

中期経営課題 “プロジェクト AP-G 2016”

2014年2月17日
東レ株式会社
代表取締役社長
日覺 昭廣

目次

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2013”まとめ	(P 2～P 9)
中期経営課題“プロジェクト AP-G 2016”	(P10～P37)
＜参考＞	
セグメント別中期事業戦略	(P38～P46)
長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”	(P47～P52)

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2013” (2011年度～2013年度) まとめ

“AP-G 2013”の基本思想と基本戦略

基本思想

成長著しい分野および地域での事業拡大

コスト削減等を通じて事業基盤を一層強化

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. 設備投資戦略

4. M&A・アライアンス戦略

5. 研究開発投資戦略

6. 人材育成・確保

7. 競争力強化

8. 事業構造改革の継続推進

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

アジア・新興国
事業拡大(AE)プロジェクト

トータルコスト競争力強化
(TC-Ⅱ)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

「ケミストリーの力」を駆使してグリーンイノベーション事業をグローバルに展開

<トピックス>

<炭素繊維複合材料>

- ・日・米・仏・韓でのグローバル生産能力増強の決定
(炭素繊維 12年3月、プリプレグ 日:13年6月、米:14年1月)
- ・日・亜・米・欧で自動車部品製造会社を設立・出資
(欧:11年3月、日・亜:13年4月、米:13年7月)
- ・米国のラジトウ炭素繊維メーカー、
ゾルテック社の株式取得契約締結(13年9月)



<電池用部材>

- ・東レ東燃機能膜合同会社を100%子会社化し、
東レバッテリーセパレーターフィルム合同会社(現:株式会社)を
設立(12年1月)

<水処理膜>

- ・アジアや中東諸国等で大型海水淡水化プラント向けに
逆浸透(RO)膜納入を相次ぎ受注

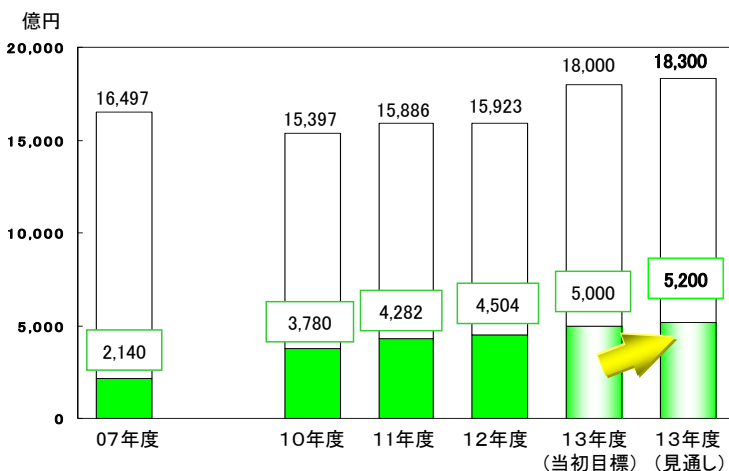
<印刷用版材>

- ・チェコに水なし平版の生産工場を新設、稼働開始
(13年11月)

<バイオマス素材>

- ・世界初「完全バイオマス原料由来ポリエステル繊維」
の試作に成功(11年11月)

グリーンイノベーション事業の売上高推移



グリーンイノベーション事業の売上高の割合



アジア・新興国事業拡大(AE)プロジェクト

今後大きな経済成長が見込まれるアジアやその他地域の新興国で、
当社グループの事業を積極的に展開し、当該国・地域の成長を取り込む

<トピックス>

<中国>

- ・人工透析機器、人工腎臓の製造・販売
新会社設立(11年6月)
- ・人工透析機器の新工場稼働開始(12年4月)
- ・成都に樹脂コンパウンド新会社設立、稼働開始(13年8月)



<ASEAN>

- ・タイで自動車エアバッグ用ナイロン66繊維生産設備の
増設、稼働開始(12年8月)
- ・マレーシアで包装用蒸着フィルムの生産設備新設
を決定(13年4月)
- ・インドネシアで紙おむつ用高機能ポリプロピレン
長繊維不織布事業開始(13年6月)
- ・インドネシアに樹脂コンパウンド新拠点設置、
稼働開始(13年11月)



<韓国>

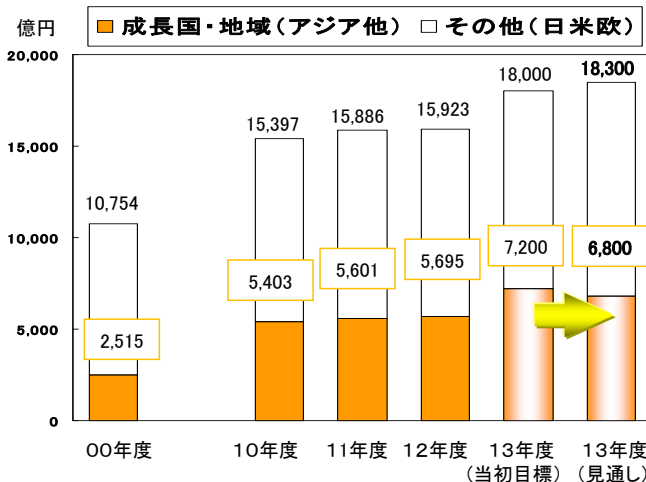
- ・繊維、水処理膜等メーカー・ウンジンケミカル社
の株式取得契約締結(13年11月)



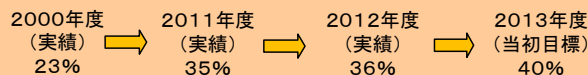
<新興国>

- ・インド、ブラジル、トルコで営業、情報収集拠点を拡充

成長国・地域向け売上高の推移



成長国・地域向け売上高の割合



トータルコスト競争力強化(TC-Ⅱ)プロジェクト

強靱な企業体質を確保するため、グループ横断プロジェクトで以下の課題に取り組む

比例費削減 “Vci-10(Variable cost innovation 10%)”プロジェクトを実行

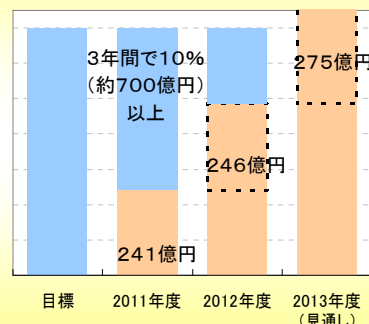
<進捗状況>

- ◆事業戦略に沿ったコスト削減を推進
- ◆グループ内連携の更なる強化
- ◆グローバル調達体制の強化

毎年3%以上、
3年間合計で
10%(約700
億円)以上の
比例費削減

達成見通し

3年間合計で
11.3%、
762億円を
削減予定



固定費削減

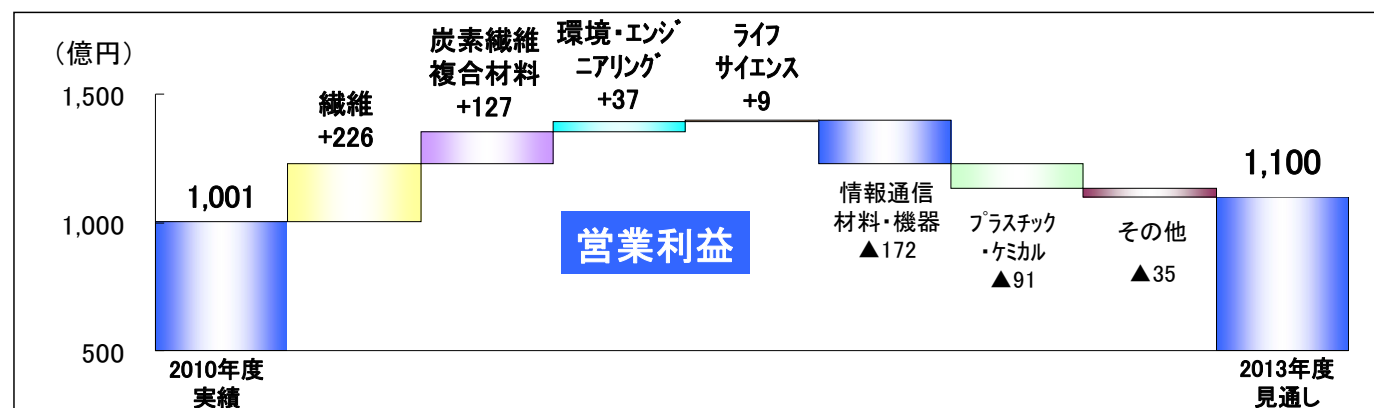
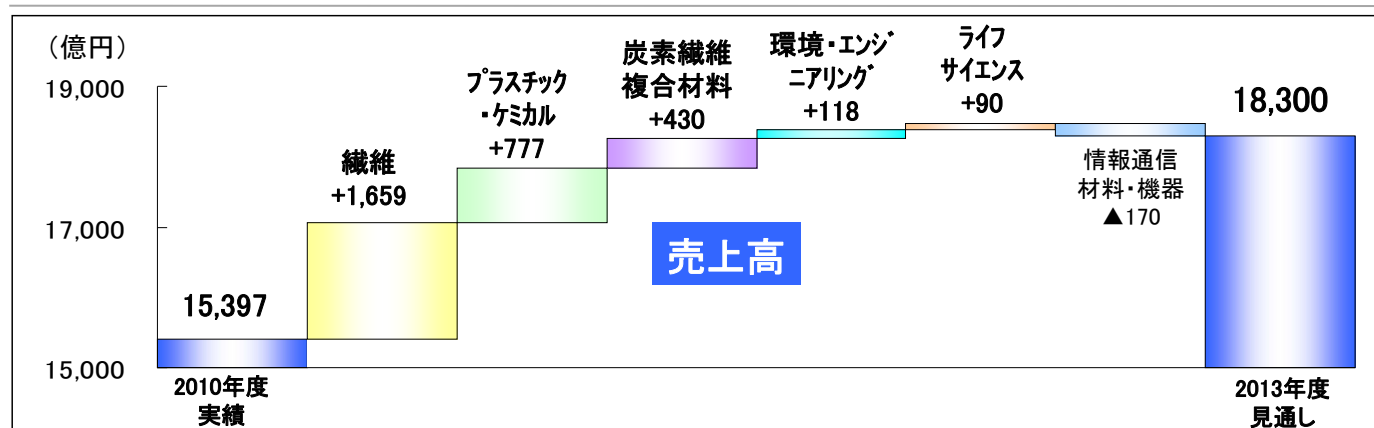
- ◆事業拡大局面での固定費の適正管理を実施
- ◆P値*を導入し、固定費増加に見合った利益確保を確認
- ◆業務効率化などの体質強化の施策を継続して定着化

達成見通し

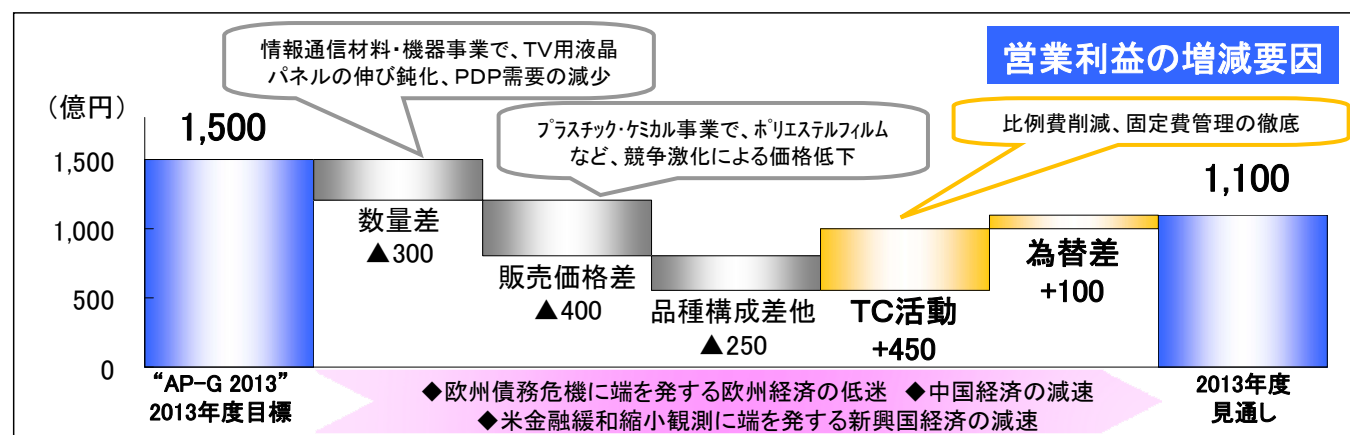
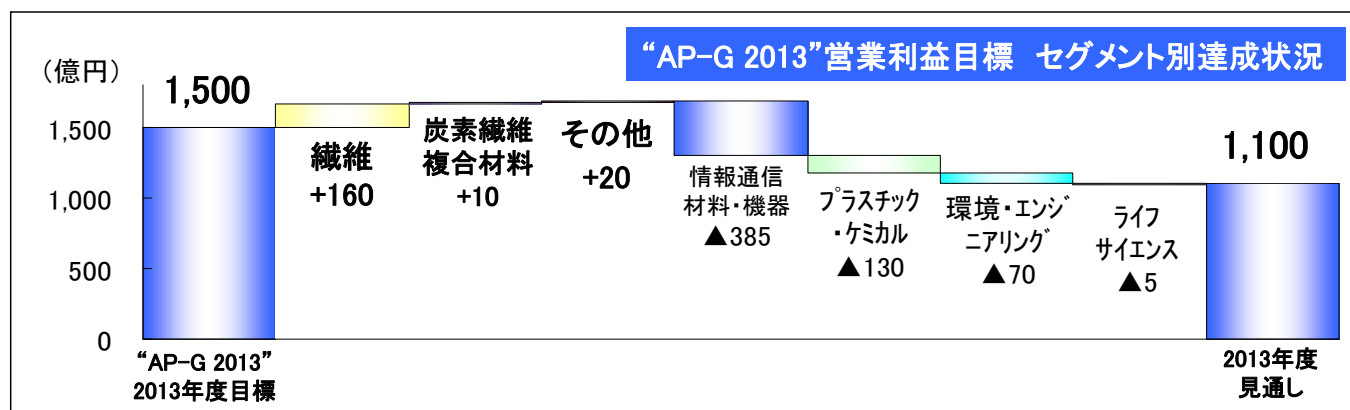
3年間合計で
予算比489億円削減
P値=0.99

*: 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

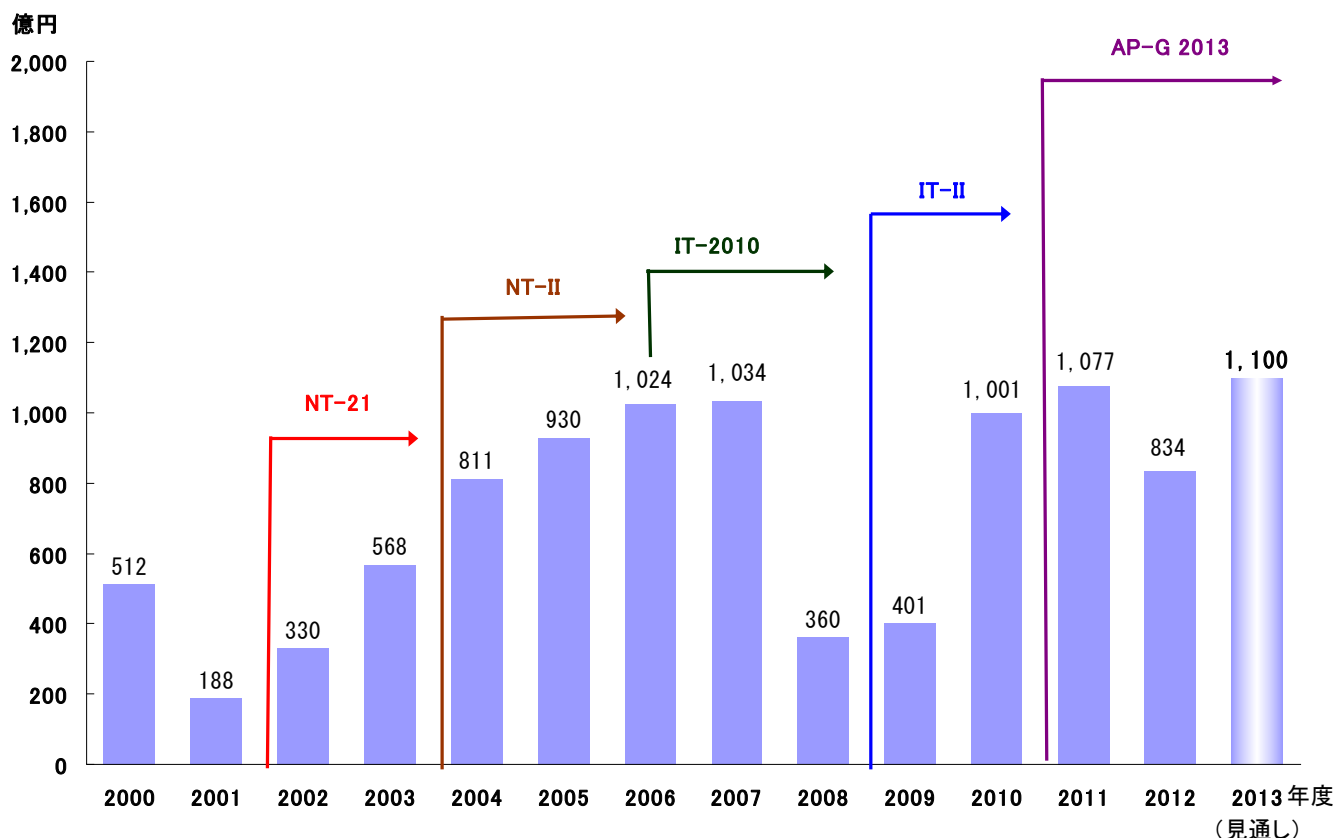
2010年度実績と2013年度見通しの差異



“AP-G 2013”営業利益目標と2013年度見通しの差異



連結営業利益の推移



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

革新と攻めの経営
－成長戦略の確かな実行－

長期経営ビジョンと中期経営課題

長期経営ビジョン

AP-Innovation TORAY 21

AP-Growth TORAY 2020

中期経営課題

世界
経済危機

IT-2010

「革新と創造
の経営」

－新たな飛躍
への挑戦－

IT-II

「聖域なき
改革」

－経済危機
の克服－

AP-G 2013

「改革と攻めの経営」
－新たな成長軌道へ－

AP-G 2016

「革新と攻めの経営」
－成長戦略の
確かな実行－

2006年
10月

2009年
4月

2011年
4月

2014年
4月

2017年
3月

“AP-G 2016”の基本思想(1)

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”の基本思想(2)

成長戦略を実行する上での考え方

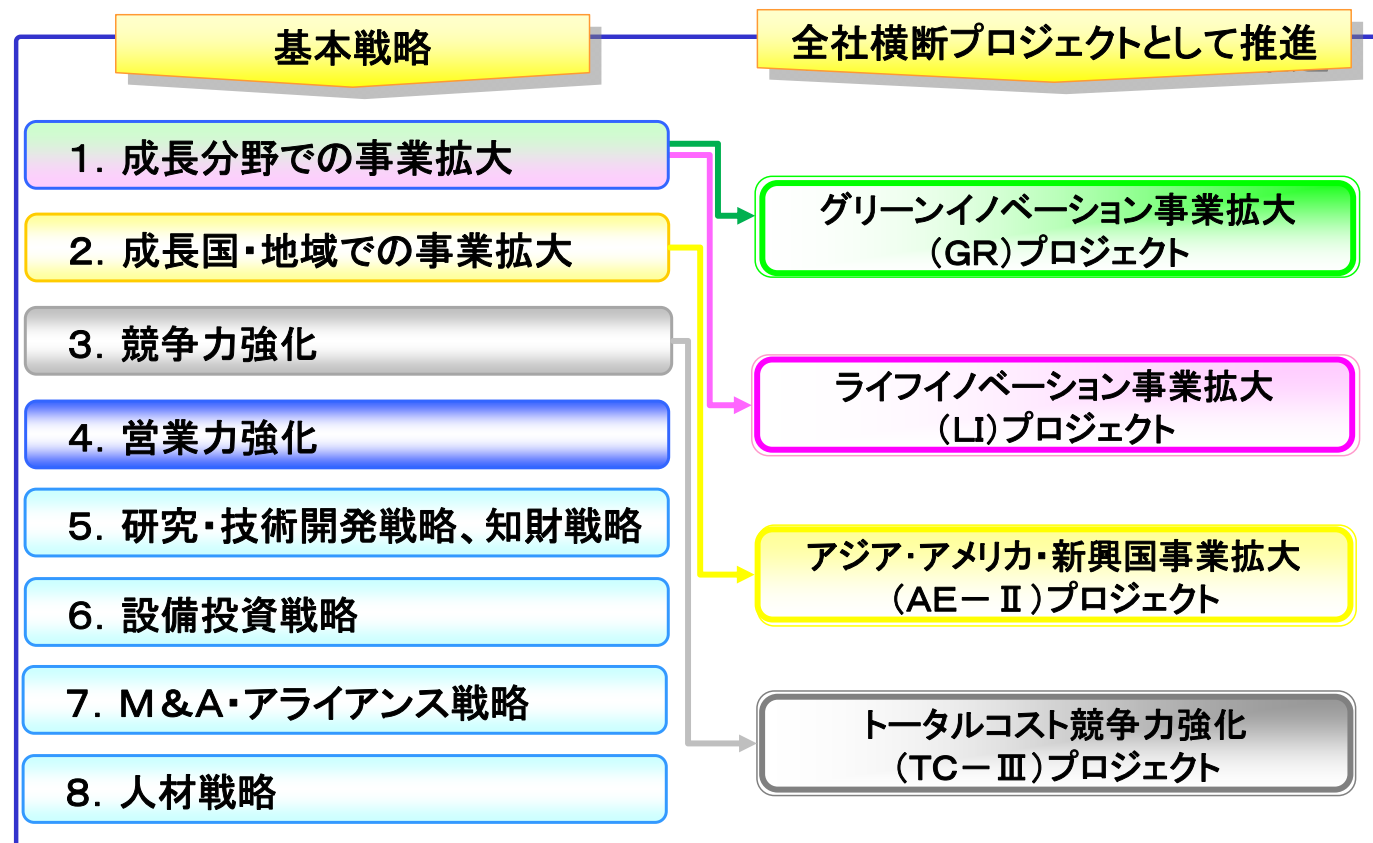
新たな課題設定にあたり、現状を徹底的に分析した上で、
あるべき姿に向けてやるべき課題を設定

高い目標を掲げ、達成するための具体的な実行課題と
ロードマップを策定、強い現場力を確保して実行

従来の取り組みに加えて、これまでとは異なる
革新的な取り組みを実行

「安全・防災・環境保全」、「企業倫理・法令遵守」をはじめとした
CSRの推進は東レグループ全体の最優先課題

基本戦略と全社プロジェクト



Copyright © 2014 Toray Industries, Inc.

14

TORAY

基本戦略 1

成長分野での事業拡大

東レグループの技術力、インフラなど強みを活かして先端材料を開発し、新規ビジネスを創出、拡大する需要を取り込む

環境エネルギー分野では従来の取り組みに加えてシェール革命による新たな事業機会を捉えて

グリーンイノベーション事業の拡大

医療・健康などの分野では東レグループの先端材料、コア技術・要素技術、事業基盤の強みを活かして

ライフィノベーション事業の拡大

全社プロジェクト体制で総合的かつ強力に推進

Copyright © 2014 Toray Industries, Inc.

15

TORAY

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

- ◆ 地球温暖化、大気汚染、水不足など、地球規模の課題として重要性を増す環境問題や資源、エネルギー問題の解決に貢献する事業の拡大
- ◆ 競争の激しい分野では技術競争力を見極めて重点テーマを選定、推進
- ◆ 長期開発、カスタマイズを要するテーマは、ビジネス戦略の検討、社外連携などで研究・技術開発効率を向上、事業化・事業拡大を加速
- ◆ シェール革命で新たに成長する産業・関連ビジネス(CNGタンク、水処理事業など)の調査・分析、事業機会創出
- ◆ ライフサイクルマネジメント(LCM)環境経営を実践し、環境負荷の低減と当社の持続可能な成長を達成

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
2012年度 売上高 4,504億円

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

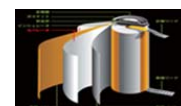


© BOEING

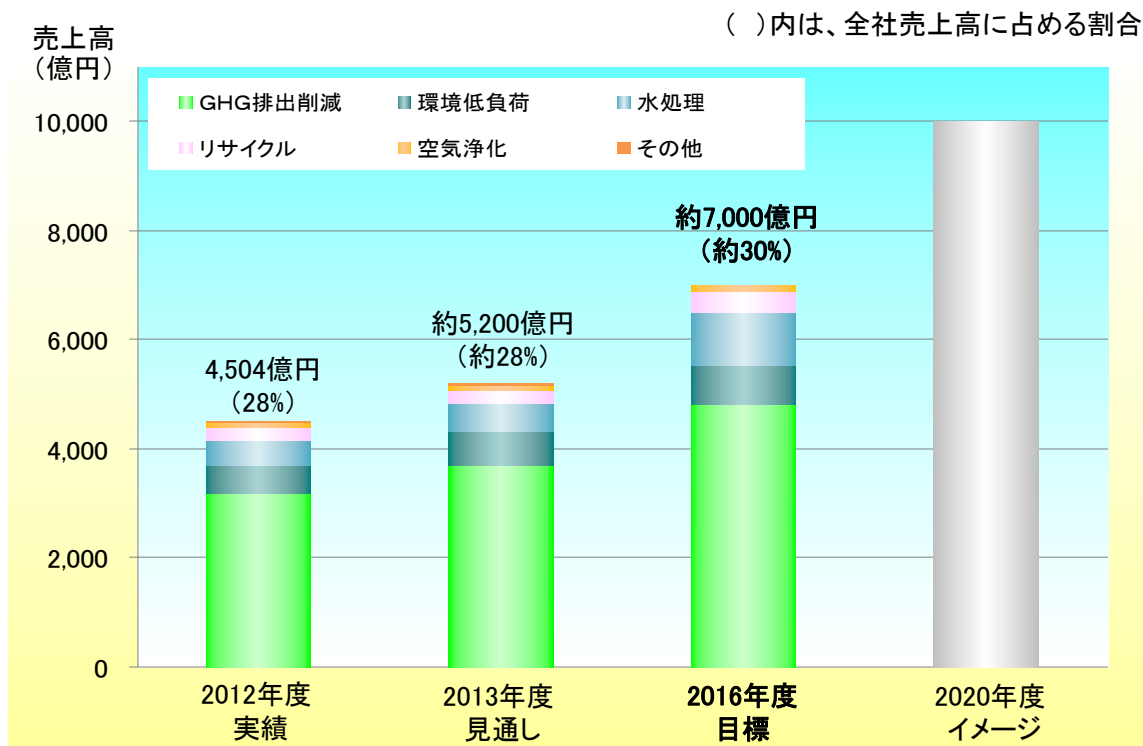


GHG排出削減

- ・航空機・自動車・圧力容器用炭素繊維等
- ・太陽電池用バックシート／リチウムイオン電池用セパレータ



グリーンイノベーション事業の拡大計画



ライフ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

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を
ライフイノベーション事業と位置づけ、東レグループが保有する先端材料、
コア技術・要素技術、事業基盤を活用し、事業拡大を推進する

1. 医薬・医療機器事業の拡大

- ◆領域を重点化し、既存事業の拡大と新製品創出を推進
- ◆新分野として、先制医療関連の事業開発を加速

2. 先端材料のLI事業展開強化

- ◆病院向け資材・システム
- ◆先進診断装置・部材

3. 事業拡大・開発加速・新事業発掘の取り組み

- ◆戦略的パートナーとの連携推進による事業拡大
- ◆医療クラスターへの参画（神戸医療産業都市、米国ミネソタ州での新拠点設置）による医療ニーズの取り込み

ライフイノベーション事業の拡大

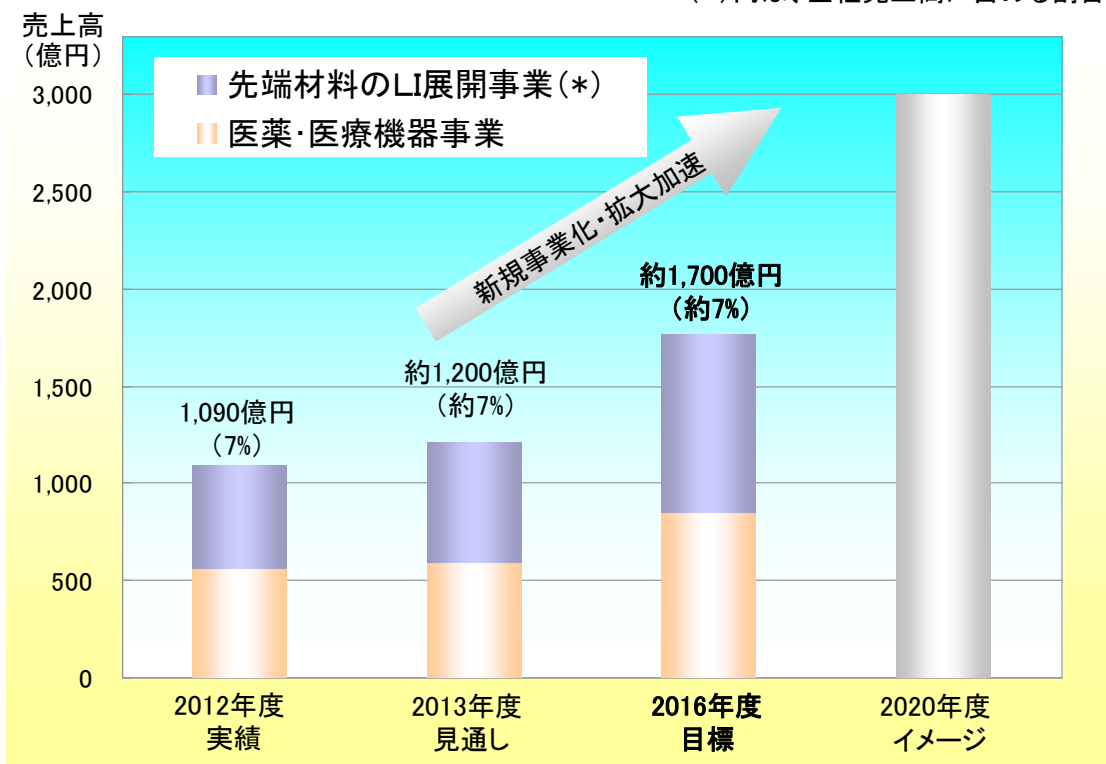
東レグループが保有する経営資源を活かし、
ライフイノベーション事業を拡大

東レのライフイノベーション事業
2012年度 売上高 1,090億円



ライフイノベーション事業の拡大計画

()内は、全社売上高に占める割合



(*) 東レグループ概算(商事活動を除く)

成長国・地域での事業拡大

アジア・アメリカ・新興国事業拡大(AE-Ⅱ)プロジェクト

東レグループ海外拠点の有機的な連携をさらに強化し、
新たな市場開拓と事業拡大を推進

アジア・新興国

“AP-G 2013”の「アジア・新興国事業拡大(AE)プロジェクト」で
実行してきた事業拡大を加速。当社が強みを持つ事業を
積極的に展開し、拡大する需要を確実に取り込む

米州

シェール革命と政府の製造業振興政策などによる米国経済
の安定的な拡大を好機と捉えるとともに、中南米での新たな
事業拡大を推進

アジア・新興国における取り組み

アジアにおける東レグループ事業拠点

【中国】

- ・これまで築き上げてきた強固な基盤を
活用し、事業拡大と収益向上を加速
- ・高付加価値製品市場の拡大、環境問題
解決に向けた高機能製品の投入、拡大
する内需の取り込み

【インドネシア・タイ・マレーシア】

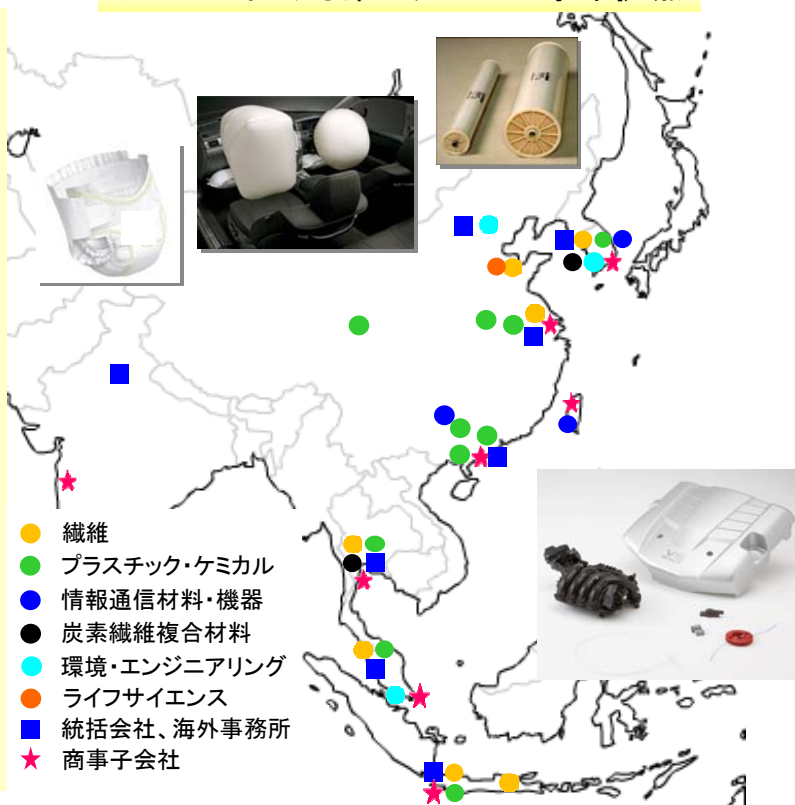
- ・既存事業と新規事業の事業拡大を加速
- ・アセアン3カ国の周辺国を含め、東レ
グループが強みを持つ、高付加価値製品
の展開を拡大

【インド】

- ・事業拡大、生産拠点の構築を推進

【新興国】

- ・中南米、中東・トルコ、ロシア・中東欧、
アフリカ等で事業拡大



米州における取り組み

【米州】

・シェール革命と政府の製造業振興政策などによる、米国経済の安定的拡大を好機と捉え、新たな事業拡大を推進

サウスカロライナ州に約400エーカー（約160万㎡）の事業用地を新たに取得

◆炭素繊維複合材料：

・ボーイング787の増産決定に対応し、炭素繊維複合材料を増産
・エネルギー関連用途を中心とする高付加価値産業用途の需要拡大に対応

◆繊維、樹脂、炭素繊維複合材料：

・自動車関連製品の需要拡大に対応した新規製造拠点の検討、さらなる事業拡大

◆その他新規事業参入、M&A・アライアンスの活用で更なる事業拡大を積極推進

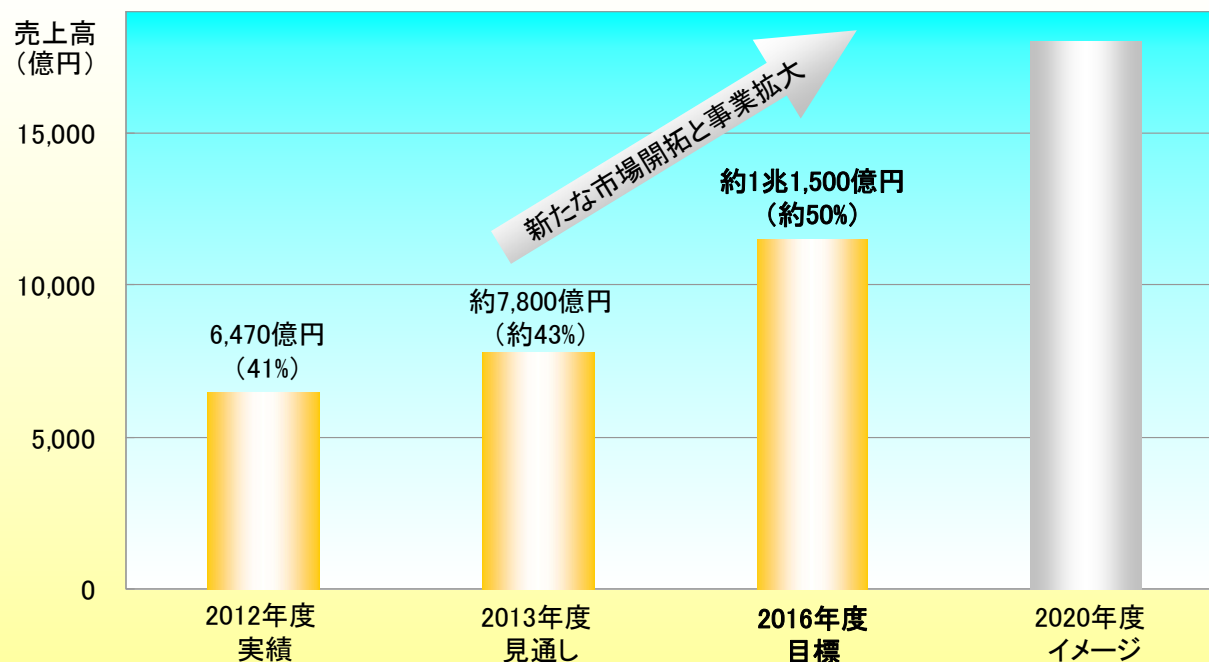
米州における東レグループ事業拠点



- 繊維
- プラスチック・ケミカル
- 炭素繊維複合材料
- 環境・エンジニアリング
- 海外事務所・現地法人
- ★ 商事子会社

アジア・アメリカ・新興国向け売上高の拡大計画

（ ）内は、全社売上高に占める割合



競争力強化

弛まぬ体質強化を継続し、強靱な企業体質を確保
世界トップレベルのコスト競争力を目指す

トータルコスト競争力強化(TC-Ⅲ)プロジェクト

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の構築
- ◆ 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

2014～2016年に合計2,000億円のコスト削減を目指す

* : 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

営業力強化

サプライチェーン全体を捉えた事業戦略を策定し、
利益を生む商流を構築してグローバルに事業収益を拡大

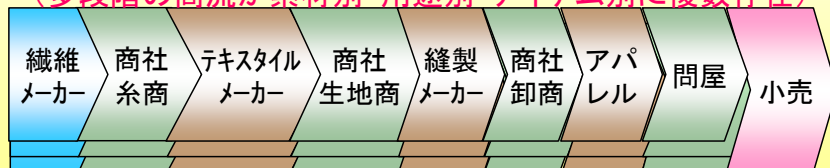
- ◆ 提案(ソリューション)営業を徹底するとともに、重要顧客との取り組みを強化
- ◆ 各事業・製品で世界No. 1となるための戦略を策定、事業拡大を推進
- ◆ グループの基幹人材として、世界各地域で通用する営業人材を育成
- ◆ グローバルなブランド力を強化

東レグループの川中・川下戦略

【繊維 アパレル用途】

一般的なサプライチェーン

(多段階の商流が素材別・用途別・アイテム別に複数存在)

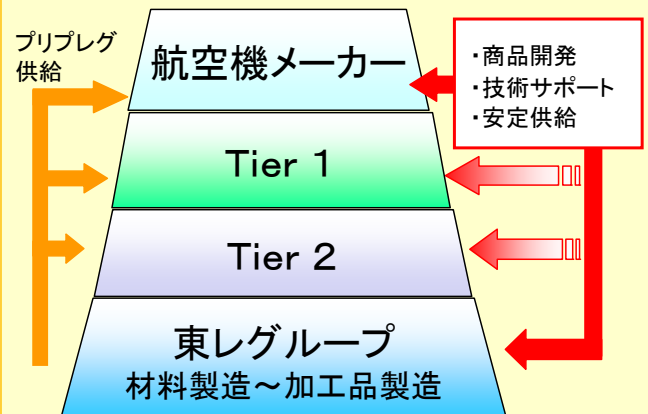


新商流の構築=ワンストップ・トータル・サービス

(素材・用途・アイテムを問わず、ダイレクトに対応)



【炭素繊維複合材料 航空機用途】

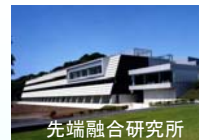


研究・技術開発戦略、知的財産戦略

「グリーンイノベーション」「ライフイノベーション」を重点分野に
革新的新素材・新技術の創出によって当社の持続的発展を支えるとともに、
知的財産戦略により参入障壁を構築し、技術の優位性を堅持

研究・技術開発戦略

- ◆東レグループのコア技術、要素技術、事業基盤を活用した、本質的・長期的な競争力あるテーマに重点化
- ◆コア製品・コア技術周辺の強化、新分野・新技術に挑戦する研究、生産プロセス革新への挑戦などにより、次世代の基幹技術を確立
- ◆14年度以降、3年間で1,800億円規模の研究・技術開発費を投入



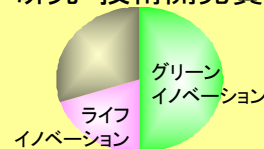
先端融合研究所

知的財産戦略

- ◆特許の質のさらなる向上
- ◆グローバルに戦える特許網の構築
- ◆戦略的な特許出願等を通じて当社技術の優位性を堅持
- ◆グローバルな知的財産展開を担う人材の育成

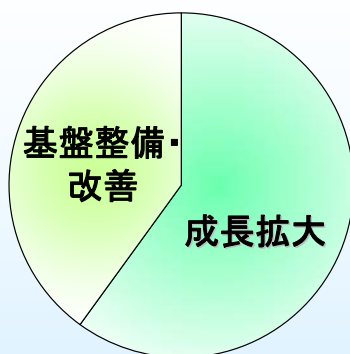
研究・技術開発費の50%を
「グリーンイノベーション」に、20%
を「ライフイノベーション」関連の
研究・技術開発に充当

研究・技術開発費

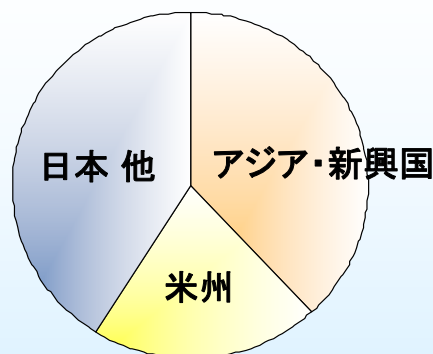


設備投資戦略

2014年度以降の3年間で、4,000億円規模の設備投資を実行



設備投資総額の約60%を
成長拡大分野に投資



設備投資総額の約60%を
アジア・新興国と米州に投資

2016年度までの投資計画を確実に実行して事業拡大を達成、
2020年に向けた長期的な成長戦略投資も推進

M&A・アライアンス戦略

当社コア技術を活かしてシナジー発揮が期待できるM&A・アライアンスを成長戦略実現への選択肢の一つと位置づけ

- ◆ 各事業の戦略に合致したM&A案件を探索
世界No. 1になるための事業拡大に有効な案件に経営資源を積極投入
- ◆ 中長期ビジョンの実現に向けて戦略的な方向性を見極めて検討
- ◆ M&A・アライアンスの企画、実行に必要な人材を強化し、
迅速かつ確実にシナジーを発現
- ◆ M&A投資資金は設備投資と別枠とし、戦略的判断で重点投入

【最近の主要案件】

- ◆ 米国ゾルテック社の株式100%取得契約締結(2013年9月)
ラージトウ炭素繊維事業に本格参入、新たな成長路線へ
- ◆ 韓国ウジンケミカル社の株式56.2%取得契約締結(2013年11月)
繊維、水処理の各事業で商品群拡充、シナジーを発揮



人材戦略

**強い現場力を実現し、グローバルに飛躍的な事業拡大を
推進できる優秀な人材の確保と育成に取り組み、
重点分野に最適配置**



事業戦略に基づいた人材戦略

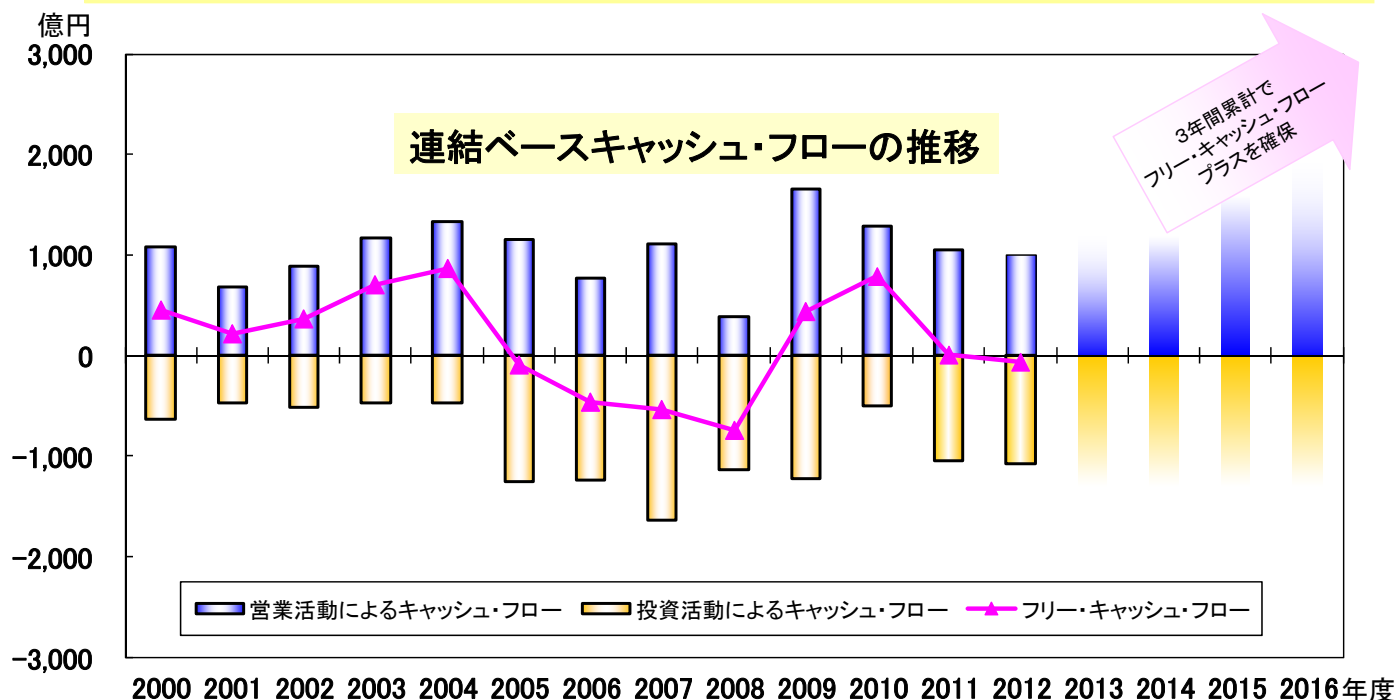
- ◆ 東レ本体と国内・海外関係会社間の人事ローテーションを推進し、
基幹人材の確保・育成、グループ全体の人材最適配置を実行
- ◆ 海外で事業運営を担う現地基幹人材の確保と育成

現場力の強化

- ◆ 現場の最前線でリーダーシップを発揮し、新規事業展開、事業構造改革などの
重要戦略を立案、グローバルに活躍できる優秀人材の確保と育成
- ◆ 研修の充実とOJTを通じて、社員一人ひとりの専門性をレベルアップ
- ◆ 性別、国籍を問わず多様な人材の活用と育成の継続

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



Copyright © 2014 Toray Industries, Inc.

32

TORAY

業績指標

<億円>

	2013年度見通し	2016年度目標
売上高	18,300	23,000
営業利益	1,100	1,800
営業利益率	6%	8%
ROA	6%	8%
ROE	8%	10%

前提: 為替レート 100円/US\$
原油価格 110US\$/B(DUBAI FOB)

ROA= 営業利益/総資産
ROE= 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

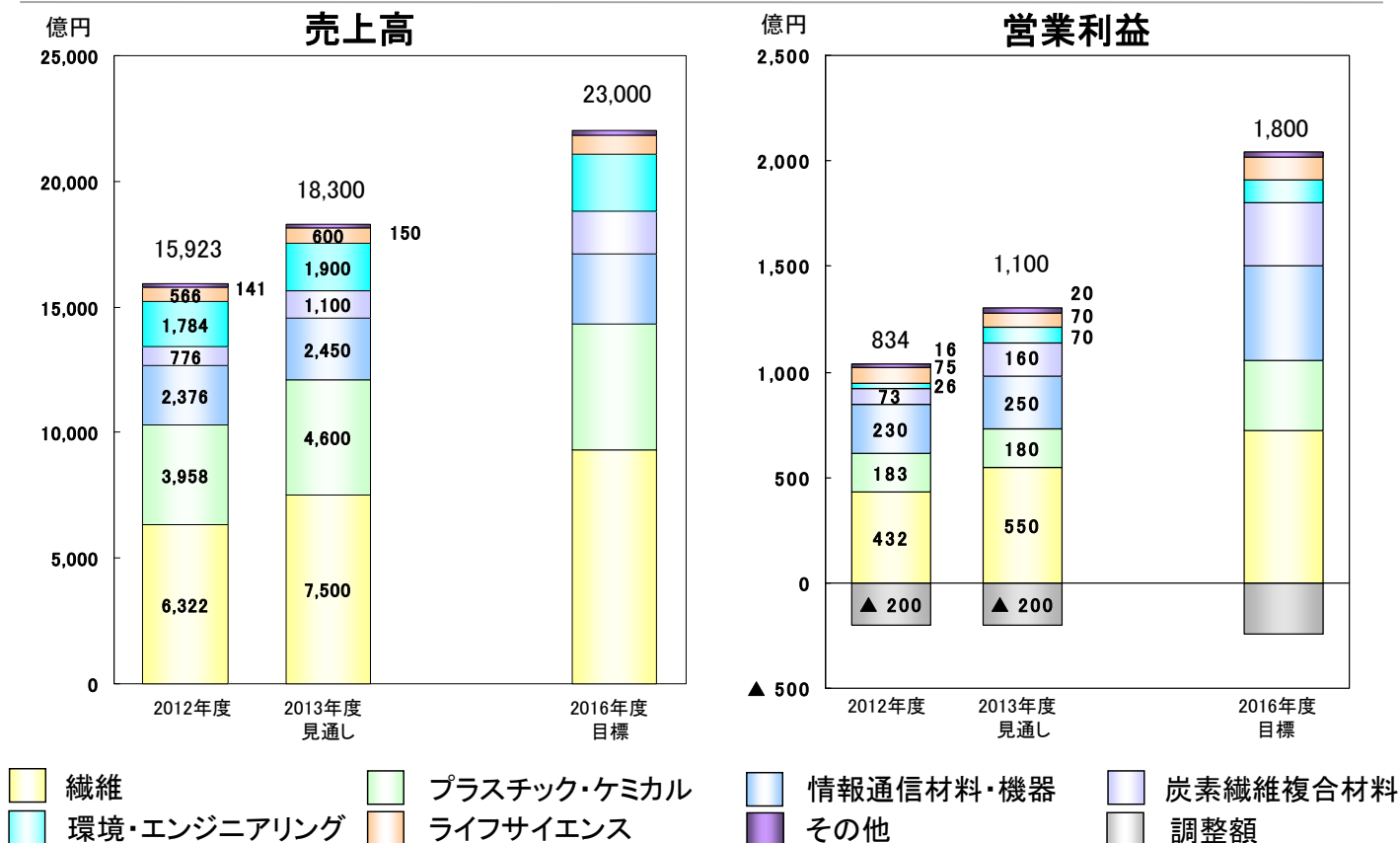
D/Eレシオ・ガイドライン: 1以下

Copyright © 2014 Toray Industries, Inc.

33

TORAY

セグメント別売上高・営業利益目標



セグメント別戦略

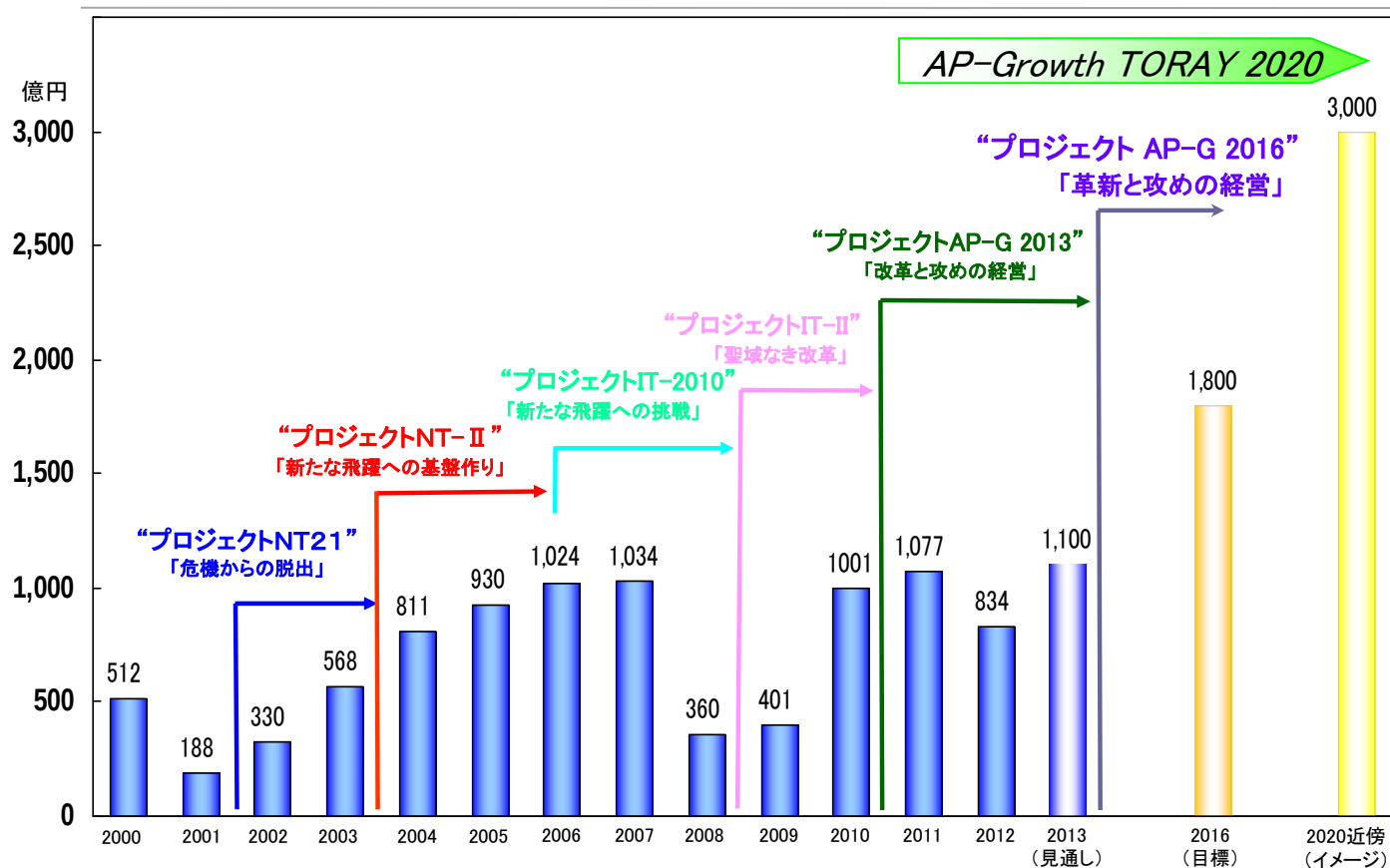
セグメント	“AP-G 2016”期間中の 主な課題	成長を支える主力製品・用途
繊維	・グローバルサプライチェーンのさらなる高度化 ・利益率を維持しつつ、成長分野、成長地域で事業拡大	・機能性衣料素材、縫製品 ・エアバッグ用繊維・基布 ・衛材用PPスパンボンド ・繊維GR製品 (バイオベースポリマー製品など)
プラスチック・ケミカル	・自動車用途、環境・エネルギー用途で高付加価値製品を拡大 ・アジア、北米市場で事業基盤の強化	・自動車用樹脂コンパウンド ・PPS樹脂、透明ABS樹脂 ・高機能包装用、工業用フィルム
情報通信材料・機器	・市場構造変化に的確に対応し、高付加価値IT素材で成長 ・高機能フィルムのグローバルオペレーション強化	・ディスプレイ用フィルム ・バッテリーセパレータフィルム ・タッチパネル関連材料 ・有機EL関連材料

セグメント別戦略

セグメント	“AP-G 2016”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	・航空宇宙用途への積極的な経営資源投入 ・エネルギー関連用途を中心とする産業用途の拡大 ・自動車用途サプライチェーンの強化	・高機能・高品質トレカ[®] ・IT機器筐体、自動車部材 ・ラージトウ（米国ゾルテック社）
環境・エンジニアリング	・水処理膜事業の本格拡大 ・当社先端材料と装置事業の連携強化	・海水淡水化用RO膜 ・環境・新エネルギー分野のプラントシステム
ライフサイエンス	・医薬品の海外展開、適応拡大 ・医療機器のグローバル生産体制構築、各国需要への対応	・レミッチ[®]（*） ・トレミキシン[®] ・人工腎臓、透析装置

（*）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

事業区分とセグメント

事業区分	東レ事業組織	セグメント	基盤材料・技術	先端材料
基幹事業	繊維	繊維	合成繊維 樹脂 フィルム ケミカル原料 等	高機能繊維
	樹脂・ケミカル	プラスチック・ケミカル		機能性微粒子 高機能樹脂 高機能フィルム ディスプレイ材料 半導体実装材料 高密度記録材料
	フィルム			
戦略的 拡大事業	電子情報材料	情報通信材料・機器		
	複合材料	炭素繊維複合材料		炭素繊維 先端複合材料
重点育成・ 拡大事業	医薬・医療	ライフサイエンス		医薬・医療機器 等
	水処理・環境	環境・エンジニアリング	エンジニアリング他	環境配慮型材料 高機能分離膜

繊維

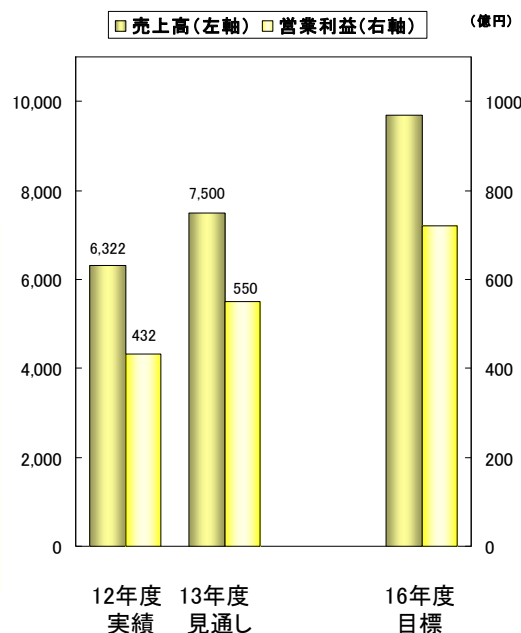
基本方針

基幹事業としての収益体質のさらなる強化と成長分野・地域でのグローバルな事業拡大

事業戦略

1. 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、戦略分野（GR、LI、自動車）向け事業拡大
2. 海外の成長地域・成長分野への重点投資による拠点拡大、事業拡大の加速、既存拠点の事業基盤強化
3. 東レグループの総合力を活かした世界の手ユーザーとの取り組み強化、国内外の生販連携強化と全体最適戦略の遂行、高度なグローバルSCMを推進するための組織再編と人材の確保・育成

↓
糸綿／テキスタイル／製品一貫型のグローバルSCMと戦略素材のバリューチェーンから付加価値を創造する世界唯一のビジネスモデル確立



プラスチック・ケミカル

基本方針

拡大する用途・地域での高付加価値品開発による事業拡大と収益拡大

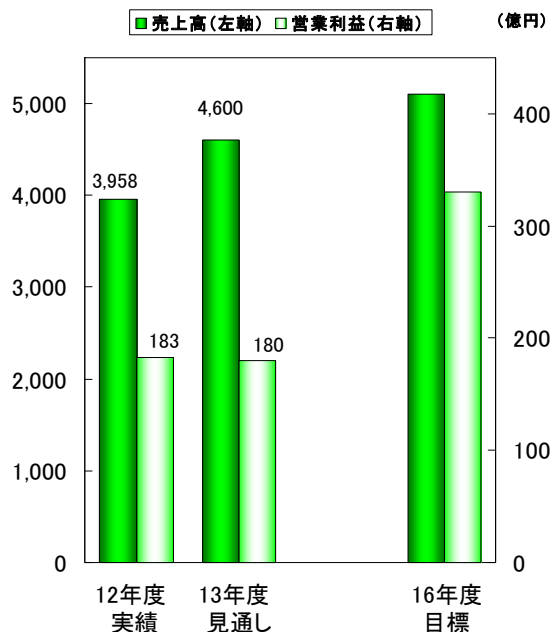
事業戦略

■樹脂・ケミカル事業

1. PPS（ポリフェニレンサルファイド）樹脂事業世界ナンバーワンへの拡大
2. 高付加価値製品の開発と収益向上
3. 次世代用途（GR、LI）開拓
4. 素材と成形の融合（樹脂～成形加工一貫生産）による高付加価値化の推進

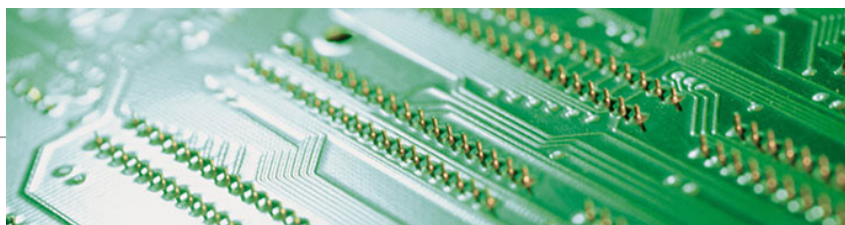
■フィルム事業

1. 環境・エネルギー用途での高付加価値新製品の開発・上市による収益拡大
2. 成長用途・分野が集積する地域での付加価値品需要の確実な取り込み
3. グローバルオペレーションの深化による最適供給体制の構築・利益極大化



情報通信材料・機器

基本方針



ディスプレイ分野、半導体分野を中心に高付加価値新製品を開発・上市し、事業拡大

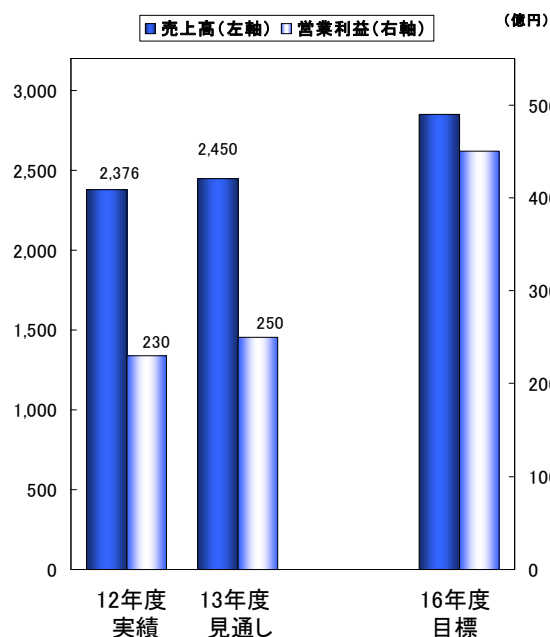
事業戦略

■フィルム事業

1. ディスプレイ用途での高付加価値新製品の開発・上市による収益拡大
2. 成長用途・分野が集積する地域での付加価値品需要の確実な取り込み
3. グローバルオペレーションの深化による最適供給体制の構築・利益極大化

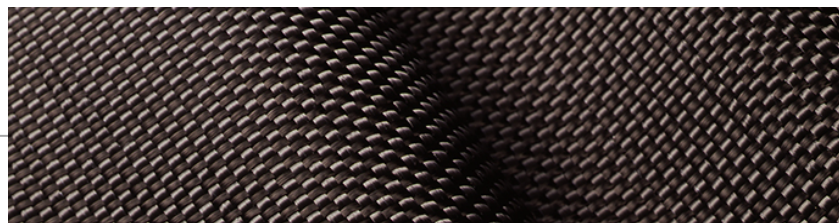
■電子情報材料事業

1. ディスプレイ分野、半導体用途での事業拡大
2. 「材料・装置・プロセス技術」の三位一体・新ビジネスモデルの積極展開
3. ライフイノベーション関連の事業化推進



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

■トレカ事業

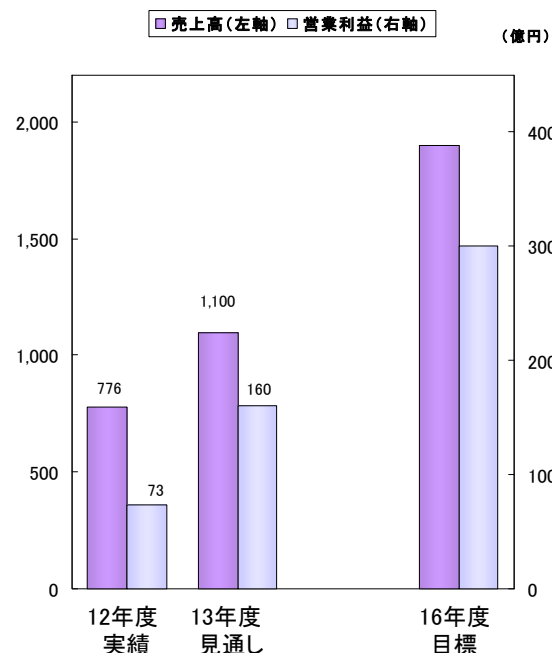
1. 他社の追随を許さない圧倒的優位の強化
2. 航空・宇宙用途への経営資源の重点配分
3. エネルギー関連用途における事業拡大
4. スポーツ用途における高付加価値品シフトと収益力向上

■コンポジット事業

1. 付加価値の高い成形品事業の拡大
2. 次期大型事業としての自動車部材事業の強化
3. ライフイノベーション製品の創出とグローバル拡大
4. 航空機部品等、中長期開発テーマの推進

■ラージトウ分野

1. 米国ゾルテック社による事業拡大加速



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

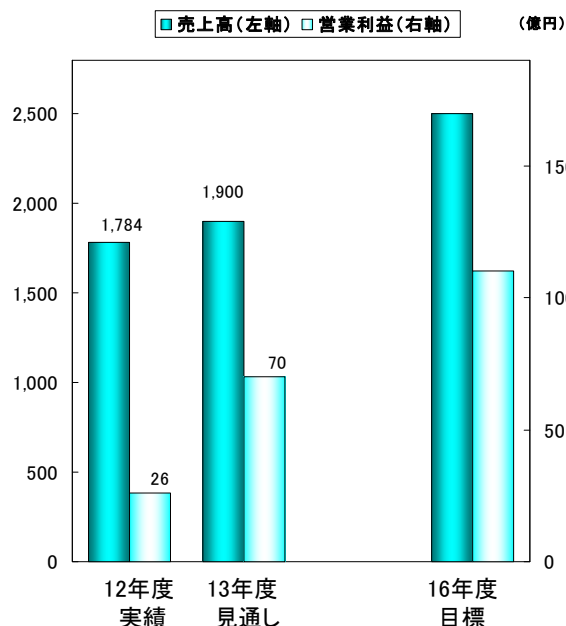
事業戦略

■水処理事業

1. 膜事業の競争力強化と収益改善、事業拡大
2. RO膜ベースビジネスの拡大
3. UF膜、MBR事業の拡大
4. 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

1. プラント事業の拡大
(環境・新エネルギー分野、ライフサイエンス分野)
2. 太陽光発電システム事業の推進
3. コスト競争力強化



ライフサイエンス

基本方針

グローバルに開発展開を強化し、グローバルに医療の発展に貢献

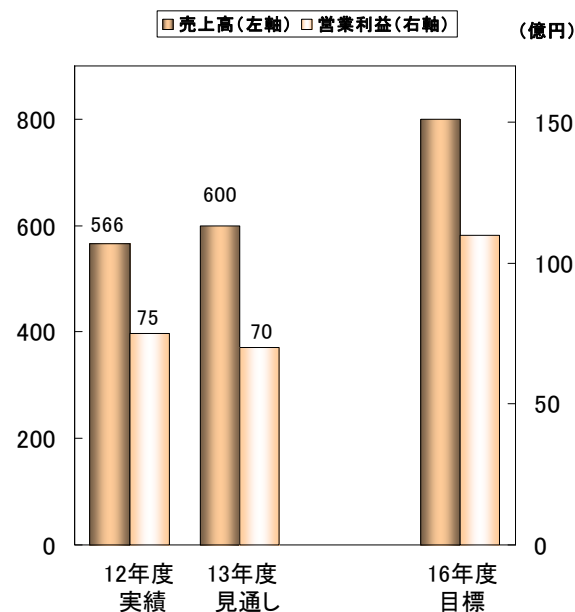
事業戦略

■医薬事業

1. 既存医薬品の適応拡大による新規需要、領域の開拓
2. 肝そう痒症薬の上市・拡販、
中国・東南アジアでの既存薬販売

■医療機器事業

1. 救急集中治療製品の海外展開加速、
装置事業の展開体制整備
2. 技術・臨床開発の加速、
グローバル生産体制の構築
3. 透析事業の海外拡大、新規開発装置の拡大
4. バイオツールの強化・拡大



<参考>世界ナンバーワン事業の拡大

“AP-G 2016”の着実な実行により、**世界No. 1事業**の競争力をさらに強化し、**先端材料で世界の頂点に立つ**

・衛材用PPスパンボンド



繊維

・高機能縫製品



・HEATTECHは株式会社ファーストリテイリングの登録商標です。

プラスチック・ケミカル



・太陽電池バックシート用PETフィルム



・PPS樹脂

・CNGタンク

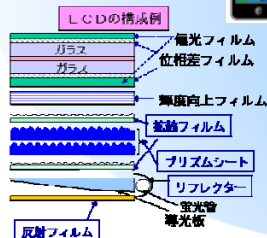


© LUXFER GAS CYLINDERS

・自動車



・ディスプレイ向けPETフィルム
(反射フィルム等)



© BOEING



・航空機

炭素繊維
複合材料



・風車ブレード

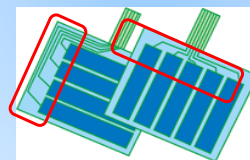


・液晶カラーフィルター製造装置

情報通信材料・機器



・電子部品向けPETフィルム
(離型フィルム等)
・タッチパネル向けITOベースフィルム



・感光性機能材料

TORAY
Innovation by Chemistry

<参考>

長期経営ビジョン

“AP-Growth TORAY 2020”

— 先端材料とグリーンイノベーションで世界に飛躍する —

“AP-Growth TORAY 2020”の基本的な考え方

東レグループ

持続的に事業収益拡大を実現する企業グループ

社会の発展と環境の保全・調和に積極的な役割を果たす企業グループ

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

東レグループ企業理念
「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」
を具現化

事業区分別基本戦略

基幹事業

繊維

プラスチック・ケミカル

- ◆ 成長分野・地域を中心に事業を拡大し安定的な収益拡大を実現
- ◆ 事業を高度化し収益力を強化、成長分野には経営資源を積極投入

▶ 当社グループの安定的な事業拡大・収益拡大を牽引

戦略的拡大事業

情報通信材料・機器

炭素繊維複合材料

- ◆ 情報通信、自動車・航空機、省エネルギー・新エネルギーなどの成長分野での対応強化
- ◆ 経営資源の重点的投入
- ◆ M&Aや事業提携を含む事業拡大のための諸施策を実行

▶ 戦略的かつ積極的に事業拡大を図り、中長期に亘る収益拡大を牽引

重点育成・拡大事業

環境・エンジニアリング

ライフサイエンス

- ◆ 経営資源の傾斜配分
- ◆ M&Aや事業提携を含め、育成・拡大

▶ 情報通信材料・機器、炭素繊維複合材料に続く次の収益拡大の柱とする

先端材料とグリーンイノベーション事業で世界に飛躍

事業構造改革の展望

持続的に事業収益拡大を実現する企業グループに転換していくため、以下の戦略に則って事業構造改革を推進

事業収益の拡大

- ◆「基幹事業」で安定的に収益を拡大
- ◆経営資源の重点投入等により「戦略的拡大事業」の収益力を大幅に強化
- ➡「基幹事業」、「戦略的拡大事業」を収益拡大の牽引車とし、「重点育成・拡大事業」を次の収益拡大の柱へと育成・拡大

グローバルな事業拡大

- ◆各セグメントにおいてグローバルに事業拡大を推進し、成長国・地域向けの売上高の比率を34%から50%に高める
- ➡成長国・地域における経済成長等、グローバルな事業機会拡大を当社グループの成長実現に最大限取り込む

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・エネルギー問題に対するソリューションを提供する製品・技術の開発を推進
- ➡関連事業の売上高を2020年近傍までに1兆円に拡大

ライフサイクルマネジメント(LCM)環境経営

LCM環境経営

あらゆる産業活動・企業活動において、製品、技術、サービスをライフサイクル全体で捉え、LCA(ライフサイクルアセスメント)の視点から環境負荷収支やコストを分析・把握し、その情報を事業戦略・経営戦略の判断基準にする考え方

環境負荷低減

と

持続的成長

を両立させる、実現性ある取り組みを推進

業績指標のイメージ

	2020年近傍(イメージ)
売上高	30,000億円
基幹事業 戦略的拡大事業、重点育成・拡大事業	15,000億円 (50%) 15,000億円 (50%)
グリーンイノベーション事業	10,000億円 (33%)
ライフイノベーション事業	3,000億円 (10%)
アジア・アメリカ・新興国向け(*)	18,000億円 (60%)

()内は、売上高に対する割合

営業利益	3,000億円
営業利益率	10%
ROA	10%
ROE	13%

ROA=営業利益／総資産 ROE=当期純利益／自己資本

(*)“プロジェクトAP-G 2013”では「アジア・新興国向け売上高: 15,000億円」と策定、“プロジェクトAP-G 2016”で上記修正。

TORAY
Innovation by Chemistry

本資料の業績予想、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。