


The TORAY logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letters 'T' and 'Y' have a distinctive slanted top edge, giving the logo a dynamic and modern appearance.

Innovation by Chemistry

中期経営課題 “プロジェクト AP-G 2019”

2017年2月9日
東レ株式会社

A decorative graphic at the bottom of the slide consists of several overlapping, semi-transparent blue waves of varying shades, creating a sense of movement and depth.

目次

新たな中期経営課題の位置づけ	(P2~P3)
中期経営課題“プロジェクト AP-G 2016”まとめ	(P4~P13)
中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019”	(P14~P37)
<参考> セグメント別中期事業戦略	(P38~P43)

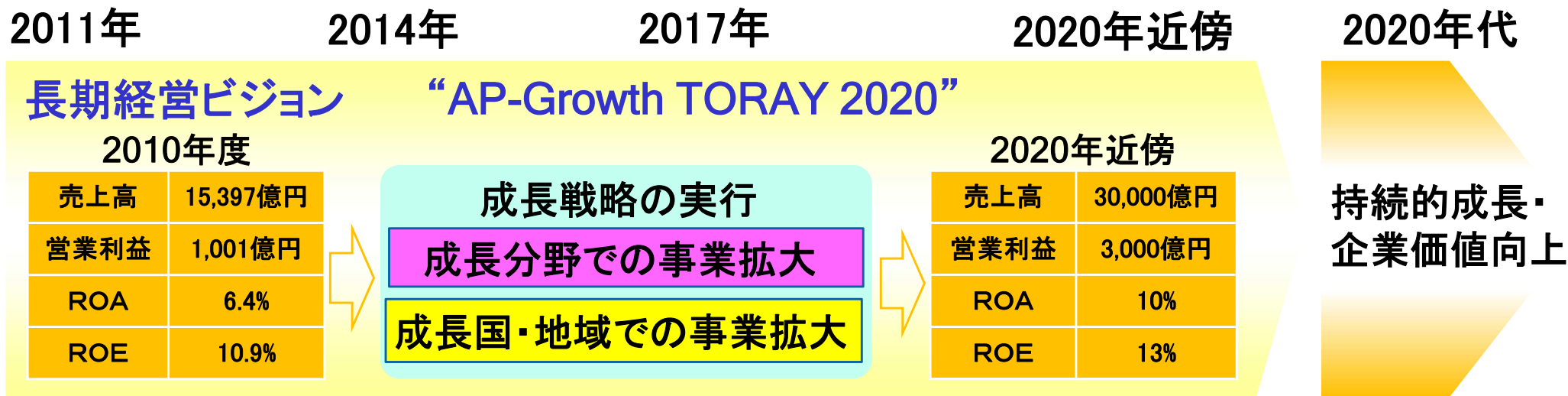
TORAY

Innovation by Chemistry

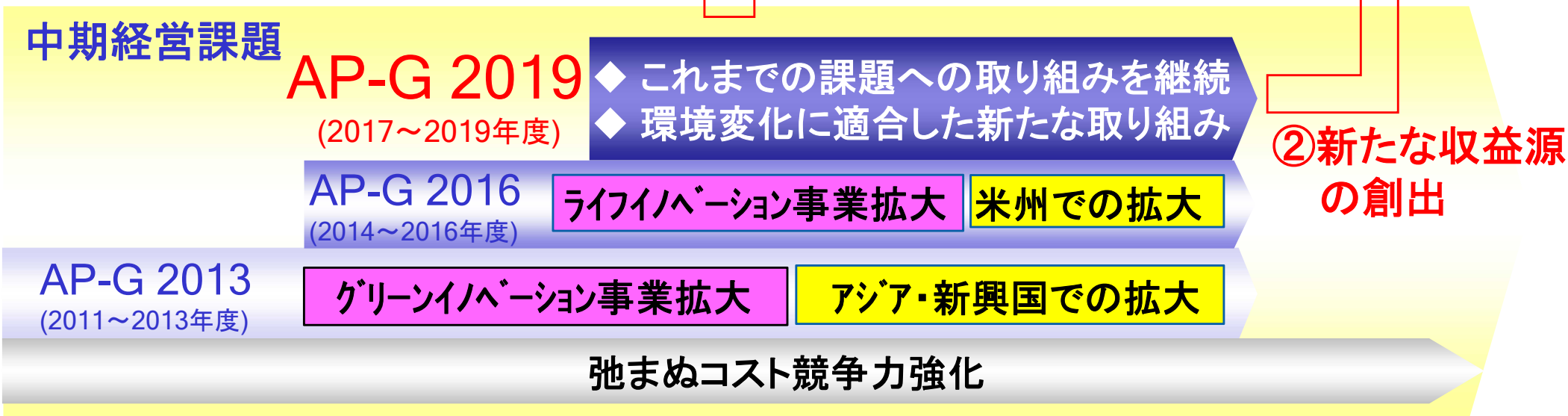
新たな中期経営課題の位置づけ



新たな中期経営課題の位置づけ



① 取り組みの仕上げ
→ 長期ビジョンの達成





Innovation by Chemistry

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2016” (2014年度～2016年度) まとめ

“AP-G 2016”の基本思想

長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”の達成に向けて
“AP-G 2013”の基本戦略に加えて新たな成長戦略が必要

成長分野・事業機会の取り込み

グリーンイノベーション事業拡大

成長国・地域での事業拡大

アジア・新興国事業拡大

トータルコスト競争力強化

比例費・固定費削減

新たな視点の追加

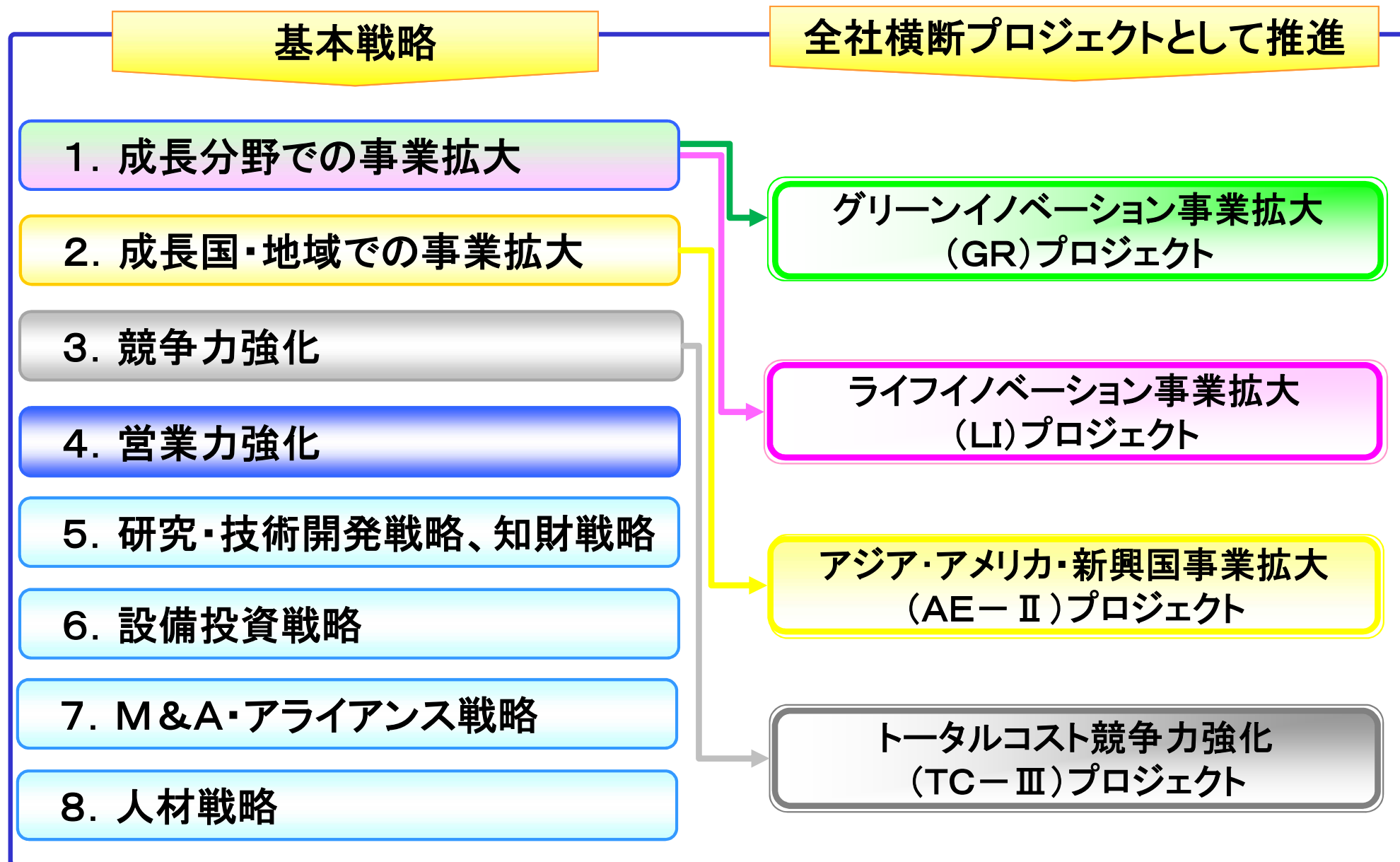
ライフイノベーション事業拡大

米州事業拡大

生産プロセス革新、
営業トータルコストダウン

東レグループが強みを発揮できる領域への事業拡大を一層推進
各事業が**世界No. 1**になるための戦略と課題を策定

“AP-G 2016”の基本戦略と全社プロジェクト



グリーンイノベーション事業拡大(GR)プロジェクト

<トピックス>

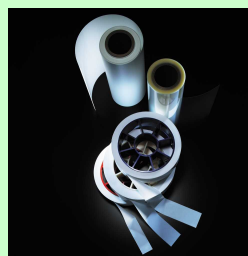
<炭素繊維複合材料>

- ・ボーイング社と炭素繊維プリプレグの包括的長期供給契約を締結し、新たな枠組みの共同開発を開始 (15年11月)
- ・米国サウスカロライナ州に炭素繊維プリプレグ一貫工場新設決定 (15年11月)
- ・トヨタ、ホンダの燃料電池自動車に炭素繊維材料を供給 (14年11月、16年4月)
- ・イタリアでプリプレグメーカーを買収し、炭素繊維複合材料の欧州一貫サプライチェーンを構築 (14年12月、15年9月)



<電池用部材>

- ・日本・韓国でリチウムイオン・バッテリーセパレータ増設 (15年9月、16年12月)
- ・韓国でバッテリーセパレータのコーティング加工事業開始 (16年1月)
- ・ドイツで燃料電池部材メーカーを買収 (15年7月)

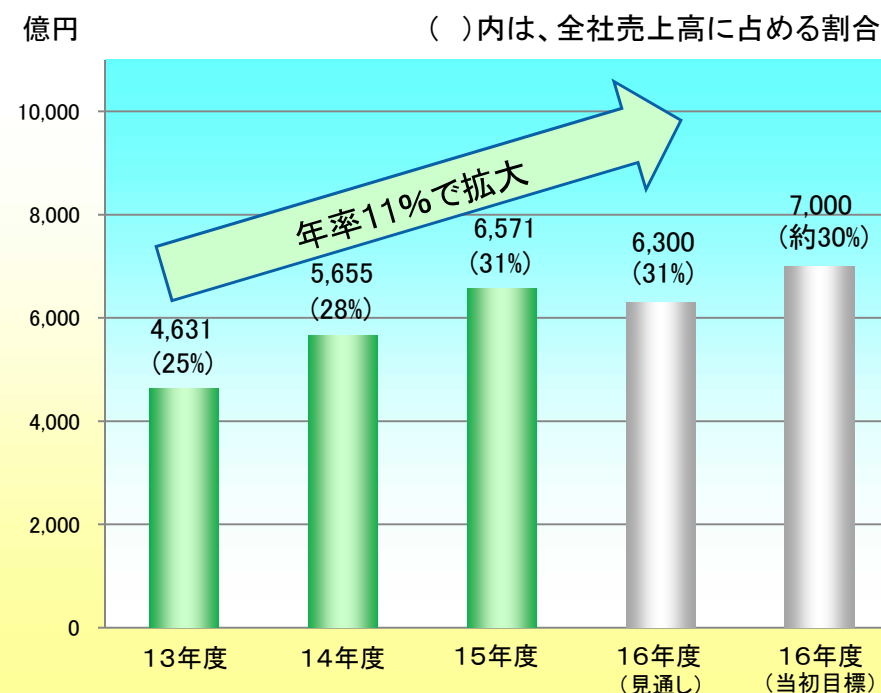


<水処理膜>

- ・韓国最大の膜ろ過水道浄水設備から中空糸限外ろ過(UF)膜受注 (15年4月)



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

<トピックス>

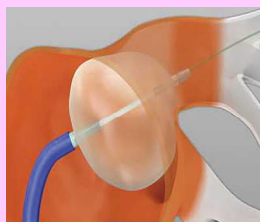
<先端材料>

- ・早期がん診断技術の開発に向けた産学官連携プロジェクトに参画(14年8月)
- ・中国、インドネシアで衛生材料用PPスパンボンド増設(14年12月、16年9月)
- ・生体信号検知機能素材“hitoe”の実用化(14年1月)

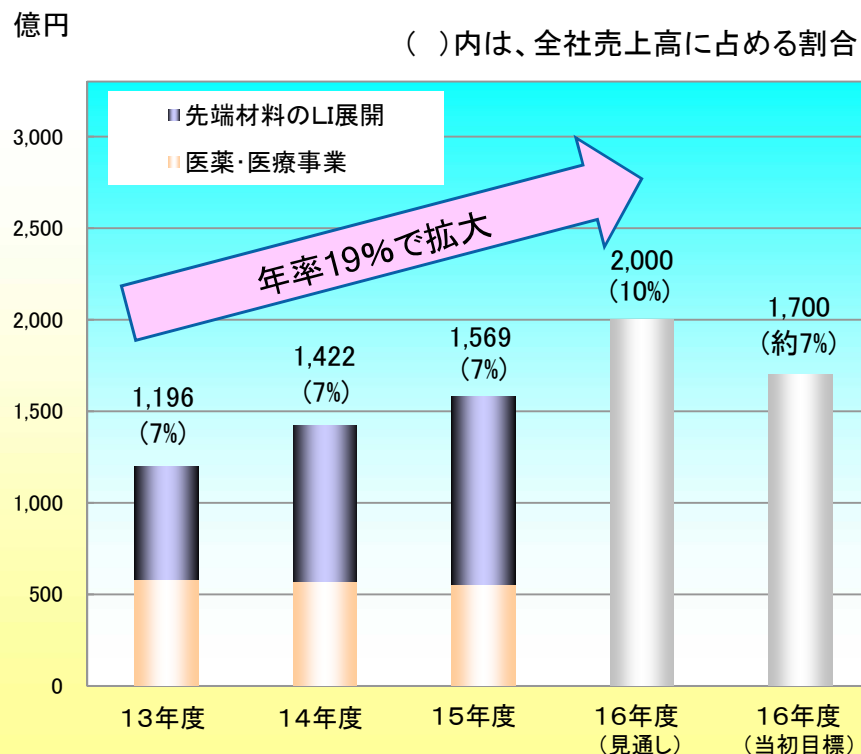


<医薬・医療機器>

- ・経口そう痒症改善剤の新製品、効能追加取得(15年5月)
- ・発作性心房細動治療用カテーテル・アブレーションシステムの承認取得(15年11月)



ライフイノベーション事業の売上高推移



アジア・アメリカ・新興国事業拡大(AE-II)プロジェクト

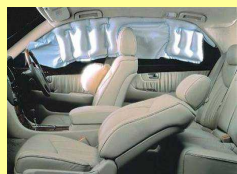
<トピックス>

<中国>

- ・衛生材料用PPスパンボンド増設（14年12月）
- ・水処理合弁会社設立（16年6月）

<米州>

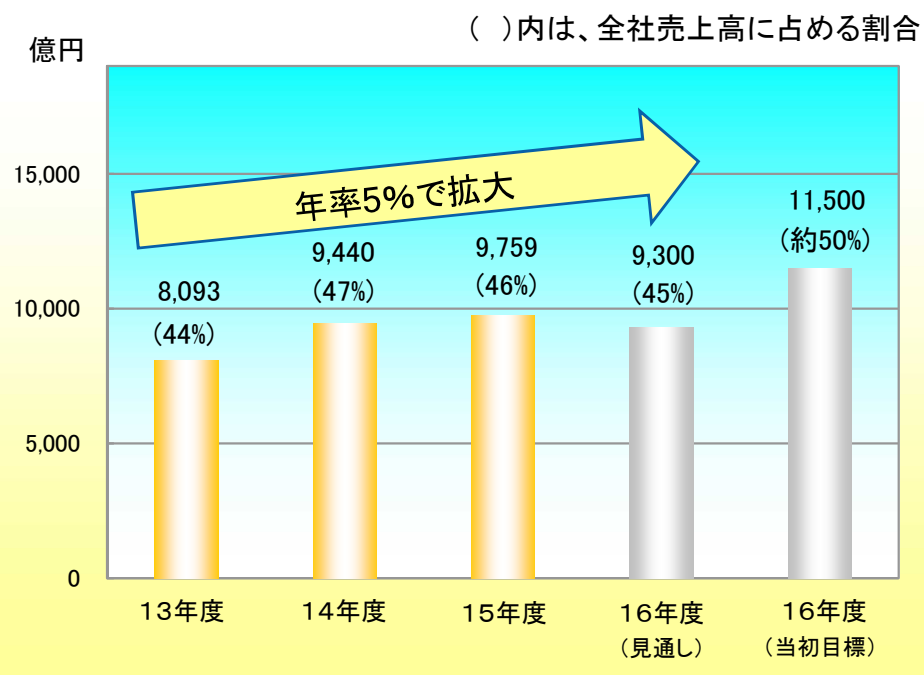
- ・米国サウスカロライナ州に炭素繊維プリプレグー貫工場新設決定（15年11月）
- ・メキシコで樹脂コンパウンド会社設立（14年10月）
- ・メキシコでラージトウ炭素繊維増設（16年3月）
- ・メキシコでエアバッグ用原糸・基布一貫工場新設決定（16年7月）



<新興国・その他>

- ・インドネシアで衛生材料用PPスパンボンド増設（16年9月）
- ・インドでエアバッグ基布合弁会社設立（14年9月）
- ・サウジアラビアで水処理合弁会社設立（14年11月）

アジア・アメリカ・新興国向け売上高の推移



トータルコスト競争力強化(TC-Ⅲ)プロジェクト

2014～2016年度に合計2,000億円のコスト削減を目指す

TC-Ⅱの継続

- ◆ 比例費削減活動の継続
(前年比3%以上、3年間で10%以上)
- ◆ P値管理による固定費管理の徹底
(毎年P値(*)0.96以下)
- ◆ 東レグループ全員参加による活動推進

生産プロセス革新

- ◆ 新たな視点・アプローチから、大幅コストダウンに向けた革新的生産プロセス構築
- ◆ 研究・技術・生産・工務が連携し、組織横断的に全社の総合力を活かして推進

営業トータルコストダウン

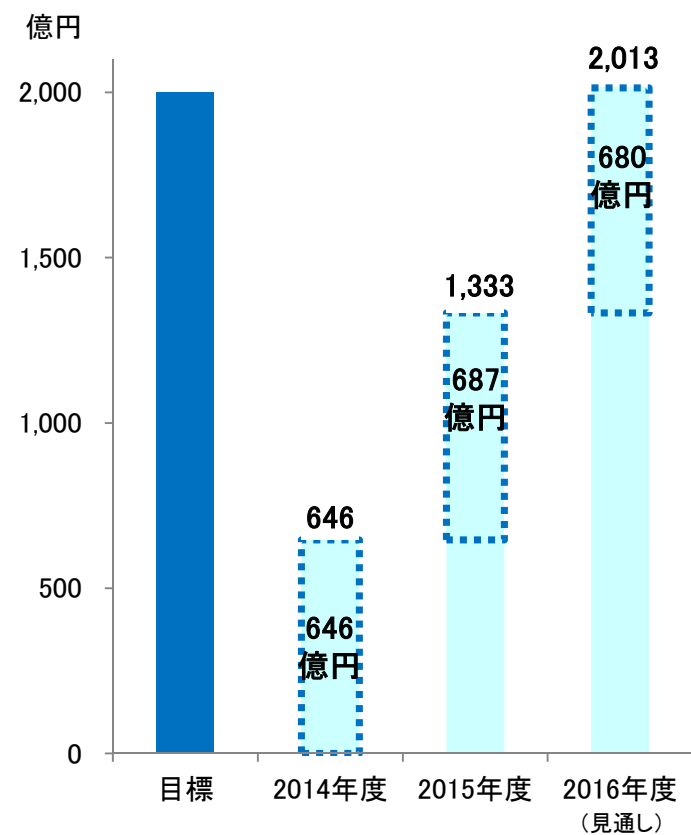
- ◆ 商社・代理店・外注等で発生する費用を含めた営業トータルコスト、物流・デリバリー機能などを分析・把握し、競争力の高いサプライチェーンを構築

達成見通し(3年間累計)

- ◆ 比例費: 944億円削減
(削減率11%)
- ◆ 固定費: 454億円削減
(P値=0.99)

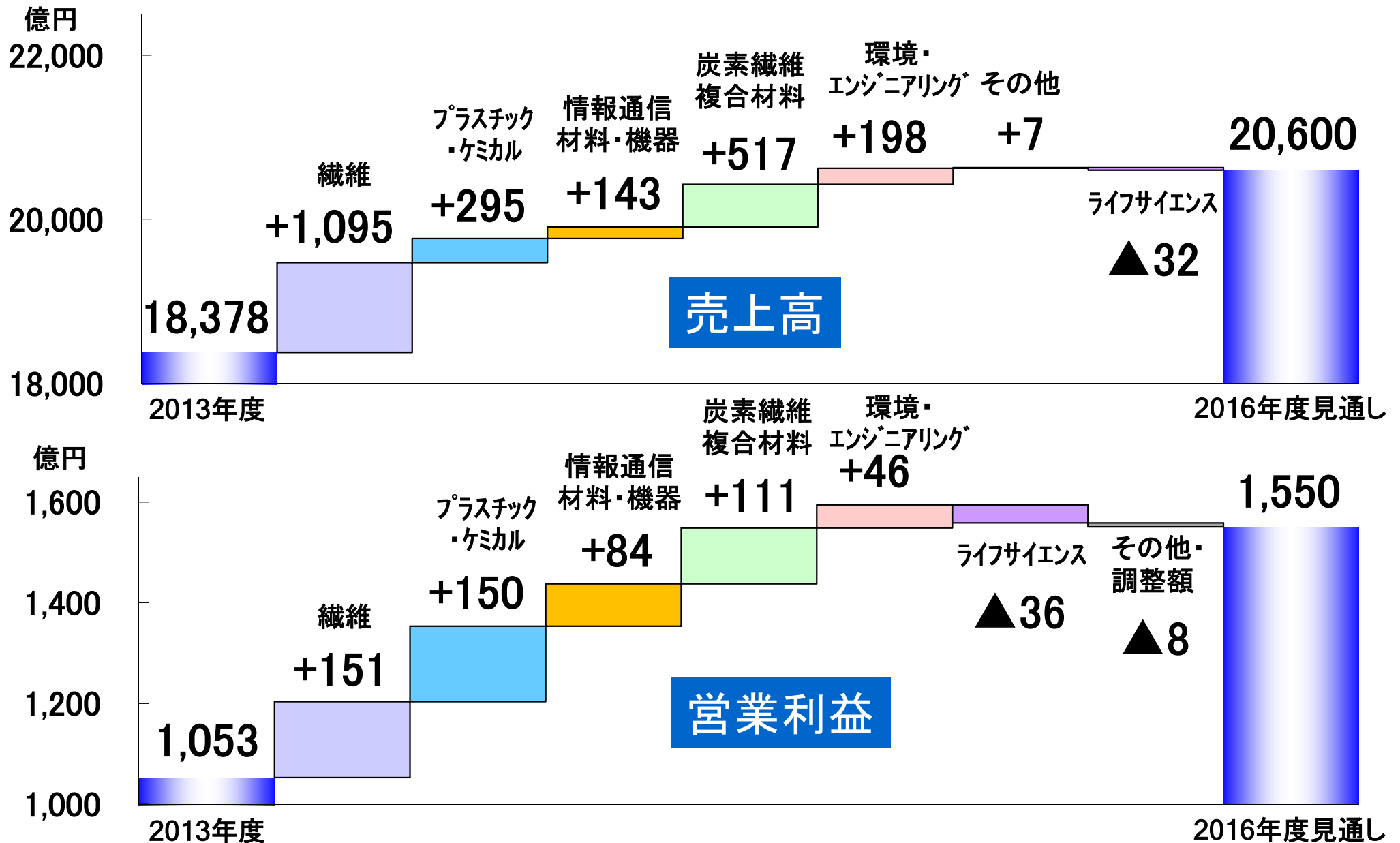
生産プロセス革新
と
営業トータルコストダウン
の効果
合計: 616億円

進捗状況

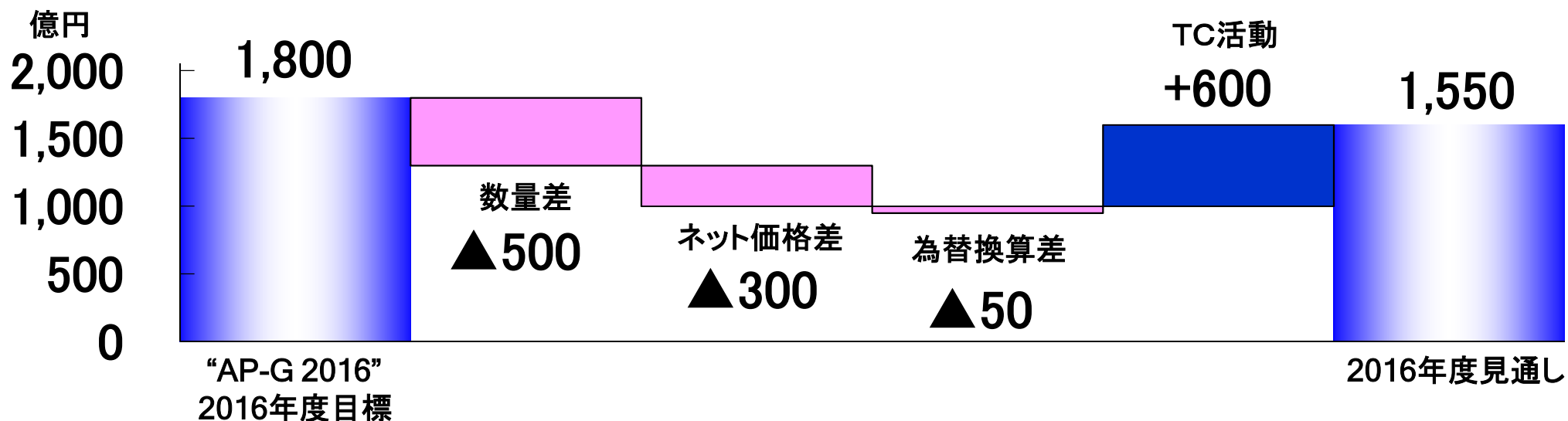
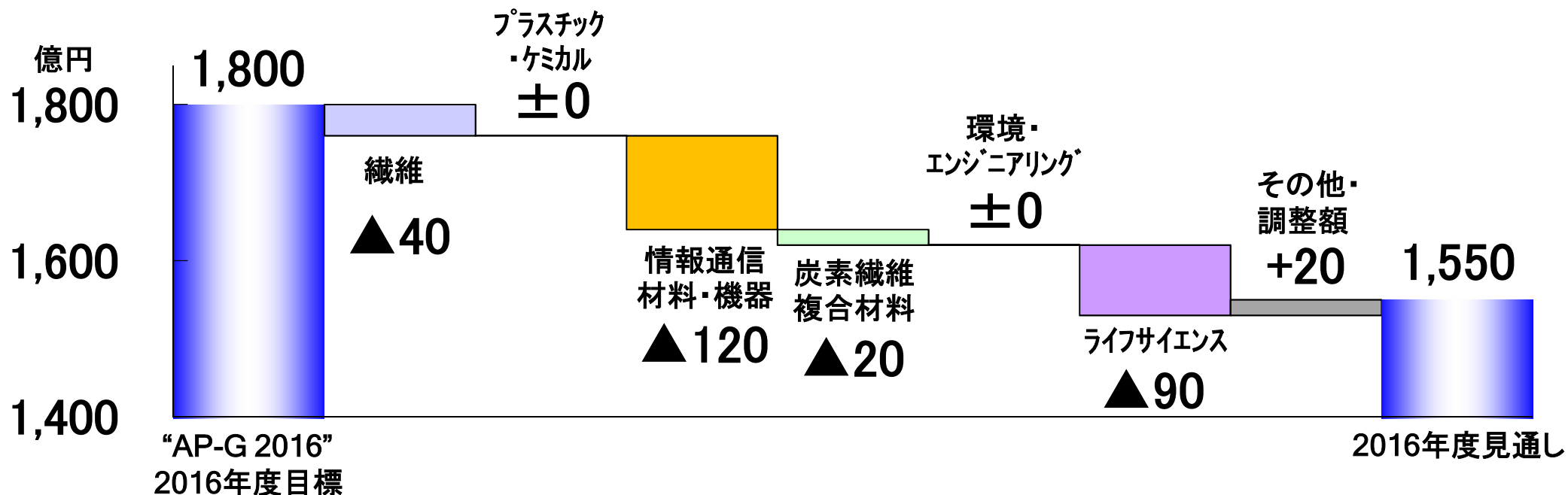


* : P(Performance)値 = 固定費増加率 / 限界利益増加率 1.0以下もしくは予算との対比で事業毎に管理

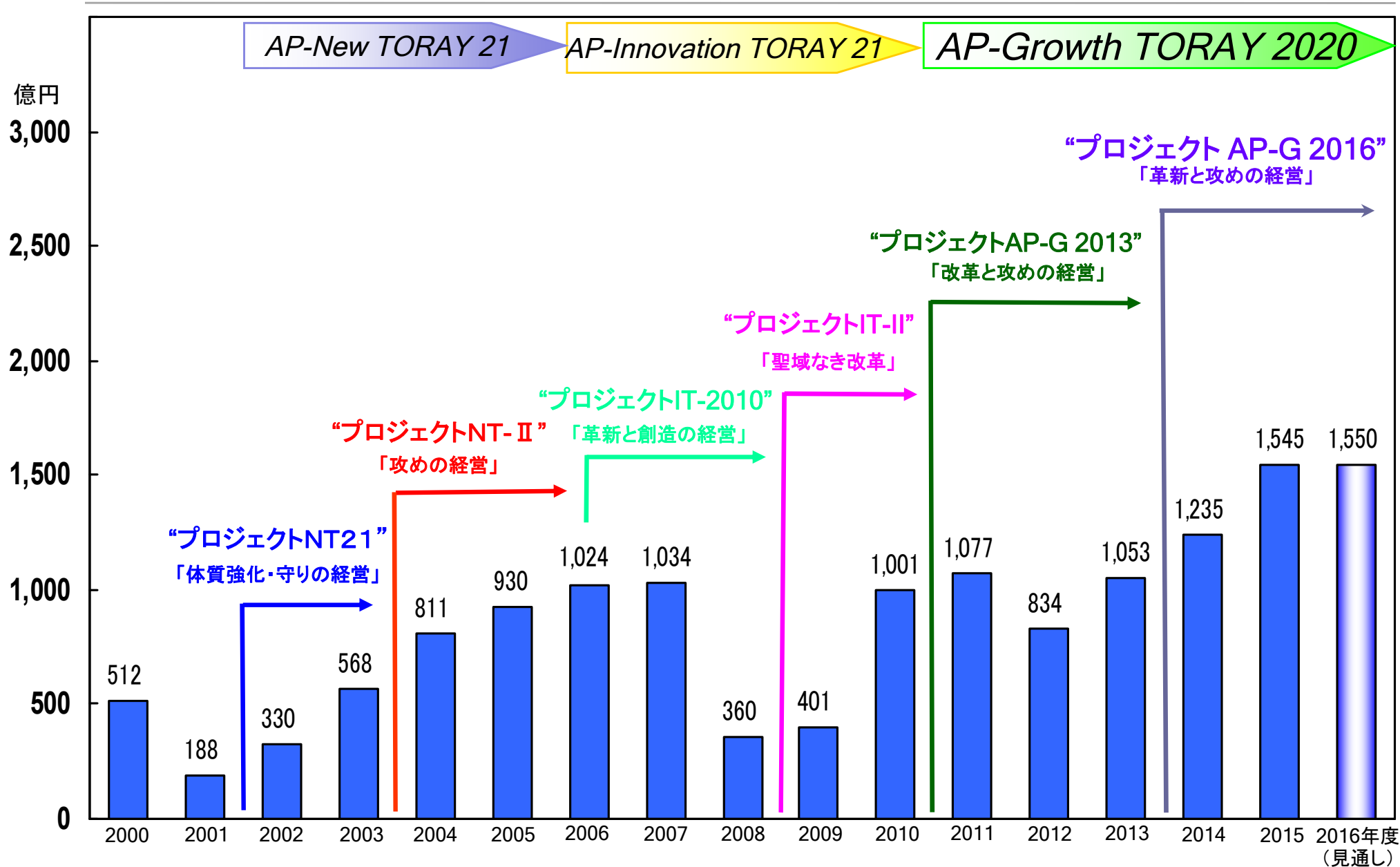
2013年度実績と2016年度見通しの差異



“AP-G 2016”営業利益目標と2016年度見通しの差異



連結営業利益の推移





Innovation by Chemistry

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019” (2017年度～2019年度)

革新と攻めの経営

—ビジョン2020の達成に向けて—

長期経営ビジョンと中期経営課題

長期経営ビジョン

AP-Growth TORAY 2020 (略称:ビジョン2020)

中期経営課題

AP-G 2013

「改革と攻めの経営」
-新たな成長軌道へ-

2011年
4月

AP-G 2016

「革新と攻めの経営」
-成長戦略の
確かな実行-

2014年
4月

AP-G 2019

「革新と攻めの経営」
-ビジョン2020
の達成に向けて-

2017年
4月

2019年
3月

あるべき姿と当社が取り組む基本課題

あるべき姿

- 持続的に収益を拡大する企業グループ
- すべ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

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

基本戦略と重点施策

AP-G 2016

8つの基本戦略

1. 成長分野での事業拡大
2. 成長国・地域での事業拡大
3. 競争力強化
4. 営業力強化
5. 研究・技術開発戦略、知財戦略
6. 設備投資戦略
7. M&A・アライアンス戦略
8. 人材戦略

AP-G 2019

3つの基本戦略

1. 成長分野での事業拡大
2. グローバルな事業の拡大・高度化
3. 競争力強化

5つの重点施策

1. 新事業創出
2. 研究・技術開発、知的財産
3. 設備投資
4. M&A・アライアンス
5. 人材確保・育成

成長分野での事業拡大

東レグループの先端材料やコア技術を活かして社会的課題解決に貢献し、増加する需要を取り込むだけでなく、新たな需要を創出

グリーンイノベーション事業



地球環境問題や
資源・エネルギー問題
の解決に貢献

ライフイノベーション事業



医療の質向上、医療現場
の負担軽減、健康・長寿
に貢献

事業拡大に向けて引き続きグループ横断プロジェクト体制で
総合的かつ強力に推進

グリーンイノベーション事業の拡大

地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決を通じて社会に貢献、東レグループの持続的成長を支える

東レのグリーンイノベーション事業
2015年度 売上高 6,571億円

空気浄化

- ・集塵フィルター／エアフィルター

リサイクル

- ・再生型・循環型リサイクル／
マテリアル・ケミカルリサイクル

水処理

- ・RO・MBR・MF/UF膜
- ・家庭用浄水器



環境低負荷

- ・非ハロゲン難燃材料
- ・東レ水なし平版®



© LUXFER GAS CYLINDERS



© BOEING

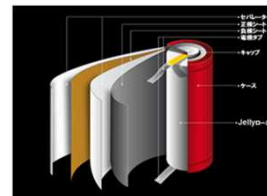


画像提供：
トヨタ自動車



GHG排出削減

- ・航空機・自動車・風力発電翼・
圧力容器用炭素繊維等
- ・リチウムイオン電池用セパレータ



自動車用リチウムイオン電池向け

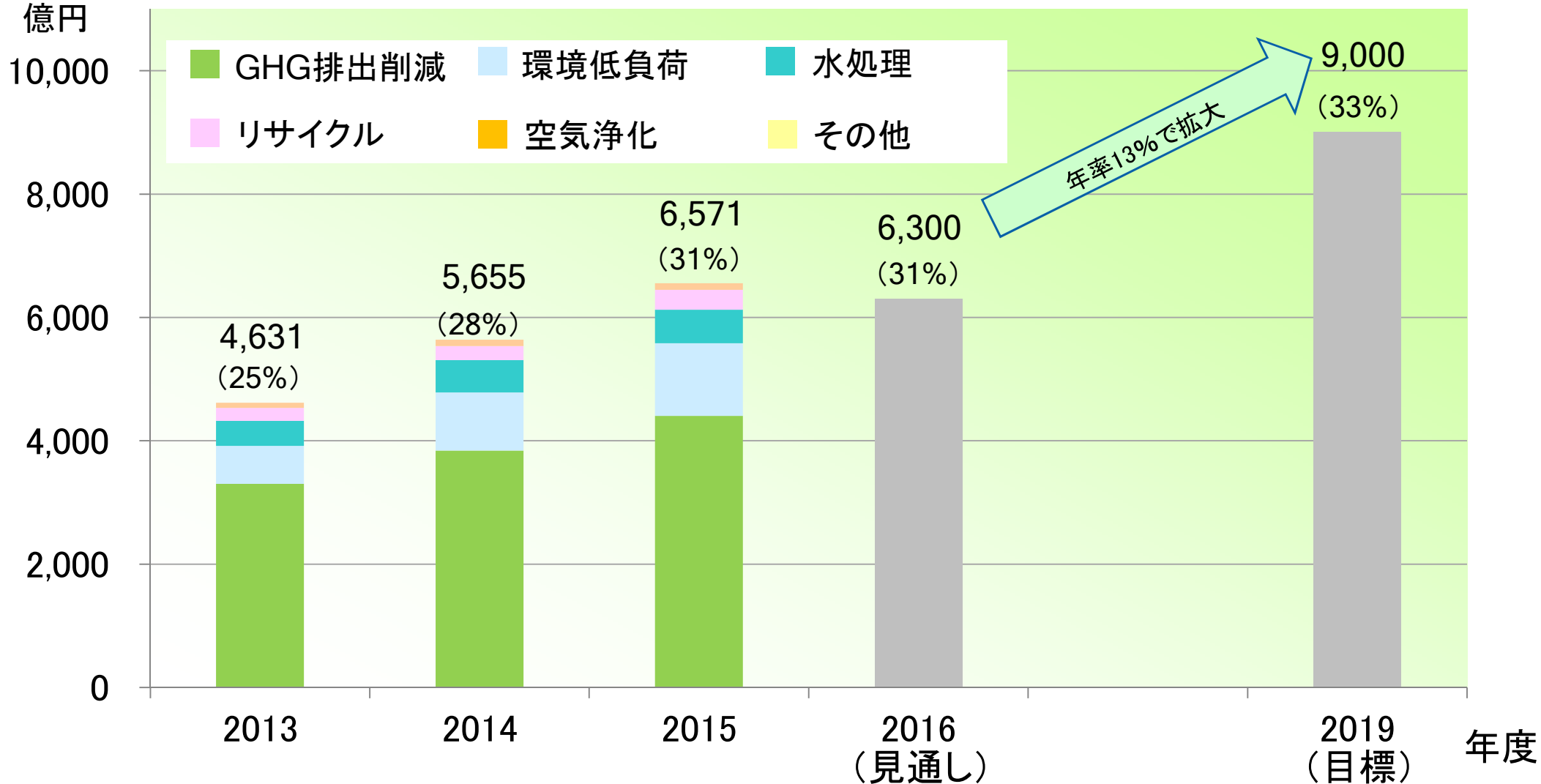


グリーンイノベーション事業の拡大

＜グリーンイノベーション事業拡大(GR)プロジェクトの売上高推移＞

売上高
億円

()内は、全社売上高に占める割合



ライフイノベーション事業の拡大

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

東レのライフイノベーション事業

2015年度 売上高 1,569億円

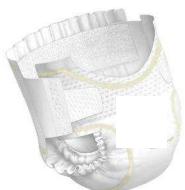
先端材料の
LI展開

1,012億円

医薬・
医療機器

556億円

衛材用
PPスパンボンド



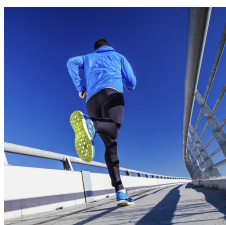
生体信号検知機能素材



ディスポーザブル型
防護服



エアフィルター



スポーツ用ファブリック



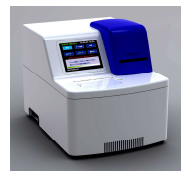
X線CT天板、カセット



DNAチップ



コンタクトレンズ



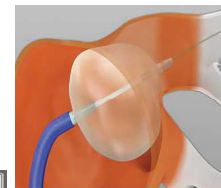
タンパク質検出システム



医薬品



人工腎臓



カテーテル



透析装置



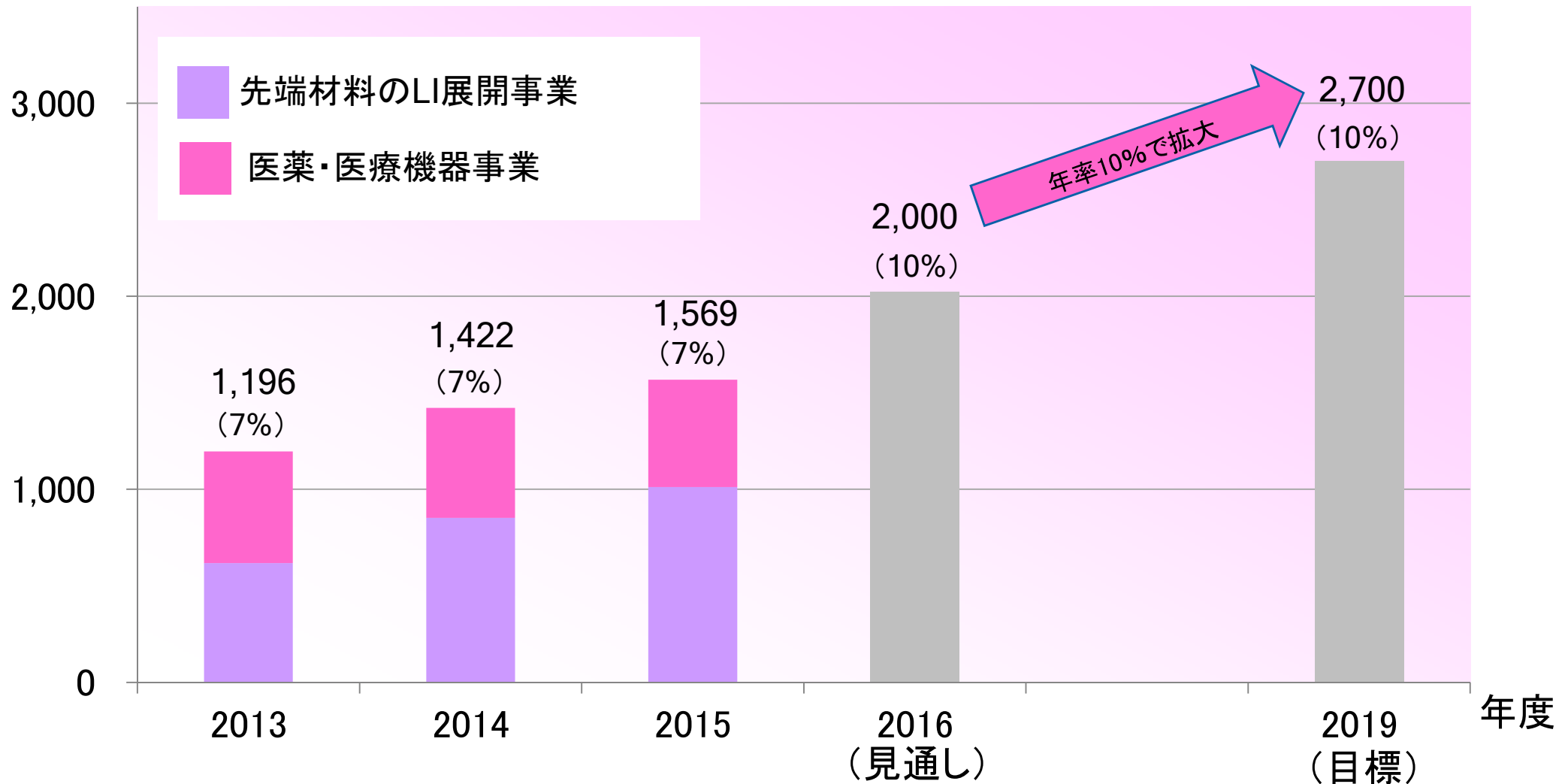
体外循環治療カラム

ライフイノベーション事業の拡大

売上高
億円

＜ライフイノベーション事業拡大(LI)プロジェクトの売上高推移＞

()内は、全社売上高に占める割合



グローバルな事業の拡大・高度化

成長国・地域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

米国・欧州

自動車やエネルギーなどの分野で
先端材料に対するニーズの高まり

中国・新興国

所得水準上昇に伴う社会生活の高度化や
環境規制の強化

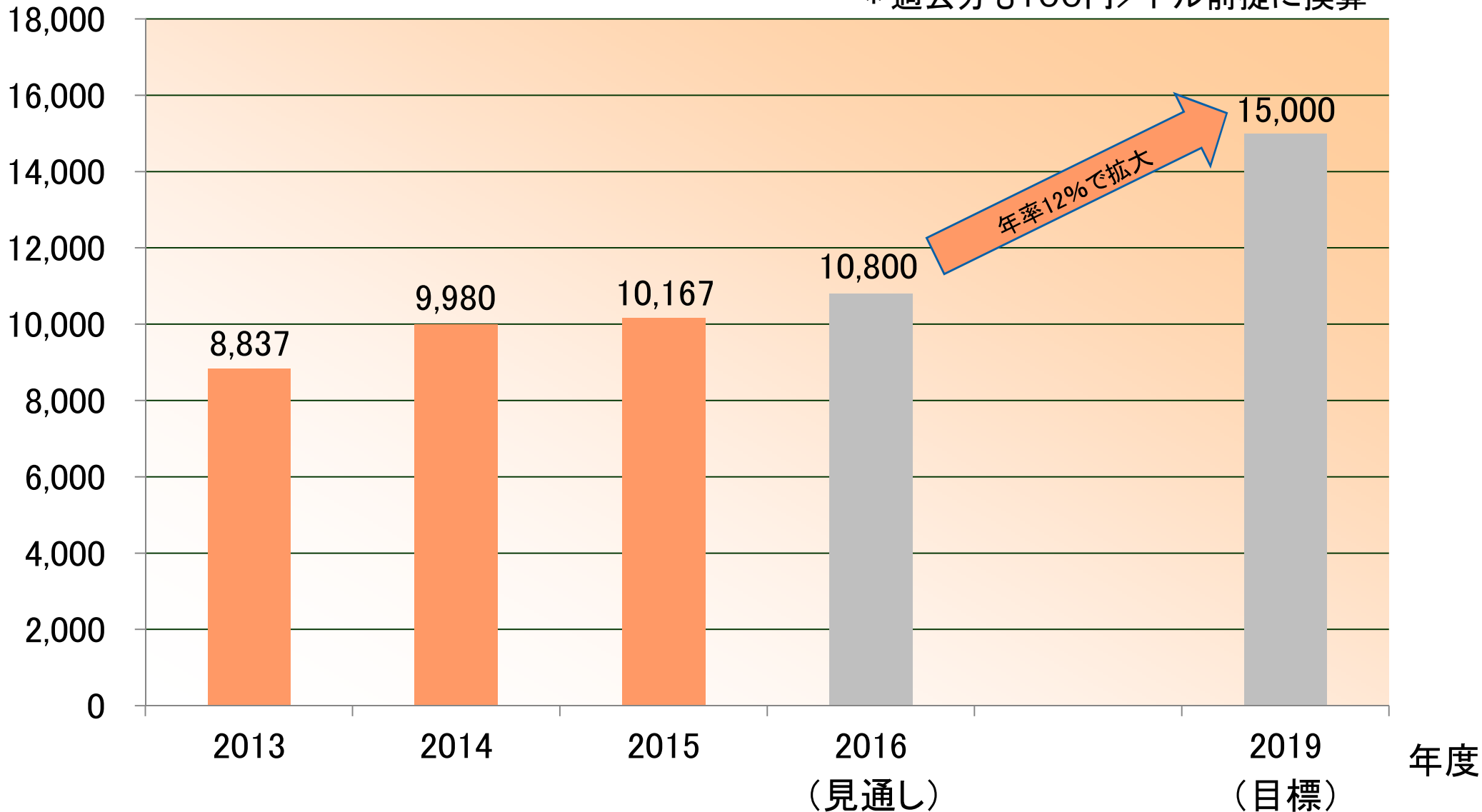
- 海外事業全体を対象に「AE (Asia, Americas, Europe, and Emerging Regions) プロジェクト」を推進
- 成長国・地域には設備投資や研究・技術開発などのリソースを重点的に配分
- コスト競争力のある製品供給体制を構築
- 事業の高度化に向けた事業構造や組織構造の抜本的改革
- グローバルな事業基盤、差別化製品、コア技術といった強みを持つ事業は、サプライチェーンの構築や事業戦略に統合されたブランド施策を展開

グローバルな事業の拡大・高度化

売上高
億円

＜海外売上高推移(海外連結子会社の売上高単純合計)＞

* 過去分も100円/ドル前提に換算



競争力強化

トータルコストダウンおよび事業体質強化と営業力強化を推進

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
カテゴリー毎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

* : 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毎に管理

2017年度以降3年間で合計2,200億円のコスト削減を目指す

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

新事業創出

次の成長ステージを担う収益源を生み出すため、2020年代に一つの事業領域を形成することが期待できる大型テーマを複数設定し、リソースを質・量両面において重点的に投入して開発・ビジネスモデル構築を加速

Future TORAY- 2020s (FT)プロジェクト

対象テーマ

- 2020年代に新規事業領域の形成が期待される開発テーマ
- 既存事業の中で高成長により2020年代に一つの事業領域を形成することが期待される事業

テーマ例

地球規模の環境問題の解決、安全・安心・健康・長寿社会の実現に向けた「水素・燃料電池関連材料」、「非化石資源活用技術・製品」、「環境対応印刷材料」、「安全・ヘルスケア製品」、「センシングデバイス関連部材」等

2020年代に売上高1兆円規模の事業を創出

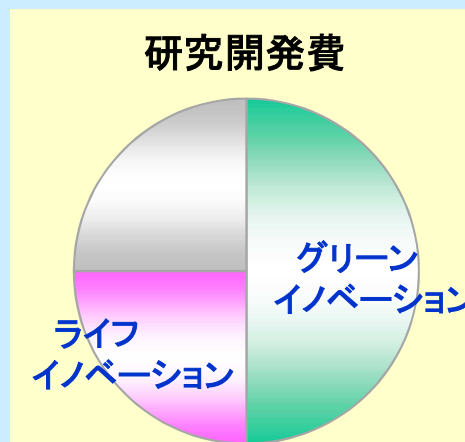
研究・技術開発・知的財産

「グリーンイノベーション」「ライフイノベーション」事業に重点を置き、
新技術・新素材を創出

基本的考え方

- 成長分野に重点を置き、新技術・新素材を創出
- 技術・素材の本質的価値を顧客価値の顕在化、収益確保に結び付ける
- 販売・生産・技術・研究の連携強化、社外のリソースも積極的に活用

- 2017年度以降、3年間で合計2,200億円規模の研究開発費を投入
- 高成長が期待される重点製品には、リソースを重点的に投入
- 東レグループ内連携強化により、研究・技術開発の効率と成果を極大化
- 2019年に竣工する「未来創造研究センター」において実現していくべき新しい材料、デバイス、システムの創出に向けた先導研究を推進



研究開発費の1/2を「グリーンイノベーション」に、1/4を「ライフイノベーション」関連の研究・技術開発に充当

知的財産

- グローバル対応、戦略的特許出願の推進

未来創造研究センター外観



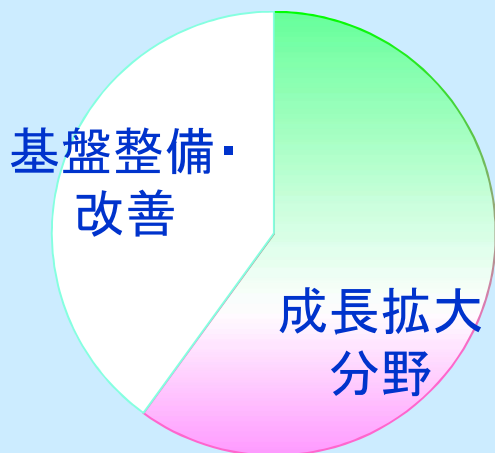
設備投資

2017年度以降の3年間で、合計5,000億円の設備投資を実行

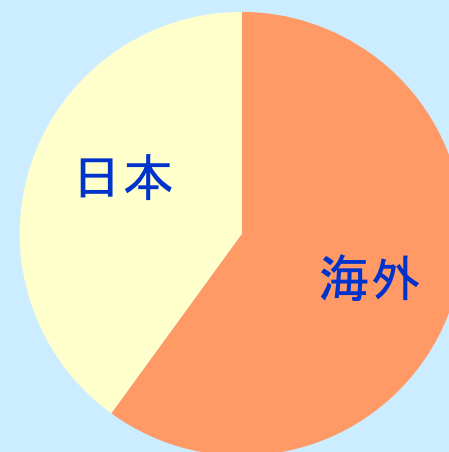
基本的考え方

- 成長分野、国・地域を中心に積極的な成長拡大投資を実施
- 「最適立地生産」によりグローバル供給体制を強化
- より効率的な設備投資の徹底

設備投資総額の約6割を成長拡大分野に投資



設備投資総額の約6割を海外に投資



キャッシュフローの増大、ROAやROEの向上に向けて、
設備投資と売上高・利益の拡大とのバランスを重視

M&A、アライアンス

環境の変化に適合して持続的成長を遂げるための手段として、M&Aやアライアンスを積極的に活用し、既存事業の成長を増幅・補完

基本的考え方

- 成長する分野、国・地域において持続的な拡大が期待できる事業であること
 - 東レグループの強みであるコア技術、先端材料、グローバルな事業基盤を活かしたシナジーが期待できること
 - アライアンスの場合、パートナーが独自の強みや特長を持っており、東レグループとの間にウィン・ウィンの関係が構築できること
-
- M&Aやアライアンスは、基本的な考え方に沿って実行の是非を判断し、設備投資とは別枠で戦略的に投融資を実行

人材確保・育成

次世代の経営を担いうる後継候補者の育成や企業活動の第一線で「強い現場力」を担う基幹人材の確保・育成を推進

基本的考え方

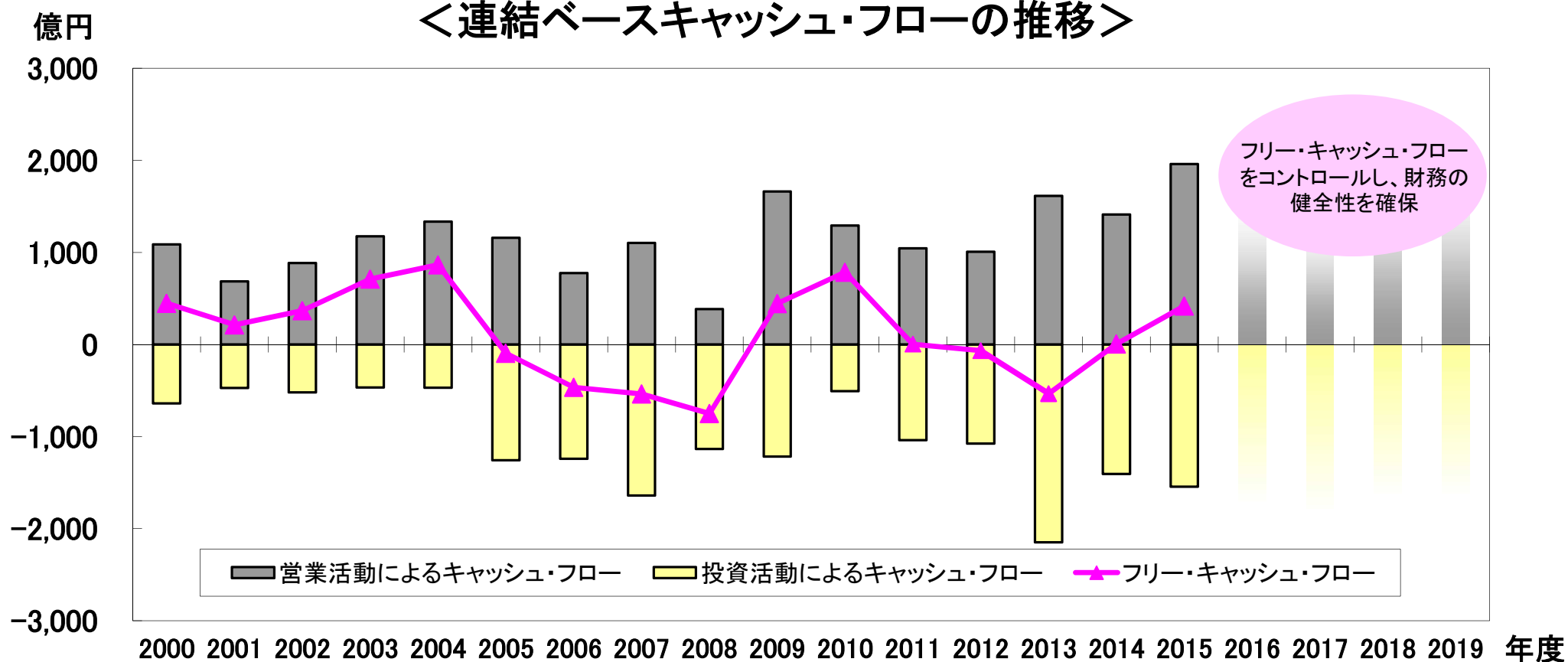
- 人材こそ成長のエンジン
- 「強い現場力」を実現するための人材の確保・育成を強化

- 人材中期計画を中核とした計画的な人材の確保・育成をグループ全体で強化
- トップマネジメントが戦略的人材育成に従来以上に計画的に関与
- 海外関係会社の経営力向上に向け、ナショナルスタッフ優秀人材の登用推進
- 集合研修をはじめ計画的な人材育成を支える諸制度の強化

キャッシュ・フローの考え方

フリー・キャッシュ・フローを創出し、
更なる成長投資に投入するとともに株主還元にも努める

＜連結ベースキャッシュ・フローの推移＞



業績指標

億円

	2015年度 実績	2016年度 見通し	2019年度 目標
売上高	21,044	20,600	27,000
営業利益	1,545	1,550	2,500
営業利益率	7.3%	7.5%	9%
ROA	6.7%	約7%	約9%
ROE	9.3%	約10%	約12%

“AP-G 2019”為替レート前提: 100円/US\$

ROA = 営業利益 / 総資産

ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本

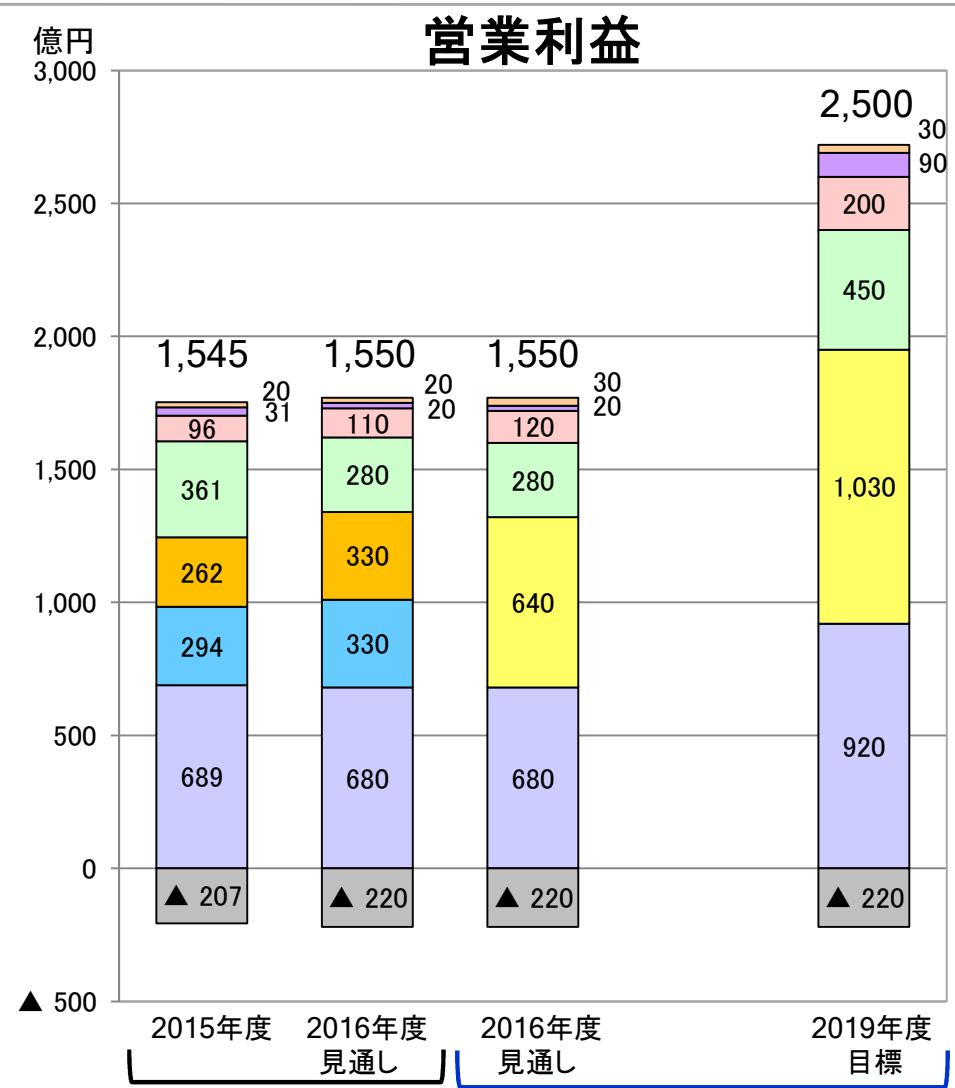
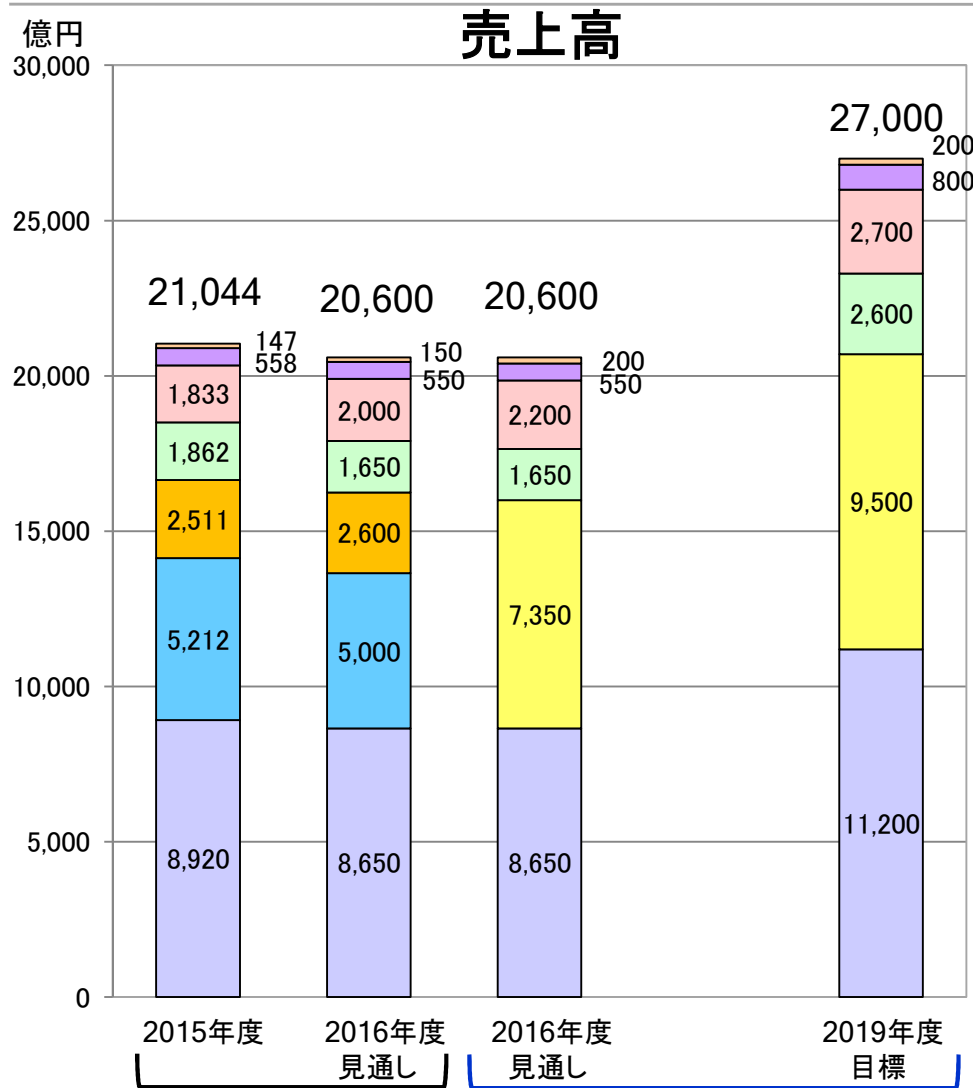
■ 配当方針: 業績に連動した継続的な配当増

■ D/Eレシオ・ガイドライン: 1以下

セグメントの変更について

事業区分	従来セグメント	新セグメント
基幹事業	繊維	繊維
	プラスチック・ケミカル	機能化成品
戦略的拡大事業	情報通信材料・機器	
	炭素繊維複合材料	炭素繊維複合材料
重点育成・拡大事業	環境・エンジニアリング	環境・エンジニアリング
	ライフサイエンス	ライフサイエンス

セグメント別売上高・営業利益目標



- 繊維
- プラスチック・ケミカル
- 情報通信材料・機器
- 機能化成品(新)
- 炭素繊維複合材料
- 環境・エンジニアリング
- ライフサイエンス
- その他
- 調整額

セグメント別戦略

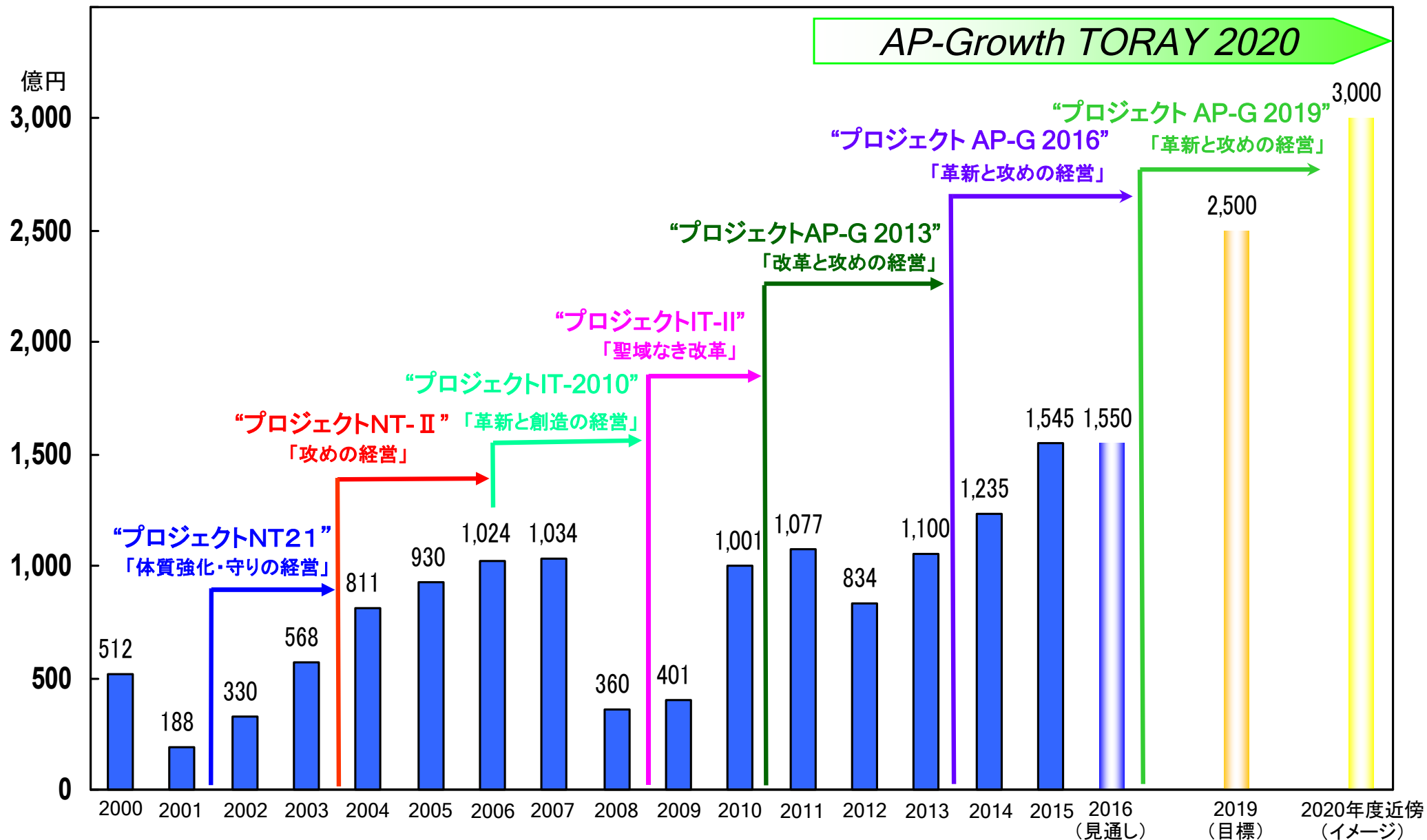
セグメント	“AP-G 2019”期間中の 主な課題	成長を支える主力製品・用途
繊維	<ul style="list-style-type: none"> ・収益体質の更なる強化、成長分野・地域での事業拡大 ・グローバルオペレーションの深化 ・糸綿／テキスタイル／製品一貫型のグローバルSCM強化、新事業領域拡張 	<ul style="list-style-type: none"> ・機能性衣料素材、縫製品 ・エアバッグ用原糸・基布 ・衛生材料用PPスパンボンド ・人工皮革
機能化成品	<ul style="list-style-type: none"> ＜樹脂・ケミカル＞ ・樹脂事業のグローバル供給体制整備、トータルソリューション提案力の強化、高付加価値品による需要創造・拡販 ・ケミカル事業のコア事業の競争力強化、育成・新規事業の事業化促進 ＜フィルム＞ ・経営資源の傾斜配分と事業構造改革 ＜電子情報材料＞ ・ディスプレイの成長分野の事業拡大 ・ポスト・ディスプレイ分野における技術開発・事業化の加速 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車用樹脂コンパウンド ・PPS樹脂、透明ABS樹脂 ・高機能包装用フィルム ・リチウムイオン・バッテリーセパレータフィルム ・電子部品用フィルム ・有機EL関連材料 ・印写材料

セグメント別戦略

セグメント	“AP-G 2019”期間中の 主な課題	成長を支える主力製品・用途
炭素繊維複合材料	<ul style="list-style-type: none"> ・高品質・高機能レギュラートウ、コスト競争力に優れるラージトウ事業をそれぞれ拡大、両者のシナジー効果発現による市場開拓を加速 ・サプライチェーンの強化・困り込みにより、垂直統合型ビジネスをグローバルに拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・レギュラートウ（高機能・高品質トレカ[®]） ・ラージトウ（ZOLTEK[™]） ・自動車部材コンポジット
環境・ エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> ・水処理膜事業の競争力強化、世界トップシェア獲得 ・システム・プラント事業の基盤強化 ・「IOT」「LI」等の成長領域では外部連携も含め事業拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・RO、UF ・水処理システム、プラント ・医薬・新エネルギー分野のプラント
ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> ・事業構造改革の実行 ・医療機器の海外拡販 ・中国での透析事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・レミッチ^{®*} ・トレミキシン[®] ・ダイアライザー（血液ろ過透析（HDF）対応製品）

* レミッチ[®]は鳥居薬品株式会社の登録商標です。

連結営業利益の推移



＜参考＞

セグメント別中期事業戦略

繊維

基本方針

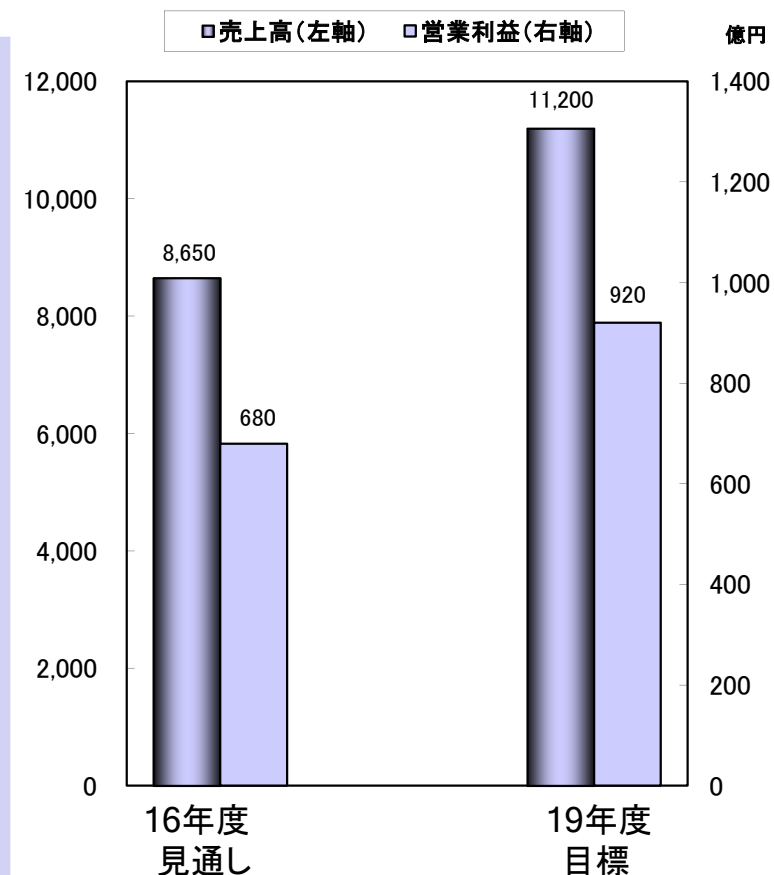
基幹事業としての収益体質のさらなる強化、成長分野・地域での事業拡大
グローバルオペレーション深化による繊維事業の飛躍的成長への挑戦

事業戦略

- 国内事業基盤の維持・強化、産地の高次加工基盤の維持・強化、事業競争力の更なる強化
- 海外の既存拠点・事業の事業基盤再強化、成長分野・地域での事業拡大
- 東レグループのグローバル事業運営強化、多彩な商品群／サプライチェーン／グローバル展開の3軸を重層的に展開、拡大することで新たな事業領域を創出



糸綿／テキスタイル／製品一貫型のグローバルSCM、戦略素材のバリューチェーンの更なる強化、新たな事業領域拡張で繊維事業の飛躍的拡大を目指す



機能化成品



基本方針

成長分野での高付加価値品拡販とグローバル拠点のフル活用による事業拡大
事業構造改革による収益基盤強化

事業戦略

■樹脂・ケミカル事業

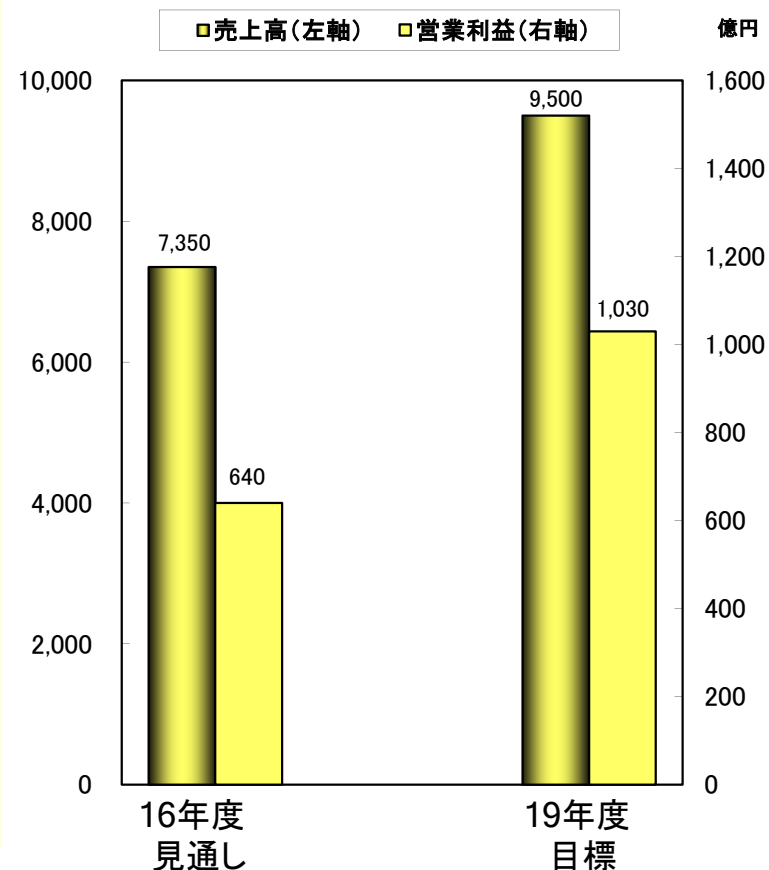
- ・ PPS樹脂、海外コンパウンド、自動車材料などの
拡大事業への経営資源投入、事業拡大推進

■フィルム事業

- ・ リチウムイオン・バッテリーセパレータフィルムの設備
投資、製品開発による拡販推進
- ・ PETフィルムの生産体制再編、グローバルオペレー
ション活用による付加価値化推進、拡販推進

■電子情報材料事業

- ・ 有機EL関連材料の拡販、ポストディスプレイ分野
における技術開発・事業化の加速



炭素繊維複合材料



基本方針

世界ナンバーワンの炭素繊維メーカーとしてのさらなる事業拡大

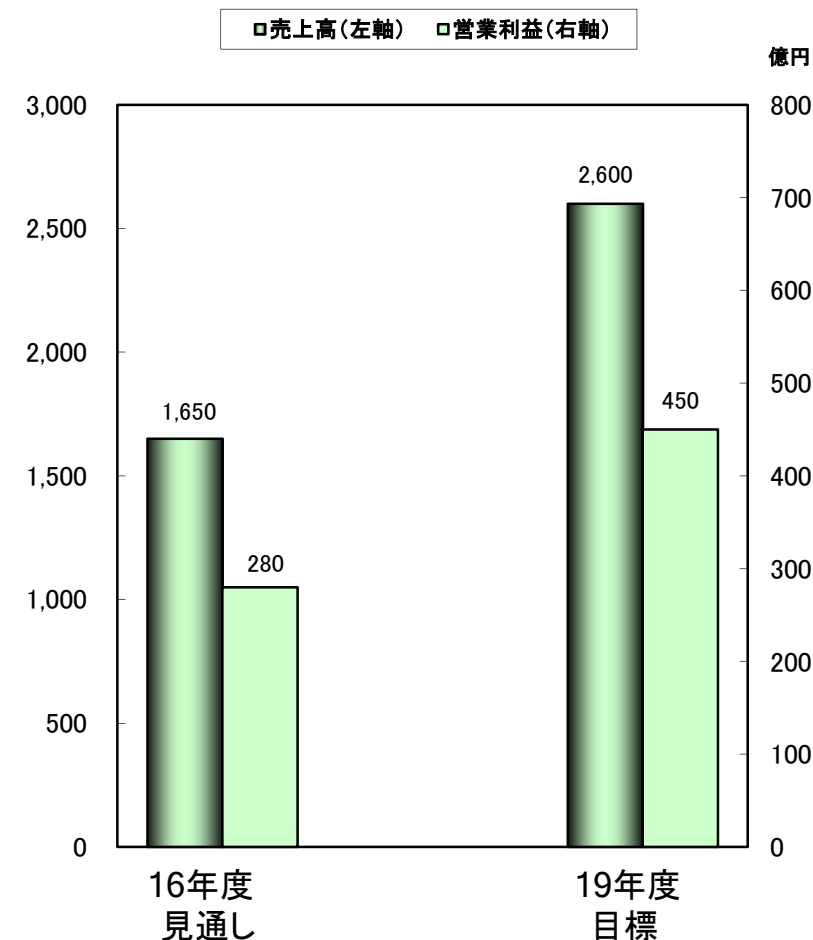
事業戦略

■航空宇宙用途

- ・ 既存のパートナーシップを更に強化
- ・ 新規プログラムの獲得を推進

■一般産業用途

- ・ レギュラートウ、ラージトウをラインナップした総合力により圧倒的トップシェアの地位を強化
- ・ ラージトウのコスト競争力を背景に、大手顧客との関係を強化し風力発電翼用途で圧倒的トップシェアの地位を強化
- ・ 自動車用途の本格的な需要拡大に備え、サプライチェーンの拡充と中間基材・成形技術の開発を推進



環境・エンジニアリング

基本方針



水処理膜と設備設計力を軸に環境・エネルギー分野で事業拡大

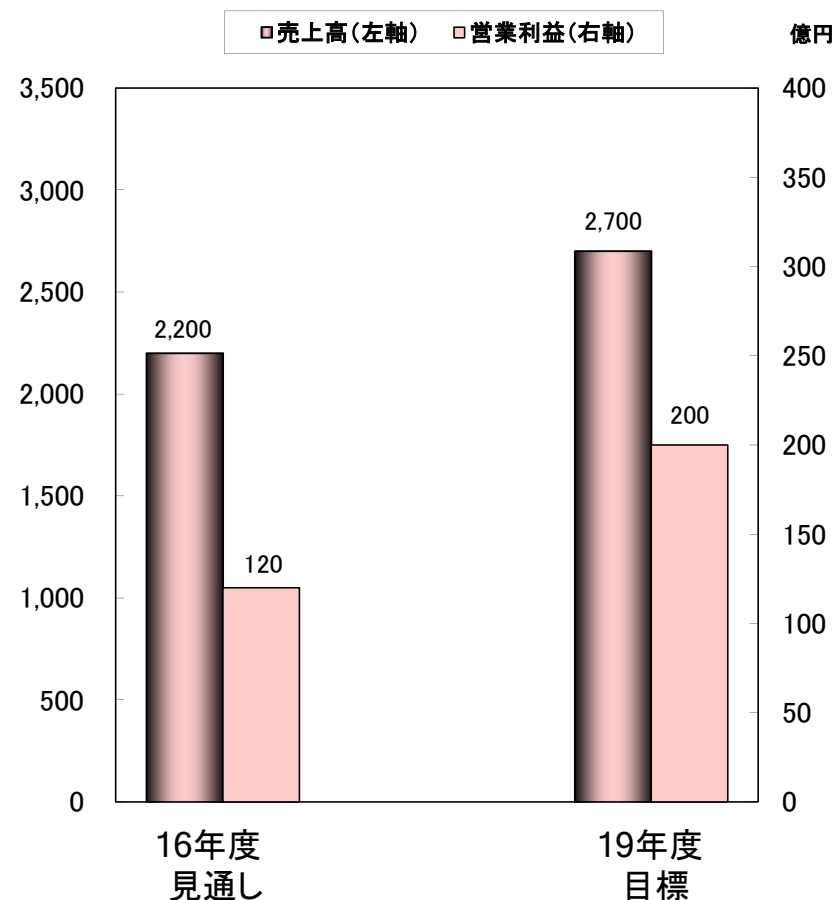
事業戦略

■水処理事業

- ・ 膜事業の競争力強化、事業拡大
- ・ RO膜の製品開発推進、コスト競争力強化
- ・ UF膜の中国、米国での拡販
- ・ 水処理システム・プラント事業の基盤強化

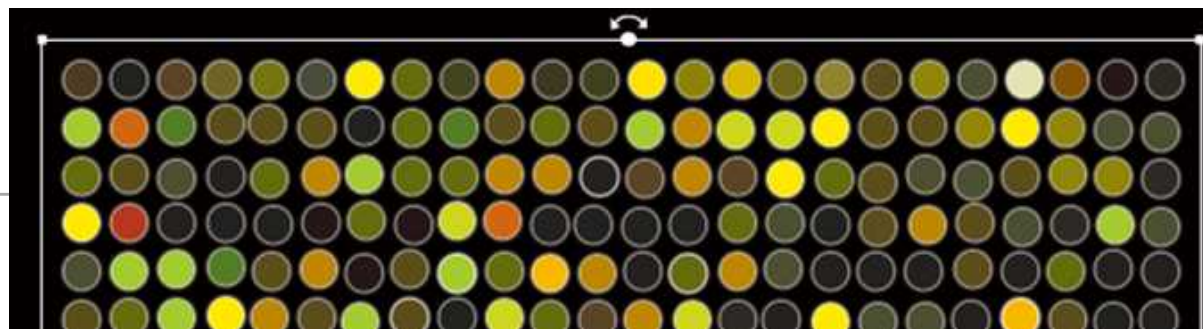
■エンジニアリング事業

- ・ プラント事業、産業機械の拡大
(環境エネルギー分野、ライフサイエンス分野)
- ・ 成長領域における外部資源の活用
- ・ コスト競争力強化
- ・ 海外展開の加速



ライフサイエンス

基本方針



グローバルに戦略製品の拡販、効率的な製品開発の推進

事業戦略

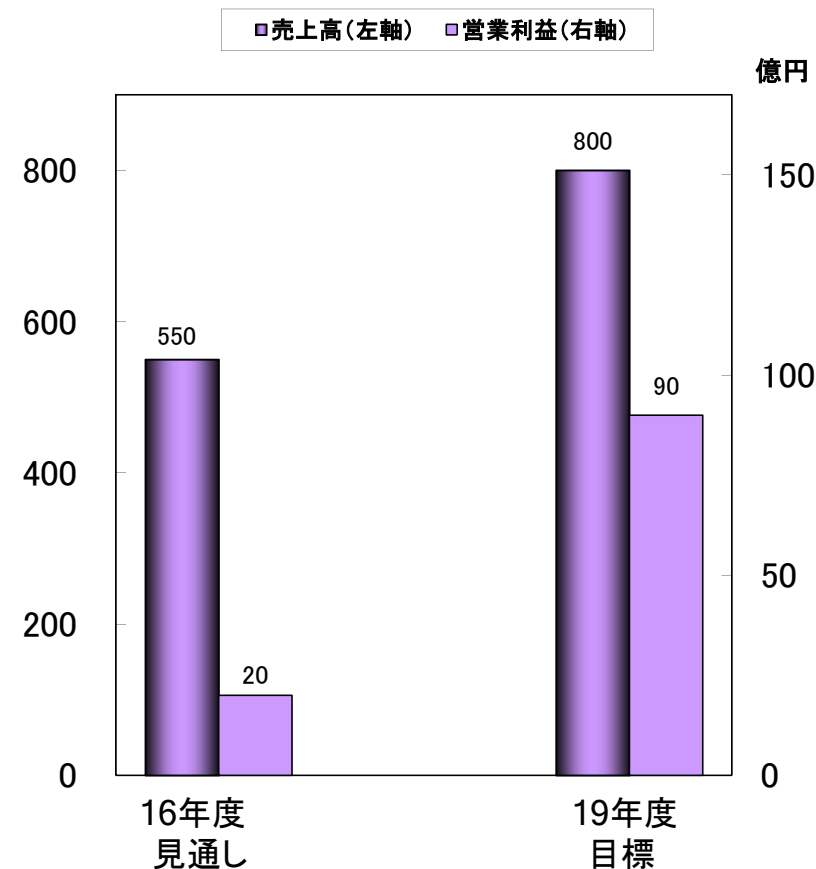
■ 医薬事業

- ・ 経口そう痒症改善剤レミッチ[®]*の拡販推進
- ・ 新たなプロセスによる次世代製品創出
- ・ 既存医薬品縮小に伴う体制整備

■ 医療機器事業

- ・ 救急集中治療製品の拡販推進
- ・ 透析事業製品の製品開発・内外での拡販推進
- ・ バイオツールの強化・拡大

*レミッチ[®]は鳥居薬品株式会社の登録商標です。



本資料中の業績見通し及び事業計画についての記述は、現時点における将来の経済環境予想等の仮定に基づいています。

本資料において当社の将来の業績を保証するものではありません。

'TORAY'

Innovation by Chemistry