



長期経営ビジョン “TORAY VISION 2030”

中期経営課題 “プロジェクト AP-G 2022”

2020年5月13日  
東レ株式会社

# 目次

---

I. 長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030” .....	3
II. 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019”の振り返り.....	11
III. 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022” .....	21
IV. コーポレート・ガバナンスの強化 .....	50
<参考>セグメント別情報 .....	53

# I . 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

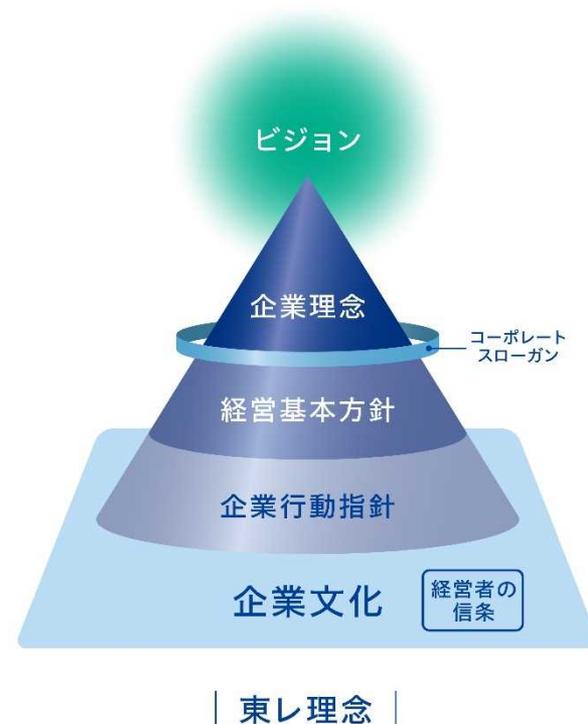
わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します

## 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

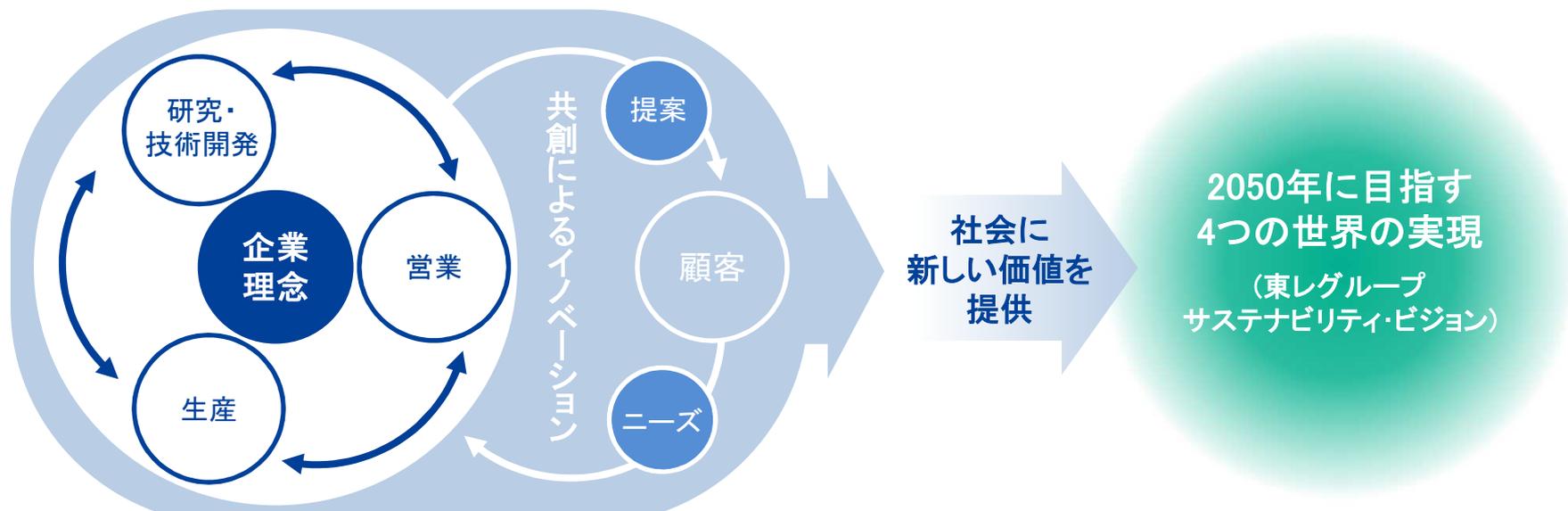
東レグループ サステナビリティ・ビジョン



# コアバリューと価値創造プロセス

経営として大切にしている価値(コアバリュー)をベースに、顧客との共創によるイノベーションを通じて、社会に新しい価値を提供し、東レグループ サステナビリティ・ビジョンに示す4つの世界の実現を目指す

## 東レの価値創造プロセス



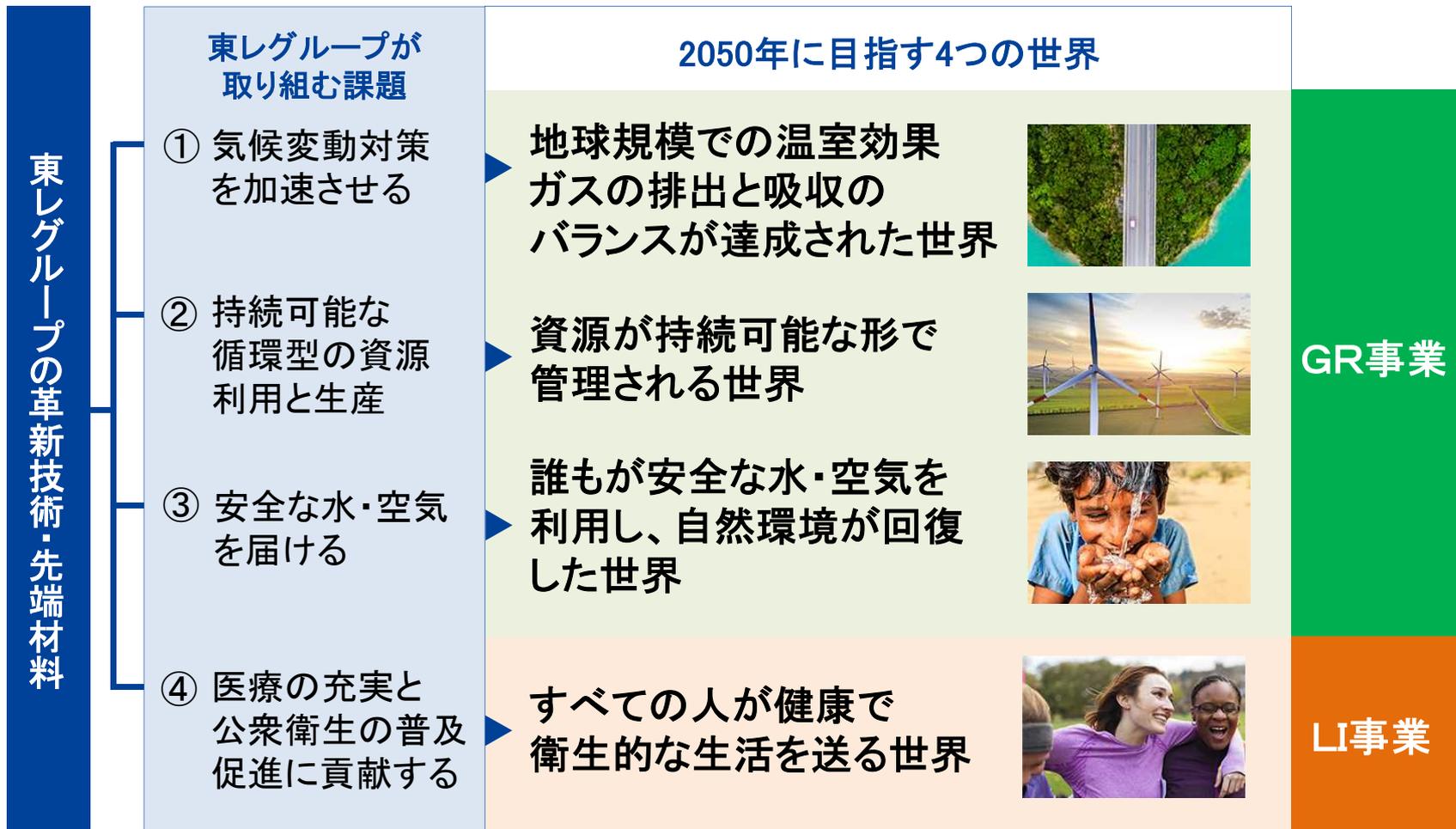
### 経営として大切にしている価値(コアバリュー)

事業を通じた社会貢献  
長期的視点に立った経営  
人を基本とする経営



# 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

© BOEING



圧力容器用炭素繊維



風力発電翼用炭素繊維



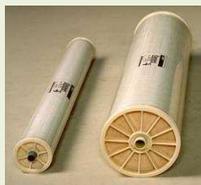
自動車用炭素繊維



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

# サステナビリティ・ビジョン実現に向けた成長モデル



- 「地球環境とそこに暮らす人の健康と安全のために」貢献するGR・LI事業で収益拡大を牽引
- 次の成長ステージを担う大型テーマは、新事業創出のための全社横断プロジェクト Future TORAY－2020sプロジェクト(FTプロジェクト)で開発・ビジネスモデル構築を加速

# 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 <sub>2</sub> 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

Ⅱ．中期経営課題  
“プロジェクト AP-G 2019”  
の振り返り

# “プロジェクト AP-G 2019”の基本戦略

## 基本戦略

成長分野での事業拡大

GRプロジェクト

LIプロジェクト

グローバルな事業の拡大・高度化

AEプロジェクト

競争力強化

TCプロジェクト



2020年以降の持続的成長と企業価値向上を担う  
新たな収益源を創出する取り組みの強化

# グリーンイノベーション事業拡大(GR)プロジェクト

## 新エネルギーに貢献する分野を中心に売上が拡大

### トピックス

#### GHG排出抑制

- ・Zoltek Companies, Inc. において、ラージトウ炭素繊維の生産設備増強を決定(18年4月)
- ・TenGate Advanced Composites Holding B.V.の株式取得完了(18年7月)
- ・ハンガリーにおけるバッテリーセパレータフィルム生産設備新設を決定(19年7月)

#### 環境低負荷

- ・世界初の軟包装用水なしオフセット印刷機を開発(19年3月)



#### バイオマス由来

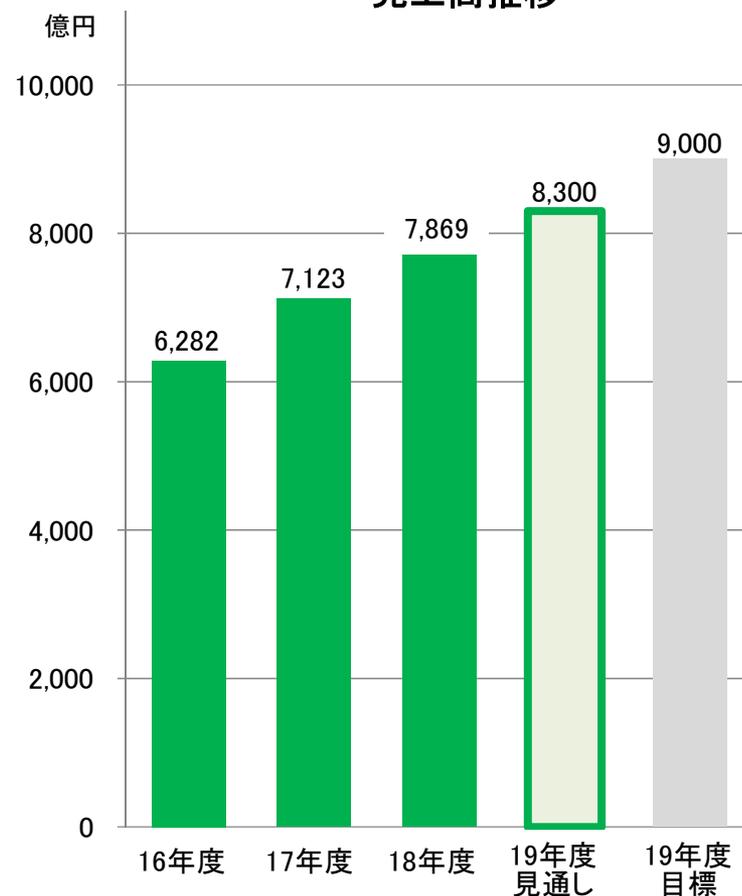
- ・世界最高水準の植物由来原料比率を実現したスエード調人工皮革「Ultrasuede®BX」の発売を発表(18年11月)

#### 水処理

- ・UF膜の米国西海岸最大級飲料水化大規模設備への受注決定(18年3月)
- ・中国・広東省佛山市に水処理膜新会社「Toray Membrane (Foshan) Co.,Ltd.(TMFC)」を設立(19年4月)



### グリーンイノベーション事業 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

## 衛材用不織布など先端材料が売上拡大に寄与

### トピックス

#### 先端材料のLI展開

- ・中国の華南地区にPPスパンボンド生産設備新設を決定(17年11月)
- ・長期間の心電図測定を目指した「hitoe®」ウェアラブル心電図測定システム」の販売開始(18年9月)
- ・化学防護服LIVMOA®3000シリーズがEU型式試験証明書(CEマーキング)を取得(19年1月)



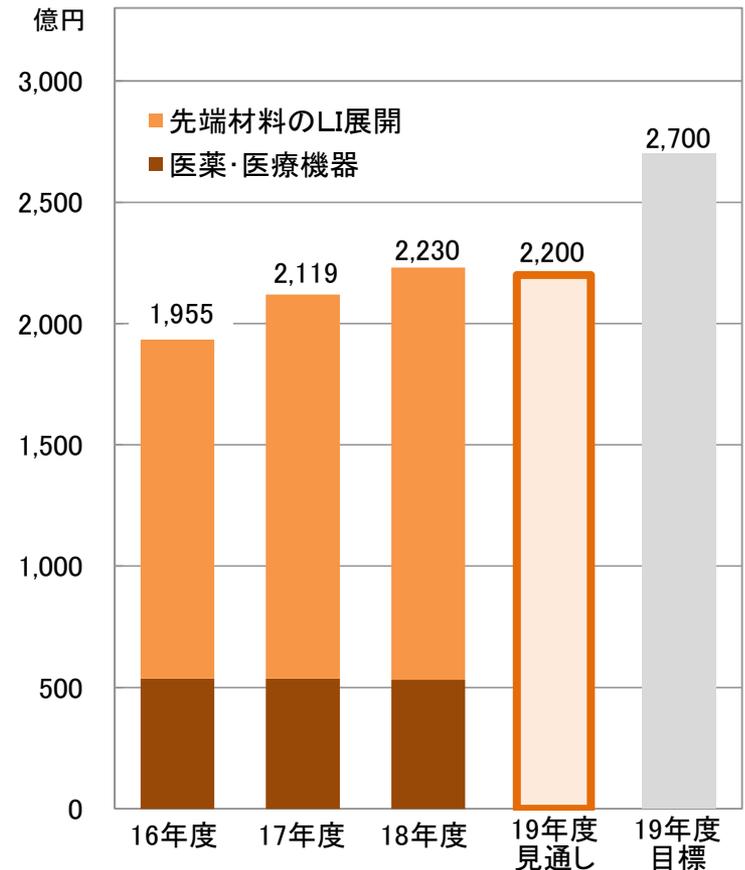
#### 医薬・医療機器

- ・経口そう痒症改善薬レミッチ®\* 口腔内崩壊錠販売開始決定及び国内における効能追加承認取得(17年5月、9月)
- ・弁形成術用カテーテル「大動脈弁用イノウエ・バルーン」の新タイプを販売開始(18年9月)
- ・そう痒症改善剤「TRK-820」のタイ、インドネシアにおけるライセンス契約締結(19年1月)



\*レミッチ®は鳥居薬品株式会社の登録商標です。

### ライフイノベーション事業 売上高推移



# AE (Asia, Americas, Europe, and Emerging Regions) プロジェクト

## 成長拡大投資、事業拠点の新設、収益機会の取り込みを推進

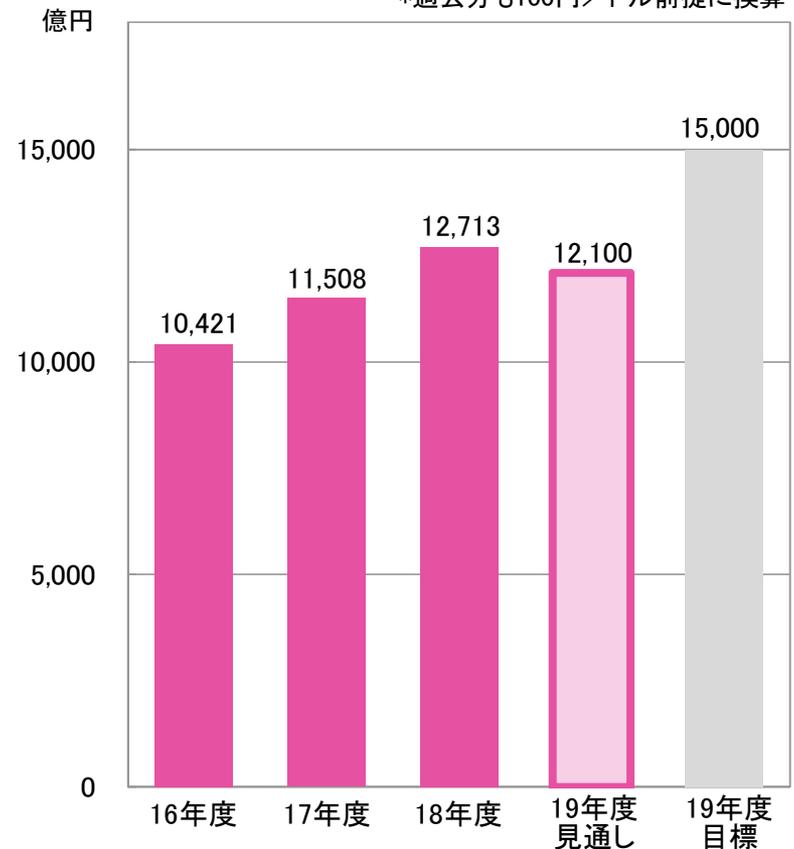
### トピックス

- ・香港大手ニットテキスタイル企業 Pacific Textiles Holdings Ltd. に資本参加(17年7月)
- ・Zoltekハンガリー工場内にPPS樹脂コンパウンド生産設備を新設(18年3月)
- ・オートモーティブセンター欧州 (AMCEU・ドイツ) を開所(18年8月)
- ・マレーシア子会社Toray Plastics (Malaysia) Sdn. BerhadにおけるABS樹脂トヨラック®の生産能力増強を決定(18年12月)
- ・Toray Plastics (America), Inc.におけるポリプロピレンフィルムトレファン®の生産能力増強を決定(19年2月)
- ・スウェーデンのエアバッグ縫製メーカー Alva Sweden AB、および同社の子会社であるAlva Confecções S.A.、Alva Tunisia SAの買収を完了(20年1月)

### 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



# トータルコスト競争力強化(TC)プロジェクト

2017年度以降3年間累計で2,200億円のコスト削減目標を達成

## トータルコストダウン

### 目標

- ・比例費削減活動  
(毎年3.6%以上、3年間合計で11%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)
- ・生産プロセス革新  
(3年間で500億円の効果为目标)

\* 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

3年間累計の目標額: 2,200億円

### 見通し(3年間累計)

- ・比例費: 902億円削減  
(削減率 3年間合計で9.7%)
- ・固定費: 775億円削減  
(各年P値 = 0.98、1.04、1.01)
- ・生産プロセス革新: 効果額524億円

3年間累計: 2,200億円

## 事業体質強化

### トピックス

- ・繊維: 中国ポリエステル・綿混織物事業会社の株式譲渡及び経営移管
- ・フィルム: 岐阜工場で既存の設備を改造し、MLCC離型用PETフィルムの生産を開始

## 営業力強化

### トピックス

- ・出光興産(株)と有機EL材料に関する技術提携に合意
- ・デジタルツール導入によるグローバルコミュニケーションの加速

# “AP-G 2019”業績目標と2019年度見通し\*

億円

	2016年度 実績	2019年度 見通し*	“AP-G 2019” 目標
売上高	20,265	22,500	27,000
営業利益	1,469	1,300	2,500
営業利益率	7.2%	5.8%	9%
ROA	6.3%	約5%	約9%
ROE	10.1%	約7%	約12%
D/Eレシオ	0.70	0.8程度	1以下(ガイドライン)

“AP-G 2019”為替レート前提: 100円/US\$

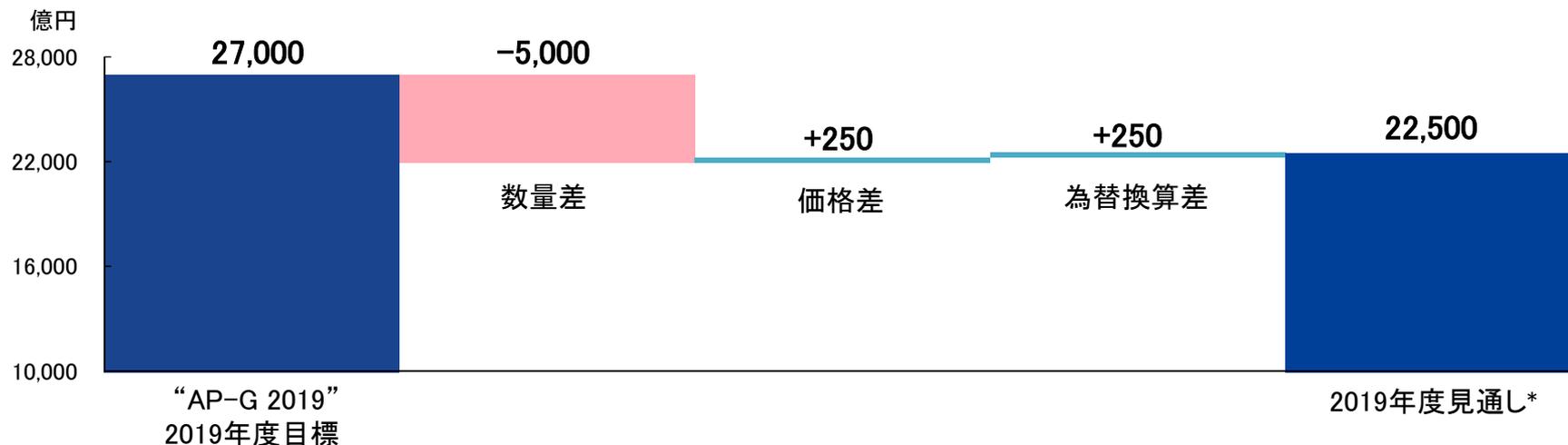
\* 2020年2月10日公表値

ROA = 営業利益 / 総資産

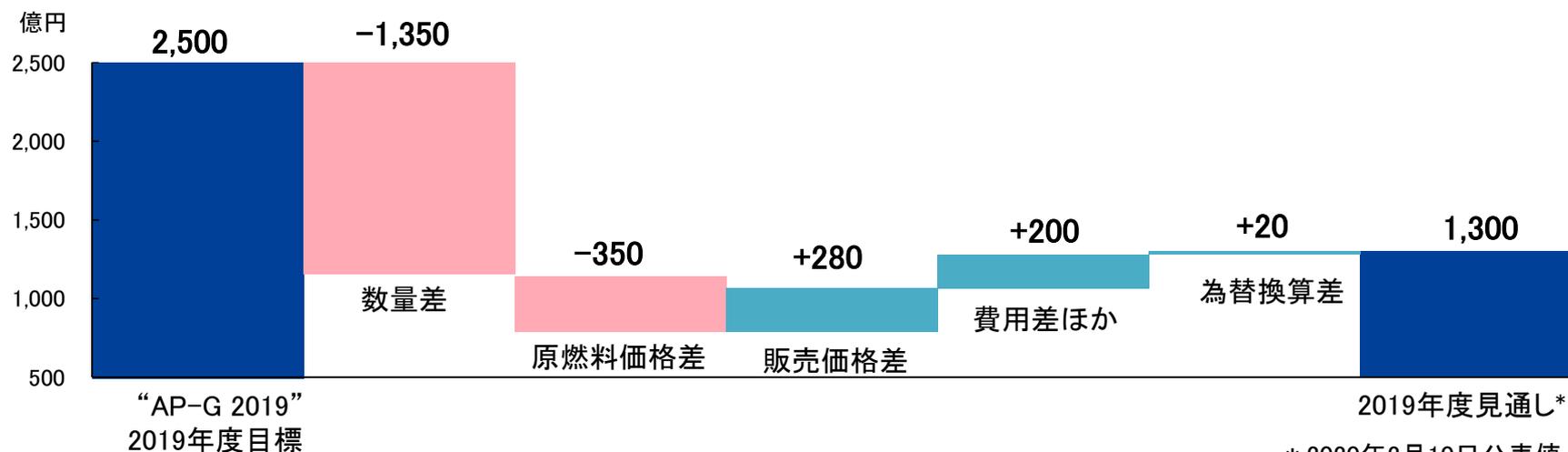
ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本

# “AP-G 2019”目標と2019年度見通し\*との差異

## 売上高



## 営業利益



\* 2020年2月10日公表値

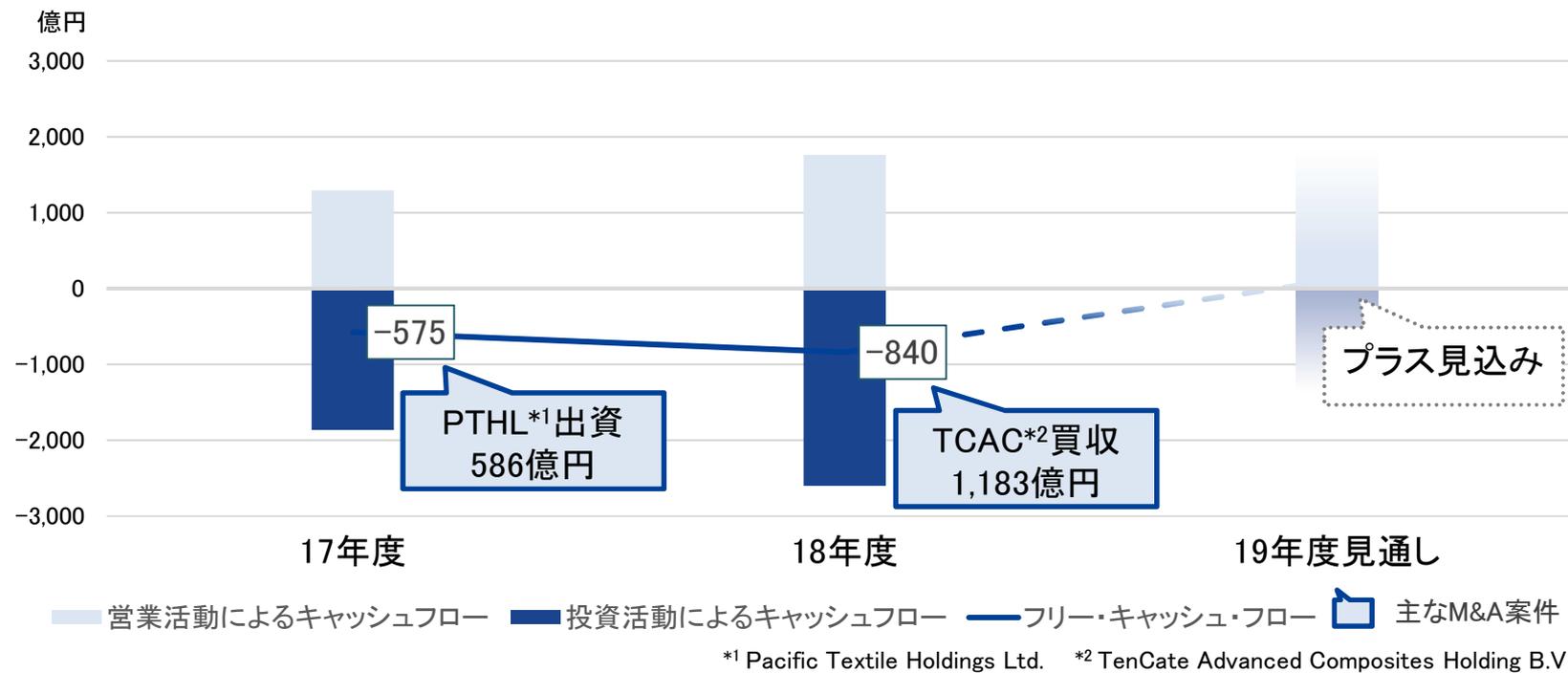
# “AP-G 2019”目標と2019年度見通し\*との差異(セグメント別)

億円

	売上高			営業利益		
	“AP-G 2019” 目標	2019年度 見通し*	差異	“AP-G 2019” 目標	2019年度 見通し*	差異
繊維	11,200	8,950	-2,250	920	610	-310
機能化成品	9,500	7,800	-1,700	1,030	620	-410
炭素繊維複合材料	2,600	2,400	-200	450	200	-250
環境・ エンジニアリング	2,700	2,600	-100	200	110	-90
ライフサイエンス	800	550	-250	90	10	-80
その他	200	200	±0	30	30	±0
調整額	-	-	-	▲220	▲280	-60
合計	27,000	22,500	-4,500	2,500	1,300	-1,200

\* 2020年2月10日公表値

# “AP-G 2019”期間中のフリー・キャッシュ・フロー

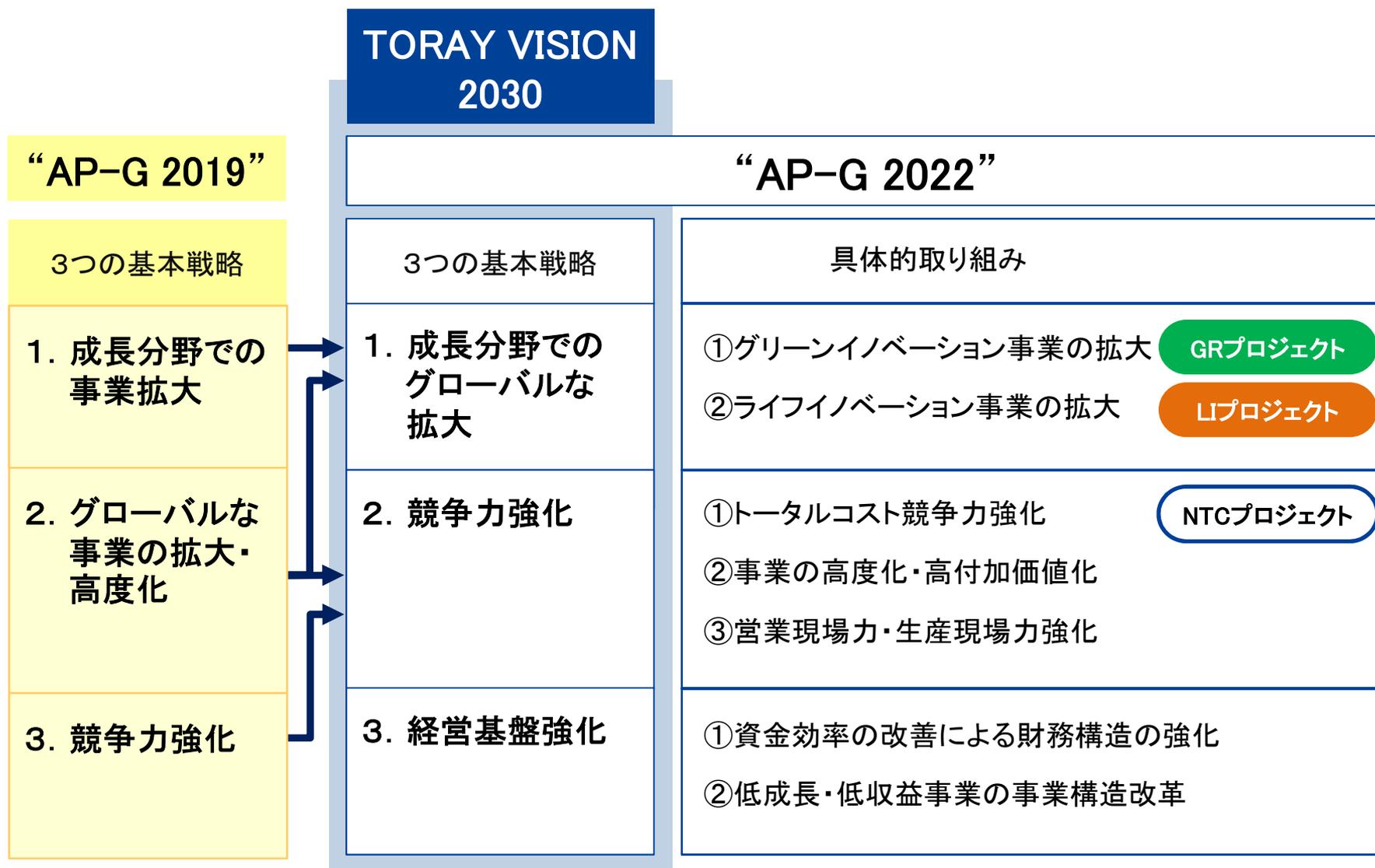


	“AP-G 2019” 期間 3年間累計見通し	“AP-G 2019” 計画
設備投資額	約4,900億円	5,000億円
研究開発費	約2,000億円	2,200億円

Ⅲ. 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

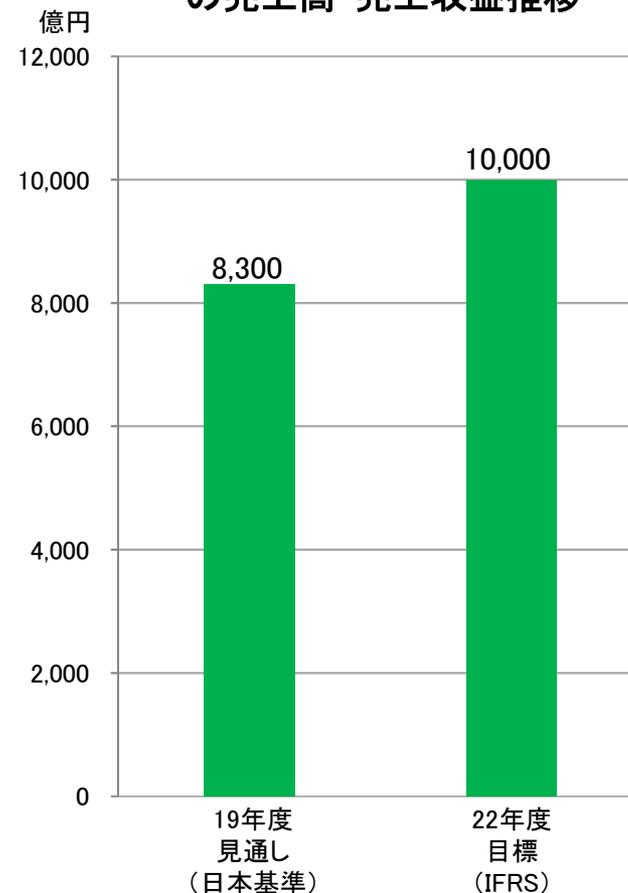
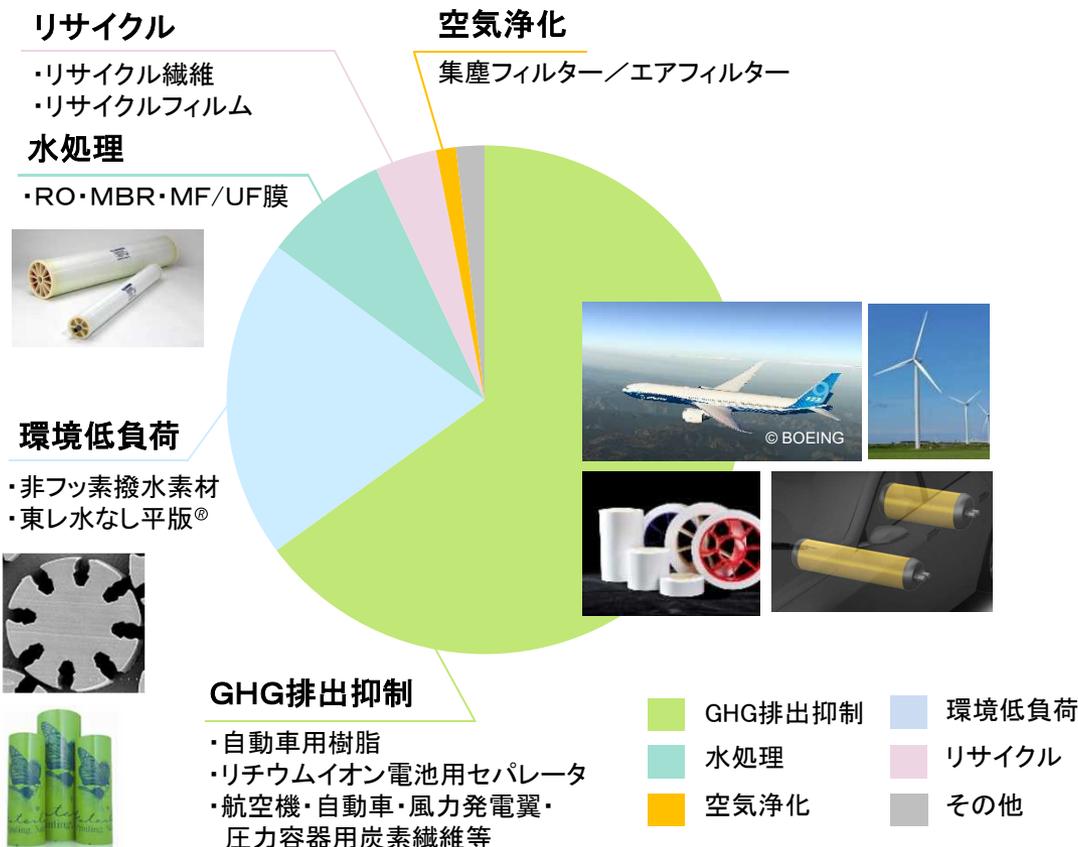


# グリーンイノベーション(GR)事業

## 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 売上高見通し 8,300億円

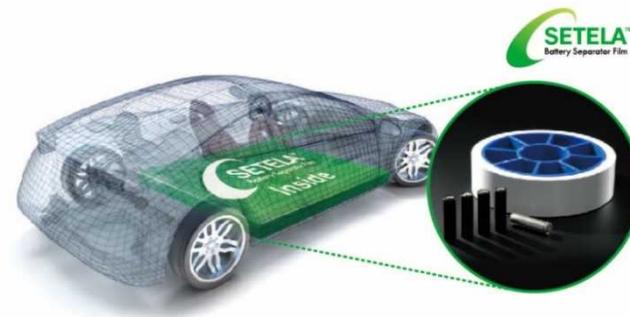
グリーンイノベーション事業  
の売上高・売上収益推移



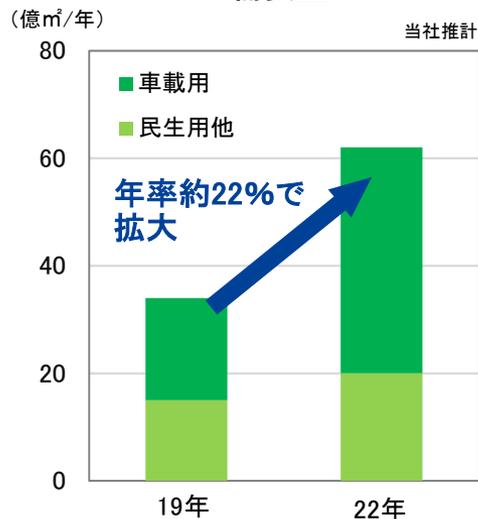
# バッテリーセパレータフィルム

■ 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。

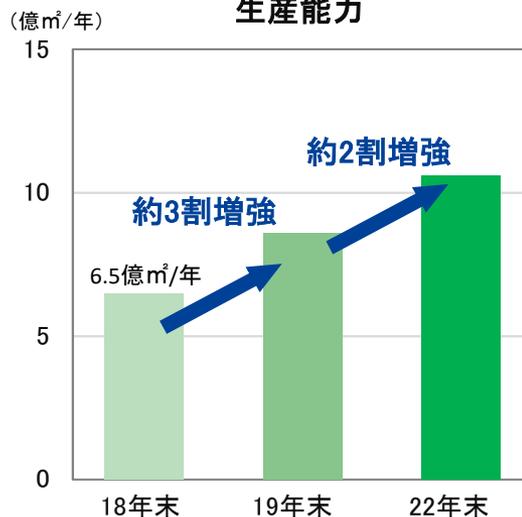
■ 市場の裾野が拡大する民生用途は、今後のIoTデバイスも睨んで、開発スピードを加速。



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



# 風力発電用炭素繊維

- 風力発電設備の成長に加え、立地の制約により設置場所が洋上および低風速地域へ拡大し、ブレードの大型化・炭素繊維比率の上昇が期待される
- 市場成長を取り込むため、Zoltek社のハンガリー、メキシコ拠点での風力発電翼用ラージトウ炭素繊維の継続的投資を実施し、事業拡大を目指す

## 風車の大型化

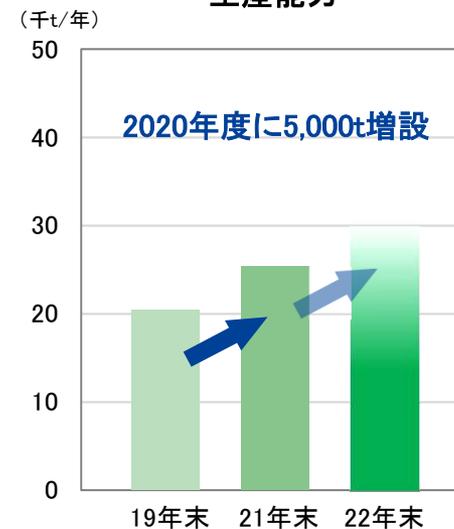
ブレードの長尺化により軽量・高剛性の要求が高まり炭素繊維への切り替えが加速



## 風力発電翼用炭素繊維 需要量

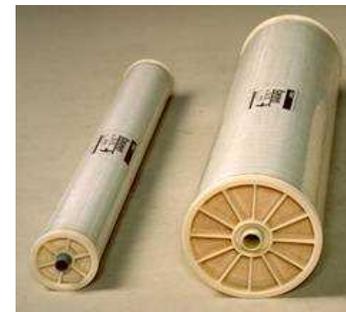


## Zoltek社 生産能力



# 逆浸透(RO)膜

■ 中東、中国を中心に需要の拡大が続くRO膜事業で、需要増に即応したグローバル増産体制を構築するとともに、高性能な新製品開発とコストダウンを進め、世界シェアNO.1を目指す



RO膜



アルジェリアの海水淡水化プラント

## 産業用RO膜市場規模



## 東レグループ 水処理事業関連拠点

2022年の東レグループの生産能力は2019年比1.6倍に増強予定



健康・長寿社会のサポート、医療の質向上・医療現場の負担軽減に加え、近年増加する災害や異常気象等に対応するため、「人の安全」を対象範囲に追加



\*ADL: Activities of Daily Living(食事、更衣、排泄、入浴、整容)

## 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®

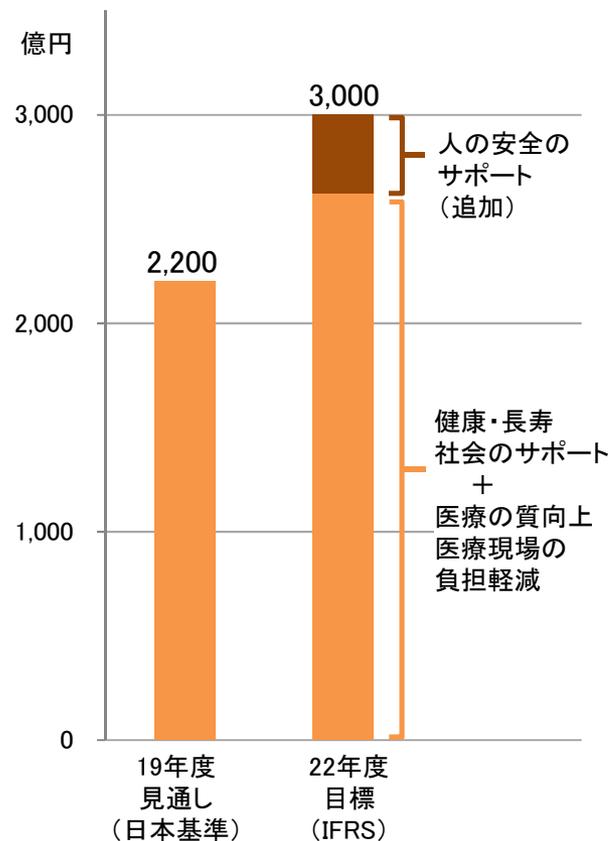


遮炎機能を有する不織布  
GULFENG®



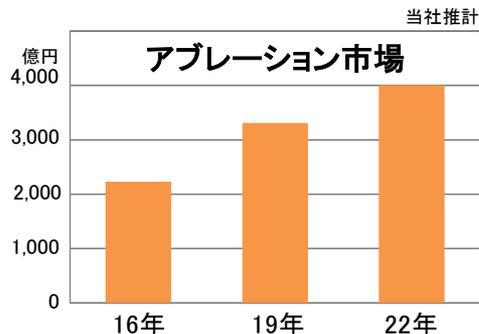
防護服 LIVMOA®

### ライフイノベーション事業の 売上高・売上収益推移



## 事業環境

- 高齢化社会の進展にともない、心房細動(不整脈の一種)の患者数が増加
- 心房細動は、脳梗塞・心不全・認知症の原因となり、根治可能な治療が望まれる



市場成長率(2016年→2022年)  
年率10%以上

市場規模(2019年)  
世界: 3,300億円  
(内、国内: 200億円)

**国内外ともに市場が拡大**

## サタケ・ホットバルーン: 心房細動をカテーテルで治療する医療機器

- 世界初の熱伝導による焼灼を利用した温熱式バルーン(2016年に上市)
- 施術時間の短縮化や焼灼ムラによる再発リスクの低減が期待される



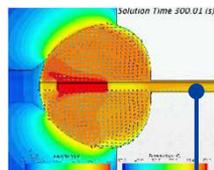
## 開発状況と今後の計画

- さらなる安全性・有効性・操作性を追求した2020年モデルを開発中(2020年夏～秋に上市予定)
- 海外展開の推進(欧州CEマーク取得、米国治験準備を推進中)



バルーン一体型  
マッピング電極

焼灼進捗の  
モニタリングを可能とする



バルーン内の温度  
分布CAE解析結果

バルーン表面温度  
センサ

条件の設定が容易  
かつ確実となる

温度センサ



機能統合ハンドル  
操作性向上に繋がる

# 防護服 LIVMOA®

## 事業環境

- 地球規模の気候変動やヒトやモノの往来増加などにより、感染症発生・拡大のリスクが高まる
- 過酷な環境下で作業する医療従事者の負担軽減が求められる
- 国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態(PHEIC)の発生

\*Public Health Emergency of International Concern WHOが定める国際保健規則(IHR)における次のような事態をいう。  
 (1) 疾病の国際的拡大により、他国に公衆の保健上の危険をもたらすと認められる事態 (2) 緊急に国際的対策の調整が必要な事態

## LIVMOA®5000感染対策衣

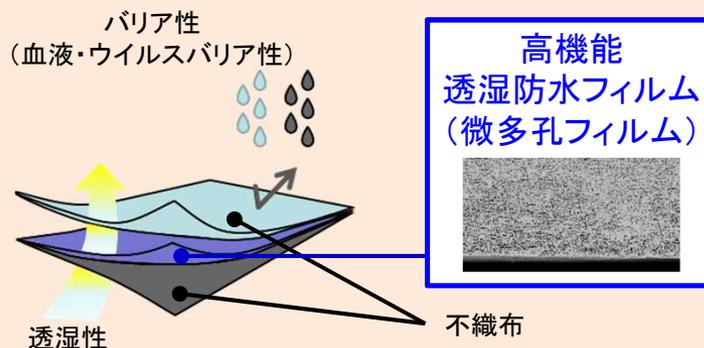
- 安全性・耐久性・快適性(透湿性)を高いレベルで両立

### 高機能透湿防水フィルム／不織布の多層構成



微多孔フィルムと不織布の技術融合により、従来の課題であった、ウイルスバリア性・血液バリア性と、相反する透湿性の両立を達成(作業性の高い感染対策衣の実現)

#### LIVMOA®5000生地構成



#### バリア性と透湿度の関係性

ウイルスバリア性 <sup>1)</sup> 血液バリア性 <sup>1)</sup>	クラス6 クラス6
透湿度 (g/m <sup>2</sup> /hr) <sup>2)</sup>	330

1) EN14216規格 クラス6が最高レベル  
 2) 当社測定

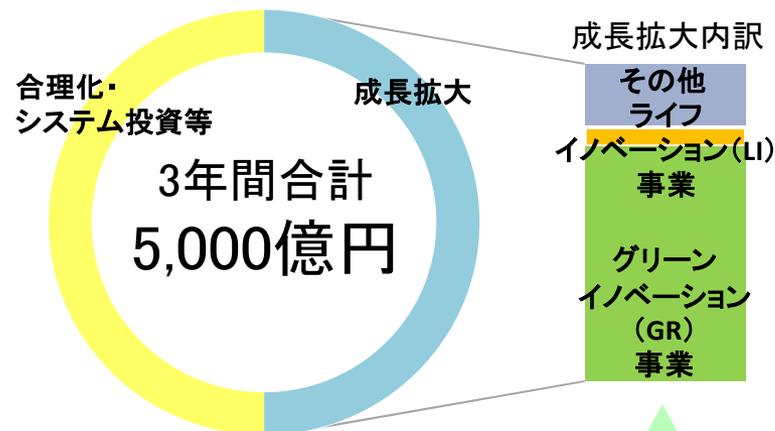
# 設備投資、M&A、アライアンス

## 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

- 総額の約50%を成長拡大目的に投資
- 効率的な設備投資の実施
- 設備投資案件の厳選によるリスクミニマイズ
- 既存設備の効率的な活用

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

## M&A、アライアンス

先端材料、コア技術、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分野において、既存事業の成長を増幅・補完し、新規事業の立ち上げを加速するために実行

- 設備投資とは別枠で戦略的に実施

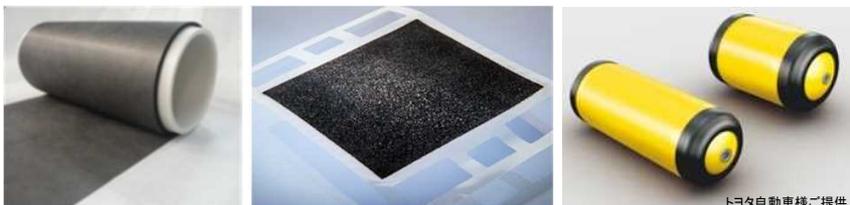
# 新事業創出

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

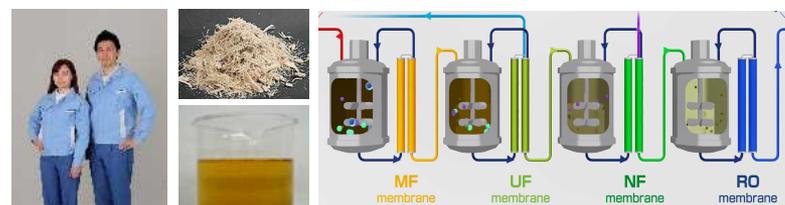
## Future TORAY-2020sプロジェクト(FTプロジェクト)

### “AP-G 2022”におけるテーマ例

#### 「水素・燃料電池関連材料」



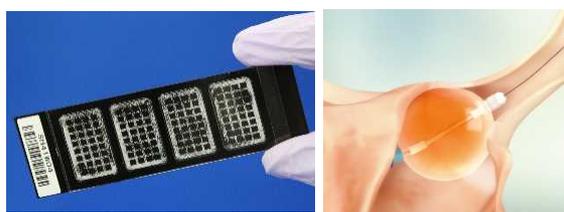
#### 「バイオマス活用製品・プロセス技術」



#### 「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」



# 研究・技術開発、知的財産

## 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

- 将来の大型テーマや高収益テーマにリソース配分
- デジタル活用により研究・技術開発、生産の高度化・効率化を推進
- 未来創造研究センターで、革新分離材料、革新医療材・再生医療、IoT・センシングデバイス、コンピューターサイエンスなどのテーマを推進

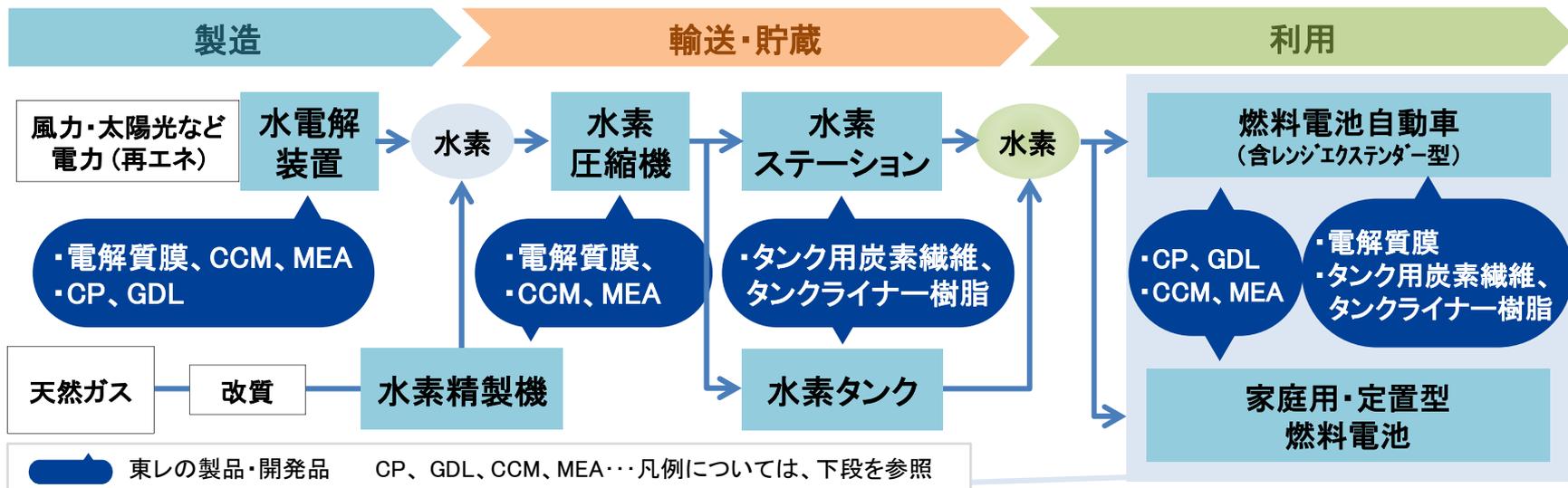


## 知的財産

戦略的特許出願・ノウハウ秘匿による参入障壁構築の深化、グローバル知財力向上の推進

# 水素社会実現に向けた取り組み

低炭素・循環型社会の実現を目指し、様々な製品の研究・技術開発を推進

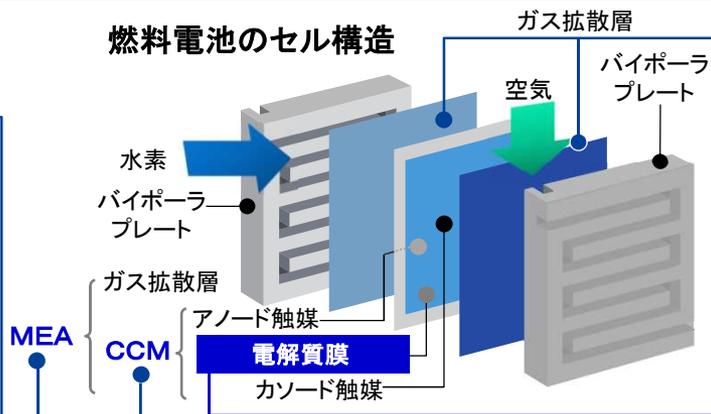


当社先端材料の展開例  
固体高分子型燃料電池

**CCM**  
(触媒層付き電解質膜)  
**MEA**  
(膜電極接合体)

独・子会社 Greenerity GmbH  
第2工場新設決定  
(2021年11月稼働開始予定)

燃料電池のセル構造



**カーボンペーパー(CP)**  
**ガス拡散層(GDL)**

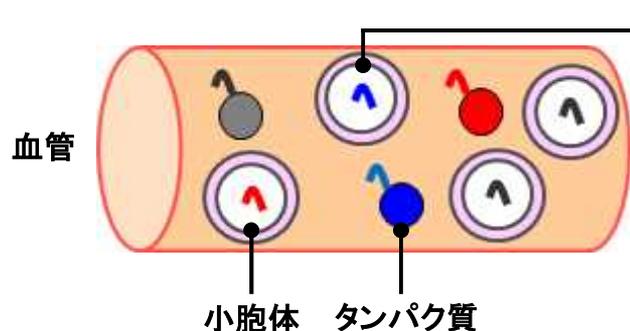
愛媛新工場本格稼働開始  
(2020年度)



**炭化水素系電解質膜**  
生産開始(2019年度)

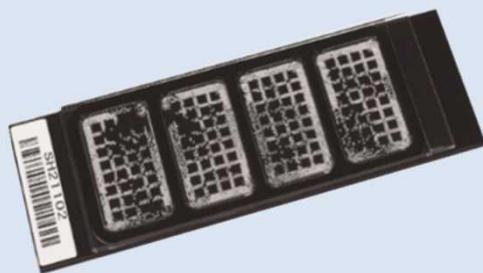
# DNAチップによる早期診断技術開発 -血中マイクロRNAの分析-

## マイクロRNA



### マイクロRNA (極微量)

マイクロRNAは、細胞内でタンパク質の生産を調節。がん細胞から血中に放出されるため、がん診断マーカーとなる可能性があるが、その量が極微量であるため、**高感度検出**の手段が必要とされる



### DNAチップ “3D-Gene”

- ・従来型比**最高100倍の高感度を実現**することで、血中のマイクロRNAを検出を可能とした
- ・13種のがんと認知症の血中マイクロRNAマーカーを同定

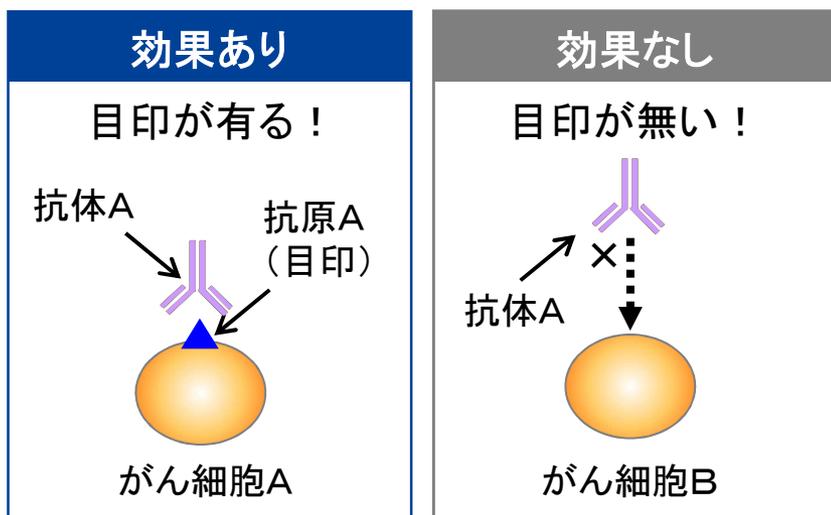
- 膵臓がんと胆道がんのDNAチップ検査キットは、厚生労働省の「体外診断用医薬品先駆け審査指定品目」に指定、2020年度中の申請を目指す
- 体外診断用医薬品として疾患の優先順位を決めて、順次診断薬申請を目指す

# がん治療薬 TRK-950(抗体医薬)

## ■TRK-950とは

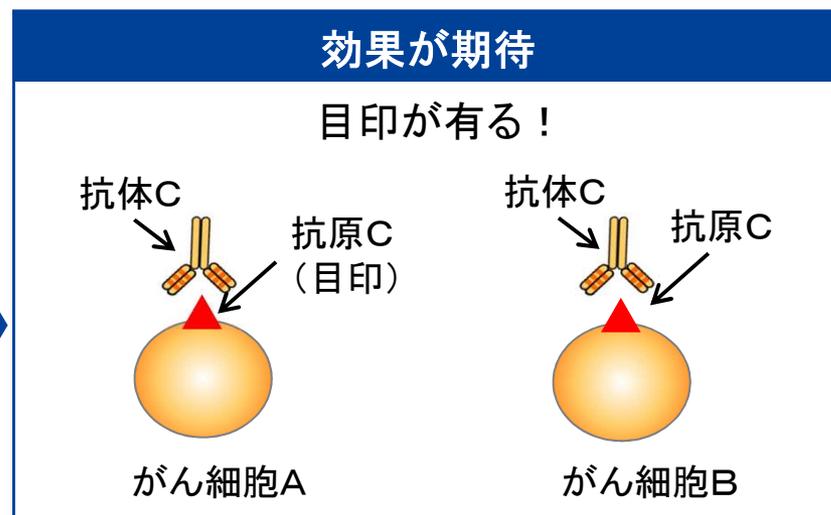
- ・多くのがん種に高発現する新規抗原(タンパク質)に対する抗体製剤
- ・First-in-class(画期的)のがん治療薬として、2020年代の承認申請を目指す

### 既存抗体医薬



同じがん種でも抗原Aを発現しない場合あり

### TRK-950



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

## 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

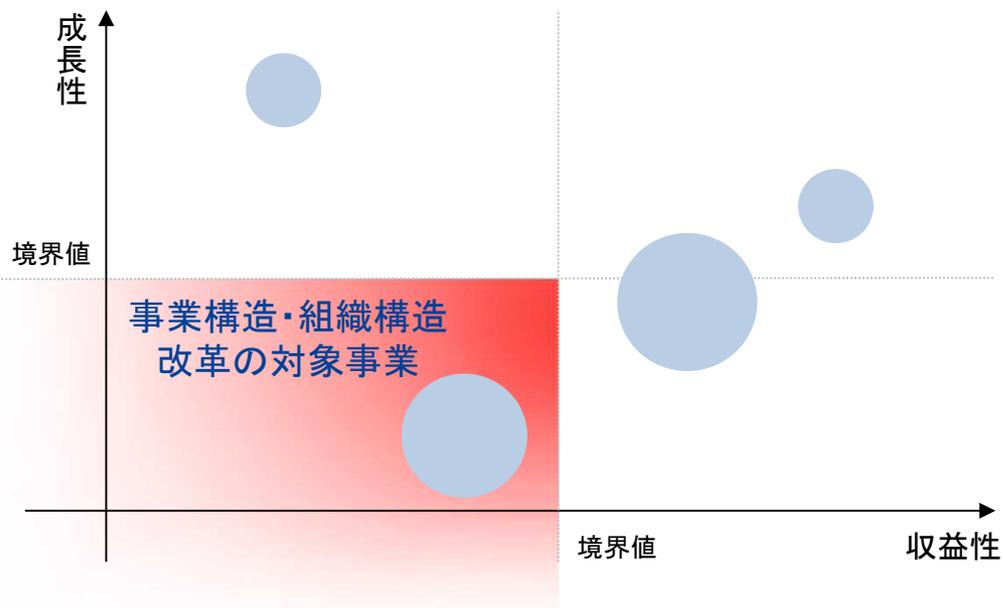
CASH-IN	営業活動による キャッシュ・フロー	6,200億円以上
CASH-OUT	投資活動による キャッシュ・フロー	5,000億円※
フリー・キャッシュ・フロー		1,200億円以上

※M&Aを除く

## 2. 低成長・低収益事業の事業構造改革

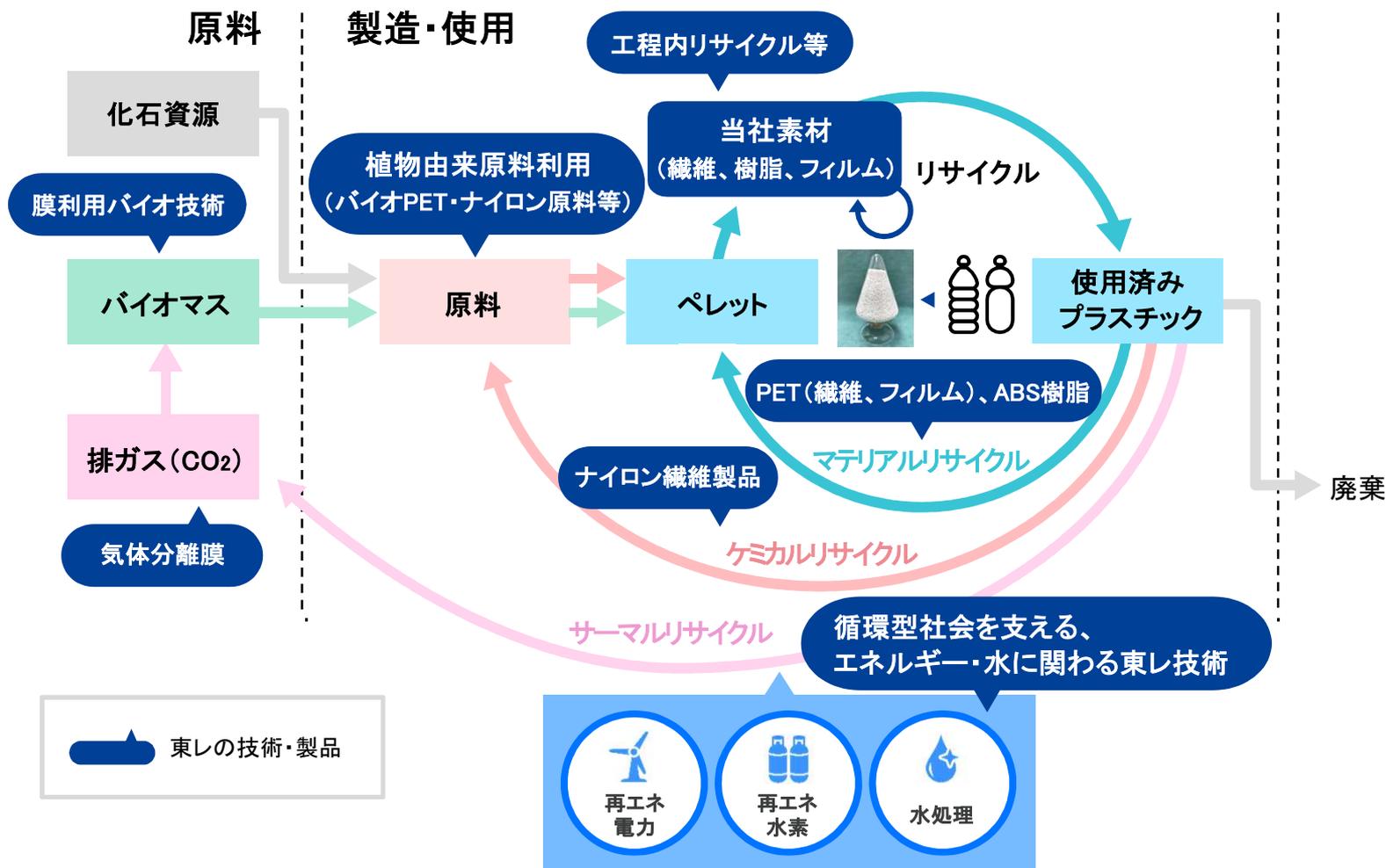
- 低成長・低収益事業の事業構造や組織構造の改革を実行
- 市場の成長性が低い事業、東レグループの強みを将来的にも活かすことが難しい事業については、撤退・縮小も選択肢とする

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



# 重要課題(1) 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



# バイオマスの活用



バイオマス  
(セルロース)

糖化



糖

変換・精製



バイオケミカルズ

重合・ポリマー加工

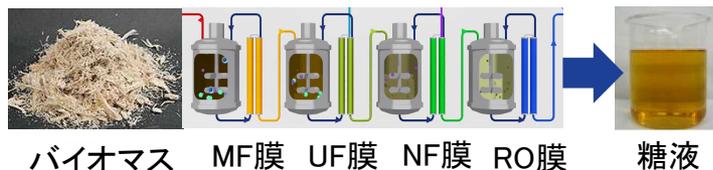


繊維

フィルム 樹脂

## 膜利用糖化プロセス

バイオマスの糖化プロセスに水処理用分離膜を適用することで、エネルギー削減とリサイクルによるコストダウンを実現するプロセス技術



非可食バイオマスから糖などを製造する実証プラントがタイに完成、試作品の顧客求評開始

## 部分バイオPET繊維 量産中



植物由来原料を使用したスエード調人工皮革  
Ultrasuede®PX

## 100%バイオPET繊維

- ・パイロットプラントでの試作品完成
- ・環境配慮型製品のチャンピオン素材として位置づけ、スポーツ衣料用、自動車内装用を中心に求評開始
- ・2020年代の量産を目指す



# リサイクルの推進

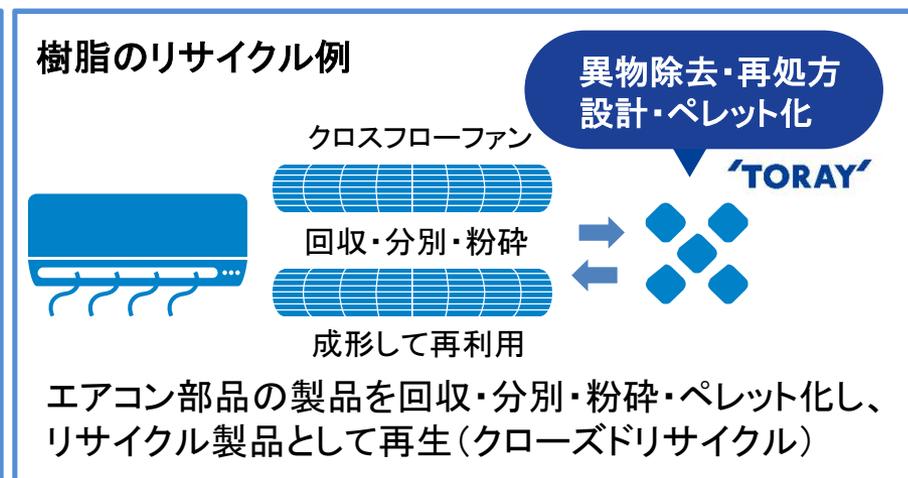
## 再生型リサイクル



生産工程内屑や使用されたペットボトルなどを原料として再利用することで、化石資源の使用を抑制し、ごみの発生を減少させる



## 回収循環型リサイクル



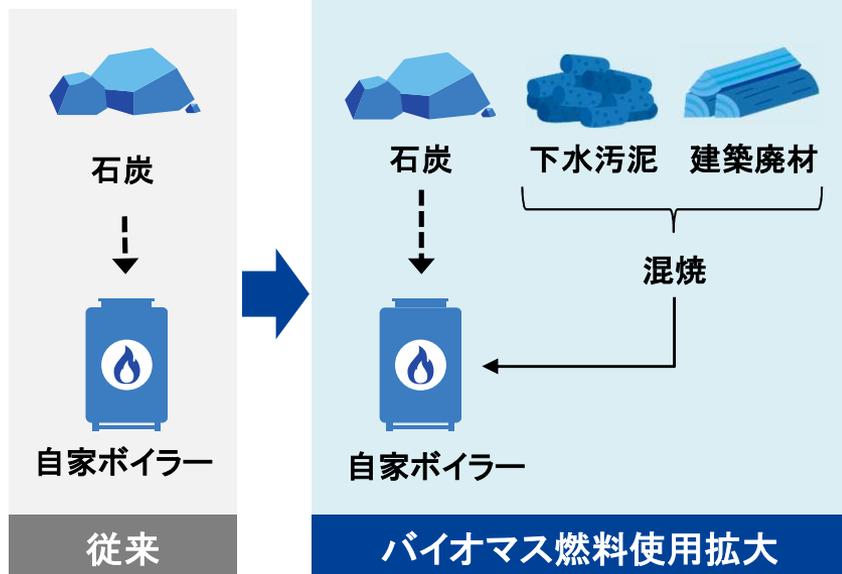
# 重要課題(2) 生産段階での排出削減の実現

2030年度までにGHG排出量、用水使用量の売上収益原単位30%削減(2013年度比)の達成を目指し、具体的な活動計画を策定、実行

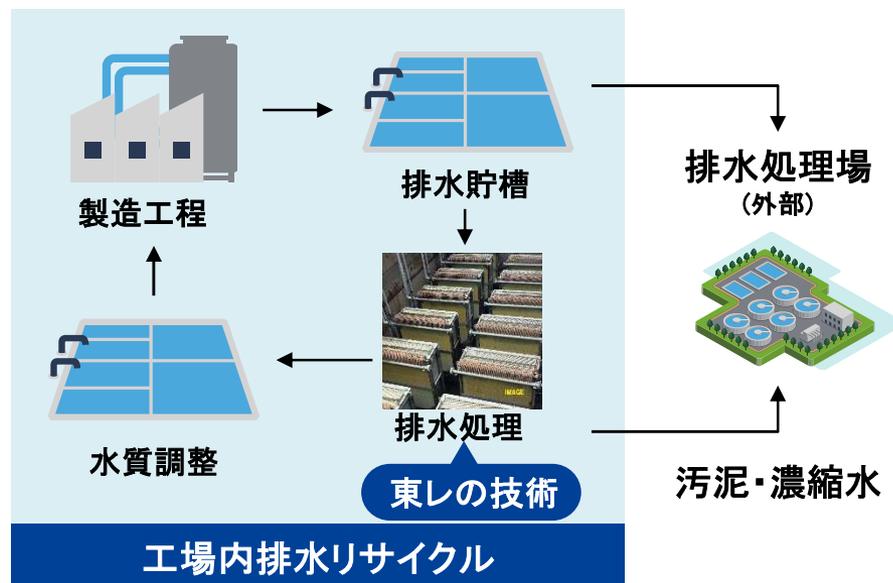
## チャレンジ30プロジェクト

- 国内外での定常省エネ活動・連携強化、改善事例の相互水平展開
- 石炭ボイラの買電化・バイオマス燃料使用拡大
- 東レ水処理技術による排水リサイクル等推進

### GHG排出量削減



### 用水量削減



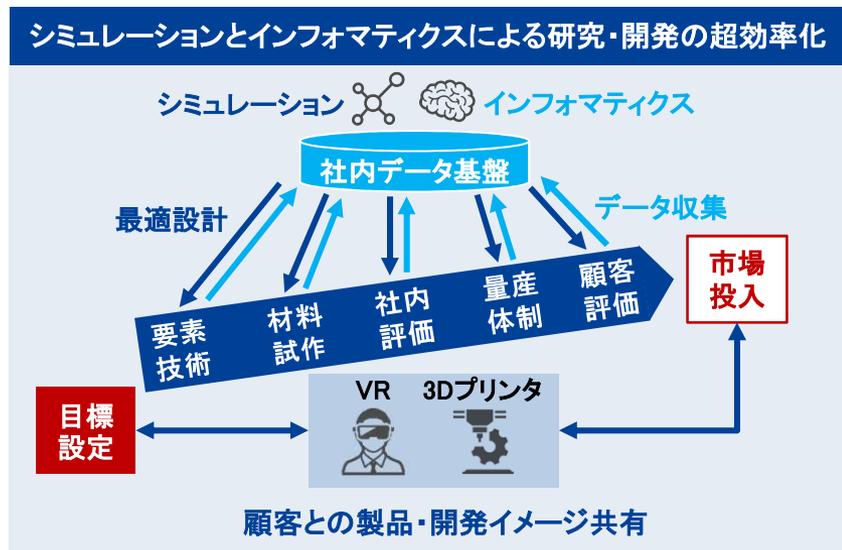
# 重要課題(3) デジタル活用による経営の高度化

## デジタルトランスフォーメーション(DX)による経営の高度化を推進

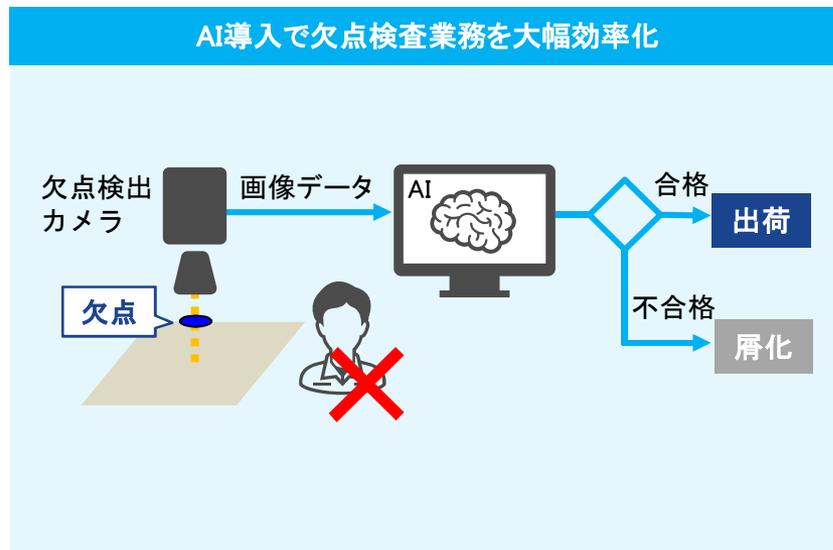
### TDX推進プロジェクト(TDXプロジェクト)

- 研究・技術開発(R&D)と生産分野のデジタル活用による高度化・効率化を推進  
主なテーマ: 分子・材料設計(R&D)、品質向上・生産効率化・在庫管理高度化(生産)
- 営業、財務経理、購買物流分野のグローバル経営情報の見える化と事業運営の高度化を推進

#### 研究・技術開発 デジタルモノづくりによる先端材料研究



#### 生産 AI技術を用いた自動監視システム確立



# 重要課題(4) 人材確保・育成

「人を基本とする経営」を実践し、次世代の経営を担う基幹人材・強い現場力を担うプロフェッショナル人材を確保・育成・登用

## 基幹人材の確保・育成・登用

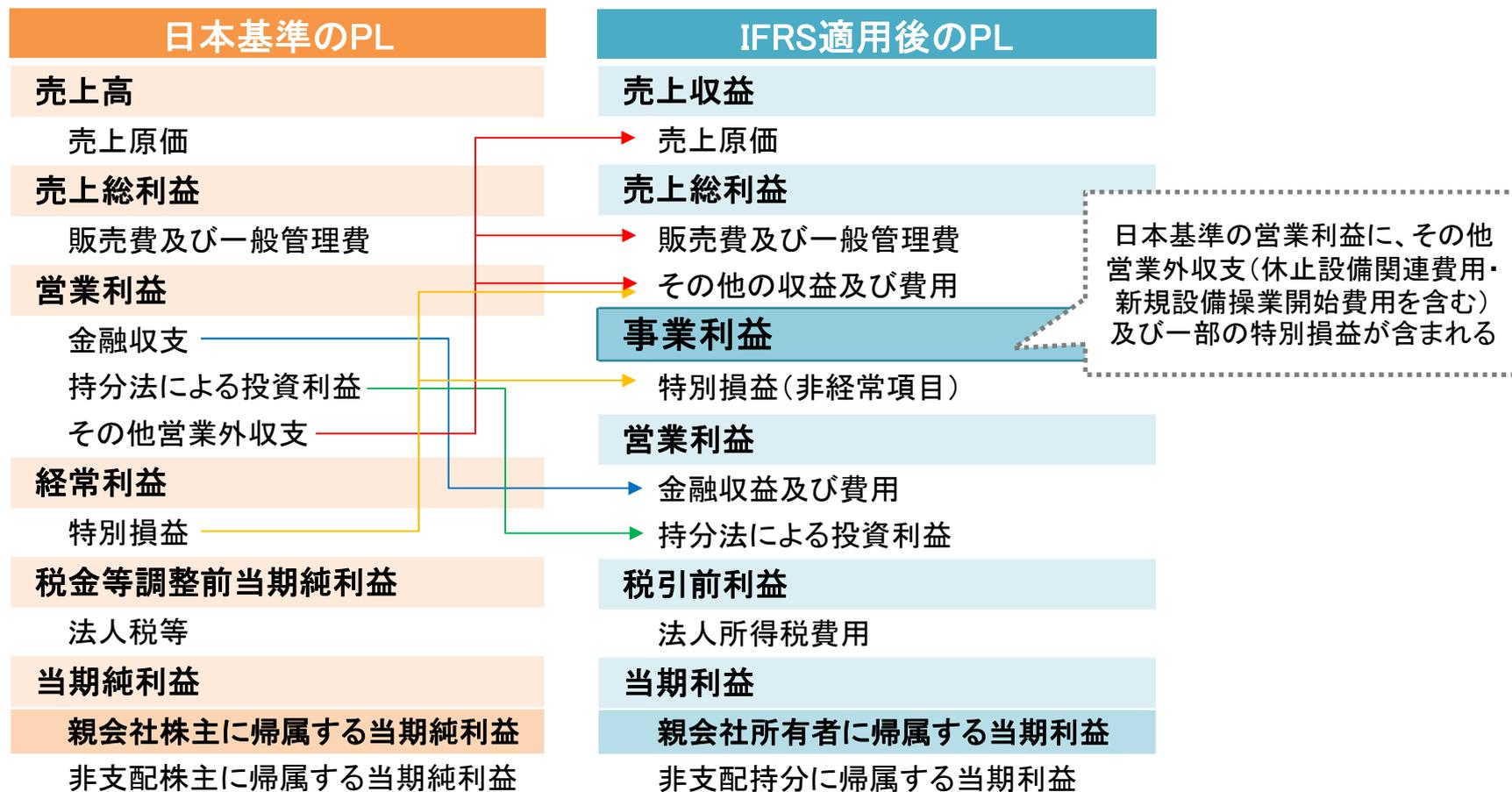
- 全社的観点から、計画的に基幹人材のキャリア形成を図り、重要な経営課題への取り組みを通じて、経営に必要な専門知識・能力・経験の習得を目指す
- 若手層にも対象を拡げ、中長期的な視点で人材育成を実施
- 海外ナショナルスタッフの計画的な確保・育成・登用を推進

## プロフェッショナル人材の確保・育成

- 階層別に求められる専門知識・能力を明示することにより、自己啓発を促し計画的なキャリア形成を図ることにより、プロフェッショナル人材の育成を推進

# IFRS適用に伴う業績指標の変更について

経常的な事業収益を示す業績管理指標として、「**事業利益**」を開示



※会計基準の変更による主な損益影響例 ・のれんの非償却 ・退職給付費用(未認識数理差異をPL計上しない等) ・株式売却損益(PL計上しない)

# 2022年度 財務目標

億円

	2019年度見通し		2022年度目標 (IFRS)
	(日本基準*)	(IFRS・概算)	
売上高・売上収益	22,500	21,300	26,000
営業利益・事業利益	1,300	1,250	1,800
営業利益率・事業利益率	5.8%	5.9%	7%
ROA	約5%	約5%	約7%
ROE	約7%	約7%	約9%
フリー・キャッシュ・フロー	－	－	1,200億円以上 ※3年間累計
D/Eレシオ	0.8程度	0.9程度	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\$

\* 2020年2月10日公表値

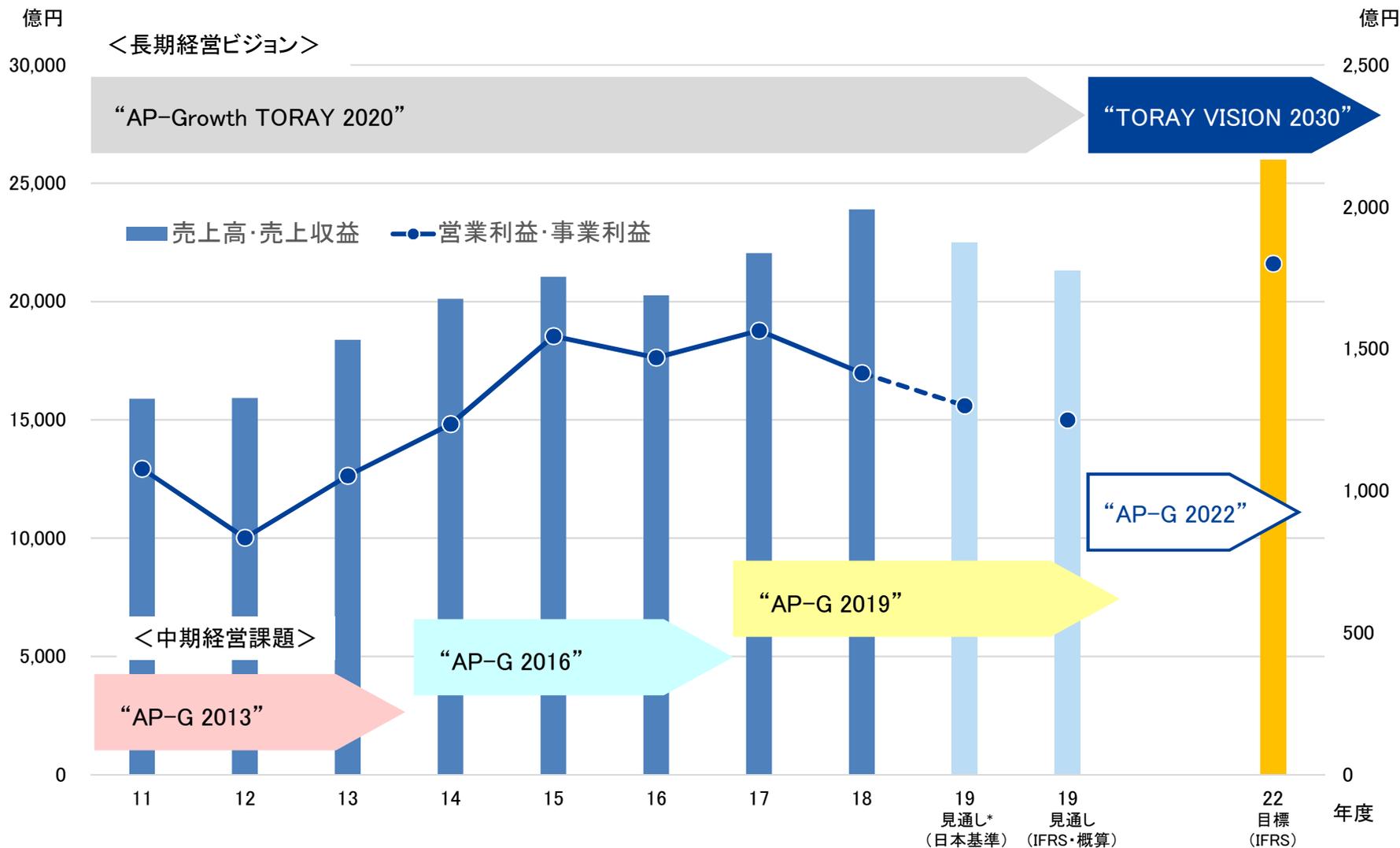
ROA＝営業利益・事業利益/総資産

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年度見通し (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	8,300億円	10,000億円
LI売上高・売上収益	1,196億円	2,200億円	3,000億円
CO <sub>2</sub> 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



\* 2020年2月10日公表値

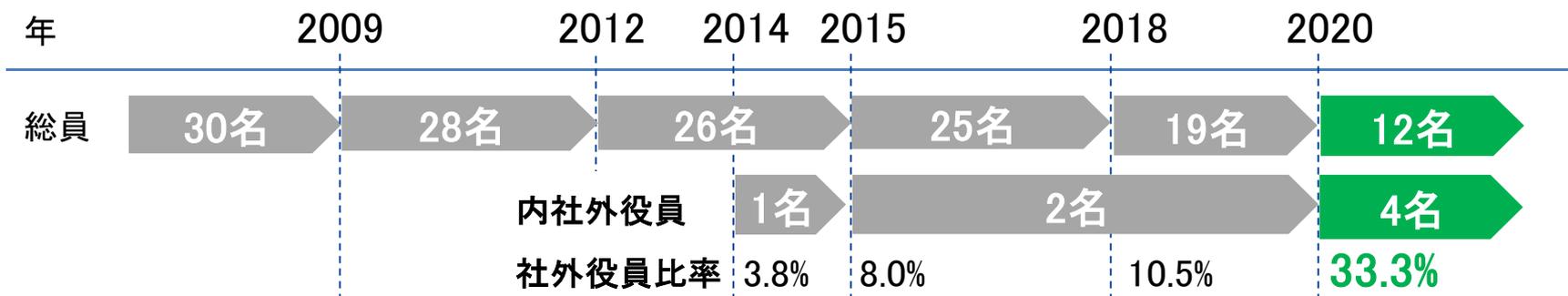
## IV. コーポレート・ガバナンスの強化

# コーポレート・ガバナンス強化への取り組み①

## 取締役会の実効性向上と業務執行体制の強化

### ①取締役の員数削減と構成の変更

- グループの経営方針・中長期計画など、より大きな視点での議論を深化させ、中長期的な企業価値の向上に資する運営により、一層の実効性向上を図る



### ②ガバナンス委員会の強化

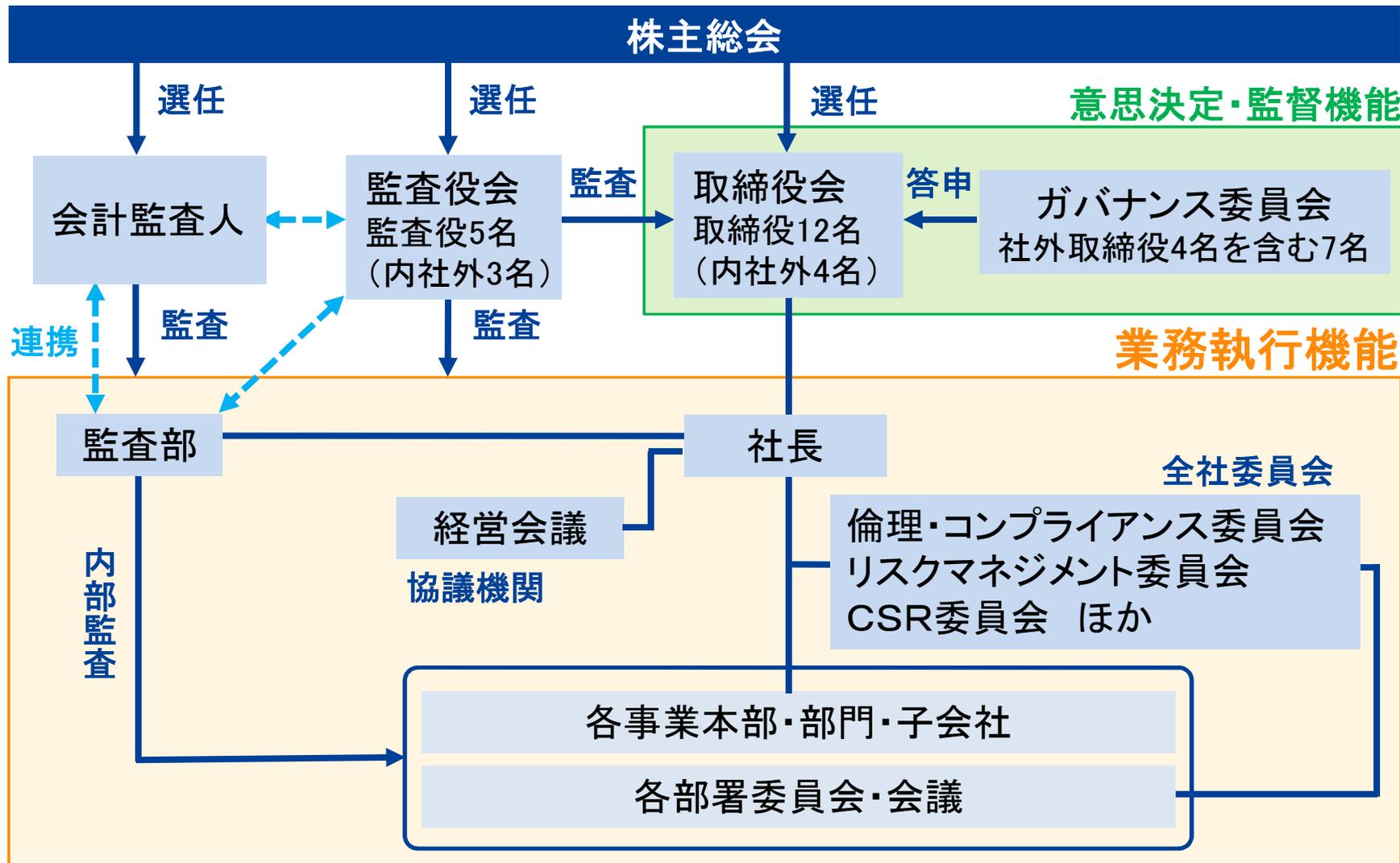
- 社外取締役4名と社内取締役3名へ増員(委員長は社外取締役)
- ガバナンスに関する事項全般の審議・答申において、より多面的な視点を確保

### ③執行役員制度の導入

- グローバルな事業拡大を加速するために、事業環境やその変化を的確に捉え、迅速な判断に基づき、経営執行を機動的かつ効率的に行う

# コーポレート・ガバナンス強化への取り組み②

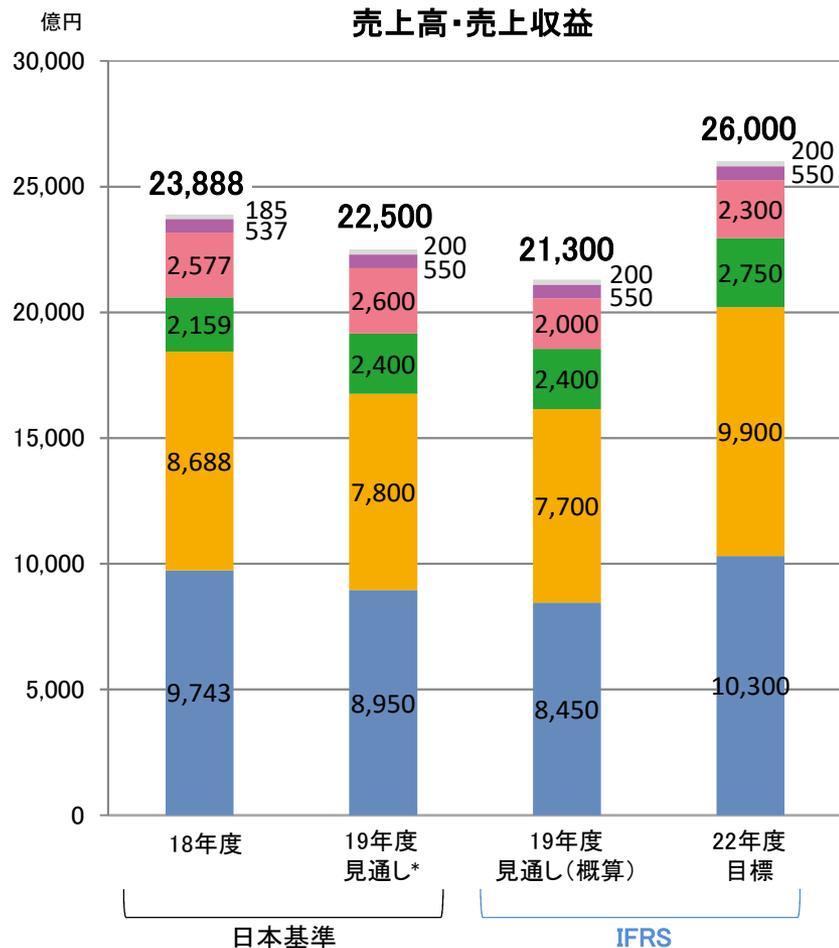
## ガバナンス体制図



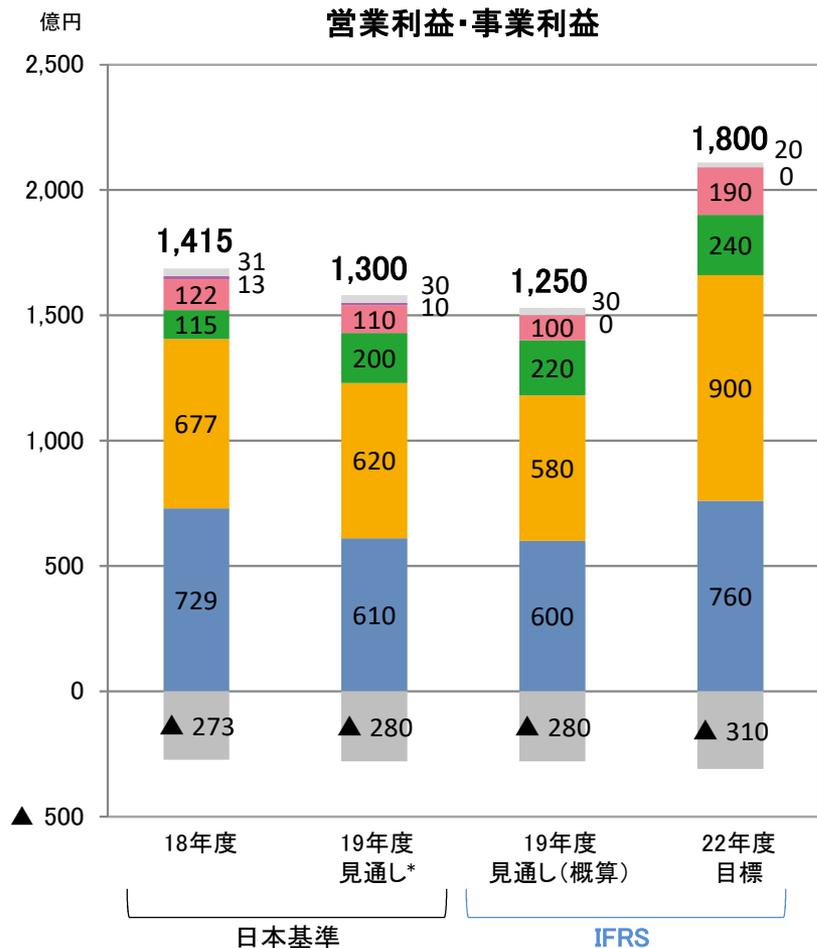
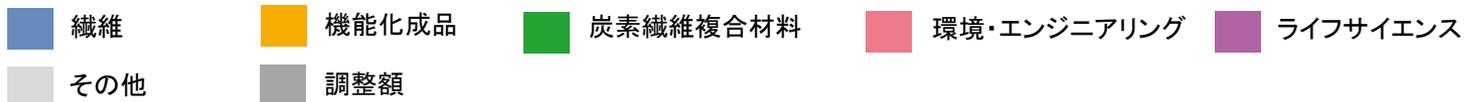
<参考>

# セグメント別情報

# セグメント別売上高・売上収益、営業利益・事業利益目標



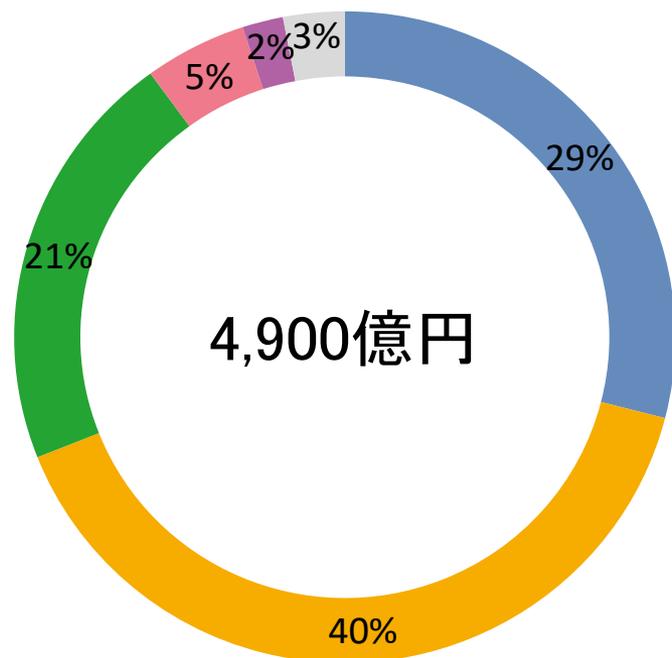
\* 2020年2月10日公表値



\* 2020年2月10日公表値

# セグメント別 設備投資

“AP-G 2019”期間累計  
(2017～2018年度実績、2019年度見通し)



“AP-G 2022”期間累計



■ 繊維 ■ 機能化成品 ■ 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

## 基本方針

### 弛まぬ事業体質強化と成長分野・地域における事業拡大 差別化戦略推進とサステナビリティへの対応による事業収益の拡大

#### グローバル事業拡大（成長分野・地域での事業拡大とビジネス・モデルの高度化の推進）

- ・「テキスタイル」「不織布」「エアバッグ」「人工皮革」  
「製品一貫型事業」の5事業を軸に、事業収益を拡大

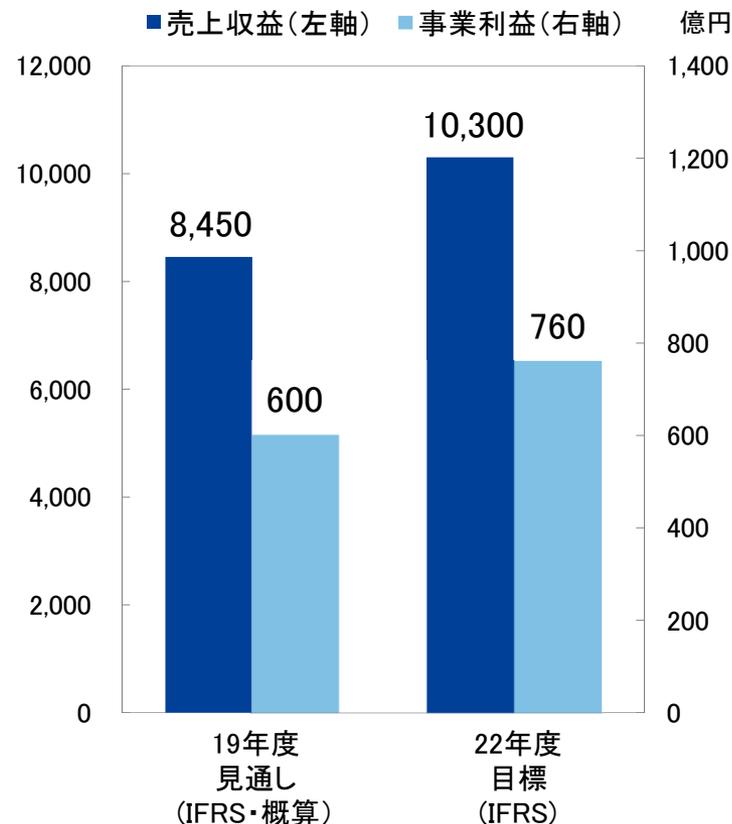
#### サステナビリティへの対応による事業拡大

- ・地球環境問題への対応素材の拡大
- ・医療分野関連素材とヘルスケア分野素材の拡大

#### グローバル・ブランド戦略の推進

#### 事業競争力強化、事業構造改革と高度化の推進

- ・グローバル・リエンジニアリング推進
- ・高付加価値品拡大と商流高度化の推進



## 基本方針

### 成長分野での高付加価値品拡販と新製品創出による収益の拡大、サステナビリティへの対応

#### 樹脂・ケミカル事業

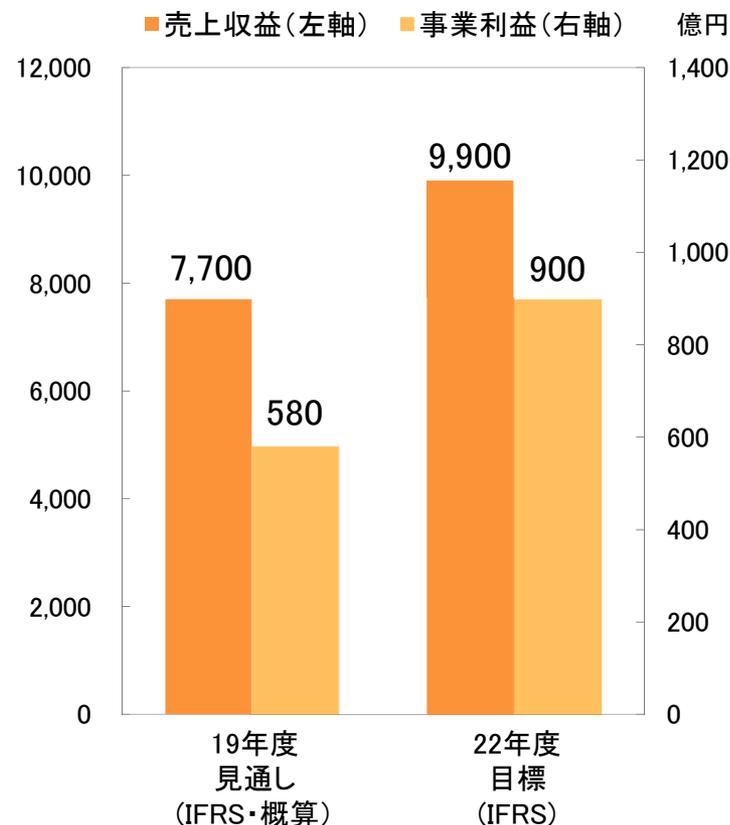
- ・次世代モビリティや5G等の成長領域やインドなどの成長地域での高付加価値事業の拡大
- ・先行開発力、トータルソリューション提案力の強化

#### フィルム事業

- ・バッテリーセパレータフィルム、MLCC等離型用PETフィルム、ナノ積層フィルム等の成長分野での高付加価値品拡販
- ・市場変化を捉えた新製品・新用途の創出・拡大

#### 電子情報材料事業

- ・活きた情報とコア技術の融合による、5GやIoTに適した高付加価値電子材料の迅速かつタイムリーな創出
- ・先端材料を通じた顧客へのソリューション提供による、継続的な事業拡大の実現





## サブセグメント別 売上収益目標

億円

	19年度見通し (IFRS・概算)	22年度目標 (IFRS)
樹脂・ケミカル	3,200	4,300
フィルム	3,200	3,800
電子情報材料	700	1,000
商事	4,200	5,600
修正	▲3,600	▲4,800
合計	7,700	9,900

# 炭素繊維複合材料



## 基本方針

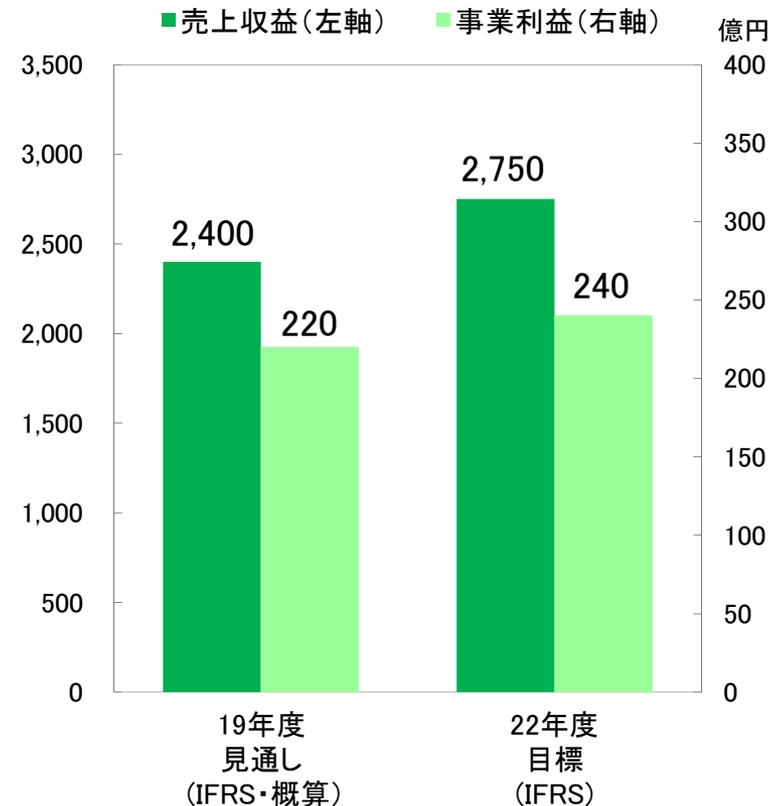
高性能と品質信頼性の追求による世界ナンバーワンの堅持  
市場成長の取り込みによる投資回収と資本効率向上

これまでの成長拡大投資の徹底した回収

UAM(Urban Air Mobility)などモビリティ分野の  
新規用途の成長取り込み

風力発電翼、燃料電池車(タンク、電極基材)などが拡大  
するエネルギー分野での継続的投資による成長取り込み

Best in Class Solution Providerを目指した提案力強化と  
適切な価格政策の実行





# 環境・エンジニアリング



## 基本方針

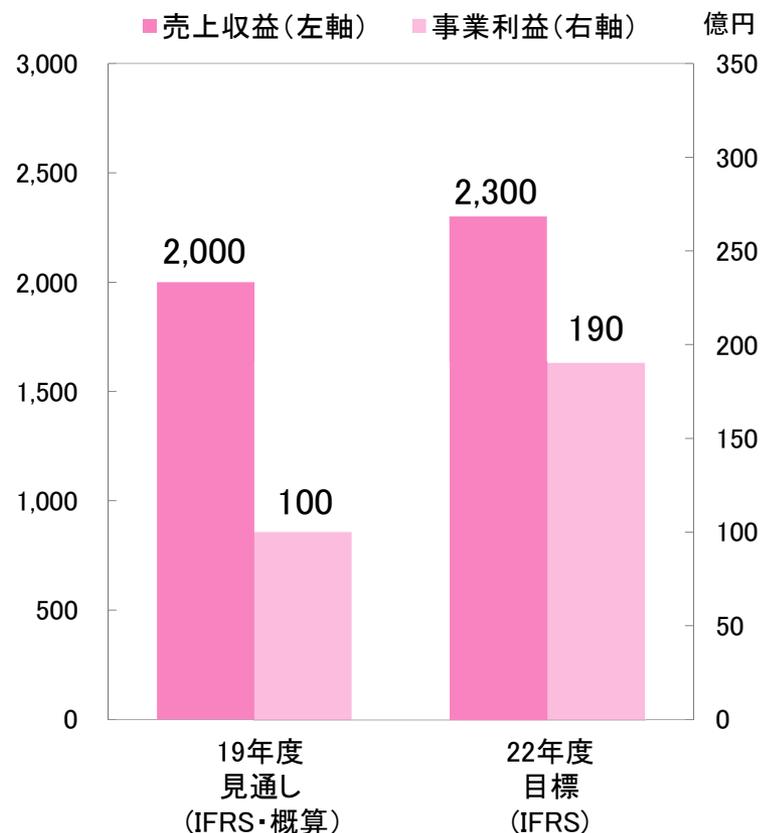
### 水処理膜とエンジニアリングを軸に成長分野で事業拡大

#### 水処理事業

- ・中長期的に拡大する市場に即応したグローバル生産・販売体制の強化
- ・各地域・顧客のニーズに適した新商品開発の加速と拡販
- ・徹底的な事業体質の強化

#### エンジニアリング事業

- ・プラント事業・エレクトロニクス機器の拡大  
(ライフサイエンス分野、半導体分野)
- ・グループ一体運営強化による、技術力・コスト競争力の向上





## 基本方針

### 既存製品の海外展開・適応拡大・製品改良と徹底的なコストダウンによる事業基盤強化

#### 医薬事業

経口そう痒症改善剤レミッチ®\*の海外展開による事業基盤維持と収益確保

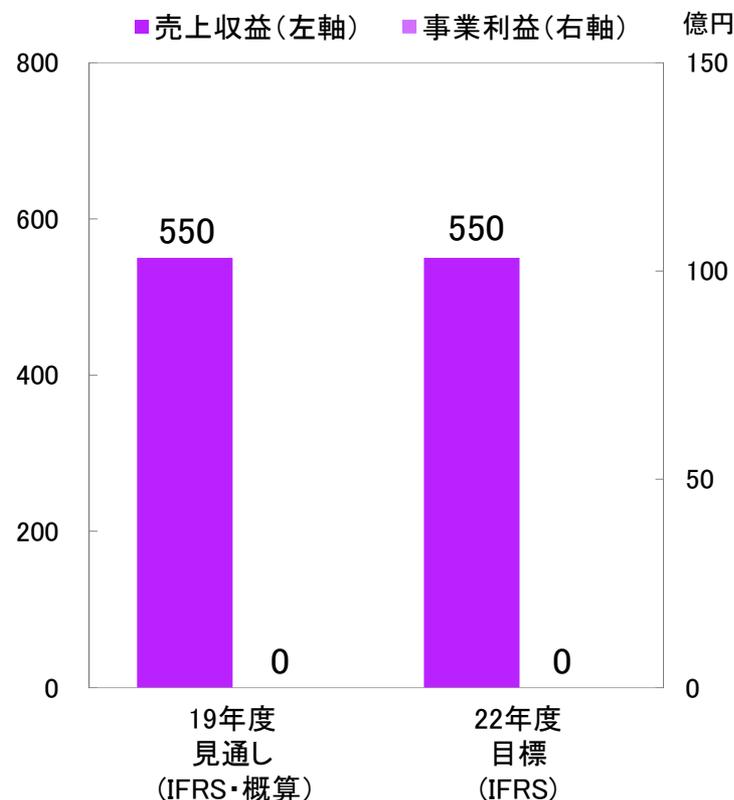
#### 医療機器事業

- ・サタケ・ホットバルーン等既存製品改良品の継続的な市場投入による販売拡大
- ・ダイライザー高付加価値品の国内外拡販と透析装置新製品の国内上市・拡販

#### 新規事業

膵臓がんタンパク質マーカー検出キットの事業体制構築・上市

\*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**