

2004年5月11日



2004年3月期決算概要
並びに
中期経営課題“プロジェクトNT- ”について

東レ株式会社
代表取締役社長 榊原定征

目次

・2004年3月期決算概要

・2004年3月期連結決算概要	P 4
・売上高・営業利益の推移	P 5
・総資産・D/Eレシオ、ROA・ROE	P 6
・事業セグメント別売上高・営業利益	P 7 - 8
・東レ・国内・海外別売上高・営業利益	P 9
・2005年3月期業績見通し	P 10 - 12

・“プロジェクトNT21”のフォローアップ

・“プロジェクトNew Toray21”	P 14
・NT21数値目標のフォローアップ	P 15
・黒字事業・赤字事業の推移	P 16
・NT21における7つのプロジェクト	P 17

・中期経営課題

“プロジェクトNT-II”の概要

・NT-IIの基本思想	P 19
・NT-IIの数値目標	P 20
・NT-IIの主要課題	P 21
・NT-IIの8つの展開プロジェクト	P 22 - 31
・営業利益増加要因分析	P 32
・セグメント別売上高・営業利益推移	P 33 - 34
・各事業セグメントの環境認識と主な戦略	P 35 - 50
・NT-IIのまとめ	P 51

2004年3月期決算概要

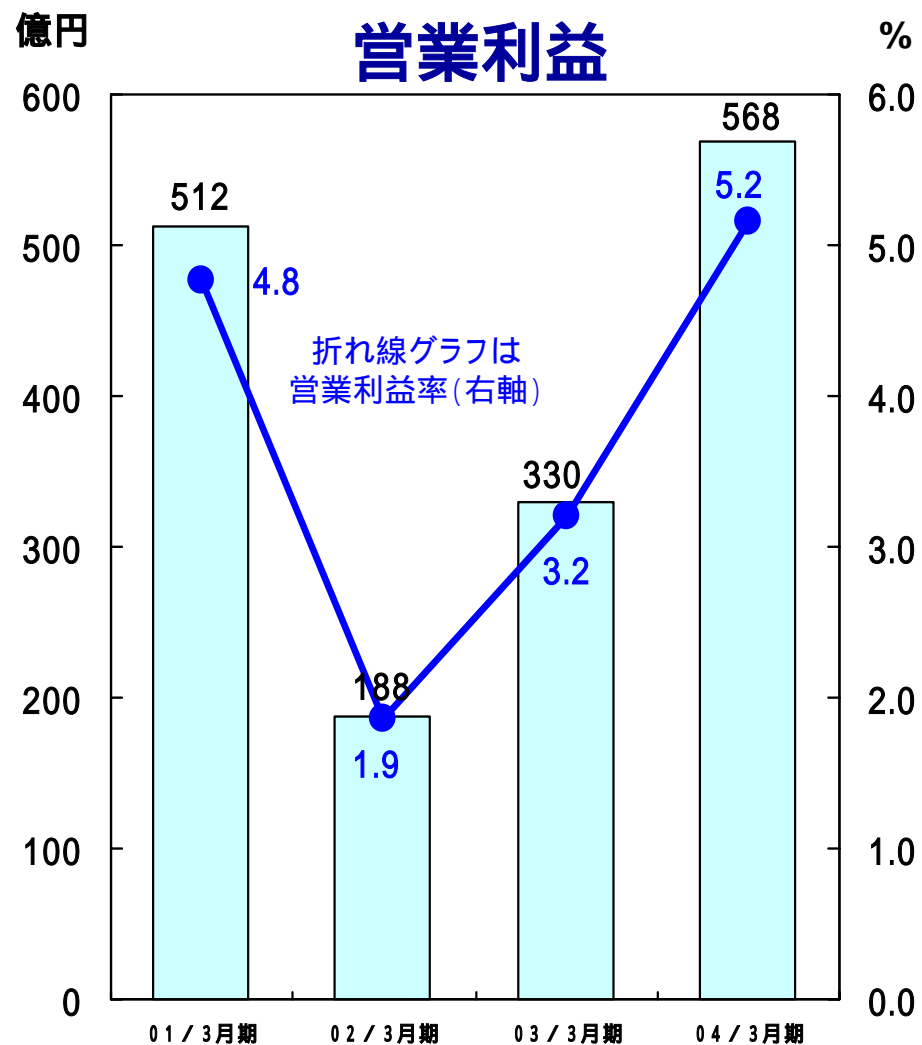
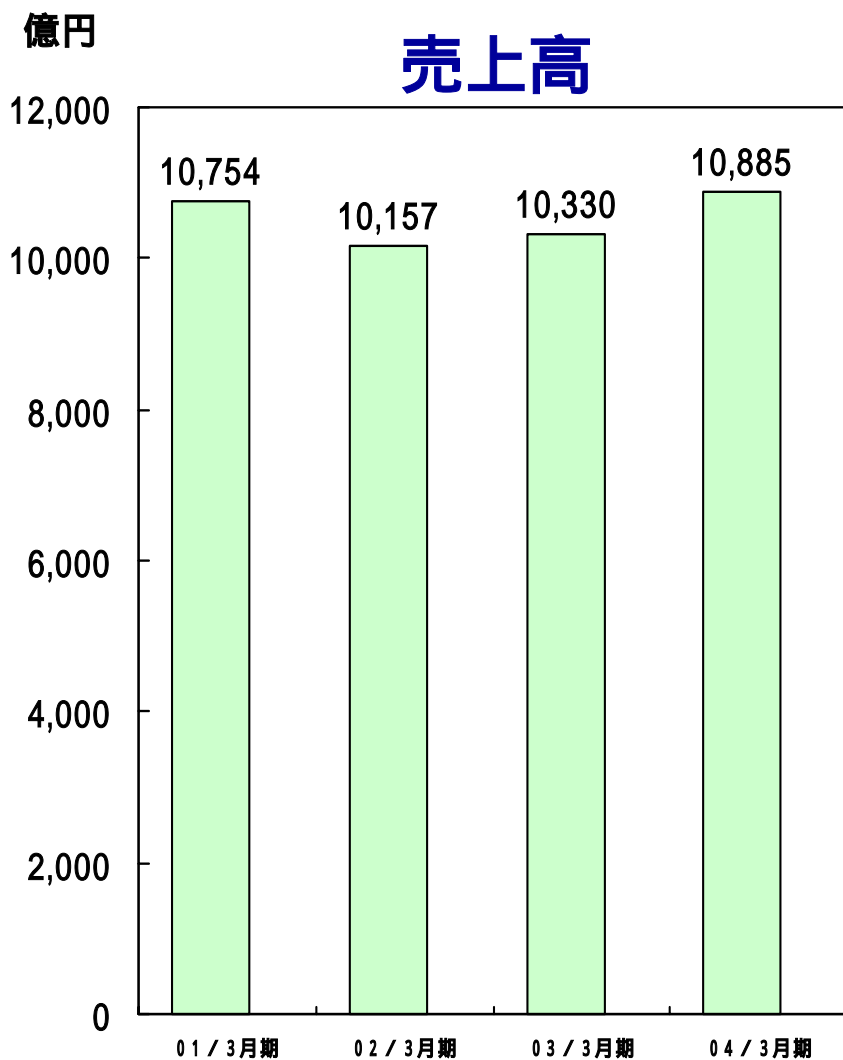
2004年3月期連結決算概要



単位:億円

	03年3月期			04年3月期			通期増減	
	上期	下期	計	上期	下期	計		
売上高	4,985	5,345	10,330	5,343	5,542	10,885	+555	(+5.4%)
売上原価	3,936	4,209	8,145	4,199	4,310	8,509	+364	(+4.5%)
売上総利益	1,049	1,135	2,185	1,145	1,231	2,376	+191	(+8.8%)
(売上高総利益率)	21.1%	21.2%	21.1%	21.4%	22.2%	21.8%	+0.7	ポイント
販売費及び一般管理費	923	931	1,854	897	911	1,808	-46	(-2.5%)
(売上高販管費比率)	18.5%	17.4%	18.0%	16.8%	16.4%	16.6%	-1.3	ポイント
営業利益	127	204	330	247	321	568	+237	(+71.9%)
(売上高営業利益率)	2.5%	3.8%	3.2%	4.6%	5.8%	5.2%	+2.0	ポイント
営業外収支	48	45	93	18	34	52	+41	(-)
経常利益	79	159	237	230	286	516	+279	(+117.3%)
特別損益	17	30	13	12	55	67	-55	(-)
当期(中間)純利益	13	45	58	109	100	209	+151	(+261.1%)

売上高・営業利益の推移

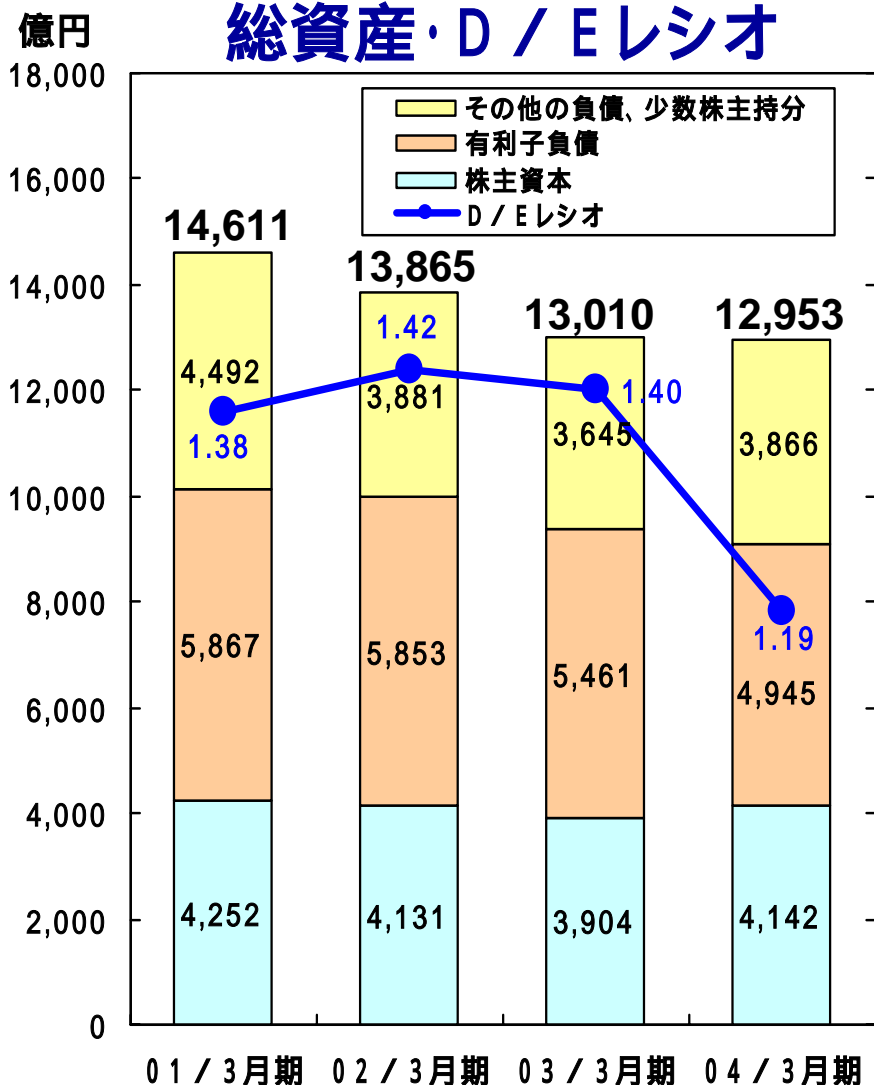


総資産・D / Eレシオ、ROA・ROE

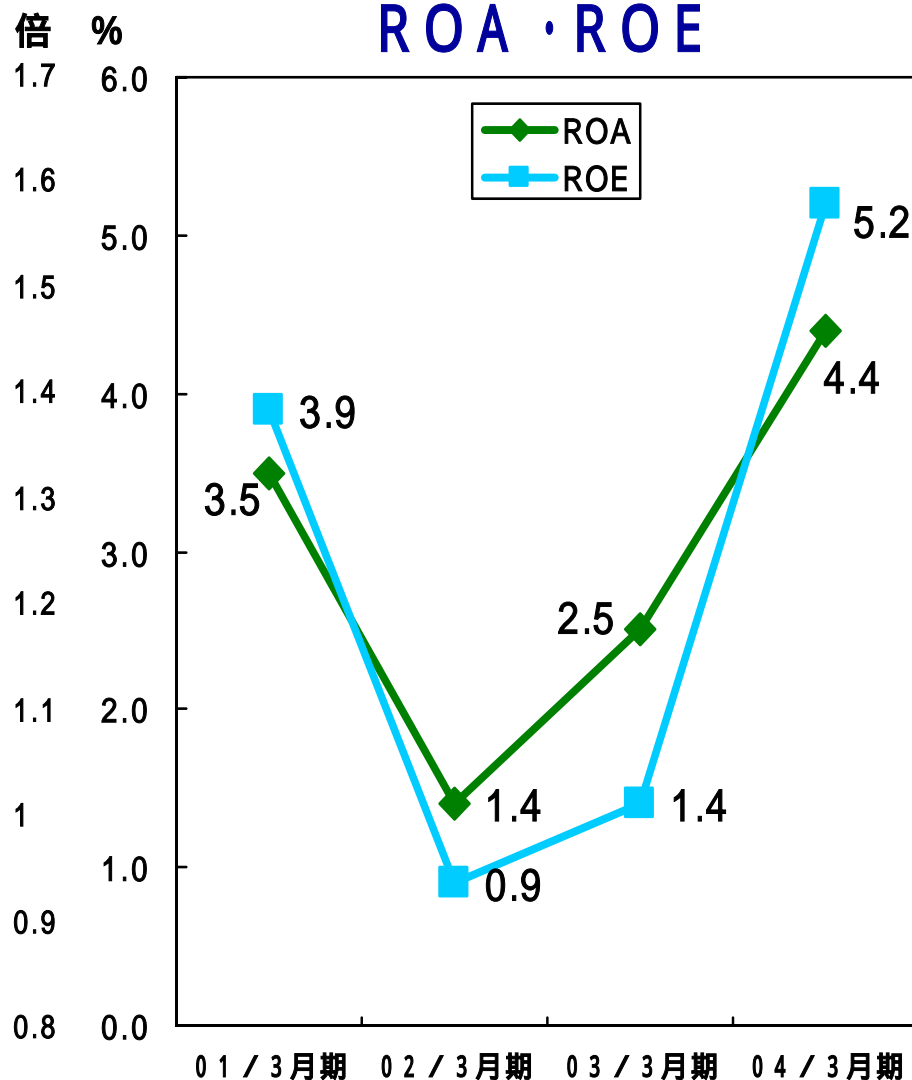


ROA = 営業利益 / 総資産
ROE = 当期純利益 / 株主資本

総資産・D / Eレシオ



ROA・ROE

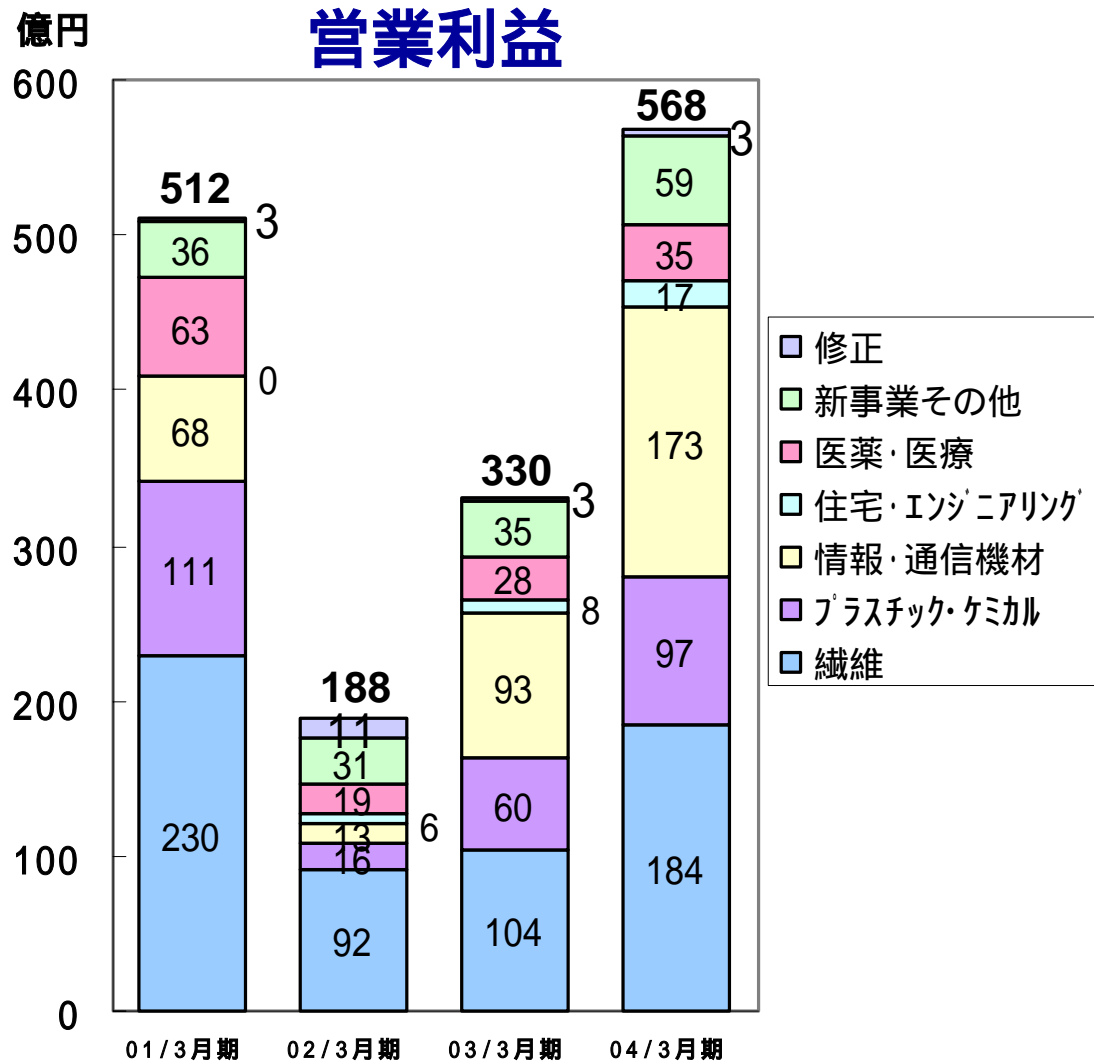
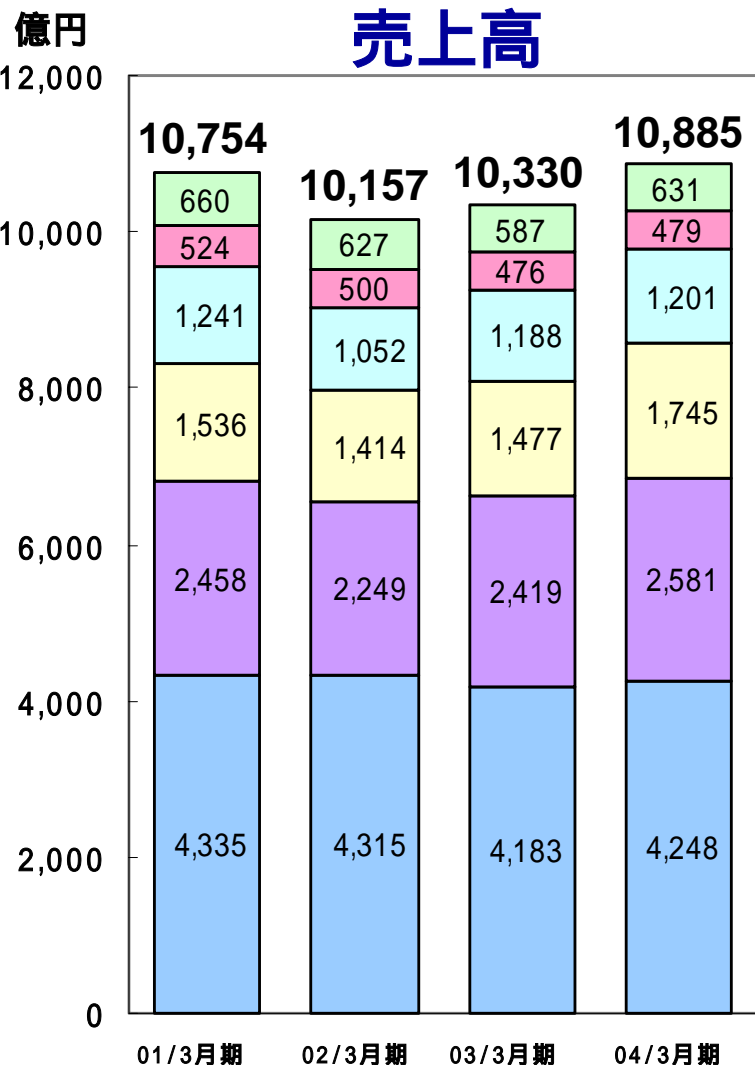


事業セグメント別売上高・営業利益

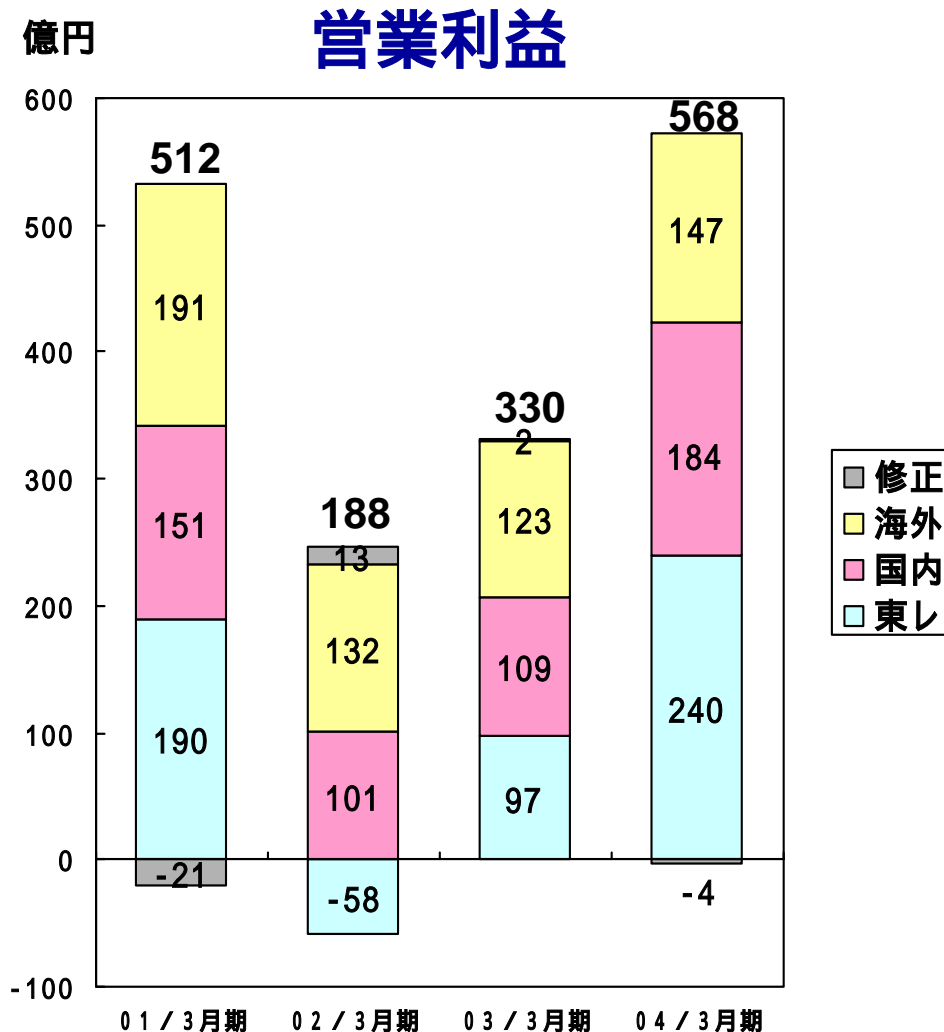
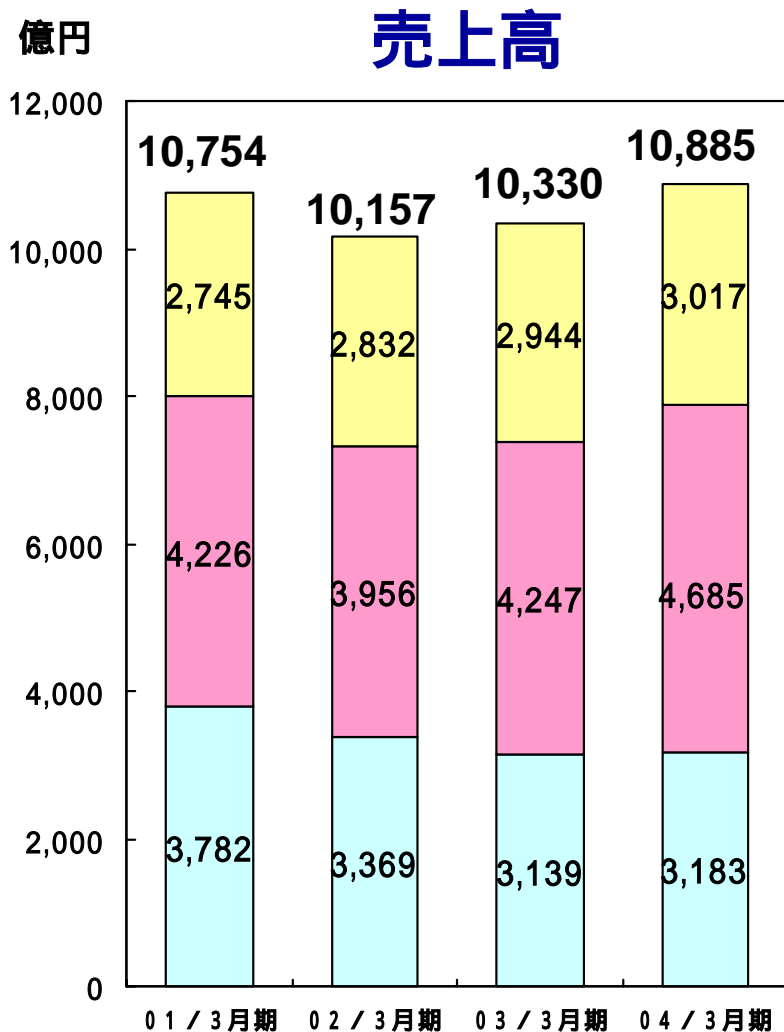
億円

	売上高			営業利益			特記事項
	03年3 月期	04年3 月期	増減 (%)	03年3 月期	04年3 月期	増減 (%)	
繊維	4,183	4,248	+64 (+1.5%)	104	184	+80 (+77.0%)	国内は、先端材料の拡大等、高採算品種へのシフト、NVCの拡大、価格転嫁の推進、体質強化の徹底等により増収増益。海外は、アジア各社が堅調に推移した一方欧州景気低迷の影響を受け人工皮革子会社が減益。
プラスチック・ケミカル	2,419	2,581	+162 (+6.7%)	60	97	+37 (+60.7%)	樹脂事業は、自動車・電機用途の需要が堅調に推移。フィルム事業は、国内の工業・包装材料用途が堅調に推移。海外は、欧米フィルム子会社が事業構造転換を進め、TPAが黒字化するなど大幅増益。
情報・通信機材	1,477	1,745	+268 (+18.1%)	93	173	+80 (+86.3%)	モバイル機器・デジタル家電向けに、フィルム・樹脂・電子材料、液晶カラーフィルター等の拡販を進め増収増益。液晶カラーフィルター事業は黒字化すると共に、子会社のスリットコーター事業も第4四半期から本格化。
住宅・エンジニアリング	1,188	1,201	+14 (+1.1%)	8	17	+8 (+100.4%)	建設子会社のマンション販売が好調に推移するなど増収増益。
医薬・医療	476	479	+2 (+0.5%)	28	35	+8 (+27.4%)	医薬事業は競争激化により販売数量が減少したが、医療材事業で、子会社が人工腎臓を拡販するとともに、体質強化を進め、増収増益。
新事業その他	587	631	+45 (+7.6%)	35	59	+24 (+69.1%)	炭素繊維複合材料事業は、産業用途、スポーツ用途の拡販と値戻しにより増収増益。サービス関連子会社も調査分析子会社が増収増益となった他、低採算事業の収益改善等もあり増益。
計	10,330	10,885	+555 (+5.4%)	328	564	+237 (+72.2%)	
消去又は全社				3	3	+1	
連結	10,330	10,885	+555 (+5.4%)	330	568	+237 (+71.9%)	

事業セグメント別売上高・営業利益推移



東レ・国内・海外別売上高・営業利益



2005年3月期業績見通し

億円

		04年3月期	05年3月期	増減	
売上高	上期	5,343	5,500	+157	(+2.9%)
	下期	5,542	6,000	+458	(+8.3%)
	通期	10,885	11,500	+615	(+5.6%)
営業利益	上期	247	290	+43	(+17.3%)
	下期	321	450	+129	(+40.4%)
	通期	568	740	+172	(+30.3%)
経常利益	上期	230	290	+60	(+26.2%)
	下期	286	450	+164	(+57.2%)
	通期	516	740	+224	(+43.4%)
当期純利益	上期	109	150	+41	(+37.0%)
	下期	100	230	+130	(+130.9%)
	通期	209	380	+171	(+81.7%)
1株当たり 当期純利益	上期	7.81円	10.71円		
	下期	7.06円	16.41円		
	通期	14.87円	27.12円		
1株当たり 配当金	上期	2.5円	3.5円		
	下期	3.0円	3.5円		
	通期	5.5円	7.0円		

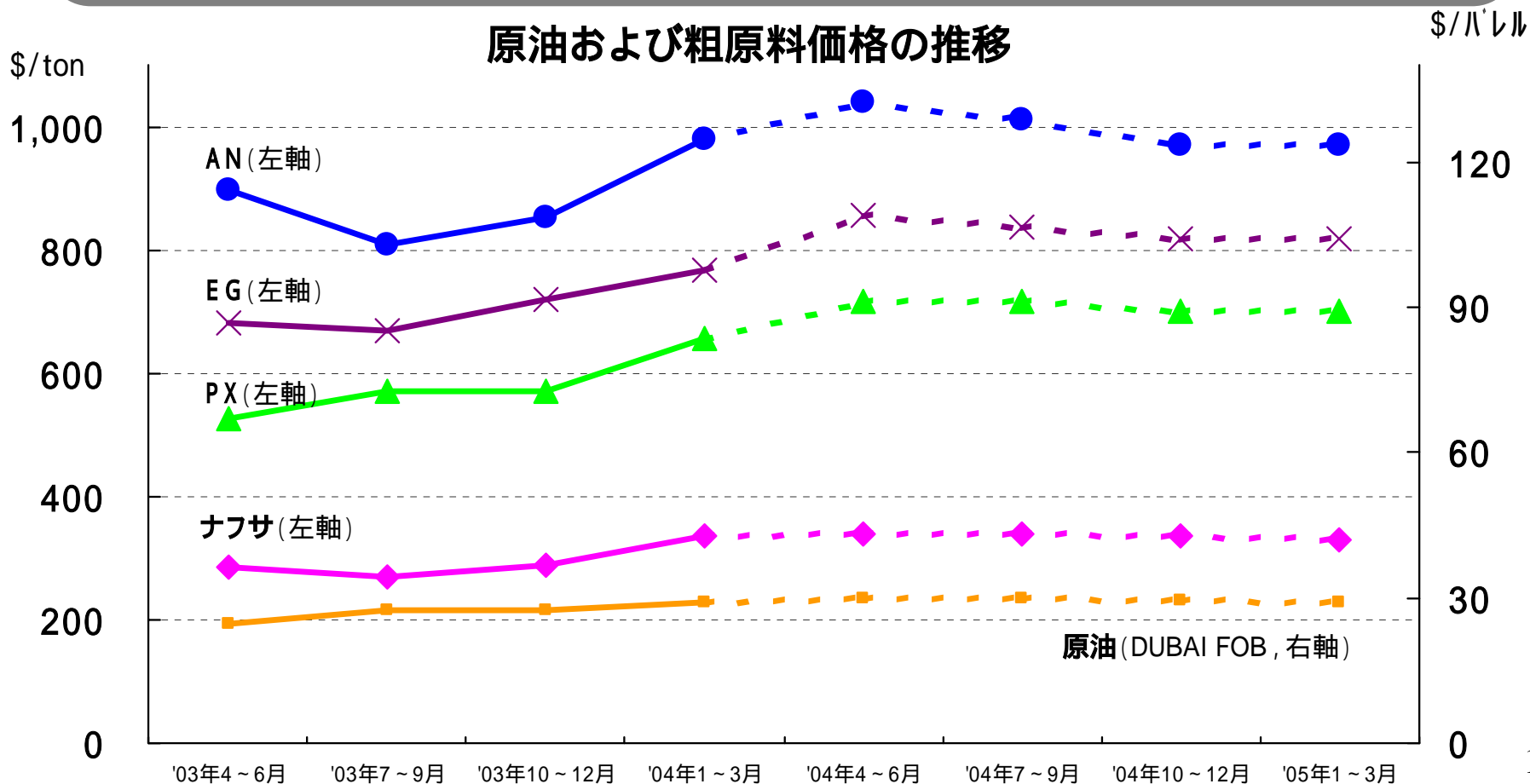
1. 為替レート的前提

105円 / US\$ 0.83Euro / US\$

2. 原料価格的前提

原油ならびに主要な粗原料価格は、04年4～6月をピークとして、その後若干低下するが、通期では前期比では高止まりで推移すると見込む。

原油および粗原料価格の推移



事業セグメント別売上高・営業利益見通し

億円

		売上高				営業利益				特記事項
		04年 3月期	05年 3月期	増減	(%)	04年 3月期	05年 3月期	増減	(%)	
繊維	上期	2,134	2,140	+6	(+0.3%)	94	95	+1	(+0.8%)	国内需要の基調に変化はないが、品種別採算管理の更なる徹底による粗赤販売の削減、NVC*の拡大、価格転嫁の推進等により増収増益。海外は、成長の続く中国・東南アジアで増収増益を計画するが、欧州人工皮革子会社の回復は来期以降。
	下期	2,114	2,230	+116	(+5.5%)	89	130	+41	(+45.3%)	
	通期	4,248	4,370	+122	(+2.9%)	184	225	+41	(+22.5%)	
プラスチック・ケミカル	上期	1,290	1,300	+10	(+0.8%)	45	45	0	(-0.8%)	樹脂事業は、価格転嫁を進めると共に、新製品・新規アイテムの投入により増収増益を計画する。フィルム事業は、国内において高付加価値品にシフトするとともに、グローバルオペレーションによる利益極大化を図る。欧米では、TPAの黒字幅拡大、TPEUの黒字化等増益を見込む。
	下期	1,291	1,300	+9	(+0.7%)	51	70	+19	(+36.2%)	
	通期	2,581	2,600	+19	(+0.7%)	97	115	+18	(+18.9%)	
情報・通信 機材	上期	818	970	+152	(+18.6%)	67	110	+43	(+64.2%)	需要旺盛なモバイル機器、デジタル家電向け素材・部材の拡販を進め、増収増益を図る。特にPETフィルムIT関連先端材料の拡販を中心に増収増益を図る。また、回路材料、液晶カーフィルム、IT関連機器等の拡販を図る。
	下期	928	1,030	+102	(+11.0%)	106	140	+34	(+31.7%)	
	通期	1,745	2,000	+255	(+14.6%)	173	250	+77	(+44.3%)	
住宅・インフラ	上期	543	530	-13	(-2.3%)	3	0	-3	(-100.0%)	建設・住宅分野は競争激化が継続するが、高採算ビジネスへのシフト、体質強化等により増収増益を図る。水処理事業は、RO事業で引き続き内外で拡販を目指すと共に、システム・プラント事業では次期大型案件の受注活動に努める。
	下期	659	810	+151	(+23.0%)	14	30	+16	(+119.8%)	
	通期	1,201	1,340	+139	(+11.6%)	17	30	+13	(+77.0%)	
医薬・医療	上期	220	220	0	(0.0%)	7	5	-2	(-28.0%)	薬価・償還価格引き下げにより価格ダウンを見込むが、医薬事業では差別化施策などによりシェアアップを図る。また、医療材では、人工腎臓をはじめとした拡販と体質強化により、全体では増益を計画する。
	下期	259	260	+1	(+0.5%)	28	35	+7	(+24.3%)	
	通期	479	480	+1	(+0.3%)	35	40	+5	(+14.0%)	
新事業その他	上期	339	340	+1	(+0.2%)	27	35	+8	(+29.7%)	炭素繊維複合材料事業は、炭素繊維の需給バランスが改善する中、産業用途、航空機用途拡販、コンポジットの拡大および一層の値戻しにより増収増益を図る。サービス関連子会社は、引き続き体質強化と事業構造転換を進める。
	下期	292	370	+78	(+26.7%)	32	45	+13	(+42.0%)	
	通期	631	710	+79	(+12.5%)	59	80	+21	(+36.3%)	
連結	上期	5,343	5,500	+157	(+2.9%)	247	290	+43	(+17.3%)	
	下期	5,542	6,000	+458	(+8.3%)	321	450	+129	(+40.4%)	
	通期	10,885	11,500	+615	(+5.6%)	568	740	+172	(+30.3%)	

*NVC: New Value Creator

“プロジェクトNT21”のフォローアップ

“プロジェクト New TORAY 21”

02年/4月

04年/3月

07年/3月

2010年近傍

直近の課題・改革

抜本的体質強化の推進

<改革プロジェクト>

1. 営業改革
2. トータルコスト競争力強化
3. グローバル生産改革
4. 事業構造改革
(赤字事業・赤字会社の削減・黒字化)
5. 財務体質強化
6. 研究改革
7. 賃金制度・年金制度改革

中期の課題・改革

「先端材料」の拡大
(成長3領域の事業拡大)

“New Value Creator”
の推進 (新素材・新商品の開発、
新商流の開拓)

海外事業の収益拡大
(中国・アセアンを中心に)

研究・技術開発機能の
更なる強化
(自前主義からの脱却・技術融合)

特許・ブランドなどの知的
財産の戦略的展開
(“TOREX”の展開など)

長期の展望

売上高:

1兆5,000億円

営業利益:

1,200億円

ROA:約8%

ROE:約10%

高収益事業構造
への転換

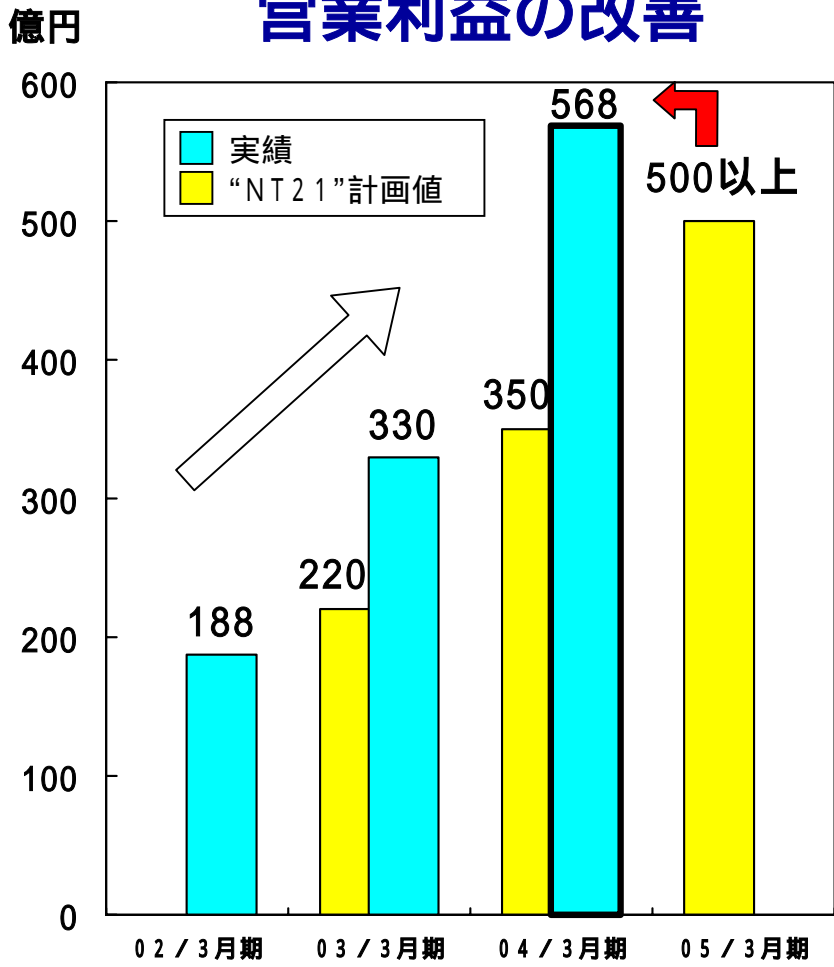
目標

2005年/3月期:
連結営業利益500億円以上

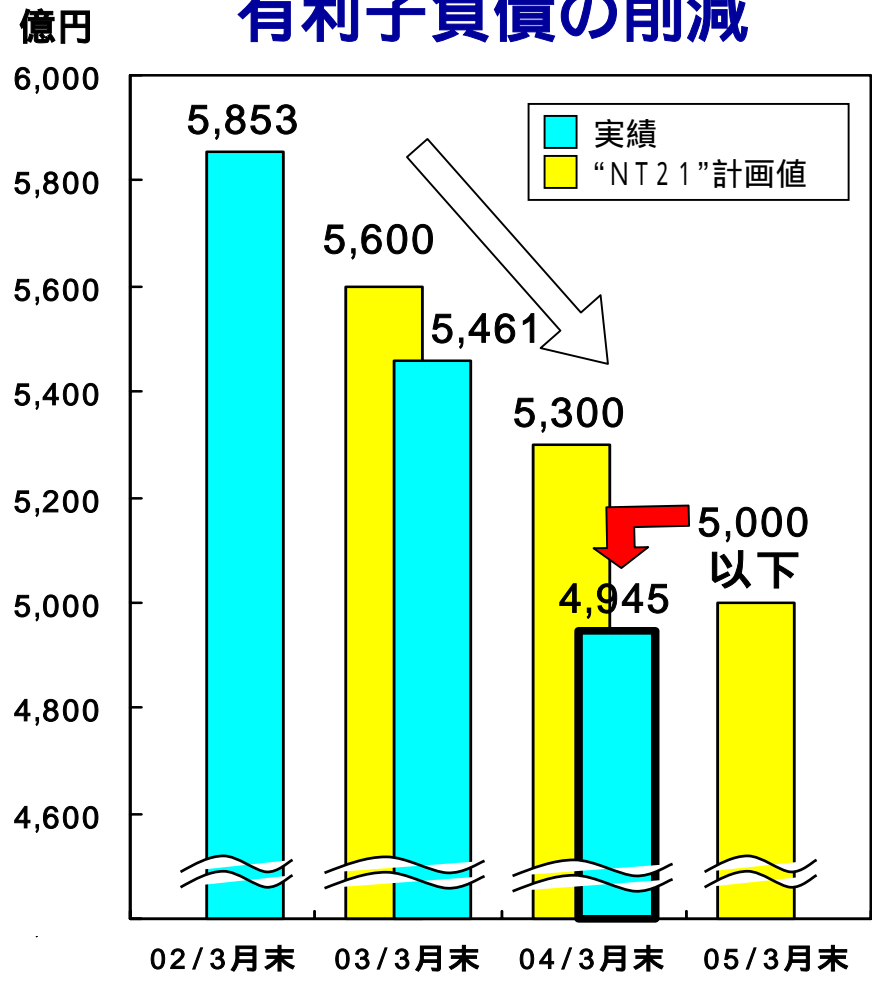
21世紀型“New Value
Creator”への業態転換

NT21で示した数値目標を1年前倒しで達成。

営業利益の改善



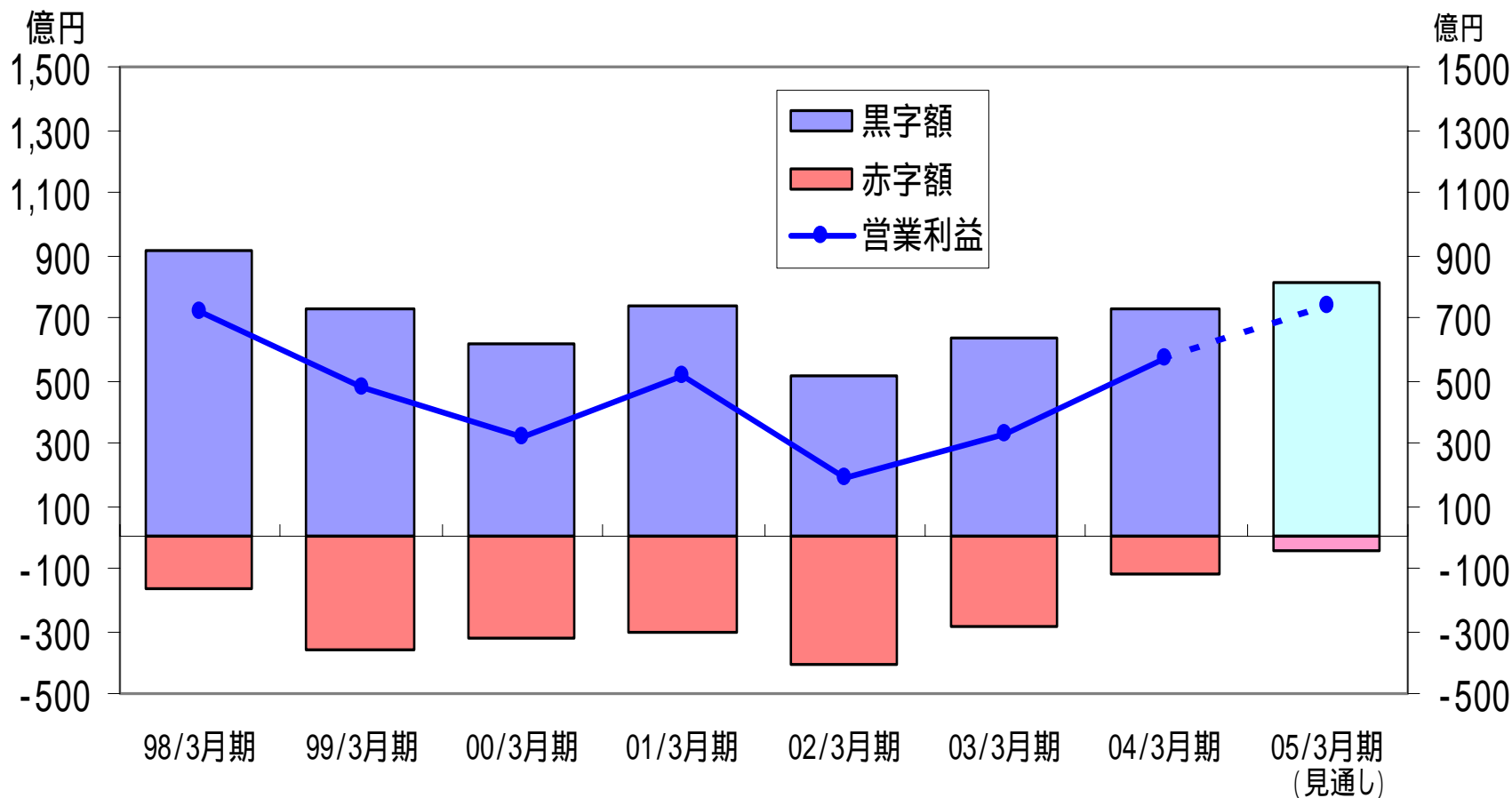
有利子負債の削減



黒字事業・赤字事業の推移

(1) 黒字事業の収益の拡大

(2) 赤字事業の削減・黒字化



東レ本体の管理ベース利益及び、連結子会社の経常利益の単純合計

NT21における7つのプロジェクト

プロジェクト	成果	評価
営業改革	<p><意識改革の推進> <“NVC”による利益拡大></p> <p>03/3月期 04/3月期 05/3月期(目標)</p> <p>売上高 336億円 700億円 1,100億円</p>	
トータルコスト競争力強化 (TCプロジェクト)	<p><TCプロジェクトによる総費用削減効果></p> <p>03/3月期 04/3月期 05/3月期(目標)</p> <p>140億円 123億円 60億円</p>	
グローバル生産改革 (GRプロジェクト)	<p><繊維> 岡崎ナイロントイヤコード用原系設備のエアバック用改造、TTS社ナイロンエアバック用原系生産設備設置、など。</p> <p><フィルム> 中国YTP社での増設、HV用途の減少に対応したTPA、TPEuの包工材展開、など。</p>	
事業構造改革 (CSプロジェクト)	<p><赤字事業・会社の黒字化> 02/3月期 04/3月期 赤字約300億円削減</p> <p><関係会社の戦略的整理・統合> 23社について決定済み</p> <p><戦略的M&A、アライアンス> デュポンからフッ素繊維事業買収、水道機工への出資、ROPURの子会社化、BASFとのPBT樹脂合弁、三星Gとの液晶関連材料の供給契約</p>	
財務体質強化 (FKプロジェクト)	<p><02/3> <03/3> <04/3> <05/3> (億円)</p> <p>当初計画 5,600 5,300 5,000</p> <p>実績 5,853 5,461 4,945</p>	
研究改革	<p>➢ 先端融合研究所、TFRC(中国)の設立</p> <p>➢ 共同研究、委託研究などでの社外連携の推進(150件)、国家プロジェクトへの参画(28件)、大学や公的研究機関との連携を深めるためのオープンラボの設置</p>	
賃金制度・年金制度改革	<p>03年4月より、管理・専門職の賃金について、個人の業績・成果を反映する変動部分を大幅に拡大。組合員層についても同様の方針で04年4月より改訂した。</p>	

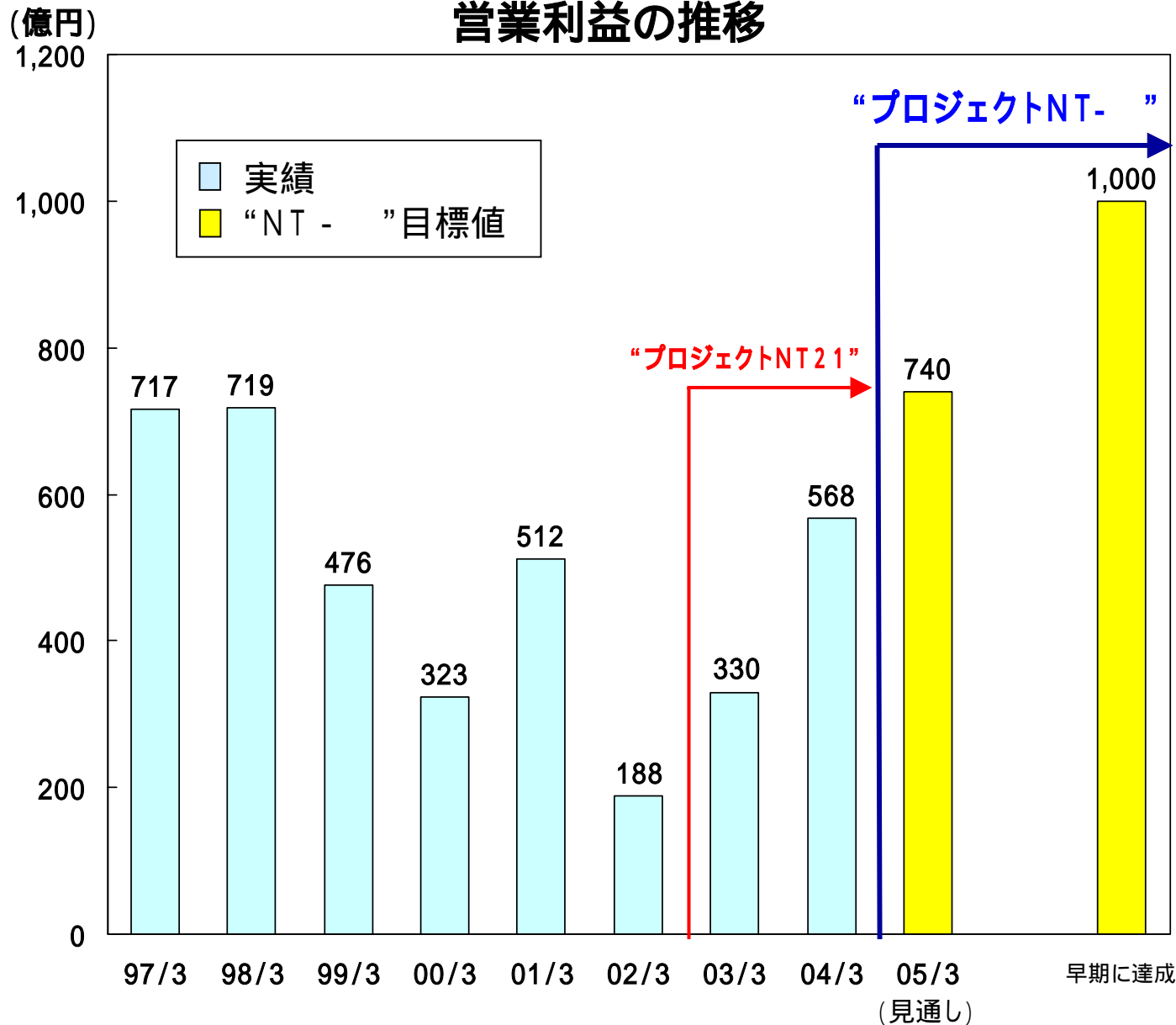
中期経営課題 “プロジェクトNT- ”の概要

NT21は、「危機意識の共有化をベースにした抜本的体質強化による収益の早期改善」を基本思想とした改革。
(体質強化・守りの経営)

体質強化による収益力の改善をベースとして、
新たな飛躍に向けて中期の課題・改革に本格的
に取り組む素地ができた。

NT- は、「恒常的な企業体質強化と更なる事業構造改革による高収益企業グループへの飛躍」を基本思想とした改革。
(攻めの経営)

NT- の数値目標



営業利益1000億円
達成時の主要財務
指標イメージ

売上高営業利益率
約8%

ROA: 約7%

ROE: 約10%

D/Eレシオ: 1.0以下

経営課題

<p>意識改革・ 企業体質 強化</p>	<p>“守り”の 経営課題</p>	<p>1. 意識改革 - 活性化、CSRの推進 - 2. 体質強化 - 国際競争力の強化 - 3. 経営形態の改革</p>
<p>事業構造 改革による事業 拡大・収益 拡大</p>	<p>“守り”と “攻め”の 経営課題</p>	<p>4. 事業構造改革</p>
	<p>“攻め”の 経営課題</p>	<p>5. 先端材料事業の拡大 6. ナンバーOne事業の 拡大・強化 7. 海外事業の拡大</p>

守りの経営を維持しながら攻めの経営を推進

連結営業利益1,000億円の早期達成

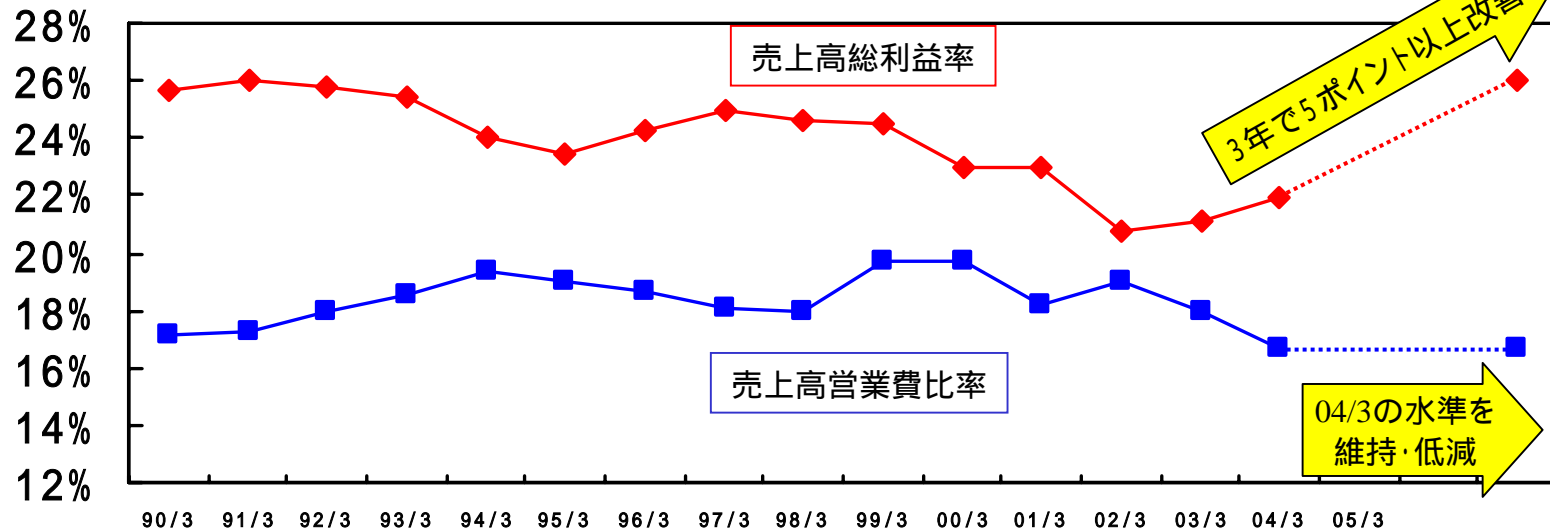
グローバルな高収益企業グループへの飛躍

経営課題	プロジェクト	取り組むべきテーマ
意識改革・ 企業体質 強化	(1) 活性化 (ACTプロジェクト)	コミュニケーション・情報共有化の強化 コーポレートアントレプレナーシップの社風喚起 年金制度の改革 若手優秀人材の抜擢 女性が活躍できる企業文化の確立
	(2) トータルコスト競争力(～05/3) (TCプロジェクト) 自助努力改善(05/4～) (JDプロジェクト)	TC-3の確実な実行(削減目標:60億円) 05年度以降は自助努力改善(JDプロジェクト)として展開
	(3) 財務体質強化 (FK - プロジェクト)	先端材料事業への投資拡大と財務体質強化の両立 D/Eレシオ1.0以下の早期達成
	(4) 営業改革 (営業改革プロジェクト)	営業の意識改革 営業指標の目標管理 New Value Creatorの推進 IT武装化 ワンストップトータルサービス機能拡大 グローバルオペレーションの更なる強化 ZH(在庫半減)プロジェクト
事業構造 改革による 事業拡大・ 収益拡大	(5) 品種別利益改善 (HKプロジェクト)	粗利赤品種の撲滅 粗利率5%以上/3年間の改善 売上高営業費比率の維持・低減
	(6) 先端材料事業拡大 (SZプロジェクト)	新規先端材料の早期事業化 研究開発機能の強化(TFRCなどの拡充等) 既存先端材料の拡大 知的財産力の強化
	(7) ナンバーOne、オンリーOne、 ファーストOne事業拡大 (ナンバーOneプロジェクト)	ナンバーOne事業拡大戦略の推進 ナンバーOne事業への経営資源の傾斜投入 社員の意識高揚(自信、プライドの喚起)とナンバーOne事業の力を活かした事業戦略強化
	(8) 海外事業の拡大 (KPプロジェクト)	アセアン - 事業構造改革、新規事業展開による収益拡大 中国 - 黒字定着、新規事業の積極的推進 韓国 - IT関連材料、先端材料の拡大 欧米 - 事業構造改革、先端材料拡大による収益向上

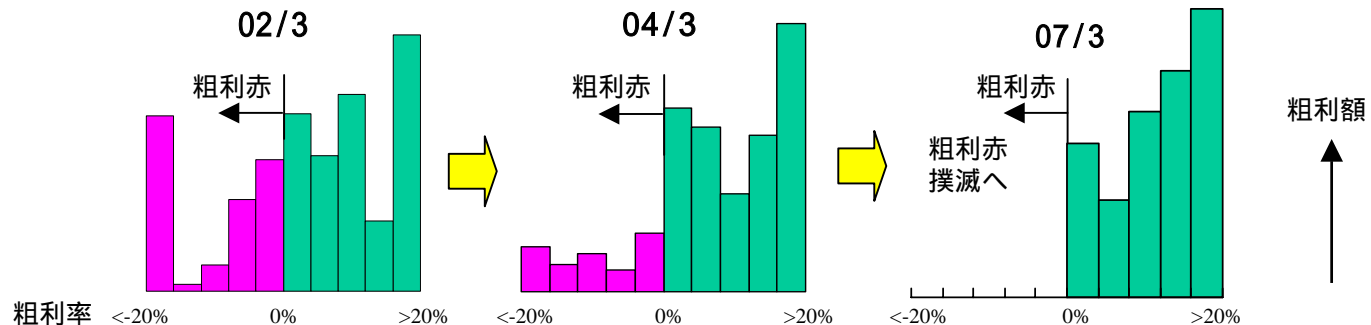
品種別利益改善プロジェクト

「粗利赤字品種の撲滅」と共に、04/3月期を基準に、「売上高総利益率を3年間で5ポイント以上改善」、「売上高営業費比率を維持・低減」することを目標に、品種別利益改善運動を推進する。

売上高総利益率と売上高営業費比率の推移

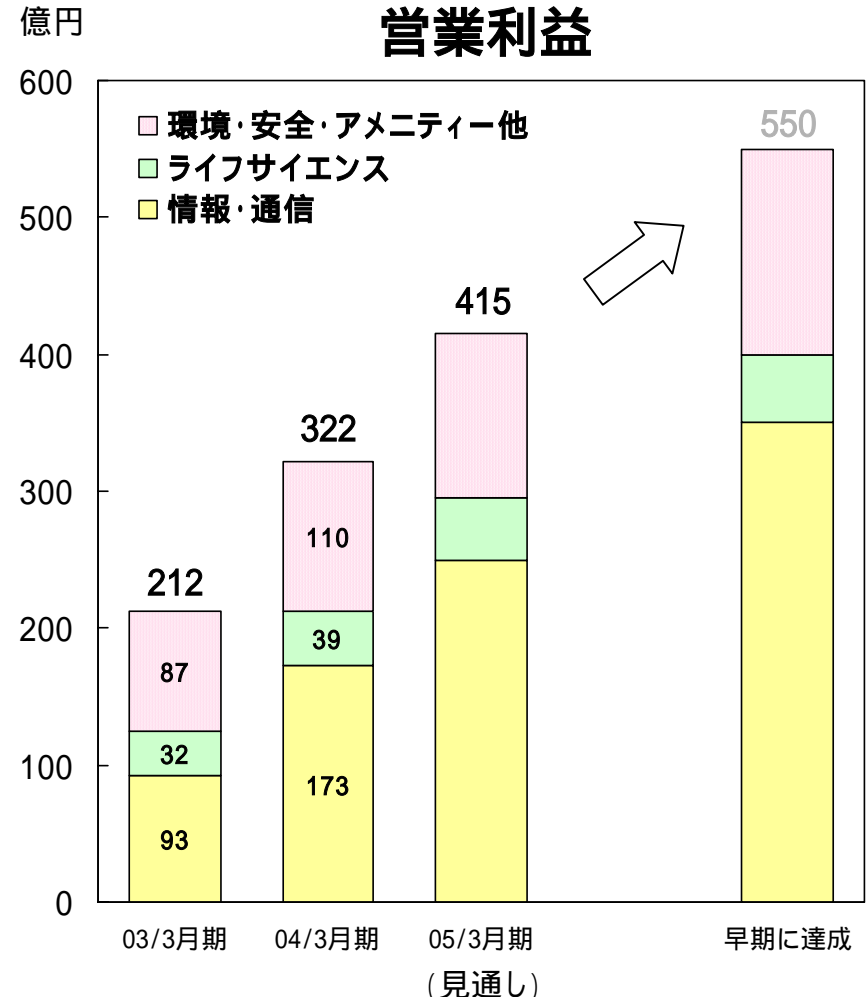
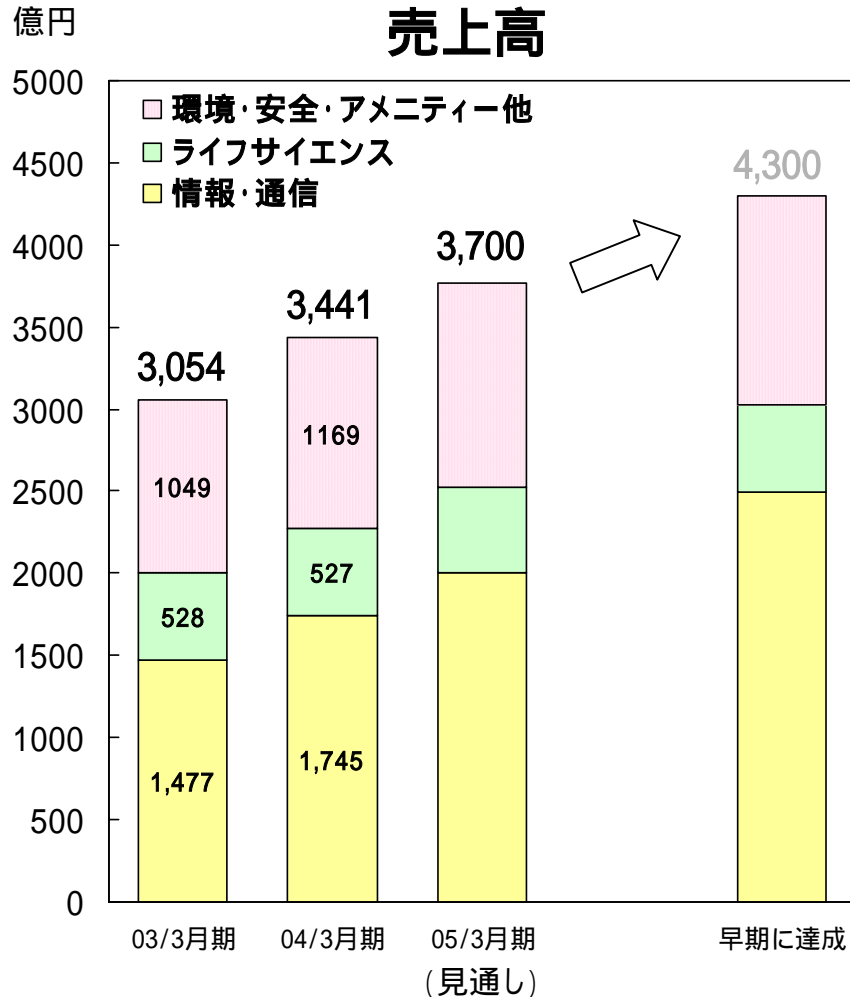


繊維事業における品種別利益改善の推進事例



先端材料事業拡大プロジェクト

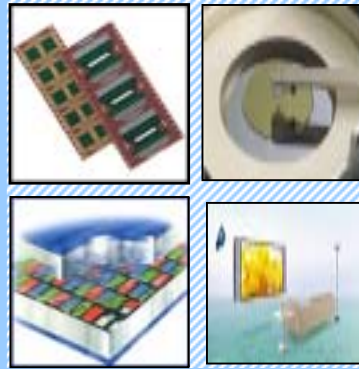
- 経営資源の傾斜的配分(設備投資額:単体の60%、連結の50%)
- IT関連材料の早期拡大(フィルム・電子材料)
- 環境関連事業の早期拡大
- 複合材料事業の収益拡大
- 新規先端材料の早期事業化



先端材料の具体例

情報・通信

<連結セグメント>
 ・情報・通信機材



回路・半導体材料:回路材料、電子部品・コンデンサー用フィルム、離型フィルム、電子部品用樹脂、半導体関連材料、半導体実装機器、エレクトロケミカル製品等

ディスプレイ材料: 光学用PETフィルム、液晶カラーフィルター、液晶カラーフィルター関連機器・材料、PDP材料、有機EL材料等

記録材料:データ記録用フィルム、印写材料等

ソフト・その他:CADソフト、システム開発等

ライフサイエンス

<連結セグメント>
 ・医薬・医療
 ・プラスチック・ケミカル(ファインケミカル)



医薬: 天然型インターフェロン 製剤「フエロン」、プロスタサイクリン誘導剤「ドルナー」

医療材: 人工腎臓「フィルトライザー」「トレスルホン」、敗血症治療用血液浄化器「トレミキシン」

ファインケミカル: 医・農薬中間体

ニューバイオ製品、ヘルスケア、ナイスエージング製品等

環境・安全・アメニティ

<連結セグメント>
 ・新事業その他(炭素繊維複合材料)
 ・住宅・エンジニアリング(水処理)
 ・繊維、プラスチック・ケミカル
 (自動車用途、環境関連用途)



炭素繊維部材(航空機・自動車部材、大型構造体、高欄、CNGタンク等)、

分離膜/システム、廃水処理システム、焼却炉、安全関連素材・製品(エアバッグ、シートベルト等)、

生分解ポリマー(繊維・樹脂・フィルム)、

環境関連繊維・フィルム

ナンバーOne事業拡大プロジェクト

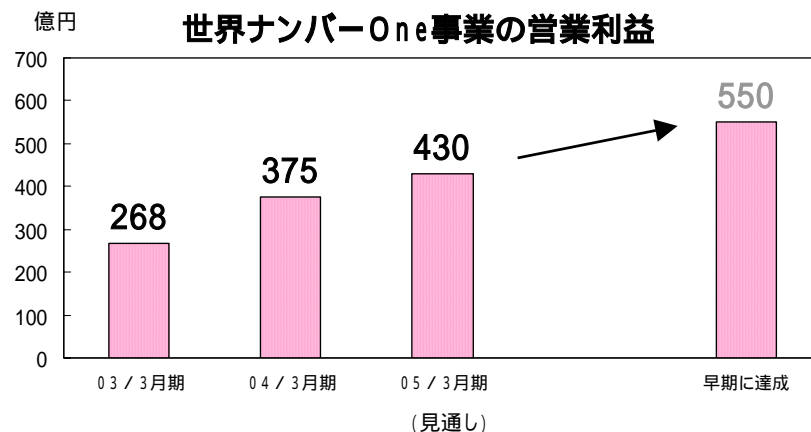
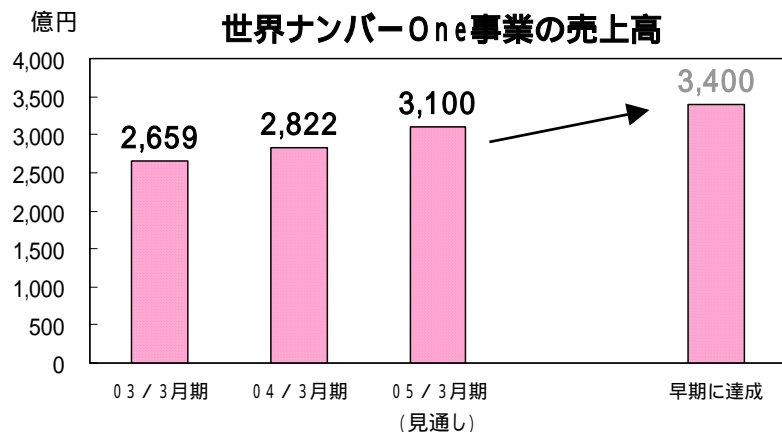
東レグループには、約30の世界ナンバーOne事業があり、売上高は約2,800億円と、連結売上高全体の約1/4強を占めている。売上高営業利益率は13%と高収益を上げており、連結営業利益の約2/3を生み出している。

当社グループの強みを生かして展開しているこれらの事業をさらに拡大・強化し、収益拡大を達成する。

ナンバーOne事業

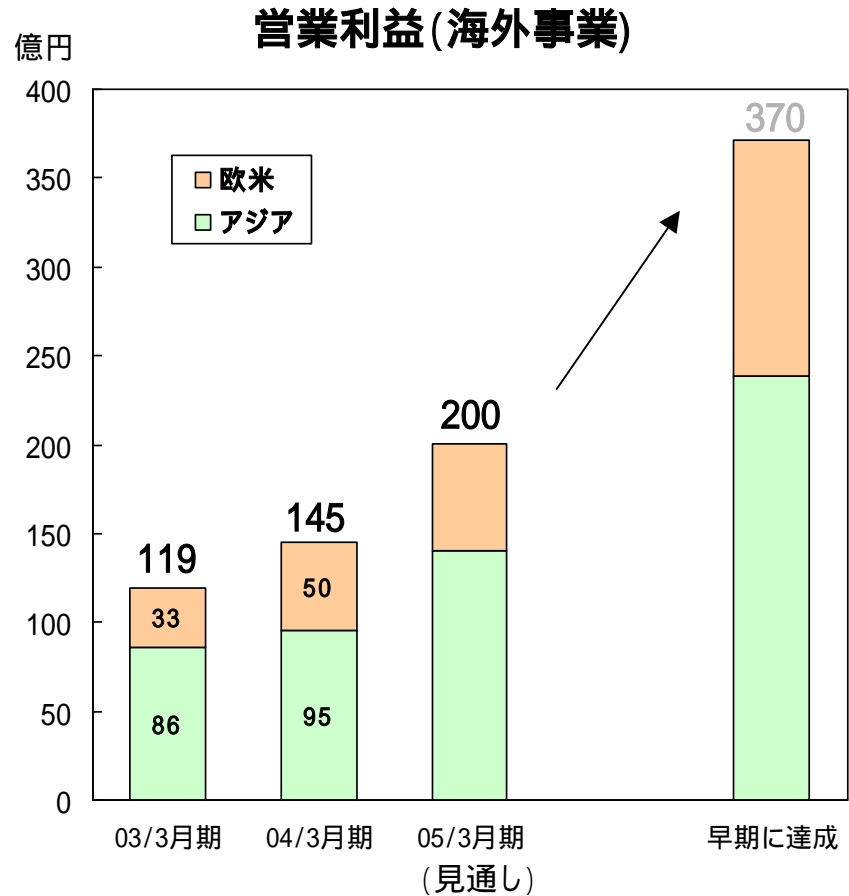
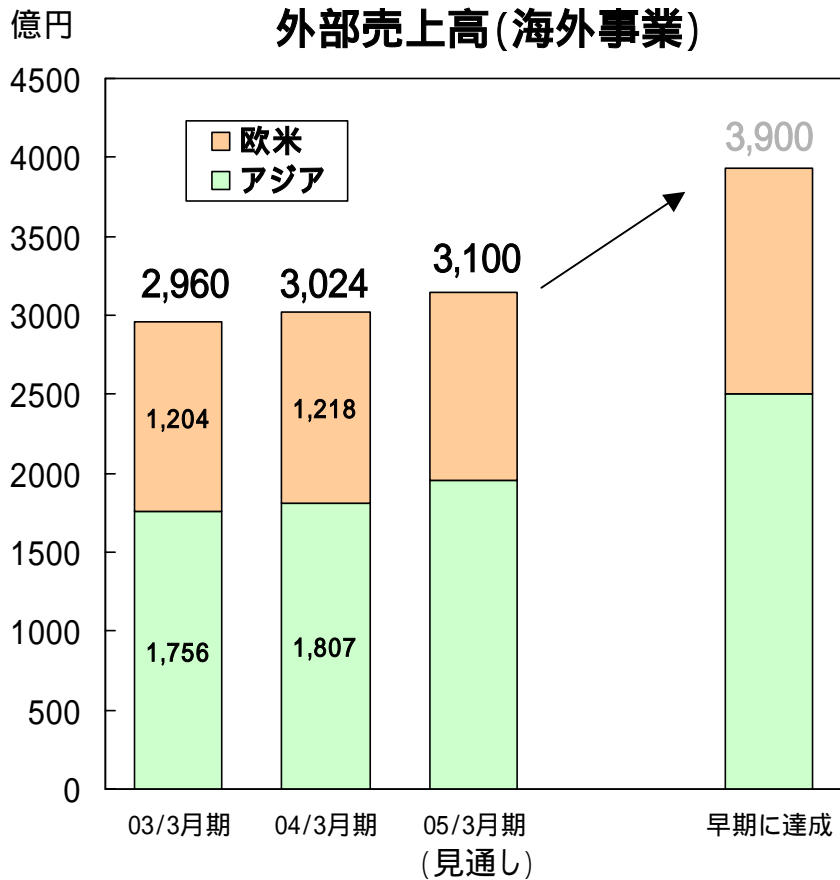
事業名		04/3月期推定
		世界シェア
繊維	ポリエステル綿混織物	30%
	裏地用タフタ	21%
	スエード調人工皮革	32%
	漁網用ナイロン長繊維	21%
	フッ素繊維	39%
	縫糸用ポリエステル短繊維	28%
	ポリエステル・レーヨン混織物	12%
	プラスチック	PETフィルム
	コンデンサ用OPPフィルム	14%
	パラ系アラミドフィルム	90%
	PPSフィルム	100%
	プロテクト用PE系フィルム	43%

事業名		04/3月期推定
		世界シェア
ケミカル	DMSO	44%
複材	炭素繊維複合材料	37%
医薬・医療	敗血症治療用血液浄化器	100%
電情材	フィルムキャリアテープ	81%
	感光性樹脂凸版	37%
液晶材	LCDスピンスコーター(G5サイズ~)	75%
TEK	液晶パネルチップ実装装置	40%
	液晶パネル二次元コードマーキング装置	70%
その他	11事業	
合計 (31事業)	04/3月期業績	
	売上高	2,822億円
	営業利益	375億円



海外事業の拡大プロジェクト(1)

アセアン: 事業構造改革、新規事業展開による収益拡大
中国: 黒字定着、新規事業の積極的推進 **韓国:** IT関連材料、先端材料の拡大
欧米: 事業構造改革、先端材料拡大による収益拡大

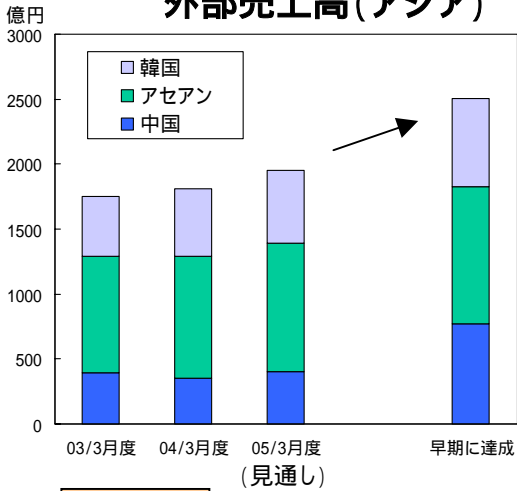


* 為替レート: 04/3実績 116円/ドル、05/3見通し 105円/ドル

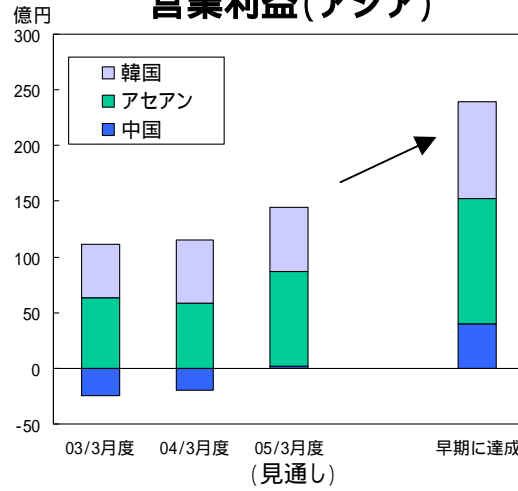
海外事業の拡大プロジェクト(2)

アジア

外部売上高(アジア)

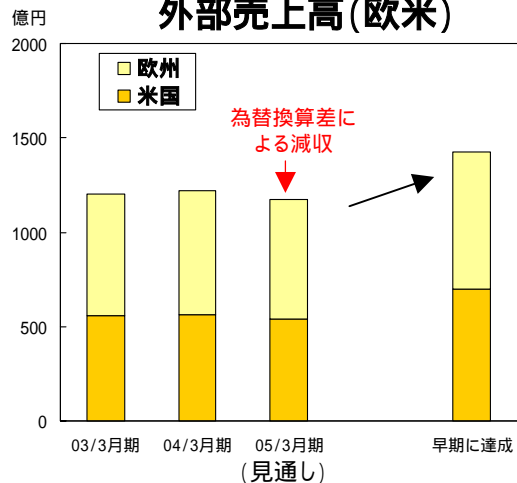


営業利益(アジア)

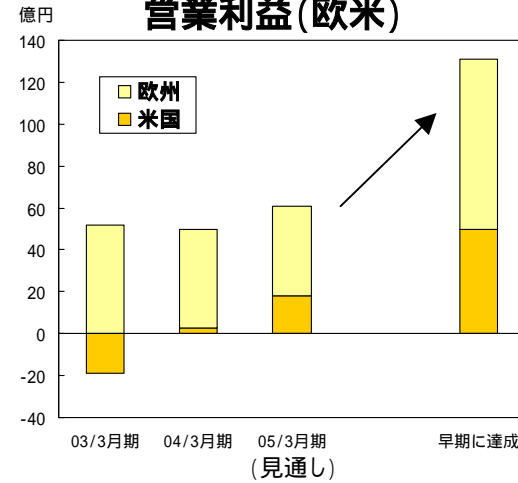


欧米

外部売上高(欧米)



営業利益(欧米)



事業拡大の戦略

インドネシア: 新素材・新商品の開発・拡大と高付加価値品へのシフト。「手の内にある改善」により収益体質を確立。

タイ: 産業用繊維・樹脂事業は、自動車用途を戦略領域と位置付け、経営資源を集中。

マレーシア: 樹脂・フィルム事業は、汎用品種の競争力強化と高付加価値品へシフトを図る。ポリエステル綿混織物事業は、HQとして高付加価値型へシフト。

TSDは500万m/月から750万m/月に増設。
TFNLはポリエステル長繊維の特品化を進めつつ、ナイロン長繊維事業を立ち上げ、収益改善を図る。

TSIは04年にポリプロピレンスパンボンドを増設、電材事業を本格化。STEMCOは04年にTAB加工設備を増強。05年には、新工場を立ち上げる。

事業拡大の戦略

SOFICARは増設による増販。
Alcantara、TTEL、TPEuは収益改善を継続推進。

TPAは包装・工業材料の付加価値品の拡販。
CFA、TCAは航空機用途を中心に増設・増販へ。

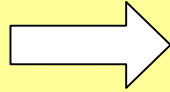
* 為替レート:

04/3実績 116円/ドル、05/3見通し 105円/ドル 28

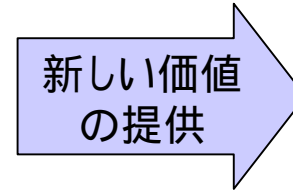
“New Value Creator”の推進

新素材・新商品の開発、新商流の開拓

「もの」+「新しいサービス」、
「新しい生産流通の仕組み」
等の知恵、ノウハウ



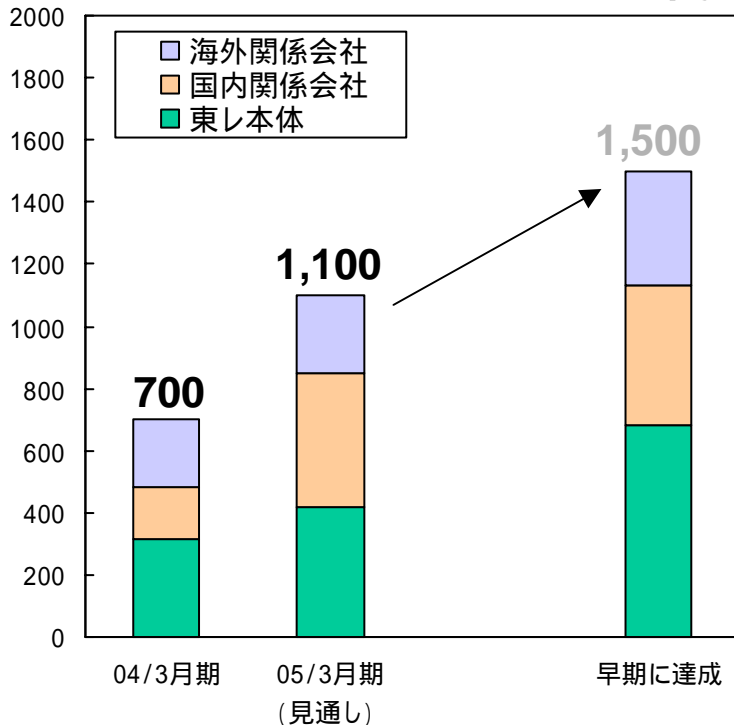
新たなビジネス
モデルの構築



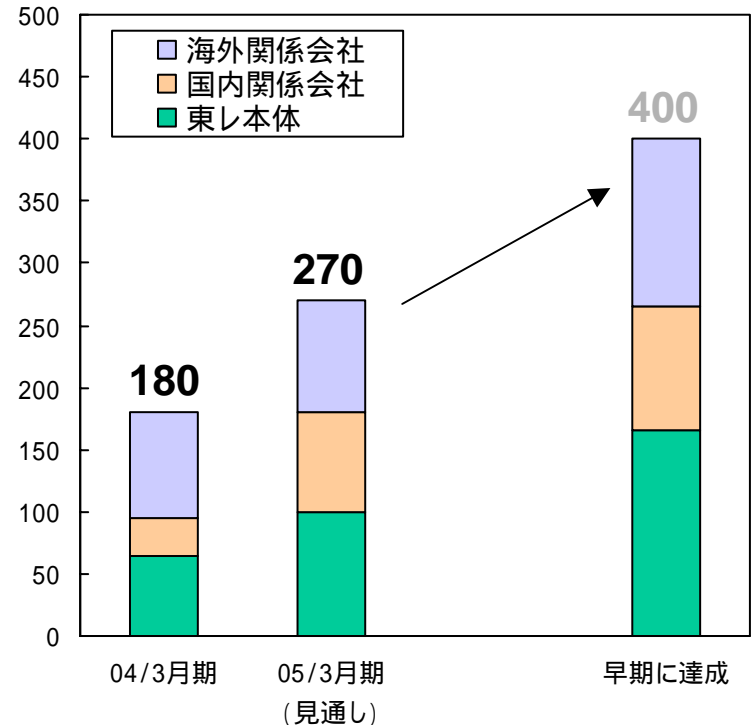
顧客
消費者

21世紀型の新しい事業形態：
“New Value Creator”の推進

億円 “New Value Creator”の売上高

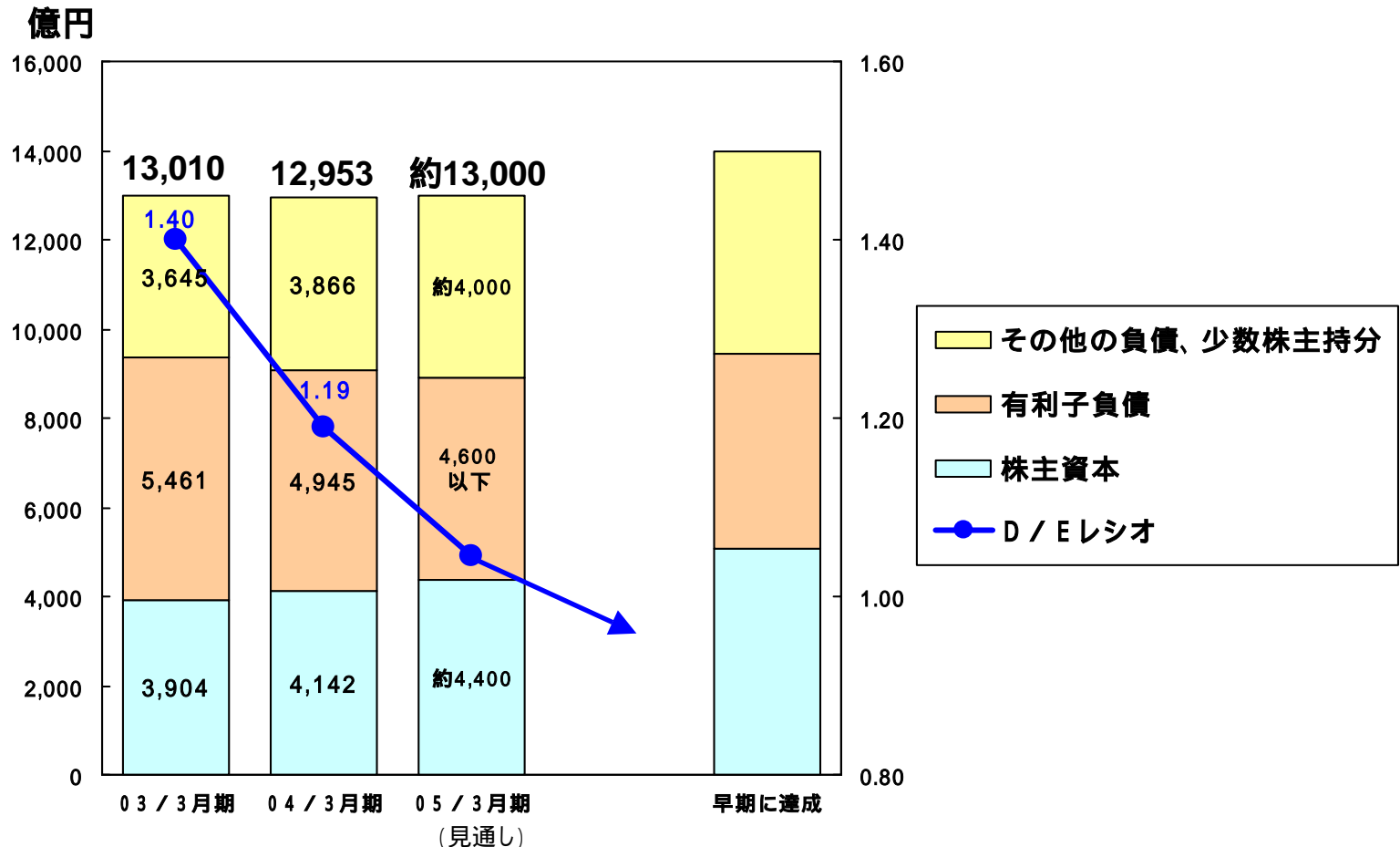


億円 売上総利益



財務体質強化プロジェクト

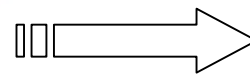
- 設備投資計画: 05 / 3月期 ~ 07 / 3月期までの3年間で累計2,500億円前後
- 先端材料事業への投資拡大と財務体質強化の両立
- D / Eレシオ1.0以下の早期達成(04 / 3月末は1.19)



“TOREX”ブランドの戦略的展開

新たに“TOREX”を高品質・高品位、技術優位性、先端材料を象徴するプレステージ・ブランドとして設定し、グローバルなブランド戦略を開始した。

(1) ロゴマークとブランドメッセージ



ブランドメッセージ：
Tomorrow's Excellence

(2) 中国及び日本での展開例

中国



「東麗特絲：東レの特別な纖維」として、付加価値テキスタイルを中心にブランドを訴求

< 中国での広告掲載例 >

日本



< 日本のTVコマーシャル例 >

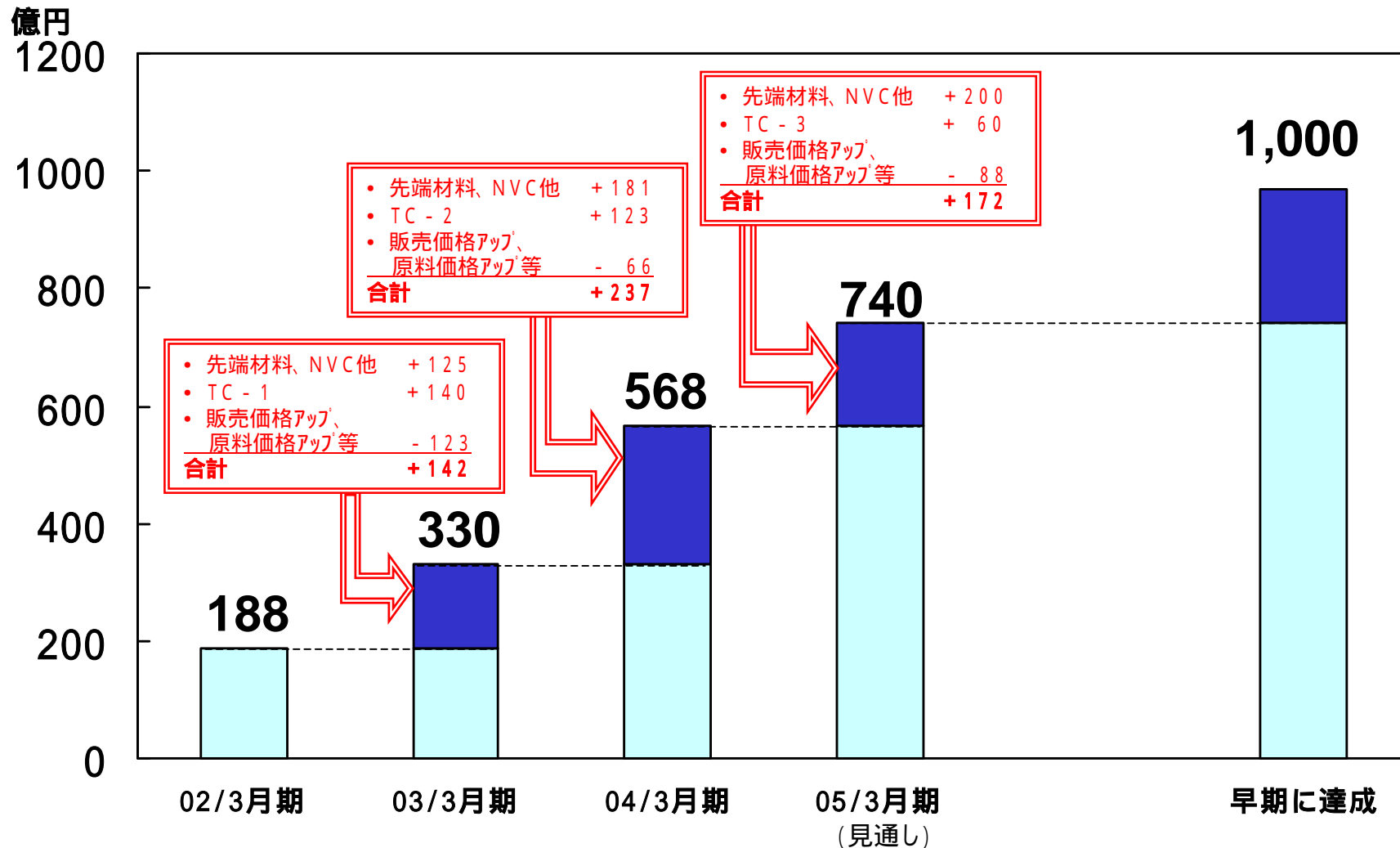


< 素材表示製品ラベル例 >

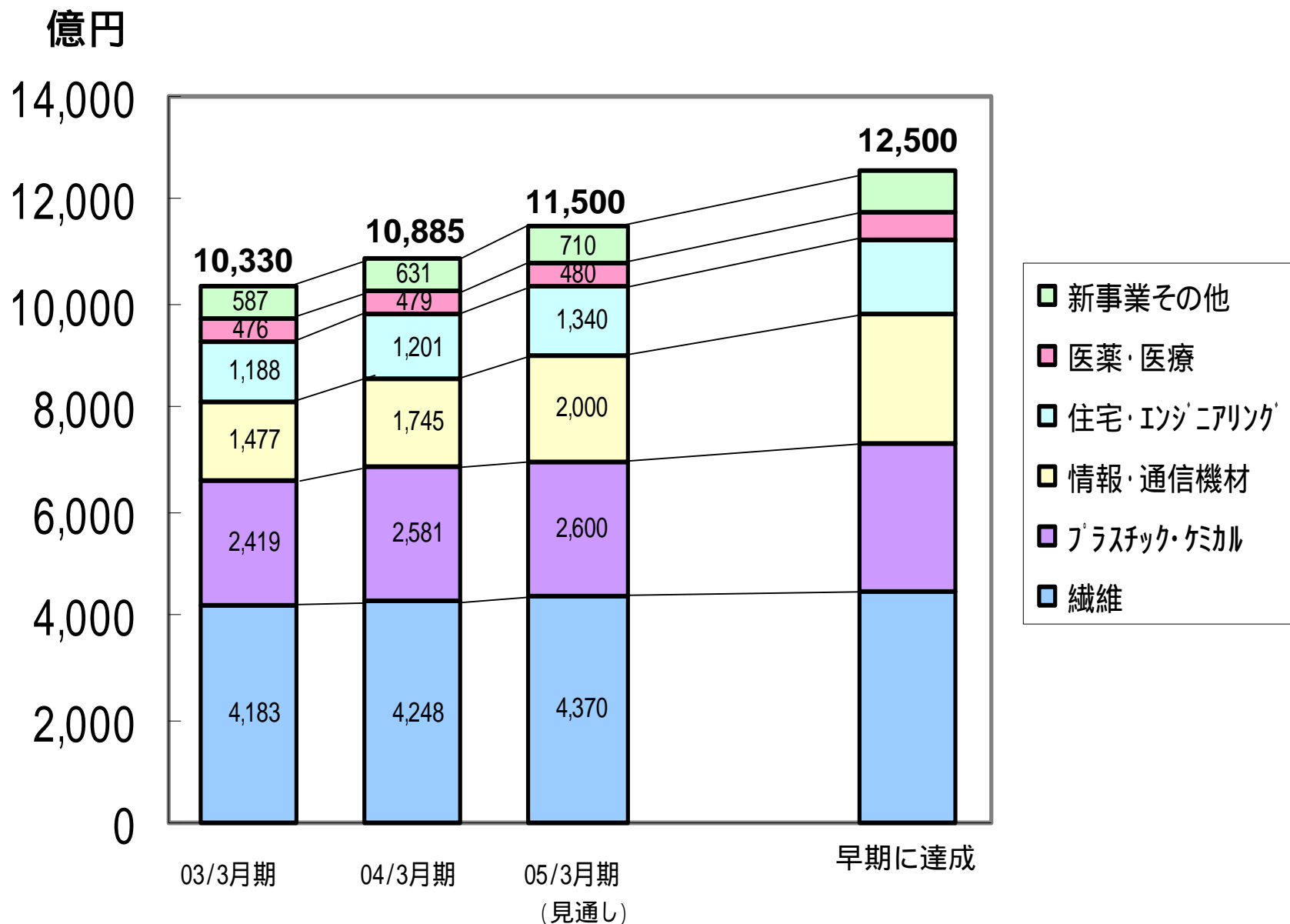
“エクセーヌ”、“エントラント”、“フィールドセンサー”、“シルック”、“キューブ”を中心にブランドを訴求

営業利益増加要因分析

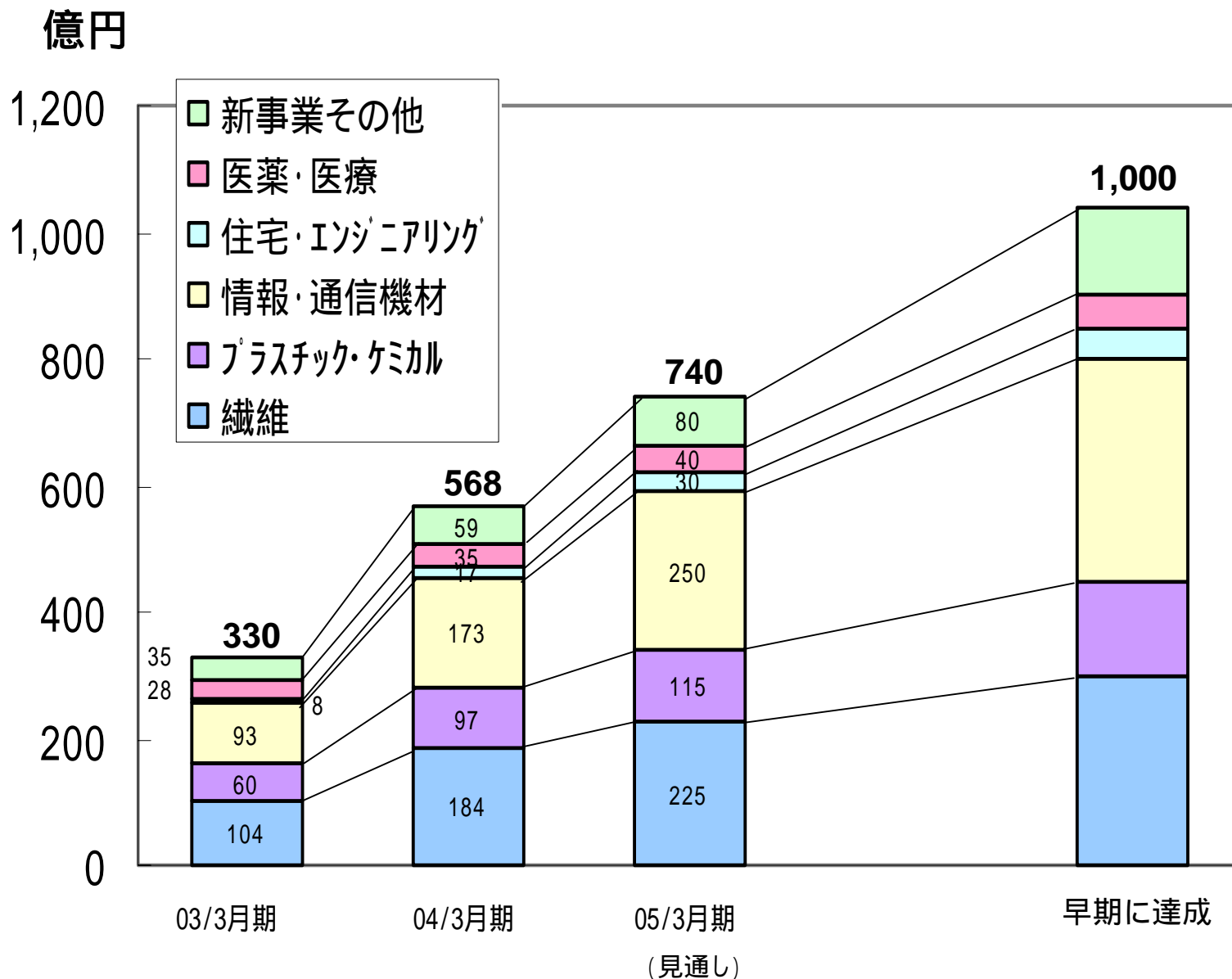
NT - では、体質強化中心の利益改善から、先端材料事業、ナソバ-One事業、海外事業の拡大や“New Value Creator”の推進などによる利益拡大にシフトする。



セグメント別売上高推移

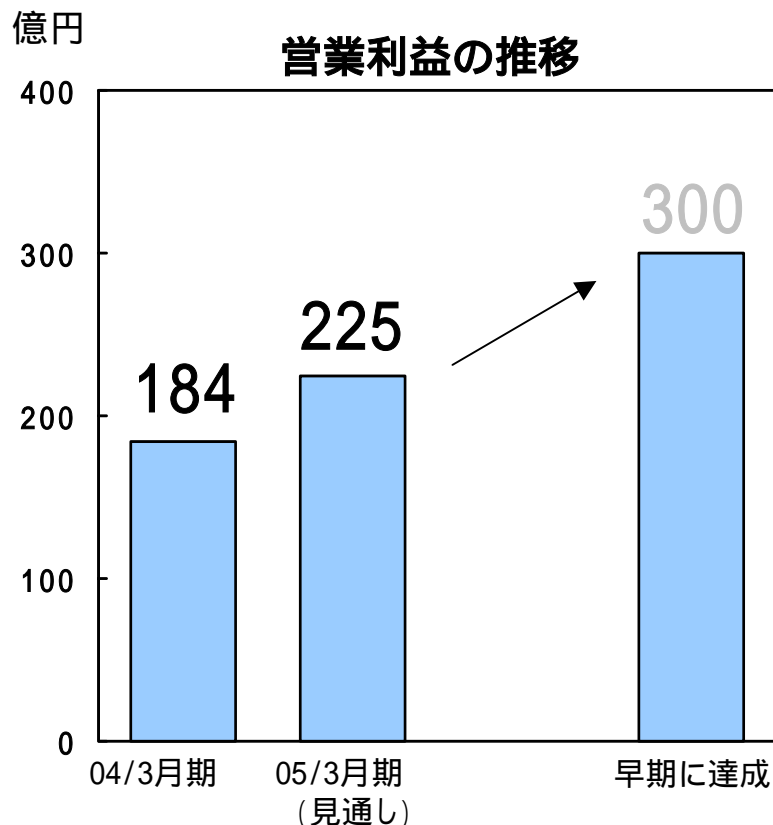


セグメント別営業利益推移



< 事業環境認識 >

- ・国内衣料用途は、製品輸入の増加は継続するが、衣料用・産業用とも高機能繊維の需要は拡大。
- ・海外では、アジア・中国を中心とする繊維貿易が拡大し、国際的業界再編も加速。



1. 基盤事業としてのフルラインの品種展開を継続し、先端材料、NVCを駆使した多様なソリューション型の高収益ビジネスモデルを構築

(1) “New Value Creator”の推進

- ・ワンストップトータルサービス機能の強化により、国内外大手SPA、スポーツメカブランド等との取り組み拡大

(2) 先端材料の拡大

- ・天然物由来新規繊維(3GT繊維、ポリ乳酸繊維等)、高機能繊維(PPS繊維、フッ素繊維)、ナノファイバーなど

(3) 品種別利益改善の徹底

2. 世界ナンバーOne事業群の強化、中国事業の強化により、グローバルな事業基盤を更に強化

(1) 世界ナンバーOne事業の拡大・強化

- ・ポリエステル/綿混織物(T/C)事業の世界戦略の推進
- ・マイクロファイバー(人工皮革)事業の高収益体質維持

(2) 中国事業の拡大、収益改善

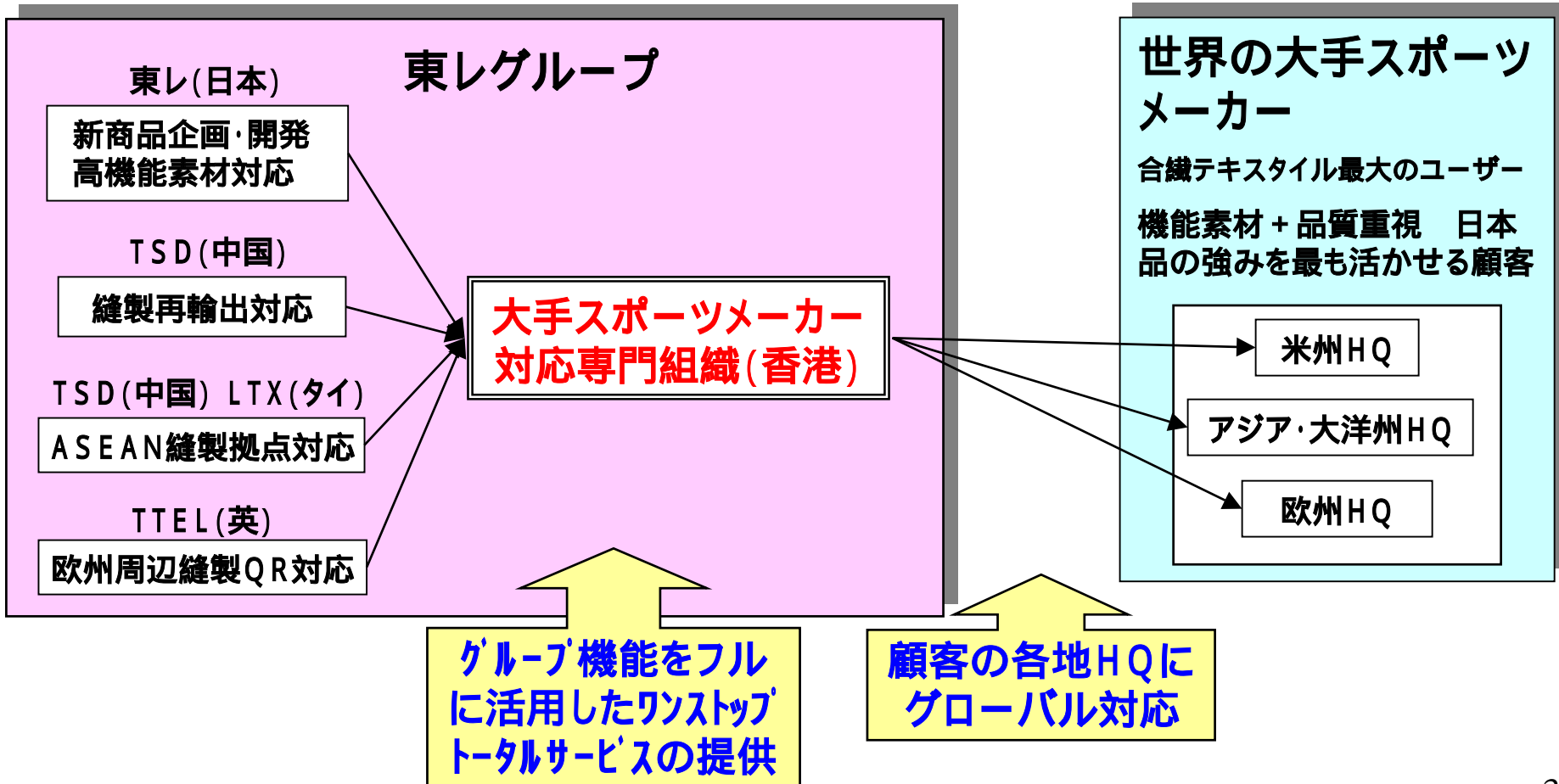
- ・TFNL: ポリエステル繊維高付加価値化('04~), ナイロン繊維生産('05~)
- ・TSD: 長繊維織物生産拡大('04~ 750万m/月) ニット新規展開('05~)

(3) 産業用途のグローバル展開

- ・自動車関連用途<エアバッグ、シートベルト、カーシート(マイクロファイバー含む)>の強化、グローバル生産体制確立

“New Value Creator”の推進事例 (繊維:スポーツメカブランド対応)

高機能合繊テキスタイルの最大ユーザーである世界の大手スポーツメーカーに対して、ワンストップ・トータルサービス機能を活かして顧客基点の発想と行動をとるため、専門組織を香港に立ち上げ、生産・販売ともグローバルに垂直・水平連携を図る。

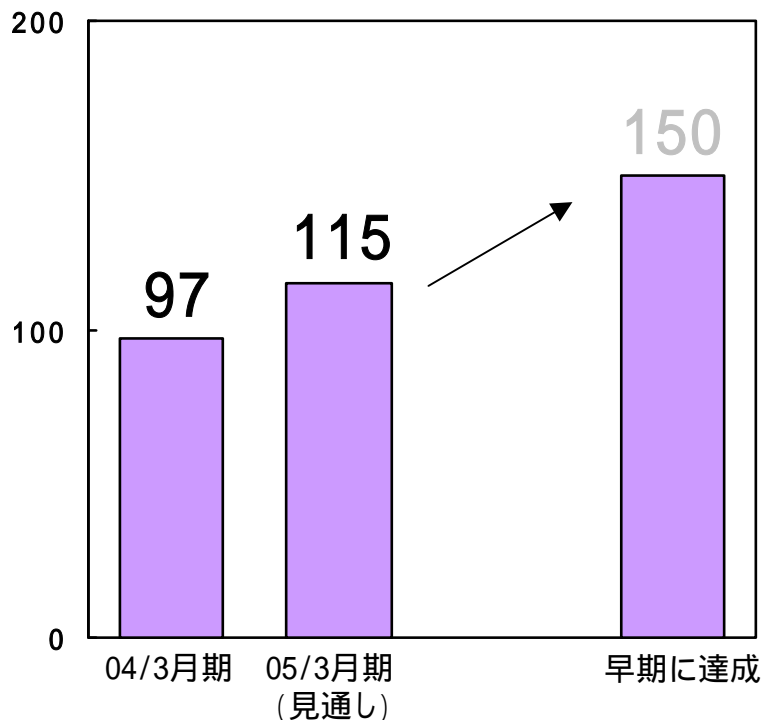


< 事業環境認識 >

- ・樹脂の世界需要は、世界的な自動車生産、電気機器生産の増加により、今後も安定的に成長。
- ・工業・包装材料用フィルムの世界需要は安定的に成長し、中国を中心としたアジアでの需要は生活水準の向上により高水準で推移。ただし、競争激化により汎用品の価格は低下。

億円

営業利益の推移



1. 安定収益構造の構築のための事業構造の転換と高付加価値化の推進

(1) “New Value Creator”の推進

- ・最終製品に要求されるニーズを先取りし、新素材、複合材料によるソリューションを提案

(2) 先端材料の拡大

- ・樹脂事業：高付加価値化の推進
自動車用途，環境対応新素材
- ・フィルム事業：ナノROI, ナノ構造制御技術等を活用した工業・包装用途新製品

(3) 品種別利益改善の徹底

- ・高採算品種へのシフト
- ・低採算事業の見直し

2. 樹脂事業のアジア展開、フィルム事業のグローバルエンジニアリングの推進による事業体質の強化と事業拡大

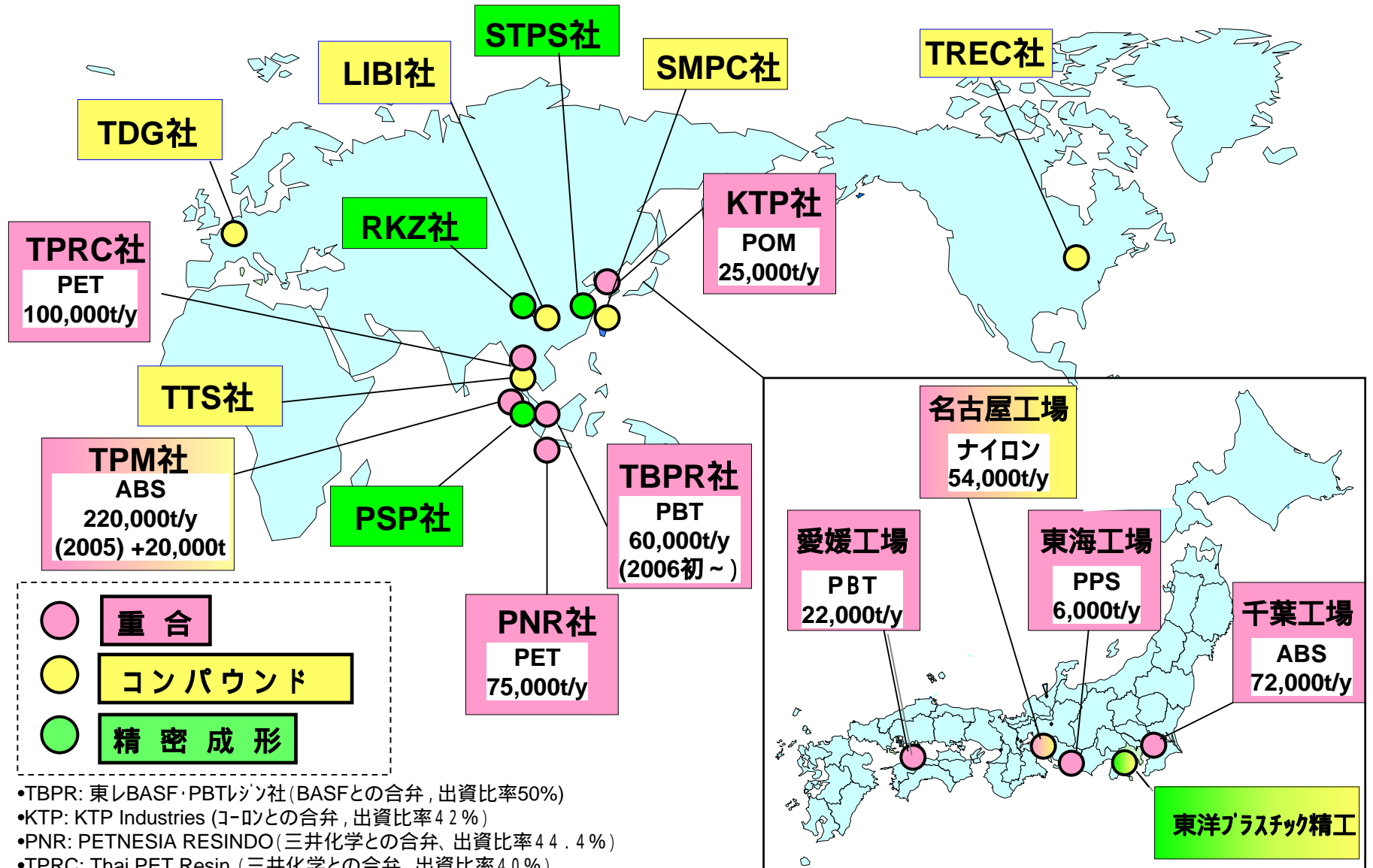
(1) 樹脂事業のアジアでの供給体制整備

- ・重合拠点の整備
- ・コンパウンド体制の拡充(中国・タイ)

(2) フィルム事業世界6拠点の最適組み合わせによる安定収益体制構築

- ・TPA、TPEUの黒字体質の定着と更なる収益向上
- ・需要増に対応した中国における設備増強
- ・国内のマザー工場化、高付加価値化

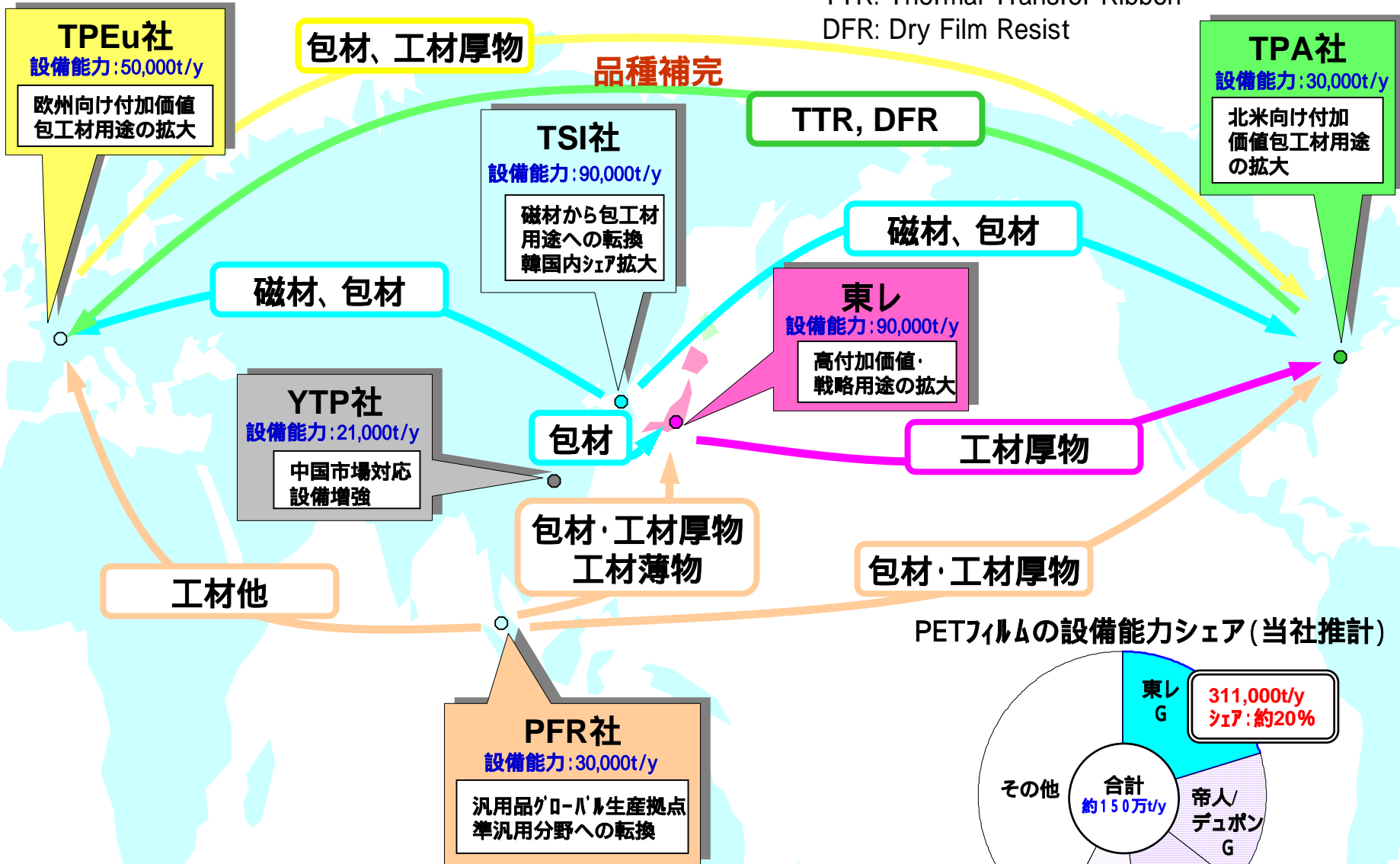
樹脂事業の事業拠点



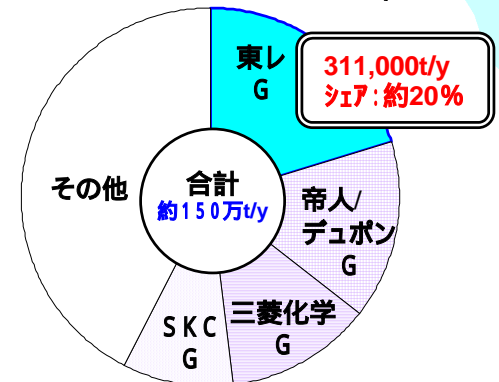
- TBPR: 東レBASF・PBTレジン社 (BASFとの合併, 出資比率50%)
- KTP: KTP Industries (コロンとの合併, 出資比率42%)
- PNR: PETNESIA RESINDO (三井化学との合併, 出資比率44.4%)
- TPRC: Thai PET Resin_ (三井化学との合併, 出資比率40%)
- SMPC: 上海三井複合塑料 (三井物産, 三井化学等との合併, 出資比率16.7%)

PETフィルムのグローバルオペレーション

TTR: Thermal Transfer Ribbon
DFR: Dry Film Resist

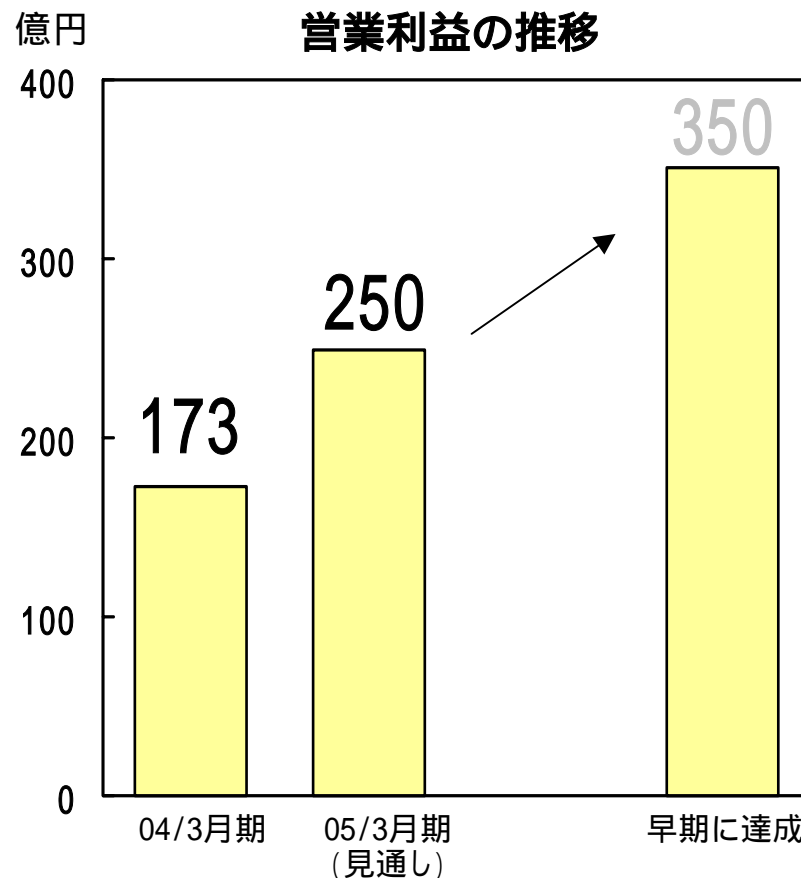
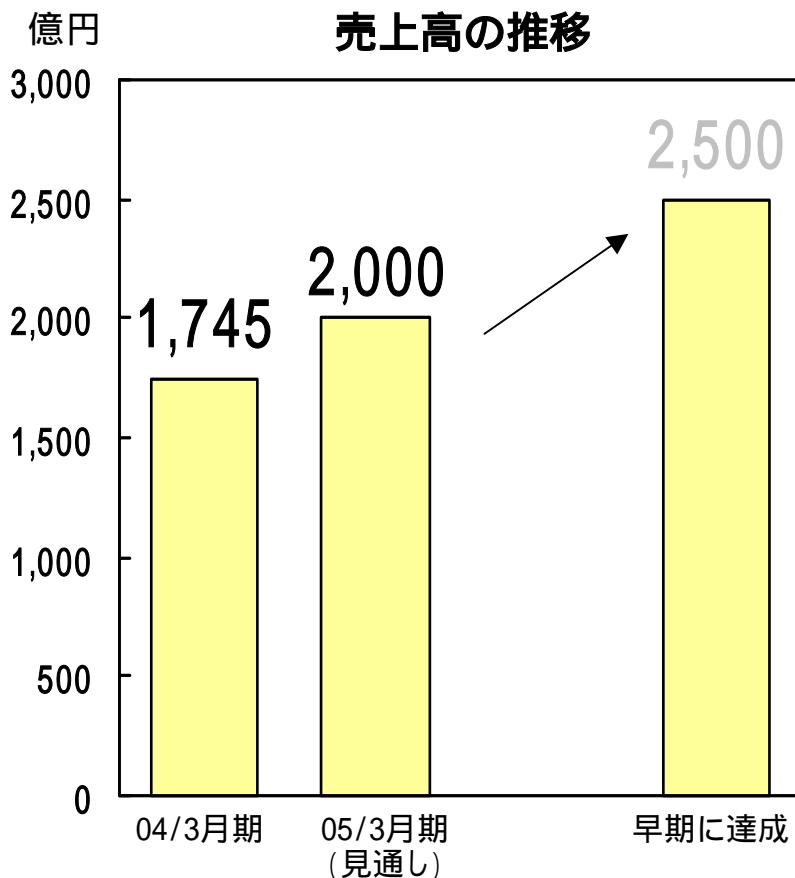


PETフィルムの設備能力シェア (当社推計)



< 事業環境認識 >

- ・電子情報産業は、パソコン、携帯電話の継続的拡大とデジタル家電の急激な拡大が予想される。とりわけ電子部材(半導体, 回路基板部品, FPD等)は、年率12%と高成長が見込まれる。
- ・地域的には、中国、台湾、韓国市場が大きく拡大する。



情報・通信機材事業拡大への取り組み

< 最近の取り組み >

- 04年3月 液晶カラーフィルター関連事業(カラーフィルター、スリットコーター、ペースト材料)における**三星Gとの長期的かつ包括的な提携**。
- 04年4月 情報・通信機材事業の拡大をより強力に推進するため、**IT事業SBU** (Strategic Business Unit) を設置し、横断的な取り組みをスタート。
- 04年5月 技術センター 新事業開発部門内に、「**事業化推進プロジェクト**」を設置し、新規先端材料事業について、生販技研一体となり、早期事業化を目指す。

新規先端材料事例

分類	事業
ディスプレイ材料	先端フィルム加工品
	カラーフィルター材料
	有機EL材料
回路・半導体材料	次世代フィルム回路基板材料
	CMP研磨パッド
	感光性ハイブリッド材料
	導電性ペースト

CMP: Chemical Mechanical Polishing

液晶用カラーフィルター関連事業

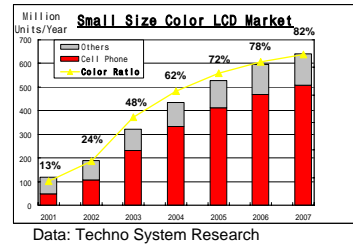
- 液晶用カラーフィルターは中・小型分野へ集中
- パネルメーカーの内製化戦略に対応して、大型分野はスリットコーター、ペースト材料を中心に事業展開

カラーフィルター、スリットコーター、ペースト材料の三本柱で液晶事業を拡大

<中・小型カラーフィルター市場>

需要動向

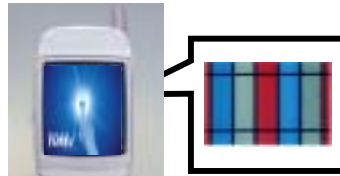
カラー液晶携帯電話
需要の増加



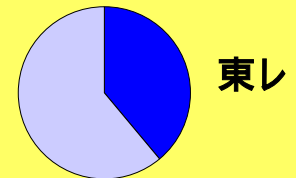
東レのソリューション

TAF (Toray Advanced Color Filter Technology)

屋内でも屋外でも見やすい東レ
独自の技術



世界のカラー携帯電話
用途でシェアNo.1



<大型カラーフィルター市場>

液晶パネルメーカーの動向

ガラス基板の大型化
(5G, 6G, 7G...)

カラーフィルターの自社工場
内製化

東レのソリューション

ペースト材料 (樹脂ブラックマトリクス,
顔料分散レジスト)

+

ペースト塗布装置(スリットコーター)

東レは自社でカラーフィルターを製造している唯一の装置メーカー。(製造は東レエンジニアリング)

スリットコーターで
世界シェアNo.1



第7世代スリットコーター

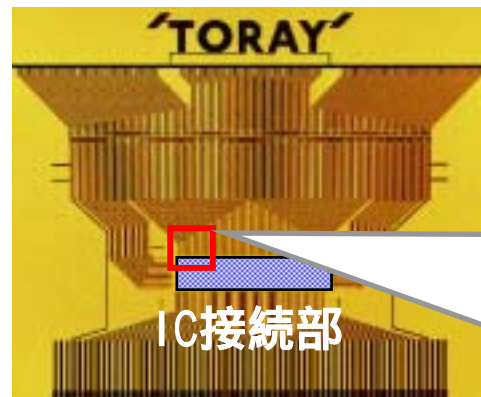
次世代フィルム回路基板事業

微細な配線形成技術と、ポリイミドフィルムの寸法変化を抑制する新たな技術とを組み合わせることにより、配線ピッチを25 μm とすることを可能にした。顧客からの引き合いも多く、2005年の実用化を目指す。

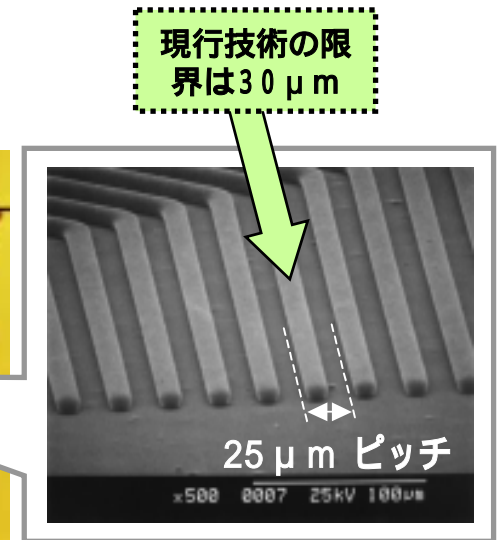
次世代パターン加工技術

LCD駆動IC接続ピッチのトレンド

年	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'10	
ピッチ (μm)	45	40	35		25		10	
現行技術								
次世代技術								



試作回路



試作回路(拡大写真)

携帯電話を初めとした液晶機器の高性能化

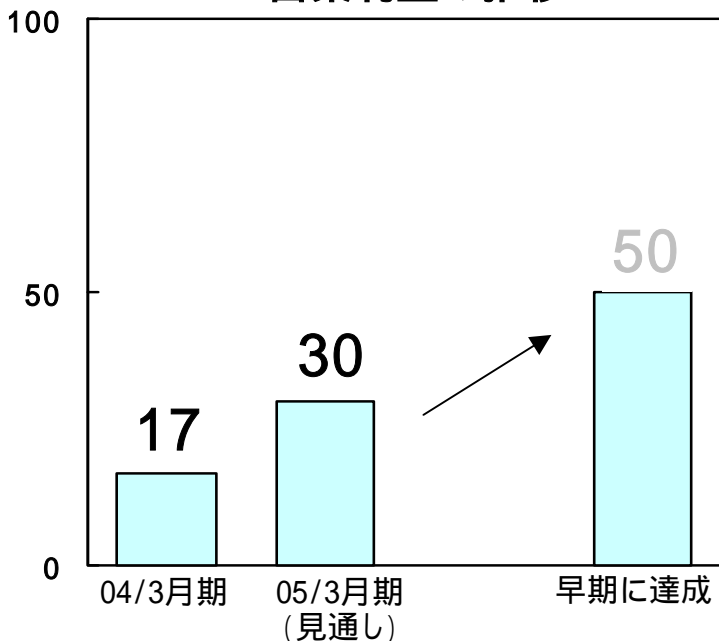
(携帯電話やPDAで、ハイビジョン並の高画質の映像を楽しむことも可能)

< 事業環境認識 >

- ・水市場は世界的な水不足により需要拡大
- ・RO膜市場は5%成長、特に中東は高成長
- ・MF/UF膜市場は上下水用途で10%超の成長。
- ・建設・エンジニアリング市場は、IT産業を中心に設備投資の増加が見込めるものの、激しい受注競争は継続する。
- ・マンション市場は、大都市中心部は底堅い需要があるが郊外物件は低迷するなど二極化進む。

億円

営業利益の推移



1. 水処理事業

- (1) 海外販売体制の充実・拡大による膜事業の拡大 - 中東, 中国に駐在員を設置
- (2) 国内外におけるアライアンスによるシステムプラント事業の展開。

将来構想: 10年後に、売上高1,500億円超の総合水関連事業グループ構築を目指す。

2. 建設・エンジニアリング関連事業

- (1) プロジェクト別利益管理の徹底
- (2) 営業力の強化
 - ・組織的営業による受注増加
- (3) 新規開発技術の導入による新規エンジニアリングの早期事業化
- (4) プロセスノウハウ付き設備売りの強化

RO膜プラントの例



KAE キュラソー
(オランダ領 アンティル諸島)
11,400 m³/d



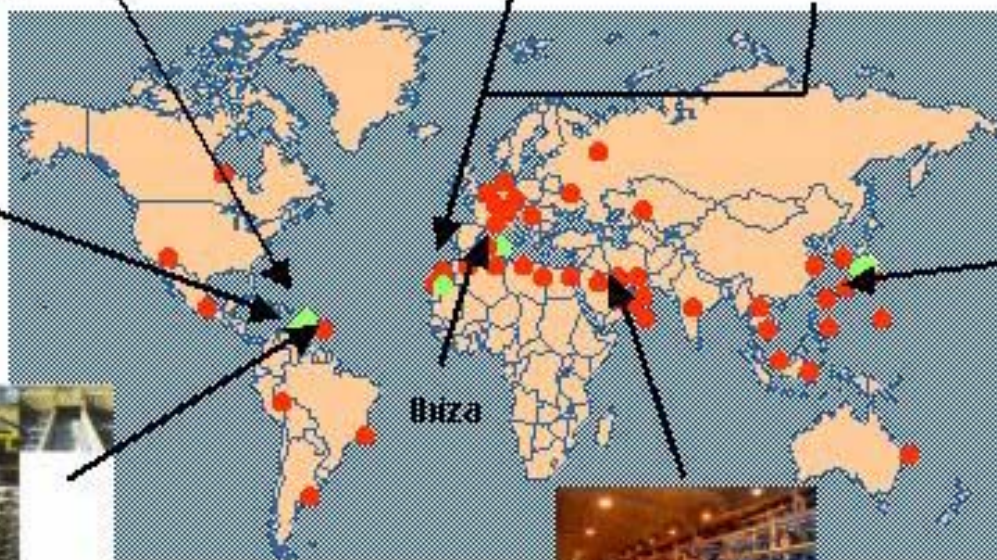
マスパロマス 1
(スペイン カナリー島)
4,500 m³/d



マスパロマス 2,3
(スペイン カナリー島)
9,000 m³/d



トルトラ
(イギリス領 バージン諸島)
690 m³/d



沖縄
40,000m³/d



トリニダード・アンド・トバゴ
136,000 m³/d

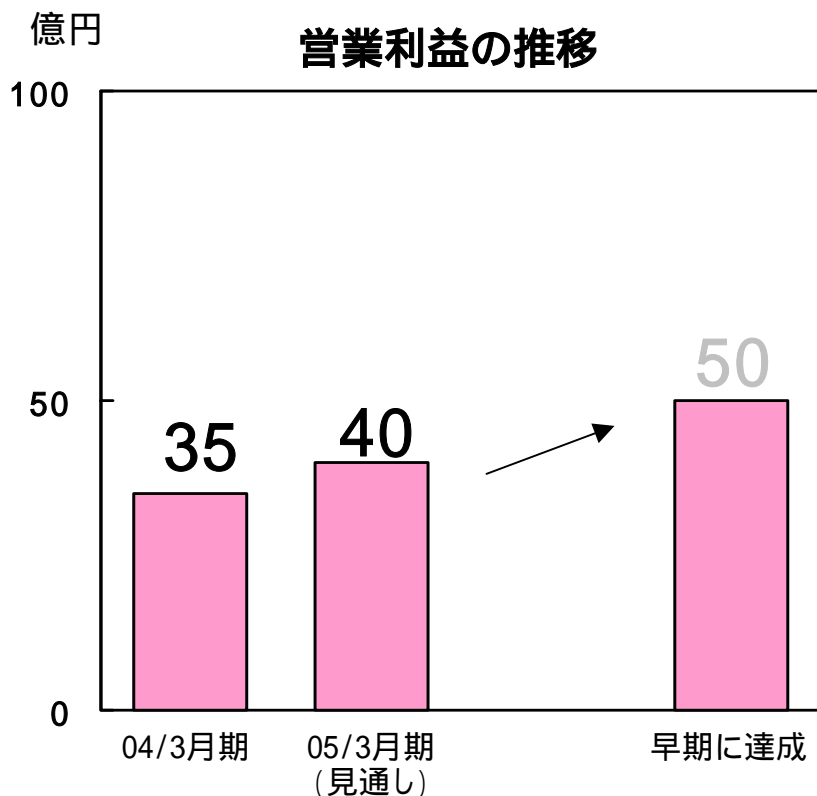


アルジュベイル
(サウジアラビア)
91,000 m³/d

● = BCS プラント
● = その他のROプラント

< 事業環境認識 >

・医薬事業は、新薬開発競争が激化し、製薬企業は再編による大規模製薬企業と得意分野に集中したスペシャルティ・ファーマに2極化する方向にある。
・ダイアライザーの需要は、透析患者数の増加に伴い、国内では4%/年、海外では7%/年の伸びが見込まれる。



1. 医薬事業

- (1)新規止痒薬TRK-820(藤沢薬品と共同開発)
欧州での承認取得と日米での治験の着実な実行
- (2)新規鎮痛薬TRK-091(日本新薬と共同)治験の着実な実行
- (3)“フエロン”、“ドルナー” 効能追加、新剤型などによる拡大
- (4)新薬創出、CADD、コンビケム、HTS(ハイスループットスクリーニング)をメデイナルケミストリーに融合させたイノベーション新薬(血液・循環、神経、炎症分野)開発の推進
- (5)先端融合研と医薬研の連携によるDDS、細胞医療、ゲノム・プロテオームの取り組み推進

2. 医療事業

- (1)次世代“トスルホン”投入による事業拡大
- (2)ダイアライザー、透析機器、血液回路を保有する独自の総合力を活かした事業拡大
- (3)救急集中治療カラムの事業拡大

将来構想: 医薬・医療事業セグメントの合計で、2010年近傍には1,500億円の売上高を目指す。

重点分野

神経・炎症

血液・循環

重点疾患

そう痒、疼痛、頻尿、腎障害、喘息・アレルギー、血小板症、癌、糖尿病

基盤技術

メイスナルケミストリー

CADD

ゲノム・蛋白分析

連携

製薬会社

ライブラリー導入

標的蛋白同定

適応拡大

(製品)

“フェロン”

“ドルナー”

周辺領域
新規領域
への
事業拡大

新薬開発

(開発品)

TRK820

TRK091

一般的
痛み・痒み
への
事業拡大

新薬探索

重点疾患で
新薬探索

DDS

先端融合研
との共同など

革新新薬
の創出

先端融合研

材料・バイオ技術

DDS技術

ゲノム創薬

疾患関連遺伝子

疾患関連蛋白

プロテオーム解析

革新医療

特色あるグローバルニッチ製品群を構築

新事業その他セグメントの収益拡大

事業環境認識 (炭素繊維複合材料事業)

- ・産業用途需要が欧州・アジアを中心に着実に伸張し、需給の改善が進捗する。
- ・産業用途、新型航空機用途など、本格的な需要拡大期が訪れる。

1. 世界No.1の炭素繊維メーカーとして、本格的な需要拡大に対応したグローバルな事業拡大を目指す

(1) 産業用途の拡販

- ・圧力容器, 風力発電, 土木建築, 自動車等産業用途を拡大
- ・SOFICAR増設分の拡販 (1,800t/年, '04年操業開始)

(2) 航空機用途の拡販

- ・エアバスA380向け炭素繊維 ('04年~)
- ・ボーイング7E7向けプリプレグ
- ・SOFICAR増設分の拡販 (1,800t/年, '04年操業開始)
- ・CFA増設分の拡販 (1,800t/年, '06年操業開始)

2. 増強された炭素繊維事業をベースに、川上・川中・川下のバランスの取れた事業展開により、更なる付加価値の取り込みを目指す

(1) 川中事業の拡充

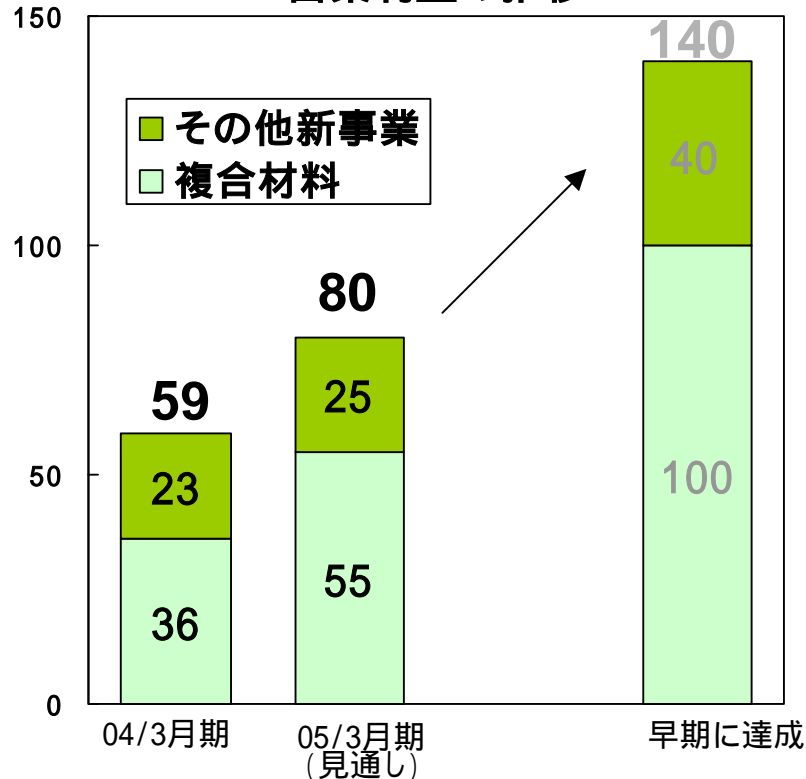
- ・スポーツ用プリプレグの高付加価値化
- ・産業用織物、土木・建築用織物等の拡大

(2) 川下事業の拡大

- ・コンジット製品 (成型品) の事業拡大 (自動車用途、土木・建築用途等)
- ・コンジット開発センター設置による開発機能の強化

億円

営業利益の推移



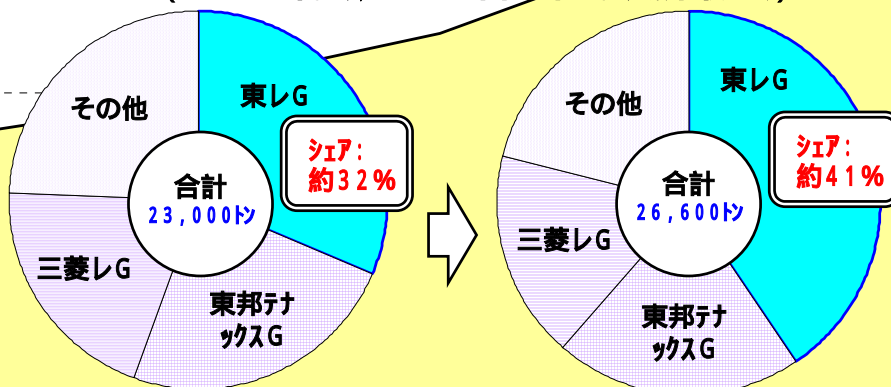
PAN系炭素繊維の需要見通し(ラジトリ含む当社推定)

東レグループ・PAN系炭素繊維生産能力(年産)

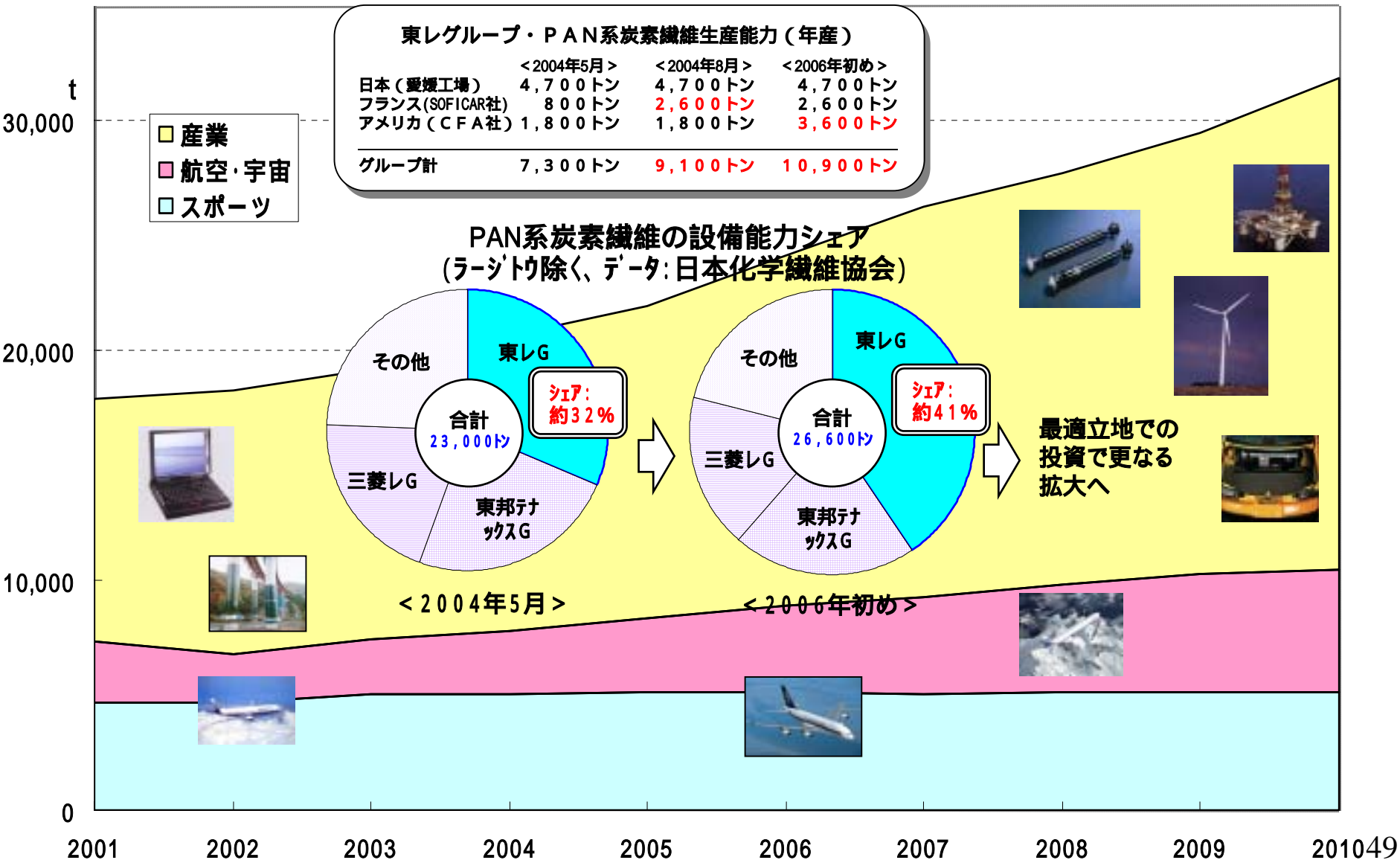
	<2004年5月>	<2004年8月>	<2006年初め>
日本(愛媛工場)	4,700トン	4,700トン	4,700トン
フランス(SOFICAR社)	800トン	2,600トン	2,600トン
アメリカ(CFA社)	1,800トン	1,800トン	3,600トン
グループ計	7,300トン	9,100トン	10,900トン

- 産業
- 航空・宇宙
- スポーツ

PAN系炭素繊維の設備能力シェア
(ラジトリ除く、データ:日本化学繊維協会)

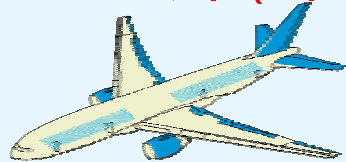


最適立地での
投資で更なる
拡大へ



新型航空機のCFRP化比率の向上で、航空機用途の需要が今後急速に拡大する

ボーイング社(B社) 777



一次構造材として唯一
当社プリプレグ採用

7E7 (2008年就航予定)



構造材の
複合材化進展

エアバス社(A社) A340-500/600



当社炭素繊維を採用

A380 (2006年就航予定)



一次構造材への
大量適用

今後の新開発機種への
更なる
複合材適用
拡大へ

就航年	1982	1995	2006	2008
機種	B 767, etc.	B 777	A380	B 7E7
構造材種	二次構造材	一次構造材, 二次構造材	一次構造材, 二次構造材	一次構造材, 二次構造材
1機当たりCFRP使用量	1.5 ton (B767)	約10 ton	約35 ton (推定)	約30 ton (推定)
1機当たりCF使用量	1 ton (B767)	約7 ton	約23 ton (推定)	約20 ton (推定)

NT -

1. 意識改革、企業体質強化、経営形態の改革の推進
2. 事業構造改革による事業拡大・収益拡大
 - (1) 先端材料事業の拡大
 - (2) ナンバーOne事業の拡大・強化
 - (3) 海外事業の拡大
3. 積極的かつ効率的な設備投資と財務体質強化の両立
4. CSRの強化・推進

連結営業利益1,000億円の早期達成

グローバルな高収益企業グループへの飛躍

'TORAY'

本資料中の2005年3月期業績見通し・事業計画、並びに中期経営課題における予想・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。