

# 09

## 中期経営課題 “プロジェクト AP-G 2019”

東レグループは、2011年に2020年近傍の事業構造イメージを見据えた長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”（ビジョン2020）を策定し「持続的に収益を拡大をする企業グループ」「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。

「ビジョン2020」において第三ステージとなる中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019”では、「ビジョン2020」の達成に向けて「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」という3つの基本戦略の仕上げを推進するとともに、2020年以降の持続的成長と企業価値向上を視野に入れた新たな収益源の創造にも取り組んでいきます。

## 中期経営課題

# “プロジェクト AP-G 2019”

革新と攻めの経営 —ビジョン2020達成に向けて—

# 3

## つの基本戦略

### 01 成長分野での事業拡大

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事業の拡大

12-13ページをご参照ください

2019年度目標売上高 **9,000**億円

医療の質向上、医療現場の負担軽減、健康・長寿に貢献する。

→ライフイノベーション事業の拡大

14-15ページをご参照ください

2019年度目標売上高 **2,700**億円

# 5

## つの重点施策

### 01 新事業創出

2020年代に  
売上高 **1兆円** 規模の事業を創出。

次の成長ステージを担う収益源を生み出すため、2020年代に一つの事業領域を形成することが期待できる大型テーマを複数設定し、リソースを質・量両面において重点的に投入して開発・ビジネスモデル構築を加速する。

### 02 研究・技術開発、知的財産

2017年度以降、3年間で  
**合計2,200億円** 規模の研究開発費を投入する。



## 業績指標

	2016年度実績	2019年度目標	
売上高	20,265億円	27,000億円	配当方針 業績に連動した継続的な配当増
営業利益	1,469億円	2,500億円	
営業利益率	7.2%	9%	D/Eレシオ・ガイドライン 1以下
ROA(営業利益/総資産)	6.3%	約9%	
ROE (親会社株主に帰属する 当期純利益/自己資本)	10.1%	約12%	

\*為替レート前提:100円/US\$

## 02 グローバルな事業の拡大・高度化

成長国・地域での収益機会を取り込むことで、グローバルに事業を拡大する。

16-17ページをご参照ください

2019年度目標売上高 **15,000** 億円

## 03 競争力強化

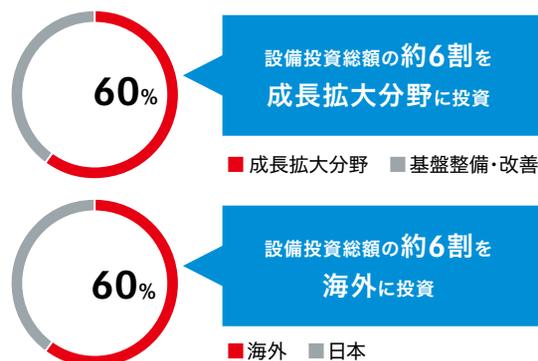
コストダウンを推進するとともに、グループ全体の事業体質、営業力を強化する。

18ページをご参照ください

2017年度～2019年度  
目標コスト削減額 **2,200** 億円

## 03 設備投資

2017年度以降、3年間で  
**合計5,000億円**の  
設備投資を実行する。



## 04 M&A・アライアンス

環境の変化に適合して持続的成長を遂げるための手段として積極的に活用し、既存事業の成長を増幅・補完する。

## 05 人材確保・育成

次世代の経営を担いうる後継候補者の育成や企業活動の第一線で「強い現場力」を担う基幹人材の確保・育成を推進する。

# 3つの基本戦略 01

## 成長分野での事業拡大

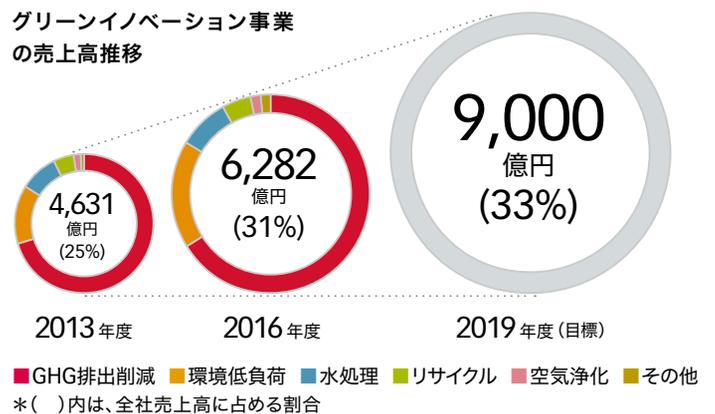
# グリーンイノベーション事業の拡大

地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決を通じて社会に貢献するとともに、東レグループの持続的成長を支えるのがグリーンイノベーション事業です。当分野では温室効果ガス(GHG)排出削減、環境負荷低減、水処理、リサイクル、空気浄化といったさまざまな切り口で、事業拡大に取り組みます。

さらなる事業拡大を目指し、既存の大型テーマについては、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ていきます。また、再生可能エネルギーや環境配慮型自動車などの分野では、先端材料を創出・供給することで社会的課題の解決に貢献し、その成果を収益として取り込みます。そして、製品やサービスをライフサイクル全体で捉えるライフサイクルマネジメント(LCM)環境経営を引き続き実践していきます。



グリーンイノベーション事業  
の売上高推移





比重は鉄の1/4、比強度は10倍の炭素繊維は、ボーイング787の機体重量の50%に使用されています。機体重量の軽量化により、航空機の環境負荷は大幅に低減されます。

電気自動車や燃料電池自動車といった環境配慮型自動車の普及が進んでいます。東レは独自の炭素繊維部材やリチウムイオン二次電池用セパレータを用いて、低炭素社会の実現に貢献しています。

#### 主要事業領域

##### GHG排出削減

航空機・自動車・風力発電翼・  
圧力容器用炭素繊維等  
リチウムイオン二次電池用セパレータ

##### 環境低負荷

非ハロゲン難燃材料  
東レ水なし平版®

##### 水処理

RO・MBR・MF／UF膜等の水処理膜  
家庭用浄水器

##### リサイクル

再生型・循環型リサイクル  
マテリアル・ケミカルリサイクル

##### 空気浄化

集塵フィルター  
エアフィルター

水資源問題は、世界で大きな課題となっています。東レは、海水淡水化と下排水の再利用のための膜分離技術で水不足の問題に取り組んでいます。



## 3つの基本戦略 01

### 成長分野での事業拡大

## ライフイノベーション事業の拡大

東レグループが保有する経営資源を活かし、さまざまな角度から医療の質向上、医療現場の負担軽減、健康・長寿への貢献を目指すのがライフイノベーション事業です。

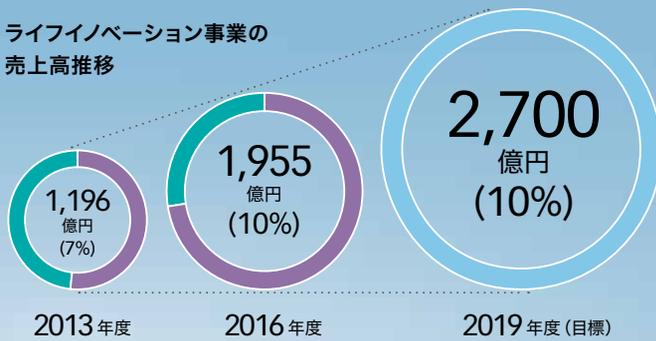
医薬品、透析装置、カテーテルなどに代表される医薬・医療機器事業では、事業ポートフォリオの転換と海外事業の拡大といった事業構造改革を進めます。

高機能ポリプロピレン長繊維不織布やスポーツ用ファブリックをはじめ、ティスポーザブル型防護服や生体信号検知機能素材を活用した衣料などを扱う先端材料分野では、グローバル展開の推進を含め、各製品の事業拡大を加速させ、川下分野へ事業展開していくためのビジネスモデル構築などを進めます。

東レグループが有する先端材料はさまざまな分野で活用されており、より快適で安全な日々の実現に貢献しています。



ライフイノベーション事業の  
売上高推移



■ 先端材料のLI展開 ■ 医薬・医療機器  
\* ( )内は、全社売上高に占める割合

主要事業領域

先端材料のLI展開

衛材用PPスパンボンド  
生体信号検知機能素材  
ディスプレイ型防護服  
エアフィルター  
X線CT天板・カセット  
DNAチップ  
タンパク質検出システム  
スポーツ用ファブリック等

医薬・医療機器

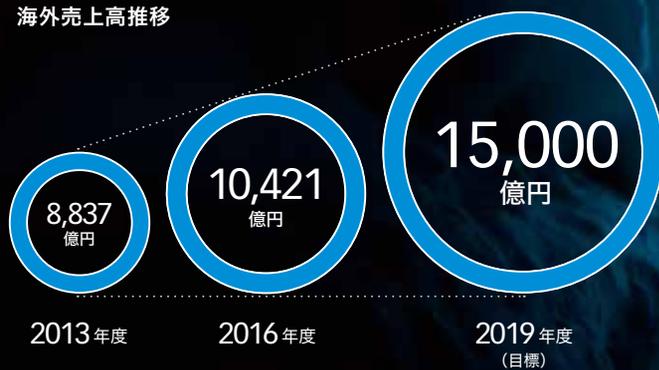
医薬品  
人工腎臓  
カテーテル  
透析装置  
体外循環治療カラム  
コンタクトレンズ



## グローバルな事業の拡大・高度化

米国・欧州では、自動車やエネルギーなどの分野で先端技術に対するニーズが高まっています。一方、中国や新興諸国では所得水準上昇に伴う社会生活の高度化や環境規制の強化といった動きがみられます。こうした成長国・地域での動向を見据え、収益機会を取り込むことでグローバルに事業を拡大していきます。

海外売上高推移



## FOR GLOBAL BUSINESS EXPANSION AND ADVANCEMENT

- 01 海外事業全体を対象に「AE (Asia, Americas, Europe, and Emerging Regions) プロジェクト」を推進
- 02 成長国・地域には設備投資や研究・技術開発などのリソースを重点的に配分
- 03 コスト競争力のある製品供給体制を構築
- 04 事業の高度化に向けた事業構造や組織構造の抜本的改革
- 05 グローバルな事業基盤、差別化製品、コア技術といった強みを持つ事業は、サプライチェーンの構築や事業戦略に統合されたブランド施策を展開



## 3つの基本戦略 03

# 競争力強化

トータルコストダウン、事業体質強化、営業力強化の3つの側面で競争力強化に努め、中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019”の3年間で、合計2,200億円のコスト削減を目指します。

### トータルコストダウン及び事業体質強化と営業力強化を推進

#### トータル コストダウン

- ▶ 東レグループ横断のトータル競争力強化(TC)プロジェクトを推進
- ▶ 比例費削減活動(毎年3.6%以上を目標)
- ▶ P値管理による固定費管理の徹底(毎年P値\*0.96以下)
- ▶ 生産プロセス革新では、「革新的コストダウン」「大型トータルコストダウン」「既設増能力」の 카테고리 毎のテーマを掘り起こし、3年間で500億円以上の効果を目指とする

\* 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毎に管理

#### 事業体質強化

- ▶ 収益性に問題のある会社・事業の課題を明確化し、収益改善に向けて総力結集  
→ 市場の成長性や競合状況によっては、撤退・縮小も選択肢とする
- ▶ 資産を効率的に活用し、収益を拡大

#### 営業力強化

- ▶ 営業は、生産・技術・研究や社外パートナーと連携して、「儲ける仕組み」作りを主導
- ▶ 既存事業は、価格政策、商流、ブランド施策の改善により収益を最大化