

拓展全球事业

海外业务的开始（1955-1970 年）

◎海外事业的第一步——成立 Trilon Co., Ltd.（香港）

东丽从人造丝时代开始就抱有强烈的出口意愿，一直将开拓海外市场视为推动事业发展的支柱。上世纪 50 年代，随着尼龙和涤纶等合成纤维的问世，东丽形成了扩大生产规模→降低成本→扩大需求的良性循环。同时，伴随生产规模的扩大，出口对于东丽的重要性愈发凸显。东丽向出口量大的地区派遣了常驻人员，一时间将出口战略推行得红红火火。在这一时期的出口业务中，东丽并没有进行直接的销售活动，而是将拓展顾客与营销活动都委托给了商社，自己只负责产品的生产，以及向当地顾客提供技术服务。

在这一背景下，1955 年东丽在香港与日本的商社及 5 名华侨合资成立了贸易公司 Trilon，东丽的海外投资由此迈出了第一步。东丽认为要在香港市场占据优势地位，就需要在当地拥有自己的销售公司，所以将经营权一并交由当地公司负责。以此为先驱，直到 20 世纪 80 年代，东丽终于完善了自身的

海外贸易网络。而 Trilon 公司则于之后的 1990 年被 THK 公司吸收合并。

◎启动海外生产

进入 60 年代后，发展中国家开始扶持自己的纤维加工业，实施进口替代政策。东丽为了维持出口，通过与当地资本合资的形式打入了纺织、编织、染色、缝制业。1962 年成立于锡兰（现斯里兰卡）的尼龙纺织品公司是东丽迈出的第一步。截至 1973 年，东丽的出口已涉及到了全球 17 个国家和地区的 40 家公司，不过之后又对很多公司实行了撤资。

东丽作为制造企业真正意义上的海外拓展始于 1963 年在泰国成立 TTTM 公司，主要从事涤纶粘胶混纺面料的生产。在当时的泰国市场，东丽的涤纶粘胶混纺面料“GOLDEN EAGLE”受到高度评价。TTTM 公司承袭了这一品牌，开始了纺纱、织布、染色的一条龙生产。1963 年，东丽与三井物产合资成立 TNT（现 TTS）公司，该公司于 1967 年开始生产尼龙长丝。

在印度尼西亚，东丽配合该国的纺织工业扶植政策，于 70 年代陆续成立了图表 7-1 所示的合资公司。其中，位于雅加达西部坦格朗地区的 ITS



TTTM 公司（泰国）

公司建成了聚合制丝的一条龙生产线。ITS 成为核心企业，一方面向日本国内供应尼龙长丝，另一方面向东丽集团各纺织公司供应涤纶短纤。

图表 7-1
投资印度尼西亚的情况 (1970-1973 年)

公司名称	事业类别	成立
CENTEX	涤纶 / 棉纺、织、染	1970 年 5 月
Texfibre	N、P 长丝的假捻纱	1970 年 8 月
ISTEM	涤纶 / 粘胶纺、织、染	1970 年 8 月
ITS	N-FY、P-SF、聚合	1971 年 10 月
ACTEM	腈纶纺织、染色	1973 年 4 月
ETX	涤纶 / 棉纺、织	1973 年 6 月

另一方面，东丽也早早进入了韩国市场。1963 年，东丽向从事仿毛尼龙加工的 Korea Nylon Inc. 提供生产技术和经营指导，并于 1971 年向该公司出资。1969 年，东丽与韩国本地的公司及三井物产共同合资成立了生产聚酯纤维的 Korea Polyester Inc.。1981 年，Korea Nylon Inc. 和



ITS 公司 (印度尼西亚)

Korea Polyester Inc. 两公司合并，成立了 Kolon Industries, Inc. 并经营至今。此外，1972 年与三星 (Samsung) 集团及三井物产合资成立了第一合纤公

司 (Cheil Synthetic Textiles Co., Ltd.) 专门生产涤纶短纤, 该公司于 1997 年更名为 Saehan Industries Inc.。

海外事业的进展 (1971-1986 年)

◎与 TAL 集团的合作

进入 70 年代后, 尼克松冲击造成日元升值, 加上日美纺织品协定、MFA¹ 出口限制政策, 使日本纺织行业受到了很大的影响。由于当时日本国内销售已日渐饱和, 而出口方面又停滞不前, 所以产量增长接近极限。在这一背景下, 东丽为了合纤事业的发展, 在开发高附加价值产品的同时, 还从不同以往的全新思路出发探寻国际战略。

其中的一个国际战略便是与 TAL (Textile Alliance Ltd.) 公司的合作 (项目)。1962 年, 在纺织业正值兴盛的香港, 经营纺织业的 C.C.Lee 和贸易公司 Jardine Matheson & Co. 共同成立了 TAL 公司。当时该公司所描绘的宏伟构想是: 立足该公司位于行业中游的纺织业, 向上游发展合纤制造, 向下游发展缝制业, 同时在自由贸易区因地制宜分工生产, 而最终的成衣则发往欧美发达国家销售。公司使用的核心材料为涤棉混纺面料, 主打的成衣产品为男士衬衫。

1 MFA: 多种纤维协定 (Multi Fiber Arrangement)。详见第 3 章。

对 TAL 公司来讲，拥有强大技术实力和雄厚资金实力的东丽也是绝佳的合作伙伴，双方一拍即合。1971 年，东丽向 TAL 公司出资。1973 年，东丽与 TAL 公司共同在马来西亚的檳城成立了 PFR 公司，生产涤纶短纤。集合 TAL 公司在马来西亚之前就已设立的纺、织、染公司，马来西亚成为了东丽从原棉到涤棉混纺面料的一条龙生产基地。东丽与 TAL 公司的合作还拓展至泰国和印度尼西亚，1972 年在泰国向 LTX 公司出资，1973 年在印度尼西亚成立了 ETX 公司。

◎TAL 集团的重组

1973 年第一次石油危机爆发，TAL 集团将成衣以自主品牌直销给欧美的批发商和大型服装店的出口战略受挫，TAL 旗下各生产基地纷纷陷入了赤字。由于东丽对 TAL 集团的财务支援和持股比重上升等原因，东丽不得不直接参与 TAL 集团的经营。1976 年，东丽重新派遣了负责营销的高管和相关业务人员，力求挽回经营局面。之后，TAL 公司做出了战略调整，由自主品牌转变为给客户品牌做代加工（即 OEM）。该举措获得了成效，公司于 1978 年度开始盈利，并于 1980 年度消除了累计亏损。

受此影响，1983 年东丽主持对 TAL 集团进行了重组，上游（原纱、原棉）和中游（纺、织、染）由东丽 100% 出资，下游（缝制）由 C.C.Lee 主导的新公司经营，其余的香港针

织品业务等则由 TAL 公司继续负责。之后，东丽于 1990 年又进行了第二次重组，解除了与 TAL 集团的关系，PFR、PAB、LTX、ETX 各公司成为了东丽的子公司。

70 年代，石油危机以及全球经济不景气导致各国经济停滞，受此影响，包括 TAL 集团在内，东丽在东南亚的各公司一直呈赤字状态。到了 80 年代，东丽多次考虑是否出售或清算当地公司。后来，各公司纷纷致力于推进事业结构改革和提高生产技术，提高了产品成本竞争力，并且制定了符合出口的品质标准。这些因素促使其产品在欧美市场的反响超过了韩国、台湾产品。恰在此时，广场协议对汇率的影响使东南亚各公司产品的成本竞争力进一步得到加强，1986 年度以后收益持续稳定。

◎开展欧美业务

向欧美开展业务始于 1971 年，东丽开始生产和销售仿麂皮人造革（当时在日本的商标为“Ecsaine”）。由于欧美国国家皮革服装产品较为普遍，所以成为了该产品市场需求的主要来源。在美国，东丽通过美国大型渠道销售商 Springs Mills，以



Alcantara 公司（意大利）

“Ultrasuede”品牌销售该产品。

另一方面，在欧洲，1974年东丽与意大利的合纤公司 ANIC 公司（现 EniChem 集团）在米兰成立了 Iganto 公司（出资比例 49%）。Iganto 公司以“Alcantara”品牌开始生产仿麂皮人造革产品，1977年完善了从超细原棉到成品的一条龙生产体系。“Alcantara”在市场上获得了好评，销量迅猛增长。1981年，Iganto 公司更名为 Alcantara。东丽于之后的 1991 年取得了该公司的经营权。

此外在法国，1980年，由于法国政府将碳纤维定位为航空航天领域中的重要材料，遂热情邀请东丽投资。而东丽也为了尽早确保拥有极大发展潜力的欧洲市场，决定与法国国营石油企业 Elf Aquitaine 公司（现 Total 公司）合资。1982年，双方成立了 SOFICAR 公司（东丽出资比例为 35%、现 CFE 公司），并于 1985 年投产。东丽在后来的 1988 年取得了该公司的经营权。

另一方面，东丽于 1985 年收购了位于美国罗德岛州的聚



CFE 公司（法国）

丙烯薄膜生产厂 Trea Industry 公司（1989 年更名为 TPA 公司），这是东丽在美国的首家全资子公司。东丽在收购该公司后立即建设了

新工厂，以东丽的技术开始了生产。之后，该公司开始生产蒸镀加工产品，不久后产品种类还扩展到了聚酯薄膜。

全球化的推进（1987-1996年）

◎纺织事业的全球化

80年代末期，东丽基于“从全球范围来看，纺织业将持续成长，纤维产业仍然具有发展前景”的思路，继在东盟地区开展涤纶短纤系列之后，又开始在海外拓展涤纶长丝系列业务。

在印度尼西亚，东丽将三岛工厂的现有设备迁移至 ITS 公司，并于 1990 年开始生产涤纶长丝。在泰国，东丽于 1989 年开始在 LTX 公司生产涤纶面料 taffeta（用于内衬的标准品种），并于 1991 年成立 TFL 公司（现 TTS 公司），通过一步法（OSP）创新工艺生产涤纶长丝。东丽一步步落实了涤纶长丝系列产品的生产。此外，英国 Courtaulds 公司希望向东丽出售涤纶长丝面料业务，东丽接受并收购了从事该业务的 Samuel Courtauld 公司，于 1989 年成立了 TTEL 公司。在收购后，东丽在曼斯菲尔德建造了生产薄款涤纶面料的新工厂，并于 1993 年投产。

由于 ITS 公司旗下的 PFR 公司扩大了产能，东丽的涤纶原棉系列也随之增产。位于东盟的纺、织、染东丽集团各公司开始纷纷更换最新的 AJL 高效纺织机，以及进行织、染等设

备的现代化改造，同时还大幅度增强了这些设备的产能。这使得东丽在东盟地区生产的涤棉混纺面料在产量和质量上均达到了世界领先水平。

此外，由于在东盟地区的事业进展顺利，东丽于1993年、1994年正式开启了社会公益活动，分别在马来西亚、印度尼西亚、泰国成立了与日本相同的东丽科学振兴财团，并于1995年举办了第一届颁奖仪式。

◎在中国南通构建纺织一条龙体系

东丽从50年代起就通过出口纺织品以及合纤设备、技术等，与中国开始了商业往来，但是直到80年代，东丽对在中国直接投资的态度仍是“保持观望，实施尚早”。进入90年代以后，由于中国实行了“社会主义市场经济”政策，东丽也转变了长久以来的方针，向THK公司出资的陕西省印染项目提供了技术援助。东丽利用与中国的半官半民企业进行合作的机会，对中国的“一国两制”制度以及企业经营的实际情况进行了调查研究，进而为正式投资做好了准备。

之后，东丽计划在中国构建聚酯长丝聚合、制丝、以及织、染加工的一条龙生产体系，并考虑选址。1994年，东丽从多个候选地点中选择了江苏省南通市经济技术开发区，申请取得了区内100万平方米的用地。南通市的水电等基础设施完善，纺织业发达，同时还拥有良好教育背景的优秀人才和政

府给予的外资优惠政策。同年 8 月，东丽与 Sakai Ovex 公司共同出资成立了从事聚酯长丝面料染色的 TSD 公司，并于次年的 1995 年成立了从事织



TSD 公司（中国）

布的 TSW 公司，专门向 TSD 公司供应布料。此外，东丽还于 1995 年成立了从事聚酯纤维聚合和制丝的 TFNL 公司，构建了一条龙生产体系。

◎非纤维（纤维以外）事业的全球化

【树脂事业】东丽在开展南通纤维项目的同时，树脂业务也开始进入快速崛起的中国市场。面向产量急剧增长的家电产品、自动化办公设备、游戏机，东丽在 1995 年先后成立了以 ABS 树脂为中心的合成材料公司（LCH 公司负责销售 / LCS 公司负责生产），以及塑料成型、组装产品的公司（RKH 公司负责销售 / RKZ 公司负责生产）。考虑到便捷性和税务方面的优势等因素，东丽将销售基地设在了香港，生产基地则以另一家法人的形式设于中国大陆的深圳市经济特区和中山市产业开发区。另一方面，东丽在马来西亚开始树脂成型加工的时间比在中国的业务更早。1990 年，东丽又接着在位于马来西亚的 PFR 公司用地内成立了生产“Toyolac”的 TPM 公司。这

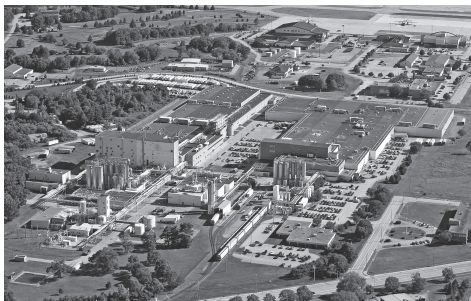


TPM 公司 (马来西亚)

是东丽首家海外树脂聚合生产基地，1992 年投产后又持续扩增了设备。此外，东丽于 1989 年与 Monsanto 公司在美国合资成立了 Montor 公司（1999

年移交 TREC 公司管理），开始着手发展尼龙树脂合成材料。

[薄膜事业] 1988 年，东丽成立了亚洲首家蒸镀加工公司 3TP 公司（现 TTS 公司）投产后的第二年发展成为从薄膜原材开始的一条龙生产体系，并逐渐扩增了设备。另一方面，曾率先生产“Torayfan”的美国 TPA 公司于 1991 年开始生产聚酯薄膜“Lumirror”。截至 1997 年，该公司不断扩大“Torayfan”和“Lumirror”的产能，同时还开始生产聚烯烃泡沫“Toraypef”。由于当地社会对 TPA 公司寄予了很高的



TPA 公司 (美国)

期望，为了回馈社会，东丽于 1992 年罗得岛州立大学创立 100 周年之际，在该校设立了东丽奖学金，将其运营所获的利息作为奖学金

的资金源，每年授予获奖学生。2010年，东丽追加了1百万美元（9500万日元）用于奖学金的增资，并于2014年再次追加了200万美元（2亿日元）。

【复合材料事业】由于东丽的碳纤维复合材料“Torayca”成为波音777飞机唯一的主承力结构用料，1992年东丽成立了生产预浸料的公司——TCA公司（现CMA公司）。该公司位于华盛顿州西雅图市近郊的塔科马地区，与波音公司的工厂相邻。1994年投产后，随着需求量一路攀升，该公司也在不断地扩大产能。此外，东丽还在1988年获得了SOFICAR公司的经营权，由此建立了横跨日美欧3地的碳纤维复合材料运营体制。

◎从全球化到全球运营

随着全球化的发展，海外生产规模逐步扩大，东丽开始为整个集团筹划最优化配置。例如，按照各子公司擅长的品类对其生产进行合理布局，根据当地需求调整开工率，实现产品以内→外、外→内、外→外的方式进行相互流通。如果是纺织的话，则在原纱→面料→成衣的垂直型运营中，将最佳的生产、加工基地有效地衔接在一起。东丽将这一模式称为“全球运营”，希望通过优化生产、物流和商流，将成本控制到最低水平。同时，东丽也希望通过全球经营规避单个公司所难以抵御的经济波动和汇率风险。

为了使全球运营成为可能，东丽必须做到使集团各公司的产品无论在任何国家的任何工厂生产，质量都符合东丽的统一标准（称为“东丽制造”）。为此，日本工厂作为母工厂，对技术转移与制造技术水平的统一付出了极大的努力，从而促使纤维、树脂、薄膜和碳纤维复合材料的各大事业从全球化进化为全球运营。

◎贸易活动

80年代中期，综合商社的出口销售能力出现衰退，东丽一方面需要填补这方面的缺口，另一方面也需要向日益活跃的东盟各子公司提供出口业务支援。90年代，全球运营开启。为了顺利推行全球运营，并且针对海外市场开展碳纤维复合材料以及水处理膜等需要高度专业知识的销售业务，东丽扩充进出口贸易职能的任务迫在眉睫。东丽首先将驻海外的事务所改为当地法人，如1965年在美国成立TAM公司、1974年在香港成立THK公司、1980年在台湾成立东馨公司。然后，对原有公司进行重组或成立新公司，如1980年在英国成立TEL公司、1982年在新加坡成立TSP公司（刚成立时为TIA公司）、1985年在德国成立TDG公司、1988年将美国TAM公司的贸易功能分离出来，成立了TOMAC公司等。1989年，东丽将各家贸易公司的股权结构原则上变更为东丽70%、东丽国际贸易（TI）公司30%。之后，随着海外

贸易活动的扩大，需要以 TI 公司为中心进行贸易协作。因此，2007 年东丽又将股权结构原则上恢复到 TI 公司 70%、东丽 30% 的比例。伴随此类操作，东丽进行了一系列组织结构改革和公司名称变更。

海外业务的飞速发展（1997-2006 年）

◎正式在中国投资

【纤维事业】已经投产的 TSD、TSW 两家公司均于 1998 年成倍扩增了设备，并于 2000 年合并成立了新 TSD 公司。该公司持续扩大产能，包括后续生产的尼龙长丝面料在内，截至 2004 年产能扩增至了投产初期的约 10 倍。另一方面，TFNL 公司的聚酯纤维聚合、制丝于 1998 年投产，该公司使用了汇集东丽技术精华的最先进设备。但是，由于中国境内廉价的国产设备持续扩增，东丽在慢性的供应过剩中因赤字而苦恼不已。为了打破这一局面，东丽引进了可以生产差异化产品的设备，2005 年还引进了尼龙长丝设备。

此外，随着事业规模的扩大，为了满足当地新产品开发的需求，于 2002 年成立了 TFRC 公司。该公司作为东丽的全球化研究基地之一，进行高分子化学、纤维技术的全方位研究和开发。2004 年，东丽还成立了负责高分子尖端材料开发的上海分公司（2012 年，作为 TARC 公司开展业务）。

[树脂事业] 2002年,东洋塑料精工 Toyo Plastics Seiko Co., Ltd. (现东丽塑料精密 Toray Plastics Precision Co., Ltd.) 在上海成立了 STPS 公司,开始供应小型精密结构零部件。此外,LCS公司于次年全新引进了PPS树脂合成材料生产设备。2005年,东丽解除了与LCH公司的合资,成立了全部由东丽出资的TPHK公司。东丽将该公司定位为华南地区树脂合成材料事业的综合管理公司,并将生产厂归到该公司旗下,建立了生产、销售、技术服务功能一体化的高效运营体制。此外,2006年东丽在华北地区的天津市与日本Pigment公司、丰田通商公司合资成立了NPT公司,在华东地区的苏州市收购了其他公司,成立新法人(现TPSU公司),构建了横跨华南、华东、华北3大地区的运营体制。

[薄膜事业] 2001年,东丽与中国石油化工集团公司旗下的仪化集团在江苏省仪征市各出资50%成立了YTP公司。该公司购买了仪化集团现有设备后投产,主要从事聚酯薄膜的生产和销售。YTP公司于2004年扩增了包装、工业材料用途的生产设备,并于2006年扩增了用于电容器的极薄聚酯薄膜的生产设备,扩大了生产规模。

在此期间,东丽致力于从侧面支援中国境内的事业发展,并努力提高东丽品牌的知名度。东丽从1997年开始特别赞助“上海国际马拉松赛”,并一直持续至今。此外,东丽于2003年在中日两国同时开始推广形象品牌“Torex”,不仅

设置了户外广告牌，还投放了电视广告。

◎融入地区社会——上海国际马拉松赛的意义

上海市体育总会主办的上海国际马拉松赛是上海全民健身节的活动之一，首届赛事于1996年举办，而东丽从1997年开始对其进行特别赞助。东丽相信：赞助该赛事为上海市作贡献，这不仅有助于强健市民的体魄，还可以通过体育文化促进中日友好关系的发展。因此，一直赞助至今。现在该马拉松赛已被中国国家体育总局认定为中国4大国际马拉松赛（上海、北京、大连、厦门）之一。此外，上海市还将其与F1、男子网球大师赛、田径锦标赛一同指定为上海4大体育赛事。2017年第22届上海国际马拉松赛于11月12日（周日）举办，来自85个国家的3.8万名参赛者中，有2.8万名参加了全程马拉松。赛事的报名人数多达12.8万名以上，中签竞争



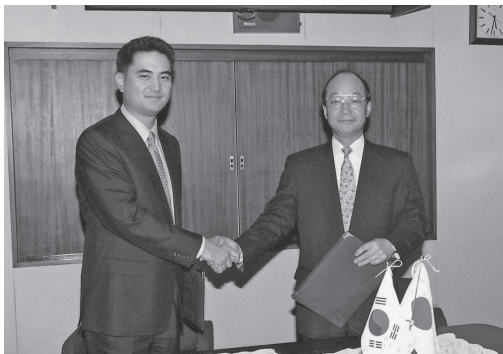
“上海国际马拉松赛”开跑（2017年11月12日）

率高达 3.1 倍。东丽还特别为集团各公司员工和客户提供了赞助商参赛名额。且赛事当天，各公司内的踊跃人士还身着集团统一的 T 恤参赛，整个集团的热情参与将大赛氛围推向了最高点。

上海市电视台五星体育频道（有线电视）及东方卫视（卫星电视）不仅在全中国境内，还面向世界各国直播了当天赛事。东丽最初为冠名赞助商，现在荣膺了 Founding Sponsor（创始赞助商）这一独一无二的称号，位列顶级赞助商。

◎在韩国成立东丽 Saehan 公司

从多元化发展的三星集团中独立出来的第一合纤公司在 1997 年更名为 Saehan 公司。恰逢此时亚洲金融危机爆发，受其影响 Saehan 公司不得不进行财务结构改进，并向东丽求助。1999 年，东丽与 Saehan 合资成立了 TSI 公司（现 TAK 公司）。该公司收购了 Saehan 所有的聚酯薄膜和无纺织业务



与 Saehan 公司成立合资公司的签字仪式（1999 年 6 月）

以及部分聚酯长丝业务，同年 12 月开始营业。之后，TSI 公司扩充了聚酯薄膜的设备，增加了薄膜涂层业务，扩增了用于制造纸尿裤的聚丙

烯长丝无纺布（PP Spunbond）设备并且向海外发展，将业务领域扩大至碳纤维、PPS 树脂等方面。在此期间，该公司于 2008 年成为东丽的全资子公司，2010 年更名为 TAK 公司。

此外，在 TSI 公司成立之前，1995 年东丽在韩国与三星集团成立了以 PI 薄膜为基材制作柔性电路板及导线的 STEMCO 公司，以及实装驱动芯片的 STECO 公司。随着事业的顺利扩大，STECO 公司于 2003 年将新工厂迁至天安，STEMCO 公司于 2005 年将新工厂迁于梧仓。STECO 公司是 STEMCO 公司的最大的客户，在维持与该公司业务往来的同时，STEMCO 公司也向其他半导体企业进行供货，成长为拥有顶级全球市场份额的厂商。

◎积极推进各地区的全球化

【捷克】1997 年，东丽在 Prostějov 工业用地上成立了 TTCE 公司，开始了涤纶塔夫绸面料的织、染一条龙生产。该公司作为东丽在东欧的首家事业基地，之后也进行了设备扩充，于 2006 年开始生产安全气囊基布，2013 年开始生产“东丽无水印刷平版”等，持续积极地扩大业务。



TTCE 公司（捷克）

[马来西亚] 1998年,东丽在PFR公司开始生产“Lumirror”,截至2006年已扩增至3号机,2014年还开始了铝的蒸镀加工。此外在PBT树脂方面,2004年东丽与德国的BASF公司分别出资50%成立了TBPR公司,该公司于2006年开始运作后,分别以两家公司各自的商标销售产品。

[法国] 1996年,东丽收购了Rhône-Poulenc公司的聚酯薄膜子公司,成立了TPEU公司。该公司设置了“Lumirror”技术的新产线,并于1999年投产。2010年,为了提高经营效率,东丽将该公司的设备转移至TFE公司。TFE公司成立于2008年,生产“Torayfan”。

[美国] 继1992年生产预浸料的TCA公司成立之后,东丽于1997年在阿拉巴马州迪凯特成立了生产碳纤维的CFA公司(现CMA公司),并于1999年投产。2004年,该公司新增了碳纤维原丝设备扩增了碳化处理设备,由此在美国构建了碳纤维原丝、碳化处理、预浸料的一条龙生产体系,之后还不断扩大了产能。此外,东丽还进行了高性能纤维领域的并购,如2001年从PPS纤维占全球份额50%的美国企业获得了经



TCA公司(现CMA公司)(美国)



CFA公司(现CMA公司)南卡罗莱纳新工厂的奠基典礼(2016年1月)

营权，2002 年从杜邦公司收购了氟纤维事业，确保了高知名度商标‘Teflon’的使用权等。

◎成立地区综合管理公司

东丽在 2002 年的全公司中期经营课题 NT21 中，对所有经营领域都不遗余力地推进了改革，同时持续加强了全球化发展。在经济增长率高的地区，公司为了参与当地经济发展扩大事业，创立了地区总部制度，以便业务主体实现快速决策。2002 年，东丽在中国、印度尼西亚、泰国、马来西亚 4 个国家成立了综合管理公司。在设备投资方面，给予了综合管理公司总经理超过事业本部长、相当于东丽社长级别的决定权限。

◎全球重组

就在东丽不断进行海外投资，扩大海外生产基地的数量和生产规模之际，大型企业 TSI 公司的加入带来了一个契机，促使东丽在对各生产基地的作用进行明确分工的基础上，开始对生产设备实施转移、改造、新增等措施，以期为每一种产品都建立起适合当地的生产及销售体系。这一措施称为“全球重组”，典型的事例是聚酯薄膜业务（横跨世界 6 个地区）和涤纶长丝业务（横跨世界 5 个地区）。通过实施全球重组，强化了总成本竞争力，并且确立了在全球性价格竞争中取胜的基础。

此外，随着海外事业领域的扩大，东丽于 2002 年开设了

亚洲国际会议和欧美国际会议（2009年两会议合并），跟进海外事业的进展。

新的全球化发展（2007-2016年）

◎IT-2010 之后的全球化战略

在2006年10月开始的中期经营课题IT-2010中，东丽启动了海外事业强化项目，在成长地区扩大事业。受2008年雷曼事件的影响，东丽削减了投资计划，但是在AP-G 2013中还是继承了扩大海外业务的方针，推进了“亚洲·新兴国家的事业扩大(AE)项目”。具体来说，东丽为中国、印度、东盟、新兴国家分别设置了推进项目实施的部门，在AP-G 2016中还加入了美洲地区。东丽通过各地区的委员会和事业扩大会议等，来制定、推进并跟进地区战略。尤其是针对新兴国家，东丽将印度、巴西、中东以及北非、中东欧、俄罗斯作为重点地区，开设了驻当地的事务所。例如2011年在印度成立了东丽印度事务所，该事务所于2014年变更为当地法人TID公司。东丽通过这些措施，努力提高收集信息和宣传的能力。与此同时，在欧洲与韩国等地，东丽也持续在扩大有成长前景的业务。此外，2017年4月，东丽过渡至以业务为主轴，以地区、功能为横轴的全球3轴经营体制，并将设备投资等方面的决定权限也交由事业本部长。

◎在中国这一巨大的成长市场发展事业

【纤维事业】TSD 公司保持盈利状态。除了扩增设备以外，还开展本地化业务运营，扎根于生产、销售的现场，公司的盈利额年年攀升，成为了中国东丽集团各公司的楷模。TFNL 公司也通过扩大差异化产品的生产等，在 2010 年扭亏为盈，进入了新的扩大发展阶段。另外，由于纸尿裤系列产品的需求增加，东丽于 2006 年将 TSI 公司的技术进行转移，在南通用地内成立了生产聚丙烯长丝无纺布的 TPN 公司。自 2008 年投产后截至 2014 年，该公司取得了顺利发展，扩增了 4 号机等。此外，2017 年东丽在佛山成立了 TPF 公司。

【树脂事业】2010 年，东丽将 TPCH 公司（原来的 TPHK 公司）重组为中国树脂事业的综合管理公司，在强化生产销售一体化运营的同时，在深圳的 TPSZ 公司全新设立了树脂技术中心，实现了开发与技术服务的一体化。2012 年，东丽在四川省成都市成立了 TPCD 公司，涉足中国内陆地区。2013 年，TPSZ 公司（原来的 LCS 公司）引进了“Torayca”树脂的生产设备。

【薄膜事业】随着平板显示器的需求与日俱增，2011 年向 YTP 公司转移了日本的聚酯薄膜生产设备，并于 2015 年设置了最先进的设备等，扩大光学薄膜的生产。

【化学事业】2009 年，东丽精细化工 Toray Fine Chemicals Co., Ltd. 在河北省沧州市成立了生产 DMSO 的 TFCC 公司，

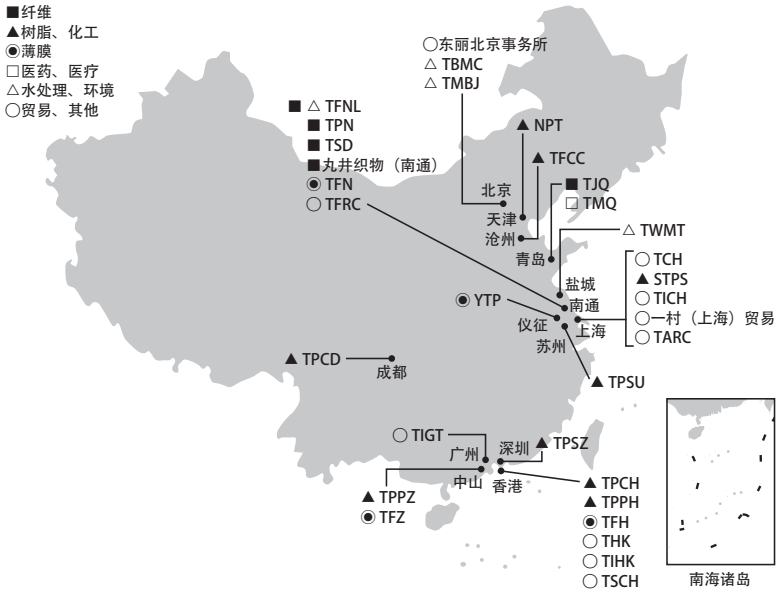
这种材料主要用于半导体的生产工序，并且在医药、农药领域的需求也有望增加。

[水处理事业] 2009年，东丽与中国化工集团旗下的蓝星（集团）公司共同在北京市成立了生产水处理膜产品的TBMC公司。2016年，东丽与万邦达集团的江苏省万邦达环保科技有限公司在江苏省盐城市成立了TWMT公司，该公司主要生产膜分离活性污泥法（MBR）的水处理膜。

[医疗材料事业] 随着中国透析市场的扩大，东丽于2011年在山东省青岛即墨市与青岛即发集团公司共同成立了TMQ公司，2012年开始生产和销售透析设备。之后开始生产人工肾脏，并于2014年在日本、2017年在中国国内开始销售工作。



TPCD 公司开业仪式



图表 7-2 中国 (含香港) 的事业发展情况 (东丽 90 年史正篇中记载的主要关联公司)

图表 7-3 东丽在中国大陆、香港、台湾的主要业务发展

1955 年成立 Trilon Co., Ltd. (香港) (1990 年被 THK 吸收)
1969 年成立台北事务所
1973 年向上海石油化学工厂出口涤纶用原料及聚合设备
1974 年在香港成立东丽 (香港) (THK)
1980 年成立东馨 (现台北东丽国际 (TITP)), 后来吸收了台北事务所
1985 年成立东丽北京事务所
1990 年向上海石油化学工厂出口产业用涤纶设备, 成立 TAL Knits
1991 年陕西省第二印染厂和 THK 合资成立了陕西华昌纺织印染

(下转第 136 页)

(上接第 135 页)

1994 年成立东丽酒伊印染 (南通) (TSD)、东丽上海事务所、上海三井复合塑料、TALTEX (珠海)
1995 年成立东丽合成纤维 (南通) (TFNL)、东丽酒伊织布 (南通) (TSW)、丽碧复合塑料 (深圳) (现东丽塑料深圳 (TPSZ))、丽碧复合塑料 (香港) (现东丽塑料 (中国) (TPCH))、丽光精密 (中山) (现东丽塑料精密 (中山) (TPPZ))、丽光精密 (香港) (现东丽塑料精密 (TPPH))
1997 年成立东丽商事 (上海) (现东丽国际贸易 (TICH))
2000 年将 TSD 与 TSW 合并, 成立了东丽酒伊织染 (南通) (TSD)
2001 年成立了仪化东丽聚酯薄膜 (YTP)
2002 年在上海成立东丽 (中国) 投资 (TCH)、在香港成立东丽 (华南) (TSCH) 在南通成立东丽纤维研究所 (中国) (TFRC)、成立东丽薄膜加工 (中山、香港) (TFZ、TFH)
2004 年成立东丽纤维研究所 (中国) 上海分公司、与丸井织物合资成立丸井织物 (南通)
2006 年成立东丽吉祥塑料科技 (苏州) (TPSU)、天津碧美特工程塑料 (NPT) 成立东丽高新聚化 (南通) (TPN)
2008 年成立东丽 (北京) 科技咨询服务 (TMBJ)
2009 年成立蓝星东丽膜科技 (北京) (TBMC)、沧州东丽精细化工 (TFCC)
2011 年成立东丽医疗科技 (青岛) (TMQ)、在台湾成立东丽尖端薄膜 (TAFK)
2012 年成立东丽塑料 (成都) (TPCD); 合并 TSL 和 TCH 的商品部门, 成立 TICH; 东丽先端材料研究开发 (中国) (TARC) 开始运营
2014 年成立东丽国际贸易 (香港) (TIHK)
2015 年成立东艾科尖端薄膜 (南通) (TFN)
2016 年成立万邦达东丽膜科技 (江苏) (TWMT)
2017 年成立东丽高新聚化 (佛山) (TPF)

※1998 年 4 月 25 日, 当时的中国国家副主席胡锦涛 (2003-2013 年任国家主席) 视察了东丽祝贺事业场。

◎持续扩大的纤维事业

由于东盟各国对纸尿裤的需求急速增长，2011年东丽与TAK公司在ITS公司用地内成立了TPJ公司并且投产。该公司使用TAK公司的技术，生产用于纸尿裤的聚丙烯长丝无纺布，并于2016年启动了2号机。此外东丽还决定在韩国TAK公司扩增6号机（2018年度投产）。东丽由此奠定了亚洲主要供应商的地位。

汽车安全气囊的全球需求量不断增加，在安全气囊的织物方面，东丽于2002年将泰国TFL公司（现TTS公司）作为气囊尼龙原丝的海外生产基地，将LTX公司作为基布（织物）的海外生产基地。公司持续扩大了这两大基地的产能。此外，东丽还新建了生产基布的基地，2006年成立了TTCE公司，2014年在印度成立了基布的合资公司TKAT公司，并于2016年投产。2015年，东丽在Zoltek公司墨西哥工厂用地内成立了TAMX公司，计划从2018年开始生产原丝和基布。

东丽与优衣库的原料、缝制品一条龙合作事业迅速扩大。东丽为实施该业务在日本国内外建立并强化了原丝和面料的生产体



TKAT公司（印度）

系，同时集结优秀的缝制工厂组建并培养成制造团队，形成了横跨中国、东盟各国、孟加拉国的供应链。其中 THK 公司在供应链中起到了关键作用。

此外，2014 年东丽通过 TAK 公司，将韩国熊津化学吸收为合并子公司，并更名为 TCK 公司。东丽由此将该公司的涤纶长丝、短纤事业纳入东丽集团内，成功实现了协同效应。另外，该公司为了满足持续增长的无纺布需求，扩增了聚酯低熔点原棉和复合原棉的制造设备。

◎发展以汽车、电机和电子用途为中心的树脂事业

在树脂方面，东丽在 TPM 公司持续扩增 ABS 树脂的生产能力。PPS 树脂作为战略性产品，继日本国内东海工厂之后，东丽将 TAK 公司选为日本国外的 PPS 生产基地。另外，东丽在韩国全罗北道群山市新万金工业园区内新建了从主原料到聚合，再到合成材料的一条龙工厂。2015 年从合成材料开始依次投产，巩固了 PPS 市场占有率全球第一的地位。

随着各地对合成材料的需求不断扩大，东丽除了在中国增产以外，还在 ITS 公司持续扩大尼龙和 PBT 树脂合成材料的产能，以及在 TTS 公司持续扩大 PPS 合成材料等的产能。2014 年，东丽在 Zoltek 公司的墨西哥工厂内成立 TRMX 公司，将其作为新基地，于次年开始生产尼龙和 PBT 树脂合成材料。

◎以 IT、新能源领域为中心发展薄膜事业

2007年,东丽在韩国TAK公司扩大光学聚酯薄膜的产能,同时持续扩增与IT相关的薄膜涂层生产线。

2011年,东丽薄膜加工在台湾成立了生产自粘性表面保护膜“Toretec”的TAFK公司,该公司作为新的基地于次年投产。随着液晶背光技术向LED方向发展,功能性LED背光板成为不可或缺的配件。“Toretec”膜可以为其表面提供保护,市场需求有望大幅增加。

电池隔膜(BSF)方面,东丽的该项事业始于2010年在日本国内成立东丽燃机能膜合同会社(之后的TBSF公司)。随后该公司的子公司在韩国也开始了生产。随着业务扩大,东丽在TBSF公司(2017年被东丽总公司吸收合并)的韩国子公司TBSK公司扩增了制膜设备,并于2015年从LG化学公司(LG Chem, Ltd.)购买了隔膜涂层加工设备,在此基础上成立了TBCK公司,构建了能迅速应对高性能薄膜市场需求的体制。

◎伴随需求扩大,积极发展碳纤维复合材料事业

东丽在横跨日、美、欧3大地区持续扩增设备的同时,为了满足以韩国、中国为中心迅速增长的亚洲需求,将TAK公司作为碳纤维的第4个基地。该公司于2013年投产,之后,在全球4大地区持续扩增设备。此外,在碳纤维原丝方面,



Zoltek 公司 (墨西哥)

CFE 公司获批了新的土地，继日本、美国之后，建设了第 3 个碳纤维原丝生产基地。

在以风力发电涡轮机叶片等为主要用途的大丝束领域，东丽于 2014 年收购了市场份额居全球首位的 Zoltek 公司。

该公司的工厂位于匈牙利和墨西哥，均为从碳纤维原丝到碳化处理的一条龙工厂。东丽在收购后，马上将墨西哥工厂的产能翻倍，并且进一步扩增了两家工厂的设备。

在没有预浸料生产基地的欧洲地区，东丽于 2015 年在意大利成立了 CIT 公司，对行业内公司进行收购，成功获得 Delta-Tech 公司的股份，将其吸收为子公司。

在复合材料方面，东丽在欧洲于 2008 年向德国 ACE 公司出资，之后于 2011 年与戴姆勒公司合资成立了 EACC 公司。在美国，东丽于 2013 年向 CFRP 汽车零部件一级供应商 PCC 公司出资。此外，东丽在日本收购并成立了 TCM 公司之后，在其下的泰国工厂 CMTH 公司内新建了量产车间，并于 2016 年竣工。

此外，东丽与波音公司于 2015 年在原有波音 787 项目的基础上，签订了向新机型 777X 提供预浸料的综合性长期供货合同。为此，东丽在美国南卡罗莱纳州取得了用地，决定新

建设碳纤维原丝、碳化处理、预浸料的一条龙生产厂，并计划从 2018 年开始依次投产。同时，2017 年 4 月，东丽将 CFA 公司和 TCA 公司合并，成立了 CMA 公司。东丽计划通过对美国境内的 3 个基地的一体化事业运营，进一步扩大事业发展。

◎为解决全球水资源不足的问题，开展水处理事业

在中国开展水处理业务的同时，2006 年东丽在美国成立了 TMUS 公司，2014 年在沙特阿拉伯合资成立了 TMME 公司，生产 RO 膜元件。同年，东丽收购了 TCK 公司。由此东丽集团的 RO 膜组件生产基地横跨了日本、美国、中国、韩国和沙特阿拉伯 5 大地区。

东丽整合了相关的生产、全球销售（诸如瑞士的公司等）以及研发资源，一体化扩张，为全球水资源不足问题提供解决方案。



TMME 公司（沙特阿拉伯）

◎东丽的全球经营

东丽在海外设置基地时，秉承“长期扎根于当地社会，为该国家和地区的经济作贡献”的理念，落实“全球范围实现周期性可持续增长”的全球化经营。具体来说，东丽采取了以下措施：（1）在日本国内进行创新型研究和技术开发，发

明尖端材料→(2)从需求、成本竞争力等观点出发,选择并建设最佳的海外基地,在满足当地需求的同时致力于扩大事业发展→(3)将获利回馈其日本国内母公司工厂,以及用于下一项尖端材料的研究和创新工艺的技术开发。通过这一循环,使日本国内与海外齐头并进,实现可持续成长。

这一全球经营取得了不菲的成果。东丽集团2016年度的合并海外销售额达到1.1万亿日元,销售额构成比例超过了52%。此外,截至2017年3月底,合并对象公司数量除日本以外,在全球25个国家和地区拥有156家合并子公司。主要指标的海外所占比例上来看,2001年度海外员工人数过半,2013年度海外有形固定资产过半,2014年度海外销售额过半。东丽成长为了名副其实的全球化公司。