

The TORAY logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letters 'T' and 'Y' have a distinctive slanted top edge. The logo is positioned in the upper right quadrant of the slide.

Innovation by Chemistry

証券コード:3402

東レグループの成長戦略

東レ株式会社

2020年9月12日

目次

I. 東レグループの概要	2
II. セグメント紹介	7
III. 長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”	21
IV. 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”	26
V. 終わりに	39
<参考> 2021年3月期連結業績見通し	41

The TORAY logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letters 'T' and 'Y' have a distinctive slanted top edge. The logo is positioned in the upper right corner of the slide.

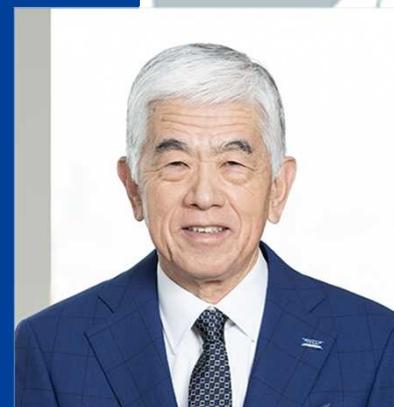
TORAY

Innovation by Chemistry

I . 東レグループの概要

会社概要

会社名:	東レ株式会社
設立:	1926年1月
資本金:	1,479億円
連結売上収益:	2兆 912億円 (2020年3月期)
事業展開国・地域数:	29
連結対象会社:	282社(国内102社、海外180社)
従業員数:	東レ 7,568人
	国内連結子会社 10,430人
	海外連結子会社 30,033人
	計 48,031人
	(2020年3月末現在)



代表取締役社長
日覺 昭廣

東レ理念

企業理念

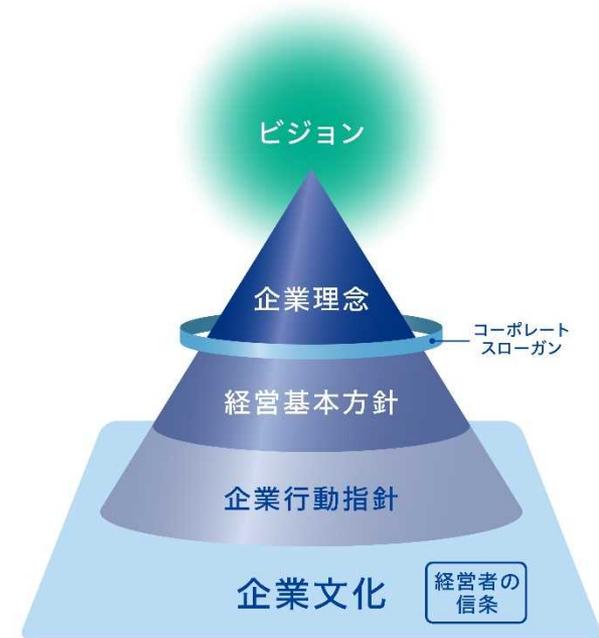
わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します

経営基本方針

お客様のために
新しい価値と高い品質の製品とサービスを
社員のために
働きがいと公正な機会を
株主のために
誠実で信頼に応える経営を
社会のために
社会の一員として責任を果たし相互信頼と連携を

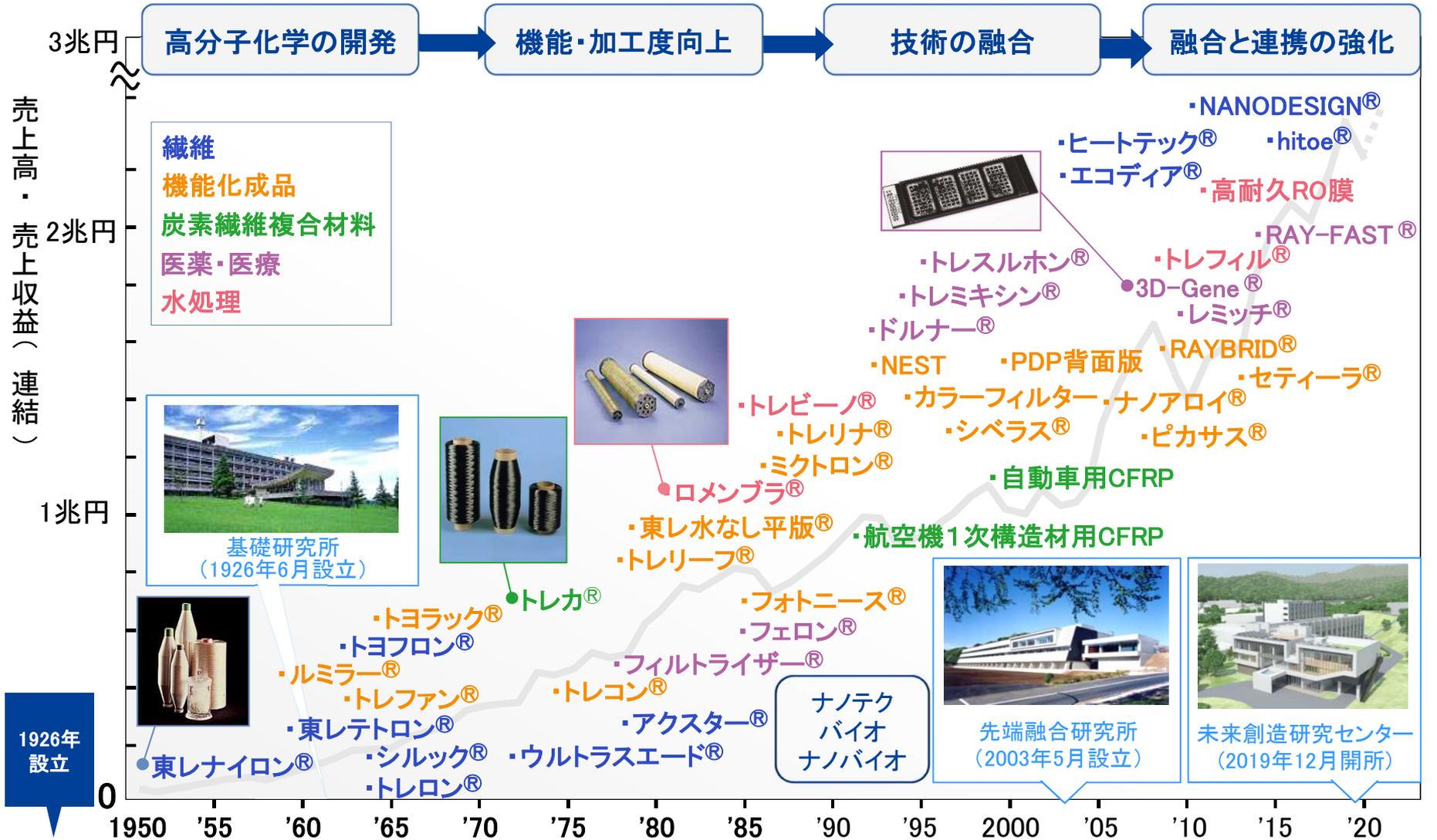
ビジョン

東レグループ サステナビリティ・ビジョン



| 東レ理念 |

東レグループの事業変遷



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。
レミッチ®は鳥居薬品株式会社の登録商標です。

東レグループの技術と事業領域



The TORAY logo consists of the word "TORAY" in a bold, blue, sans-serif font. The letters are slightly slanted to the right. The logo is positioned in the upper right corner of the slide.

Innovation by Chemistry

Ⅱ. セグメント紹介

セグメント別売上収益・事業利益

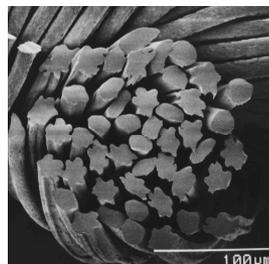
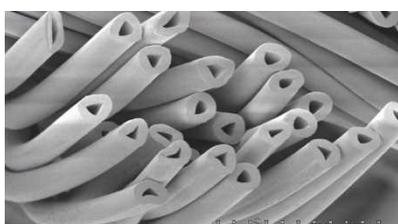
(億円)

セグメント	主な製品	20年3月期 連結売上収益		20年3月期 連結事業利益	
			構成比率		構成比率
 繊維		8,310	40%	596	39%
 機能化成品		7,612	36%	545	36%
 炭素繊維 複合材料		2,369	11%	226	15%
 環境・ エンジニアリング		1,908	9%	106	7%
 ライフサイエンス		530	3%	5	0%
その他		182		36	
調整額		—		▲258	
合計		20,912		1,255	

繊維セグメント

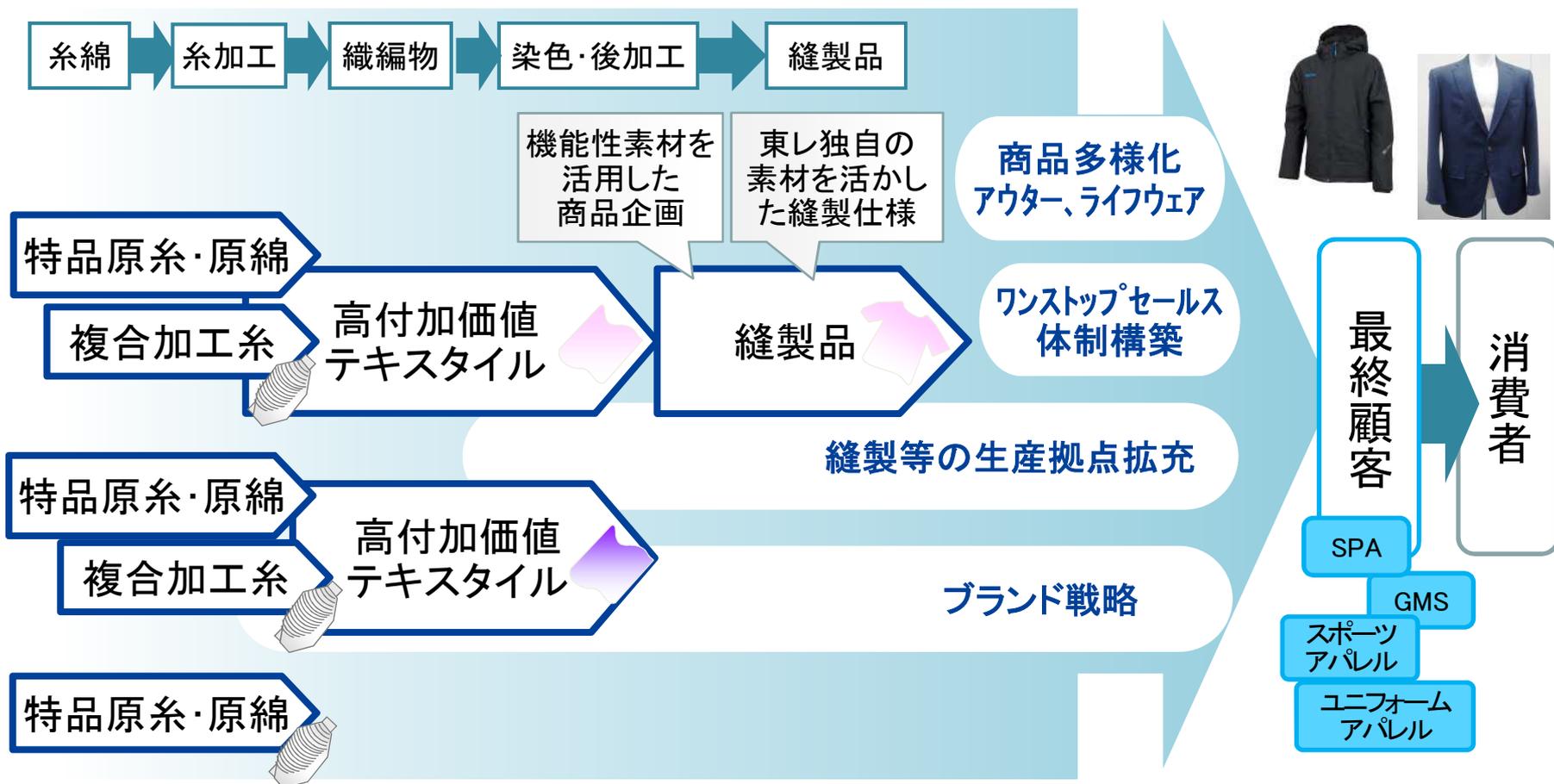
繊維

- 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
- エアバッグ用基布事業や不織布事業など産業用途にも展開
- 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



ファイバー・テキスタイル・縫製品一貫型事業(衣料用繊維)

繊維

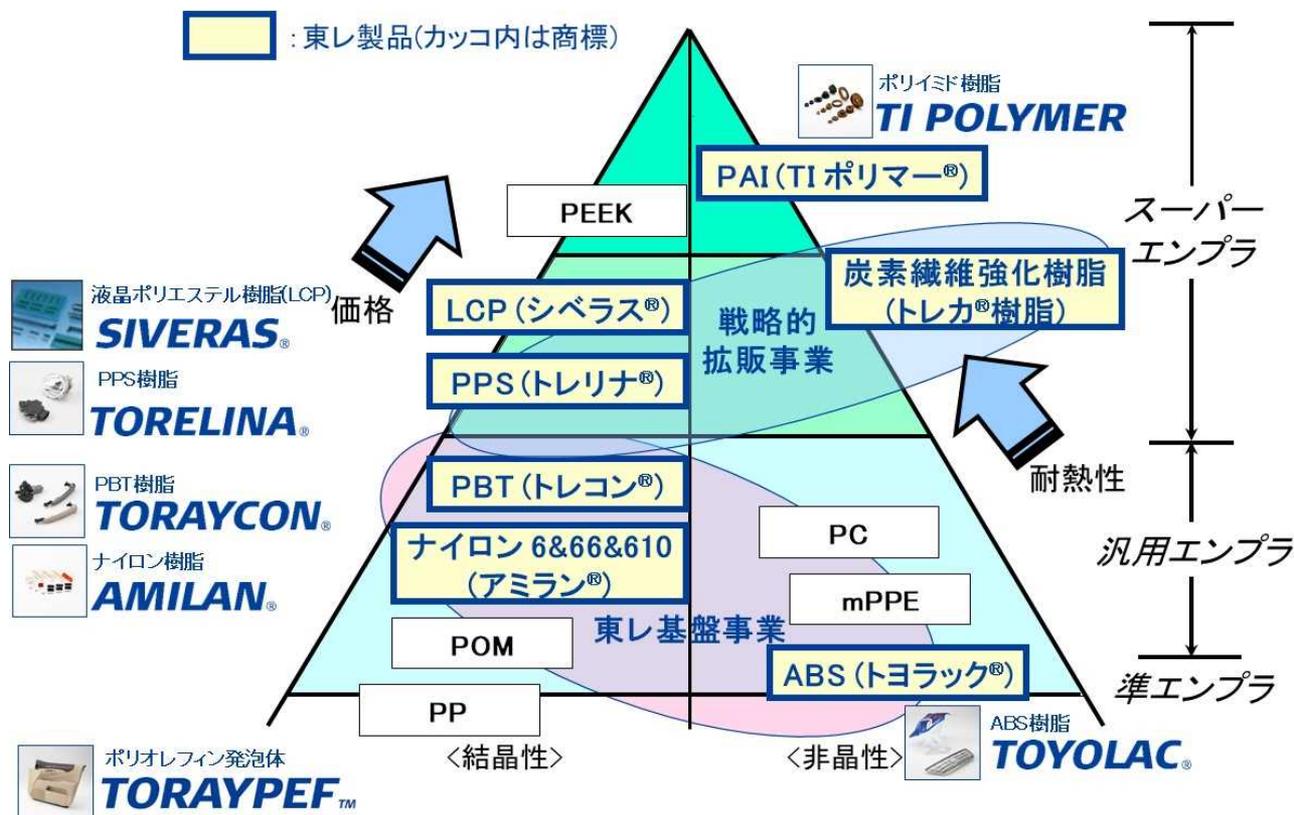


最終顧客のニーズに基づき、グローバルなバリューチェーンを構築し、差別化モデルを追求

樹脂事業

機能化成品

- 非晶性のABS樹脂、TIポリマー、結晶性のナイロン、PBT、PPS、LCPを有し、炭素繊維強化樹脂も事業化
- 原料・重合・コンパウンド・成形加工の差別化技術創出力と顧客提案力
- 世界10カ国に19の生産拠点を有し、グローバルに展開

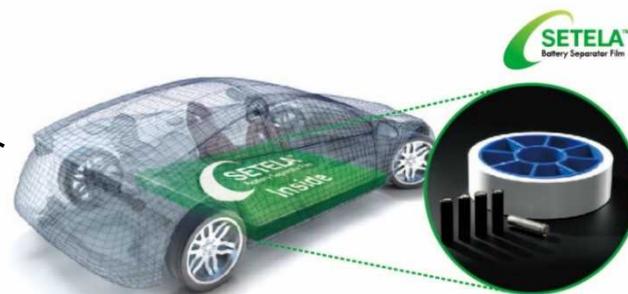


バッテリーセパレータフィルム

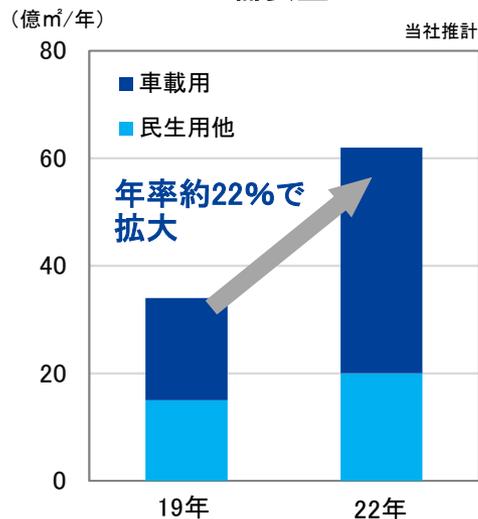
機能化成品

■ 欧州市場を中心に高い成長を見込む車載用途では原反及びコーティングの設備能力拡大とコストダウンを推進。適地生産と顧客の工程にマッチした品質、品種の作り込みにより、トータルコストとして顧客メリットを提案。

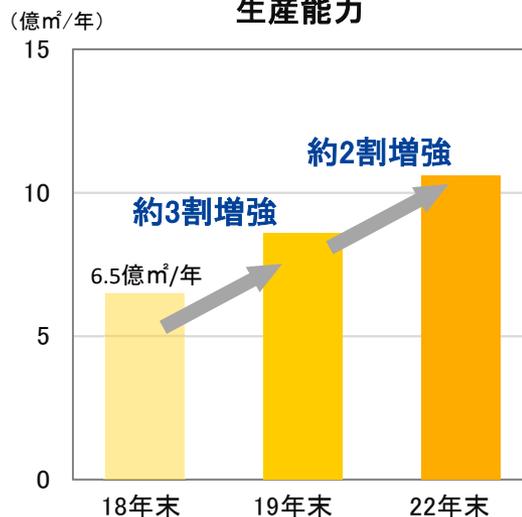
■ 市場の裾野が拡大する民生用途は、今後のIoTデバイスも睨んで、開発スピードを加速。



バッテリーセパレータフィルム
需要量



東レグループ
バッテリーセパレータフィルム
生産能力



東レグループ
バッテリーセパレータフィルム生産拠点



画素分離層/平坦化層材料

感光性ポリイミド

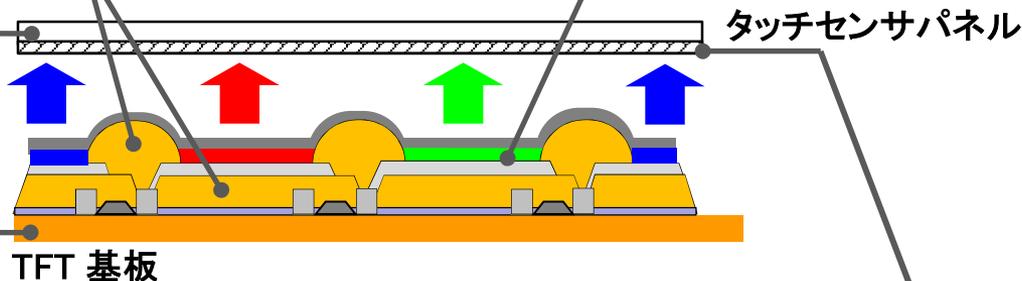
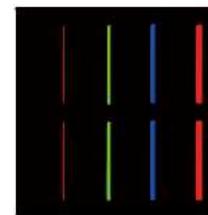
- 高信頼性
- パターン形状制御
- 高感度



業界標準材料

有機発光材料

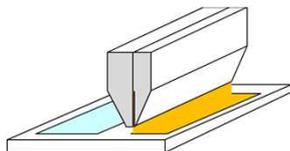
- 高移動度
- 高効率



フレキシブル基板材料

非感光性ポリイミド

- 超高耐熱
- 透明



導電性ペースト

“RAYBRID®”

- 微細配線
- 低抵抗

周辺配線

メタルメッシュ



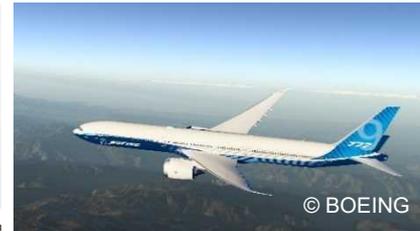
有機ELディスプレイ分野に各種先端材料を幅広く展開

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
- 世界4極でグローバルに展開

炭素繊維の特徴

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



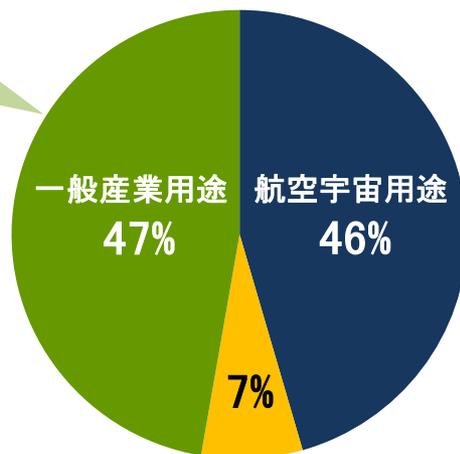
航空宇宙、スポーツ、一般産業各用途に展開

一般産業用途

- 風力発電翼
- 圧力容器
- 燃料電池電極基材
- パソコン筐体
- 自動車部材 など



炭素繊維複合材料
用途別 売上収益比率
(20年3月期)



航空宇宙用途

* 炭素繊維使用の民間航空機



ボーイング787



ボーイング777

サブセグメント別売上収益 (単位:億円)

サブセグメント	20年3月期
航空宇宙	1,078
スポーツ	170
一般産業	1,120
炭素繊維複合材料 セグメント合計	2,369

スポーツ用途



- 自転車
- 釣り竿
- ゴルフシャフト
- ホッケースティック
- テニスラケット

- 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



逆浸透(RO)膜

■ RO膜の構造

供給水

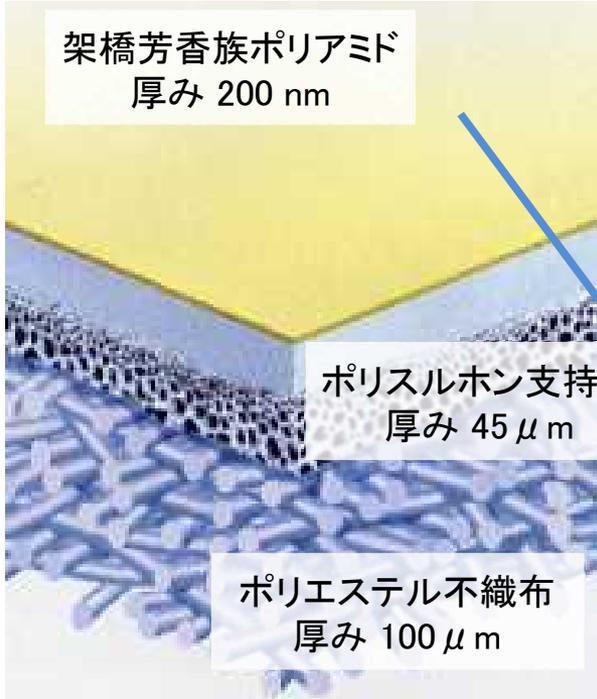
分離機能層

架橋芳香族ポリアミド
厚み 200 nm

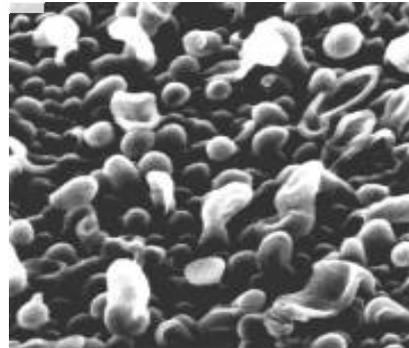
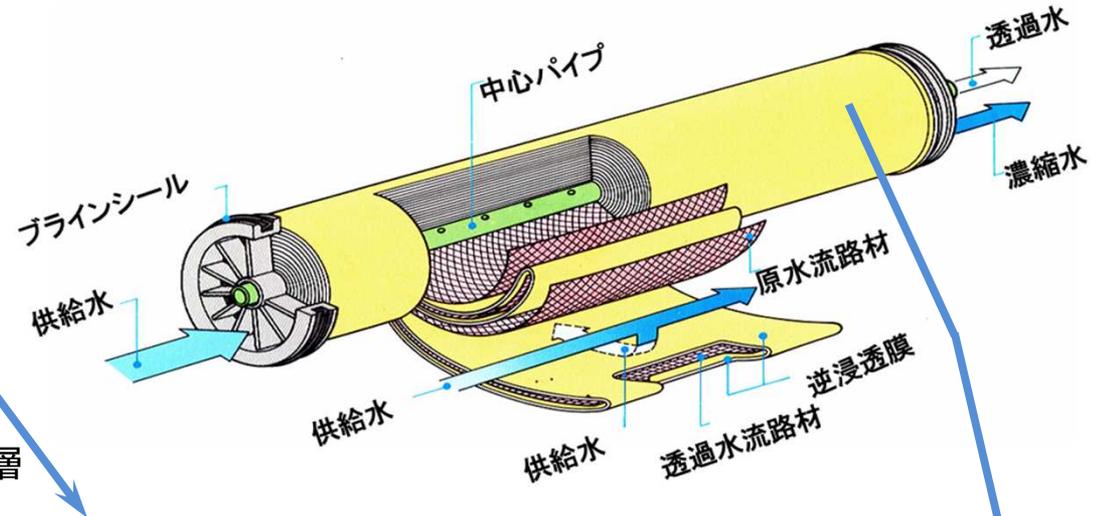
ポリスルホン支持層
厚み 45 μ m

ポリエステル不織布
厚み 100 μ m

透過水



■ RO膜エレメントの構造



RO膜表面の構造



シュアイバ地区(サウジアラビア)
海水淡水化プラント

- 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



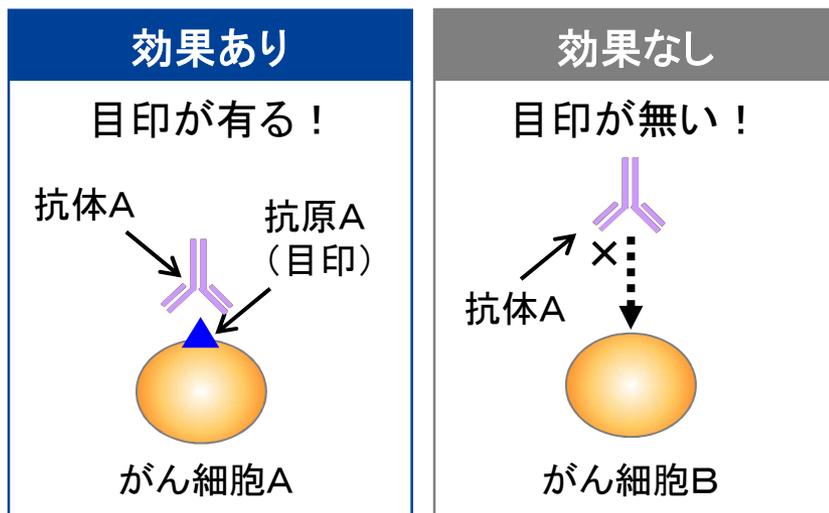
がん治療薬 TRK-950(抗体医薬)

ライフサイエンス

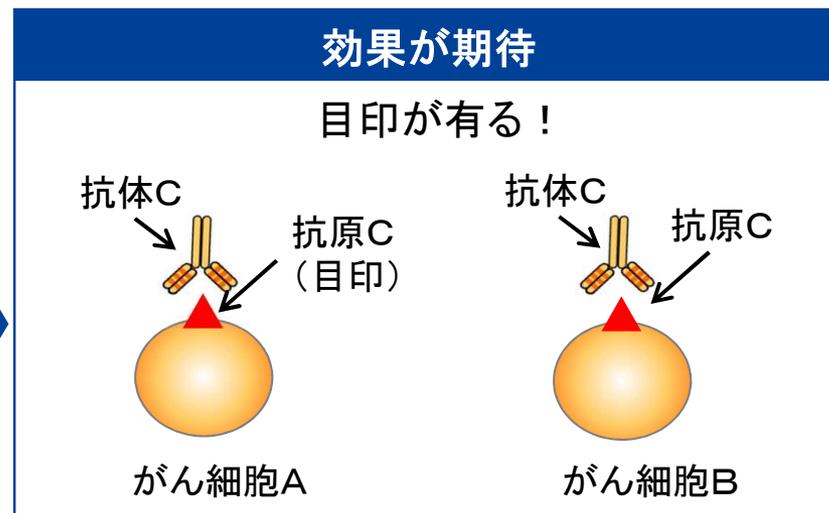
■TRK-950とは

- ・多くのがん種に高発現する新規抗原(タンパク質)に対する抗体製剤
- ・First-in-class(画期的)のがん治療薬として、2020年代の承認申請を目指す

既存抗体医薬



TRK-950



同じがん種でも抗原Aを発現しない場合あり

多くのがん細胞で発現する抗原Cを発見

■臨床試験の状況

- ・2017年3月から第I相試験を米国(2施設)と仏国(1施設)で開始
- ・2019年4月から米国(5施設)、仏国(1施設)に拡大し、大腸がん/胆管がん/膀胱がん/卵巣がん/胃がん/腎臓がん/悪性黒色腫等を対象に、追加で安全性および有効性を確認中

The TORAY logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letters 'T' and 'Y' have a distinctive slanted top edge. The logo is positioned in the upper right corner of the slide.

Innovation by Chemistry

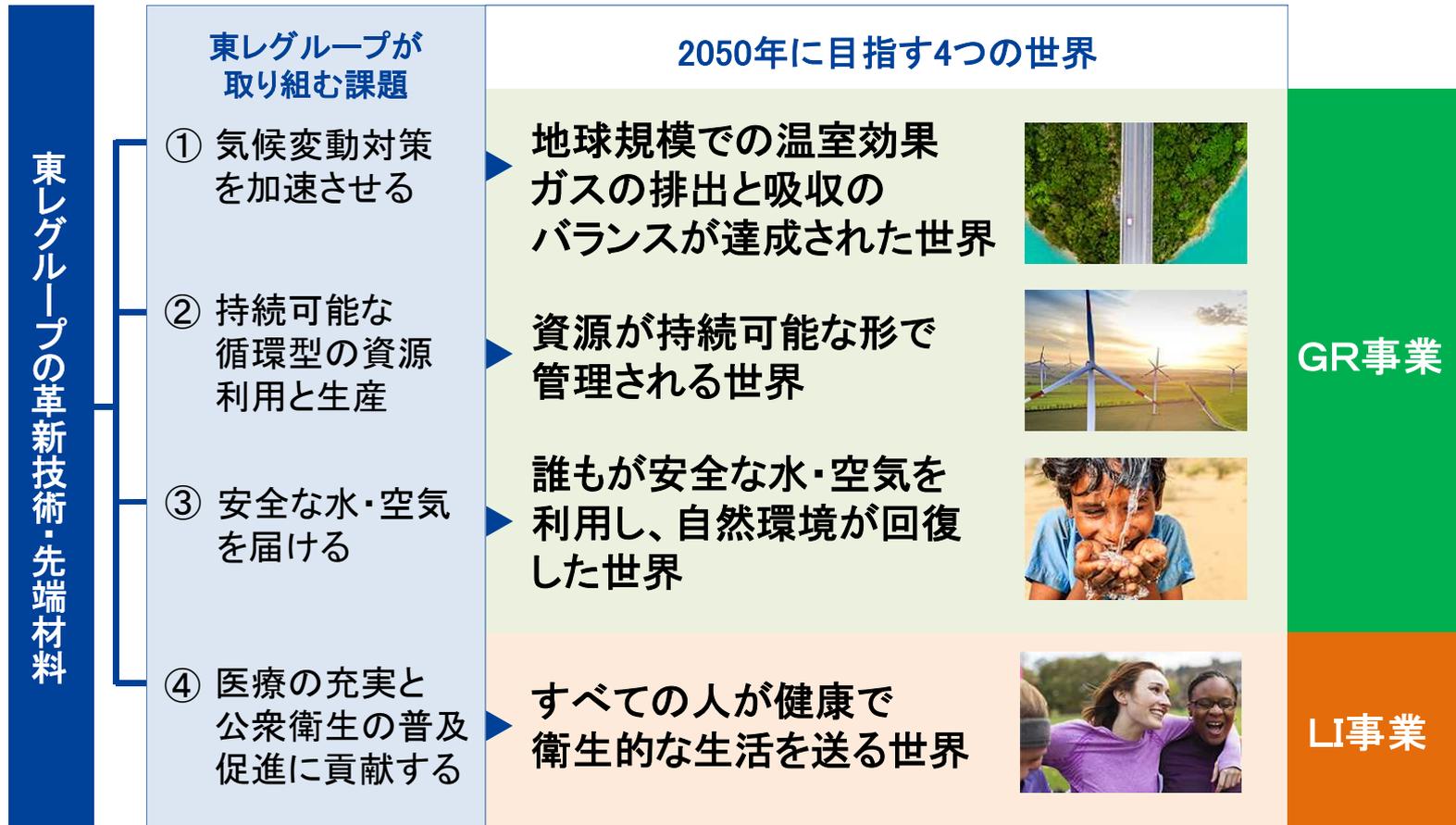
Ⅲ. 長期経営ビジョン

“TORAY VISION 2030”

— 持続的かつ健全な成長と社会的価値の創造 —

東レグループ サステナビリティ・ビジョン

2050年に向け東レグループが目指す世界と取り組む課題



GR事業：グリーンイノベーション事業、LI事業：ライフイノベーション事業

社会的課題解決に貢献する2つの事業

東レグループの先端材料・コア技術により社会的課題解決に貢献

グリーンイノベーション(GR)事業

地球環境問題や資源・エネルギー問題
の解決に貢献



航空機用炭素繊維



圧力容器用
炭素繊維



風力発電翼用
炭素繊維



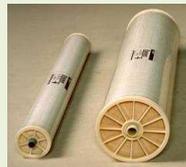
自動車用炭素繊維



自動車用樹脂



エアフィルター



水処理膜



リチウムイオン電池用
セパレータフィルム



東レ水なし平版
®

ライフイノベーション(LI)事業

医療の充実と健康長寿、公衆衛生の
普及促進、人の安全に貢献



医薬品



体外循環治療カラム



コンタクトレンズ



タンパク質
検出システム



カテーテル



生体信号検知
機能素材



衛材用
PPスパンボンド



防護服



X線CT天板
カセット



エアバッグ用基布

長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”

2030年までに想定される事業環境変化

地球環境問題解決への要請の高まり



不確実性の増大



循環型社会の形成



長寿社会



グローバルな人口増加



デジタル社会の進展による産業構造やライフスタイルの変化



長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”

① 成長分野でのグローバルな拡大

グリーンイノベーション(GR)事業拡大、ライフイノベーション(LI)事業拡大

② 競争力強化

事業の高度化・高付加価値化、トータルコストダウン

③ 経営基盤強化

財務構造強化、事業構造改革

持続的かつ健全な成長を目指す

“TORAY VISION 2030” 2030年度の数値目標

	2013年度実績 (基準年度) (日本基準)	2030年度目標 (2013年度比) (IFRS)
GR売上高・売上収益	4,631億円	4倍
LI売上高・売上収益	1,196億円	6倍
CO ₂ 削減貢献量	0.4億トン	8倍
水処理貢献量	2,723万トン／日	3倍
生産活動によるGHG排出量 の売上高・売上収益原単位	337トン／億円	30%削減
生産活動による用水使用量 の売上高・売上収益原単位	15,200トン／億円	30%削減

2050年に向けた中間目標として、2030年度に達成すべき数値目標を掲げる

The TORAY logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letters 'T' and 'Y' have a distinctive slanted top edge. The logo is positioned in the upper right corner of the slide.

Innovation by Chemistry

IV. 中期経営課題

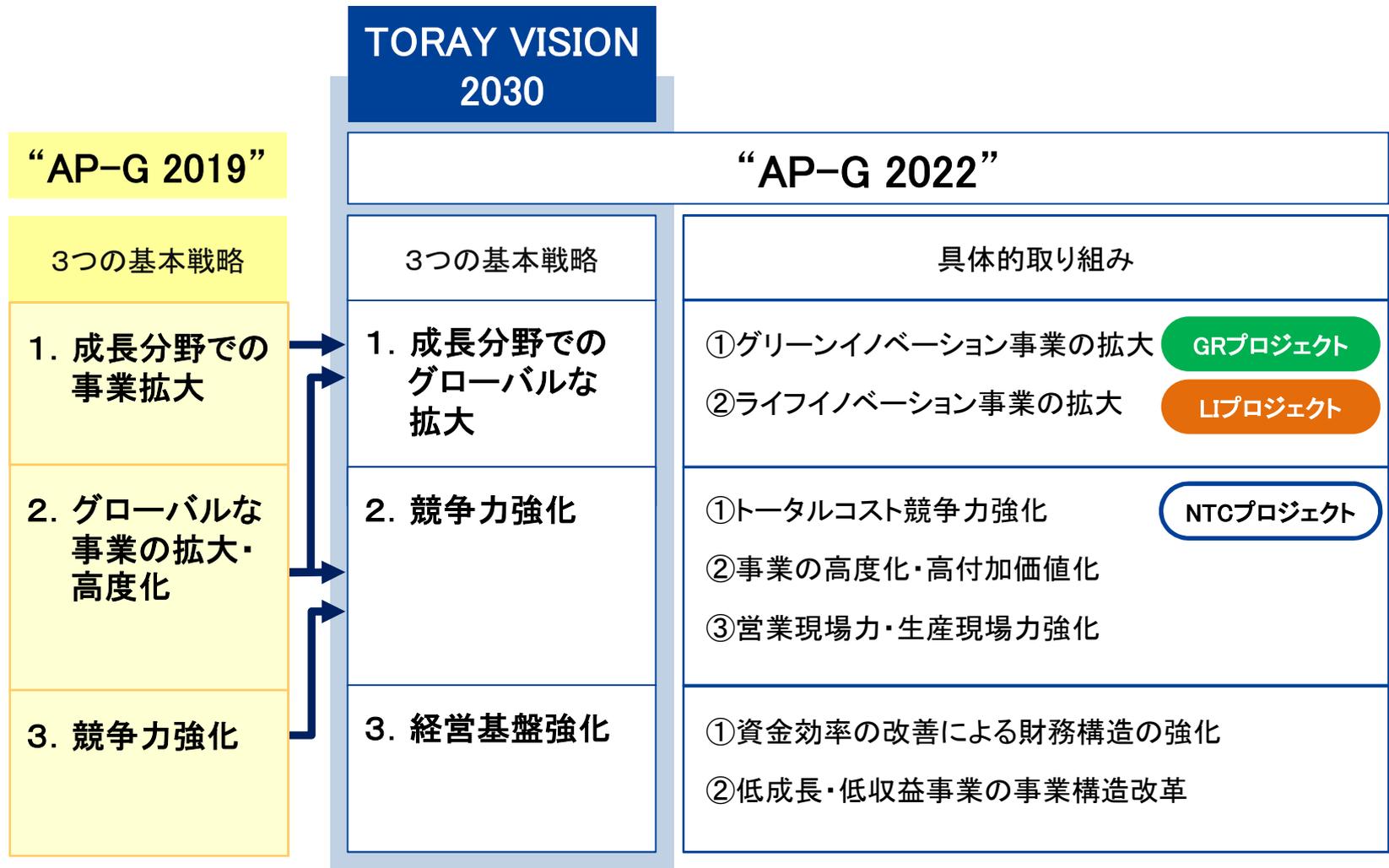
“プロジェクト AP-G 2022”

(2020～2022年度)

「強靱化と攻めの経営」

— 持続的な成長と新たな発展 —

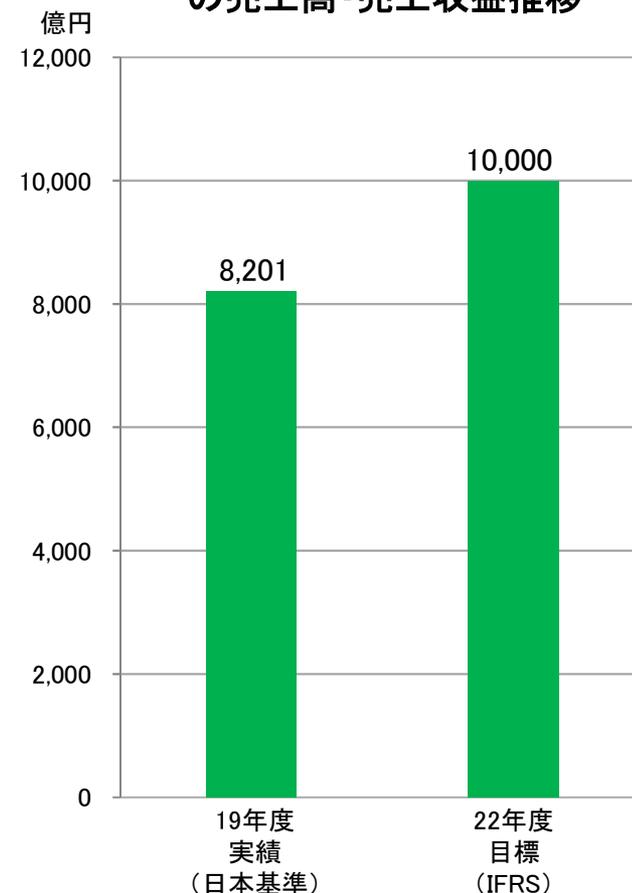
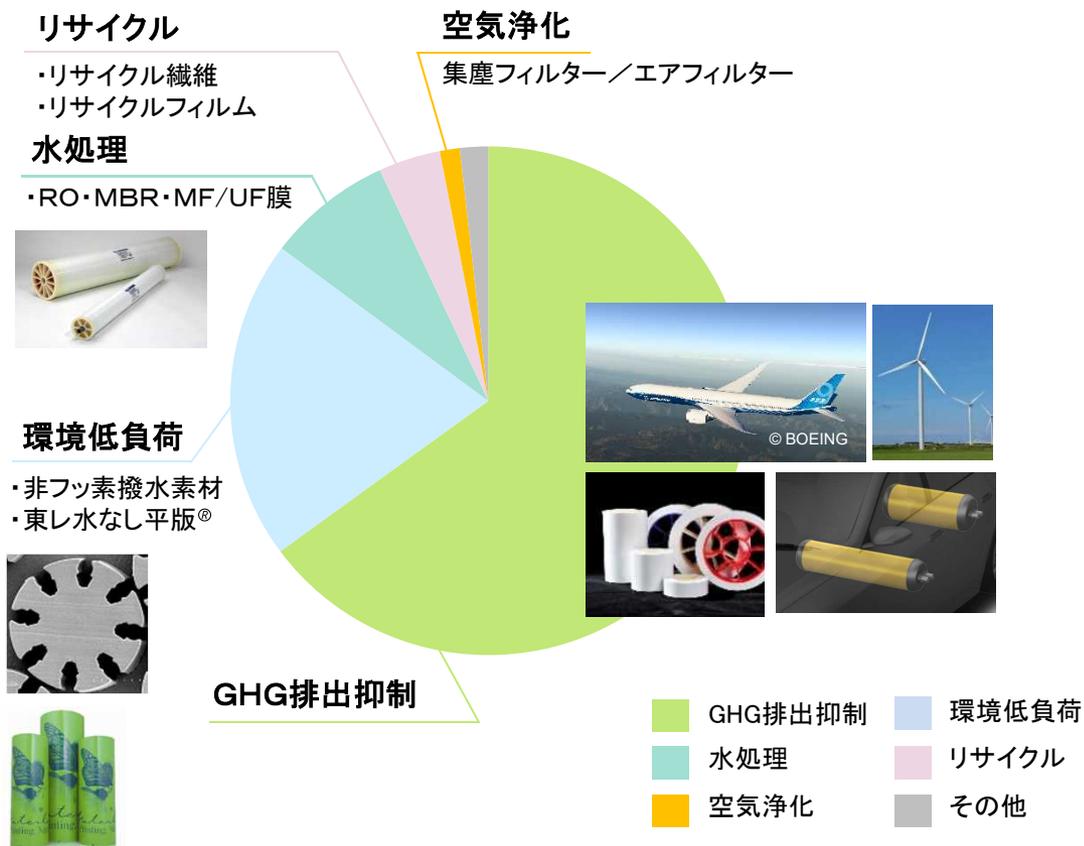
“プロジェクト AP-G 2022”の基本戦略



2022年度 売上収益目標:1兆円

グリーンイノベーション事業
2019年度 売上高 8,201億円

グリーンイノベーション事業
の売上高・売上収益推移



2022年度 売上収益目標: 3,000億円

健康・長寿社会のサポート



衛材用不織布



バリアフリー素材



スポーツ素材



家庭用浄水器

医療の質向上、医療現場の負担軽減



人工腎臓



カテーテル



医療用hitoe®



医薬品

人の安全のサポート



遮熱・遮光・UVカット
サマシールド®

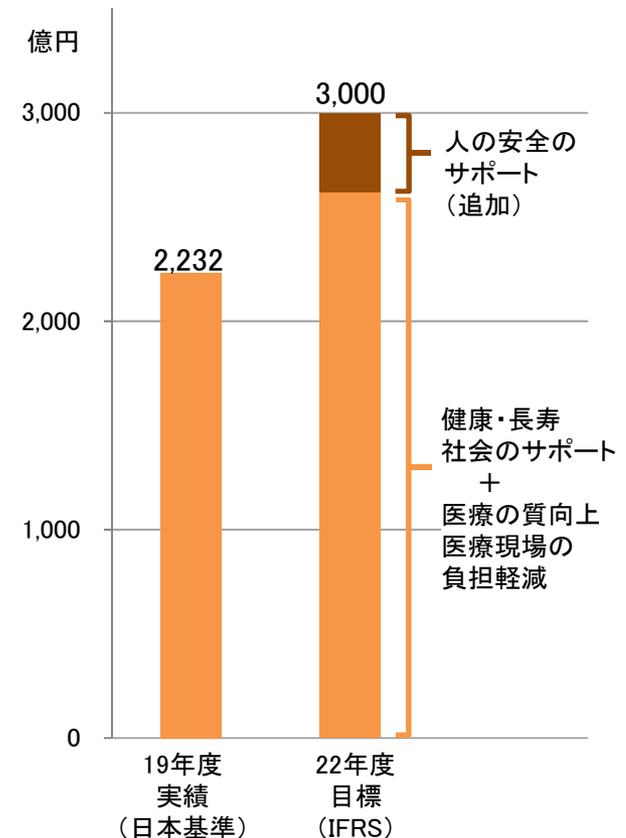


遮炎機能を有する不織布
GULFENG®



防護服 LIVMOA®

ライフノベーション事業の 売上高・売上収益推移

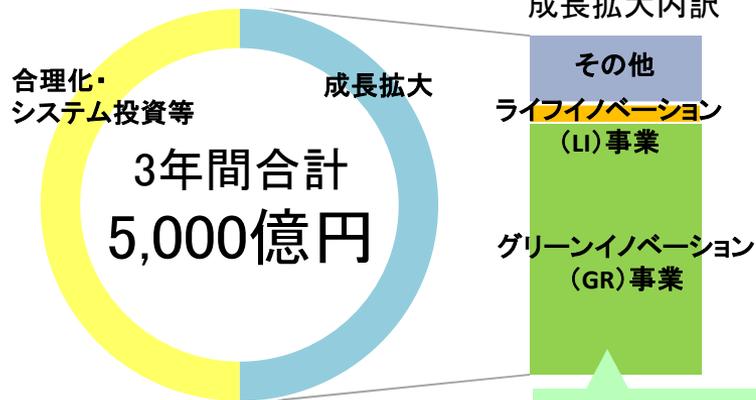


設備投資、研究・技術開発

設備投資

成長する事業領域を中心に積極的な成長拡大投資を実施

設備投資額 目的別内訳



バッテリーセパレータフィルム
産業用炭素繊維
RO膜等

研究・技術開発

将来の大型テーマにリソースを配分し、サステナビリティ・ビジョン実現に貢献

基盤技術と固有技術を融合した総合力の強化

研究開発費 内訳



未来創造研究センター

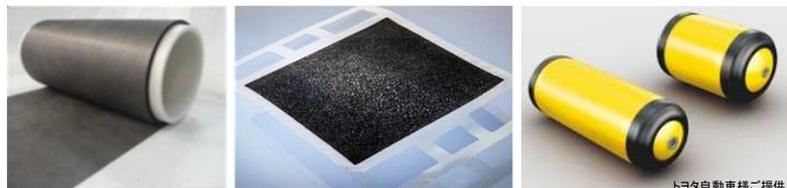
新事業創出

次の成長ステージを担う大型テーマにリソースを重点的に投入し、開発・ビジネスモデル構築を加速、2020年代に1兆円規模の売上創出を目指す

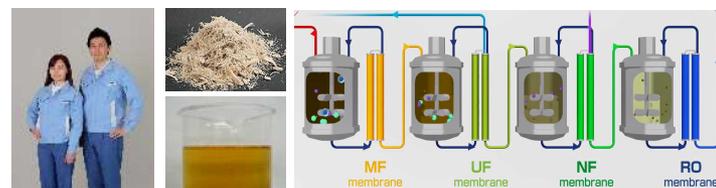
Future TORAY-2020sプロジェクト (FTプロジェクト)

“AP-G 2022”におけるテーマ例

「水素・燃料電池関連材料」



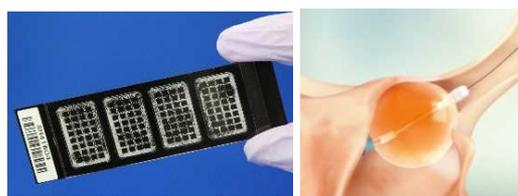
「バイオマス活用製品・プロセス技術」



「環境対応印刷ソリューション」



「衛生・ヘルスケア製品」



「センシングデバイス関連部材」



コスト削減と付加価値の最大化により競争力を強化

1. トータルコストダウン

トータルコスト競争力強化プロジェクト(NTCプロジェクト)
3年間累計で1,500億円のコスト削減を目指す

比例費削減活動

比例費削減目標額1,000億円
(毎年前年比3.7%以上の削減目標とする)

固定費削減活動

製造固定費削減目標額350億円

生産プロセス革新

・大幅なコストダウンに直結する
テーマの絞り込み
・3年間150億円の効果額を目標とする

2. 事業の高度化・高付加価値化

- 製品の高度化
- 製品とサービスの融合による高付加価値化
- 社外パートナーとの連携による新たな価値の創出
- ICTを活用したバリューチェーンの革新

3. 営業現場力強化・生産現場力強化

- 営業最前線での情報収集力、サプライチェーンへの洞察力、総合的な提案力、課題解決力を強化し、付加価値の最大化を主導
- 工程安定化や設備保全、生産トラブルの解決のほか、顧客要求課題に応える課題解決力を強化し、労働生産性の持続的向上を図る

キャッシュフローの増大、資産効率性の向上を目指す

1. 資金効率の改善による財務構造の強化

- 投資に対するリターンの確実性向上
- 社内においてフリー・キャッシュ・フロー管理を導入
- 運転資本の削減
- D/Eレシオ ガイドライン 0.8程度
- 配当性向の目標を設定(30%程度)

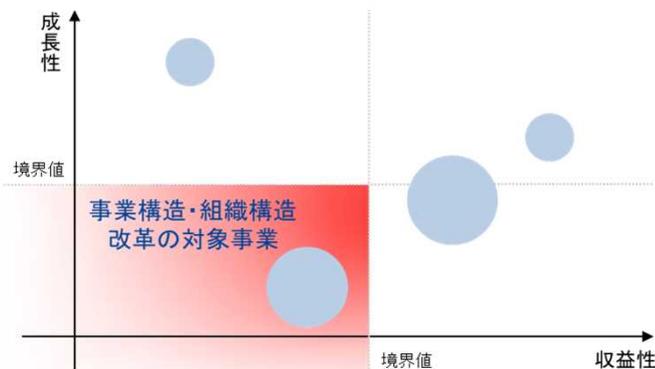
2020年度～2022年度累計

CASH-IN	営業活動による キャッシュ・フロー	6,200億円 以上
CASH-OUT	投資活動による キャッシュ・フロー	5,000億円※
フリー・キャッシュ・フロー		1,200億円 以上

※M&Aを除く

2. 低成長・低収益事業の事業構造改革

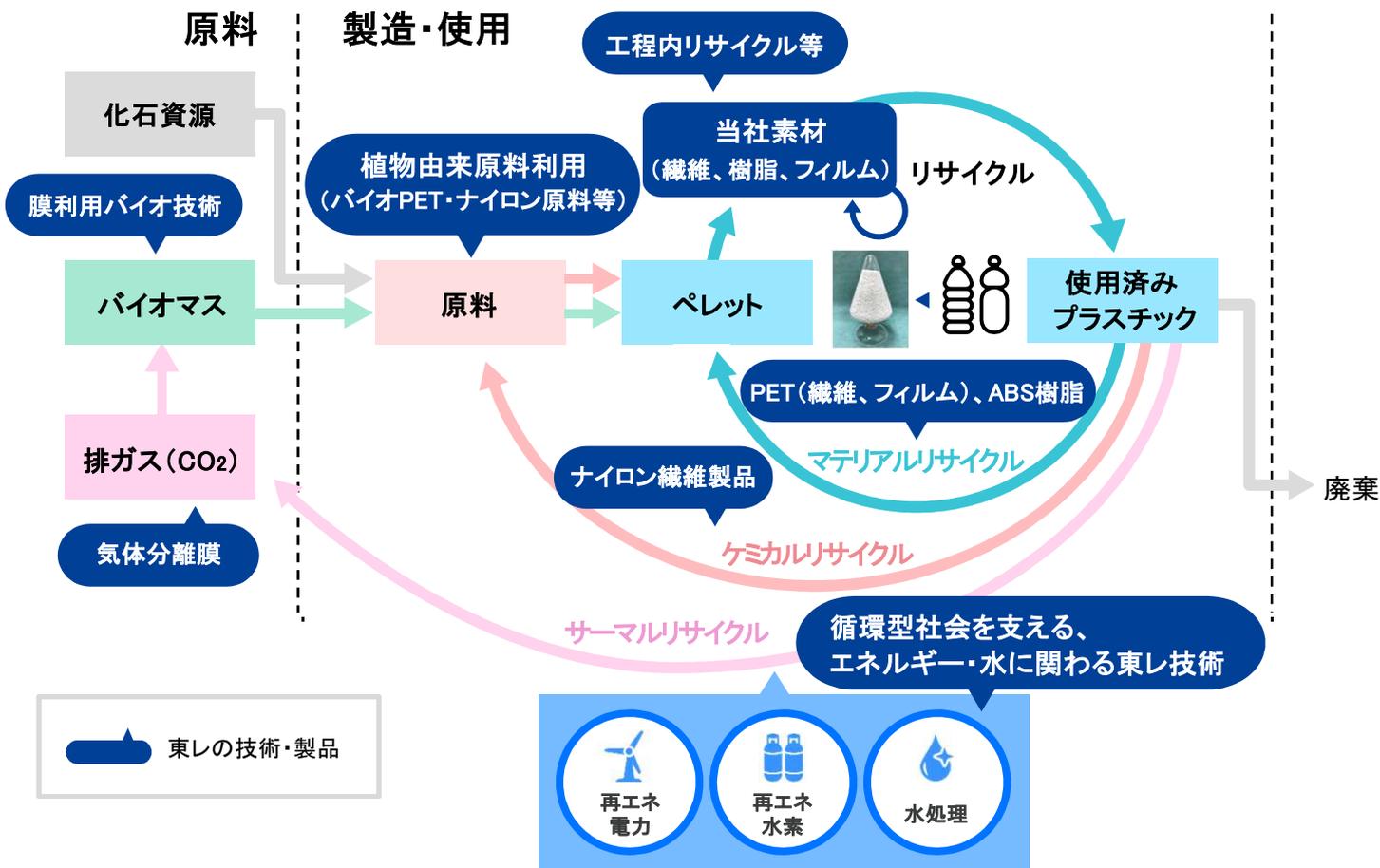
- 低成長・低収益事業の事業構造や組織構造の改革を実行
- 市場の成長性が低い事業、東レグループの強みを将来的にも活かすことが難しい事業については、撤退・縮小も選択肢とする



成長性と収益性の基準値をともに下回る事業・会社を年1回選定し、事業構造や組織構造の改革を実行

循環型社会実現に向けた取り組み

プラスチック製品のバイオ化・リサイクル、再エネ・水素普及や水の再利用等に貢献



2022年度 財務目標

億円

	2019年度実績		2022年度目標 (IFRS)
	(日本基準)	(IFRS)	
売上高・売上収益	22,146	20,912	26,000
営業利益・事業利益	1,312	1,255	1,800
営業利益率・事業利益率	5.9%	6.0%	7%
ROA	4.8%	—	約7%
ROE	5.0%	—	約9%
フリー・キャッシュ・フロー (3年間累計)	▲581億円	—	1,200億円以上
D/Eレシオ	0.86	0.89	0.8程度 ※ガイドライン
配当性向目標	—	—	30%程度

“AP-G 2022” 為替レート前提: 105円/US\$

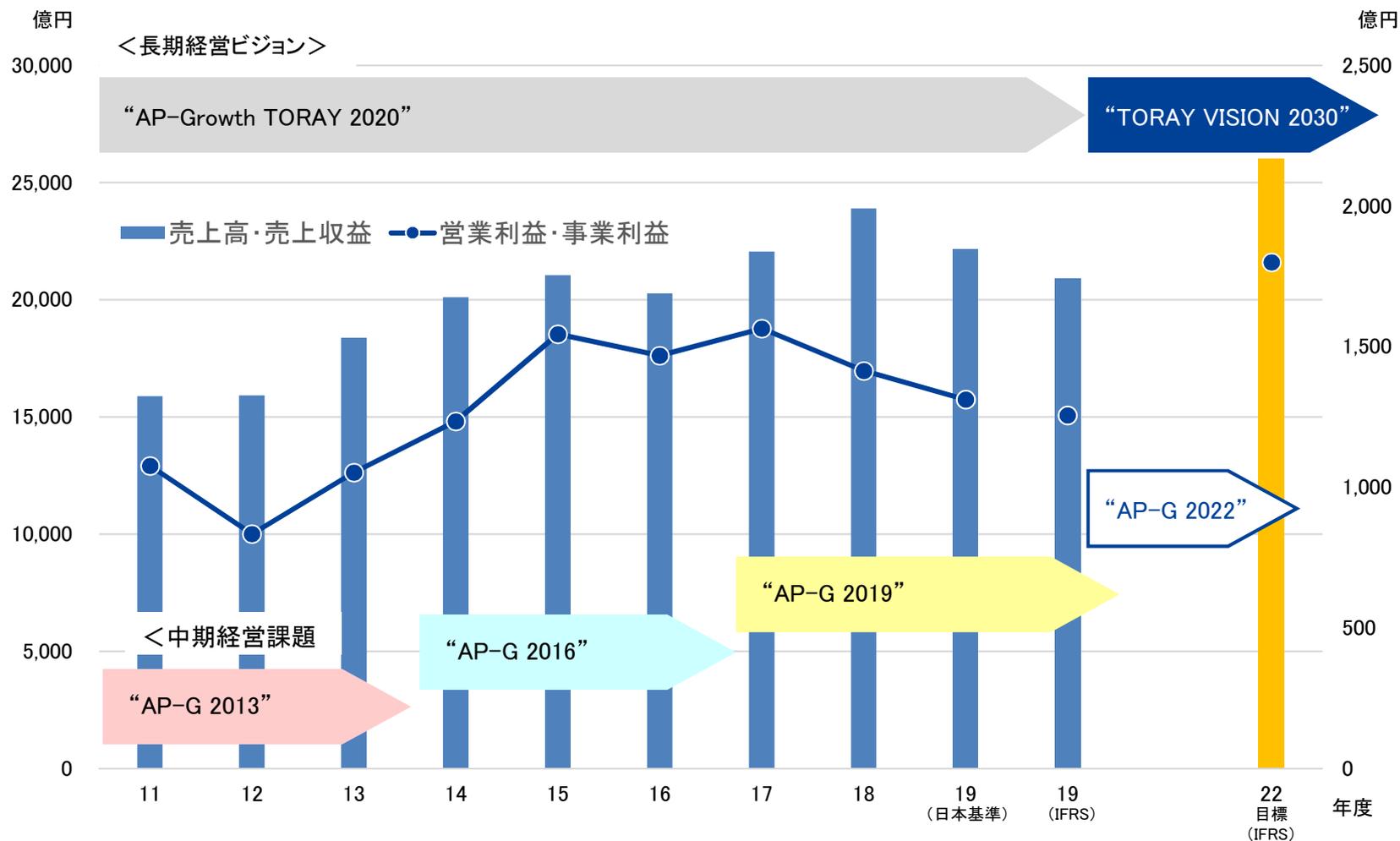
ROA=営業利益・事業利益/総資産

ROE=親会社株主に帰属する当期純利益・親会社所有者に帰属する当期利益/自己資本

2022年度 サステナビリティ目標

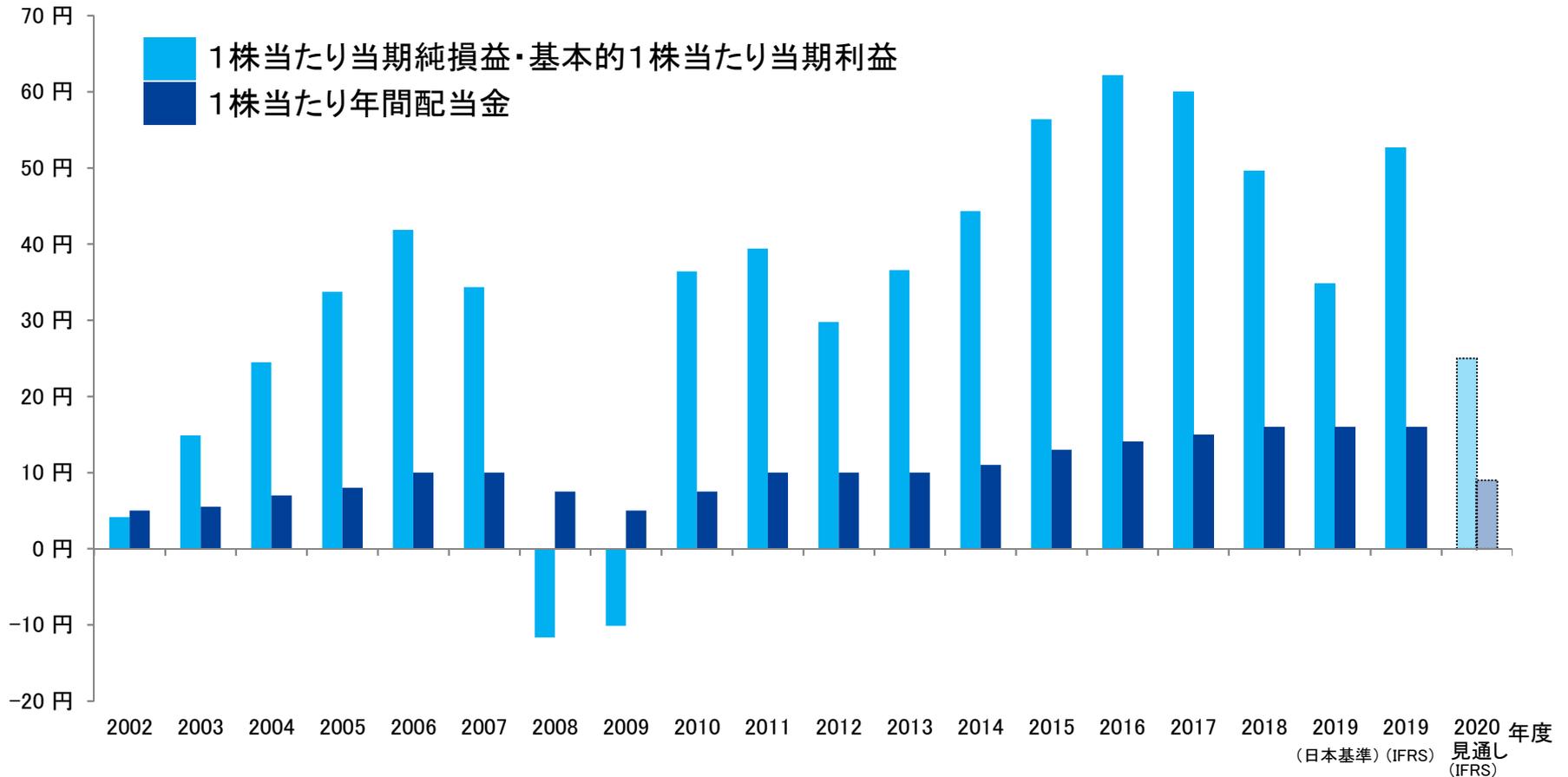
	2013年度実績 (基準年度) (日本基準)	2019年度実績 (2013年度比) (日本基準)	2022年度目標 (2013年度比) (IFRS)
GR売上高・売上収益	4,631億円	8,201億円	10,000億円
LI売上高・売上収益	1,196億円	2,232億円	3,000億円
CO ₂ 削減貢献量	0.4億トン	5.1倍	5.3倍
水処理貢献量	2,723万トン／日	1.9倍	2.4倍
生産活動によるGHG排出量 の売上高・売上収益原単位	337トン／億円	13%削減	20%削減
生産活動による用水使用量 の売上高・売上収益原単位	15,200トン／億円	24%削減	25%削減

売上高・売上収益、営業利益・事業利益の推移



配当金の推移

“AP-G 2022”の配当性向目標は30%程度としており、今後とも、配当性向の目標を踏まえつつ、業績の向上により継続的に配当水準の引き上げに努めていく



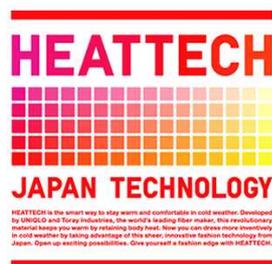
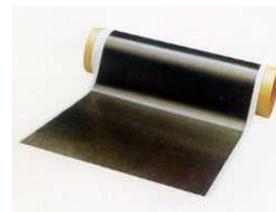
The TORAY logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letters 'T' and 'Y' have a distinctive slanted top edge. The logo is positioned in the upper right quadrant of the slide.

Innovation by Chemistry

V. 終わりに

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

The TORAY logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letters 'T' and 'Y' have a distinctive slanted top edge. The logo is positioned in the upper right quadrant of the slide.

Innovation by Chemistry

<ご参考>

2021年3月期連結業績見通し

2021年3月期連結業績見通し

新型コロナウイルスの影響を踏まえた業績見通しの前提

新型コロナウイルスの感染拡大が第2四半期にピークアウトし、第3四半期以降年度末にかけて、国内外の経済は緩やかな回復基調を辿ることを前提としている。

億円

		20年3月期 実績	21年3月期 見通し	増減	期初見通し*	期初見通し との差異
売上収益	上期	10,591	8,300	-2,291 (-21.6%)	8,800	-500
	下期	10,321	10,100	-221 (-2.1%)	10,400	-300
	通期	20,912	18,400	-2,512 (-12.0%)	19,200	-800
事業利益	上期	714	250	-464 (-65.0%)	250	—
	下期	541	450	-91 (-16.8%)	450	—
	通期	1,255	700	-555 (-44.2%)	700	—
親会社の所有者に 帰属する当期利益	上期	509	180	-329 (-64.6%)	180	—
	下期	333	220	-113 (-34.0%)	220	—
	通期	842	400	-442 (-52.5%)	400	—
基本的 1株当たり 当期利益	上期	31.82円	11.25円	為替レート的前提 105円/US\$	* 期初見通し: 2020年5月28日公表値	
	下期	20.83円	13.75円			
	通期	52.65円	24.99円			
1株当たり 配当金	上期	8.00円	4.50円			
	下期	8.00円	4.50円			
	通期	16.00円	9.00円			
配当性向	通期		36%			

セグメント別連結業績見通し

		20年3月期実績			21年3月期見通し			増減			億円 期初見通しとの差異*
		上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期	通期
売上収益	繊維	4,223	4,087	8,310	3,150	3,700	6,850	-1,073	-387	-1,460	-400
	機能化成品	3,941	3,671	7,612	3,100	3,750	6,850	-841	+79	-762	-650
	炭素繊維複合材料	1,199	1,170	2,369	900	1,050	1,950	-299	-120	-419	+100
	環境・エンジニアリング	872	1,036	1,908	820	1,250	2,070	-52	+214	+162	+170
	ライフサイエンス	266	265	530	250	280	530	-16	+15	-0	+20
	その他	90	92	182	80	70	150	-10	-22	-32	-40
	合計	10,591	10,321	20,912	8,300	10,100	18,400	-2,291	-221	-2,512	-800
事業利益	繊維	317	279	596	130	190	320	-187	-89	-276	-50
	機能化成品	332	213	545	200	360	560	-132	+147	+15	-30
	炭素繊維複合材料	118	108	226	▲ 20	▲ 60	▲ 80	-138	-168	-306	+40
	環境・エンジニアリング	38	68	106	35	105	140	-3	+37	+34	+40
	ライフサイエンス	11	▲ 6	5	0	0	0	-11	+6	-5	—
	その他	14	22	36	5	15	20	-9	-7	-16	-10
	調整額	▲ 115	▲ 143	▲ 258	▲ 100	▲ 160	▲ 260	+15	-17	-2	+10
	合計	714	541	1,255	250	450	700	-464	-91	-555	—

* 期初見通し: 2020年5月28日公表値

- 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 www.toray.co.jp

IR配信サービスのご紹介

株主・投資家情報→IRメールからメールアドレスをご登録ください。
適時開示情報など最新の東レ関連IR情報を配信します。

'TORAY'

Innovation by Chemistry