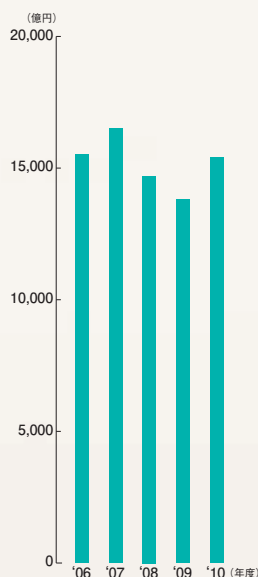


*Let's Talk about Chemistry*

*Our Kind of Chem*

代表取締役社長 日覺 昭廣

## 連結売上高



株主・投資家の皆様には平素から格別のご支援を賜り厚く御礼申し上げます。この冊子では2010年度(2011年3月期)の連結業績をご報告しつつ、東レグループにとっての課題と取り組みの現状について、ご説明します。

## 「東日本大震災」の教訓に学ぶ

まず、2011年3月11日に発生した「東日本大震災」について、世界中の皆様から、日本に対して、様々な支援や激励をいただき深く感謝申し上げます。また、被害を受けられた被災地の皆様には謹んでお見舞いを申し上げるとともに、被災地の一日も早い復興をお祈りしています。

東レの国内グループにおいては、幸いなことに社員と同居家族に人的被害は無く、一部の工場で一時的に稼働が停止しましたが、早期に安全に復旧を果たすことが出来、総じて震災の直接的な影響は軽微でした。しかし、震災の影響による日本製部品・原材料の供給不足に起因したお客様の減産は一部で継続しており、さらに節電対応などの今後についても未だ不透明な状況にあります。

私どもは今時震災発生時における当社グループの現場での経験に学びBCPを見直し、従来想定を上回るレベルの地震と津波に際しての、人命尊重を第一義とした緊急時対策を策定し、避難訓練なども開始しました。また安定操業の継続に向けて、原材料調達をはじめとしたサプライチェーンの再構築を行うなどリスクマネジメントを強化しています。



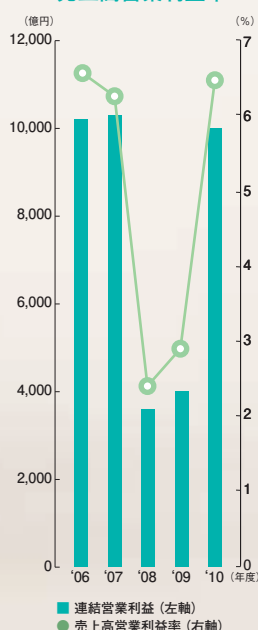
“東レグループは、2008年後半に発生した世界経済危機への対応策を完了。業績を危機以前に回復すると同時に、従来以上の強いコスト競争体質を実現しました。”

## 連結業績はリーマン・ショック以前のレベルに急回復

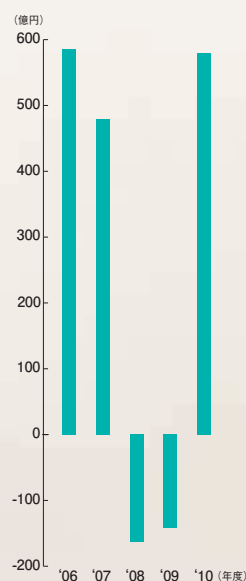
さて、2011年3月期の事業環境は、アジアを中心とする新興国の高成長や欧米及び日本での景気対策による下支え効果が見られましたが、一方で世界的な原燃料価格の高騰や円高の進行といったマイナス要因にも見舞われました。

そうした事業環境の中で東レグループは、2008年後半に発生した世界経済危機を克服するための2年間の中期経営課題“プロジェクトIT-II”を成功裏に完了させました。同プロジェクトでは、適切な価格戦略を踏まえた徹底的な「売り抜き」やコスト競争力強化をはじめとする収益極大化に取り組むとともに、世界的な原燃料価格の高騰に対応して、お客様の理解を得ながら、コストアップ分の販売価格への転嫁に注力しました。

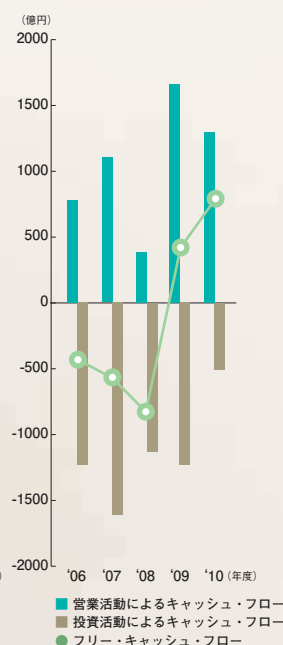
### 連結営業利益及び売上高営業利益率



### 当期純利益 (損失)



### キャッシュ・フロー

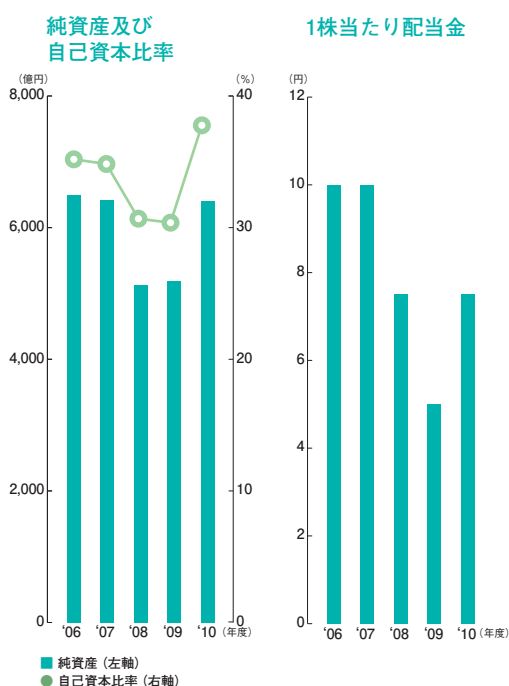


## 財務ハイライト

東レ株式会社及び連結子会社  
3月31日終了年度

					百万円	千米ドル
	2007	2008	2009	2010	2011	2011
<b>連結会計年度</b>						
売上高	¥1,546,461	¥1,649,670	¥1,471,561	¥1,359,631	¥1,539,693	\$18,550,518
営業利益	102,423	103,429	36,006	40,107	100,087	1,205,867
当期純利益(損失)	58,577	48,069	(16,326)	(14,158)	57,925	697,892
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,539	110,367	38,447	166,215	129,214	1,556,795
投資活動によるキャッシュ・フロー	(124,115)	(164,151)	(113,373)	(121,723)	(50,734)	(611,253)
フリー・キャッシュ・フロー	(46,576)	(53,784)	(74,926)	44,492	78,480	945,542
<b>連結会計年度末</b>						
総資産	¥1,674,447	¥1,698,226	¥1,523,603	¥1,556,796	¥1,567,470	\$18,885,181
純資産	649,670	642,159	512,610	518,216	640,970	7,722,530
<b>1株当たり指標(円及び米ドル)</b>						
当期純利益(損失):						
潜在株式調整前	¥ 41.84	¥ 34.34	¥ (11.66)	¥ (10.12)	¥ 36.41	\$ 0.44
潜在株式調整後	—	—	—	—	34.43	0.41
配当金	10.00	10.00	7.50	5.00	7.50	0.09
純資産	421.51	423.78	335.04	336.65	363.90	4.38
<b>財務指標</b>						
売上高営業利益率	6.6%	6.3%	2.4%	2.9%	6.5%	
自己資本比率	35.2%	34.9%	30.8%	30.3%	37.8%	
ROE	10.4%	8.1%	(3.1)%	(3.0)%	10.9%	
D/Eレシオ	0.91倍	1.00倍	1.42倍	1.34倍	0.83倍	

注記:記載されている米ドル金額は、便宜上2011年3月31日の為替レート(1米ドル=83円)により換算されたものです。



こうした取り組みの結果、2010年度の連結業績は売上高が前期比13.2%増の1兆5,397億円、営業利益が同149.5%増の1,001億円、当期純利益が579億円と前期比721億円の改善となり、短期間で業績回復することができました。

また、期末における純資産合計は、昨年6月に実施した新株式発行による資本金、資本剰余金の増加や、純利益の計上による利益剰余金の増加により、前期末比1,228億円増加の6,410億円となりました。このうち自己資本は5,929億円となり、当期末の自己資本比率は前期末より7.6ポイント上昇し37.8%となりました。また、ROEについては、10.9%となりました。

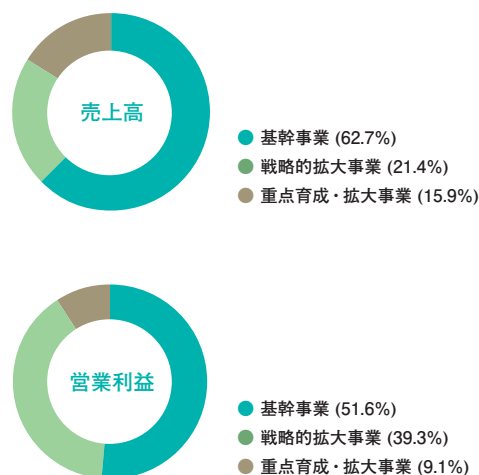
当期の期末配当金については、業績の動向や財務体質、設備投資などの資金需要を総合的に勘案し、1株あたり2.5円増配の5円とし、中間配当金と合わせた年間配当金は1株あたり7.5円とさせていただきます。

## 2020年近傍を展望する長期経営ビジョンを策定

東レグループは2011年2月、今後10年間程度の社会・経済環境の変化を見通し、展望した長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”を発表しました。同ビジョンの最終的な計数イメージは、売上高3兆円、営業利益3,000億円、ROA10%、ROE13%です。

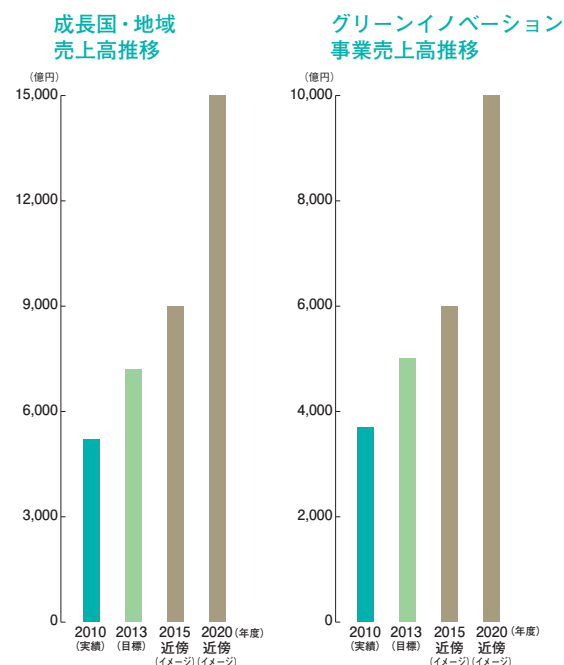
繊維、プラスチック・ケミカルの両事業セグメントを当社グループの安定的な事業拡大・収益拡大を牽引する「基幹事業」とし、情報通信材料・機器、炭素繊維複合材料の両事業セグメントを戦略的かつ積極的に事業拡大を図り、中長期に亘って収益拡大を牽引する「戦略的拡大事業」と位置付けます。

さらに、環境・エンジニアリング、ライフサイエンスの両事業セグメントを次世代の収益の柱として育てていく「重点育成・拡大事業」と位置づけ、持続的に事業収益拡大を実現する企業グループを目指します。



**“東レグループは連結売上高で現状の約2倍、連結営業利益で約3倍の成長を目指した今後10年間程度の長期経営ビジョンを策定。今後は積極的な成長戦略をベースに攻めの経営を推進します。”**

“AP-Growth TORAY 2020”では以下の戦略に則って事業構造改革を推進します。



### ▶ 事業収益の拡大

「基幹事業」で安定的に収益を拡大し、「戦略的拡大事業」の収益力を大幅に強化しつつ、「重点育成・拡大事業」を次の収益拡大の柱へと育成・拡大します。

### ▶ 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み、成長国・地域向けの売上高比率を現在の35%から50%へ拡大します。

### ▶ 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・技術の開発を推進し、グリーンイノベーション関連事業の売上高を1兆円に拡大します。

加えて、全ての製品、技術、サービスをライフサイクルアセスメント(LCA)の視点から分析するライフサイクルマネジメント(LCM)環境経営に積極的に取り組み、環境負荷低減と持続的成長を両立させる、実現性のある取り組みを進めて参ります。

## AP-Growth TORAY 2020 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」

具現化

## 中期経営課題の目標とその推進

今までご説明した長期経営ビジョンの第一ステージとして、2011年4月から2014年3月の3年間を対象にした中期経営課題 “AP-G 2013” を策定しました。

“AP-G 2013”では、成長著しい分野及び国や地域での事業拡大を推進するとともに、コスト削減を通じて競争力を一層強化していきます。また、グループ横断的な枠組みでの活動により、大きな効果が期待できる3つのテーマ、「グリーンイノベーション事業拡大」、「アジア・新興国事業拡大」、「トータルコスト競争力強化」については、全社プロジェクトとして推進します。

これらの取り組みにより、東レグループの総力を結集して持続的な発展を遂げ、“AP-G 2013”の最終年にあたる2013年度には、売上高1兆8,000億円、連結営業利益1,500億円の達成を目指します。

世界経済は引き続き回復基調にありますが、欧米諸国の財政・雇用の不安、各国政府の景気刺激策終了後の景気後退、原燃料価格の高止まりによるコストアップなどが生じています。また、今時の東日本大震災の影響についてはネガティブな影響もありますが、復興需要などポジティブな側面も具体化してくるよう思います。

こうした経営環境において、持続的な成長を実現するため、私どもは「グリーンイノベーション事業拡大」、「アジア・新興国事業拡大」や「トータルコスト競争力強化」などの課題への取り組みを加速させるとともに、スプレッドの維持・拡大、設備稼働率の向上、在庫削減や設備投資の効率化によるキャッシュフロー改善などに取り組んでいきます。

## 成長分野及び地域での積極的事業拡大

東レは、今後の成長戦略推進に向けた資金需要をまかなうために、2010年6月に増資を実施し、1,019億円の資金を調達しました。今後大きな成長が見込まれるリチウム2次電池用バッテリーセパレーターフィルム事業に新規参入するための資金を調達したものです。これ以外にも日・米における炭素繊維増設や水処理膜の中国合弁会社での設備新設など大型投資案件に資金を充当するとともに、今後の投資資金需要に対して機動的に対応できるように財務基盤を強化しました。

上記以外の設備投資については、光学用フィルムの拡大投資として、ポリエステルフィルムやポリオレフィン系フィルムを中心に、日本、韓国、中国での生産能力増強を計画しています。また炭素繊維複合材料分野では、韓国での炭素繊維の量産工場新設を決定したことに加え、独ダイムラーAGと炭素繊維複合材料製自動車部品を製造・販売する合弁会社を設立しました。

## 業績指標のイメージ

(億円)

	2010年度実績	2015年近傍 (イメージ)	2020年近傍 (イメージ)
売上高	15,397	20,000	30,000
基幹事業	9,664 (63%)	11,000 (55%)	15,000 (50%)
戦略的拡大事業、重点育成・拡大事業	5,733 (37%)	9,000 (45%)	15,000 (50%)
成長国・地域向け	5,400 (35%)	9,000 (45%)	15,000 (50%)
グリーンイノベーション事業	3,780 (25%)	6,000 (30%)	10,000 (33%)
営業利益	1,001	1,800	3,000
営業利益率	6.5%	9%	10%
ROA	6.4%	9%	10%
ROE	10.9%	12%	13%

( )内は、売上高に対する比率

ROA=営業利益/総資産 ROE=当期純利益/自己資本

“私たち東レグループは、成長を追い求めながら「新しい価値の創造を通じて社会に貢献する」という企業理念を具現化し、全てのステークホルダーの皆様との良い関係づくりに努力していきます。”

また、紙おむつなどに使われるPPスパンボンドについても、中国での生産設備増設やインドネシアでの設備新設を決定しました。

これらの投資に加え、2011年1月には環境・エネルギー分野の総合技術開発拠点として「E&Eセンター」(Environment & Energy Center)を創設、グループ全体の環境・エネルギー分野の研究・開発機能を戦略的に融合することで、技術開発力を抜本的に強化し新規事業の創出・拡大を推進します。

## 「化学の力」により地球的規模の課題にソリューションを提供

東レグループは、コア技術である、有機合成化学、高分子化学、バイオテクノロジー、ナノテクノロジーを駆使し、ますます重要性が高まる地球環境問題や資源・エネルギー問題等に対するソリューション・プロバイダーとして「先端材料で世界のトップ企業」を目指しています。

私たち東レグループは今年設立85年目を迎えましたが、草創期より「会社は社会に貢献することに存在意義がある」という考え方を経営の基軸においてきました。今後も株主・投資家の皆様をはじめ、全てのステークホルダーの皆様とより良い関係を築きながら、「新しい価値の創造を通じて社会に貢献する」という企業理念を、企業活動の全般に亘る“Innovation”の実践によって、具現化して参ります。

株主・投資家の皆様におかれましては、引き続きご支援の程よろしく申し上げます。

2011年7月



東レ株式会社  
代表取締役社長

日 覚 昭 廣