2013年5月10日

2013年3月期決算の概要と
2014年3月期見通しについて

東レ株式会社

目次

TORAY
Innovation by Chemistry

Ⅰ．2013年3月期決算の概要

2013年3月期連結決算概要 (P3)
売上高・営業利益の推移 (P4)
総資産・D/Eレシオ、ROA・ROE (P5)
営業外収支 (P6)
特別損益 (P7)
資産・負債・純資産、フリー・キャッシュ・フロー (P8)
セグメント別売上高・営業利益 (P9)
セグメント別業績 (P10-17)
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．2014年3月期業績見通し

2014年3月期連結業績見通し (P22)
セグメント別業績見通し (P23)
設備投資額・減価償却費・研究開発費の推移 (P24)

Ⅲ．“プロジェクト AP－G 2013” 進捗状況

“AP－G 2013”の基本思想と基本戦略 (P26)
“AP－G 2013”の全社プロジェクト進捗状況 (P27-30)
営業利益の推移 (P31)

Ⅰ．2013年3月期決算の概要

2013年3月期連結決算概要

TORAY
Innovation by Chemistry

単位：億円

	12年3月期			13年3月期			通期増減
	上期	下期	通期	上期	下期	**通期**	
売上高	7,998	7,888	15,886	7,537	8,386	**15,923**	+37 (+0.2%)
売上原価	6,280	6,331	12,611	6,048	6,758	**12,806**	+195 (+1.5%)
売上総利益	1,718	1,557	3,275	1,489	1,627	**3,116**	− 159 (−4.8%)
（売上高総利益率）	21.5%	19.7%	20.6%	19.8%	19.4%	**19.6%**	−1.0 ポイント
販売費及び一般管理費	1,084	1,114	2,198	1,122	1,160	**2,282**	+84 (+3.8%)
（売上高販管費比率）	13.6%	14.1%	13.8%	14.9%	13.8%	**14.3%**	+0.5 ポイント
営業利益	634	443	1,077	367	467	**834**	−243 (−22.5%)
（売上高営業利益率）	7.9%	5.6%	6.8%	4.9%	5.6%	**5.2%**	−1.5 ポイント
営業外収支	21	0	21	13	35	**48**	+27
経常利益	655	443	1,098	380	502	**882**	−216 (−19.7%)
特別損益	▲ 31	▲ 57	▲ 88	▲ 67	▲ 37	**▲ 104**	−17
税前利益	624	387	1,011	313	465	**778**	−233 (−23.0%)
当期純利益	401	241	642	200	285	**485**	−157 (−24.5%)
1株当たり当期純利益	24.6円	14.8円	39.4円	12.3円	17.5円	**29.8円**	
1株当たり配当金	5.0円	5.0円	10.0円	5.0円	5.0円	**10.0円**	

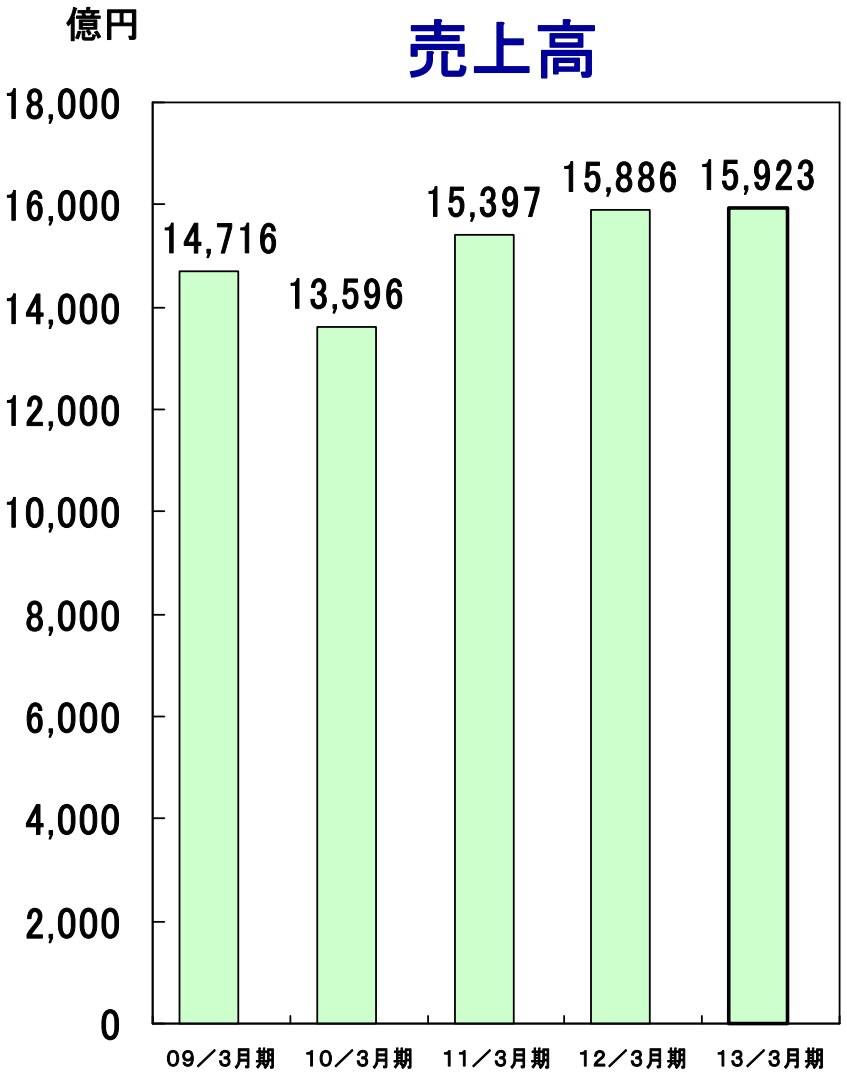
＊3月決算会社は4～3月の業績、12月決算会社は1～12月の業績を連結

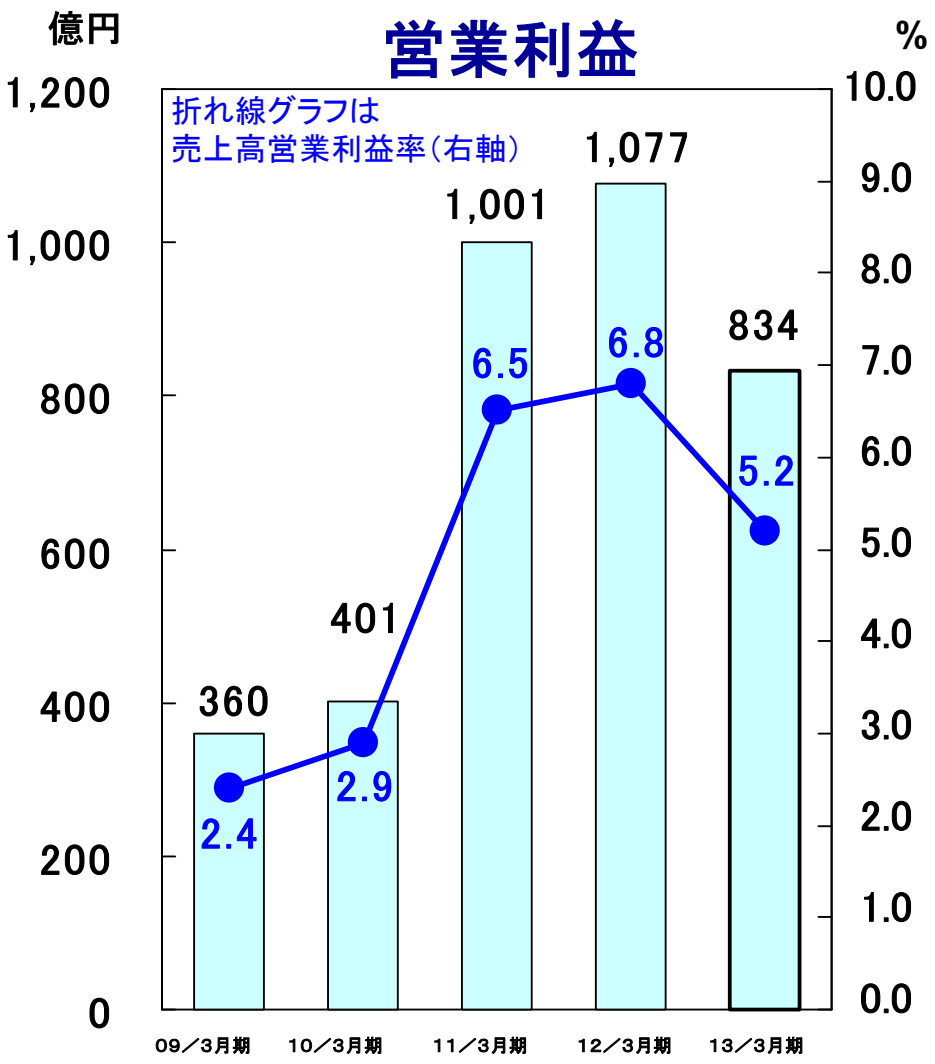
為替レート
＜円／US$＞
（前期） → （当期）
期中平均 ： 79.1 → 83.1
期末 ： 82.2 → 94.1

＜円／ユーロ＞
（前期） → （当期）
期中平均 ：109.0 → 107.1
期末 ：109.8 → 120.7

原油価格
＜US$／バレル＞（DUBAI FOB）
（前期） → （当期）
期中平均 ： 110.1 → 107.1

売上高・営業利益の推移


億円
売上高
18,000
16,000
14,000
12,000
10,000
8,000
6,000
4,000
2,000
0
14,716
13,596
15,397
15,886
15,923
09／3月期
10／3月期
11／3月期
12／3月期
13／3月期

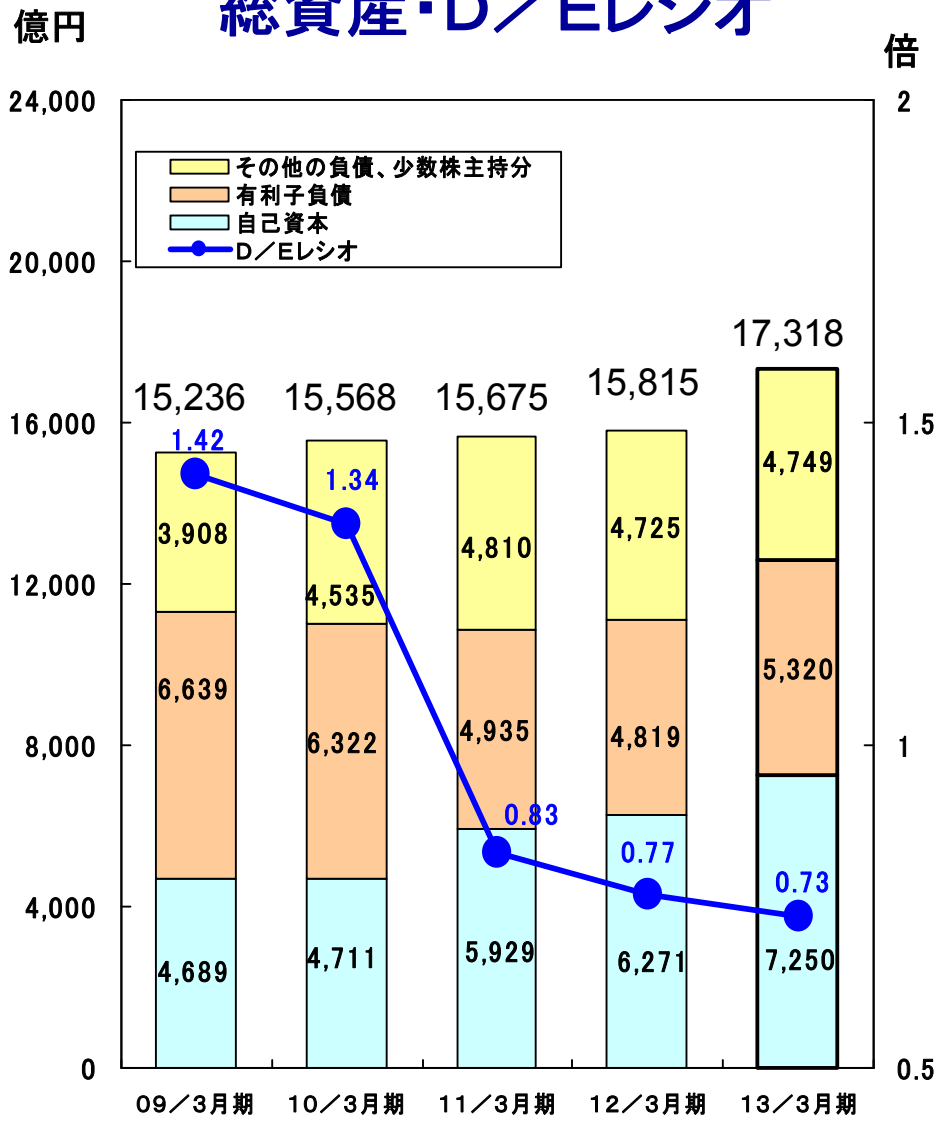

億円
営業利益
%
1,200
1,000
800
600
400
200
0
10.0
9.0
8.0
7.0
6.0
5.0
4.0
3.0
2.0
1.0
0.0
折れ線グラフは
売上高営業利益率（右軸）
360
401
1,001
1,077
834
2.4
2.9
6.5
6.8
5.2
09／3月期
10／3月期
11／3月期
12／3月期
13／3月期

総資産・D／Eレシオ、ROA・ROE

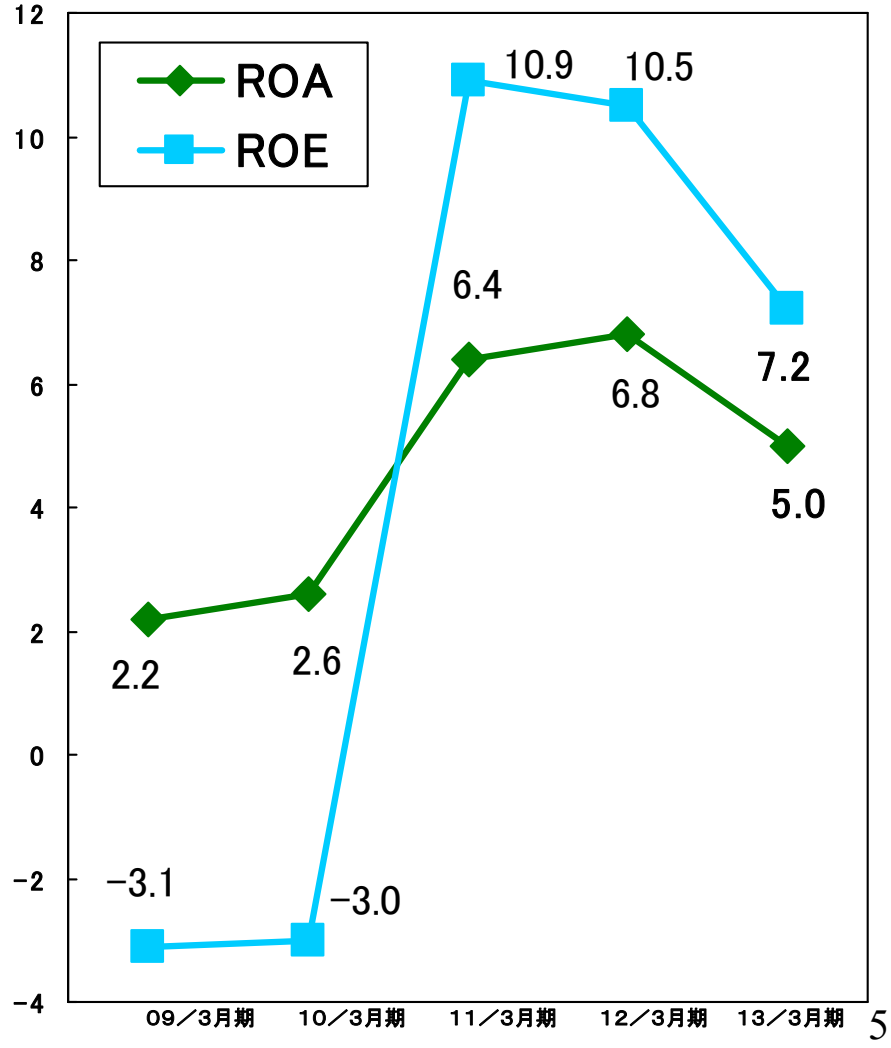
TORAY
Innovation by Chemistry

ROA＝営業利益／総資産
ROE＝当期純損益／自己資本

総資産・D／Eレシオ



ROA・ROE



営業外収支

億円

		12年3月期	13年3月期	増減
営業外収益		142	174	+32
	受取利息及び配当金	32	32	+0
	持分法による投資利益	52	74	+22
	雑収入	58	67	+9
営業外費用		▲ 121	▲ 126	−5
	支払利息	▲ 58	▲ 55	+3
	新規設備操業開始費用	▲ 6	▲ 14	−8
	休止設備関連費用	▲ 15	▲ 19	−3
	雑損失	▲ 42	▲ 38	+3
営業外収支		21	48	+27
金融収支		▲ 26	▲ 22	+4

注）収益はプラス、費用はマイナス（▲）で表示

特別損益

億円

		12年3月期	13年3月期	増減
特別利益		7	14	+6
	有形固定資産売却益	5	10	+5
	投資有価証券売却益	2	1	−1
	受取保険金	−	3	+3
	その他	0	0	−0
特別損失		▲ 95	▲ 118	−23
	有形固定資産処分損	▲ 46	▲ 54	−8
	減損損失	▲ 2	▲ 20	−17
	災害による損失	▲ 12	▲ 17	−4
	投資有価証券評価損	▲ 2	▲ 14	−12
	事業構造改善費用	▲ 16	▲ 3	+13
	段階取得に係る差損	▲ 10	−	+10
	その他	▲ 6	▲ 10	−5
ネット特別損益		▲ 88	▲ 104	−17

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

億円

		12年3月末	13年3月末	増減
資産合計		15,815	17,318	+1,503
	流動資産	7,262	7,967	+705
	有形固定資産	5,619	6,272	+653
	無形固定資産	426	426	±0
	投資その他	2,507	2,652	+145

		12年3月末	13年3月末	増減
負債合計		9,074	9,522	+449
	流動負債	5,158	5,503	+344
	固定負債	3,915	4,019	+104
純資産合計		6,741	7,796	+1,055

＜フリー・キャッシュ・フローの状況＞

億円

	12年3月期	13年3月期	増減
営業活動	1,044	1,008	−36
投資活動	▲1,040	▲1,075	−35
フリー・キャッシュ・フロー	4	▲67	−71

セグメント別売上高・営業利益

TORAY
Innovation by Chemistry

単位：億円

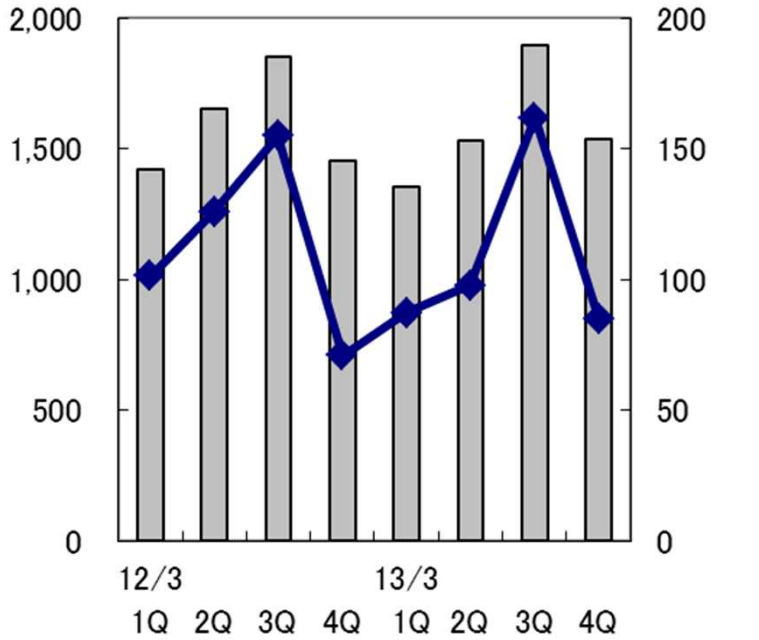
		売上高				営業利益			
		12年3月期	13年3月期	増減	（%）	12年3月期	13年3月期	増減	（%）
繊維	上期	3,075	2,889	−186	(−6.1%)	227	185	−42	(−18.5%)
	下期	3,309	3,433	+124	(+3.8%)	226	247	+21	(+9.3%)
	通期	6,384	6,322	−62	(−1.0%)	453	432	−21	(−4.6%)
ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ・ｹﾐｶﾙ	上期	2,065	1,950	−115	(−5.6%)	164	105	−59	(−35.9%)
	下期	1,914	2,009	+95	(+5.0%)	110	78	−32	(−29.0%)
	通期	3,978	3,958	−20	(−0.5%)	274	183	−91	(−33.2%)
情報通信材料・機器	上期	1,300	1,211	−89	(−6.9%)	197	96	−101	(−51.1%)
	下期	1,134	1,165	+31	(+2.7%)	148	133	−15	(−9.9%)
	通期	2,434	2,376	−58	(−2.4%)	345	230	−116	(−33.5%)
炭素繊維複合材料	上期	363	365	+2	(+0.6%)	50	42	−8	(−16.8%)
	下期	336	411	+75	(+22.3%)	26	31	+5	(+17.9%)
	通期	699	776	+77	(+11.0%)	77	73	−4	(−4.8%)
環境・ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ	上期	853	781	−71	(−8.4%)	42	▲ 0	−42	(−)
	下期	850	1,002	+152	(+17.9%)	7	27	+20	(+285.8%)
	通期	1,702	1,784	+81	(+4.8%)	49	26	−23	(−46.2%)
ﾗｲﾌｻｲｴﾝｽ	上期	275	270	−5	(−1.8%)	42	30	−12	(−29.2%)
	下期	280	296	+15	(+5.5%)	17	45	+27	(+156.4%)
	通期	556	566	+10	(+1.9%)	60	75	+15	(+24.7%)
その他	上期	67	71	+4	(+6.3%)	5	7	+2	(+38.0%)
	下期	66	70	+4	(+6.2%)	9	9	+0	(+5.1%)
	通期	133	141	+8	(+6.3%)	13	16	+2	(+16.7%)
調整額	上期					▲ 94	▲ 98	−4	
	下期					▲ 99	▲ 102	−2	
	通期					▲ 194	▲ 200	−6	
連結	上期	7,998	7,537	−461	(−5.8%)	634	367	−267	(−42.1%)
	下期	7,888	8,386	+497	(+6.3%)	443	467	+24	(+5.5%)
	通期	15,886	15,923	+37	(+0.2%)	1,077	834	−243	(−22.5%)

セグメント別業績（繊維）

単位：億円

		12年3月期	13年3月期	増減	
売上高	東レ	1,038	982	−56	(−5.4%)
	国内	3,281	3,261	−19	(−0.6%)
	海外	2,065	2,078	+13	(+0.6%)
	計	6,384	6,322	−62	(−1.0%)
営業利益	東レ	118	126	+8	(+7.0%)
	国内	116	109	−7	(−6.3%)
	海外	230	188	−42	(−18.1%)
	修正	▲ 10	9	+20	
	計	453	432	−21	(−4.6%)

売上高 ＜棒グラフ＞　営業利益 ＜線グラフ＞（億円）



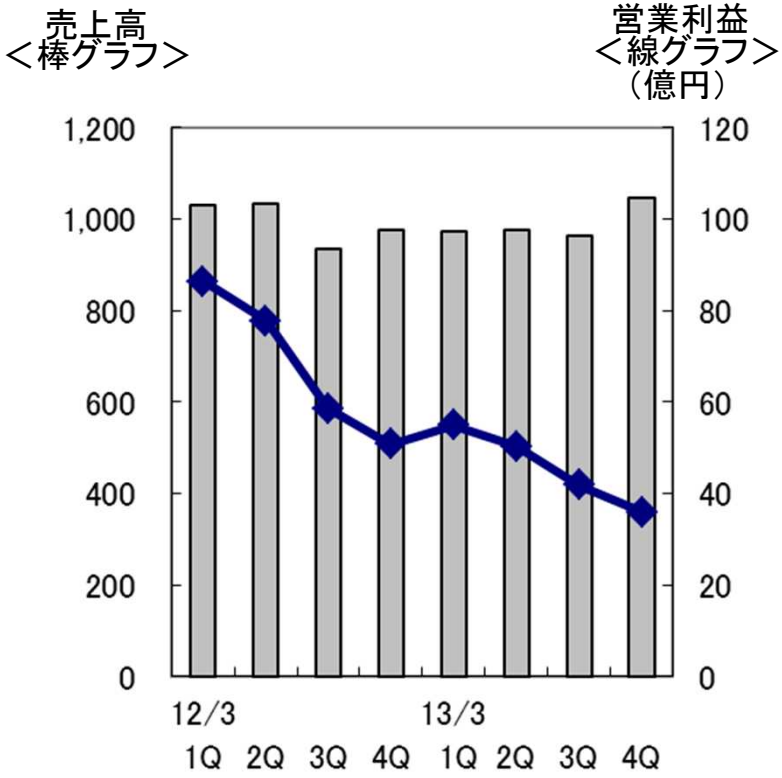
国　内： 産業用途は自動車メーカーの生産拡大に伴って自動車関連用途向けの販売が上期は堅調に推移したが、下期はエコカー補助金終了の影響もあり減速基調となった。衣料用途は機能性秋冬物衣料用途等が堅調に推移したものの、その他一般衣料用途は景気後退の影響などにより需要は弱含みで推移。

海　外： 欧米景気及び中国内需の減速の影響を受けてアジア地域の需要は低調に推移したことに加え、上期にはタイの洪水の影響が生産・販売面で残った。

セグメント別業績（プラスチック・ケミカル）

単位：億円

		12年3月期	13年3月期	増減	
売上高	東レ	813	758	−55	(−6.7%)
	国内	1,418	1,384	−34	(−2.4%)
	海外	1,747	1,816	+69	(+3.9%)
	計	3,978	3,958	−20	(−0.5%)
営業利益	東レ	45	3	−42	(−93.0%)
	国内	89	67	−23	(−25.4%)
	海外	136	109	−27	(−19.9%)
	修正	3	4	+1	
	計	274	183	−91	(−33.2%)



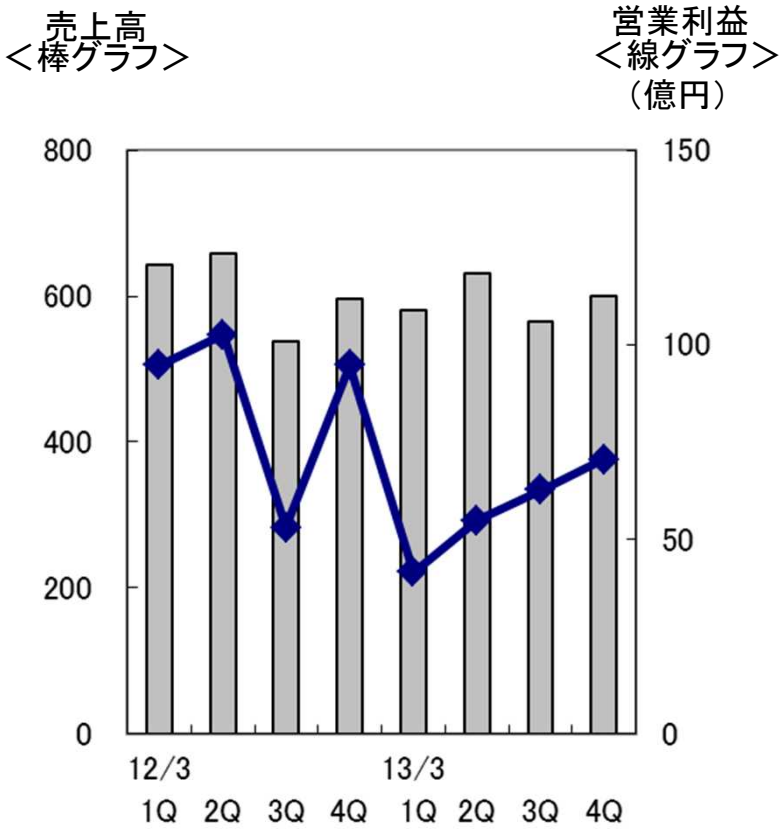
樹脂事業 ： 上期には国内を中心に自動車メーカーの生産拡大に伴ってエンジニアリング・プラスチックの自動車関連用途への販売量が伸長したが、第3四半期以降はエコカー補助金終了の反動により需要は減少。海外では、中国市場の停滞が継続し、汎用ABS樹脂の荷動きが低調に推移したが、樹脂コンパウンドなどの米国自動車用途向けの販売は拡大。

フィルム事業： アジアの子会社は拡販を進めたが、価格競争の激化に加え、現地通貨高の影響も受けた。また、欧米では景気低迷の影響により需要が低調に推移し、価格競争の激化が継続。

セグメント別業績（情報通信材料・機器）

単位：億円

		12年3月期	13年3月期	増減	
売上高	東レ	1,001	857	−144	(−14.4%)
	国内	724	785	+61	(+8.5%)
	海外	710	734	+24	(+3.4%)
	計	2,434	2,376	−58	(−2.4%)
営業利益	東レ	216	116	−100	(−46.1%)
	国内	47	63	+16	(+35.1%)
	海外	83	89	+6	(+7.2%)
	修正	▲ 0	▲ 38	−38	
	計	345	230	−116	(−33.5%)



薄型テレビ市場の低迷による液晶パネルの生産調整はほぼ終了し緩やかな回復基調にあるものの、フィルム及びフィルム加工品をはじめとした薄型テレビ関連製品の需要回復が緩慢であったため前期の水準までの回復には至らず、価格競争も激化。中・小型ディスプレイ関連部材は、スマートフォン関連製品は堅調に推移したが、その他の用途向けは総じて低調に推移。

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

	１２年３月期		１３年３月期		
	売上高	比率	売上高	比率	増減率
ディスプレイ材料	903	37%	790	33%	−13%
電子部品・半導体・回路材料	862	35%	966	41%	+12%
記録材料	341	14%	312	13%	−8%
機器他	328	13%	307	13%	−6%
情報通信材料・機器セグメント合計	2,434		2,376		−2%

ディスプレイ材料：フィルム及びフィルム加工品は堅調も、PDP関連材料や中・小型液晶カラーフィルターは、スマートフォン以外の用途が低調に推移。

電子部品・半導体・回路材料：回路材料がパソコン等の需要弱含みの影響を受けたが、東レバッテリーセパレータフィルムの連結子会社化もあり、増収となった。

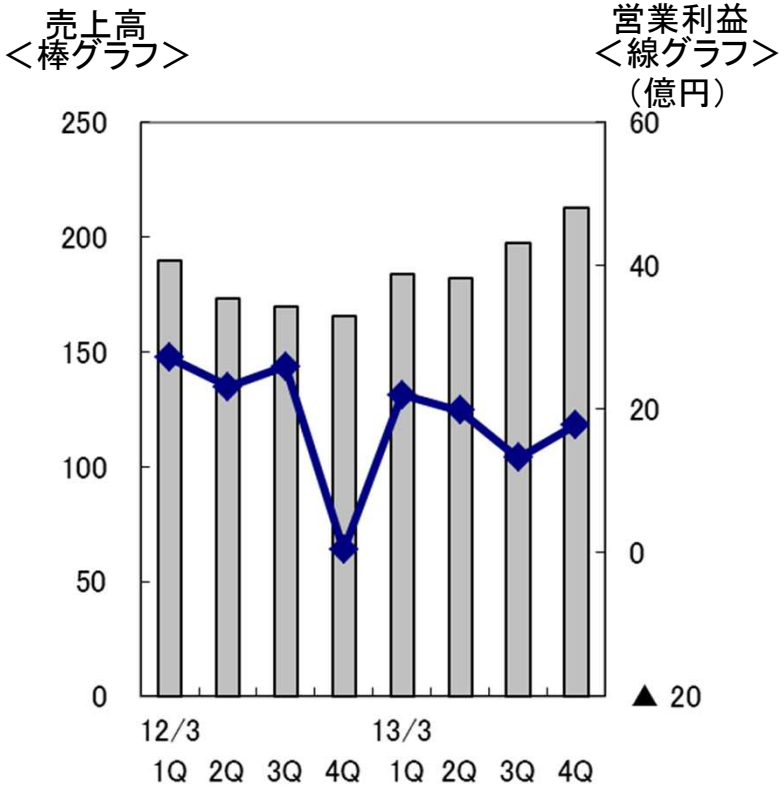
記録材料：磁気材料用フィルムや熱転写リボン用フィルム等が低調に推移。

機器他：液晶カラーフィルター製造装置等の出荷が減少。

セグメント別業績（炭素繊維複合材料）

単位：億円

		12年3月期	13年3月期	増減	
売上高	東レ	564	645	+82	(+14.5%)
	国内	431	444	+13	(+3.1%)
	海外	562	619	+57	(+10.1%)
	修正	▲ 857	▲ 932	−75	
	計	699	776	+77	(+11.0%)
営業利益	東レ	30	33	+3	(+8.3%)
	国内	4	5	+2	(+39.5%)
	海外	43	45	+2	(+4.9%)
	修正	▲ 0	▲ 10	−10	
	計	77	73	−4	(−4.8%)



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。

航空機需要の拡大、圧縮天然ガスタンクなど環境・エネルギー関連需要の拡大が進む中で、航空宇宙用途、一般産業用途向け販売は堅調に推移。スポーツ用途については、国内外での景気低迷の影響を受けて需要の回復が遅れ、価格競争が継続。

炭素繊維複合材料セグメントの売上高の詳細

TORAY Innovation by Chemistry

【サブセグメント別売上高比率】

単位：億円

	１２年３月期		１３年３月期		
	売上高	比率	売上高	比率	増減率
航空宇宙	267	38%	304	39%	+14%
スポーツ	133	19%	122	16%	−8%
一般産業	299	43%	350	45%	+17%
炭素繊維計	699		776		+11%

航空宇宙：ボーイング、エアバスの既存機向けに加え、ボーイング787向け出荷も順調に推移。

スポーツ用途：2012年秋以降、13年モデルの生産本格化に伴う需要回復の兆しが見られたが、汎用用途は価格競争の激化が継続。

一般産業：圧縮天然ガスタンク用途等を中心に堅調に推移。コンポジット製品では、パソコン筐体が好調に推移。

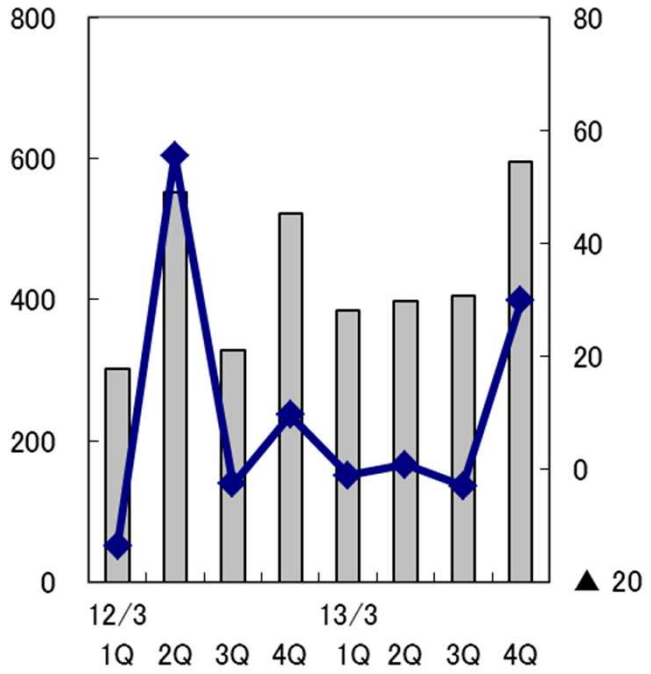
セグメント別業績（環境・エンジニアリング）

単位：億円

		12年3月期	13年3月期	増減	
売上高	東レ	75	85	+10	(+13.9%)
	国内	1,581	1,648	+67	(+4.2%)
	海外	46	50	+4	(+8.9%)
	計	1,702	1,784	+81	(+4.8%)
営業利益	東レ	▲ 31	▲ 25	+6	(－)
	国内	64	50	−14	(−21.3%)
	海外	▲ 7	0	+7	(－)
	修正	24	1	−22	
	計	49	26	−23	(−46.2%)

売上高
＜棒グラフ＞

営業利益
＜線グラフ＞
（億円）



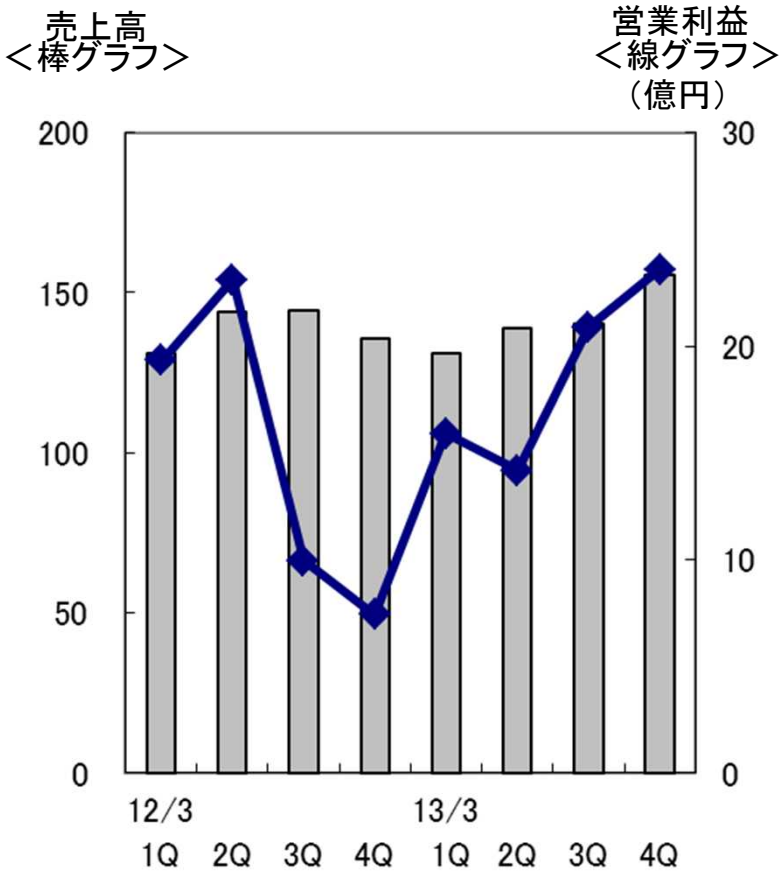
水処理膜事業：主要な市場である欧米、中東、中国などの需要は低調に推移しているものの、逆浸透膜をはじめ各種水処理膜のグローバルな拡販とコストダウンへの取り組みを継続。

国　　内　：全般的に売上を伸ばしたが、建設・不動産子会社は、コストアップの影響を受け、エンジニアリング子会社は、競争激化による受注価格低下の影響を受けた。

セグメント別業績（ライフサイエンス）

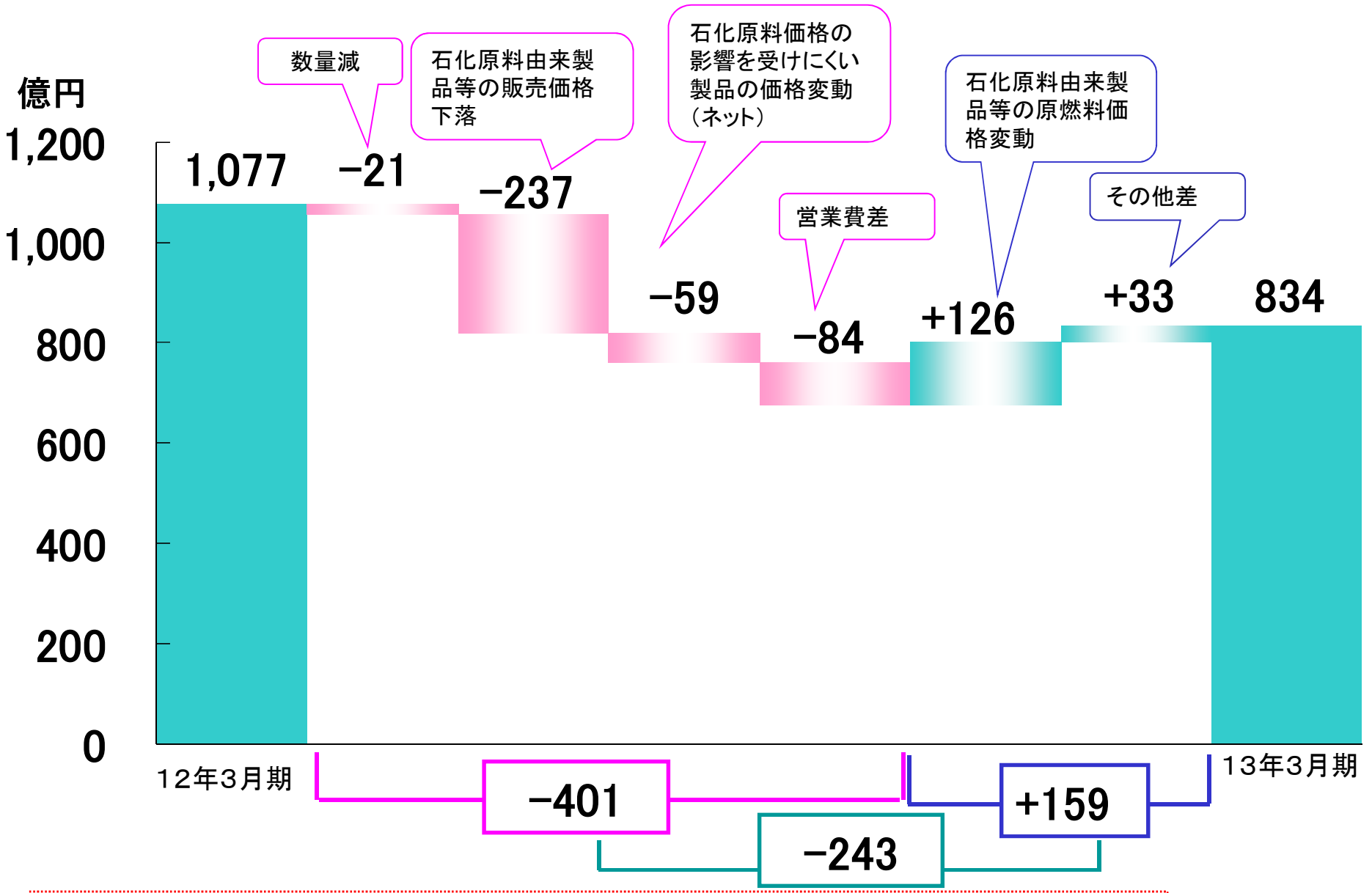
単位：億円

		12年3月期	13年3月期	増減	
売上高	東レ	164	166	+2	(+1.2%)
	国内	378	389	+11	(+2.9%)
	海外	14	11	−3	(−19.2%)
	計	556	566	+10	(+1.9%)
営業利益	東レ	43	58	+14	(+33.6%)
	国内	18	19	+1	(+2.7%)
	海外	0	▲ 4	−4	(−)
	修正	▲ 2	2	+4	
	計	60	75	+15	(+24.7%)



医療材は、ポリスルホン膜人工腎臓トレライト®NVや吸着型血液浄化用浄化器トレミキシン®などの販売が順調に拡大。医薬品は、競合激化に加え2012年4月の薬価改定による販売価格低下の影響も受けた。

営業利益増減要因分析



石化原料由来製品等とは、繊維、プラスチック・ケミカル、炭素繊維複合材料セグメントの合計値。

主要子会社収益状況

TORAY
Innovation by Chemistry

億円

		売上高			営業利益		
		12年3月期 年間実績	13年3月期 年間実績	増減	12年3月期 年間実績	13年3月期 年間実績	増減
東レインターナショナル		4,793	4,791	−2	92	101	+9
東レエンジニアリング		940	887	−53	41	20	−22
東レ建設		582	573	−8	21	16	−5
東レフィルム加工		468	460	−8	34	31	−4
東レ・メディカル		381	400	+18	18	19	+1
TAK（韓国）		927	945	+18	149	135	−14
TPM（マレーシア）		590	581	−9	3	19	+16
在東南アジア・子会社　＊1	繊維	972	911	−61	57	17	−40
	プラスチック・ケミカル	703	694	−10	33	41	+8
	その他	65	70	+5	3	3	−0
	計	1,741	1,675	−66	93	61	−32
在中国・子会社　＊2	繊維	1,194	1,243	+50	109	116	+7
	プラスチック・ケミカル	529	546	+17	8	5	−4
	その他	112	127	+16	▲5	▲6	−1
	計	1,834	1,917	+83	112	114	+3
在外・フィルム子会社　＊3	プラスチック・ケミカル	832	794	−38	115	69	−46
	情報通信材料・機器	485	509	+25	85	88	+3
	計	1,317	1,303	−14	200	157	−44

＊1：ITS、ETX、ISTEM、ACTEM、CENTEX、TPJ、PFR、PAB−G、TTS、LTX、TTTM、TPM　単純合計
＊2：TFNL、TSD、TJQ、TPN、TCH、TICH、THK−G、TPCH−G、RKH/RKZ、TFH/TFZ、TBMC、TMQ、TFCC　単純合計
＊3：TAK、PFR、TPA、TFE、TFH/TFZ、TAFK　単純合計

従業員数、関係会社の異動

TORAY
Innovation by Chemistry

従業員数

人

	12年3月末	13年3月末	増減
東レ単体	6,976	7,097	+121
国内連結子会社	10,303	10,177	−126
海外連結子会社	22,948	25,310	+2,362
合計	40,227	42,584	+2,357

関係会社の異動

社

		12年3月末	13年3月末	増減
連結子会社 (a)	国内	60	61	+1
	海外	83	86	+3
	計	143	147	+4
持分法適用子会社 (b)	国内	27	27	±0
	海外	24	24	±0
	計	51	51	±0
子会社計 (a)＋(b)	国内	87	88	+1
	海外	107	110	+3
	計	194	198	+4
持分法適用関連会社 (c)	国内	13	12	−1
	海外	24	26	+2
	計	37	38	+1
連結対象会社　合計 (a)＋(b)＋(c)	**国内**	**100**	**100**	**±0**
	海外	**131**	**136**	**+5**
	計	**231**	**236**	**+5**

Ⅱ．2014年3月期業績見通し

2014年3月期連結業績見通し

億円

		13年3月期 実績	14年3月期 見通し	対前年同期比 増減	
売上高	上期	7,537	8,350	+813	(+10.8%)
	下期	8,386	10,050	+1,665	(+19.8%)
	通期	**15,923**	**18,400**	**+2,477**	**(+15.6%)**
営業利益	上期	367	450	+83	(+22.6%)
	下期	467	750	+283	(+60.4%)
	通期	**834**	**1,200**	**+366**	**(+43.8%)**
経常利益	上期	380	450	+70	(+18.3%)
	下期	502	750	+248	(+49.4%)
	通期	**882**	**1,200**	**+318**	**(+36.0%)**
当期純利益	上期	200	200	−0	(−0.0%)
	下期	285	450	+165	(+58.1%)
	通期	**485**	**650**	**+165**	**(+34.1%)**

1株当たり当期純利益	上期	12.3円	12.3円
	下期	17.5円	27.6円
	通期	**29.8円**	**39.9円**
1株当たり配当金	上期	5.0円	5.0円
	下期	5.0円	5.0円
	通期	**10.0円**	**10.0円**

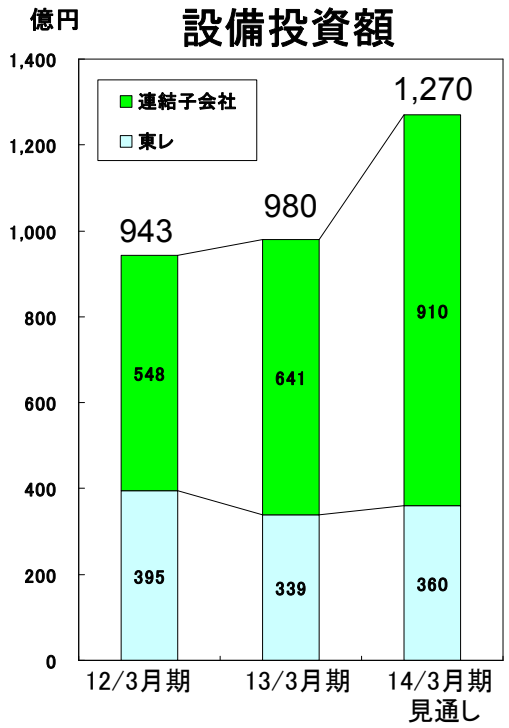
備考： 為替レートの前提は、95円／US$
原油価格見通しは、110US$／B
（DUBAI FOB）

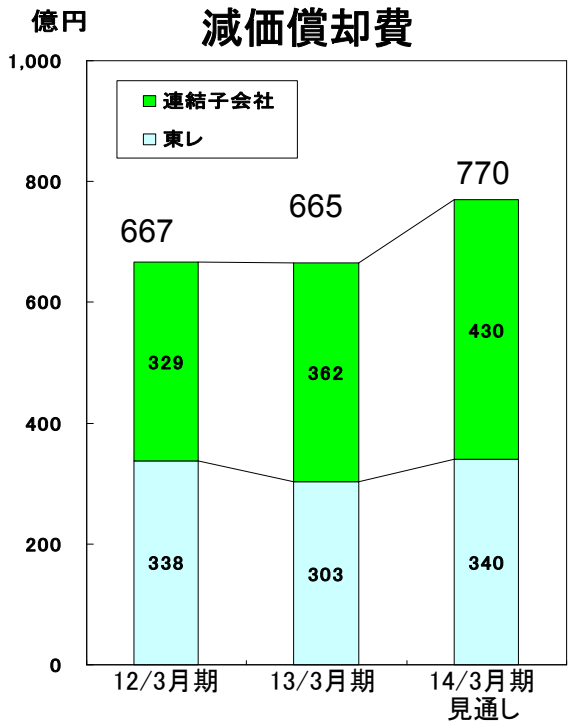
セグメント別業績見通し（売上高／営業利益）

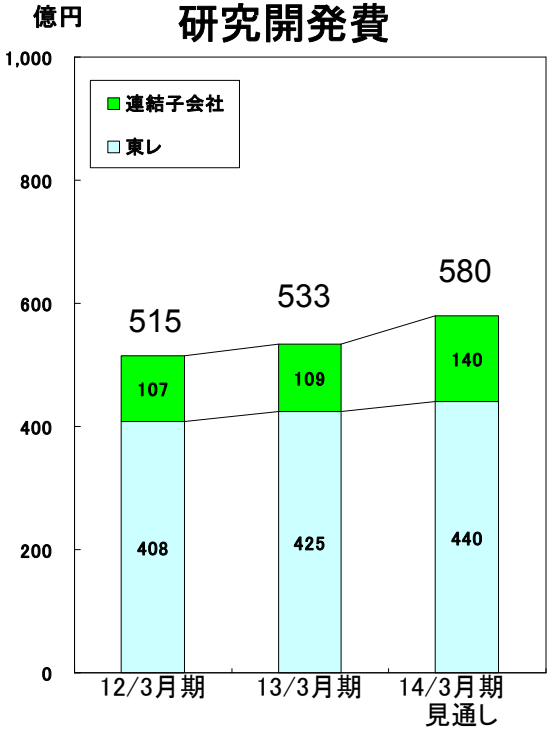
億円

		13年3月期 実績			14年3月期 見通し			対前年同期比 増減		
		上期	下期	通期	上期	下期	通期	上期	下期	通期
売上高	繊維	2,889	3,433	6,322	3,300	4,100	7,400	+411	+667	+1,079
	ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ・ｹﾐｶﾙ	1,950	2,009	3,958	2,200	2,400	4,600	+250	+391	+642
	情報通信材料・機器	1,211	1,165	2,376	1,300	1,400	2,700	+89	+235	+324
	炭素繊維複合材料	365	411	776	450	550	1,000	+85	+139	+224
	環境・ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ	781	1,002	1,784	750	1,150	1,900	−31	+148	+116
	ﾗｲﾌｻｲｴﾝｽ	270	296	566	280	370	650	+10	+74	+84
	その他	71	70	141	70	80	150	−1	+10	+9
	連結	7,537	8,386	15,923	8,350	10,050	18,400	+813	+1,665	+2,477
営業利益	繊維	185	247	432	220	310	530	+35	+63	+98
	ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ・ｹﾐｶﾙ	105	78	183	110	130	240	+5	+52	+57
	情報通信材料・機器	96	133	230	130	220	350	+34	+87	+120
	炭素繊維複合材料	42	31	73	50	70	120	+8	+39	+47
	環境・ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ	▲ 0	27	26	0	60	60	+0	+33	+34
	ﾗｲﾌｻｲｴﾝｽ	30	45	75	30	50	80	−0	+5	+5
	その他	7	9	16	10	10	20	+4	+1	+4
	調整額	▲ 98	▲ 102	▲ 200	▲ 100	▲ 100	▲ 200	−2	+2	−0
	連結	367	467	834	450	750	1,200	+83	+283	+366

設備投資額・減価償却費・研究開発費の推移







2013年3月期の主な設備投資：

＜東レ＞ PPS（ポリフェニレンサルファイド）樹脂設備

＜海外＞ TAK (Toray Advanced Materials Korea Inc.)：炭素繊維設備

TAFK(Toray Advanced Film Kaohsiung Co., Ltd.)：自己粘着性表面保護フィルム設備

2014年3月期の主な設備投資計画：

＜東レ、TAK (Toray Advanced Materials Korea Inc.)
CFA(Toray Carbon Fibers America, Inc.)、
CFE(Toray Carbon Fibers Europe S.A.)＞ ｝ 炭素繊維グローバル生産能力増強

Ⅲ. “プロジェクト AP－G 2013”進捗状況

“AP－G 2013”の基本思想と基本戦略

TORAY
Innovation by Chemistry

基本思想

成長著しい分野および地域での事業拡大

コスト削減等を通じて事業基盤を一層強化

基本戦略

1. 成長分野での事業拡大
2. 成長国・地域での事業拡大
3. 設備投資戦略
4. M&A・アライアンス戦略
5. 研究開発投資戦略
6. 人材育成・確保
7. 競争力強化
8. 事業構造改革の継続推進

“AP－G 2013”の全社プロジェクト

TORAY
Innovation by Chemistry

“AP－G 2013”では、グループ横断的な枠組みでの活動により、大きな効果が期待できる3つのテーマについては、全社プロジェクトとして推進

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

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

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靭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

グリーンイノベーション事業拡大(GR)プロジェクト

TORAY Innovation by Chemistry

「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

＜トピックス＞

＜炭素繊維複合材料＞

・「株式会社童夢カーボンマジック」の全株式及びタイ生産子会社「Dome Composites(Thailand) Co., Ltd.」の株式75%を取得し、子会社化。



＜水処理膜＞

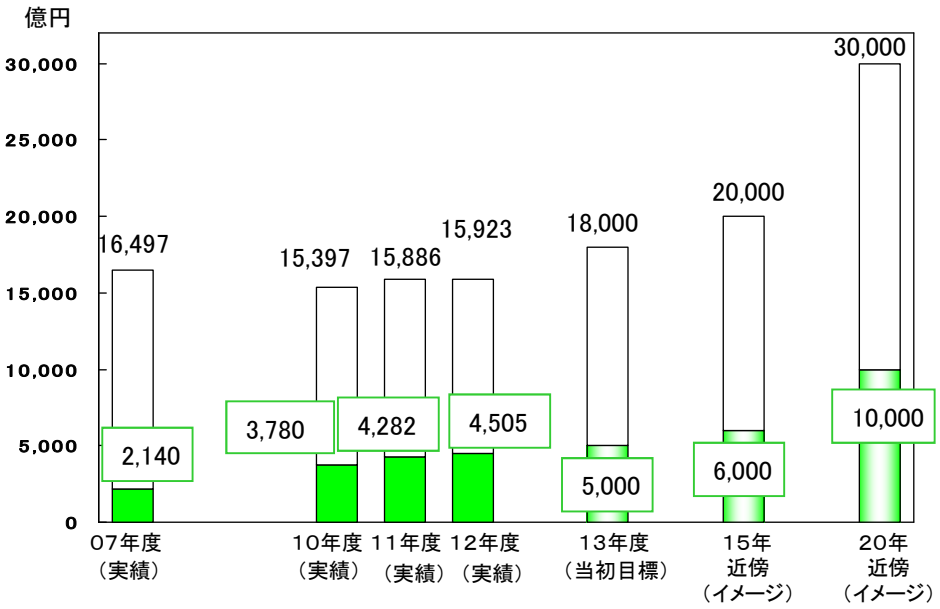
・アラブ首長国連邦のアル・ザウラ(アジュマーン首長国)ならびにガリラ(ラス・アル・ハイマ首長国)の海水淡水化プラント向けに、相次いで逆浸透(RO)膜納入を受注。

＜印刷用版材＞

・チェコ共和国にある子会社「Toray Textiles Central Europe s.r.o.」で、水なし平版の生産工場の新設を決定。



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

2007年度 (実績) 13% → 2011年度 (実績) 27% → 2012年度 (実績) 28% → 2013年度 (当初目標) 28% → 2015年 近傍 (イメージ) 30% → 2020年 近傍 (イメージ) 33%

アジア・新興国事業拡大（AE）プロジェクト

TORAY
Innovation by Chemistry

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

＜トピックス＞

＜ASEAN＞
・タイで自動車エアバッグ用ナイロン66繊維の生産設備増強を決定。
・インドネシアで樹脂コンパウンド拠点の新設を決定。
・マレーシア、タイで食品等包装用フィルムの蒸着加工設備を増強。

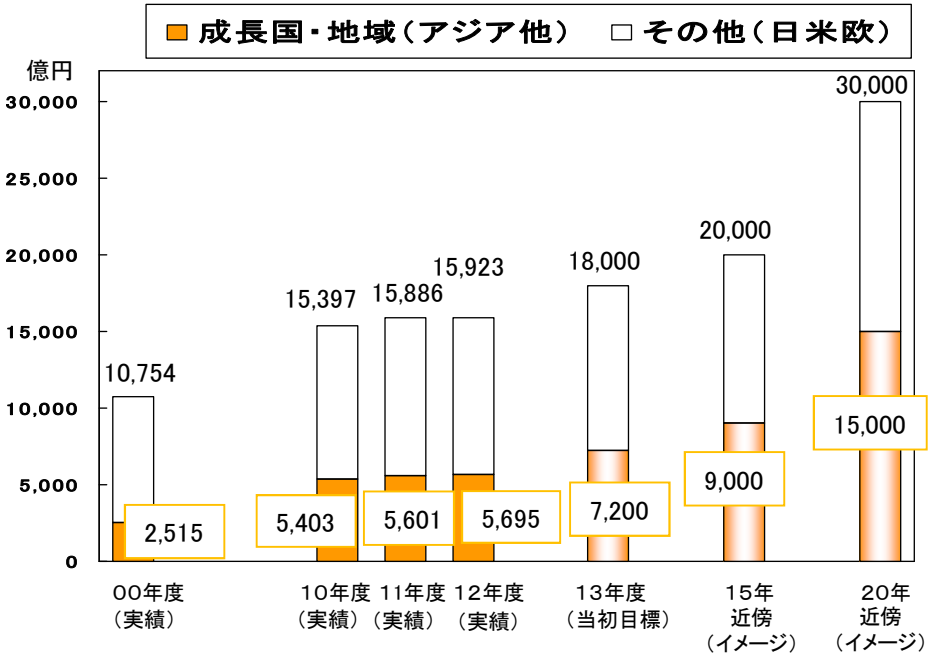


＜韓国＞
・炭素繊維の焼成設備の稼働を開始。

＜中国＞
・中国西部地区（成都）で樹脂コンパウンドの新会社を設立。

＜新興国＞
・ブラジルにおける営業拠点の拡充。
・トルコにおける東レインターナショナル（株）イスタンブール駐在員事務所の営業開始。

成長国・地域向け売上高の推移



成長国・地域向け売上高の割合

2000年度（実績）23% → 2011年度（実績）35% → 2012年度（実績）36% → 2013年度（当初目標）40% → 2015年近傍（イメージ）45% → 2020年近傍（イメージ）50%

トータルコスト競争力強化（TC－Ⅱ）プロジェクト

TORAY Innovation by Chemistry

強靭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

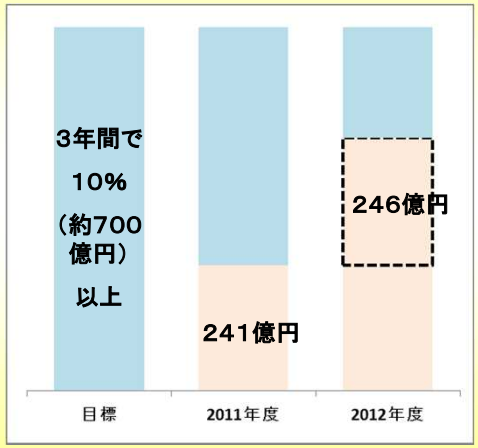
“Vci－10（Variable cost innovation 10%）”プロジェクトを実行

◆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

2012年度実績
前期比4．0%、246億円を削減

＜進捗状況＞



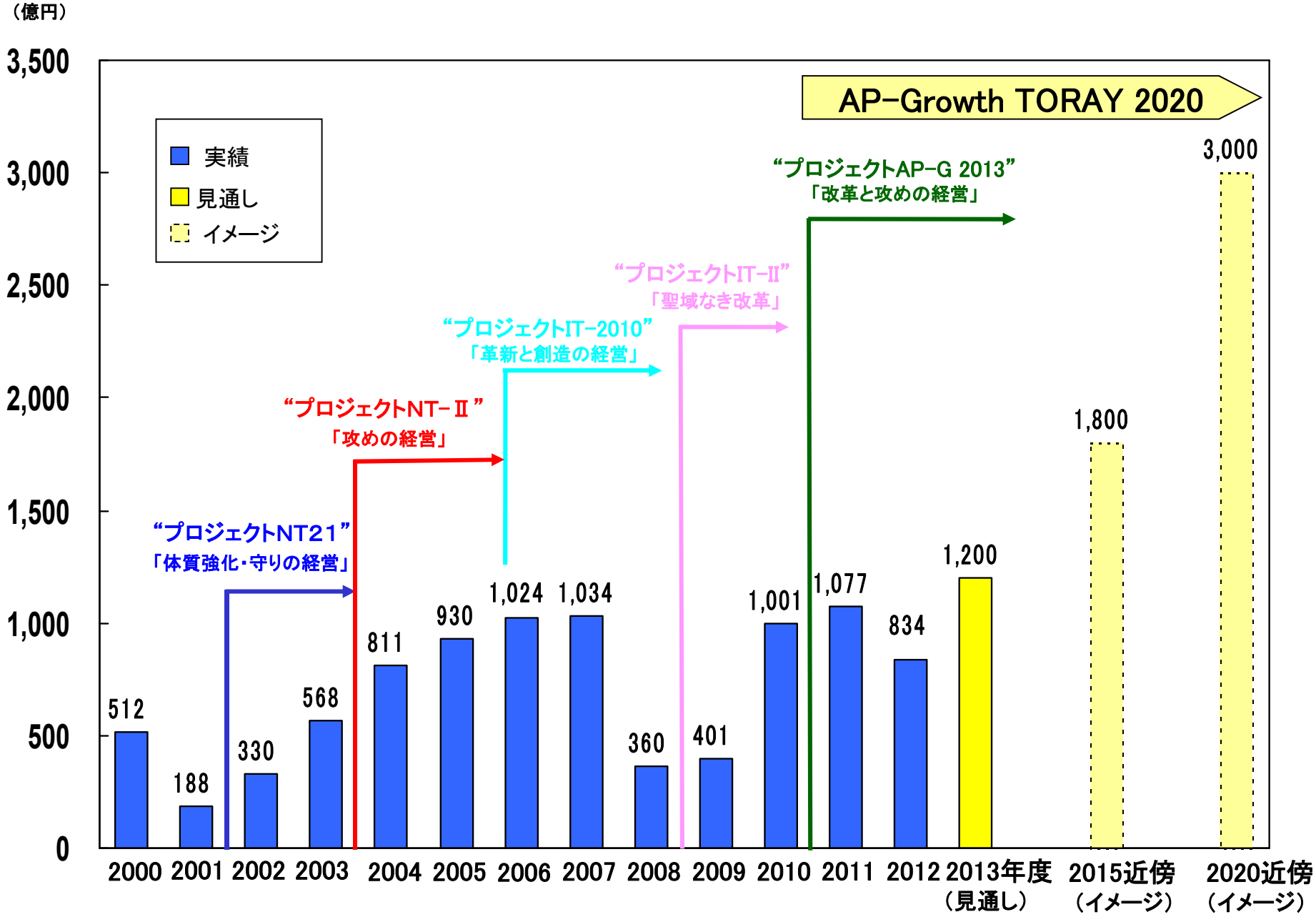
固定費削減

◆事業拡大局面での固定費の適正管理を実施
◆P値*を導入し、固定費増加に見合った利益確保を確認
◆業務効率化などの体質強化の施策を継続して定着化

2012年度実績
予算比173億円を削減
P値＝1．05

＊：P(Performance)値＝固定費増加率／限界利益増加率　1．0以下もしくは予算との対比で事業毎に管理

営業利益の推移


（億円）
3,500
3,000
2,500
2,000
1,500
1,000
500
0
AP-Growth TORAY 2020
実績
見通し
イメージ
“プロジェクトNT21”
「体質強化・守りの経営」
“プロジェクトNT-Ⅱ”
「攻めの経営」
“プロジェクトIT-2010”
「革新と創造の経営」
“プロジェクトIT-Ⅱ”
「聖域なき改革」
“プロジェクトAP-G 2013”
「改革と攻めの経営」
512
188
330
568
811
930
1,024
1,034
360
401
1,001
1,077
834
1,200
1,800
3,000
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013年度
（見通し）
2015近傍
（イメージ）
2020近傍
（イメージ）

本資料中の2014年3月期の業績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。