

The TORAY logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letters 'T' and 'Y' have a distinctive slanted top edge. The background of the entire slide is a light blue gradient with faint, white chemical structures overlaid, including various rings and functional groups like COOH, OH, OCHO, and COCl.

TORAY

Innovation by Chemistry

**中期経営課題
プロジェクト“Innovation TORAY 2010”
説明資料**

2006年11月8日

**東レ株式会社
代表取締役社長 榊原定征**

IT-2010の位置づけと目標

2002年4月

2006年4月

長期経営ビジョン

AP-New TORAY 21

AP-Innovation TORAY 21

中期経営課題

NT21

「体質強化・
守りの経営」

-危機から
の脱出-

NT-

「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-

先端材料で
世界のトップ企業
を目指す

2010年近傍
目標

売上高
18,000億円

営業利益
1,500億円

営業利益率
8.3%

ROA
8%

ROE
11%

2002年
4月

2004年
4月

2006年
10月

2010年
近傍

基本戦略(高収益企業への転換)

1. 高収益企業への転換

持続的に事業を拡大しながら高収益企業へ転換

年率5%の売上高拡大
年率10%の営業利益拡大



“5 - 10 拡大計画”

資本効率を向上

2010年近傍にROA:8% ROE:11%

2. 戦略的拡大事業(収益牽引事業)の拡大

基盤事業で安定収益を確保しながら戦略的拡大事業(情報通信材料・機器事業、炭素繊維複合材料事業)で収益拡大

3. 戦略的育成事業(次期収益牽引事業)の育成

2010年以降、収益拡大を牽引すべき事業(ライフサイエンス事業、水処理事業、環境配慮型製品事業)を戦略的に育成

4. 事業構造改革の推進

戦略的拡大事業と戦略的育成事業の拡大により事業構造改革を推進

戦略的拡大・育成事業の売上高を2010年近傍までに2倍に拡大

売上高構成比率を2010年近傍までに25%から40%に増加

5. 先端材料の拡大

各事業区分において先端材料の売上高を拡大し先端材料比率を向上

先端材料の売上高を2010年近傍までに2倍に拡大

売上高構成比率を2010年近傍までに30%から50%に増加

成長する重点4領域に向けて組織横断的にソリューションを提供し、先端材料を中心に事業拡大を目指す

1.情報・通信・ エレクトロニクス

- ・ 薄型テレビ、携帯電話、パソコン等の急成長するデジタルネットワーク機器市場での事業拡大
- ・ お客様との垂直統合的連携による革新的製品の開発・拡販
- ・ 樹脂・フィルム素材から部材までの一貫事業による競争力強化

2.自動車・航空機

- ・ ハイブリッドカー、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、エンブラの機能拡大による使用部位の拡張
- ・ 炭素繊維複合材料の需要増に対応した積極的な投資拡大

3.ライフサイエンス

- ・ 開発中新薬の確実な上市と更なる新薬パイプラインの拡充
- ・ 高付加価値医療材料の開発・上市
- ・ バイオ・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

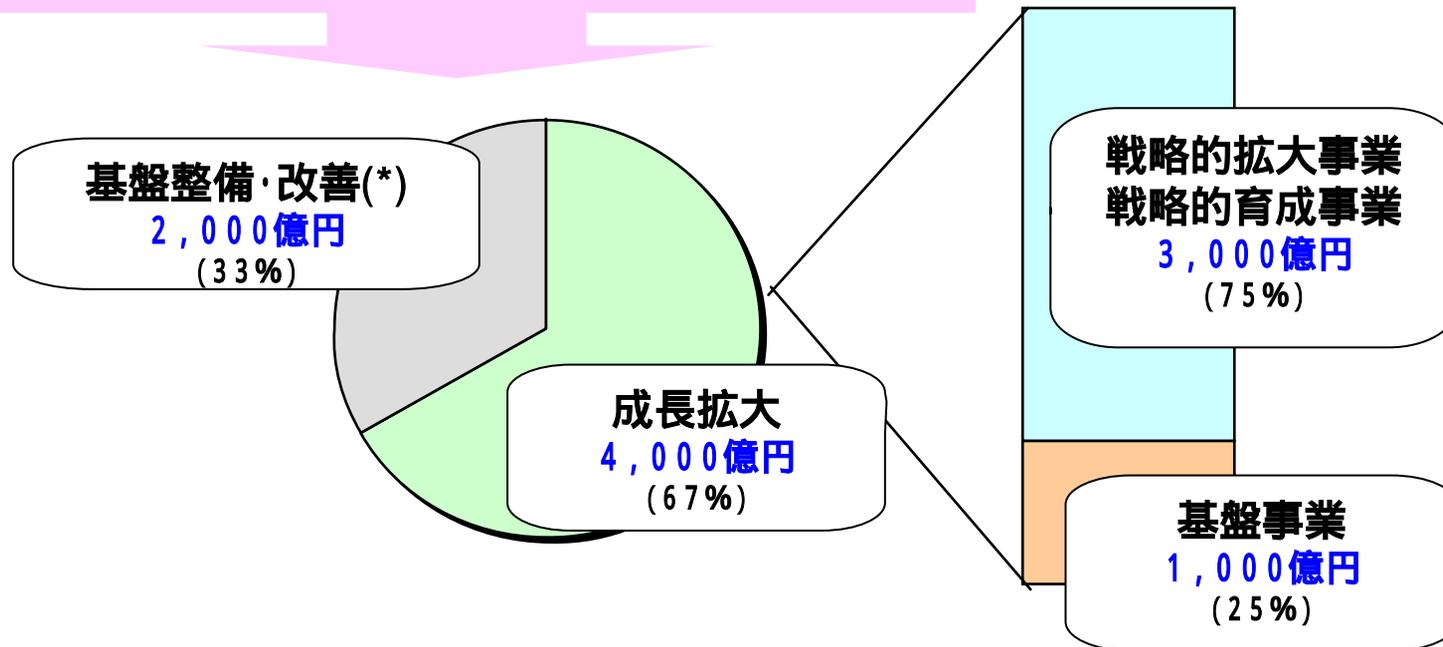
4.環境・水・ エネルギー

- ・ PLAなどの非石油系原料を使用した繊維、樹脂、フィルムの用途開拓
- ・ 高性能分離膜を中核とした水処理事業のグローバルな拡大
- ・ 太陽電池、燃料電池、風力発電などの次世代エネルギー対応素材の開発

設備投資戦略(戦略的拡大・育成事業への傾斜投入)

- ・2006年度以降、5年間で6,000億円の設備投資を実行
- ・この内、成長拡大目的の設備投資配分は4,000億円(2/3)
- ・成長拡大目的の投資の内、3,000億円(3/4)を戦略的拡大事業、戦略的育成事業に投入
- ・M & A投資資金を別枠とし、戦略的判断により追加投入

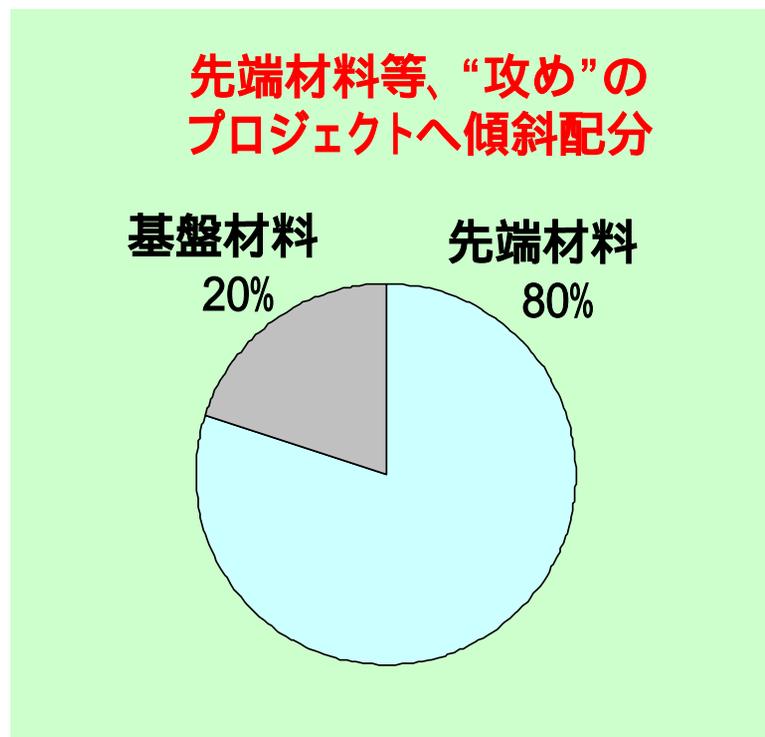
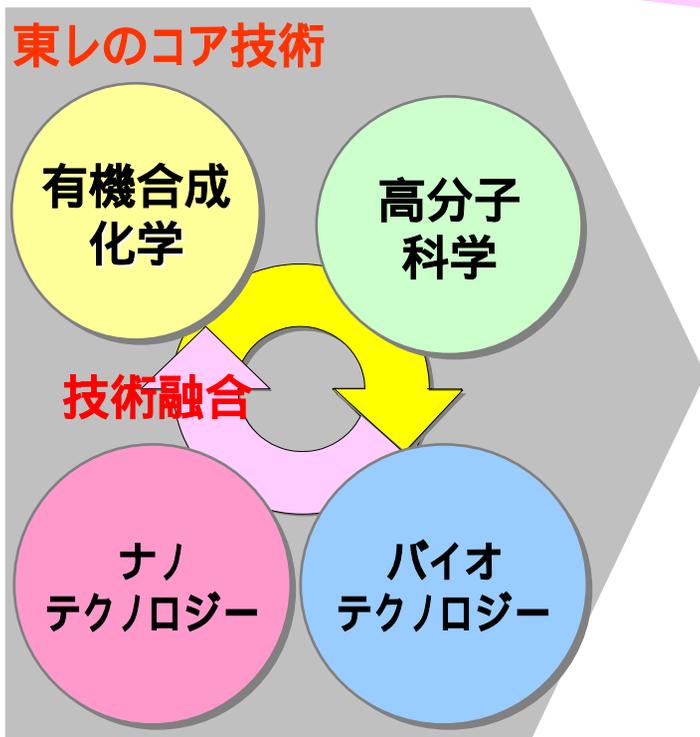
5年間で6,000億円の設備投資



(*) 基盤整備・改善 = 環境・安全・防災・省人化・合理化・維持投資 他

- ・ 2006年度以降、5年間で2,400億円の研究開発費を投入
- ・ 研究開発戦力の約80%を先端材料に配分し、“Innovation”を加速
- ・ 知的財産力を強化し、研究開発投資成果の権利化を戦略的に推進

5年間で2,400億円の研究開発投資



5つのInnovationと8つのプロジェクト

5つのInnovation

1. 事業構造の
Innovation

2. 技術の
Innovation

3. 競争力の
Innovation

4. 意識の
Innovation

5. CSRの
Innovation

8つのプロジェクト

(1). 事業構造革新プロジェクト

(2). 海外事業強化プロジェクト

(3). 先端材料事業拡大プロジェクト

(4). 研究・技術開発力革新プロジェクト

(5). 生産技術力革新プロジェクト

(6). コスト革新プロジェクト

(7). 営業力革新プロジェクト

(8). コーポレートブランド強化プロジェクト

CSRライン活動推進、安全保障貿易管理強化、内部統制整備・運用

主要課題

高収益事業へのポートフォリオ革新

海外事業の収益力強化と事業拡大

新規先端材料の早期事業化

大型テーマの継続的創出

世界最高水準の品質・コストの創出

コスト革新による収益基盤強化

「お客様」指向の提案営業の徹底

コーポレートブランドの価値向上

1. 事業構造革新プロジェクト

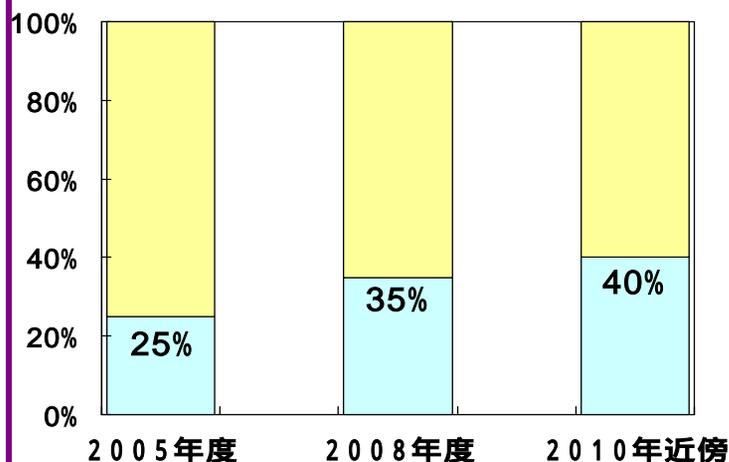
課題と対策

事業ポートフォリオの転換と収益性・成長性の高い事業の創出・拡大を推進
 経営資源(人材、設備投資)の戦略的な配分
 重点4領域における新規大型事業の推進
 問題事業への対応(成長性、収益性の観点から問題事業を抽出)
 大型M & Aの推進

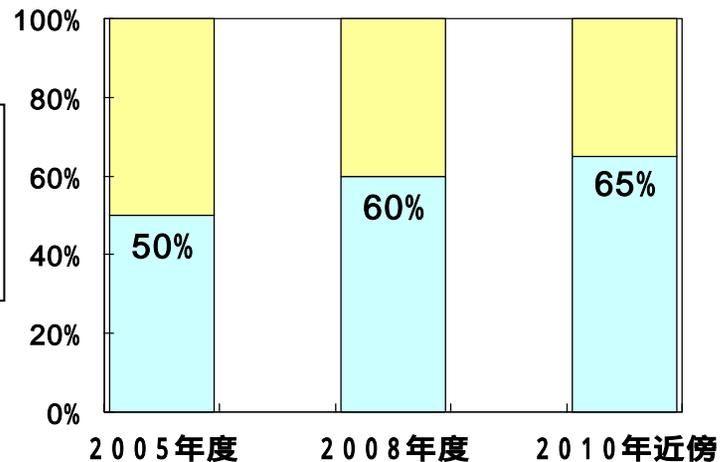
ターゲット

高収益事業への転換：“5 - 10 拡大計画”の実現
 戦略的拡大・育成事業の売上高・営業利益構成比拡大
 重点4領域での新規大型事業の創出

< 戦略的拡大・育成事業の売上高構成比 >



< 戦略的拡大・育成事業の営業利益構成比 >



2. 海外事業強化プロジェクト

課題と対策

中国、韓国、欧米での戦略事業拡大に向けた取り組みの推進
 海外赤字事業・赤字会社の黒字化・再編・整理
 新市場・新立地での事業拡大

ターゲット

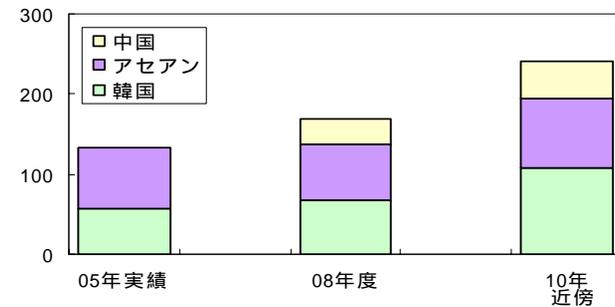
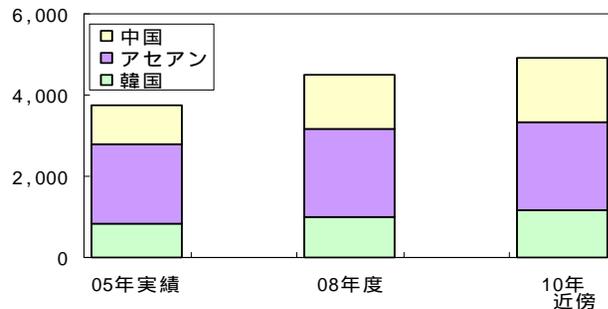
全海外関係会社の営業利益拡大
 不採算事業の再構築・整理による全海外関係会社・全事業の黒字化

< 売上高実績と目標 >

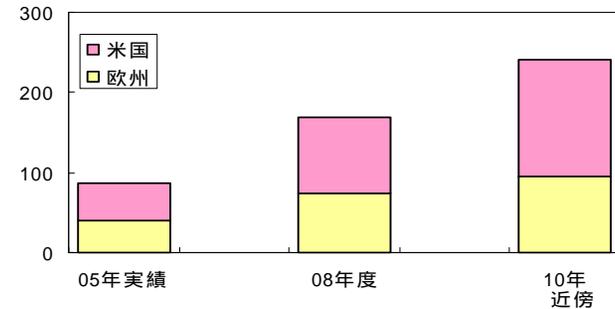
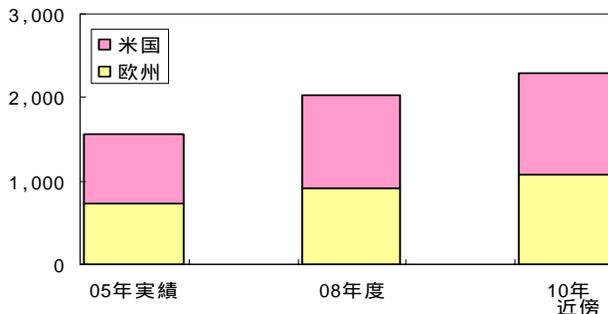
< 営業利益実績と目標 >

単位: 億円

アジア



欧米



3. 先端材料事業拡大プロジェクト

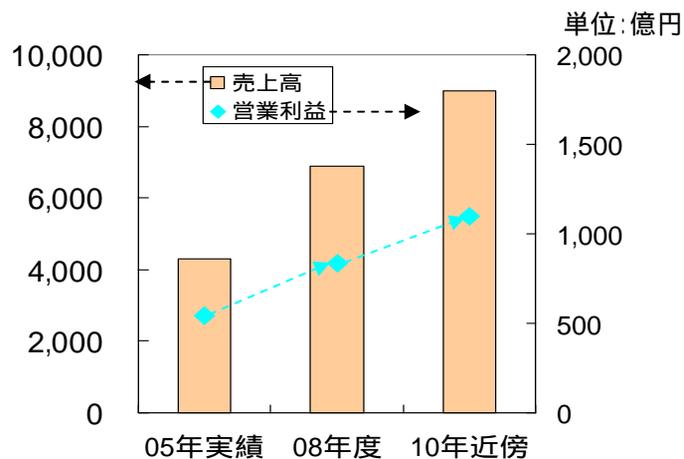
課題と対策

事業戦略に合致した技術開発戦略の推進と技術成果指標の明確化
 事業化推進力の強化
 既存周辺技術の強化・育成

ターゲット

先端材料の売上高・営業利益の拡大
 新製品の販売開始件数、売上高、売上高比率の増加
 事業化推進・育成プロジェクトからの事業化件数の増加
 技術ライセンス収入の増加
 医薬パイプラインの計画通りの承認取得

< 先端材料売上高・営業利益 >



< 新製品(*)の販売拡大 >

2010年近傍の新製品の売上高を
 2005年度比**1.8倍**に

新製品の例

PLA
 高機能光学フィルム
 炭素繊維コンポジット製品
 高機能海水淡水化膜 等

(*)販売開始後3年以内の製品と定義

4. 研究・技術開発力革新プロジェクト

課題と対策

戦略的重点化

「APEX40(最重点40テーマ)」に経営資源を傾斜配分し、挑戦的課題を「APEXチャレンジ」として経営にインパクトにあるテーマへの取り組みを推進

次期大型テーマの創出

研究・技術基盤の強化(要素技術力、知的財産力など)

ターゲット

研究開発最重要テーマ“APEX40”から事業化検討に進展する件数の増加

特許出願件数の増加(2005年度比15%増加)

()内は2010年近傍の目標

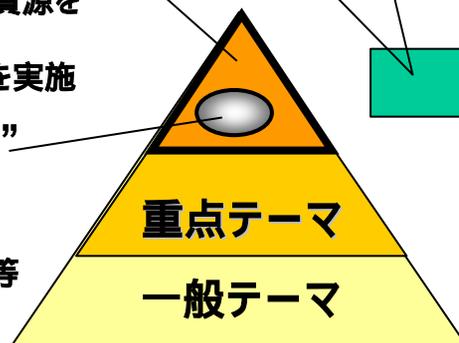
<“APEX40”と事業化フロー>

“APEX40”

最重点40テーマに経営資源を傾斜配分
戦略的な重点設備投資を実施

“APEXチャレンジ”

革新重合プロセス
次世代電池
革新難病医療・治療法等



事業化検討段階

事業化推進
プロジェクト

事業本部・部門
技術部・生産部

事業化

知的財産力強化(特許出願件数を2010年時点で15%増加(2005年度比))

5. 生産技術力革新プロジェクト

課題と対策

世界最高水準の品質とコスト競争力を実現

強い生産現場力を創出 技術ノウハウ管理システム構築、プラント情報管理強化等

強い技術開発力を創出 品質保証組織の強化、海外技術開発体制の充実等

ターゲット

世界最高水準の品質とコスト競争力を実現し、No.1事業の売上高を拡大

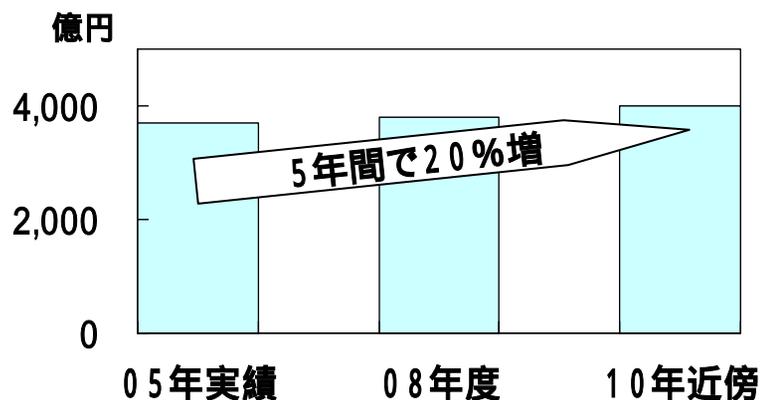
革新プロセスによる新規事業の円滑な立ち上げ実現

品質トラブル等による損失額の削減(2005年度実績比4分の1以下)

休業災害度数率(時間当たり休業災害発生数)削減(2005年度実績比3分の1以下)

()内は、2010年近傍の目標

< No.1事業売上高目標 >



< 新規事業の例 >

高機能光学用フィルム

高密度実装基板

CMPパッド 等

6. コスト革新プロジェクト

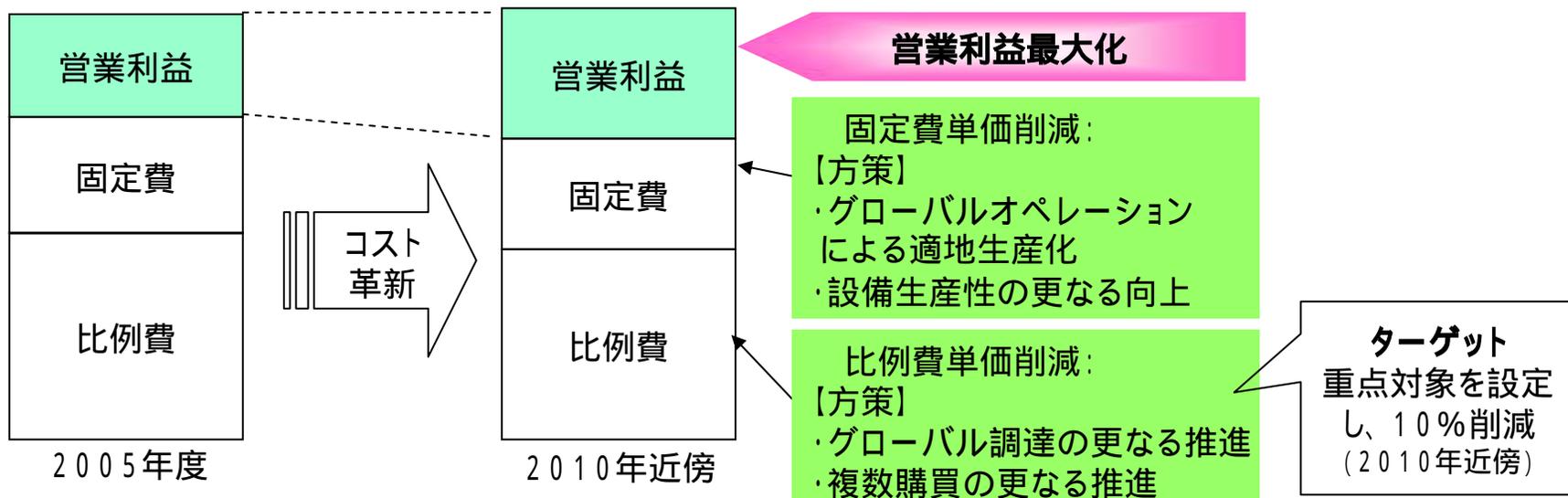
課題と対策

既存事業の生産体制見直し、固定費適正化によるコスト削減
 比例費削減
 設備費効率化

ターゲット

固定費単価の改善額と既存事業の生産体制見直しによる固定費削減
 比例費削減(重点対象を設定し、5年間で10%削減)
 設備費効率化

<コスト革新プロジェクト概略>



7. 営業力革新プロジェクト

課題と対策

お客様志向の提案営業の徹底

お客様ニーズを先取りした商品企画力強化

中・長期視点での市場調査・分析の基盤強化

徹底した教育・研修システムの構築

ターゲット

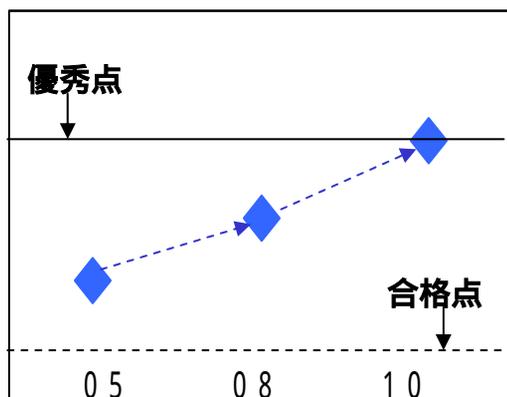
お客様アンケートに於けるモニタリング調査結果の営業力評価点(外部評価)の向上

社員意識調査での営業力評価点(内部評価)の向上

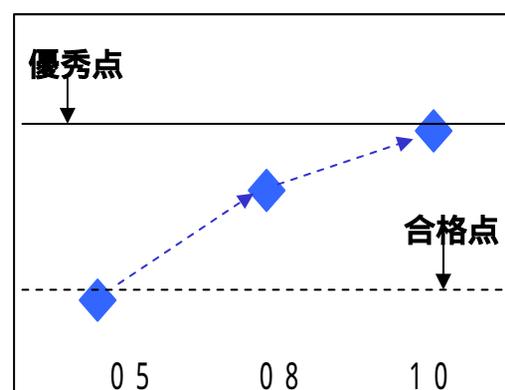
New Value Creator(NVC)の売上高、テーマ数の増加

<お客様アンケートと社員意識調査イメージ>

お客様アンケート(例:営業対応)



社員意識調査(例:技術・技能の活用)



8. コーポレートブランド強化プロジェクト

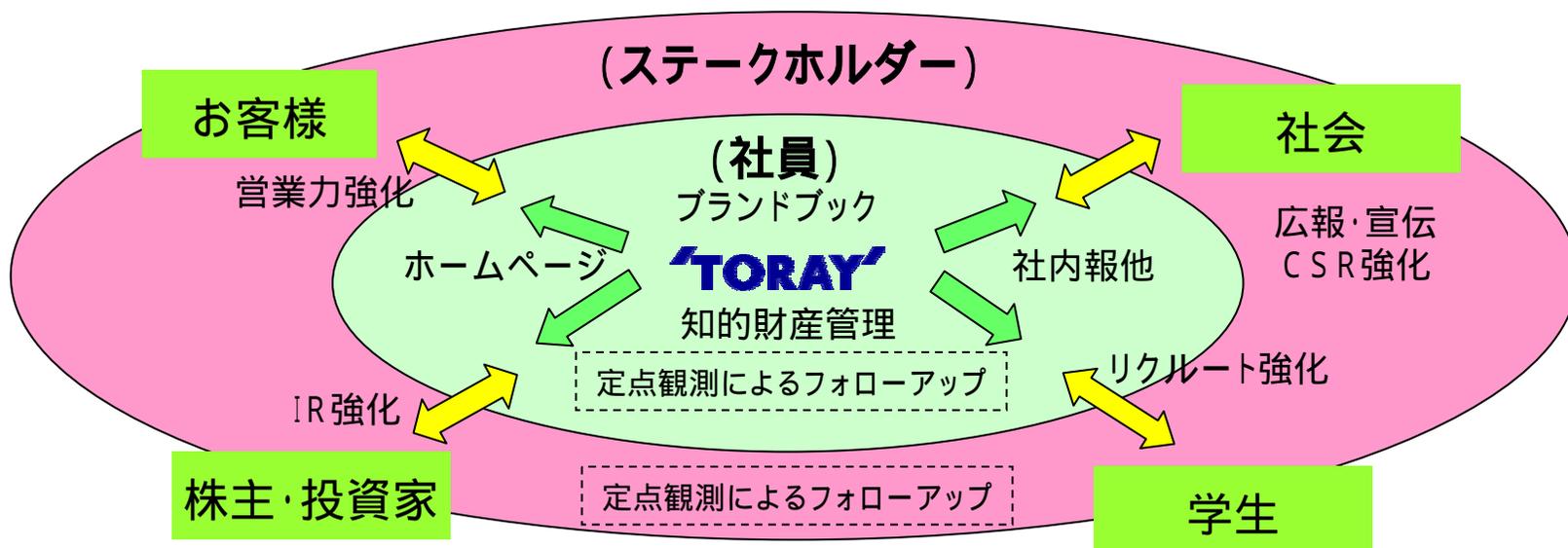
課題と対策

コーポレートブランド・企業イメージ訴求の強化
社員のロイヤリティー(求心力、愛社精神)の更なる向上

ターゲット

企業イメージ調査、お客様アンケート調査による企業イメージ指標の向上
社員意識調査による、社員のロイヤリティーの向上

<コーポレートブランド強化プロジェクト推進イメージ>



基盤事業

繊維、プラスチック・ケミカル

- グローバルな事業展開
 - New Value Creatorの推進
 - 川下・加工型事業展開
 - 「先端材料」の拡大
 - (自動車、環境・エネルギー等)
- 安定的な収益基盤の確立
- 基盤事業の高度化推進

戦略的 拡大事業

情報通信材料・機器、炭素繊維複合材料

- 成長市場(情報通信、自動車、航空機)への重点対応
 - 経営資源の重点的投入
- 収益牽引事業として積極的拡大

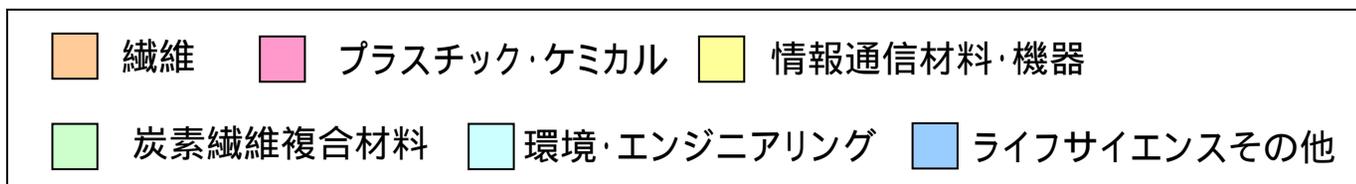
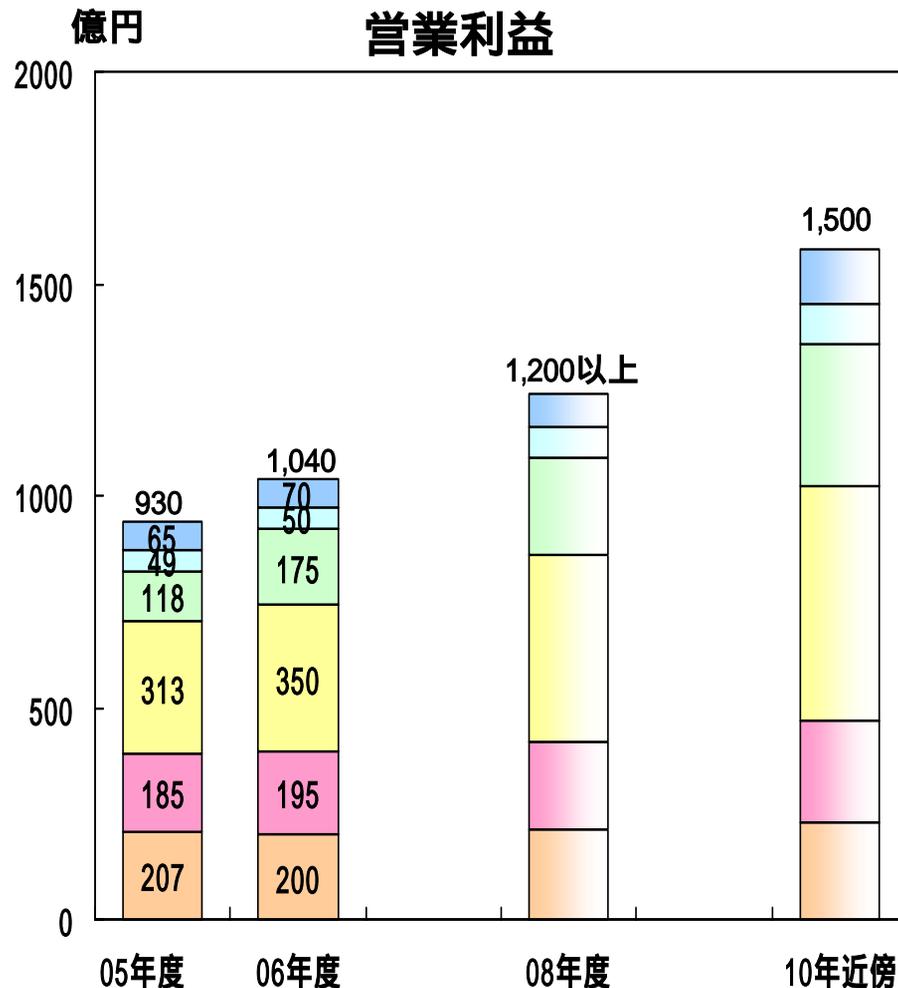
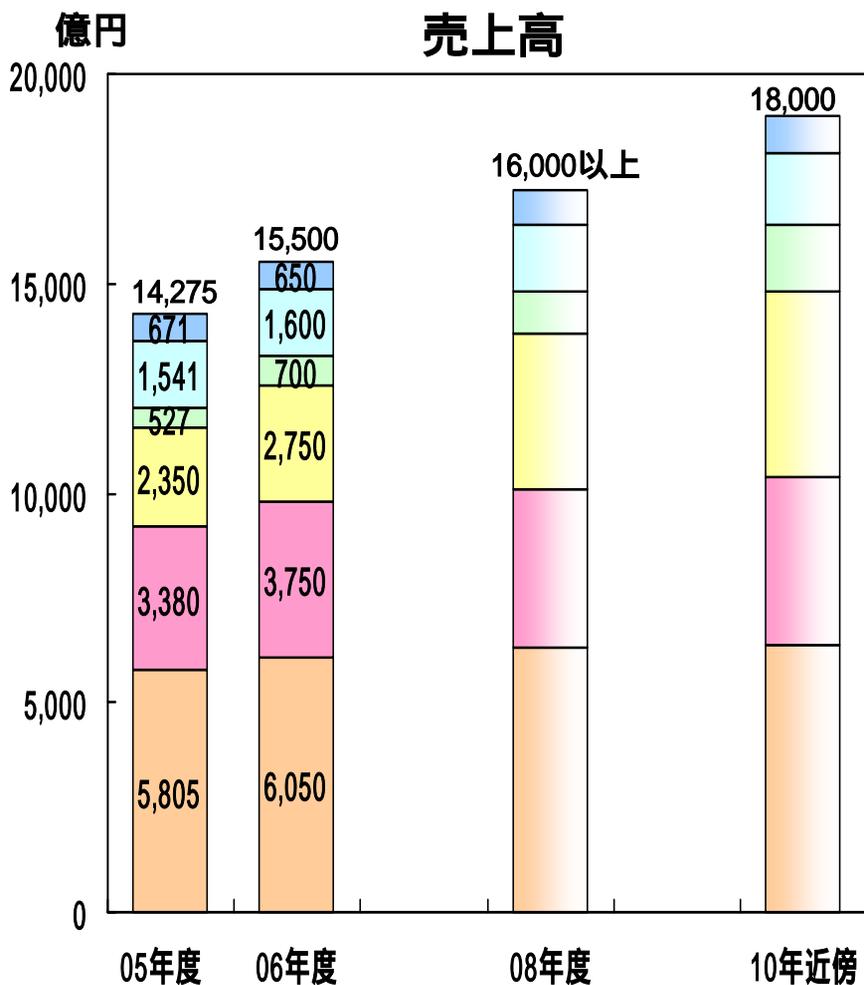
戦略的 育成事業

ライフサイエンス、環境(水処理)

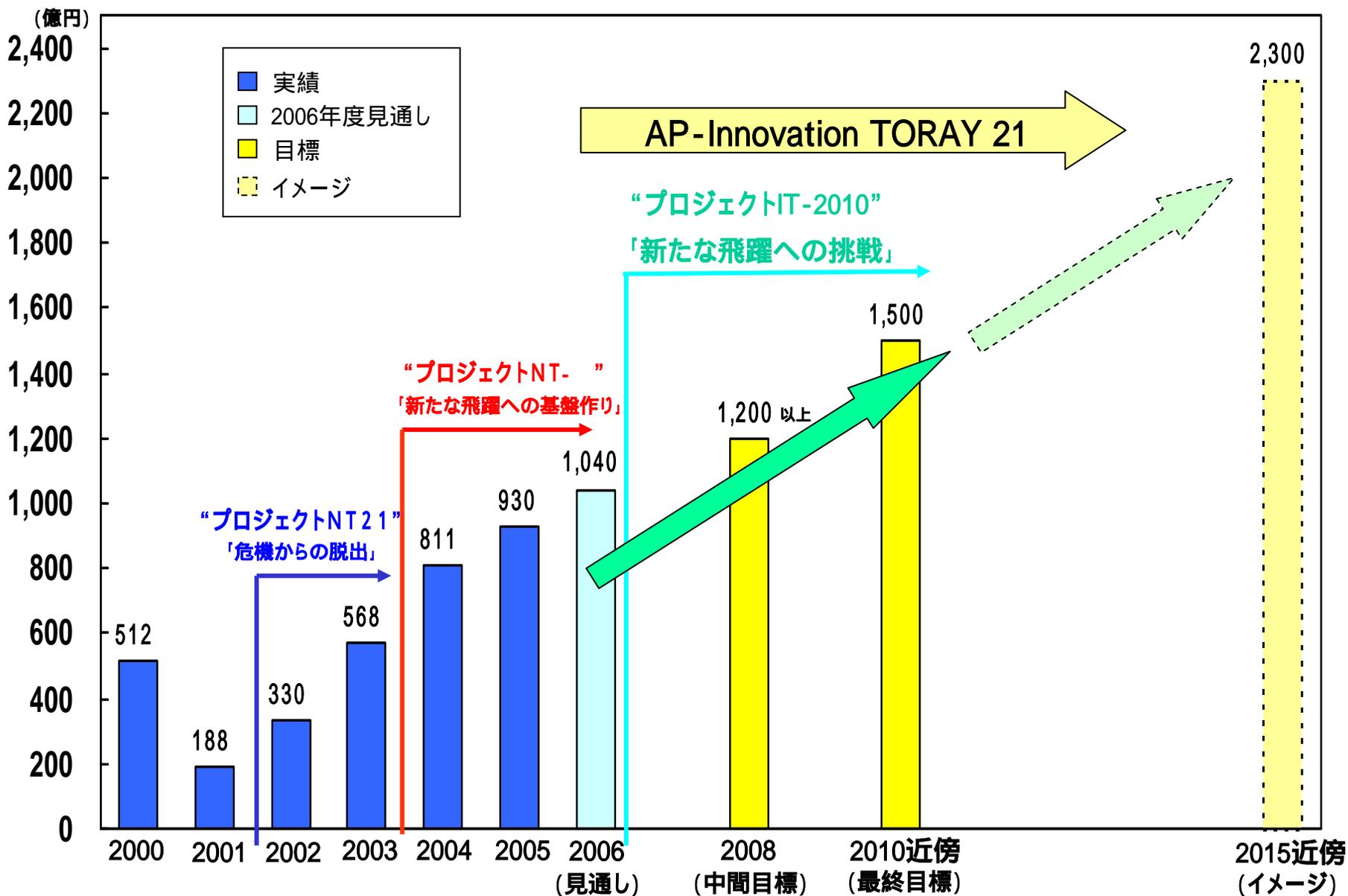
- 2010年以降、次の収益拡大の柱とするために、
 - 経営資源の傾斜配分
 - M & A や事業提携
- 戦略的に育成・拡大

持
続
的
発
展

セグメント別売上高・営業利益推移



IT-2010の目標営業利益



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。