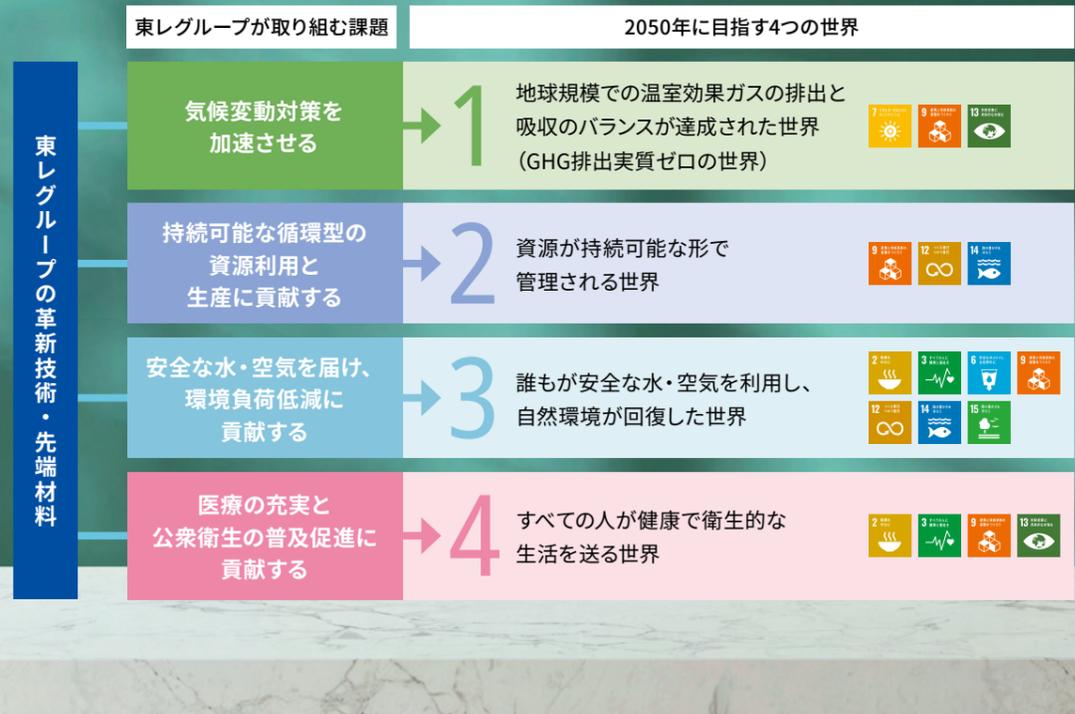


東レグループの中長期戦略

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

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を初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。



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。

「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の2030年度目標 (対比はいずれも2013年度比)

	2013年度実績 (基準年度) (日本基準)	2023年度実績 (IFRS)	2024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)	13,689億円 (2.4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	11.3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	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	43%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	25%削減	28%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	38%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排出削減効果を、日本化学工業協会及び国際化学工業協会協議会 (ICCA) 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。2024年度の世界経済は、米国が堅調に推移し、欧州も持ち直しが続きましたが、中国の回復は足踏み状態となりました。国内経済は緩やかな回復が続きました。このような中、連結売上収益は前期比4.0%増の2兆5,633億円、事業利益は全てのセグメントで増益となる39.1%増の1,428億円となり、事業利益率は1.4ポイント改善しました。構造改革や戦略的プライシングも収益改善に寄与しました。

AP-G 2025の基本戦略

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生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

AP-G 2025の財務目標

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度見通し	AP-G 2025 2025年度目標
売上収益	24,646億円	25,633億円	26,700億円	28,000億円
事業利益	1,026億円	1,428億円	1,500億円	1,800億円
事業利益率	4.2%	5.6%	6%	6%
ROIC*	2.8%	4.4%	約5%	約5%
ROE	1.3%	4.5%	約5%	約8%
フリー・キャッシュ・フロー	647億円	1,918億円	プラス (3年間累計)	プラス (3年間累計)
D/Eレシオ	0.55	0.49	約0.6	0.7以下 (ガイドライン)

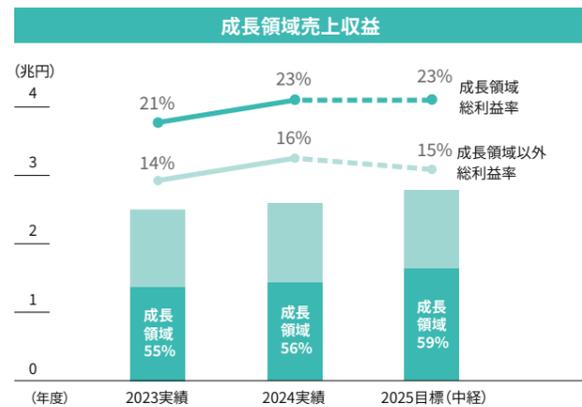
*税引後事業利益÷投下資本 (期首・期末平均)

AP-G 2025の5つの基本戦略

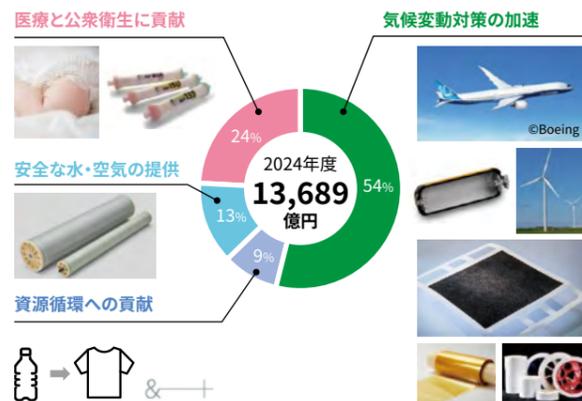
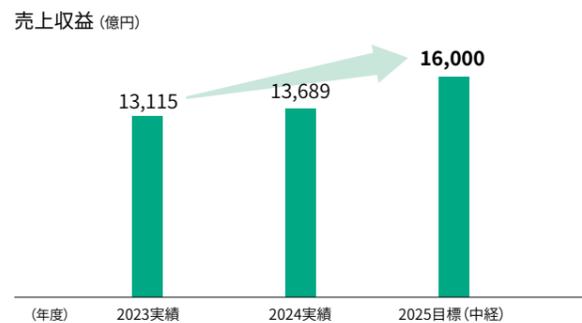
基本戦略1

持続的な成長の実現

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。



サステナビリティイノベーション(SI)事業



デジタルイノベーション(DI)事業



2024年度におけるSI事業の売上収益は、前期比4.4%増の1兆3,689億円となりました。風力発電用翼向けラージトウ炭素繊維の需要回復が想定より緩やかでしたが、航空機向け炭素繊維やリサイクルフィルム、自動車用樹脂等が増収となりました。また、DI事業の売上収益は、前期比16.9%増の2,119億円となりました。サプライチェーンの在庫調整の反動からMLCC等の電子部品関連用途フィルムの需要が伸長したほか、有機EL関連材料・回路材料の需要が回復しました。

基本戦略2

価値創出力強化

東レの持つ製品力や付加価値を正しく把握し、価値に見合う適正な対価を獲得する「戦略的プライシング」を進めています。これは単なる値上げではなく、東レ製品の価値を顧客に認めていただく活動で、営業・生産・技術・研究が一体となって取り組むことで、2025年度までの2年間で300億円以上の事業利益改善を目指しています。

具体的には、複数の事業部で扱う同一品種の価格差を見える化するツールを導入し、改善すべき取引に迅速に対応しています。また、期待した製品価値が価格に反映されていない場合には、営業だけでなく生産・技術・研究とその事実を共有し、高付加価値品の開発や生産性の抜本的な改善など競争力強化に向けた取り組みを進め、サプライチェーンやターゲット市場の見直しも検討しています。

これまでは、①の原燃料価格の高騰による価格転嫁を含

戦略的プライシング

① 価格は正・原燃料等の価格転嫁

価格修正

製品価値に基づく高付加価値プライシング

- フォーミュラ外での価格転嫁推進
- 製品価値・取引数量に応じた価格最適化
- コスト・技術サービスに応じた適正価格の提示

② 販売構成改善・高付加価値品への転換

販売構成の改善

事業規模適正化 高付加価値品への転換

- 地域、用途ごとの事業分析を通じた不採算用途の縮小と販売構成改善
- 商品高度化による新用途拡大

③ 新製品・新価値の創出

新製品・新価値の創出

新価値を創出し価格改善

- 営業・技術・研究の連携によるイノベーション創出、差別化製品開発
- サプライチェーン見直しと共同プロモーションによる製品価値の向上・価格改善

中期経営課題

AP-G 2025 事業利益改善額 300億円以上 (2024-25年度累計)

顧客との新たなマーケットの創出事例(吉田カバン(株式会社 吉田))

- 100%植物由来ナイロンを使用
- 顧客との共同プロモーション

め製品価値に基づく価格修正を中心に進めてきましたが、今後は、②の高付加価値品への転換による販売構成の改善、更には、③の新製品・新価値の創出(イノベーション創出)による価格改善に注力します。例えば、世界中にファンを持つ(株)吉田のカバン用途として100%植物由来のナイロン「エコディア® N510」を開発し、共同プロモーションを通じて消費者へ価値訴求を行いました。その結果、高価格帯ながらも好調な販売につながっています。

能の集約化等により比例費の削減に努めているほか、組織横断的コストダウンの活動事例をグローバルに共有し、水平展開することで東レグループ全体のコスト競争力の底上げを図っています。

基本戦略4

「人を基本とする経営」の深化

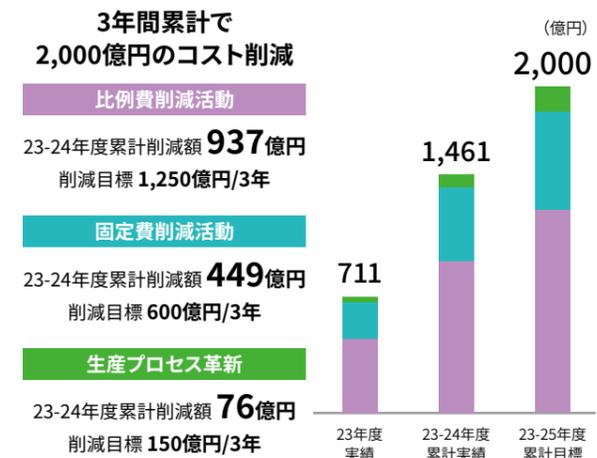
「人を基本とする経営」の深化として、「企業価値の最大化」と「従業員の幸福度向上」を追求するため、「多様な人材・価値観の包摂」「変化に適合する人材・組織づくり」「東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)」にフォーカスし、取り組みを進めています。エンゲージメントについては毎年度、従業員サーベイを実施しており、2024年度は、「やりがいを感じる業務ができています」「納得のいくキャリアを形成できています」「東レグループの一員であることを誇りに思う」といった項目でスコアが向上しました。

基本戦略3

競争力強化

AP-G 2025の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おり、2023年度から2024年度の2年間の累計削減額は1,461億円(進捗率73%)となりました。購買機

トータルコストダウンプロジェクト



3年間累計で 2,000億円のコスト削減

比例費削減活動 23-24年度累計削減額 937億円 削減目標 1,250億円/3年

固定費削減活動 23-24年度累計削減額 449億円 削減目標 600億円/3年

生産プロセス革新 23-24年度累計削減額 76億円 削減目標 150億円/3年

基本戦略5

リスクマネジメントとグループガバナンスの強化

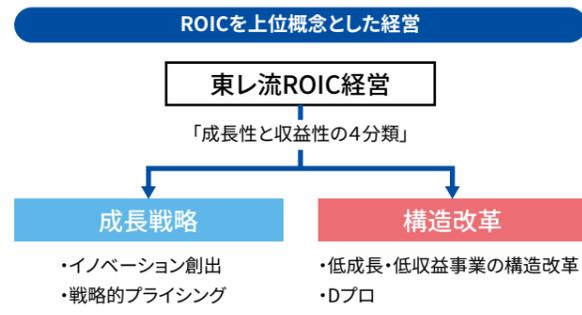
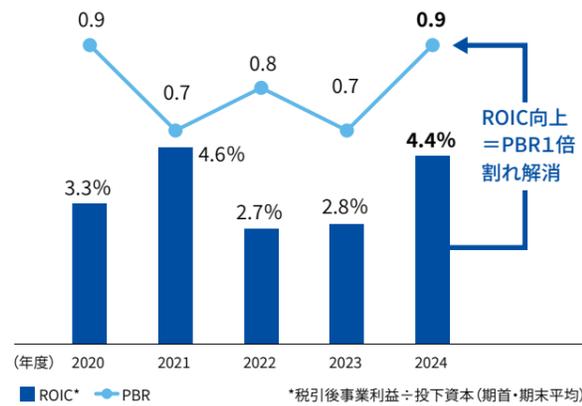
急激に顕在化するリスクや危機発生時の迅速な対応に備え、専任組織を設置し、取締役会及びトップマネジメントと緊密に意思疎通を行い、経営戦略の一環としてリスクマネジメントを推進しています。また、グローバル経営管理の高度化・効率化を推進する一方、2025年度は取締役の員数を2名減らし、総員10名体制で、より大きな視点での議論を深め、中長期的な企業価値向上に資する運営の実効性向上を図っています。

ROIC経営の推進

直近10年間で行った投資に対し、外部環境の変化による影響もあり、見合った収益が上げられておらず、2024年度のROICは4.4%にとどまっています。資本市場との対話では二桁台のROICが望まれており、これがPBR低迷の大きな要因と認識しています。

そこで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の向上を重点課題とし、各事業本部にて事業戦略の立案を進めています。一方、コーポレートとしては、資本投下を要する事業なのか、ライトアセットで稼ぐべき事業なのかを判断し、事業の特質に合わせたメリハリのある最適資本配分に取り組んでいます。また、「成長戦略」と「構造改革」を両輪とし、成長性と収益性の観点から、イノベーション創出、戦略的プライシング、低成長・低収益事業の構造改革、DARWINプロジェクト(Dプロ)といった取り組みを推進しています。

*DARWINプロジェクト:変化に適應し、稼ぐ力を復活させる収益改善プロジェクト

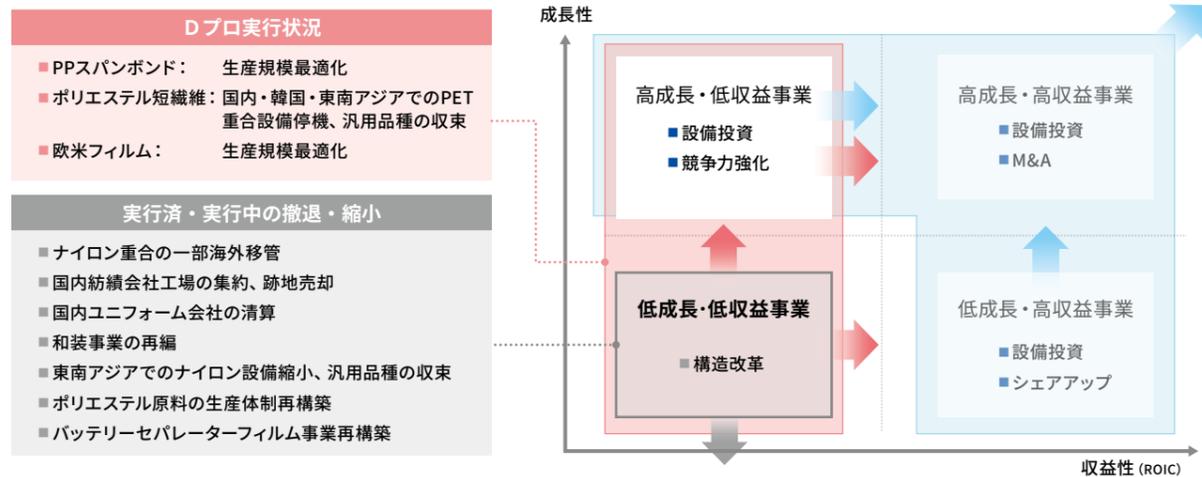


については、構造改革あるいは撤退・縮小を検討しています。一方で収益性の期待できる事業領域において、競争力のある成長事業に資金と人を重点配分しています。また、足元では収益が低迷しているものの、成長性の高い炭素繊維複合材料事業などでは、収益性改善を図りながら資本投下を継続しています。

競争力の視点から経営資源を再配分

事業ポートフォリオ改革として、「成長性」と「収益性(ROIC)」の2軸で4象限に分類し、特に低収益に位置する事業のうち、投下資本の大きい事業・会社については社長をリーダーとする「Dプロ」を立ち上げ、改善策を検討・実行しています。例えば、繊維事業は日本・東南アジア・東アジアの拠点を活用し、グループ内でサプライチェーンを構築してきましたが、品種や顧客別ごとの競争力を見極めて、生産拠点を再構築しています。また、投下資本が中小規模の低成長・低収益事業に

低成長・低収益事業の構造改革



この他にも構造改革を随時審議、実行中

DARWINプロジェクト(Dプロ)

事業環境の激変により収益力が大幅に低下し、「Dプロ」の対象となった事業・会社については、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しています。2024年度は、「Dプロ」の下、コストダウンやグローバル拠点間での生産規模最適化等に取り組み、ZOLTEK社(ラージトウ炭素繊維)、米国フィルム子会社、TPM社(ABS樹脂)、ポリエステル短繊維の各事業が黒字に転換し、約200億円の収益改善効果を得ることができました。2025年度は、PPスパンボンドや欧州フィルム子会社の黒字化を図ることで、約100億円の改善効果を期待しています。

特定事業・会社の構造改革(Dプロ)の成果と課題

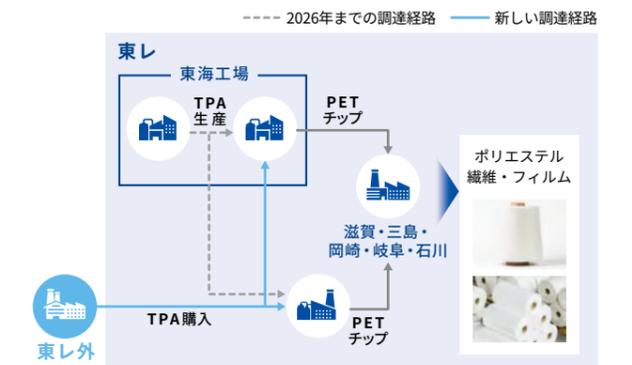
事業・会社	~2024年度
ZOLTEK社 (ラージトウ炭素繊維)	<ul style="list-style-type: none"> 稼働に応じた生産体制変更による総固定費の削減 メキシコ/ハンガリー間のグローバルオペレーション強化 計画より前倒して24年度2Qより黒字化
欧米フィルム	<ul style="list-style-type: none"> 汎用品主体の製膜ラインの停機実施 生産体制見直しによる固定費の削減 戦略的プライシングの推進 米国子会社は24年度2Qより黒字化
PPスパンボンド	<ul style="list-style-type: none"> 停機等生産体制の見直しによる固定費削減 差別化の推進、新規用途開拓、生産規模の適正化 戦略的プライシングの推進
TPM社 (ABS樹脂)	<ul style="list-style-type: none"> 品種構成の改善 固定費削減 23年度下期より黒字化
ポリエステル短繊維	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでの品種移管で重合の停機実施 計画より前倒して24年度2Qより黒字化
業績への効果	24年度に約200億円の収益改善(前期比)

生産体制再構築

抜本的な事業構造改革の具体例としては、ポリエステル繊維・フィルム原料であるテレフタル酸(TPA)の国内生産を2026年度中に収束させ、外部調達に移行する予定です。これは、老朽化した生産設備の維持更新費と外部調達費用・リスクなどを総合的に検討して決定しました。また、ポリエ

ステル短繊維は、グローバルオペレーション及び高付加価値化の推進により、同一品種大量製品に適する直接連続重合紡糸の国内設備を2025年度中に停止するほか、韓国とマレーシアでも規模の縮小を開始しています。更に、バッテリーセパレーターフィルムについては、各拠点で事業構造改革を推進していますが、EV市場の低迷など厳しい事業環境が続いており、事業の縮小・撤退を含めたあらゆる選択肢を検討しています。

テレフタル酸(TPA)調達経路変更



ポリエステル短繊維生産再構築



成長領域で事業拡大

事業領域別の成長性・収益性

AP-G 2025期間中の売上成長率とROICをセグメント別に比較すると、繊維の2022年度-2025年度売上成長率予想は1.9%ですが、2024年度のROICは8.2%に上昇しました。売上収益が1兆円規模の繊維セグメントが、東レグループ全体の成長投資を支える安定収益源となっています。

機能化成品は、すでに成長拡大事業として投資済みであり、半導体・ディスプレイの在庫調整が解消し、稼働率の上昇に伴って2025年度のROICは8%に高まるものと見込んでいます。

東レの事業領域と成長性

セグメント	ROIC			売上CAGR 2022-2025
	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (見通し)	
繊維	6.3%	8.2%	9%	1.9% 1 5
機能化成品	3.6%	6.7%	8%	2.3% 2 3 6 7 8
炭素繊維複合材料	1.7%	3.0%	3%	3.9% 9
環境・エンジニアリング	8.3%	9.7%	10%	8.0% 10
ライフサイエンス	-2.2%	-1.4%	0%	0.8% 4
全社合計	2.8%	4.4%	5%	2.4%

セグメント中の改善領域 (短～中期)

- 1 不織布 (PPスパンボンド)、ファイバー
- 2 欧米フィルム
- 3 バッテリーセパレーターフィルム
- 4 医薬・医療事業

セグメント中のコア成長領域 (中～長期)

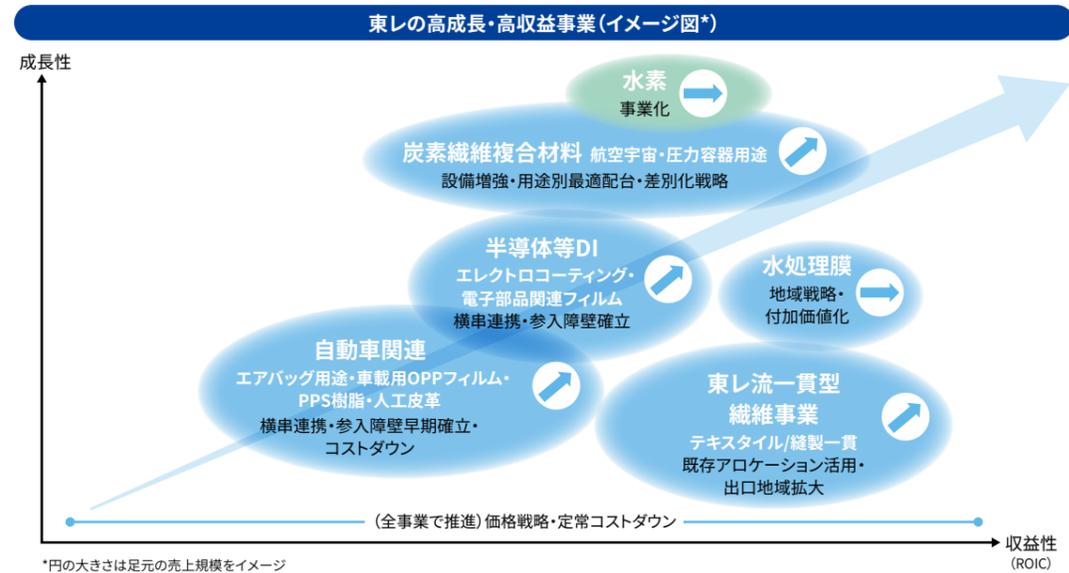
- 5 繊維: エアバッグ、人工皮革、縫製一貫型製品
- 6 樹脂: PPS樹脂 (xEV)
- 7 フィルム: 電子部品関連フィルム、車載用OPPフィルム
- 8 電情材: 半導体エレクトロコーティング剤
- 9 炭素繊維: 航空宇宙用途、圧力容器用途
- 10 水処理膜 (逆浸透 (RO) 膜)

炭素繊維複合材料は、最も重要な成長事業に位置付けていますが、多額の設備投資を行った一方、設備の稼働が低調だったことから、低いROICとなっています。しかし、用途によっては非常に高い収益性が見込まれることから、今後は用途別の戦略を通じてROICの向上を目指します。

環境・エンジニアリングは、水処理事業の逆浸透 (RO) 膜を中心に高収益・高成長を実現しており、2025年度は二桁%のROICを見込んでいます。

「成長性と収益性の4分類」に基づく成長領域の強化

市場において高い競争力 (品質・シェア・技術・サプライチェーン等) を有する事業の最適事業戦略を推進しています。炭素繊維のように成長性は高いが、大規模な初期投資を必要とする事業は、差別化により収益性を向上させます。東レ流一貫型縫製品事業のように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拡大させます。



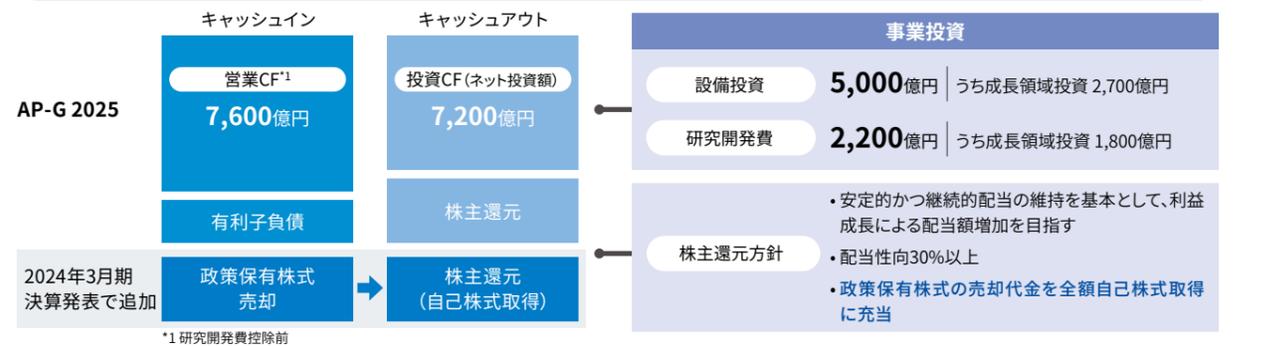
成長を支える財務基盤強化

財務健全性の維持とキャピタル・アロケーション

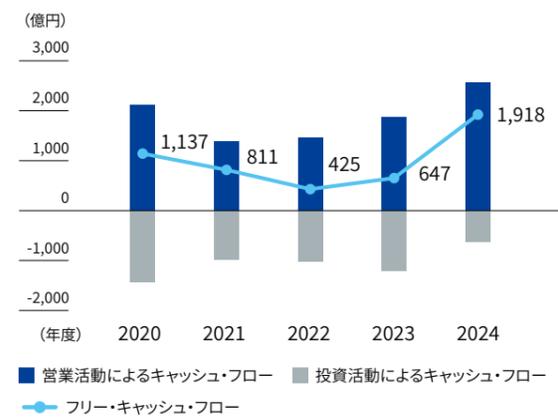
キャピタル・アロケーションについては、2023～2025年度の3年間で7,600億円の営業キャッシュ・インフローを見込み、設備投資は5,000億円 (前中期経営課題AP-G 2022は3,552億円)、研究開発費は2,200億円 (同1,938億円)、合計7,200億円の投資キャッシュ・アウトフローをイメージしており、フリー・キャッシュ・フローをプラスとし、株主還元を安定・充実を目指しています。

配当性向は30%以上を目安に安定的かつ継続的配当の維持を基本とし、利益成長を通じた配当額増加を目指しています。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、2025年度は、ポリプロピレンフィルムや炭素繊維を中心とした設備投資1,800億円 (前期比387億円減少)、減価償却費1,350億円 (同29億円増)、研究開発費840億円 (同96億円増) を想定しています。

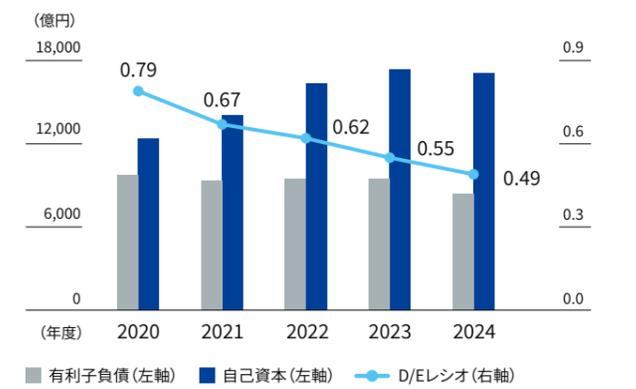
キャピタル・アロケーションイメージ (2023～2025年度) の3年間累計



キャッシュ・フローの推移



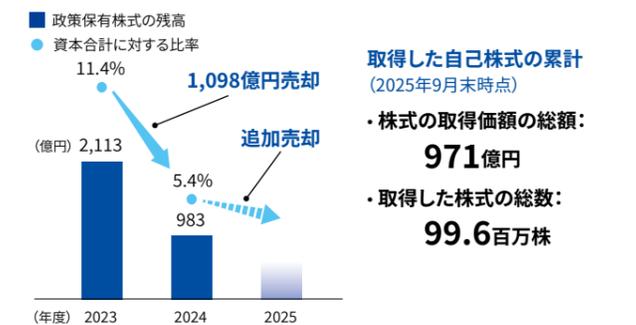
有利子負債・自己資本・D/Eレシオの推移



政策保有株式を縮減し自己株式取得に充当

資本効率の改善を加速させるため、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、資本合計に対する比率は約5%にすると共に、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2024年5月に公表しました。これに対し、2024年度は1,098億円の政策保有株式を売却し、資本合計に対する比率は5.4%となり、目標を2年前倒しで達成しました。2025年度も政策保有株式の売却を行い、この追加売却分を含む売却額の1,000億円を上回る部分も自己株式取得に充当する予定です。

政策保有株式の縮減と自己株式の取得



経営説明会

2024年に続き2025年5月に「経営説明会」を開催し、東レのあるべき姿(強みと価値創出モデル)、AP-G 2025の進捗と次期中期経営課題に向けた考え方、株主還元についてご説明すると共に、参加者の皆様と忌憚のない意見交換を行いました。



代表取締役社長
大矢 光雄

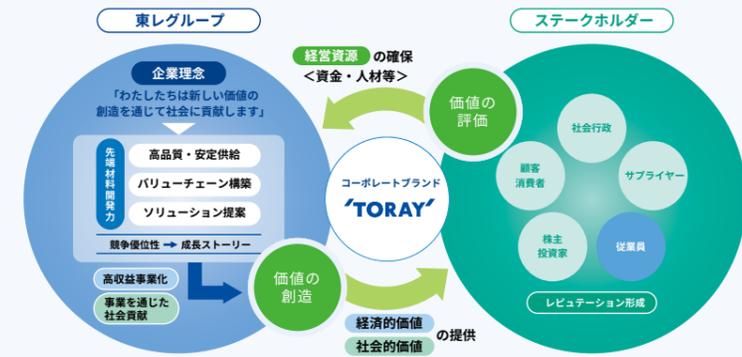
3期連続の増益見通し

AP-G 2025の最終年度である2025年度は、自動車市場等の回復鈍化や米国関税政策の影響等を背景に、中期経営課題発表時に計画していた事業利益の目標を約300億円下回る見通しです。しかし、Dプロや戦略的プライシングの取り組みにより、3期連続の増益を達成したいと考えています。また、激しい環境変化に柔軟に適応し、事業戦略を随時見直しながら、次期中期経営課題に向けROIC経営を推進します。

東レのあるべき姿

「真のサステナブルな会社」を目指して
—「価値の好循環」—

東レが目指す「真のサステナブルな会社」で起こすべきは「価値の好循環」と考えています。企業理念を起点として新し

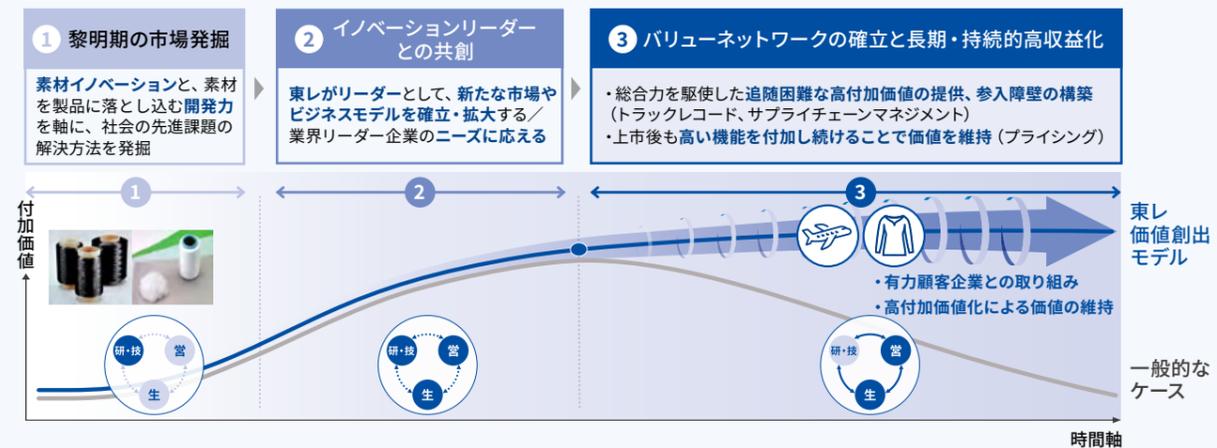


い価値を創造し、経済的価値と社会的価値の双方をステークホルダーに提供し、それをステークホルダーに評価してもらうことによって経営資源を確保できるのであり、東レグループが「真のサステナブルな会社」となるためにはこの循環を絶やさずことなく、太くしていくことが必要だと考えています。

東レの「勝ちパターン」=「東レ価値創出モデル」

東レの価値創出モデルは、最先端素材の早期開発によって業界のリーダーとして、あるいは業界のリーダー企業と共に新たな市場を発掘・開発するアプローチから始まります。そして市場開拓後は、「研究・技術開発力」「営業力」「生産エンジニアリング力」を価値創出エンジンとして、高い参入障

壁を持つバリューチェーンをグローバルに構築します。これにより、他社が容易に追従できない高付加価値やスイッチングコストを生み出しています。また、市場が成熟期を迎えても、長期にわたって付加価値を高め続け、価値、ひいては価格を維持できるようにします。顧客企業との高機能性繊維の共同開発や、航空機における炭素繊維複合材料の長期採用などは、この価値創出モデルがもたらしている成果の例です。



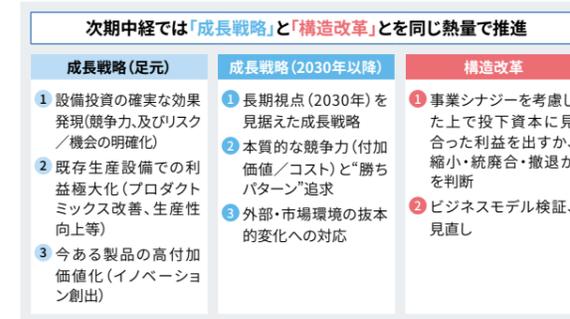
次期中期経営課題に向けて

「成長戦略」と「構造改革」を同じ熱量で推進

取締役会では、PBRが低く推移している主因は、収益率(ROIC)の低さにあると認識しています。そこで経済的価値の向上については、投下資本の増加を抑制しつつ、事業利益及び事業利益率の改善を図ることが重要と考えており、次期中期経営課題においては、「成長戦略」と「構造改革」の両方を同じ熱量で一層推進していきます。

「成長戦略」と「構造改革」の両輪

あるべき姿の実現に向けては、投資を選別し、事業拡大と収益性の向上の両立が必要



目標とする事業利益、事業利益率、ROICの達成

事業ポートフォリオ、構造改革に対する方針

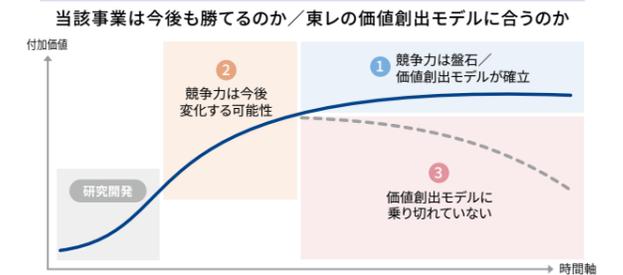
事業ポートフォリオについては、財務視点から、これまでの4象限分析と同様、「成長性」と「収益性」を軸としますが、「コア成長事業」「安定収益事業」「構造改革事業」「次世代事業」に分類した上で、「競争力」と「時間軸」の視点を加え、各事業が今後、どの程度、競争優位性を維持し続けられるのか、東レの勝ちパターンである「価値創出モデル」を確立できる可能性があるのかを見極め、経営資源配分を判断していきます。

特に、「構造改革事業」については、現在取り組み中の「Dプロ」あるいは追加施策を講じることで、「コア成長事業」や「安定収益事業」への転換可能性を精査し、転換が難しいもの及び東レがベストオーナーと言えないと判断したものは、事業撤退や売却を検討していきます。構造改革事業として認識している事業について、遅くとも次期中期経営課題期間中に方針を決定します。

将来の「成長性×収益性×競争力」基準で各事業の位置付けを明確化



競争力視点



コア成長事業と安定収益事業で収益を最大化

次期中期経営課題においては、以下のマトリクスにプロットされている主要事業のうち、売上・利益成長を牽引する「コア成長事業」と、安定的に稼ぐ「安定収益事業」で、収益を最大化していきます。また、「次世代事業」は、将来的にコア成長事業へと移行することを期待している事業です。各事業が置かれている市場環境や当社製品の競争力は用途・地域によっても異なりますが、それら特性に合わせた用途戦略・地域戦略を推進することで、東レ全体のROICを向上させ、「持続的な成長拡大」を実現します。

次期中期経営課題における事業ポートフォリオ

