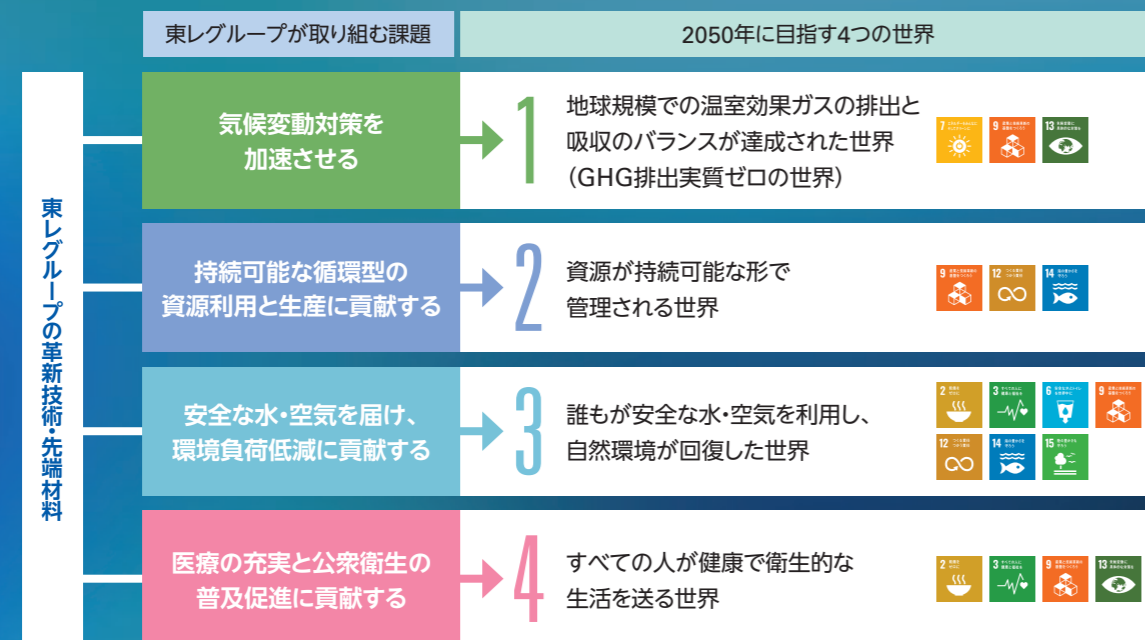


東レグループは、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に示す2050年に向けて目指す4つの世界を実現するため、マイルストーンである長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”を定めています。また、2023年度から2025年度までの3年間に取り組むべき課題を設定した中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”を2023年3月に公表し、その取り組みを推進しています。

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年に向け目指す4つの世界と、その実現のために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”

東レグループの長期戦略は、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現に向けて、そのマイルストーンとして2030年度に向けた数値目標の達成を目指しています。今後の事業環境は、人口分布・環境問題・技術イノベーションなどで大きな変化が想定され、産業構造や社会システムの変化

により事業機会が創出される一方で、これまで存在した事業が縮小するリスクもあります。私たち東レグループは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」を実現することを目標としています。

	2013年度実績 (基準年度) (日本基準)	2023年度実績 (IFRS)	2025年度目標 (IFRS)	2030年度目標 (IFRS)	
サステナビリティイノベーション事業の売上収益 ^{*1}	5,624億円	13,115億円(2.3倍)	16,000億円(2.8倍)	4.5倍	
バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量 ^{*2}	0.4億トン	10.3倍	15.0倍	25倍	
水処理貢献量 ^{*3}	2,723万トン/日	2.7倍	2.9倍	3.5倍	
生産活動によるGHG排出量	東レグループ全体の売上高・売上収益原単位 ^{*4*6*7}	356トン/億円	36%削減	40%削減	50%以上削減
	日本国内の排出量 ^{*5*6*7}	245万トン	26%削減	20%削減	40%以上削減
生産活動による水使用量	東レグループ全体の売上高・売上収益原単位 ^{*7}	14,693トン/億円	35%削減	40%削減	50%以上削減

*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 水処理膜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 *6 国際的な算定ルールであるGHGプロトコルに則り、経営支配力を乗じた算定方法に変更 *7 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

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”

2023年度から2025年度までの3年間で対象期間とする中期経営課題“プロジェクト 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5つの基本戦略として掲げています。そして、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んでいます。また、新たな成長軌道を描くため、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ています。

2023年度は、米国経済が堅調であったものの、欧州は低迷、中国も鈍化したことから回復に力強さを欠きました。国内経済は緩やかに回復していますが、世界景気の先行き不透明感や半導体市場の調整長期化が下押し圧力となりました。このような中、連結売上収益は前年度比1.0%減の2兆4,646億円となりましたが、自動車や航空機需要の回復を捉えた機能化成品事業や炭素繊維複合材料事業の稼働率が向上し、並行して構造改革や戦略的プライシングを推進した結果、事業利益は6.9%増の1,026億円となり、事業利益率は0.3ポイント改善しました。

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

	2023年度実績	2024年度見通し	AP-G 2025 2025年度目標
売上収益	24,646億円	25,900億円	28,000億円
事業利益	1,026億円	1,450億円	1,800億円
事業利益率	4.2%	5.6%	6%
ROIC*	2.8%	約4%	約5%
ROE	1.3%	約5%	約8%
フリー・キャッシュ・フロー	647億円	—	プラス(3年間累計)
D/Eレシオ	0.55	約0.6	0.7以下(ガイドライン)

*税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)

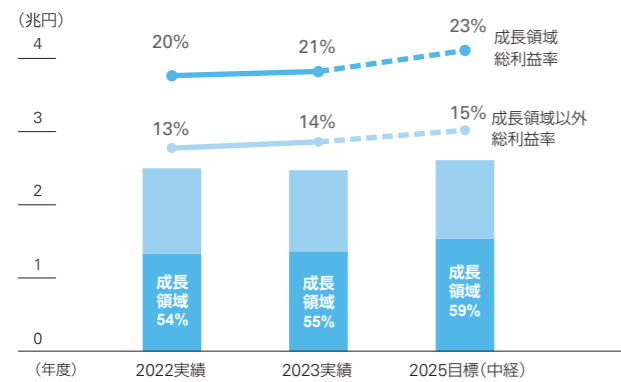
AP-G 2025の5つの基本戦略

基本戦略1

持続的な成長の実現

「持続的な成長の実現」については、東レグループ サステナビリティ・ビジョンを基軸としつつ、強みを発揮し収益拡大が見込める領域として、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)事業を成長領域と位置付け、これらの売上収益を2025年度に全体の6割程度まで拡大させることを目指しています。

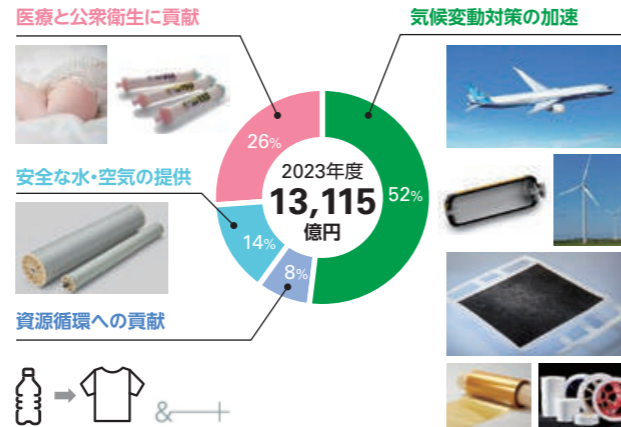
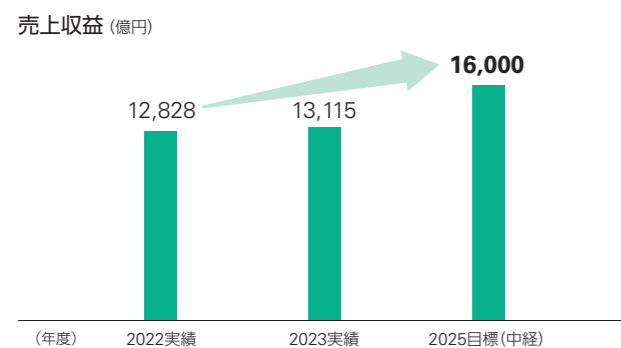
成長領域売上収益



2023年度のSI事業の売上収益は、航空機向け炭素繊維や水処理事業が堅調に推移し、前年度比2.2%増の1兆3,115億円となりました。また、DI事業の売上収益は、FPD関連製造装置や有機EL用エレクトロコーティング剤がけん引役となり、前年度比9.0%増の1,813億円となりました。

SI事業の最近の取り組みとしては、再生可能エネルギー由来の電力を活用し、水の電気分解から水素を製造する大規模P2G(Power to Gas)システムの工事が始まりました。また、サウジアラビア王国のヤンプ4海水淡水化プラント向けに逆浸透(RO)膜を受注しました。更に、膀胱がん診断を補助する体外診断用医薬品「東レAPOA2-iTQ」の販売を開始しました。

SI事業



DI事業では、スマートフォンやテレビでの有機ELディスプレイ採用拡大や、自動車の高度化に伴うパワー半導体の需要拡大を背景に、感光性並びに非感光性ポリイミドの能力増強を実施しました。加えて、環境対応ニーズを満たすため、NMP(N-メチルピロリドン)フリーポリイミドなどの製品ラインナップ拡充にも注力しています。

DI事業



基本戦略2

価値創出力強化

「価値創出力強化」では、東レの持つ製品力や付加価値を正しく把握し、価値に見合う適切な対価を獲得する、戦略的プライシングの取り組みを進めています。具体的には、プライシング現場力の向上を図るため、営業系人材のデータ分析研

修を実施するとともに、社内外の成功事例の共有や社外スペシャリストによる知見提供など現場教育を強化しています。また、実行を支えるデータ基盤整備として、複数の事業部において、同一品種での価格のバラつきを見える化するツールを作成し、問題のある取引に迅速に手を打つことを可能にしています。更に、各営業部署が点で進めてきた取り組みを、全社横串で管理・フォローする仕組みを構築しています。

また、バリューチェーンの変革にも注力しており、素材提供にとどまらず、高次加工、資源循環、DXサービスによる深化と延伸を図っています。例えば、繊維事業におけるアセットライトな一貫型サプライチェーンを高付加価値事業としてASEANやインドに広げる一方、水処理事業ではリアルタイム監視システムをサブスクリプション型サービスとして提供し、樹脂事業ではAIを組み込んだ材料コンシェルジュサービスを開始しています。

加えて、新規事業創出・拡大を目指す「FTプロジェクト(Future TORAY-2020sプロジェクト)」において、「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」、「次世代ソリューション」等のテーマについて、事業化ステージごとに「事業拡大」、「事業開発」、「長期育成」に分けて取り組んでいます。

プライシング現場力向上

バリュープライシングを実践できる組織能力向上、意識改革

プライシングに関するデータ分析研修

- データ分析研修テーマ例
- PETフィルム適正価格算出
 - 樹脂材料価格決定モデルの検証
 - プリプレグ価格分析モデル構築

プライシングの現場教育

- 社内外の成功事例共有
- 社外スペシャリストによる知見提供

高付加価値化提案につなげるイノベーション定着

価値の見極め⇒生販技研連携による付加価値品創出

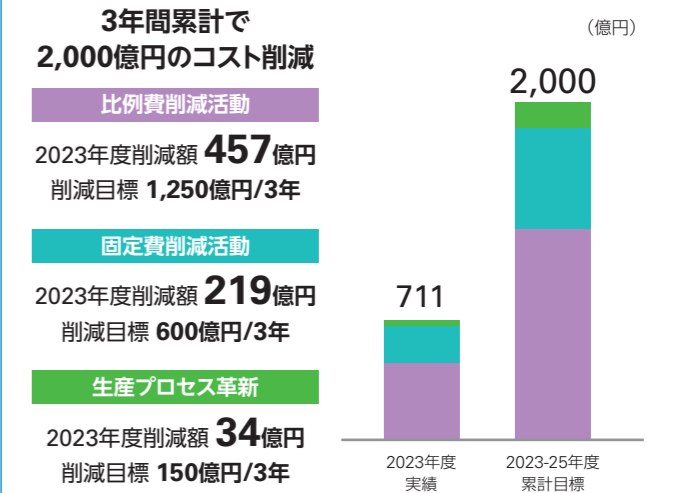
基本戦略3

コスト競争力強化

「コスト競争力強化」については、組織横断的コストダウン活動の事例をグローバルに共有・水平展開し、3年間累計で2,000億円の自助努力によるコスト削減を目指しています。2023年度のコスト削減は711億円(進捗率36%)となりました。更に、経営重点施策の一つとして購買機能を強化しています。これまで各拠点・地域で進めていた購買活動を、東レの購買物流部門がヘッドクォーターとして集約し、比例費の削減を図って

います。また、本社での社内連携を強化し、エンジニアリング技術で原料ソースを多様化した製品を開発、グループに展開することでグローバルに比例費のコスト削減を加速します。

トータルコストダウンプロジェクト



基本戦略4

▶人材戦略(P36~)参照

「人を基本とする経営」の深化

「『人を基本とする経営』の深化」については、「多様な人材・価値観の包摂」「変化に適合する人材・組織づくり」「東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)」にフォーカスし、「企業価値の最大化」と「従業員の幸福度を高める」ための人材戦略を策定し、取り組みを進めています。エンゲージメントについては2023年度より、実施内容を満足度だけでなく期待と実感の両面を測定するEXスコア[®]とし、実施頻度も隔年から年1回に変更しました。また、社内公募制度を2024年度より従来の年1回から常設型に変更しました。

*EXスコア[®]は組織状態を示す指標で、各個人の期待値と実感値、そのギャップを測定します。調査委託先である(株)HRBrainの登録商標です。

基本戦略5

▶リスクマネジメント(P76~)参照

リスクマネジメントとグループガバナンスの強化

東レグループでは、急激に顕在化するリスクに備え、また、危機発生時に迅速に対応するため、経営企画室内に専任組織を設置し、取締役会及びトップマネジメントと緊密に意思疎通を行い、リスクマネジメントを推進しています。また、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図るとともに、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・効率化を推進しています。

経営説明会 2024年5月27日開催

当社は創業来「社会の公器」を標榜し、社会への貢献を謳ってきた会社です。琵琶湖湖畔に創業し、「化学に立脚したものづくり」への自覚から、人を育て、環境保全に万全を期するというサステナビリティそのものの経営を、先人から連綿と受け継いでいます。

事業環境が激変する中、東レが生み出す革新技術・先端素材で世界のイノベーションを目指すことは、今までもこれからは変わりありませんが、事業拡大を通じて社会・環境へ貢献し、人も社会も発展するという東レ創業以来の想いを社員とともにつなぎ、「真のサステナブルな会社」となるよう、全力で取り組んでいきます。現在、中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”で定めた5つの基本戦略推進にあたり、東レが強みとする現場力に加えて実効性を更に高めるため、経営として取り組むべき課題と重点施策を定め、推進しています。経営説明会では、これら経営として進めている内容と、当社事業の成長可能性について説明しました。

経営課題と経営重点施策

私は現在、AP-G 2025を推し進める中で3つの問題意識を持っています。1つ目は、持続的かつ健全な成長と事業拡大に向けたリソースの確保です。すなわち、足元の収益改善でキャッシュを創出し、重点戦略事業に経営資源を投入することで、長期的に設備投資や研究成果によって生み出されるキャッシュ創出力を向上させることです。2つ目は、事業環境が世界的に著しく変化している中で、組織の壁を越えてスピード感を持って対応していくことです。そして、3つ目は、多くの事業で競争が今まで以上に激化することが明らかであり、勝ち残る「競争力強化」を事業戦略の柱に据えなくてはな

らないということです。そこで、AP-G 2025の5つの基本戦略に対し、短期・中期・長期の時間軸に沿った経営の重点施策を事業間横串で設定し、具体的な課題に落とし込むことにより、実効性を強化することとしました。

7つの経営重点施策と18の課題に整理

私は、AP-G 2025の5つの基本戦略の実効性を高めるため、事業環境を踏まえた優先順位付けを行い、7つの経営重点施策とそれに連なる18の課題に整理し、それぞれに役員を執行責任者として割り当てました。

1番目の「事業の競争力強化・事業拡大」では、「事業高度化」

「競争力に基づく事業戦略」「地政学リスク」の3つを課題とし、特に「事業高度化」は私自身が執行責任者となって陣頭指揮を執ります。2番目はマーケットの変化に応じた「戦力・投下資本最適配分」を行い、収益性・成長性の向上を図ります。

3番目の「イノベーション創出」では、様々な分野で「0」を「1」に変えるような画期的な新素材・新技術を生み出すことに加え、東レグループの総合力を活かし、生み出した「1」を「10」「100」にしていくことにより注力すべきと考えています。そのためには、素材・技術革新に幅広く目を向け、お客様も気づかないニーズまで把握し、スピード感を持って対応できる真のパートナーになること。また、総合力によって組み合わせた技術が、他社と差別化できるものなのか、お客様にとって価値あるものなのかを、お客様の工程や東レ製品の使われ方、コスト競争力などあらゆる角度からとことん考え抜くこと。そして、研究のアーリーステージから関係部署を巻き込んで早期にビジネスモデルを作り、速やかに事業化にもっていくこと。これらに加えて、せっかく価値ある商品を上市しても適正な対価を得られなければ意味がありませんので、戦略的プライシングと連携させた商品開発を徹底していきます。

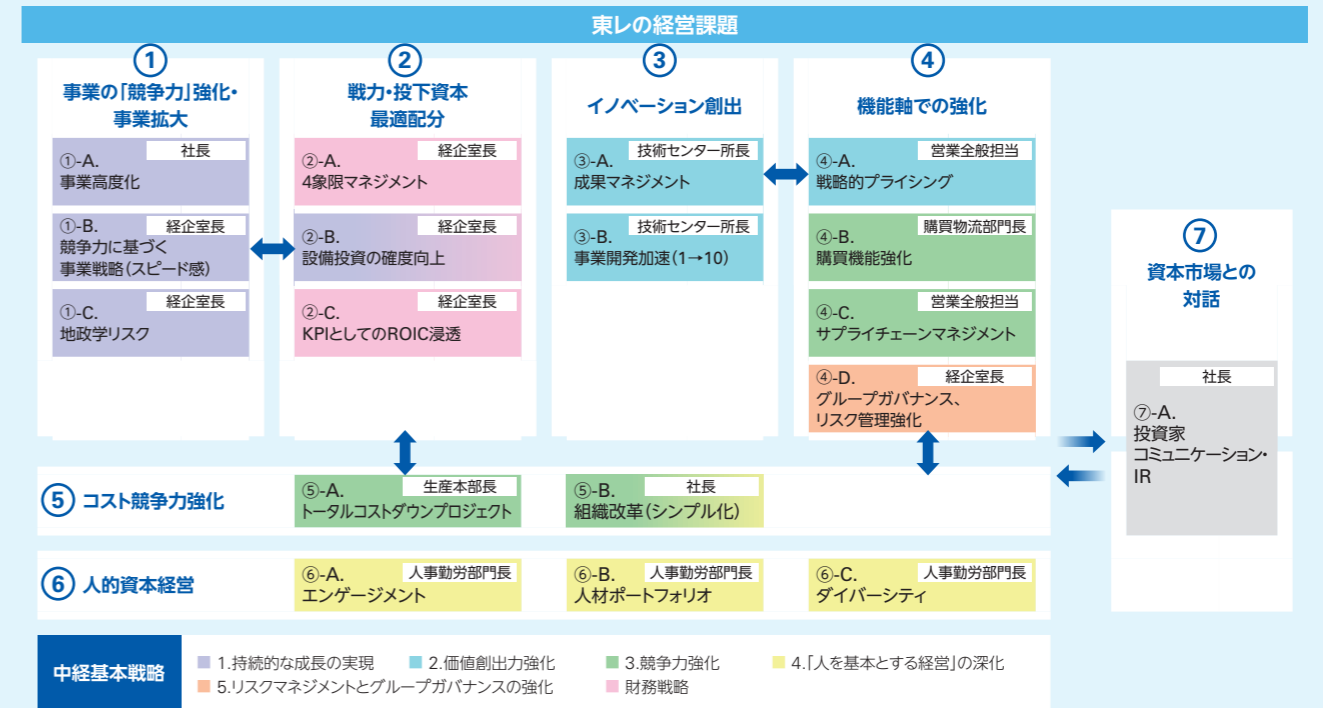
4番目の「機能軸での強化」は、基本戦略の「価値創出力強化」の中で、「戦略的プライシング」や「サプライチェーンマネ



代表取締役社長
大矢 光雄

ジメント」を実践していきます。そのうえで5番目の「コスト競争力強化」では、「トータルコストダウンプロジェクト」と機能軸の「購買機能強化」を連動させて取り組みます。また、組織の規模が大きくなった地域にはヘッドクォーターを設置し、ガバナンスやリスク管理強化にも注意を払います。

6番目の「人的資本経営」では、「エンゲージメント」や「人材ポートフォリオ」「ダイバーシティ&インクルージョン」をメインテーマとして取り組みを推進します。7番目の「資本市場との対話」については、企業価値として株価を意識し、課題対応やKPIの進捗状況をこれまで以上に発信していくことが重要だと考えています。

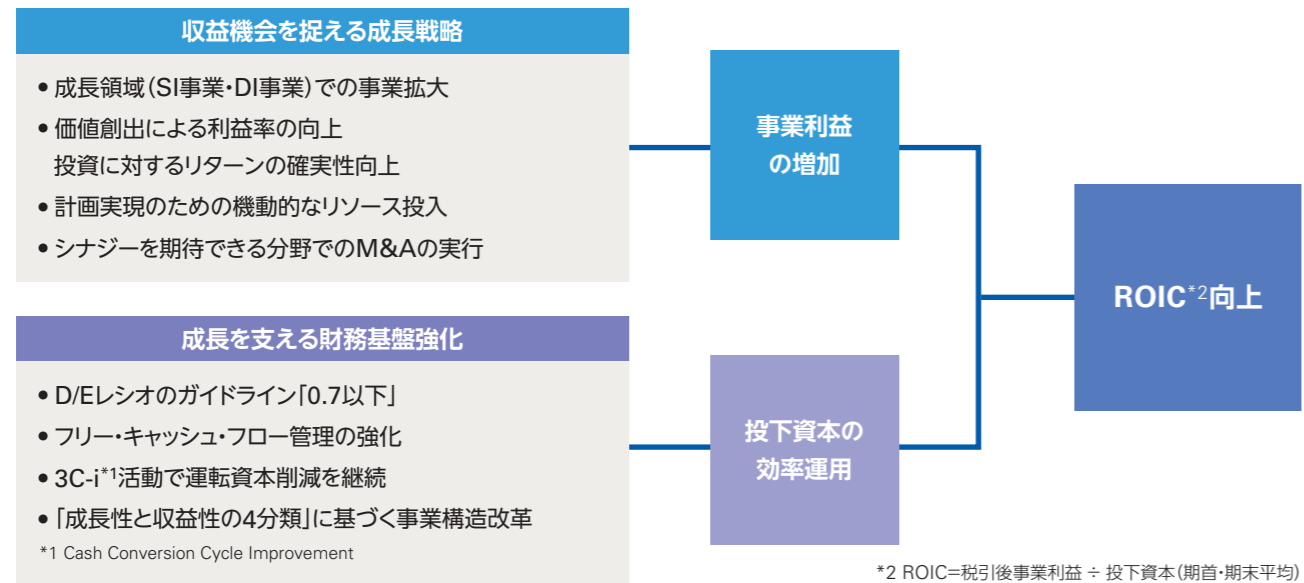


ROIC向上に向けた取り組み

ROICをKPIとした資産効率の向上

AP-G 2025では、事業利益の増加と投下資本の効率運用の両面からROIC向上を目指しており、2025年度の事業

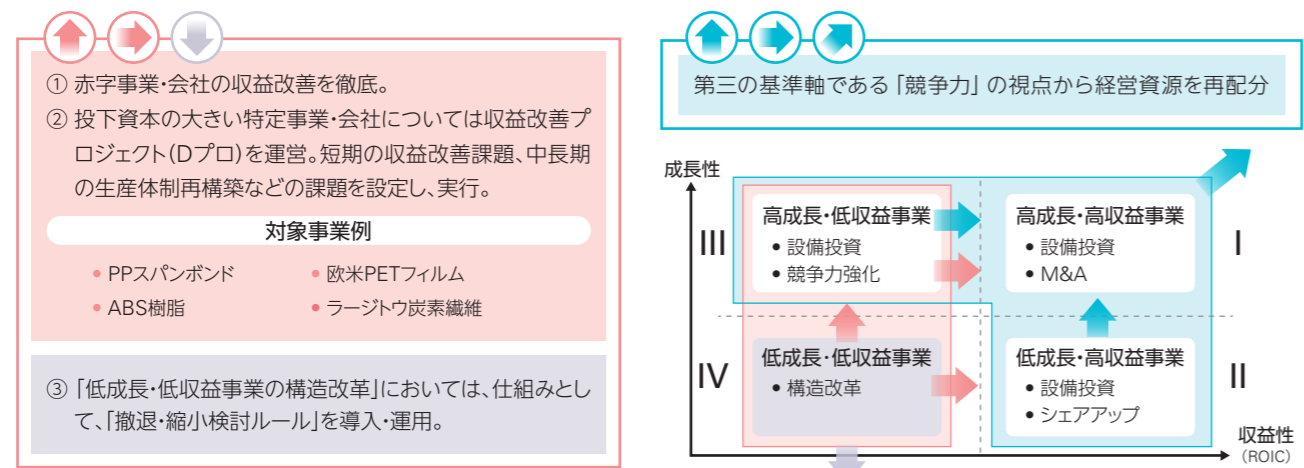
利益1,800億円(2022年度は960億円)、ROIC約5%(同2.7%)をKPIとして設定しています。



ROIC改善に向けた事業ポートフォリオ改革

「成長性と収益性の4分類」に基づく事業構造改革

- 全社への影響が大きい特定事業・会社について、収益改善プロジェクト「DARWINプロジェクト(Dプロ)」を運営。
- 成長事業に対しては「事業特性」と「競争力」に合わせた事業戦略により全体で事業を高度化。



競争力の視点から経営資源を再配分

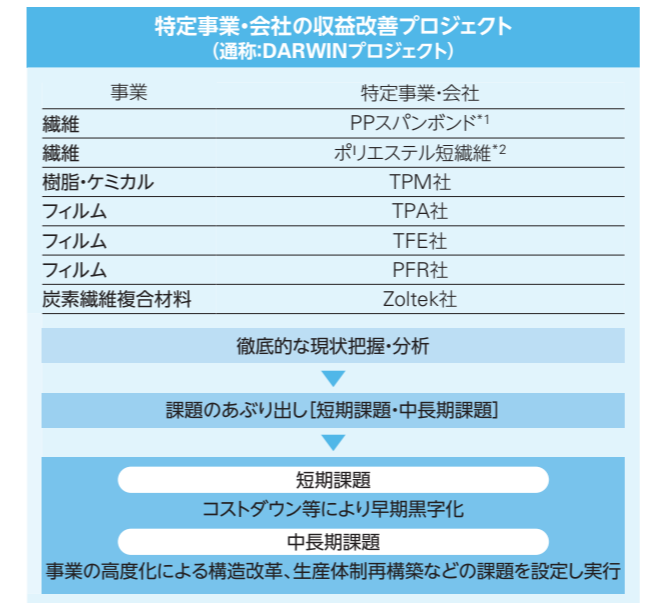
東レはROIC改善に向けた事業ポートフォリオ改革として、事業領域別のシナリオに基づき、成長性と収益性の2軸で4象限に分類したうえで、第三の基軸として競争力の視点から経営資源を再配分していく方針を掲げています。更に、低収

益に位置する事業領域(第III象限、第IV象限)に対しては、これまでの事業構造改革だけではなく、投下資本の大きい特定事業・会社について、「DARWINプロジェクト」を設定し、推進しています。特に、低成長・低収益事業は、収益に供していない資産の縮小を検討します。

一方で、収益性の期待できる事業領域(第I象限、第II象限)では、競争力のある成長事業に資金と人を重点配分しています。例えば、成長性は高いものの、大規模な初期投資を必要とする炭素繊維事業などには、収益性改善を図りながら経営資源を積極配分しています。逆に、一貫型縫製品事業のように、成長性は高くなくとも安定している事業は、アセットライトで高い収益率を保ちながら、サプライチェーンの深化・延伸に積極的に取り組み、事業を拡大させます。

DARWINプロジェクト

AP-G 2025策定時より大きく事業環境が変化し、収益力が大幅に低下した7つの特定事業・会社の収益改善プロジェクトを「DARWINプロジェクト(Dプロ)」と呼び、現状把握・分析に基づいて課題をあぶり出し、短期、中長期に分けて対策を実行中です。プロジェクト名の由来の通り、変化に適応し、稼ぐ力の復活に向け、社長をリーダーとしたプロジェクト体制にて取り組んでいます。



成長領域で事業拡大

事業領域別の成長性・収益性

セグメント別に過去10年間の売上成長率とROICを比較すると、繊維の成長率は2%後半ですが、ROICは6%と比較的高水準で安定的に推移しています。売上規模が1兆円近くある大きなセグメントが、安定的に稼ぐことで、他セグメントの積極的な投資を支える構造が東レの事業ポートフォリオの特長と言えます。

機能化成品は、成長拡大事業として投資を行ってきましたが、足元では半導体・ディスプレイの在庫調整の影響を受け、成長率・ROICともに伸び悩んでいます。今後は稼働率向上により、大きな改善を見込んでいます。炭素繊維複合材料は、成長事業と期待している領域ですが、多額の設備投資に対し、全体としては低調な稼働でROICが低位に推移しています。しかし、用途によっては非常に収益性が高いことから、今後は用途別戦略により収益性を改善させることができると考えています。環境・エンジニアリングは、水処理のRO膜を中心に収益を伴って順調に拡大していくと見えています。ライフサイエンスは現在インキュベーションの時期にあり、中長期での利益確保を期待しています。

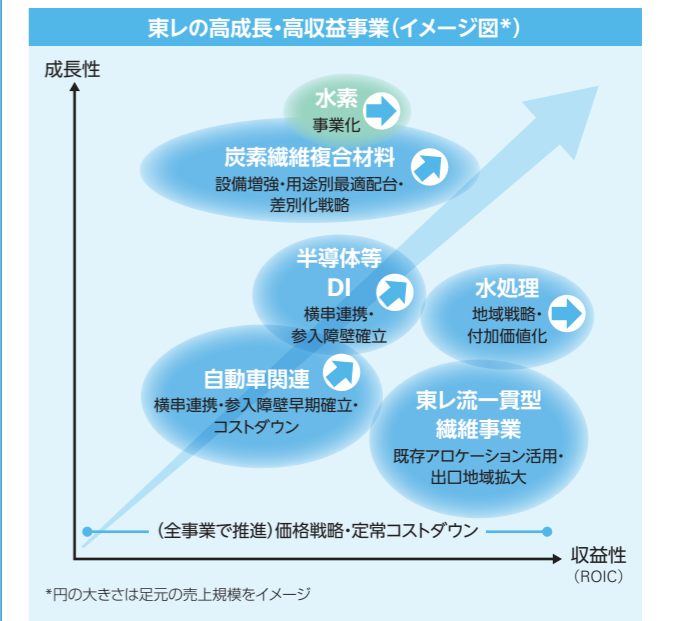
セグメント	2013~23年度		2023~25年度(中経)	
	売上CAGR	23年度ROIC	売上CAGR	25年度ROIC
繊維	+2.6%	6% ¹	+2.8%	7% ⁵
機能化成品	+2.2%	4% ^{2,3}	+8.3%	8% ^{6,7,8}
炭素繊維複合材料	+9.9%	2% ⁴	+12.9%	4% ⁹
環境・エンジニアリング	+2.1%	8%	+7.1%	9% ¹⁰
ライフサイエンス	-1.1%	-2%	+7.2%	3% ¹¹
全社合計	+3.0%	2.8%	+6.6%	約5%

セグメント中の改善領域(短~中期)

- PPSパンボン、ポリエステル短繊維
- PETフィルム
- ABS樹脂(TPM社)
- ラージトウ(Zoltek社)

セグメント中のコア成長領域(中~長期)

- 繊維：エアバッグ、人工皮革、縫製一貫型製品
- 樹脂：PPS樹脂(xEV)
- フィルム：MLCC離型フィルム、コンデンサ用極薄フィルム
- 電情材：半導体、有機EL関連
- 炭素繊維：航空機、水素タンク
- 水処理(逆浸透(RO)膜)
- 医薬



成長領域の事業戦略

成長領域に位置付け、経営資源を重点配分する炭素繊維複合材料、繊維、水処理の事業戦略についてご紹介します。

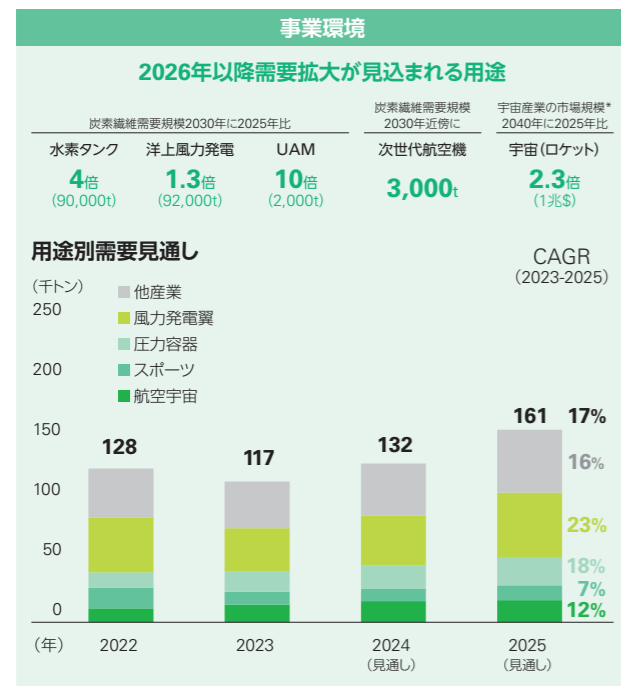
炭素繊維複合材料事業の事業戦略

拡大に向けた基本方針

2023年度はコロナ禍の反動によるスポーツ用途需要の減少、一時的な風力発電翼の需要減、圧力容器の在庫調整等により停滞しましたが、2025年度に向けて、再び二桁成長を遂げていくと見えています。

2024年度は、民間旅客機需要の回復傾向が継続しており、風力発電翼需要も2023年度第4四半期より回復基調に転じ、2024年度の後半からはもう一段の回復を期待しています。一般産業用途も調整は年度内で完了し、停滞が続いて

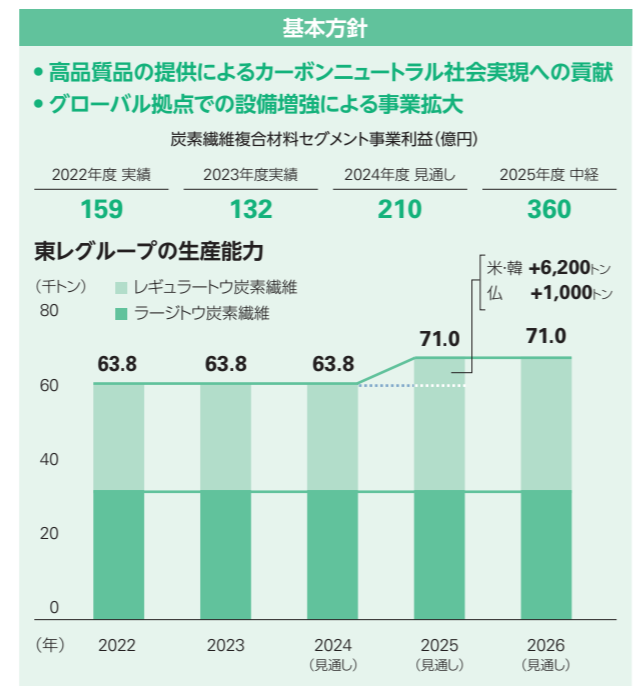
いたスポーツ用途も2024年度下期からの回復を想定しています。2026年以降では、水素タンク・洋上風力発電に加え、UAM(空飛ぶクルマ)や次世代航空機、宇宙関連といった新たな分野での需要が見込まれます。こうした展望に立ち、カーボンニュートラル社会の実現に貢献する基本方針のもと、グローバル拠点で設備増強を行います。東レグループは、レギュラートウとラージトウを合わせて6万4千トンの設備能力を有し、依然として世界No.1シェアを誇っており、更に2025年度後半には、米韓仏で増強した生産設備が稼働する予定です。



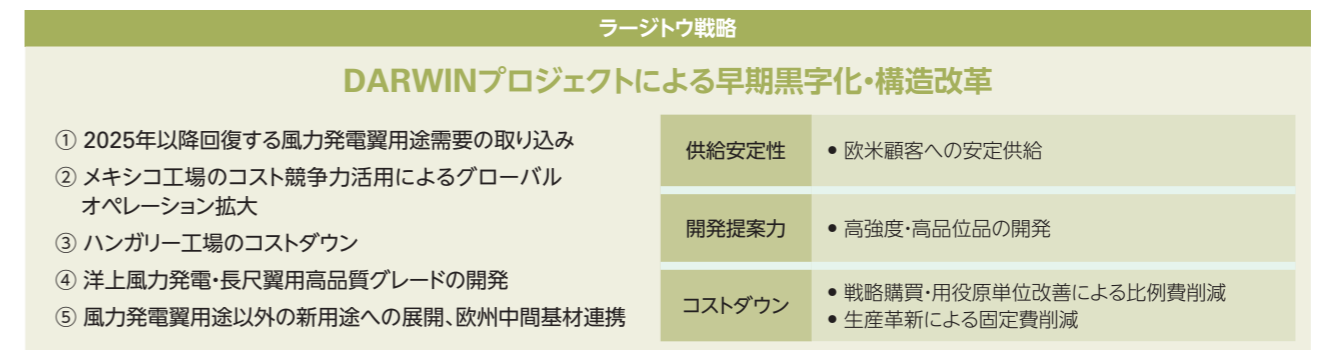
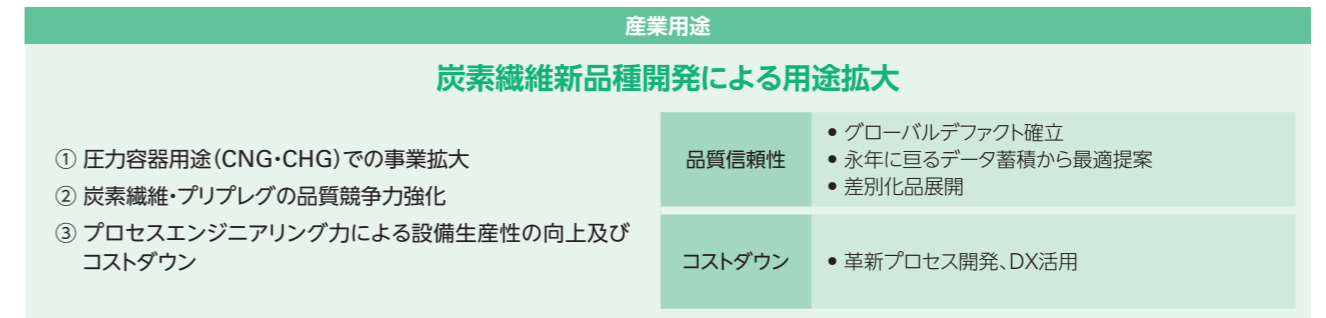
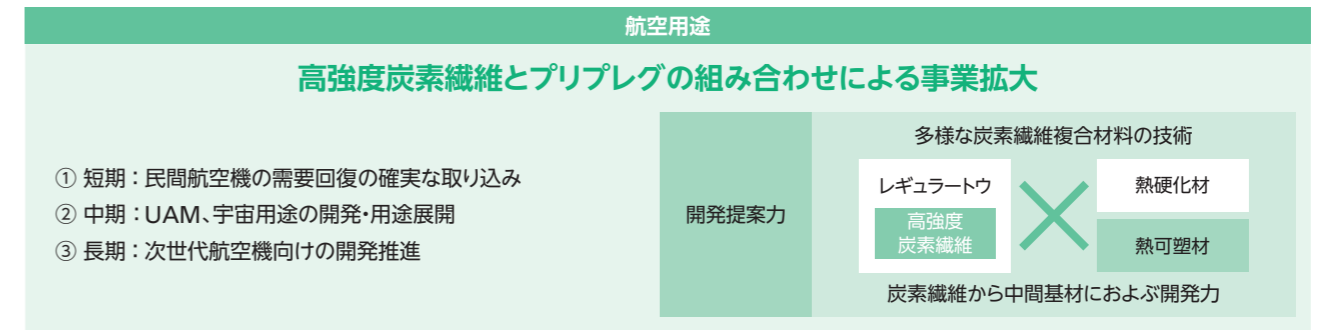
*モルガンスタンレー社予測に基づく
https://www.morganstanley.com/ideas/investing-in-space

用途・製品戦略

炭素繊維複合材料の用途・製品戦略として、収益の柱である航空機向けに、高強度炭素繊維と熱硬化・熱可塑プリプレグの組み合わせによる製品展開が可能であること、カーボンファイバーから中間基材まで一貫した開発力を持っていることの強みを活かして収益を拡大させます。産業用途向けは、圧力容器を中心に大きな成長が見込まれますが、中国・韓国



勢との競合激化が想定され、差別化製品を展開すると同時に徹底的なコストダウンで収益を確保します。もう一つは、ZOLTEK社で生産しているラージトウです。2023年度は風力発電翼用途の一時的な需要減退を受け、DARWINプロジェクトを通じて収益改善を図りましたが、今後は需要回復に伴って巻き返しが期待されます。



地域戦略

炭素繊維複合材料は、各地域・各国固有の経済安全保障・エネルギー政策、主要顧客の購買戦略に密接に関わっており、今後ますます、地産地消が求められる中、東レグループは、欧州、メキシコを含む米州、そして中国、韓国、日本といったアジア地域に生産拠点を有しています。消費地生産とメキシコ

のラージトウや中国でのプリプレグといった、コスト競争力を活かしたグローバルオペレーションで、地域間の生産能力過不足を補完し合い、設備を効率的に稼働させ、収益を極大化していきます。



水処理事業の事業戦略

2025年グローバルシェアNo.1の実現

水処理事業は、海水淡水化の拡大に加え、下排水再利用、半導体生産工程向け超純水といった膜の特性、機能を活かした新たな用途展開を推進し、2025年に逆浸透(RO)膜でグローバルシェアNo.1を目指しています。

東レグループは、海水淡水化用途のRO膜ではデファクト化に成功し、シェアNo.1の地位を獲得しています。特に、中東地域で大型海淡プラント建設が継続する中、安定供給体制の構築、技術サービス強化による交換需要へのスペックイン、更

なる現地化、コストダウンの徹底などに取り組み、デファクト化を盤石なものにします。下排水再利用では、微生物技術を含む幅広い技術と商品ラインアップの豊富さを強みとしたソリューション提案で、年率10%で市場拡大が見込まれる需要を取り込みます。また、各国で半導体工場を誘致・建設する動きが強まっており、半導体製造の洗浄工程で歩留まり低下の原因となるシリカなどの除去性能を大幅に向上させた省エネ製品を開発・投入し、半導体向け超純水製造用途でグローバル展開を加速していきます。

デファクト維持	海水淡水化	成長領域	下排水再利用	成長領域	半導体生産工程向け超純水
	RO膜デファクト化の継続と交換需要への確実なスペックイン 基本戦略 <ul style="list-style-type: none"> デファクト化による海水淡水化No.1の継続 安定供給体制の構築 技術サービス強化による交換需要へのスペックイン 現地化の更なる推進 主要課題 <ul style="list-style-type: none"> 需要増に即応した供給能力の拡大 コストダウンの徹底 耐圧性・耐久性に優れた新製品の開発 現地技術サービス機能の強化 		IMS*提案(UF膜+RO膜、MBR+RO膜)により下排水を新たな水資源へ <small>* IMS: Integrated Membrane System</small> 基本戦略 <ul style="list-style-type: none"> 総合膜メーカーの強みを活かした膜ソリューション提供を通じた付加価値の創出と収益力強化 リソースの重点投入によるグローバルでの事業拡大の加速 主要課題 <ul style="list-style-type: none"> 下排水再利用向け新製品の開発 IMSのノウハウ蓄積と技術サポート訴求 地域分散する需要への対応 専用サイトを通じた発信力の強化 		高性能な新製品のグローバル展開による付加価値の訴求 基本戦略 <ul style="list-style-type: none"> 高付加価値品の安定継続供給 グローバルに有力エンジニアリング会社及びエンドユーザーとのパートナーシップ強化 主要課題 <ul style="list-style-type: none"> 高シリカ除去品の集中プロモーションの実施 除去性能を維持した省エネ製品の開発 量産体制の整備とコストダウンの推進

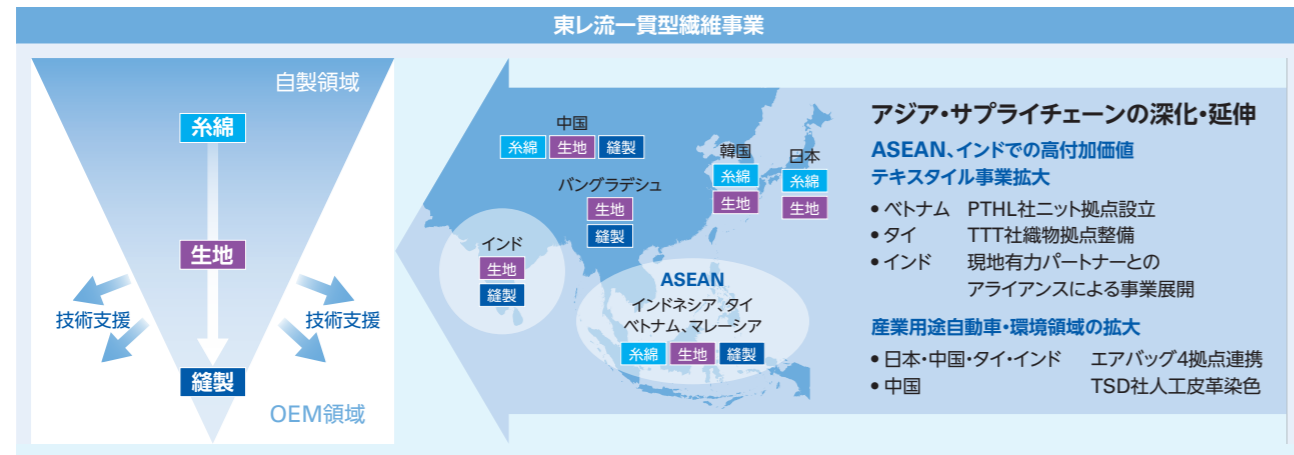
繊維事業の事業戦略

サプライチェーンマネジメントによる

東レ流一貫型繊維事業の拡大

東レの繊維事業の強みは、技術・開発力を背景に、OEMを戦略的に活用したアセットライトな一貫型サプライチェーンという収益力の高い事業体を構築していることです。お客様のニーズに合わせて、原糸・原綿から縫製品に至る各段階で最適なソリューションを提供し、サプライチェーン全体で収益を拡大してきました。すでに日本や中国でのチェーンは確立して

いますが、今後はASEAN、インドに広げ、高付加価値事業として拡大していきます。具体的には、ベトナムのニット拠点やタイの織物拠点を整備し、インドにおいても、有力パートナーとのアライアンスによるアセットライトでの展開で、収益拡大を実現します。更に、自動車や環境領域を中心とした産業用途においても、東レの先端素材の提供と、バリューチェーンをつなぐ取り組みを深化させ、収益性向上を図ります。

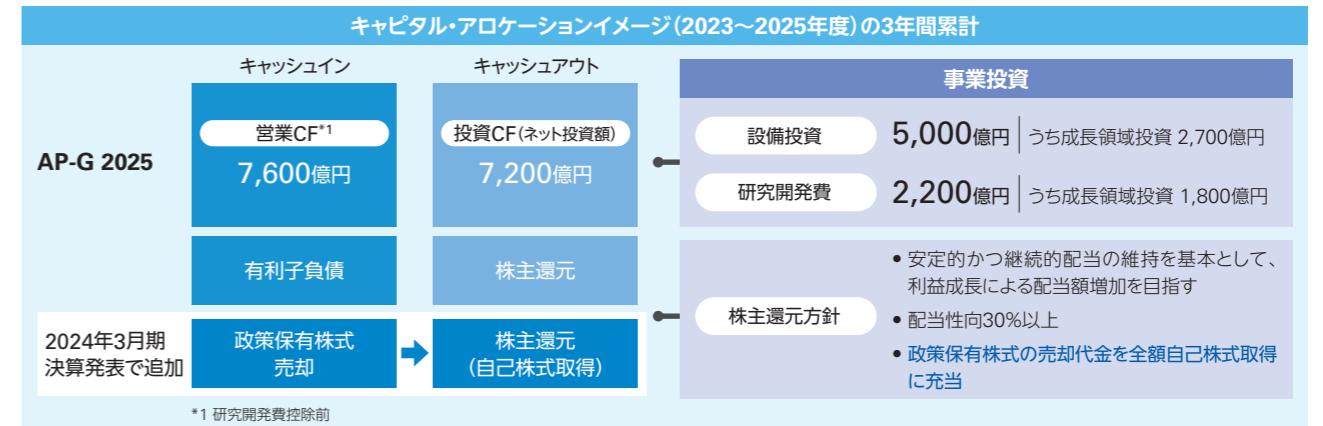


成長を支える財務基盤強化

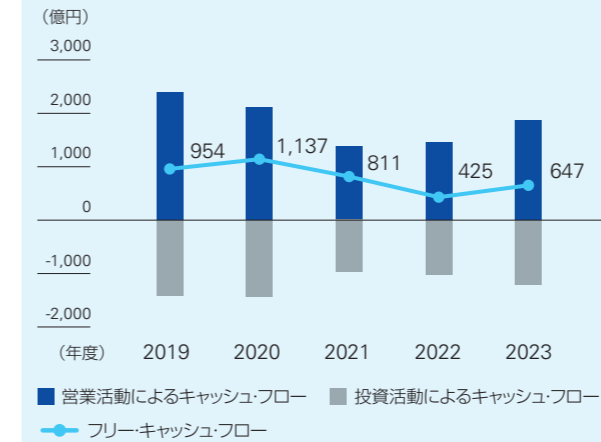
財務健全性の維持と キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・アロケーションについては、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、設備投資は5,000億円(前中経AP-G 2022は3,552億円)、研究開発費は2,200億円(同1,938億円)、合計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、株主還元を安定・充実を目指しています。

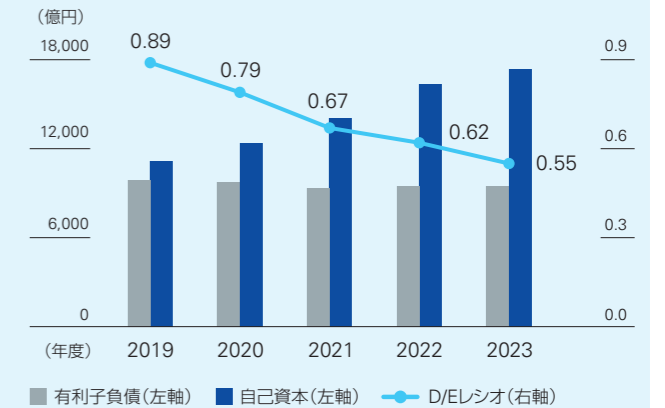
配当性向は30%以上とし、安定的かつ継続的配当の維持を基本として利益成長を通じた配当額増加を目指し、また、D/Eレシオのガイドラインを0.8程度から0.7以下に引き下げ、強固な財務基盤で持続的かつ健全な成長を支える方針です。なお、2024年度は、スエード調人工皮革、ポリエステルフィルム、ポリプロピレンフィルム、PPS樹脂、炭素繊維などへの設備投資2,400億円、減価償却費1,300億円、研究開発費810億円を想定しています。



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



政策保有株式を縮減し自己株式取得に充当

2024年5月に資本効率の改善を加速するため、2024年度から2026年度の3年間で政策保有株式を50%、約1,000億円削減し、売却代金は全額を株主還元として自己株式取得に充当するという方針を発表しました。

更に、同年11月に2024年度に1,000億円の政策保有株式の売却の目的が立ったことから、1,000億円を上限とする自己株式の取得を取締役会で決議しました。これにより、政策保有株の縮減目標を2年前倒しで達成し、2024年度末の政策保有株の資本合計に対する比率は約5%となる見込みです。

