

向新的飞跃发起挑战

2007-2016年

东丽集团在雷曼事件前后采取的对策 (2007-2008年)

由于美国房地产泡沫崩溃引发金融市场动荡，在2008年9月15日，美国著名投资银行雷曼兄弟公司宣布破产，给全球金融市场带来了巨大的冲击。雷曼事件又进而引发了信贷紧缩和经济衰退的负面连锁反应，导致全球经济普遍低迷。之后各国政府迅速采取了大规模货币宽松和经济刺激等措施，全球经济得以在2009年春季开始触底反弹，但日本因受到出口减少加之库存调整和设备投资减少的影响，其经济低迷的程度甚至大于危机震源的美国。此后日本政府颁布了环保汽车补贴减税和家电环保积分制度等刺激消费政策，加之世界各国经济逐渐复苏的影响，日本经济也于2009年春季开始呈现恢复势头。

东丽根据2006年10月启动的IT-2010计划，努力拓展事业规模和创收，2007年度合并净销售额达到1.6497万亿日元，合并销售利润达到1034亿日元，并且销售额连续5年、销售利润连续4年创下历史新高。进入2008年度后，上半年

度全球经济放缓，东丽准确预测到经济前景还将进一步走低，在雷曼事件爆发前的 2008 年 8 月就根据 NT21 的经验提前启动了“全公司综合对策”。具体内容包括：针对原料价格上涨实施成本转嫁、促进品种向高附加值产品转变、通过降低生产成本确保利润增长，以及削减费用等举措。但同年 9 月发生的雷曼事件使事业经营环境愈发恶化，因此从 12 月开始，集团启动了第二阶段“全公司综合对策”，毅然决定对设备投资和研发投资进行重点筛选和评估。

但是，之后经济状况愈加恶化，终端消费需求疲软导致供应链各个环节大规模清理库存，基础材料产业因此受到严重影响。顾客对东丽集团产品的需求也大幅度降低，难以预测何时才能恢复，因此克服危机成为了东丽集团的当务之急。东丽除了坚持“安全、防灾、环境保护”、“推进 CSR”等基本原则以外，果断采取了无圣域¹全方位对策，2009 年 2 月“全公司综合对策”进入第三阶段。其中包括以下紧急对策：①降低董事薪酬；②降低期末股票分红；③削减所有费用；④停止全公司的娱乐活动。此外，东丽还决定暂缓执行 IT-2010 中设定的业绩目标，从 2009 年 4 月 1 日开始为了克服经济危机而全力推行新的中期经营课题“IT- II 计划 (IT- II)”。由于当时经营环境极其恶劣，东丽的 2008 年度合并销售利润降低至

1 圣域：指不可触碰的禁区。下同。

360 亿日元,再加上投资有价证券和有形固定资产价值减损等,当期亏损了 163 亿日元。

通过 IT- II 推进无圣域的改革 (2009-2010 年)

东丽在 IT- II 计划中,通过当机立断地推进无圣域的改革,在两年时间内集中全集团公司的力量克服经济危机。计划中提出了“五项基本方针”,即:①削减总成本;②贯彻“去库存(基于合理的价格战略将产品全部售完)”实现收益最大化;③将经营体制调整到最佳状态以便适应经营环境上的结构性变化;④压缩设备投资和降低营运资金需求量;⑤进行业务重组,以期未来发展。为了有效地贯彻这些方针,东丽提出了“三项全公司项目”。

①“提高总成本竞争力(TC: Total Cost Reduction)”。

努力在 2009、2010 的两个年度内,实现削减总额 1000 亿日元的目标。具体包括 600 亿日元的固定成本、400 亿日元的变动成本。

②“革新业务体制(APS: Action Program for Survival)”。

贯彻“去库存”,以期取得收益最大化,同时对中期事业环境和规模进行预测,将销售、生产、开发的规模和体制调整到最佳状态。

- ③“推进发展战略 (APG: Action Program for Growth) ”。
- 从两个方向进行战略推进。一个是把制约全球经济增长的“环境”、“资源与能源”、“出生率下降与老龄化”问题作为切入点，“提出解决方案，为社会做贡献”。另一个是“开发亚洲的巨大市场，特别是要参与中国的经济发展”。

这三大项目取得了以下成果：

- ①通过执行 TC 项目，总计削减了 1020 亿日元的成本，合计金额达到了预定目标。
- ②APS 项目基于合理的价格战略，通过“去库存”实现了增加销售量和改善价差。虽然销售总利润于 2008 年度第 4 季度跌入谷底，但是之后顺利实现了增长。此外，还优化了液晶彩色过滤器等业务的生产规模和生产基地。
- ③APG 项目取得了以下进展：

◦信息通讯材料和器材方面，投资了埃克森美孚集团旗下的东燃通用石油公司（现在的 JXTG 能源）的锂电池隔膜（BSF）业务，2010 年 1 月成立了“东丽东燃机能膜合同会社”。

◦碳纤维复合材料方面，2010 年 4 月与德国的 Daimler 公司签订了汽车零部件碳纤维复合材料 (CFRP) 共同开发合同。同年 5 月与欧洲 EADS (European Aeronautic

Defence and Space) 公司 (现空中客车公司) 签订了向空中客车公司供应碳纤维预浸料的长期供货合同。

。2009年7月, 与中国化工集团公司的核心企业集团中国蓝星(集团)公司在北京合资成立了蓝星东丽膜科技

(北京) 有限公司 (TBMC), 从事水处理膜产品的生产和销售。同月, 东丽精细化工与中国石油化工集团 (Sinopec) 旗下的中国石化集团资产经营管理公司



成立锂电池隔膜 (BSF) 合资公司意向书的签约仪式 (2009年11月)



TBMC 公司开工奠基仪式 (2009年8月)



TFCC 公司 (中国)



TPN 公司 (中国)

合资在河北省沧州市成立了沧州东丽精细化工有限公司 (TFCC)，从事二甲基亚砜 (DMSO) 的生产和销售。此外，2008 年 3 月投产的东丽高新聚化 (南通) 有限公司 (TPN) 也增设了生产用于卫生材料的高性能聚丙烯长丝无纺布 (PP 纺粘) 2 号机。

尽管基本方针④“压缩设备投资和降低营运资金需求量”并不属于全公司措施,但是这项工作极大地改善了自由现金流。

通过采取这些措施,2009 年度东丽的合并业绩中,虽然固定资产减损等原因连续 2 期计入大幅损失,但是其他项目均超出原计划达标。2010 年度销售额达到 1.5397 万亿日元,销售利润为 1001 亿日元,当期净利润为 579 亿日元。销售额与利润都大幅超过了上一年度。

为推进发展战略进行公开融资

由于次贷危机的影响，东丽的业绩在 2008、2009 年度大幅度下滑，衡量公司财务状况的负债权益比（D/E）远远超过了 1。为了将来能够抓住投资时机，顺利在具有发展潜力的领域和地区积极推广业务，公司需要尽快改善财务状况。在这一背景下，东丽在投资参与上述 BSF 业务时，也出于筹措其他投资资金的目的，于 2010 年 6 月公开融资。融资总额为 1019 亿日元，一半用于增资，一半计入资本公积。这样，东丽的注册资本达到了 1479 亿日元。

过渡至新的经营体制

2010 年 6 月，东丽克服了经营危机之后，将工作重心转向促发展的战略轨道。由此，榊原定征卸任社长，担任会长兼



日觉昭广

CEO 的职务，时任副社长的日觉昭广就任了社长兼 COO（日觉社长于次年 6 月就任了 CEO 兼 COO）。

日觉社长认为“材料是构成所有产品的基础，拥有从本质上改变社会的力量”，他强调为了发明出创新材料“需要目光长远，坚持不懈地研发”。

他还要求贯彻“现场主义²”，要求员工具备强烈的“忠于基本³，向着应有的姿态，做应做之事”意识。向所有员工反复重申“以 FOR THE COMPANY 的态度工作”，“希望集团公司能够以良好的形象被整个社会认同和信赖”的经营理念，督促员工在工作中充满自信心和自豪感。

发生东日本大地震

2011年3月11日，日本东海岸发生了最高震级达到里氏9.0级的大地震，同时引发了日本国内观测史上最强的海啸。这一东日本大地震使日本东北、关东等地区蒙受巨大损失，导致东京电力福岛第一核电站发生放射性物质泄露的严重事故。

东丽集团没有因为地震出现人员伤亡。地震受灾范围和规模巨大，震后电力供给不足而采取的限电措施从整体上给日本经济带来了严重影响。2011年7~9月，日本经济快速恢复到震前的水平，到2012年这段期间，由于灾后重建的市场需求，经济呈缓慢上升态势。

2 现场主义：即“一线主义”、“一线工作法”。强调重视一线，接地气。重视在现场解决问题的能力。

3 基本：此处指基础、原则、要领、根本、底线等含义。

“改革与进取的经营”（2011-2013年）

◎AP-Growth TORAY 2020 和 AP-G 2013 的制定

东丽展望 10 年后的 2020 年制定了新的长期经营愿景 AP-Growth TORAY 2020（愿景 2020），将推进 CSR 活动和扩大业务规模作为结构改革的两个重点。其第一阶段是制定中期经营课题 AP-G 2013，该课题自 2011 年 4 月开始为期 3 年。2011 年 2 月，该课题与愿景 2020 一同发布。

在 AP-G 2013 中，东丽沿续了以往的改革，并将经营姿态由“改革”转为“进取”，力求走上新的发展轨道。并且根据这一思路制定了“8 项基本战略”，即：

- ①拓展成长领域⁴的业务——制定并实施“扩大绿色创新事业（GR）”，解决今后愈发重要的地球环境、资源与能源问题。
- ②拓展成长国和地区⁵的业务——今后亚洲及其他新兴国家的经济有望实现大幅增长，为了在这些国家和地区获取发展，设置了“扩大亚洲·新兴国家事业（AE）”。
- ③投资设备——计划在 3 年内投资 3500 亿日元的设备，且 2/3 用于扩大发展投资，其中 60% 分配至绿色创新事业。按地区将总额的 1/2 分配至亚洲地区。

4 成长领域：具有成长潜力的领域。下同。

5 成长国和地区：具有成长潜力的国家和地区。下同。

- ④M&A⁶和战略联盟——设置区别于设备投资资金的独立款项，对重要课题进行战略判断。
- ⑤研发投资——计划在3年内投入1600亿日元的研发费用，其中50%投入绿色创新相关的研究开发。
- ⑥培养和储备人才——努力培养和储备能够引领制定重要战略和推进战略实施的人才，并且致力于录用和培养全球化人才。
- ⑦提高竞争力——继承IT- II中推进的TC项目，并发起了“提高总成本竞争力(TC- II)”。
- ⑧持续推进事业结构改革——致力于解决日本国内外关联企业的赤字及进行开发事业，推进事业结构改革。

◎AP-G 2013 的成果与业绩情况

“扩大绿色创新事业(GR)”取得了以下成果：

- 在碳纤维的全球生产能力方面，东丽在2012年3月决定年产量增加6000吨，整个集团年产量扩大至2.71万吨。2014年到2015年，东丽依次实现了增产。
- 2013年4月，东丽出资著名方程式赛车的设计制造企业童梦集团。获得了该集团公司负责制造业务的Dome Carbon Magic Ltd.的全部股份，出资后重新成立了“东

6 M&A : Mergers and Acquisitions 的缩写，指并购。

丽 Carbon Magic 公司 (TCM) ”。同时，东丽还获得了该集团旗下泰国工厂 75% 的股份，成立了“CMTH 公司”。

◦ 东丽收购了美国的大丝束碳纤维厂商 Zoltek 公司，2014 年 2 月将其并为旗下子公司，并将业务扩展至风力发电和汽车车身结构等领域。

◦ 在电池材料业务方面，东丽于 2012 年 1 月将东丽东燃功能膜联合公司变为全资子公司，成立了东丽电池隔膜株式会社（2017 年 4 月东丽将该公司吸收合并）。

◦ 在印刷版材业务方面，东丽在捷克的 TTCE 公司中新设了生产无水印刷平版的工厂，并从 2013 年 11 月开始生产。

“扩大亚洲·新兴国家事业 (AE)” 取得了以下成果：

◦ 东丽在中国：① 2012 年 5 月开始生产人工透析装置，宣布建设人工肾脏新工厂（2012 年 1 月决定并公布建厂计划，2014 年 4 月投产）；② 2012 年 8 月增设聚丙烯



Zoltek 公司墨西哥工厂



TTCE 公司无水印刷平版新工厂开业仪式
(2014 年 1 月)

纺粘 3 号机；③ 2013 年 8 月开始在成都市生产树脂合成材料。

◦ 东丽在韩国：① 2014 年 2 月，取得纤维、水处理产品等的生产厂商 Woongjin Chemical 公司的股份，将其合并为子公司（同年 4 月将公司名称更改为 TCK 公司）；② 2013 年 10 月决定并宣布建设聚苯硫醚（PPS）树脂新工厂（2015 年 10 月开始生产树脂合成材料，从 2016 年 4 月开始生产 PPS 树脂）；③ 2012 年增设锂离子电池用 BSF。

◦ 东丽在印度尼西亚：2013 年 6 月，开始生产聚丙烯纺粘无纺布，同年 11 月开始生产树脂合成材料。

◦ 东丽在泰国：2013 年 4 月，决定并公布增加汽车安全气囊用纤维的生产设备（2014 年 12 月开始生产）。

◦ 此外，其他成果还有：①在印度成立了事务所（2011 年 9 月）；②扩充巴西基地（2012 年 11 月）；③东丽国际贸易公司在土耳其开设事务所（2012 年 7 月）。



中国·东丽医疗科技(青岛)股份有限公司(TMQ)(产销人工透析机和人造肾脏)



2016 年 7 月在韩国成立的 TAK 公司 PPS 树脂新工厂的竣工仪式

2011年度，虽然一度受到了东日本大地震的重大影响，但是之后日本国内经济迅速复苏，总体而言业务环境趋于平稳。东丽的合并销售利润创下了历史新高，达到1077亿日元。然而从半年度的业绩来看，下半年度的业绩比上半年度大幅减少。原因是2011年度后半期全球经济发展减缓，以及泰国发生的洪灾。2012年度，日本国内外经济形势更加严峻，再加之泰国洪灾以及薄型电视市场的低迷等影响，东丽的合并业绩中各项利润均比上一年度有所减少。2013年度，全球经济走势为以中国为代表的新兴国家经济发展速度持续放缓。美国、欧洲经济逐步回暖。在日本国内，2012年12月安倍晋三在第二次执政后推行“安倍经济学”，汇率与股价等市场环境出现好转，日本国内经济呈缓慢恢复的趋势。在这一环境下，东丽2013年度的销售额达到1.8378万亿日元，销售利润为1053亿日元，年度净利润为596亿日元，销售额与利润都比去年均有所增加。销售额创下了历史新高，销售利润与年度净利润也达到历史第2的高水准。

迈向新的发展阶段（2014-2016年）

◎制定 AP-G 2016（2014～2016年度）

2014年2月，东丽宣布了新的中期经营课题 AP-G 2016项目（AP-G 2016），该课题自2014年4月开始，

为期3年，是愿景2020的第二阶段。AP-G 2016以AP-G 2013的基本战略为基础，以全新的视角规划了以下“8项基本战略”：

- ①扩大成长领域的事业——除了“扩大绿色创新事业(GR)”以外，还新设置了“扩大生命科学创新事业(LI)”。内容为提高医疗质量、减轻医疗现场的负担、为健康长寿作贡献的业务。利用现有的技术和实力进行业务拓展。
- ②扩大发展中国家和地区的业务——新增了“扩大美洲地区业务”，推进“扩大亚洲、美洲、新兴国家事业(AE-Ⅱ)”。
- ③提高竞争力——新加入“革新生产流程”和“削减销售总成本”，致力于“提高总成本竞争力(TC-Ⅲ)”。
- ④提高市场营销能力——制定覆盖整条供应链的事业战略，构建新的商业流程。
- ⑤研究、技术开发、知识产权——加入“革新生产流程”和“削减销售总成本”，致力于“提高总成本竞争力(TC-Ⅲ)”。
- ⑥设备投资——计划在2014年度之后的3年时间内投资4000亿日元规模的设备，其中约占总额的60%用于成长领域。按地区划分，将约占总额的60%投向亚洲、新兴国家和美洲地区。
- ⑦M&A和战略联盟——将其定位为发展战略的选项之一，设置区别于设备投资的款项，对重点项目进行战略投资。

- ⑧人才——在重点领域进行最佳配置，以全球化为理念培养当地人才，培养和储备多样化人才。

在推进 AP-G 2016 方面，东丽在全公司开展“通过每日管理实施‘进取型经营活动’（Proactive Management Program: PMP）”。AP-G 2013 的销售利润没有达到目标，其背景原因除了市场环境变化等外部因素以外，还有一系列内部因素，如高附加值产品的扩大销售计划、新产品开发计划之类自行制订的目标没能按计划完成。曾经，马来西亚的 PAB 公司和美国的 TPA 公司因多种内外因素导致业绩恶化，后来两家公司进行了彻底的改革，采取一系列措施大幅度改善了业绩。东丽在对 AP-G 2013 进行反省的基础上参考了这两家公司的事例，发起了 PMP 活动。PMP 活动的目标是：以更高的准确度实时掌控并且共享关于生产、销售等情况的重要经营指标，让 PDCA 能够顺利运转起来，从而改善每日利润，并使这一企业文化顺利扎根。

◎ AP-G 2016 的成果

“扩大绿色创新事业（GR）”取得了以下成果：

- 在碳纤维复合材料事业方面，东丽与波音公司之间就供应碳纤维预浸料作为新型波音 777X 飞机的主翼材料达成意向，并于 2014 年 11 月签署备忘录。2015 年 10 月，



与波音公司共同举行发布会 (2014年11月)

东丽与波音公司在现有的波音 787 客机碳纤维复合材料的供货合同中，加入了供应 777X 材料的长期供货合同。根据该合同，东丽今后对 787、777X 两项目的供货量总额预计将超过 110 亿美元（以当时汇率计算为 1.3 万亿日元）。

◦ 丰田于 2014 年 12 月发售的氢燃料电池汽车 ‘Mirai’ 和本田于 2016 年 3 月发售的氢燃料电池汽车 ‘Clarity Fuel Cell’ 均采用了东丽的碳纤维材料，东丽开始向这两家公司供应材料。

◦ 2013 年 4 月东丽收购了 TCM 公司和 CMTH 公司，这两家公司在加入东丽集团以后，设计、测试和量产的需求急剧增加。因此，TCM 公司于 2014 年 12 月新建了厂房，扩充了测试、试生产能力。CMTH 公司则建设了可以从成型到喷涂一条龙批量生产的新工厂，该工厂于

2016年2月竣工。

- 2015年1月和9月，东丽通过并购确保了意大利境内的碳纤维织物、碳纤维预浸料的生产和销售据点，在欧洲构建了碳纤维复合材料的产销一条龙供应链。

- 美国的 Zoltek 公司宣布，该公司的墨西哥工厂计划在2016年4月将大丝束碳纤维生产能力提高到年产5000吨，比原来翻了一倍。2017年2月宣布，计划在2017年底再次将产量翻倍，年产量将超过1万吨。

- 在电池材料业务方面，东丽在日本和韩国积极扩增锂离子电池隔膜（BSF）制造设备。2015年8月，东丽在韩国从LG化学获得了BSF的涂层加工设备。

- 东丽在德国收购了进行氢燃料电池配件，以及进行电解水装置配件的研发、制造和销售的公司，并于2015年7月成立了GNT公司开展业务。

“扩大生命科学创新事业（LI）”取得了以下成果：

- 东丽开发了穿在身上即可持续测量生命体信息的“hitoe”智能服饰材料，从2014年度开始应用于辅助体育训练，并从2016年8月开始应用于劳动安全防护、同年9月开始应用于医疗领域。

- 聚丙烯纺粘方面，东丽在中国、印度尼西亚、韩国增加了生产设备。此外，东丽还在2017年3月宣布决定在东丽的滋贺事业场引进研发设备。

。在医药、医疗事业领域，东丽于 2015 年 11 月获得用于阵发性心房颤动治疗的导管射频消融术系统的生产销售批准。2017 年 2 月，东丽的癌症治疗药物在美国获批进行临床试验。



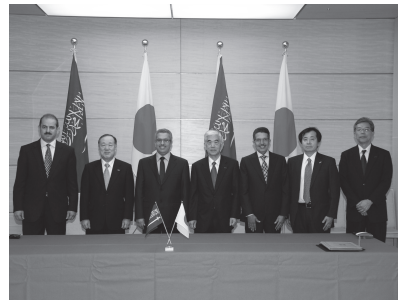
使用了“hitoe”的服装

“扩大亚洲、美洲、新兴国家事业 (AE- II)”取得了以下成果:

- 。2014 年 12 月在中国增设了聚丙烯纺粘 4 号机。2016 年 6 月成立了从事 MBR 水处理膜业务的合资公司。
- 。2016 年 6 月，决定并宣布在韩国增设聚丙烯纺粘 6 号机（计划于 2018 年投产）。
- 。2016 年 9 月，在印度尼西亚增设聚丙烯纺粘 2 号机。
- 。2015 年 11 月，东丽决定并宣布在美国南卡罗来纳州的新规划用地上建设碳纤维预浸料一条龙生产设备（计划在 2018 年以后根据需求依次投产）。
- 。东丽在墨西哥：① 2015 年 2 月开始生产树脂合成材料；② 2016 年 4 月扩增大丝束碳纤维设备，2017 年 2 月决定并宣布今后将进一步扩增（计划于同年年底投产）；③ 2016 年 7 月决定并宣布新建汽车安全气囊原丝、基布的一条龙生产厂（计划 2018 年投产）。



印度 TKAT 公司汽车安全气囊基布新工厂开业仪式 (2017 年 2 月)



在沙特阿拉伯与 Abunayyan Holding 公司成立水处理膜新公司的签字仪式 (2014 年 2 月)

- 2016 年 10 月，东丽在印度开始生产汽车安全气囊基布。
- 2015 年 4 月，东丽在沙特阿拉伯开始生产 RO 膜组件。
“提高总成本竞争力 (TC-Ⅲ)” 取得了以下成果：

2014 ~ 2016 年的 3 年时间里变动成本和固定费用合计削减了 1949 亿日元，基本达到了目标。

◎业绩的发展 (2014 ~ 2016 年度)

2014 ~ 2016 年度的 3 年全球经济呈缓慢增长趋势，总体稳健。2014 年 4 月消费税由 5% 上调至 8%，日本经济受其影响，需求回落超出预期。2014 年秋天以后经济开始逐渐恢复。之后，对外出口形势坚挺，加之以合理化、节省人力为意图的设备投资增加，经济出现缓慢恢复。

在这样的环境中，东丽的合并业绩按照计划顺利增长。

2014 年度，销售额首次突破 2 万亿日元，各领域利润也刷新了历史最高纪录，销售利润达到了 1235 亿日元。到了 2015 年度，销售额、各领域利润均再次刷新历史最高，销售利润达到了 1545 亿日元。销售额再次突破了 2 万亿日元，销售利润突破了 1500 亿日元大关，可以说东丽集团朝着愿景 2020 迈进了新的发展阶段。2016 年度是 AP-G 2016 实施的最后年度，东丽一如既往地积极致力于“在成长领域和成长地区扩大事业”以及“提高竞争力”的工作，但是由于日元对全球主要货币的汇率与上年度相比长期保持在高位，海外子公司的销售额、利润换算成日元后有所减少。受其影响，东丽的合并业绩为销售额 2.265 万亿日元，销售利润为 1469 亿日元，均低于上一年度。此外，由于税费减少等原因，年度净利润比上一年度增加 994 亿日元，刷新了历史记录。

完善内部控制、治理体制

随着全球化经济的发展，无论是东丽集团的日本国内公司还是海外公司全都强烈建议，需要一套包括子公司在内的，约束整个集团的完善的规章制度。

东丽从 2016 年度开始全新引进“东丽集团内部控制自我排查、相互排查制度”。之前东丽主要是由现场管理者进行管控、诸如总公司等的管理层进行监控、以及监察部进行内部监

察。在此基础上新增加的这一排查制度旨在提升集团的风险内控横贯化和业务改善。

此外，日本公司法的修订版中加入了公司治理方面的大量内容，如促进设置公司外部董事等。继公司法修订之后，日本政府还制定了公司治理准则，从2015年6月1日开始在上市公司中实施。东丽集团从创业初期就将“为社会作贡献”作为企业理念，将“保持崇高的伦理观和强烈的责任感，公正地行动，保持经营的公开透明，以此回馈社会的信赖和期待”视为企业行动指南，致力于完善、健全管理体制。东丽根据2015年5月修订的公司法和同年6月开始在上市公司实施的“公司治理准则”的宗旨，从2014年6月开始引进了外部董事（2015年6月又增加了1名，截止至2017年7月共有2名外部董事）。此外，东丽还于2015年12月设立了治理委员会，完善了公司体制。治理委员会是董事会的咨询机构，负责审议公司管理方面的所有事项。委员会由会长、社长、外部董事（多名）组成，委员长则从外部董事中选出。

持续发展的战略布局

——制定 AP-G 2019（2017-2019 年度）

2017年2月，东丽宣布了愿景2020第三阶段的中期经营课题 AP-G 2019，并于同年4月启动。

AP-G 2019中规划了“三项基本战略”和“五项重点措施”。第一项基本战略是“扩大成长领域的事业”，继续在全公司横贯实施“扩大绿色创新事业（GR）”和“扩大生命科学创新事业（LI）”。第二项基本战略是“扩大全球业务，提高全球化程度”，该战略修改了 AP-G 2016 中的 AE- II 项目，面向包括欧洲在内的所有海外业务推行“AE（Asia, Americas, Europe, and Emerging Regions）项目”。第三项是“提高竞争力”，继续推进“提高总成本竞争力（TC）”。

五项重点措施分别为：①创造新事业；②研究、技术开发和知识产权；③设备投资；④ M&A（并购）和战略联盟；⑤培养和储备人才。在研究、技术开发和知识产权方面，东丽计划在 3 年内投入 2200 亿日元的研发费用，其中 1/2 用于“绿色创新”，1/4 用于“生命科学创新”的相关研发。在设备投资方面，东丽计划在 3 年内进行 5000 亿日元规模的投资，其中约 60% 用于扩大成长领域。按地区划分，将约占总额的 60% 分配给海外。

打造 100 年甚至 200 年长盛不衰的企业

2016 年 4 月，滋贺事业场举办了公司成立 90 周年纪念大会。日觉社长在大会致辞中首先鼓励员工致力于研究和技术开发，这是公司运营的根本所在。然后就全球化经营、目光长

远、以人为本、努力自助和现场主义等方面进行阐述，最后做出如下总结：

“东丽集团主张‘材料具有从本质上改变社会的力量’。我们作为材料厂商，通过开发出改变世界的创新材料，（中略）并向大众提供，努力为社会作贡献。同时战胜其他竞争对手，在激烈的竞争中不断取胜。这是东丽至始至终的经营观念。（中略）当然，踏踏实实地完成眼前的业绩目标是必须做到的事情。个人情绪不要因为股价的短期变动而忽起忽落，重要的是努力放眼于中长期发展，努力提高企业价值。欧美企业的风格并不是不好，但是日本有其历史沉淀的社会背景、行为规范、雇佣习惯和企业运营模式。如果不正确理解这些问题的本质，而只顾追随时代的潮流，对表面的业绩进行评价，这样的经营方式



公司成立 90 周年纪念仪式 (2016 年 4 月 15 日)

是站不住脚的。（中略）日式经营拥有崇高的伦理观，我们今后也要将其作为巨大的优势，时刻谨记‘不迎合时代潮流，把握本质，怀着长期愿景来适应时代’，按照这个思路在全球开展事业。（中略）东丽集团的企业理念是‘我们通过创造新的价值，为社会作贡献’。铭记该理念，履行向各位利益相关者所做出的承诺。



东丽尖端材料展 2016（2016年10月）

东丽集团将努力取得 100 年甚至 200 年的可持续性发展，成为长盛不衰的受到全世界尊敬的企业集团。”

下面的第 7、8 章将分别介绍东丽引以为豪的全球化发展和研究、技术开发的内容。