

快速成长为高效益集团公司

1997-2006年

环境剧变与业绩骤降（1997-2001年）

◎经济环境与新经营体制

20世纪90年代，亚洲有两大事件给世界带来了巨大影响。一是1997年始于泰国的亚洲金融危机，二是中国凭借当时廉价的劳动力一举成为“世界工厂”，快速成长为制造业大国。日本在这一时期的发展举步维艰。1997年4月，日本政府将1989年制定的消费税税率从3%上调至5%。此外，一部分地方银行破产，大证券公司被迫申请歇业，1998年有一家大型银行破产被国家收购。随着泡沫经济的破灭，日本经济从90年代初开始进入衰退期，整个90年代被称为“失去的10年”。

面对这一险象环生的环境，东丽修改了1991年4月公布的长期经营愿景AP-G2000，并于1997年4月公布了新的长期经营愿景New AP-G2000。同年6月，前田胜之助社长10年任期已满，退居二线就任会长。时任专务董事的平井克彦就任社长兼CEO。平井传承了前田推行的基本经营政策中



平井克彦

的6项重要方针，即：（1）改革意识和强化“体质”；（2）扩大业务规模；（3）推进全球化与全球运营；（4）集团化管理；（5）培养人才；（6）强化基础研究和核心技术。同时，平井还新提出了5点要求，希望获得员工的理解和配合，即：（1）

主动思考解决问题；（2）雷厉风行；

（3）遵照国际标准；（4）保持“企业伦理”；（5）热情积极。此外，平井认为“培养符合企业伦理的价值观和行为”与上述经营课题同样重要，于是在同年8月成立了“伦理委员会”，并亲自担任委员长。

◎业绩情况与经营改革的措施

1997年度东丽取得了良好的合并业绩，其中销售额创下了1.0877万亿日元的历史新高，销售利润达到了719亿日元。但是，因受到亚洲金融危机的影响，销售额和利润在之后两年持续减少，1999年度的销售额低于1万亿日元，销售利润也降低至323亿日元。再加上退职金负债额的一次性合计金额，以及子公司的房地产库存估值下跌等这类特殊亏损达到1373亿元，因此该财年最终亏损了657亿日元。这一时期经营上最大的问题是海外投资收益没能按预期获利。当时实施的“战

略性大型设备投资 25 工程”的投资总额约为 2000 亿日元，原本预计每年利润增长 200 亿日元，但结果并没有按计划实现。

之后，受到 IT 产业快速发展的影响，东丽在 2000 年度的业绩得到了改善。但是 IT 产业的繁荣只持续到 2000 年 11 月，同年 12 月开始的通货紧缩造成日本经济滑坡，东丽 2001 年度的业绩显著低于年初预计值，销售额和利润再次减少。正是在这一时期，中国发展成为制造业大国，向日本出口的纤维产品骤增，东丽在日本国内的纤维事业面临巨大压力。此外，因录像带被光盘（DVD）所取代，导致市场结构发生了急剧变化，东丽的聚酯薄膜事业计划也被完全打乱。再加上 2001 年美国发生了“9.11 恐怖袭击事件”，导致航空市场一片萧条，东丽的碳纤维复合材料事业也由此受到冲击。基于上述原因，东丽 2001 年度合并决算的销售额为 1.0157 万亿日元，比上年度减少了 5.5%，销售利润为 188 亿日元，比上年度减少了 63.2%。单东丽总社而言，这是除创业期外首次陷入营业赤字，亏损了 58 亿日元。

面对这一困境，前田会长对今后的公司业绩忧心忡忡。2001 年 12 月，他召集公司董事召开了“经营恳谈会”，讨论重振东丽集团的方法。该会议从 2002 年 1 月开始改为以“董事恳谈会”的形式召开。另外，该议题也在经营会议、常务会议上进行了讨论。在结构改革的各项措施中，公司还对顾客问

卷调查的结果以及市场分析师和记者的见解等外部评价进行了详细分析。通过这些工作，董事会达成了以下共识：（1）对业绩恶化的原因分析不到位；（2）预算和公布值没有规范性；（3）说明责任¹和 IR²不充分；（4）未来计划不明确；（5）海外事业应该按照各国的具体情况，激发各自的活力。通过对这些问题的反省，公司决定在高度透明的体制下制定和实施计划。于是，将各事业本部和各部门制定的“中期经营课题”交由全公司的所有员工讨论，提高计划的精准度。计划公布后切实地跟进，努力尽到说明责任，提高透明度。汇总了这些改革措施的新中期经营课题——Project New TORAY 21 (NT21) 于 2002 年 4 月 1 日发布。

NT 改革——向新东丽转变（2002-2006 年）

◎摆脱经营危机、建立新体制和推进“NT21”

2002 年 4 月，前田会长重返东丽 CEO 一职。6 月底召开股东大会后，董事会决定由平井社长担任副会长，时任副社长的榭原定征则担任社长兼 COO。这一领导阵容一直持续至 2004 年 6 月。此后，榭原就任社长兼 CEO，前田退任董事，

1 说明责任：指东丽有责任和义务向投资者汇报资金的使用情况，以及公司的经营情况。

2 IR：投资者关系 (Investor Relations)。



榎原定征



下村彬一

就任名誉会长。2007年6月，时任副社长的下村彬一升任长期空缺的会长职务。

2002年4月1日，新旧社长交接的新闻发布会后，榎原召开了关于新的中期经营课题和长期经营愿景的发布会，并亲自对公司的新计划做了说明。公司当天向全体管理层下发了《向21世纪的新东丽转变——Project New TORAY 21 (NT21)》的宣传册。该宣传册的前言标题为《NT21的关键是经营思想的转变》，其中提出了在8个方面转变经营思想，旨在面对社会结构的变化，向公司内外明确提出东丽自身谋求“转变”的决心以及企业改革的方向。

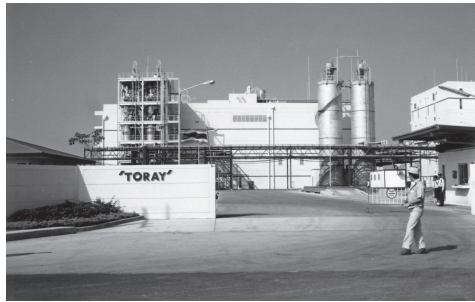
此外，榎原在就任社长时还向公司员工发表了“致员工们”的寄语。在寄语中，他对东丽业绩急速下滑的原因进行了分析，并宣布自己的使命是：“重新回到正视现实、彻底分析、

迅速应对的工作方法上，率领全公司切实地按计划实施 NT21 经营改革”，将致力于为推进企业改革付诸努力。中期经营课题 NT21 由以下 3 个部分构成：（1）近期课题和改革（2 年内实施的紧急课题和改革）；（2）中期课题和改革（即刻着手制定，并于 3-5 年内实施的课题和改革）；（3）长期展望（对 5-10 年后的发展构想）。同时东丽还发布了长期经营愿景 AP-New TORAY 21，为今后的长远发展描绘了宏图。AP-New TORAY 21 延续了 New AP-G2000 的基本路线，即通过全球性集团化经营谋求企业的进一步发展，同时还加入了大量“新服务”、“新生产和流通结构”方面的知识和经验。希望通过 AP-New TORAY 21，从过去以“产品制造”为核心的事业形态过渡至为顾客创造新价值、提供解决方案的新型事业形态，从而实现“21 世纪型 New Value Creator”。该目标是对企业理念“我们通过创造新的价值，为社会作贡献”的具体落实。东丽此后的经营活动也全面贯彻了这一经营思想。

◎根据 NT21 的实施成果，推动 NT- II

为了实现强化“体质”的目标，NT21 在 5 个方面积极采取措施，并取得了不菲的成效：（1）在营业改革方面，推进了 New Value Creator 等活动；（2）在加强总成本竞争力方面，东丽在 2002、2003 年度合计削减总费用 263 亿日元；（3）在全球生产改革方面，东丽对生产设备实施了一系列改

革措施，如将冈崎工厂尼龙轮胎帘子布原丝的生产设备改造为安全气囊产品的生产设备，在泰国 TTS 公司新增设了尼龙安全气囊原丝生产设备，将美国 TPA 公司和法国 TPEU 公司的薄膜生产设备转换为包装和工业材料生产设备等；（4）在事业结构改革方面，东丽采取了如下措施：（a）努力使亏损业务和亏损



TTS 公司（泰国）



TBPR 公司成立的新闻发布会（2004 年 2 月）

公司扭亏为盈（2003 年度比 2001 年度削减了约 300 亿日元的赤字）；（b）对关联公司进行战略性整合（在 2003 年度结束之前对 23 家公司制定方案）；（c）实施一系列战略性企业并购（M&A）和企业联盟措施，如收购美国杜邦公司的含氟纤维事业，向水道机工公司投资，与德国 BASF 公司合资在马来西亚成立 PBT 树脂生产企业 TBPR 公司等；（5）在财务“体质”改革方面，通过提高设备投资的效率和压缩库存等措施，提前一年完成了原计划于 2004 年年底之前将合并

后带息负债缩减至约 5000 亿日元的目标。

2003 年世界经济开始复苏，东丽的同年度销售额再创历史新高，达到了 1.0885 万亿日元，销售利润达到 568 亿日元，提前一年实现了 NT21 制定的 2004 年度目标（500 亿日元以上）。东丽由此奠定了挑战新课题和深化改革的基础，并且迎来了新的飞跃。作为改革的第二个阶段，东丽从 2004 年度开始实施了新的中期经营课题 Project NT- II（NT- II）。NT- II 继续坚持强化“体质”，同时加入了“进取”的内容。为了实现“通过事业结构改革，向高收益企业集团飞跃”，制定了 1000 亿日元的销售利润目标。

东丽开展 NT- II 在 8 个方面取得了成果：（1）在增强企业活力方面，东丽通过多方位交流（Multi Communication/MC）活动加强组织的内外以及纵向、横向的各种交流；（2）在加强总成本竞争力方面，东丽一如既往地降低损耗和杜绝浪费，并提高费用和业务的效率。从 2002 年度到 2004 年度共削减了费用 353 亿日元；（3）在加强财务“体质”方面，东丽致力于削减有息债务，截止至 2005 年度末，带息负债减少到了 4844 亿日元。2005 年 9 月末，债务产权比率达到 1.0 以下，实现了 NT- II 制定的目标值；（4）在营销改革方面，东丽采取了一系列措施，如转变营销观念、推进 New Value Creator、IT 化、扩大一站式服务功能（成立“汽车材料战略推进室”）、推行库存减半项目等；（5）在利润管理

方面，东丽按品种分别进行利润管理，对产生毛利赤字的品种进行削减，以此提高利润率，并取得了良好成效；（6）在扩大尖端材料事业方面，2005年度东丽的尖端材料产品销售额比2002年度增长了40%，从3054亿日元提升到4298亿日元。在此期间，碳纤维复合材料事业方面也取得可喜的佳绩。东丽向美国波音公司独家提供了预浸料，用于波音787机型的主承力结构；（7）在拓展主营业务方面，继续扩大了碳纤维、聚酯薄膜、聚酯棉混面料等产品，2002年度到2005年度，销售额增长了25%，从2659亿日元提升到3305亿日元。例如东丽为了提高聚酯薄膜事业的收益，充分发挥了韩国TSI公司（1999年成立，现TAK公司）的低成本竞争优势，将日美欧的录像带聚酯薄膜生产集中至该公司；（8）在战略性地扩大海外业务方面，东丽在中国与即发集团合资成立了东丽即发（青岛）染织股份有限公司（TJQ）。

根据 NT- II 的实施成果，制定 IT-2010

在世界经济稳步发展的环境下，东丽通过上述的改革，加上收购蝶理、水道机工为合并子公司，业绩得到不断提升。2004年度，东丽的销售额增长了近20%，达到了1.2986万亿日元，销售利润达到了811亿日元，超过了泡沫经济时代的最佳业绩（1990年度810亿日元），连同销售额都创下



活动徽章（现企业徽章）

历史最好成绩。2005 年度的销售额达到 1.4275 亿日元，销售利润达到 930 亿日元，连续两年创历史新高。该财年的净利润达到 474 亿日元，创下了 16 年来的最佳业绩。2006 年度，东丽预计可在上半年度完成 NT- II 制定的年销售利润 1000 亿日元的目标，因此于同年 9 月末决定结束 NT 改革工作。2006 年度的全年取得了销售额 1.5465 亿日元、销售利润 1024 亿日元、净利润 586 亿日元的好成绩。从 2002 年度开始实施 NT 改革的 5 年时间内，东丽的销售额和销售利润持续增长，取得了超出 NT- II 目标“合并销售利润 1000 亿日元”的佳绩。在决定结束 NT 改革工作前，东丽于 2006 年 4 月制定并公布了新的长期经营愿景 AP-Innovation TORAY 21。与此同时，为了适应时代的发展变化，公司还对 1995 年 4 月制定的“经营理念”和“企业行动指针”也进行了部分修改。东丽将新的企业标语定为“Innovation by Chemistry”，并结合企业标志制作了活动徽章。

2006 年 10 月，就在新长期经营愿景发布的半年后，东丽启动了新的中期经营课题 Project IT-2010。此时的经营环境发生了剧烈变化，信息通讯相关产业迅速发展、中国等新兴国家崛起、国际竞争日趋激烈、原油价格高涨、企业履行社会

责任的意识逐年提高。为了适应这些变化，确保企业的可持续发展，东丽集团必须立足于 NT 改革中重建的经营基础，脚踏实地挑战技术创新的同时进一步推动增强企业“体质”。为此，公司决定通过一系列的经营改革，积极推进 Project IT-2010，以期实现合并销售额 1.8 万亿日元、合并销售利润 1500 亿日元的目标。IT-2010 以 Innovation（创新）为核心，主要在以下五个方面积极推进改革和创新：（1）事业结构改革；（2）技术创新；（3）竞争力创新；（4）意识创新；（5）CSR 创新。

与此同时，东丽制定了全公司重点课题和全公司重点指标跟进项目。全公司重点课题主要包括以下四个方面：（1）国内相关公司合并重组；（2）企业组织改革；（3）改善管理统计制度；（4）扩充人事制度。全公司重点指标跟踪项目则包括：（1）尖端材料事业盈亏；（2）战略性主营业务盈亏；（3）大规模投资收益核算；（4）财务“体质”强化指标。

此外，东丽还在全公司启动了 8 个项目，推进企业的整体改革和创新，即：（1）事业结构革新项目；（2）海外事业强化项目；（3）扩大尖端材料事业项目；（4）技术研发创新项目；（5）生产力创新项目；（6）成本结构创新项目；（7）营销能力创新项目；（8）企业品牌强化项目。

为了建设“对社会负责的东丽”

进入 90 年代，日本国内外企业的丑闻事件层出不穷。为了提高员工遵纪守法的意识，杜绝丑闻事件的发生，东丽采取了一系列措施，如在 1997 年设置“企业伦理委员会”，在 2003 年制定《遵守企业伦理和法律法规的行动规范（8 项原则）》，并将其编成《遵守企业伦理和法律法规的手册》发给全体员工等。此外，社会还要求企业做到合规³、IR、CSR（Corporate Social Responsibility：企业社会责任）等，通过这些手段增加“企业经营透明度和说明责任”，“建立企业治理体制”。

最具有广义概念的 CSR 活动是衡量企业自身存在意义的重要内容，也是面向“百年后仍持续发展，作为受社会尊敬的企业长屹于世”而开展的重要活动。探寻东丽的历史可以追溯到三井家的起源地——近江国（现日本滋贺县），这也是东丽创业的起点。近江商人流传着“三方好”的家训，意为“卖方好、买方好、世间好”，比喻互惠互利、造福社会才能让生意兴隆、事业发展，这种观念与现在的 CSR 有着异曲同工之妙。东丽自创立以来，始终倡导“为经济发展作贡献”、“回报社会”的经营思想，重视企业的“公益性”和“社会性”。1955 年

3 合规：此处指遵守法令和社会规范，以及公平、公正的原则。

制定的社训“服务于社会”便是东丽对这一经营思想的明确规定。而且，1986年制定的企业理念“我们通过创造新的价值，为社会做贡献”也继承了该思想，并一直延续至今。

2003年，东丽成立了全公司的CSR委员会，明确表示了公司推进CSR活动的决心。2004年1月，公司制定并公布了《信息公开原则》，并于12月制定了“CSR方针”和“行动计划”。同年，东丽对1999年开始发行的环境报告进行改版，新版扩大了报告范围，更名为《环境和社会活动报告》（2005年再次更名为《CSR报告》）。

◎向“尖端材料的东丽”转变

在2004年4月开始实施的NT-II当中，东丽将“成为尖端材料的东丽”视为重要任务，启动了“扩大尖端材料事业的项目”。当时“尖端材料”是指为信息通讯、生命科学、环境、安全、住宅等各领域提供高技术创新型的材料。2003年度的尖端材料业务合并销售额达到3441亿日元，占总体的31.6%，合并销售利润达到322亿日元，占总体的56.7%。虽然其利润额已经取得了总体过半的好成绩，但是公司认为还应该进一步扩大，因此东丽决定将全集团设备投资的50%左右用于尖端材料领域。

2006年9月，为庆祝公司创立80周年，东丽在东京国际论坛大楼举办了纪念活动。公司召开了“东丽尖端材料座谈



波音 787 实体尺寸的机身模型在“东丽尖端材料展”上展出（2006 年 9 月）

会”，特邀诺贝尔化学奖获得者等著名学者演讲，还举办了“东丽尖端材料展”，对东丽的事业和产品进行了介绍。在尖端材料展上，最受瞩目的展品之一是新型客机波音 787 实体尺寸（直径 6 米）的机身模型，该机身的主承力结构材料采用了碳纤维“Torayca”。

为了扩大在尖端材料领域的发展，东丽在 2006 年 10 月启动的 IT-2010 中也提出了“扩大尖端材料事业”的基本战略。公司计划此后 5 年内对设备投资 6000 亿日元，其中 50% 用于尖端材料等方面的战略性扩大和人才培养。同时，还计划在 5 年内投入 2400 亿日元加强研究开发，其中 80% 的力量主投尖端材料研发。东丽希望通过采取这些措施，跻身为“尖端材料领域的全球顶级企业”。

东丽此前在尖端材料领域已经取得了一系列的发展成果。在碳纤维复合材料事业方面，东丽于 1997 年 5 月在美国阿

拉巴马州迪凯特成立了 CFA 公司（现 CMA 公司），该公司主要从事碳纤维“Torayca”的生产 和 销 售。东丽也由此确立了跨越日本、欧洲、美国 3 大地区的全球运营体



CFA 公司（现 CMA 公司）开业典礼（1999 年 9 月）

制。2004 年 5 月，东丽与波音公司签署了长期供货基本合同，为 787 机型主承力结构材料提供碳纤维 UD（单向）预浸料。2006 年 4 月，波音公司还额外订购了机体用碳纤维织物预浸料，由此双方签署了从 2006 年起历时 16 年时间（附带 5 年的选购项）的长期综合供货合同。波音 787 机型的结构材料几乎全部使用碳纤维复合材料，其重量超过机体总重量的一半，因此预计一架飞机大约使用 35 吨“Torayca”。为此，CFA 公司决定扩大碳纤维的产能，并且新增碳纤维原丝的生产。2006 年东丽在美国构建了从碳纤维原丝到碳化处理的一条龙生产。

在电子信息材料领域，东丽成功开启了 PDP（Plasma Display Panel）业务。1998 年，东丽开发了用于 PDP 背板障壁成型的“感光性浆料法障壁形成技术”，并于 2000 年确立了生产背板的独特工艺流程。松下电器产业（现 Panasonic 公司）极其关注东丽的技术，2000 年 9 月，双方就 PDP 事

业的合作达成一致意见。公司预测等离子电视今后有可能发展为大规模产业，而 PDP 等离子电视具有反应速度快、视野宽、色彩表现力强、易于大型化等特点，会成为一大商机。同年 10 月，东丽和松下电器产业合资成立了等离子显示器公司（出资比例为松下电器产业 75%，东丽 25%。2008 年 10 月更名为松下等离子显示器 [PPD] 公司），采用东丽提供的背板制造技术，建立了从材料到成品的一条龙生产。通过持续增产，该公司等离子电视的全球份额不断攀升。但是好景不长，后来液晶电视进行了技术创新，向大型化、超薄化、节能化以及分辨率提升等方面发展，同时还保持了低廉的价格。受其影响，该公司产品的全球份额也迅速缩小。2013 年末，PPD 公司决定结束等离子电视的生产，并于 2014 年 3 月末停止了业务。

在水处理膜事业方面，东丽开发了“高效率 2 段法”海水淡化系统，后来又开发了抗污染 RO 膜产品，面向废水再利用设备积极开展营销活动。另一方面，东丽于 1990 年开始研发超滤（UF）膜，并于 1996 年开始研发微滤（MF）膜、制造膜生物反应器的膜分离活性污泥技术（MBR）。通过成功研发多种类型系列产品，东丽建立了综合型膜处理体系，以此扩大水处理设备的产品销售。1999 年，东丽设立了水处理事业部门。2000 年，东丽、美国 IONICS 公司、美国三井物产 3 家公司合资在美国成立了 TMA 公司，并向瑞士的 Ropur AG 公司出资加强市场营销。2002 年 9 月，东丽与水

道机工株式会社开展了资本合作和业务合作。2003年，东丽获得了Ropur AG公司的经营权，并于次年将该公司更名为TMEu公司，致力于拓展欧洲、中近



TMUS 公司（美国）

东、北非地区市场。2005年，东丽组织了全球销售团队，并于2006年在美国投资成立了全资子公司TMUS，聚集多方力量，正式开拓美国市场。

开发新产品和开拓新的商业流程 ——与优衣库（UNIQLO）的共同开发

20世纪90年代，日本的纤维产品（服装及面料）进口渗透率接近80%，为了保护和扩大国内的纤维产业，当务之急的是针对产业结构变化制定对策，以及推动长期停滞的“流通体制改革”。

东丽与优衣库的关系始于1999年优衣库在外套中采用了东丽的材料。2000年初，优衣库提出了“在丝、棉、纺纱、面料方面也希望与东丽合作”的要求，经公司讨论后决定，由东丽集团海外工厂向优衣库提供用于制造防寒外套的聚酯填充

棉和聚酯摇粒绒纱线。同年5月，公司专门新成立了“全球运营推进室（GO室，现GO事业部）”，为优衣库提供一站式服务。东丽希望通过与优衣库加强合作，实现工业与商业的对接，以此实现流通体制的彻底改革，进而建立双方动态联盟。

东丽和优衣库共同取得的最大成果便是开发了‘Heattech’，这是优衣库在2003年秋冬季节推出的吸湿发热保暖内衣产品。由于顾客强烈要求面料具有“柔软的手感”，所以东丽经过多次反复试验，2006年又开发了完美融合了“Toraylon”、“Tetoron”、‘Lycra’和人造丝四种材料的‘Heattech’。这四种材料的混纺面料在染色方面存在困难，但是东丽后来确立了染色技术，实现了顾客期待的功能，在该领域创造出其他面料无法匹敌的优质产品。‘Heattech’在开拓合成纤维男士内衣新市场的同时，还开辟了面向女性顾客的“发热内衣”的新概念市场。‘Heattech’的产品性能并不止步于发热保暖方面，还有保湿、弹性、不易变形、防静电等性能。东丽每年都推出增添了新性能的优化产品，其销量也节节攀升。为了适应市场需求，需要在从原丝到缝制的一条龙生产中，确立新的质量标准并扩增生产设备。其中，负责生产管理的东丽所起到的引领作用是不可或缺的。

2006年3月，东丽和优衣库为了进一步巩固合作基础，双方签署了《关于中长期综合采购及供货的协议书》，并于6月签订了实施计划书，就建立“战略合作伙伴关系”共同

召开了新闻发布会。根据协议，双方开展基础材料制造业与SPA（生产零售业）的跨行业合作，并且构筑从材料到最终商品销售的一条龙式商品开发体制。

在加强合作的同时，东丽集团还通过在中国、东盟各国、孟加拉国扩建生产基地等措施，构筑了全球规模的供应体系。据此，自2006年至2010年的5年内，东丽为优衣库供应的材料和产品的累计交易额超出了预计，取得了2500亿日元的佳绩。遂在2011年至2015年开展了第二期合作，第二期的5年内累计交易额达到了6000亿日元。2015年11月，双方签署了第三期合作的意向书，计划进一步扩大交易，争取2016年至2020年的5年内的交易额超过1万亿日元。

正是这一划时代的合作体制，以及其背后的东丽集团全球化生产体系的支撑，为市场创出了‘Heattech’、‘Ultra Light Down’、‘Airism’（此3种商品为迅销公司的注册商标）等热销商品。



东丽与优衣库签署关于建立“战略合作伙伴关系”实施计划协议书（2006年6月）