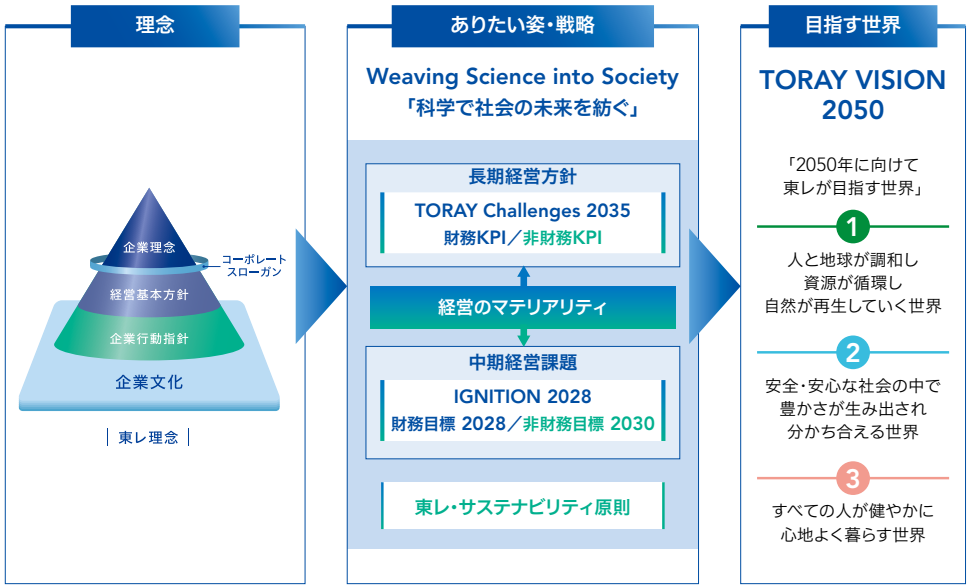
東レグループの中長期戦略

TORAY VISION 2050

東レは、2050年に目指す世界を“東レグループ サステナビリティ・ビジョン”から“TORAY VISION 2050”に改定しました。

2050年に向けて、東レが目指す世界は、環境・社会・人が包摂された世界です。すなわち、「人と地球が調和し、資源が循環し、自然が再生していく世界（環境）」「安全・安心な社会の中で豊かさが生み出され、分かち合える世界（社会）」「すべての人が健やかに心地よく暮らす世界（人）」です。

東レは革新技術・先端素材で本質的なソリューションを提供することを使命としており、これらの世界像は、パリ協定やポストSDGsなどの国際的な目標とも連動しています。足元の社会が経済格差や保護主義の強まりを見せる中でも、これらの世界の実現に向けて社会課題の解決をリードし、環境・社会・人が持続的に調和する世界、東レが信じる公正かつ公平な社会の実現に貢献し、企業理念の実現を目指します。



長期経営方針 “TORAY Challenges 2035”

東レはTORAY VISION 2050の世界の実現に向けて、今後10年間で想定する事業環境・トレンドの大きな変化と、東レグループに及ぼす長期的影響を踏まえ、2035年までの長期経営方針“TORAY Challenges 2035”を策定しました。そして、5つの長期経営方針として「確かな成長と次世代市場での飛躍」「ビジネスモデルの転換」「現場力強化とサプライチェーンの強靭化」「DXによる価値創出の仕組み強化」「人材を核とした経営基盤強化」を掲げました。不確実性が高まる中、リスクを機会に変えるビジネスへの転換と、東レが長年築いてきた世界中のアセットのフル活用により、価値を創出していく考えです。

TORAY Challenges 2035のゴールである2035年の東レの「ありたい姿」を端的に表す言葉が、「Weaving Science into Society『科学で社会の未来を紡ぐ』」です。私たち素材産業は、社会に実装され、社会課題の解決に貢献して初めて価値を生みます。この言葉は、素材に限らない東レの科学（R&D、生産、エンジニアリング、マーケティング）を、社会課題やニーズと結びつけ、社会に実装することで、不可欠な価値へと高めていくという姿勢を示しています。

今後10年間で想定する事業環境と東レグループへの影響

1. 規制強化・保護主義化、地政学リスクの増大
   ▶ **規制・経済安全保障を機会に変える事業設計**
2. 世界経済の多極化、サプライチェーンの再編
   ▶ **グローバル拠点の強靭な供給力を価値に転換**
3. AI・半導体が牽引する産業構造の転換
   ▶ **次世代市場に結びつく技術への集中・用途展開**
4. 脱炭素・資源循環の要請増大
   ▶ **サステナビリティ視点での事業選択・収益性確保**
5. 経済格差の拡大等による企業活動の不確実性増大
   ▶ **リスクマネジメント強化**
6. 資本市場からの企業価値・資産効率性重視
   ▶ **成長投資と資本効率の両立**
7. 化学産業の再編加速
   ▶ **「質」への転換と再編加速**

長期経営方針 “TORAY Challenges 2035”

- **方針1** 確かな成長と次世代市場での飛躍
- **方針2** ビジネスモデルの転換
- **方針3** 現場力強化とサプライチェーンの強靭化
- **方針4** DXによる価値創出の仕組み強化
- **方針5** 人材を核とした経営基盤強化

Weaving Science into Society
「科学で社会の未来を紡ぐ」

※ 東レの科学（R&D・生産・エンジニアリング・マーケティング）を社会課題・ニーズと結び付け、社会に実装することで不可欠な価値へと高めていく姿勢

中期経営課題 “IGNITION 2028”

東レは、これまでに取り組んできた中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”の成果と課題、そして長期経営方針“TORAY Challenges 2035” を踏まえ、その最初の実行フェーズとして2026年4月から2029年3月までの3年間に取り組むべき課題として、中期経営課題“IGNITION 2028”をスタートさせました。

「IGNITION」には、成長に再点火し、次の100年に向けた新たなスタートを切るという意味を込めています。事業ポートフォリオの見直しやセグメント変更を通じて、成長性と戦略性をより明確にした事業運営を行うとともに、経営資源の配分を、中長期的な成長につながる領域へとさらに重点化していきます。また、単なる規模の拡大だけではなく、付加価値の創出、競争力の強化、そして人材やDXを通じた事業変革を同時に進めることで、成長の「質と確度」を高めることを重視します。

基本方針として、ROICを上位概念としながら、成長戦略と構造改革に同じ熱量で取り組むことで「経済的価値の向上」を目指すとともに、“環境・社会・人”への貢献と社会からの要請への対応を通じて「社会的価値の向上」を目指します。あわせて、「人を基本とする経営」の実践、安全・防災の徹底、コンプライアンスの徹底、コーポレートガバナンス強化、DX・AI活用推進、リスクマネジメント、資本市場との対話といった経営基盤強化にも取り組んでいきます。

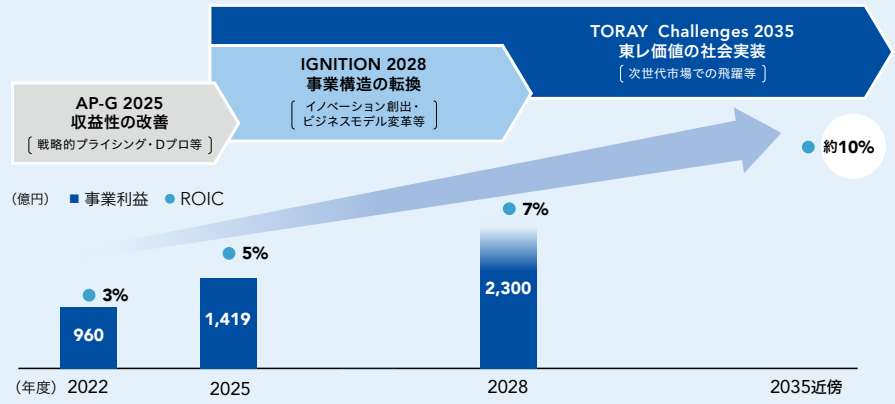
東レは、2035年近傍のあるべき姿としてROIC約10%を掲げています。そのマイルストーンとしてIGNITION 2028の戦略を推進することで、最終年度の2028年度に、ROICを約7%、ROEを約8%へ引き上げます。その前提となる事業利益は2,300億円とし、成長戦略と構造改革の「質と確度」を高め、「真のサステナブルな会社」への進化を目指します。

（億円）

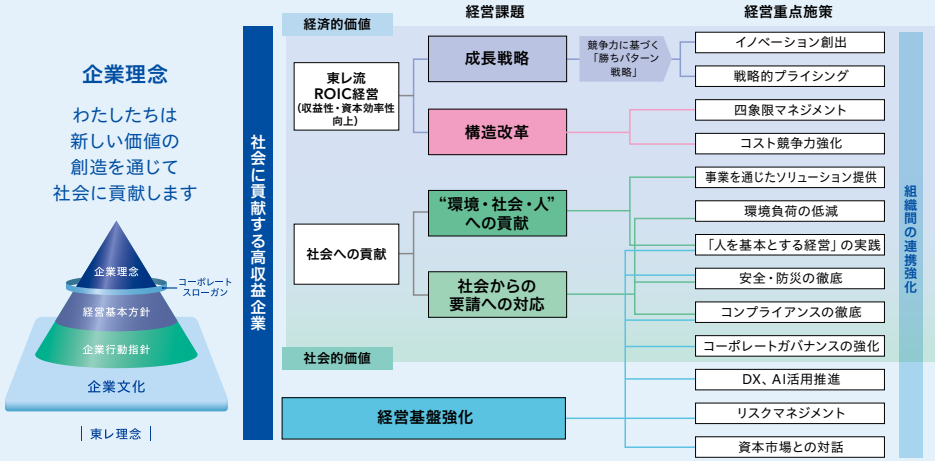
	2025年度実績	2028年度目標
ROIC※	4.7%	約7%
ROE	4.5%	約8%
売上収益	25,851	30,000
事業利益	1,419	2,300
事業利益率	5.5%	8%
D/Eレシオ	0.50	0.7以下（ガイドライン）

※ROIC＝税引後事業利益÷投下資本（期首・期末平均）

2035年近傍の展望



IGNITION 2028　戦略ツリー



中期経営課題 “プロジェクトAP-G 2025”の振り返り

中期経営課題“プロジェクトAP-G 2025”（2023～2025年度）では、「戦略的プライシング」や「Darwinプロジェクト（Dプロ：特定事業・会社の収益改善）」等の構造改革を推進した結果、事業利益は2022年度比で459億円の増益となりました。一方で、機能化成品や炭素繊維複合材料などで事業拡大が想定ほど進まず、数量面で下振れたため、全体としては目標未達となりました。収益性については、ROICは4.7%まで改善しましたが、EV市場の低迷に伴うバッテリーセパレータフィルム事業での減損損失計上などを主因に、ROEについては目標を下回りました。

AP-G 2025では、“東レグループ サステナビリティ・ビジョン“を基軸とし、東レの強みを生かしながら収益拡大が見込める成長領域として、サステナビリティイノベーション（SI）事業及びデジタルイノベーション（DI）事業を位置付けました。市況低迷や在庫調整の影響を受け、目標に届かなかったものの、これら成長領域へのシフトは着実に進展しました。

当社品の価値・競争力を定量的に分析・把握し、その価値を価格に反映させることで収益力強化につなげる「戦略的プライシング」を累計300億円以上の効果を目指して推進した結果、累計約350億円の効果を創出しました。「戦略的プライシング」は単なる値上げではなく、当社品の価値を顧客に認めていただく活動であり、営業・生産・技術・研究が一体となって引き続き取り組んでいきます。また、業績が低迷している事業・会社の中で、投下資本の大きなものをピックアップし、本社の支援の下で集中的に構造改革に取り組む「Dプロ」による収益改善を行い、約230億円の収益改善効果を創出しました。

AP-G 2025では、政策保有株式の半減とその売却代金を全額、自己株式取得に充当することにより、資産圧縮を進めました。

AP-G 2025の目標・進捗

（億円）

	2022年度実績	2025年度実績	AP-G 2025 2025年度目標*
売上収益	24,893	25,851	28,000
事業利益	960	1,419	1,800
事業利益率	3.9%	5.5%	6%
ROIC※	2.7%	4.7%	約5%
ROE	5.0%	4.5%	約8%
フリー・キャッシュ・フロー	2,373億円（3年間累計）	4,013億円（3年間累計）	プラス（3年間累計）
D/Eレシオ	0.62	0.50	0.7以下（ガイドライン）

※：税引後事業利益÷投下資本（期首・期末平均）

*AP-G 2025為替レート前提：125円／US$

AP-G 2025の成長領域

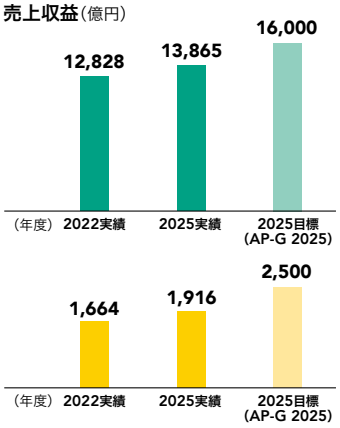
SI事業
サステナビリティ
イノベーション事業*

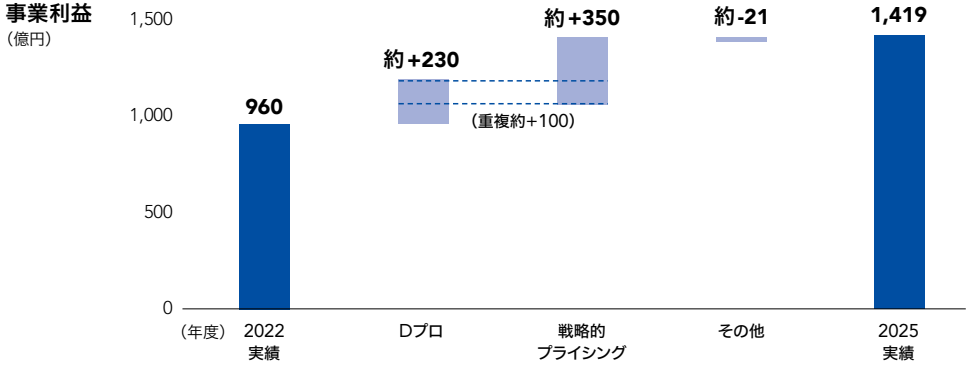
*“東レグループサステナビリティ・ビジョン”の実現に貢献する事業・製品群

1. 気候変動対策を加速させる製品
2. 持続可能な循環型の資源利用と生産に貢献する製品
3. 安全な水・空気を届け、環境負荷低減に貢献する製品
4. 医療の充実と公衆衛生の普及促進に貢献する製品

DI事業
デジタル
イノベーション事業

デジタル技術の浸透により、利便性や生産性の向上に貢献する材料、装置、技術、サービスなど





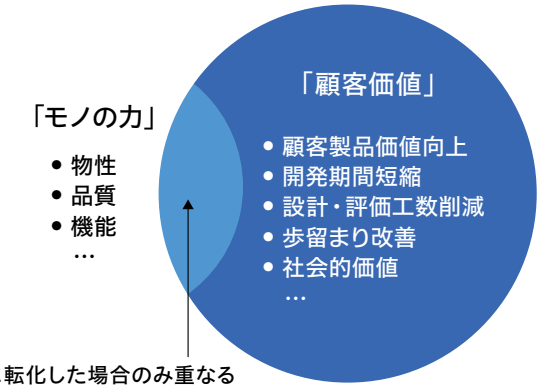
東レグループの中長期戦略

事業環境認識

当社を取り巻く事業環境は、中国企業の台頭や製品の汎用化、価格競争の激化などにより厳しさが増しており、従来通りの取り組みだけでは、持続的な競争優位の確保が困難となりつつあります。競合のキャッチアップも早期化しており、従来に比べて短期間で競争優位が失われるリスクが高まっています。

こうした環境下では、「モノの力」、すなわち物性や品質の高さだけでは、持続的な競争優位の確保が難しくなっています。当社の強みである「モノの力」を、顧客の製品価値の向上や開発期間の短縮、工数削減といった広義の顧客価値へと転換してこそ、持続的な競争力につながるものと認識しています。

従来型の「モノの力」向上だけでは、持続的競争優位の確保が困難



IGNITION 2028の基本方針

こうした事業環境認識のもと、中期経営課題“IGNITION 2028”では、ROICを上位概念とし、これまで進めてきた成長戦略と構造改革の「質と確度」を高め、ROIC7%を安定的に生み出す事業構造への転換を目指します。

事業ポートフォリオの見直しやセグメント変更（P32参照）を通じて、成長性・戦略性をより明確化し、経営資源を中長期的な成長に繋がる領域へと、より重点化します。また、単なる数量拡大ではなく、付加価値の創出、競争力強化、そして人材やDXを通じた事業変革を同時に推進することで、成長の「質と確度」を高めることを重視します。

経済的価値の向上

収益性・資本効率性改善（ROIC経営）

成長戦略（足元）	成長戦略（中長期）	構造改革
❶ 設備投資の確実な効果発現（競争力、及びリスク／機会の明確化）	❶ 長期視点（2035年）を見据えた成長戦略	❶ 事業シナジーを考慮した上で投下資本に見合った利益を出すか、縮小・統廃合・撤退かを判断
❷ 既存生産設備での利益極大化（プロダクトミックス改善、生産性向上等）	❷ 本質的な競争力（付加価値／コスト）と“勝ちパターン”追求	❷ ビジネスモデル検証、見直し
❸ 既存製品の高付加価値化（イノベーション創出）	❸ 外部・市場環境の抜本的変化への対応	

社会的価値の向上

■ 事業を通じた環境・社会課題へのソリューション提供
■ 環境負荷低減に向けた取り組み　■ 非財務情報開示

経営基盤強化

■ 安全・防災・環境保全　■「人を基本とする経営」の実践
■ リスクマネジメント　■ 倫理・コンプライアンス
■ 知財・無形資産の活用　■ ブランディング　■ DX・AI活用

実効性を高めるための施策

AP-G 2025では、競合との差別化軸の明確化や、資本・投資判断の全社最適といった点において、対応すべき経営課題が残りました。こうした課題認識を踏まえ、IGNITION 2028の実効性を高めるため、「6つの経営課題」を設定しました。そのうえで、各課題に対する施策を「成長戦略」「構造改革」「実効性強化」「経営基盤強化」の4つの視点から整理し、全社一体となって確実に実行していきます。

AP-G 2025 7つの経営重点施策

1. 事業の「競争力」強化・事業拡大
2. 戦力・投下資本最適配分
3. イノベーション創出
4. 機能軸での強化
5. コスト競争力強化
6. 人的資本経営
7. 資本市場との対話

IGNITION 2028に向けた残課題

- 競合との差別化軸の明確化
- 資本・投資判断の全社視点での最適化
- 撤退判断の迅速化・配分方針明確化
- ROICの現場KPI・具体的アクションへの落とし込み
- 時間軸に沿った開発テーマの優先順位付け
- 戦略・進捗の可視化を通じた情報開示の質の向上

IGNITION 2028 6つの経営課題

1. 資本効率・事業ポートフォリオ改革
2. ROIC経営の浸透
3. 事業戦略・設計の高度化
4. イノベーション創出
5. トータルコストダウン
6. 経営基盤強化

成長戦略

- 設備投資最適配分
- 勝ちパターン言語化
- 収益モデル明確化とビジネスモデル転換
- 0→1の基盤強化
- キャピタルアロケーション

構造改革

- 4象限分析による課題抽出
- 赤字会社改善・収束
- ベストオーナー議論
- コストダウン戦略

実効性強化

- 現場KPIへの分解
- 成長事業の進捗管理
- 設備投資確度向上
- テーマ優先順付けルール
- 購買力強化

経営基盤強化

- 人材流動性確保
- 組織間連携強化
- サステナ対応
- 人的資本経営
- DX/AI活用
- IR強化
- リスク対応
- ガバナンス強化

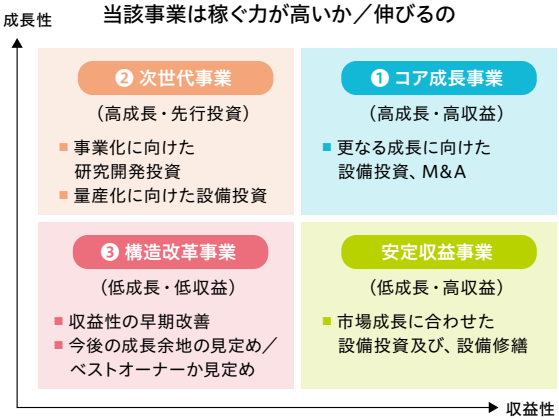
事業ポートフォリオ改革

「成長性×収益性×競争力×時間軸」で資源配分
構造改革事業の投下資本比率を1割弱に

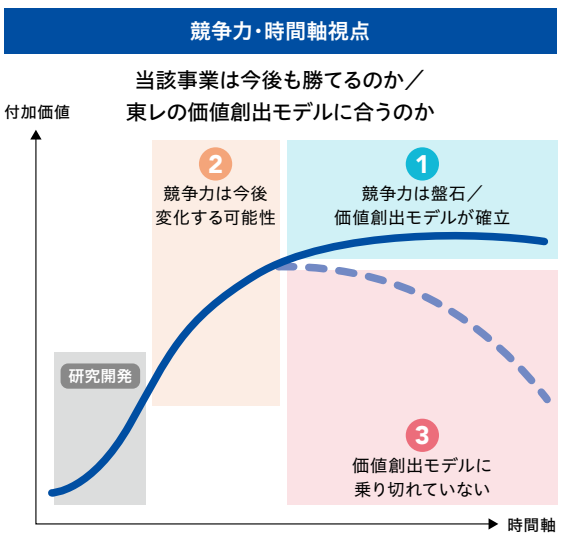
今後は、成長性・収益性・競争力に加え、時間軸の視点も踏まえ、各事業の位置づけを一層明確化していきます。高成長・高収益が期待され、重点的に強化すべき「コア成長事業」、安定的なキャッシュ創出を担う「安定収益事業」、収益性の早期改善を要する「構造改革事業」、将来の成長に向け先行投資を行う「次世代事業」の4つに整理し、それぞれの特性に応じた最適な経営資源配分を実施します。

さらに、「価値創出モデルとして持続的に成立し得るか」あるいは「東レがベストオーナーであるか」といった観点から事業のあり方を見極め、コア成長事業及び安定収益事業の構成比を高める一方、構造改革事業の比率を段階的に縮小し、投下資本比率は1割弱へと低減させる方針です。これらの取り組みを通じて事業ポートフォリオの進化を継続し、ROIC改善につなげます。

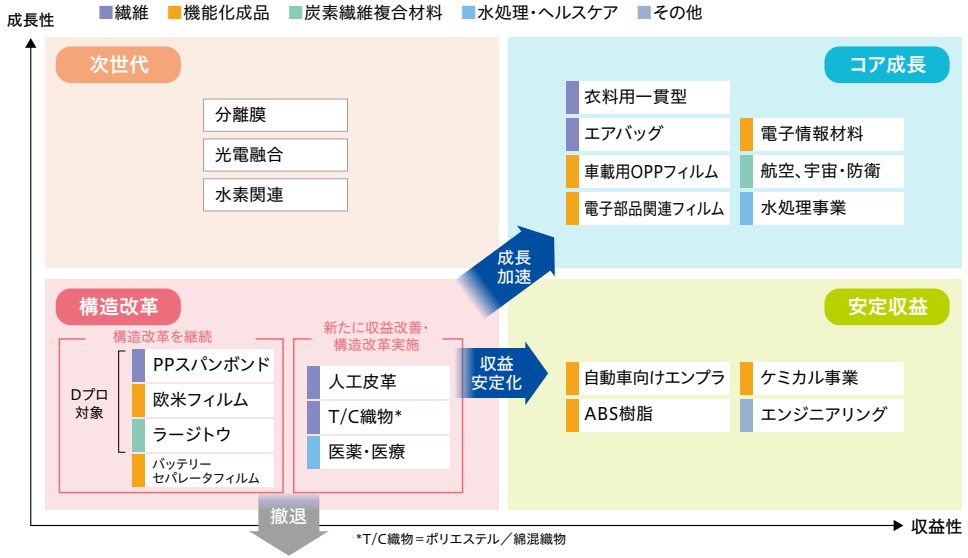
財務視点（成長性・収益性）



競争力・時間軸視点

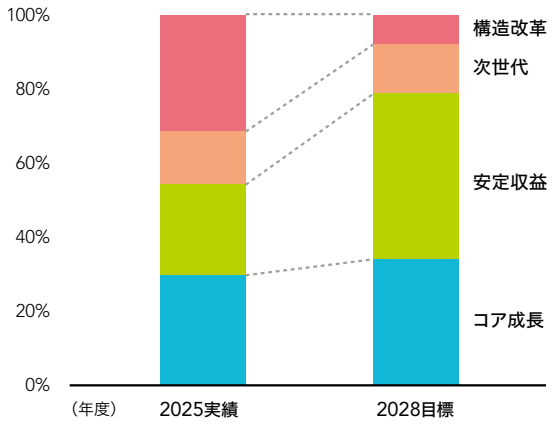


事業ポートフォリオ（2026年3月末時点）



投下資本の構成比

構造改革対象事業の収益安定化を図り投下資本比率を低下

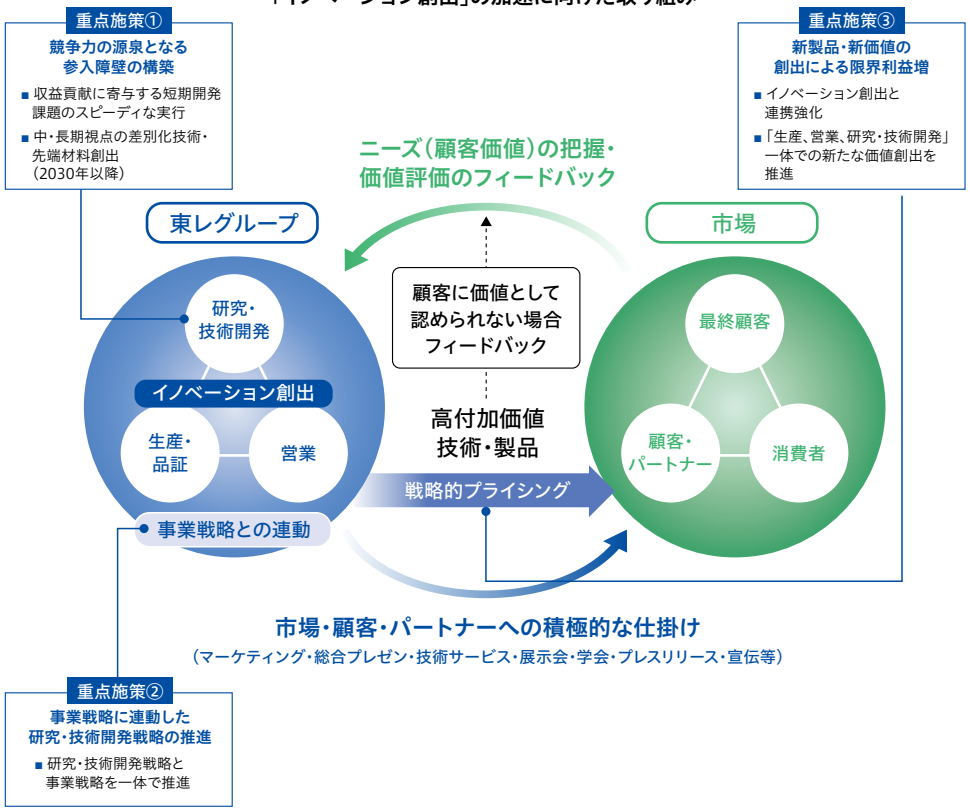


高収益事業の継続的創出

機能軸一体で価値総出力を底上げ

高収益事業の継続的な創出に向け、イノベーション創出を加速させるとともに、戦略的プライシングとの連携を強化します。具体的には、市場・顧客・パートナーに対する積極的な仕掛けに加え、研究・技術開発戦略と事業戦略の一体推進、新製品・新価値創出による限界利益の拡大等に重点的に取り組みます。また、生産・品質・営業・研究・技術開発の各部署が緊密に連携し、組織の枠を越えて一体で取り組むことで、開発から事業化までの価値創出力を高めます。

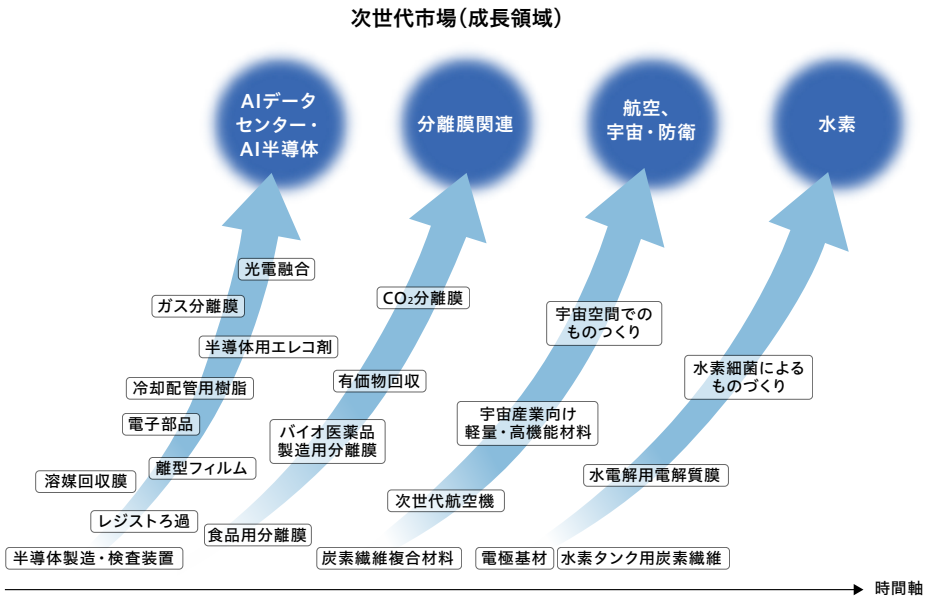
「イノベーション創出」の加速に向けた取り組み



次世代市場への取り組み

AI関連など次世代技術の開発推進

IGNITION 2028では、持続的成長に向け次世代市場への取り組みを加速し、AIデータセンター・AI半導体、分離膜関連、航空、宇宙・防衛、水素等の成長領域において、商材拡充と設備投資・研究開発投資に注力します。特にAIデータセンター及びAI半導体分野では、マルチコア光ファイバーをはじめとする光電融合などの次世代技術の開発を強化し、中長期的に東レの成長を支える「新たな事業の塊」として育成します。素材の総合力を生かし、これら次世代市場での成長機会を確実に取り込んでいきます。



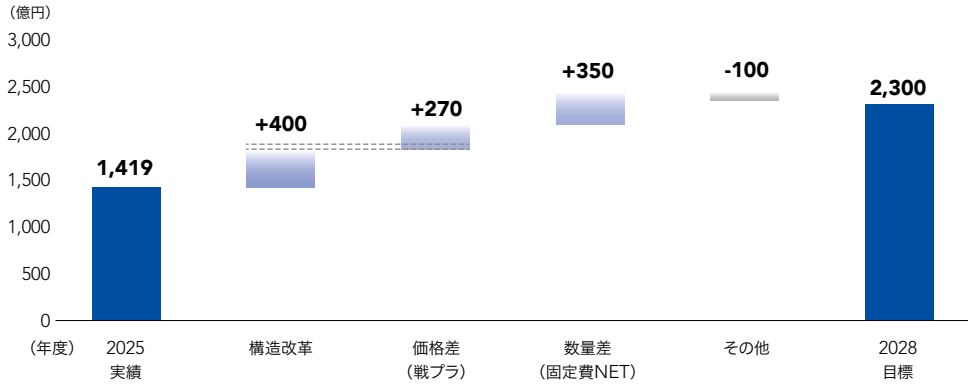
事業構造改革：Dプロの推進

Dプロも重点施策として継続します。投下資本が大きく、業績が低迷している事業・会社については、本社の支援の下で集中的に構造改革に取り組みます。

DプロはAP-G 2025において一定の成果を上げましたが、事業環境の変化を踏まえ、さらなる改革が必要な事業も存在します。構造改革に一定のめどが立ったTPM社は対象から外す一方、欧州の自動車市況の悪化等により業績が低迷したAlcantara社を新たに対象会社に加えました。これらの構造改革を着実に推進し、収益基盤の安定化を確実に進めていきます。

AP-G 2025 Dプロ対象 事業・会社		事業・会社	AP-G 2025での進捗	IGNITION 2028課題
TPM社（ABS樹脂）	構造改革に一定の目途	TPM社（ABS樹脂）	・品種構成改善、固定費削減 ・2023年度下期より黒字化し構造改革には一定の目途	・安定収益化に向け体質強化継続と差別化の更なる推進
欧米フィルム	さらなる構造改革・経営基盤強化	欧米フィルム	・汎用品主体の製膜ライン停機 ・生産体制見直しによる固定費の削減 ・安定黒字化が課題	・新製品・新規顧客開発の加速 ・固定費削減、原料コストダウンの継続推進 ・上記による安定黒字化
PPスパンボンド		PP スパンボンド	・生産規模適正化 ・2025年度年間黒字達成	・グローバルでの生産・販売の最適化 ・高付加価値品開発の加速 ・新規用途開拓推進
ポリエステル短繊維		ポリエステル短繊維	・グローバルでの品種移管で重合の停機実施 ・24年度黒字化、25年度赤字	・高付加価値品への事業転換による収益性向上と安定黒字化
ZOLTEK社（ラージトウ炭素繊維）		ZOLTEK社（ラージトウ炭素繊維）	・稼働に応じた生産体制変更による総固定費削減 ・24年度黒字化、25年度赤字	・ダウンサイジング等の構造改革による環境変化に強い事業構造転換 ・風車用途以外の拡販
	事業環境変化による低ROIC化	ALCANTARA社（人工皮革）	・欧州系高級車の苦戦による自動車内装用途の不振	・非自動車用途の拡大 ・自動車顧客への提案強化 ・固定費削減等による体質強化
		業績への効果	約230億円の収益改善（2023年度対比）	約250億円の収益改善目指す（2025年度対比）

成果を評価



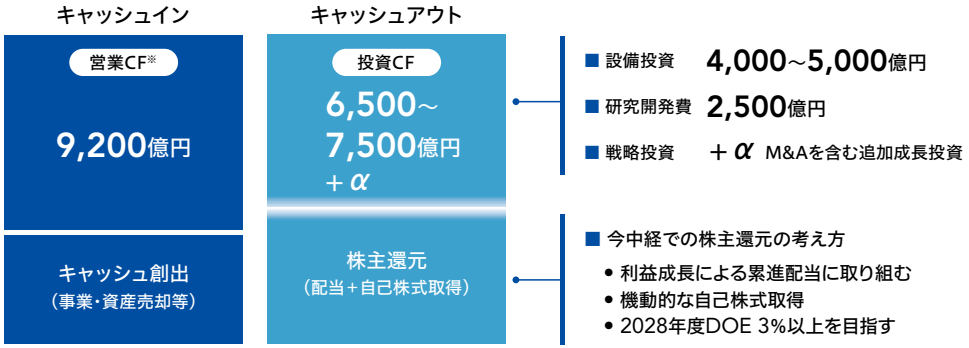
財務戦略

キャッシュアロケーション

IGNITION 2028では、ROICを上位概念として、成長の深化に向けた事業投資と構造改革を両輪で推進します。2026～2028年度の3年間累計では、研究開発費控除前の営業キャッシュ・フローとして約9,200億円の創出を見込んでいます。これを原資に、設備投資に4,000～5,000億円、研究開発費に約2,500億円を充当し、成長分野への投資と競争力の強化を着実に進めます。加えて、将来の成長加速に向け、M&Aを含む戦略投資についても機動的に検討していきます。

同時に、構造改革や資産売却によりキャッシュ創出力を高め、株主還元についても利益成長を基盤とした持続的な実施を行います。成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを重視しながら、資本効率の一段の向上を目指します。

キャピタル・アロケーションイメージ（2026～2028年度の3年間累計）

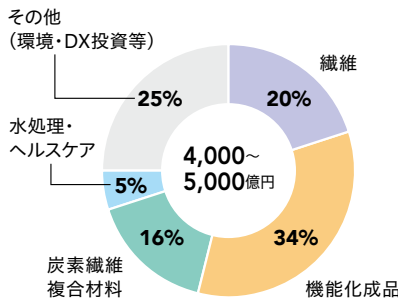


※ 研究開発費控除前

成長投資

AP-G 2025で実施した炭素繊維複合材料での大型設備投資等は一巡しており、IGNITION 2028はその効果発現のステージとなります。「収益性・競争力への貢献」を目指し、持続的な競争優位の構築・強化や高付加価値化、スマートファクトリー化などに投資を行います。また、次の3年間を見据えた投資として、半導体・AIデータセンター分野（機能化成品）や、DX、環境関連、繊維事業におけるインドなど、成長が見込まれる分野・地域への投資を実施します。

セグメント別設備投資額（IGNITION 2028 期間累計）



株主還元はDOE3%以上を目指す

東レはこれまで、安定的かつ継続的な配当の維持を基本に、利益成長に応じた株主還元を行ってきました。IGNITION 2028においてもその考え方を基本としつつ、利益成長による累進配当に取り組むとともに、財務体質や資本構成を勘案しながら、機動的な自己株式の取得を実施していきます。具体的には、2028年度にDOE（株主資本配当率）3%以上を目指します。

