

コード番号:3402

東レグループの成長戦略

2012年3月15日

東レ株式会社
IR室長 神山健次郎

目次

東レグループの概要	P 2～P13
中期経営課題“プロジェクト AP-G 2013”	P14～P37
2012年3月期業績見通し	P38～P40
＜参考資料＞セグメント別中期事業戦略	P41～P48

東レグループの概要



会社概要

- **会社名:** 東レ株式会社
- **設立:** 1926年1月
- **資本金:** 1,479億円
- **会社数:** 東レ+連結子会社138
(国内59社、海外79社)
- **従業員数:** 東レ 6,797人
連結ベース 38,740人

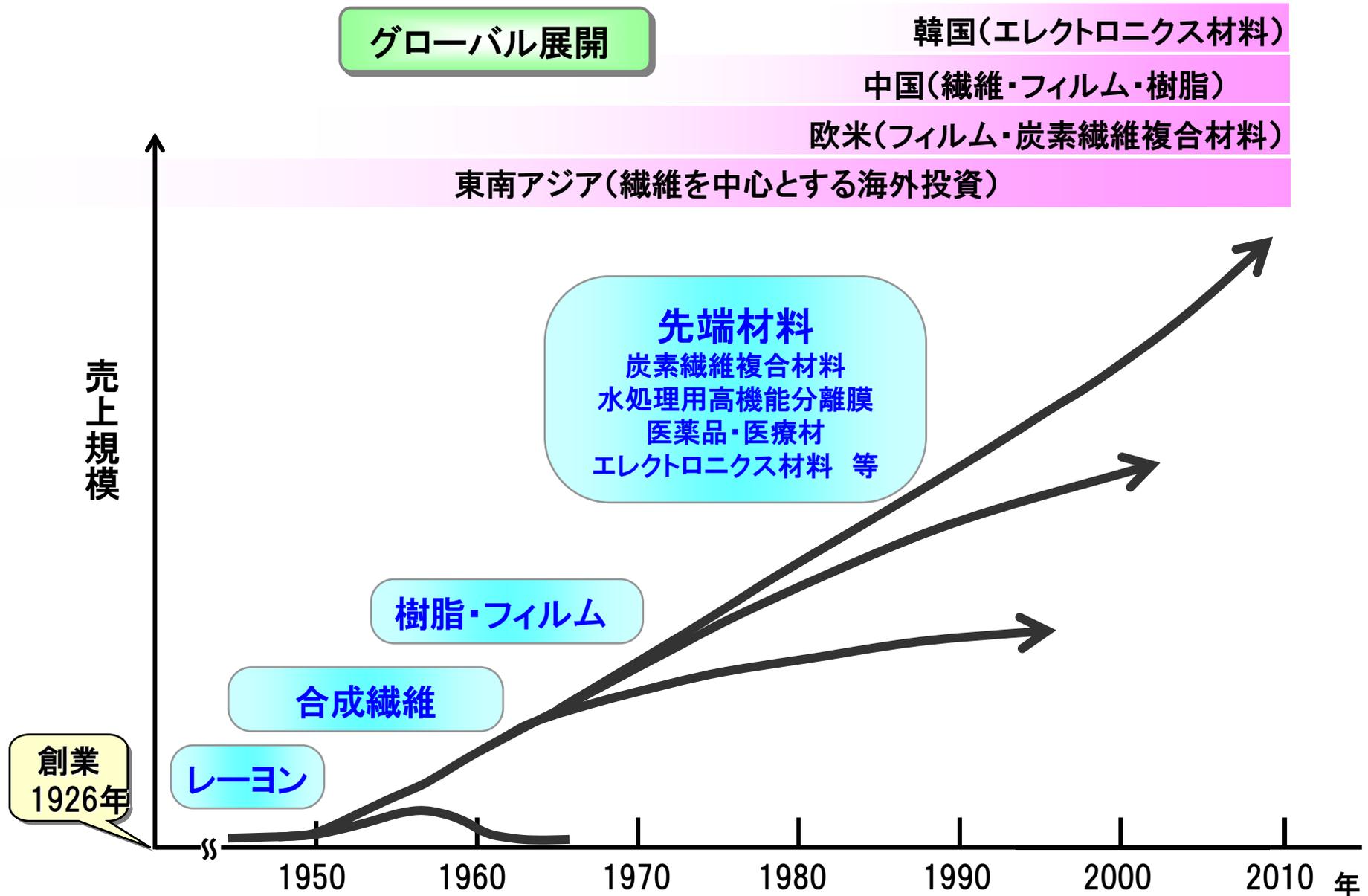
<2011年3月31日現在>

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



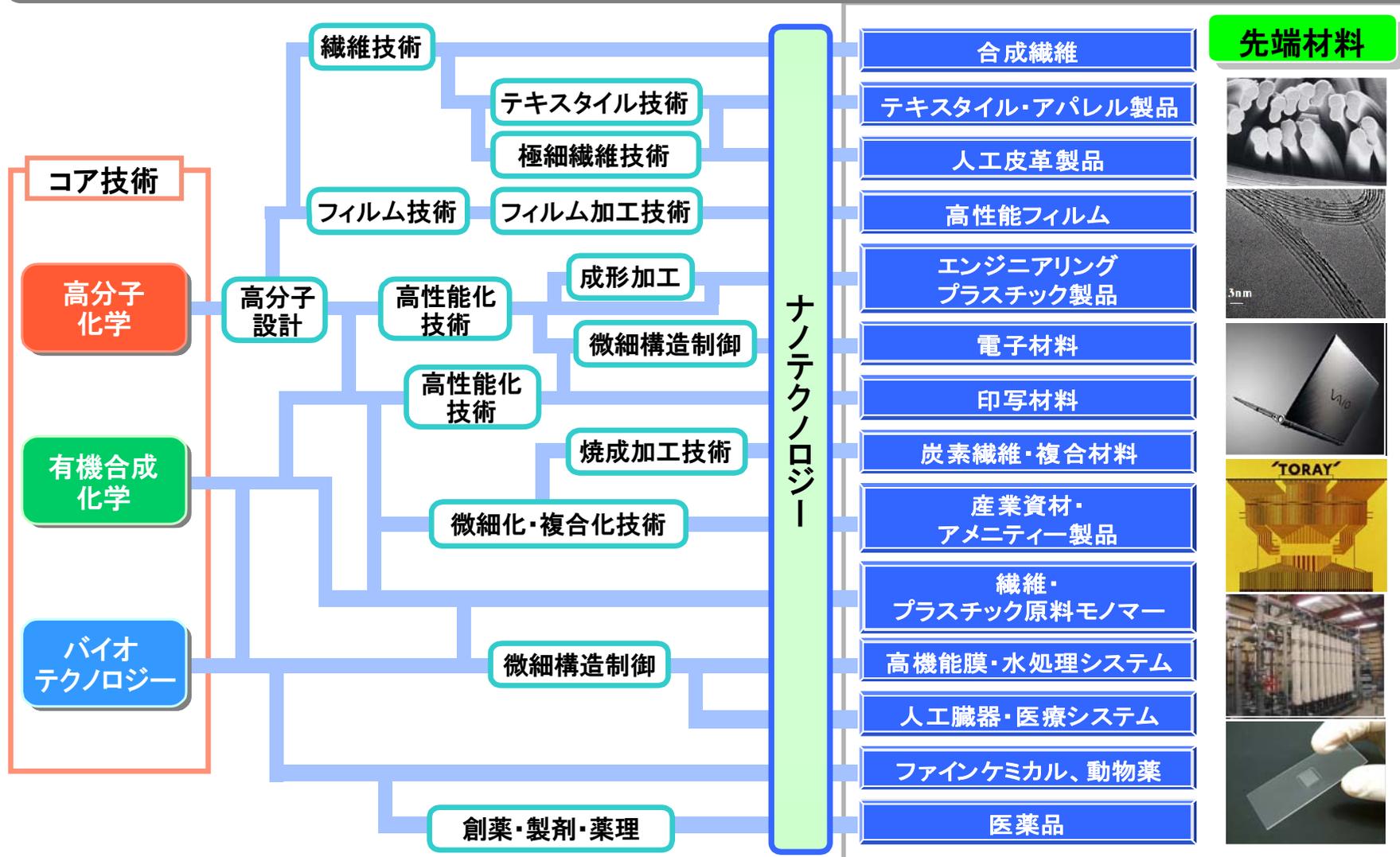
代表取締役社長 日覺 昭廣

東レグループの事業変遷

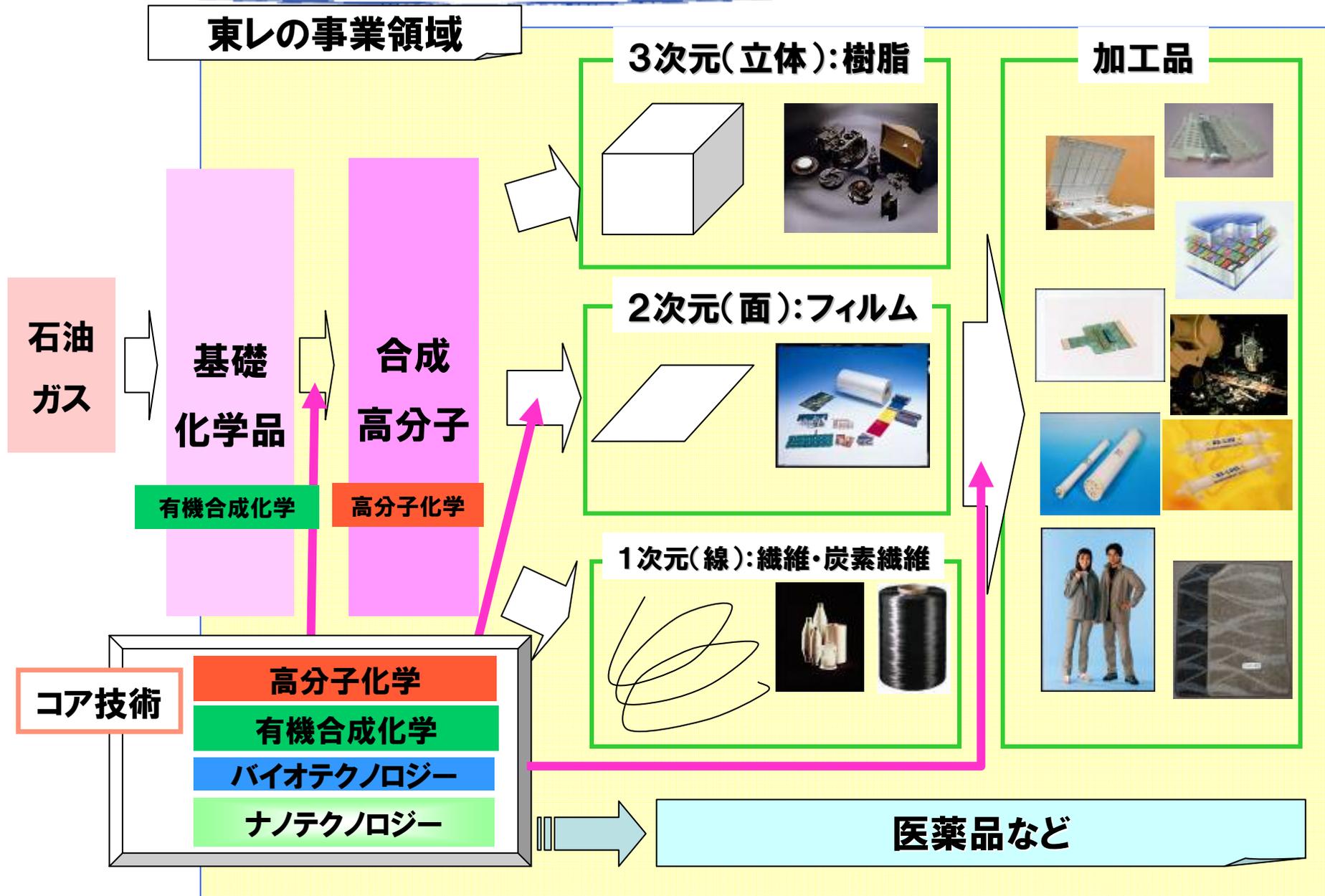


技術フィールドと主要事業・製品

高分子化学、有機合成化学、バイオテクノロジーという3つのコア技術をベースに
ナノテクノロジーとの融合で、基礎素材から加工製品まで幅広い事業を展開している。



東レグループの技術と事業領域



事業区分・セグメント別売上高・営業利益

「基幹事業」、「戦略的拡大事業」を収益拡大の牽引車とし、「重点育成・拡大事業」を次の収益拡大の柱へと育成・拡大

セグメント	主な製品	12年3月期 連結売上高見通し	12年3月期 連結営業利益見通し
繊維		6,400億円 (40%)	450億円 (35%)
プラスチック・ケミカル		4,000億円 (25%)	280億円 (22%)
基幹事業			
情報通信材料・機器		2,500億円 (16%)	350億円 (27%)
炭素繊維複合材料		700億円 (4%)	90億円 (7%)
戦略的拡大事業			
環境・エンジニアリング		1,800億円 (11%)	50億円 (4%)
ライフサイエンス		550億円 (3%)	60億円 (5%)
重点育成・拡大事業			
その他		150億円	10億円
調整額			▲190億円
()内は調整額を除く全体に占める比率		Total	16,100億円
			1,100億円

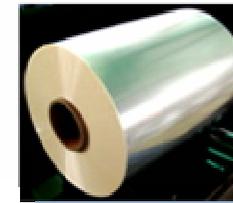
繊維セグメントの特長

- ・3大合成繊維（ナイロン、ポリエステル、アクリル）すべてを展開。
- ・糸だけでなく、テキスタイル、縫製品までの垂直統合型事業を展開。
- ・中国・東南アジア等におけるグローバルオペレーションを確立。



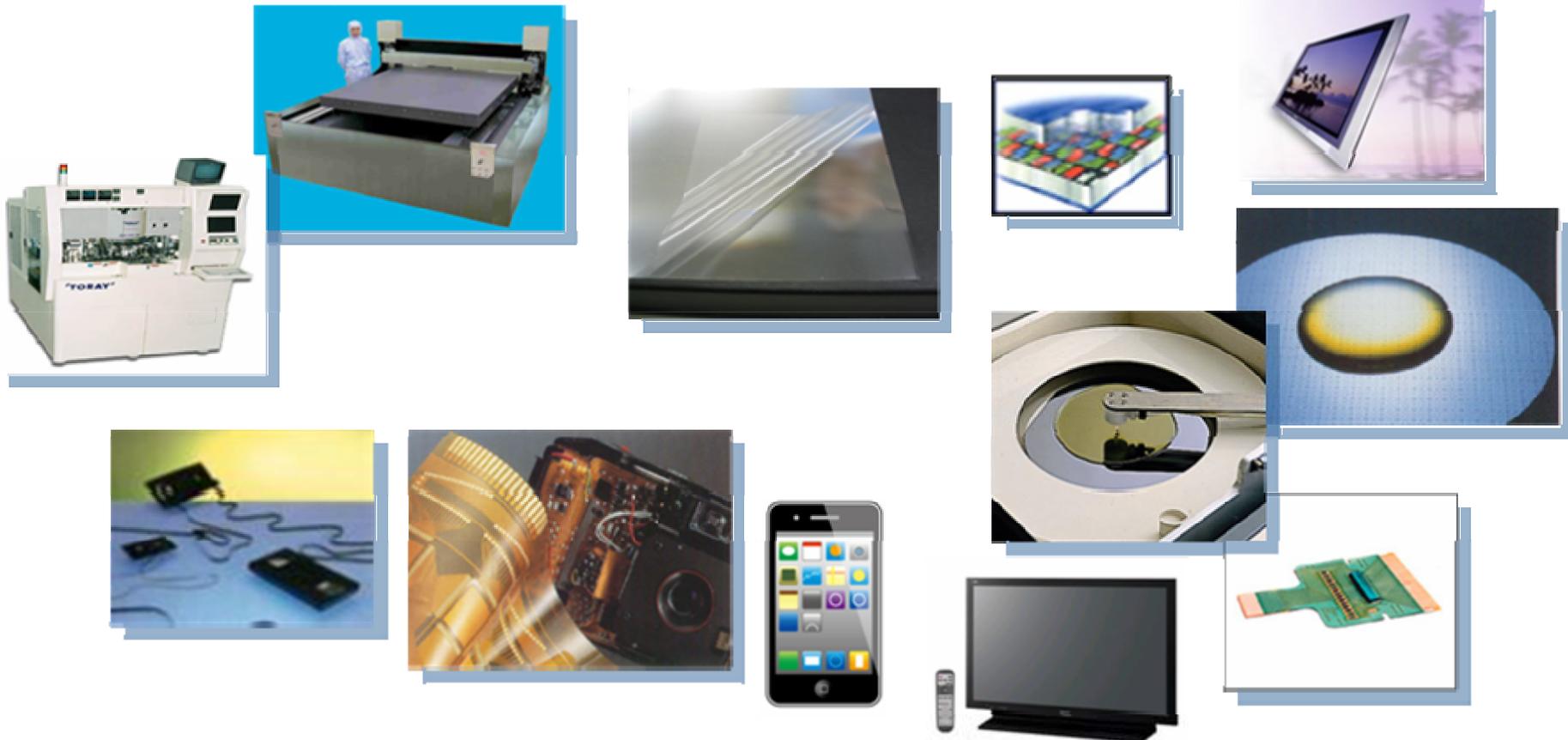
プラスチック・ケミカルセグメントの特長

- ・樹脂・フィルム・ケミカルを幅広い業界に販売。
- ・自動車メーカーと強固な取り組みを推進。
- ・グローバル拠点を活用し、ユーザーの海外展開に対応。



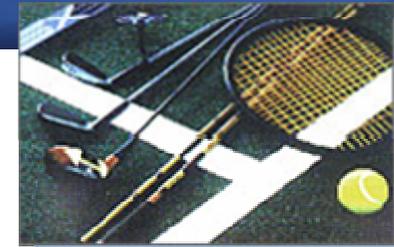
情報通信材料・機器セグメントの特長

- ・フィルムや電子材料、IT関連機器など多くの製品を幅広い用途へ展開。
- ・先端材料の開発・新規事業化を推進。
- ・単なる「取り引き」ではなく、有カユーザーとの「取り組み」を拡大。



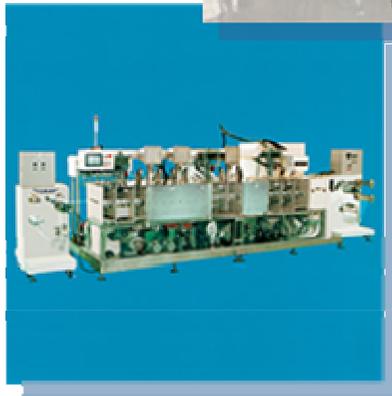
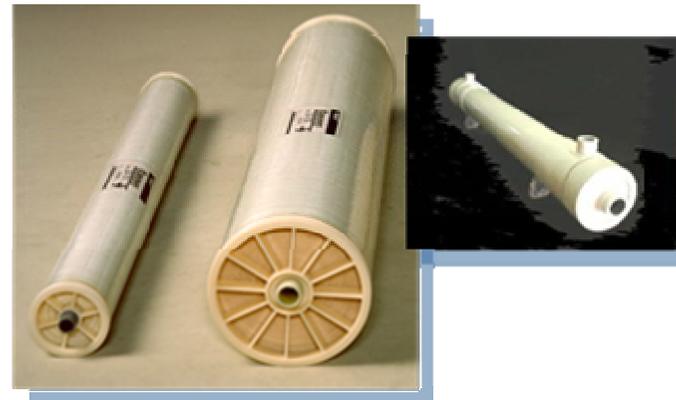
炭素繊維複合材料セグメントの特長

- ・航空機用途など、高品質炭素繊維において、圧倒的なトップメーカーとしての地位を確保。
- ・繊維だけでなく、プリプレグ（炭素繊維にエポキシ樹脂を含漬させたシート）、成形品を展開。
- ・日・米・欧でのグローバル展開。



環境・エンジニアリングセグメントの特長

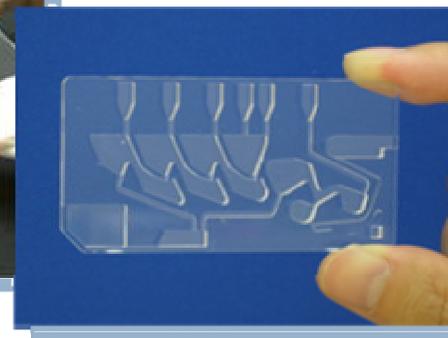
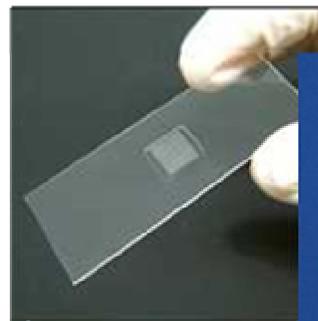
- ・海水淡水化用逆浸透膜等多くの水処理膜製品を保有。
- ・プラント建設、産業機器・システム提供、上下水道施設の設計・施工・監理等エンジニアリング事業を展開。
- ・建設・不動産開発事業も展開。



写真提供: Hyflux社(シンガポール)

ライフサイエンスセグメントの特長

- ・医薬品・医療材・バイオツール事業を展開。
- ①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、
- ②高付加価値医療材料の開発・上市、
- ③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、
等により事業拡大を進める。



中期経営課題 “プロジェクト AP-G 2013”

改革と攻めの経営—新たな成長軌道へ—



AP-G 2013の位置づけ

長期経営ビジョン

AP-New TORAY 21

AP-Innovation TORAY 21

AP-Growth TORAY 2020

中期経営課題

NT21

「体質強化・
守りの経営」

-危機から
の脱出-

NT-II

「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-

IT-II

「聖域なき
改革」

-経済危機
の克服-

AP-G 2013

「改革と攻めの経営」

-新たな成長軌道へ-

2002年
4月

2004年
4月

2006年
10月

2009年
4月

2011年
4月

2014年
3月

1. グリーンイノベーション事業拡大(GR)プロジェクト

地球環境問題や資源・エネルギー問題を解決し、脱石油資源の潮流を捉え、持続可能な低炭素社会の実現に貢献するため、「ケミストリーの力」を駆使してグリーンイノベーション事業をグローバルに展開する

2. アジア・新興国事業拡大(AE)プロジェクト

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展開し、当該国・地域の成長を取り込む

3. トータルコスト競争力強化(TC-Ⅱ)プロジェクト

「持続的に事業収益拡大を実現する企業グループ」として欠かすことのできない強靱な企業体質を確保するためのコスト削減に継続的に取り組む

「ケミストリーの力」を駆使してグリーンイノベーション事業をグローバルに展開

◆グリーンイノベーション事業拡大

地球環境問題や資源・エネルギー問題といった地球規模の課題解決に貢献

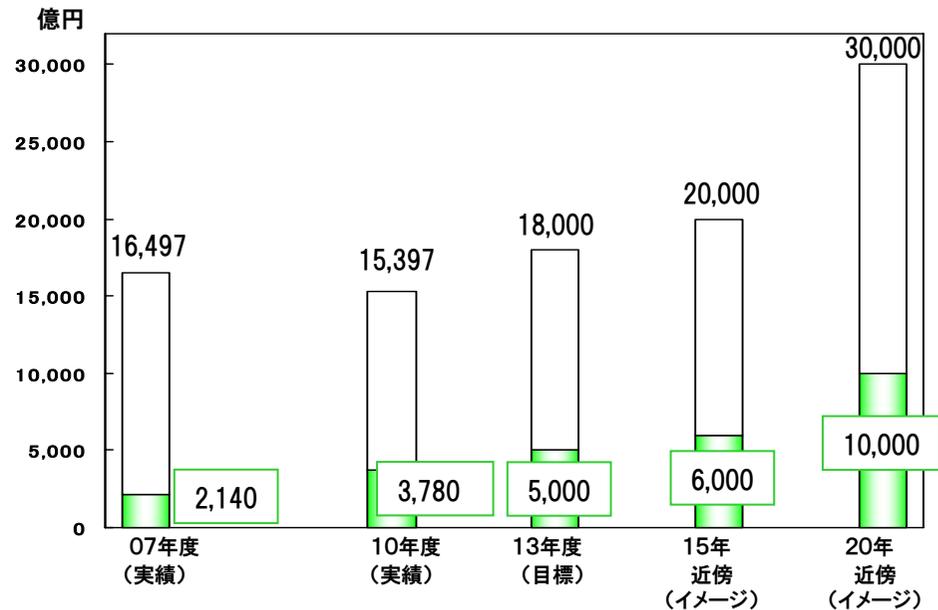
◆グリーンイノベーション事業開発

新規の環境問題解決型素材・部材（太陽電池封止材、燃料電池電解質膜、リチウムイオン電池電極材料等）の技術・事業開発を推進

◆地球温暖化ガス削減

・東レグループ製品による地球温暖化ガス排出量削減量を2020年近傍に2億トン／年まで引き上げることを目標に、技術・製品開発および販売拡大を推進

グリーンイノベーション事業の売上高推移



グリーンイノベーション事業の売上高の割合



2020年近傍にグリーンイノベーション事業を1兆円規模まで拡大

グリーンイノベーション事業の重点領域(1)

＜炭素繊維複合材料＞

環境・エネルギー関連用途の拡大

クリーンエネルギー



風力発電用
風車翼

軽量化・省エネ



航空機



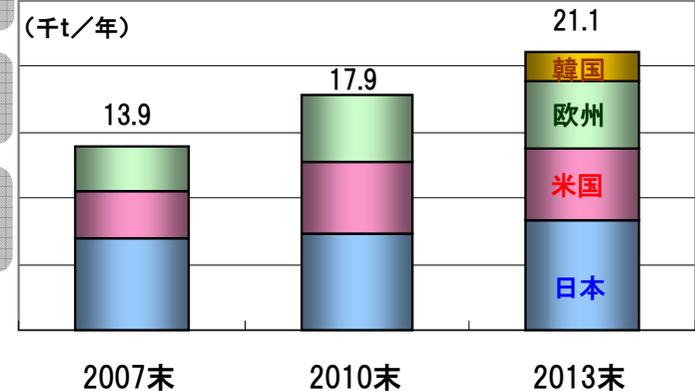
自動車

高機能炭素繊維の増設工事再開

韓国での炭素繊維の本格事業化

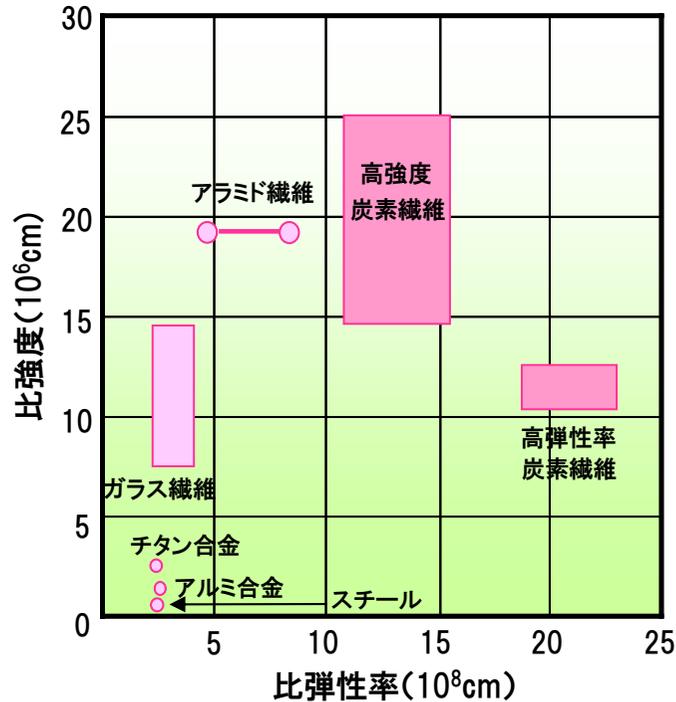
ダイムラー社と自動車部品製造・販売合併会社を設立

東レグループ生産能力(炭素繊維焼成)



グリーンイノベーションの中核的事業として、多様な用途で飛躍的な拡大を図る

炭素繊維の軽量化ポテンシャル



(比強度・比弾性率: 強度・弾性率を比重で割った値)

1. 軽い ... 比重は鉄の1/4
2. 強い ... 比強度は鉄の10倍
3. 剛い ... 比弾性率は鉄の7倍
4. 錆びない

炭素繊維

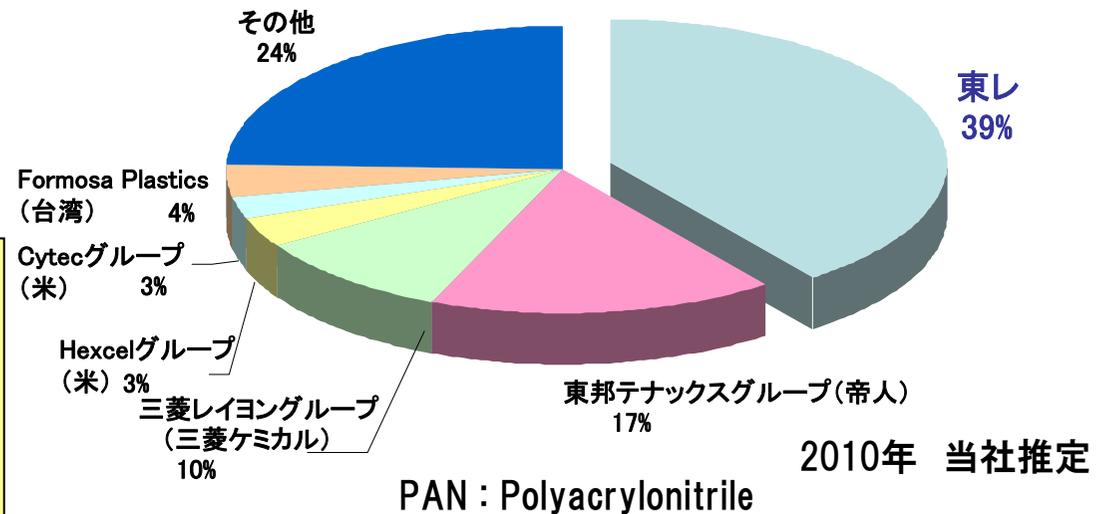


プリプレグ*



* 炭素繊維に樹脂を含浸させたシート状のもの。

世界のPAN系炭素繊維市場シェア



地球温暖化対策に貢献する炭素繊維

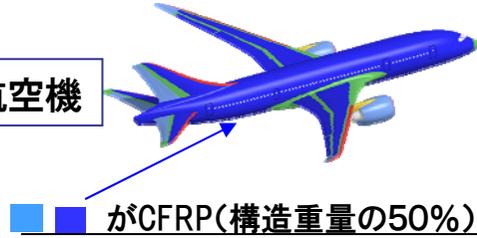
環境負荷低減

軽量化

ボーイング787

MRJ

航空機



がCFRP(構造重量の50%)



日の丸ジェットもCFRP

自動車



欧州軽量車はCFRP



国産次世代軽量車体もCFRP

代替燃料システム

バス・トラック

CFRP製CNGタンク



CNGで低CO₂排出量を実現



軽量高強度により
軽量タンクを実現

(CNG: Compressed Natural Gas、圧縮天然ガス)

クリーンエネルギー製造

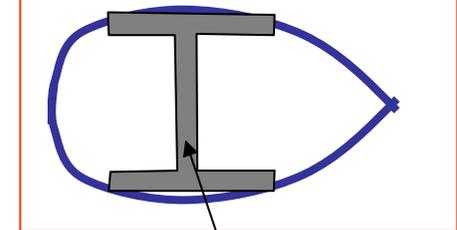
効率化



軽量高剛性により
直径100mを実現

風車の大型化

羽根断面



CFRP

特殊機能

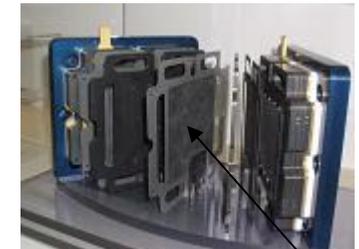
CFRPで内圧700気圧を実現



高圧水素タンク

CFRP

軽量電極材として利用



燃料電池

C/C

(CFRP: Carbon Fiber Reinforced Plastics、炭素繊維強化プラスチック)

炭素繊維は使用時の環境負荷低減およびクリーンエネルギー製造に貢献

炭素繊維複合材料の利用によるCO₂削減

(炭素繊維協会モデル:協力:東京大学:高橋教授・李家教授、トヨタ自動車、全日本空輸、米ボーイング社)

炭素繊維:鉄の1/4の軽さ、鉄の10倍の比強度、錆びない etc →理想的構造材料

自動車



航空機



炭素繊維製造時の
CO₂排出量

ライフサイクル
CO₂削減効果*

炭素繊維製造時の
CO₂排出量

ライフサイクル
CO₂削減効果*

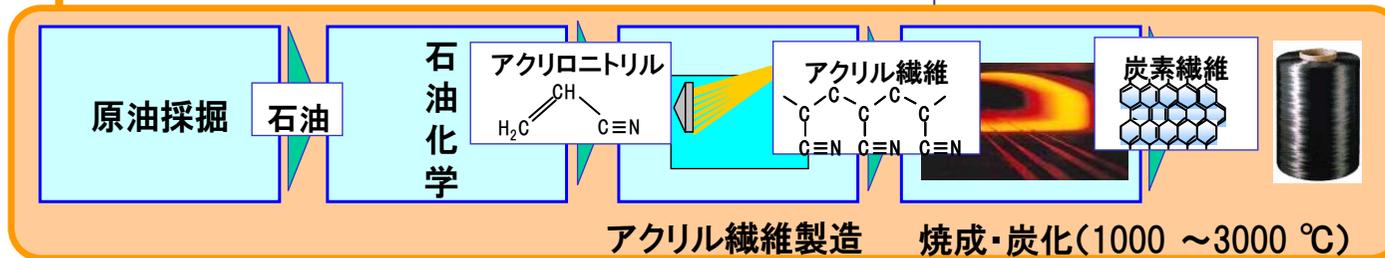
合成・焼成
20トン

▲50トン
軽量化
↓
燃費向上

20トン

▲1400トン

*炭素繊維製造時を含む



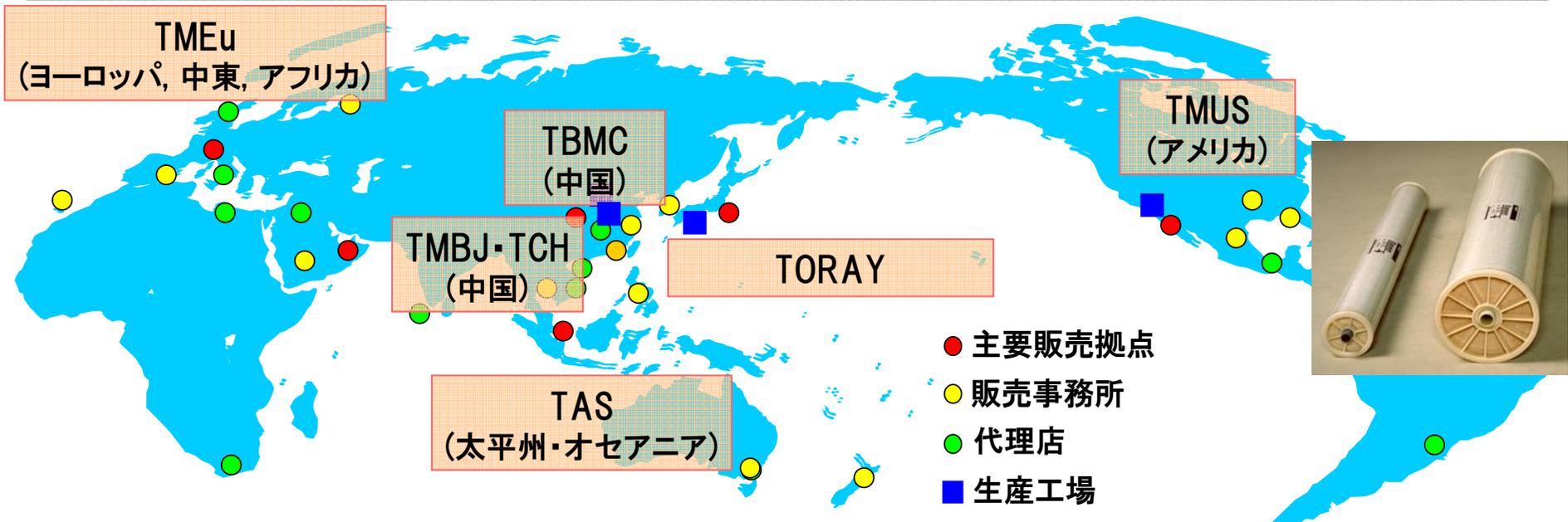
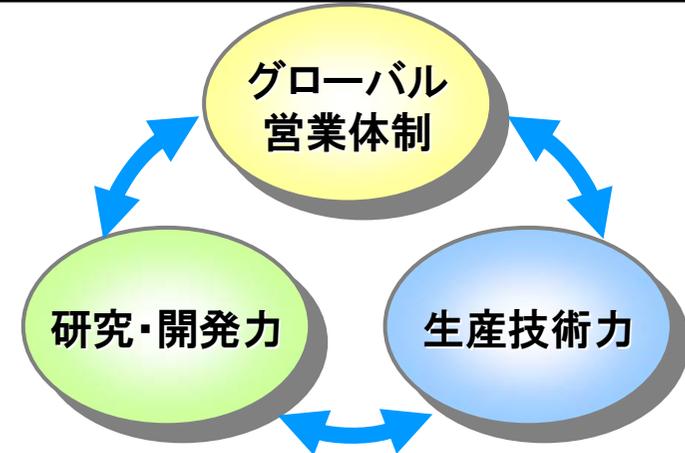
※「炭素繊維活用による環境改善効果の定量化」が第5回LCA日本フォーラム奨励賞を受賞

ライフサイクル全体では、炭素繊維使用がCO₂削減に大きく寄与

グリーンイノベーション事業の重点領域(2)

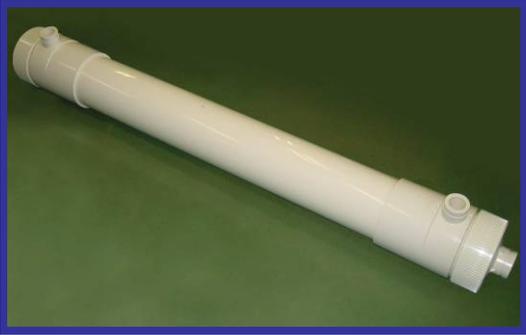
<水処理膜>

1. **グローバル営業体制の拡充・強化**
2. **生産体制整備と能力増強による収益構造の強化**
3. **研究開発・生産技術の総合力による新技術・新製品の創出**



グローバル展開を強化し、膜事業世界No. 1の地位を確固たるものにする

除去対象物質と水処理膜の種類

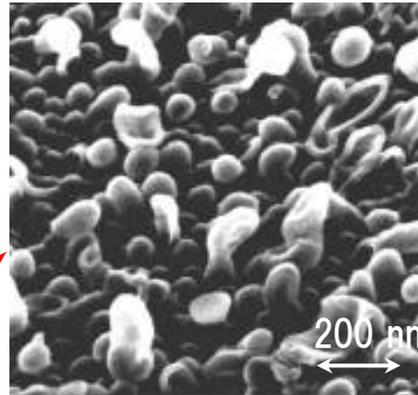
大きさ	0.001 μm	0.01 μm	0.1 μm	1 μm	10 μm
分離対象物質	イオン・低分子		高分子	コロイド	粘土
	トリハロメタン 1価イオン	農薬・有機物 多価イオン		細菌	大腸菌 クリプトスポリジウム (原虫)
膜の種類	RO・NF膜		低圧膜		
	RO(逆浸透)	NF(ナノろ過)	UF(限外ろ過)	MF(精密ろ過)	
膜製品	超純水の製造 海水の淡水化 廃水再利用		病原性微生物の除去 下廃水処理 海水淡水化の前処理		下廃水処理
					
	RO膜	NF膜	UF膜	MF膜	MBR

RO(逆浸透)膜

供給水

分離機能層

架橋芳香族ポリアミド
厚み 200 nm

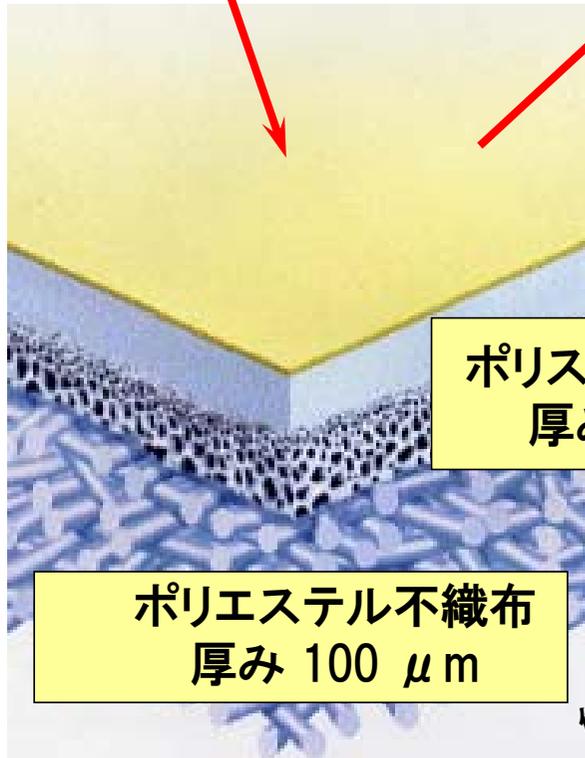


RO膜表面の構造



写真提供: GE-Ionics社

スレビア(クウェート)の下廃水処理プラント
＜世界最大の都市下水再利用プラント＞
増水能力: 320,000m³/日
(2005年稼働開始)

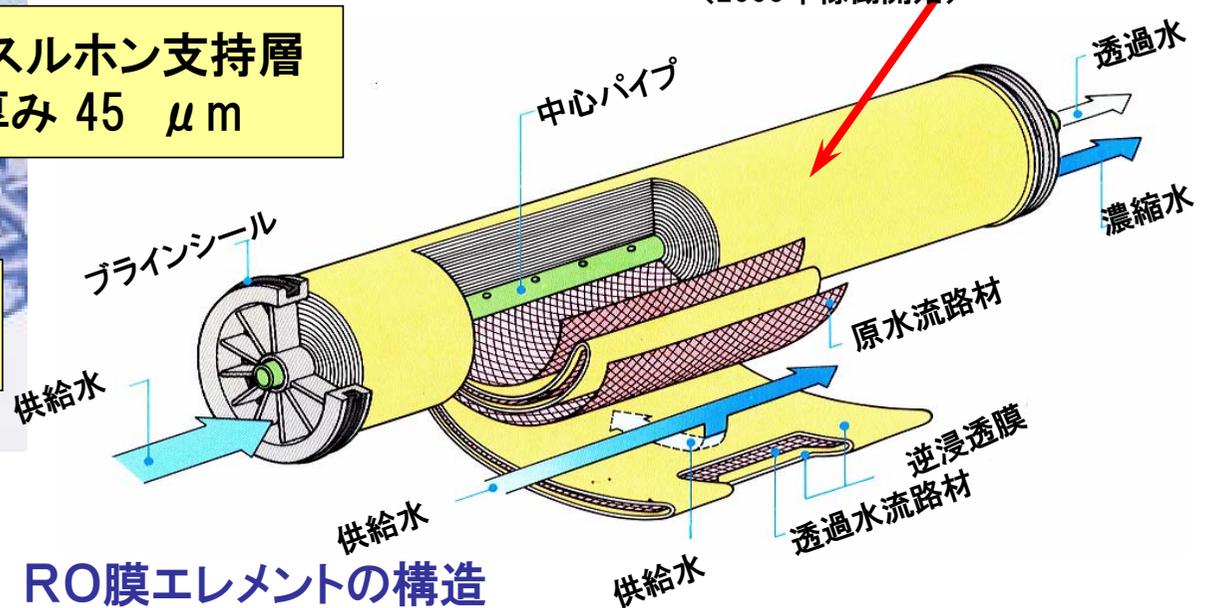


ポリスルホン支持層
厚み 45 μm

ポリエステル不織布
厚み 100 μm

RO膜の構造

透過水



RO膜エレメントの構造

東レの水処理膜事業のグローバル展開

受注プラント代表例

アルジェ近郊(アルジェリア)のハンマ海水淡水化プラント
＜アフリカ最大の海水淡水化プラント＞

造水能力：200,000m³/日
(2008年2月稼働開始)



写真提供：
GE Water & Process Technologies社

海水淡水化
RO膜

＜UAE＞
13.6 万m³/日

＜アルジェリア＞
50 万m³/日

＜サウジアラビア＞
15 万m³/日

＜バーレーン＞
21.8 万m³/日

＜トリニダードトバゴ＞
13.6 万m³/日

＜アルジェリア＞
20 万m³/日

＜シンガポール＞
13.6 万m³/日

＜シンガポール＞
31.8 万m³/日



下廃水再利用
RO膜

＜クウェート＞
32 万 m³/日

＜シンガポール＞
22.8 万m³/日

＜中国＞
7.8 万m³/日

かん水淡水化
RO膜

＜韓国＞
12.6 万m³/日

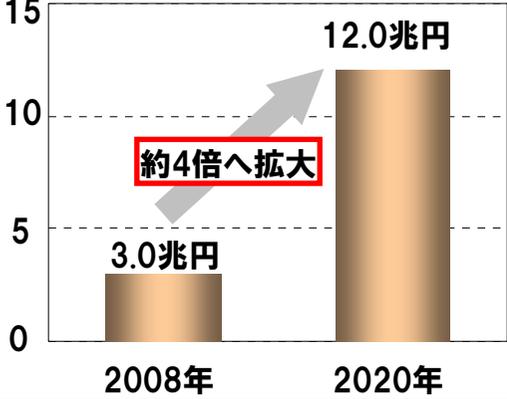
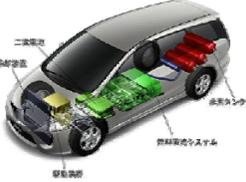
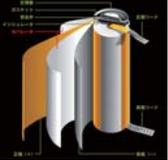
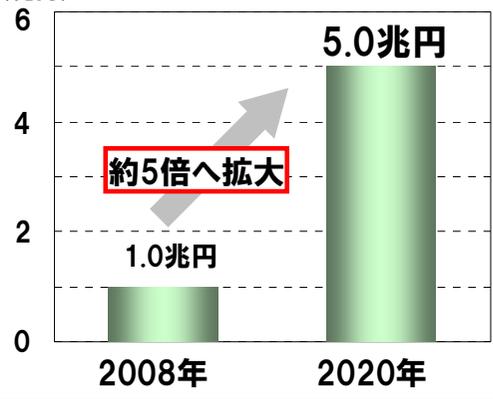
＜サウジアラビア＞
12 万m³/日

＜イラン＞
10 万m³/日

◆RO膜の累積出荷量(水量換算):2,450 万m³/日 (9,800万人の生活用水)

グリーンイノベーション事業の重点領域(3)

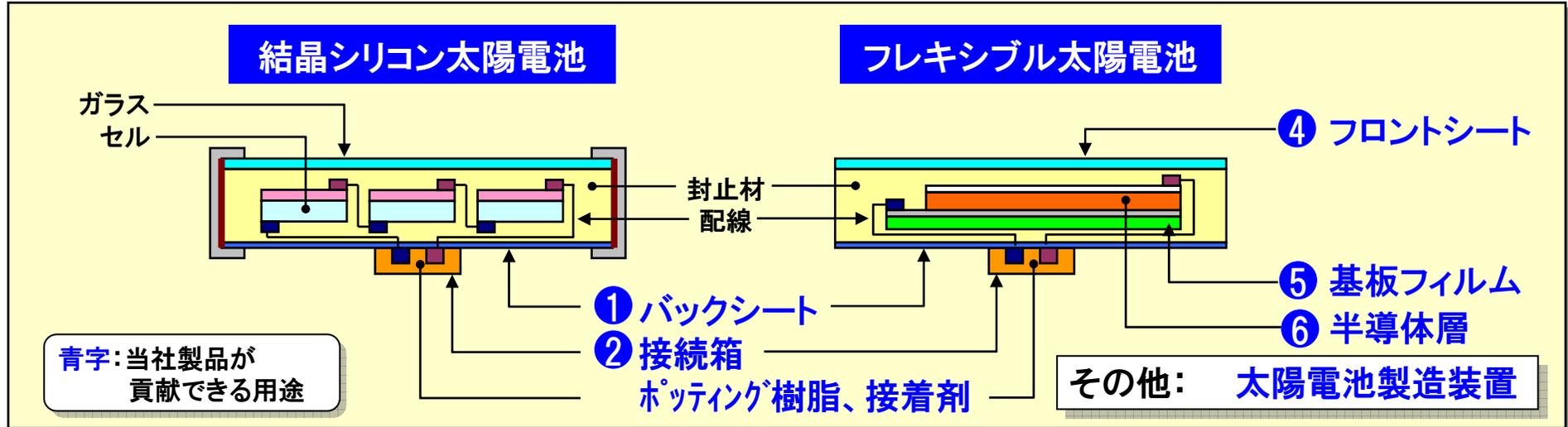
<電池(太陽電池、燃料電池、リチウムイオン電池等)用部材>

太陽電池部材	燃料電池部材	リチウムイオン電池部材																		
バックシート PETフィルム フロントシート フッ素フィルム 接続箱 エンジニアリング・プラスチック ホッティング樹脂・接着剤 シリコーン樹脂 基板フィルム ポリイミドフィルム 半導体層 有機半導体	電解質膜 高機能フィルム ガス拡散層 炭素繊維 燃料タンク 炭素繊維	バッテリーセパレーター 耐熱微多孔フィルム OPP微多孔フィルム 負極材料 Si系材料 バインダー ポリイミド・アミド系樹脂 電池製造設備 東レエンジニアリング 分析解析技術 東レリサーチセンター																		
<p>【システム市場規模】</p>  <p>(兆円)</p>  <table border="1"> <tr><th>年</th><th>市場規模 (兆円)</th></tr> <tr><td>2008年</td><td>3.0</td></tr> <tr><td>2020年</td><td>12.0</td></tr> </table> <p>約4倍へ拡大</p>	年	市場規模 (兆円)	2008年	3.0	2020年	12.0	<p>【システム市場規模】</p>  <p>(兆円)</p>  <table border="1"> <tr><th>年</th><th>市場規模 (兆円)</th></tr> <tr><td>2008年</td><td>100億</td></tr> <tr><td>2020年</td><td>2.0</td></tr> </table> <p>約200倍へ拡大</p>	年	市場規模 (兆円)	2008年	100億	2020年	2.0	<p>【電池市場規模】</p>  <p>(兆円)</p>  <table border="1"> <tr><th>年</th><th>市場規模 (兆円)</th></tr> <tr><td>2008年</td><td>1.0</td></tr> <tr><td>2020年</td><td>5.0</td></tr> </table> <p>約5倍へ拡大</p>	年	市場規模 (兆円)	2008年	1.0	2020年	5.0
年	市場規模 (兆円)																			
2008年	3.0																			
2020年	12.0																			
年	市場規模 (兆円)																			
2008年	100億																			
2020年	2.0																			
年	市場規模 (兆円)																			
2008年	1.0																			
2020年	5.0																			

当社グループの総力を結集し、電池材料の総合メーカーを目指す

東レグループの太陽電池への取り組み

太陽電池構成部材と関連する当社製品群



バックシートの役割と機能

役割

太陽電池モジュール裏面保護

必要機能

- ・耐候性（耐加水分解、耐UV）
- ・保安特性（絶縁、難燃性）
- ・水蒸気バリア性
- ・機械的強度

バックシートの構成例



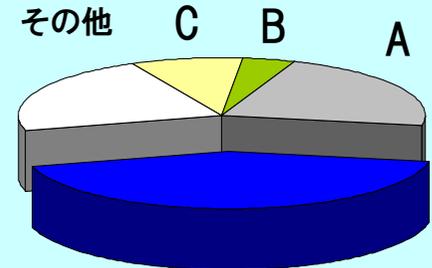
- ・性能・コストバランスに優れるPETフィルムからなる構成
- ・日系メーカーで主流の構成
- ・欧米メーカーへも展開中



- ・耐候性のあるフッ素フィルムを使用する構成
- ・欧米で多く見られる構成

PETフィルム世界シェア

(2008年シェア、当社推定)



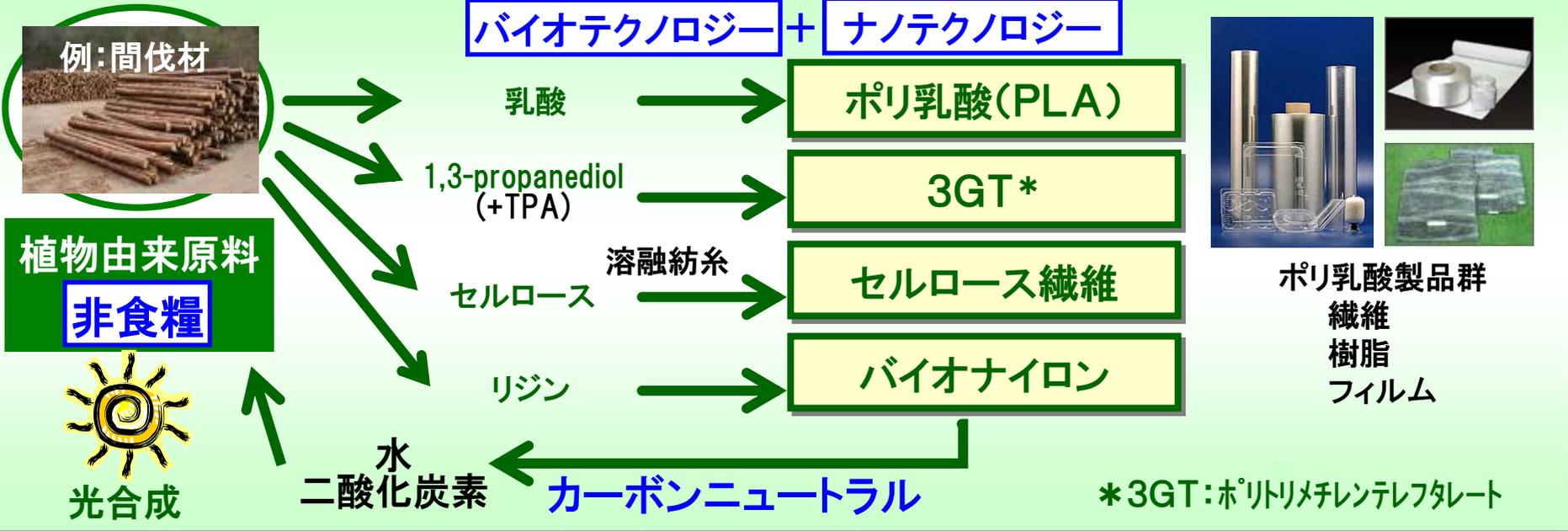
世界シェアNo.1

グリーンイノベーション事業の重点領域(4)

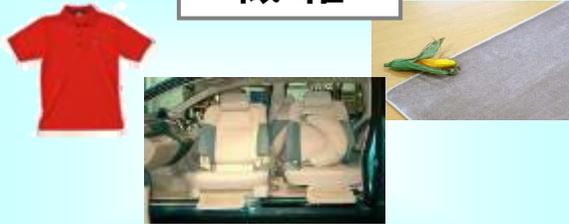
<バイオマス素材>

バイオマス由来材料への取り組み

バイオテクノロジー + ナノテクノロジー



繊維



衣料、カーペット、自動車内装 など

フィルム



ブリストルパック、食品容器・包装など

樹脂



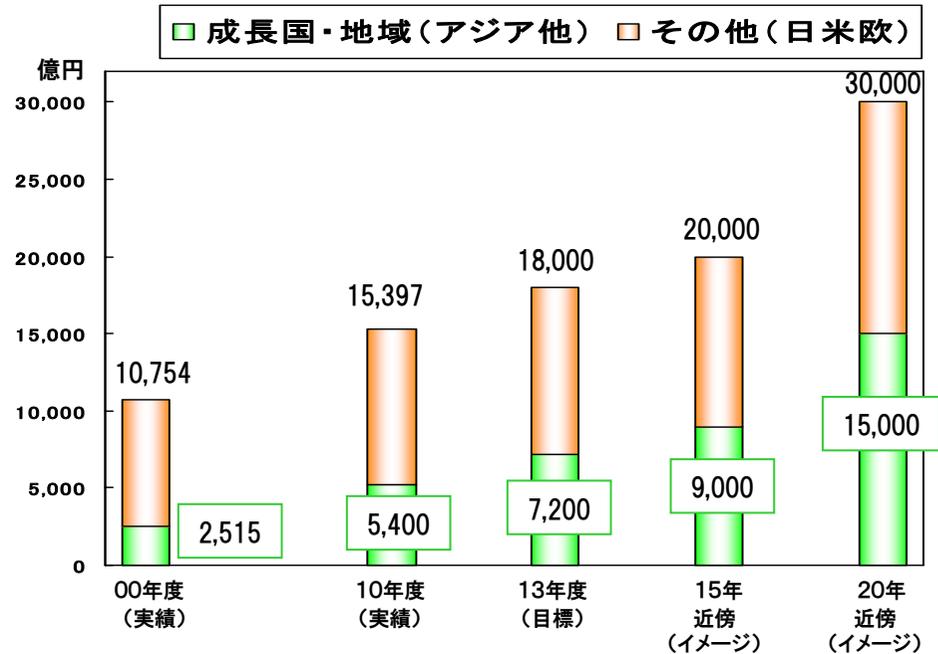
パソコン・TV(筐体)、OA機器 など

バイオマス由来材料素材を活用した新製品の開発・事業化を推進

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展開し、当該国・地域の成長を取り込む

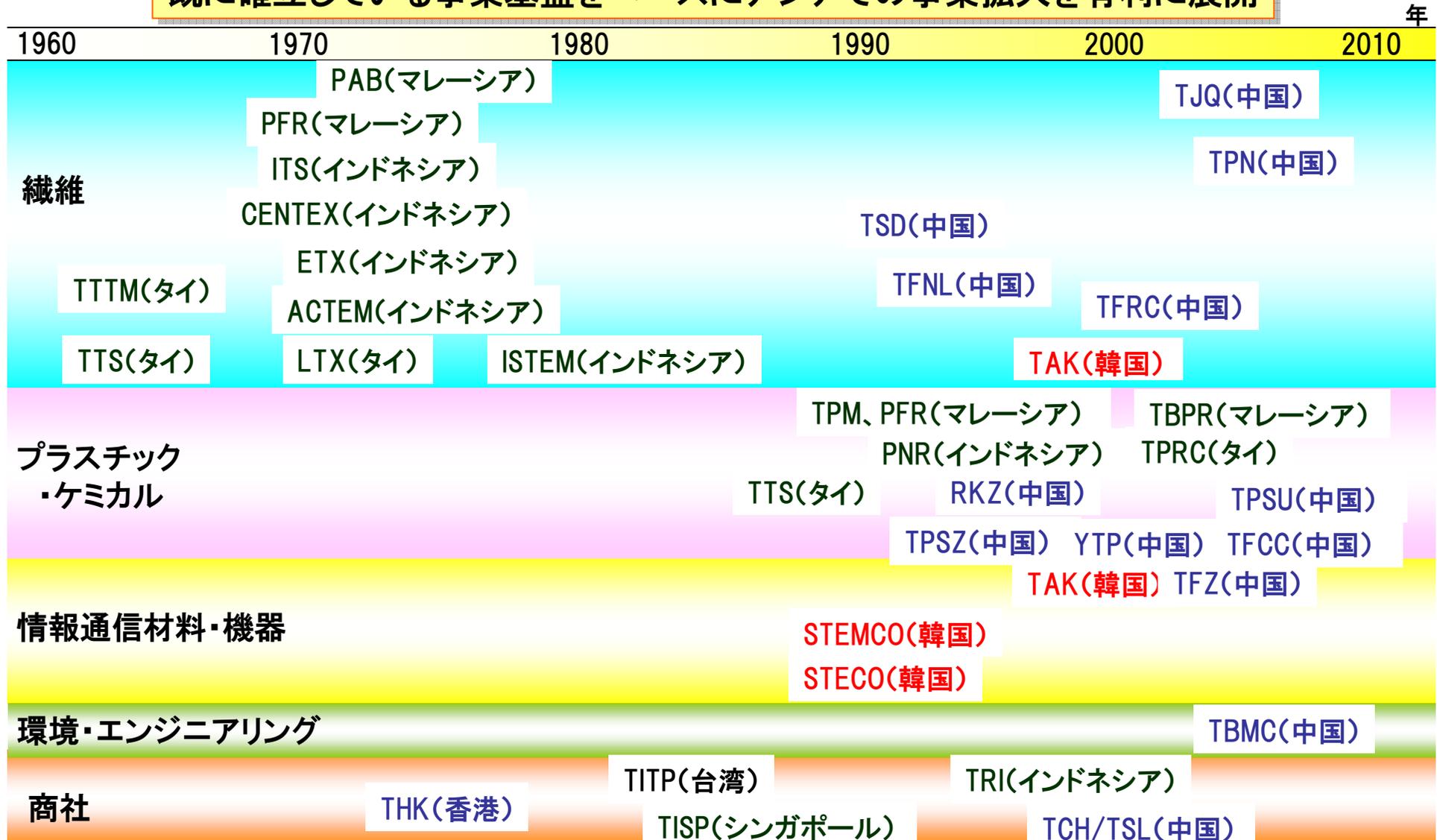
- ◆アジア・新興国における固有ニーズに対応する製品・素材の開発・提供実現と、着実に市場浸透させるための営業力強化
- ◆既存拠点の生産基盤強化、未参入地域での生産拠点確立を進めるとともに、各地の技術サービス機能を拡充
- ◆既存生産・販売拠点、グループ全体の経営資源を最大限活用するとともに、現地有力企業とのアライアンスにより、事業の早期拡大を推進
- ◆富裕層と中間所得層の拡大に伴う需要の飛躍的増加に対して、先端材料を軸に積極的に事業を拡大

成長国・地域向け売上高の推移



アジアにおける事業基盤(1)

既に確立している事業基盤をベースにアジアでの事業拡大を有利に展開



アルファベット表示は各国・地域の関係会社名

■ 中国・香港地域

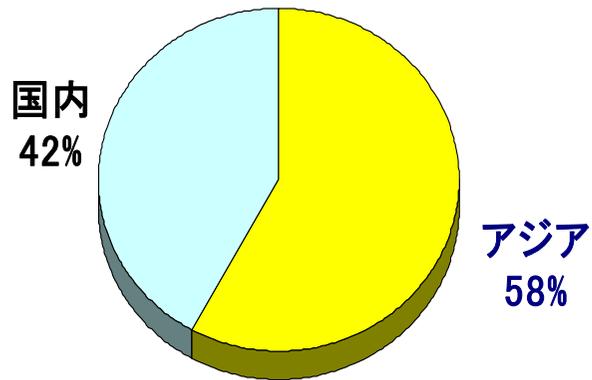
■ 東南アジア地域

■ 韓国

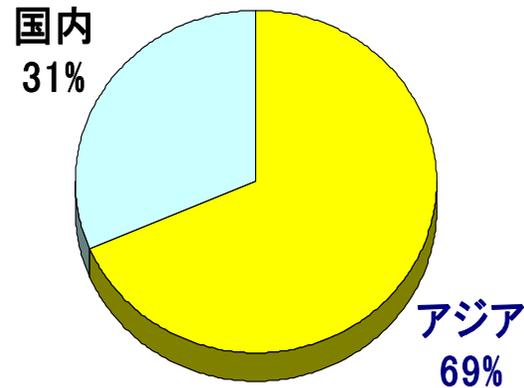
アジアにおける事業基盤(3)

主要製品の生産能力(2010年末)

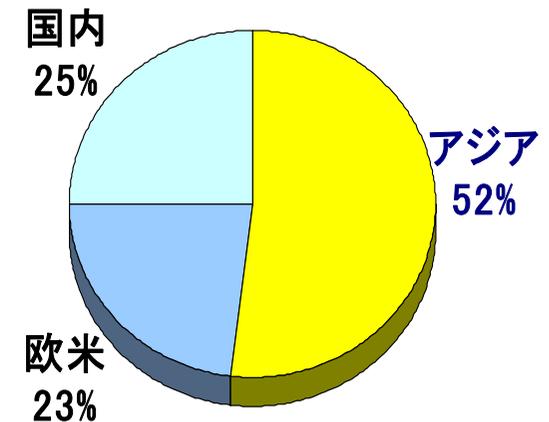
繊維(原糸・原綿)



樹脂(ニートレジン)



ポリエステルフィルム



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、
アジアにおける更なる事業拡大を推進

トータルコスト競争力強化(TC-Ⅱ)プロジェクト

強靱な企業体質を確保するために、グループ横断プロジェクトを立ち上げて以下の課題に取り組む

比例費削減 “VCI-10(Variable Cost Innovation 10%)”プロジェクトを実行

- ◆原単位改善は、国内工場で培った改善手法を国内外関係会社へ展開
- ◆購買VA*は、事業戦略と一体化したコスト削減を実行
- ◆購買物流部門は、現場の購買VA活動を支援するとともに、グローバル調達体制構築に取り組む

毎年3%以上、3年間
合計で10%
(約700億円)以上の
比例費削減

*VA(バリューアナリシス):原材料から最終製品に至るまでの全プロセスにわたって、製品の機能・品質を追求しつつ、仕様の変更も含めた統合的なコスト削減を図る取り組み。

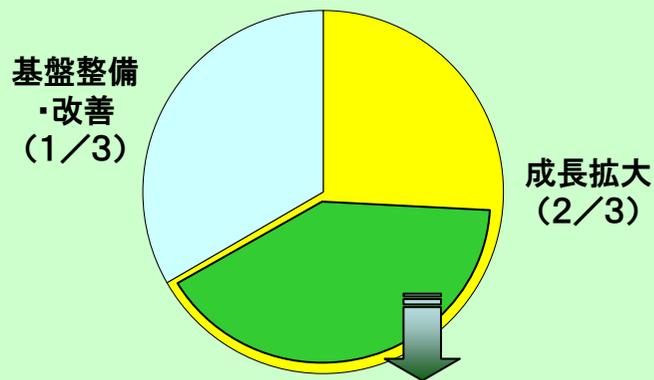
固定費削減

- ◆固定費を利益拡大に見合った規模に管理するために、業務効率化などの体質強化の施策は継続して定着化

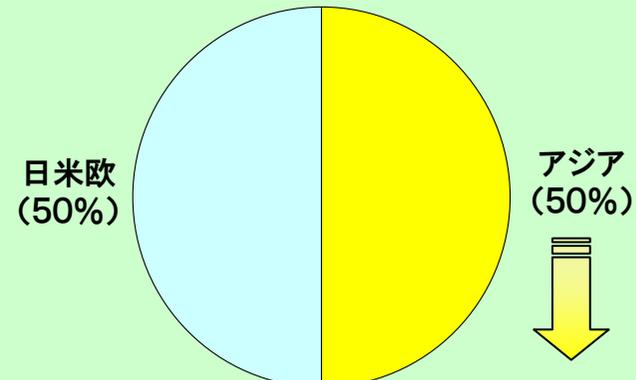
設備投資戦略、M&A・アライアンス戦略

設備投資戦略

2011年度以降の3年間で、3,500億円規模の設備投資を実行



成長拡大投資の内、60%をグリーンイノベーション事業に投資



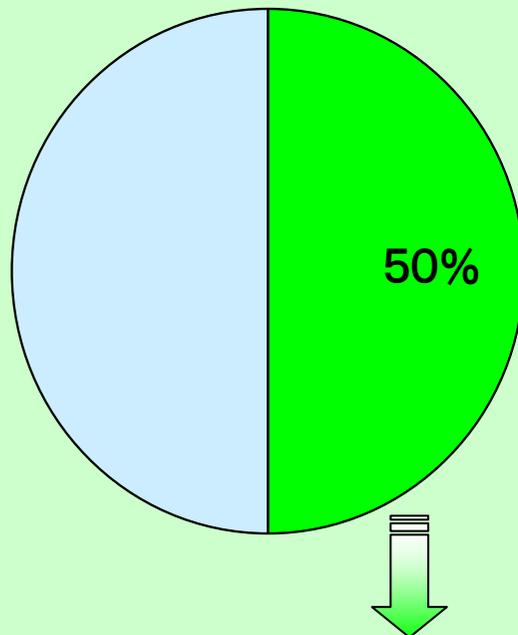
設備投資総額の50%をアジア地域に投資

M&A・アライアンス戦略

- ◆スピーディーな事業拡大に向け、各事業レベルで検討されているM&A案件に加え、全社的な見地を進める案件も含めた重要テーマについては、コーポレートとして戦略的方向付けを推進
- ◆M&A投資資金は設備投資とは別枠とし、戦略的判断により重点投入

グリーンイノベーションを主体とした研究開発費の投入拡大

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・開発に充当

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 エネルギー利用の高効率化
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、ポリエステル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(社外との連携)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

業績指標の目標

<億円>

	2010年度
売上高	15,397
基幹事業	9,664 (63%)
戦略的拡大事業、重点育成・拡大事業	5,733 (37%)
成長国・地域向け	5,400 (35%)
グリーンイノベーション事業	3,780 (25%)

	2013年度 (目標)
売上高	18,000
基幹事業	10,000 (56%)
戦略的拡大事業、重点育成・拡大事業	8,000 (44%)
成長国・地域向け	7,200 (40%)
グリーンイノベーション事業	5,000 (28%)

()内は、売上高に対する比率

営業利益	1,001
営業利益率	6.5%

営業利益	1,500
営業利益率	8.3%

ROA	6.4%
ROE	10.9%

ROA	8%
ROE	11%

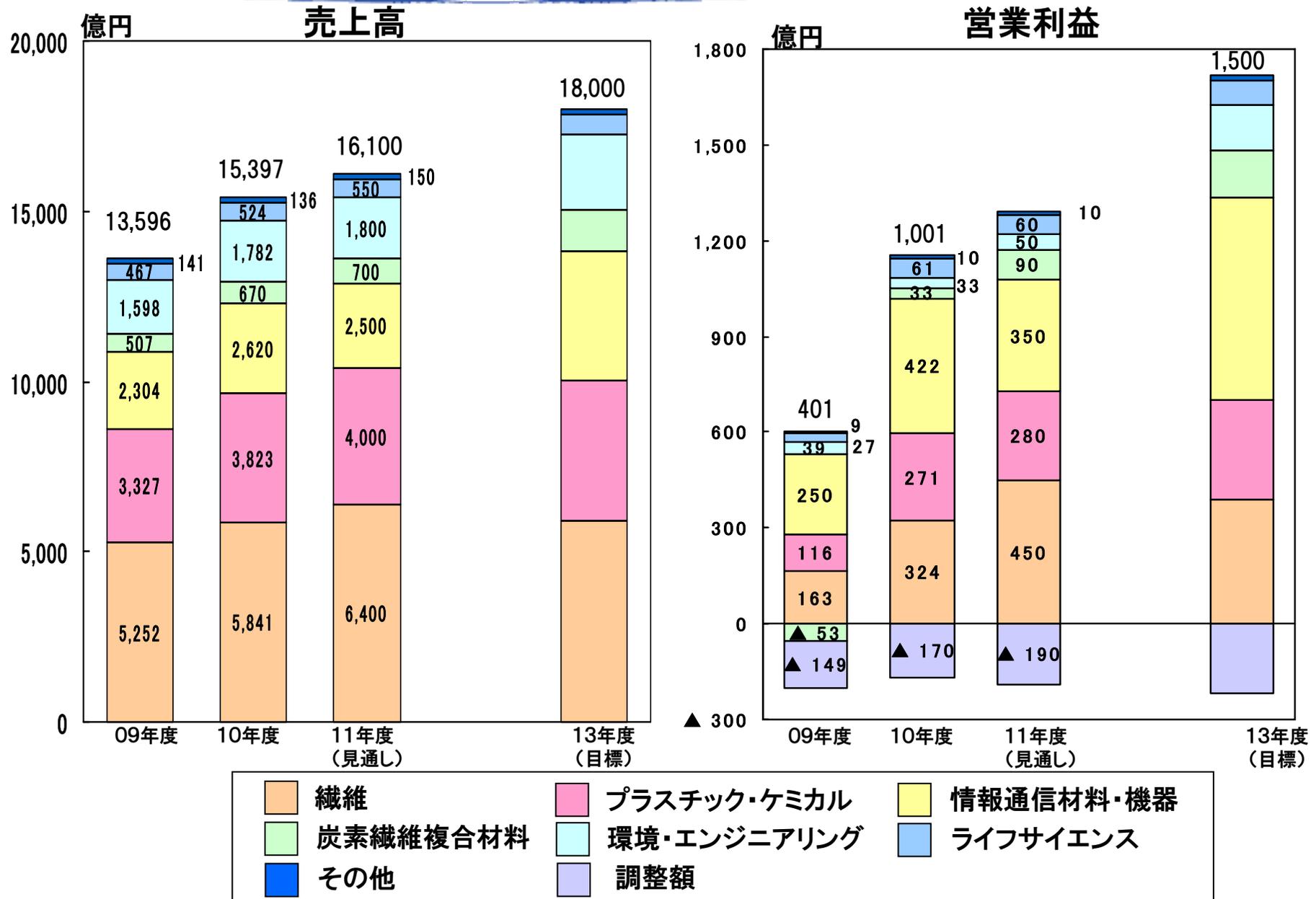
前提： 為替レート 80円/US\$
原油価格 95US\$/B(DUBAI FOB)

ROA=営業利益/総資産
ROE=当期純利益/自己資本

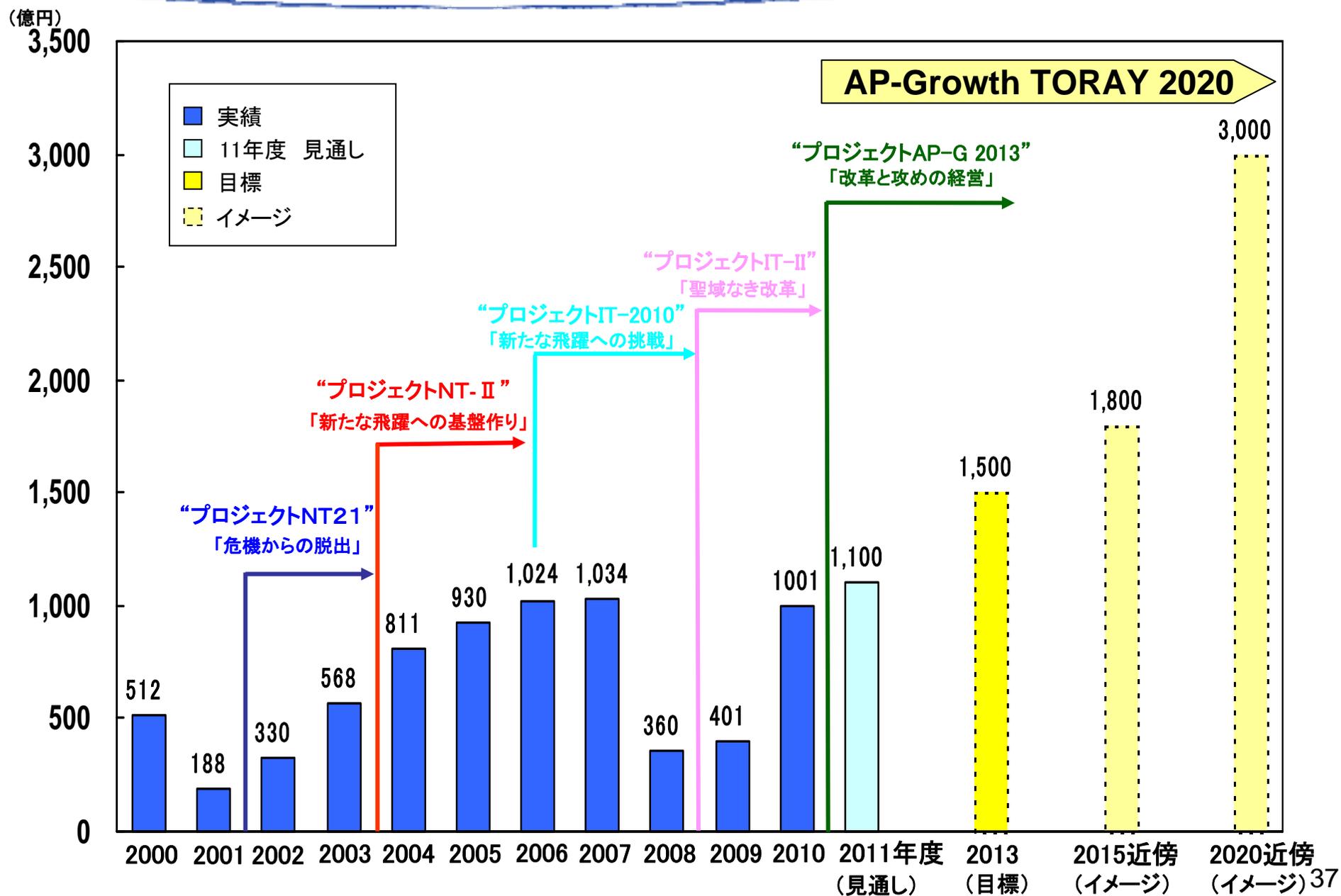
<配当についての考え方>

業績に連動して継続的な配当増を目指す

セグメント別売上高・営業利益目標



営業利益の推移



2012年3月期業績見通し



2011年度連結業績見通し

億円

		2010年度 実績	2011年度 今回見通し	対前年同期比 増減	前回見通し	前回見通し との差異
売上高	上期	7,334	7,998	+664 (+9.1%)	7,998	—
	下期(逆算)	8,063	8,102	+39 (+0.5%)	8,702	-600
	通期	15,397	16,100	+703 (+4.6%)	16,700	-600
営業利益	上期	425	634	+209 (+49.1%)	634	—
	下期(逆算)	576	466	-110 (-19.1%)	566	-100
	通期	1,001	1,100	+99 (+9.9%)	1,200	-100
経常利益	上期	405	655	+250 (+61.9%)	655	—
	下期(逆算)	584	445	-139 (-23.8%)	545	-100
	通期	989	1,100	+111 (+11.2%)	1,200	-100
当期純利益	上期	249	401	+152 (+60.9%)	401	—
	下期(逆算)	330	229	-101 (-30.6%)	339	-110
	通期	579	630	+51 (+8.8%)	740	-110

1株当たり 当期純利益	上期	16.0円	24.6円
	下期	20.3円	14.1円
	通期	36.4円	38.7円
1株当たり 配当金	上期	2.5円	5.0円
	下期	5.0円	5.0円
	通期	7.5円	10.0円

備考：為替レート的前提は、77円/US\$ (1月以降)
原油価格見通しは、110US\$/B
(DUBAI FOB) (1月以降)

セグメント別業績見通し (売上高/営業利益)

億円

		2010年度			2011年度			対前年同期比 増減			前回見通し との差異
		上期 実績	下期 実績	通期 実績	上期 実績	下期 (逆算)	通期 見通し	上期 実績	下期 (逆算)	通期 見通し	通期 見通し
売上高	繊維	2,731	3,111	5,841	3,075	3,325	6,400	+344	+215	+559	—
	プラスチック・ケミカル	1,865	1,958	3,823	2,065	1,935	4,000	+199	-22	+177	-300
	情報通信材料・機器	1,362	1,259	2,620	1,300	1,200	2,500	-61	-59	-120	-100
	炭素繊維複合材料	319	351	670	363	337	700	+45	-15	+30	-100
	環境・エンジニアリング	735	1,047	1,782	853	947	1,800	+118	-100	+18	-100
	ライフサイエンス	255	269	524	275	275	550	+20	+6	+26	—
	その他	68	69	136	67	83	150	-1	+15	+14	—
	連結	7,334	8,063	15,397	7,998	8,102	16,100	+664	+39	+703	-600
営業利益	繊維	136	189	324	227	223	450	+92	+34	+126	—
	プラスチック・ケミカル	121	150	271	164	116	280	+43	-35	+9	-30
	情報通信材料・機器	213	209	422	197	153	350	-16	-57	-72	-30
	炭素繊維複合材料	12	20	33	50	40	90	+38	+19	+57	-10
	環境・エンジニアリング	▲ 15	49	33	42	8	50	+57	-41	+17	-30
	ライフサイエンス	33	28	61	42	18	60	+9	-10	-1	—
	その他	4	6	10	5	5	10	+1	-1	-0	—
	調整額	▲ 78	▲ 77	▲ 155	▲ 94	▲ 96	▲ 190	-16	-19	-35	—
連結	425	576	1,001	634	466	1,100	+209	-110	+99	-100	

＜参考資料＞セグメント別中期事業戦略

事業区分とセグメント

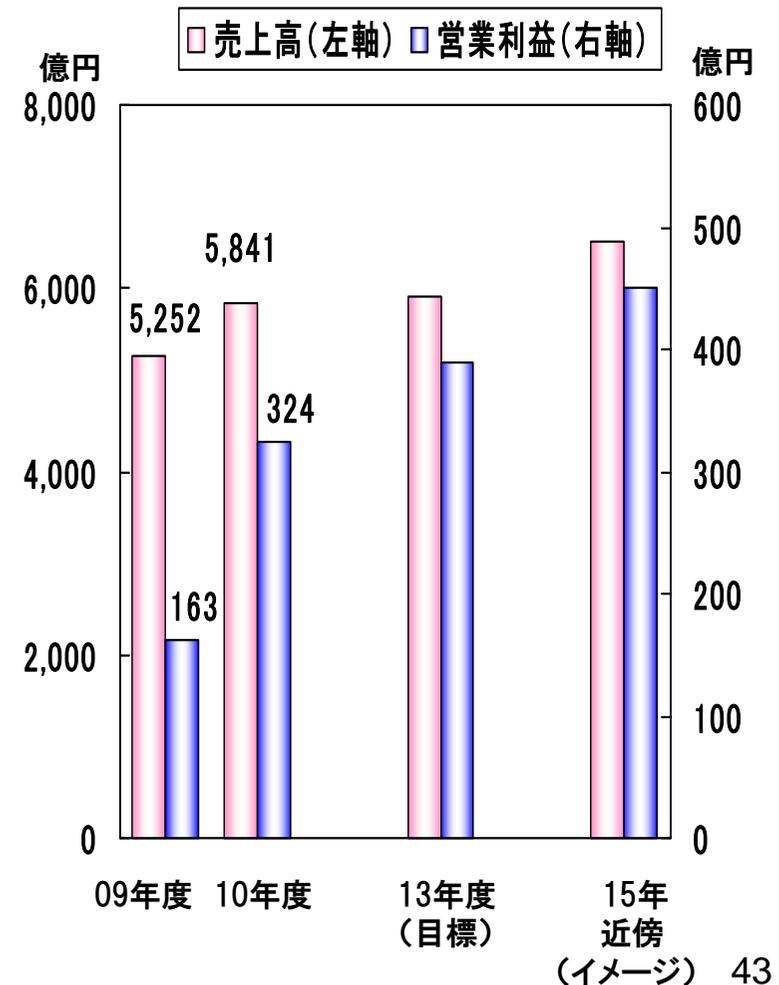
事業区分	東レ事業組織	セグメント	基盤材料	先端材料
基幹事業	繊維	繊維	合成繊維 樹脂 フィルム ケミカル原料 等	高機能繊維 機能性微粒子 高機能樹脂 高機能フィルム ディ스플레이材料 半導体実装材料 高密度記録材料
	樹脂・ケミカル	プラスチック・ケミカル		
	フィルム	情報通信材料・機器		
電子情報材料				
戦略的 拡大事業	複合材料	炭素繊維複合材料		炭素繊維 先端複合材料
	医薬・医療	ライフサイエンス		医薬・医療材料 等
重点育成・ 拡大事業	水処理・環境	環境・エンジニアリング	エンジニアリング他	環境配慮型材料 高機能分離膜

＜基本方針＞

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

＜事業戦略＞

1. 国内は、設備・製品の高度化と「売り抜き」の継続により、全素材の国内生産を維持
2. 海外では、繊維産業のグローバルな成長に対応し、適地での増設、事業拡大を推進
3. 国内外の糸・綿・テキスタイルの出口として、また究極のサプライチェーン効率化による収益基盤構築のため縫製品事業を強化・拡大
4. 成長地域(中国、ASEAN、インド等)市場向け販売を拡大(FTA/EPAの進展を活用した新しいビジネスモデルを構築等)
5. 成長分野(自動車分野、グリーンイノベーション製品等)向け事業を拡大
6. 高機能繊維(PPS、フッ素、LCP等)、バイオベースポリマー繊維(PLA、3GT等)等の先端材料事業を拡大



プラスチック・ケミカルセグメント

＜基本方針＞

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

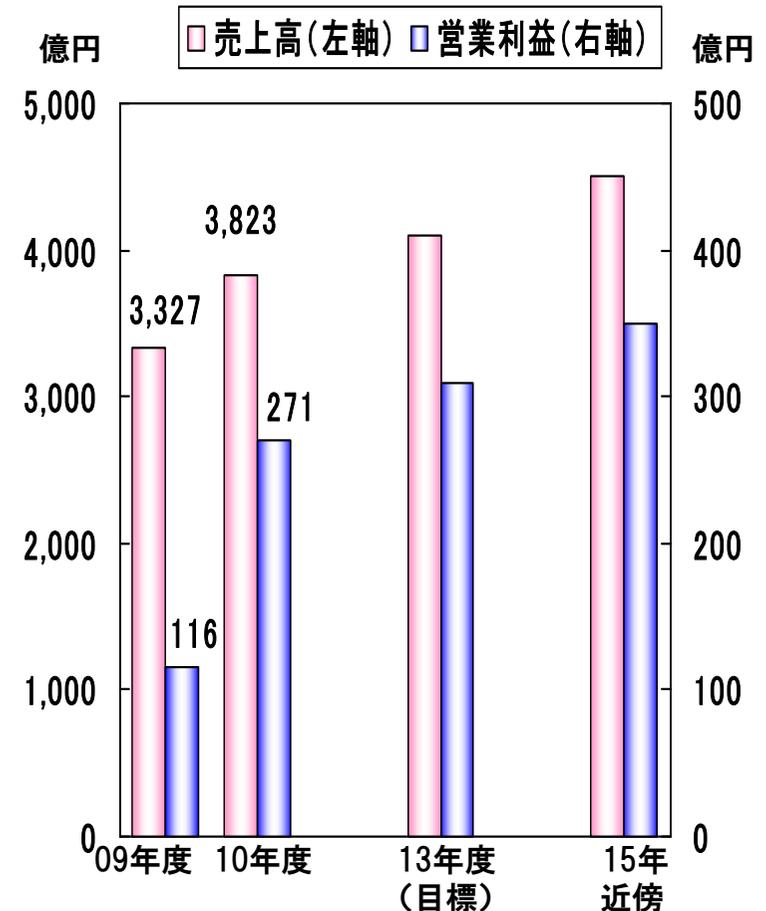
＜事業戦略＞

－樹脂・ケミカル事業－

1. Chemistry要素技術をベースとし、市場変化に対応したグローバルな事業拡大を推進
2. グローバルアライアンスの積極的推進とユーザーとの連携を更に強化
3. 樹脂・ケミカル融合による新製品を上市、拡販

－フィルム事業－

1. アジアを中心とした成長市場での事業拡大を推進
2. 環境・エネルギー関連事業を自社技術開発と積極的なアライアンスの活用により展開し、収益基盤を構築
3. 高付加価値フィルム加工事業のグローバル展開を加速



情報通信材料・機器セグメント

＜基本方針＞

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

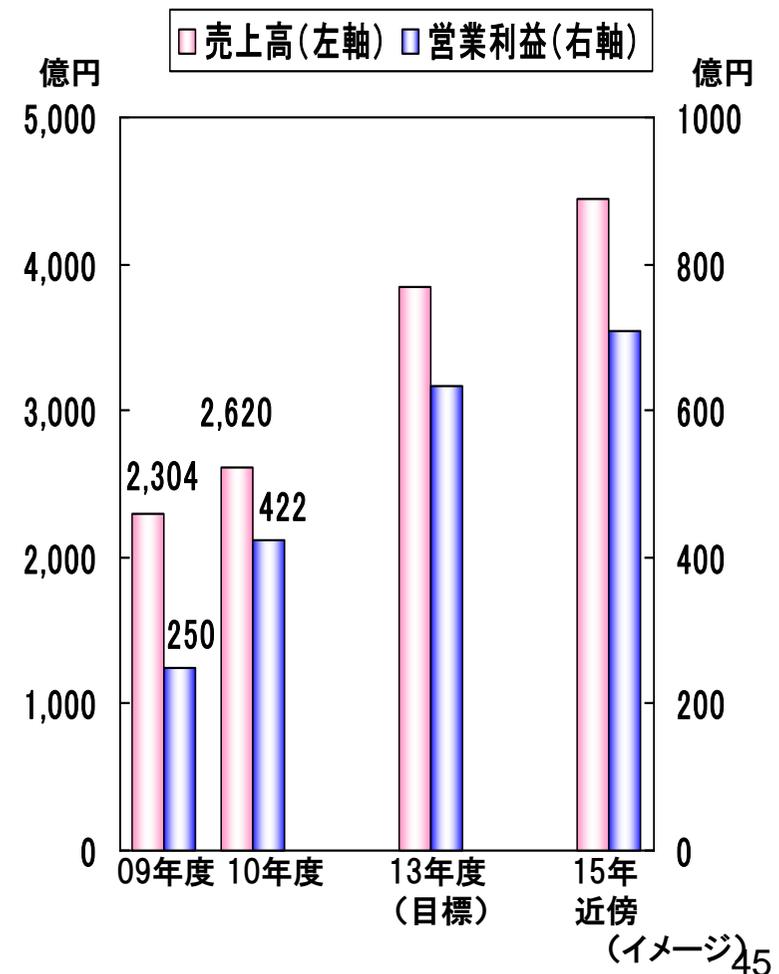
＜事業戦略＞

ーフィルム事業ー

1. 生産能力増強、コストダウン、新製品の開発上市により、アジア市場を中心とする需要増加を確実に捉え、ディスプレイ関連フィルムを積極的に拡大
2. 海外拠点の生産技術・品質水準を更に高め、グローバルオペレーション対応製品を拡大
3. 高付加価値フィルム加工事業のグローバル展開を加速

ー電子情報材料事業ー

1. 機能性ポリマーを軸とした強い材料技術に立脚して、高機能なワニス・ペースト等の電子材料事業に注力
2. これらの高機能材料により、ディスプレイ、半導体、携帯電話等に向けて事業拡大を推進



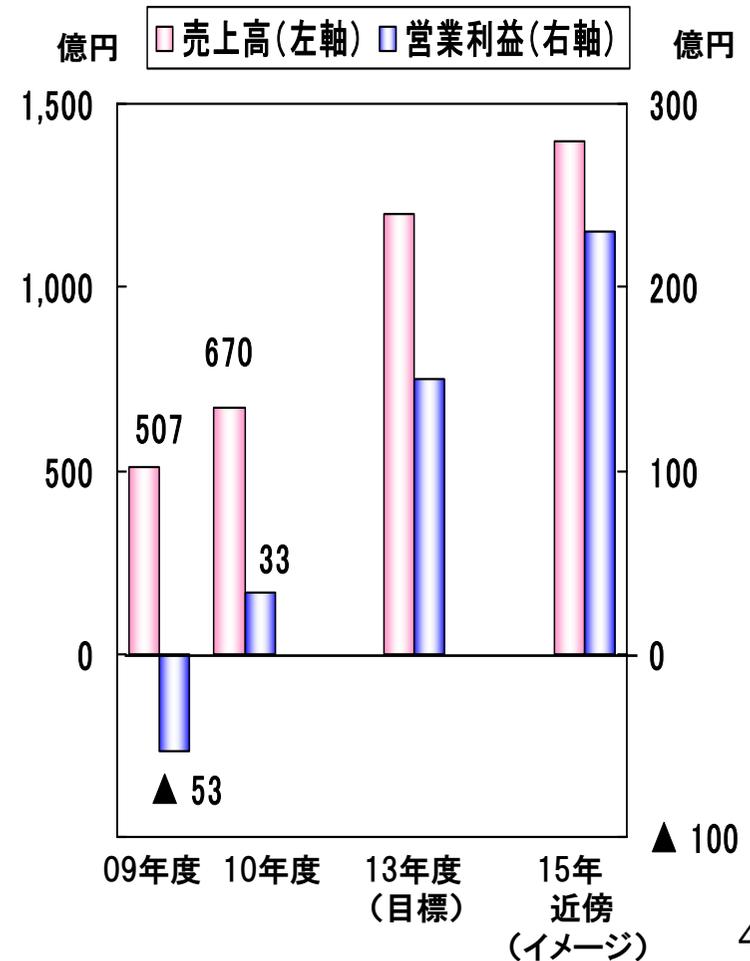
炭素繊維複合材料セグメント

＜基本方針＞

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

＜事業戦略＞

1. 航空機プログラムに確実に対応するなど、高品質・高品位炭素繊維分野において、圧倒的な世界トップメーカーとしての地位を維持・強化
2. 重要最終ユーザーとの連携を深め、中間基材事業の積極的な拡大を行い、より高度なサプライチェーンへの転換を推進
3. 既存設備の徹底的な増能力と世界一コスト競争力のある炭素繊維生産拠点をアジアに確立することにより、中国を中心に拡大する産業用途需要に確実に対応
4. 当社が強みを持つ成形技術及び新規開発中間基材を武器にコンポジット事業の拡大を推進



＜基本方針＞

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

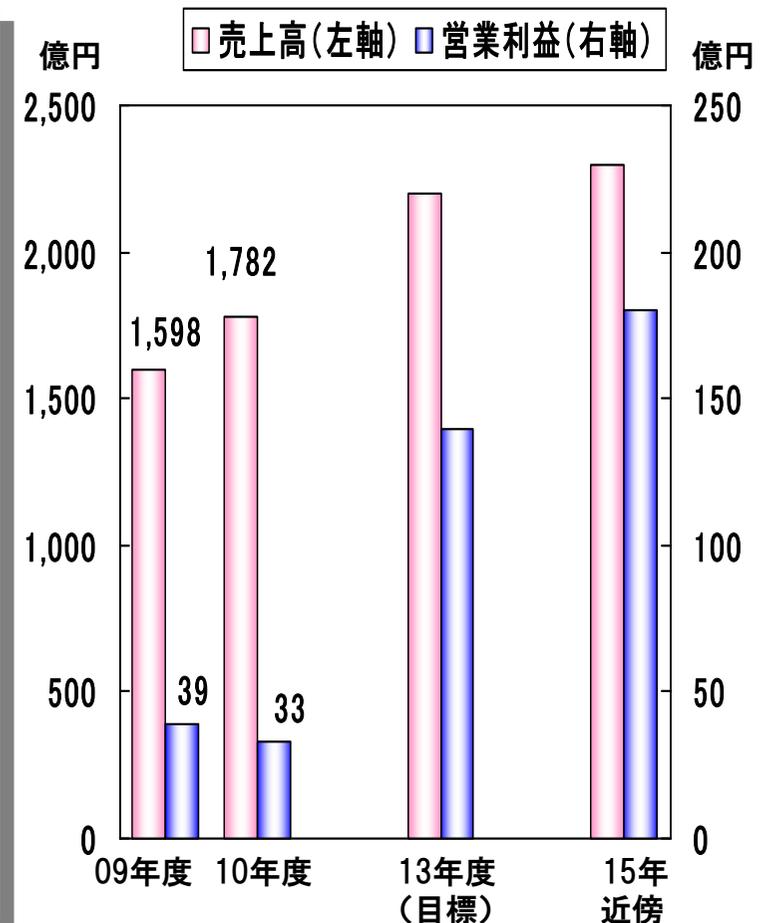
＜事業戦略＞

－水処理・環境事業－

1. RO、UF／MF、MBRの水処理膜事業は、シェア拡大、収益率向上を進めて徹底的に強化し、次代の成長エンジンに育成
2. 膜システム・プラント事業は、グループ内シナジーを極大化し、国内外での事業拡大と新ビジネスの創出を図る

－エンジニアリング事業－

1. 環境・エネルギー分野を今後の中核事業として位置づけ、固有技術を活かし事業拡大を推進
2. 新しいビジネスモデルの構築やコア技術の新領域への投入等により、新事業を開拓
3. 海外関係会社を活用し、成長国・地域における積極的な事業展開を推進



ライフサイエンスセグメント

＜基本方針＞

新興国の需要増が牽引し、引き続き市場が拡大する中、当社グループの特徴を活かした事業展開を進め、長期(2020年)も踏まえた事業拡大を目指す

＜事業戦略＞

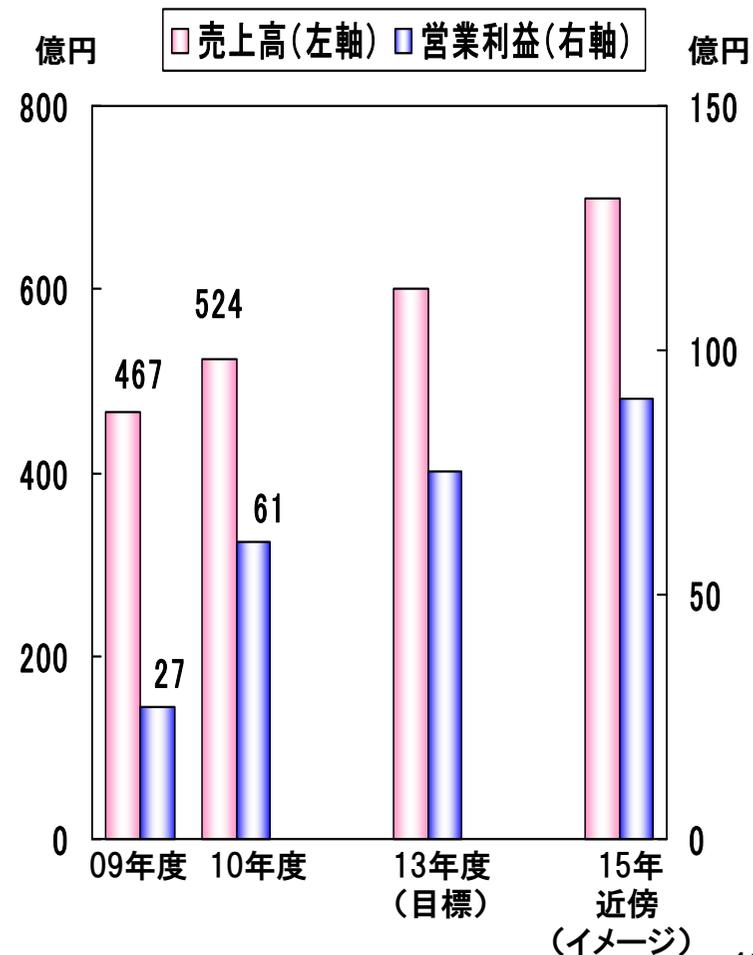
－医薬事業－

1. 既存薬の効能追加
2. 神経・自己免疫 各領域での新薬開発・適応拡大

－医療材事業－

1. 血液浄化(含む透析)・インターベンション・材料供給での事業拡大
2. (内、透析事業)
 - ①2010年下期に上市したダイアライザー新製品による国内シェアアップ
 - ②新興国における事業化を検討

上記事業拡大を国内外で進めるべく、販売力・開発力等の戦力を強化



- ・本資料は、東レグループの事業内容等に関する情報の提供を目的とするものであり、当社株式への投資を勧誘するものではありません。
- ・本資料に記載した業績予想、見通し及び事業計画等は、資料作成時点において入手可能な情報に基づく東レグループによる仮定及び判断に基づくものであり、その正確性および完全性を保証し、また約束するものではありません。
- ・業績予想、見通し及び事業計画等は、今後予告なく変更されることがあります。

東レグループに関する情報について

東レグループに関する、プレスリリース、製品・サービス、研究・技術開発、CSR、株主・投資家情報、会社情報等については、ウェブサイトをご覧ください。

株主・投資家情報のコーナーでは、「個人投資家の皆様へ」というコーナーも設けており、東レグループの経営戦略、事業内容等について、より分かりやすくご説明しています。

東レグループウェブサイトURL <http://www.toray.co.jp>

IRに関するお問い合わせ

東レ株式会社 IR室 電話:03-3245-5113 FAX:03-3245-5459

ウェブサイト『お問い合わせ』からもご質問を受け付けています。

<http://www.toray.co.jp/ir/contact/index.html>