東レ株式会社
代表取締役社長

日覺昭廣

株主・投資家の皆様へ

東レグループは革新技術・先端材料を提供し、市場が求める新しい価値の創造を通じて社会に貢献することで、さらなる収益拡大を目指していきます。

東レグループのぶれない経営

素材には無限の可能性があります。私たち東レグループは、全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揺るぎない信念を持ち、世界に先駆けて革新技術・先端材料を開発・事業化して社会に貢献することを目指しています。画期的な素材を創出するには、長期にわたる粘り強い研究と技術・ノウハウの蓄積が必要です。また、ものづくりにおいては、「現場」で競争力が磨き上げられることでイノベーションが生まれます。それゆえ私たちは、世の中の長期的な課題に対し、新たな素材がどのように活きるのかという長期的視点を持ちながら現場力を重視し、しっかりとした現状把握に基づいて、あるべき姿をイメージし、やるべき課題を設定して取り組み、時流に流されることのないぶれない経営を志しています。

「正しいことを正しくやる、強い心」を持つ

東レグループは、安全・防災・環境保全、企業倫理・法令遵守をはじめとしたCSR（企業の社会的責任）には最優先の経営課題として取り組みを強化しています。2019年度までの3ヵ年を期間とする「第6次CSRロードマップ」を策定し、事業活動のあらゆる側面におけるCSRを引き続き体系的に推進することで経営戦略と連動させ、東レグループの持続的発展とCSRの両立を図っています。

こうした中で、子会社の東レハイブリッドコード（株）において、製品検査データの書き換えが行われていたことが判明しました。本事案について法令違反はなく、顧客の製品の安全性に問題がないことも確認されています。本事案の調査を委嘱した有識者委員会からは、対応が概ね妥当との評価を得ると同時に、コンプライアンスの強化に向けた提言を受けました。また、本事案を契機に、東レグループ全体にわたる品質データの一斉調査を行い、法令違反や顧客の製品の安全性に影響を与える事案はないことを確認しました。

東レは、グループ全体にわたる品質保証業務の実効性を確保する施策に着手しており、品質保証を含むコンプライアンスの強化を進めます。品質保証を確実なものとし、問題が生じた場合には迅速かつ的確に対処できるよう、顧客とのコミュニケーションを強化します。こうした施策の進捗状況については取締役会、監査役が定期的に報告を受けてガバナンス機能を発揮します。そして、役員・従業員全員が「正しいことを正しくやる、強い心」を持って今後の企業活動に取り組んでいく所存です。

2017年度(2018年3月期)の業績レビュー

売上高、営業利益共に過去最高を更新

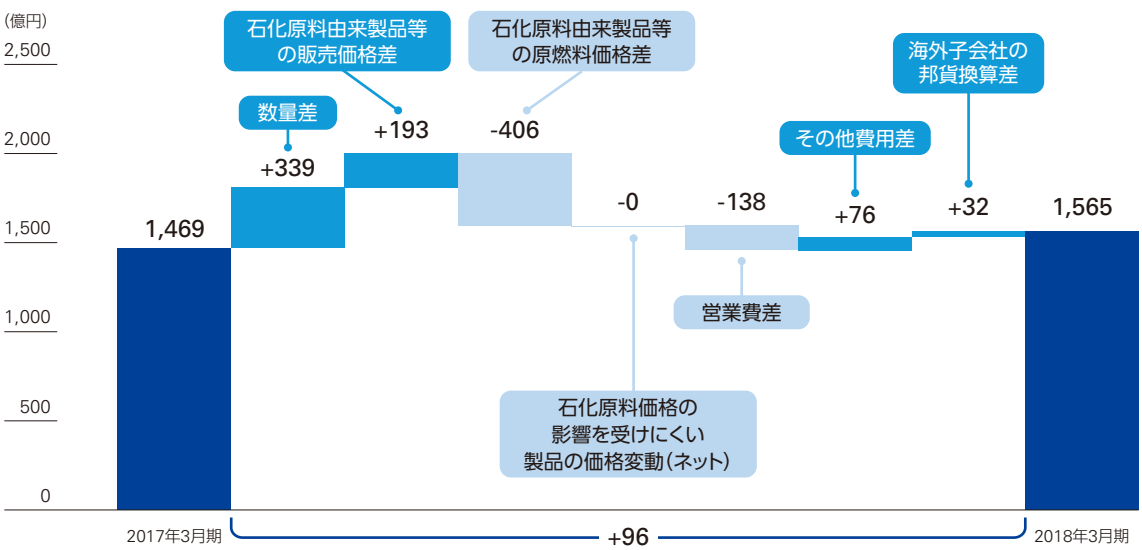
それでは2017年度の業績についてご報告します。2017年度の世界経済は、新興国において景気の持ち直しの動きが見られ、米国や欧州を含め総じて回復基調で推移しました。国内経済についても、雇用·所得環境の改善を背景に、緩やかな景気回復が続きました。一方で、原燃料価格の上昇が収益の下押し要因となりました。

このような事業環境の中、東レグループは2017年4月から2020年3月末までの3ヵ年を期間とする新たな中期経営課題"プロジェクト AP-G 2019"をスタートし、「成長分野での事業拡大」、「成長国·地域での事業拡大」、「競争力強化」を要とした成長戦略を実行しております。

以上の結果、東レグループの連結業績は、売上高は前期比8.8%増の2兆2,049億円、営業利益は同6.5%増の1,565億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同3.5%減の959億円となりました。なお、売上高、営業利益は、過去最高値を更新することができました。

株主の皆様への還元については、この業績を踏まえ、1株当たり年間配当金を1円増の15円とさせていただきました。

営業利益増減要因分析



*石化原料由来製品等とは、繊維、機能化成品、炭素繊維複合材料セグメントの合計値

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019”

長期的視点での経営が基本

東レグループは長期的視点の経営が根本であり、まず長期経営ビジョンで10年先の展望を示し、次に中期経営課題で長期経営ビジョンを達成するために3年間で何をすべきかの課題を策定し、年次予算で1年間の短期の問題·課題の解決策に取り組んでいます。なお、私たちは、中期経営“計画”ではなく、中期経営“課題”としています。これは、数値目標の計画を作るのではなく、課題を設定して取り組み、それを達成することで数値を実現させるという発想によるものです。

こうした考えのもと、「持続的に収益を拡大する企業グループ」「全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」を目指すために、長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”(ビジョン2020)を2011年に策定しました。ビジョン2020では、2020年近傍に連結売上高3兆円、営業利益3,000億円、ROE13%をイメージしながら、持続的な収益拡大を目指しています。

その第3ステージに当たる現中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019”では、「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」というこれまでの3つの基本戦略を仕上げると同時に、2020年代の新たな成長ステージを担う新事業の創出に注力しています。業績目標としては、最終年度にあたる2019年度の連結売上高2兆7,000億円、連結営業利益2,500億円の達成を目指しています。

“プロジェクト AP-G 2019”における基本課題

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靭な企業体質を維持·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

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拡大(GR)プロジェクトと、
ライフイノベーション事業拡大(LI)プロジェクトの2つのグループ横断プロジェクトを推進しています。

グリーンイノベーション事業拡大(GR)プロジェクト

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、地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決に取り組み、事業拡大を目指しています。2017年度のGRプロジェクトの売上高は前年度比13.4%増の7,123億円となりました。

GHG排出削減に寄与するCFRPの事業基盤を拡充

2018年3月にフランスのSafran社と、次世代航空機エンジン用途向けに使用する炭素繊維複合材料(CFRP)の供給契約を締結しました。航空機エンジンメーカーとの直接的な協業を深化させ、革新的な複合材料の開発を継続することで、今後増加が見込まれる航空機用途ならびに航空機エンジン用途でのさらなる事業拡大と高性能化・省エネルギー化・低コスト化の推進に寄与していきます。

また、2018年3月にオランダのTenCate社との間で、同社の全株式を取得することを合意しました。同社は、部材成形を効率化できる熱可塑性樹脂を用いた炭素繊維複合材料で強みを持ち、欧米に主要製造拠点を有しています。今後は、東レグループの炭素繊維やポリマー技術を投入し、両社のサプライチェーンを融合させることで大きなシナジーを発揮し、需要が拡大する小型航空機市場に迅速に対応するほか、中長期的には自動車を含む産業用途に向けて一層の事業拡大を図ります。

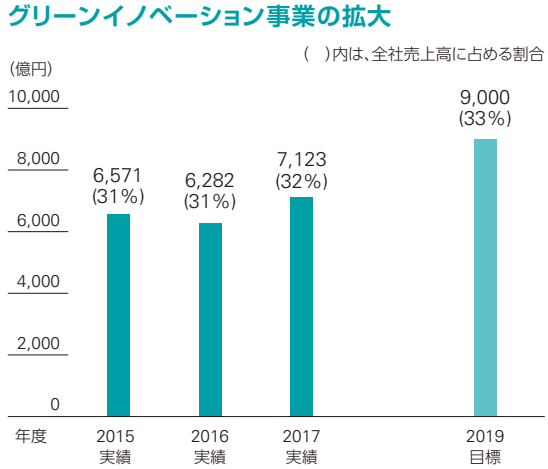
電気自動車向け等にBSFの生産能力増強

2017年10月、韓国における、バッテリーセパレータフィルム(BSF)の生産設備能力を約50%増強することを決定しました。併せてコーティング設備の大幅強化も実施します。高機能・高信頼性を有するBSFは、携帯型電子機器や電気自動車等で普及しているリチウムイオン二次電池用のセパレータとして幅広く使用されています。近年、急拡大する需要を確実に取り込み、世界シェアナンバーワンのBSFメーカーを目指します。

米国・下水飲料水化大規模施設向けにUF膜トレフィル®を受注

2018年3月、米国最大規模の下水飲料水化施設向けに、中空糸限外ろ過(UF)膜トレフィル®を受注しました。運転性・耐久性が高く評価され、2021年の設備稼働開始予定に合わせて、2019年頃から出荷を開始する計画です。現在、米国では深刻な水不足に悩まされており、特に西海岸では下水再利用の需要拡大が見込まれます。今後も、UF、RO、MBR、MF膜を取り揃えるグローバルプレイヤーとして、水問題に対応する案件の受注に注力していきます。

グリーンイノベーション事業の拡大



ライフイノベーション事業拡大(LI)プロジェクト

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・長寿に貢献する事業の拡大を目指しています。2017年度のLIプロジェクトの売上高は前年度比8.4%増の2,119億円となりました。

中国の紙おむつ需要に対応し PPスパンボンドの生産拠点を拡大

2017年11月、紙おむつの最大消費地である中国において、既存の華東地域拠点に加え華南地域に新たに事業用地を取得し、高機能ポリプロピレン長繊維不織布(PPスパンボンド)の生産拠点を拡大します(2019年度中に稼働開始予定)。中国では、国民所得増による生活様式の高度化や、一人っ子政策の廃止を受けた新生児の増加などを背景に、紙おむつ需要の拡大が続いています。それに伴い、主要衛生用品メーカーは中国国内で紙おむつ生産設備の新·増設を積極的に進めており、こうした需要を確実に取り込むと共に、強力な生産基盤と品質優位性を強みとしてPPスパンボンドのグローバルな事業拡大を加速していきます。

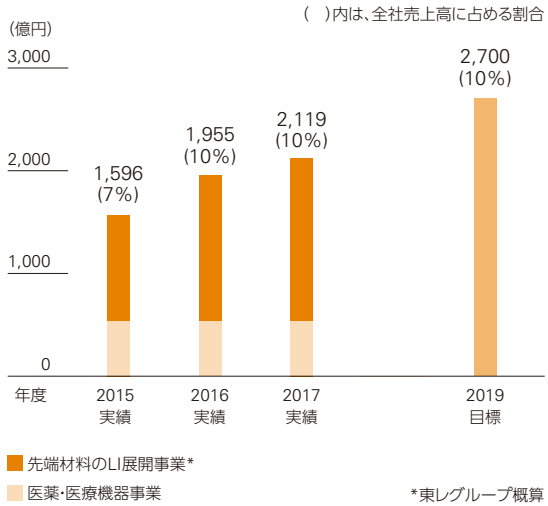
高機能リミテッドユース(使い切り型) 防護服を一般向けに販売

東レは、これまで、除染作業などさまざまな用途で個別に展開してきた実績を踏まえて、2017年5月、高通気タイプリミテッドユース(使い切り型)防護服LIVMOA®(リブモア®)を一般向けに販売開始しました。本製品は、通気性の高さが特徴であり、ムレ感軽減による快適性の向上と固体粉じんを吸着し衣服内への侵入を防ぐ防じん性を両立させました。

TRK-950の臨床試験を推進し、 画期的がん治療薬として 早期承認取得を目指す

固形がんに対する治療薬として独自に開発を進めているTRK-950について、米国、フランスでの第I相臨床試験を進めています。TRK-950は、がん細胞に結合しこれを攻撃するモノクローナル抗体製剤です。これは2003年に設立した先端融合研究所での成果であり、東レのコア技術の深化や融合により、新たな医薬事業領域を開拓する目的で取り組んできた結果、創出されたものです。欧米でのグローバルな臨床開発を展開し、First-in-class(画期的)のがん治療薬として早期承認取得を目指しています。

ライフイノベーション事業の拡大



3つの基本戦略 02 グローバルな事業の拡大・高度化

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る米国・欧州、社会生活の高度化や環境規制の強化が進む中国・新興諸国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ことを目指しています。2017年度の海外売上高は前年度比10.4%増の1兆1,508億円となりました。

香港大手ニットテキスタイル企業を持分法適用会社に

2017年7月、香港のニット・染色・プリント生地製造販売会社パシフィック・テキスタイルズ・ホールディングスの株式28%（約590億円）を取得し、持分法適用会社としました。同社は、コスト・品質競争力を強みとして世界有数の生産規模を誇る高収益企業で、欧米大手アパレル、製造小売（SPA）向けに大きく商売を拡大しています。東レグループは、今回の資本参加によって、両社による協力関係のさらなる強化とニット事業の拡大を図り、グローバルな一貫型事業の高度化を強力に推進していきます。

ハンガリーで PPS樹脂コンパウンド拠点を新設

ラージトウ炭素繊維の世界最大の供給メーカーである米国子会社Zoltek Companies, Inc.のハンガリー工場内に、ポリフェニレンサルファイド（PPS）樹脂コンパウンド生産設備を2018年3月から稼働開始しました。東レグループが欧州に樹脂コンパウンド拠点を設置するのは今回が初めてです。2015年にドイツに設立したマーケティング・技術サービス機能を有する販売会社「Toray Resins Europe GmbH」と共に、欧州での樹脂事業拡大の中核として位置づけ、世界ナンバーワンPPS樹脂メーカーとしての地位をより確固たるものとします。

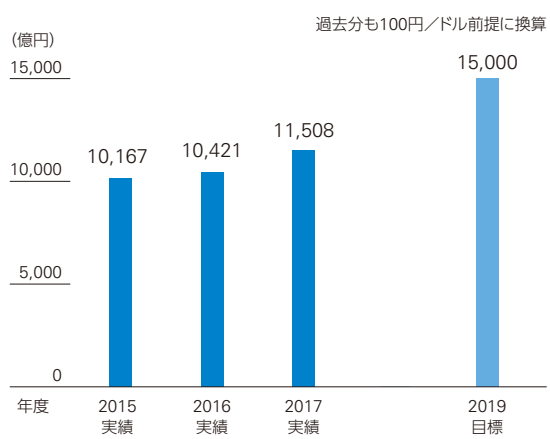
ドイツにオートモーティブセンターを開設

環境規制で先行する欧州でのR&D機能強化の一環として2018年8月、ドイツに「オートモーティブセンター欧州（AMCEU）」を開設します。東レグループの自動車関連事業をさらに拡大していくため、AMCEUは、名古屋事業場内にあるオートモーティブセンターの経験を活かしつつ、新規用途開発にも対応可能なR&D拠点、また欧州顧客へのワンストップサービス拠点として、欧州における中核的な技術開発拠点という大きな役割を担います。

インドで本格的な事業拡大に着手

2018年2月、インド現地法人Toray Industries（India）Private Limited（TID）の新拠点として、アンドラ・プラデシュ州スリシティーに新規事業用地を取得しました。本事業用地を東レグループの先端素材事業の重要拠点として積極的に経営資源を投入し、需要の拡大が見込まれる事業分野において、インド内需への対応や南アジアを主とするグローバルオペレーションの拠点として活用していく計画です。まずは、紙おむつ向け衛材用PPスパンボンド事業の新拠点を設立することを決定しました（2020年に稼働開始予定）。さらに、自動車市場拡大に伴う高機能樹脂需要に対応するためのナイロン樹脂及びPBT樹脂コンパウンドの新拠点設立も決定しました（2019年9月稼働開始予定）。

海外売上高推移（海外連結子会社の売上高単純合計）



3つの基本戦略 03 競争力強化

東レは、「成長分野での事業拡大」「グローバルな事業の拡大・高度化」といった成長戦略に加えて、「トータルコストダウン、事業体質強化、営業力強化」という3つの側面で「競争力強化」に努めています。

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」のカテゴリーごとのテーマを掘り起こし、3年間で500億円以上の効果を目標とする
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

コストダウンを推進しつつ、事業体質と営業力も強化

トータルコストダウンでは、グループ横断のトータルコスト競争力強化(TC)プロジェクトを推進し、比例費、固定費、生産プロセス革新により、2017年度以降3年間で合計2,200億円のコスト削減を目指しています。

事業体質強化では、中国繊維子会社の株式譲渡及び経営移管を実施したほか、フィルム事業において既存設備を改造し、成長分野であるMLCC(積層セラミックコンデンサー)離型用フィルムの生産開始を決定しました。

営業力強化では、出光興産(株)と有機EL材料に関する技術提携に合意しました。また、(株)ユニクロとニューヨークで合同展示会を初めて開催するなど、有力な社外パートナーとの連携を積極的に推進しています。

トータルコストダウン2017年度実績

比例費	**280億円削減**(削減率3.2%)	**693億円の削減**
固定費	**250億円削減**(P値*=0.99)	
生産プロセス革新	**163億円削減**	

* 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

2018年度の業績見通し

さらなる収益拡大を目指す

2018年度の世界経済は、米国や欧州などの先進国が拡大基調を維持するほか、新興国でも中国が若干減速するものの堅調に推移することで、全体として緩やかな景気拡大が続くと想定しています。ただし、先進国での保護主義的な通商政策、貿易摩擦の拡大、米欧の金融正常化に向けた動きがもたらす金融市場混乱等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中、緩やかな景気回復が続くことを想定していますが、海外経済の不確実性や、原油価格及び金融·資本市場の変動が景気に影響を及ぼす懸念があります。

こうした中、2018年度の業績は、連結売上高2兆4,500億円、営業利益1,650億円、親会社株主に帰属する当期純利益980億円を見込んでいます。配当は業績に連動した継続的な配当増を基本方針とし、年間配当金は、1株当たり16円を予定しています。

2018年度の連結業績見通し

単位: 億円

	2018年度	前期比
売上高	**24,500**	+2,451
営業利益	**1,650**	+85
親会社株主に帰属する当期純利益	**980**	+21

為替レート前提:110円／US$
(2018年8月6日発表)

2018年度のセグメント別業績見通し

単位: 億円

	売上高(前期比)	営業利益(前期比)
繊維	**10,000** (+864)	**810** (+86)
機能化成品	**8,950** (+917)	**790** (+76)
炭素繊維複合材料	**2,150** (+371)	**150** (-58)
環境·エンジニアリング	**2,600** (+217)	**160** (+27)
ライフサイエンス	**600** (+62)	**10** (-9)
その他	**200** (+21)	**40** (+11)
調整額	—	**△310** (-48)
合計	**24,500** (+2,451)	**1,650** (+85)

(2018年8月6日発表)

持続的成長に向けた積極投資を継続

2018年度は、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、衛生材料用PPスパンボンド、炭素繊維複合材料などにおいてグローバルな増産·増販効果を発現させると共に、全ての事業で高付加価値品へのシフト及び新用途·新顧客の開拓を推進します。また、東レグループの強みを活かしてシナジーの発揮が期待できる場合には、M&Aやアライアンスを機動的に行うことで、既存事業の成長を増幅·補完していきます。さらにグローバルな事業基盤を活用することで、為替や原燃料価格の変動などの影響をできるだけ受けない体質確保に努めます。そして、中長期的視点に立った設備投資や研究·技術開発、人材育成を行っていくことで持続的な成長を目指します。

設備投資については、2017年度以降の3年間で5,000億円規模を想定し、同時に「グリーンイノベーション」「ライフイノベーション」の領域を中心に2,200億円規模の研究開発費を投入する計画に従って、2018年度は設備投資額1,800億円(減価償却費1,050億円)、研究開発費730億円を予定しています。

公益資本主義を指向

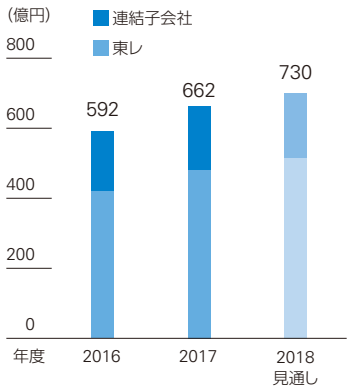
東レグループは、企業は社会の公器であるとの考え方のもと、株主、お客様、社員、地域社会全てのステークホルダーを含めた、「社会」全体の発展、成長に貢献して、社会と共に持続的に成長していく"公益資本主義"を指向しています。すなわち、世の中を変える革新技術·先端材料を開発·事業化し、市場が求める新しい価値の創造を通じて、社会に貢献することでさらなる収益拡大を目指していきます。

株主·投資家の皆様におかれましては、こうした東レグループの経営姿勢をご理解いただき、長期的視点でご支援いただきますようお願い申し上げます。

設備投資額*の推移

減価償却費の推移

研究開発費の推移



*有形固定資産·無形固定資産(のれんを除く)の合計

主な設備投資案件

2018年3月期	Toray Advanced Materials Korea Inc.	高機能ポリプロピレン長繊維不織布設備
	Zoltek Companies, Inc.	ラージトウ炭素繊維ZOLTEK®設備
	Toray Battery Separator Film Korea Limited	バッテリーセパレータフィルム セティーラ®設備
	Toray Composite Materials America, Inc.	炭素繊維トレカ®プリプレグ一貫設備
2019年3月期	Toray Battery Separator Film Korea Limited	バッテリーセパレータフィルム セティーラ®設備
	Alcantara S.p.A.	Alcantara®設備
	Zoltek Companies, Inc.	ラージトウ炭素繊維ZOLTEK®設備
	Toray Polytech (Foshan) Co., Ltd.	高機能ポリプロピレン長繊維不織布設備