

# 東レグループの成長戦略

東レ株式会社

IR室長

神山 健次郎

2017年9月27日

# 目次

---

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| 東レグループの概要                 | P 2～P 9 |
| 東レグループの特長ある事業             | P10～P21 |
| 東レグループの特徴                 | P22～P29 |
| 中期経営課題 “プロジェクト AP-G 2019” | P30～P49 |
| 終わりに                      | P50～P54 |
| ＜ご参考＞<br>2018年3月期連結業績見通し  | P55～P57 |

# 東レグループの概要

# 東レグループの概要



|         |                          |
|---------|--------------------------|
| 会社名:    | 東レ株式会社                   |
| 設立:     | 1926年1月                  |
| 資本金:    | 1,479億円                  |
| 連結売上高:  | 2兆 265億円 (2017年3月期)      |
| 連結対象会社: | 255社(国内99社、海外156社)       |
| 従業員数:   | 東レ 7,220人                |
|         | 国内連結子会社 10,657人          |
|         | 海外連結子会社 28,371人          |
|         | 計 46,248人 (2017年3月31日現在) |



代表取締役社長  
日覺 昭廣

# 事業区分・セグメント別売上高・営業利益

「基幹事業」、「戦略的拡大事業」を収益拡大の牽引車とし、「重点育成・拡大事業」を次の収益拡大の柱へと育成・拡大

| 事業区分      | セグメント       | 主な製品                                                                                  | 17年3月期<br>連結売上高 | 17年3月期<br>連結営業利益 | 億円 |
|-----------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|----|
| 基幹事業      | 繊維          |    | 8,561<br>(42%)  | 668<br>(39%)     |    |
|           | 機能化成品       |    | 7,246<br>(36%)  | 618<br>(37%)     |    |
| 戦略的拡大事業   |             |    |                 |                  |    |
|           | 炭素繊維複合材料    |    | 1,616<br>(8%)   | 240<br>(14%)     |    |
| 重点育成・拡大事業 | 環境・エンジニアリング |  | 2,125<br>(10%)  | 117<br>(7%)      |    |
|           | ライフサイエンス    |  | 542<br>(3%)     | 21<br>(1%)       |    |
| その他       |             |                                                                                       | 174             | 26               |    |
| 調整額       |             |                                                                                       |                 | ▲221             |    |
| 合計        |             |                                                                                       | 20,265          | 1,469            |    |

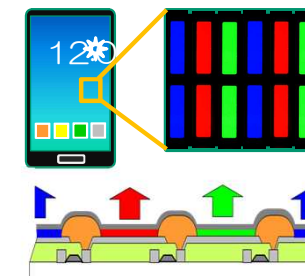
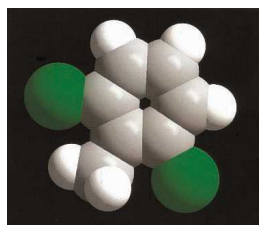
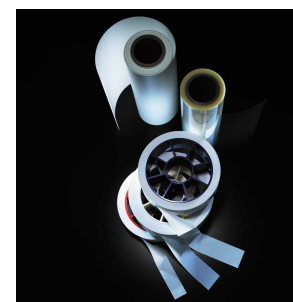
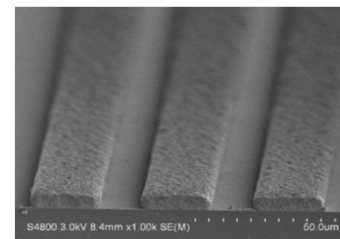
# 繊維セグメント

- ・3大合成繊維（ナイロン、ポリエステル、アクリル）すべてを展開。
- ・糸だけでなく、テキスタイル、縫製品までのサプライチェーン一貫型事業を展開。
- ・中国・東南アジア等におけるグローバルオペレーションを確立。



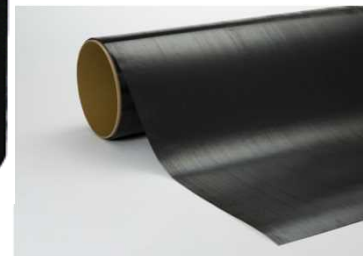
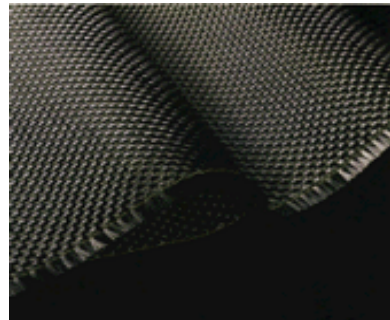
# 機能化成品セグメント

- ・樹脂・ケミカル、フィルム、電子情報材料の各事業を展開。
- ・自動車向け樹脂コンパウンド、リチウム二次電池用バッテリーセパレータフィルム、有機EL関連材料などの製品を含む。



# 炭素繊維複合材料セグメント

- ・航空機用途をはじめとした高品質炭素繊維に加え、コスト競争力のある産業用途向け 炭素繊維も含め、圧倒的なトップメーカーとしての 地位を確保。
- ・炭素繊維だけでなく、プリプレグ（炭素繊維に樹脂を含漬させたシート）や織物、成形品まで、サプライチェーンの各段階で事業展開。
- ・日・米・欧・韓でのグローバル展開。



# 環境・エンジニアリングセグメント

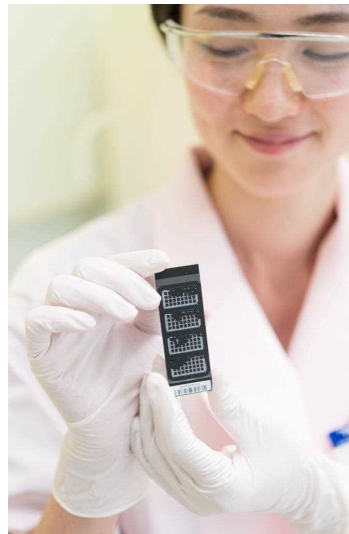
- ・海水淡水化用逆浸透膜等多くの水処理膜製品を保有。
- ・プラント建設、産業機器・システム提供、上下水道施設の設計・施工・監理等エンジニアリング事業を展開。
- ・建設・不動産開発事業も展開。



写真提供: Hyflux社(シンガポール)

# ライフサイエンスセグメント

- ・医薬品・医療機器・バイオツール事業を展開。
- ・開発中新薬の確実な上市と更なる新薬パイプラインの拡充。
- ・高付加価値医療用具の開発・上市。
- ・バイオ・ナノテクノロジーの融合による、革新的バイオツールの創出。



# 東レグループの特長ある事業

# 糸綿／テキスタイル／製品一貫型事業の拡大

- ・素材／縫製品一貫事業の拡大を「ビジネスモデルの高度化」と位置付ける。
- ・非衣料分野まで幅広く垂直連携の高度化を目指す。

## 1. 大手SPA・アパレルとの取り組み強化

大手SPA、欧米アパレルなど

機能インナー



ビジネスシャツ



ダウンジャケット



婦人ボトム



ユニフォーム



## 2. 非衣料分野での一貫型ビジネス構築

不織布用途、エアバッグ基布、  
機能テキスタイルなど



## 3. 一貫体制拡充のための拠点整備と拠点間の連携強化



東レ石川工場



Toray Fibers(Nantong)  
(中国)



Toray Sakai Weaving &  
Dyeing(Nantong)(中国)



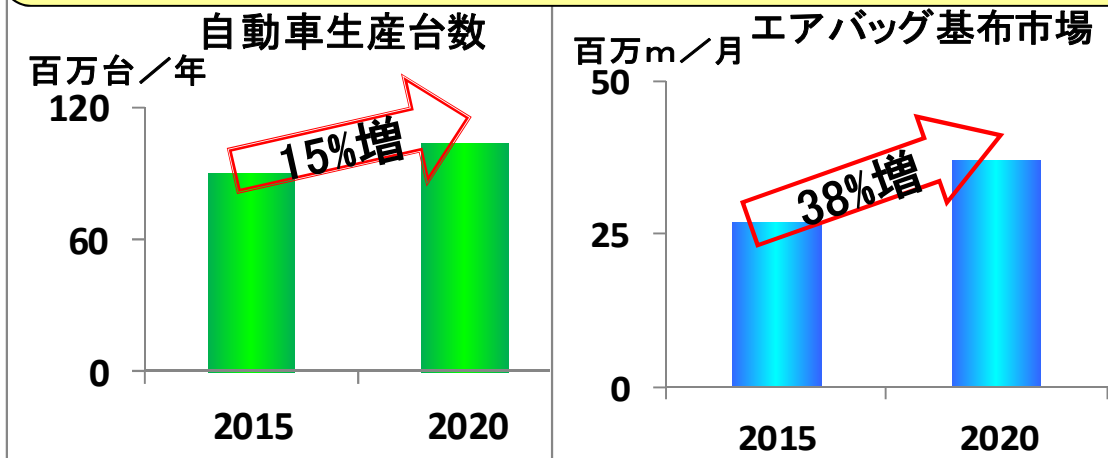
Thai Toray Synthetics  
(インドネシア)



Luckytex (Thailand) (タイ)

# エアバッグ事業のグローバル展開

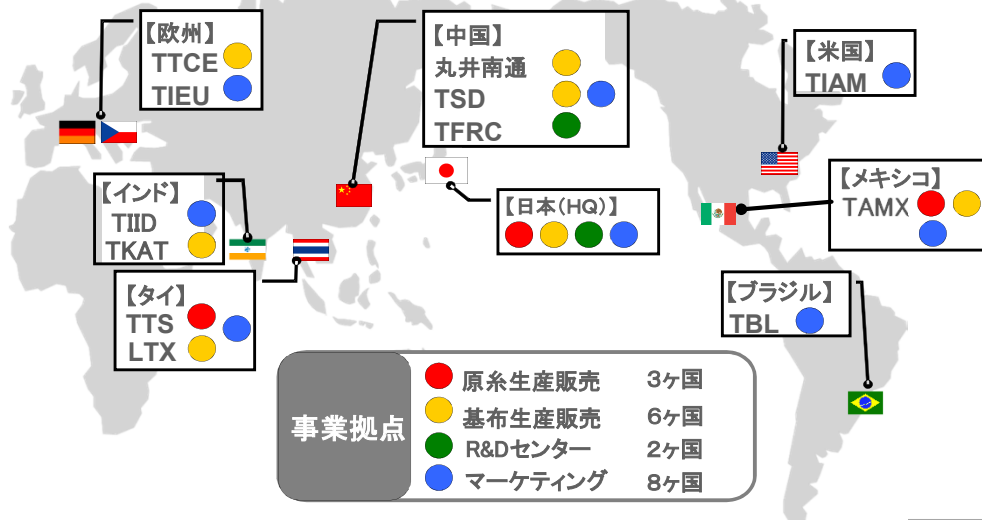
今後高成長が見込まれるエアバッグ基布市場において、原糸から基布までの一貫生産による品質競争力、グローバルな生産体制、研究開発機能、マーケティング機能により世界の自動車メーカー、モジュールメーカーからのニーズに対応。



エアバッグ基布市場が自動車生産台数以上に増加する要因；

- ①先進国におけるサイド・カーテンエアバッグの装着率増
- ②中国におけるサイド・カーテンエアバッグの装着開始
- ③ASEAN、インド、ブラジルにおける運転席・助手席エアバッグの装着開始

## 東レグループエアバッグ関連拠点

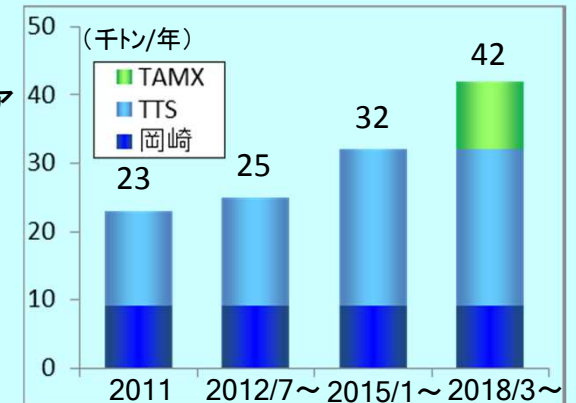


## エアバッグ用ナイロン繊維の生産能力

### メキシコにおける事業化を決定

-年産約10千トンのエアバッグ用ナイロン繊維設備とエアバッグ基布設備を導入

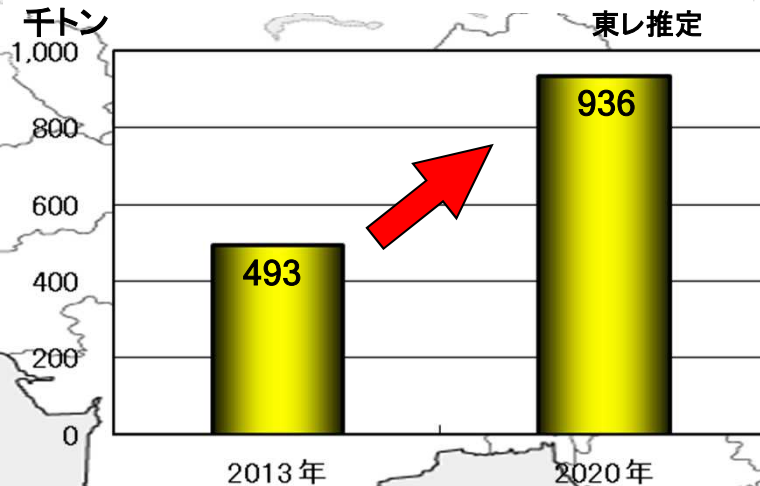
-2018年4月から稼働開始予定



# 高機能ポリプロピレン長繊維不織布(PPスパンボンド)事業の拡大

韓国、中国、インドネシアに生産拠点を有し、成長著しい中国やASEANをはじめとする新興国市場への拡販を推進。

アジア市場のPPスパンボンド需要見通し



韓国 Toray Advanced Materials Korea Inc. (TAK)

現有: 43,000トン/年  
増設: +18,000トン/年  
(2018年4月稼働予定)

中国 東麗高新聚化(南通)有限公司 (TPN)

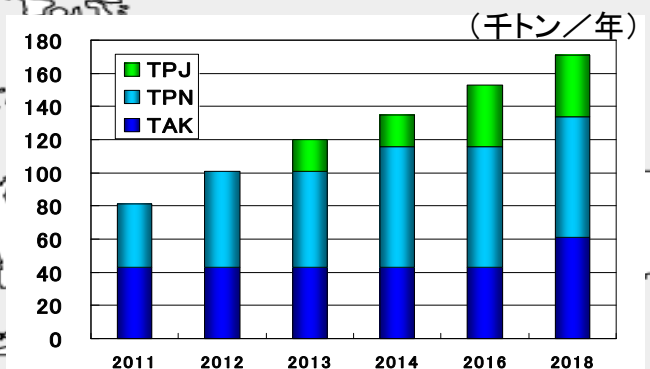
現有: 73,000トン/年

インドネシア P.T. Toray Polytech Jakarta (TPJ)

現有: 37,000トン/年

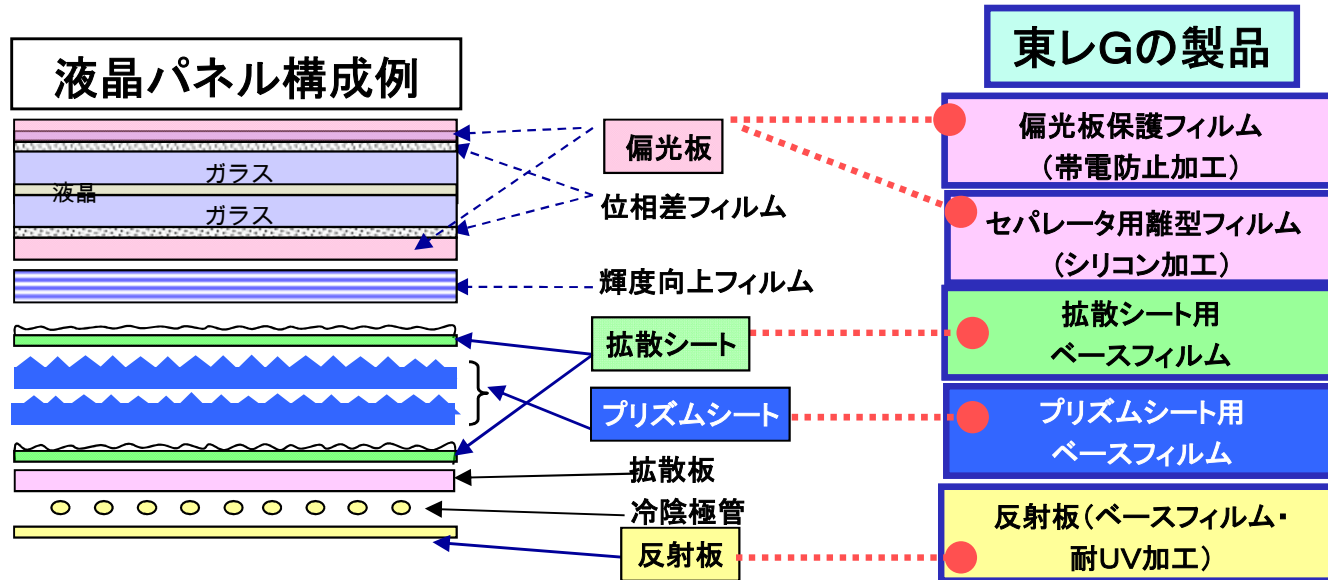
アジアナンバーワンの  
PPスパンボンドメーカーの  
ポジションをさらに強固に

東レグループ PPスパンボンド生産能力



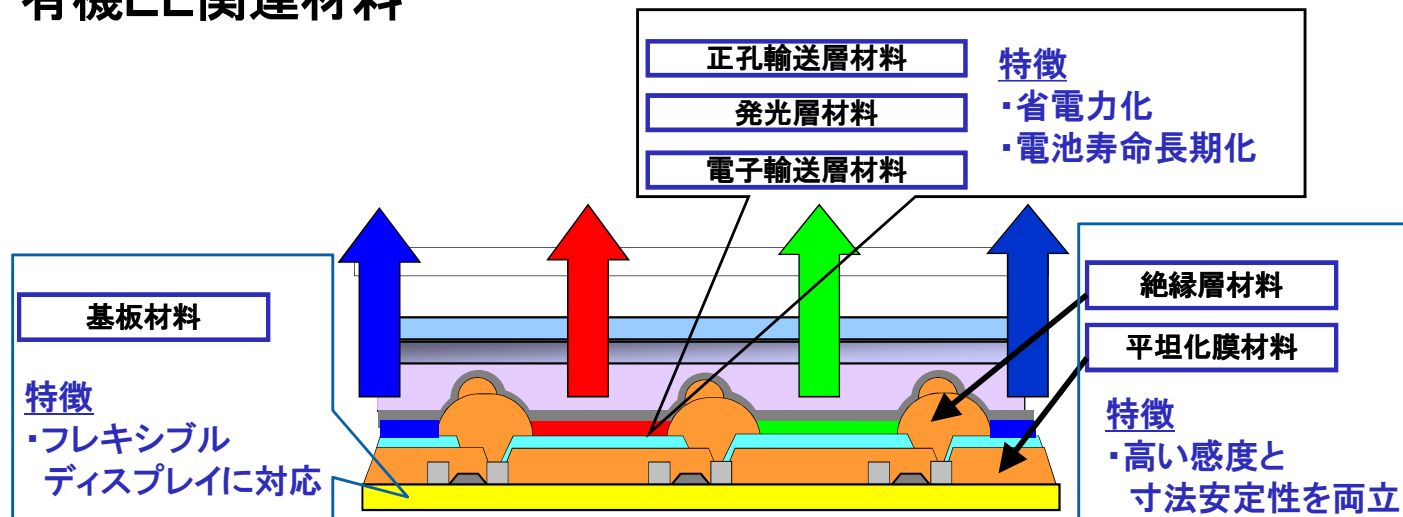
# ディスプレイ材料

## LCD用光学フィルムの製品



LCD用光学フィルムのベースフィルムだけでなく、高機能フィルム加工品などの川下分野への展開を進めるとともに、中国や韓国等グローバルに拡販を推進

## 有機EL関連材料



絶縁・平坦化材料、および発光材料、電子輸送層材料など総合的な展開を推進

# バッテリーセパレータフィルム セティーラ®

## バッテリーセパレータフィルムの役割

- ・リチウムイオン2次電池(LIB)の主要部品であり、正極と負極を分離
- ・電池に過大な電流が流れたとき、発熱により溶融し、微細孔が閉鎖されることで、電流を遮断し、安全性を確保

## 用途

### 民生用電化製品LIB向け

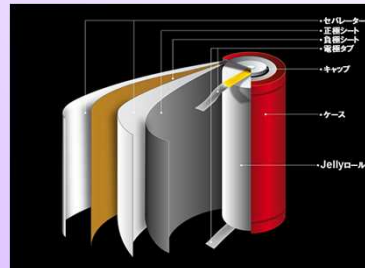


スマートフォン  
ノートパソコン  
パワーツール等

### 自動車用LIB向け



HEV  
PHEV  
EV等



## 要求特性

- ・高透過性(容易なリチウムイオンの電導)
- ・薄膜・高強度(電極容量の増加)
- ・熱的安定性・安全機構(温度上昇時のセパレータ フィルムの形状保持／シャットダウン特性と耐破膜性)

## 沿革

- ・東燃ゼネラル石油(株)と持分比率を50:50とするバッテリーセパレータフィルム事業の合弁事業を発足(2010年2月)
- ・東レが100%子会社化、東レバッテリーセパレータフィルム(株)設立(2012年1月)
- ・東レバッテリーセパレータフィルム(株)を東レに吸収合併(2017年4月)

## 生産拠点

- ・日本(栃木県)、韓国

## 生産能力

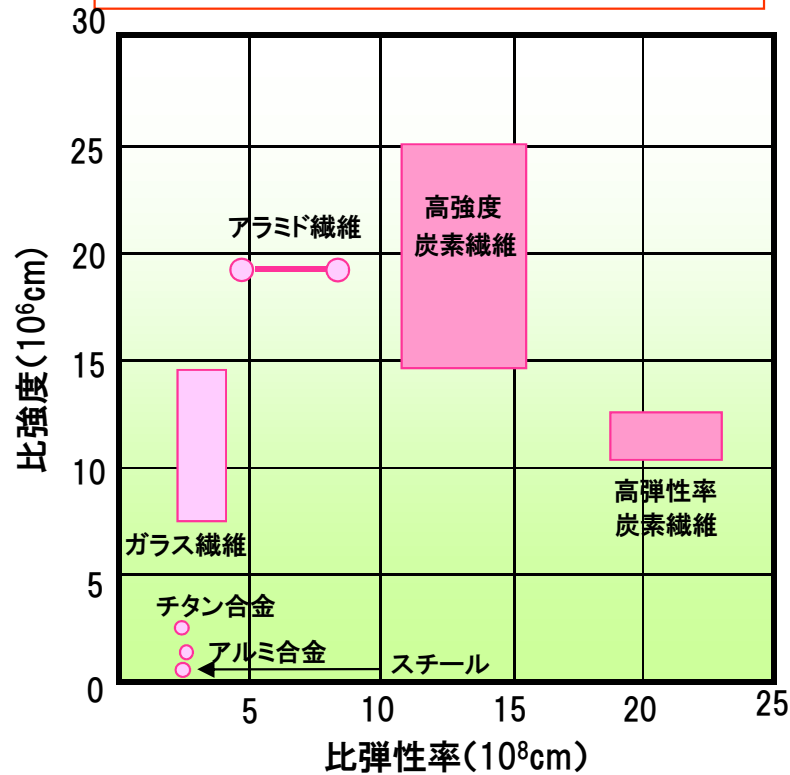
2017年度末に日本・韓国合わせて6.5億㎡まで能力増

## セティーラ®の技術的優位性

- ・高度な製膜技術
- ・孔径及び物性コントロール
- ・膜厚5~25  $\mu$ mの製品群
- ・高性能塗布型セパレータ

# 炭素繊維について

## 炭素繊維の軽量化ポテンシャル



(比強度・比弾性率: 強度・弾性率を比重で割った値)

1. 軽い ... 比重は鉄の1/4
2. 強い ... 比強度は鉄の10倍
3. 剛い ... 比弾性率は鉄の7倍
4. 錆びない

## 炭素繊維

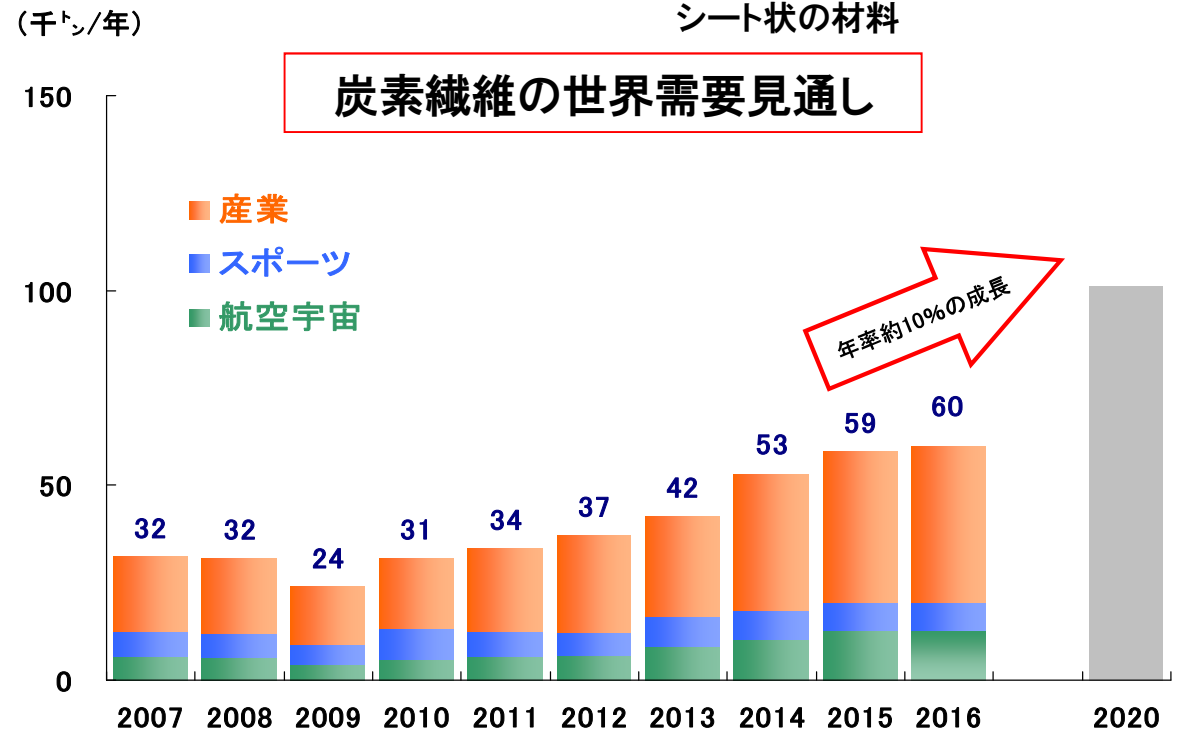


## プリプレグ\*



\* 炭素繊維に樹脂を含浸させたシート状の材料

## 炭素繊維の世界需要見通し

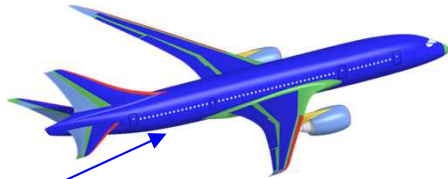


# 地球温暖化対策に貢献する炭素繊維複合材料

軽量化

環境負荷低減

ボーイング787



がCFRP(構造重量の50%)

航空機

自動車



欧州軽量車はCFRP



CFRP製次世代軽量車体

代替燃料システム

バス・トラック

CFRP製CNGタンク



CNGで低CO<sub>2</sub>排出量を実現



軽量高強度により  
軽量タンクを実現

(CNG: Compressed Natural Gas : 圧縮天然ガス)

効率化

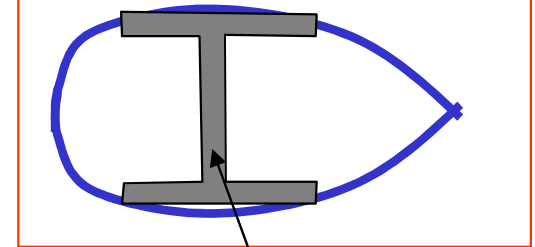
クリーンエネルギー製造



軽量高剛性により  
直径100mを実現

風車の大型化

羽根断面



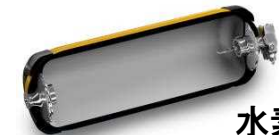
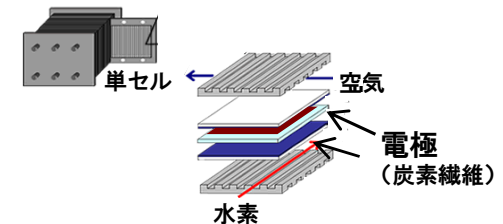
CFRP

新エネルギー



画像提供:  
トヨタ自動車

燃料電池車MIRAI



水素タンク

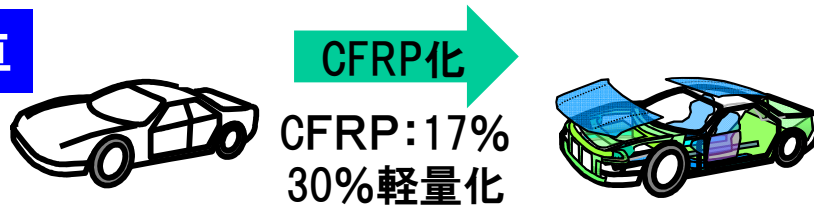
(CFRP: Carbon Fiber Reinforced Plastics、炭素繊維強化プラスチック)

# 炭素繊維複合材料の利用によるCO<sub>2</sub>削減

(炭素繊維協会モデル)

炭素繊維：鉄の1/4の軽さ、鉄の10倍の比強度、錆びない etc →理想的構造材料

## 自動車



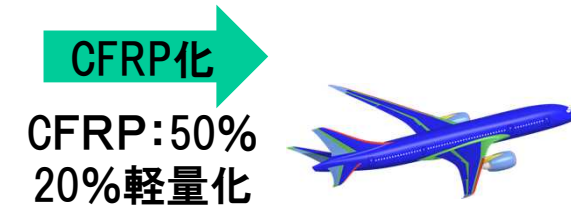
炭素繊維1トン製造時のCO<sub>2</sub>排出量

ライフサイクルCO<sub>2</sub>削減効果\*

合成・焼成  
20トン

▲50トン  
軽量化  
↓  
燃費向上

## 航空機



炭素繊維1トン製造時のCO<sub>2</sub>排出量

ライフサイクルCO<sub>2</sub>削減効果\*

20トン

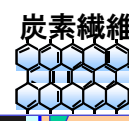
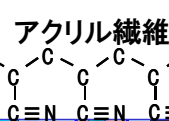
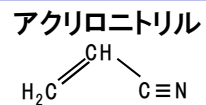
▲1400トン

\* 炭素繊維製造時を含む

原油採掘

石油

石油化学



アクリル繊維製造

焼成・炭化( 1000 ~ 3000 °C )

ライフサイクル全体では、炭素繊維使用がCO<sub>2</sub>削減に大きく寄与

# 水処理膜の種類と除去対象物質

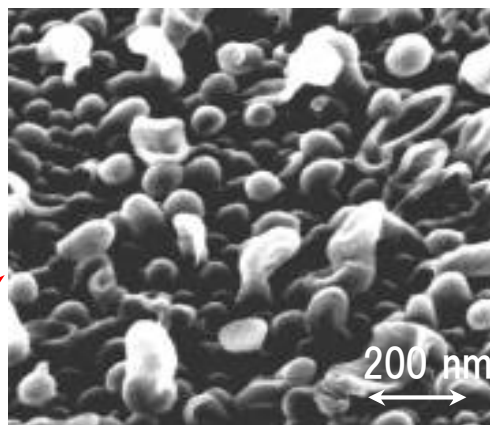
| 大きさ    | 0.001 $\mu\text{m}$                                                                                                                                                                                                         | 0.01 $\mu\text{m}$ | 0.1 $\mu\text{m}$ | 1 $\mu\text{m}$ | 10 $\mu\text{m}$ |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| 分離対象物質 | <p>イオン・低分子      高分子      コロイド      粘土</p> <p>トリハロメタン      農薬・有機物</p> <p>1価イオン      多価イオン      バクテリア      大腸菌      クリプトスポリジウム (原虫)</p>                                                                                       |                    |                   |                 |                  |
| 膜の種類   | <p>RO・NF膜      低圧膜</p> <p>RO(逆浸透)      NF(ナノろ過)      UF(限外ろ過)      MF(精密ろ過)</p>                                                                                                                                             |                    |                   |                 |                  |
| 膜製品    | <div> <p>超純水の製造<br/>海水の淡水化<br/>廃水再利用</p> <p>RO膜      NF膜</p> </div> <div> <p>硬水の軟水化<br/>有害物質の除去</p> <p>UF膜</p> </div> <div> <p>病原性微生物の除去<br/>下廃水処理<br/>海水淡水化の前処理</p> <p>MF膜</p> </div> <div> <p>下廃水処理</p> <p>MBR</p> </div> |                    |                   |                 |                  |

# 逆浸透(RO)膜

供給水

分離機能層

架橋芳香族ポリアミド  
厚み 200 nm



RO膜表面の構造



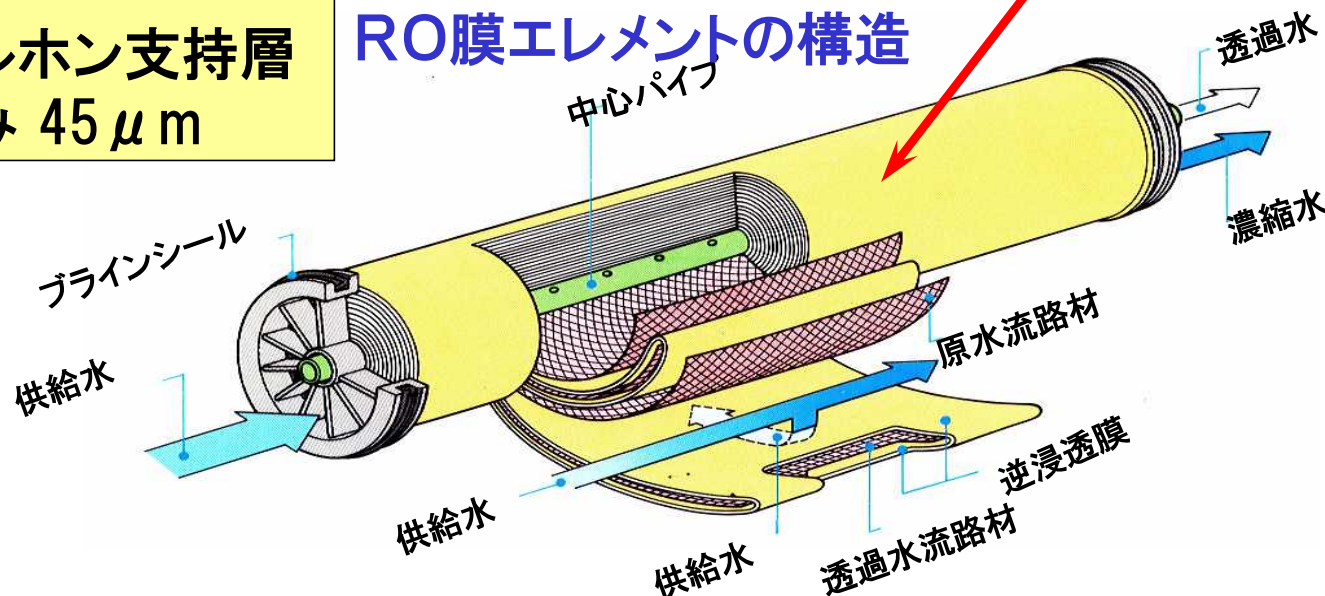
写真提供: GE-Ionics社

スレビア(クウェート)の下廃水処理プラント  
＜世界最大の都市下水再利用プラント＞  
増水能力: 320,000m<sup>3</sup>/日  
(2005年稼働開始)

ポリスルホン支持層  
厚み 45  $\mu$ m

RO膜エレメントの構造

ポリエステル不織布  
厚み 100  $\mu$ m



透過水

RO膜の構造

# 逆浸透膜事業のグローバル展開

## 主な受注プラントの例

### 海水淡水化 RO膜

<アルジェリア>  
50 万m<sup>3</sup>/日

<シンガポール>  
31.9 万m<sup>3</sup>/日

<バーレーン>  
21.8万m<sup>3</sup>/日

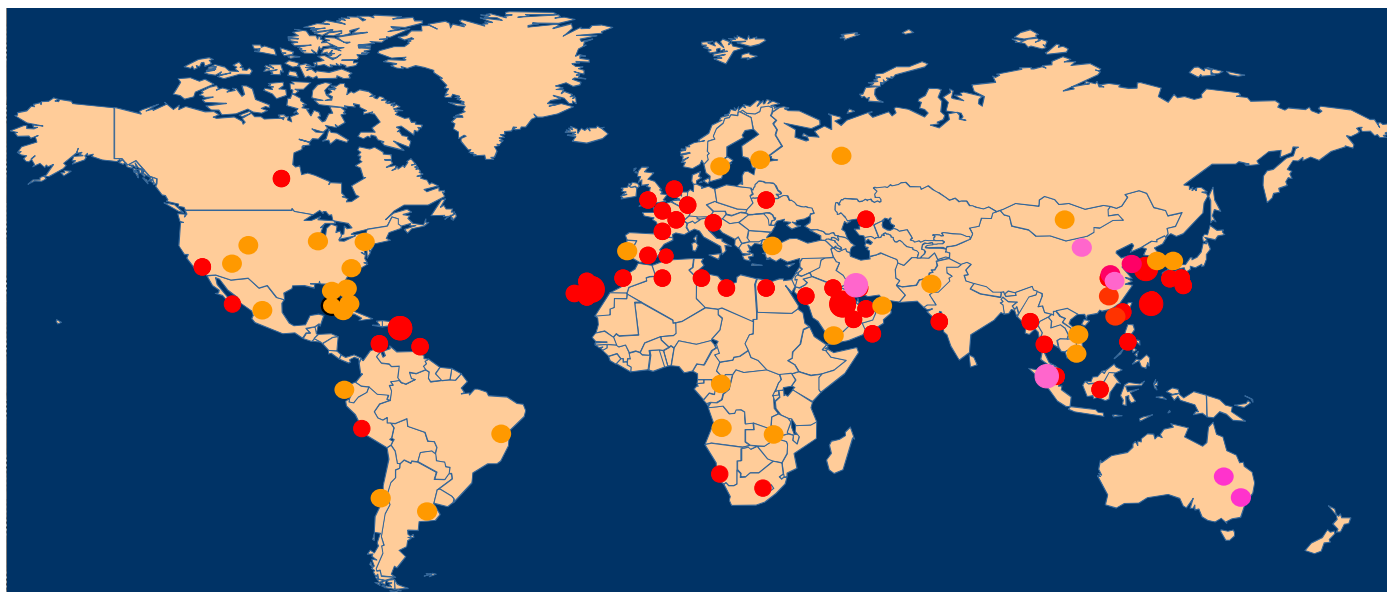
<アルジェリア>  
20 万m<sup>3</sup>/日

<サウジアラビア>  
15 万m<sup>3</sup>/日

<クウェート>  
13.6 万m<sup>3</sup>/日

<UAE>  
13.6 万m<sup>3</sup>/日

<トリニダード・トバゴ>  
13.6 万m<sup>3</sup>/日



### 下廃水再利用 RO膜

<クウェート>  
32 万 m<sup>3</sup>/日

<シンガポール>  
22.8 万m<sup>3</sup>/日

<中国>  
10 万m<sup>3</sup>/日

### かん水淡水化 RO膜

<韓国>  
12.6 万m<sup>3</sup>/日

<サウジアラビア>  
12 万m<sup>3</sup>/日

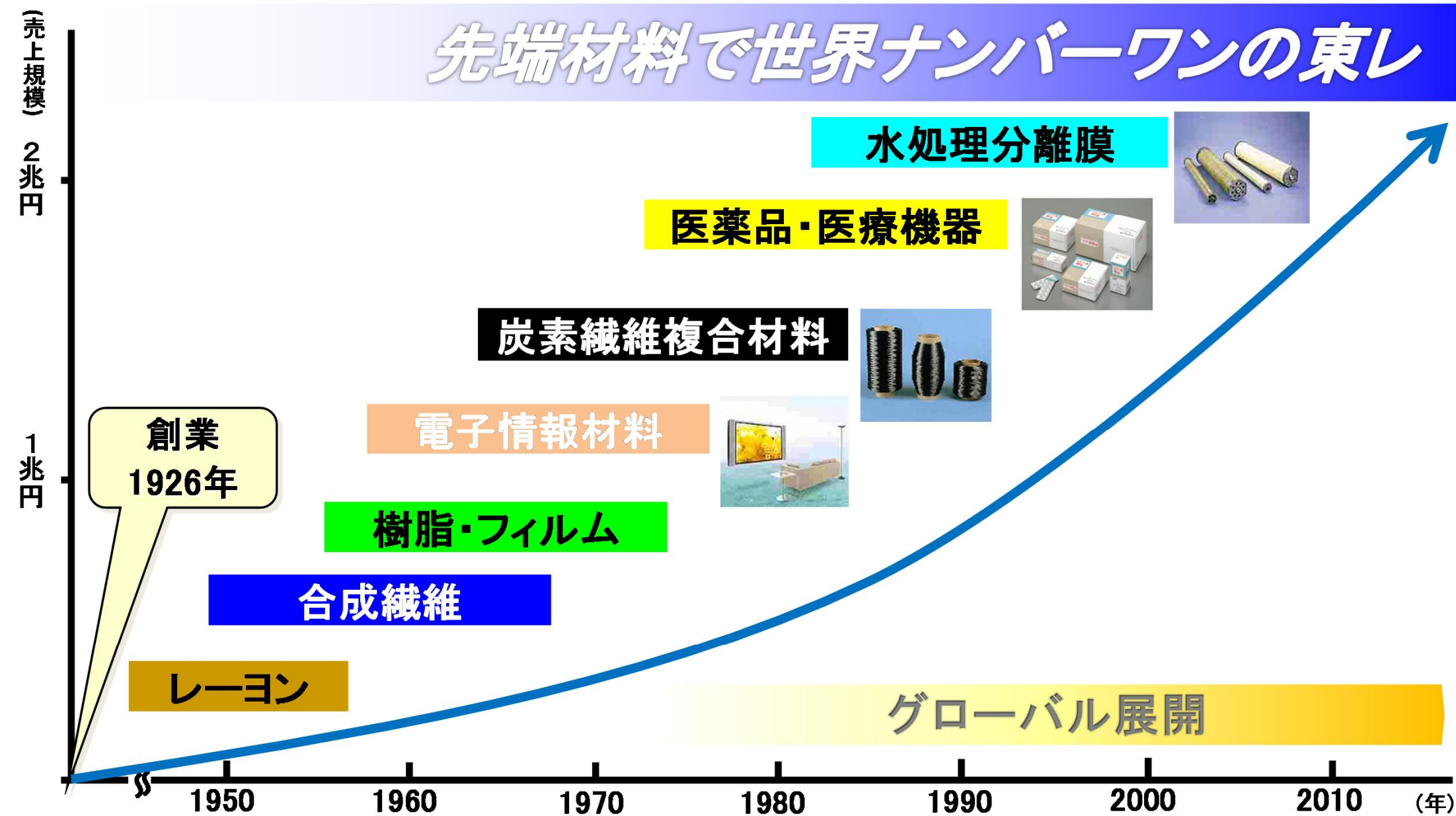
<中国>  
10 万m<sup>3</sup>/日

- ◆ RO膜の全出荷量（水量換算）： 5,390 万m<sup>3</sup>/日（3.7億人分の生活水に相当）
- （実出荷） 海水淡水化RO膜： 1,320 万m<sup>3</sup>/日（世界No.2プラント他、多数納入）
- 下廃水再利用RO膜： 560 万m<sup>3</sup>/日（世界1, 2位の大型プラントに納入）
- かん水淡水化RO膜： 2,780 万m<sup>3</sup>/日（最大用途、米、中東、東アジア中心）

# 東レグループの特徴

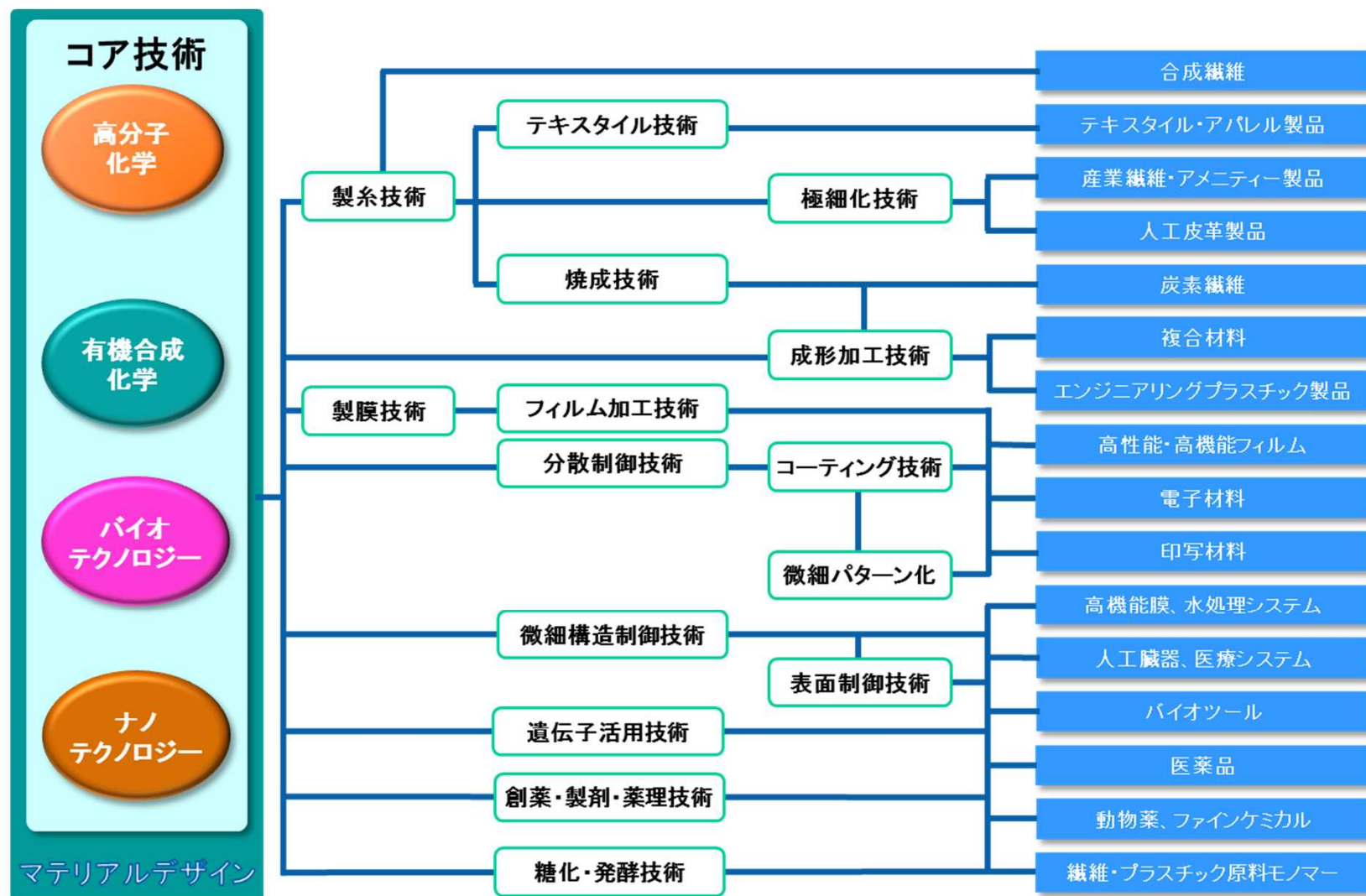
# 東レグループの事業拡大

先端材料で世界ナンバーワンの東レ



# 東レグループの技術体系と製品群

有機合成化学、高分子化学、バイオテクノロジーという3つのコア技術をベースに  
ナノテクノロジーとの融合で、基礎素材から加工製品まで幅広い事業を展開



# 東レグループの技術と事業領域

## 東レの事業領域

石油  
ガス

基礎  
化学品

有機合成化学

合成  
高分子

高分子化学

コア技術

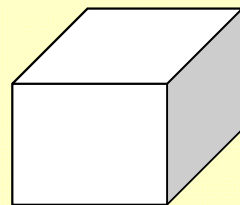
高分子化学

有機合成化学

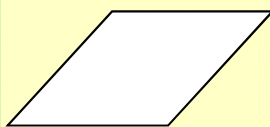
バイオテクノロジー

ナノテクノロジー

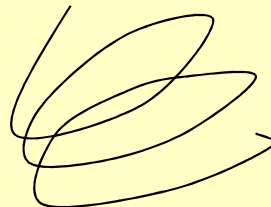
3次元(立体):樹脂



2次元(面):フィルム



1次元(線):繊維・炭素繊維



加工品



医薬品など

# 長期的な視点による事業の創出・拡大(炭素繊維)

## — 炭素繊維 —



ボーイング787



写真提供: 全日本空輸株式会社

炭素繊維複合材料使用量:  
約35トン/機(東レ推定)

ボーイング 777

炭素繊維複合材料使用量:  
約10トン/機(東レ推定)

ボーイング777一次構造材  
の認定(1990)

ボーイング787一次構造材  
供給契約(2006)

炭素繊維本格研究開始(1961)

1961年

大阪工業試験所・進藤博士が PA  
N(ポリアクリルニトリル)系炭素繊維  
製造の基本原則を発表

1970年

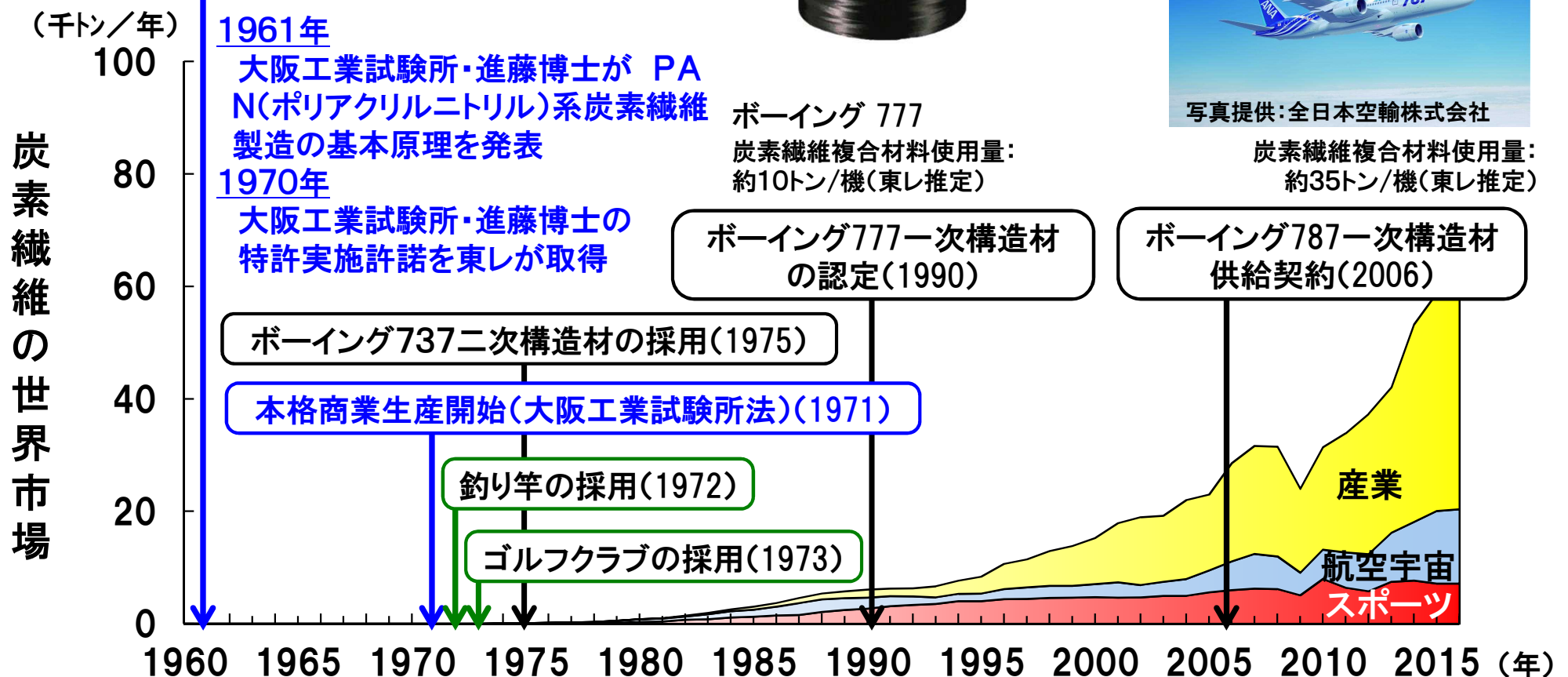
大阪工業試験所・進藤博士の  
特許実施許諾を東レが取得

ボーイング737二次構造材の採用(1975)

本格商業生産開始(大阪工業試験所法)(1971)

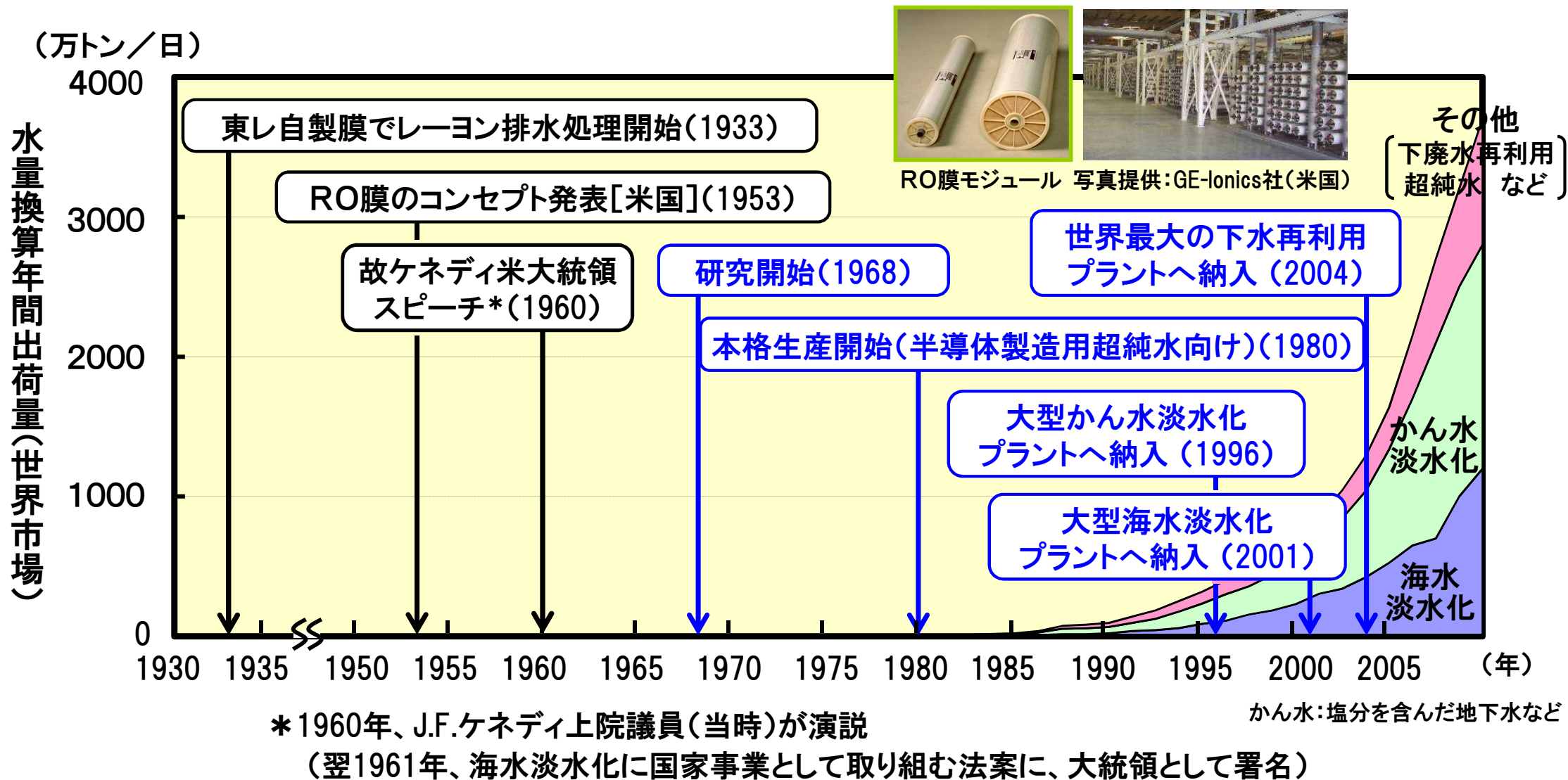
釣り竿の採用(1972)

ゴルフクラブの採用(1973)



# 長期的な視点による事業の創出・拡大(逆浸透膜)

## ー逆浸透(RO)膜ー



# お客様との強固な取り組みによる事業拡大

2006年6月に締結した戦略的パートナーシップ第一期の成果を更に発展させ、素材開発から製造・販売までのスピード・効率・付加価値を飛躍的に向上。

原糸・原綿

織編物～染色

縫製

小売り

ファーストリテイリング社との「戦略的パートナーシップ」の締結

第一期：2006年～2010年までの5年間  
素材・製品供給の取引額：累計2,400億円超

第二期：2011年～2015年までの5年間  
素材・製品供給の取引額：累計約6,000億円



2015年11月 「戦略的パートナーシップ(第三期5カ年計画)」を締結発表

素材・製品供給で1兆円以上のビジネスを構築  
(2016年～2020年累計目標)

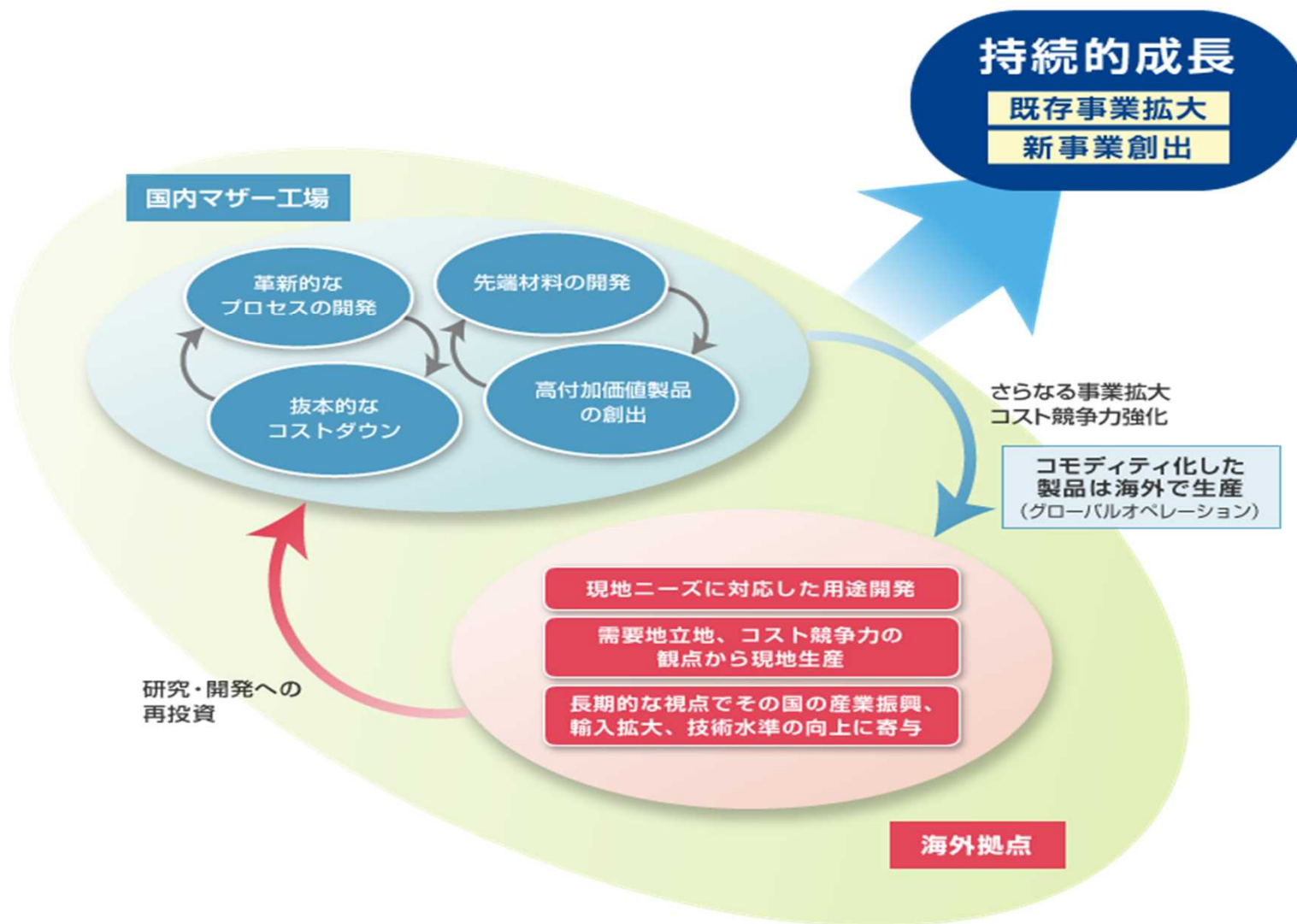
**TORAY**  
Innovation by Chemistry

**UNI  
QLO**



# 東レのグローバル経営の考え方

グローバルな規模で、持続的な成長サイクルを廻す



# 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019”

# 長期経営ビジョンと中期経営課題



# あるべき姿と当社が取り組む基本課題

## あるべき姿

- 持続的に収益を拡大する企業グループ
- 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

## 基本課題

1. 成長する分野、国・地域で積極的に事業拡大を推進
2. 差別化製品を継続的に創出・展開し、収益力を向上
3. 事業構造や組織構造を抜本的に改革して、収益改善を確実に実行
4. 「競争力強化」への弛まぬ取り組みで強靱な企業体質を維持・強化
5. 革新的な新素材を創出するための「極限追求」を継続し、大型新事業を創出
6. 「安全・防災・環境保全」や「企業倫理・法令遵守」をグローバルに徹底
7. 「強い現場力」を担うことができる人材の確保と育成を強化

# 基本戦略と重点施策

## AP-G 2016

### 8つの基本戦略

1. 成長分野での事業拡大
2. 成長国・地域での事業拡大
3. 競争力強化
4. 営業力強化
5. 研究・技術開発戦略、知財戦略
6. 設備投資戦略
7. M&A・アライアンス戦略
8. 人材戦略

## 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

### 5つの重点施策

1. 新事業創出
2. 研究・技術開発、知的財産
3. 設備投資
4. M&A・アライアンス
5. 人材確保・育成

# 成長分野での事業拡大

東レグループの先端材料やコア技術を活かして社会的課題解決に貢献し、増加する需要を取り込むだけでなく、新たな需要を創出

グリーンイノベーション事業



地球環境問題や  
資源・エネルギー問題  
の解決に貢献

ライフイノベーション事業



医療の質向上、医療現場  
の負担軽減、健康・長寿  
に貢献

事業拡大に向けて引き続きグループ横断プロジェクト体制で  
総合的かつ強力で推進

# 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、  
東レグループの持続的成長を支える

## 東レのグリーンイノベーション事業

2016年度 売上高 6,282億円

### 空気浄化

- ・集塵フィルター／エアフィルター

### 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

### 水処理

- ・RO・MBR・MF/UF膜
- ・家庭用浄水器



### 環境低負荷

- ・非ハロゲン難燃材料
- ・東レ水なし平版®



© LUXFER GAS CYLINDERS



© BOEING

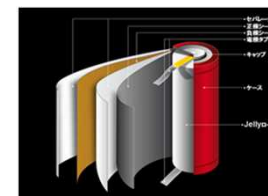


画像提供：  
トヨタ自動車



### 地球温暖化ガス排出削減

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



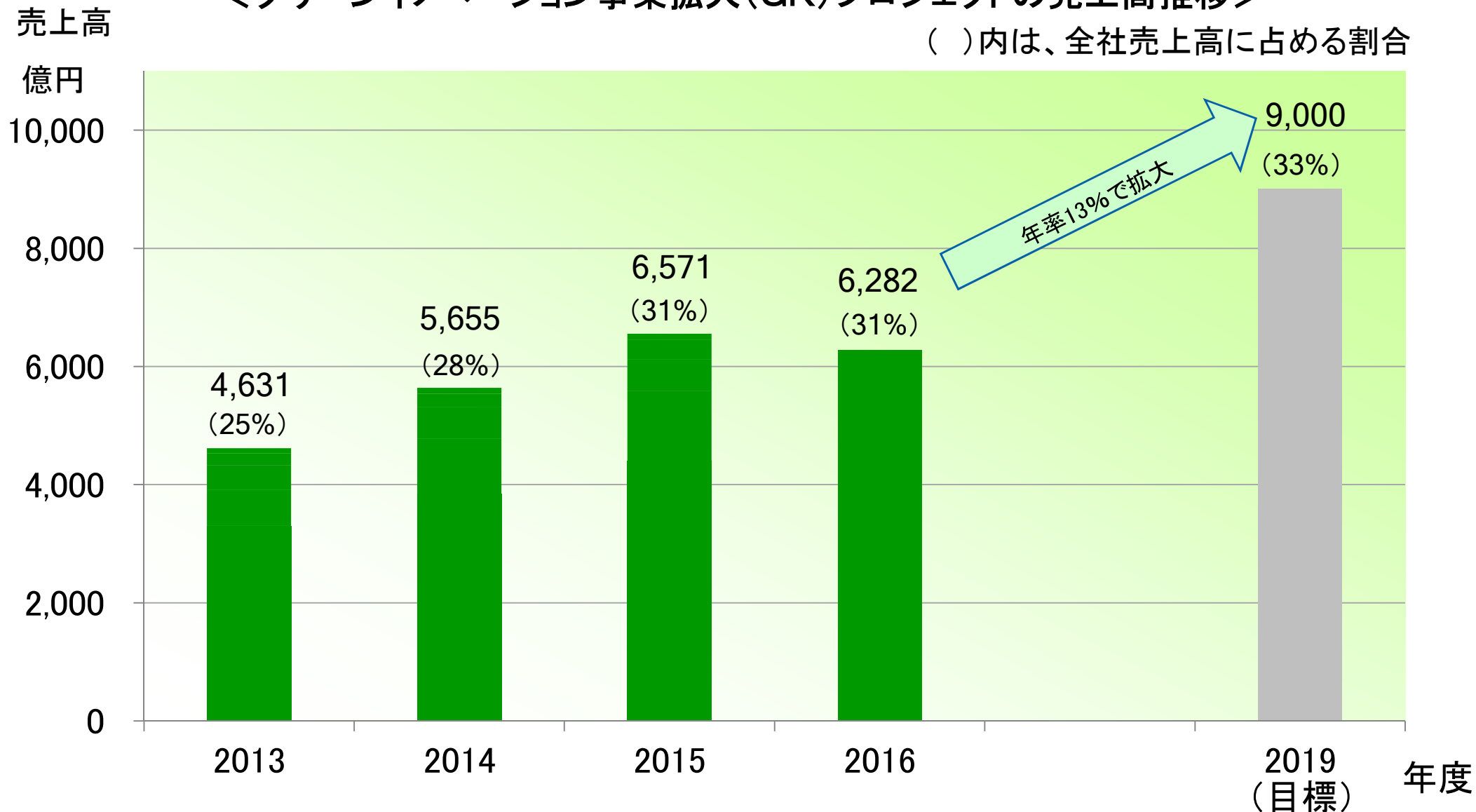
自動車用リチウムイオン電池向け



# グリーンイノベーション事業の拡大

## ＜グリーンイノベーション事業拡大（GR）プロジェクトの売上高推移＞

（ ）内は、全社売上高に占める割合



# 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、  
医療の質向上、医療現場の負担軽減、健康・長寿に貢献

## 東レのライフイノベーション事業

2016年度 売上高 1,955億円

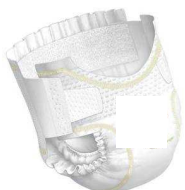
先端材料の  
LI展開

1,419億円

医薬・  
医療機器

536億円

衛材用  
PPスパンボンド



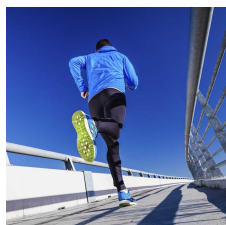
生体信号検知機能素材



ディスポーザブル型  
防護服



エアフィルター



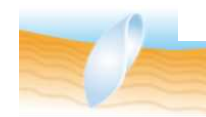
スポーツ用テキスタイル



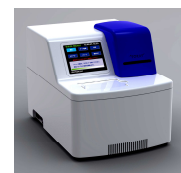
X線CT天板、カセット



DNAチップ



コンタクトレンズ



タンパク質検出システム



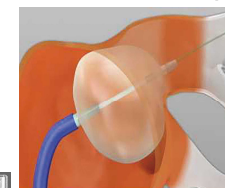
カテーテル



医薬品



人工腎臓



体外循環治療カラム



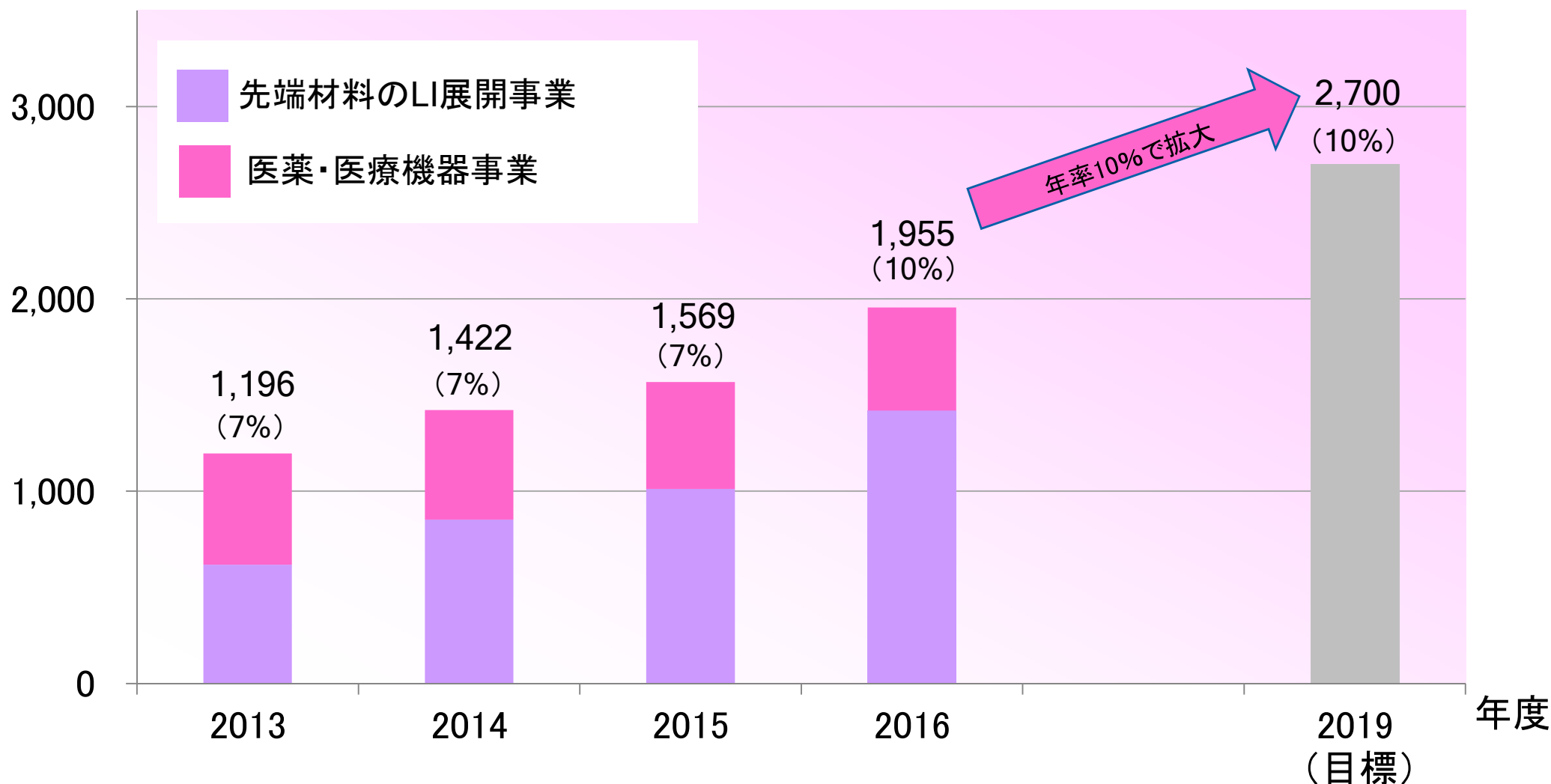
透析装置

# ライフイノベーション事業の拡大

売上高  
億円

＜ライフイノベーション事業拡大(LI)プロジェクトの売上高推移＞

( )内は、全社売上高に占める割合



# 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

米国・欧州

自動車やエネルギーなどの分野で  
先端材料に対するニーズの高まり

中国・新興国

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

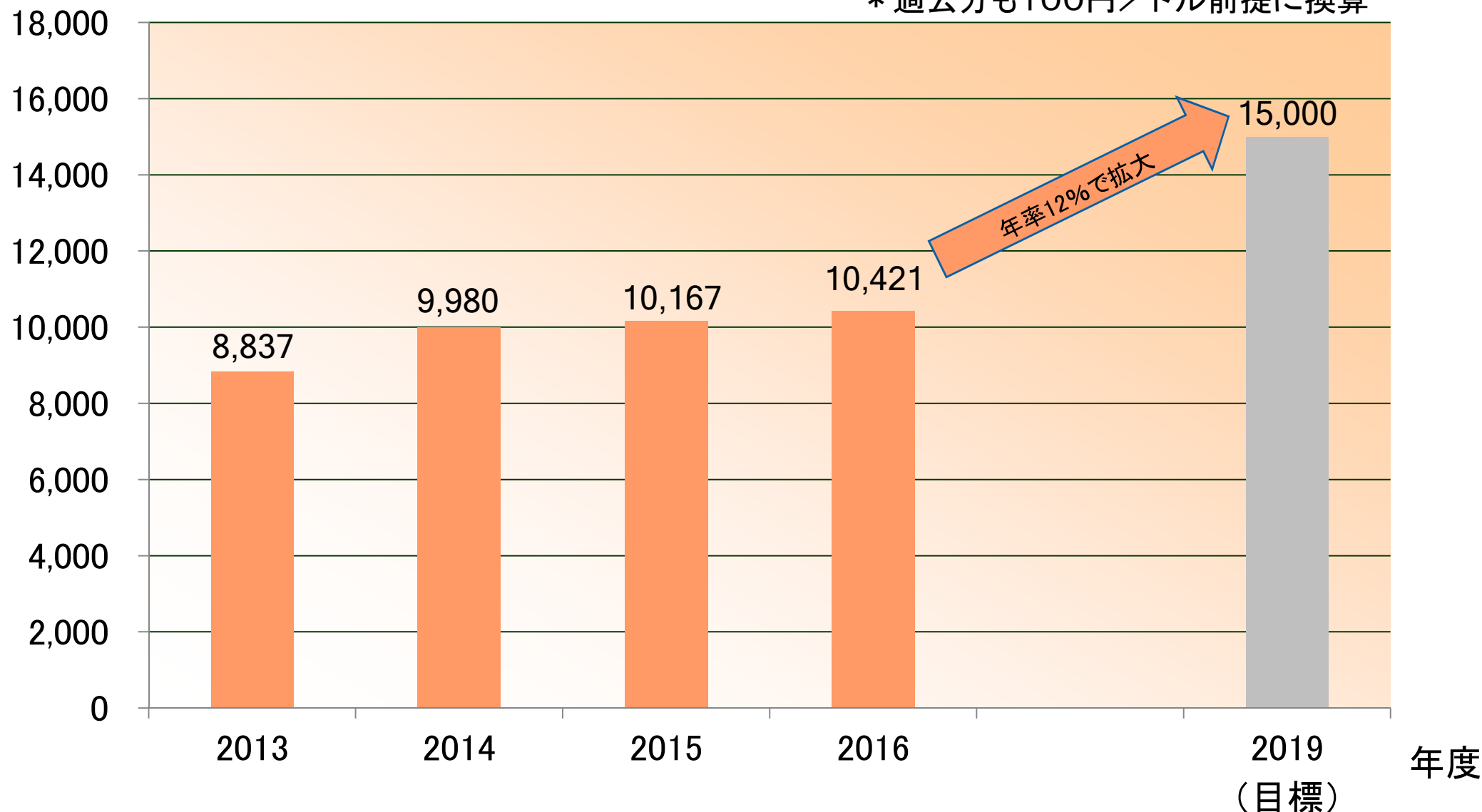
- 海外事業全体を対象に「AE (Asia, Americas, Europe, and Emerging Regions) プロジェクト」を推進
- 成長国・地域には設備投資や研究・技術開発などのリソースを重点的に配分
- コスト競争力のある製品供給体制を構築
- 事業の高度化に向けた事業構造や組織構造の抜本的改革
- グローバルな事業基盤、差別化製品、コア技術といった強みを持つ事業は、サプライチェーンの構築や事業戦略に統合されたブランド施策を展開

# グローバルな事業の拡大・高度化

売上高  
億円

＜海外売上高推移（海外連結子会社の売上高単純合計）＞

\* 過去分も100円／ドル前提に換算



# 競争力強化

## トータルコストダウンおよ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」のカテゴリー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す

\* : 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

2017年度以降3年間で合計2,200億円のコスト削減を目指す

### 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

# 新事業創出

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

## Future TORAY- 2020s (FT)プロジェクト

### 対象テーマ

- 2020年代に新規事業領域の形成が期待される開発テーマ
- 既存事業の中で高成長により2020年代に一つの事業領域を形成することが期待される事業

### テーマ例

地球規模の環境問題の解決、安全・安心・健康・長寿社会の実現に向けた「水素・燃料電池関連材料」、「非化石資源活用技術・製品」、「環境対応印刷材料」、「安全・ヘルスケア製品」、「センシングデバイス関連部材」等

2020年代に売上高1兆円規模の事業を創出

# 研究・技術開発・知的財産

「グリーンイノベーション」「ライフイノベーション」事業に重点を置き、  
新技術・新素材を創出

## 基本的考え方

- 成長分野に重点を置き、新技術・新素材を創出
  - 技術・素材の本質的価値を顧客価値の顕在化、収益確保に結び付ける
  - 販売・生産・技術・研究の連携強化、社外の経営資源も積極的に活用
- 
- 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
  - 高成長が期待される重点製品には、経営資源を重点的に投入
  - 東レグループ内連携強化により、研究・技術開発の効率と成果を極大化
  - 2019年に竣工する「未来創造研究センター」において実現していくべき新しい材料、デバイス、システムの創出に向けた先導研究を推進

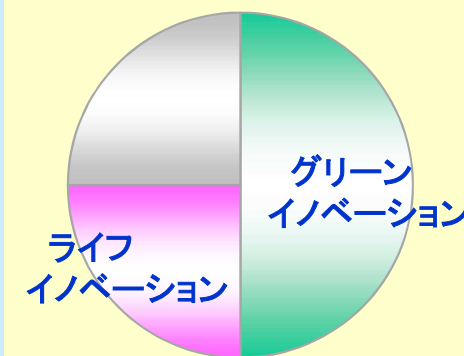
## 知的財産

- グローバル対応、戦略的特許出願の推進

未来創造研究センター外観



研究開発費



研究開発費の1/2を  
「グリーンイノベーション」に、1/4  
を「ライフイノベーション」関連の  
研究・技術開発に充当

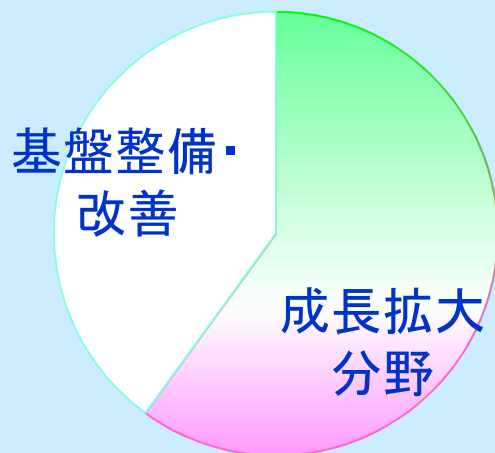
# 設備投資

2017年度以降の3年間で、合計5,000億円の設備投資を実行

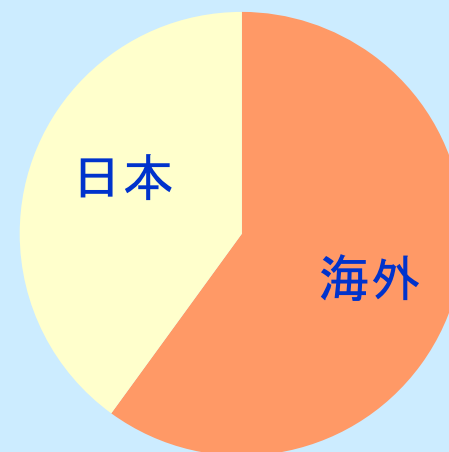
## 基本的考え方

- 成長分野、国・地域を中心に積極的な成長拡大投資を実施
- 「最適立地生産」によりグローバル供給体制を強化
- より効率的な設備投資の徹底

設備投資総額の約6割を成長拡大分野に投資



設備投資総額の約6割を海外に投資



キャッシュフローの増大、ROAやROEの向上に向けて、  
設備投資と売上高・利益の拡大とのバランスを重視

# 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、M&Aやアライアンスを積極的に活用し、既存事業の成長を増幅・補完

## 基本的考え方

- 成長する分野、国・地域において持続的な拡大が期待できる事業であること
  - 東レグループの強みであるコア技術、先端材料、グローバルな事業基盤を活かしたシナジーが期待できること
  - アライアンスの場合、パートナーが独自の強みや特長を持っており、東レグループとの間にウィン・ウィンの関係が構築できること
- 
- M & Aやアライアンスは、基本的な考え方に沿って実行の是非を判断し、設備投資とは別枠で戦略的に投融資を実行

# 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

## 基本的考え方

- 人材こそ成長のエンジン
- 「強い現場力」を実現するための人材の確保・育成を強化
- 人材中期計画を中核とした計画的な人材の確保・育成をグループ全体で強化
- トップマネジメントが戦略的人材育成に従来以上に計画的に関与
- 海外関係会社の経営力向上に向け、現地スタッフ優秀人材の登用推進
- 集合研修をはじめ計画的な人材育成を支える諸制度の強化

# 業績指標

億円

|       | 2015年度<br>実績 | 2016年度<br>実績 | 2019年度<br>目標 |
|-------|--------------|--------------|--------------|
| 売上高   | 21,044       | 20,265       | 27,000       |
| 営業利益  | 1,545        | 1,469        | 2,500        |
| 営業利益率 | 7.3%         | 7.2%         | 9%           |
| ROA   | 6.7%         | 6.3%         | 約9%          |
| ROE   | 9.3%         | 10.1%        | 約12%         |

“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

■配当方針: 業績に連動した継続的な配当増

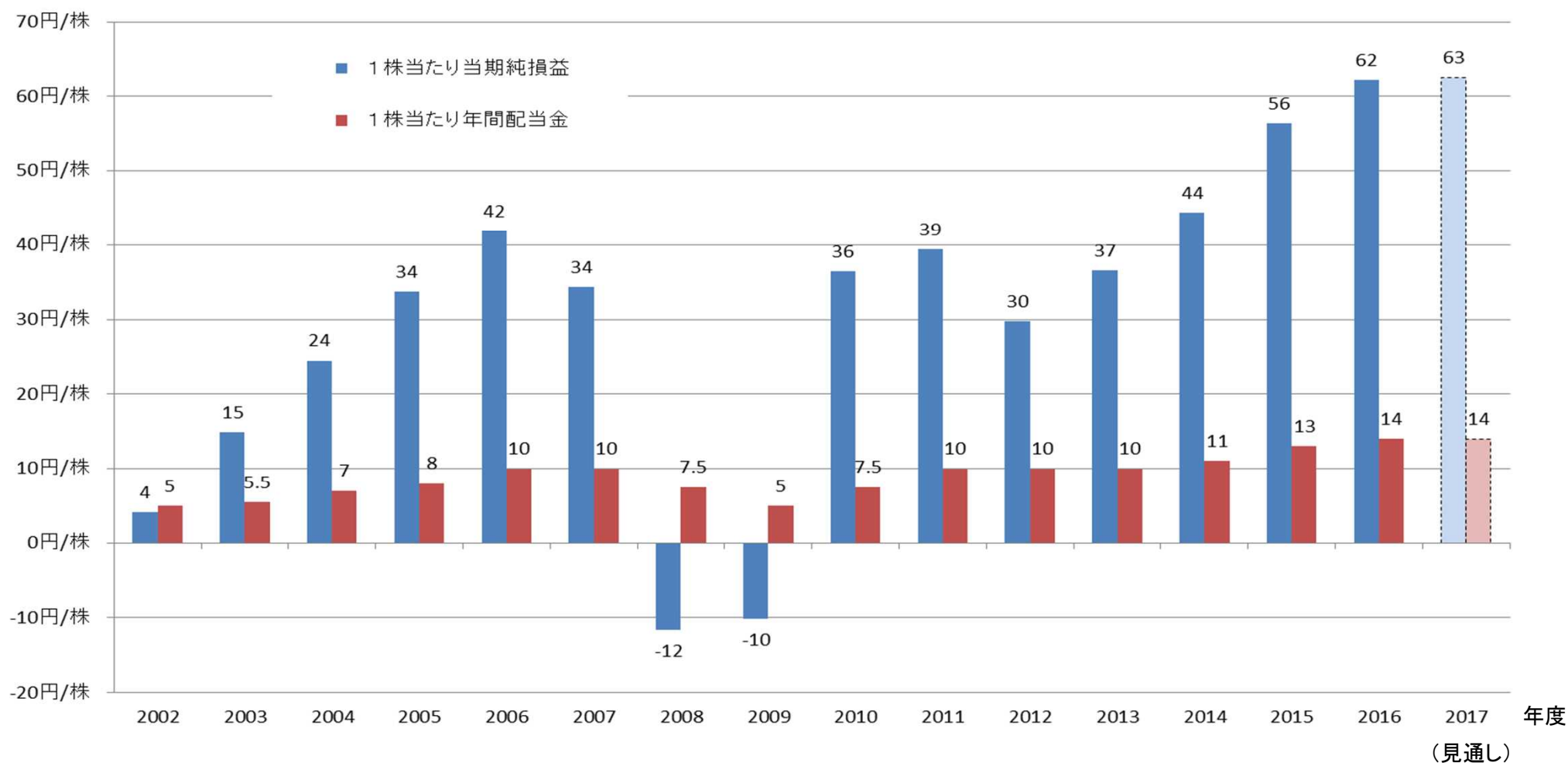
■D/Eレシオ・ガイドライン: 1以下

D/Eレシオ＝有利子負債／自己資本

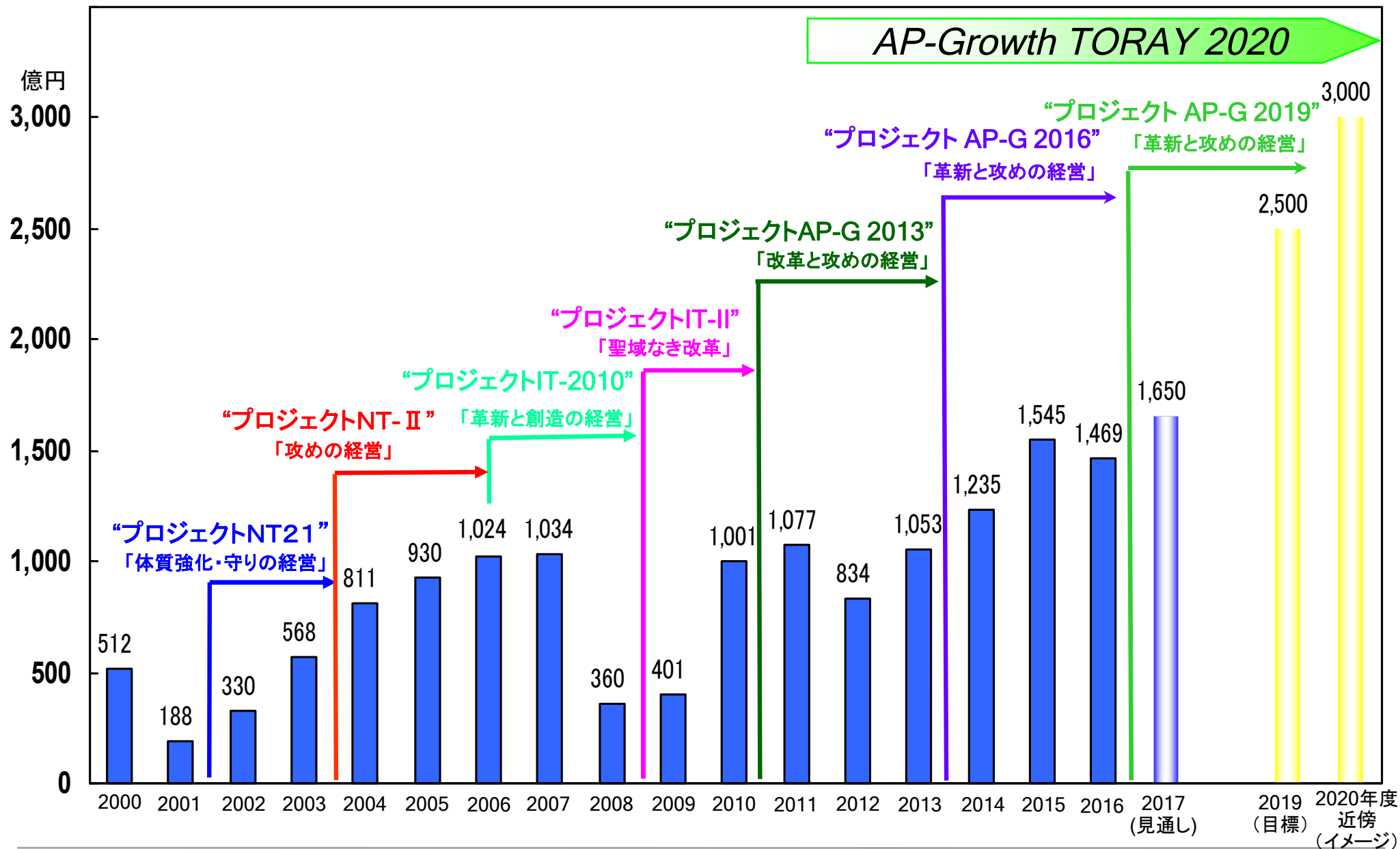
# 配当金の推移

## ＜配当についての考え方＞

業績の向上に連動して、安定的、継続的に配当を増加させていく



# 連結営業利益の推移



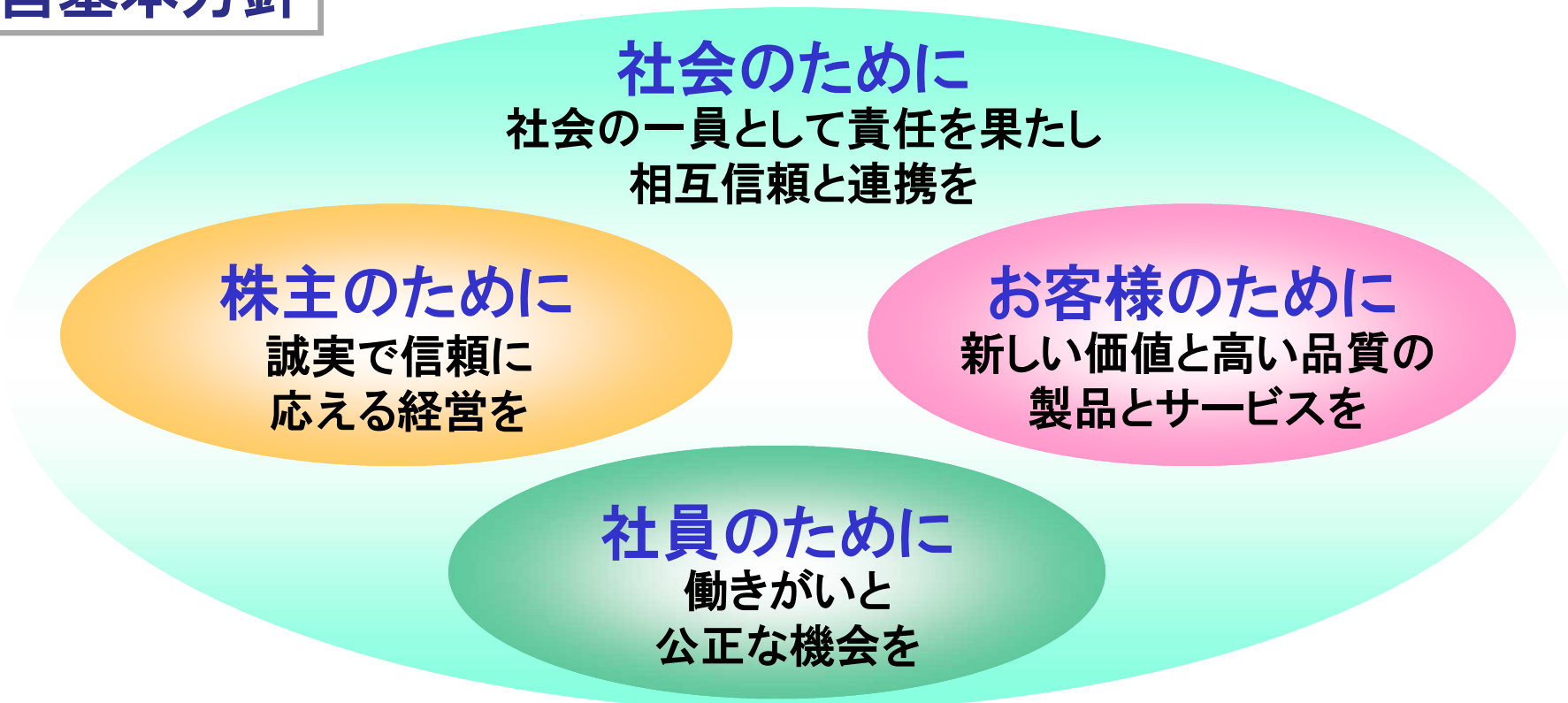
終わりに

# 東レグループの経営方針

## 企業理念

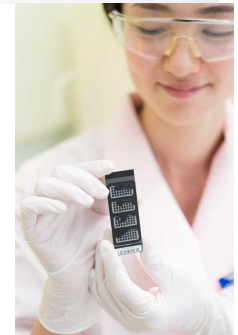
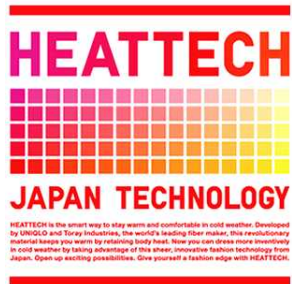
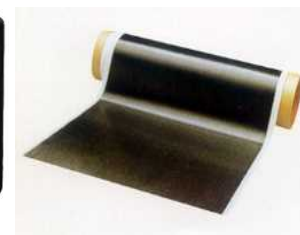
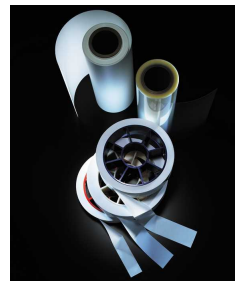
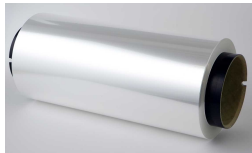
わたしたちは新しい価値の創造を通じて  
社会に貢献します

## 経営基本方針



# 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

素材メーカーである東レグループは、**成長している分野**へ  
求められるものを**継続的に創出**するにとどまらず、  
サービスの付加やソリューションを提供することで、  
社会的課題の解決に重要な役割を果たす  
**「真のもののづくり」**を追求し、**社会に貢献**する。



\*「ヒートテック®」は株式会社ファーストリテイリングの登録商標です

# 素材には社会を本質的に変える力がある

## 長期視点での経営

長期ビジョンを設定し、中期経営課題で課題を解決  
長期視点での研究・技術開発

## ベストパートナーとの連携

お客様との強固な連携で、お客様と当社双方の強みとする領域  
を極大化させる

## 「素材には社会を本質的に変える力がある」

素材メーカーとして、成長している分野に求められる革新素材を  
継続的に創出して、社会の持続的な発展に貢献するとともに、  
自らも持続的に成長していく

# 素材には社会を本質的に変える力がある

MATERIALS  
CAN CHANGE  
OUR LIVES.

＜ご参考＞

2018年3月期連結業績見通し

# 2018年3月期連結業績見通し

億円

|                         |    | 17年3月期<br>実績 | 18年3月期<br>見通し | 対前年同期比<br>増減       |          |
|-------------------------|----|--------------|---------------|--------------------|----------|
| 売上高                     | 上期 | 9,570        | 10,500        | +930               | (+9.7%)  |
|                         | 下期 | 10,695       | 11,700        | +1,005             | (+9.4%)  |
|                         | 通期 | 20,265       | 22,200        | +1,935             | (+9.6%)  |
| 営業利益                    | 上期 | 763          | 780           | +17                | (+2.3%)  |
|                         | 下期 | 706          | 870           | +164               | (+23.2%) |
|                         | 通期 | 1,469        | 1,650         | +181               | (+12.3%) |
| 経常利益                    | 上期 | 761          | 770           | +9                 | (+1.2%)  |
|                         | 下期 | 677          | 850           | +173               | (+25.6%) |
|                         | 通期 | 1,437        | 1,620         | +183               | (+12.7%) |
| 親会社株主に<br>帰属する<br>当期純利益 | 上期 | 534          | 470           | -64                | (-12.0%) |
|                         | 下期 | 460          | 530           | +70                | (+15.2%) |
|                         | 通期 | 994          | 1,000         | +6                 | (+0.6%)  |
| 1株当たり<br>当期純利益          | 上期 | 33.40円       | 29.39円        | 為替レート的前提：105円／US\$ |          |
|                         | 下期 | 28.77円       | 33.14円        |                    |          |
|                         | 通期 | 62.17円       | 62.52円        |                    |          |
| 1株当たり<br>配当金            | 上期 | 7.00円        | 7.00円         |                    |          |
|                         | 下期 | 7.00円        | 7.00円         |                    |          |
|                         | 通期 | 14.00円       | 14.00円        |                    |          |

# セグメント別業績見通し（売上高／営業利益）

億円

|      |             | 17年3月期<br>実績 |        |        | 18年3月期<br>見通し |        |        | 対前年同期比<br>増減 |        |        |
|------|-------------|--------------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------------|--------|--------|
|      |             | 上期           | 下期     | 通期     | 上期            | 下期     | 通期     | 上期           | 下期     | 通期     |
| 売上高  | 繊維          | 4,002        | 4,560  | 8,561  | 4,250         | 5,000  | 9,250  | +248         | +440   | +689   |
|      | 機能化成品       | 3,462        | 3,784  | 7,246  | 3,950         | 4,050  | 8,000  | +488         | +266   | +754   |
|      | 炭素繊維複合材料    | 806          | 811    | 1,616  | 850           | 950    | 1,800  | +44          | +139   | +184   |
|      | 環境・エンジニアリング | 964          | 1,161  | 2,125  | 1,100         | 1,250  | 2,350  | +136         | +89    | +225   |
|      | ライフサイエンス    | 252          | 289    | 542    | 270           | 330    | 600    | +18          | +41    | +59    |
|      | その他         | 84           | 90     | 174    | 80            | 120    | 200    | -4           | +30    | +26    |
|      | 連結          | 9,570        | 10,695 | 20,265 | 10,500        | 11,700 | 22,200 | +930         | +1,005 | +1,935 |
| 営業利益 | 繊維          | 346          | 322    | 668    | 370           | 390    | 760    | +24          | +68    | +92    |
|      | 機能化成品       | 296          | 322    | 618    | 360           | 380    | 740    | +64          | +58    | +122   |
|      | 炭素繊維複合材料    | 160          | 79     | 240    | 110           | 130    | 240    | -50          | +51    | +0     |
|      | 環境・エンジニアリング | 53           | 65     | 117    | 45            | 85     | 130    | -8           | +20    | +13    |
|      | ライフサイエンス    | 7            | 14     | 21     | 5             | 25     | 30     | -2           | +11    | +9     |
|      | その他         | 5            | 21     | 26     | 10            | 15     | 25     | +5           | -6     | -1     |
|      | 調整額         | ▲ 105        | ▲ 117  | ▲ 221  | ▲ 120         | ▲ 155  | ▲ 275  | -15          | -39    | -54    |
|      | 連結          | 763          | 706    | 1,469  | 780           | 870    | 1,650  | +17          | +164   | +181   |

- ・本資料は、東レグループの事業内容等に関する情報の提供を目的とするものであり、当社株式への投資を勧誘するものではありません。
- ・本資料に記載した業績予想、見通し及び事業計画等は、資料作成時点において入手可能な情報に基づく東レグループによる仮定及び判断に基づくものであり、その正確性および完全性を保証し、また約束するものではありません。
- ・業績予想、見通し及び事業計画等は、今後予告なく変更されることがあります。

#### 東レグループに関する情報について

東レグループに関する、プレスリリース、製品・サービス、研究・技術開発、CSR、株主・投資家情報、会社情報等については、ウェブサイトをご覧ください。

株主・投資家情報のコーナーでは、「個人投資家の皆様へ」というコーナーも設けており、東レグループの経営戦略、事業内容等について、より分かりやすくご説明しています。

東レグループウェブサイト <http://www.toray.co.jp>

