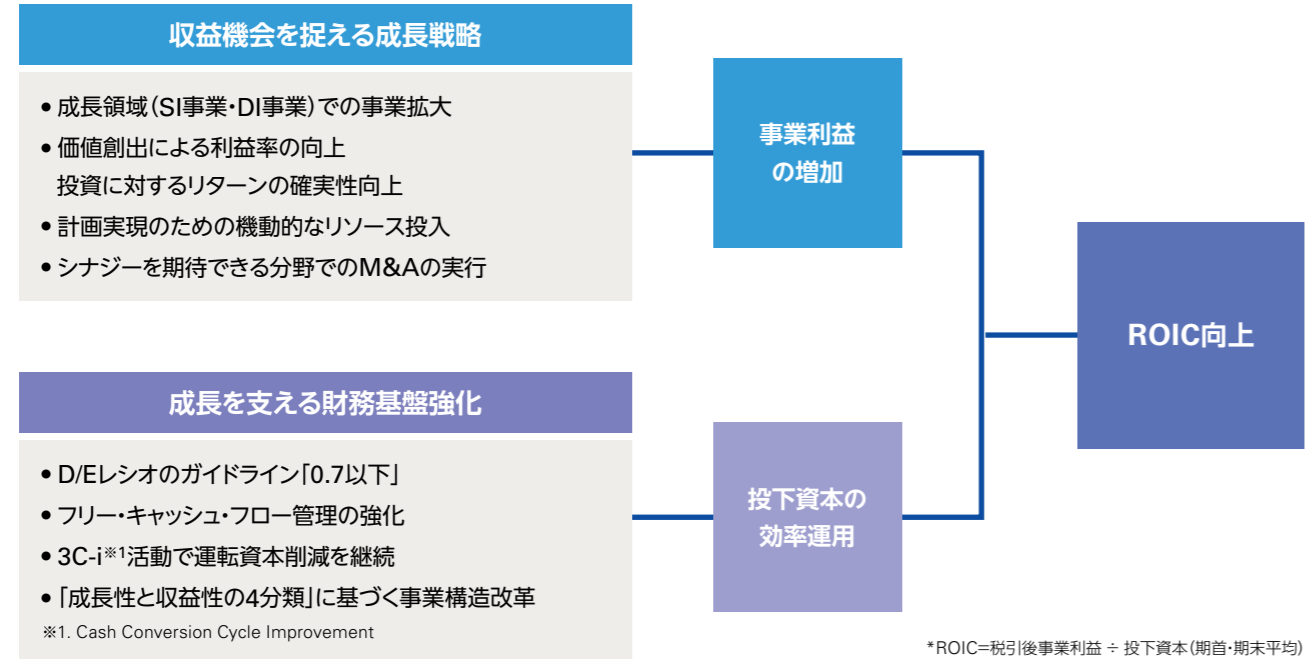


有利子負債・自己資本・D/Eレシオの推移



財務体質強化及び資産効率の向上に向けた取り組み

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

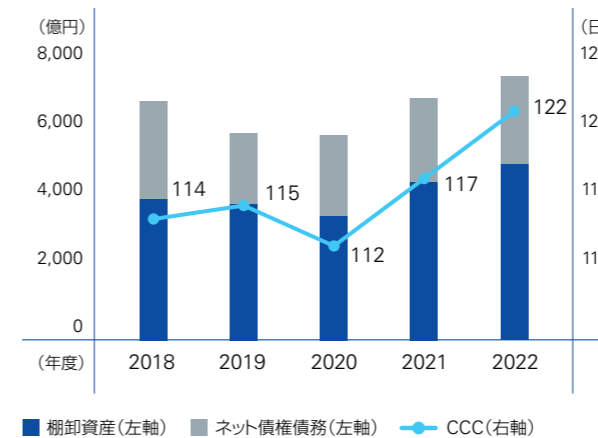


資産効率の向上に向けた取り組み

1. 運転資本の効率運用

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

運転資本とCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の推移



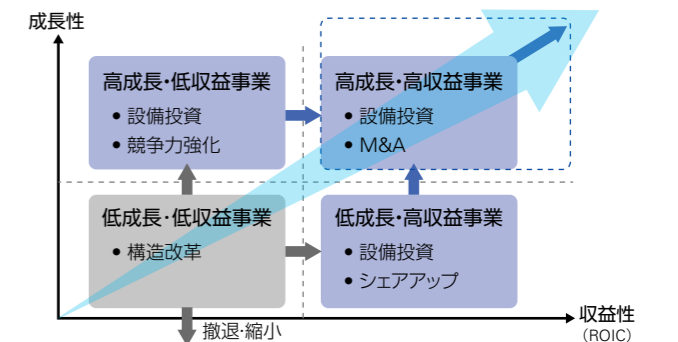
2. 事業ポートフォリオ改革

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

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

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

成長性と収益性の4分類



株主還元方針

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

がら、安定的かつ継続的配当の維持を基本として利益成長を通じた配当額増加を目指します。配当性向は、30%以上とします。