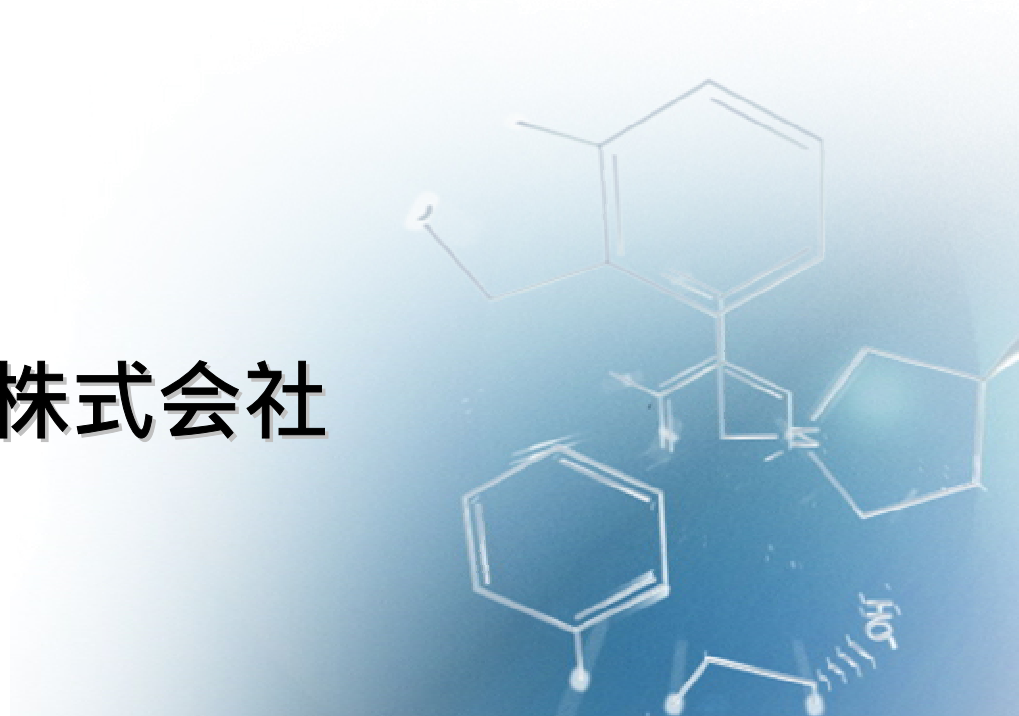


2009年5月11日

中期経営課題“プロジェクトIT - (Innovation TORAY)”の推進について

東レ株式会社



経営環境認識と経営環境悪化への対応

〔経営環境に対する認識〕

金融危機に端を発した「信用収縮と景気悪化の負の連鎖」が進行
深刻な世界同時不況



世界的な規模で急激に需要が減少、回復まで一定の時間がかかると認識

〔経営環境悪化への対応〕

2008年8月～

全社総合対策 (第1段階)

費用削減の推進
スプレッドの維持
拡大
設備投資
研究開発費
の抑制

2008年12月～

全社総合対策 (第2段階)

第1段階の取組み
強化
+
減産による
在庫最適化

2009年2月～

全社総合対策 (第3段階)

役員賞与ゼロ、役員報酬削減(平均30%減額)
あらゆる費用の削減への取組み
需要取り込みによる収益極大化
設備投資の徹底的圧縮と研究開発テーマの厳選
減産による在庫削減

・“IT - 2010”の数値目標を当面凍結

新中期経営課題“プロジェクトIT - ”

今後2年間、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

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

を2009年4月からスタート

〔“IT - ”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

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)

1. トータルコスト競争力強化(TCプロジェクト)

・事業環境の急速な悪化に対応するため、グループ全体で、あらゆる領域に亘りコストを徹底的に削減し、競争力を強化

<主要課題>

- 生産ラインの縮小・停止・統合を含む製造固定費削減
- 営業固定費の徹底的削減
(製品開発費、労務費、販売促進費等)
- 比例費の徹底的削減
(収率改善、購買VA、物流効率化等)

コスト削減目標額(～2011年3月期):総額1,000億円

<内訳 固定費 600億円、比例費 400億円>

(2009年3月期予算比、社内管理ベース)

2010年3月期迄に内500億円のコスト削減を目指す

2. 事業体制革新 (APSプロジェクト)

- ・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>

- 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)
- 中期事業規模の合理的な見通しの策定と営業・生産・開発の規模・体制最適化(赤字・低採算事業(会社)への対応を含む)
- 技術開発戦力・費用の見直しと、早期利益貢献が期待される最優先技術開発テーマへの戦力の集中による前倒し収益化
- 「TCプロジェクト」等で設定した全社目標達成のための課題設定と実行



事業本部毎に生産・販売・技術・研究が一体となり、即断即決でプロジェクトを推進

3. 成長戦略推進 (APGプロジェクト)

- ・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
- ・地球規模の経済成長制約要因(環境、資源・エネルギー、少子高齢化等)に対し、東レ製品・技術でソリューションを提供することで成長を取り込む

“IT - 2010” 中長期成長戦略の継承

< 基本戦略 >

高収益企業への転換

重点4領域への先端材料の拡大

情報・通信・エレクトロニクス

自動車・航空機

ライフサイエンス

水・環境・エネルギー

< 具体的施策 >

戦略的拡大・育成事業の拡大、事業構造改革の推進

エレクトロコーティング材・回路材料事業拡大

炭素繊維複合材料事業拡大、A & Aセンター設立

新薬上市(“ケアロードLA”、レミッチ®)、人工腎臓事業拡大

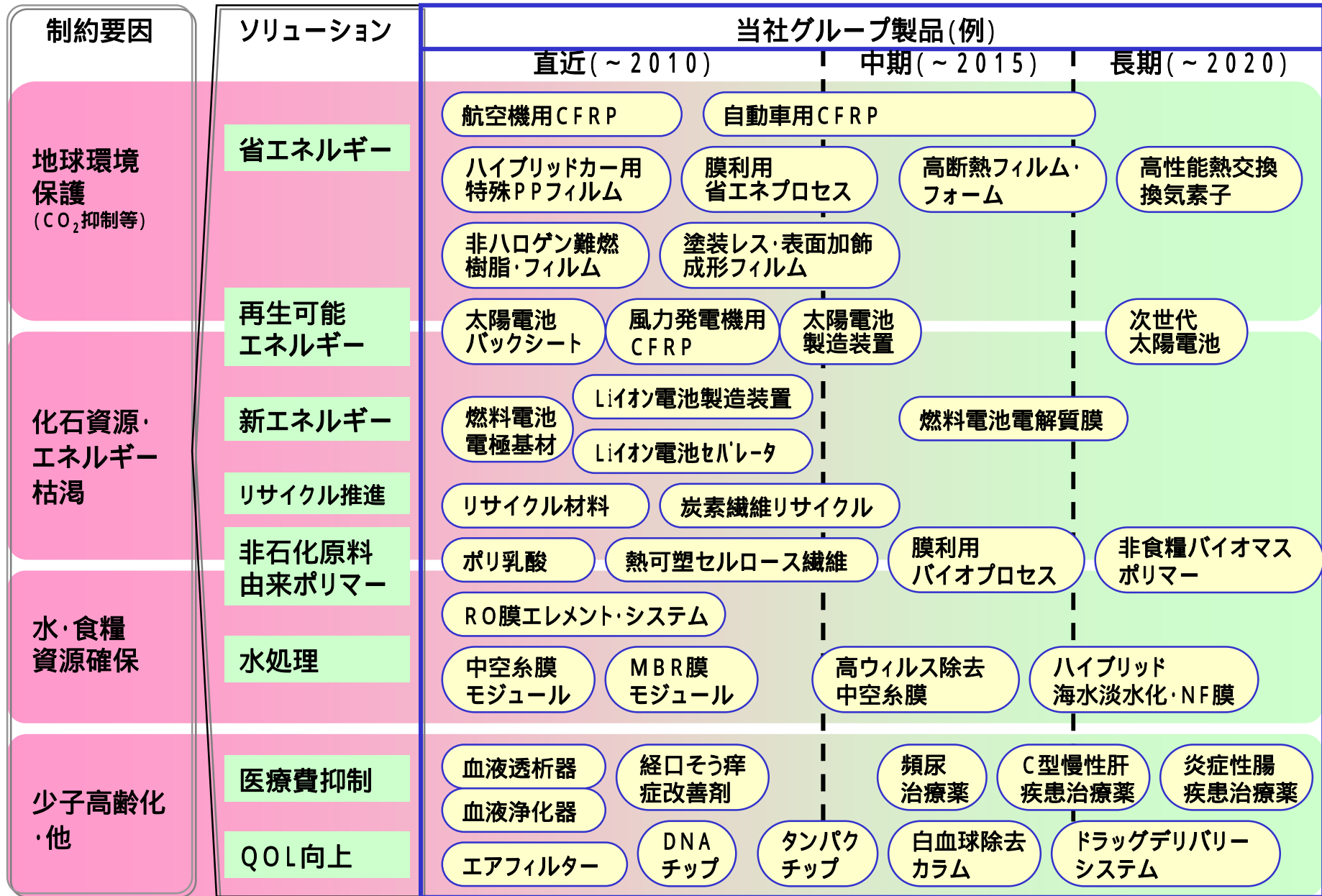
水処理事業グローバル展開、バイオポリマー・製品拡大

“IT - ” APGプロジェクトの基本戦略

< 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抑制等) : 省エネルギー、再生可能エネルギー
- ・化石資源・エネルギー枯渇 : 新エネルギー、非石化原料ポリマー
- ・水・食糧資源確保 : 海水淡水化システム、非食糧バイオポリマー
- ・少子高齢化 : ライフサイエンス事業によるQOL向上 等

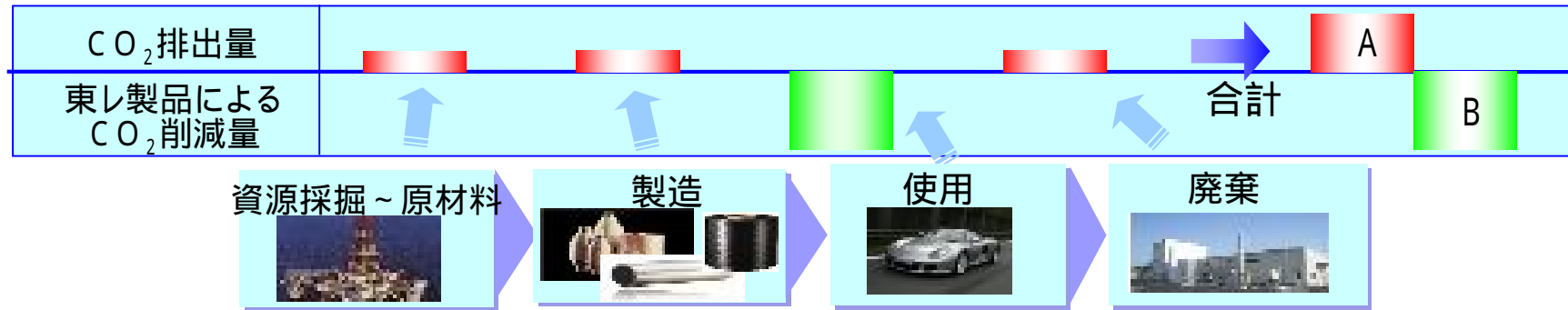
経済成長制約要因へのソリューション提供



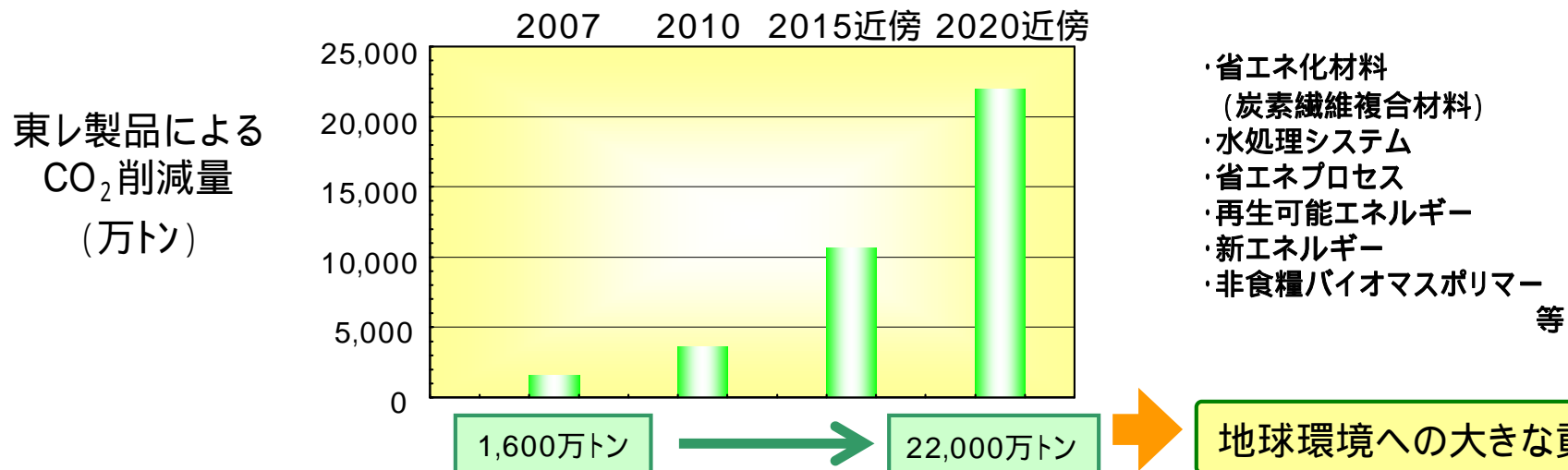
ライフサイクルアセスメント(LCA)による地球環境への貢献

【LCA：ライフサイクル全体でみたCO₂削減効果】

- ・ 製造過程(資源採掘～製造)と廃棄により排出されるCO₂ : A
 - ・ 使用過程で省エネルギー効果等で削減されるCO₂ : B
 - ・ 製品ライフサイクル合計CO₂削減量 : B - A
- } LCA
(Life Cycle Assessment)



【東レ製品によるCO₂削減効果(試算値)】



“IT-2010”と“IT- ”の関係

長期経営ビジョン

“AP-Innovation TORAY 21”

21世紀の東レグループの企業イメージ
コーポレートスローガン “Innovation by Chemistry”
「先端材料で世界のトップ企業を目指す」

継続

中期経営課題

“IT-2010”

「革新と創造の経営」
- 新たな飛躍への挑戦 -

主要課題 5つのInnovation

基本戦略 1. 高収益企業への転換
2. 重点4領域への先端材料の拡大

設備投資・研究開発投資戦略
8つのプロジェクト

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

2010年近傍の数値目標

売上高 18,000億円、
営業利益 1,500億円
ROA 8%、ROE 11%

凍結

“IT- ”

「聖域なき改革」
- 経済危機の克服 -

継続

経済危機克服への集中
新たなる成長への布石
3つのプロジェクト

1. トータルコスト競争力強化
2. 事業体制革新
3. 成長戦略推進

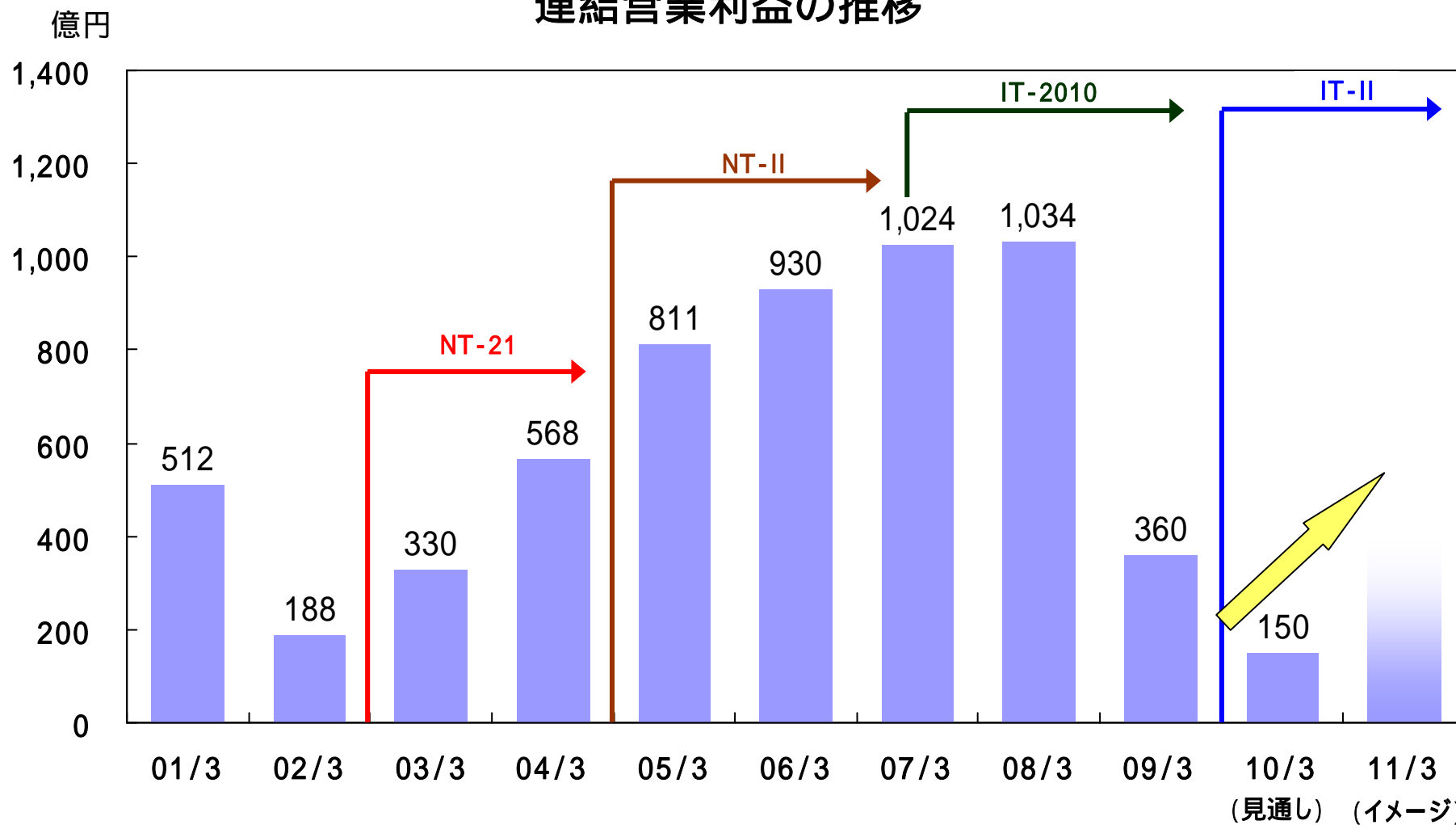
2011年3月期の数値目標

2009年3月期と同水準以上
への営業利益の回復

新規

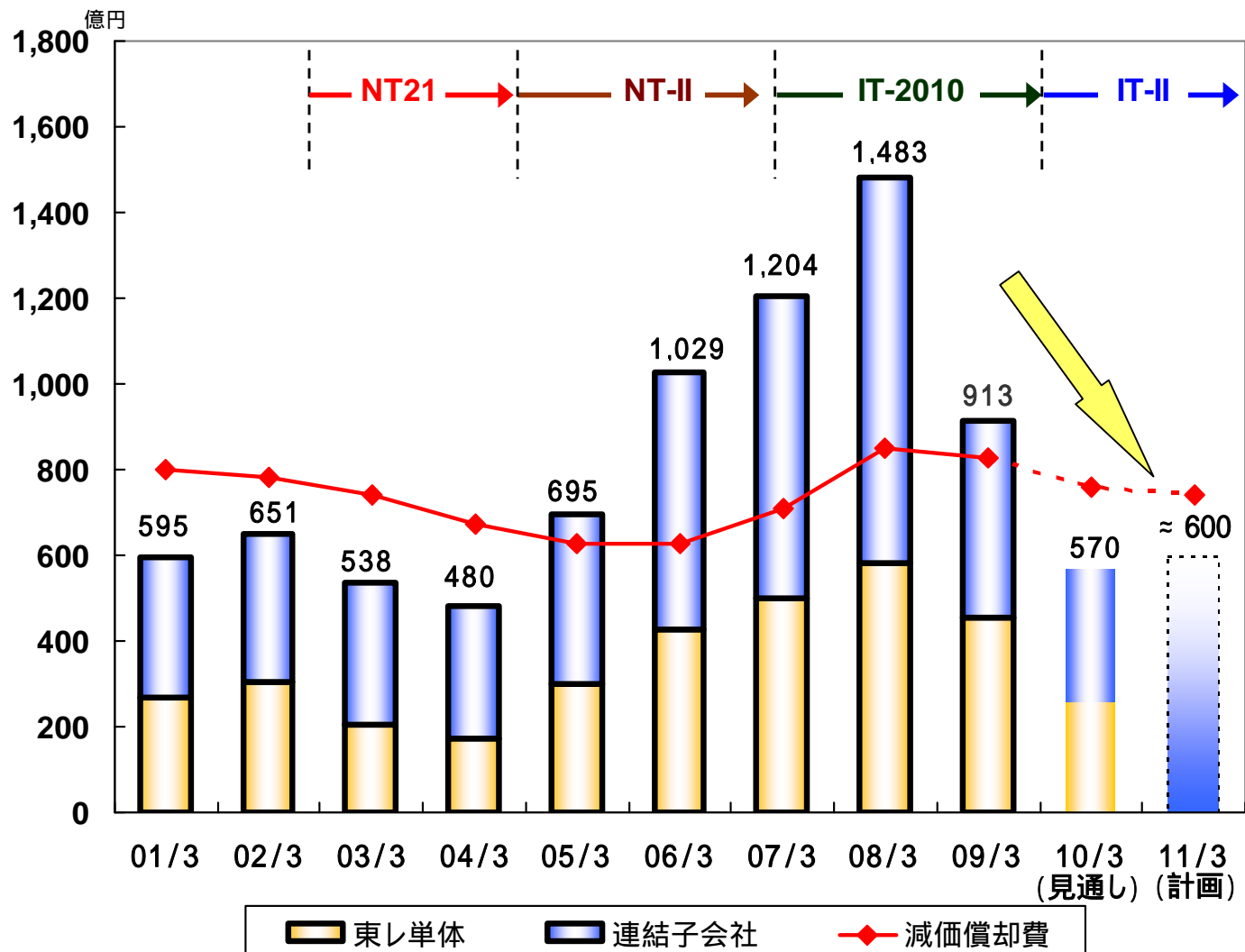
“IT - ”業績回復イメージ(連結営業利益)

連結営業利益の推移



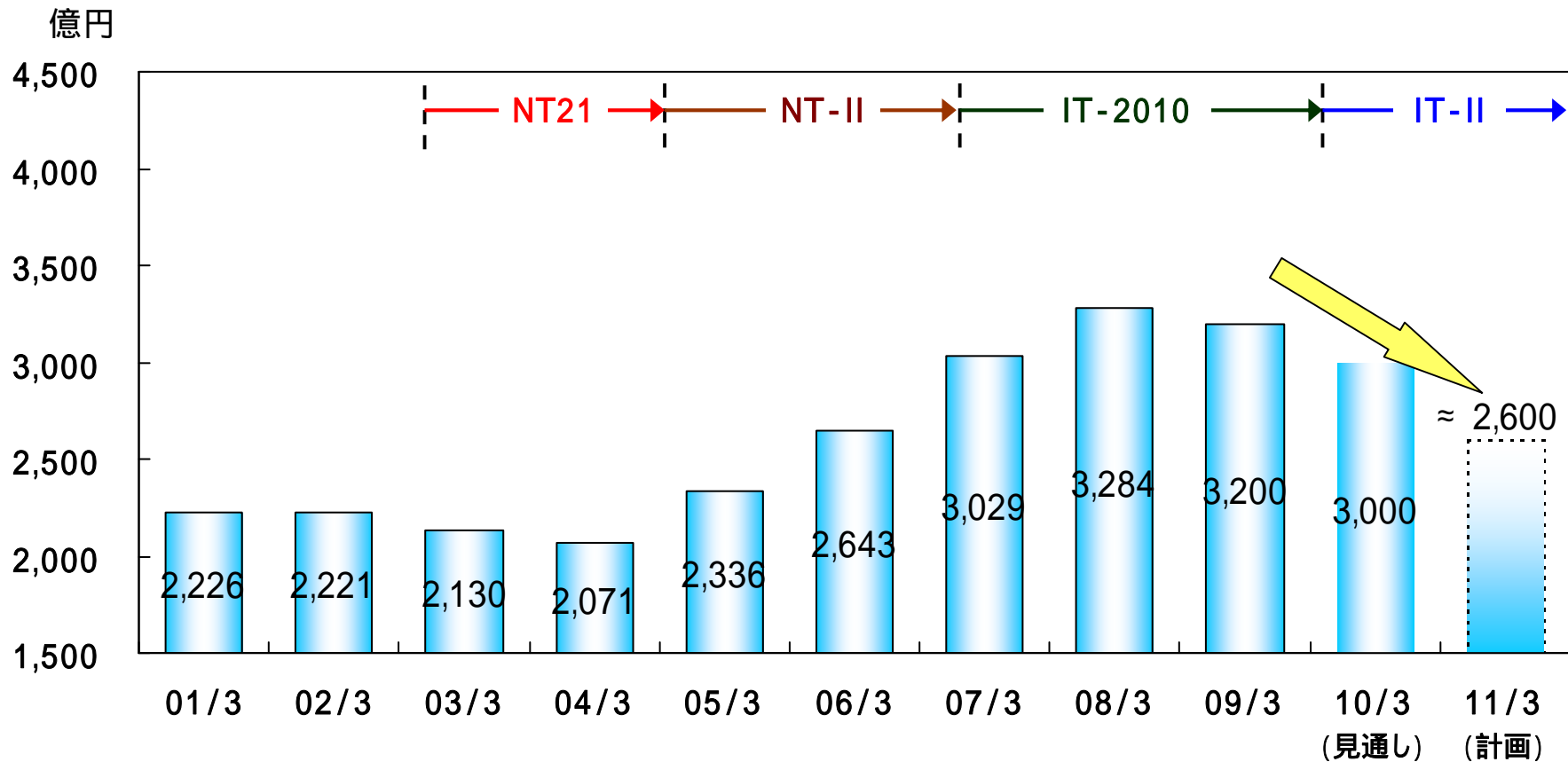
設備投資の圧縮

連結ベース設備投資額と減価償却費の推移



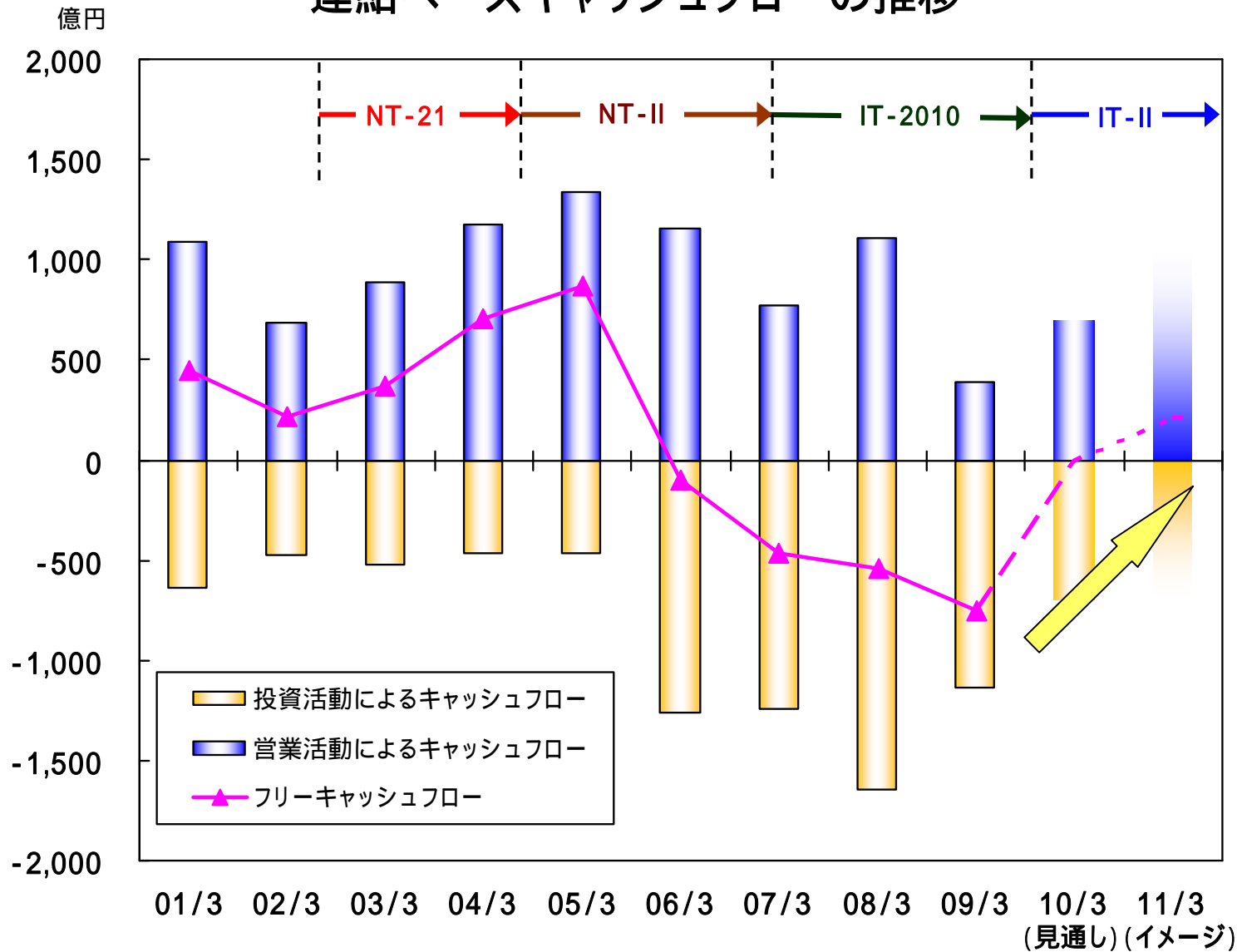
運転資本(棚卸資産・売掛金等)の削減

連結ベース棚卸資産金額の推移



キャッシュフローの改善

連結ベースキャッシュフローの推移



本資料の業績予想、見通し及び事業計画についての記述は、現時点における将来の経済環境予想等の仮定に基づいています。

本資料において当社の将来の業績を保証するものではありません。