

東レグループは2020年近傍を見据え、成長分野、成長国・地域での事業拡大と、たゆまぬ競争力強化を着実に推進し、持続的成長を実現していきます。

Fiscal 2015 Performance Review

2015年度の業績レビュー

前年度に続き、売上高、利益ともに過去最高を更新

株主・投資家の皆様には平素から格別のご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

2015年度の世界経済は、中国では緩やかな景気減速が続き、他の多くの新興国でも景気に弱さが見られました。一方、米国の景気は回復が継続し、欧州の景気も持ち直し傾向で推移しました。国内経済については、生産や輸出に足踏みは見られたものの、企業収益や雇用・所得環境が引き続き改善し、基調としては緩やかな景気回復が続きました。

このような事業環境のなか、東レグループは、2014年度から2016年度

までの3カ年を期間とする中期経営課題“プロジェクト AP-G 2016”に基づき、成長戦略を着実に実行するとともに、トータルコスト競争力のさらなる強化に努めました。

その結果、2015年度の連結売上高は前年度に比べ4.7%増の2兆1,044億円、営業利益は同25.1%増の1,545億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同26.9%増の901億円となり、前年度に続いて売上高、利益ともに過去最高を更新しました。そして、営業利益率は前年度比1.2ポイント上昇の7.3%、ROEは同1.6ポイント上昇の9.3%となり、収益性・資本効率も大きく向上させることができました。

セグメント別では、ライフサイエンス事業を除くすべてのセグメントで前年

度比増収増益となりました。炭素繊維複合材料事業は、旺盛な需要への対応と用途拡大により、収益を拡大しました。また、繊維事業では、糸綿／テキスタイル／製品一貫型ビジネスを推進したほか、自動車関連用途や衛生材料向けが堅調に推移しました。さらに、プラスチック・ケミカル事業も自動車関連用途向けや包装用途向けの出荷を伸ばしました。

株主の皆様への還元につきましては、以上の経営成果と2016年度の見通し、財務体質及び将来の成長に必要な内部留保などを総合的に勘案して、1株当たり年間配当金を前年度比2円増の13円とさせていただきます。

東レ株式会社
代表取締役社長

日 覺 昭 廣

Project AP-G 2016 Basic Strategies

プロジェクト AP-G 2016 基本戦略

長期経営ビジョンの 実現に向かって “プロジェクト AP-G 2016” の取り組みは順調

東レグループは、2020年近傍を見据えて策定した長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”において、グローバルな事業拡大を一層推進するとともに、グリーンイノベーション事業の拡大に注力していくことで、「持続的に事業収益拡大を実現する企業グループ」「社会の発展と環境の保全・調和に積極的な役割を果たす企業グループ」、そして「すべ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」を目指しています。

“AP-Growth TORAY 2020”の第二ステージに当たる中期経営課題“プロジェクト AP-G 2016”では、東レグループが強みを発揮できる領域への事業拡大を一層加速させるとともに、先端材料で世界の頂点に立つための

戦略と課題を設定し、その実行に取り組んでいます。

こうした方針のもと、“プロジェクト AP-G 2016”では8つの基本戦略を定め、その中の重点施策として、成長分野での事業拡大、成長国・地域での事業拡大、そして競争力強化をグループ横断プロジェクトとして推進しています。

成長分野での事業拡大では、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事業拡大 (GR) プロジェクト」と、医療の質向上、医療現場の負担軽減、健康・長寿への貢献に焦点を当てた「ライフイノベーション事業拡大 (LI) プロジェクト」の2つの課題領域において、東レグループの強みである技術力とグローバルな事業基盤を活かし、先端材料の開発と新規ビジネスの創出に注力しています。

成長国・地域での事業拡大では、アジア、アメリカ、新興国といった成長

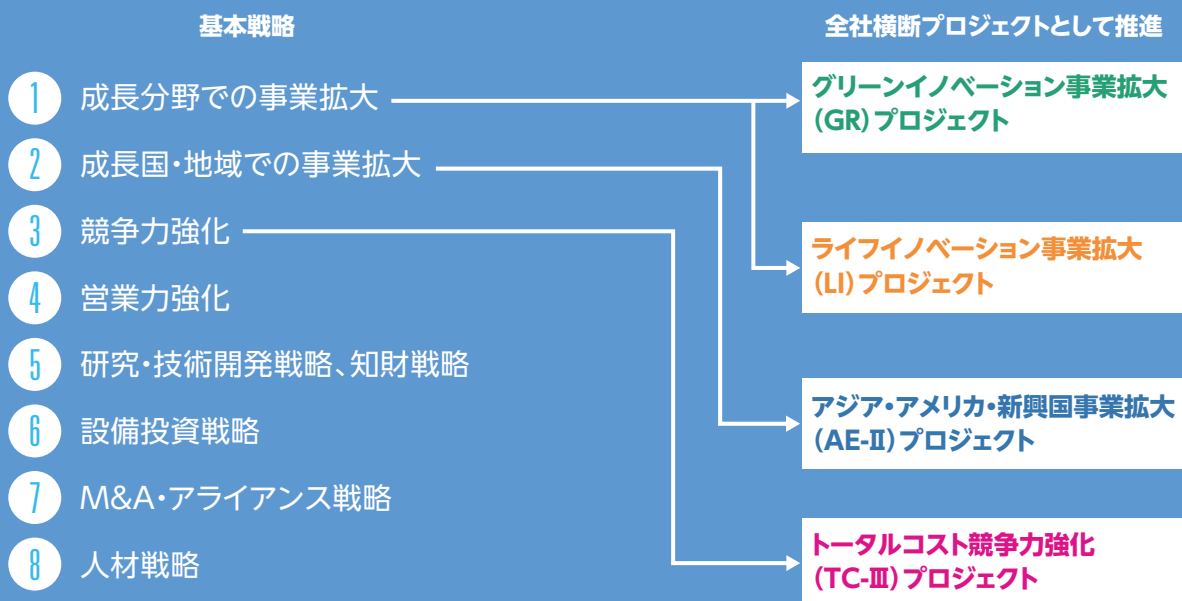
が期待される国・地域の需要を東レグループの収益として最大限に取り込んでいくために、「アジア・アメリカ・新興国事業拡大 (AE-II) プロジェクト」を推進しています。

また、競争力強化では、「トータルコスト競争力強化 (TC-III) プロジェクト」として、比例費・固定費の削減に加え、生産プロセス革新、営業トータルコストダウンに取り組み、世界トップレベルのコスト競争力の実現を目指しています。

こうしたプロジェクトを重点的に推進するなか、成長投資をこれまで以上に積極化する一方で、D/Eレシオのガイドラインを1以下として財務の健全性をコントロールしながら、業績に連動した継続的な配当増を目指しています。

それでは、“プロジェクト AP-G 2016”の各プロジェクトの進捗状況についてご説明します。

基本戦略と全社横断プロジェクト



“プロジェクト AP-G 2016”の進捗状況

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度見通し	2016年度当初目標
売上高	18,378億円	20,107億円	21,044億円	22,300億円	23,000億円
営業利益	1,053億円	1,235億円	1,545億円	1,700億円	1,800億円
営業利益率	5.7%	6.1%	7.3%	7.6%	7.8%
ROA	5.5%	5.5%	6.7%	約7%	8%
ROE	7.5%	7.7%	9.3%	約10%	10%

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

D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

配当方針
業績に連動した
継続的な配当増

D/Eレシオ・
ガイドライン
1以下

Green Innovation Business Expansion GR Project

プロジェクト AP-G 2016
グリーンイノベーション事業拡大
(GR)プロジェクト

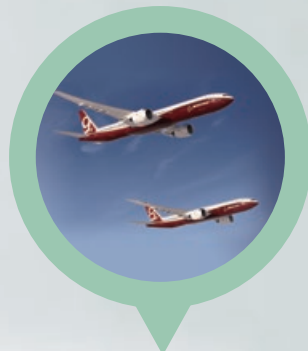
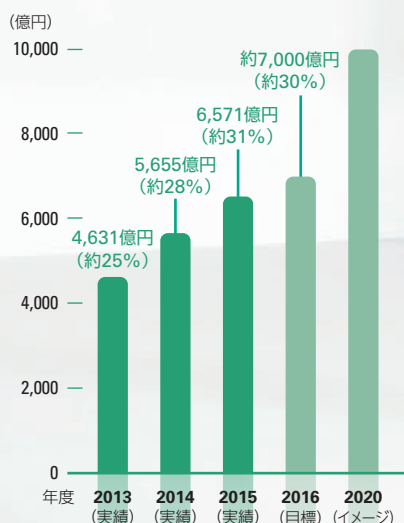
炭素繊維複合材料や 水処理膜で成果

「グリーンイノベーション事業拡大 (GR) プロジェクト」では、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、プロセス革新といった地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決に貢献する分野での事業拡大を目指しています。

2015年度のGRプロジェクトの売上高は、炭素繊維複合材料事業や水処理事業で成果を上げ、6,571億円となり、2016年度目標の約7,000億円に向けて着実に拡大しました。

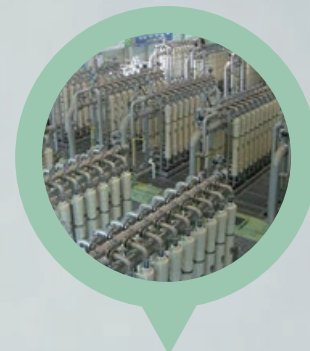
グリーンイノベーション事業の拡大計画

()内は、全社売上高に占める割合



1.3兆円超が見込まれる 包括的長期供給契約を 米国ボーイング社と正式締結

東レは米国のボーイング社との間で、既存の「787」に加えて2020年に初号機の引き渡しが予定されている大型双発旅客機「777X」向けに、炭素繊維トレカ®プリプレグの包括的長期供給契約を正式に締結しました。2005年11月に締結した契約を本年からさらに10年以上延長するもので、今後、「787」「777X」両プログラム向けの契約期間における東レグループの供給総額は1.3兆円(110億ドル)を超える見込みです。



韓国でUF膜トレフィル®の 大型案件受注

東レは、韓国最大となる麗水(ヨス)市の膜ろ過水道浄水設備(2017年稼働開始予定)向けに、中空糸限外ろ過(UF)膜トレフィル®を受注しました。東レのUF膜納入案件として最大の処理規模となり、韓国の水道浄水膜設備の処理水量合計で50%近いシェア(当社推定)を占めることになります。

東レグループは、引き続き総合膜メーカーとしてUF膜トレフィル®を使った大型案件受注をさらに進めるとともに、すでに世界トップクラスのシェアを持つ逆浸透膜ロメンブラ®の海水淡水化やかん水の淡水化用途に加えて、下水・廃水処理用途でも着実に受注を重ね、引き続き水資源問題解決に貢献する事業活動を地球規模で積極展開していきます。

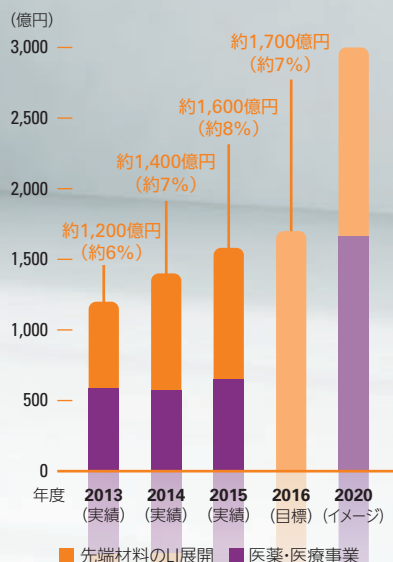
Life Innovation Business Expansion LI Project

プロジェクト AP-G 2016
ライフイノベーション事業拡大
(LI)プロジェクト

医療機器の拡大に加え、 新規事業開発も大きく進展

「ライフイノベーション事業拡大(LI)プロジェクト」では、従来の医薬・医療事業の拡大に加え、医療の質向上、医療現場の負担軽減、健康・長寿への貢献に向けて、東レグループが保有する先端材料、コア技術・要素技術、事業基盤を活かした事業拡大を目指しています。2015年度のLIプロジェクトの売上高は約1,600億円となり、2016年度目標の約1,700億円に向かって着実に拡大しました。特に東レの先端材料をライフイノベーション分野に積

ライフイノベーション事業の拡大計画 ()内は、全社売上高に占める割合



極的に展開し、新規事業開発の取り組みが加速しています。

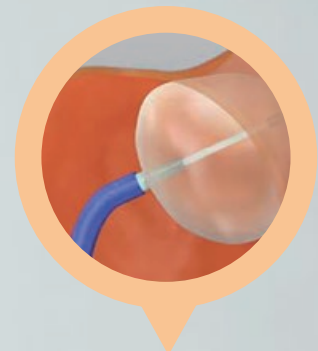


hitoe®を活用した 安全管理サービスの実証実験開始

2014年に東レと日本電信電話(株)が共同開発した生体電極用導電性繊維hitoe®*は、着るだけで心拍数や心電波形などの生体情報を高感度に取り得るスマートウェアとして、幅広い業界・職種で導入・用途開発の検討が始まりました。(株)大林組は建設現場で、また、日本航空(株)は那覇空港の屋外現場で、実際にhitoe®のウェアに従業員が着用し、NTTコミュニケーションズ(株)とともに熱中症予防など安全管理サービスの実用化に向けた実証実験を開始しました。

*hitoe®:電気を通す高分子化合物である導電性高分子をナノファイバーニットに含浸させ、高い導電性に加え肌へのフィット性や耐久性を備えたテキスタイル

詳細は、P24「特集」をご覧ください



発作性心房細動治療用 カテーテル・アブレーションシステム の承認取得

世界初となる高周波を利用したバルーンによる発作性心房細動治療用カテーテル・アブレーションシステムの各種機器について、厚生労働省より製造販売承認を取得し、2016年4月より販売を開始しました。心房細動の治療には、抗不整脈薬による薬物治療、カテーテル・アブレーション、外科的手術などがありますが、このシステムは、より安全で短時間での心房細動治療が可能となるカテーテル・アブレーション治療の新たな選択肢として、大きく貢献できるものと期待しています。

Asia, Americas and Emerging Country Business Expansion AE-II Project

プロジェクト AP-G 2016
アジア・アメリカ・新興国事業拡大
(AE-II)プロジェクト

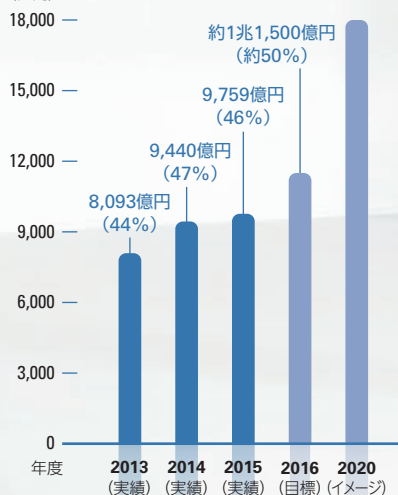
韓国や米州で成長戦略を積極化

「アジア・アメリカ・新興国事業拡大 (AE-II) プロジェクト」では、各国固有のニーズに対応する製品開発と営業力強化、既存生産拠点の基盤強化と未参入地域での拠点確立、現地有力企業とのアライアンスによる事業拡大のスピードアップ、富裕層・中間所得層拡大による需要の増加に対応した先端材料事業の拡大などを推進しています。

2015年度のAE-IIプロジェクトの売上高は、成長拡大投資や拠点拡充を背景に9,759億円となりました。

アジア・アメリカ・新興国事業の拡大計画

()内は、全社売上高に占める割合
(億円)



2016年度は売上高約1兆1,500億円 (売上高構成比率約50%)と1兆円の大台突破を目指しています。2015年度のAE-IIプロジェクトの主なトピックスは次の通りです。

韓国でバッテリーセパレータフィルム事業拡大

ハイブリッド車や電気自動車の市場成長に伴って、高機能・高信頼性を有した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 セティーラ™の需要が拡大していることに対応して韓国における生産能力を130%増強しました(2016年に稼働予定)。さらに韓国において、リチウムイオン電池を製造するLG化学からバッテリーセパレータフィルムのコーティング加工設備を取得しました。

米国でトレカ®プリプレグの一貫生産設備を新設

米国 ボーイング社との「787」「777X」向け包括的長期供給契約に合わせ、米国サウスカロライナ州の新規事業用地に約500億円を投じ、炭素繊維トレカ®の原糸(プリカーサ)から焼成までの一貫生産設備と、トレカ®を使用したプリプレグ(炭素繊維に樹脂を含浸させたシート)の生産設備の

新設を決定しました。2017年5月以降、原糸から順次生産を開始する予定です。この新用地では、2020年までに1,000億円規模を投じて米国での炭素繊維複合材料事業の拡大をはかる計画であり、今後も生産設備増強を継続する方針です。

メキシコでラージトウ炭素繊維の生産能力倍増

ラージトウ炭素繊維*についても、米国子会社Zoltek Companies, Inc.のメキシコ工場において生産能力を年間5,000トンに倍増する設備増強を実施し、2016年3月に稼働を開始しました。Zoltekは現在、ハンガリー工場とメキシコ工場でラージトウ炭素繊維を生産していますが、近年急速に需要が拡大している風力発電関連用途に加えて、自動車構造体用途での採用が一層進むと見込まれます。Zoltekでは、こうしたラージトウ炭素繊維の旺盛な需要に対応し、2020年までにはハンガリー工場を含む現有の年間生産能力13,000トンを増倍する構想を掲げており、引き続きメキシコ工場の生産設備増強を順次実施していく計画です。

*ラージトウ炭素繊維: フィラメント数が40,000本以上の炭素繊維

Total Cost Reduction TC-III Project

プロジェクト AP-G 2016
トータルコスト競争力強化
(TC-III)プロジェクト

3年間で2,000億円の コスト削減は達成可能

東レグループは、以上のような積極的な成長戦略の推進に加え、「トータルコスト競争力強化(TC-III)プロジェクト」として、従来からの比例費削減活動及び固定費管理を継続・深化させるとともに、生産プロセス革新と営業トータルコストダウンにも注力し、2014年度から2016年度の3年間で合計2,000

億円のコスト削減を目指しています。

2015年度の実績は、比例費が前年度比314億円の削減、削減率は3.7%となりました。固定費は、予算比で140億円を削減しました。固定費については、事業拡大局面において固定費の増加に見合った利益確保をはかるため、会社や事業ごとの固定費の増減率と限界利益の増減率の比率である「P値」という指標を導入して管理していますが、2015年度のグループ全体のP値は

0.97となり予算を達成しました。また、生産プロセス革新と営業トータルコストダウンの活動では合計で234億円のコスト削減・増益効果となりました。

これらの結果、2015年度のTC-IIIプロジェクトによるトータルコストの削減額は687億円、2年間累計では1,333億円(進捗率67%)に達しました。この状況から、2016年度の累計目標2,000億円に向けて順調に推移しています。

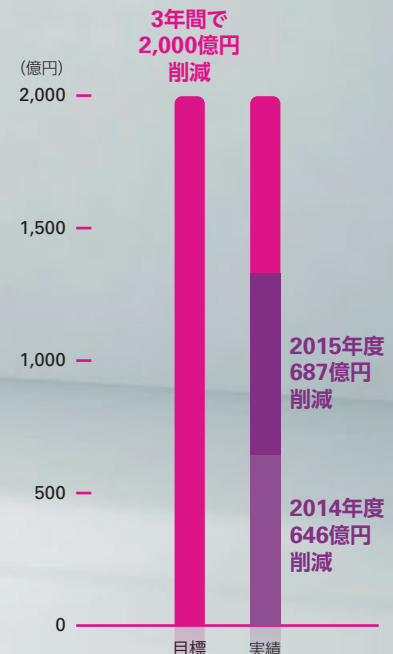
- TC-IIの継続**
 - ・ 比例費削減活動の継続 (前年度比3%以上、3年間で10%以上)
 - ・ P値*管理による固定費管理の徹底 (毎年P値0.96以下)
 - ・ 東レグループ全員参加による活動推進
- 生産プロセス革新**
 - ・ 新たな視点・アプローチから、大幅コストダウンに向けた革新的生産プロセスの構築
 - ・ 研究・技術・生産・工務が連携し、組織横断的に東レグループの総合力を活かして推進
- 営業トータルコストダウン**
 - ・ 商社・代理店・外注などで発生する費用を含めた営業トータルコスト、物流・デリバリー機能などを分析・把握し、競争力の高いサプライチェーンを構築

2015年度実績

比例費: **314**億円削減
(削減率3.7%)
固定費: **140**億円削減
(P値=0.97)

生産プロセス革新と
営業トータルコストダウン
の効果

合計: **234**億円



*P(Performance)値=固定費増加率/限界利益増加率1.0以下もしくは予算との対比で事業ごとに管理

Fiscal 2016

Performance Forecast

2016年度の業績見通し

当期利益1,000億円超、 3期連続増配を目指す

2016年度の世界経済は、米国をはじめ先進国主導で、全体として緩やかな回復が続くと想定していますが、中国経済の減速や他の新興国の景気下振れ、米国の金融政策正常化の影響などのリスク要因に注意を払う必要があります。日本経済についても、雇用・所得環境の改善が続くなか、先行きの景気は足元の足踏み状態を脱し、緩やかに回復していくことを想定していますが、海外景気の下振れや世界的な金融市場の変動が景気を押し下げる懸念があります。

このような状況のもと、東レグループは“プロジェクト AP-G 2016”の最終年度となる2016年度も、引き続き成長戦略の推進と収益基盤の強化に注力してまいります。

2016年度の業績予想につきましては、“プロジェクト AP-G 2016”のもと、グリーンイノベーションやライフイノベーションなどの成長分野、アジア・新興国・米州といった成長国・地域での事業拡大を進めることを踏まえ、連結売上高2兆2,300億円、営業利益1,700億円、経常利益1,700億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,050億円といたします。また、1株当たり配当金は、3年連続の増配(年間

配当金14円)を予定しています。

東レグループは、すべての製品の元となる素材には、社会を本質的に変える力があるという信念のもと、常に世界に先駆けた技術革新に挑戦し、最先端の技術や新素材を生み出し事業化することを目指しています。そして、企業活動のあらゆる場面で現場力を重視し、徹底的な現状把握と現状分析に基づいて問題を克服していくことで、企業理念である「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」を具現化してまいります。

株主・投資家の皆様におかれましては、引き続きご理解とご支援のほど宜しくお願いいたします。

2016年度の連結業績見通し

単位: 億円

	2016年度見通し	前年度比
売上高	22,300	+6.0%
営業利益	1,700	+10.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,050	+16.5%

為替レート前提: 105円/US\$
2016年5月12日発表

2016年度のセグメント別業績見通し

単位: 億円

	売上高	営業利益
繊維	9,100 (+180)	710 (+21)
プラスチック・ケミカル	5,400 (+188)	340 (+46)
情報通信材料・機器	2,800 (+289)	310 (+49)
炭素繊維複合材料	2,000 (+138)	380 (+19)
環境・エンジニアリング	2,200 (+367)	120 (+24)
ライフサイエンス	640 (+82)	50 (+19)
その他	160 (+13)	20 (+0)
調整額	—	-230 (-23)
合計	22,300 (+1,256)	1,700 (+155)

カッコ内は前年度比増減額

調整額 — -530 (-53)

その他 160 (+13) 50 (+0)

継続的に成長投資を推進

“プロジェクト AP-G 2016”では、グローバルな持続的成長に向け、研究・技術開発及び設備への投資をより積極化し、2014年度以降の3年間で設備投資は4,000億円規模を、研究・技術開発投資は、コア製品・コア技術周辺の強化、新分野・新技術への挑戦、生産プロセス革新などに1,800億円規模を想定しています。

2016年度においては、これまでに実施した成長戦略の加速と将来の

持続的成長に向けた取り組みを一層強化するため、設備投資は1,750億円(3年間累計4,327億円)、研究・技

術開発投資は、650億円(同1,833億円)と、計画に沿って順調に推移する見通しです。

主な設備投資案件

2015年度

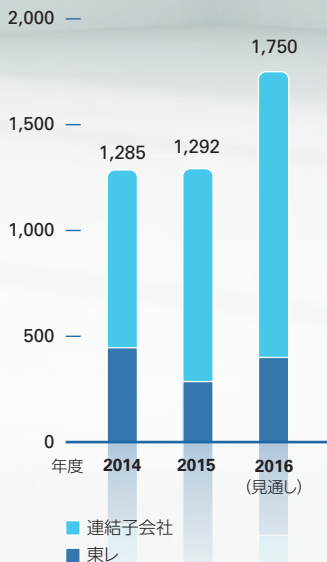
- ▶ Toray Advanced Materials Korea Inc. — PPS(ポリフェニレンサルファイド)樹脂設備
- ▶ Toray Chemical Korea Inc. — ポリエステル短繊維設備
- ▶ Toray Composites (America), Inc. — 炭素繊維トレカ®プリプレグ設備
- ▶ Zoltek Companies, Inc. — ラーシトウ炭素繊維設備

2016年度

- ▶ P.T. Toray Polytech Jakarta — 高機能ポリプロピレン長繊維不織布設備
- ▶ Toray Carbon Fibers America, Inc. — 炭素繊維トレカ®プリプレグ一貫設備
- ▶ Toray Battery Separator Film Korea Limited — ポリエチレンフィルム設備

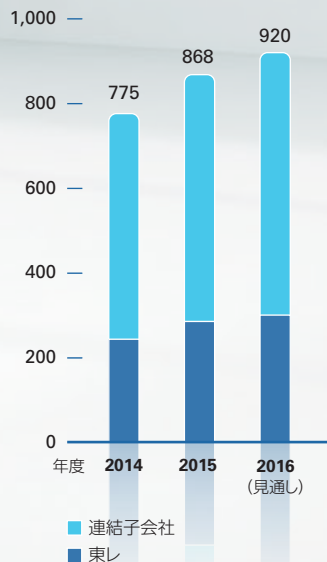
設備投資額

(億円)



減価償却費

(億円)



研究開発費

(億円)

