

2005年5月11日



2005年3月期決算の概要
並びに
中期経営課題“プロジェクトNT- ”フォローアップ

東レ株式会社
代表取締役社長 榊原定征

目次

・2005年3月期決算の概要

2005年3月期連結決算概要	(P4)
売上高・営業利益の推移	(P5)
総資産・D/Eレシオ、ROA・ROE	(P6)
営業外収支・経常利益	(P7)
特別損益・税前利益	(P8)
資産・設備投資額・減価償却費	(P9)
事業セグメント別売上高・営業利益	(P10-11)
東レ・国内・海外別売上高・営業利益	(P12)
事業セグメント別業績	(P13-18)
連結営業利益の増加要因分析	(P19-20)

・2006年3月期連結業績見通し

2006年3月期連結業績見通し	(P22)
事業セグメント別業績見通し	(P23)
設備投資・減価償却費・研究開発費見通し	(P24)
06/3期連結営業利益の増加要因分析	(P25)
原料価格の推移	(P26)

・中期経営課題“プロジェクト NT- ” フォローアップ

NT改革プロジェクトの全容	(P28)
NT- の数値目標	(P29)
NT- の個別プロジェクト	(P30-38)
黒字事業・赤字事業の推移	(P39)
CSRへの取り組み	(P40)
東レグループ中期展望(セグメント別営業利益)	(P41)
東レグループ中期設備投資計画	(P42)
主要な成長拡大設備投資	(P43)
最近のトピックス	(P44-45)
<参考資料>	(P47-53)

・ 2005年3月期決算の概要

2005年3月期連結決算概要

単位: 億円

蝶理・水道機工の影響を除いた場合

	04年3月期			05年3月期			通期増減	05年3月期			通期増減
	上期	下期	通期	上期	下期	通期		上期	下期	通期	
売上高	5,343	5,542	10,885	5,757	7,229	12,986	+2,101 (+19.3%)	5,757	6,023	11,781	+896 (+8.2%)
売上原価	4,199	4,310	8,509	4,486	5,750	10,237	+1,728 (+20.3%)	4,486	4,675	9,161	+653 (+7.7%)
売上総利益	1,145	1,231	2,376	1,271	1,478	2,749	+373 (+15.7%)	1,271	1,348	2,619	+243 (+10.2%)
(売上高総利益率)	21.4%	22.2%	21.8%	22.1%	20.5%	21.2%	-0.7 ポイント	22.1%	22.4%	22.2%	+0.4 ポイント
販売費及び一般管理費	897	911	1,808	915	1,024	1,939	+131 (+7.2%)	915	926	1,841	+33 (+1.8%)
(売上高販管費比率)	16.8%	16.4%	16.6%	15.9%	14.2%	14.9%	-1.7 ポイント	15.9%	15.4%	15.6%	-1.0 ポイント
営業利益	247	321	568	356	455	811	+243 (+42.7%)	356	422	778	+210 (+37.0%)
(売上高営業利益率)	4.6%	5.8%	5.2%	6.2%	6.3%	6.2%	+1.0 ポイント	6.2%	7.0%	6.6%	+1.4 ポイント
営業外収支	18	34	52	8	34	43	+9 (-)				
経常利益	230	286	516	348	420	768	+252 (+48.8%)				
特別損益	12	55	67	41	195	237	-170 (-)				
当期(中間)純利益	109	100	209	198	146	344	+135 (+64.5%)				

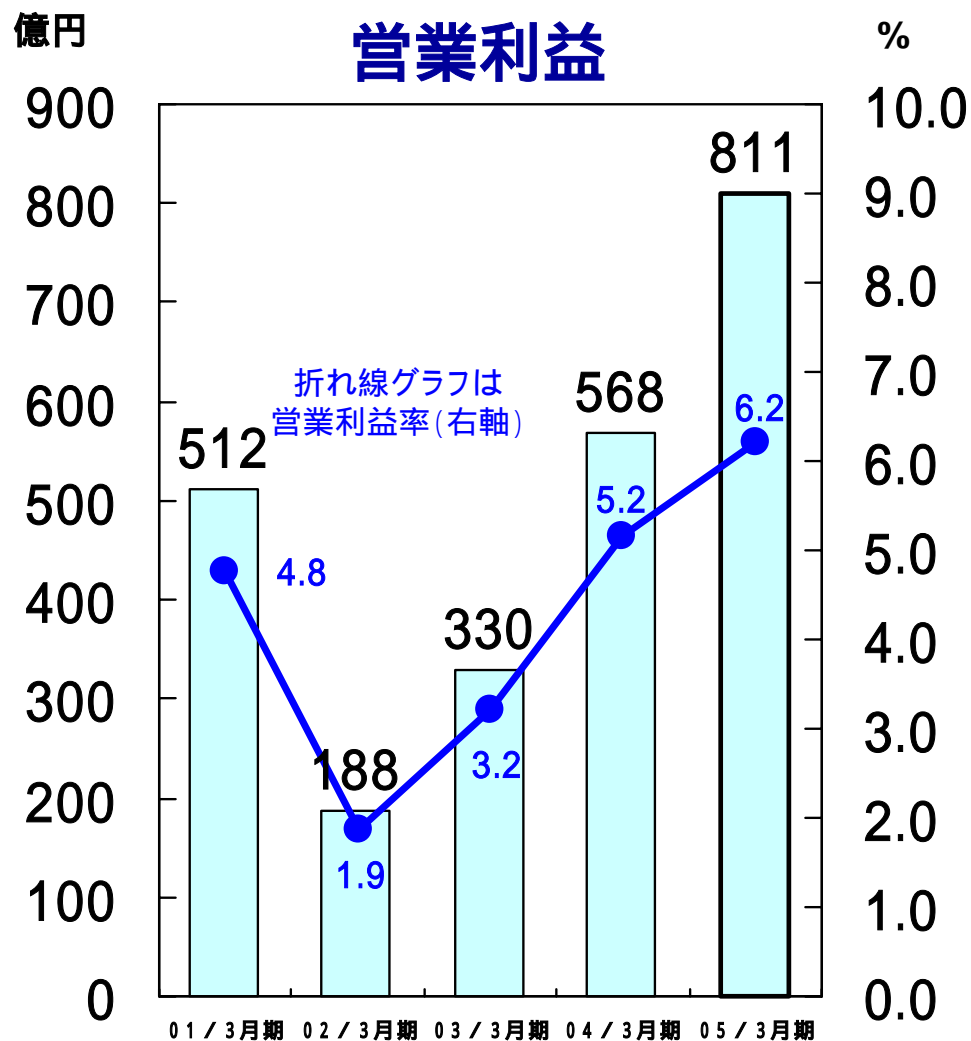
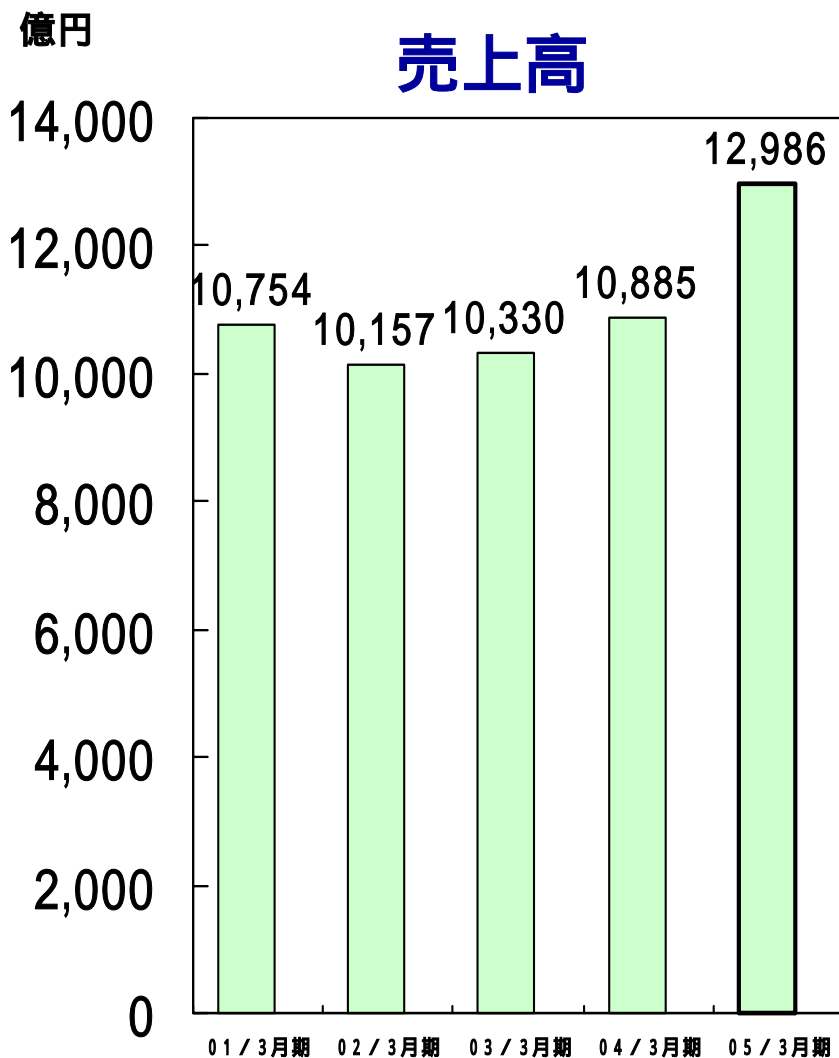
* 3月決算会社は4～3月の業績、
12月決算会社は1～12月の業績を連結

1株当たり 当期純利益	7.8円	7.1円	14.9円	14.1円	10.3円	24.5円
1株当たり配当金	2.5円	3.0円	5.5円	3.5円	3.5円	7.0円

(注) 蝶理・水道機工は2005年3月期中間期まで持分法を適用。

	(前期)	(当期)		(前期)	(当期)		
為替レート <円/US\$>	期中平均	: 113.1	107.5	<US\$/ユーロ>	期中平均	: 1.17	1.26
	期末	: 105.7	107.4		期末	: 1.22	1.29

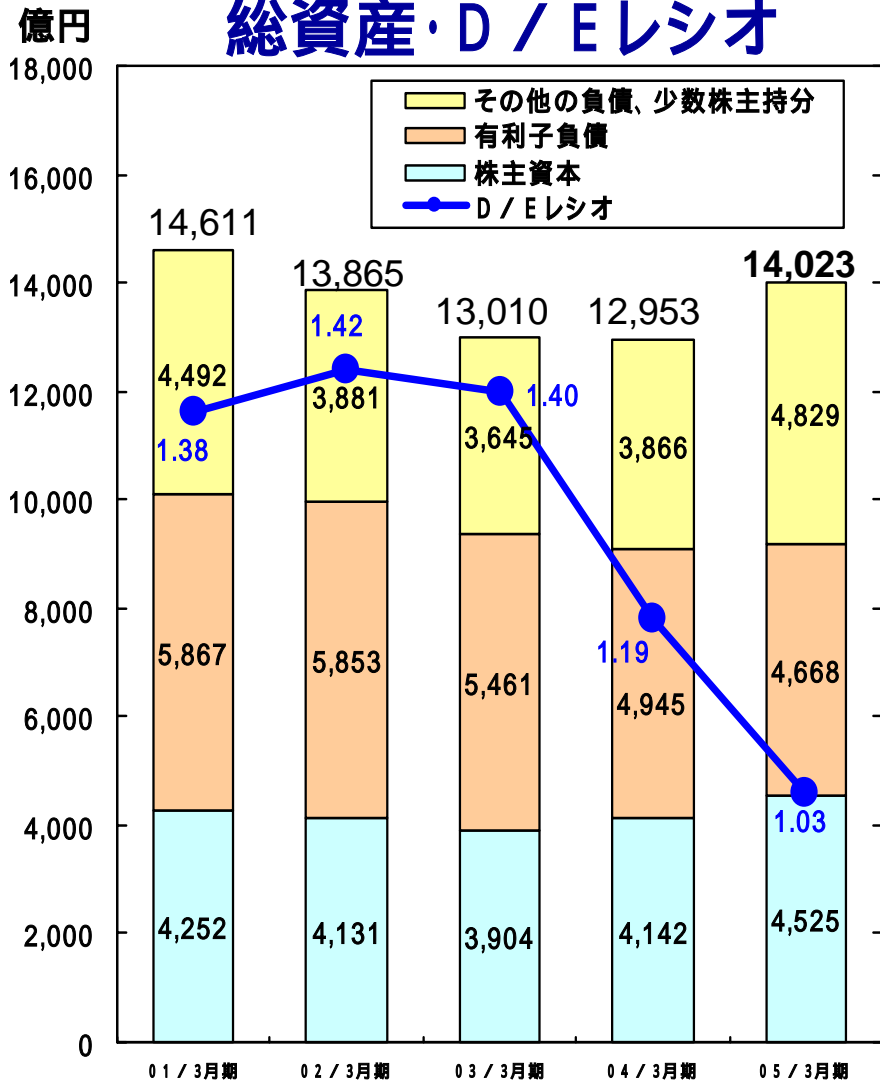
売上高・営業利益の推移



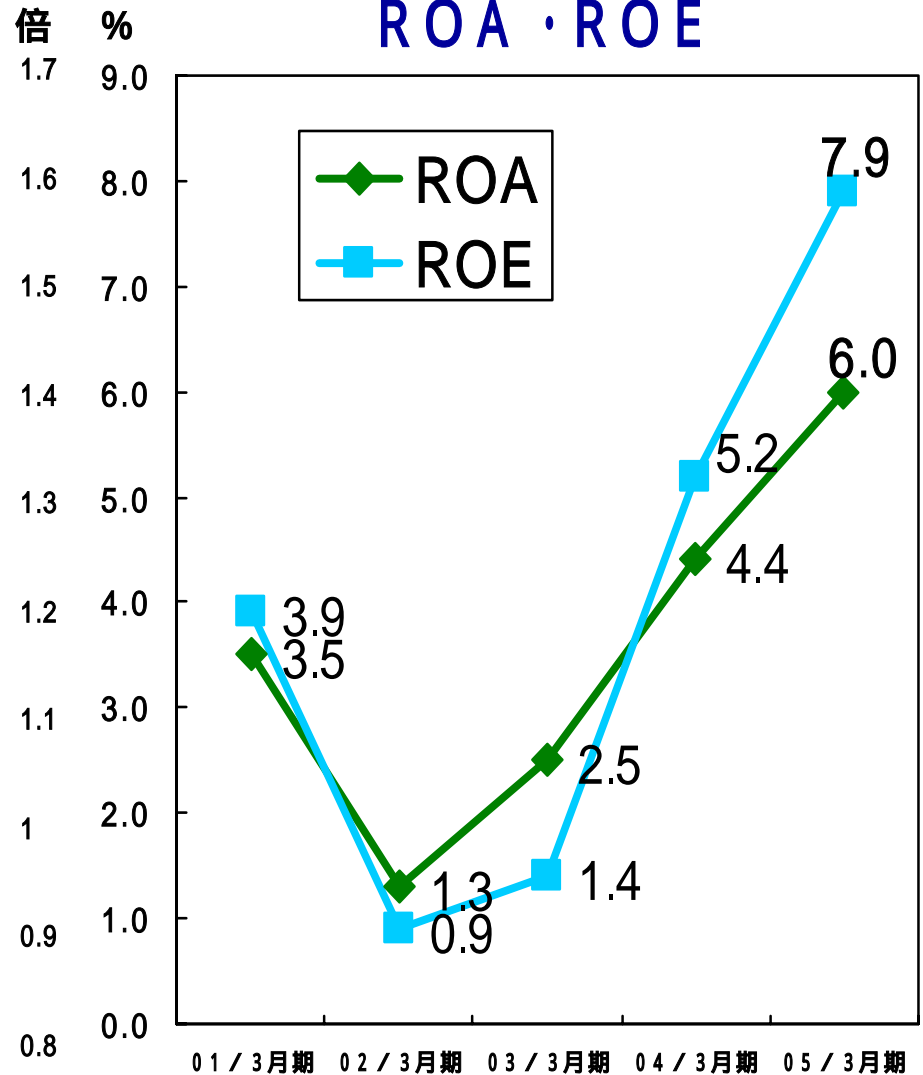
総資産・D / Eレシオ、ROA・ROE

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



営業外収支・経常利益

億円

	04年3月期	05年3月期	増減	特記事項
営業外収益	128	142	+14	
受取利息及び配当金	14	17	+3	
持分法による投資利益	57	57	0	
雑収益	57	68	+12	為替差益等
営業外費用	179	184	-5	
支払利息	75	71	+4	
雑損失	104	114	-9	
営業外収支	52	43	+9	
経常利益	516	768	+252	
金融収支	61	54	+7	有利子負債の圧縮
雑収支	48	45	+2	

注) 収益はプラス、費用はマイナス()で表示

特別損益・税前利益

億円

	04年3月期	05年3月期	増減	特記事項
特別利益	35	23	-12	
有形固定資産売却益	25	12	-14	社宅跡地等の売却益の減少
投資有価証券売却益	2	5	+3	
関係会社株式売却益	8	-	-8	
その他	-	6	+6	
特別損失	102	260	-157	
有形固定資産売却廃棄損	31	35	-4	
固定資産評価損	40	130	-90	海外子会社の固定資産の減損
投資有価証券評価損	1	3	-2	
構造改善費用	27	61	-33	繊維、プラ・ケミ設備の廃棄損・廃棄費用
環境対策費用	-	17	-17	PCB廃棄物処理費用
その他	2	14	-12	
ネット特別損益	67	237	-170	
税前利益	449	531	+82	

注) 収益はプラス、費用はマイナス()で表示

資産・設備投資額・減価償却費

億円

	04年3月末	05年3月末	増減	特記事項
総資産	12,953	14,023	+1,070	内、蝶理、水道機工の影響：+741億円
流動資産	5,491	6,444	+953	内、蝶理、水道機工の影響：+626億円 手元資金の増加等
有形固定資産	5,433	5,320	-114	内、蝶理、水道機工の影響：+47億円 設備投資の効率化、除却及び減損等
無形固定資産	96	108	+12	内、蝶理、水道機工の影響：+8億円
投資その他	1,933	2,151	+218	内、蝶理、水道機工の影響：+60億円 株価回復による投資有価証券の増加等

	04年3月期	05年3月期	増減	特記事項
設備投資額	480	695	+215	東レ：298，国内：109，海外：288
減価償却費 -)	673	626	-47	東レ：269，国内：97，海外：260
振替・除却等	207	183	+24	
有形固定資産増減	400	114		

主な設備投資：<国内> 東レ：炭素繊維関連設備（愛媛工場）
東レ：液晶カラーフィルター設備（滋賀工場）
東レフィルム加工 等
<海外> SOFICAR（フランス）
STEMCO（韓国） 等

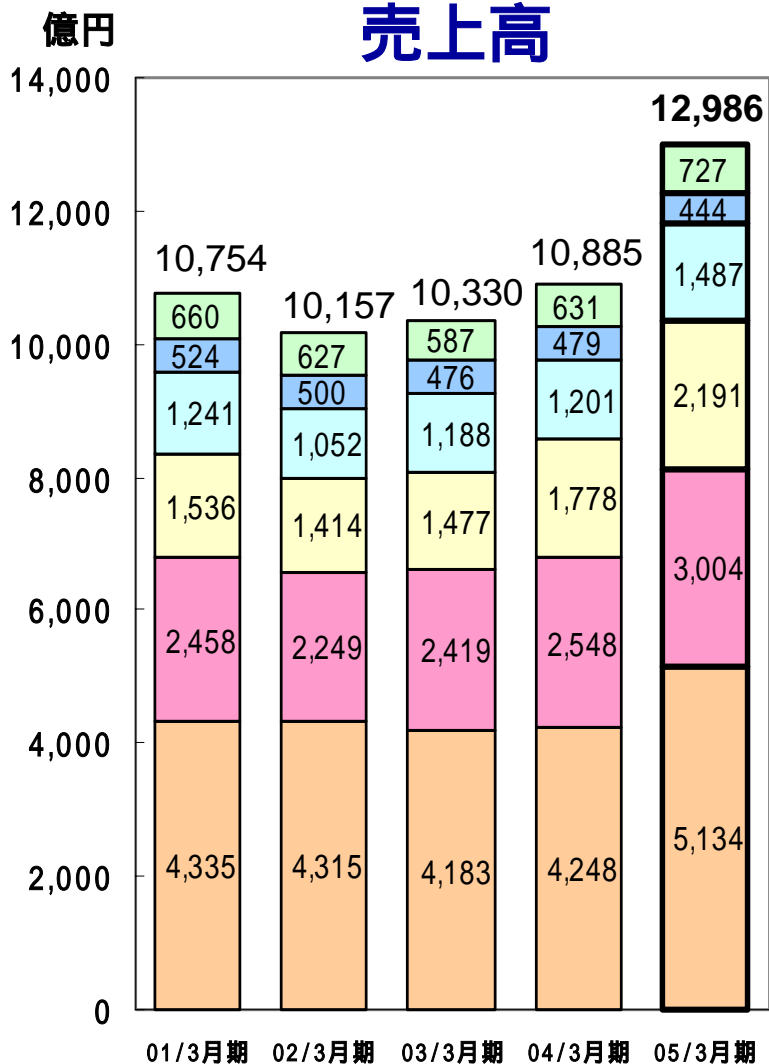
事業セグメント別売上高・営業利益

億円

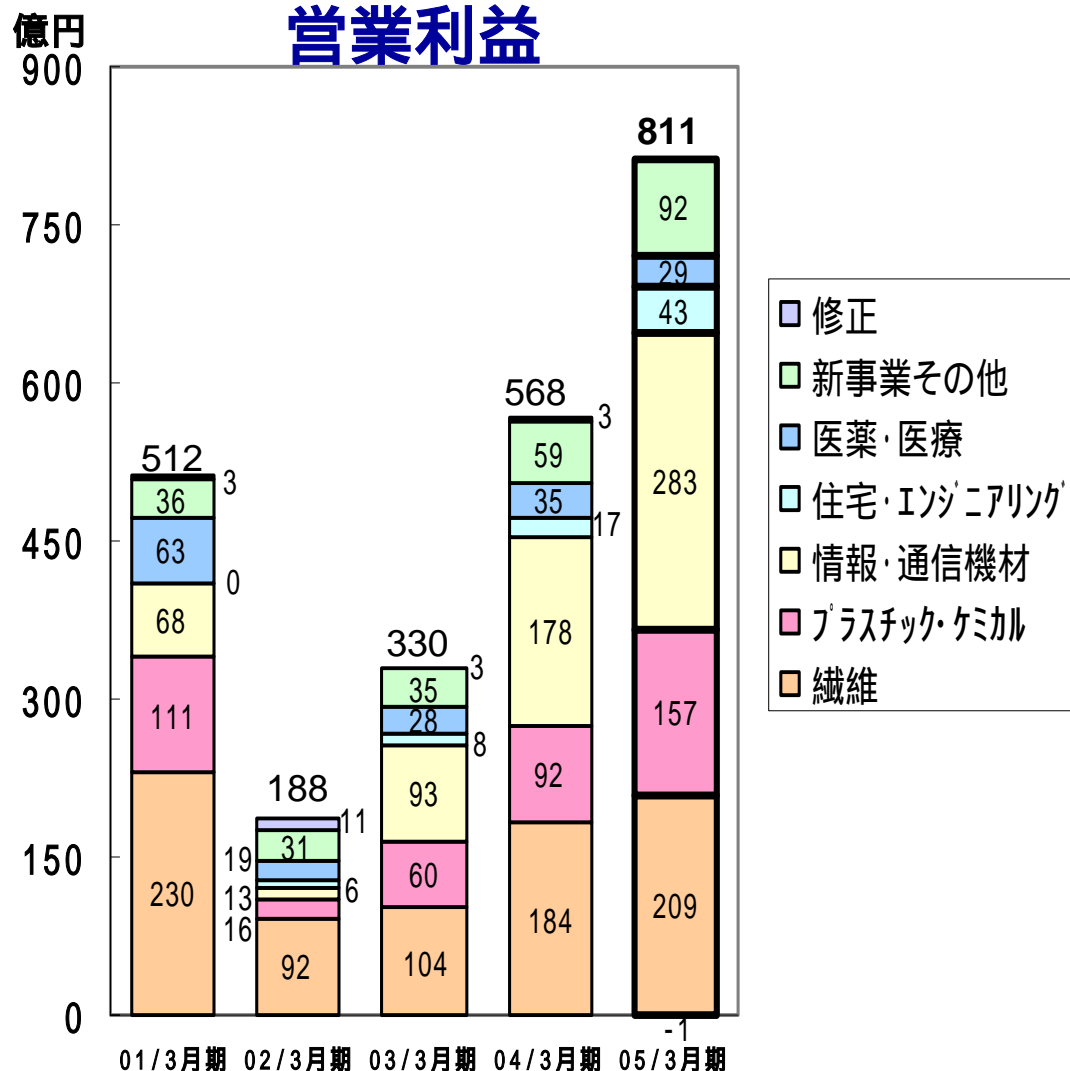
		売上高			営業利益			特記事項
		04年 3月期	05年 3月期	増減 (%)	04年 3月期	05年 3月期	増減 (%)	
繊維	上期	2,134	2,242	+108 (+5.1%)	94	101	+6 (+6.7%)	国内は、原燃料高の影響はあるも、衣料用・産業用とも価格転嫁の推進、高採算品へのシフトに加え、蝶理連結子会社化の影響もあり、増収増益。海外は、欧州・韓国子会社の不振により減益。
	下期	2,114	2,891	+778 (+36.8%)	89	108	+19 (+20.9%)	
	通期	4,248	5,134	+886 (+20.9%)	184	209	+25 (+13.6%)	
プラスチック・ケミカル	上期	1,274	1,348	+75 (+5.9%)	43	60	+17 (+39.9%)	樹脂事業は、自動車・電機用途の需要が堅調に推移し、増収増益。フィルム事業も、グローバル適地生産による事業構造改善が進展すると共に、工業・包装材料用途が堅調に推移し、増収増益。
	下期	1,274	1,656	+381 (+29.9%)	49	96	+47 (+97.7%)	
	通期	2,548	3,004	+456 (+17.9%)	92	157	+65 (+70.5%)	
情報・通信機材	上期	834	1,085	+251 (+30.0%)	69	150	+81 (+116.6%)	フラットパネルディスプレイなどデジタル関連製品向けに、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。子会社も、IT関連機器子会社によるスリットコーターの本格販売等により、増収増益。
	下期	944	1,107	+163 (+17.2%)	109	133	+24 (+22.0%)	
	通期	1,778	2,191	+413 (+23.2%)	178	283	+105 (+58.7%)	
住宅・エンジニアリング	上期	543	520	-22 (-4.1%)	3	3	-1 (-18.2%)	水道機工の連結子会社化の影響に加え、建設子会社及びエンジニアリング子会社が拡販と体質強化を進め、増収増益。
	下期	659	966	+308 (+46.7%)	14	40	+27 (+194.8%)	
	通期	1,201	1,487	+285 (+23.8%)	17	43	+26 (+153.3%)	
医薬・医療	上期	220	202	-18 (-8.2%)	7	3	-10 (-)	医薬・医療材事業とも、体質強化を進めるも、薬価及び償還価格の引下げが実施されるとともに、競合激化の影響により、減収減益。
	下期	259	241	-17 (-6.7%)	28	31	+3 (+11.8%)	
	通期	479	444	-35 (-7.4%)	35	29	-7 (-18.7%)	
新事業その他	上期	339	360	+21 (+6.0%)	27	44	+17 (+63.1%)	炭素繊維複合材料事業は、航空機用途が拡大期に入ると共に、産業用途が順調に拡大し、増収増益。その他事業も堅調に推移すると共に、体質強化等を進め、増収増益。
	下期	292	367	+75 (+25.8%)	32	48	+16 (+51.8%)	
	通期	631	727	+96 (+15.2%)	59	92	+33 (+57.0%)	
内、炭素繊維複合材料	上期	181	215	+34 (+18.5%)	18	28	+10 (+54.6%)	(注) 東レ・ファインケミカルのIT関連ケミカルを当期よりプラスチック・ケミカルセグメントから情報・通信機材セグメントに組み替えている。 そのため04/3月期についても同組み替え分を修正している。
	下期	192	232	+40 (+21.1%)	18	28	+10 (+58.9%)	
	通期	373	447	+74 (+19.8%)	36	56	+20 (+56.7%)	
連結	上期	5,343	5,757	+414 (+7.7%)	247	356	+109 (+43.9%)	
	下期	5,542	7,229	+1,687 (+30.4%)	321	455	+134 (+41.8%)	
	通期	10,885	12,986	+2,101 (+19.3%)	568	811	+243 (+42.7%)	

事業セグメント別売上高・営業利益推移

売上高



営業利益

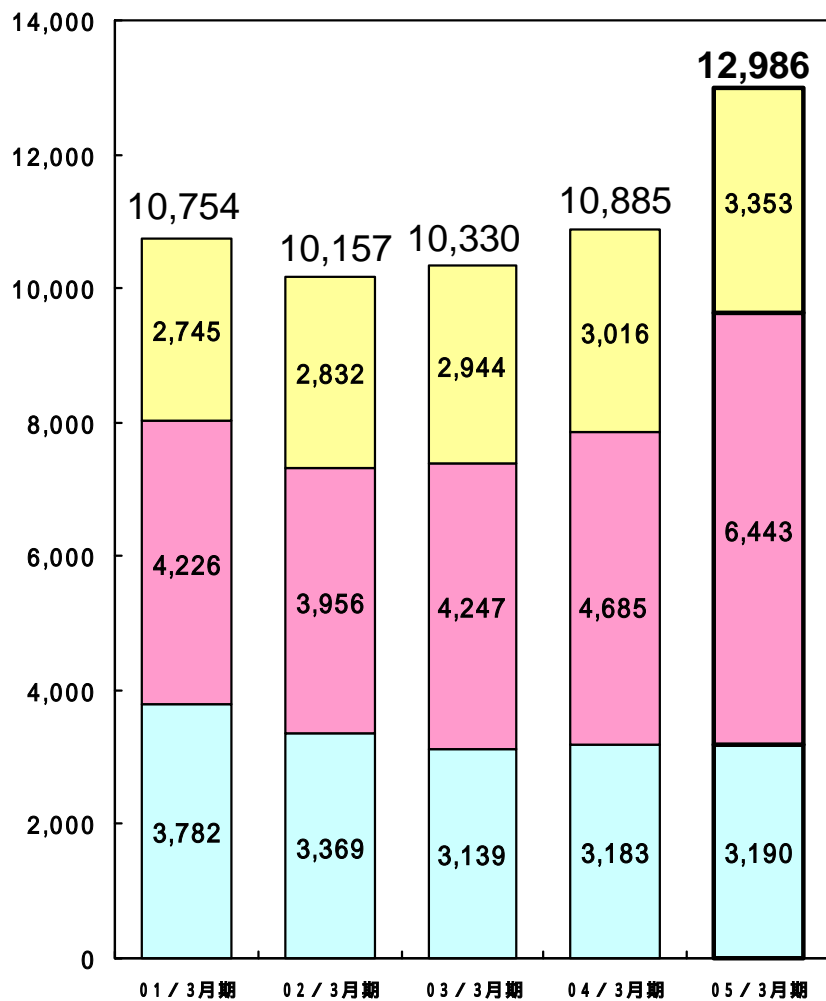


- 修正
- 新事業その他
- 医薬・医療
- 住宅・エンジニアリング
- 情報・通信機材
- プラスチック・ケミカル
- 繊維

東レ・国内・海外別売上高・営業利益

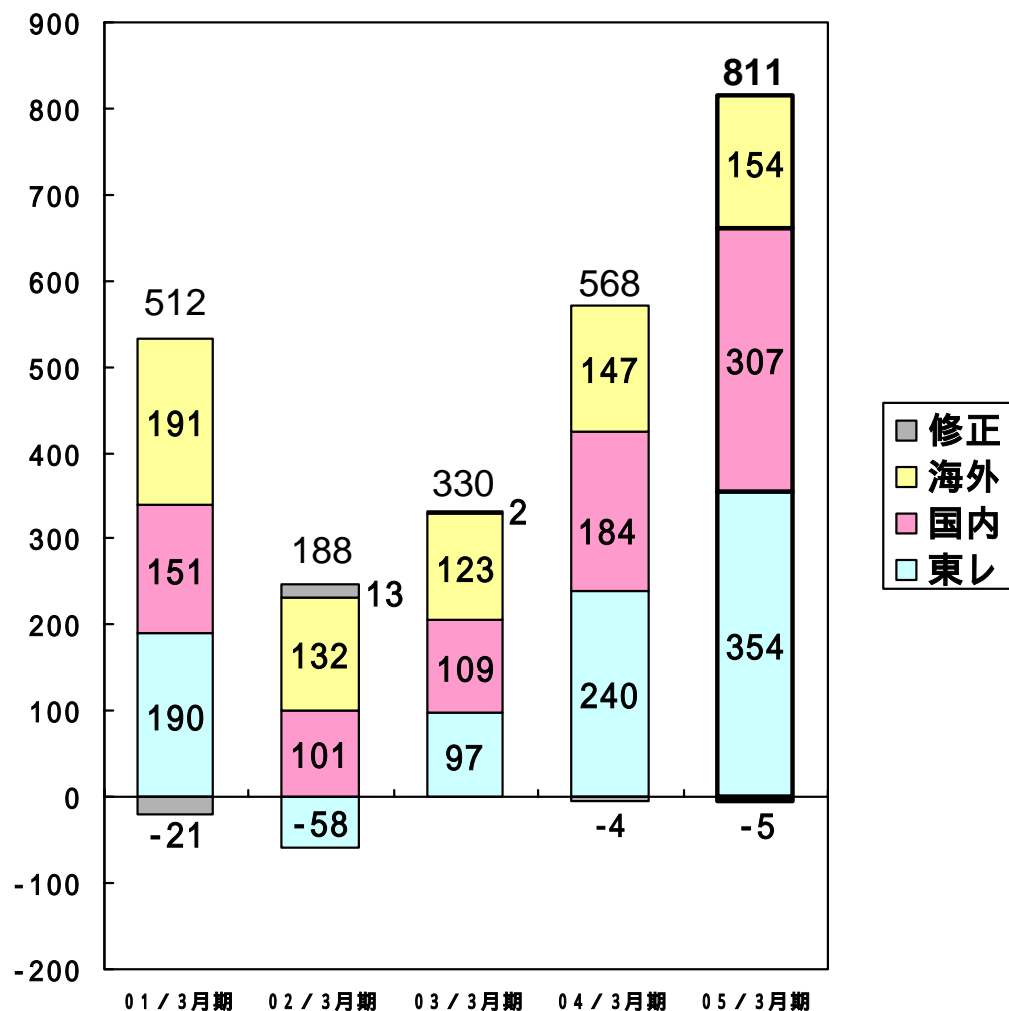
億円

売上高

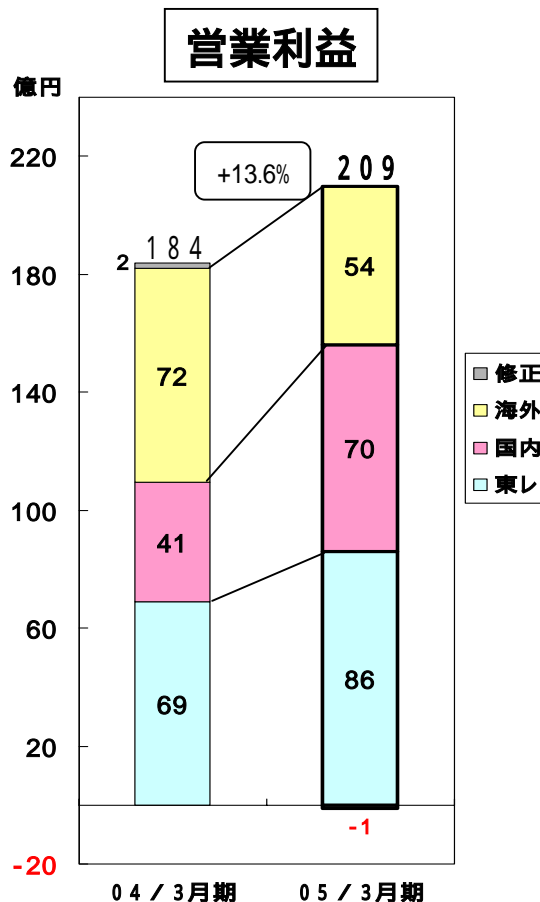
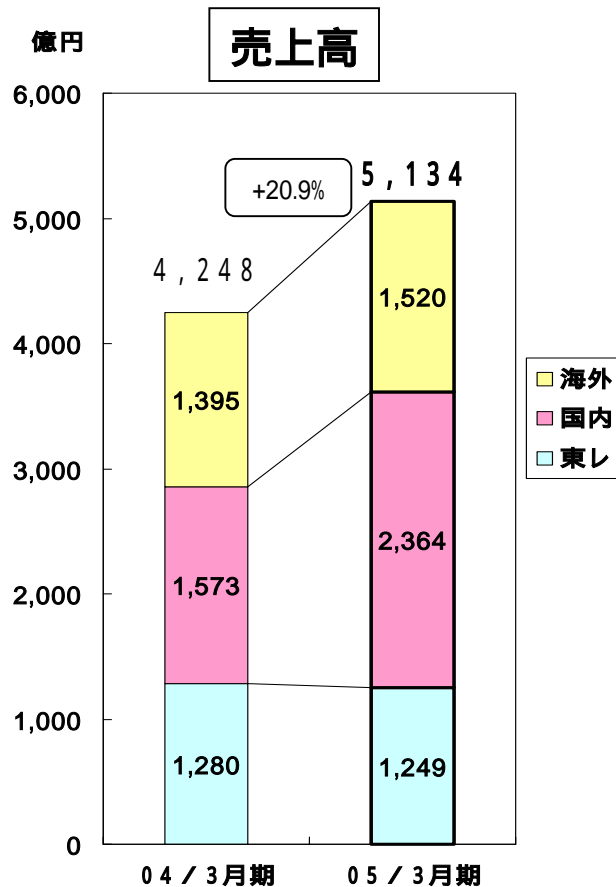


億円

営業利益



事業セグメント別業績(繊維)



特記事項

東レ

原燃料高の影響はあるも、衣料用・産業用とも価格転嫁の推進、高採算品へのシフト及び New Value Creatorの拡大などによる事業構造改革が着実に進展し、実質的に増収増益。蝶理の連結子会社化による内部消去増により、見かけ上減収。

国内子会社

蝶理の連結子会社化の影響及び商事子会社の拡販等により、増収増益。

海外子会社

中国の縫製品事業、タイの織物事業の拡大等により海外全体で増収なるも、欧州、韓国子会社の不振により減益。

< 主要関係会社 >

国内：東レインターナショナル、一村産業、蝶理 他

アジア：PENFABRIC(マレーシア)、LUCKYTEX(タイ)、ITS(インドネシア)、TFNL(中国) 他

欧米：ALCANTARA(イタリア) 他

事業セグメント別業績(プラスチック・ケミカル)

特記事項

東レ

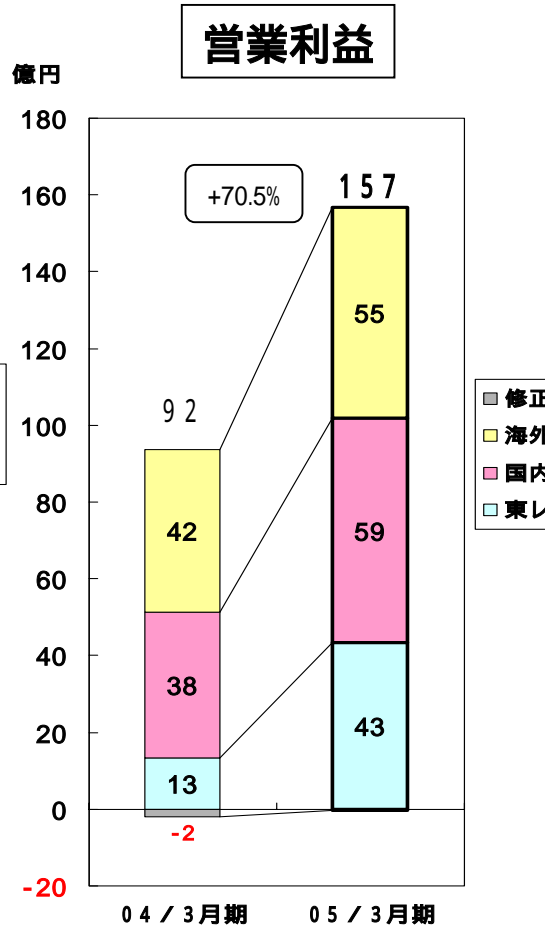
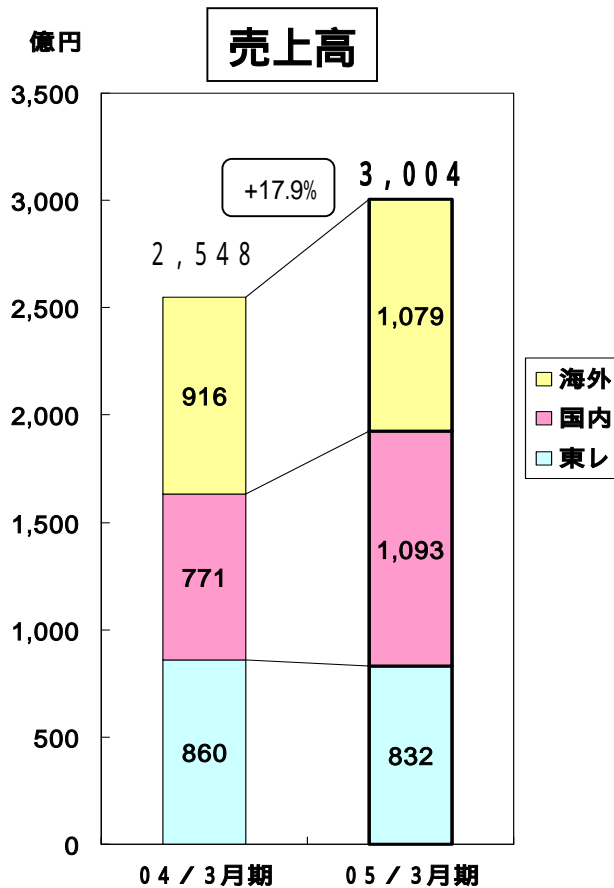
樹脂は、自動車・電機用途向け、フィルムは、工業材料用途向けに拡販を進めると共に価格転嫁や高付加価値品へのシフトを進め、増収増益。ケミカルは、加圧機の低採算輸出からの撤退により、減収増益。全体として減収増益。

国内子会社

蝶理の連結子会社化の影響に加え、商事子会社、フィルム加工子会社が拡販を進め、増収増益。

海外子会社

各社原燃料価格高騰の影響を受けるも、早めの価格転嫁や高採算用途へのシフト等により、海外全体で増収増益。



< 主要関係会社 >

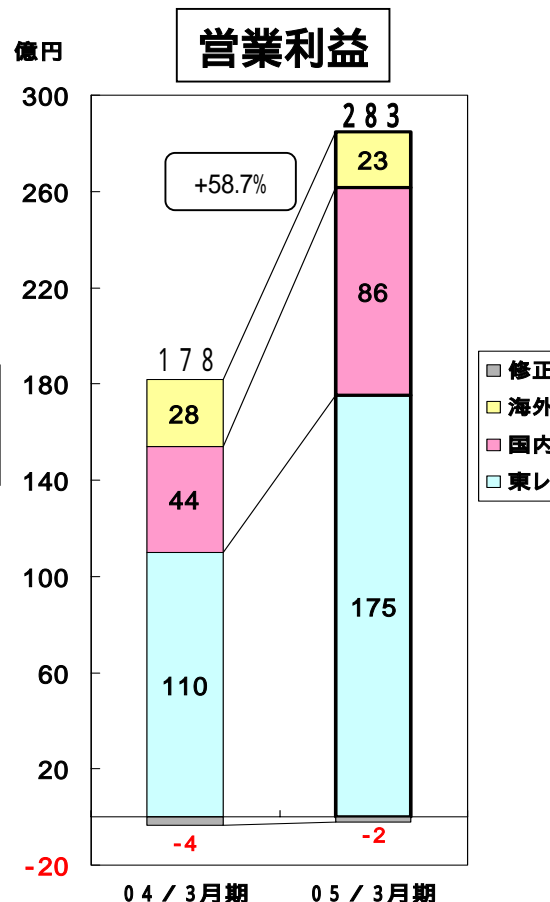
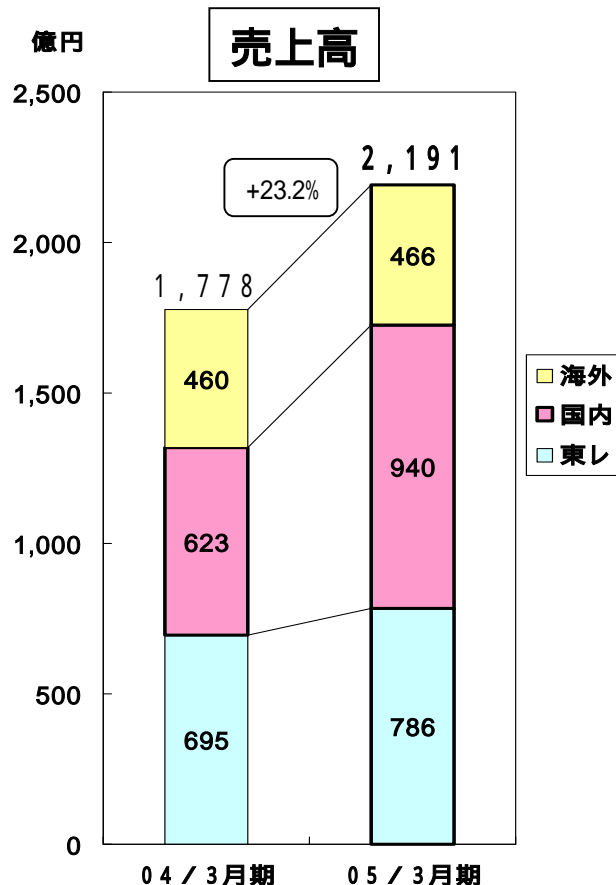
国内：東レフィルム加工、東レ・ファインケミカル、曾田香料、蝶理 他

海外：TPA(アメリカ)、TPM(マレーシア)、TPEu(フランス)、TSI(韓国) 他

(注) 東レ・ファインケミカルのIT関連ケミカルを当期よりプラスチック・ケミカルセグメントから情報・通信機材セグメントに組み替えている。

そのため04/3月期についても同組み替え分を修正している。

事業セグメント別業績(情報・通信機材)



特記事項

東レ

デジタル関連製品需要の急速な拡大を背景に、IT関連の樹脂・フィルム、回路材料、液晶カラーフィルター、PDP材料などが好調に推移し、増収増益。

国内子会社

IT関連機器子会社による液晶カラーフィルター塗布装置(スリットコーター)の本格販売に加え、フィルム加工子会社の好調等により、増収増益。

海外子会社

韓国のFPC材料事業が増収増益なるも、ホームビデオ用PETフィルムの需要減少により、全体として増収減益。

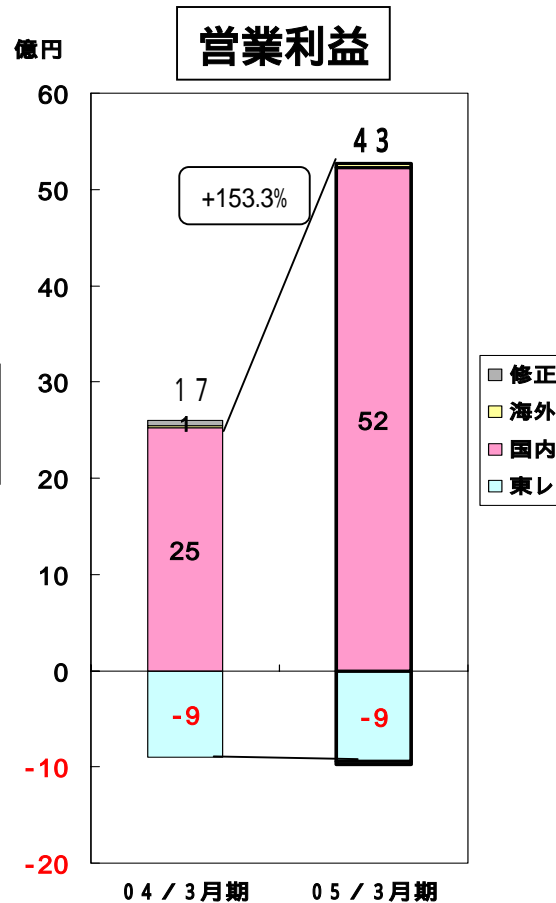
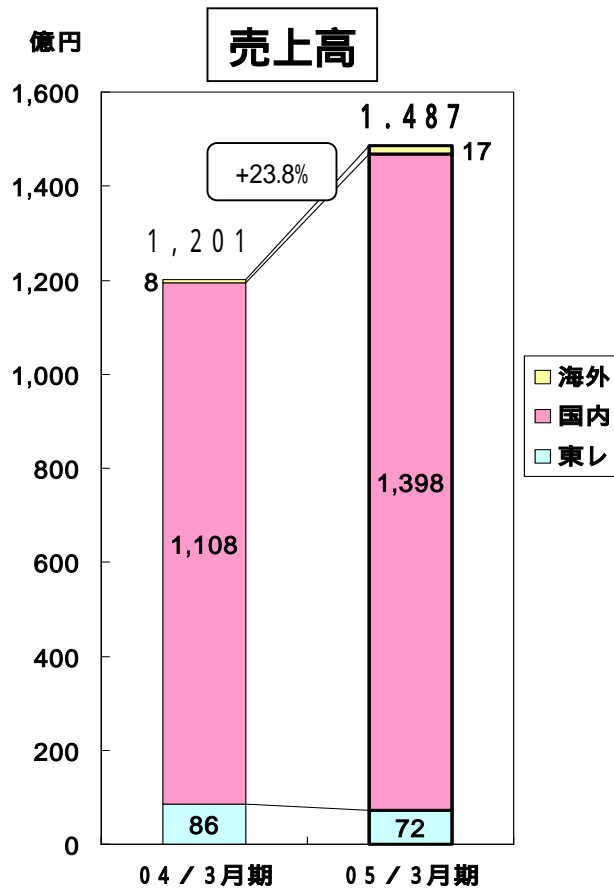
<主要関係会社>

国内: 東レエンジニアリング、東レフィルム加工 他
海外: TPA(アメリカ)、TPEu(フランス)、TSI(韓国) 他

(注) 東レ・ファインケミカルのIT関連ケミカルを当期よりプラスチック・ケミカルセグメントから情報・通信機材セグメントに組み替えている。

そのため04/3月期についても同組み替え分を修正している。

事業セグメント別業績(住宅・エンジニアリング) TORAY



特記事項

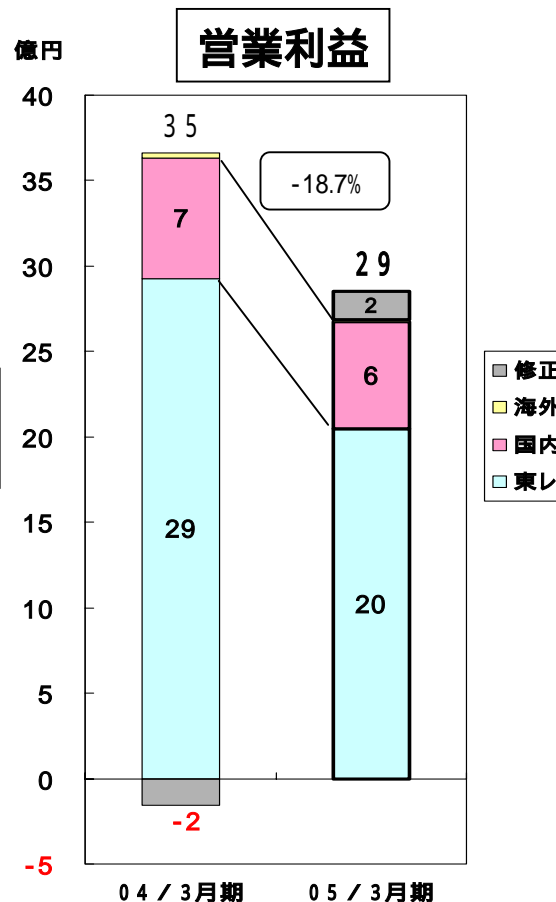
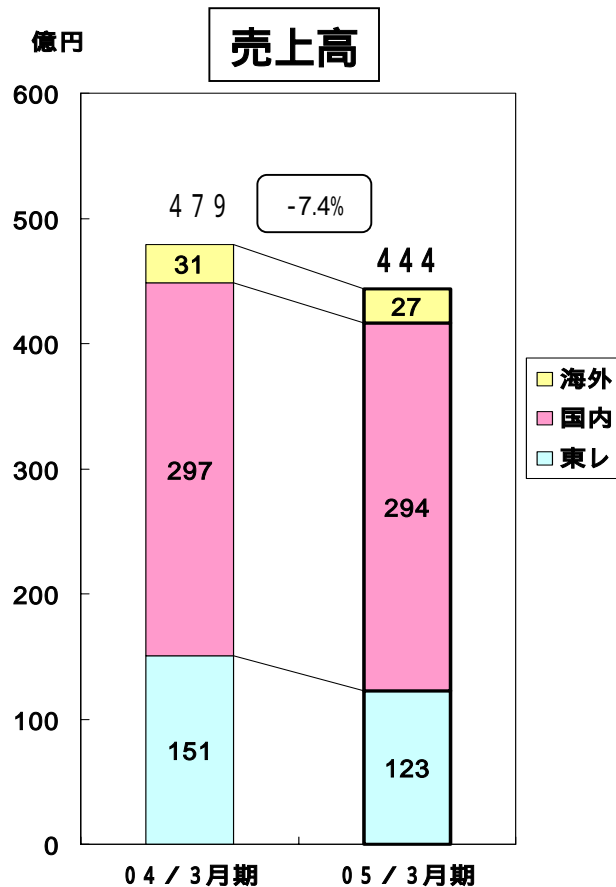
国内子会社

水道機工の連結子会社化に加え、建設子会社及びエンジニアリング子会社が拡販と体質強化を進め、増収増益。

< 主要子会社 >

国内: 東レ建設、東レエンジニアリング、東レACE、水道機工 他

事業セグメント別業績 (医薬・医療)



特記事項

東レ

薬価引下げや医療材の償還価格引下げ、並びに競争激化の影響等により、減収減益。

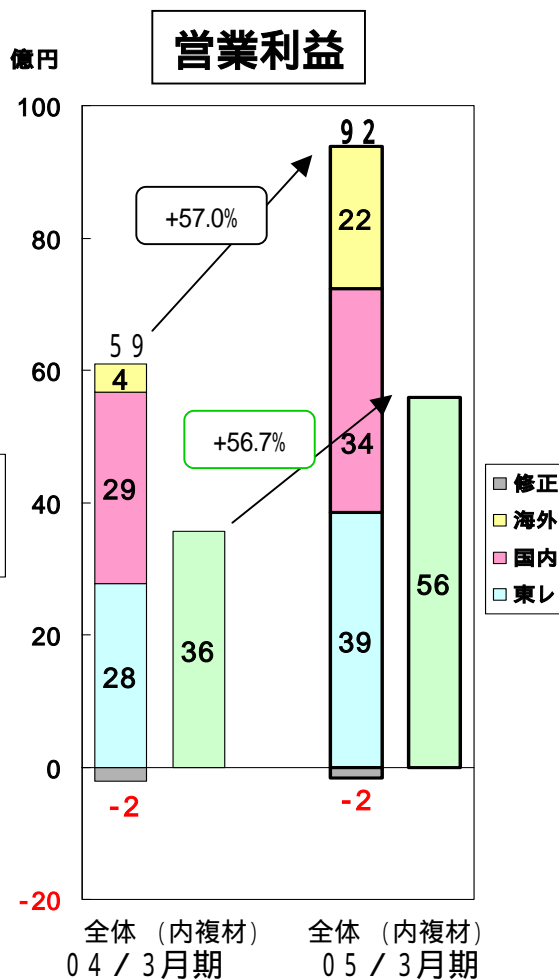
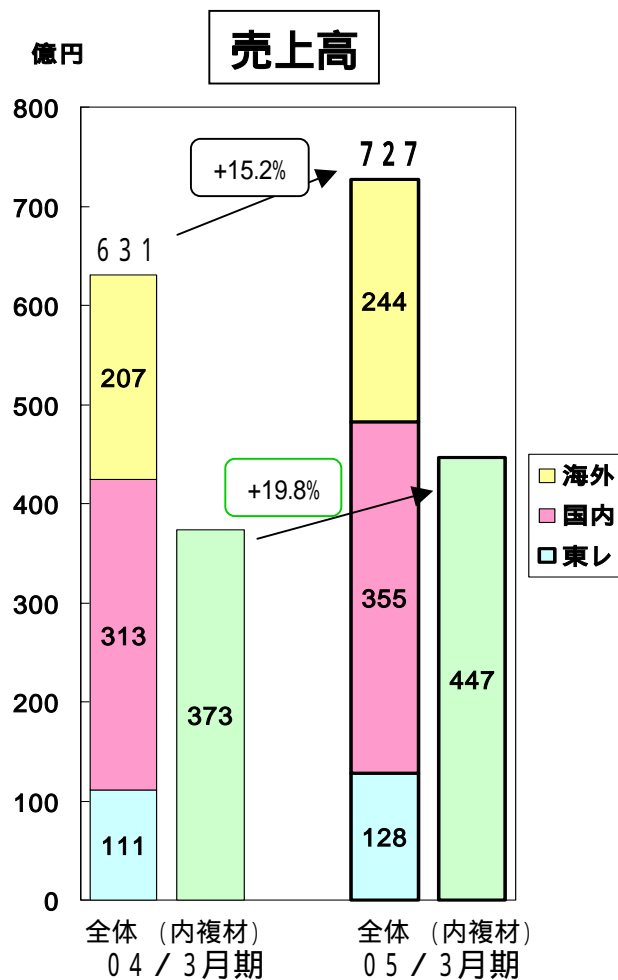
国内子会社

医療材の販売数量は増加するも、償還価格引き下げ及び競争激化の影響等により、減収減益。

< 主要子会社 >

国内： 東レ・メディカ

事業セグメント別業績(新事業その他)



特記事項

東レ

主力の炭素繊維複合材料（複材）事業が好調に推移し、増収増益。

国内子会社

商事子会社、サービス子会社の拡販を主因に、増収増益。

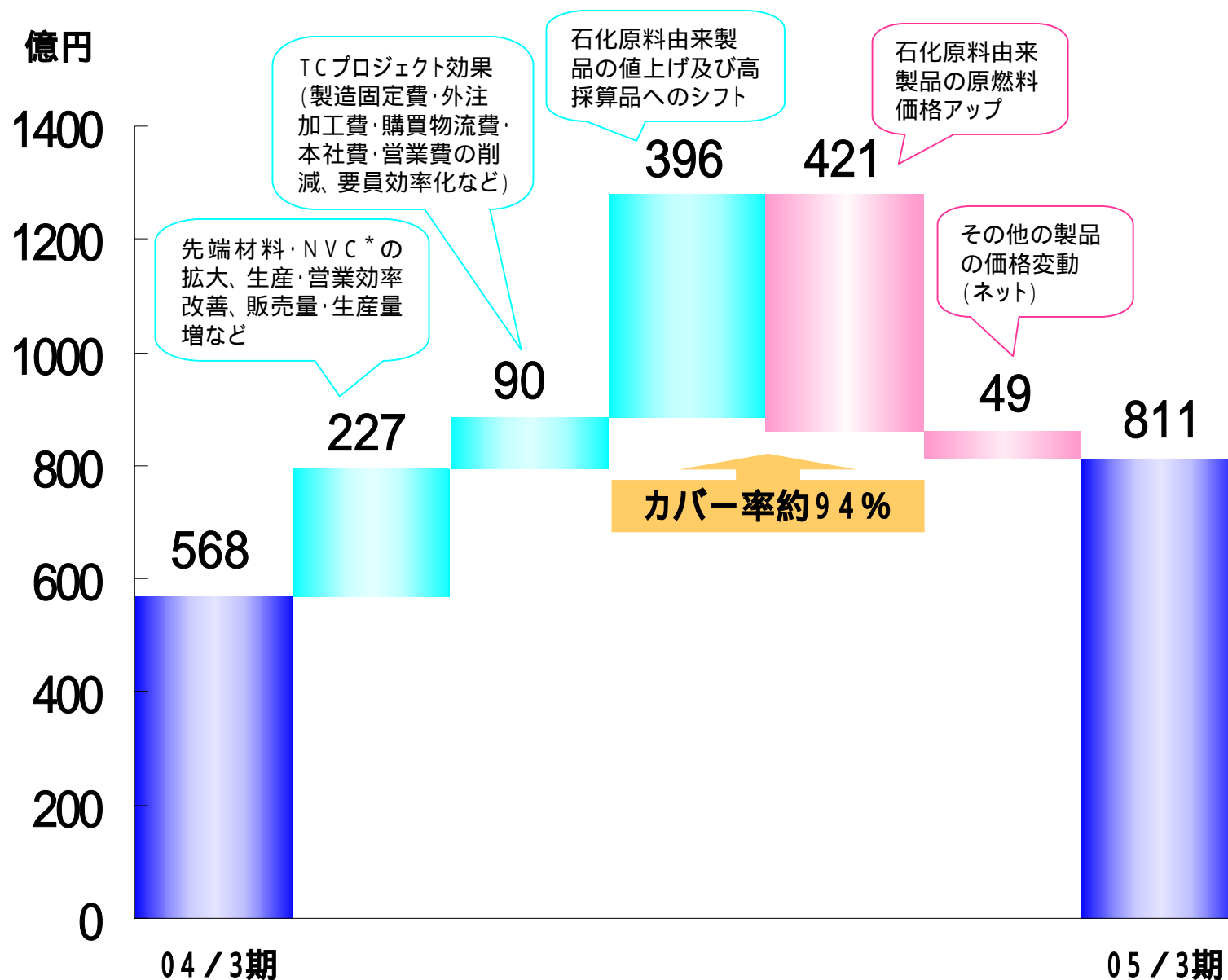
海外子会社

複材事業における、航空機用途の需要が拡大期に入ると共に、産業用途が順調に拡大し、増収増益。

< 主要関係会社 >

国内：東レリサーチセンター、東レエンタープライズ 他
 海外：SOFICAR(フランス) 他

連結営業利益の増加要因分析(1)



04 / 3期

05 / 3期

* NVC : New Value Creator

連結営業利益の増加要因分析(2)

< 過去3期の営業増益要因分析 >

	NT 21		NT-	億円
	02/3 03/3	03/3 04/3	04/3 05/3	合計
先端材料・NVC [*] の拡大、生産・営業効率改善(原単位・品種構成改善など)、販売量・生産量増など	+125	+181	+227	+533
TCプロジェクト効果(製造固定費・外注加工費・購買物流費・本社費・営業費の削減、要員効率化など)	+140 (TC-1)	+123 (TC-2)	+90 (TC-3)	+353
販売価格アップ・原燃料価格アップの影響など(ネット)	-123	-66	-74	-263
合 計	+142	+237	+243	+622

* NVC : New Value Creator

・2006年3月期業績見通し(連結)

2006年3月期連結業績見通し



億円

		05年3月期	06年3月期	増減	
売上高	上期	5,757	7,000	+1,243	(+21.6%)
	下期	7,229	7,800	+571	(+7.9%)
	通期	12,986	14,800	+1,814	(+14.0%)
営業利益	上期	356	340	- 16	(-4.5%)
	下期	455	560	+105	(+23.2%)
	通期	811	900	+89	(+11.0%)
経常利益	上期	348	310	- 38	(-10.9%)
	下期	420	550	+130	(+30.9%)
	通期	768	860	+92	(+12.0%)
当期純利益	上期	198	130	- 68	(-34.3%)
	下期	146	300	+154	(+105.3%)
	通期	344	430	+86	(+25.0%)
1株当たり 当期純利益	上期	14.12円	9.28円		
	下期	10.34円	21.42円		
	通期	24.46円	30.71円		
1株当たり 配当金	上期	3.5円	4.0円		
	下期	3.5円	4.0円		
	通期	7.0円	8.0円		

備考：為替レート的前提は、103円 / US \$
原油価格見通しは、45US \$ / B

事業セグメント別業績見通し (売上高 / 営業利益)

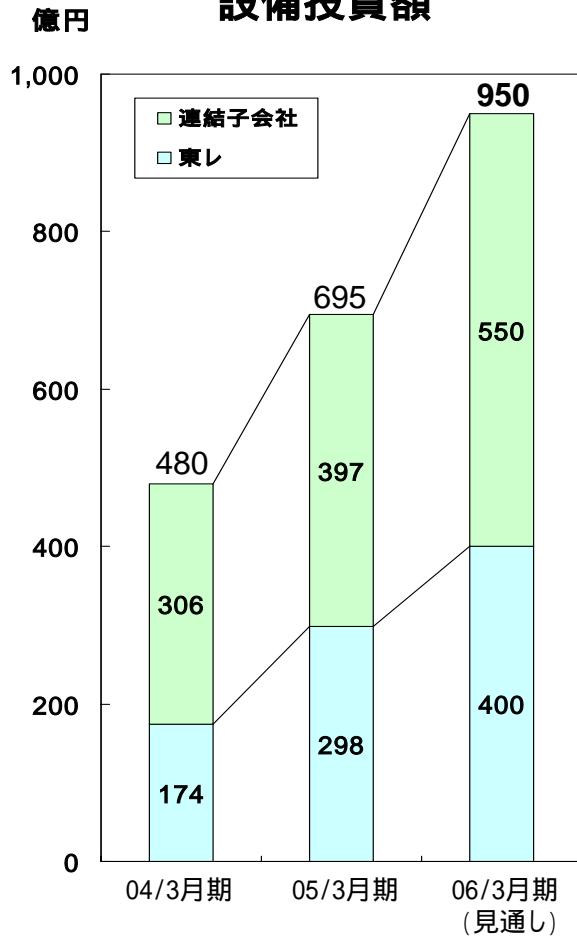
億円

		売上高				営業利益				特記事項
		05年 3月期	06年 3月期	増減	(%)	05年 3月期	06年 3月期	増減	(%)	
繊維	上期	2,242	3,050	+808	(+36.0%)	101	110	+9	(+9.4%)	蝶理の通期連結の効果に加え、単体のNVC*推進と値上げ浸透、中国・アセアンの事業拡大を中心に、増収増益。
	下期	2,891	3,100	+209	(+7.2%)	108	130	+22	(+20.1%)	
	通期	5,134	6,150	+1,016	(+19.8%)	209	240	+31	(+15.0%)	
プラスチック・ケミカル	上期	1,348	1,650	+302	(+22.4%)	60	70	+10	(+15.8%)	国内外のフィルム・樹脂加工の収益伸長等を中心に、増収増益。
	下期	1,656	1,750	+94	(+5.7%)	96	100	+4	(+4.0%)	
	通期	3,004	3,400	+396	(+13.2%)	157	170	+13	(+8.6%)	
情報・通信機材	上期	1,085	1,050	-35	(-3.2%)	150	120	-30	(-19.9%)	IT関連フィルム、電子情報材料、液晶材料関連事業等の伸びを中心に、増収増益。
	下期	1,107	1,300	+193	(+17.4%)	133	190	+57	(+42.8%)	
	通期	2,191	2,350	+159	(+7.2%)	283	310	+27	(+9.6%)	
住宅・インフラ	上期	520	650	+130	(+24.9%)	3	10	-13	(-)	建設事業、プラント事業の収益伸長を中心に、増収増益。
	下期	966	1,000	+34	(+3.5%)	40	60	+20	(+49.1%)	
	通期	1,487	1,650	+163	(+11.0%)	43	50	+7	(+16.4%)	
医薬・医療	上期	202	200	-2	(-1.1%)	3	0	+3	(-)	新タイプ人工腎臓増産の効果あるも、医薬品・医療材とも競争激化の影響により、増収減益。
	下期	241	250	+9	(+3.6%)	31	20	-11	(-36.5%)	
	通期	444	450	+6	(+1.5%)	29	20	-9	(-29.9%)	
新事業その他	上期	360	400	+40	(+11.2%)	44	50	+6	(+13.6%)	炭素繊維複合材料の事業拡大等により、増収増益。
	下期	367	400	+33	(+8.9%)	48	60	+12	(+24.7%)	
	通期	727	800	+73	(+10.1%)	92	110	+18	(+19.4%)	
(うち炭素繊維複合材料)	上期	215	240	+25	(+11.7%)	28	40	+12	(+42.1%)	航空機用途、一般産業用途の拡大とSoficarの増設効果により、増収増益。
	下期	232	260	+28	(+12.1%)	28	40	+12	(+43.8%)	
	通期	447	500	+53	(+11.9%)	56	80	+24	(+43.0%)	
連結	上期	5,757	7,000	+1,243	(+21.6%)	356	340	-16	(-4.5%)	
	下期	7,229	7,800	+571	(+7.9%)	455	560	+105	(+23.2%)	
	通期	12,986	14,800	+1,814	(+14.0%)	811	900	+89	(+11.0%)	

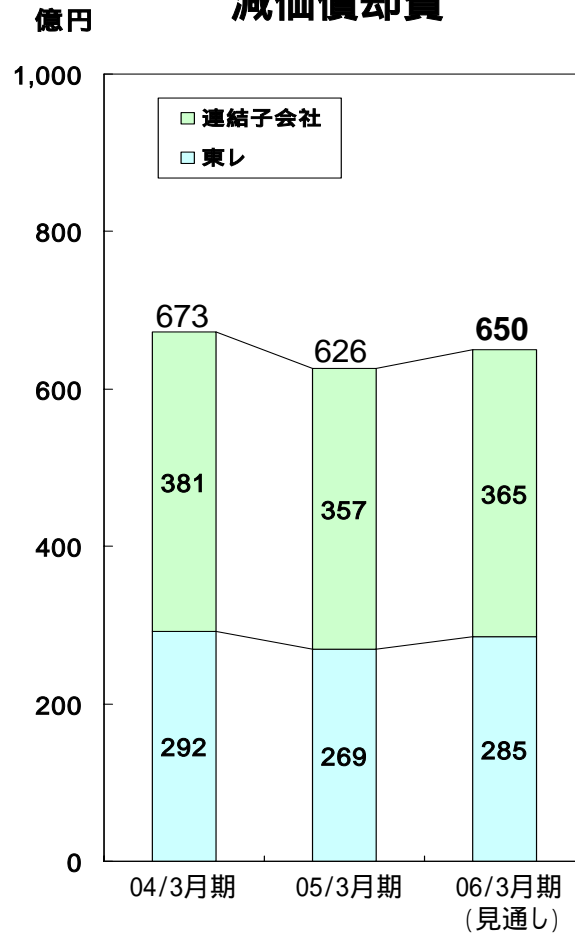
* NVC : New Value Creator

設備投資額・減価償却費・研究開発費見通し

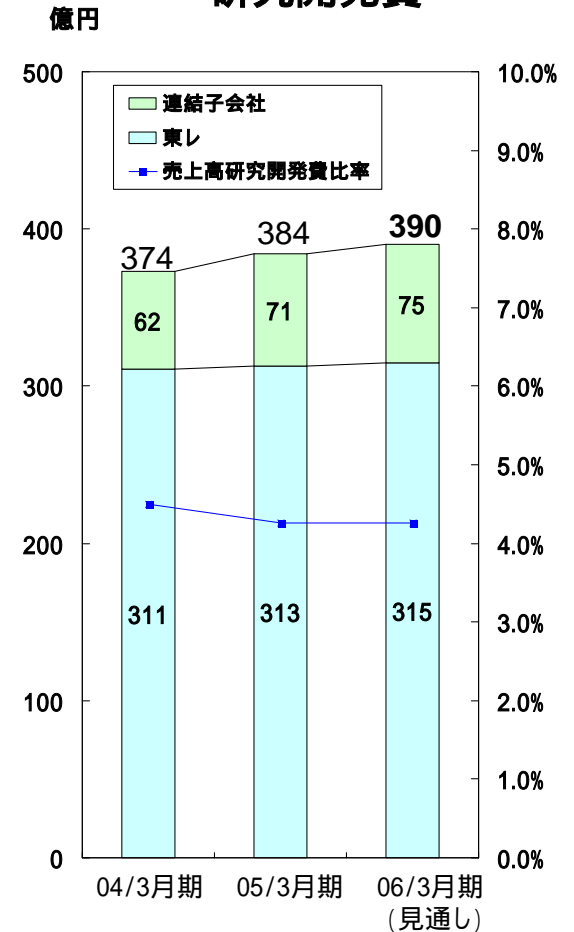
設備投資額



減価償却費



研究開発費



* 売上高研究開発費比率は下記商事子会社を除くベース

< 国内 > 東レインターナショナル(株), 蝶理(株), 一村産業(株), 丸佐(株), 東レアイリフ(株)等
 < 海外 > TOMAC(アメリカ), TEL(UK), TCH・THK(中国)等

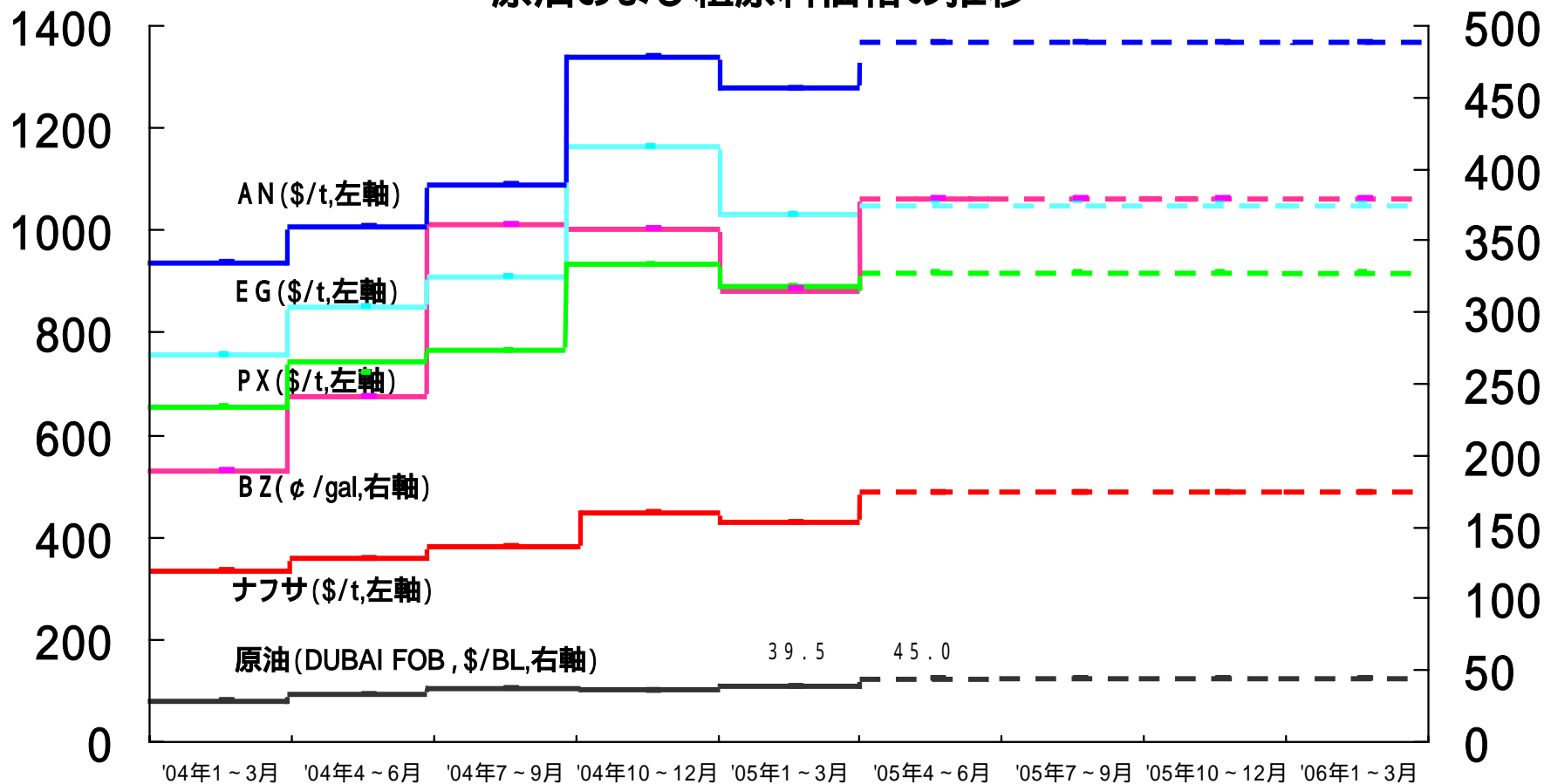
06/3期連結営業利益見通しの増加要因分析

セグメント	主な増益要因(05/3 06/3)	主な減益要因(05/3 06/3)
繊維	<ul style="list-style-type: none"> ・価格転嫁、高採算品種へのシフト ・事業構造改革の推進(中国など) ・先端材料事業の拡大(エアバッグ用途、フッ素繊維事業など) ・アセアン事業の収益拡大 ・蝶理の通期連結及び収益拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・原燃料価格高
プラスチック・ケミカル	<ul style="list-style-type: none"> ・価格転嫁、高採算品種へのシフト ・事業構造改革の推進(TPEuなど) ・自動車・電機用途のグローバルな需要拡大 ・蝶理の通期連結 	<ul style="list-style-type: none"> ・原燃料価格高
情報・通信機材	<ul style="list-style-type: none"> ・FPD、携帯電話等デジタル関連製品の需要拡大 ・COF*用2層回路材料の増産効果 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT機器需要の減少 ・上期の一部IT関連需要の回復遅れ
住宅・エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> ・事業構造改革の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・水道機工上期連結の影響
医薬・医療	<ul style="list-style-type: none"> ・医療材の拡販と体質強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ロイヤリティ収入の減少
新事業その他	<ul style="list-style-type: none"> ・炭素繊維複合材料の需要拡大 	
その他の要因	<ul style="list-style-type: none"> ・JDプロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> ・設備投資による償却負担増など
合計	89億円の増益	

*COF:Chip On Film

主要原料の価格は、05年1～3月に若干軟化したものの、4～6月以降は高値で推移すると見込む。

原油および粗原料価格の推移



・中期経営課題 “プロジェクトNT- ”フォローアップ

NT改革プロジェクトの全容

“プロジェクト NT21”
2002年4月 - 2004年3月

“プロジェクトNT - ”
2004年4月 -

中期展望

抜本的体質強化による「守り」の経営

< 推進プロジェクト >

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

事業構造改革による「攻め」の経営

< 推進プロジェクト >

1. 組織活性化
2. トータルコスト競争力強化
3. 財務体質強化
4. 営業改革
5. 品種別利益管理
6. 先端材料事業拡大
7. ナンバーOne事業拡大
8. 海外事業の戦略的拡大

営業利益:

1,200億円以上

ROA:8%以上

ROE:10%以上

高収益事業構造
への転換

< 目標 >

2004年度: 連結営業利益500億円以上

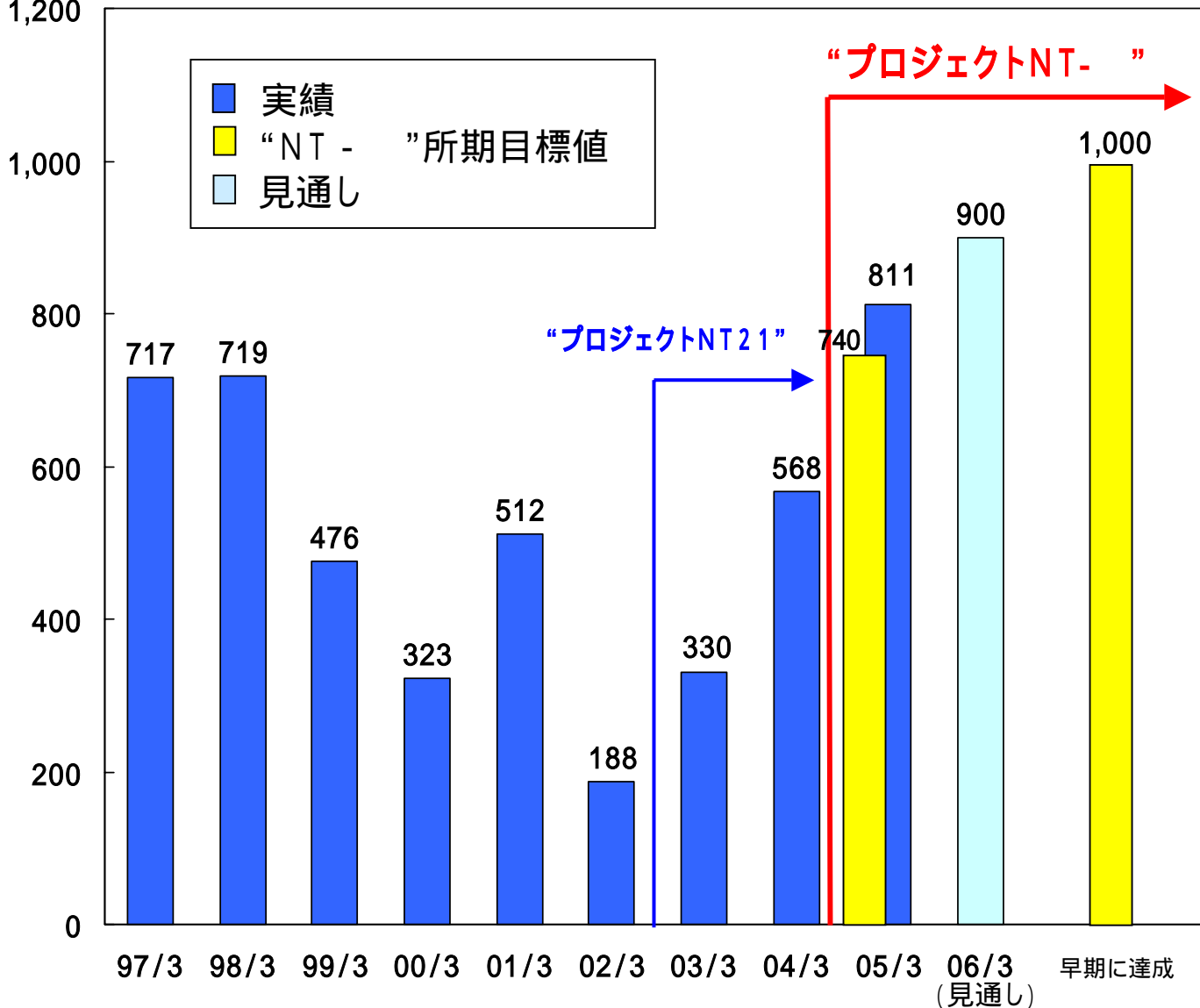
< 目標 >

早期: 連結営業利益1,000億円達成

NT- の数値目標

(億円)
1,200

営業利益の推移



営業利益1000億円
達成時の主要財務
指標イメージ

ROA: 約7%

ROE: 約9%

D/Eレシオ: 1.0以下

NT - の個別プロジェクト

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、実績:90億円) 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) 品種別利益管理強化 (HKプロジェクト)	粗利赤品種の撲滅 高採算品種へのシフト 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) 海外事業の戦略的拡大 (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

1. 活性化プロジェクト

社内活性化を目指し、以下について全社運動を展開している。

- 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・退職金制度の改革
- 若手優秀人材の抜擢
- 女性が活躍できる企業文化の確立

< 取り組むべき主要なテーマ >

コミュニケーション・情報共有化の強化(マルチコミュニケーション運動)

コーポレート・アントレプレナーシップの社風喚起

2005年3月期の進捗状況

1. 上下左右のコミュニケーション・情報共有化の強化・徹底を目指して、2004年7月から全社運動「マルチコミュニケーション運動(MC)運動」をスタート
2. 「コミュニケーションの日」を設定し、課単位で月例会・職場会を毎月100%実施。「安全」「業績」「企業倫理」「法令遵守」の4点を必ずフォロー
3. 2004年10月からイントラネット情報バゲーターの全社展開を順次スタート

2006年3月期の課題

1. 現在の地道な取り組みを継続し、定着を図る
2. 月例会フォロー項目に「CSR」を含める
3. 上司・部下の双方向のコミュニケーション強化
4. 社内組織間、社外とのコミュニケーションへ拡大

2. JD (自助努力改善) プロジェクト

3ヶ年にわたるTC (トータルコスト削減) プロジェクトは、グループ全体として計画以上の成果をあげることができた。
 今期以降はJD (自助努力改善) プロジェクトとして、恒常的な体質強化に取り組んでいく。

TCプロジェクト

JDプロジェクト

東レをはじめ、国内関係会社・海外関係会社を含めた要員・総労務費や、製造固定費、購買・物流費、本社経費などすべてのコスト要素を見直して合理化を行い、徹底したトータルコスト削減を進めた。

「自助努力」による、恒常的な体質強化の継続

東レグループ全体のコスト削減を進めていく上で、新たな切り口で課題を設定してロス・ムダを思い切って排除し、費用の効率化・業務の効率化を進める。

トータルコスト削減の成果

億円

02/3 (TC-1)	03/3	03/3 (TC-2)	04/3	04/3 (TC-3)	05/3	合計
+140		+123			+90	+353

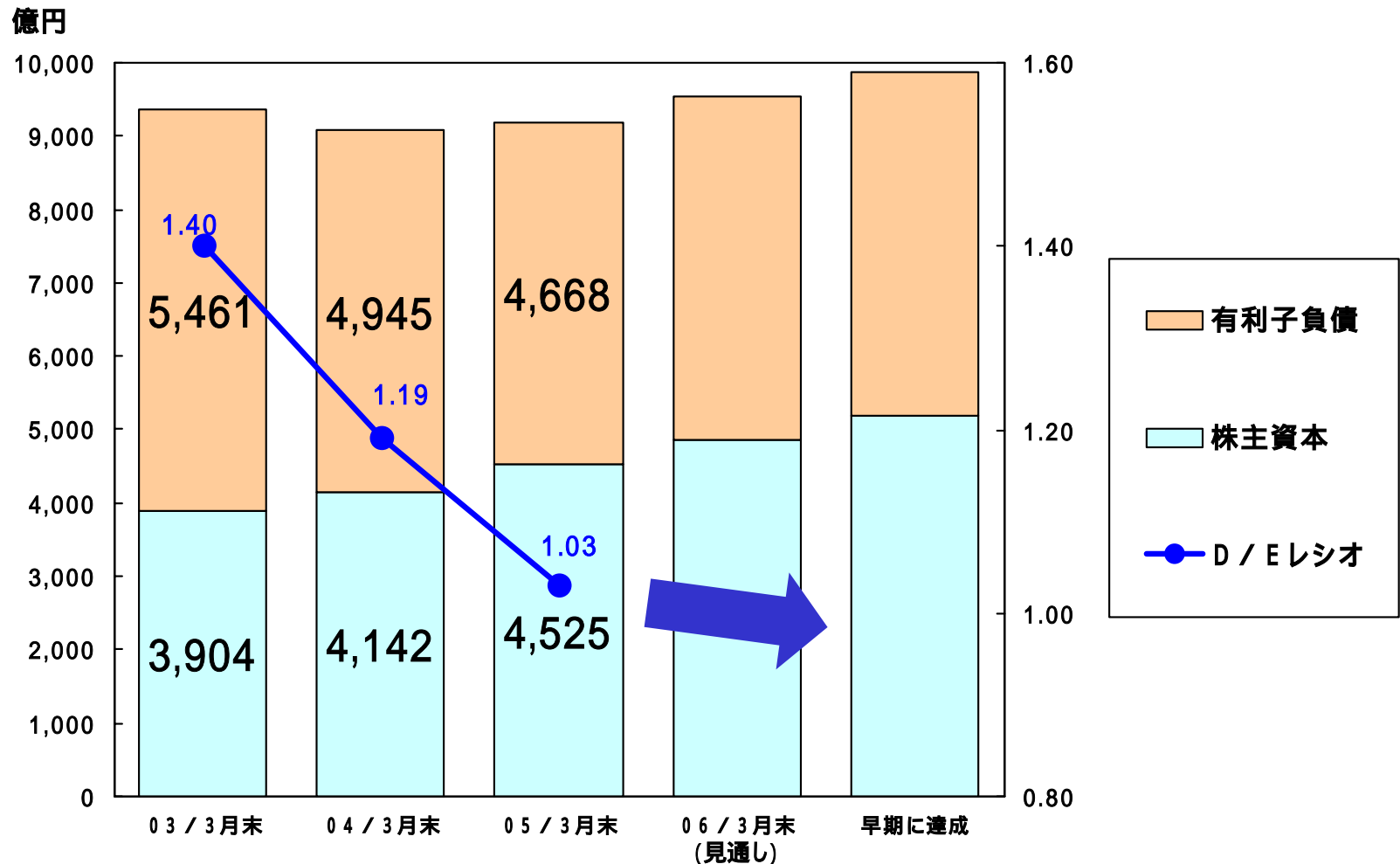
自助努力による改善額

億円

05/3 (JD-1)	06/3
	+20

3. 財務体質強化プロジェクト

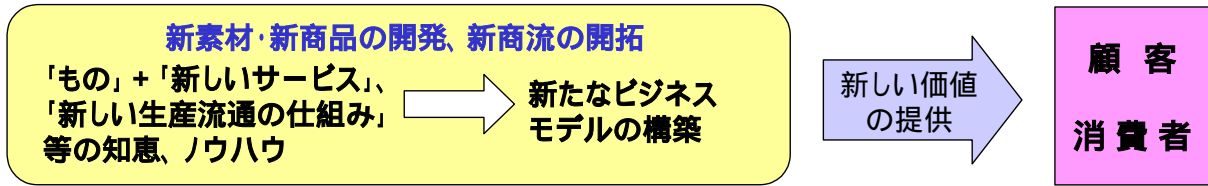
2005年3月末のD/Eレシオは、1.03まで低下した。今後も先端材料事業への積極投資を行いながら、NT - の目標値である1.0以下に向けて着実に財務体質強化に取り組む。



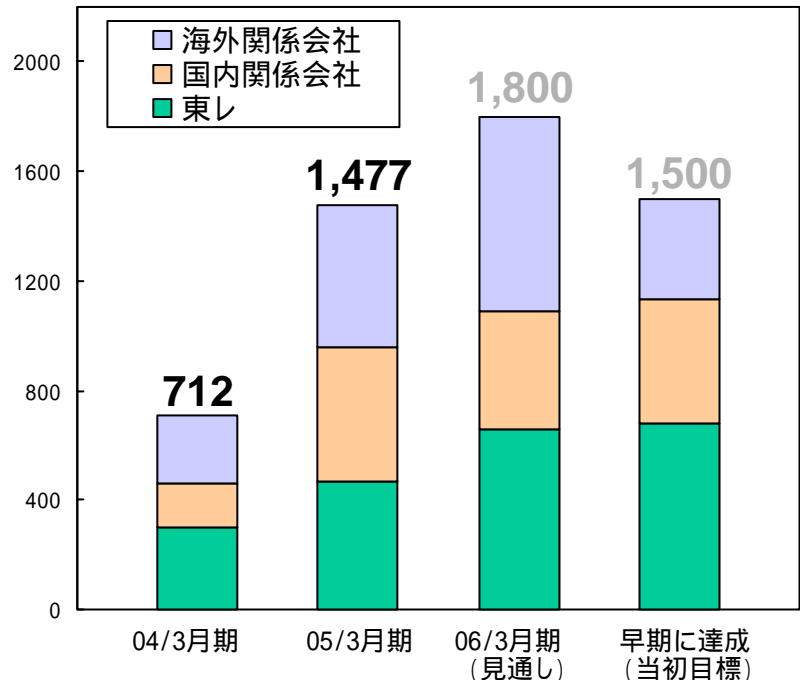
4. 営業改革プロジェクト

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** **在庫半減プロジェクトの推進。**

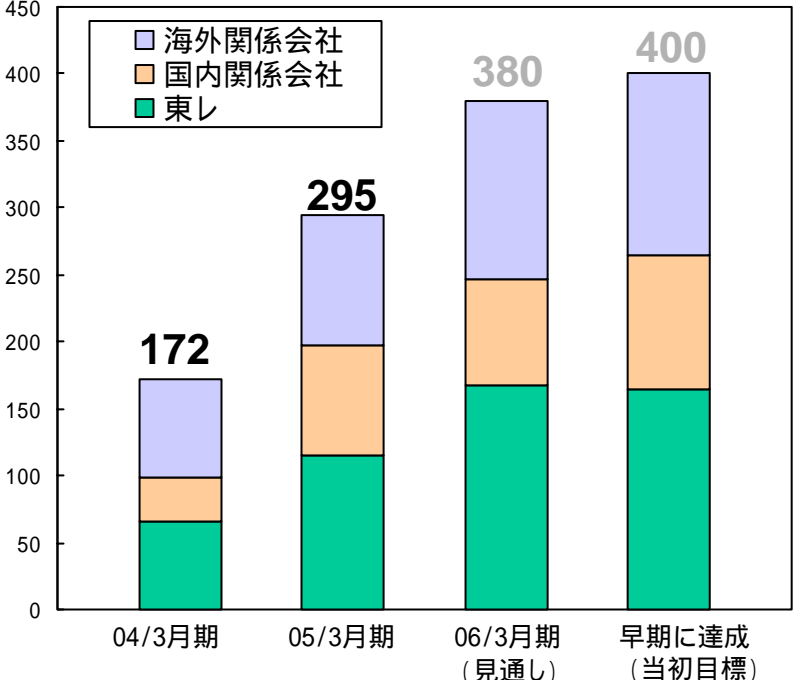
21世紀型“New Value Creator”の推進



億円 “New Value Creator”の売上高



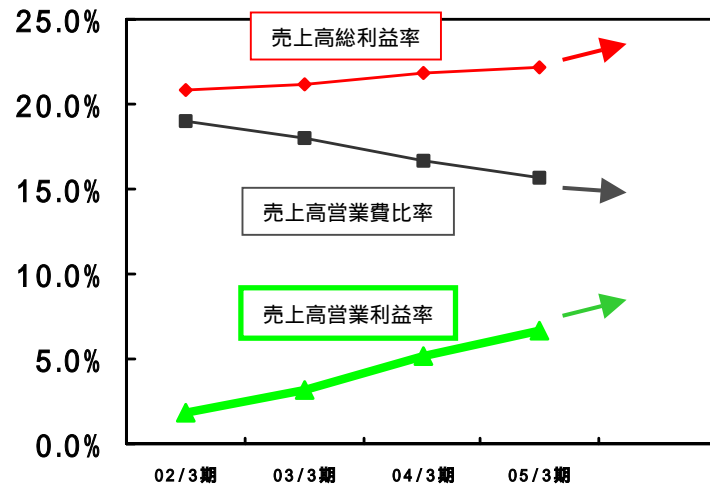
億円 売上総利益



5. 品種別利益管理強化プロジェクト

粗利赤字品種の撲滅と、高採算品種へのシフトとともに、売上高営業費比率の低減に取り組み、3年間で売上高営業利益率5%ポイントの改善を図る。

売上高総利益率・売上高営業費比率・
売上高営業利益率の推移



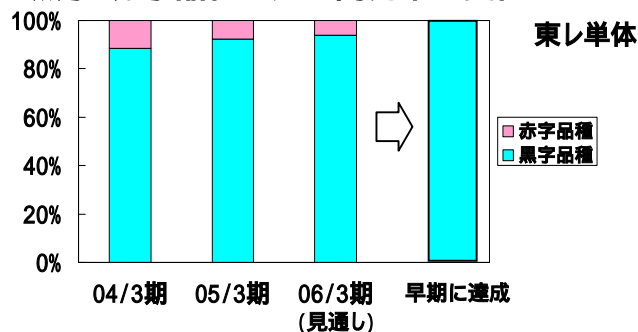
2005年3月期の進捗状況

蝶理・水道機工を除く売上高営業利益率は前期比1.4%ポイント改善。

2006年3月期の課題

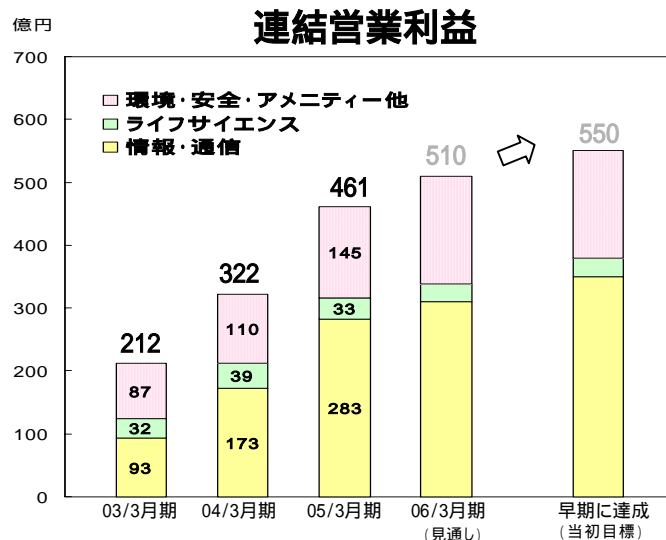
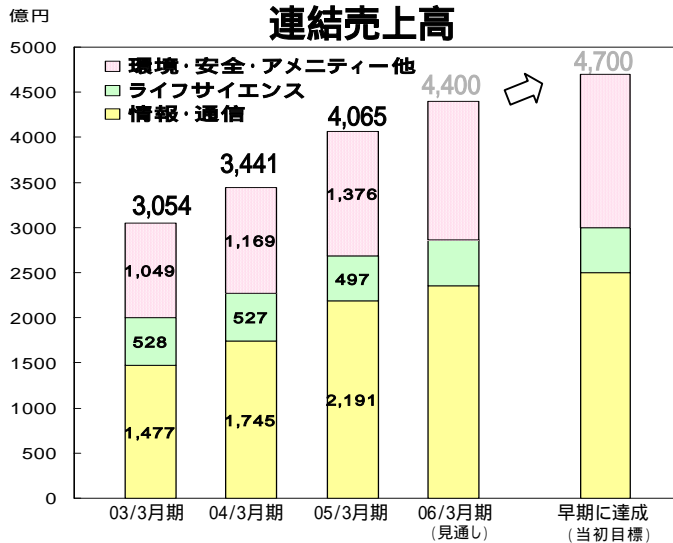
粗赤品種の削減、品種別利益管理の強化をさらに徹底するとともに、自助努力改善(JD)プロジェクトによる費用削減を徹底して、売上高営業利益率の更なる改善を図る。

黒字・赤字品種の売上高比率の変化



6. 先端材料事業拡大プロジェクト

東レのコア技術を活用して開発した「先端材料」を、継続的に成長3領域(情報・通信、環境・安全・アメニティー、ライフサイエンス)を中心に供給し、高い成長を実現する。



2005年3月期の進捗状況

- 2005年3月期の連結売上高は4,065億円(計画比+365億円)、連結営業利益は461億円(計画比+46億円)となった。
- 事業化推進プロジェクトでは試作開発設備の稼働を開始し、事業化実現に向けて着実に進んでいる。

2006年3月期の課題

- 情報通信分野の更なる拡大を推進する。
- 事業化推進プロジェクトについては、1年以内の事業化を実現する。

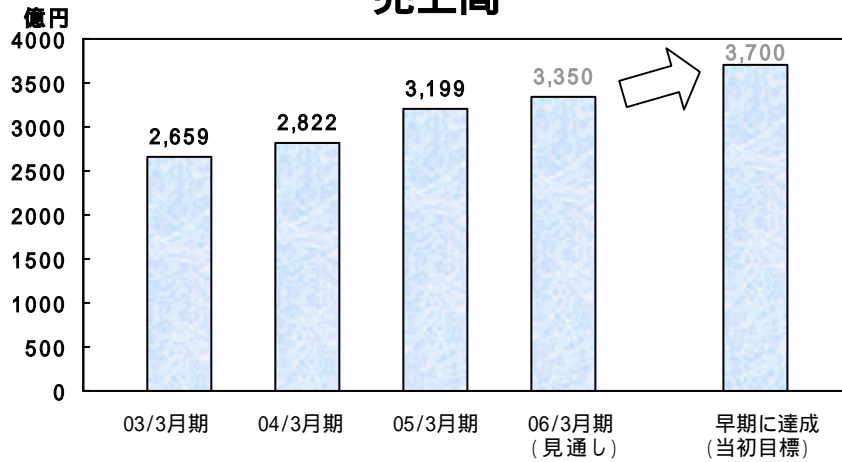
事業化推進プロジェクト

- 有機EL材料
- CMP研磨パッド
- 次世代フィルム回路基板
- フラットパネルディスプレイ用部材 等

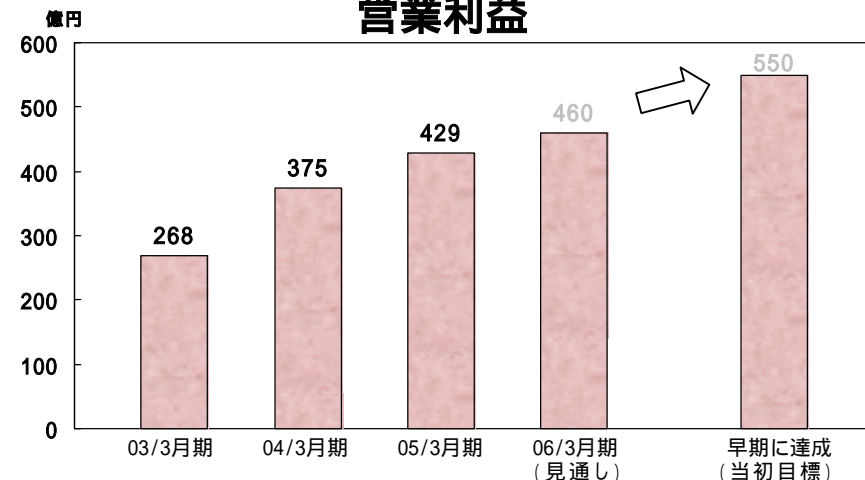
7. ナンバーOne事業拡大プロジェクト

- (1) ナンバーOne事業の拡大戦略の策定
- (2) ナンバーOne事業への経営資源の傾斜投入
- (3) 早期に連結営業利益で550億円を達成する

売上高



営業利益



2005年3月期の進捗状況

1. 既存のナンバーOne事業だけでなく将来のナンバーOne事業候補についても事業拡大戦略を策定した。
2. 2005年3月期の連結売上高は3,199億円(計画比+99億円)、連結営業利益は429億円(計画比-1億円)となった。

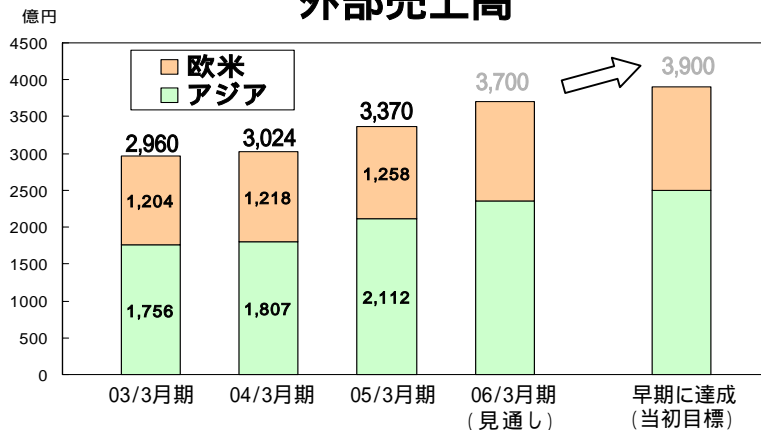
2006年3月期の課題

1. 各ナンバーOne事業とも、2004年度に策定した事業拡大戦略を確実に実行し、計画通りに事業拡大する。
2. 各ナンバーOne事業の設備投資の優先度ランク付けを行い、経営資源の傾斜投入を推進する。

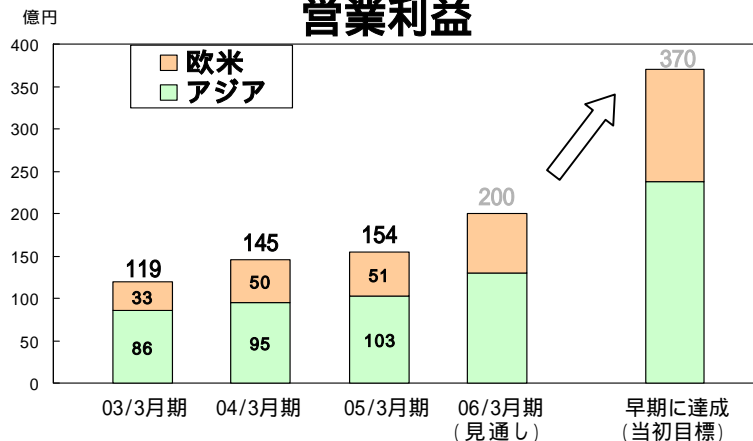
8. 海外事業の戦略的拡大プロジェクト

- (1) 中国における事業展開プロジェクト: 繊維、樹脂コンパウンド、不織布、水処理
- (2) 韓国における事業拡大プロジェクト: TSI、STEMCOを中心とした電情材事業
- (3) タイにおける事業拡大プロジェクト: 自動車関連事業(エアバッグ、カーシート等)
- (4) 東欧における事業展開プロジェクト: 自動車関連事業、電情材関連事業

外部売上高



営業利益



2005年3月期の進捗状況

1. 原燃料高の影響により増益幅は小さくなったが、海外事業の拡大・展開は順調に推移しており、今後更なる拡大を図る。
2. 2005年3月期の連結売上高は3,370億円(計画比+270億円)、連結営業利益は154億円(計画比-46億円)となった。

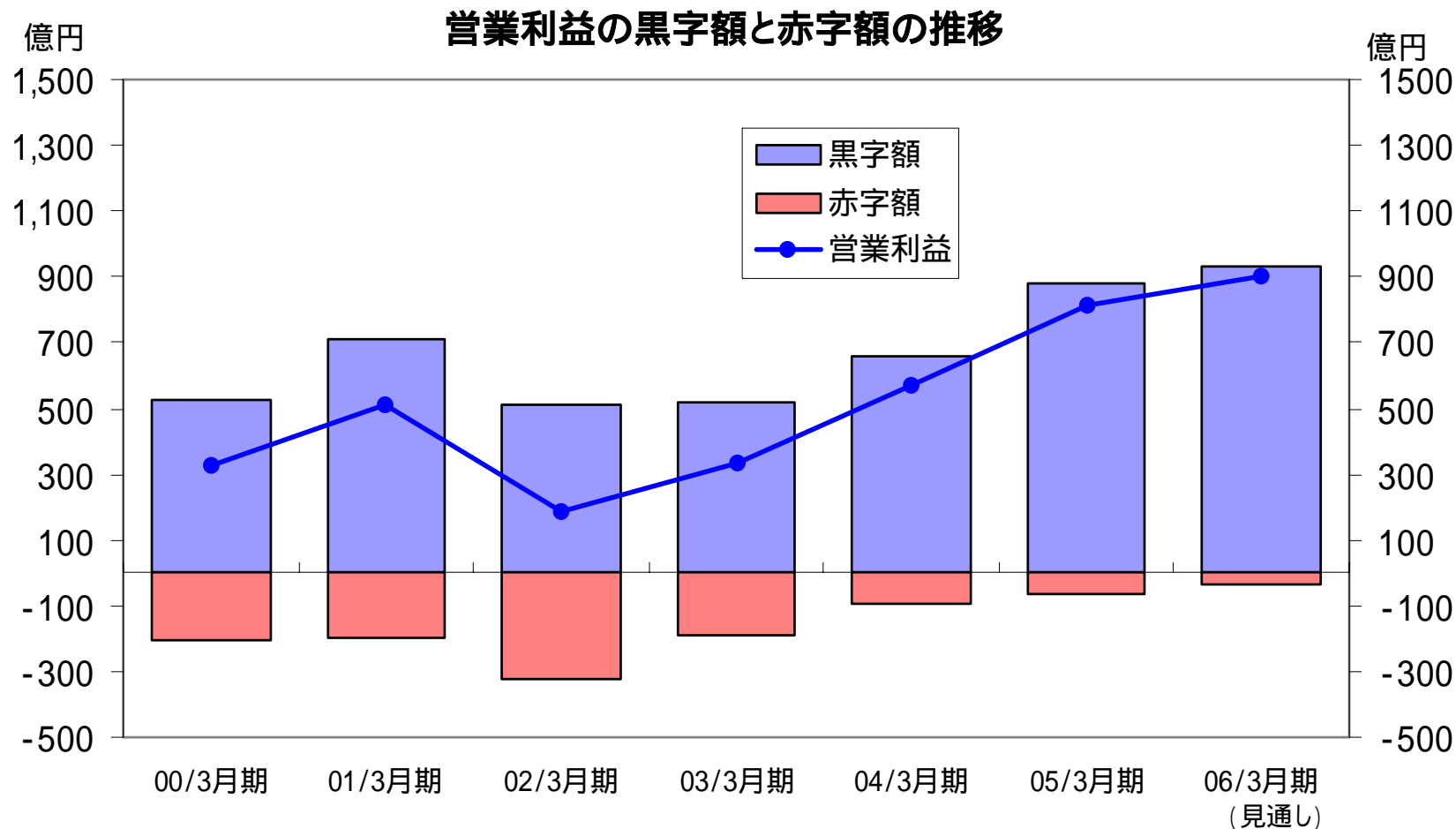
2006年3月期の課題

事業構造改革を進め、計画を確実に達成する。

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



NT - の推進によって、グローバルな高収益企業グループを目指すとともに、これと併行して「安全・防災・環境保全」を最優先の経営課題とし、「企業倫理・法令遵守」の取り組みをはじめとしたCSRを積極的に推進する。

経営関連の取り組み

- CSR委員会の設置(CSR委員会は倫理委員会、法令遵守委員会等8つの全社委員会を横断的につなぐ位置付け)
- 「企業倫理・法令遵守8原則」、「CSRガイドライン」の制定
- 企業倫理・法令遵守ハンドブックの配布
- CSR報告書(環境・社会活動報告書)の発行(昨年度より) 等

環境関連の取り組み

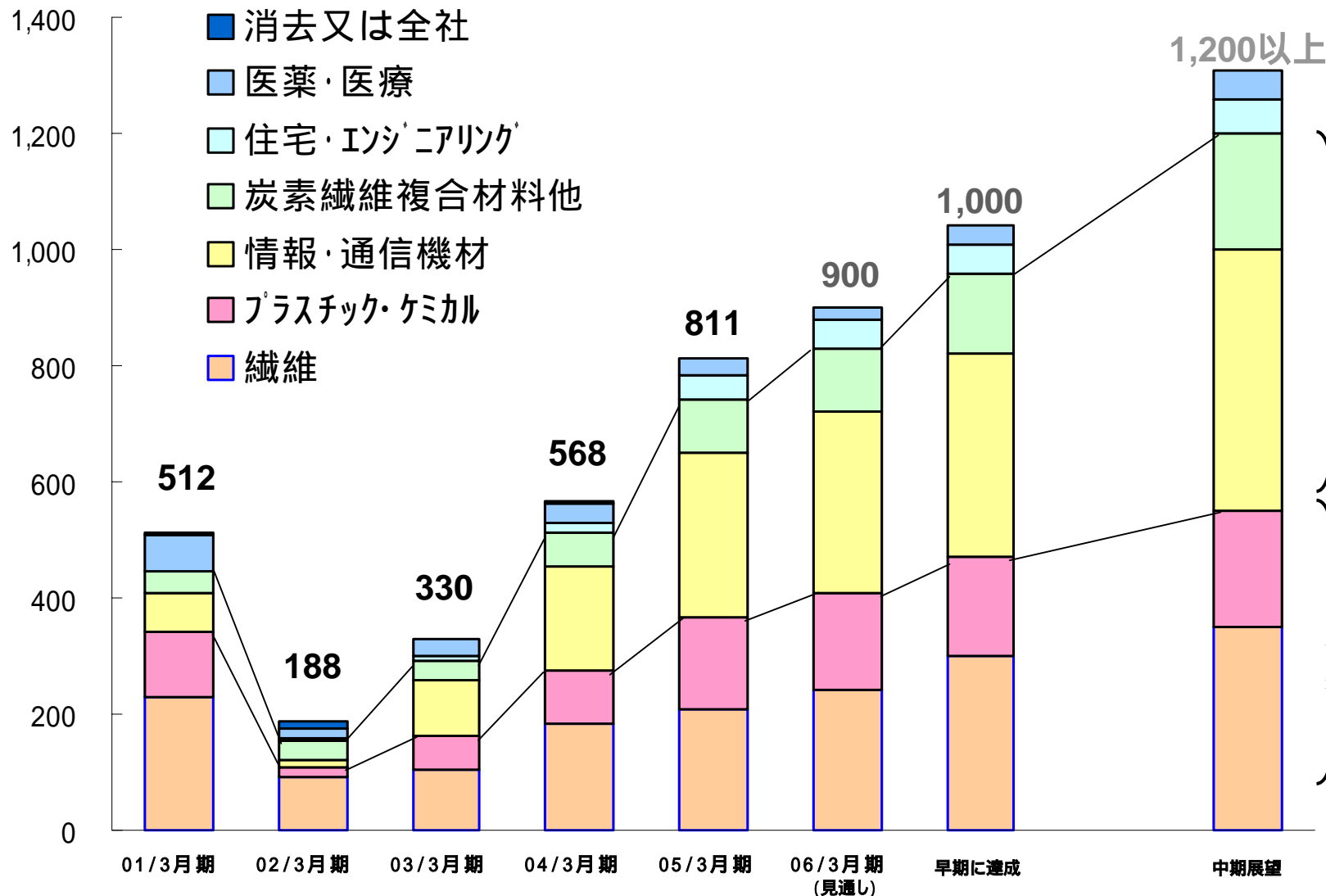
- 「環境3ヶ年計画」の推進
- 「環境10原則」の制定
- 地球環境委員会、安全・衛生・環境委員会、製品安全委員会の設置
- 環境・リサイクル事業の推進 等

社会関連の取り組み

- 顧客、社員、労組と経営陣との定期懇談会の実施
- (財)東レ科学振興会による基礎科学・理科教育の振興・助成
- 芸術・文化支援、スポーツ振興等主体的な社会貢献活動の推進 等

東レグループ中期展望(セグメント別営業利益)

億円



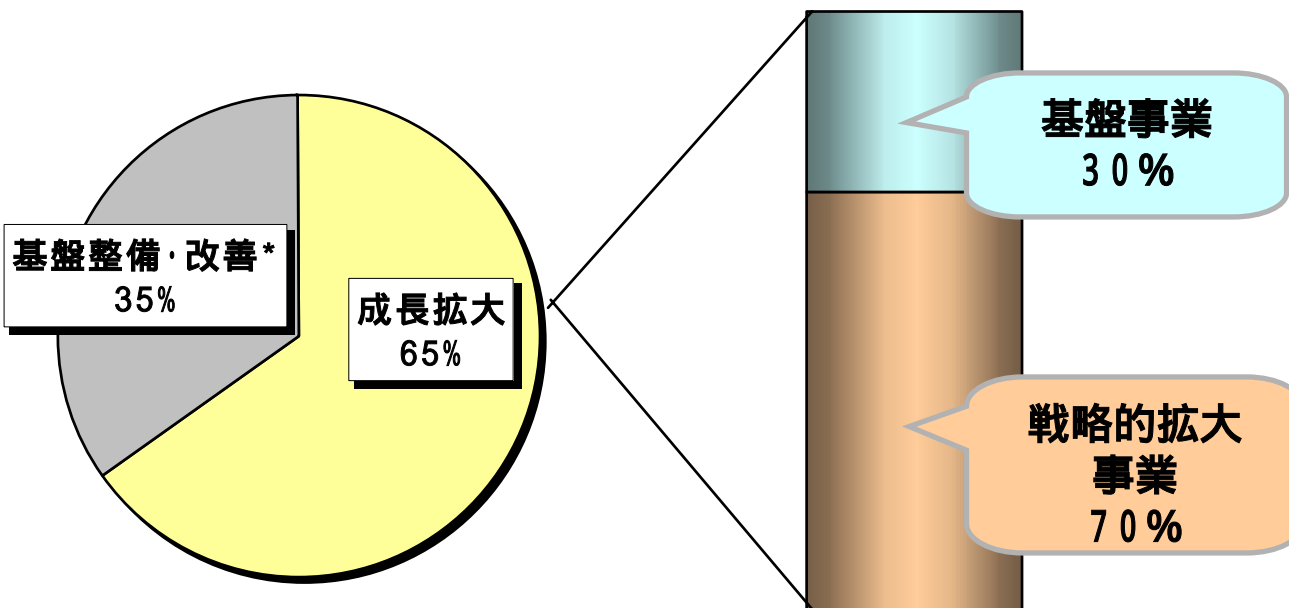
戦略的拡大事業

基盤事業

東レグループ中期設備投資計画

2005年3月期～2007年3月期の3年間で2,500億円の設備投資を行う。そのうち、成長拡大目的へ約65%、うち情報・通信機材、炭素繊維複合材料を中心とした戦略的拡大事業へ約70%を配分する。

3年間で2,500億円の設備投資



繊維、プラスチック・ケミカルなどの基盤事業から生まれる安定的なキャッシュフローを原資として、将来キャッシュフローを生み出す戦略的拡大分野へ配分する。

* 基盤整備・改善 = 環境・安全・防災・省人化・合理化・維持投資 他

主要な成長拡大設備投資

事業領域	セグメント	製品	会社名	追加設備能力	稼働開始時期	既決設備投資額 (05/3～07/3)
基盤事業	繊維	テキスタイル	TSD	500万m 750万m	2004年9月	約200億円 (左記以外の案件も含む)
		エアバッグ用ナイロン繊維	TTS(タイ)	0t 6,000t/年	2004年9月	
		ナイロン繊維	TFNL(中国)	6,000トン/年	2005年1月	
		3GT繊維	三島工場	1,500t/年 2,500t/年	2005年5月	
		エアバッグ用ナイロン繊維	TTS(タイ)	6,000t/年 12,000t/年	2006年春	
	プラスチック・ケミカル	PPS樹脂増設	東海工場	6,000t/年 8,000t/年	2004年10月	
		極薄OPPフィルム	土浦工場	18,000t/年 19,500t/年	2006年5月	
戦略的拡大事業	情報・通信機材	COF用材料	東レフィルム加工	53万m ² /年 70万m ² /年	2004年12月	約800億円 (左記以外の案件も含む)
		高機能保護フィルム	東レフィルム加工	70万m ² /年 100万m ² /年	2004年12月	
		液晶カラーフィルター	滋賀工場	140千枚/月 155千枚/月	2005年4月	
		TAB・COFテープ	STEMCO(韓国)	53%増強	2005年4月	
		COF用材料	東レフィルム加工	70万m ² /年 100万m ² /年	2006年1月	
		厚物PETフィルム	岐阜工場	70,000t/年 110,000t/年	2006年上期	
			TSI(韓国)			
			Penfibre(マレーシア)			
	医薬・医療	新タイプ人工腎臓	岡崎工場	1,400万本/年	2005年夏	
	新事業その他	炭素繊維、プリプレグ	SOFICAR(フランス)	愛媛工場	CF:800t/年 2,600t/年	
CFA、TCA(米国)			CF:1,800t/年 3,600t/年 プリプレグ:5,200 11,400千m ² /年	2006年初め		
		愛媛工場	CF:4,700t/年 6,900t/年 プリプレグ:5,000 10,800千m ² /年	2007年1月		
合計						約1,000億円

05年3月期～07年3月期の3年間で行う2,500億円の投資のうち、約2/3を成長・拡大投資に配分する。
(上記は意思決定済み分のみ)

最近のトピックス(05/2～05/4)(1)

時期	トピックス	NT- の施策			
		先端材料 事業拡大	ナンバーOne 事業拡大	海外事 業拡大	事業構 造改革, NVC
2月	<p>業界初、使用済み家庭用エアコンファンのマテリアルリサイクルを開始</p> <p>三菱電機(株)と当社は使用済み家庭用エアコン室内機のクロスフローファンに使用されるガラス繊維強化AS樹脂(ASG)を分別・再生・再利用する業界初のマテリアルリサイクルを共同で開発。</p>				
2月	<p>バイオマス材料であるセルロースを使用した環境調和型新規繊維の開発</p> <p>バイオマス(再生可能な生物由来の有機性資源)の一種であるセルロースの繊維は、これまで環境負荷の大きい有機溶剤を使用する「溶液紡糸法」でのみ生産可能であった。この度当社は、ポリエステルやナイロンなどの一般的な製造法である、有機溶剤を使用しない「溶融紡糸法」による環境調和型新規繊維の開発に世界で初めて成功。</p>				
2月	<p>バイオとナノテクの融合で、世界初の樹脂製・超高感度タンパク質解析チップを開発</p> <p>極微量の血液等のサンプルから、疾患関連タンパク質を簡易な操作で従来の100倍以上の高感度で検出できるバイオツールの基本技術の開発に成功。この技術を用い、世界初の樹脂製多機能集積型のタンパク質解析チップの試作に成功。</p>				
3月	<p>血液透析患者における掻痒症を対象とする新規止痒薬の国内における共同開発及び販売権に関する契約締結</p> <p>日本たばこ産業(株)と鳥居薬品(株)及び当社は、オピオイド系止痒薬「TRK-820」(当社開発番号)について、血液透析患者における掻痒症を対象とする国内における共同開発及び販売権に関する契約を締結。</p>				
3月	<p>アセアン地域における樹脂の技術開発強化について</p> <p>樹脂事業のグローバル競争力を強化するべく、マレーシア・TPM社に技術センターを設立。マーケットニーズを的確に捉え、迅速に対応できる技術活動体制を構築し、アセアンでの樹脂事業のプレゼンスを強化する。</p>				

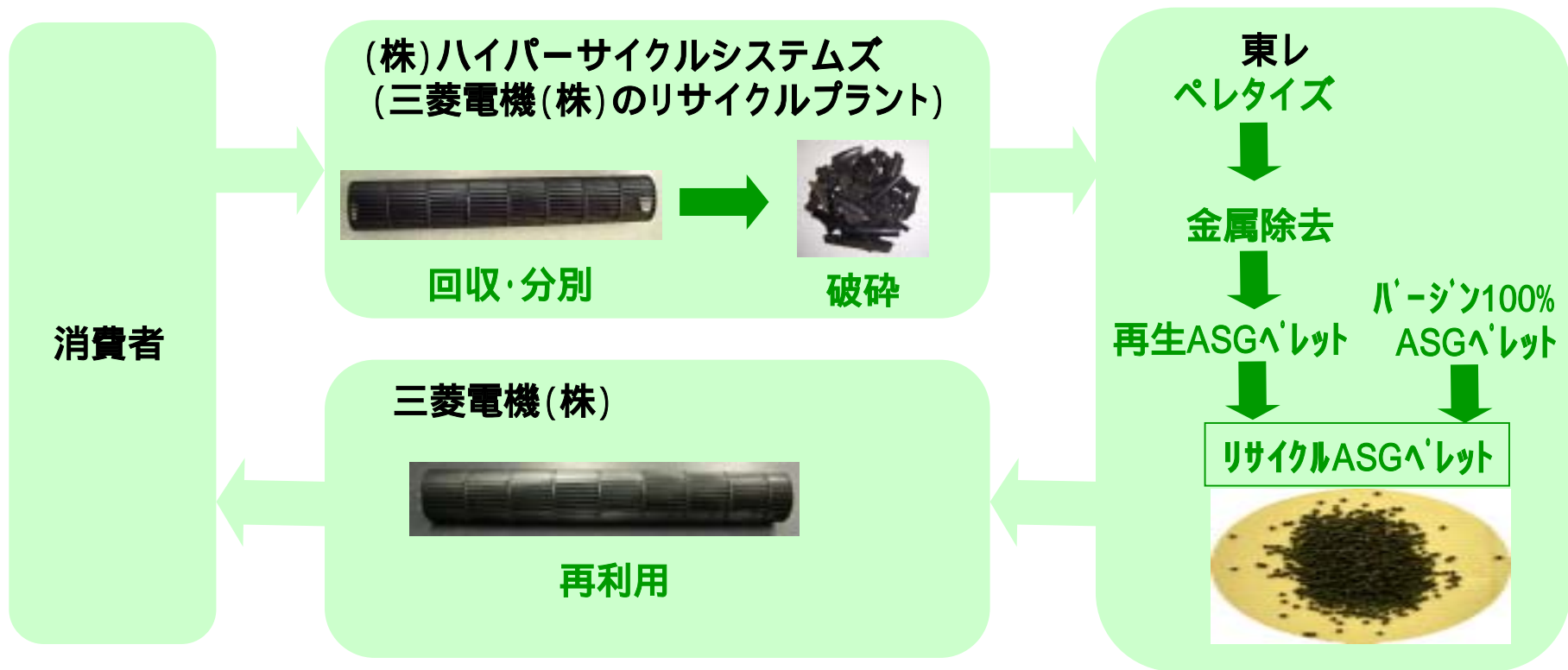
最近のトピックス(05/2～05/4)(2)

時期	トピックス	NT- の施策			
		先端材料 事業拡大	ナンバー-One 事業拡大	海外事 業拡大	事業構 造改革、 NVC
3月	<p>液晶ディスプレイ用カラーフィルターの生産設備の増設 液晶ディスプレイ(LCD)用カラーフィルター事業について、中型・小型用途の高機能カラーフィルター専用の生産設備の増設を3段階に分けて実施。</p>				
3月	<p>アトピー性皮膚炎患者における掻痒症を対象とする新規止痒薬の国内における共同開発及び販売権に関する契約締結 マルホ(株)と当社は、オピオイド系止痒薬「TRK-820」(当社開発番号)について、アトピー性皮膚炎患者における掻痒症を対象とする国内における共同開発及び販売権に関する契約を締結。</p>				
4月	<p>頻尿・尿失禁治療薬の共同開発および販売権に関する契約締結 武田薬品工業(株)及び当社は、頻尿・尿失禁治療薬候補である「TRK-130(当社開発番号)・TAK363(武田薬品工業(株)開発番号)」の共同開発及びマーケティング契約について合意。</p>				
4月	<p>愛媛工場での炭素繊維及びプリプレグの生産設備増強 ボーイング社の新型旅客機B787への炭素繊維複合材料を始めとし、一般産業用途も含めた炭素繊維の本格的な需要拡大に対応するべく、愛媛工場に炭素繊維生産ライン及びプリプレグ生産設備の増強を決定。総投資額250億円で、2007年1月からの稼働開始予定。</p>				
4月	<p>炭素繊維の自動車車体への本格実用化加速 自動車車体などの大量生産が可能で、炭素繊維複合材料(CFRP)の高速成形技術の確立に世界で初めて成功。成形時間を10分以下(従来約15分の1)に短縮し、大幅なコスト削減を実現、CFRP適用自動車の量産化に大きく前進。</p>				

参考資料

業界初、使用済み家庭用エアコンファンのマテリアルリサイクルを開始

三菱電機(株)と当社は使用済み家庭用エアコン室内機のクロスフローファンに使用されるガラス繊維強化AS樹脂(ASG)を分別・再生・再利用する業界初のマテリアルリサイクルを共同で開発。



ファンに付着している金属等の異物混入、再生時のガラス繊維の折損等の問題により、リサイクルが困難であったが、高度な物性回復技術と品質管理システムを確立。業界初のガラス繊維強化AS樹脂のクローズドリサイクルを実現。

バイオマス(再生可能な生物由来の有機性資源)の一種であるセルロースの繊維は、これまで環境負荷の大きい有機溶剤を使用する「溶液紡糸法」でのみ生産可能であった。この度当社は、ポリエステルやナイロンなどの一般的な製造法である、有機溶剤を使用しない「熔融紡糸法」による環境調和型新規繊維の開発に世界で初めて成功。

セルロースの特長 : 光合成によって生産される「地球上で最も豊富なバイオマス」

従来のセルロース系繊維

環境負荷の大きい有機溶剤を用いる「溶液紡糸法」でのみ製造可能

新規開発した熱可塑性セルロース系繊維

有機溶剤を使用しない、ポリエステルやナイロン等の一般的な製造法である「**熔融紡糸法**」により製造可能

< 素材のポテンシャル >

	熱可塑性セルロース	PET	トリアセテート
機械的物性			
断面制御・複合			× ~
発色性			
吸湿性		×	

当社の優れた高分子設計技術の活用により、従来得られなかった新規セルロース系繊維の創出に成功



超極細繊維

超軽量繊維

高異形繊維

バイオとナノテクの融合で、 世界初の樹脂製・超高感度タンパク質解析チップを開発

TORAY

極微量の血液等のサンプルから、病気の原因や発症状況に関係する疾患関連タンパク質を、簡易な操作で従来の100倍以上の高感度で検出できるバイオツールの基本技術の開発に成功。この技術を用い、世界初の樹脂製多機能集積型のタンパク質解析チップの試作に成功。

< 本開発の位置付け >

テーラーメイド
医療を目指した
3つの研究

疾患関連遺伝子を解明する研究(ゲノム解析)

高感度DNAチップ (H16.9 発表)

疾患関連タンパク質を検出・解析する研究(タンパク質解析)

多機能集積型タンパク質解析チップ

未知の疾患関連タンパク質の研究(プロテオーム解析)

別途、研究推進中

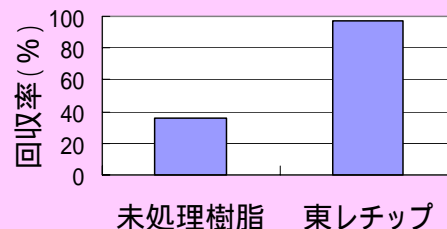
(H17.2 発表)

< 本開発の3つの特長 >

1. 優れたタンパク質吸着抑制効果

樹脂化の課題

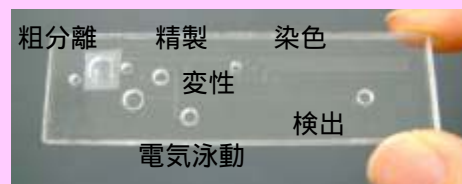
サンプル中のタンパク質が、樹脂製チップの経路表面に吸着し、解析が困難



医療器材の材料開発で培ったナノレベルの表面修飾技術で吸着防止

2. 1枚のチップ上に複数の機能を集積化 (タンパク質解析の自動化に目処)

高精度の樹脂微細加工技術を活用



複数機能をチップ上で連動させた世界初の多機能集積型チップ

3. 従来の100倍以上の検出感度を実現

ノイズ(信号対雑音比)の低減などにより達成

アセアン地域における樹脂の技術開発強化について

樹脂事業のグローバル競争力を強化するべく、マレーシア・TPM社に技術センターを設立。マーケットニーズを的確に捉え、迅速に対応できる技術活動体制を構築し、アセアンでの樹脂事業のプレゼンスを強化する。



TPM社技術センター

マーケットニーズに密着した新製品開発

生産性や品質の向上を目的とした生産技術開発

お客様に対する技術サービスの向上

アセアンでの樹脂事業強化

- ・積極的な拡大投資
 - 2006年のマレーシアにおけるPBT樹脂の重合生産開始
 - タイにおけるコンパウンド設備の増強
- ・研究技術開発体制のグローバル体制構築
 - TPM社の技術センター設立

アジアにおける樹脂のメジャープレーヤーとしてのプレゼンスを一層強化

液晶ディスプレイ用カラーフィルターの生産設備の増設

液晶ディスプレイ(LCD)用カラーフィルター事業について、中型・小型用途の高機能カラーフィルター専用の生産設備の増設を3段階に分けて実施。

< 当社のカラーフィルター生産ライン構成 >

【既存ライン】

LM - 3 : サイズ 400mm×500mm 能力 80千シート/月
 LM - 4 : サイズ 620mm×750mm 能力 60千シート/月



【新ライン】

- 中型・小型専用工場(ハイエンド高付加価値品種対応) -

LM - 5 : 第3～4世代サイズラインの3段階に分割した増設

第 期 サイズ 550mm×670mm～620mm×750mm 能力 15千シート/月(2005年4月稼働)

第 期 サイズ 550mm×670mm～620mm×750mm 能力 15千シート/月(稼働時期は未定)

第 期 未 定

< 本増設の狙い >

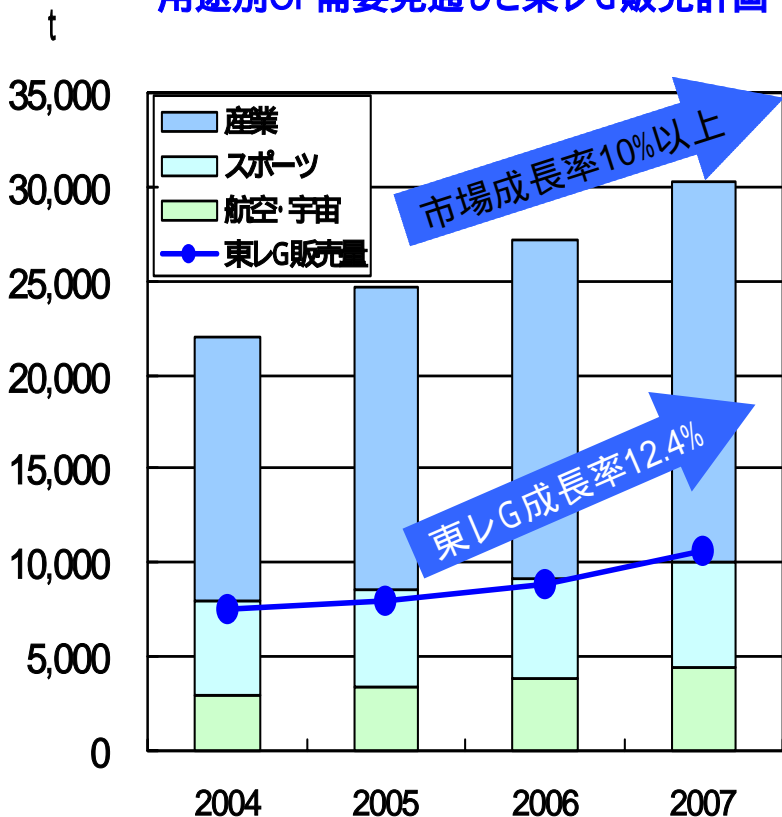
カラー携帯電話用途市場(2007年頃6億台、カラー化率90%)における
 トップシェアの維持・拡大。

中型・小型サイズの主力生産ラインが第1～2世代から第3～4世代に拡大。
 第3世代ラインを中心としたカラーフィルター不足への対応。

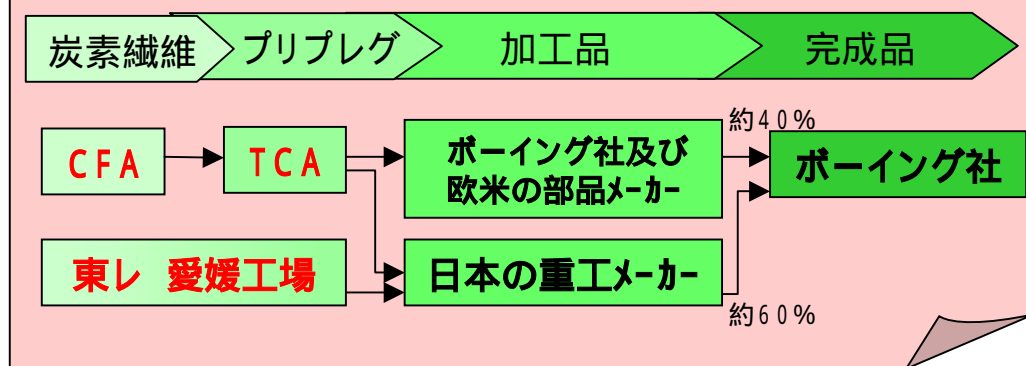
愛媛工場での炭素繊維及びプリプレグの生産設備増強

ボーイング社の新型旅客機B787への炭素繊維複合材料を始めとし、一般産業用途も含めた炭素繊維の本格的な需要拡大に対応するべく、愛媛工場に炭素繊維生産ライン及びプリプレグ生産設備の増強を決定。総投資額250億円で、2007年1月からの稼働開始予定。

用途別CF需要見通しと東レG販売計画



B787用炭素繊維複合材料供給ルート



東レグループ
炭素繊維生産能力
()の値が今回発表の増設分

t/年	現在	2006年	2007年
日本(愛媛工場)	4,700	4,700	6,900 (+2,200)
フランス(SOFICAR)	2,600	2,600	2,600
アメリカ(CFA)	1,800	3,600	3,600
グループ計	9,100	10,900	13,100 (+2,200)

東レグループ
プリプレグ生産能力
()の値が今回発表の増設分

千m ² /年	現在	2006年	2007年
日本(愛媛工場)	5,000	5,000	10,800 (+5,800)
アメリカ(TCA)	5,200	11,400	11,400
グループ計	10,200	16,400	22,200 (+5,800)

炭素繊維の自動車車体への本格実用化加速

自動車車体などの大量生産が可能な、炭素繊維複合材料(CFRP)の高速成形技術の確立に世界で初めて成功。成形時間を10分以下(従来の約15分の1)に短縮し、大幅なコスト削減を実現、CFRP適用自動車体の量産化に大きく前進。

CFRPのメリット

- ・軽量化
- ・安全性

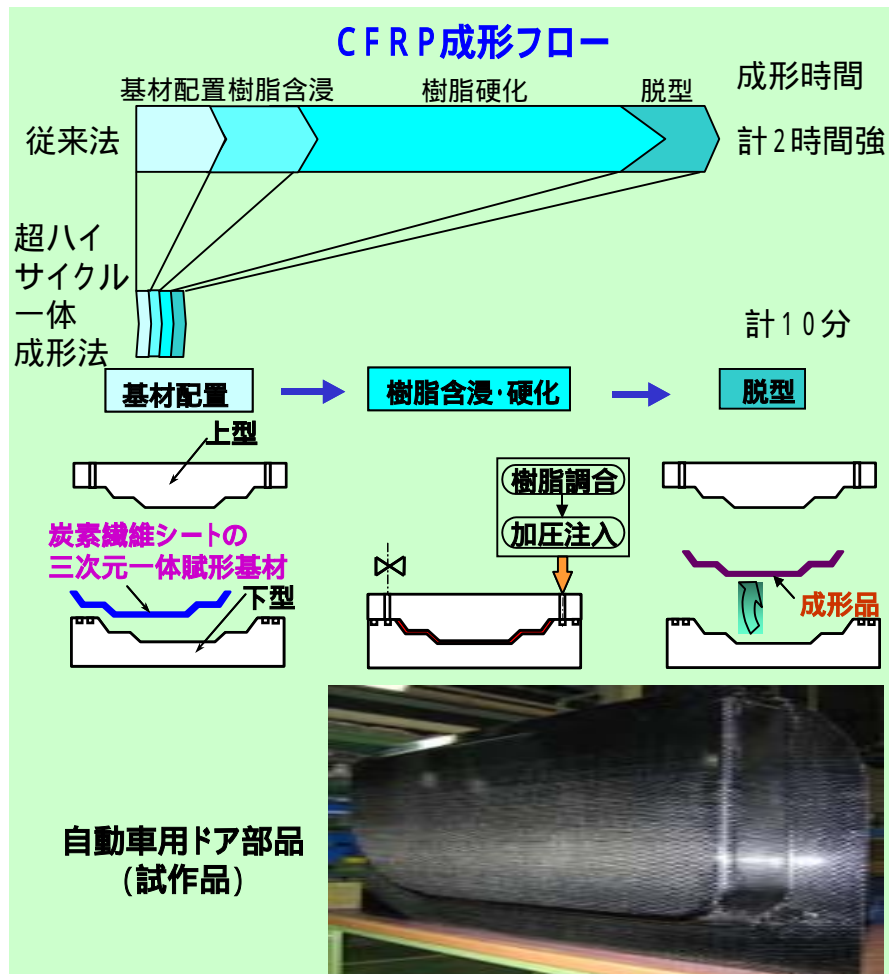
CFRPの課題

- ・量産技術の確立
- ・低コスト化

「超ハイサイクル一体成形法」の確立

- ・樹脂の含浸速度を飛躍的に向上
- ・成形時における樹脂の流動性と硬化速度を大幅に改善
- ・炭素繊維シートの新しい三次元一体賦形技術を導入

CFRP適用自動車体の量産化に大きく前進
航空機部材等他用途への拡大展開も可能



本資料中の2006年3月期業績見通し、及び中期経営課題における見通し、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。