

TORAY

Innovation by Chemistry

TORAY IR Day

中期経営課題 “プロジェクト AP-G 2025” 事業説明会

東レの価値創出力強化

2023年6月5日

東レ株式会社 代表取締役副社長
大矢 光雄



I. 中期経営課題“プロジェクトAP-G 2025”

－収益機会を捉える成長戦略－

I-1. 価値創出力強化の取り組み等

I-2. 資産効率性の向上

II. “プロジェクト AP-G 2025”目標

“プロジェクト AP-G 2025”「革新と強靱化の経営」

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を柱として「持続的かつ健全な成長」を実現

“プロジェクト AP-G 2025” 5つの基本戦略

TORAY IR Day

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

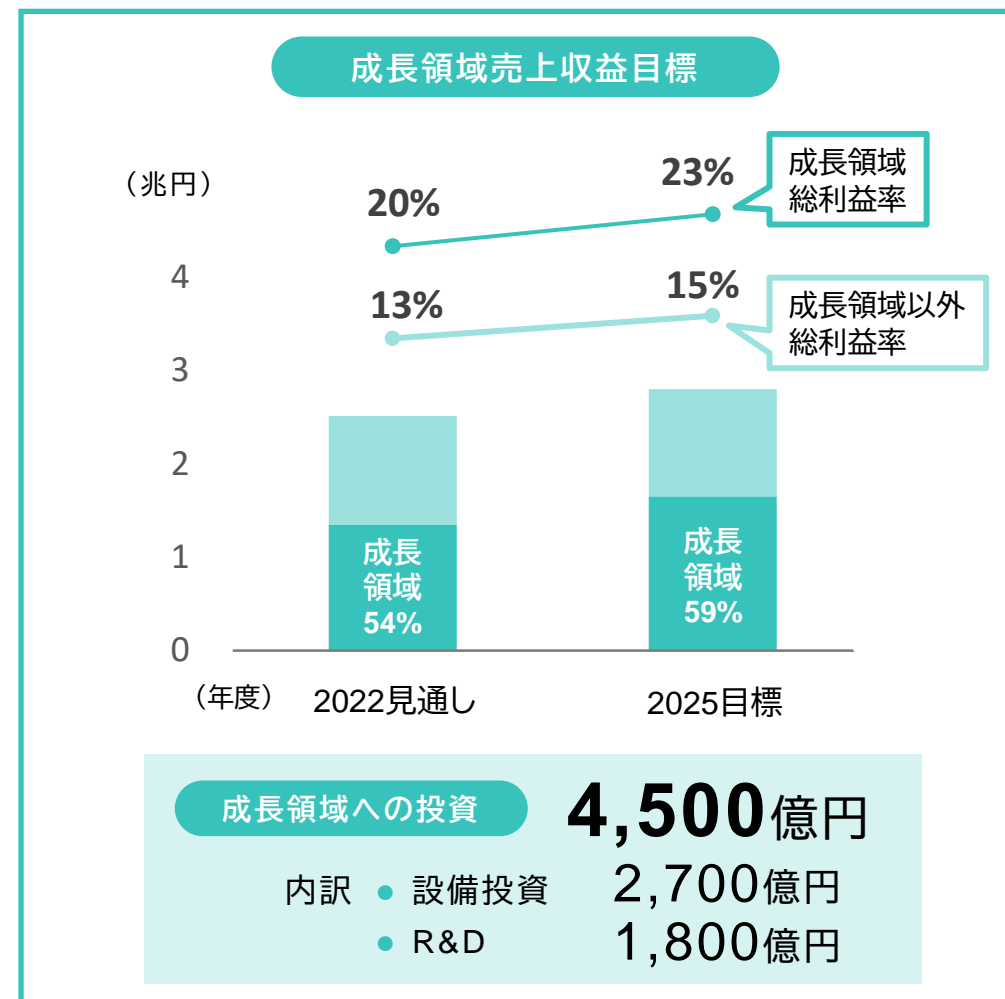
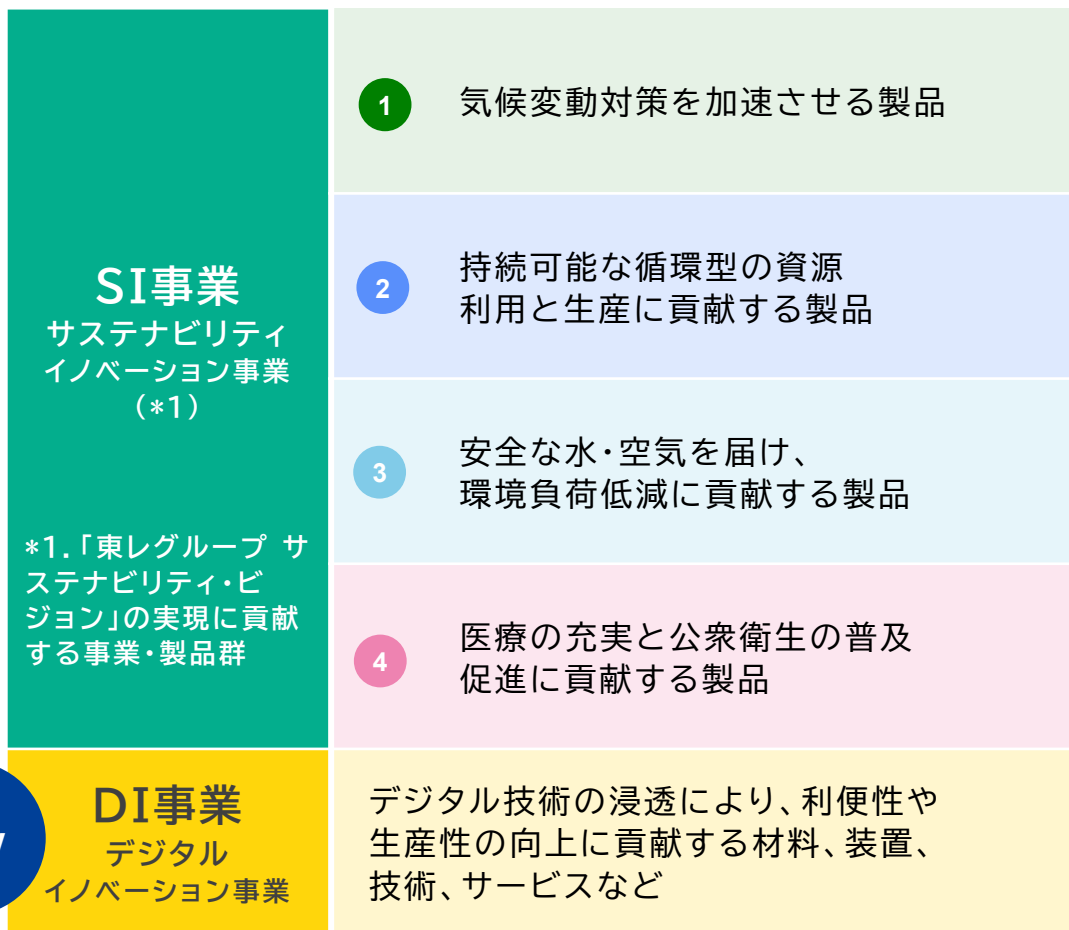
人を育てる企業文化の継承と発展、個のキャリア形成の充実と働きがいの向上

5 リスクマネジメントとグループガバナンスの強化

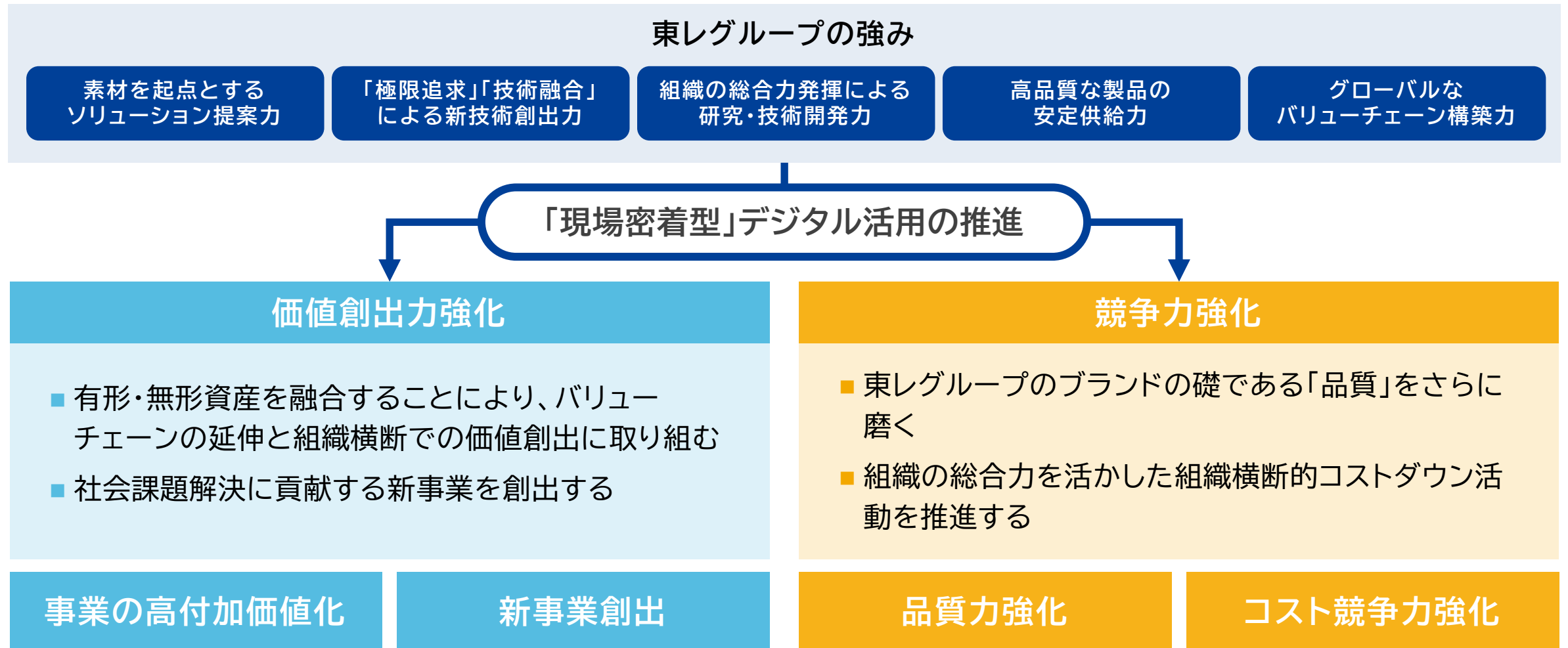
内部統制の強化とマネジメント力向上による健全な組織運営の実現

サステナビリティイノベーション事業(*1) とデジタルイノベーション事業の売上収益を全体の6割程度まで拡大

AP-G 2025の成長領域



東レグループの強みを基礎として、価値創出力と競争力を磨いて、収益機会を確実に捉える

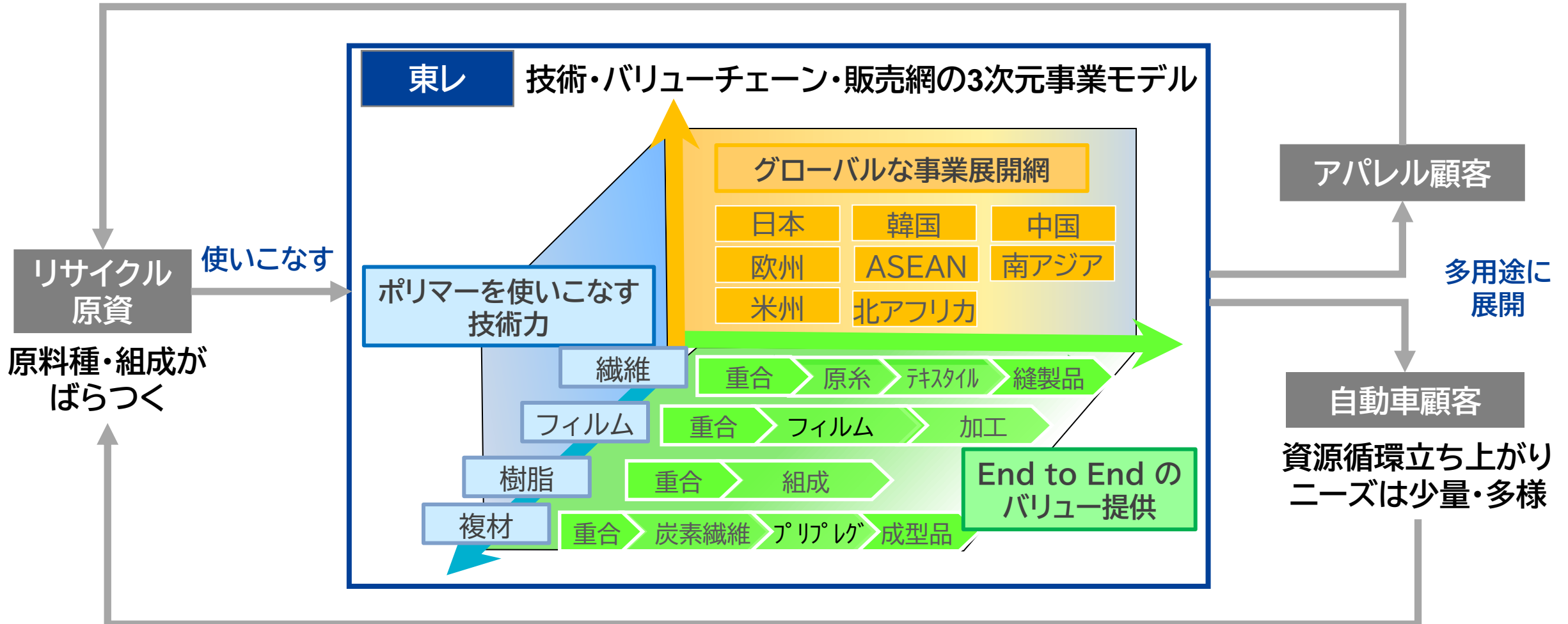


価値創出力強化の取り組み

- ①成長領域の全社横断対応
- ②営業オペレーションカ／
バリューチェーンの深化・延伸
- ③戦略的プライシング
- ④ブランド価値の向上

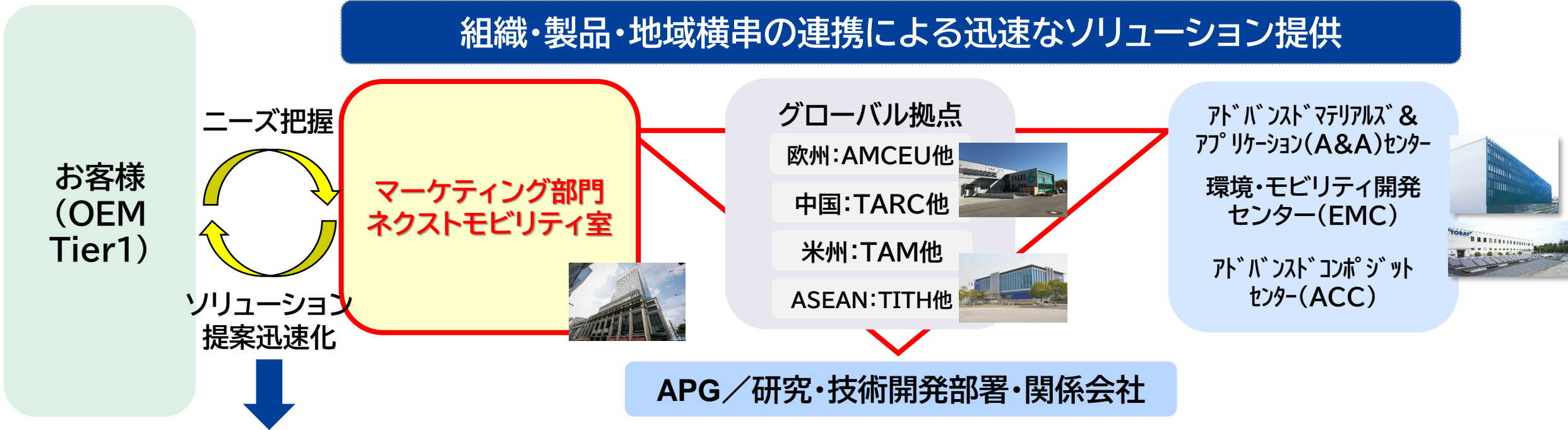
①成長領域の全社横断対応 <資源循環>

東レはひとつのポリマーを「繊維・フィルム・樹脂などの多領域」に「重合から加工品まで幅広く」「グローバルに」対応できる独自の強みを活かし、資源循環市場を有利に拡大する



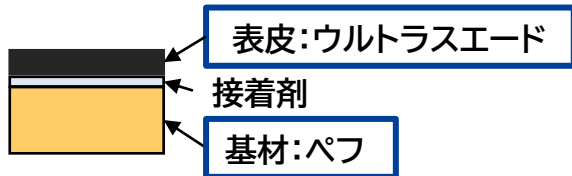
①成長領域の全社横断対応 <モビリティ>

組織・製品・地域横串の連携による迅速なソリューション提供



成形用内装材

ウルトラスエード®とペフ®を複合素材として組み合わせ、成形性向上



ドアスイッチ
パネル形状



次世代フロントグリル

日・欧・中拠点とコバストロ社連携により
ナノ積層フィルムピカサス®にて開発中

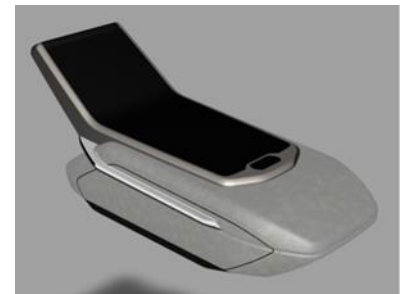


製品横串による総合的ソリューション提案

車室内快適化ニーズへの総合提案
内装材、吸音材、温調フィルム、光ファイバー、
HUD用フィルム、加飾フィルム・印刷技術採用



次世代コックピットへの総合提案
表皮材、特殊インク、導電材料、
伸縮性フィルム等 採用



②グローバルな営業オペレーション力を磨く

東レの営業の強みは、お客様からの要請に応じてグローバルにバリューチェーンを構築する
営業オペレーション力

東レがこれまで培ってきた強み

- ✓ 素材を起点とするソリューション提案力
- ✓ 「極限追求」「技術融合」による新技術創出力
- ✓ 組織の総合力発揮による研究・技術開発力
- ✓ 高品質な製品の安定供給力
- ✓ グローバルなバリューチェーン構築力
= **営業オペレーション力**

- ✓ グループ商社を活用し、出口となるお客様とのダイレクトマーケティングで事業拡大を加速

	2022年度 売上収益	全社比率
東レグループ商社※1	1兆500億円	約40%

※1：グループ内売上除く

- ✓ 事業毎に地産地消の体制を整備、地政学リスクに対応し供給責任を果たす

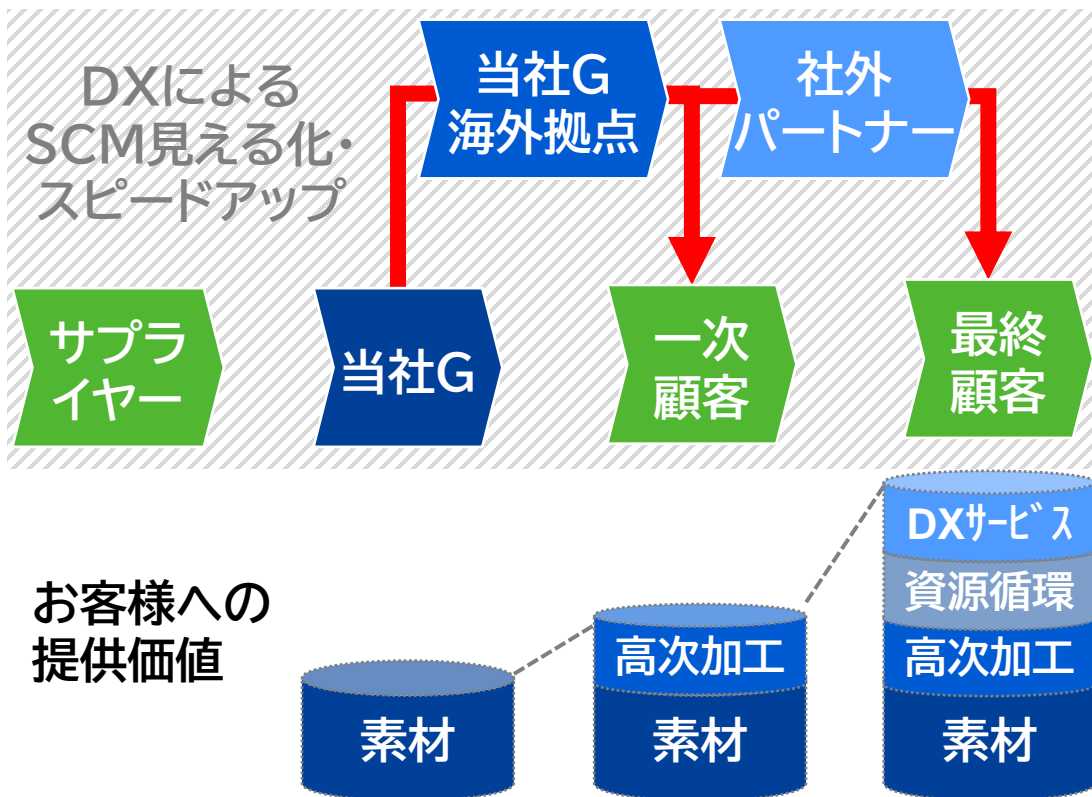
主な子会社 【2023年3月末時点】

	中国	ASEAN	米州	欧州	韓国	インド
繊維	TSD TFNL THK TPN	ITS CTX ETX TPJ	TTS TTT PFR PAB	TFA TAMX TTEL Alcantara TTCE APT	ASE TAK	TID TKAT
樹脂	TPCH TPPH/Z	ITS TTS	TBPR TPM	TREC TPA	TREU TAK	TID

②バリューチェーンの深化・延伸

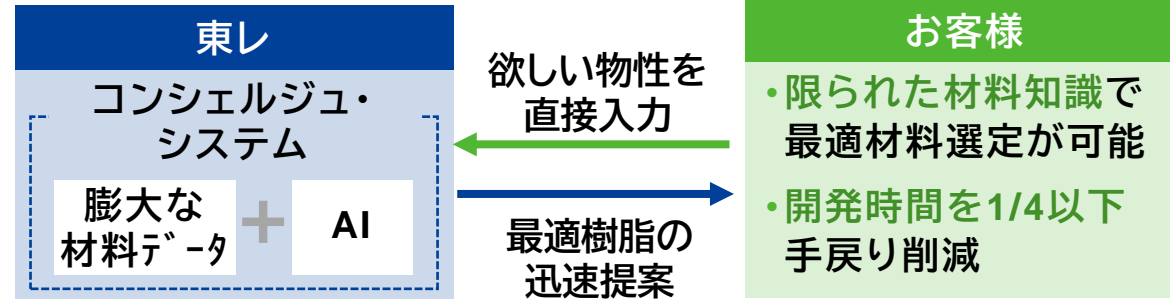
海外拠点との連携、外部リソースやDXの活用によりバリューチェーンの深化・延伸を図り
ビジネスモデルを改革。お客様への提供価値の最大化を実現

<バリューチェーンの深化・延伸イメージ>



事例①：材料コンシェルジュ・サービス

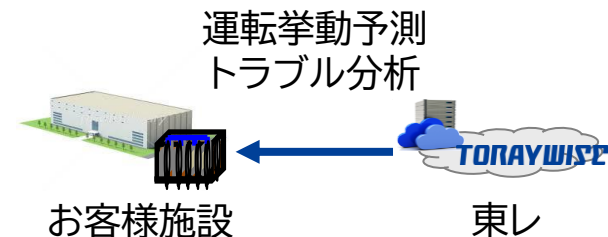
お客様の課題解決に向け2023年からサービス開始



事例②：水処理サブスクリプション型サービス

東レ独自のリアルタイム監視システム トレワイズ®による
運転維持管理サポート

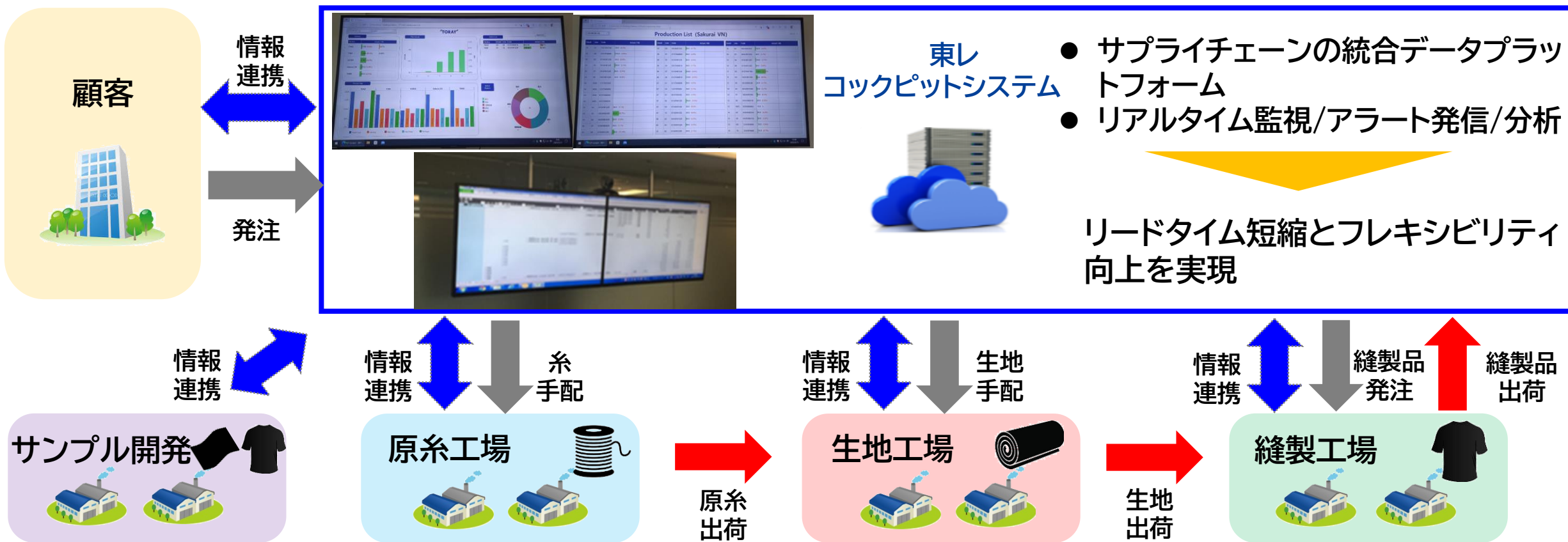
- 運転管理者の負担軽減
- 施設の安定運営実現



事例：縫製品ビジネスの Cockpit システム

(1) 数量拡大による稼働率向上

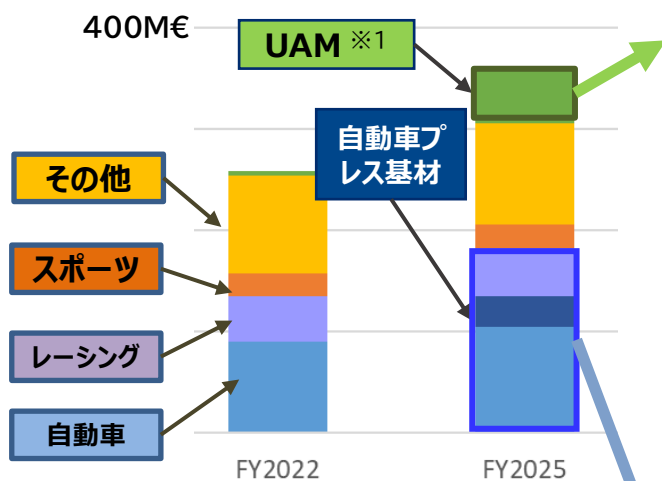
顧客オーダーと生地・縫製生産予定など各拠点に点在しているデータを一元的に管理する Cockpit システムを導入。データ可視化、異常への早期アクション、予見精度向上を実現



事例：複材事業の欧州プリプレグ事業連携強化

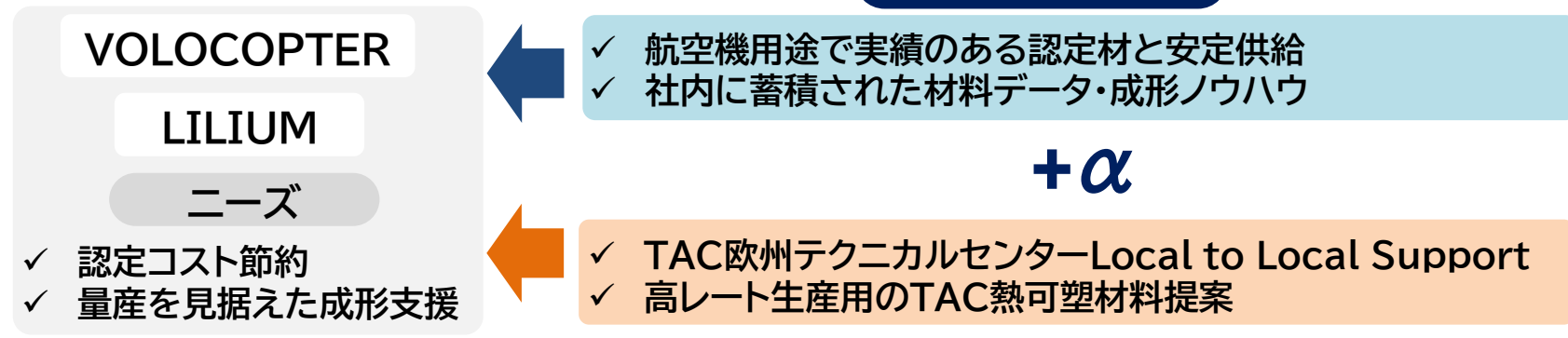
欧州各社リソースの共有と活用によるプリプレグ事業の競争力強化、収益最大化

欧州プリプレグ需要規模見通し

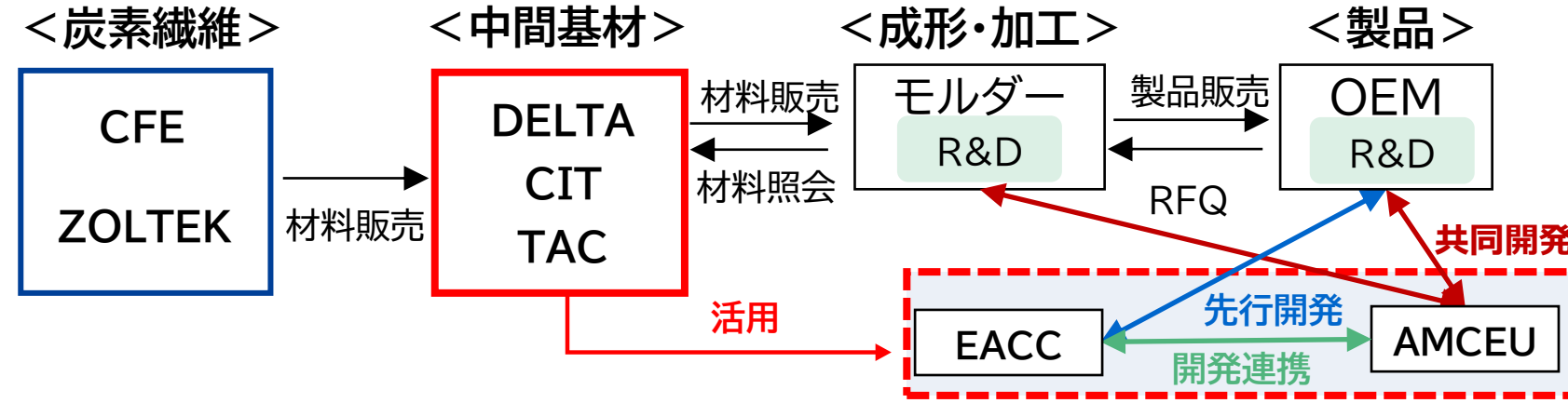


※1 :Urban Air Mobility

<新規UAM市場需要創出>



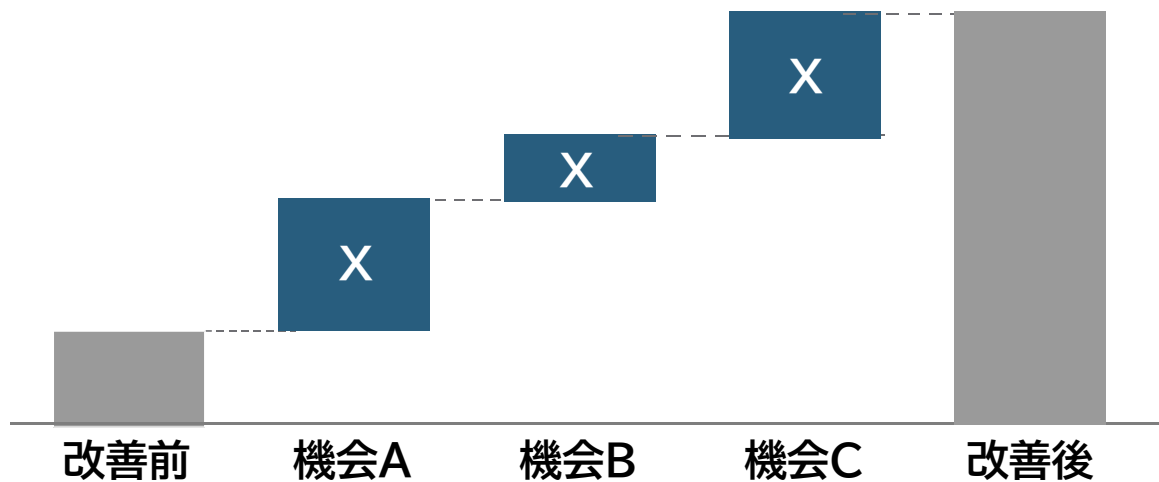
<欧州における垂直連携強化>



③戦略的なプライシング

東レグループが創出する価値を、価格に適切に反映させる

<プライシング改善のイメージ>

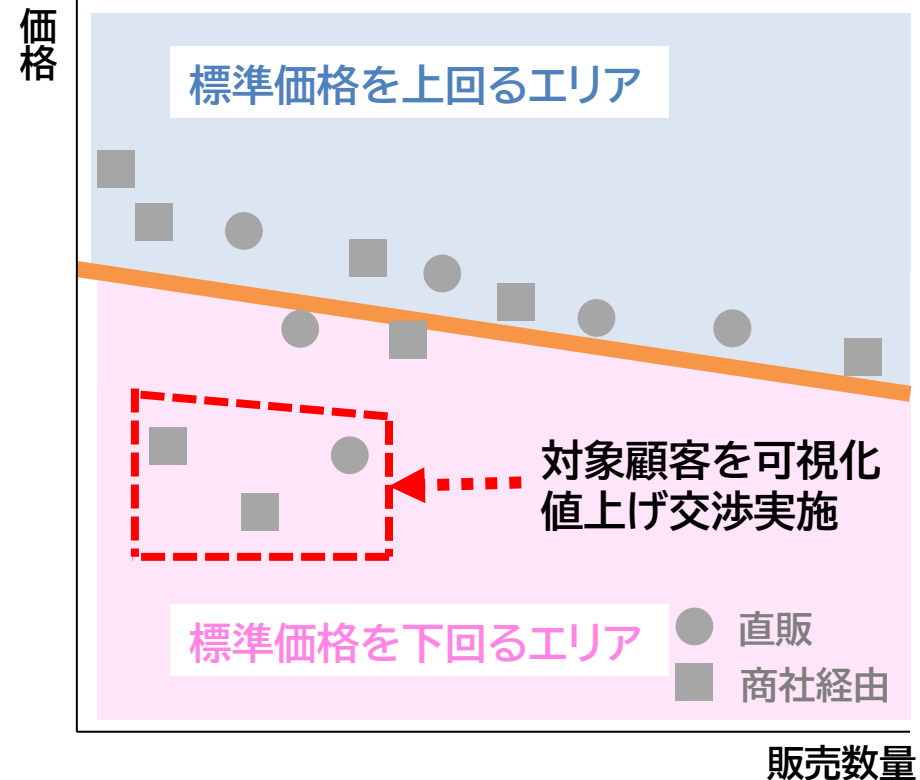


改善機会の例

プライシングパワーの発揮	顧客間・製品間値差管理
利益管理(管理会計)	汎用製品価格コントロール
ロングテールユーザー管理	逸失リスク定量化

<顧客間・製品間値差管理の取り組み事例>

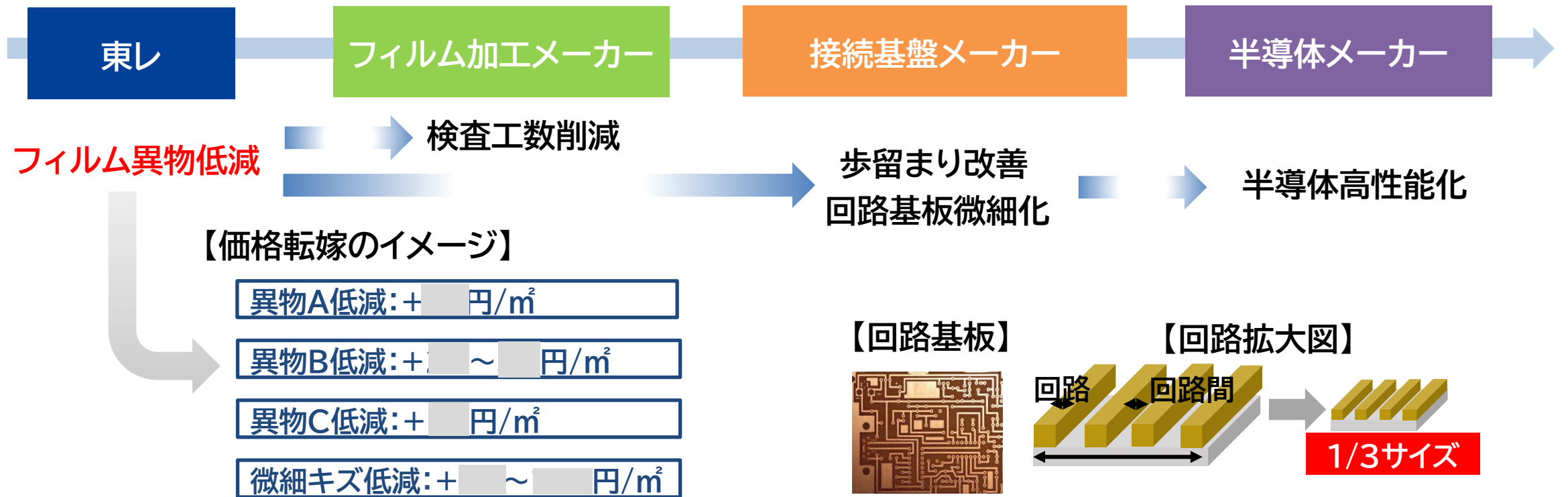
価格と販売量、スペック差が合っていない
お客様・製品を抽出し値上げを実行



事例：半導体工程用機能性フィルムでの価値訴求活動

お客様の製品価値向上、コスト削減に貢献し、創出する価値を価格に適切に反映させる

フィルム異物低減により半導体回路基板微細化、高性能化に貢献、販売価格に転嫁



④ブランド価値向上

全社がブランドを中心に組織だって動き、製品のスペックや価格だけではなく、ブランドで勝つ企業に

事例：人工皮革ウルtrasuede®のブランド戦略

事業のビジョンやお客様とのコミットメントを明確に定め、関係者全員がそれを道標とし一丸となって事業戦略を推進

<ウルtrasuede®ブランド価値(インターブランド社調査)>
2017年度66億円 → 2022年度342億円 5.2倍に増加


Vision

ultrasuede®

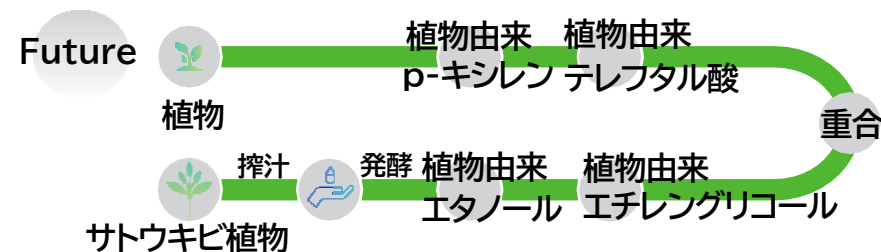
素材の進化で、
まだ見ぬクリエイションを共に。
社会をより豊かに、美しく。

私たちが大切にしている価値観

- ・東レの代表ブランドとして。
- ・豊かな社会を次世代へ。
- ・ジャパंकオリティで世界を繋ぐ。
- ・技術革新で、無限の広がりへ。
- ・お客様と価値を高め合う。



ビジョンに沿った植物由来原料約100%への取り組み



<今後のブランド取り組みテーマ例>

事業分野	取り組みテーマ
機能化成品	PPS樹脂トレリナ®による樹脂事業ブランド強化
炭素繊維	複材事業グローバルブランド戦略推進
環境・エンジニアリング	“TORAY”を冠した高性能膜と水浄化システム提供による事業価値向上

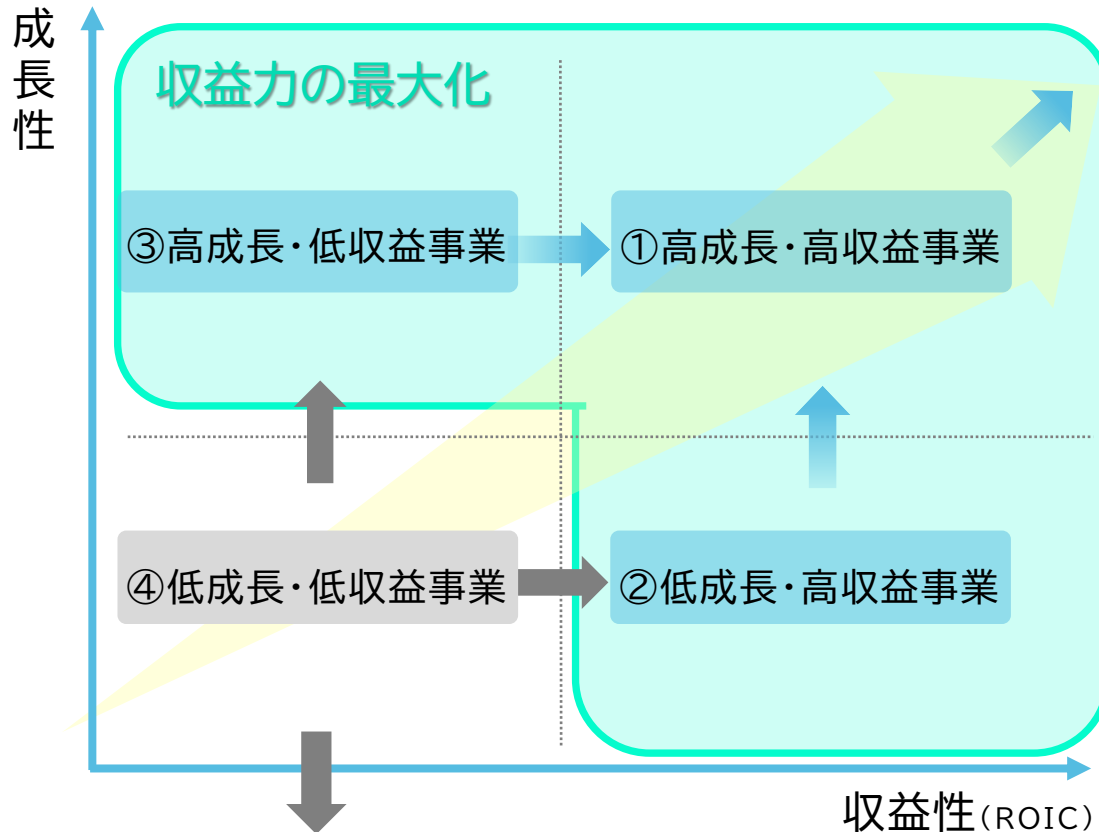
I -2

資産効率性の向上

投下資本の効率運用

グローバルかつ適切な**事業(会社・製品・地域・用途等)**で成長性／収益性(ROIC)を把握。
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にROICを向上

成長性と収益性の4分類



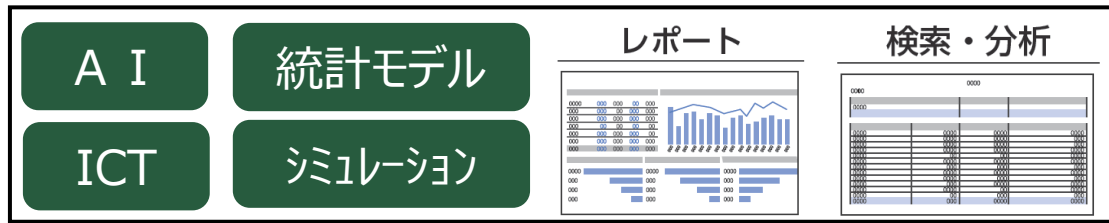
分類	戦略例
① 高成長・高収益 ③ 高成長・低収益	成長領域(SI・DI事業)へのリソース投入、組織横断での取り組みとソリューション提案、社外連携加速により事業拡大
② 低成長・高収益	営業オペレーション力による付加価値増、商圏拡張、ロスマネジメント・コスト改善
④ 低成長・低収益	構造改革継続

運転資本削減への取り組み

DXによるSCM高度化、3C-i^{※1}活動により運転資本を削減

DXによるSCM高度化

- ✓ 統計モデル、AI予測による生販計画の精度向上と意思決定による在庫適正化



「現場密着型」DX推進

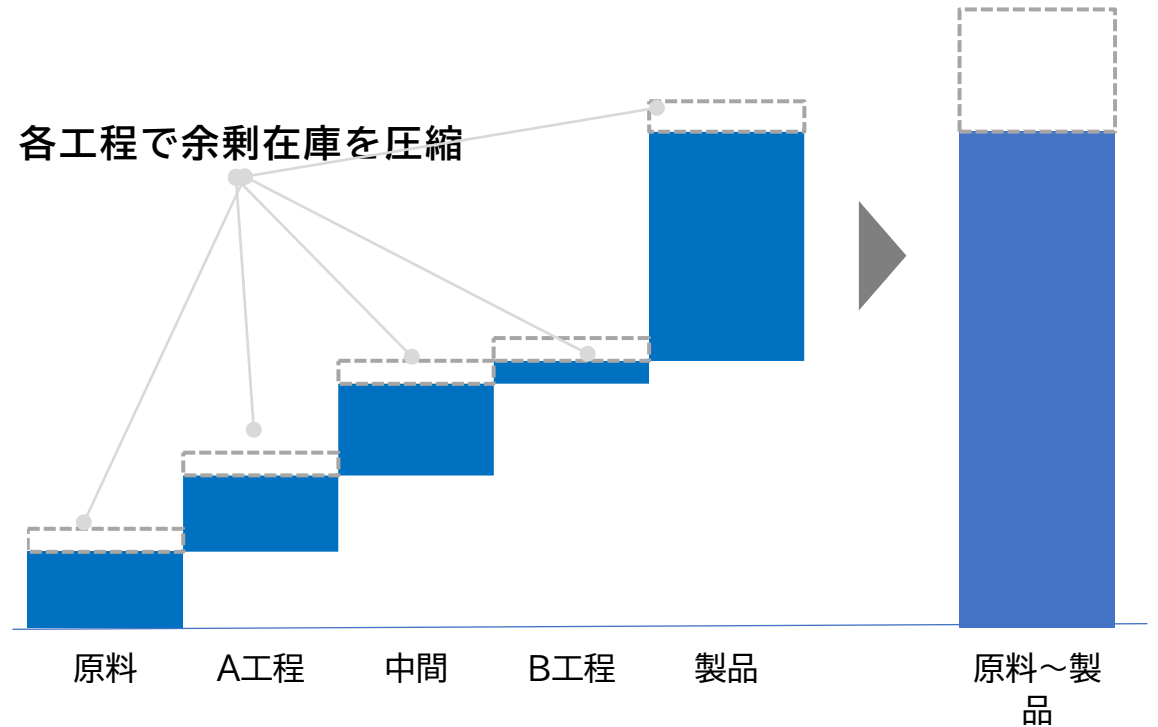
販売見通し → 需給調整 → 生産計画

事業単位での経営管理

精度向上・意思決定

在庫適正化 → **運転資本削減**

(在庫適正化イメージ)



※1 :Cash Conversion Cycle Improvement

Ⅱ

“プロジェクト AP-G 2025”目標

2025年度 財務目標

事業拡大と収益性改善を両立、及び、資産効率向上を計画する

億円

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

※1 : 税引後事業利益 ÷ 投下資本(期首・期末平均)

1. 収益性改善

事業利益1,800億円

- (1) 成長領域、大型設備投資事業を中心に数量拡大による稼働率向上
- (2) 新たな価値創出による価格アップと利益率向上

ROIC5%

2. 資産効率性の向上

- (1) SCM高度化、3C-i^{※2}活動により運転資本削減
- (2) 低成長・低収益事業を中心にリエンジニアリングの継続的实施

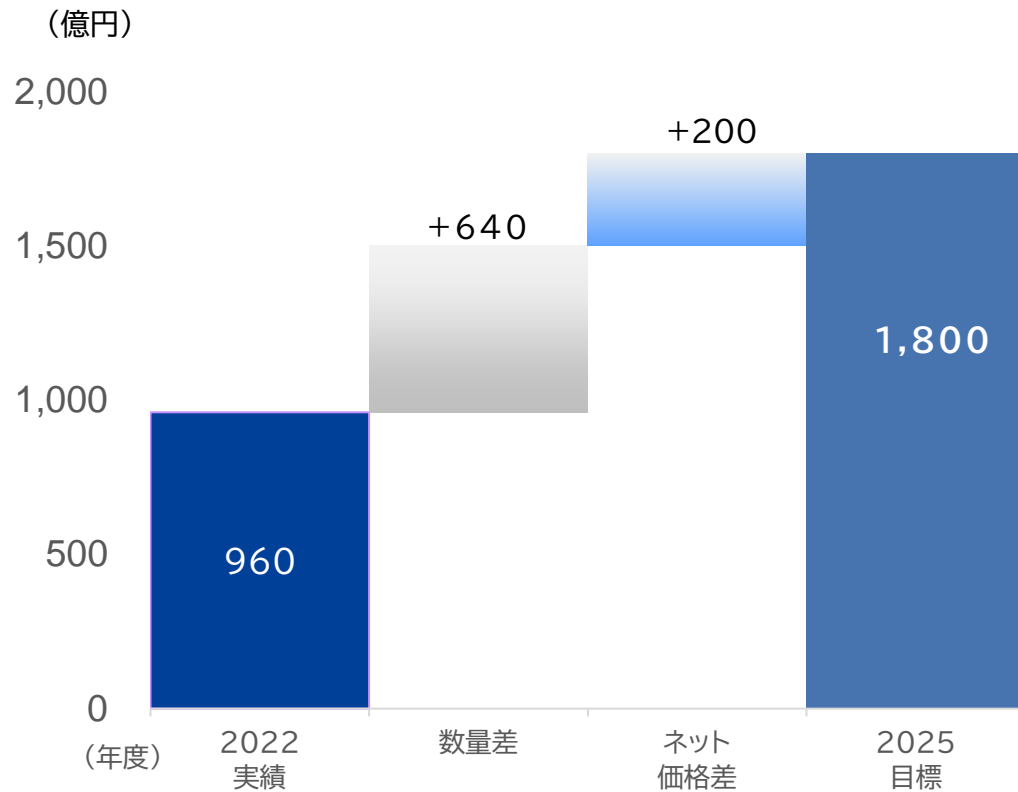
※2. Cash Conversion Cycle Improvement

事業別主要課題

		主要課題／主要設備投資	KPI(事業利益:億円) 2022→2025
繊維		環境配慮型素材の展開とリサイクルサプライチェーンの再構築 人工皮革・エアバッグ等、成長領域での事業拡大と投資の刈り取り、 機能性繊維による高付加価値化　／ウルトラスエード®増設	512→640
機能化 成品	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	304→910
	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	
炭素繊維複合材料		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	159→360
環境・ エンジニアリング		RO膜市場におけるトップシェア獲得と周辺事業の拡大	197→270
ライフサイエンス		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	2→20
連結計			960→1,800

事業利益分析(成長拡大要因)

炭素繊維事業での航空機用途回復や自動車市場・半導体市場等の成長拡大を取り込み、設備の投資回収を本格化。繊維、樹脂、フィルム、炭素繊維での高付加価値化の進展。新規設備稼働による固定費、環境対応先行費用増加見込む



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

本資料中の業績見通し及び事業計画についての記述は、現時点における将来の経済環境予想等の仮定に基づいています。

本資料において当社の将来の業績を保証するものではありません。

'TORAY'

Innovation by Chemistry