

**TORAY**

Innovation by Chemistry

# 中期経営課題

## “プロジェクト AP-G 2025”

(2023～2025年度)

2023年3月27日

東レ株式会社



## I. 東レが目指す姿

## II. 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”の振り返り

## III. 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”

### III-1. 収益機会を捉える成長戦略

### III-2. 成長を支える経営基盤強化

－人材育成・リスクマネジメント・財務健全性－

## IV. 2030年度のサステナビリティ目標

－「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」実現の加速－

## <参考>セグメント情報

I

東レが目指す姿

## 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

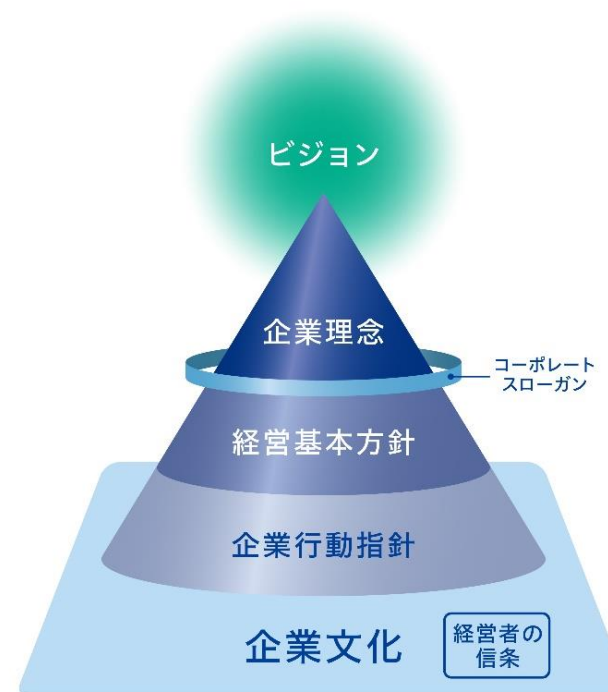
誠実で信頼に応える経営を

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

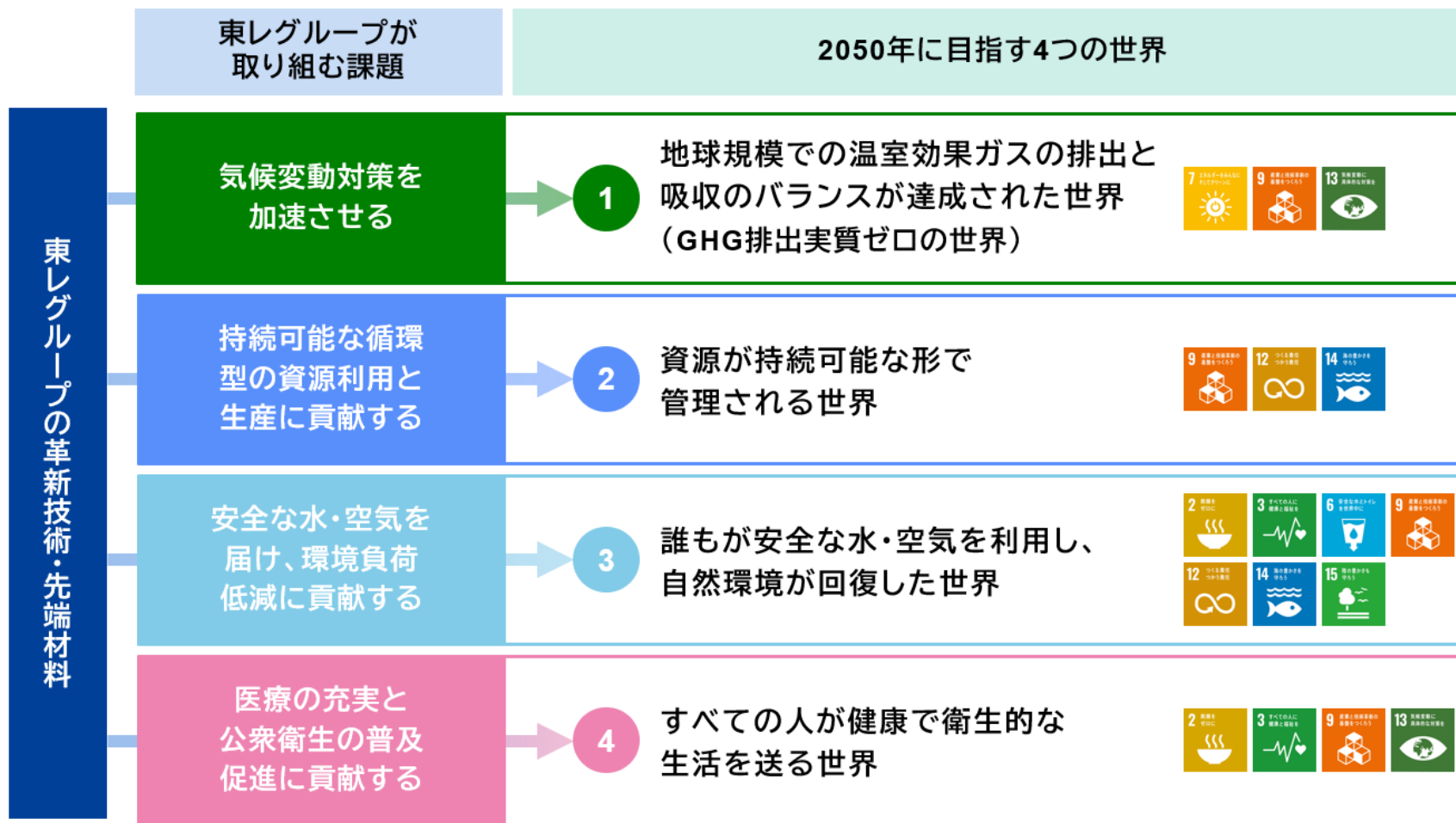
東レグループ サステナビリティ・ビジョン



| 東レ理念 |

# 東レグループ サステナビリティ・ビジョン

世界が直面する「発展」と「持続可能性」の両立をめぐる地球規模の課題に対し、  
革新技术・先端材料の提供により、本質的なソリューションを提供します



東レグループの革新技术・先端材料

## II

# 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”の振り返り

# “プロジェクト AP-G 2022”の基本戦略

「積極的な投資による事業拡大」と「成長戦略を可能にする事業構造改革や財務構造強化」を両輪で推進し、東レグループの「持続的かつ健全な成長」を実現する

## “プロジェクト AP-G 2022” 「強靱化と攻めの経営」－持続的な成長と新たな発展－

3つの基本戦略	具体的取り組み
1 成長分野でのグローバルな拡大	①グリーンイノベーション事業の拡大 ②ライフイノベーション事業の拡大
2 競争力強化	①トータルコスト競争力強化 ②事業の高度化・高付加価値化 ③営業現場力・生産現場力強化
3 経営基盤強化	①資金効率の改善による財務構造の強化 ②低成長・低収益事業の構造改革

全社共通課題	新事業創出	生産段階での排出削減
	デジタル活用による経営の高度化	「東レ理念」の共有・発信

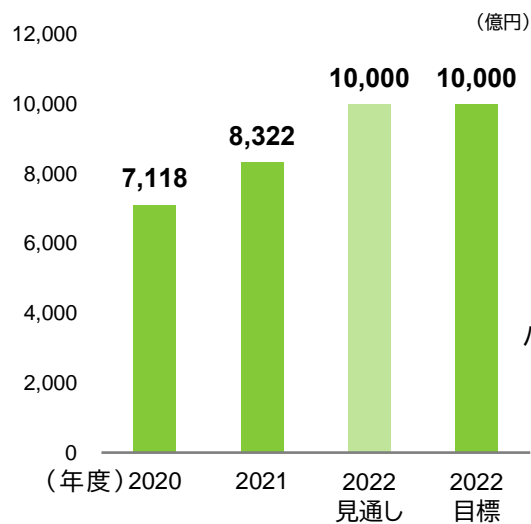
# 成長分野でのグローバルな拡大

グリーンイノベーション事業、ライフイノベーション事業ともに売上収益目標を達成

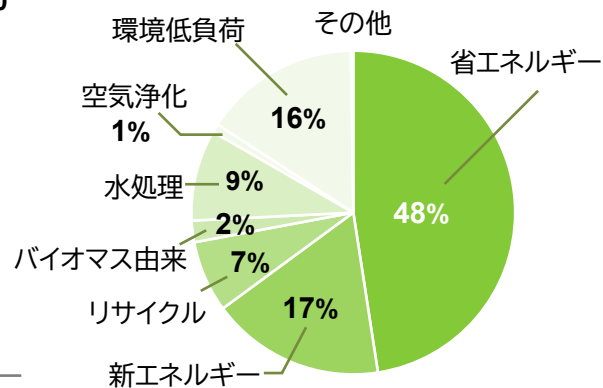
## グリーンイノベーション(GR)事業

風力発電翼用炭素繊維、水処理膜などが好調  
コロナ禍影響から回復基調にあり、目標達成

GR事業の売上収益推移



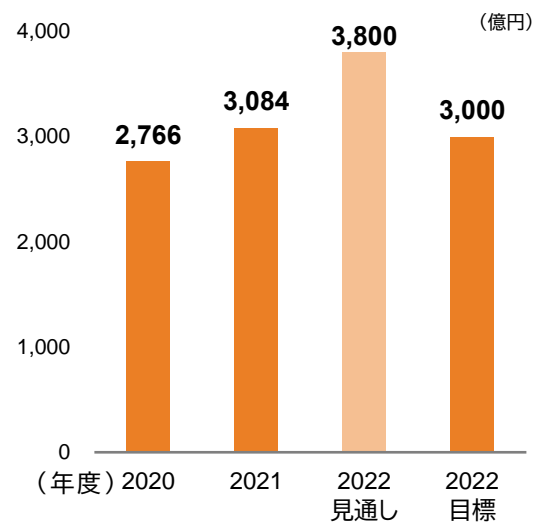
2022年度売上収益分野別内訳



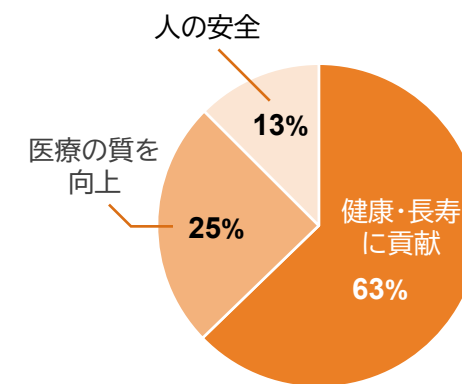
## ライフイノベーション(LI)事業

衛材用不織布やスポーツ関連素材の出荷増  
により目標比増収

LI事業の売上収益推移



2022年度売上収益分野別内訳





# GHG排出量、用水量の削減状況

## GHG排出量、用水量の2022年度目標を達成

### 達成状況

	2022年度見通し	2022年度目標 (2013年度比)
生産活動によるGHG排出量の売上収益原単位	26%削減	20%削減
生産活動による用水量の売上収益原単位	27%削減	25%削減

※基準年度である2013年度の値は、2014年度以降に東レグループに加わった会社分を含めて算出しています。

### 活動事例

定常省エネルギー活動・連携強化、  
改善事例の相互水平展開

#### 燃料転換

##### ■ インドネシアで石炭発電停止を推進(買電化)

ITS 2021年停止済み(250千tCO<sub>2</sub>/年削減)  
ETX 2024年停止予定

ITS: P.T. Indonesia Toray Synthetics  
ETX: P.T. Easterntex



ITS受変電設備

石炭ボイラーの買電化・バイオマス燃料使用拡大  
東レ水処理技術による廃水リサイクルなど推進

#### 再生可能エネルギー

##### ■ 再生可能エネルギー設備導入

東レ5工場、国内外関係会社20社に拡大  
さらに、2023年から中国5社で稼働予定

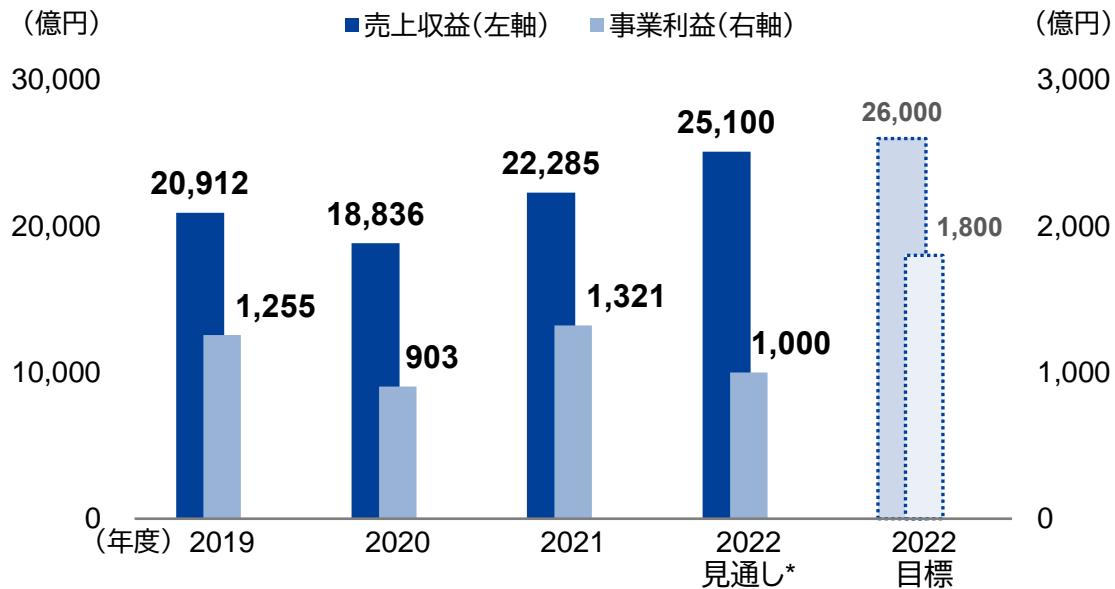
##### ■ カーボンフリー電源導入

東京本社 100%再生可能エネルギー電力を2022年4月に導入  
(1.5千tCO<sub>2</sub>/年削減)

# 売上収益、事業利益、キャッシュ・フロー

売上収益は伸長するも目標比減収、事業利益は目標比大幅減益  
FCFとD/Eレシオは財務体質強化により目標比大幅改善

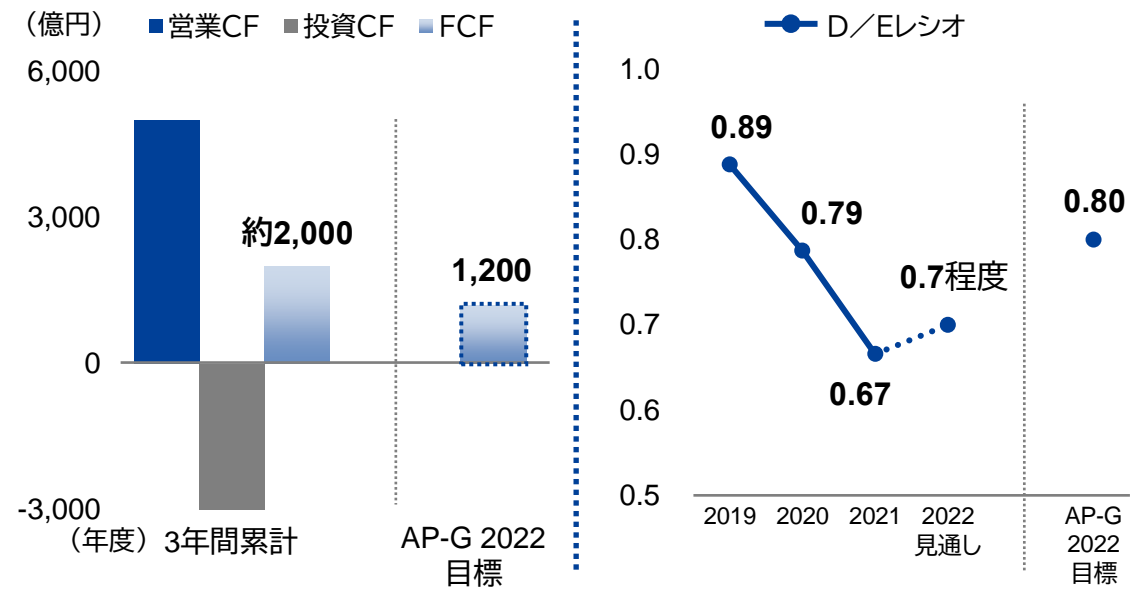
## 売上収益・事業利益 推移



### 【売上収益・事業利益】

2022年度の売上収益は、コロナ禍で落ち込んだ2020年度からの需要回復を取り込み、原燃料価格の転嫁、為替換算差もあって伸長したが、AP-G 2022計画からは数量未達となり目標比減収。2022年度の事業利益は数量減および原燃料価格高騰の影響により目標比大幅減益

## FCF(3年間累計)とD/Eレシオ



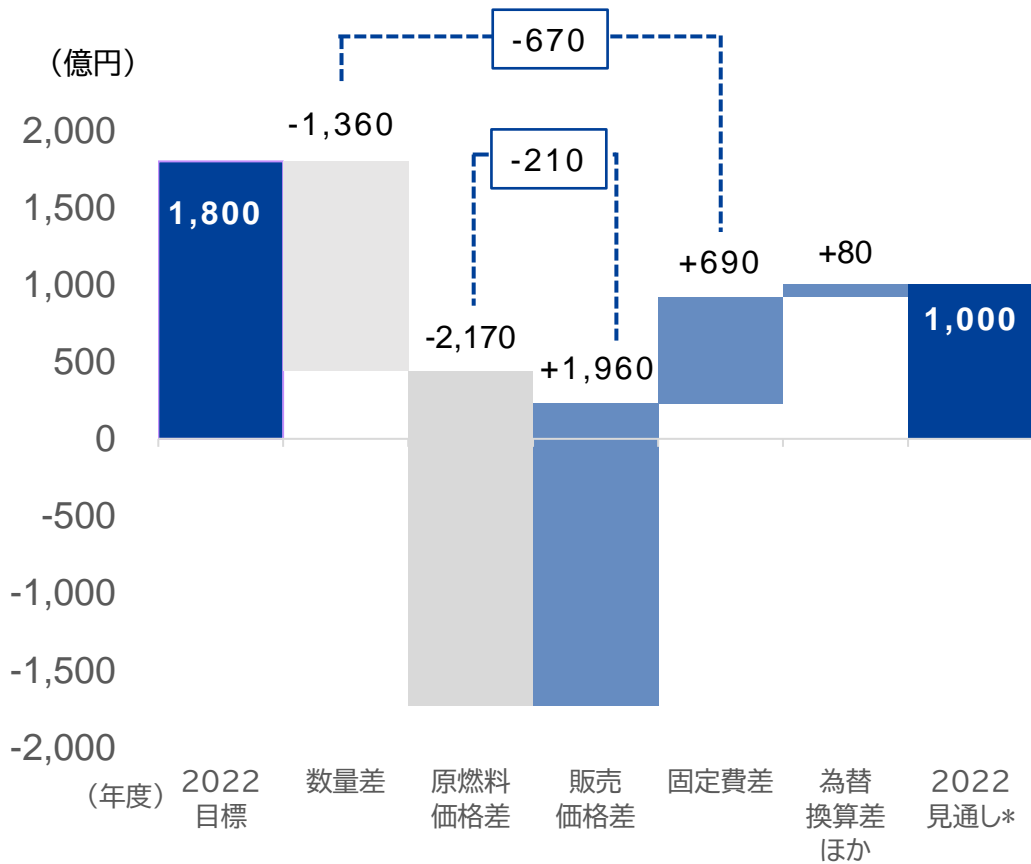
### 【キャッシュ・フロー】

コロナ禍で設備投資案件を慎重に見極めたこともあり、FCFは計画比大きくプラス。D/Eレシオもガイドライン「0.8程度」を大きく過達し、経営基盤を強化

\*2023年2月8日公表値

# 事業利益分析

コロナ禍に起因する行動変容や供給制約による航空機、自動車向け数量減、  
ウクライナ情勢の長期化による原燃料価格高騰の影響を主因に、**目標比大幅減益**



\*2023年2月8日公表値

セグメント	差異 (億円)	増減益要因
繊維	-245	コロナ禍でフォーマルからスポーツ・アウトドア衣料用途の拡大など需要構造が変化したほか、産業用途での数量減と原燃料価格高騰の影響から減益
機能化成品	-550	樹脂・ケミカル事業： ・自動車生産台数の回復遅れ、中国の経済回復遅れによる数量減の影響から減益  フィルム事業、電子情報材料事業： ・TV・スマートフォン等ディスプレイ関連の巣ごもり特需、および半導体需要急増の反動から足元で調整局面となり数量減。原燃料価格高騰の影響もあり大幅な減益
炭素繊維複合材料	-90	航空宇宙用途での民間旅客機ビルドレート低下により大幅数量減。一般産業用途において風力発電翼用途や圧力容器を拡大し、減益をミニマイズ
環境・エンジニアリング	+20	RO膜の事業拡大に際し、海水淡水化用途での高付加価値化を進めたほか、円安も寄与し、ネット価格差で増益
その他	+65	東レ本体費用の固定費削減により増益
<b>合計</b>	<b>-800</b>	

# 財務目標の達成状況

億円

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度見通し*	AP-G 2022 2022年度目標
売上収益	18,836	22,285	25,100	26,000
事業利益	903	1,321	1,000	1,800
事業利益率	4.8%	5.9%	4.0%	7%
ROA	3.2%	4.5%	約3%	約7%
ROE	3.9%	6.4%	約5%	約9%
フリー・キャッシュ・フロー	-	-	2,000億円程度 (3年間累計)	1,200億円以上 (3年間累計)
D/Eレシオ	0.79	0.67	0.7程度	0.8程度 (ガイドライン)

“AP-G 2022”為替レート前提:105円/US\$

\*2023年2月8日公表値

ROA=事業利益/総資産、ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分

# サステナビリティ目標の達成状況

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度見通し	AP-G 2022 2022年度目標
GR事業売上収益	7,118億円	8,322億円	10,000億円	10,000億円
LI事業売上収益	2,766億円	3,084億円	3,800億円	3,000億円
CO <sub>2</sub> 削減貢献量	6.4倍	8.0倍	9.5倍	5.3倍
水処理貢献量	2.0倍	2.2倍	2.4倍	2.4倍
生産活動によるGHG排出量の 売上収益原単位	14%削減 (290トン/億円)	21%削減 (267トン/億円)	26%削減	20%削減
生産活動による用水使用量の 売上収益原単位	18%削減 (12,520トン/億円)	28%削減 (10,905トン/億円)	27%削減	25%削減

相対比はいずれも2013年度比

# AP-G 2022の総括

基本戦略など	総括
成長分野でのグローバルな拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍においても<b>GR事業</b>、<b>LI事業</b>売上収益を拡大し、目標を達成</li> <li><b>原燃料価格の上昇に伴うコストアップ</b>および<b>競合の台頭</b>による既存製品の価値が相対的に低下したことにより、<b>利益率は低下</b></li> </ul>
競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>トータルコストダウンプロジェクト(比例費削減、固定費削減、生産プロセス革新)の目標を達成</li> </ul>
経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資と研究開発費の3年間累計額はそれぞれ計画に対して減少、さらに固定費を抑制したことにより、フリーキャッシュフロー(3年間累計)は目標比大幅に改善</li> <li>利益剰余金の増加や在外子会社の為替換算差額による自己資本の増加もあり、D/Eレシオは目標比大幅に改善</li> </ul>
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルに向けた活動を推進し、<b>バリューチェーンへのCO<sub>2</sub>削減貢献量やGHG排出量などの目標を達成</b></li> <li>リスクと機会を明確化し、TCFDレポート発行などにより発信</li> </ul>
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>UL認証における不適正行為について、本質原因の深掘りや再発防止策を実行</li> <li><b>コンプライアンス意識</b>「正しいことを正しくやる、強い心」を浸透させるべく、Mission BEAR活動を展開</li> </ul>



## 新中期経営課題に向けた課題

- 1 **事業拡大と収益力(利益率)の向上**
- 2 **サステナビリティ対応の加速**
- 3 **資産効率の改善**  
(成長領域への経営資源重点化)
- 4 **内部統制の充実、コンプライアンス意識のさらなる徹底**

# Ⅲ

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”  
(2023～2025年度)

「革新と強靱化の経営」  
— 価値創造による新たな飛躍 —

# 東レグループを取り巻く環境

新型コロナウイルス感染拡大や地政学リスクの高まりを受け、外部環境は急速に変化。多面的なリスクマネジメントが求められる一方、東レグループが貢献できる社会課題も多く、事業を通じた価値創造の機会が増加

## 事業環境

### サステナビリティ対応の要請の高まり

- 気候変動対策・カーボンニュートラルへの取り組みの拡大
- 循環型社会・自然環境保護への気運の高まり
- グリーントランスフォーメーション(GX)基本方針

### 価値観の多様化

- 働き方・就労観の多様化
- 長寿・高齢化の加速・労働力人口の減少

### 地政学リスクの増大

- 経済安全保障政策の推進
- 経済のブロック化
- 資源価格の高騰
- サプライチェーンの混乱

### デジタル技術の進化

- デジタライゼーションの進展
- ICT社会・通信技術の高度化

## 東レグループへの影響

- サステナビリティ関連領域とデジタル領域での収益機会の増大
- デジタル技術活用の加速
- 多様な人材・価値観の尊重
- リスクマネジメントの強化
- 安全・防災・環境保全の徹底



# “プロジェクト AP-G 2025” 「革新と強靱化の経営」

サステナビリティイノベーション事業とデジタルイノベーション事業を柱として「持続的かつ健全な成長」を実現

## “プロジェクト AP-G 2025” 5つの基本戦略

### 収益機会を捉える成長戦略

#### 1 持続的な成長の実現

サステナビリティイノベーション事業とデジタルイノベーション事業に経営資源を重点化

#### 2 価値創出力強化

有形・無形の資産の活用や社外との連携により収益力を最大化

#### 3 競争力強化

競争力の源泉である品質力の強化と組織の総合力を活かした組織横断的コストダウン活動を推進

### 成長を支える経営基盤強化

#### 4 「人を基本とする経営」の深化

人を育てる企業文化の継承と発展、個のキャリア形成の充実と働きがいの向上

#### 5 リスクマネジメントとグループガバナンスの強化

内部統制の強化とマネジメント力向上による健全な組織運営の実現

# 2025年度 財務目標

億円

	2022年度見通し*1	AP-G 2025 2025年度目標
売上収益	25,100	28,000
事業利益	1,000	1,800
事業利益率	4%	6%
ROIC*2	約3%	約5%
ROE	約5%	約8%
フリー・キャッシュ・フロー	2,000億円程度 (3年間累計)	プラス (3年間累計)
D/Eレシオ	0.7程度	0.7以下 (ガイドライン)

“AP-G 2025”為替レート前提:125円/US\$

\*1: 2023年2月8日公表値

\*2: 税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)

# 2025年度 サステナビリティ目標

	2013年度実績 (基準年度)	2022年度見通し	AP-G 2025 2025年度目標
サステナビリティイノベーション 事業の売上収益	5,624億円	13,000億円 (2.3倍)	16,000億円 (2.8倍)
CO <sub>2</sub> 削減貢献量	0.4億トン	9.5倍	15.0倍
水処理貢献量	2,723万トン/日	2.4倍	2.9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	26%削減	40%削減
日本国内のGHG排出量	245万トン	18%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	27%削減	40%削減

## Ⅲ-1

# 収益機会を捉える成長戦略

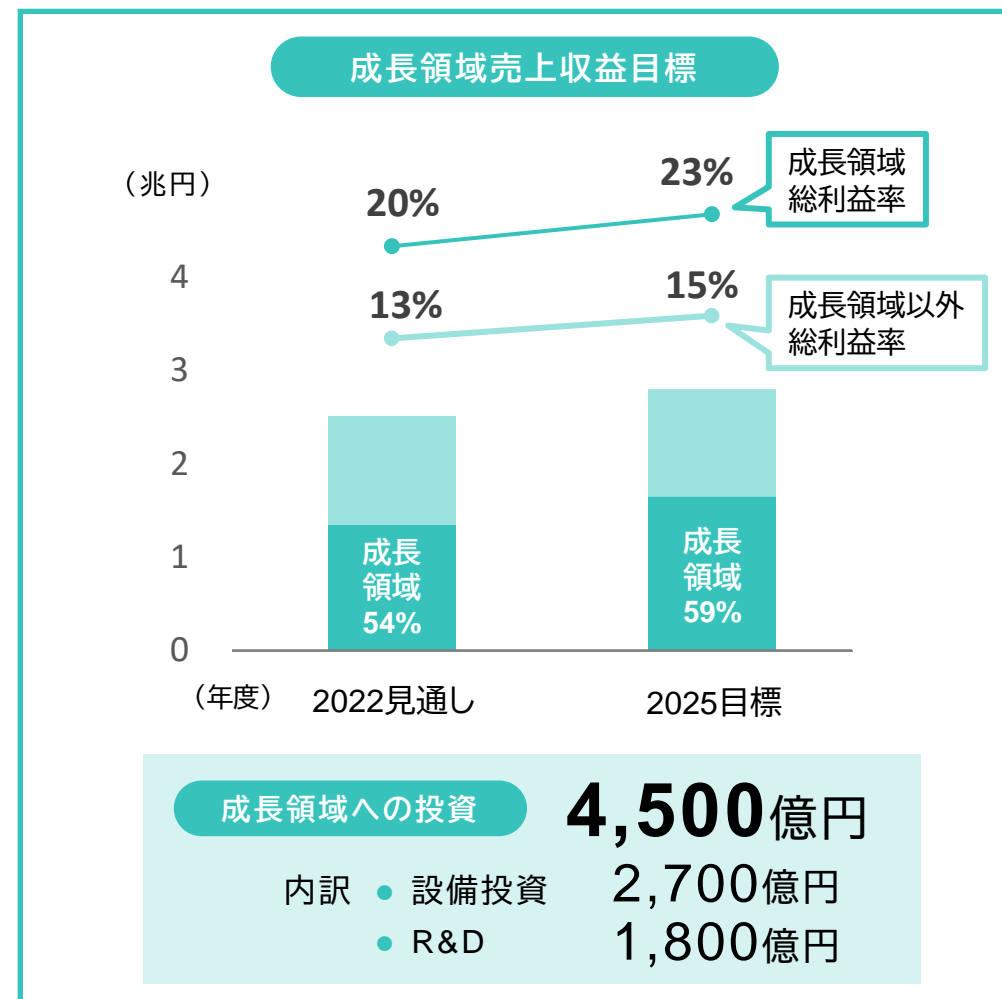
－価値創造を軸とする「革新」の経営－

サステナビリティイノベーション事業(\*1)とデジタルイノベーション事業の売上収益を全体の6割程度まで拡大

## AP-G 2022の成長領域



## AP-G 2025の成長領域



## 目標

サステナビリティイノベーション事業の2025年度売上収益 1.6兆円

### サステナビリティイノベーション(SI)事業

医療と公衆衛生に貢献

例



安全な水・空気の提供

例



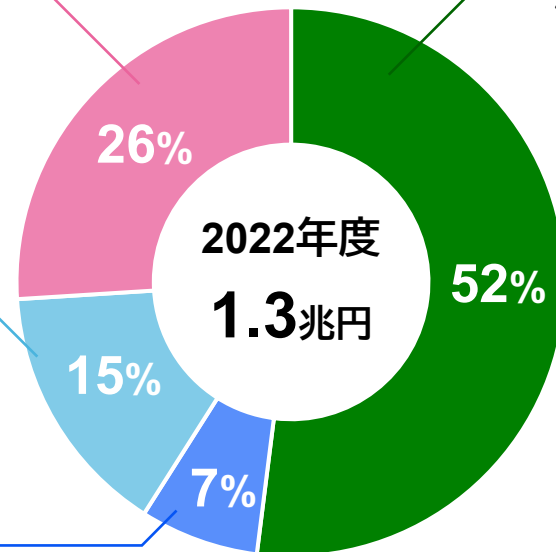
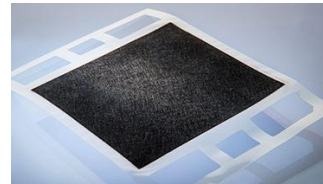
資源循環への貢献

例



気候変動対策の加速

例



### SI事業の売上収益目標

(億円)

20,000

年率7%で  
拡大

16,000

13,000

10,000

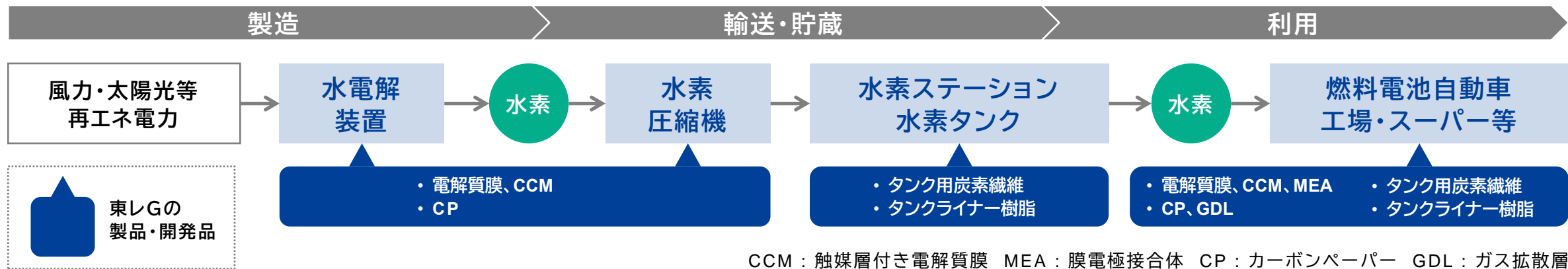
0

(年度) 2022見通し

2025目標

# 水素社会実現に貢献する製品

## 水素の製造、輸送・貯蔵、利用の全てで幅広く基幹素材を開発



### 水電解用途の基幹素材

CP

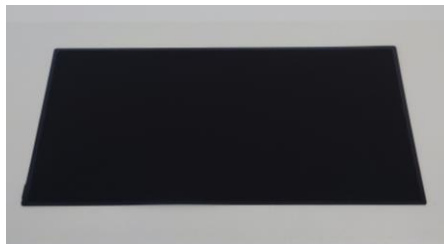


電解質膜

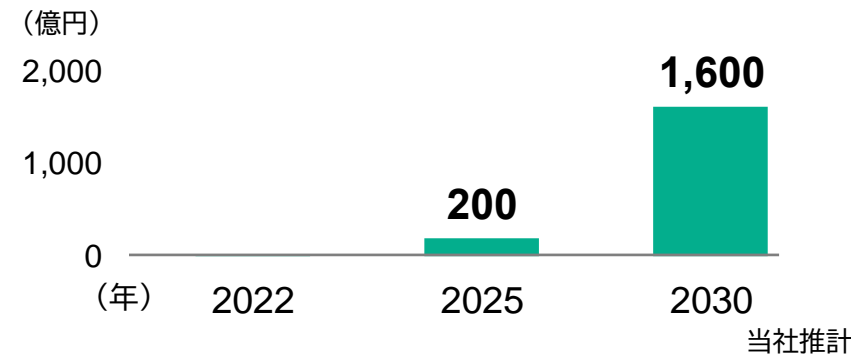


CCM

(Greenerity・独で生産中)



### 水電解装置用電解質膜の市場規模



# 圧力容器用炭素繊維

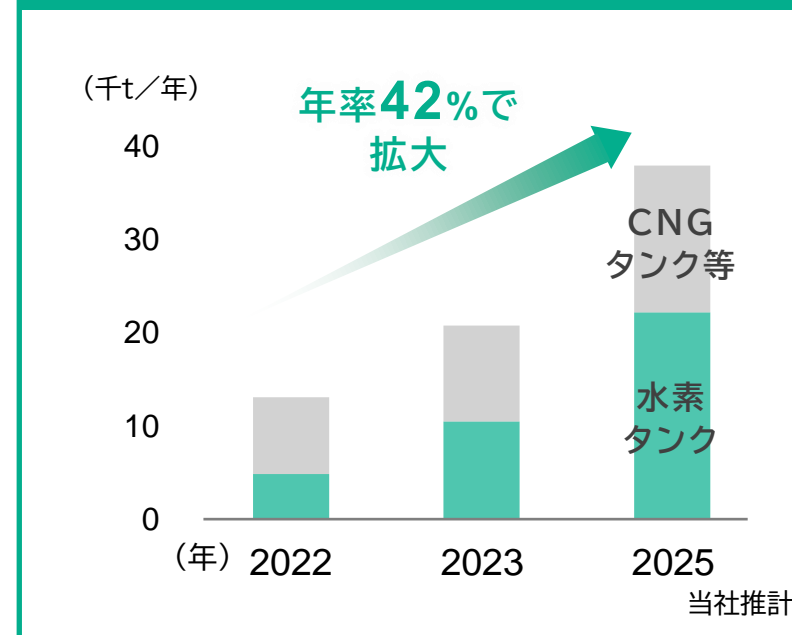
## CNGタンク、水素タンク用途で世界No.1シェアを維持

- 圧縮天然ガス(CNG)タンクは、宅配業務用CNG車両およびガス輸送タンクの需要が堅調に増加
- 水素タンクは、燃料電池を使用する乗用車、物流トラック、鉄道、船舶などへの採用が拡大

### 採用用途



### 圧力容器用炭素繊維の需要見通し



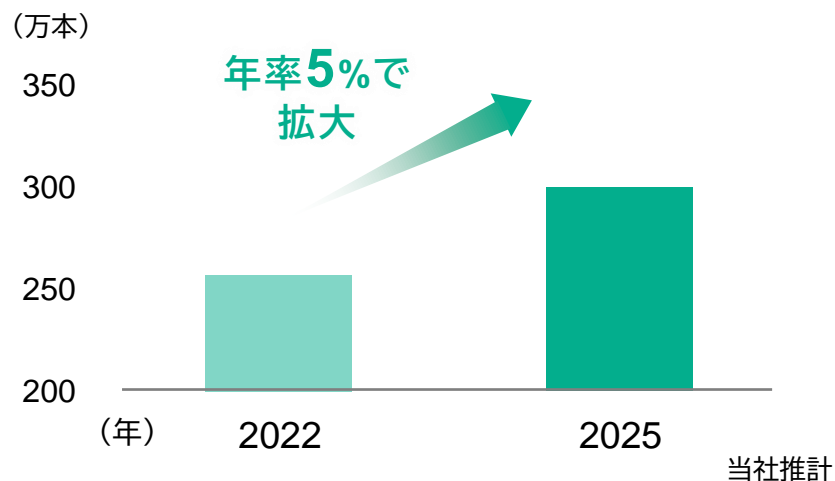


# 逆浸透(RO)膜

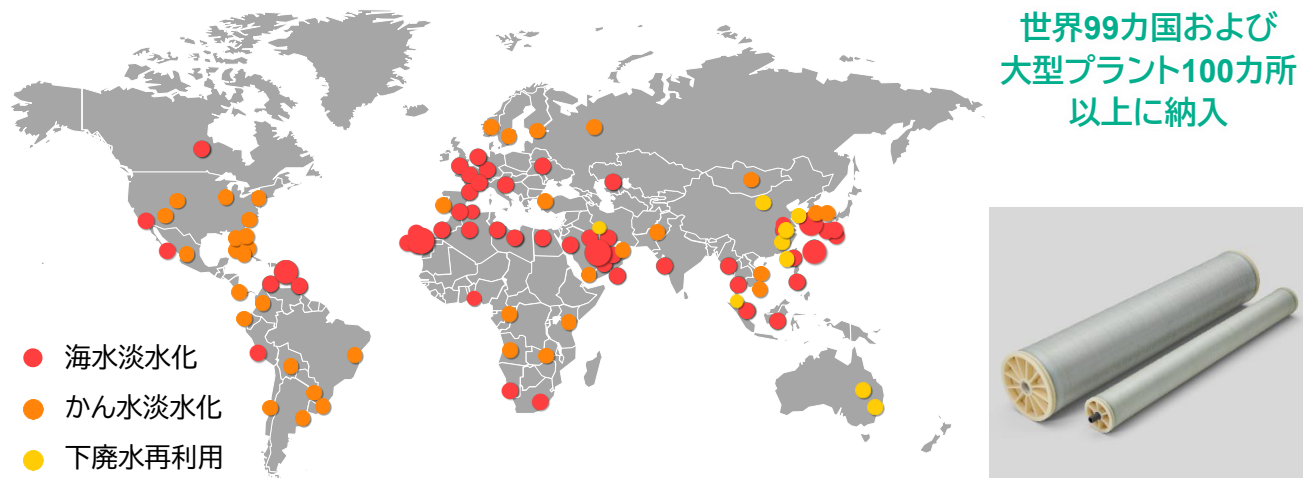
## 高性能な新製品のグローバル展開で世界シェアNo.1へ

- 中東、中国を中心に需要の拡大が続くRO膜事業で、需要増に即応した地産地消体制を構築
- グローバル生産・販売・技術サポート体制によるきめ細かいアフターサービスを継続強化
- 高性能な新製品開発とコストダウンの推進

### 産業用RO膜市場規模



### 東レのRO膜事業のグローバル展開(2022年)



目標

半導体・ディスプレイ用途を主に2025年度売上収益 2,500億円

## デジタルイノベーション(DI)事業



エレクトロコーティング剤・実装材料



半導体製造・検査装置



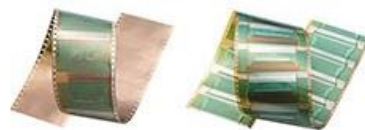
洗浄・剥離溶媒



超純水製造用RO膜



半導体モールド用  
離型フィルム



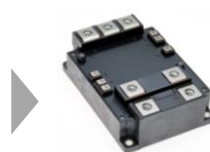
フレキシブル回路基板



ディスプレイ用材料

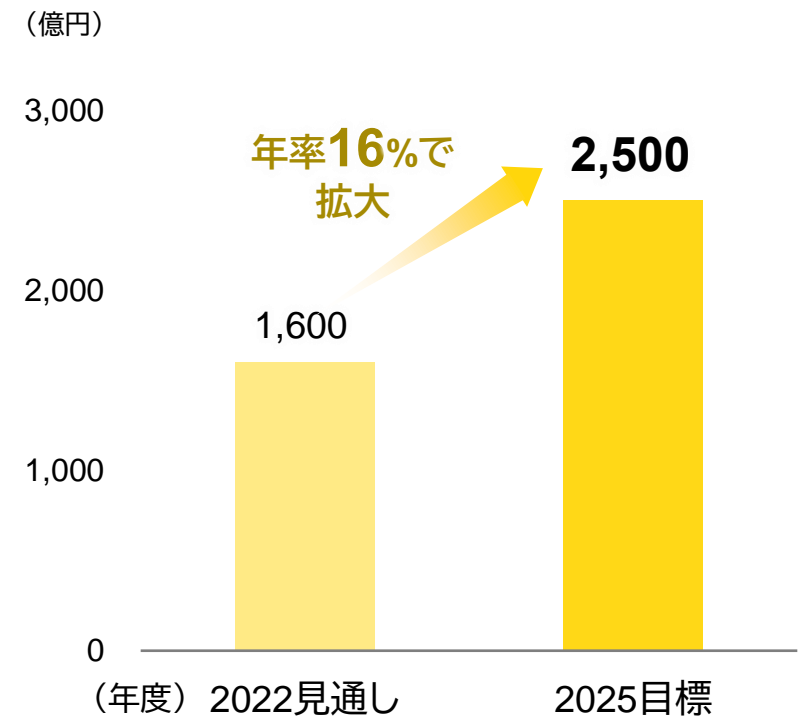


パワーモジュール用  
PPS樹脂



三菱電機様ご提供

## DI事業の売上収益目標

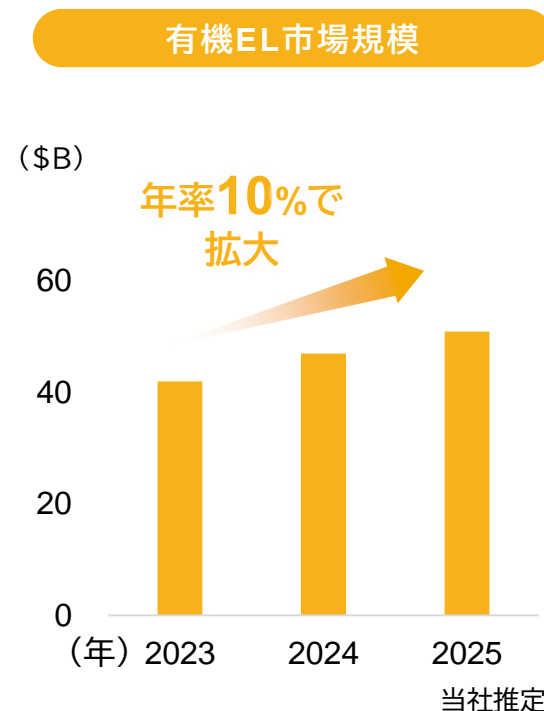
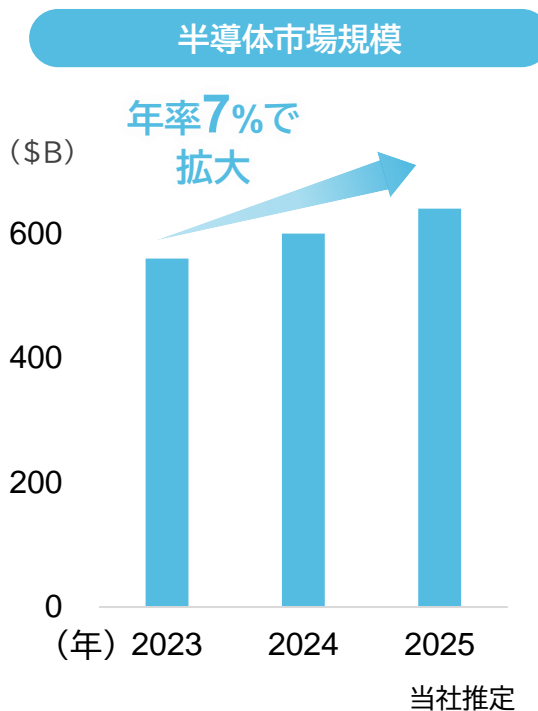
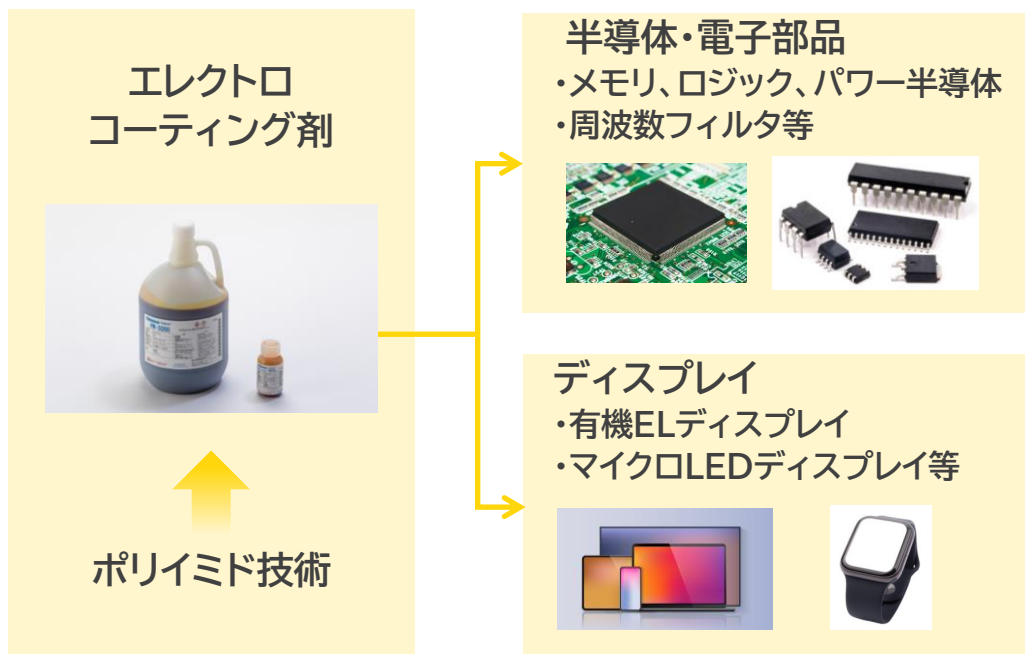


# エレクトロコーティング剤の用途展開

実績、技術ノウハウをグローバルに展開し、業界デファクトスタンダード化

## エレクトロコーティング剤の用途別の関連市場規模

長年培ったポリイミド技術を活かし、お客様のニーズに適した高付加価値製品を迅速かつタイムリーに創出



# 材料・プロセス・装置によるデジタル関連分野でのソリューション提供

東レグループの総合力を活用し、グローバルに事業拡大

- 材料・プロセスと製造・検査装置をセットで提案し、トータルソリューションを提供

## マイクロLEDディスプレイ

東レグループ

材料



製造・検査装置



お客様

マイクロLED  
ディスプレイ



品質向上  
生産効率アップ

## パワー半導体

東レグループ

材料



シンガポールに  
研究センター  
(TSRC)設立  
(2022年6月)

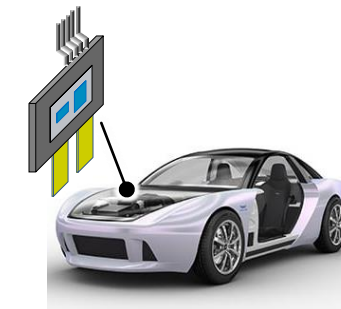
製造・検査装置



ドイツに新会社  
(TRENGEU)  
設立  
(2023年4月)

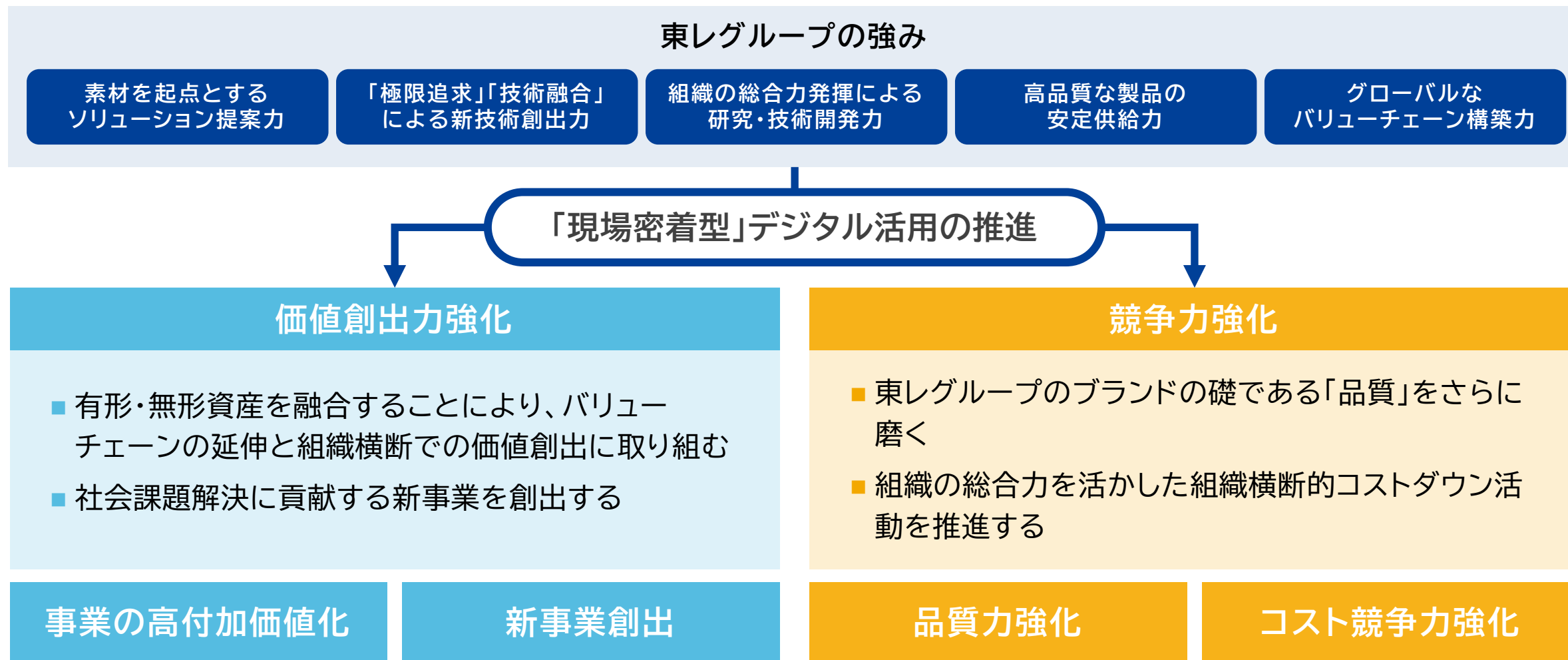
お客様

パワーモジュール



性能向上  
生産効率アップ

東レグループの強みを基礎として、価値創出力と競争力を磨いて、収益機会を確実に捉える

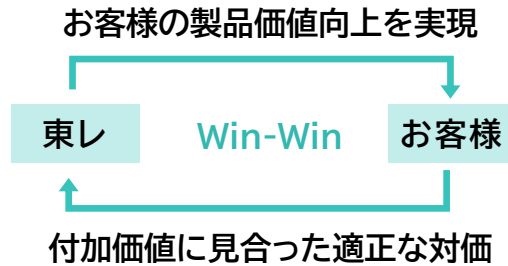


## 付加価値の訴求

### ■ 半導体工程用フィルム

半導体回路の微細化に対応し  
フィルムの異物を低減

- 半導体の高性能化
- お客様の歩留まり改善



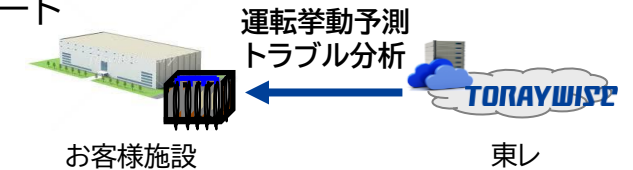
お客様の製品価値向上に貢献し、Win-Win関係を構築

## バリューチェーンの延伸

### ■ 水処理サブスクリプション型サービス

東レ独自のリアルタイム監視システムTORAYWISE™ による  
運転維持管理サポート

- 運転管理者の負担軽減
- 施設の安定運営実現

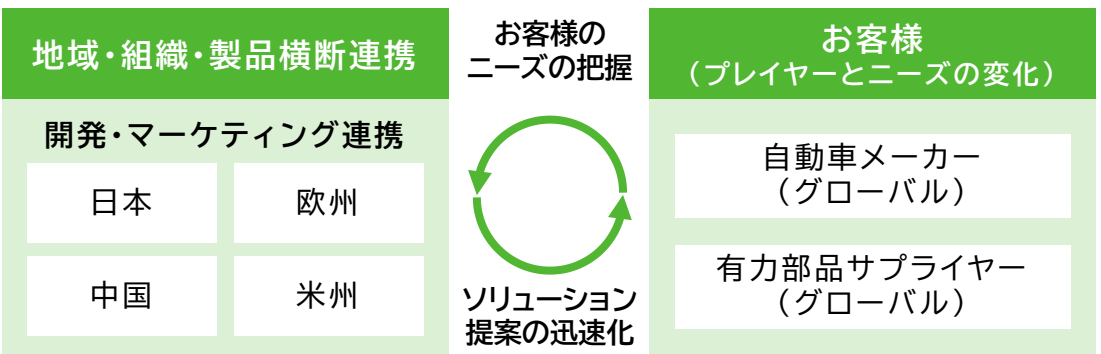


国内外施設で採用拡大

### ■ グローバルな自動車向けバリューチェーン構築

地域・組織・製品横断連携による技術リソース、人脈、  
ノウハウのフル活用による価値創出

- 環境対応  
(カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー)
- BEV・FCV化に伴う新部品・新素材に対する  
ニーズへの対応



グローバルでの開発・マーケティング体制を通じたお客様への価値提供を推進

社会課題解決に貢献し、東レグループの成長ドライバーとなることが期待される大型テーマへのリソース重点投入により、対象テーマ全体で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)



品質力とは、「お客様が求める製品を安定的に供給する力」。東レブランドの礎である品質を世界で安定的に実現するべく、「品質力強化プロジェクト」を推進。デジタル技術を活用した一貫管理とモニターの両輪で品質力を徹底強化

## 品質力強化プロジェクト(QEプロジェクト)

デジタル技術を活かし、製品の工程能力を総合的に管理

設計・開発から販売まで一貫で品質力を強化

施策

設計・開発

品質の高いものを作りやすくする  
設計・開発

生産

製品・設備単位での工程能力・  
品質管理体制

販売

お客様の要求性能を確実・適切に  
品質管理に反映

工程能力の管理状況のモニター

効果

量産時の高品質の  
安定的実現

高品質な製品の  
安定的生産

製品規格の適正化



組織の総合力を活かした組織横断的コストダウン活動を推進

## トータルコストダウンプロジェクト

3年間累計で**2,000**億円のコスト削減

比例費削減活動

効果目標

**1,250**億円／3年

固定費削減活動

効果目標

**600**億円／3年

生産プロセス革新

効果目標

**150**億円／3年

横串の活動やコストダウン取り組み事例の情報共有を全社横断で図る仕掛けに加えて、特に海外関係会社の原価管理、収率改善についても取り組みを強化

データ基盤構築・技術融合・デジタル人材育成に投資し、価値創出力と競争力を強化する

**デジタル関連投資 200億円**

グローバルデータ 基盤の構築	データの「蓄積・共有・見える化」の推進
解析とシミュレーション 技術の融合	AI、MI※による「デジタルものづくり」の強化
バリューチェーン との連携	リアルタイム連携・管理
デジタル人材 の育成	グループで2,000人以上のデジタル人材基盤の確立 ● 現場とデジタル双方に精通したシニアリーダー・リーダー育成に注力

**デジタル人材体系**

エキスパート	20人以上
シニアリーダー	200人以上
リーダー	600人以上
アソシエイト	1,200人以上
一般層	

※マテリアルズ・インフォマティクス



**「現場密着型」デジタル活用による  
価値創出力・競争力の強化**

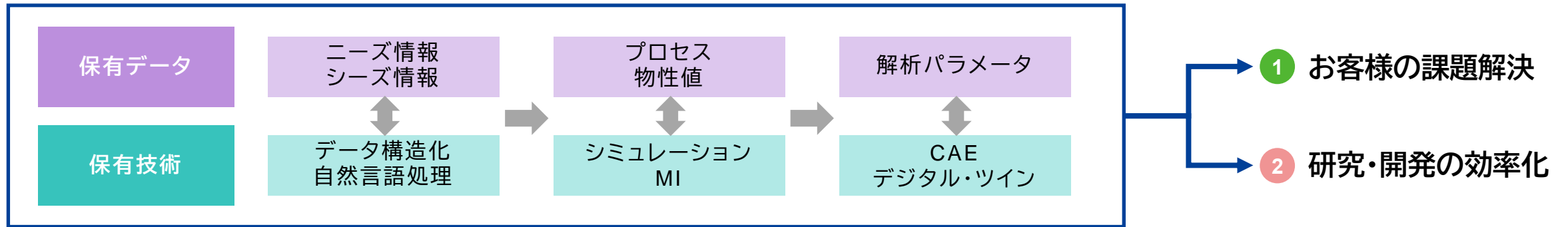
**新材料・サービスの創出**

- シミュレーション、インフォマティクス技術の深化・展開
- 材料分析、成形・化学工学解析とシミュレーション技術との融合

**製造コスト削減・品質向上**

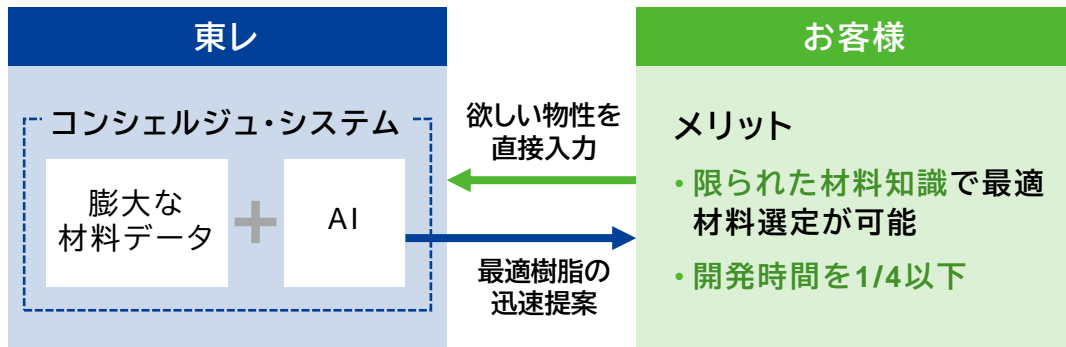
- 工程監視高度化、データ解析などによる生産効率化
- 生産計画シミュレーションによるサプライチェーンマネジメント高度化

長年培ってきたMI、AI、シミュレーション技術を深化させ、新材料創出を加速、事業展開へ



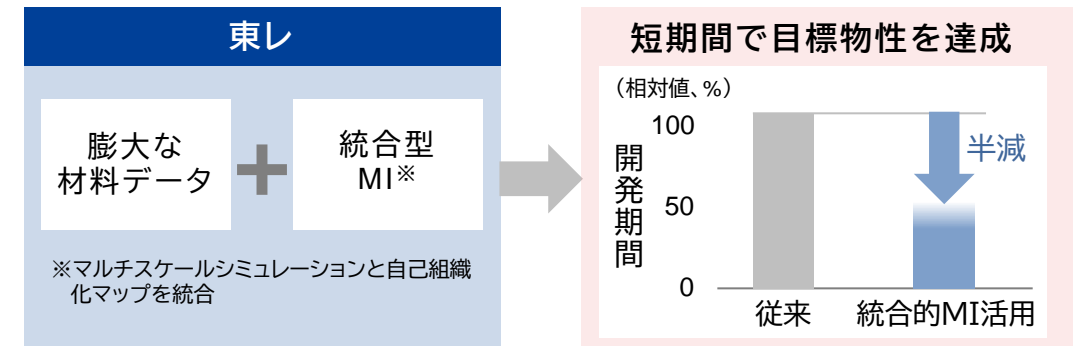
## 1 お客様の課題解決：材料コンシェルジュ・サービス

2023年2月から最適樹脂選定のサービス開始



## 2 研究・開発の効率化：統合的MIの活用

難燃性と力学特性を両立するCFRPの開発期間を従来に対し半減



## Ⅲ-2

# 成長を支える経営基盤強化

—人材育成・リスクマネジメント・財務健全性を軸とする「強靱化」の経営—

個の自主性を尊重し、専門性を高め、キャリア形成を図ることにより、東レグループの人材基盤を強化する

## 「人を基本とする経営」の深化

### 多様な人材の確保・登用

- 若手基幹人材の積極的登用
- 海外ナショナルスタッフの各社マネジメント層への計画的な登用
- 高度専門人材のさらなる活躍推進
- 女性活躍推進とネットワークづくり支援
- シニア人材の活躍機会の提供



### 人材の育成

- キャリアシートを活用した本人と上司による自律的なキャリア形成の支援
- プロフェッショナル人材の育成強化に向けた能力・スキルの習得と自己啓発支援
- 社内公募などチャレンジ機会の拡大
- 強い現場力を支えるリーダーの育成



### 働きがいと働きやすさの実現

- 東レグループで働くことへの誇りにつながる環境・機会の提供
- ライフイベントに合わせた働き方とキャリア形成の両立支援
- 現場の声を尊重する組織風土の醸成



## 内部統制の強化とマネジメント力向上により健全な組織運営を実現

### リスクマネジメント

- 全社リスクマネジメント体制によるリスク管理の徹底
- 経済安全保障・地政学リスクへの対応強化

### 内部統制

- 業務監査、品質監査の体制増強による内部統制の有効性の向上
- 業務フローのデジタル化推進による内部統制強化

### 東レグループのマネジメント力向上

- 各国・地域単位での関係会社のマネジメント力向上

法務・コンプライアンス

マネジメント人材の育成

財務経理のリスク管理

内部統制

情報セキュリティ

DX推進

# 財務健全性の維持・強化

キャッシュ・フローやROICの観点から資産効率性を向上。  
事業拡大と収益性の改善の両立を図り「高成長・高収益事業」を拡大

## 収益機会を捉える成長戦略

## 事業利益の増加

- 成長領域(SI事業・DI事業)での事業拡大
- 価値創出による利益率の向上  
投資に対するリターンの確実性向上
- 計画実現のための機動的なリソース投入
- シナジーを期待できる分野でのM&Aの実行

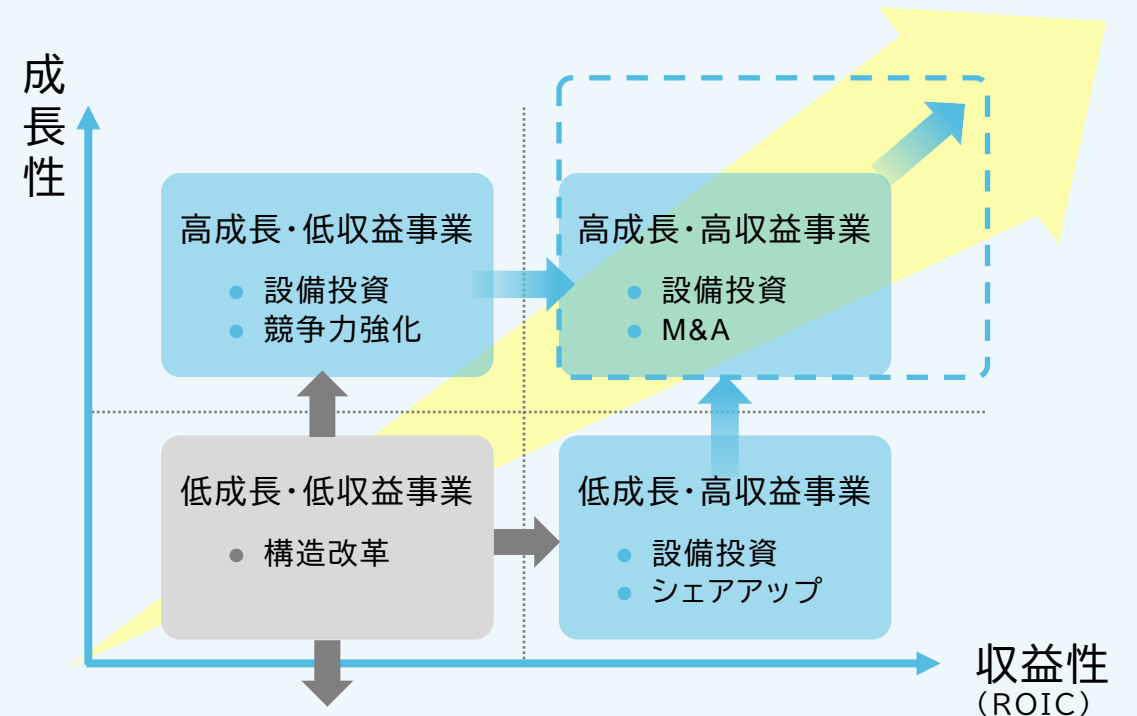
## 成長を支える財務基盤強化

## 投下資本の効率運用

- D/Eレシオのガイドライン「0.7以下」
- フリー・キャッシュ・フロー管理の強化
- 3C-i※1活動で運転資本削減を継続
- 「成長性と収益性の4分類」に基づく事業構造改革

## 成長性と収益性の4分類

- 高成長・高収益事業を拡大し、収益性を改善
- 低成長・低収益事業の構造改革を継続



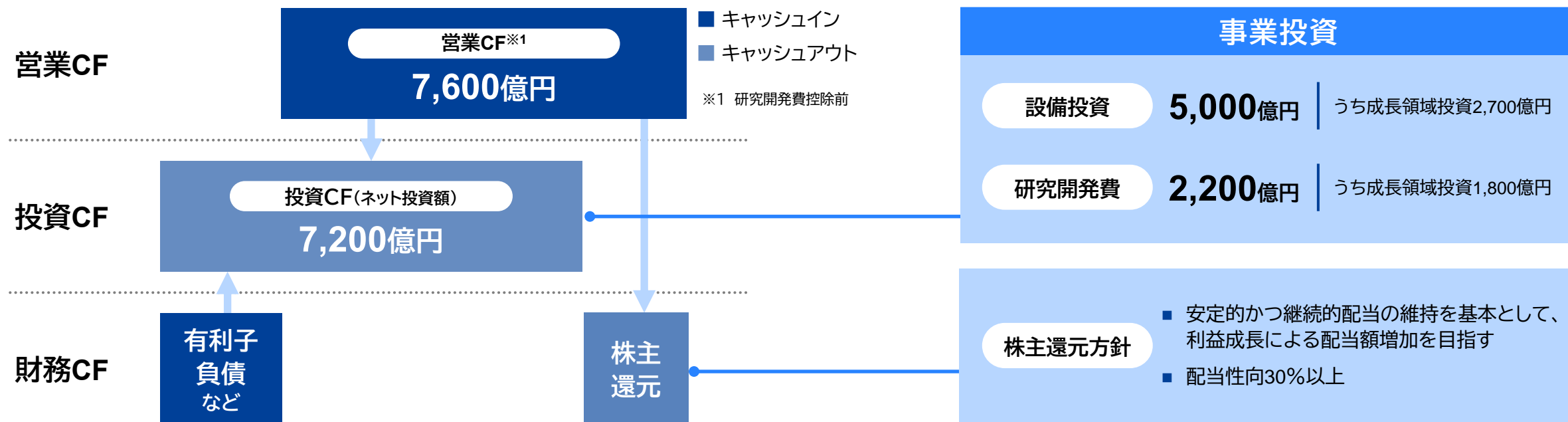
# キャピタル・アロケーション

D/Eレシオのガイドラインを「0.8程度」から「0.7以下」に引き下げて、  
強固な財務基盤で「持続的かつ健全な成長」を支える

## AP-G 2025 目標

- フリー・キャッシュ・フロー プラス(3年間累計)
- D/Eレシオ 0.7以下

## キャピタル・アロケーションイメージ(2023~2025年度)の3年間累計

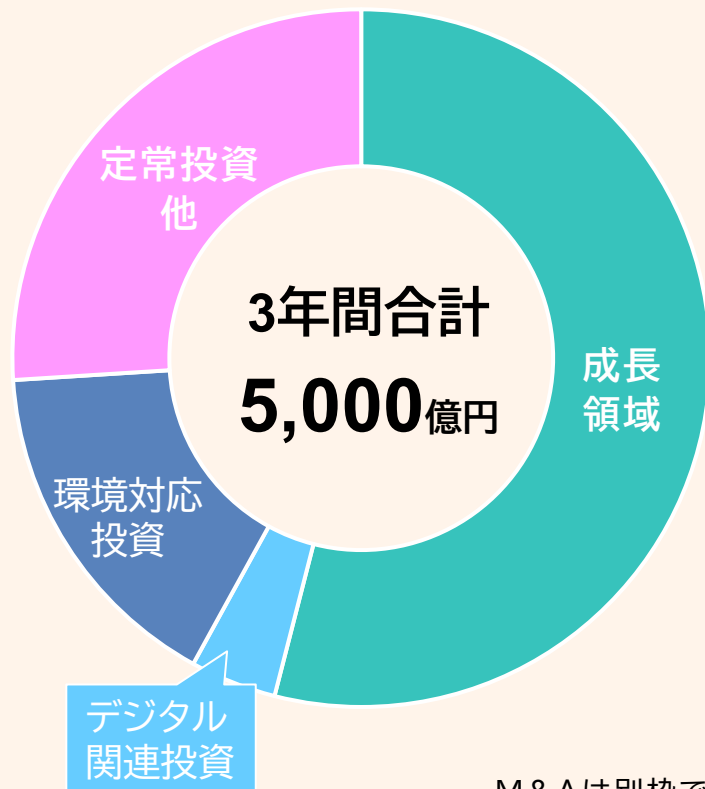




# 設備投資、研究開発費

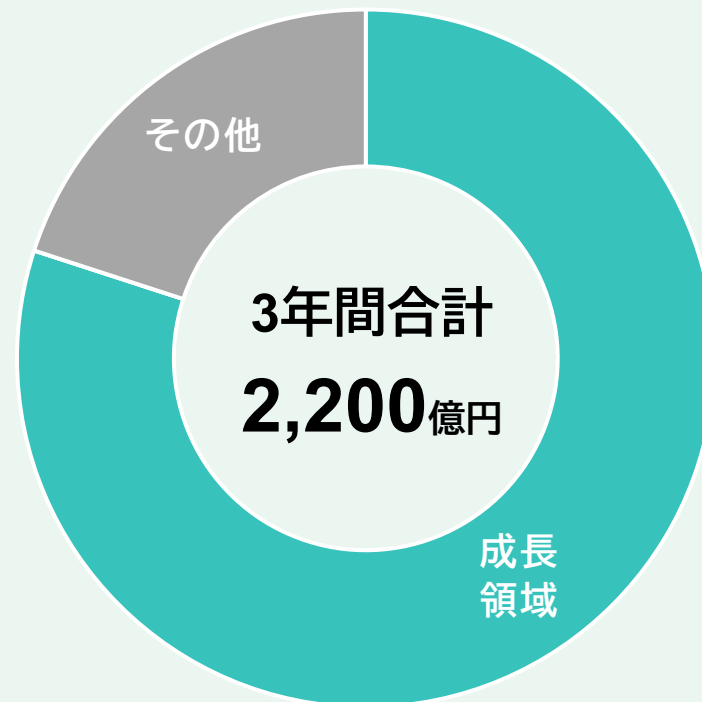
設備投資の5割強、研究開発費の8割強を成長領域に重点化

設備投資額 目的別内訳



M&Aは別枠で戦略的に実施

研究開発費 内訳



## IV

# 2030年度のサステナビリティ目標

—「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」実現の加速—

# 「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の2030年度目標

2030年度目標を引き上げて、サステナビリティ対応を加速

## 従来目標

		2030年度目標 [2013年度比]
グリーンイノベーション製品の供給		4倍
ライフイノベーション製品の供給		6倍
バリューチェーンへのCO <sub>2</sub> 削減貢献量※2		8倍
水処理貢献量※3		3倍
生産活動によるGHG排出量	東レグループ全体の売上収益原単位※4	30%削減
生産活動による用水使用量	東レグループ全体の売上収益原単位	30%削減

統合

## 見直し後の目標

		2030年度目標 [2013年度比]
サステナビリティイノベーション製品の供給※1		4.5倍
バリューチェーンへのCO <sub>2</sub> 削減貢献量※2		25倍
水処理貢献量※3		3.5倍
生産活動によるGHG排出量※4	東レグループ全体の売上収益原単位	50%以上削減
	日本国内の排出量※5	40%以上削減
生産活動による用水使用量	東レグループ全体の売上収益原単位	50%以上削減

※1. ①気候変動対策を加速させる製品、②持続可能な循環型の資源利用と生産に貢献する製品、③安全な水・空気を届け、環境負荷低減に貢献する製品、④医療の充実と公衆衛生の普及促進に貢献する製品

※2. 製品のバリューチェーンを通じたライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減効果を、日本化学工業協会、ICCA(国際化学工業協会協議会)およびWBCSD(持続可能な開発のための経済人会議)の化学セクターのガイドラインに従い、東レが独自に算出。

※3. 水処理膜により新たに創出される年間水処理量。各種水処理膜(RO/UF/MBR)毎の1日当たりの造水可能量に売上本数を乗じて算出。

※4. 世界各国における再生可能エネルギー等のゼロエミッション電源比率の上昇に合わせて、2030年度に同等以上のゼロエミッション電源導入を目指す。

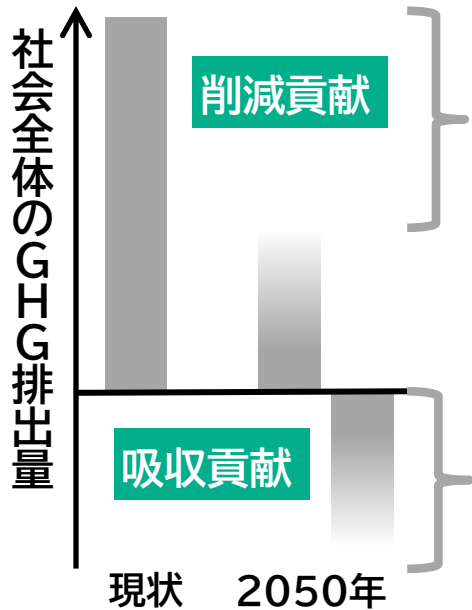
※5. 地球温暖化対策推進法に基づく日本政府の総合計画(2021年10月22日閣議決定)における産業部門割当(絶対量マイナス38%)以上の削減を目指す。

# カーボンニュートラルへの取り組み

サステナビリティイノベーション事業(SI事業)を通じて社会のGHG排出量削減に貢献します。SI事業拡大で実現した再エネ電力・水素・低カーボンフットプリント原料などを最大限利用し、自社のGHG排出量(\*)削減も推進していきます (\*:Scope1、2、3)

## 社会のカーボンニュートラル実現に貢献

### SI事業によるGHG削減貢献拡大



使用済みPETボトルを活用した「&+®(アンドプラス)」

風力発電翼用炭素繊維

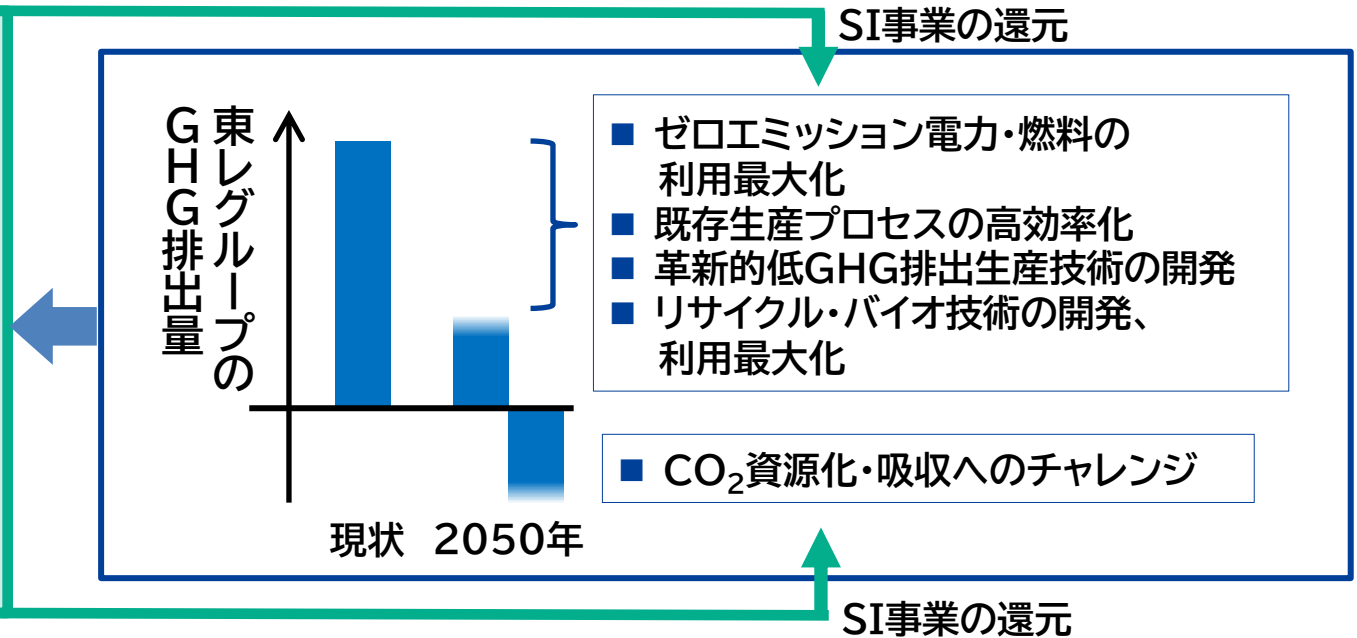
水処理膜

水素タンク用炭素繊維

CO<sub>2</sub>分離膜

## 2050年に自社のカーボンニュートラルを実現

### 事業活動へのGHG削減技術導入



(対応するKPI)

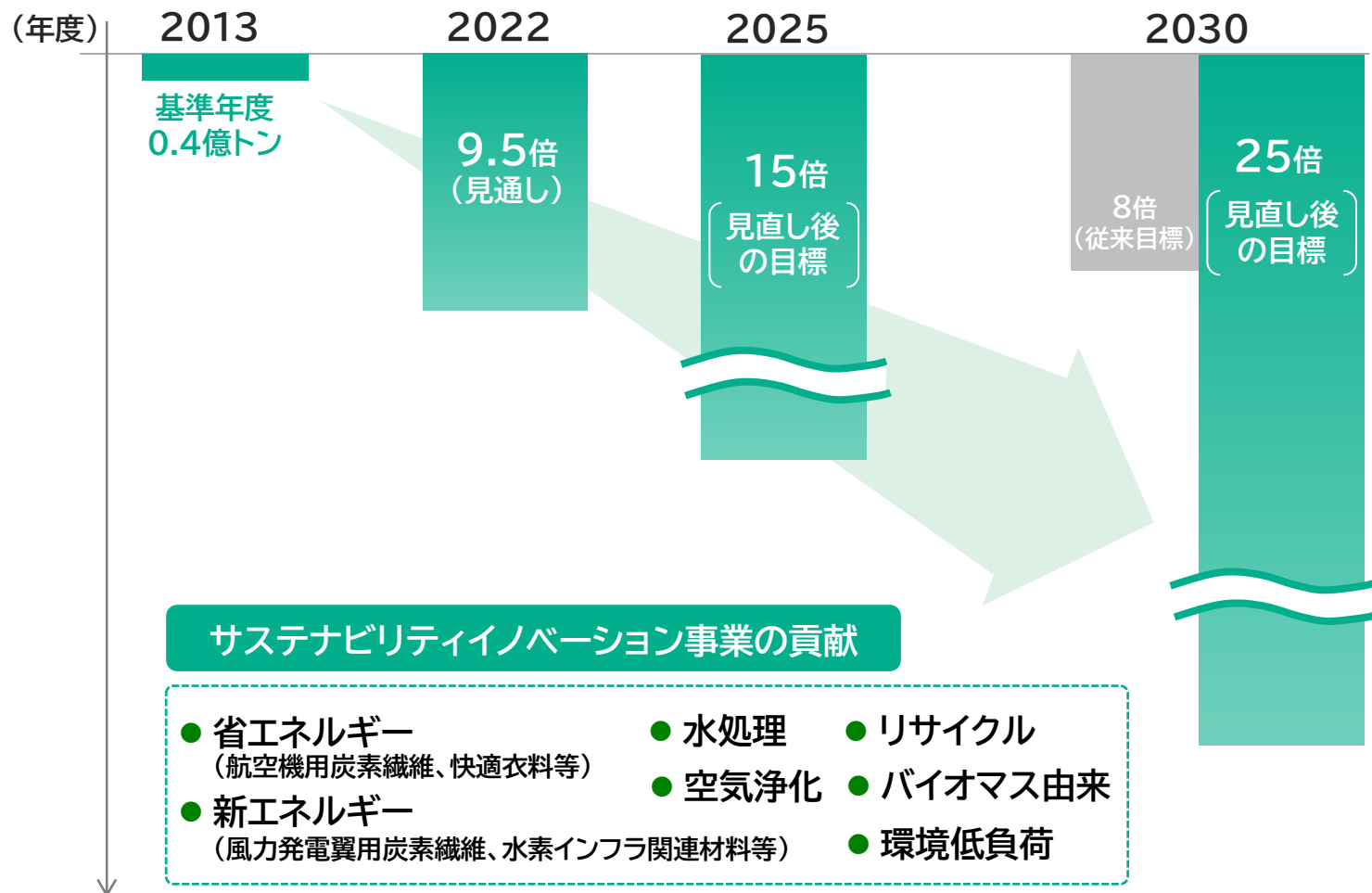
	2030年度目標 [2013年度比]
サステナビリティイノベーション製品の供給	4.5倍
バリューチェーンへのCO <sub>2</sub> 削減貢献量	25倍

(対応するKPI)

	2030年度目標 [2013年度比]
生産活動によるGHG排出量	東レグループ全体の売上収益原単位 50%以上削減
	日本国内の排出量 40%以上削減

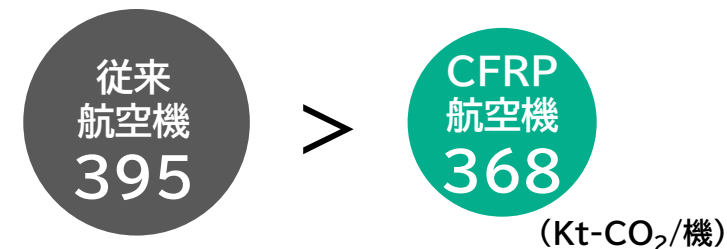
# 社会のカーボンニュートラル実現への貢献 —バリューチェーンへのCO<sub>2</sub>削減貢献—

## バリューチェーンへのCO<sub>2</sub>削減貢献量の推移(2013年度対比)

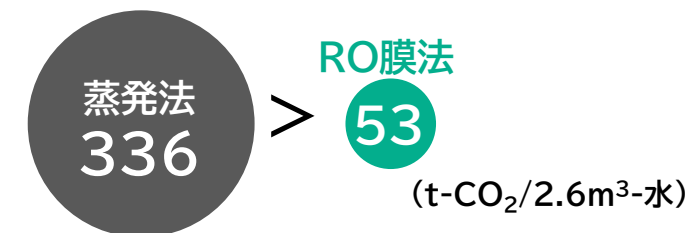


## CO<sub>2</sub>排出量削減の貢献例

- 航空機軽量化のライフサイクルでの削減貢献\*1



- 海水淡水化におけるRO膜法による削減貢献\*1



\*1. 円内の数字はライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出量

出典:一般社団法人日本化学工業協会  
「温室効果ガス削減に向けた新たな視点」

# 自社のカーボンニュートラル実現 ー生産段階での排出削減ー

東レグループならではの知見・技術を活かした施策や燃料転換を推し進め、生産段階でのGHG排出量を削減。自社のカーボンニュートラル化・サステナビリティ対応を前倒しで実行し、2030年度の削減目標を引き上げ

チャレンジ50+プロジェクトの実行により、2030年度までに2013年度比で以下を目指す

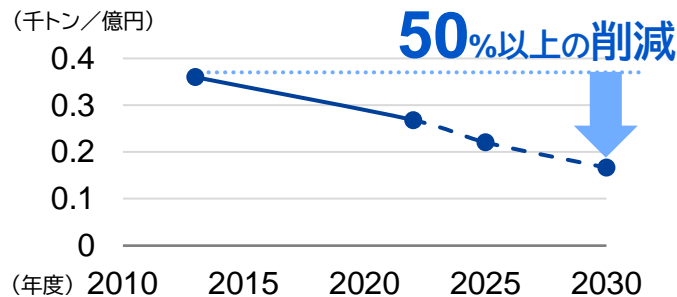
## GHG排出量削減

東レグループ全体のGHG排出量の売上収益原単位を

**50%以上削減**

従来目標30%から引き上げ

GHG排出量売上収益原単位の推移(東レG全体)

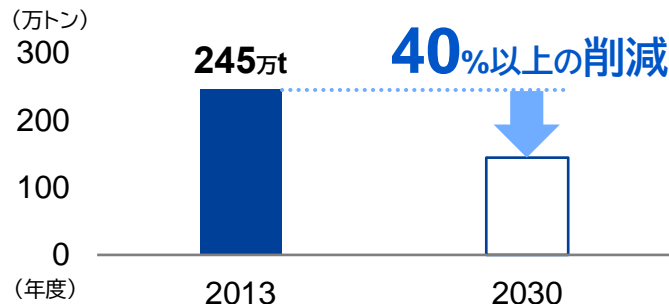


東レグループのうち日本国内GHG排出量を

**40%以上削減**

従来目標7%から引き上げ

GHG排出量削減イメージ(東レG日本国内)



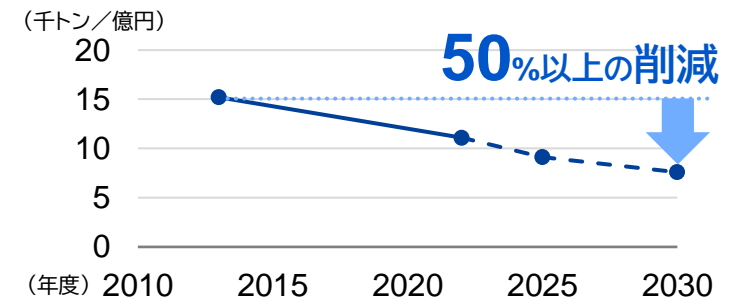
## 用水使用量削減

東レグループ全体の用水使用量の売上収益原単位を

**50%以上削減**

従来目標30%から引き上げ

用水使用量の売上収益原単位の推移(東レG全体)



目標

施策

GHG排出量削減

■ 石炭ボイラーの買電化

■ 燃料転換

■ バイオマス燃料の使用拡大

■ 再エネ電力使用拡大

用水使用量削減

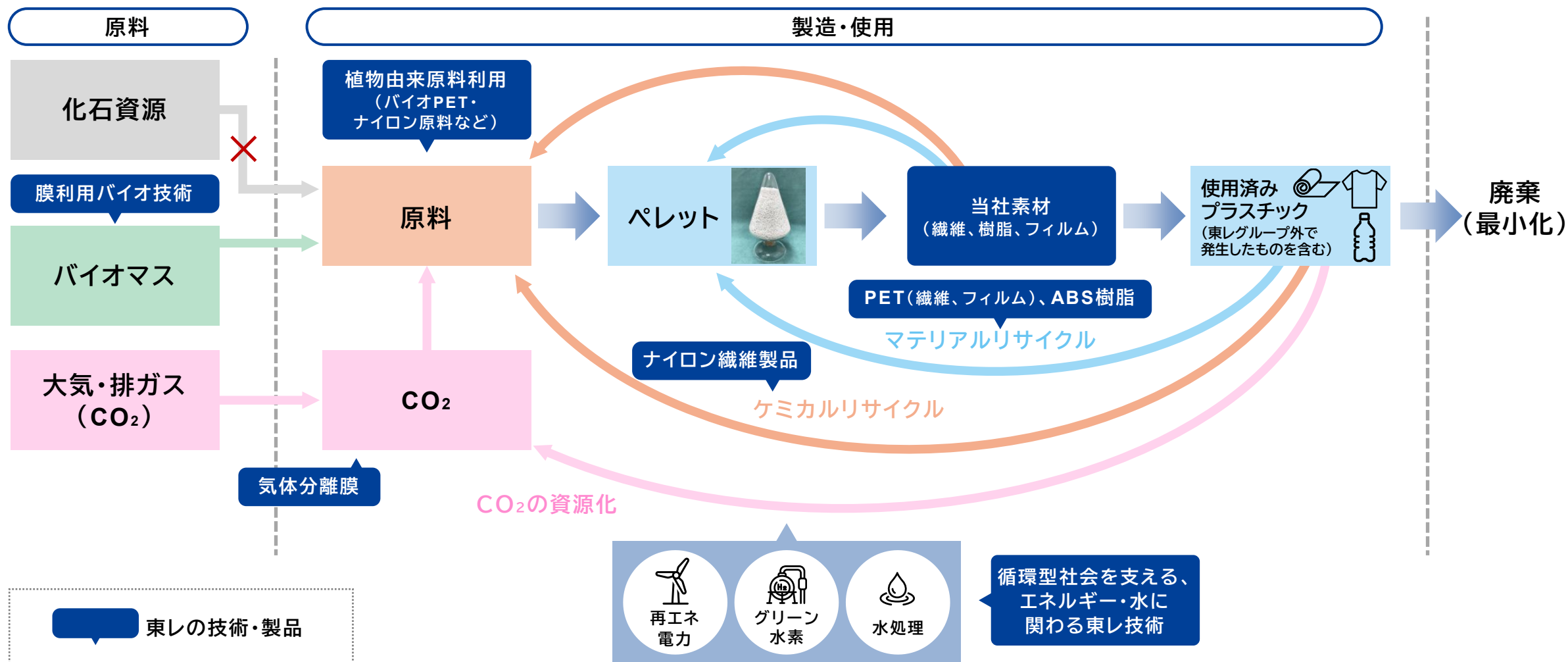
■ 東レ水処理技術による排水リサイクルなど推進

■ 省エネルギー活動の継続

■ 改善事例のグループ内展開

# 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、マテリアル／ケミカルリサイクルへの取り組みを加速



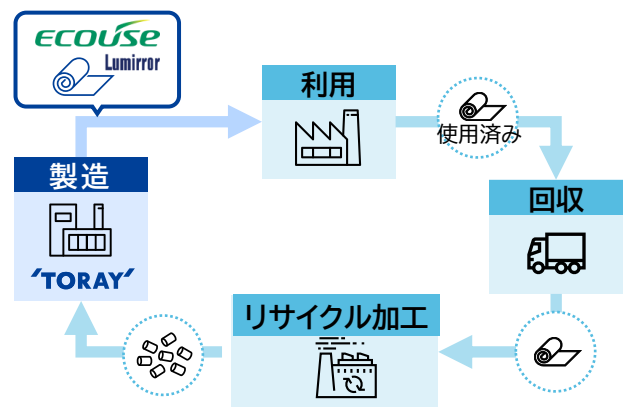
# 循環型の資源利用の事例

余剰資材や使用済み製品を回収・リサイクル加工し、再生原料化する独自のリサイクルシステムを確立。  
システムの発展・リサイクル技術の進化とバイオマス由来材料への転換により循環型の資源利用と生産に貢献し、  
製品・事業の価値を向上

## リサイクル

### リサイクルPETフィルム 「Ecouse®ルミラー®」

お客様から回収したフィルムを原料として使用した循環型リサイクルフィルム。製造過程で排出するCO<sub>2</sub>を大幅に削減



### PETボトルリサイクル繊維「&+®」

- 使用済みPETボトルを回収し、リサイクル処理を施して原料として活用。高品質高機能な繊維に再生
- 東レがリサイクルしたことを証明可能
- 異業種連携を通じた商品化を推進



## バイオマス

### バイオマス由来材料への転換

- バイオマス由来材料へ転換し、化石燃料からの脱却・GHG排出量削減に貢献

部分バイオPET繊維 (2013年度～) 量産販売  
粗原料: 非食用サトウキビ廃蜜など  
Ultrasuede®PX

100%バイオPET繊維 (2017年度～)  
粗原料: サトウキビなど 試験販売

100%バイオナイロン510繊維 (2022年度～)  
粗原料: 非食用ヒマなど 試験販売  
エコディア®N510

◆ 2030年度SI事業の「持続可能な循環型の資源利用と生産に貢献する製品」(P20参照)の売上収益目標

4,000億円

◆ 2030年度基幹ポリマーの再生資源等使用比率(\*1)目標

\*1. PET、ナイロン各ポリマーに占めるリサイクル、バイオマス由来、CO<sub>2</sub>利用の原料の使用比率

20%



## 東レグループ サステナビリティ・ビジョン

世界が直面する「発展」と「持続可能性」の両立をめぐる地球規模の課題に対し、革新技術・先端材料の提供により、本質的なソリューションを提供します

### “プロジェクト AP-G 2025” 「革新と強靱化の経営」－価値創造による新たな飛躍－

#### 収益機会を捉える成長戦略

- 1 サステナビリティイノベーション事業とデジタルイノベーション事業を拡大します
- 2 有形・無形の資産の活用や外部連携によりお客様に提供する価値を最大化して収益力を向上させます
- 3 品質力の強化とデジタル技術の活用により競争力を高めます

#### 成長を支える経営基盤強化

- 4 社員のキャリア形成支援の充実と働きがい・働きやすさを実現します
- 5 事業運営上のリスクを適切にコントロールします

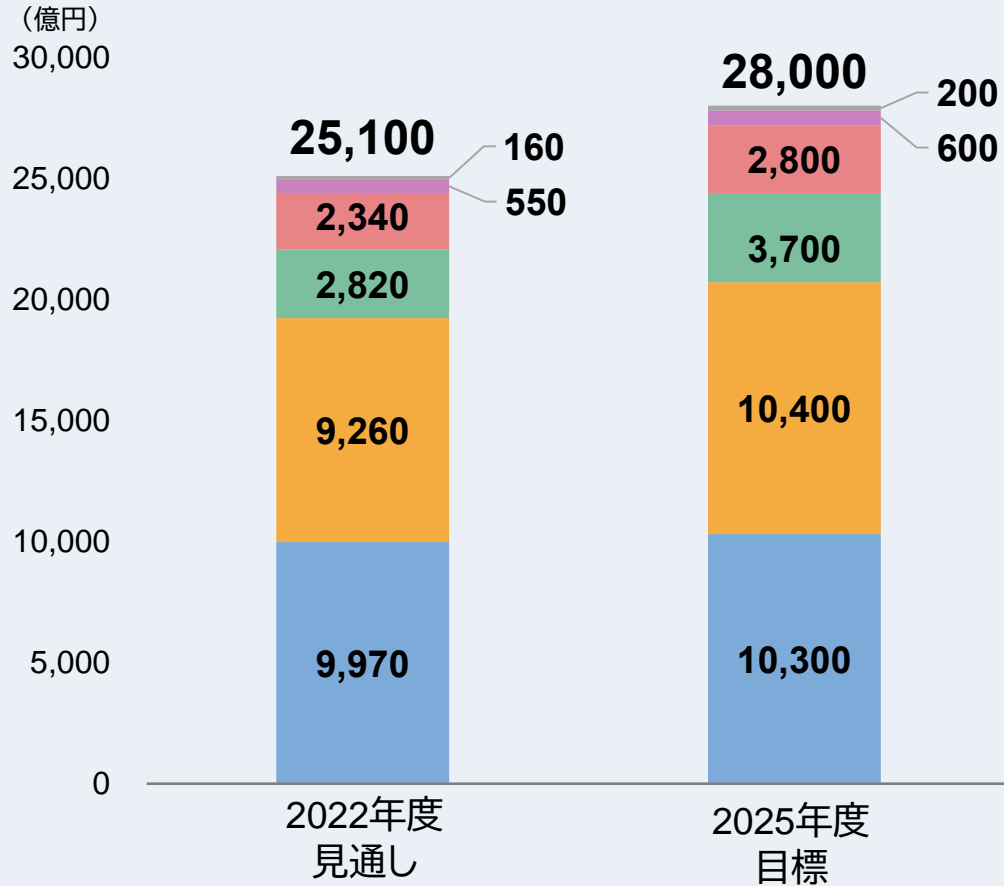
---

<参考>  
セグメント情報

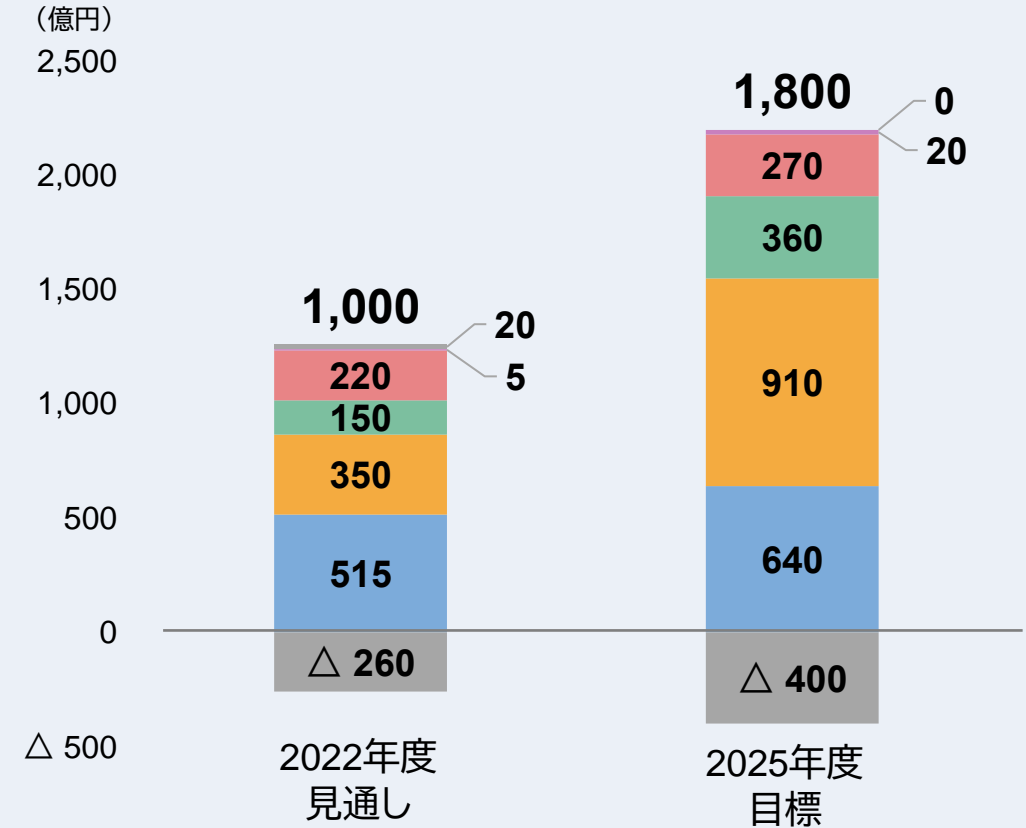
---

# セグメント別 売上収益、事業利益目標

## 売上収益



## 事業利益

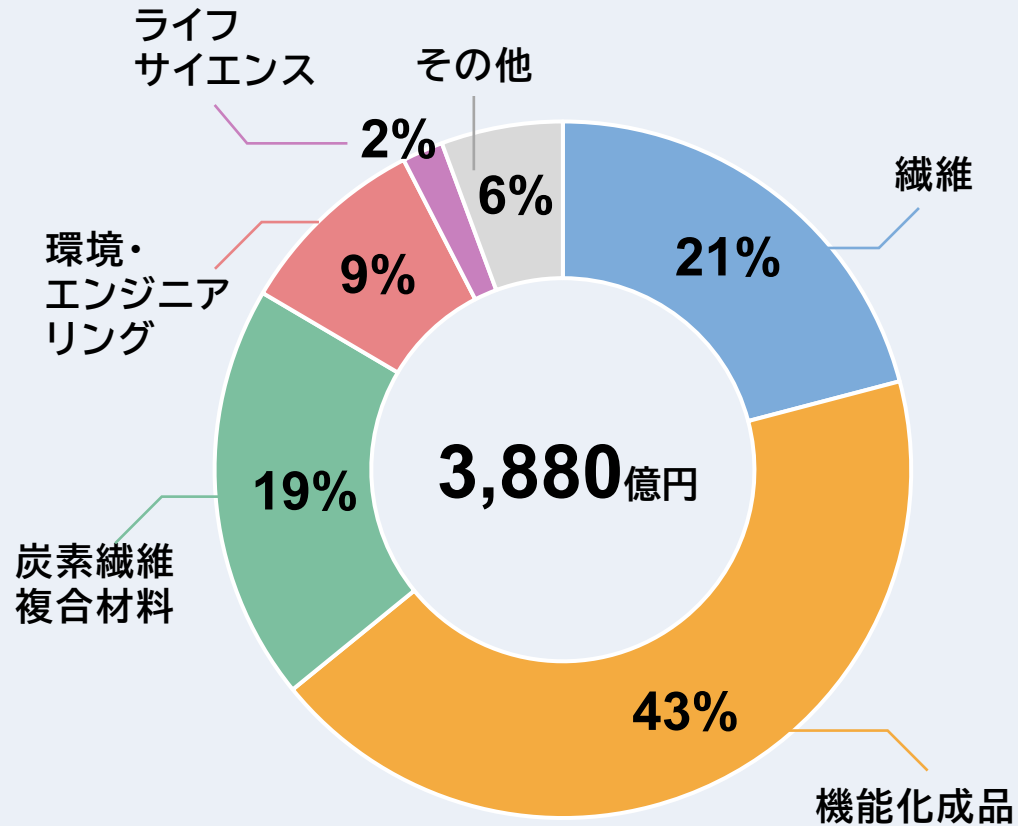


■ 繊維 ■ 機能化成品 ■ 炭素繊維複合材料 ■ 環境・エンジニアリング ■ ライフサイエンス ■ その他 ■ 調整額

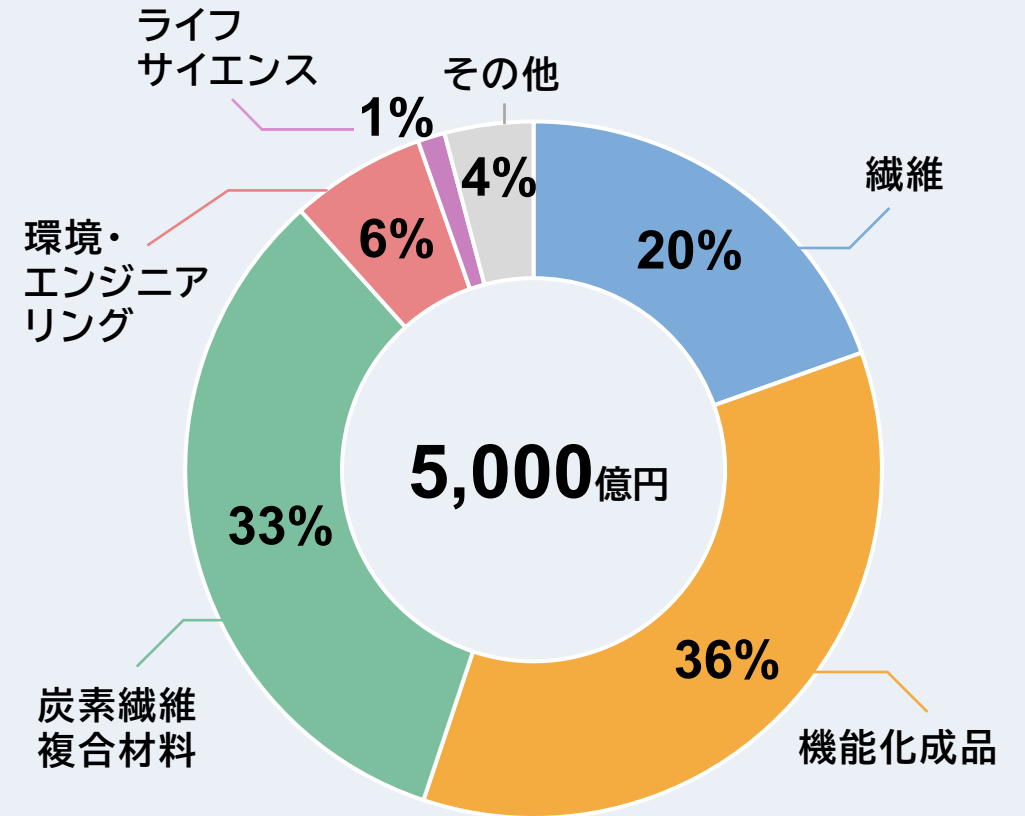
# セグメント別 設備投資

## AP-G 2022 期間累計

(2020~2021年度実績、2022年度見通し)



## AP-G 2025 期間累計



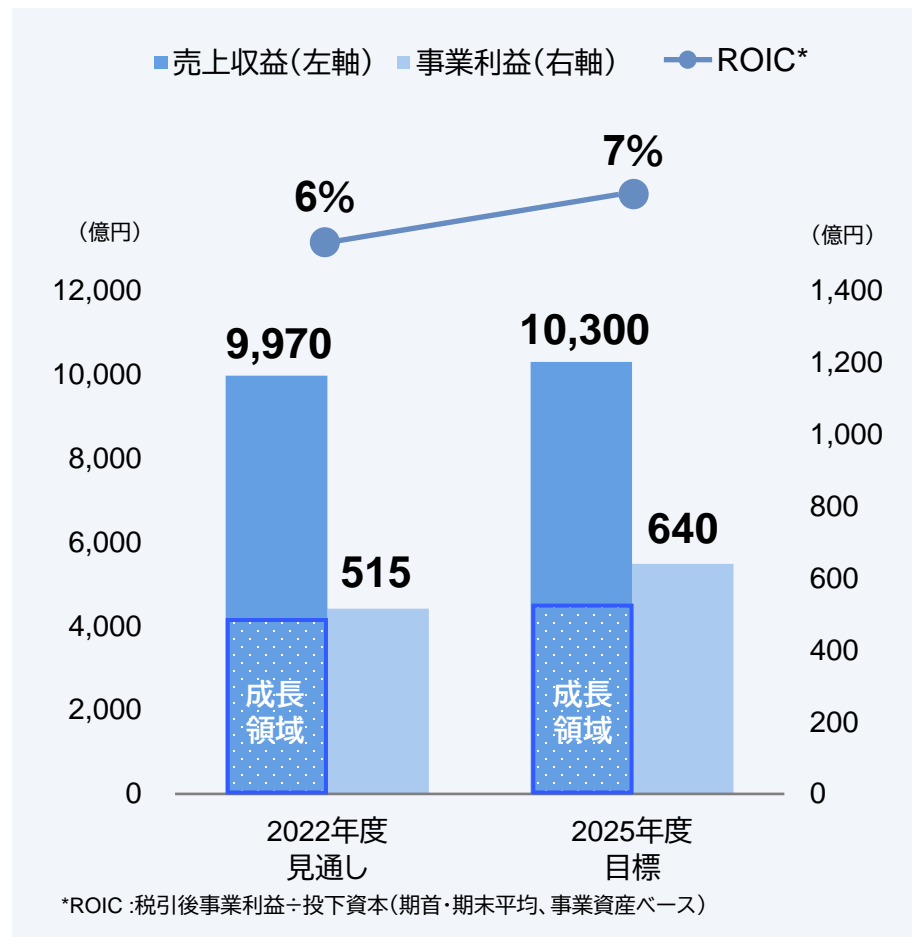
## 環境配慮型素材の展開とリサイクルサプライチェーンの再構築 成長領域での事業拡大、機能性繊維による高付加価値化

### 環境配慮型素材を活用した高感性・高機能商品による成長領域での事業拡大

- 循環型社会実現のためのマテリアルリサイクル、ケミカルリサイクル、バイオマス由来原料の使用の推進
- 循環型社会対応において、リサイクルサプライチェーンを再構築、お客様との協業によるバリューチェーン全体で一貫型事業を展開

### 成長領域での事業拡大、独自技術による高付加価値化

- 伸長する自動車市場において、「人工皮革」「エアバッグ」の設備投資効果を刈り取り
- NANODESIGN®技術から生み出される機能性繊維による新たな需要創出・高付加価値化





## 樹脂・ケミカル事業

### 「高付加価値品の創出による持続可能社会実現への貢献」

- 風通しの良い組織への変革、品質保証体制再構築、化学物質管理強化
- 高機能品の開発と提案型開発推進による事業の高付加価値化

## フィルム事業

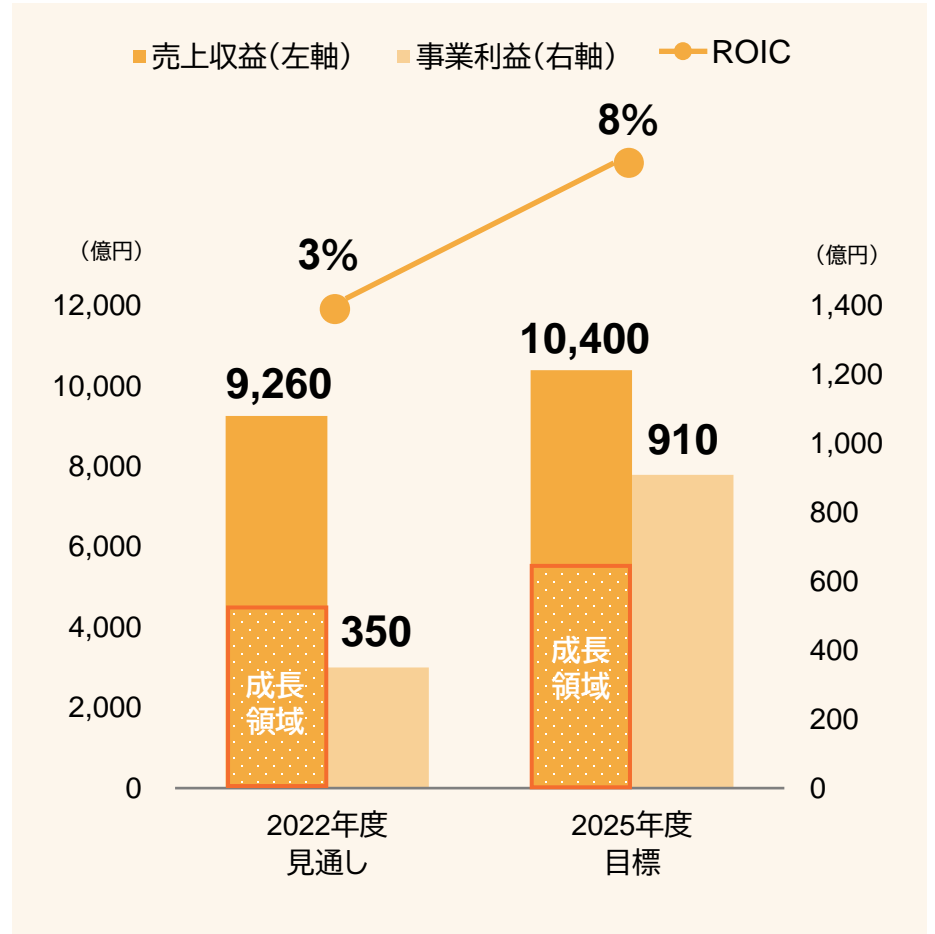
### 「プラスチックフィルムから環境に優しい機能性フィルムへ」

- 電子部品製造工程フィルムの拡大(MLCC・半導体パッケージ・偏光板用途)
- 環境対応製品の拡大と開発加速

## 電子情報材料事業

### 「電子情報材料事業“**The One**戦略”に基づく成長市場・地域における戦略商品の販売拡大」

- 高付加価値電子材料の迅速かつタイムリーな創出によるデジタルイノベーション事業の拡大
- 先端材料を通じたお客様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

	2022年度見通し	“AP-G 2025” 2025年度目標
樹脂・ケミカル	4,270	5,500
フィルム	3,270	4,000
電子情報材料	560	1,000
商事他	5,530	5,900
修正	▲4,370	▲6,000
合計	9,260	10,400

# 炭素繊維複合材料

「高機能性」「信頼性(使いやすさ)」の追求による世界No.1の堅持  
航空用途、産業・スポーツ用途の両輪で市場成長を取り込み

回復する航空機需要の取り込み

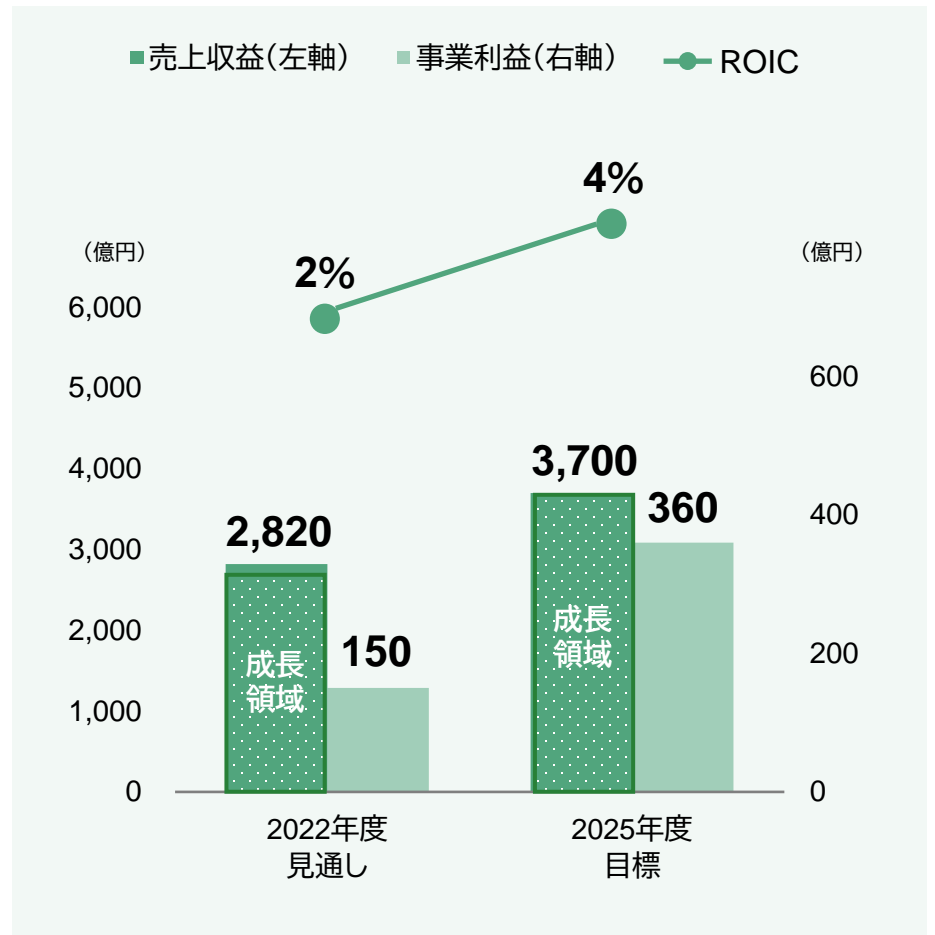
産業用途の収益向上による収益構造の強化

大型設備投資の実行による拡大する市場の取り込み

- 風力発電翼、燃料電池車(タンク、電極基材)などのエネルギー分野が拡大

需要拡大が将来期待されるUAM(Urban Air Mobility)など  
モビリティ分野への対応

“お客様製品”の価値向上に直結する、炭素繊維製品の品位向上







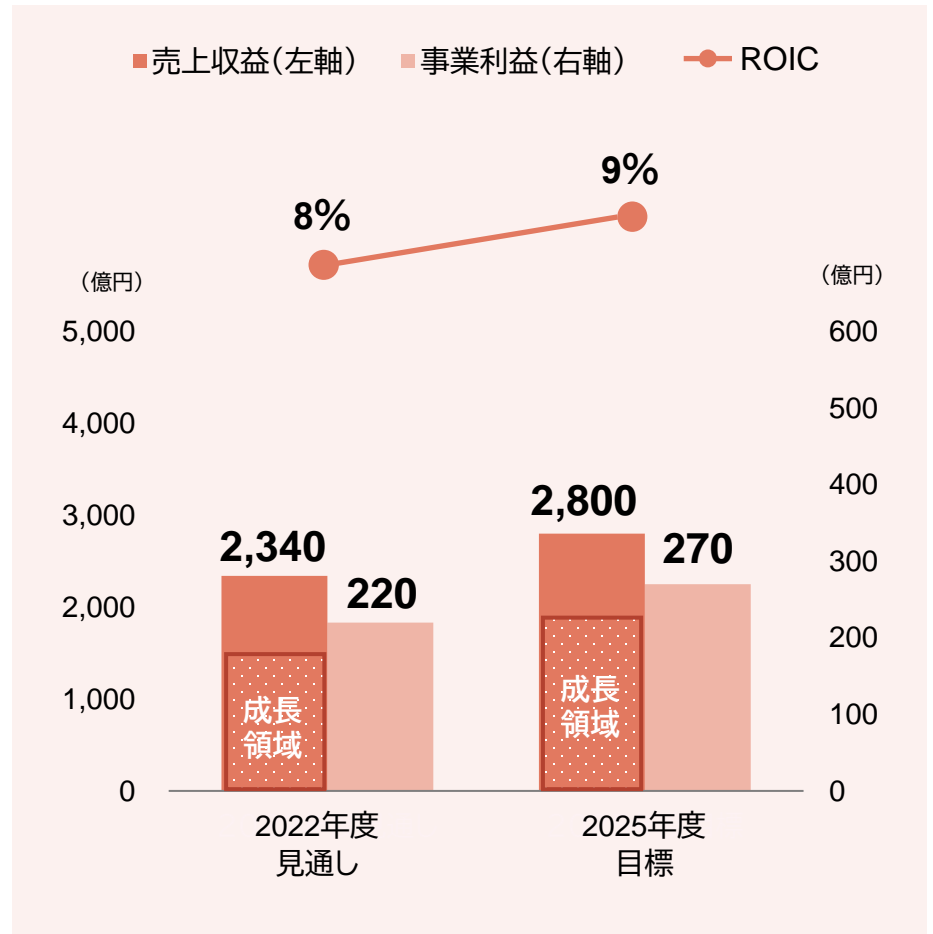
## RO膜のトップシェア獲得とエンジニアリング事業の拡大

### 水処理事業

- 地産地消を原則とするグローバル生産販売体制の強化
- 成長領域のニーズを捉えた新製品開発投入の加速と拡販
- 技術サービス力強化とお客様へ高度な価値を提供

### エンジニアリング事業

- 市場が成長する医薬、LIB(二次電池)、エレクトロニクス機器の製造プラント・装置事業の拡大
- 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
- グループグローバル拠点活用による事業拡大(LIBコーター、パワー半導体)





## 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・適応拡大による事業基盤維持と収益確保

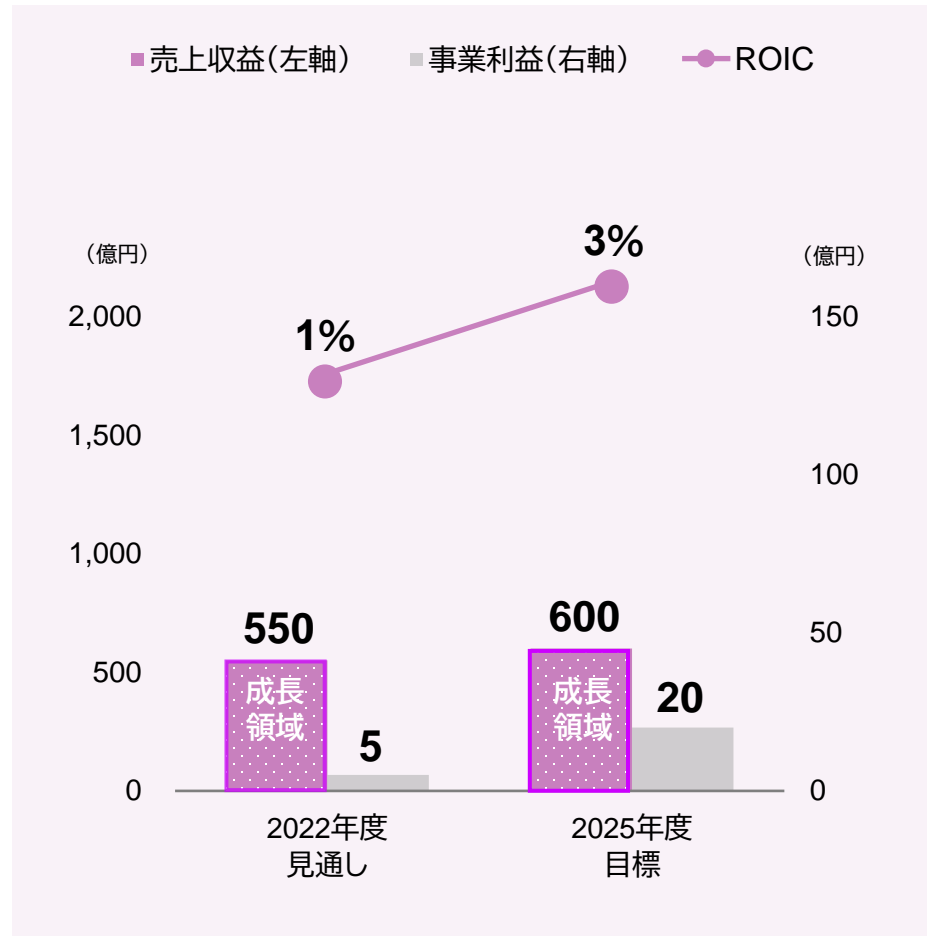
### 医療機器事業

- ホットバルーン™など既存製品の改良による継続的な市場投入による販売拡大
- ダイアライザー高付加価値品の国内外拡販
- DX/AIを活用した管理システムと透析装置新製品によるソリューション提案を強化し、販売拡大

### 新規事業

- 膵臓がん診断薬の事業体制構築・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**