

2010年3月期決算の概要と 2011年3月期見通しについて

東レ株式会社

目次



Innovation by Chemistry

I. 2010年3月期決算の概要

2010年3月期連結決算概要	(P3)
総資産・D/ELシオ、ROA・ROE	(P4)
営業外収支	(P5)
特別損益	(P6)
資産・負債・純資産、フリー・キャッシュ・フロー	(P7)
事業セグメント別売上高・営業利益	(P8)
事業セグメント別業績	(P9-16)
売上高・営業損益の四半期推移	(P17)
営業利益増減要因分析	(P18)
主要子会社収益状況	(P19)
従業員数、関係会社の異動	(P20)

II. 2011年3月期連結業績見通し

2011年3月期連結業績見通し	(P22)
マネジメント・アプローチにもとづく	
事業セグメント開示内容の変更	(P23)
事業セグメント別業績見通し	(P24)
設備投資額・減価償却費・研究開発費の推移	(P25)

III. 中期経営課題“プロジェクトIT-Ⅱ” の推進について

“IT-Ⅱ”の概要	(P27)
各プロジェクトの進捗状況	(P28-38)
東レの経営改革	(P39)
持続的発展に向けた東レの事業区分と基本戦略	(P40)
連結営業利益の推移	(P41)

I . 2010年3月期決算の概要

2010年3月期連結決算概要



Innovation by Chemistry

単位：億円

	09年3月期			10年3月期			通期増減
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
売上高	8,009	6,707	14,716	6,179	7,417	13,596	-1,119 (-7.6%)
売上原価	6,519	5,561	12,081	5,116	6,034	11,150	-931 (-7.7%)
売上総利益	1,489	1,146	2,635	1,063	1,383	2,446	-189 (-7.2%)
(売上高総利益率)	18.6%	17.1%	17.9%	17.2%	18.6%	18.0%	+0.1 ポイント
販売費及び一般管理費	1,186	1,089	2,275	1,008	1,037	2,045	-230 (-10.1%)
(売上高販管費比率)	14.8%	16.2%	15.5%	16.3%	14.0%	15.0%	-0.4 ポイント
営業利益	303	57	360	55	346	401	+41 (+11.4%)
(売上高営業利益率)	3.8%	0.9%	2.4%	0.9%	4.7%	2.9%	+0.5 ポイント
営業外収支	▲28	▲127	▲155	▲82	▲229	▲311	-156
経常損益	275	▲70	205	▲27	117	90	-115 (-56.1%)
特別損益	▲48	▲355	▲403	▲50	▲64	▲114	+289
税前提損益	227	▲425	▲198	▲77	53	▲24	+173 (-)
当期純損益	105	▲269	▲163	▲63	▲78	▲142	+22 (-)

為替レート

<円/US\$>

(前期) → (当期)

期中平均 : 100.5 → 92.8

期末 : 98.2 → 93.0

<円/ユーロ>

(前期) → (当期)

期中平均 : 143.5 → 131.2

期末 : 129.8 → 124.9

原油価格

<US\$/バレル> (DUBAI FOB)

(前期) → (当期)

期中平均 : 81.8 → 69.5

1株当たり当期純損益	7.5円	▲19.2円	▲11.7円	▲4.5円	▲5.6円	▲10.1円
1株当たり配当金	5.0円	2.5円	7.5円	2.5円	2.5円	5.0円

* 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

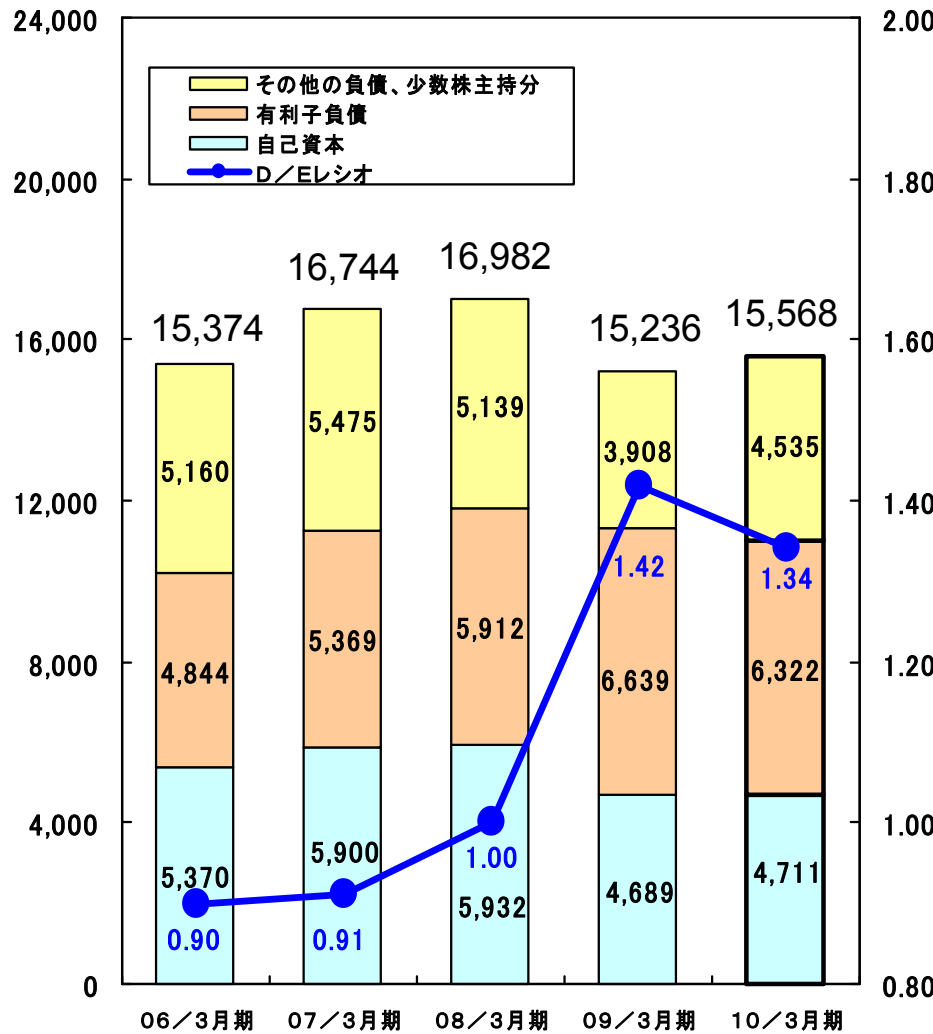
総資産・D/Eレシオ、ROA・ROE



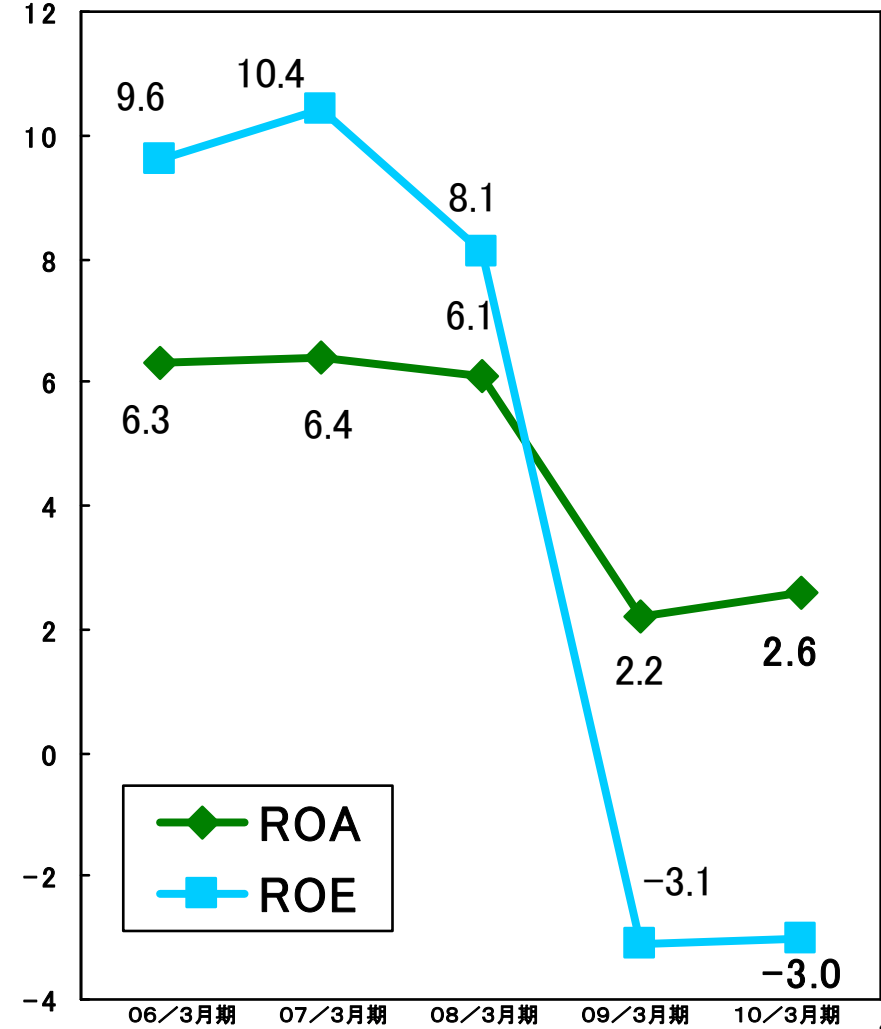
Innovation by Chemistry

ROA=営業利益/総資産
ROE=当期純損益/自己資本

億円 総資産・D/Eレシオ 倍 %



ROA・ROE



営業外収支

Innovation by Chemistry

億円

	09年3月期	10年3月期	増減	特記事項
営業外収益	128	70	-59	
受取利息及び配当金	39	24	-15	
持分法による投資利益	38	-	-38	
雑収入	51	46	-5	
営業外費用	▲ 283	▲ 381	-98	
支払利息	▲ 118	▲ 89	+29	
持分法による投資損失	-	▲ 145	-145	収益が悪化した国内関連会社の固定資産の減損損失計上等
為替差損	▲ 58	-	+58	
休止設備関連費用	-	▲ 69	-69	
雑損失	▲ 107	▲ 78	+29	
営業外収支	▲ 155	▲ 311	-156	
金融収支	▲ 79	▲ 65	+14	

注) 収益はプラス、費用はマイナス(▲)で表示

特別損益

Innovation by Chemistry

億円

	09年3月期	10年3月期	増減	特記事項
特別利益	27	19	-8	
有形固定資産売却益	10	16	+6	
投資有価証券売却益	17	2	-15	
その他	-	1	+1	
特別損失	▲ 430	▲ 133	+297	
有形固定資産処分損	▲ 74	▲ 49	+25	
減損損失	▲ 123	▲ 31	+92	
投資有価証券評価損	▲ 138	▲ 23	+114	
関係会社事業損失	▲ 57	▲ 3	+54	
事業構造改善費用	▲ 10	▲ 14	-4	
たな卸資産評価損	▲ 12	-	+12	
環境対策費	-	▲ 10	-10	PCB処理料金改定に伴う追加費用
その他	▲ 16	▲ 3	+14	
ネット特別損益	▲ 403	▲ 114	+289	

注) 収益はプラス、費用はマイナス(▲)で表示

資産・負債・純資産、フリー・キャッシュ・フロー **TORAY**

Innovation by Chemistry

億円

	09年3月末	10年3月末	増減	特記事項
資産合計	15,236	15,568	+332	
流動資産	6,559	6,405	-154	たな卸資産の減少等
有形固定資産	5,963	5,803	-159	設備投資の減少等
無形固定資産	105	104	-2	
投資その他	2,609	3,256	+647	東レ東燃機能膜合同会社出資金等

	09年3月末	10年3月末	増減	特記事項
負債合計	10,110	10,386	+276	
流動負債	4,608	5,140	+532	預り金の増加等
固定負債	5,502	5,246	-256	長期借入金の減少等
純資産合計	5,126	5,182	+56	

<フリー・キャッシュ・フローの状況>

億円

	09年3月期	10年3月期	増減
営業活動	384	1,662	+1,278 (+332.3%)
投資活動	▲1,134	▲1,217	-84
フリー・キャッシュ・フロー	▲749	445	+1,194

事業セグメント別売上高・営業利益

Innovation by Chemistry

単位：億円

		売上高			営業利益			
		09年 3月期	10年 3月期	増減 (%)	09年 3月期	10年 3月期	増減 (%)	
繊維	上期	3,005	2,451	-554 (-18.4%)	62	2	-60 (-96.6%)	
	下期	2,685	2,801	+117 (+4.3%)	14	119	+105 (+727.2%)	
	通期	5,690	5,252	-438 (-7.7%)	77	121	+44 (+57.9%)	
プラスチック・ケミカル	上期	2,194	1,537	-657 (-29.9%)	82	11	-71 (-86.3%)	
	下期	1,582	1,790	+208 (+13.1%)	▲ 41	69	+111 (-)	
	通期	3,776	3,327	-449 (-11.9%)	41	81	+40 (+97.9%)	
情報通信材料・機器	上期	1,312	1,073	-239 (-18.2%)	96	53	-43 (-44.7%)	
	下期	983	1,231	+249 (+25.3%)	2	132	+130 (-)	
	通期	2,294	2,304	+10 (+0.4%)	98	185	+87 (+88.5%)	
炭素繊維複合材料	上期	381	210	-171 (-45.0%)	56	▲ 18	-73 (-)	
	下期	323	297	-26 (-8.0%)	28	▲ 44	-72 (-)	
	通期	704	507	-197 (-28.0%)	84	▲ 62	-146 (-)	
環境・エンジニアリング	上期	804	618	-186 (-23.1%)	2	▲ 1	-3 (-)	
	下期	798	980	+182 (+22.8%)	31	48	+18 (+57.2%)	
	通期	1,602	1,598	-4 (-0.3%)	33	47	+14 (+43.0%)	
ライフサイエンスその他	上期	313	290	-22 (-7.1%)	8	0	-7 (-94.6%)	
	下期	336	318	-19 (-5.6%)	24	14	-10 (-40.8%)	
	通期	649	608	-41 (-6.3%)	32	15	-17 (-53.5%)	
(内医薬・医療材)	上期	221	223	+2 (+1.0%)	▲ 7	▲ 1	+6 (-)	
	下期	254	243	-11 (-4.2%)	10	7	-3 (-31.4%)	
	通期	475	467	-8 (-1.7%)	4	6	+2 (+70.7%)	
消去又は全社	上期				▲ 3	7	+10	
	下期				▲ 1	7	+8	
	通期				▲ 4	14	+18	
連結	上期	8,009	6,179	-1,829 (-22.8%)	303	55	-248 (-81.9%)	
	下期	6,707	7,417	+710 (+10.6%)	57	346	+289 (+506.1%)	
	通期	14,716	13,596	-1,119 (-7.6%)	360	401	+41 (+11.4%)	

事業セグメント別業績(繊維)



Innovation by Chemistry

単位: 億円

		09年3月期	10年3月期	増減	
売上高	東レ	1,013	895	-118	(-11.7%)
	国内	2,792	2,718	-74	(-2.7%)
	海外	1,885	1,640	-245	(-13.0%)
	計	5,690	5,252	-438	(-7.7%)
営業利益	東レ	▲ 54	▲ 33	+21	(-)
	国内	69	60	-9	(-13.3%)
	海外	52	86	+34	(+64.3%)
	修正	9	8	-2	
	計	77	121	+44	(+57.9%)

<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)、TTS、LUCKYTEX(タイ)、ITS(インドネシア)、TFNL、TPN(中国)、TSI(韓国) 他

欧米: ALCANTARA(イタリア)、TTCE(チェコ) 他

東レ: 減収利益改善

衣料用途は店頭販売の不振を背景に全体としては出荷の低迷が続いたが、縫製品事業は着実に業容を拡大。産業用途は自動車用途を中心に需要が回復基調をたどり、月を追って出荷は上向きとなった。

国内子会社: 減収減益

一部の商事子会社の縫製品は堅調に推移するも、製造子会社を中心に国内外の景気悪化の影響を受け、全体では低調に推移。

海外子会社: 減収増益

韓国のポリエステル長繊維事業、中国の不織布事業に加え、タイ及びチェコのアバッグ用原糸・織物事業なども数量を拡大。

事業セグメント別業績(プラスチック・ケミカル)

TORAY

Innovation by Chemistry

単位: 億円

		09年3月期	10年3月期	増減	
売上高	東レ	764	659	-105	(-13.8%)
	国内	1,409	1,308	-101	(-7.2%)
	海外	1,603	1,361	-243	(-15.1%)
	計	3,776	3,327	-449	(-11.9%)
営業利益	東レ	▲ 71	▲ 31	+40	(-)
	国内	77	54	-23	(-29.9%)
	海外	26	55	+29	(+114.2%)
	修正	9	3	-6	
	計	41	81	+40	(+97.9%)

<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

東レ: 減収利益改善

原燃料価格下落に伴い販売価格は低下も、世界同時不況により激減した需要が自動車用途を中心に回復。ハイブリッドカー向けコンデンサー用フィルムやPPS樹脂が販売量を拡大。

国内子会社: 減収減益

フィルム子会社及びファインケミカル子会社が世界的な景気悪化を背景とした需要減少の影響を受け低調に推移。

海外子会社: 減収増益

原料価格下落に伴う販売価格低下の影響を受けるも、マレーシアの樹脂子会社は中国・アセアン向けABS樹脂等の拡販を推進し、大幅な増益。

事業セグメント別業績(情報通信材料・機器) **TORAY**

Innovation by Chemistry

単位: 億円

		09年3月期	10年3月期	増減	
売上高	東レ	981	997	+16	(+1.6%)
	国内	678	700	+21	(+3.2%)
	海外	635	608	-27	(-4.3%)
	計	2,294	2,304	+10	(+0.4%)
営業利益	東レ	22	93	+71	(+319.6%)
	国内	44	35	-9	(-21.0%)
	海外	31	57	+26	(+85.0%)
	修正	1	1	-1	
	計	98	185	+87	(+88.5%)

<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)、STEMCO(韓国)
他

東レ: 増収増益

FPD用途や電子部品用途でフィルム及びフィルム加工品の拡販を進めたほか、半導体関連材料やプラズマディスプレイ用材料の販売量が拡大。

国内子会社: 増収減益

フィルム加工子会社は、FPD関連フィルム加工品の販売が好調に推移するも、IT関連機器子会社は、売上が減少。

海外子会社: 減収増益

記録材料の荷動きは低調なるも、韓国子会社が、FPD向け材料を拡販。

情報通信材料・機器セグメントの売上高の詳細



【サブセグメント別売上高比率】

単位：億円

	09 / 3期		10 / 3期		
	売上高	比率	売上高	比率	増減率
ディスプレイ材料	752	33%	854	37%	+14%
電子部品・半導体・回路材料	731	32%	810	35%	+11%
記録材料	400	17%	313	14%	-22%
機器他	411	18%	327	14%	-20%
情報通信材料・機器セグメント合計	2,294		2,304		+0%

ディスプレイ材料：光学用フィルム及びフィルム加工品を中心に、販売量拡大。

電子部品・半導体・回路材料：電子部品用フィルム及び回路材料を中心に、販売量拡大。

記録材料：上期の需要の落ち込みが大きく、減収。

機器他：液晶カラーフィルター製造装置の売上は堅調も、その他の機器は低調に推移。

事業セグメント別業績(炭素繊維複合材料) 'TORAY'

Innovation by Chemistry

単位: 億円

		09年3月期	10年3月期	増減	
売上高	東レ	499	377	-121	(-24.4%)
	国内	361	252	-109	(-30.2%)
	海外	637	364	-273	(-42.9%)
	修正	▲ 793	▲ 486	+307	
	計	704	507	-197	(-28.0%)
営業利益	東レ	15	▲ 55	-70	(-)
	国内	3	2	-1	(-33.6%)
	海外	66	▲ 27	-92	(-)
	修正	1	18	+18	
	計	84	▲ 62	-146	(-)

<主要関係会社>

国内: 東レインターナショナル

海外: SOFICAR(フランス)、
CFA(アメリカ)、TCA(アメリカ)

本セグメントでは、日米欧3拠点のグローバルオペレーションの規模が大きく、実態を正しく表すために、内部売上高の消去を外枠で記載しています。

東レ: 減収減益

国内子会社: 減収減益

海外子会社: 減収減益

サプライチェーン全体での在庫調整が長引き、航空宇宙、スポーツ、一般産業の各用途とも出荷が低調に推移したが、第4四半期からはスポーツ用途を中心に回復し始め、当年度末からは航空宇宙用途などでも市況に好転の兆し。

炭素繊維複合材料セグメントの売上高の詳細



【サブセグメント別売上高比率】

単位：億円

	09 / 3期		10 / 3期		
	売上高	比率	売上高	比率	増減率
航空宇宙	313	44%	224	44%	-29%
スポーツ	117	17%	97	19%	-17%
一般産業	274	39%	186	37%	-32%
炭素繊維計	704	100%	507	100%	-28%

航空宇宙：2009年度中に流通在庫の調整がほぼ完了。
2010年度には実需ベースの需要に回復見込み。

スポーツ用途：サプライチェーンでの在庫調整が進展し、実需ベースの需要に回復。

一般産業用途：サプライチェーンでの在庫調整が継続。

事業セグメント別業績(環境・エンジニアリング)



Innovation by Chemistry

単位: 億円

		09年3月期	10年3月期	増減	
売上高	東レ	84	65	-19	(-22.9%)
	国内	1,488	1,497	+9	(+0.6%)
	海外	30	36	+6	(+21.7%)
	計	1,602	1,598	-4	(-0.3%)
営業利益	東レ	▲ 25	▲ 22	+2	(-)
	国内	58	52	-6	(-10.0%)
	海外	▲ 5	▲ 8	-4	(-)
	修正	5	26	+21	
	計	33	47	+14	(+43.0%)

<主要関係会社>

国内: 東レ建設、
東レエンジニアリング、
東レACE、水道機工 他

東レ: 減収利益改善

逆浸透膜を中心に出荷量は堅調に推移したが、為替変動の影響を受けた。

国内子会社: 増収減益

エンジニアリング事業が低調に推移した一方で、マンション事業が大型物件の完成などにより売上高を拡大、水処理エンジニアリング子会社は採算改善。

海外子会社: 増収減益

米国の水処理関連子会社が順調に売上を拡大。

事業セグメント別業績(ライフサイエンスその他)



Innovation by Chemistry

単位: 億円

		09年3月期	10年3月期	増減	
売上高	東レ	108	98	-10	(-9.3%)
	国内	521	485	-36	(-6.9%)
	海外	20	24	+5	(+23.7%)
	計	649	608	-41	(-6.3%)
	(内医薬・医療材)	475	467	-8	(-1.7%)
営業利益	東レ	▲ 1	▲ 4	-3	(-)
	国内	30	16	-14	(-46.9%)
	海外	0	1	+1	(+253.1%)
	修正	2	2	-0	
	計	32	15	-17	(-53.5%)
	(内医薬・医療材)	4	6	+2	(+70.7%)

<主要関係会社>

国内: 東レ・メディカル、
東レリサーチセンター、
東レエンタープライズ 他

医薬・医療材: 減収増益

人工腎臓が引き続き販売量を伸ばし、昨年10月にリバビリン併用の効能追加の承認を取得した“フェロン”が販売を拡大したが、コンタクトレンズ市況の低迷やライセンス収入の減少などにより、若干の減収。

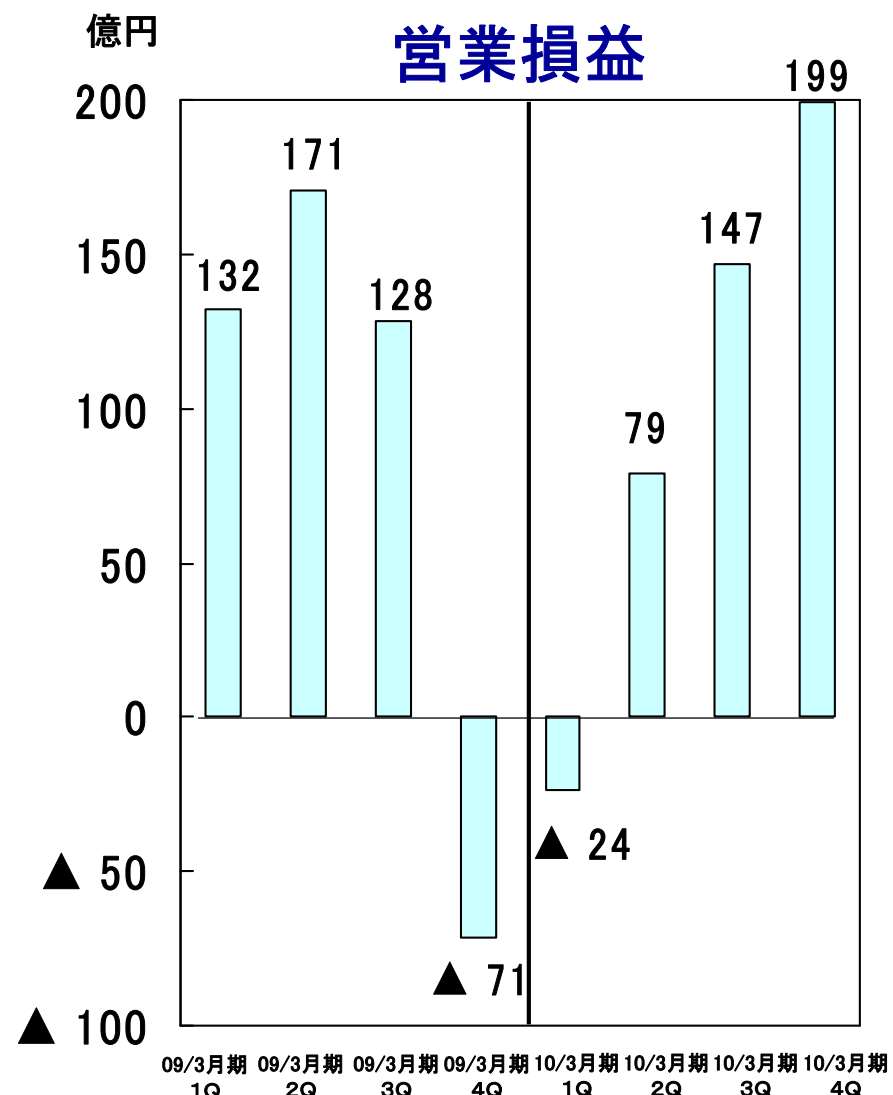
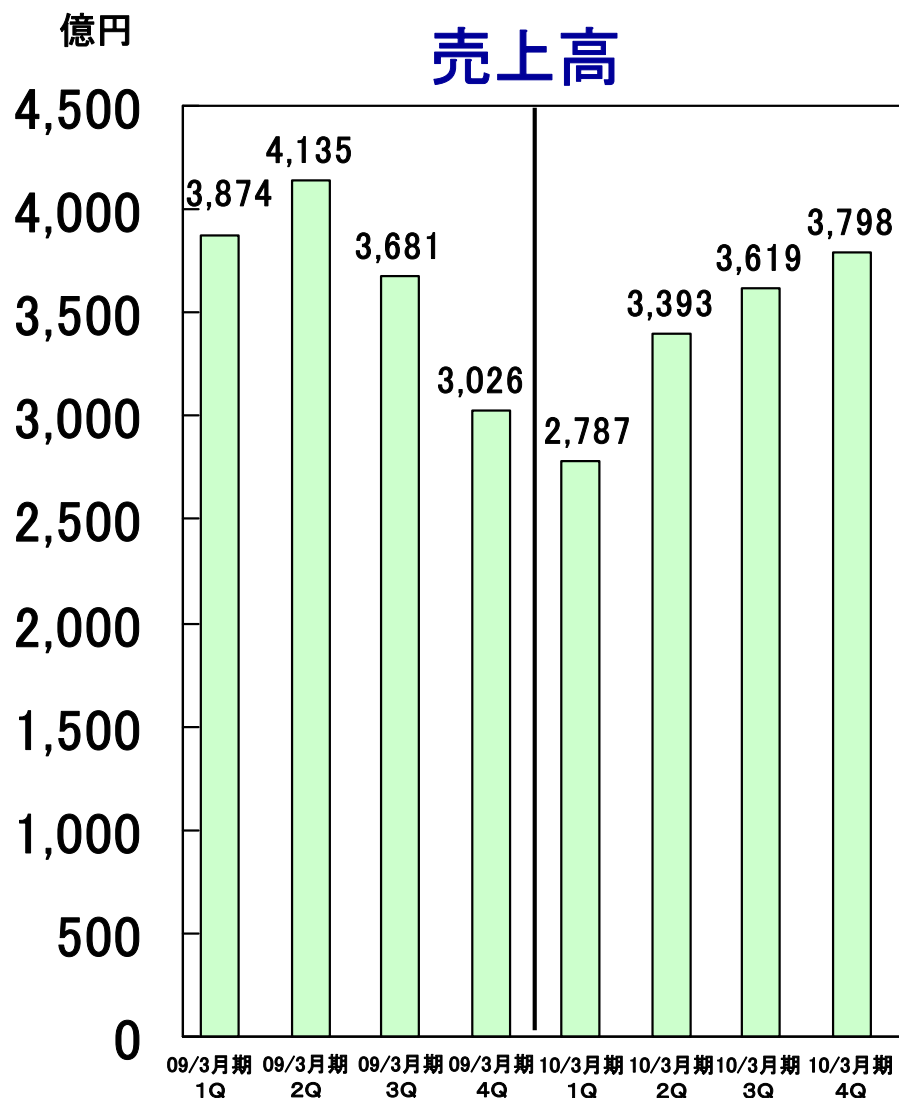
その他: 減収減益

国内商事子会社の取扱高や研究受託サービス子会社の受注高が低迷。

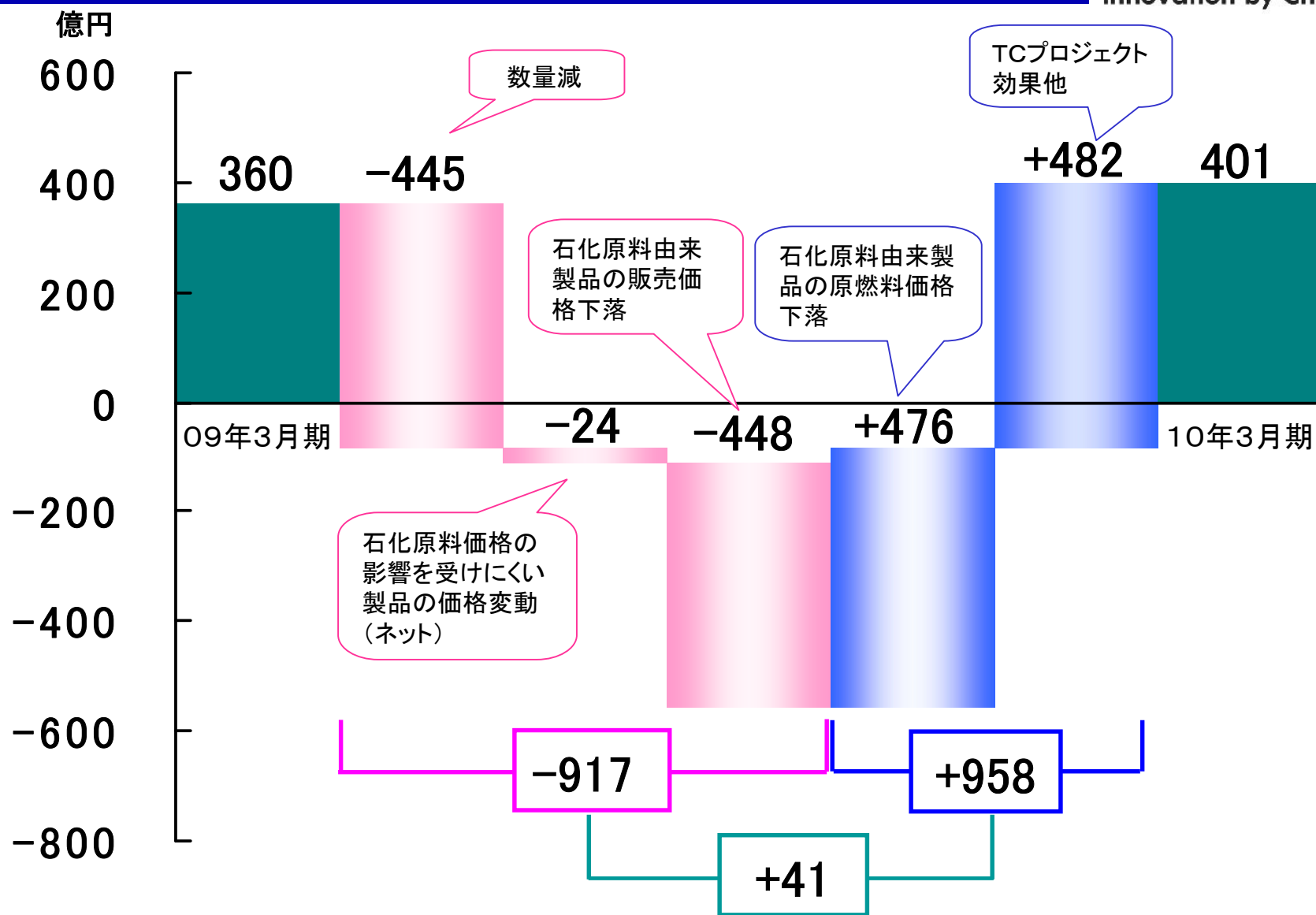
売上高・営業損益の四半期推移



Innovation by Chemistry



営業利益増減要因分析



主要子会社収益状況

Innovation by Chemistry

億円

	売上高			営業利益		
	09年3月期	10年3月期	増減	09年3月期	10年3月期	増減
東レインターナショナル	3,586	3,419	-168	58	52	-5
東レエンジニアリング	967	802	-165	77	36	-41
東レ建設	593	597	+4	10	11	+1
東レフィルム加工	423	430	+7	1	22	+21
東レ・メディカル	356	357	+0	2	7	+6
TSI(韓国)	810	702	-108	64	70	+7
TPM(マレーシア)	502	520	+18	▲35	18	+52
在東南アジア・子会社 *1						
繊維	992	769	-223	10	17	+7
プラスチック・ケミカル	602	590	-12	▲23	25	+49
その他	64	66	+2	▲1	2	+3
計	1,658	1,425	-233	▲14	44	+58
在中国・子会社 *2						
繊維	924	1,023	+99	▲1	37	+38
プラスチック・ケミカル	440	366	-74	5	5	-0
その他	131	95	-36	6	2	-4
計	1,495	1,484	-11	10	44	+34
在外・フィルム子会社 *3						
プラスチック・ケミカル	862	642	-220	44	26	-18
情報通信材料・機器	369	358	-11	29	42	+12
計	1,230	999	-231	73	68	-5

* 1: ITS、ETX、Istem、ACTEM、CENTEX、Penfibre、PAB-G、TTS、LTX、TTTM、TPM 単純合計

* 2: TFNL、TSD、TAK/TAZ、TJQ、TPN、TCH、TSL、THK-G、TPHK/TPSZ、RKH/RKZ、TFH/TFZ、TBMC 単純合計

* 3: TSI、Penfibre、TPA、TPEu、TFE、TFH/TFZ 単純合計

従業員数、関係会社の異動

TORAY

Innovation by Chemistry

従業員数

人

	09年3月末	10年3月末	増減
東レ単体	7,348	6,915	-433
国内連結子会社	10,385	10,339	-46
海外連結子会社	20,191	20,682	+491
合計	37,924	37,936	+12

関係会社の異動

社

		09年3月末	10年3月末	増減
連結子会社 (a)	国内	60	61	+1
	海外	75	78	+3
	計	135	139	+4
持分法適用子会社 (b)	国内	27	27	±0
	海外	24	25	+1
	計	51	52	+1
子会社計 (a) + (b)	国内	87	88	+1
	海外	99	103	+4
	計	186	191	+5
持分法適用関連会社 (c)	国内	13	14	+1
	海外	25	24	-1
	計	38	38	±0
連結対象会社 合計 (a) + (b) + (c)	国内	100	102	+2
	海外	124	127	+3
	計	224	229	+5

Ⅱ. 2011年3月期連結業績見通し

2011年3月期連結業績見通し

TORAY

Innovation by Chemistry

億円

		10年3月期 実績	11年3月期 見通し	増減	
売上高	上期	6,179	7,000	+821	(+13.3%)
	下期	7,417	8,000	+583	(+7.9%)
	通期	13,596	15,000	+1,404	(+10.3%)
営業利益	上期	55	200	+145	(+264.1%)
	下期	346	400	+54	(+15.6%)
	通期	401	600	+199	(+49.6%)
経常損益	上期	▲ 27	150	+177	(-)
	下期	117	350	+233	(+199.6%)
	通期	90	500	+410	(+455.2%)
当期純損益	上期	▲ 63	80	+143	(-)
	下期	▲ 78	170	+248	(-)
	通期	▲ 142	250	+392	(-)

1株当たり 当期純損益	上期	▲4.5円	5.7円
	下期	▲5.6円	12.1円
	通期	▲10.1円	17.9円
1株当たり 配当金	上期	2.5円	2.5円
	下期	2.5円	2.5円
	通期	5.0円	5.0円
配当性向	上期	-	43.7%
	下期	-	20.6%
	通期	-	28.0%

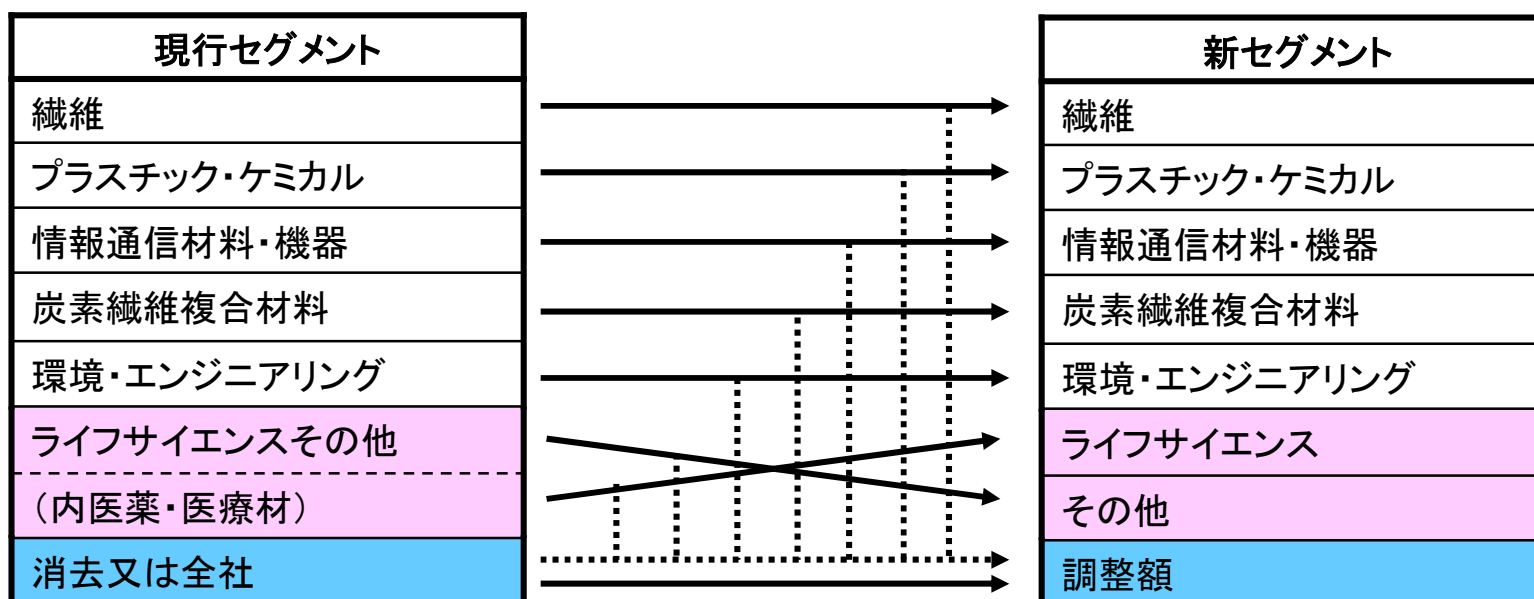
備考： 為替レート的前提は、90円/US\$
原油価格見通しは、82.5US\$/B
(DUBAI FOB)

マネジメント・アプローチにもとづく 事業セグメント開示内容の変更



Innovation by Chemistry

変更点	変更内容	変更理由
事業セグメント区分の見直し	「ライフサイエンスその他」の内数として表示していた医薬・医療材事業を「ライフサイエンス」とする。	マネジメント・アプローチにもとづき、医薬・医療材事業を「ライフサイエンス」と独立表示する。
	「ライフサイエンスその他」の医薬・医療材事業以外の事業を「その他」とする。	マネジメント・アプローチにもとづき、医薬・医療材事業以外を「その他」として表示する。
全社研究費の配賦の変更	従来各セグメントに配賦していた全社研究費を、「調整額」に表示する。	将来の新事業・新製品創出のための、基礎研究等の全社研究費を「調整額」に含める。



事業セグメント別業績見通し(売上高/営業利益) **TORAY**

Innovation by Chemistry

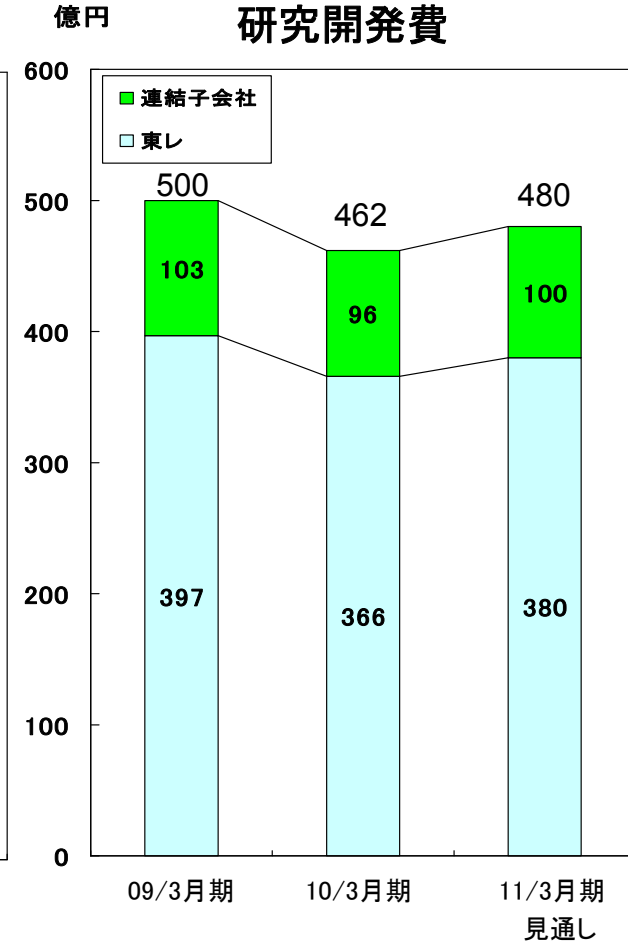
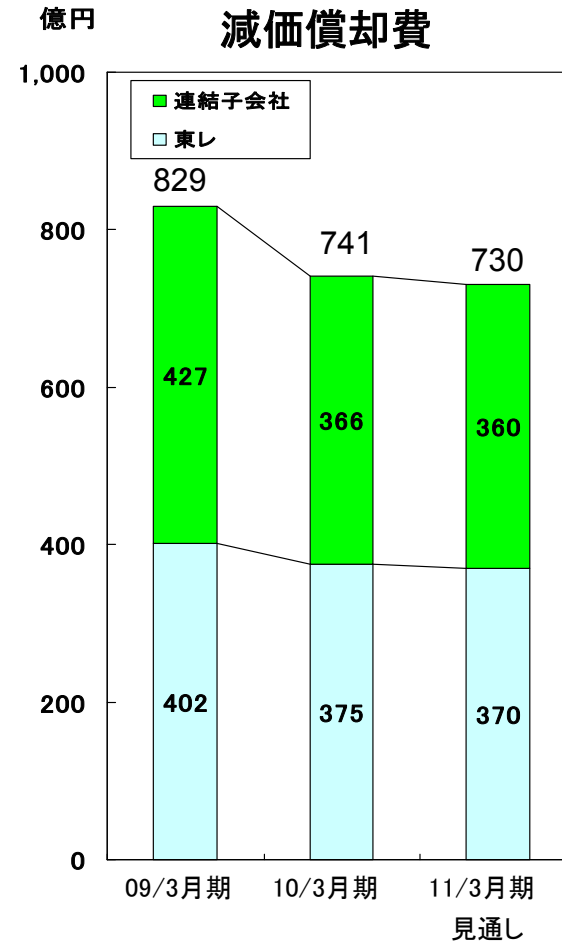
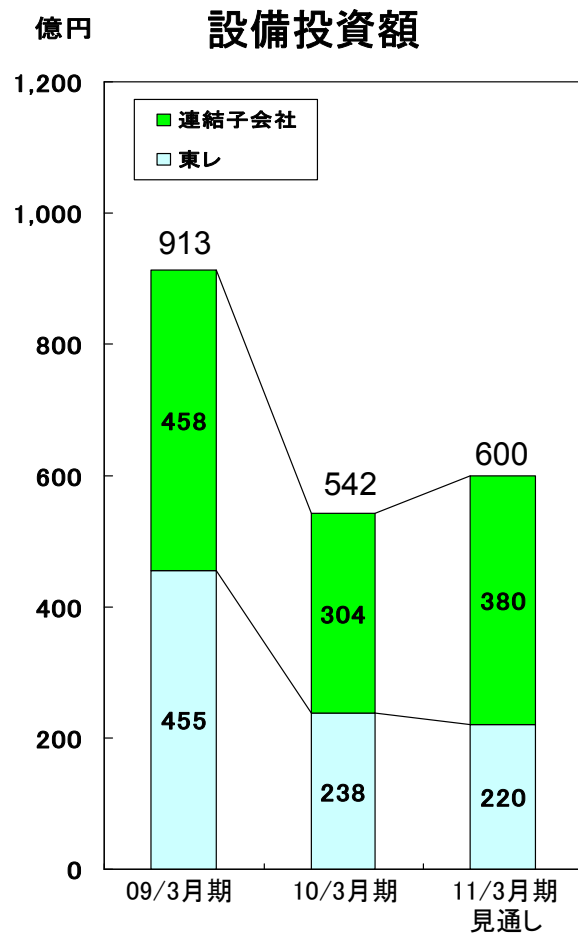
単位: 億円

		売上高				営業利益			
		10年 3月期	11年 3月期	増減	(%)	10年 3月期	11年 3月期	増減	(%)
繊維	上期	2,451	2,600	+149	(+6.1%)	28	90	+62	(+227.2%)
	下期	2,801	2,900	+99	(+3.5%)	136	130	-6	(-4.2%)
	通期	5,252	5,500	+248	(+4.7%)	163	220	+57	(+34.8%)
プラスチック・ケミカル	上期	1,537	1,800	+263	(+17.1%)	36	70	+34	(+96.2%)
	下期	1,790	1,900	+110	(+6.1%)	80	90	+10	(+12.4%)
	通期	3,327	3,700	+373	(+11.2%)	116	160	+44	(+38.2%)
情報通信材料・機器	上期	1,073	1,300	+227	(+21.2%)	74	140	+66	(+88.7%)
	下期	1,231	1,400	+169	(+13.7%)	176	170	-6	(-3.3%)
	通期	2,304	2,700	+396	(+17.2%)	250	310	+60	(+24.0%)
炭素繊維複合材料	上期	210	300	+90	(+43.0%)	▲ 10	▲ 10	+0	(-)
	下期	297	350	+53	(+17.9%)	▲ 43	▲ 10	+33	(-)
	通期	507	650	+143	(+28.3%)	▲ 53	▲ 20	+33	(-)
環境・エンジニアリング	上期	618	700	+82	(+13.3%)	▲ 3	▲ 20	-17	(-)
	下期	980	1,100	+120	(+12.2%)	42	60	+18	(+43.3%)
	通期	1,598	1,800	+202	(+12.6%)	39	40	+2	(+3.9%)
ライフサイエンス	上期	223	230	+7	(+3.0%)	6	10	+4	(+80.2%)
	下期	243	270	+27	(+11.0%)	22	30	+8	(+37.8%)
	通期	467	500	+33	(+7.2%)	27	40	+13	(+46.4%)
その他	上期	67	70	+3	(+4.5%)	1	10	+9	(+571.1%)
	下期	74	80	+6	(+7.5%)	7	10	+3	(+37.0%)
	通期	141	150	+9	(+6.1%)	9	20	+11	(+127.5%)
調整額	上期					▲ 76	▲ 90	-14	
	下期					▲ 74	▲ 80	-6	
	通期					▲ 149	▲ 170	-21	
連結	上期	6,179	7,000	+821	(+13.3%)	55	200	+145	(+264.1%)
	下期	7,417	8,000	+583	(+7.9%)	346	400	+54	(+15.6%)
	通期	13,596	15,000	1,404	(+10.3%)	401	600	+199	(+49.6%)

設備投資額・減価償却費・研究開発費の推移



Innovation by Chemistry



2010年3月期の主な設備投資：
 <国内>東レ : 炭素繊維設備
 <海外>TFE (Toray Films Europe) : PPフィルム設備

Ⅲ. 中期経営課題“プロジェクトIT-Ⅱ”の 推進について

“IT－Ⅱ”の概要

経済危機を克服し、経済・社会の構造変化へ対応するための基本戦略

中期経営課題 “プロジェクトIT－Ⅱ (Innovation TORAY Ⅱ)”

を2009年4月からスタート

〔“IT－Ⅱ”の基本方針〕

1. トータルコスト削減

2. 徹底的な「売り抜き」による収益極大化

3. 事業環境の構造変化に対応した
事業体制・規模の最適化

4. 設備投資の圧縮と運転資本の削減

5. 将来の成長に向けた事業構造改革の推進

〔取り組むプロジェクト〕

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

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

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

トータルコスト競争力強化(TC)プロジェクト



Innovation by Chemistry

コスト削減目標額： 総額1,000億円<内訳 固定費 600億円、比例費 400億円>
(~2011年3月期) (2009年3月期予算比、社内管理ベース)

<TCプロジェクト進捗状況>

単位：億円

	09年3月期 予算→実績	09年3月期実績 →10年3月期実績	09年3月期予算 →10年3月期実績	TC削減目標額 09年3月期予算→ 11年3月期
固定費削減*1)	200	400	600	600
比例費削減*2) (グロス)		220	220	400
合計	200	620	820	1,000

*1) 固定費削減は営業利益増減要因分析では、TCプロジェクト効果他に含まれる

*2) 比例費削減(グロス)は、原燃料価格の市況要因や為替の変動の影響を除いた原燃料コスト削減額、生産性効率化、物流効率化等の自助努力による比例費削減総額。営業利益増減要因分析では、①石化由来製品の原燃料価格下落 ②石化原料価格の影響を受けにくい製品の価格変動(ネット)③TCプロジェクト効果他、に含まれる

事業体制革新(APS)プロジェクト

TORAY

Innovation by Chemistry

- ・市場規模が縮小する中でも徹底的に「売り抜き」、収益を極大化
- ・中期的な事業環境見通しに基づく営業・生産・開発の規模・体制の最適化

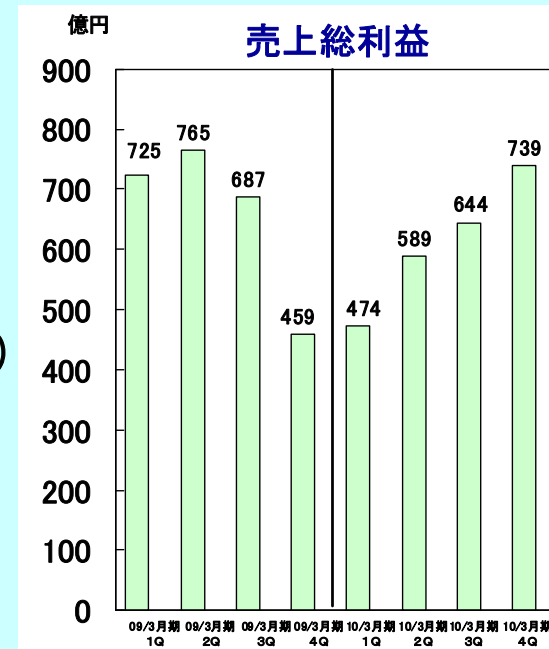
<主要課題>

➤「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
- ◆ 光学用ポリエステルフィルム生産設備の韓国での増設と中国への移設を決定

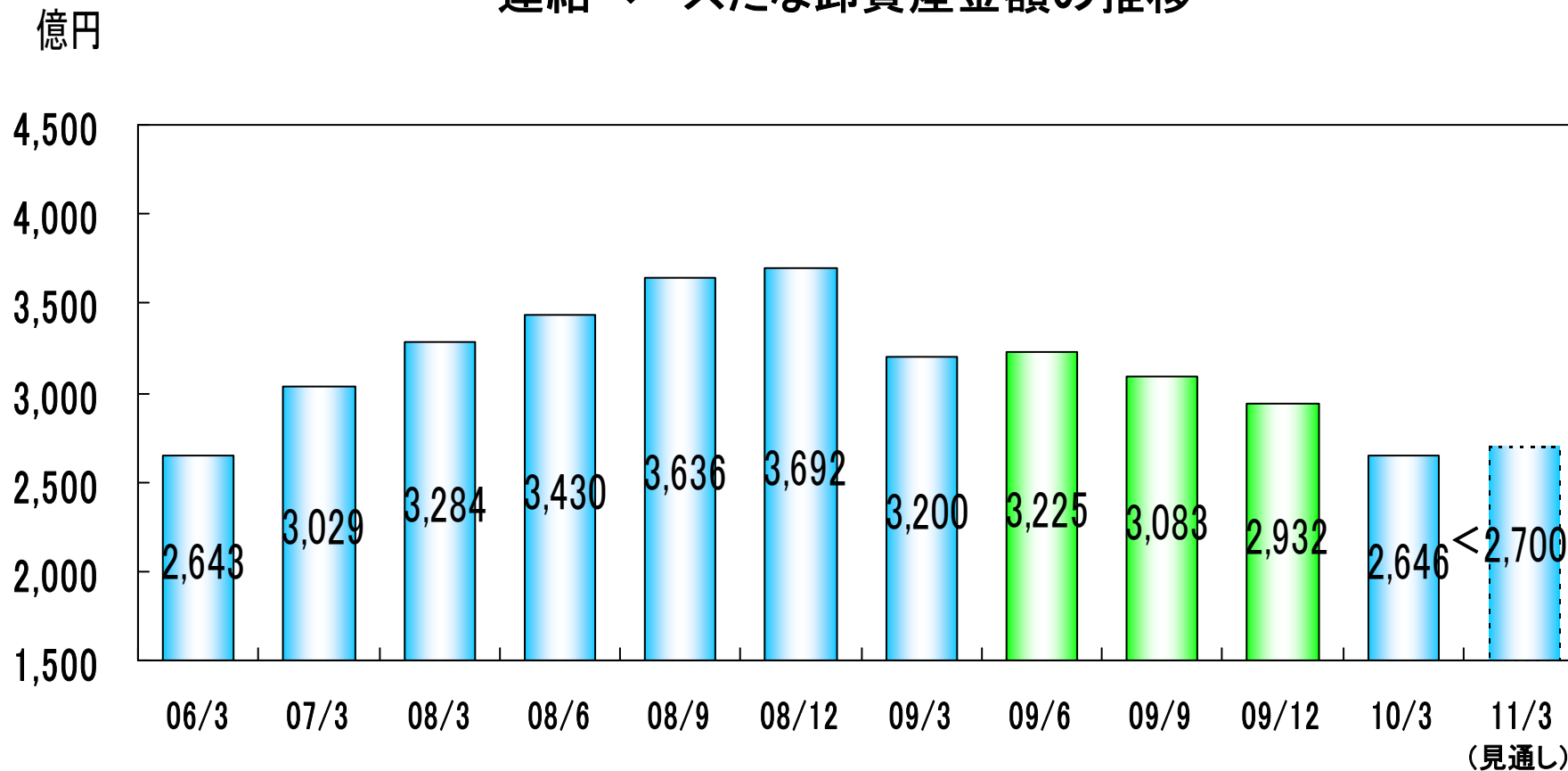


たな卸資産の見通し



Innovation by Chemistry

連結ベースたな卸資産金額の推移

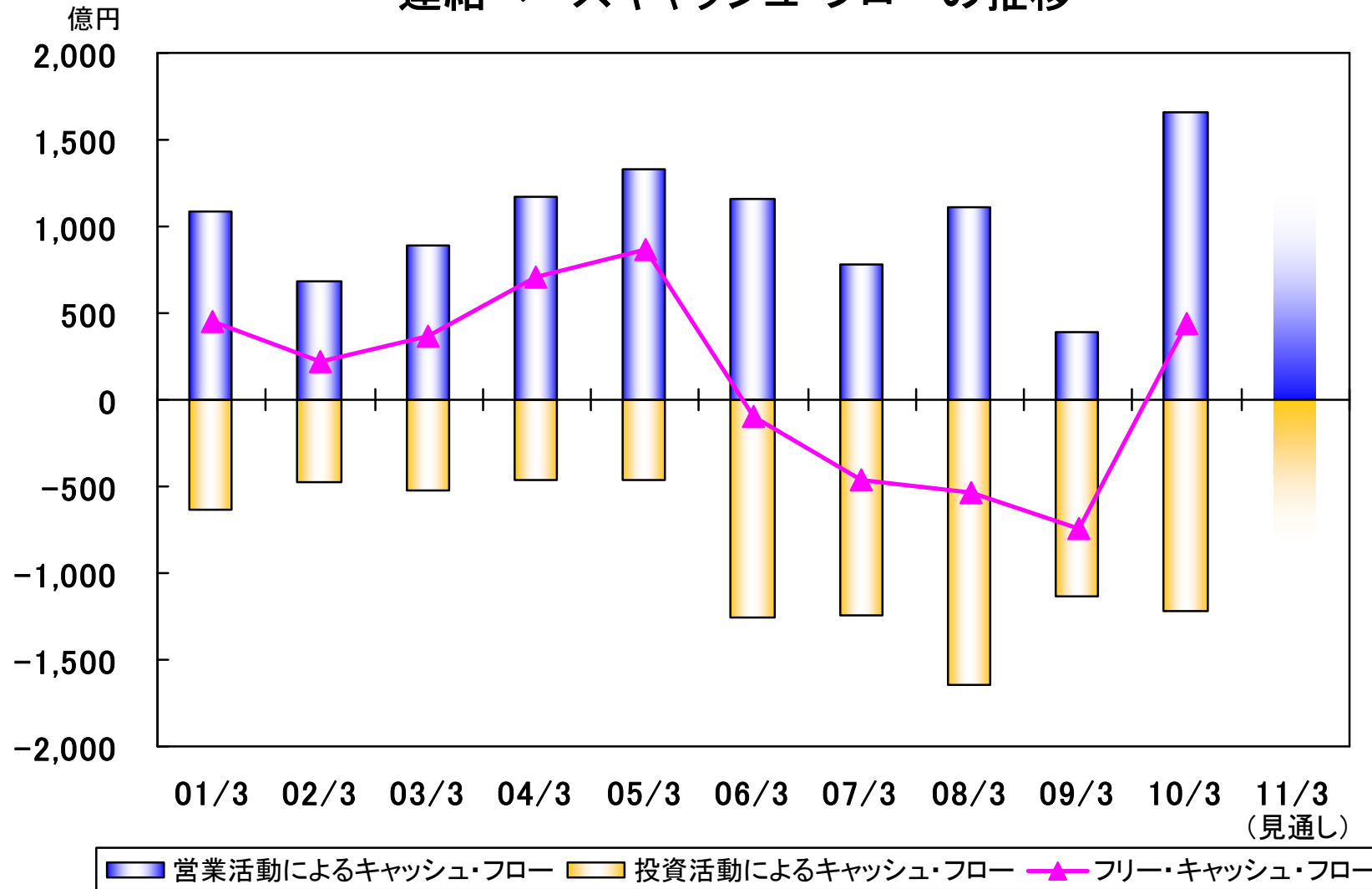


キャッシュ・フローの改善



Innovation by Chemistry

連結ベースキャッシュ・フローの推移



成長戦略推進 (APG) プロジェクト



Innovation by Chemistry

経済危機克服後に東レグループが再度高収益企業として持続的成長を遂げるための成長戦略を推進

“IT-II” APGプロジェクトの基本戦略と進捗状況

(1) 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

- ・地球環境保護 (CO₂抑制、省エネルギー等) : ダイムラー社と炭素繊維複合材料自動車部品の共同開発契約締結
- : エアバス社向け炭素繊維プリプレグに関する欧州EADS社との長期供給基本契約を締結
- ・資源・エネルギー : バッテリーセパレーターフィルム (BSF) 事業合弁会社発足
- : 海水淡水化向け逆浸透 (RO) 膜の大型案件受注

(2) 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 : 中国に水処理合弁会社、DMSO生産・販売合弁会社設立
- ・生産拠点の強化・拡大 : 中国における高機能ポリプロピレン長繊維不織布設備増設、中国・韓国における光学用ポリエステルフィルム生産増強
- ・韓国における事業拡大 : Toray Advanced Materials Korea Inc. (TAK) における先端材料事業の拡大

DMSO: dimethylsulfoxide

EADS: European Aeronautic Defence and Space Company

炭素繊維複合材料事業における新たな取り組み

炭素繊維複合材料の適用拡大を目指し、エンドユーザーとの連携を強化し、軽量化によるCO₂排出量削減に貢献

自動車分野

ダイムラー社とCFRP自動車部品の
共同開発契約を締結

- ・革新的成形技術を活用し、CFRP自動車部品の開発を推進
- ・圧倒的に短サイクルの成形加工プロセスを実現
- ・3年以内にダイムラー社のメルセデスベンツ乗用車にCFRP部品を適用開始する計画

航空機分野

エアバス社向け炭素繊維プリプレグに関する
欧州EADS社との長期供給基本契約を締結

- ・2025年までの15年にわたる航空機用炭素繊維プリプレグの供給に関する長期基本契約
- ・これまでプリプレグ加工メーカーを通じて炭素繊維を供給してきたエアバス社にプリプレグを直接供給

エンドユーザーとの連携を強化し、燃費向上に向けた車体・機体の軽量化を推進することにより、CO₂排出量削減に貢献

バッテリーセパレーターフィルム(BSF)事業について 1

エクソンモービルグループの東燃ゼネラル石油(株)と持分比率を50:50とするBSF事業の合弁会社「東レ東燃機能膜合同会社」を2010年2月に発足。

合弁会社の概要

社名: 東レ東燃機能膜合同会社

所在地: 栃木県那須塩原市

役員/氏名: 会長/戸叶威雄、
社長/R・パペン

資本金: 301百万円

生産拠点: 那須(6系列)、

韓国(2系列)※

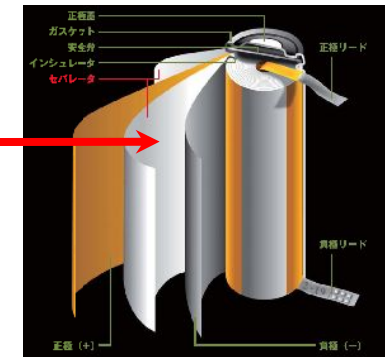
※年間3千万平方メートルのフィルム生産能力と最新鋭設備を備えた、2系列の生産ラインが稼働開始

BSFとは

リチウムイオン電池の主要部品であり、正極と負極を分離する膜

BSFの主な用途

- ・携帯電話やノートパソコンなどのモバイル機器や電気工具など、さまざまな製品のリチウムイオン電池に使用されている。
- ・リチウムイオン電池は、次世代のハイブリッド車や電気自動車向けにも用途開発が進んでおり、その主要部品としても、需要の急成長が期待されている。



当社のフィルム生産・開発技術とグローバル・オペレーション体制を活かすことにより、相乗効果を発揮し、BSF事業の積極的な収益拡大と競争力強化を目指す。

BSF事業の事業拡大方針 (東レのビジョン)

基本戦略

- ・高品質既存製品による民生用途のシェア確保
- ・東レ開発技術・製品の投入による自動車用途の拡大
- ・韓国新工場、東レ海外拠点の活用によるグローバル・シェア拡大
- ・東レ投入資源の最大活用による経営体制・基盤強化

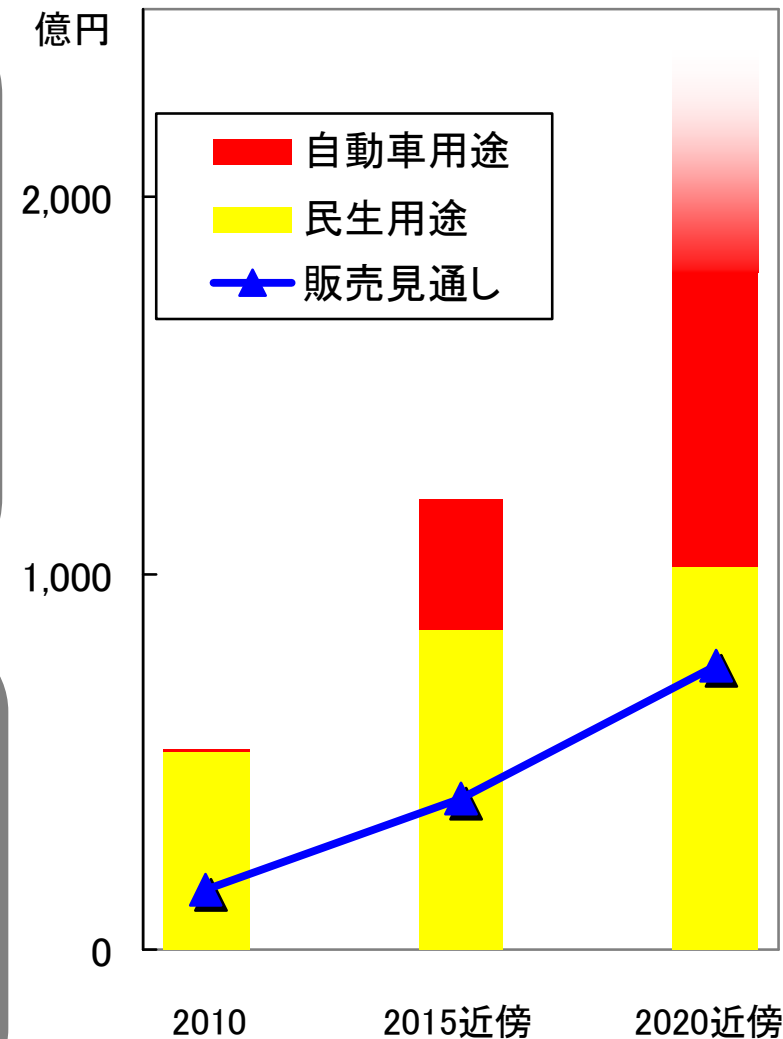
ターゲット

売上高: 2015年近傍400億円、
2020年近傍800億円

2020年シェア: >30%

IRR: >10%を見込む

BSF市場と販売見通し



(当社見通し)

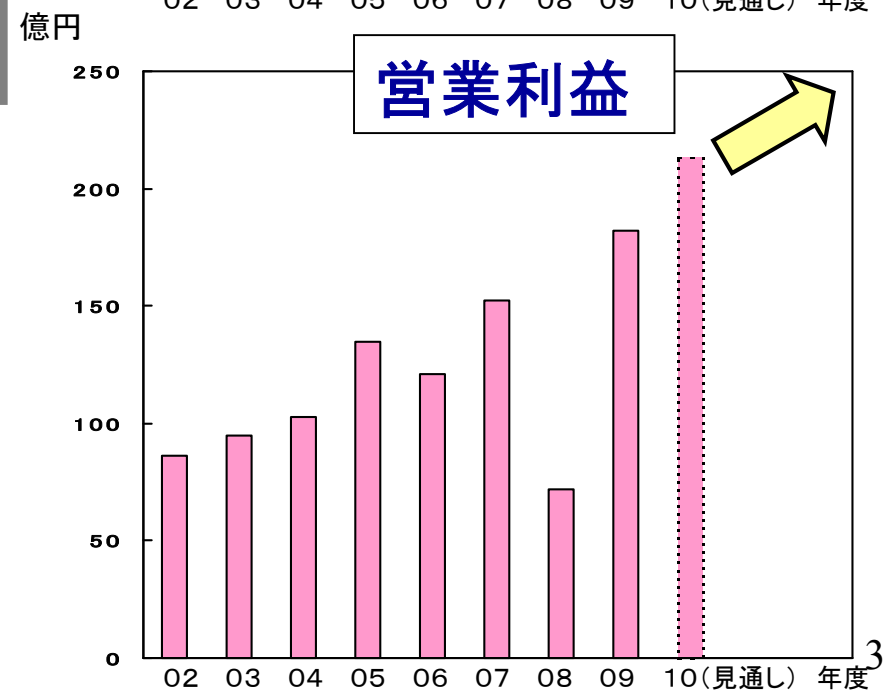
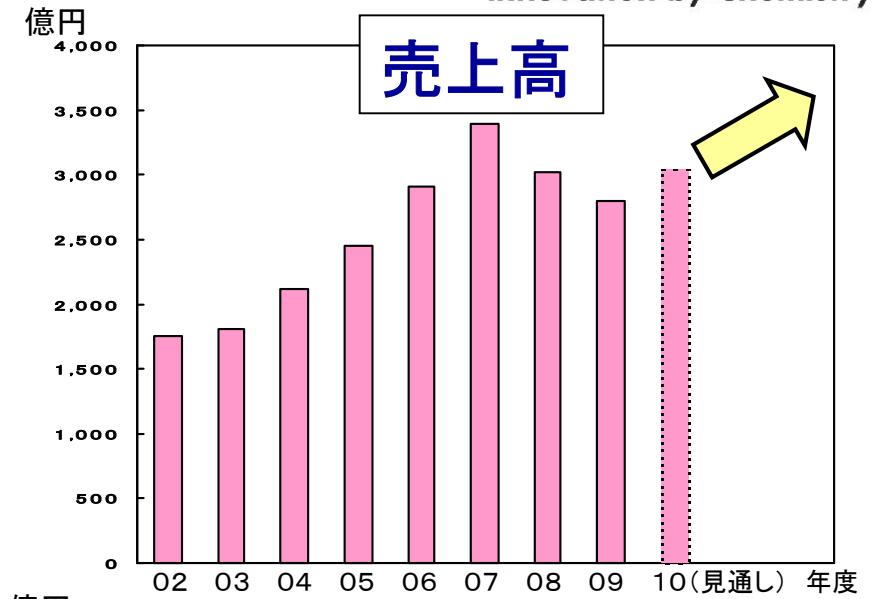
巨大成長市場であるアジアの成長ポテンシャルの取り込み アジアにおける事業拡大



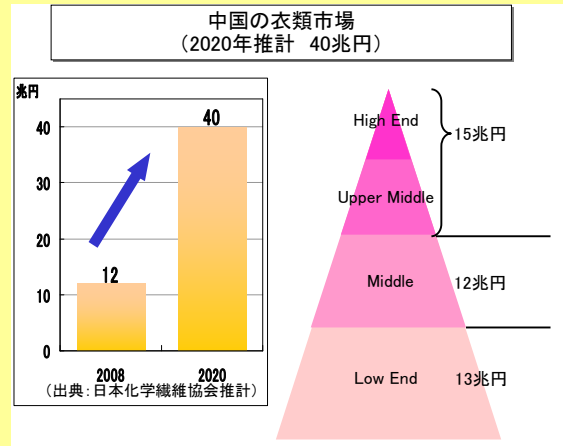
Innovation by Chemistry

アジアにおける事業拡大の基本方針

- ・現地企業との合併会社設立等による積極的な事業展開
- ・先端材料の生産設備増強、グローバルオペレーションの強化
- ・成長市場の開拓・深耕
(複合材料事業本部内に中国室を設置)
- ・戦略的拡大・育成事業の拠点拡大
(炭素繊維複合材料、水処理等)



アジアの成長ポテンシャルの例



(出典: 日本化学繊維協会推計資料より東レ作成)

現地企業との合併企業設立や、生産拠点の強化・拡大、中国市場向け新製品開発等の取り組みを強化し、成長する中国市場での収益の更なる拡大を目指す。

水処理合併会社の設立

藍星東麗膜科技(北京)有限公司

東レと中国化工集团公司の中核的企業集団である中国藍星(集団)股份有限公司との合併会社で、水処理膜の製造・販売及び輸出入を行う。



外観イメージ図

設立: 2009年7月
稼働: 2010年6月(予定)

高機能ポリプロピレン長繊維不織布設備の増設

東麗高新聚化(南通)有限公司

年産20,000トンの高機能ポリプロピレン長繊維不織布(PPスパンボンド)の設備を増設する。



稼働: 2011年3月(予定)

DMSO生産・販売合併会社の設立

滄州東麗精細化工有限公司

東レ・ファインケミカルと中国石油化工集团公司(SINOPEC)傘下の中国石化集団資産経営管理有限公司との合併会社で、電子材料や自動車、医薬等の分野で幅広く使用する溶剤であるジメチルスルホキシド(DMSO)の生産・販売を行う。



起工式

設立: 2009年7月
稼働: 2010年9月(予定)

光学用ポリエステル(PET)フィルムの生産増強

儀化東麗聚酯薄膜有限公司

日本から6,600トンのPETフィルム生産設備を移設し、中国で光学フィルムの生産を開始する。



稼働: 2011年7月(予定)

Toray Advanced Materials Korea Inc.
(旧社名: 東レセハン株式会社)

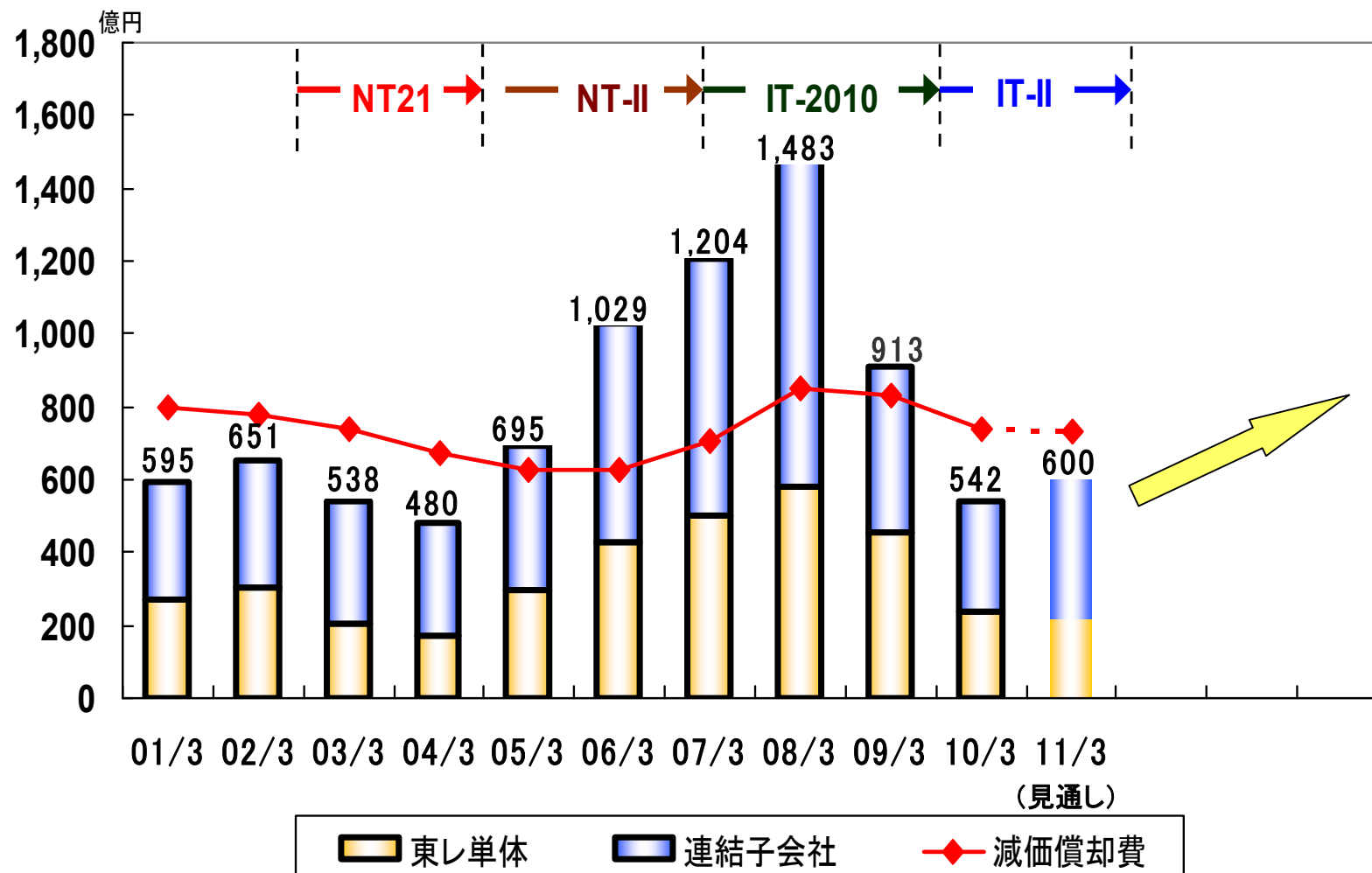
年産能力18,000トンのPETフィルム生産設備を増設し、光学フィルムの供給能力を倍増する。



稼働: 2011年5月(予定)

設備投資の推移

連結ベース設備投資額と減価償却費の推移



東レの経営改革(2002年-2010年)

TORAY

Innovation by Chemistry

“プロジェクト NT21”
2002年4月-

“プロジェクトNT-Ⅱ”
2004年4月-

“プロジェクトIT-2010”
2006年10月-

“プロジェクトIT-Ⅱ”
2009年4月-

「体質強化・守りの経営」

—危機からの脱出—

<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
5. 財務体質強化
6. 研究改革
7. 賃金制度・年金制度改革

「攻めの経営」

—新たな飛躍への基盤作り—

<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. 海外事業の戦略的拡大
4. 先端材料事業拡大
5. 財務体質強化
6. ナンバーOne事業拡大
7. 品種別利益管理

「革新と創造の経営」

—新たな飛躍への挑戦—

<推進プロジェクト>

1. 営業力革新
2. コスト革新
3. 海外事業強化
4. 先端材料事業拡大
5. 生産技術力革新
6. 研究・技術開発力革新
7. コーポレートブランド強化

「聖域なき改革」

—経済危機の克服—

<推進プロジェクト>

1. トータルコスト競争力強化
(新TCプロジェクト)
2. 事業体制革新
(新APSプロジェクト)
3. 新成長戦略推進
(新APGプロジェクト)

持続的発展に向けた東レの事業区分と基本戦略



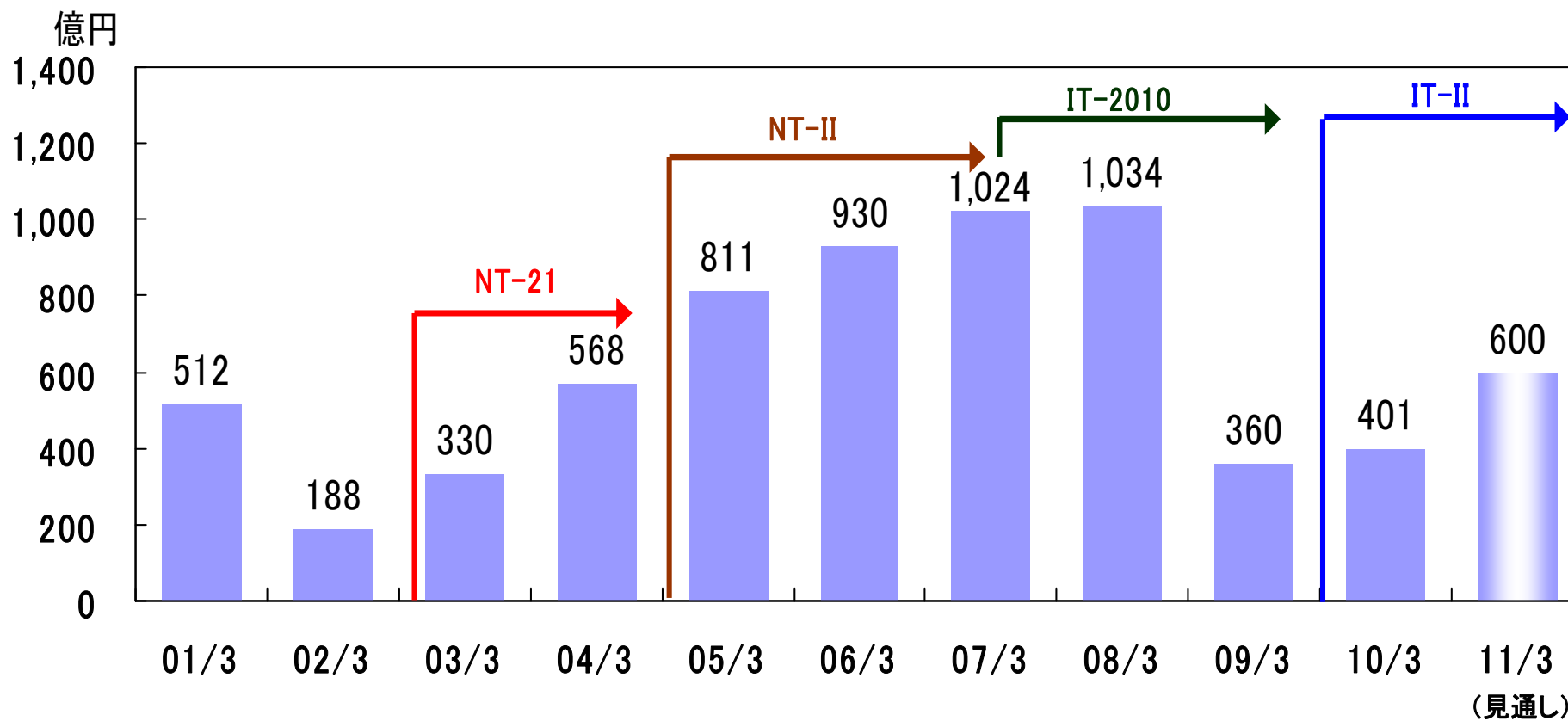
Innovation by Chemistry

事業区分	事業セグメント	基本戦略
基盤事業	繊維	安定的な収益基盤の確立 ① グローバルな事業展開 ② 基盤事業の高度化推進 ③ 川下(縫製品)・加工型事業展開 ④ 先端材料の拡大
	プラスチック・ケミカル	
戦略的 拡大事業	炭素繊維複合材料	収益牽引事業として積極的拡大 ① 経営資源の重点的投入 ② 成長領域(自動車、航空機、エネルギー、IT等) への重点対応
	情報通信材料・機器	
戦略的 育成事業	環境・エンジニアリング	2010年以降、次の収益拡大の柱とするために、 戦略的に育成・拡大 ① 経営資源の傾斜配分 ② M&Aや事業提携
	ライフサイエンス	

連結営業利益の推移



Innovation by Chemistry



本資料中の2011年3月期の業績見通し及び事業計画・将来展望についての記述は、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。