

# 2018年度(2019年3月期)の業績レビュー

## 厳しい収益環境の中、売上高は過去最高を更新

東レグループは2011年に、「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」を目指し、長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”（ビジョン2020）を策定しました。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”（2017年4月～2020年3月末）では、「成長分野での事業拡大」「成長国・地域での事業拡大」と「競争力強化」を要とした成長戦略を実行すると同時に、2020年以降の持続的成長と企業価値向上を担う新たな収益源の創出についての取り組みも推進しています。

2018年度の世界経済は、先行き不透明感による景気下押し圧力が続く中、好調な米国の下支えもあり、全体としては緩やかな回復が続きましたが、年度後半には貿易摩擦の激化や中国の減速が顕著となり成長テンポが鈍化しまし

た。国内経済については、年度末にかけて輸出や生産に弱さがみられたものの、企業部門、家計部門とも総じて底堅く推移し、緩やかな景気回復が続きました。また、原燃料価格の上昇は当社グループ収益の下押し要因となりました。

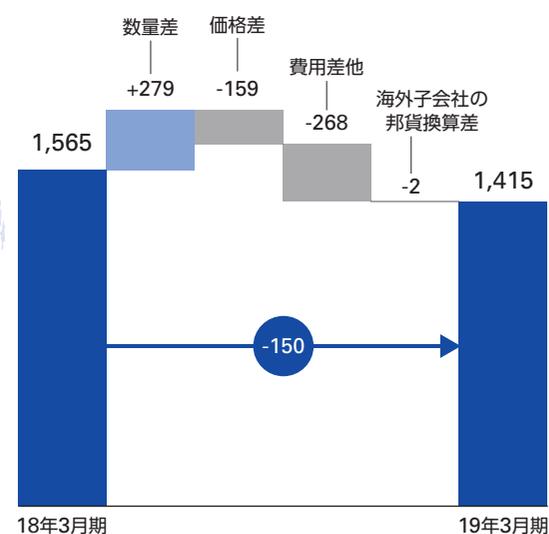
こうした中、2018年度の東レグループの連結売上高は、ライフサイエンス事業を除く全てのセグメントで増収となり、前年度比8.3%増の2兆3,888億円と過去最高を更新しました。しかしながら、拡販に伴う営業費や製造固定費が増加しました。また、原料価格上昇に対して販売価格の転嫁を進めましたが、100%転嫁には至らず、販売価格差と原料価格差のネットではマイナスとなりました。この結果、連結営業利益は同9.6%減の1,415億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、同17.2%減の794億円となりました。

配当については、業績動向等を勘案し、1株当たり年間配当金を1円増の16円（配当性向32.3%）とさせていただきます。

### “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

営業利益増減(億円)



# 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019”

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。2018年度のGRプロジェクトの売上高は前年度比10.5%増の7,869億円となりました。

#### GHG排出削減、バイオマス、水処理等の各分野で事業拡大

2018年度のGRプロジェクトは、GHG排出削減への貢献として、Zoltek Companies, Inc.のハンガリー工場においてラージトウ炭素繊維の生産設備増強を決定しました。また、高圧縮強度と高弾性率を両立させた新しい炭素繊維トレカ®MXシリーズを開発しました。バイオマス分野では、世界最高水準の植物由来原料比率を実現したスエード調人工皮革Ultrasuede® BXを発売しました。そして水処理分野では、下廃水処理に最適な逆浸透膜エレメントロメンブラ®TLFシリーズの販売を開始しました。これは従来製品と比較して透過水量を約3割増加させることができるため運転コストの低減に貢献するほか、新しい膜表面コーティング技術により交換頻度の低減も可能にする製品です。

グリーンイノベーション事業の売上高推移



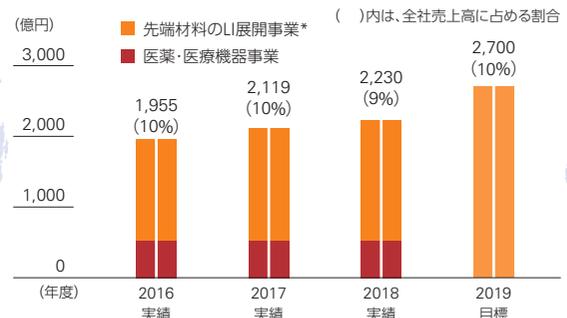
### ライフイノベーション事業拡大 (LI) プロジェクト

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。2018年度のLIプロジェクトの売上高は前年度比5.2%増の2,230億円となりました。

#### 医薬・医療機器に加え、先端材料によるLI展開も推進

LIプロジェクトでは、医薬・医療機器分野において、大動脈弁狭窄症向けのバルーン拡張式弁形成術用カテーテル大動脈用イノウエ・バルーンのラインナップを拡充しました。また、Meiji Seika ファルマ(株)との間で、東レが開発したそう痒症改善剤「TRK-820」に関するライセンス契約(タイ・インドネシアでの独占的開発・販売)を締結しました。一方で先端材料によるLI展開も加速しています。長期間の心電図測定を目指した医療用「hitoe®ウェアラブル心電図測定システム」の販売を開始しました。また、化学防護服LIVMOA®でEU型式試験証明書(CEマーキング)を取得したほか、快適な使い切り保護服LIVMOA®のクリーンルーム対応滅菌タイプを開発しました。

ライフイノベーション事業の売上高推移



\*東レグループ概算

# 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019”

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。2018年度の海外売上高は前年度比10.5%増の1兆2,713億円となりました。

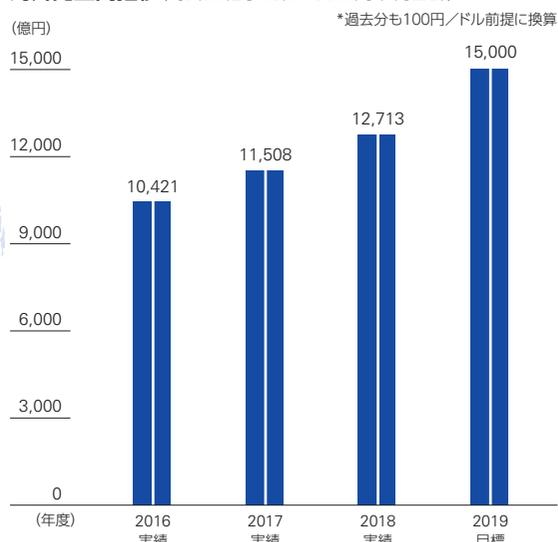
### 米国やアジアでの増産を決定

グローバルな事業拡大・高度化については、米国やアジアでの生産能力増強を積極化しました。まずインドにおいて、自動車の電装部品や電気・電子用コネクタ等に使用されるナイロン樹脂及びPBT樹脂コンパウンド生産設備の新設を決定しました。

マレーシアでは、ABS樹脂トヨラック®の生産能力増強を決定しました。世界シェアナンバーワンの地位を確立している透明グレードの拡販に向けて、2020年11月の稼働開始を目指します。中国では、オリックス(株)、中国水務集团有限公司と飲料水の処理設備を製造・販売する合併会社を設立しました。

さらに、米国子会社において、食品包装市場での需要に対応しポリプロピレンフィルムの生産能力増強を決定し、2020年からの稼働開始を目指しています。

海外売上高推移(海外連結子会社の売上高単純合計)



主要製品の海外生産比率(2019年3月末設備能力)



海外  
**75%**  
国内  
**25%**



海外  
**75%**  
国内  
**25%**



海外  
**78%**  
国内  
**22%**



海外  
**81%**  
国内  
**19%**

## 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コスト競争力強化 (TC) プロジェクトを推進し、3年間で合計2,200億円のコスト削減を目指す
- ▶ 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」づくりを主導
- ▶ 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

## 前年度を上回る

## トータルコストダウンを実行

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。2018年度は841億円の削減 (2017年度は693億円の削減) を実行しました。

事業体質強化では、Toray Advanced Materials Korea Inc. が 2019年4月にToray Chemical Korea Inc.を吸収合併し、さらなるシナジーの創出と事業の効率化を目指しています。営業力強化では、炭素繊維複合材料の製造・販売を行うTenCate Advanced Composites Holding B.V.の買収を2018年7月に完了しましたが、さらに事業ブランド名を「Toray Advanced Composites」に統一することにより、名実ともに東レグループの一員としての認知を図りつつ、各社との連携を強化しています。

## トータルコストダウン2018年度実績



\*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

# 2019年度の業績見通し

## 体質強化と事業拡大、事業構造改革を進め、増収増益を目指す

2019年度の世界経済は、中国や米国を中心に成長テンポが鈍化するものの、年後半以降はやや持ち直す見通しです。ただし、米中などの貿易摩擦の激化、中国景気の下振れ、英国のEU離脱交渉の行方等のリスク要因に注意を払う必要があります。日本経済については、輸出や生産の伸びは鈍化するものの、雇用・所得環境の改善を背景に、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及ぼす影響等に留意する必要があります。

こうした中、2019年度の業績は、連結売上高2兆5,300億円、営業利益1,600億円、親会社株主に帰属する当期純

利益930億円を見込んでいます。また、配当は1株当たり年間配当金16円の継続を予定しています。

この3年間、原燃料価格の高騰や、米中などの貿易摩擦の激化、中国景気の下振れ等、当社グループを取り巻く経営環境が想定に対して大きく変化したこともあり、“AP-G 2019”の策定当初に想定していた目標を下回る見通しです。2019年度は引き続き固定費管理を一層徹底するほか、重点化すべき課題に対して、全社支援により問題解決の加速化を図るプロジェクトを実施し、事業拡大及び事業構造改革を進めます。

### 2019年度の連結業績見通し

単位:億円

	2019年度見通し	前期比
売上高	25,300	+5.9%
営業利益	1,600	+13.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	930	+17.2%

為替レート前提:110円/US\$

### 2019年度のセグメント別業績見通し

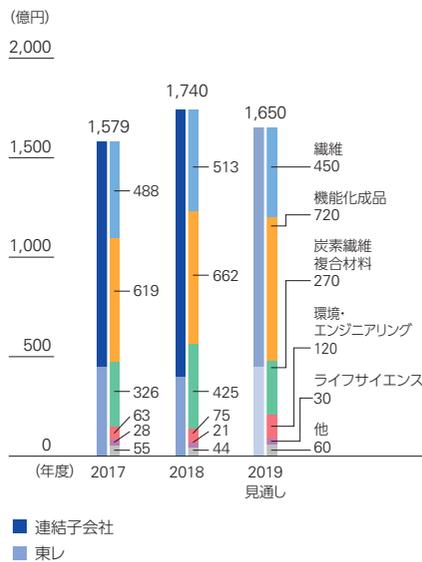
単位:億円

	売上高(前期比)	営業利益(前期比)
繊維	10,000 (+257)	700 (-29)
機能化成品	9,350 (+662)	810 (+133)
炭素繊維複合材料	2,500 (+341)	220 (+105)
環境・エンジニアリング	2,700 (+123)	140 (+18)
ライフサイエンス	550 (+13)	0 (-13)
その他	200 (+15)	30 (-1)
調整額	—	△300 (-27)
合計	25,300 (+1,412)	1,600 (+185)

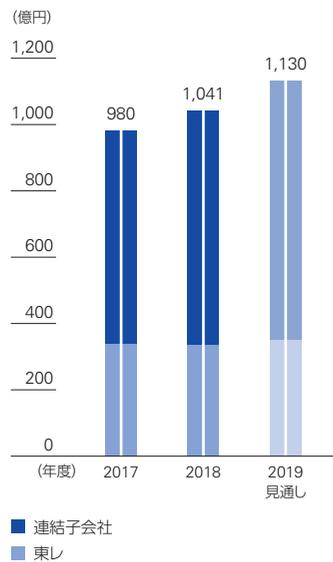
## 海外を中心とした成長分野での設備投資を推進

設備投資については、2019年度は、海外を中心とした成長分野での設備投資を推進し、1,650億円(減価償却費1,130億円)を予定しています。研究開発費については、730億円を想定しています。

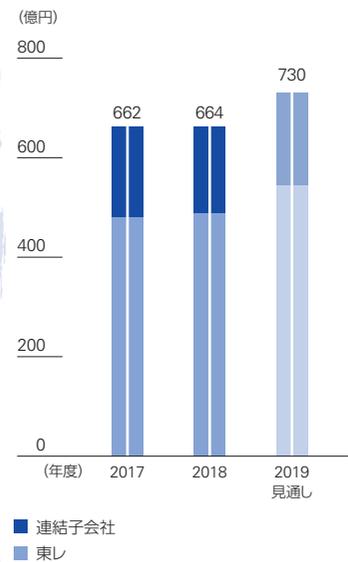
設備投資額\*の推移



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

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
	Zoltek Companies, Inc.	ラージトウ“ZOLTEK™”炭素繊維設備
	Alcantara S.p.A.	“Alcantara®”設備
	Toray BSF Coating Korea Limited	バッテリーセパレータフィルム“セティーラ®”コーティング設備
2020年3月期	Alcantara S.p.A.	“Alcantara®”設備
	Zoltek Zrt.	ラージトウ“ZOLTEK™”炭素繊維設備
	Toray Plastics (Malaysia) Sdn. Berhad	ABS樹脂トヨラック®設備