

Chemistry that Brings

*Good Things to
Generation*

[Long-term Corporate Vision]

東レグループは今後10年間程度の期間を見据え、「持続的に収益を拡大する企業グループ」を目指します。さらに、社会の発展と環境の保全・調和に向けて積極的な役割を果たし、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であり続けます。そして「グローバルな事業拡大」と「グリーンイノベーション事業の拡大」を通して「先端材料で世界のトップ企業」を実現するとともに、2020年近傍には連結売上高3兆円、連結営業利益3,000億円を目指します。

[Medium-term Management Program]

Long-term Corporate Visionのスタートの3年間を担う経営プログラムです。成長著しい分野及び地域での事業拡大に注力し、中期的な収益基盤の確保を図るとともに、コスト削減等を通じて競争力を一層強化し、2013年度に連結売上高1兆8,000億円、連結営業利益1,500億円を目指します。

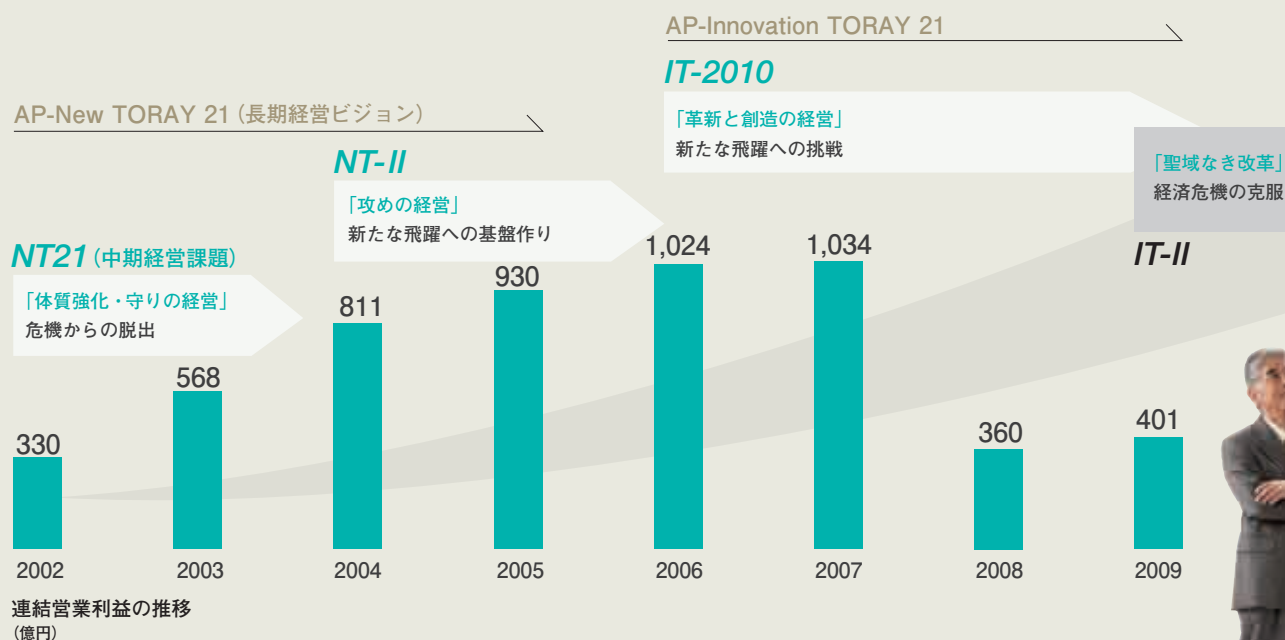
after Generation

中期経営課題「プロジェクトAP-G 2013」

—新たな成長軌道を目指し「改革と攻めの経営」を実行—

「AP-G 2013」(2011年4月～2014年3月)は、2008年後半に発生した世界経済危機に対応するために2009年4月から2年間実施した「プロジェクトIT-II」で確立した強固なコスト競争力を基盤とし、新たな成長軌道を目指した“改革と攻めの経営計画”です。

東レグループは、2020年近傍を目標にした長期経営ビジョンを策定していますが、長期経営ビジョン実現に向けたスタートの第一段階となる「AP-G 2013」は大変重要な位置づけです。



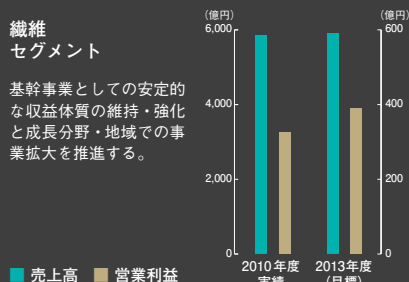
成長実現を支える事業セグメント別方針

セグメント別基本方針と数値目標

業績目標を達成するための各事業セグメントにおける基本方針と数値目標は以下の通りです。

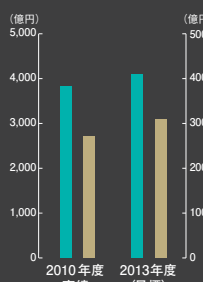
繊維セグメント

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。



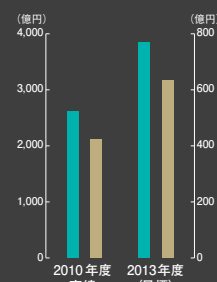
プラスチック・ケミカルセグメント

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。



情報通信材料・機器セグメント

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。



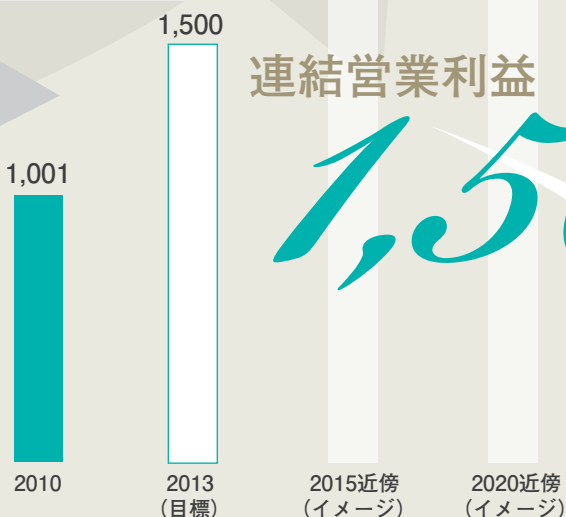
(億円)

3,000

AP-Growth TORAY 2020

AP-G 2013

「改革と攻めの経営」
新たな成長軌道へ



連結営業利益

1,500 億円

「AP-G2013」業績指標の目標	2010年度 (実績)	2013年度 (目標)
売上高	15,397	18,000
基幹事業	9,664 (63%)	10,000 (56%)
戦略的拡大事業、重点育成・拡大事業	5,733 (37%)	8,000 (44%)
成長国・地域向け	5,400 (35%)	7,200 (40%)
グリーンイノベーション事業	3,780 (25%)	5,000 (28%)
営業利益	1,001	1,500
営業利益率	6.5%	8.3%
ROA	6.5%	8%
ROE	10.9%	11%

前提：為替レート80円/US\$

原油価格 95US\$/B(DUBAI FOB)

()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

「AP-G 2013」の基本思想と戦略

「AP-G 2013」では、弛まぬ改革を継続しつつ経営姿勢を攻めに転じ、成長著しい事業分野及び国・地域での事業拡大とコスト削減等を通じて収益基盤の一層の強化を目指します。

以下の8つの基本戦略を実行し、2013年度連結売上高1兆8,000億円、連結営業利益1,500億円を目指します。

基本戦略

成長分野での事業拡大

成長国・地域での事業拡大

設備投資戦略

M&A・アライアンス戦略

研究開発投資戦略

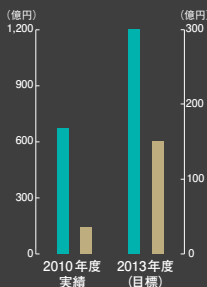
人材育成・確保

競争力強化

事業構造改革の継続推進

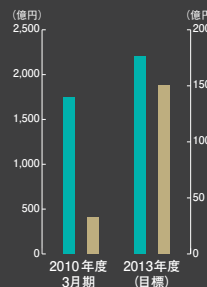
炭素繊維複合材料 セグメント

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。



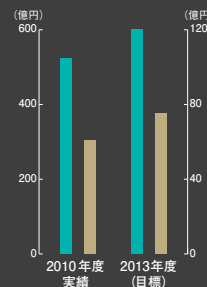
環境・エンジニア リングセグメント

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。



ライフサイエンス セグメント

新興国の需要増が牽引し引き続き市場が拡大するなか、東レグループの特徴をいかした事業展開をすすめ、長期(2020年)も踏まえた事業拡大を目指す。



グリーンイノベーション事業の拡大戦略

東レグループは、環境・水・エネルギー、情報・通信・エレクトロニクス、自動車・航空機、ライフサイエンスを成長する4つの分野と考え、先端材料開発や事業のグループ横断的な取り組み強化により事業拡大を計画しています。

売上高
5,000
億円

4つの成長分野における事業拡大

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、フィルムの用途拡大

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、炭素繊維複合材料及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及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

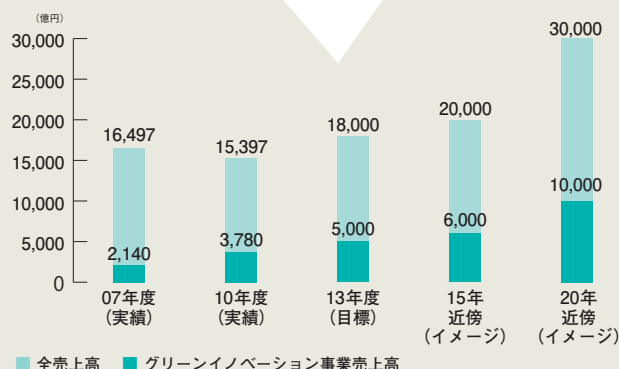
ライフサイエンス

- ◆ 「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

なかでも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」として位置づけ、総合的かつ強力に事業拡大を実現していく方針です。

グリーンイノベーション事業の拡大計画は、2010年度に売上高3,780億円、全体売上高の25%であったのを2013年度には売上高5,000億円、全体売上高の28%にまで拡大することを目指します。

<グリーンイノベーション事業の拡大計画>



<グリーンイノベーション事業の売上高の割合>

2007年度 (実績) 2010年度 (実績) 2013年度 (目標) 2015年近傍 (イメージ) 2020年近傍 (イメージ)

13% → 25% → 28% → 30% → 33%

4重点領域で世界

グリーンイノベーション事業の重点領域

グリーンイノベーション事業の重点領域としては、炭素繊維複合材料、水処理膜、電池用部材、バイオマス素材の4領域を設定し、それぞれ世界市場でNo.1のポジション確立を目指しています。

No.1

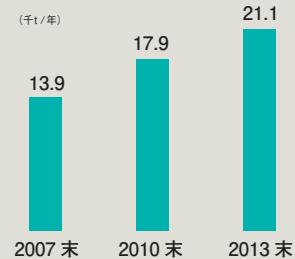
を目指す

炭素繊維複合材料

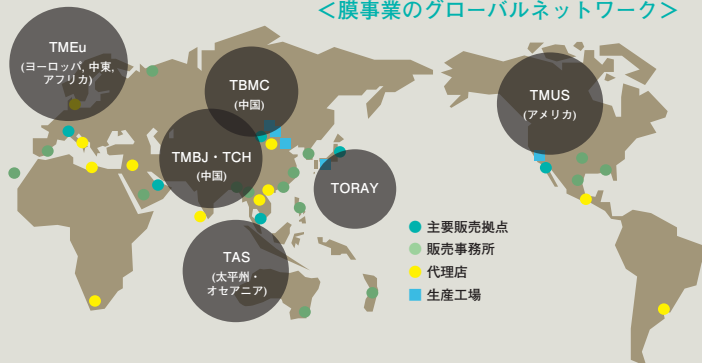
環境意識の高まりから、炭素繊維複合材料の環境・エネルギー関連の用途は拡大しています。軽量化・省エネ関連分野として航空機や自動車用途が、またクリーンエネルギー関連分野では風車翼やCNGタンク用途がそれぞれ拡大しています。

東レグループは、炭素繊維複合材料事業のさらなる事業拡大のため、高機能炭素繊維の増設工場の再開、独ダイムラーAGとの自動車部品製造・販売合弁会社の設立、韓国での炭素繊維の本格事業化等、現在世界シェアNo.1の地位をさらに強固にすべく積極的に施策を講じています。

<東レグループ生産能力(炭素繊維焼成)>



<膜事業のグローバルネットワーク>



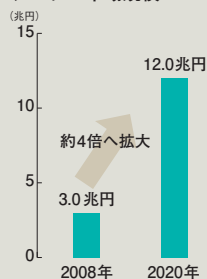
水処理膜

世界的な水不足や環境に配慮した水資源確保の要請から、海水淡水化用や下・廃水処理用等の分離膜を中心とする水処理膜の市場は順調に拡大しています。

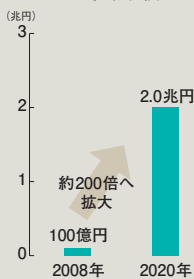
グローバル営業体制の拡充・強化、グローバル生産体制の整備と能力増強、新技術、新製品の創出などによりグローバル展開をさらに強化し、膜事業世界No.1の地位を確固としたものにしていきます。

<電池用部材の市場推移予想>

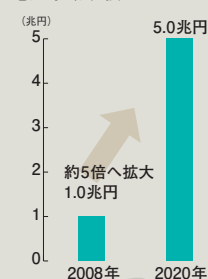
太陽電池部材システム市場規模



燃料電池部材システム市場規模



リチウムイオン電池部材電池市場規模



電池用部材

太陽電池、燃料電池、リチウムイオン電池等の電池用部材は、今後大きな成長が期待できる事業領域です。

東レグループは各種高機能フィルム、エンジニアリング・プラスチック、炭素繊維等先端材料技術の総合力を発揮し、電池材料の総合メーカーとして世界No.1を目指します。

バイオマス素材

バイオマス由来材料への取り組みも戦略的重点領域のひとつです。東レグループが得意とするバイオテクノロジーとナノテクノロジーを駆使し、ポリ乳酸(PLA)、ポリトリメチレンテレフタレート(3GT)、セルロース繊維、新規バイオマスポリマーを活用した新しい繊維・フィルム・樹脂製品の開発・事業化を推進し、世界No.1を目指します。

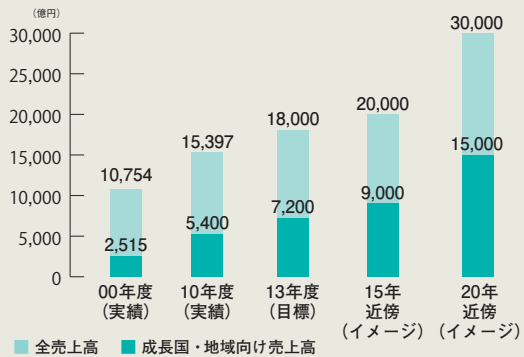
アジア・新興国における事業拡大戦略

グリーンイノベーション事業の拡大とともに、グループをあげて重要課題としているのがアジア・新興国における事業の拡大です。

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拡大し、当該国・地域の成長を取り込んでいきます。

2010年度において、成長国・地域向けの売上高は約5,400億円、全売上高に占める割合は35%でしたが、2013年度には売上高7,200億円、全売上高に占める割合を40%まで拡大することを目指します。

<成長国・地域向け売上高の推移>



<売上高割合の推移イメージ>

2000年度 (実績) 2010年度 (実績) 2013年度 (目標) 2015年近傍 (イメージ) 2020年近傍 (イメージ)
23% → 35% → 40% → 45% → 50%

売上高

7,200
 億円

アジア・新興国における重点施策

アジア・新興国での事業拡大に当たっては、以下の内容を重点施策とし、東レグループ全体で取り組んでいきます。

- 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、着実に市場に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すすめるとともに、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。

アジアにおける東レグループの事業基盤

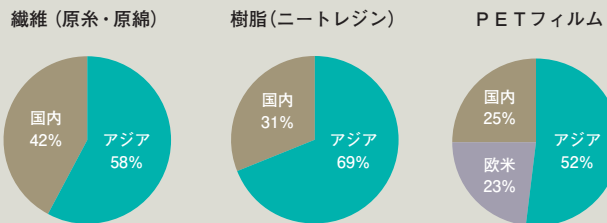
アジアにおける東レグループの事業は、1960年代のタイでの繊維事業が始まりです。その後1970年代にはインドネシア、マレーシアでも繊維事業を展開しました。1990年代には、韓国や中国で繊維、フィルム、樹脂などの生産・事業拠点の整備を行ってきました。

その結果、アジアにおける確固たる事業基盤を構築し、現在に至っています。

東レグループは、長年にわたって培ってきたアジアにおける有形・無形の経営資産を保有しています。今後は、既存の事業基盤を徹底的に活用し、アジアにおけるさらなる事業拡大を推進していきます。

東レグループは、長年にわたって培ってきたアジアにおける有形・無形の経営資産を保有しています。今後は、既存の事業基盤を徹底的に活用し、アジアにおけるさらなる事業拡大を推進していきます。

<主要製品の生産能力 (2010年末)>



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、アジアにおけるさらなる事業拡大を推進



「AP-G 2013」の3年間で3,500億円規模の設備投資を計画

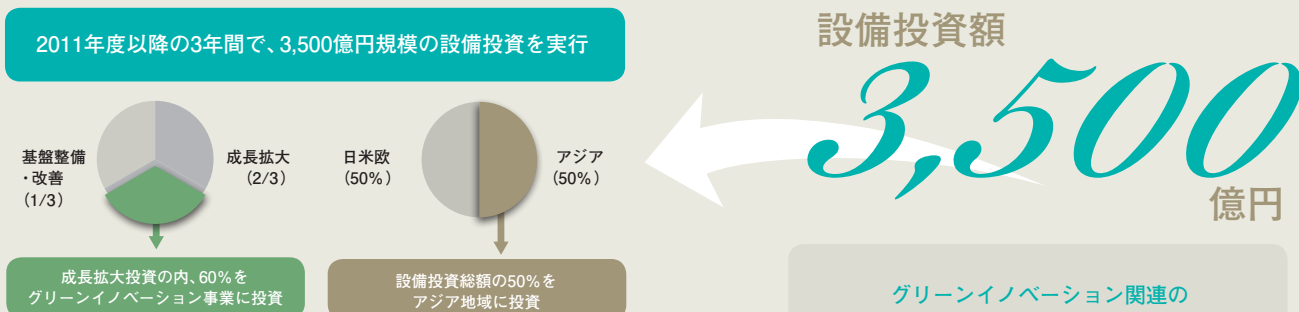
東レグループは、今後3年間で3,500億円の積極的な設備投資を計画しています。

2010年6月に、今後の成長戦略推進に向けた資金需要をまかなうため増資により1,019億円の資金を調達し、投資資金需要に対して機動的に対応できる資金を準備しました。

3,500億円の設備投資計画のうち、3分の2を成長拡大投資に、3分の1を事業基盤の整備・改善に充てる計画です。成長拡大投資のうち60%をグリーンイノベーション事業分野に投入する予定です。

また地域別にみると、設備投資総額の50%をアジア地域に、残り50%を日米欧に投資する計画です。

<設備投資計画の内訳>



グリーンイノベーションを 主体とした研究開発費の拡大計画

研究・開発についても、積極的な拡大投資を計画しています。今後3年間で1,600億円を投入する予定で、このうち50%をグリーンイノベーション関連に充当し、事業の拡大・強化を推進します。

研究・開発の主要テーマとしては、今後世界的にニーズの拡大が予想される、エネルギー利用の効率化、新エネルギー、バイオベースポリマー、水処理等の関連分野です。

また、グループ全体の環境・エネルギー分野の研究・開発の総合力を従来以上に高めるために、2011年に「E&Eセンター」(Environment & Energy Center)を環境・エネルギー分野の総合技術開発拠点として創設しました。加えて、その基幹組織となる「環境・エネルギー開発センター」を日本国内に新設しました。

今後は「E&Eセンター」を、東レグループの環境・エネルギー分野の技術連携拠点と位置づけ、同分野の研究・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・拡大を推進していきます。

設備投資額

3,500

億円

グリーンイノベーション関連の 主な研究開発テーマ

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

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

トータルコスト競争力の強化

継続的に事業収益の拡大を実現する企業グループとして、強靱なコスト競争力は欠かせません。

東レグループはプロジェクトIT-IIで確立したコスト競争力を維持し、今後も継続的に強化していきます。

比例費については、毎年3%以上、3年間合計で10%、約700億円以上の削減を目指します。

また固定費についても、業務効率化など体質強化の施策を継続し、グループ全体でコスト競争力の強化に取り組んでいきます。