

長期経営ビジョン
“AP-Growth TORAY 2020”
および
中期経営課題
“プロジェクトAP-G 2013”

2011年2月3日

東レ株式会社
代表取締役社長 日覺昭廣

中期経営課題“プロジェクトIT-Ⅱ”のまとめ	(P2～P4)
長期経営ビジョン“AP－Growth TORAY 2020”	(P5～P10)
中期経営課題“プロジェクト AP－G 2013”	(P11～P36)
＜参考資料＞セグメント別中期事業戦略	(P37～P44)

中期経営課題 “プロジェクトIT-Ⅱ”のまとめ



“IT-II”の主なプロジェクトと成果

1. トータルコスト競争力強化(TCプロジェクト: Total Cost Reduction Project)

TC削減目標額<09年3月期予算→11年3月期> <億円>

	目標	見通し
固定費削減	600	600
比例費削減	400	420
合計	1,000	1,020

2. 事業体制革新(APSプロジェクト: Action Program for Survival)

「売り抜き」による収益の極大化

- ◆適切な価格戦略を踏まえた販売量の拡大(重点分野でのマーケットシェア拡大等)
- ◆適切な価格設定および比例費削減効果の取り込みによるスプレッド改善等

中期事業規模の合理的な見通しの策定と、それに対応した営業・生産・開発の規模・体制の最適化

- ◆液晶カラーフィルター事業における設備合理化を実施等

3. 成長戦略推進(APGプロジェクト: Action Program for Growth)

経済成長制約要因への東レグループ製品・技術によるソリューション提供

- ◆バッテリーセパレーターフィルム事業への参入
- ◆ダイムラー社と炭素繊維複合材料製自動車部品の製造・販売合併会社を設立
- ◆グリーンイノベーション事業の技術開発を推進するE&Eセンター新設等

巨大成長市場であるアジア(特に中国)の成長ポテンシャルの取り込み

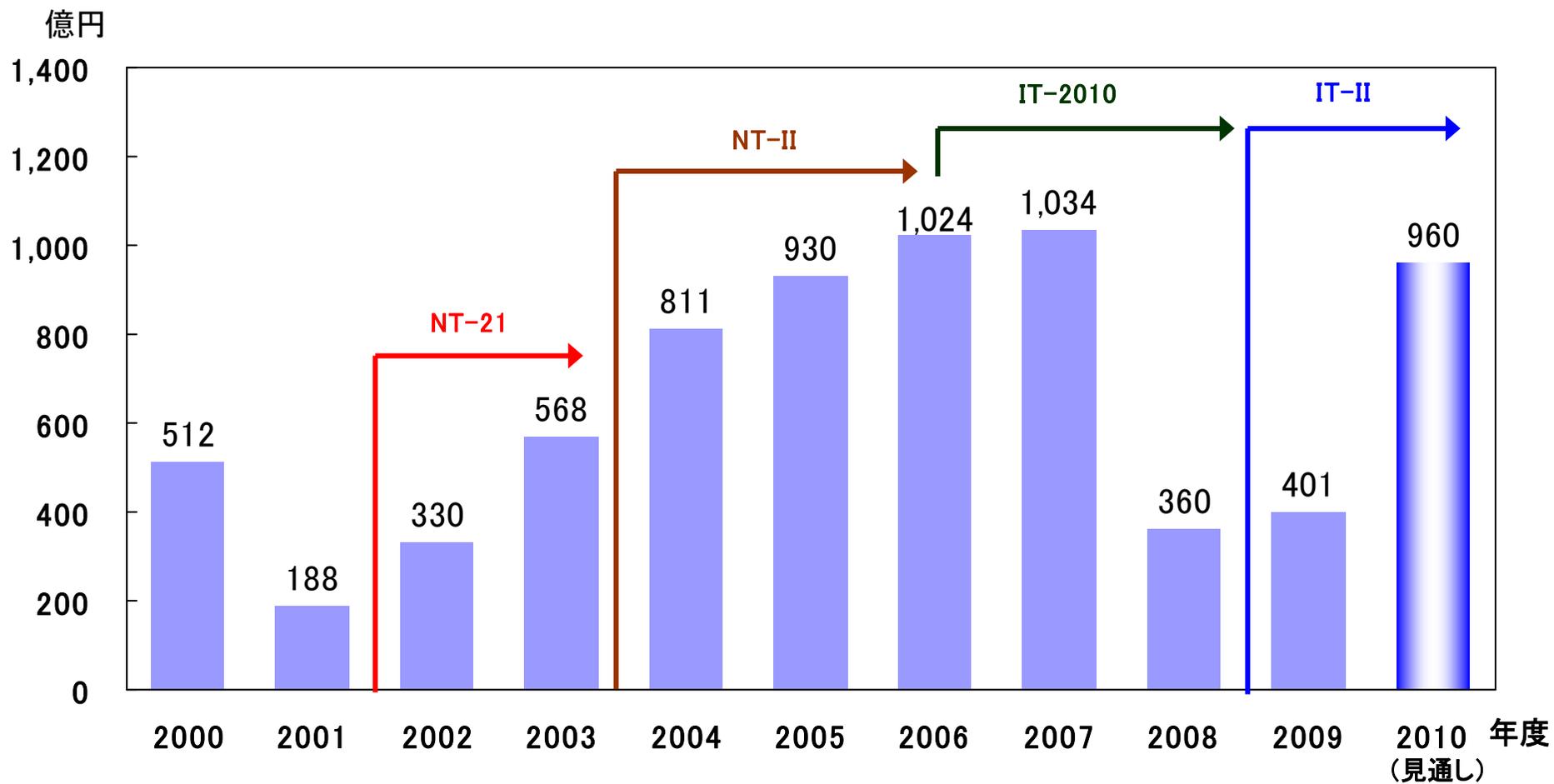
- ◆現地企業とのアライアンス、現地生産の拡大・強化

キャッシュ・フローの改善

- ◆設備投資の圧縮、運転資本(たな卸資産等)の削減

再度成長軌道に復帰するための基盤を築いた

連結営業利益の推移



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—



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

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

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

(参考) <億円>

	2010年度 (見通し)	2015年近傍 (イメージ)	2020年近傍 (イメージ)
売上高	15,300	20,000	30,000
基幹事業 戦略的拡大事業、重点育成・拡大事業	9,450 (62%) 5,850 (38%)	11,000 (55%) 9,000 (45%)	15,000 (50%) 15,000 (50%)
成長国・地域向け	5,200 (34%)	9,000 (45%)	15,000 (50%)
グリーンイノベーション事業	3,700 (24%)	6,000 (30%)	10,000 (33%)

()内は、売上高に対する比率

営業利益	960	1,800	3,000
営業利益率	6.3%	9%	10%
ROA	約6%	9%	10%
ROE	約9%	12%	13%

ROA=営業利益／総資産 ROE=当期純利益／自己資本

中期経営課題 “プロジェクト AP-G 2013”

改革と攻めの経営
—新たな成長軌道へ—



AP-G 2013の位置づけ

長期経営ビジョン

AP-New TORAY 21

AP-Innovation TORAY 21

AP-Growth TORAY 2020

中期経営課題

NT21

「体質強化・
守りの経営」

-危機から
の脱出-

NT-II

「攻めの経営」

-新たな飛躍へ
の基盤作り-

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-

2002年
4月

2004年
4月

2006年
10月

2009年
4月

2011年
4月

2014年
3月

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

成長分野での事業拡大

成長する4つの分野において、先端材料開発や事業横断的な取り組みの強化により事業拡大を推進。特に環境問題解決型事業については、「グリーンイノベーション事業拡大」として位置付け、総合的かつ強力に推進

環境・水・エネルギー



- ◆炭素繊維複合材料をグリーンイノベーションの中核材料として強力に事業拡大
- ◆電池関連素材や次世代エネルギー対応素材事業の拡大
- ◆水処理事業のグローバルな拡大
- ◆非化石系原料を使用した繊維、樹脂、フィルムの使用拡大

情報・通信・エレクトロニクス



- ◆携帯電話、薄型テレビ、スマートフォン等の電子機器市場での事業拡大
- ◆お客様との垂直統合的連携強化による革新的製品の開発・拡販加速
- ◆樹脂・フィルムの素材から部材までの垂直統合型事業展開による競争力強化

自動車・航空機



- ◆軽量化による省エネ、地球温暖化ガス削減を可能とする、炭素繊維複合材料および高機能樹脂の新規用途拡大
- ◆自動車次世代パワートレインおよびカーエレクトロニクス市場の拡大に対応した製品開発
- ◆炭素繊維複合材料への積極的な投資拡大

ライフサイエンス



- ◆「創薬型ビジネスモデル」の深化
- ◆高付加価値医療材料の開発・上市
- ◆バイオとナノテクノロジーの融合による、革新的バイオツールの創出

成長国・地域での事業拡大

グループ全体の経営資源を効率よく活用し、アジア・新興国での事業拡大を円滑かつ迅速に実現

中国

繊維、プラスチック・ケミカル



- ◆原糸から織・編物、縫製品に至る垂直統合型事業展開
- ◆ポリプロピレン不織布の増能力による供給体制強化
- ◆樹脂コンパウンド拠点の増強とケミカル事業(DMSO等)の立ち上げ

情報通信材料・機器

- ◆ディスプレイ材料の供給体制を拡充

環境・エンジニアリング



- ◆TBMCの逆浸透膜本格生産開始と同社を中核とした販売体制の強化

韓国

繊維、プラスチック・ケミカル



- ◆既存事業構造の高度化

情報通信材料・機器、炭素繊維複合材料

- ◆ユーザーとの連携によるIT関連材料事業の拡大
- ◆炭素繊維複合材料の本格的な事業展開

ASEAN

繊維、プラスチック・ケミカル

- ◆既存現地各社の事業高度化とFTA/EPAを活用した新ビジネスモデル構築
- ◆自動車分野等成長分野での事業拡大

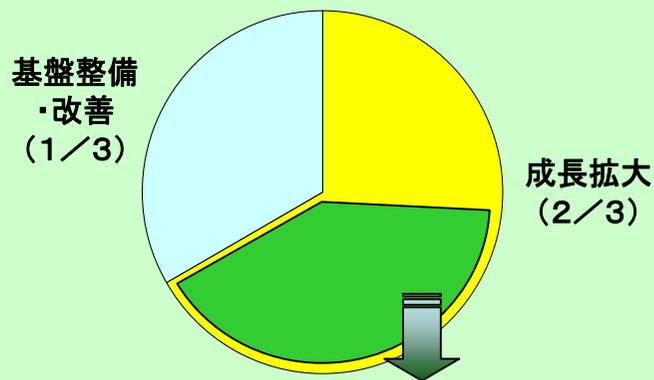
新興国

- ◆インド、中東、ブラジル等での戦略的先行投資

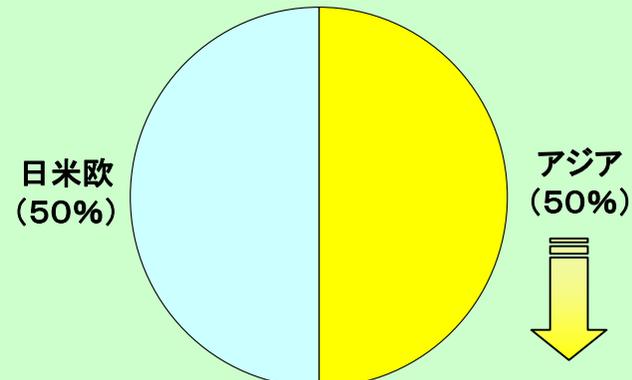
設備投資戦略、M&A・アライアンス戦略

設備投資戦略

2011年度以降の3年間で、3,500億円規模の設備投資を実行



成長拡大投資の内、60%を
グリーンイノベーション事業に投資



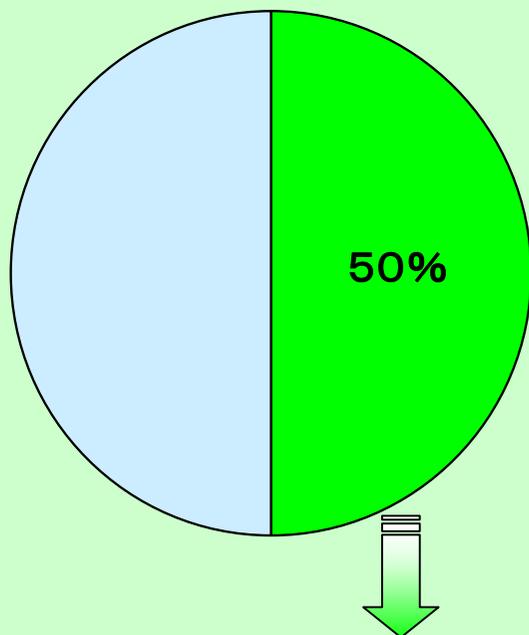
設備投資総額の50%をアジア地域に
投資

M&A・アライアンス戦略

- ◆スピーディーな事業拡大に向け、各事業レベルで検討されているM&A案件に加え、全社的な見地を進める案件も含めた重要テーマについては、コーポレートとして戦略的方向付けを推進
- ◆M&A投資資金は設備投資とは別枠とし、戦略的判断により重点投入

グリーンイノベーションを主体とした研究開発費の投入拡大

2011年度以降3年間
1,600億円規模



研究開発費の内、50%をグリーンイノベーション関連の研究・開発に充当

主要課題

1. グリーンイノベーション関連 研究・開発の強化

<主要テーマ>

- ① エネルギー利用の高効率化
自動車・航空機軽量化のための炭素繊維複合材料 等
- ② 新エネルギー
三大電池(太陽電池、燃料電池、リチウムイオン電池)
用材料・部材 等
- ③ バイオベースポリマー
ポリ乳酸、PET等基幹ポリマーのバイオベース化 等
- ④ 水処理
高性能RO、UF/MF膜 等

2. オープンイノベーションの推進

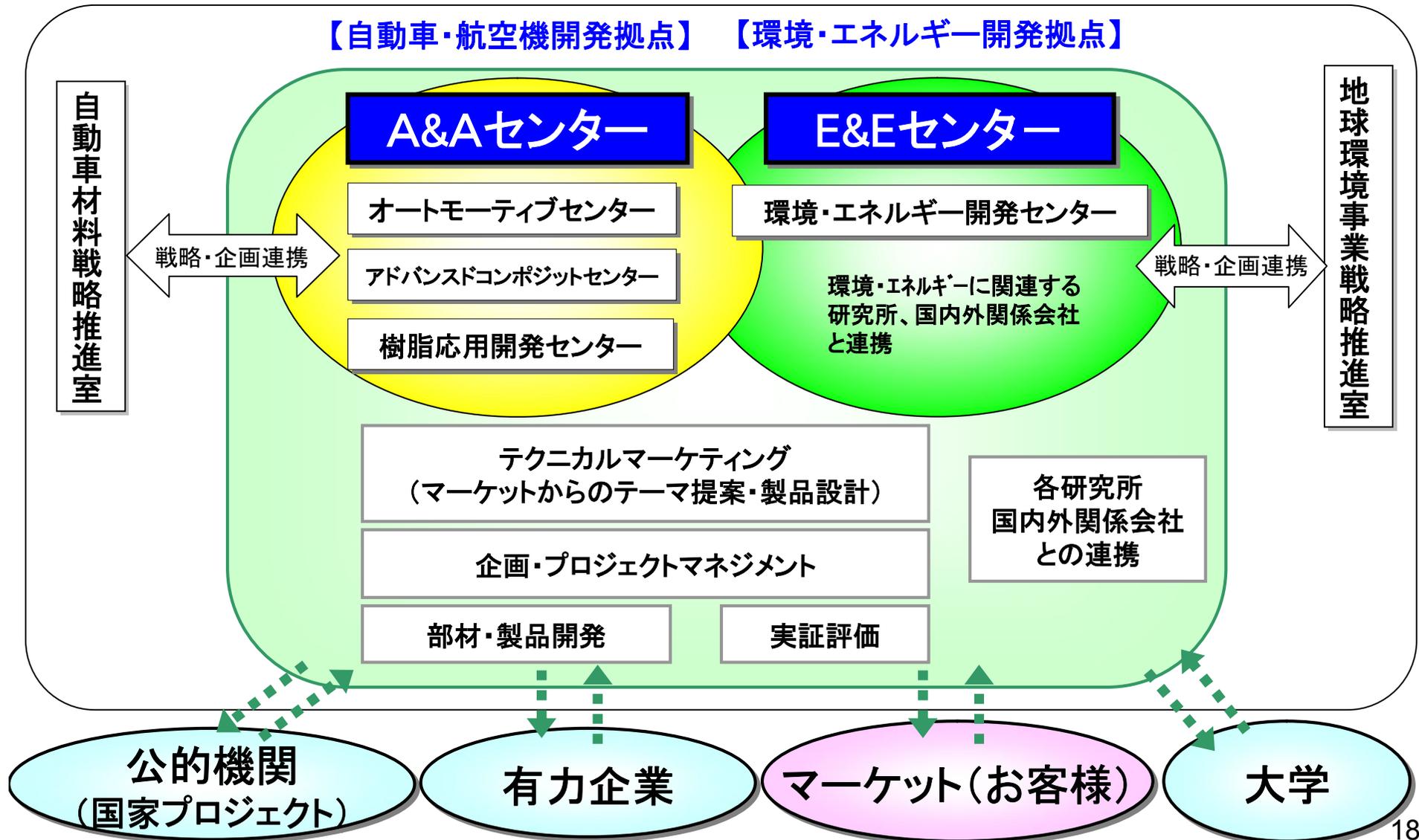
3. グローバル研究開発の強化

4. 基礎・基盤研究の強化

オープンイノベーションの推進

お客様等と一体となった開発連携の推進：総合力とスピード

【自動車・航空機開発拠点】 【環境・エネルギー開発拠点】

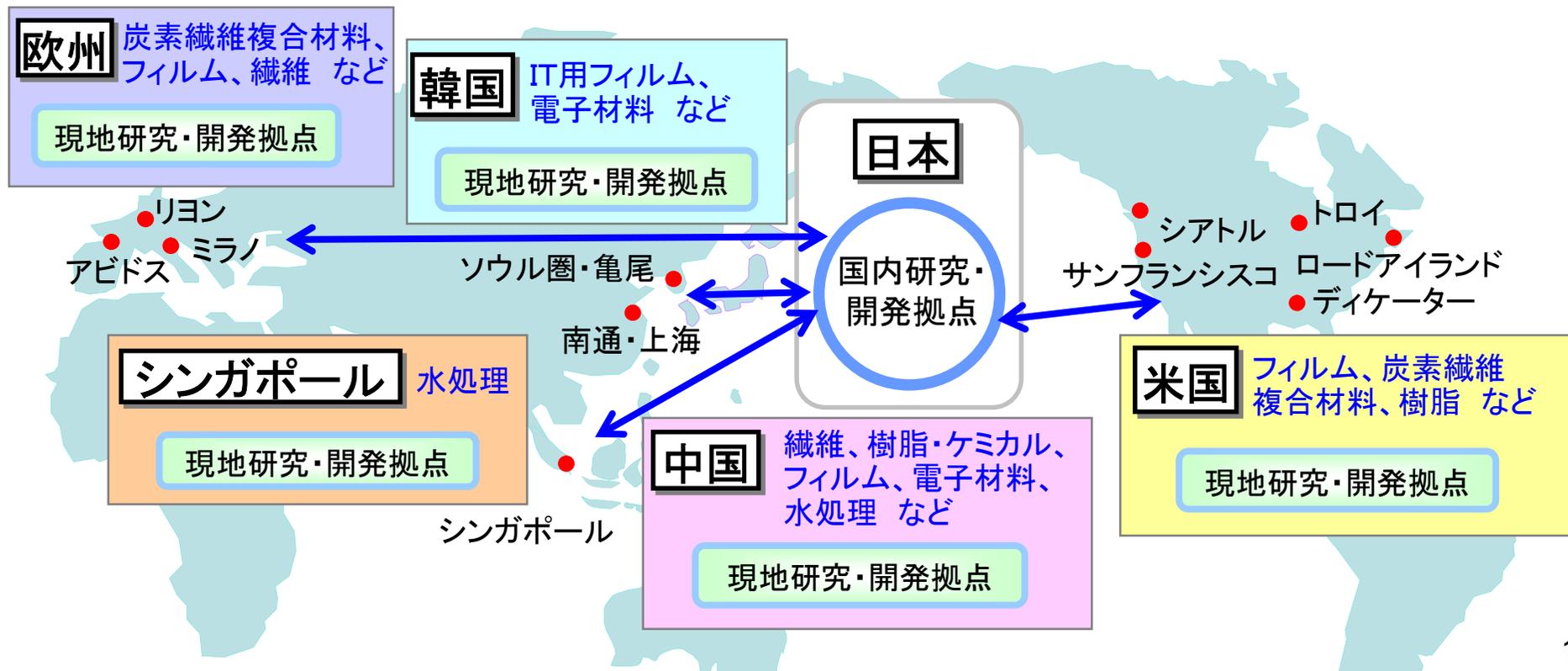


グローバル研究開発の強化

「成長分野・地域における事業拡大」をグローバルに推進
(グローバル研究・開発要員:約3,300人)

各国生産・販売拠点と連携した研究・技術開発を展開

知的財産戦略のグローバル展開



人材育成・確保

<目指すべき方向>

1. 高い「志」を持った、グローバルに活躍できる人材の育成・確保
2. 世界をリードする研究・技術力の確保
3. グローバルな競争に打ち勝つ、高い現場力の創出

- ◆重要戦略の立案・推進を牽引できる能力の高い人材を育成・確保
 - ・東レグループの経営者として活躍できる優秀課長層の育成機関である「東レ経営スクール」の再構築 等
- ◆グローバルに国境を越えて活躍できる優秀人材を国内外で採用し、育成
 - ・海外ローカル人材の育成と優秀人材の役員、幹部への登用
 - ・グローバル採用の戦略的拡大
 - ・国際化教育の充実（日本人社員の海外留学・派遣並びに、外国人社員の日本での研修の拡充 等）

競争力強化、事業構造改革の継続推進

競争力強化

強靱な企業体質を確保するために、体質強化・競争力強化に取り組む

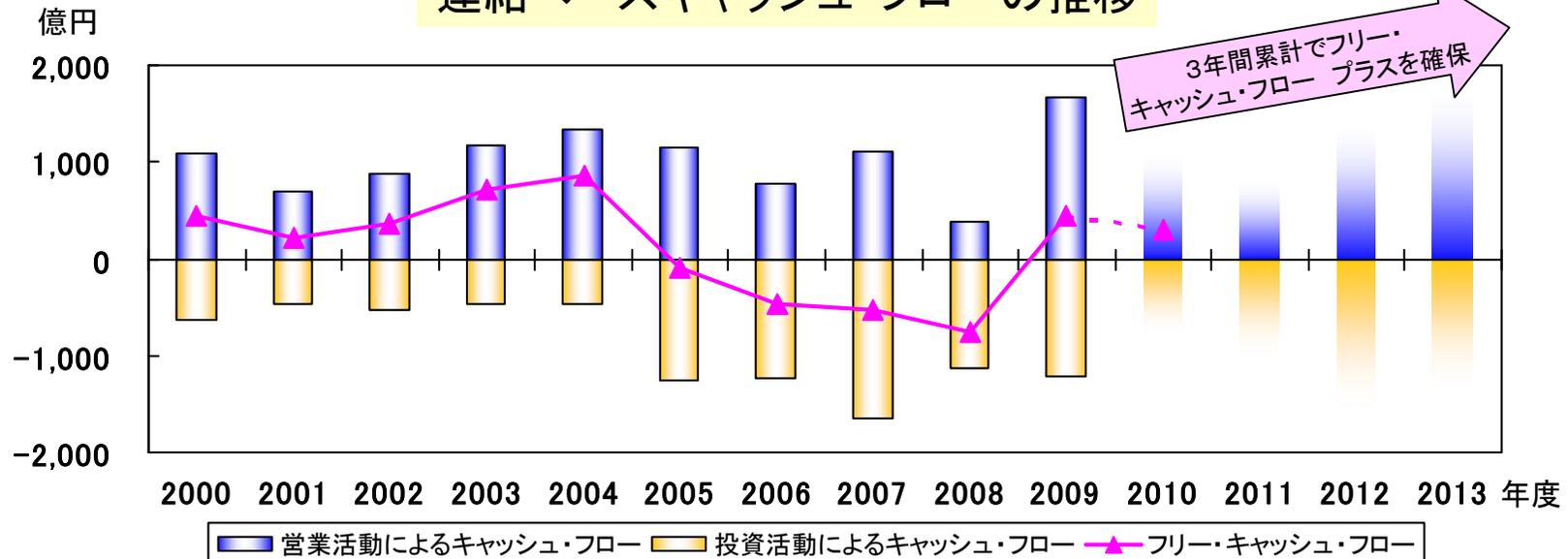
- ◆適正な固定費規模を維持するとともに、比例費を徹底的に削減(700億円以上)
- ◆世界最高水準の品質とコスト競争力に応える生産現場力、生産技術力の強化
- ◆本社・スタッフ業務(間接業務)の徹底的な合理化・効率化
- ◆事業拡大投資を持続しつつ、在庫の管理徹底による運転資本の効率化に取り組み、キャッシュ・フローの向上を追求
- ◆資本効率(ROA、ROE等)の向上
- ◆D/Eレシオのガイドラインを1とする

事業構造改革の継続推進

- ◆国内外において、赤字・低収益事業の再構築を継続して推進
- ◆国内の「基幹事業」では、製品の高度化に加え既存顧客との取り組み強化や市場シェアの向上と体質強化の継続により、生産・販売の事業基盤を維持・強化
- ◆「戦略的拡大事業」でも、新製品・新用途の開発と共に、コスト競争力強化等の課題を設定し、着実に収益を拡大
- ◆戦略的事業拡大と事業シナジー効果の取り込みの観点から、国内関係会社の統合・再編を含めた構造改革を推進

キャッシュ・フローと たな卸資産の推移

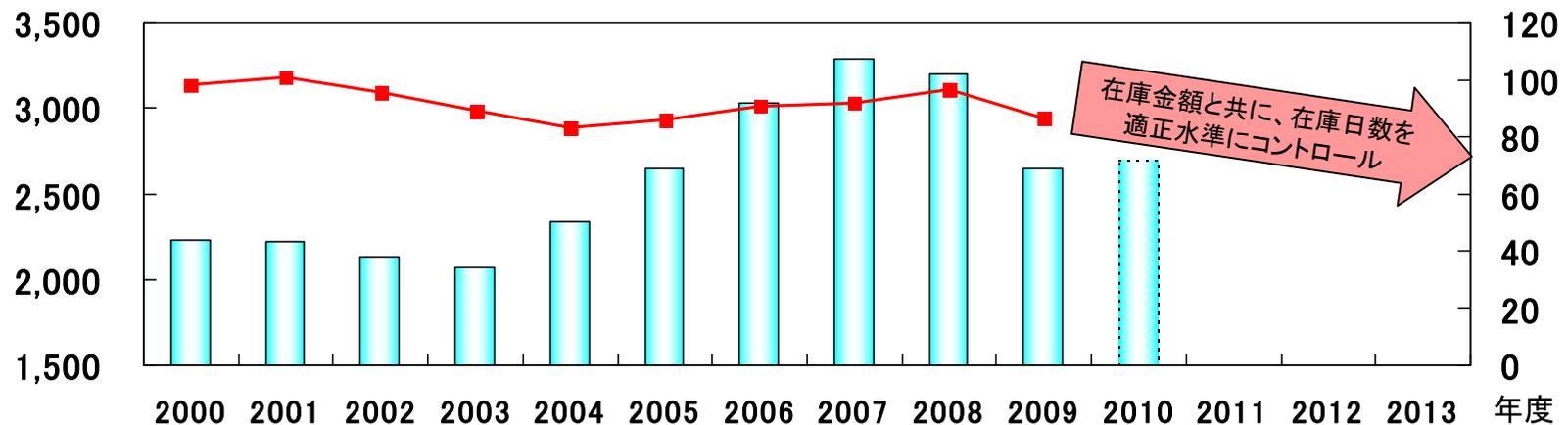
連結ベースキャッシュ・フローの推移



たな卸資産金額
＜棒グラフ、億円＞

連結ベースたな卸資産の推移

在庫日数
＜線グラフ、日＞



グリーンイノベーション事業拡大（GR）プロジェクト

地球環境問題や資源・エネルギー問題を解決し、脱石油資源の潮流を捉え、持続可能な低炭素社会の実現に貢献するため、「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する

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

トータルコスト競争力強化（TC-Ⅱ）プロジェクト

「持続的に事業収益拡大を実現する企業グループ」として欠かすことのできない強靱な企業体質を確保するためのコスト削減に継続的に取り組む

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

◆グリーンイノベーション事業拡大

地球環境問題や資源・エネルギー問題といった地球規模の課題解決に貢献

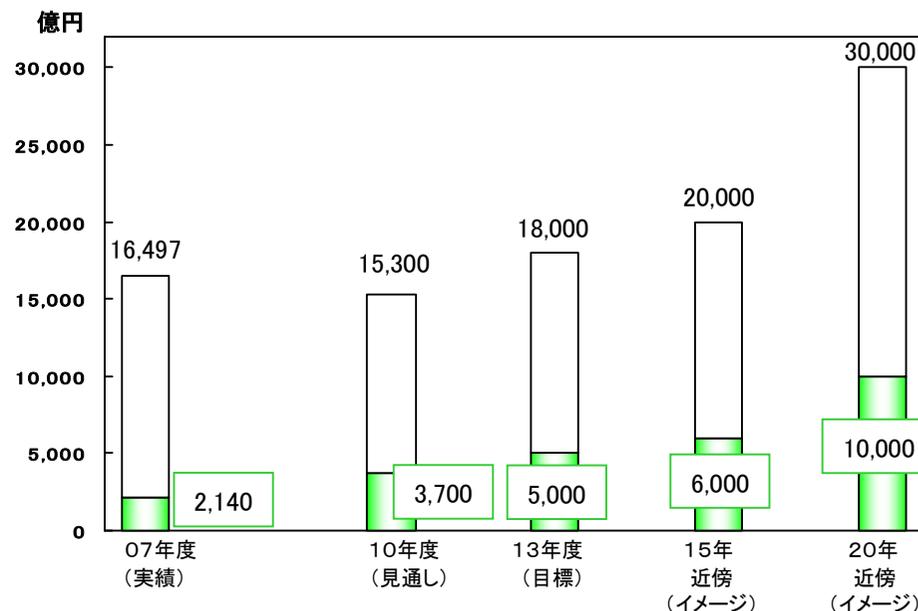
◆グリーンイノベーション事業開発

新規の環境問題解決型素材・部材
(太陽電池封止材、燃料電池電解質膜、
リチウムイオン電池電極材料等)の技術・
事業開発を推進

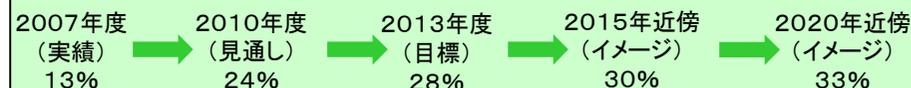
◆地球温暖化ガス削減

- ・東レグループ製品による地球温暖化ガス排出量削減量を2020年近傍に2億トン／年まで引き上げることを目標に、技術・製品開発および販売拡大を推進
- ・国内の製造工程における温暖化ガス排出量を2020年度までに1990年度対比25%削減することを目指す

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



2020年近傍にグリーンイノベーション事業を1兆円規模まで拡大

グリーンイノベーション事業の重点領域(1)

＜炭素繊維複合材料＞

環境・エネルギー関連用途の拡大

クリーンエネルギー



CNGタンク



風車翼

軽量化・省エネ



航空機



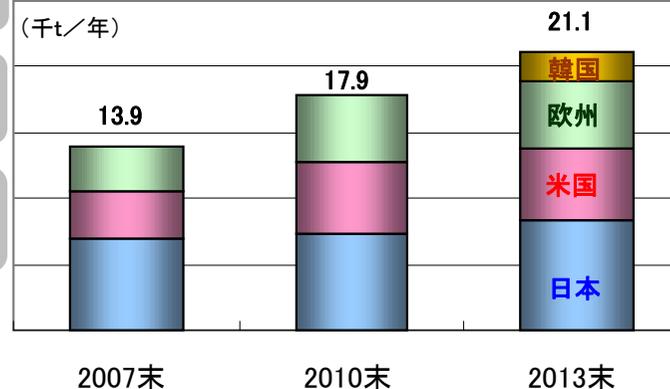
自動車

高機能炭素繊維の増設工事再開

韓国での炭素繊維の本格事業化

ダイムラー社と自動車部品製造・販売合併会社を設立

東レグループ生産能力(炭素繊維焼成)

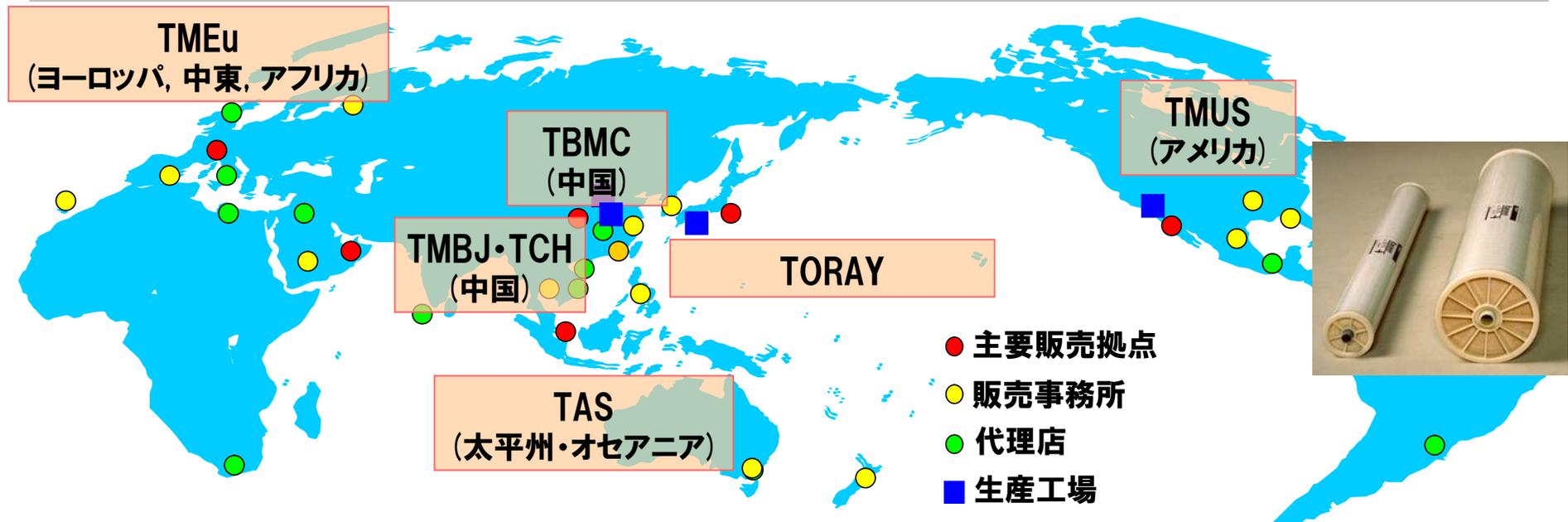
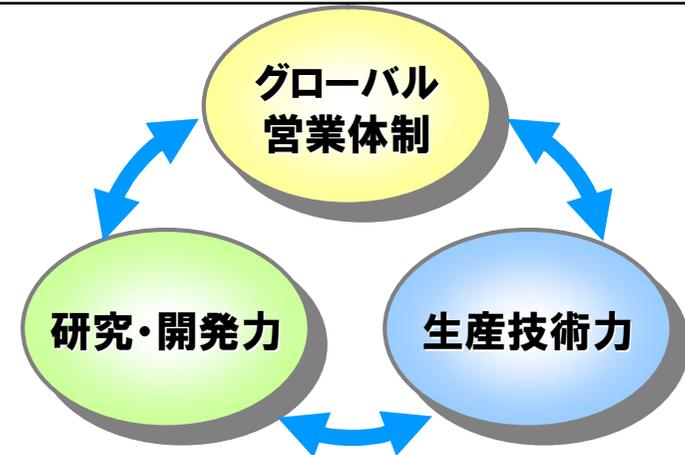


グリーンイノベーションの中核的事業として、多様な用途で飛躍的な拡大を図る

グリーンイノベーション事業の重点領域(2)

<水処理膜>

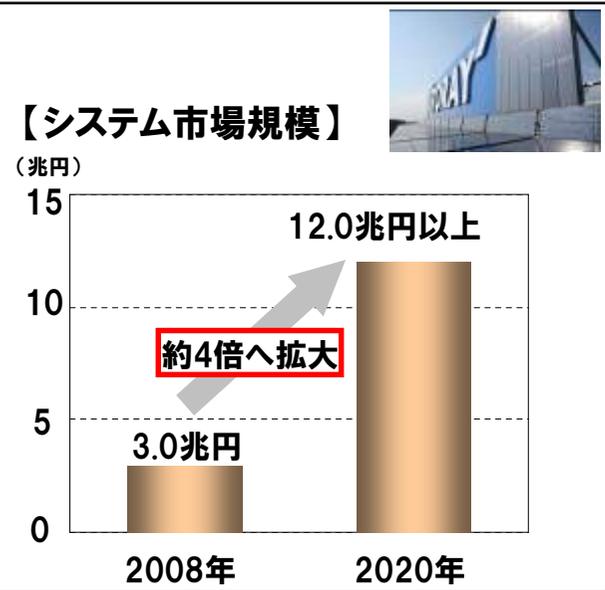
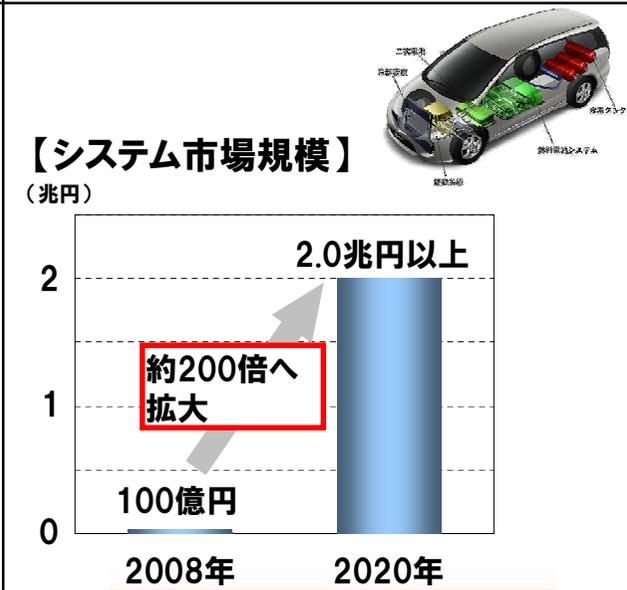
1. **グローバル営業体制**の拡充・強化
2. **生産体制整備と能力増強**による収益構造の強化
3. **研究開発・生産技術の総合力**による**新技術・新製品の創出**



グローバル展開を強化し、膜事業世界No. 1の地位を確固たるものにする

グリーンイノベーション事業の重点領域(3)

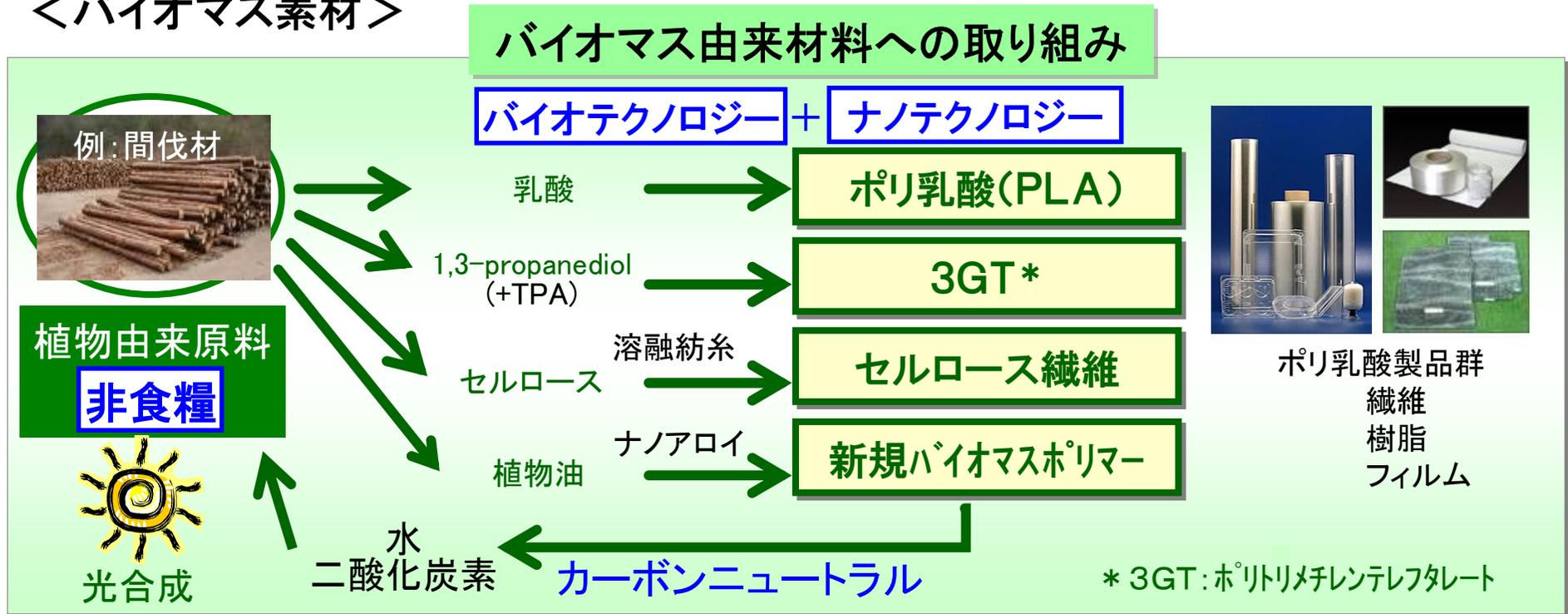
<電池(太陽電池、燃料電池、リチウムイオン電池等)用部材>

太陽電池部材	燃料電池部材	リチウムイオン電池部材
バックシート PETフィルム フロントシート フッ素フィルム 接続箱 エンジニアリング・プラスチック ホッティング樹脂・接着剤 シリコン樹脂 基板フィルム ポリイミドフィルム 半導体層 有機半導体	電解質膜 高機能フィルム ガス拡散層 炭素繊維 燃料タンク 炭素繊維	バッテリーセパレーター 耐熱微多孔フィルム OPP微多孔フィルム 負極材料 Si系材料 バインダー ポリイミド・アミド系樹脂 電池製造設備 東レエンジニアリング 分析解析技術 東レリサーチセンター
【システム市場規模】 (兆円)  <p>2008年 3.0兆円 → 2020年 12.0兆円以上 約4倍へ拡大</p>	【システム市場規模】 (兆円)  <p>2008年 100億円 → 2020年 2.0兆円以上 約200倍へ拡大</p>	【電池市場規模】 (兆円)  <p>2008年 1.0兆円 → 2020年 3.5兆円以上 約3.5倍へ拡大</p>

当社グループの総力を結集し、電池材料の総合メーカーを目指す

グリーンイノベーション事業の重点領域(4)

<バイオマス素材>



<p>繊維</p> <p>衣料、カーペット、自動車内装 など</p>	<p>フィルム</p> <p>ブリストアパック、食品容器・包装など</p>	<p>樹脂</p> <p>パソコン・TV(筐体)、OA機器 など</p>
---	--	---

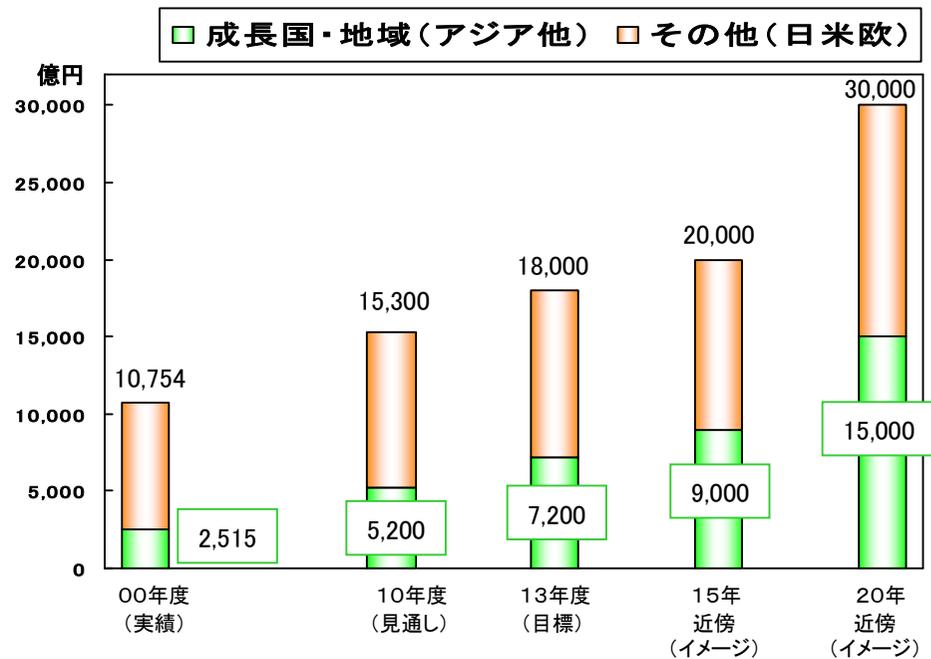
バイオマス由来材料素材を活用した新製品の開発・事業化を推進

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

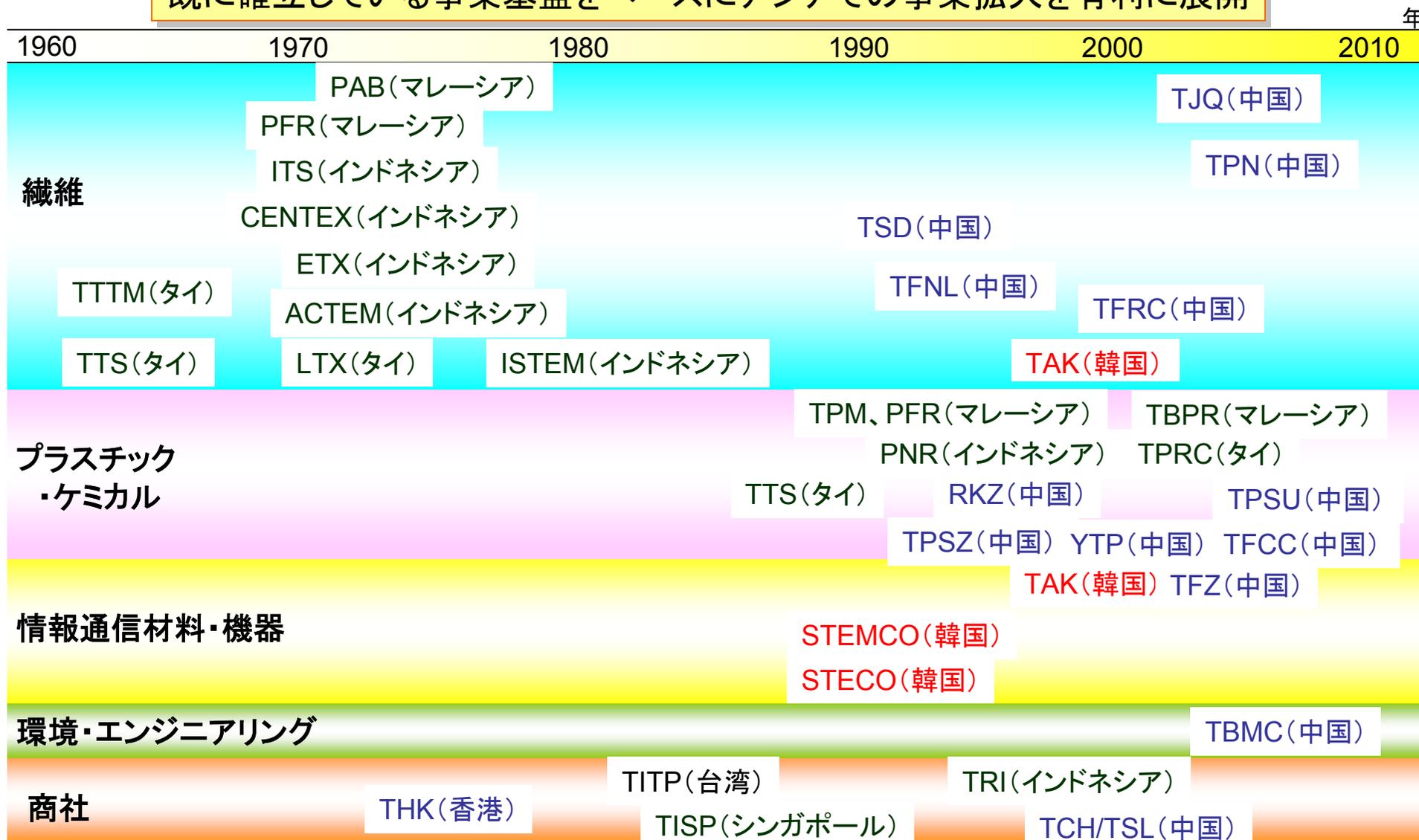
- ◆アジア・新興国における固有ニーズに対応する製品・素材の開発・提供実現と、着実に市場浸透させるための営業力強化
- ◆既存拠点の生産基盤強化、未参入地域での生産拠点確立を進めるとともに、各地の技術サービス機能を拡充
- ◆既存生産・販売拠点、グループ全体の経営資源を最大限活用するとともに、現地有力企業とのアライアンスにより、事業の早期拡大を推進
- ◆富裕層と中間所得層の拡大に伴う需要の飛躍的増加に対して、先端材料を軸に積極的に事業を拡大

成長国・地域向け売上高の推移



アジアにおける事業基盤(1)

既に確立している事業基盤をベースにアジアでの事業拡大を有利に展開



アジアにおける事業基盤(2)

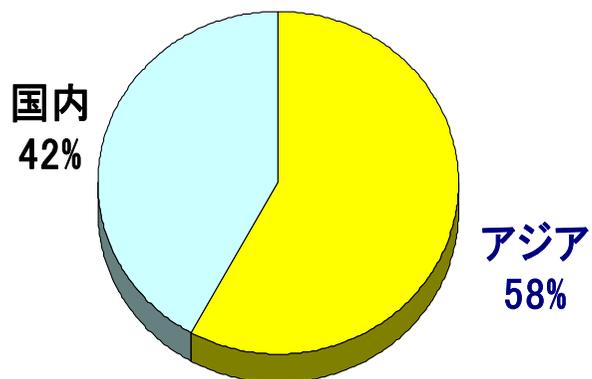
	中国	韓国	東南アジア
総売上高*1 (2011年3月期見通し)	約1,700億円	約1,000億円	約1,600億円
連結子会社数 (2010年9月末実績)	33	3	20
連結ベース従業員数*2 (2010年9月末実績)	約7,600人	約1,700人	約9,000人
累積設備投資額*3 (2010年9月末迄)	約800億円	約900億円	約2,800億円

- *1 各地域における連結子会社の売上高の単純合計
- *2 各地域における連結子会社の従業員数
- *3 各地域における主要連結子会社の累積設備投資額

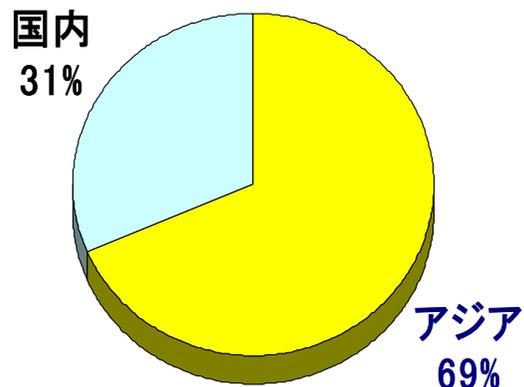
アジアにおける事業基盤(3)

主要製品の生産能力 (2010年末)

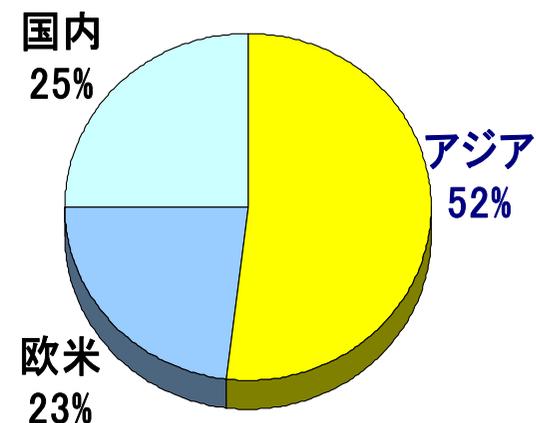
繊維(原糸・原綿)



樹脂(ニートレジン)



PETフィルム



アジアにおいて有形・無形の経営資産を保有

既存の事業基盤を徹底的に活用し、
アジアにおける更なる事業拡大を推進

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に、グループ横断プロジェクトを立ち上げて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

- ◆原単位改善は、国内工場で培った改善手法を国内外関係会社へ展開
- ◆購買VAは、事業戦略と一体化したコスト削減を実行
- ◆購買物流部門は、現場の購買VA活動を支援するとともに、グローバル調達体制構築に取り組む

毎年3%以上、3年間
合計で10%
(約700億円)以上の
比例費削減

固定費削減

- ◆固定費を利益拡大に見合った規模に管理するために、業務効率化などの体質強化の施策は継続して定着化

業績指標の目標

<億円>

	2010年度 (見通し)
売上高	15,300
基幹事業	9,450 (62%)
戦略的拡大事業、重点育成・拡大事業	5,850 (38%)
成長国・地域向け	5,200 (34%)
グリーンイノベーション事業	3,700 (24%)

	2013年度 (目標)
売上高	18,000
基幹事業	10,000 (56%)
戦略的拡大事業、重点育成・拡大事業	8,000 (44%)
成長国・地域向け	7,200 (40%)
グリーンイノベーション事業	5,000 (28%)

()内は、売上高に対する比率

営業利益	960
営業利益率	6.3%

営業利益	1,500
営業利益率	8.3%

ROA	約6%
ROE	約9%

ROA	8%
ROE	11%

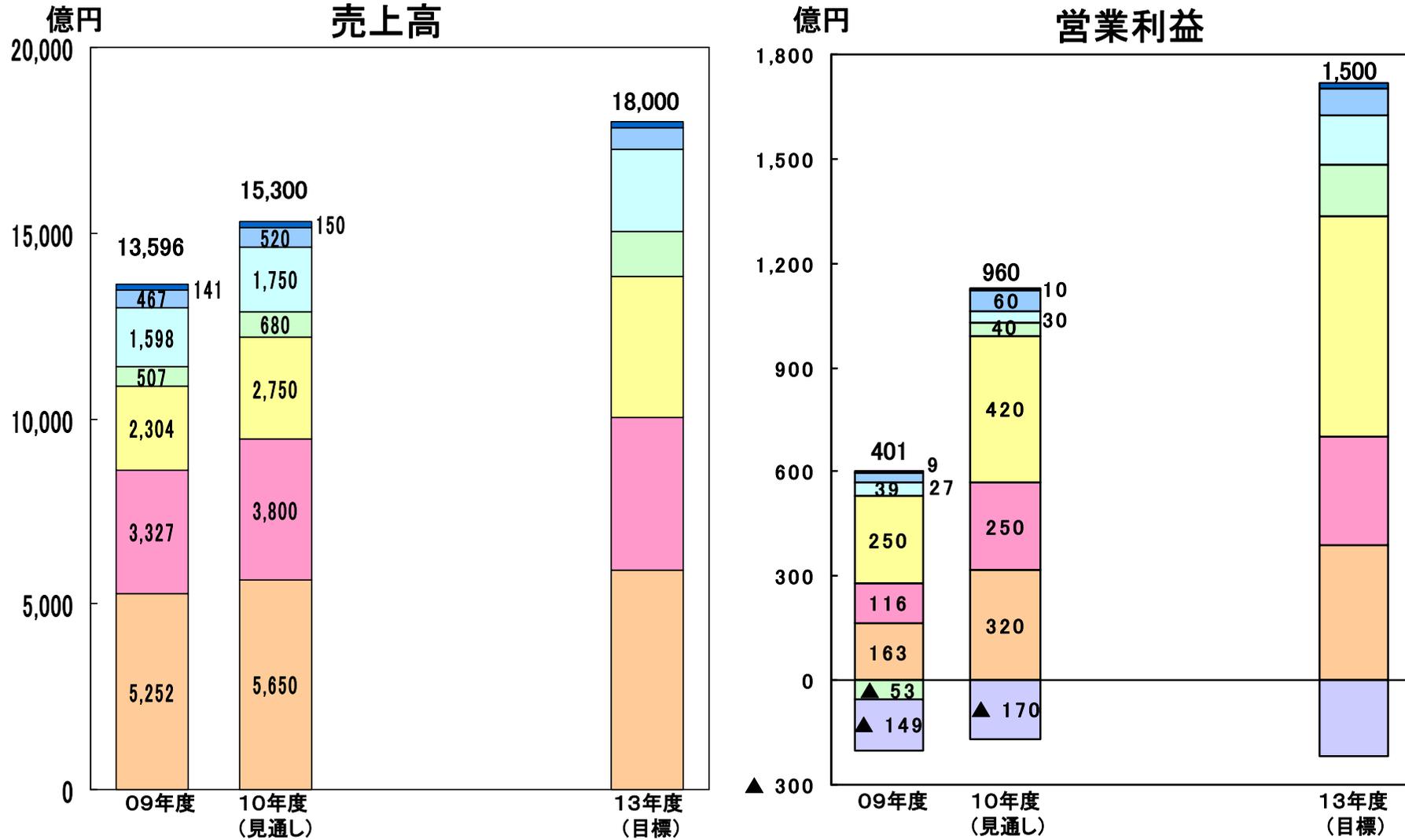
前提： 為替レート 80円/US\$
原油価格 95US\$/B(DUBAI FOB)

ROA=営業利益/総資産
ROE=当期純利益/自己資本

<配当についての考え方>

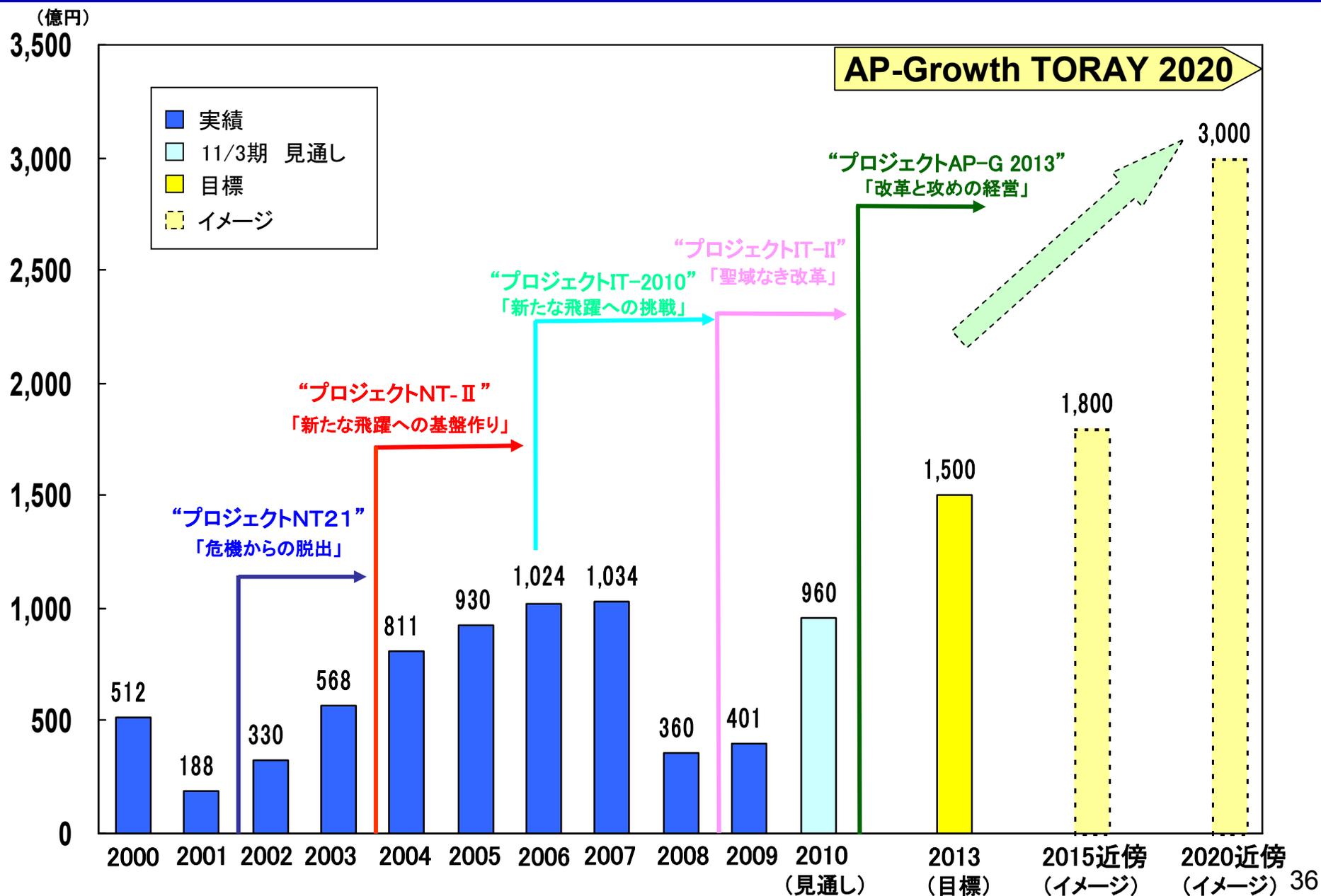
業績に連動して継続的な配当増を目指す

セグメント別売上高・営業利益目標



- 繊維
- プラスチック・ケミカル
- 情報通信材料・機器
- 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

営業利益の推移



＜参考資料＞セグメント別中期事業戦略

事業区分とセグメント

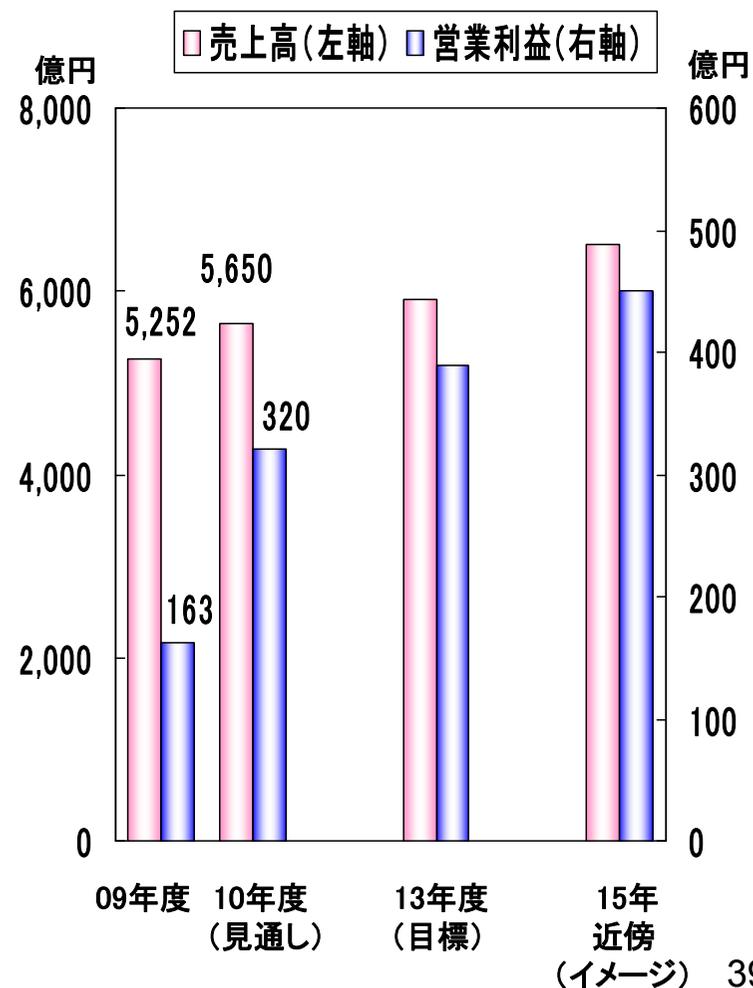
事業区分	東レ事業組織	セグメント	基盤材料	先端材料
基幹事業	繊維	繊維	合成繊維 樹脂 フィルム ケミカル原料 等	高機能繊維 機能性微粒子 高機能樹脂 高機能フィルム ディ스플레이材料 半導体実装材料 高密度記録材料
	樹脂・ケミカル	プラスチック・ケミカル		
	フィルム	情報通信材料・機器		
電子情報材料				
戦略的 拡大事業	複合材料	炭素繊維複合材料		炭素繊維 先端複合材料
	医薬・医療	ライフサイエンス		
重点育成・ 拡大事業	水処理・環境	環境・エンジニアリング	エンジニアリング他	環境配慮型材料 高機能分離膜

<基本方針>

基幹事業としての安定的な収益体質の維持・強化と成長分野・地域での事業拡大を推進する

<事業戦略>

1. 国内は、設備・製品の高度化と「売り抜き」の継続により、全素材の国内生産を維持
2. 海外では、繊維産業のグローバルな成長に対応し、適地での増設、事業拡大を推進
3. 国内外の糸・綿・テキスタイルの出口として、また究極のサプライチェーン効率化による収益基盤構築のため縫製品事業を強化・拡大
4. 成長地域(中国、ASEAN、インド等)市場向け販売を拡大(FTA/EPAの進展を活用した新しいビジネスモデルを構築等)
5. 成長分野(自動車分野、グリーンイノベーション製品等)向け事業を拡大
6. 高機能繊維(PPS、フッ素、LCP等)、バイオベースポリマー繊維(PLA、3GT等)等の先端材料事業を拡大



＜基本方針＞

グローバルオペレーションを最大限に活用し、成長分野・地域における事業拡大と収益向上を目指す

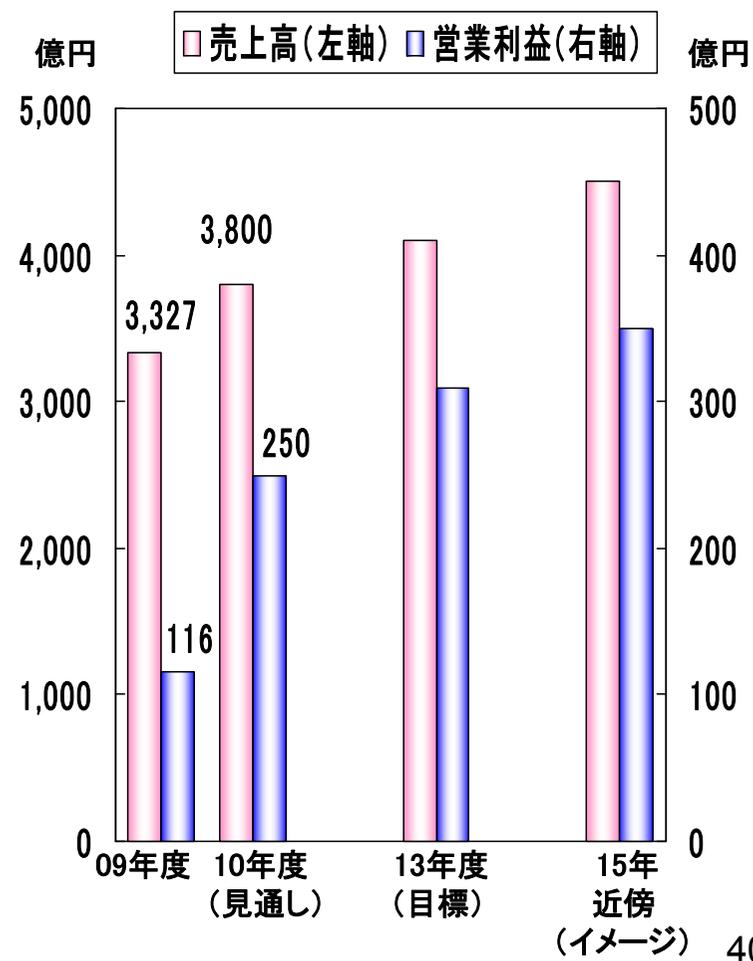
＜事業戦略＞

－樹脂・ケミカル事業－

1. Chemistry要素技術をベースとし、市場変化に対応したグローバルな事業拡大を推進
2. グローバルアライアンスの積極的推進とユーザーとの連携を更に強化
3. 樹脂・ケミカル融合による新製品を上市、拡販

－フィルム事業－

1. アジアを中心とした成長市場での事業拡大を推進
2. 環境・エネルギー関連事業を自社技術開発と積極的なアライアンスの活用により展開し、収益基盤を構築
3. 高付加価値フィルム加工事業のグローバル展開を加速



情報通信材料・機器セグメント

＜基本方針＞

生産能力増強、新製品の開発上市等により需要増を確実に取り込むとともに、下落が予測される市場価格への対応として、コスト競争力の徹底強化を継続する

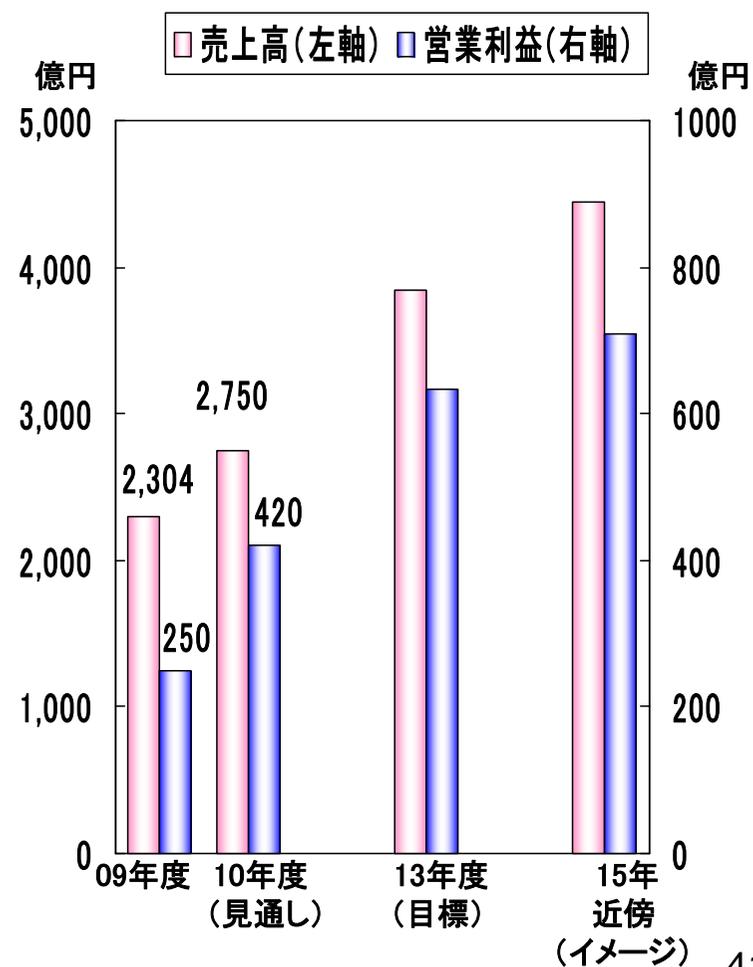
＜事業戦略＞

－フィルム事業－

1. 生産能力増強、コストダウン、新製品の開発上市により、アジア市場を中心とする需要増加を確実に捉え、ディスプレイ関連フィルムを積極的に拡大
2. 海外拠点の生産技術・品質水準を更に高め、グローバルオペレーション対応製品を拡大
3. 高付加価値フィルム加工事業のグローバル展開を加速

－電子情報材料事業－

1. 機能性ポリマーを軸とした強い材料技術に立脚して、高機能なワニス・ペースト等の電子材料事業に注力
2. これらの高機能材料により、ディスプレイ、半導体、携帯電話等に向けて事業拡大を推進



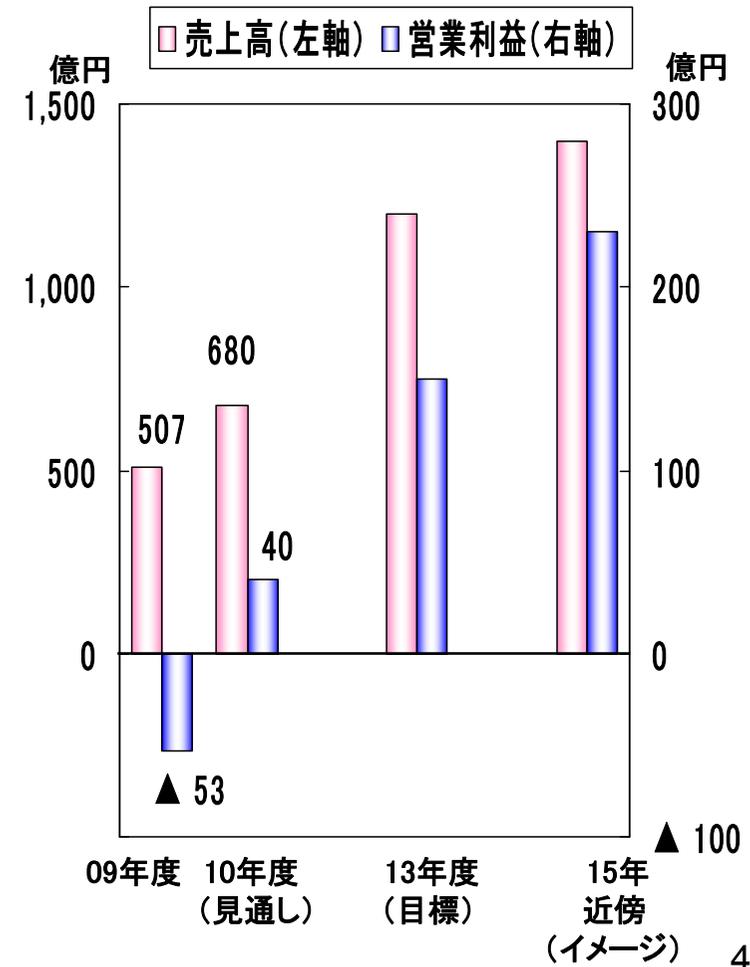
炭素繊維複合材料セグメント

＜基本方針＞

世界トップメーカーとしての地位を維持・強化すべく、重点用途・顧客への対応強化とシェア拡大に加え、適正レベルまでの「値戻し」実現を図り、早期に「高収益事業構造」を確立する

＜事業戦略＞

1. 航空機プログラムに確実に対応するなど、高品質・高品位炭素繊維分野において、圧倒的な世界トップメーカーとしての地位を維持・強化
2. 重要最終ユーザーとの連携を深め、中間基材事業の積極的な拡大を行い、より高度なサプライチェーンへの転換を推進
3. 既存設備の徹底的な増能力と世界一コスト競争力のある炭素繊維生産拠点をアジアに確立することにより、中国を中心に拡大する産業用途需要に確実に対応
4. 当社が強みを持つ成形技術及び新規開発中間基材を武器にコンポジット事業の拡大を推進



＜基本方針＞

膜分離・濾過技術を軸に、環境分野でソリューションを提供し、事業を拡大するとともに、エンジニアリングの固有技術を活用し、環境・エネルギー分野での事業拡大を推進する

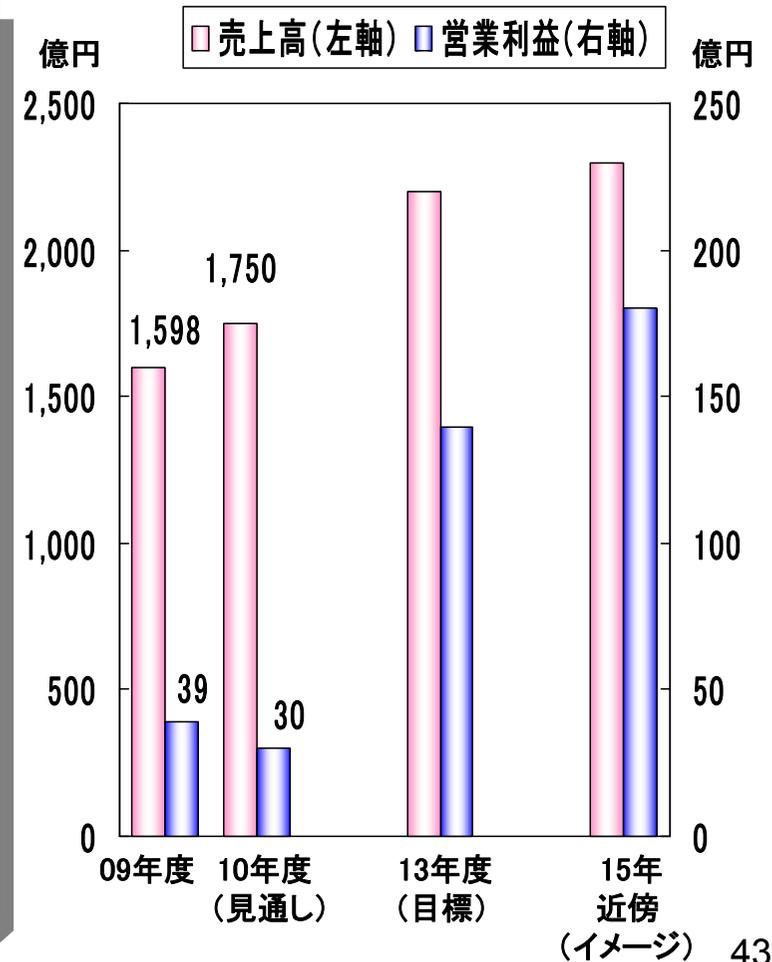
＜事業戦略＞

－水処理・環境事業－

1. RO、UF／MF、MBRの水処理膜事業は、シェア拡大、収益率向上を進めて徹底的に強化し、次代の成長エンジンに育成
2. 膜システム・プラント事業は、グループ内シナジーを極大化し、国内外での事業拡大と新ビジネスの創出を図る

－エンジニアリング事業－

1. 環境・エネルギー分野を今後の中核事業として位置づけ、固有技術を活かし事業拡大を推進
2. 新しいビジネスモデルの構築やコア技術の新領域への投入等により、新事業を開拓
3. 海外関係会社を活用し、成長国・地域における積極的な事業展開を推進



ライフサイエンスセグメント

＜基本方針＞

新興国の需要増が牽引し、引き続き市場が拡大する中、当社グループの特徴を活かした事業展開を進め、長期(2020年)も踏まえた事業拡大を目指す

＜事業戦略＞

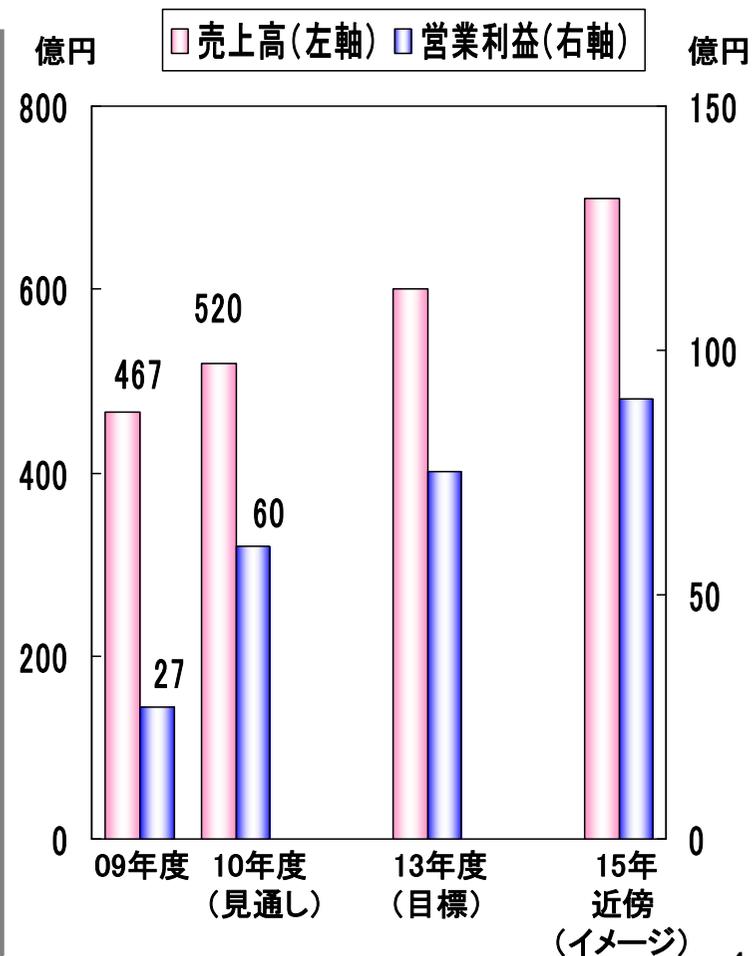
－医薬事業－

1. 既存薬の効能追加
2. 神経・自己免疫 各領域での新薬開発・適応拡大

－医療材事業－

1. 血液浄化(含む透析)・インターベンション・材料供給での事業拡大
2. (内、透析事業)
 - ①2010年下期に上市したダイアライザー新製品による国内シェアアップ
 - ②新興国における事業化を検討

上記事業拡大を国内外で進めるべく、販売力・開発力等の戦力を強化



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。