TORAY IR Day

中期経営課題“IGNITION 2028”を公表後、2026年6月に、事業別の戦略、重点施策、成長ストーリーについて説明する機会を設けました。本稿ではその概要をご紹介します。



大矢 光雄
代表取締役社長 CEO

東レが長年培ってきた大きな強みは、高付加価値な技術・製品、すなわち「モノの力」です。しかし、コモディティ化が進む中で、優れた製品を持つだけでは持続的な競争優位の維持が難しくなり、価格競争による収益力低下のリスクが高まっています。

こうした状況に対応し「イノベーション創出」による顧客価値に即した製品開発を加速するとともに、事業戦略や供給体制、顧客関係を組み合わせ、重層的な参入障壁を構築する東レならではの「勝ちパターン」戦略を推進します。さらに、こうして築いた競争優位や顧客とのパートナーシップを基盤として、顧客にとっての付加価値を継続的に追求し、その価値を価格に適切に反映する「戦略的プライシング」を通じて、安定的に「稼ぐ力」を高めていきます。

イノベーション創出の加速
- 東レの強み（素材・技術基盤）を起点に、顧客価値に即した製品開発を加速
- 技術×営業の更なる連携強化により、モノの力の継続的高度化を実現

＋

「勝ちパターン」戦略
- 「モノの力」に加え、事業戦略を通じて重層的な参入障壁を構築し、競合に模倣されにくい形で、長期・持続的に高収益を生み続ける

戦略的プライシング
- 価値を価格に適切に反映させ、事業成果に結びつける

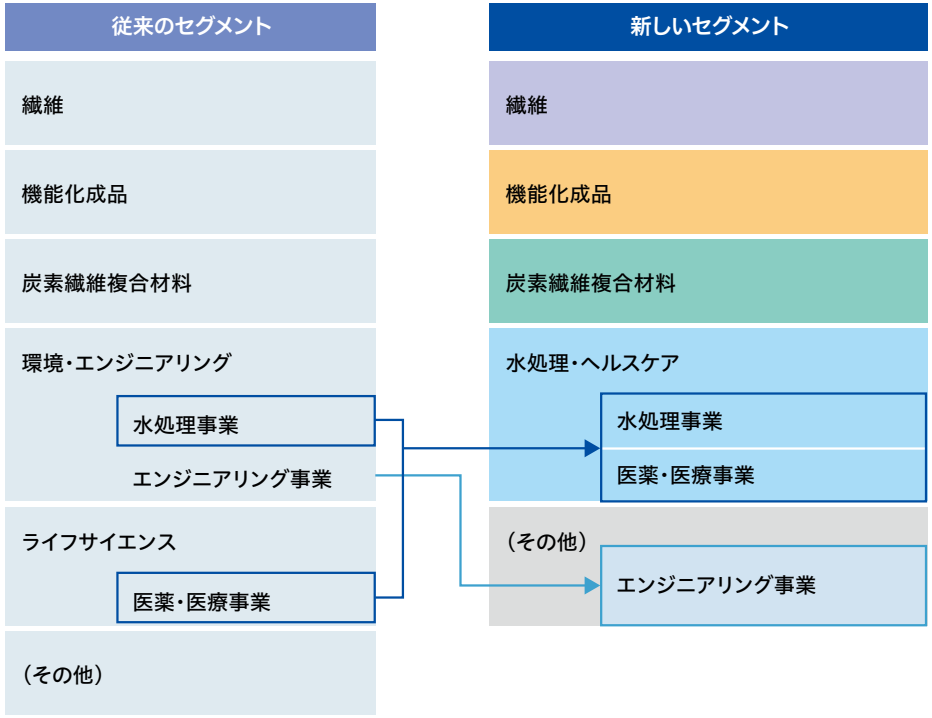
セグメント別戦略

セグメント区分の変更

IGNITION 2028の開始にあわせてセグメント区分を見直しました。TORAY VISION 2050で掲げる価値創造の考え方を事業管理単位まで落とし込むとともに、各事業の実態に即した戦略立案と資源配分・成長管理の高度化を図ることを目的としています。

水処理事業と医薬・医療事業を統合し、「水処理・ヘルスケア」セグメントとして再編しました。これは、「人の健やかな暮らし」と「安全・安心な社会」という共通の価値提供軸のもと、技術・顧客・事業機会を一体で捉えることで、中長期的な成長戦略を描きやすくなると判断したためです。

また、エンジニアリング事業は、素材を社会実装するうえで不可欠な機能を担っていることに加え、半導体・データセンター分野における検査装置やデータ解析等の領域でも、その重要性は直接・間接の両面で一層高まっています。今後は、これまで社内の生産プロセス改善等を通じて培ってきた技術力を活用し、新たな価値創出を推進していきます。



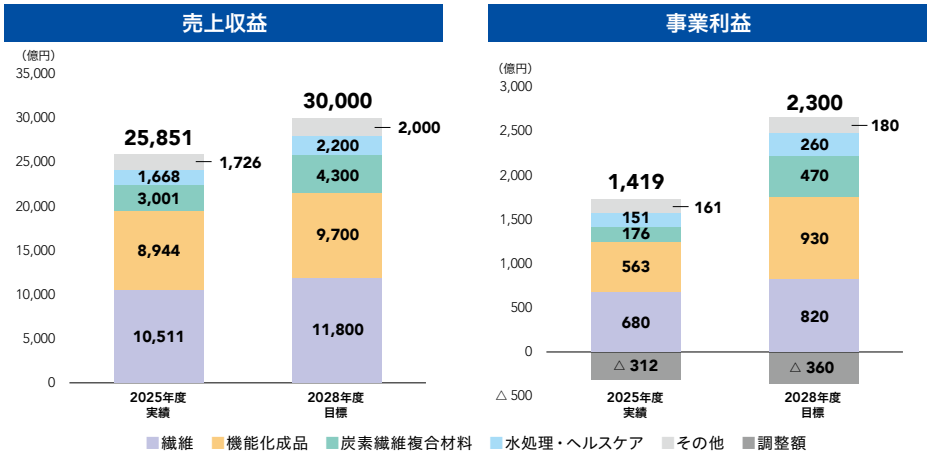
機能化成品、炭素繊維複合材料、水処理・ヘルスケアがけん引役

IGNITION 2028では、全セグメントにおいて売上収益・事業利益の拡大を計画しています。特に大きな利益伸長を見込んでいるのが、機能化成品、炭素繊維複合材料、水処理・ヘルスケアの3セグメントです。

機能化成品セグメントでは、xEVや半導体といった成長市場の需要拡大に加え、高付加価値品へのシフトを進めることで、売上収益にとどまらず事業利益の大幅な伸長を見込んでいます。炭素繊維複合材料セグメントでは、航空、宇宙・防衛分野を中心とした需要回復に加え、産業用途や新用途の拡大により、売上収益・事業利益ともに高い成長を計画しています。水処理・ヘルスケアセグメントでは、海水淡水化や廃水再利用などの水関連分野に加え、医薬・医療分野における高付加価値製品の拡大を背景に、成長性の高いセグメントになることを期待しています。

一方、繊維セグメントは、衣料用一貫型事業やエアバッグなどの分野を軸に安定的な成長を維持し、グループ全体の収益基盤を支えるセグメントとして位置づけています。

IGNITION 2028では、これら各セグメントの特性に応じた戦略を推進し、全体最適の観点から成長と収益性の向上を図ります。



セグメント別数値目標・戦略

セグメント (ROIC)	事業利益 25年度実績	事業利益 28年度目標	増減	戦略の要点
繊維 (9%→9%)	680	820	+140	• 成長拡大戦略(衣料用一貫型、エアバッグ)、成長回帰戦略(人工皮革)、事業構造改革(PP-SB、ポリエステル綿混織物)に取り組み、事業ポートフォリオ転換・強靭化を推進 • グローバルサプライチェーンの深化・延伸と高付加価値素材の拡大
機能化成品 (7%→10%)	563	930	+367	**【樹脂】**先行開発等による付加価値化、高機能・高付加価値品の開発、xEVなど成長市場向け拡大、コスト競争力強化・生産体制最適化 **【ケミカル】**ラクタムチェーンの強化、ファインケミカル事業の拡大、動物薬の海外展開 **【フィルム】**高付加価値用途(離型・コンデンサ・高機能包装材)に経営資源を集中、フィルム加工品(コーティング、蒸着等)の拡大による製品価値の向上、事業構造改革の推進 **【電情材】**急拡大する半導体・電子部品需要への対応、ディスプレイ構成変化・新規デバイスによる材料ニーズ変化への対応、AIデータセンター・光電融合市場に向けた大型新規事業立ち上げ、グローバル連携強化
炭素繊維複合材料 (2%→6%)	176	470	+294	• 航空、宇宙・防衛、再エネ等の成長市場での需要獲得、事業規模拡大を通じた資本効率向上 • 高性能炭素繊維と中間基材含めたバリューチェーンを活用し高付加価値領域で収益力強化 **【航空、宇宙・防衛用途】**顧客基盤の拡充と高性能中間基材拡販 **【スポーツ・一般産業用途】**差別化可能領域での迅速な製品投入による顧客価値実現 • ラージトウ事業の抜本構造改革と新用途開拓・高付加価値化推進による収益基盤の安定化
水処理・ヘルスケア (8%→14%)	151	260	+109	**【水処理】**膜事業の重点分野(海淡、半導体向け超純水、下廃水再利用)での高付加価値品提供と技術サービスのグローバル展開、膜周辺技術・分離膜でのビジネス創出 **【医薬・医療】**構造改革による事業運営合理化・迅速化、血液浄化製品の拡大とカテーテル製品・診断薬の収益改善により収益力向上・黒字定着
エンジニアリング	136	160	+24	半導体関連装置、LIB／次世代電池、医薬プラントに注力、最先端の高品質なソリューション提供

技術と営業の連携による イノベーション創出の加速



恒川 哲也
副社長執行役員
技術センター所長

AI・半導体向けに事業横断で拡大

コア成長の中核の一つであるAI・半導体分野では、半導体に直接用いられる材料に加え、製造装置や工程材料、さらにはインフラを支える関連材料まで幅広く展開しています。こうした事業基盤を生かし、主要プレーヤーのニーズを先取りする先進マーケティングを部門横断で推進し、成長機会を取り込みます。

電子部品関連フィルムでは、MLCC(積層セラミックコンデンサ)製造工程用やDFR(ドライフィルムレジスト)用のPET等により、需要拡大や微細化対応を進め、高付加価値化を図ります。電子情報材料では、薄膜型インダクタコイルにより、高精細加工技術を生かした新市場への展開を進めます。水処理事業では、超純水用途のRO膜により、半導体分野の課題解決に貢献します。

電子部品関連フィルム

(フィルム表面設計・高度品質管理)

MLCC製造工程用PET



AIサーバー向け需要拡大、小型化・大容量化へ対応

DFR用PET

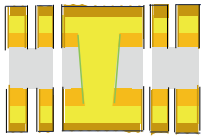


半導体配線微細化(欠損抑制)に対応、製品価値向上

電子情報材料

薄膜型インダクタコイル



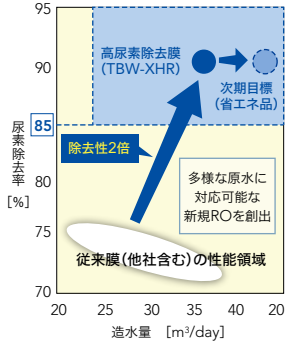


- 基板のVia形成
- パターン銅めっき
- エッチング、CVD

高精細加工技術を生かし成長する薄膜型インダクタコイル市場に展開

水処理事業

超純水製造プロセス用RO膜



半導体分野の課題解決(中性分子除去など)に貢献

次世代市場への取り組み

成長が期待される次世代市場への参入に向けて、商材を拡大するとともに、将来を見据えた研究開発投資を継続します。

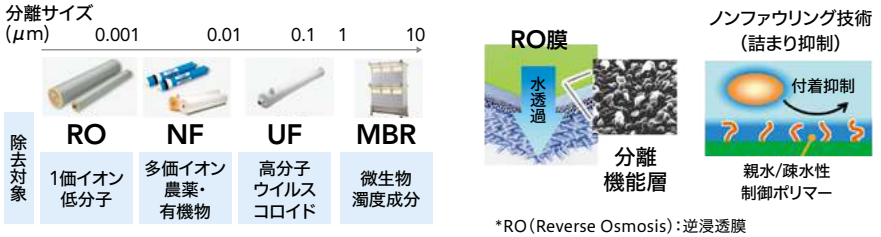
特に、データセンター、AI・半導体、分離膜関連、航空・宇宙・防衛、水素といった分野で、今中経期間での着実な拡大に加えて、高収益新製品開発への研究開発投資を継続します。

分離膜技術を多用途に展開

分離膜関連分野では、RO・NF・UF・MBRといった多様な分離膜に加え、ノンファウリング技術を含む独自の技術基盤を強みに、水処理、医療、エネルギー、化学プロセス、食品など幅広い市場への展開を進めます。さらに、CO_2分離や資源回収(有価物回収等)、バイオプロセスなど新用途への拡張を図り、社会課題の解決に貢献します。これらの分離膜技術をソリューションとして提供するとともに、先行設計や先進マーケティングを通じて付加価値を高め、成長分野での事業拡大につなげます。

独自技術

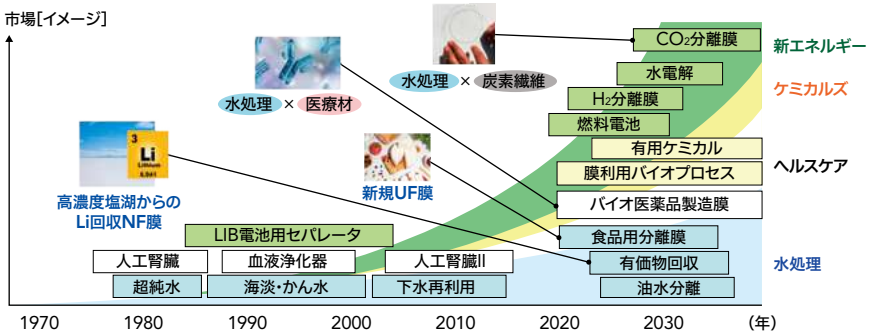
東レの分離膜技術群



*RO(Reverse Osmosis):逆浸透膜

用途展開

分離膜技術の深化・展開



当社独自の分離膜技術をソリューション展開、先行設計・先進マーケティングにて課題解決に貢献

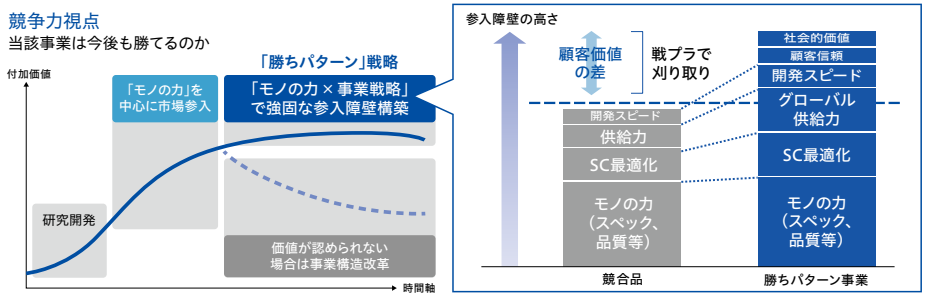
「勝ちパターン」戦略

持続的な競争優位の確立に向けた東レの「勝ちパターン」は、「モノの力」に「事業戦略」を掛け合わせ、強固な参入障壁を構築することにあります。具体的には、製品や事業の特性に応じて、サプライチェーンの最適化、グローバルな供給力、開発スピード、顧客からの信頼、社会的価値といった要素を重層的に組み合わせ、参入障壁を形成します。そのうえで、競合品比で顧客価値を高め、その差分を戦略的プライシングにより確実に価格へと反映させることで、収益の最大化を図ります。



三木 憲一郎
副社長執行役員
営業全般担当

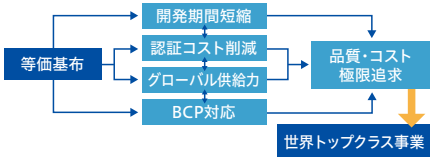
モノの力に加えて事業戦略を通じて強固な参入障壁を構築、持続的な競争優位を実現



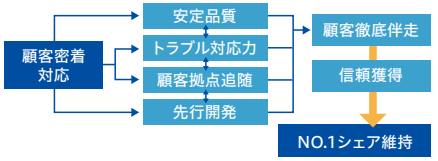
「勝ちパターン」の実践例

エアバッグ事業では、世界各地で同一品質の製品を安定供給する「等価基布」戦略を軸に、開発期間短縮や認証コスト削減、グローバル供給力を通じて顧客課題を解決し、世界トップクラスの事業規模へと拡大しています。また、自動車用PBT樹脂事業では、有力顧客に寄り添い、安定品質やトラブル対応力、先行開発などを通じて強固なパートナーシップを構築し、No.1シェアを維持・拡大しています。

エアバッグ事業
グローバルでの「等価基布」戦略を軸に
様々な顧客課題を解決



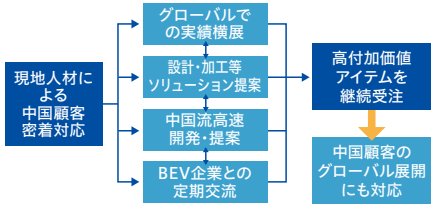
自動車用PBT樹脂事業
強い顧客に寄り添い、強固なパートナーシップにより
参入障壁を構築



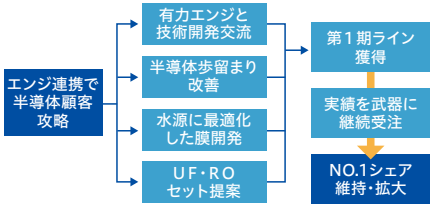
育成中の「勝ちパターン」

IGNITION 2028では、中国自動車向け樹脂事業において、先行開発とナショナルスタッフを主体とした組織力によって、世界のバッテリーEV市場をリードする中国OEMメーカー向けに、高付加価値品の継続創出を図っています。また、半導体用超純水事業では、水源に最適化した膜開発と有力エンジニアリング会社との連携により、シェア拡大を進めます。両事業とも、顧客との強固なパートナーシップのもとで実績を積み上げ、継続受注とシェア拡大につなげていきます。

中国自動車向け樹脂事業
先行開発と現地人材を主体とした組織力で
高付加価値アイテムを継続して創出



半導体用超純水製造
水源に最適化した膜開発と有力エンジニアリング会社との
連携でシェア拡大

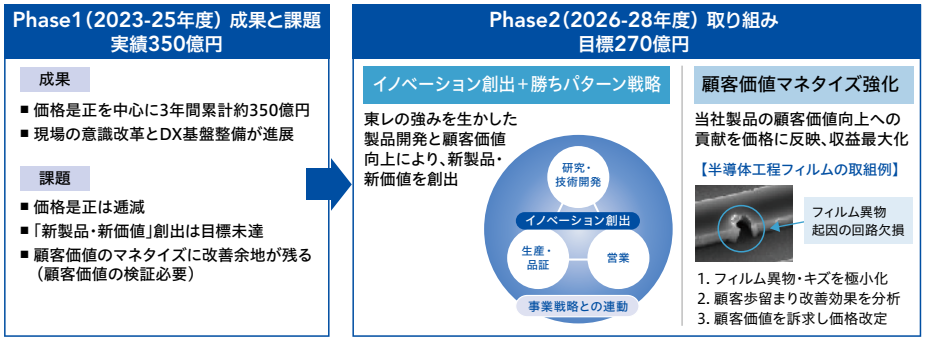


戦略的プライシング

AP-G 2025で推進してきた「戦略的プライシング」は、IGNITION 2028においてPhase2へと移行し、さらなる成果創出を図ります。AP-G 2025のPhase1では、価格是正を中心に累計約350億円の成果を創出しました。一方で、今後は価格是正の効果の逓減が想定されるほか、新製品・新価値創出や顧客価値の適切なマネタイズに課題を残しています。

こうした認識のもと、Phase2では約270億円の成果創出を目標に、イノベーション創出及び「勝ちパターン」戦略と連動し、顧客価値のマネタイズを強化します。例えば、半導体工程用フィルムでは、東レ製品の品質改善による顧客の歩留まり向上効果を客観的に示すことで、その価値を価格に反映する取り組みを進めています。こうした取り組みを全社的に展開していきます。

戦略的プライシングはPhase2に進階、更なる成果創出を図る



繊維事業

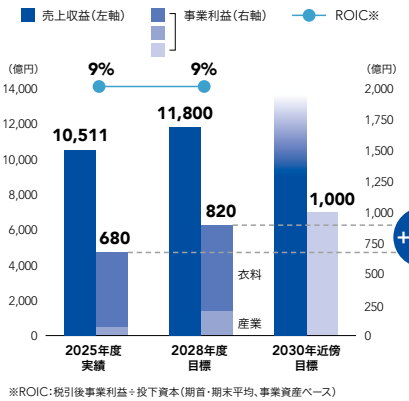
IGNITION 2028基本方針

「繊維商品を通じて新たな価値を提供し、世界の人々を豊かにする」という長期ビジョンのもと、各事業の競争力に基づき、成長拡大戦略、成長回帰戦略、事業構造改革に取り組み、事業ポートフォリオの転換と強靭化を推進します。また、ROICを上位指標として意識しながら、収益性と成長性の両立を図り、真にサステナブルな繊維事業の実現を目指します。



西村 友伸
常務執行役員
繊維事業本部長

目標KPI



※ROIC:税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均、事業資産ベース)

+140

成長戦略	①衣料用一貫型事業 成長地域、分野に資本投下を傾斜し、「勝ちパターン」戦略を強化
成長戦略	②エアバッグ事業 インド等グローバル成長市場での積極拡大と「勝ちパターン」事業基盤強化
構造改革	③人工皮革事業* ●ブランドアイデンティティを明確に発信し、グローバルな事業展開を実施 ●非自動車用途を拡大し、需要変動リスクを回避
構造改革	④PPスパンボンド事業 Dプロ推進による構造改革の完遂
構造改革	⑤ポリエステル綿混織物事業 低収益会社の構造改革推進

*成長回帰戦略による人工皮革事業の増益を構造改革に区分け

用途別	衣料用途(①⑤) +38億円／産業用途(②③④) +102億円

事業概要と強み

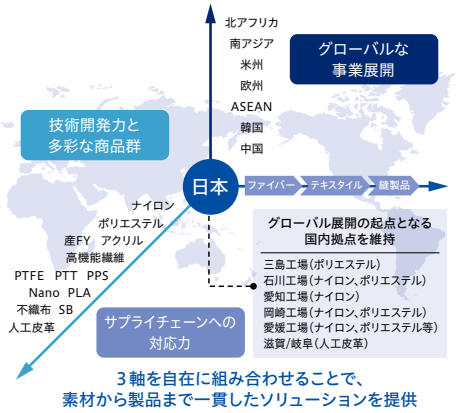
繊維セグメントは、全社売上収益の約4割を占める東レの基幹事業です。ナイロン、ポリエステル、アクリルの3大合成繊維を展開し、原糸・テキスタイル・縫製品の一貫型事業を構築しています。エアバッグ用基布、不織布、人工皮革等の産業用途にも展開し、中国やASEANを中心としたグローバル供給体制を確立しています。衣料用途と産業用途の両輪で成長できる事業基盤を有しています。

最大の強みは、①基幹素材から高機能繊維まで展開する技術開発力と商品群、②ファイバーからテキスタイル、縫製まで一体で提供するサプライチェーン対応力、③グローバルな事業展開による、「3次元の事業展開」です。これら3軸を有機的に組み合わせることで、素材から製品まで一貫したソリューションを提供し、持続的な競争力の源泉としています。

主な製品・事業



繊維事業の強み:3次元事業展開



3軸を自在に組み合わせることで、
素材から製品まで一貫したソリューションを提供

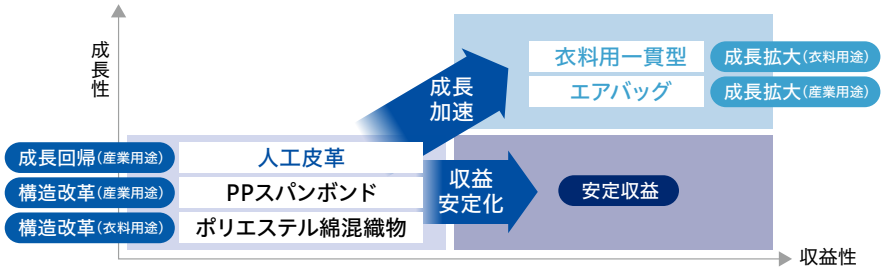
事業環境

世界の繊維需要は過去20年でほぼ倍増しており、今後も人口増加に伴い拡大が見込まれます。一方で、中国の成長鈍化等を背景に成長率は徐々に緩やかになると見ています。また、欧州を中心に環境規制の国際標準化が進み、環境配慮型素材の開発やサプライチェーンの可視化は、事業継続の前提条件となっています。さらに、地政学リスクの高まりにより、サプライチェーンにおいてはコストや品質に加え、強靭性や地産地消への対応が一層重要になっています。

IGNITION 2028の事業戦略

繊維事業のポートフォリオ転換・強靭化

今後の方向性としては、衣料用一貫型事業やエアバッグ事業といった成長事業の拡大を図ります。人工皮革事業は本来の成長軌道へと回帰させ、成長の加速を目指します。一方で、収益性に課題を抱える事業については、構造改革を着実に進めます。このように、成長戦略と構造改革を同じ熱量で推進することで、事業全体の収益力向上と強靭化を実現していきます。



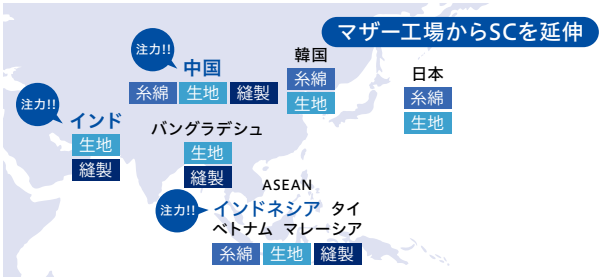
ROICを上位概念とし、成長戦略と構造改革を同じ熱量で推進

成長拡大戦略

衣料用一貫型事業

●グローバルサプライチェーン運営の高度化

日本のマザー工場を起点に、素材設計や高次加工技術を中国、ASEAN、インドへ展開し、糸からテキスタイル、縫製までを一体でつなぐ供給体制を構築しています。特に、インドネシアやインドを重点地域とし、拠点整備と機能強化を進めています。これにより、需要地に近い場所で最適な生産・供給が可能となり、リードタイム短縮とコスト競争力向上を両立させ、グローバルサプライチェーンをさらに高度化させていきます。



●高付加価値素材の推進

独自の複合紡糸技術「NANODESIGN®」により、繊維の内部構造をナノレベルで精緻に制御し、風合いや機能性、耐久性を高次元で両立することで、素材段階から差別化を実現しています。さらに、テキスタイル設計や縫製技術と組み合わせることで、高付加価値化を推進しています。高機能テキスタイルブランドでは、酷暑対策として注目される遮熱素材「サマーシールド」をはじめ、防水透湿、軽量保温、ストレッチ等の機能素材を展開し、価格競争に陥らない事業モデルの構築を進めます。

●新製品・新価値によるイノベーション創出

（株）ユニクロとの戦略的パートナーシップでは、素材開発から商品企画、量産、グローバル供給までを一体で捉えたEnd to Endの共創を推進し、取引規模を着実に拡大しています。さらに第Ⅴ期（2026年から2030年に向けての戦略的パートナーシップ）の連携においては、革新的なLifeWear商品の創出と地産地消型サプライチェーンの深化を目指します。また、「NANODESIGN®」やバイオベース素材を活用し、（株）ユナイテッドアローズや（株）吉田との協業にも注力します。

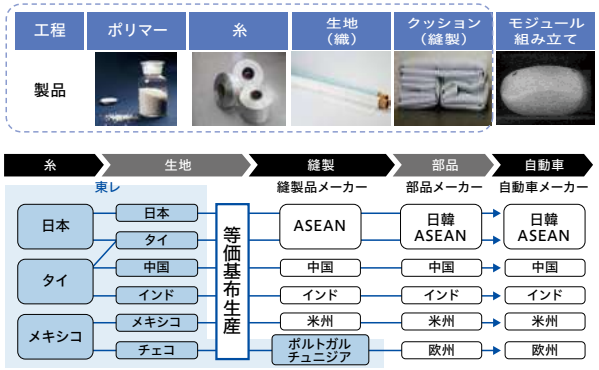
エアバッグ事業

●原糸・基布・縫製までの一貫供給体制を構築

日本での原糸・基布生産を起点に、ASEAN、中国、欧州、インド、米州へと拠点を拡充し、主要自動車市場をカバーする供給体制を構築しています。縫製事業も取り込み、原糸・基布・縫製までの一貫体制を確立しており、地域・製品・機能を横断したリソース活用により、顧客ニーズへの対応力と開発力を一層強化します。

●等価基布のグローバル供給網を確立

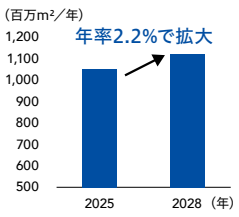
東レは、原糸から基布、縫製までを一体で展開し、世界各地域で同一品質の製品を安定供給できる体制を構築しています。これにより、自動車メーカーやモジュールメーカーのグローバル調達ニーズに対応しつつ、品質・コスト・納期のすべての面で高い競争力を発揮します。



●市場拡大を捉えた事業戦略の高度化

エアバッグ事業は、自動車生産の拡大に加え、安全規制強化による装着率向上を背景に、今後も着実な需要拡大が見込まれます。特にインド等では、エアバッグの標準装備化が進んでおり、域内唯一の織布工場であるTKAT社の生産能力を拡充し、モジュールメーカーの現地基布調達ニーズへの対応力を強化することで、需要の取り込みを図ります。

エアバッグ基布需要見通し



成長回帰戦略

人工皮革

アルカンターラ社は、欧州高級車市場の減速やコスト上昇の影響により業績が低迷しており、現中経からDプロの対象として、日本からの支援も行い、固定費最適化や製造原価低減、非自動車分野の拡大による収益基盤強化を進めています。同時に成長拡大策として、自動車OEMへのダイレクトマーケティングや超富裕層ブランド向け展開、オーダーメイド対応を推進します。

一方で、ALCANTARA®はイタリア発のラグジュアリーブランドとして、Ultrasuede®は日本発の先端材料ブランドとして、ブランドアイデンティティのさらなる浸透を図ります。加えて、これまでの天然皮革や合成皮革を超えた新素材「ウルトラスエード®nu」を、自動車内装、インテリア、ファッションなど多用途に展開していきます。



事業構造改革

●PPスパンボンド事業

需要動向に応じた生産規模の適正化や生産アロケーションの見直しを進めた結果、2025年度に黒字化を達成しました。そこで、地域ニーズに応じた差別化品の開発強化や非衛材用途への展開を進め、高付加価値化を加速することで、安定収益事業への転換を図ります。

●ポリエステル綿混織物事業

需要縮小や低価格品の流入を背景に、厳しい事業環境が続いています。そこで、生産規模の適正化や拠点集約、グループ連携強化を推し進めるとともに、高付加価値品へのシフトや用途拡大を通じて収益力を改善し、早期黒字化を目指します。

樹脂・ケミカル事業

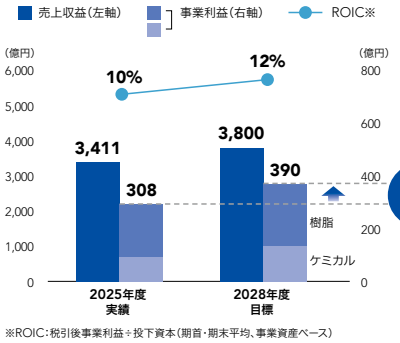
IGNITION 2028基本方針

成長が見込まれるxEVや再エネ等の分野や地域に経営資源を重点投入するとともに、イノベーション創出による高付加価値製品の開発を加速し、差別化を強化していきます。一方で、低成長・低収益事業については、生産体制の効率化やコスト競争力の強化により構造改革を進め、投下資本の増加を抑制し、資本効率の向上を図ります。さらに、リサイクル材やバイオマス材料の拡充、DX活用による業務の効率化・高度化を推進します。



佐藤 裕之
上席執行役員
樹脂・ケミカル事業本部長

目標KPI



※ROIC:税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均、事業資産ベース)

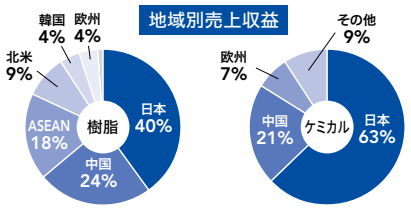
増益 +82

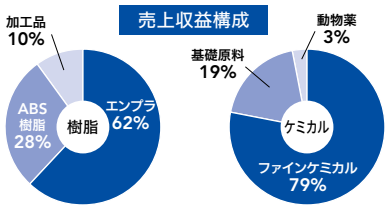
成長戦略	①自動車向けエンプラ xEV伸長と、先行開発によるグローバルでの需要取込み
成長戦略	②PPS樹脂 コンパウンド技術の差別化による高付加価値品の拡販及び抜本的コストダウン
成長戦略	③ファインケミカル 高付加価値、高品位用途の拡販による収益拡大
成長戦略	④動物薬 欧米向けでの早期認証取得、上市による収益拡大
構造改革	①生産体制再構築 生産統合・最適化、安価原料の戦略的活用、抜本的なコスト競争力強化
構造改革	②事業の高度化 先行開発深化、グループ総合力活用、戦略的協業

事業概要と強み

当事業は機能化成品セグメントの中核として、当社グループの売上収益の約13%を占めています。当事業は、日本に加え中国・ASEANの比率が高く、成長市場に事業基盤を確保しています。特に中国は、生産・販売の両面で重要な地域と位置付けています。売上収益の構成としては、樹脂ではエンプラが6割強、ケミカルではファインケミカルが約8割という状況です。

樹脂分野では、ABS及びPBT、ナイロン、PPS、LCP等のエンプラに加え、炭素繊維強化熱可塑性樹脂といった軽量化・電動化ニーズに直結する素材を揃えています。ケミカル分野では、ラクタム等の基礎原料に加え、DMSOや機能性微粒子、動物薬といった高付加価値領域の素材をラインアップしています。高機能素材を中心に幅広く製品を展開している点が、当事業の競争優位となっています。





事業環境

事業環境は構造的に変化しています。中国を中心とした過剰な生産能力を背景に、汎用樹脂や基礎化学品の価格下落が継続しています。また、中華系新興メーカーの台頭により、顧客構成やサプライチェーンが変化し、経済ブロック化の進行により、顧客の調達戦略にも変化が見られます。加えて、GHG排出量削減やリサイクル対応などサステナブルへの要請が急速に高まっています。

IGNITION 2028の事業戦略

主要事業の課題

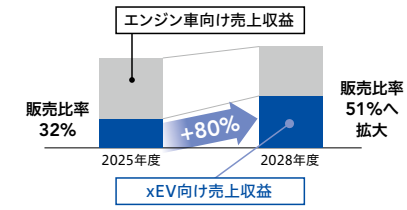
当事業では、「事業拡大」「高付加価値化」「事業体質強化」の3つの軸で取り組みを進めます。事業拡大については、グローバルでの需要伸長が見込まれる動物薬、自動車向けエンプラ、PPSを中心に飛躍的な事業拡大を目指します。高付加価値化では、自動車向けエンプラ、PPS、ファインケミカルを中心に差別化製品の開発を強化し、顧客ニーズに対応した機能性の高い製品を提供することで、収益性の向上を図ります。事業体質強化では、PPSにおいて世界No.1のコスト競争力の確立を目指すほか、生産効率化や安価原料の戦略的活用等を事業横断的に進めます。

●自動車事業(エンプラ)

世界の自動車生産台数が2025年度から2028年度に3%成長する見通しの中、xEV市場はさらに大きな伸びを見込んでおり、電動化需要の取り込みによる飛躍的拡大、グローバル市場でのプレゼンス強化、トータルソリューションによる差別化の3点を成長戦略の柱と位置付けています。

自動車向けエンプラ事業では、現中経期間に売上収益12%増を計画しており、特にxEV向け売上は80%増、販売比率も32%から51%への拡大を見込んでいます。これを実現するため、現地開発・現地調達の強化と高付加価値化による参入障壁の構築に取り組みます。また、BEVの普及スピードや地域差を踏まえ、PHEV・HEVも含めた柔軟な事業展開を行うことで、景気変動に左右されにくい収益基盤を確立します。さらに、日本・中国・欧州での先行開発の推進と現地サポート体制の拡充により、設計・成形を含めた提案力で付加価値を創出していきます。

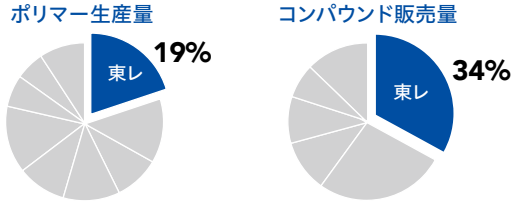
エンプラ事業自動車用途向けビジネス(売上収益推移)



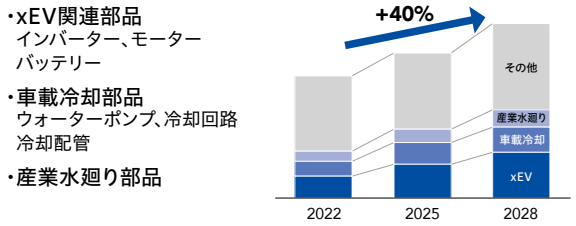
●PPS事業

PPS事業では、東レの強みであるモノマーから重合、コンパウンドまでの一貫体制を生かし、グローバルNo.1シェアを基盤に更なる拡大を目指します。重点用途であるxEV関連部品、車載冷却部品、産業水廻り部品に経営資源を集中します。また、韓国の新重合プラントの早期フル稼働を含め、グローバル最適運営によりコスト競争力を強化し収益性を確保します。さらに、各国の拠点網を生かし、生産・技術・営業の総合力を強化していきます。

PPSグローバルNo.1シェア



コンパウンド市場成長率と重点3用途

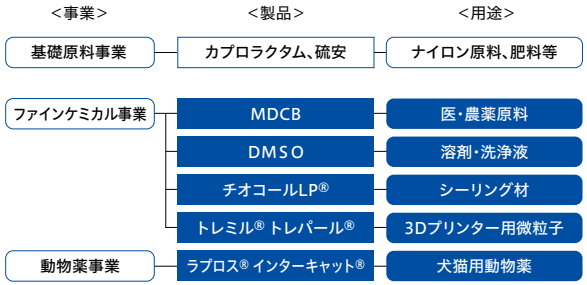


●樹脂事業の成長機会

ポスト・イラン紛争を踏まえ、原油供給リスクの顕在化により、脱原油依存が加速すると見ています。これにより、BEVや太陽光関連等の電動化・再エネ分野が再成長し、中華系メーカー主導で部品・材料のサプライチェーン変化が進むと想定しています。こうした中、中国での事業基盤を生かし、中華系顧客への現地参入を加速するとともに、グローバル同一品質供給体制により中華系顧客のグローバル展開にも対応していきます。

●ケミカル事業

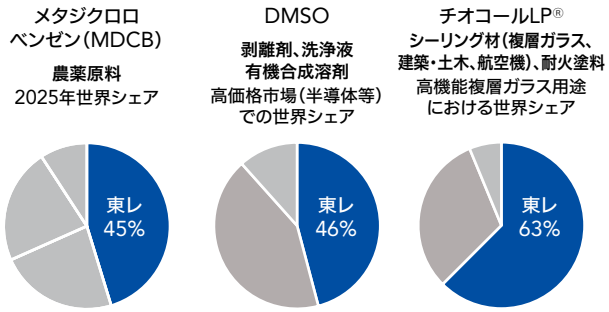
ケミカル事業は、合繊・プラスチック原料を中心とする基礎原料事業、医農薬原料、工業材料を中心とするファインケミカル事業と、動物薬事業を展開しています。



①ファインケミカル事業

ファインケミカル事業は、独自技術による高付加価値とコスト優位性を強みに、ハイエンド用途の拡大を目指します。メタジクロロベンゼン(MDCB)は、ゼオライト触媒を用いた低環境負荷・低コスト製法により世界トップシェアを維持し、農薬用途を中心にインド・中国等で拡販を図ります。一方、DMSOは日本・中国2拠点による供給体制と品質優位性を生かし、半導体等の高価格市場への展開を強化します。さらに、原料から滅菌までの一貫生産技術により、医薬品添加剤や再生医療用途への拡販を推進します。

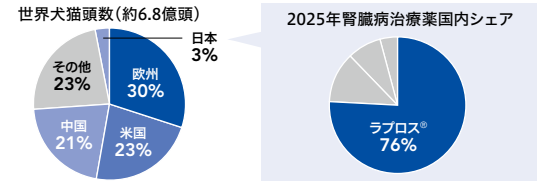
高機能複層ガラス用途において世界トップシェアのチオコールLP®は、認証取得が参入障壁となる高付加価値用途で拡大を図ります。さらに航空機や耐火塗料といった新規用途の開発も進めます。加えて、高機能微粒子は、3Dプリンタメーカーとの協業により需要を創出し、航空・宇宙・半導体分野へ展開します。特にPPSやPA6微粒子により複雑形状部品の高機能化を実現し、用途拡大に取り組みます。



②動物薬事業

動物薬事業は、既存製品の海外展開や適用拡大による事業拡大に加え、動物の健康寿命延伸ニーズに対応した新製品開発を推進します。猫用インターフェロン製剤「インターキャット®」と腎機能低下の抑制及び臨床症状の改善を効能とする「ラプロス®」は世界初の製品であり、グローバルでの事業拡大に注力します。「ラプロス®」は2017年に国内で腎臓病治療薬として発売開始以降、国内シェアは70%超となっています。欧米の犬猫飼育頭数は日本の8～10倍であり、欧米市場での上市により大幅な拡大が期待できます。また、犬疾患への適用拡大も進めていきます。

ラプロス®効能効果：腎機能低下の抑制及び臨床症状の改善



構造改革

構造改革については、グローバルでの生産統合・最適化を進めます。中国を中心とした過剰な供給環境を踏まえ、ポリマー調達は自社生産にこだわらない柔軟な体制に転換し、コスト競争力を強化します。また、先行開発の深化、グループ総合力を活用した「素材と加工」の一貫ビジネスの拡大、戦略的協業の推進を通じて、事業の付加価値向上に取り組みます。

技術研究課題

樹脂事業では、PPS樹脂の差別化グレード開発や革新的微細構造制御技術「NANOALLOY®」の用途拡大等、高付加価値品の開発を推進します。ケミカル事業では、ラクタム光反応のLED化によるコスト革新とラクタムチェーン事業の高度化を進めます。また、両事業共通の課題として、リサイクルエンプラの拡大や基幹ポリマーのバイオ化、ナイロン4の海洋分解性ポリマー等のサステナビリティへの対応を加速します。

フィルム事業

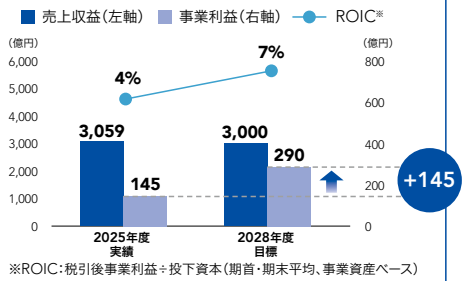


神原 丘
上席執行役員
フィルム事業本部長

IGNITION 2028基本方針

基本方針は、AP-G 2025で掲げていた「プラスチックフィルム」から「機能性フィルム=顧客での価値向上策を不断に提供し、サプライチェーン全体の成長を継続的に支える」への完全転換です。イノベーションにより顧客の価値向上に継続的に貢献するとともに、勝ちパターン構築、戦略的プライシングにより収益力を強化します。一方で、特性改善によりフィルム製品のアップデートを行い、高度な一貫加工を通じて、顧客価値向上に貢献していきます。事業構造改革では、中国等の新興勢力との競合リスクの高い製品・用途の縮小・撤退を進めます。

目標KPI



※ROIC:税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均、事業資産ベース)

成長戦略	•機能膜製造工程用離型・保護フィルム拡大 アジア拠点(東レ、TAK)はMLCC製造工程用フィルムを中心にさらなる付加価値化を推進する。
	•OPPコンデンサ用途拡大 当社極薄フィルムの高い競争力を軸に、日本・中国の蒸着拠点との技術開発連携をさらに高めていく。
	•高機能包装用フィルム拡大 各拠点が持つ高品質製品の融合により総合力を更に追求する。
構造改革	•Dプロジェクト対象会社構造改革 PETフィルムは離型用途拡大、OPPフィルムは付加価値包材拡大を軸に黒字定着・収益安定化を推進。 •BSF事業構造改革 需要に合わせた生産体制の絞り込みをさらに推進しながら構造改革を完遂する。

事業概要と強み

当事業は、原反や加工の生産拠点をグローバルに展開しており、主力のPETフィルム「ルミラー®」は6拠点で年間約37万トン、OPPフィルム「トレファン®」は3拠点で年間10万トン強の生産能力を有しています。フィルム事業は、ポリマー技術、ナノテクノロジー、フィルム製膜技術といった多様な要素技術を用いて、表面平滑性、離型性、電気特性、耐熱性、バリア性、封止性等の特性を発現させ、顧客の製造工程用・保護用の離型フィルム、コンデンサ用フィルム、包装材料用フィルム等の用途に展開しています。こうしたフィルムの特性改善等のアップグレードにより、継続的に顧客に価値を提供しています。

地域別 生産能力　単位:千トン/年

		PETフィルム	OPPフィルム
日本	東レ	92	13
米州	TPA	28	76
欧州	TFE	31	19
アジア	PFR、TAK、YTP	223	ー

製品特性

- •表面平滑性
- •離型性
- •電気特性
- •耐熱性
- •バリア性
- •封止性
- •寸法安定性
- •接着性
- •透明性
- •光学機能
- •反射特性
- •微多孔性

用途展開(例)

•製造工程用・保護用離型フィルム
PETフィルム ルミラー®



•コンデンサ用フィルム
OPPフィルム トレファン®



•包装材料用フィルム
透明蒸着フィルム バリアロックス®
CPP※フィルム トレファン®NO
※Cast Polypropylene



事業環境

電子部品の高機能化に連動し、製造工程材料として使用される各種機能フィルムの薄膜高度化が進展し、発電・送電・蓄電や電池関連の需要が拡大しています。また、食品包装は、フードロス削減のための賞味期限延長ニーズ等、フィルムの高付加価値化の機会が増大しています。一方で、競合他社の高性能製造ライン導入による製品の汎用化、需給バランス悪化による価格下落、環境意識の高まりによるプラスチック排除の動きが見られます。

IGNITION 2028の事業戦略

主要事業の課題

成長戦略においては、①機能膜製造工程用・保護用離型フィルムの拡大、②OPPフィルムコンデンサ用途の拡大、③高いバリア性とシーラント性を備えた高機能包装材用途の拡大の3点を重点課題として推進します。同時に、Dプロ対象会社とBSF(バッテリーセパレータフィルム)事業の構造改革の完遂に注力します。

成長戦略

機能膜製造工程用・保護用離型フィルム拡大

最終製品の高機能化が進む中、東レグループが有する素材技術、設計力、生産・品質管理力を強化するとともに、環境対応、原料再活用によるコストダウン、加工の取り込みによる参入障壁構築、さらなるアップグレードにつなげていきます。

A	B	C	D
最終製品の高機能化 電子部品、ディスプレイ周辺	東レG技術優位性・強み高度化・競争力強化	低コスト化・環境製品	コーティング加工取込価値延伸
• 部材の薄膜化・軽量化 • 塗工方式⇒機能転写方式 • お客様との擦り合わせ参入障壁	• 複合技術 • 表面微細設計 • 異物管理(クリーン化)	• 環境対応 • Ecouse® 環境配慮型リサイクル製品 • 原料再活用(複合)	• +離型付与でフィルム差別化(イン、オフ加工対応) • Value Chain 価値延伸


フォルダブルスマホ

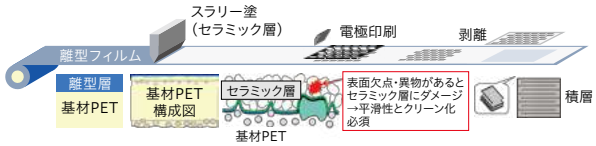

車載ディスプレイ


スマートWatch

①MLCC製造工程用PETフィルム

AIサーバー向けも加わり、大幅な需要拡大が見込まれるMLCCの小型化・大容量化が加速しており、製造工程でセラミック層を形成する支持体として使用されるPETフィルムは極めて高い平滑性、クリーン性、厚み均一性が求められます。東レはそうしたニーズに対応し、微細な異物やキズがない高品位な製品を日本・韓国・マレーシアの3拠点で生産し、世界のMLCC生産を支えています。また、使用済みフィルムを回収・再利用する循環システムを業界に先駆けて構築し、リサイクル原料からバージン材同等の品質を実現するとともに、製造時のCO_2排出量を最大50%削減しています。今後はサプライチェーンとの連携を強化し、回収・再利用の拡大に加え、ケミカルリサイクルやバイオマスPETの開発・導入も推進することで、PETフィルムのさらなる事業拡大につなげていきます。

積層セラミックコンデンサ(MLCC)製造工程図



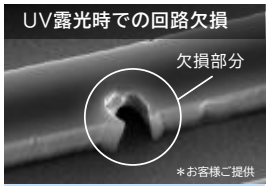
MLCC用PETフィルム リサイクルシステム



※「Ecouse®」はリサイクル原料を使った東レ製品の商標です。

②DFR用PETフィルム

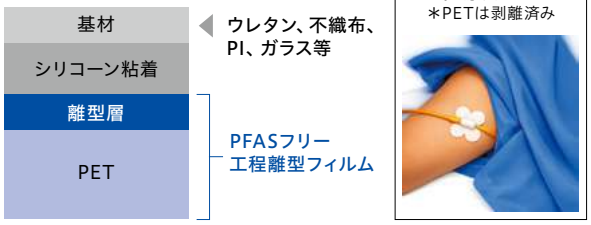
回路基板向けDFRは、半導体パッケージの高集積化・微細配線化の進展を背景に、データセンターサーバー向けを中心としたハイエンド市場の確実な成長が見込まれます。DFRの支持体として使用されるPETフィルムも、わずかな欠陥も許されない高い平滑性、透明性、光学均一性が求められ、東レはこの分野で圧倒的なシェアを有しています。本製品は半導体製造工程の歩留まり向上に大きく貢献しており、品質改善を継続することで、参入障壁を高めながら持続的な価値向上を実現していきます。



③医療・産業材料向けシリコーンレス離型フィルム

PFAS規制の進展によりフッ素系離型剤からの代替需要が高まる中、東レはPFASフリーでありながら優れた軽剥離性を備えた離型層付きシリコーン粘着製品を展開しています。環境対応と高性能を両立した製品として、医療用途や産業材料用途を中心に事業拡大を進めます。

シリコーン粘着代表製品構成

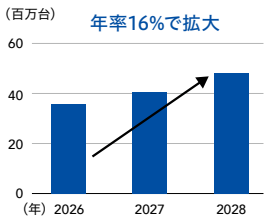


OPPフィルムコンデンサ用途拡大

●xEVコンデンサ用極薄OPPフィルム

自動車のモーター回転数や出力制御を行うPCU(パワーコントロールユニット)に搭載されるフィルムコンデンサ用OPPフィルムは、高容量化・小型軽量化を実現するため、薄膜化と高耐電圧化、高耐熱化を高次元で両立することが求められます。東レは電動車市場の黎明期から開発を進め、独自技術によってこれらの性能を継続的に向上させることで、世界シェア60%以上を維持しています。EV市場の拡大を見据え、2025年度に土浦工場で新規ラインの稼働を開始し、生産能力を従来比1.4倍に拡大しました。さらに2026年度には生産能力を約34%増強する計画です。

電動車生産台数見通し



高機能包装材用途拡大

●バリア/シーラント特性の付与機能を持つ高機能包装用フィルム

高いバリア性とシーラント性を備えた高機能包装用フィルムの拡大を進めます。各地域のニーズに応じてグループ各拠点が製品を展開していますが、食品ロス削減につながる賞味期限延長やプラスチック減量化といった社会課題への対応は世界共通のテーマです。蒸着・コーティング加工技術を強みとしながら、各拠点の技術を融合した総合力により、競争優位性を強化していきます。

	包装材料に求められるニーズ(例)	当社Gの対応
日本(TAF)	保存加工食品包装用レトルトパウチの電子レンジでの加熱対応拡大に合わせ、レトルトパウチには密封性・破袋耐性・衛生性に対する要求が拡大。	TAFのレトルト包装用フィルムは高いシーラント性能を持ち、安全・衛生面でも高い信頼を得ているブランド製品。同一基準の高品質品を、アジア・インドでの需要増に対応し拡大する。(市場成長率3%/年)
アメリカ(TPA)	スナック菓子の人工着色料の使用が禁止。賞味期限保持のため、包装フィルムには酸素ハイバリア性能の更なる向上が求められる。	開発済みのハイバリア性向上製品の拡大によるトップシェア維持。(市場成長率4～5%/年)
欧州(TFE)	消費者のアンチプラスチック意識拡大を背景に、大手食品メーカーは紙包装化(紙重量が90%以上で紙としてのリサイクル可能)を強力に推進。	ヒートシール層を持つ極薄ハイバリアフィルムを大手食品メーカーと協働で開発し拡大中。(市場成長率7～8%/年)

構造改革

Dプロ対象会社(欧米フィルム2社)については、離型用途拡大を軸としたPETの品種構成のさらなる改善、ハイバリア包装フィルム、欧州市場の紙包材シフトに対応した極薄フィルムの拡大に加え、戦略的プライシングと固定費削減の継続により、黒字化を定着させます。

BSF事業は、那須工場の生産縮小とともに、韓国拠点においてライン統合と費用削減を継続し、構造改革を完遂します。

電子情報材料事業

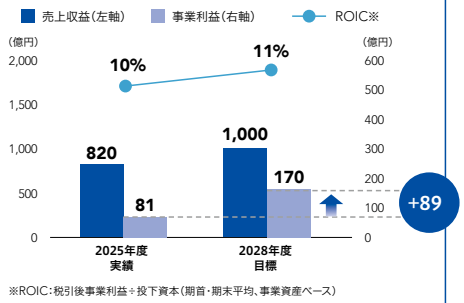


平野 昌宏
上席執行役員
電子情報材料事業本部長

IGNITION 2028基本方針

基本方針として、市場環境の変化を先取りした新製品の開発・投入を通じて、競争優位性を強化し、持続的なシェア拡大を実現してまいります。重点事項としては、①急拡大する半導体・電子部品需要への対応、②有機ELディスプレイの高付加価値化への対応、③飲料缶・チューブ・包装印刷市場への対応、④AIデータセンター、光電融合市場に向けた大型新規事業の立ち上げ、⑤グローバル連携の強化を推進します。

目標KPI



※ROIC:税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均、事業資産ベース)

成長戦略

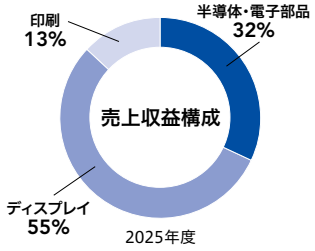
半導体・電子部品
- **環境対応製品の拡販**
  パワー半導体メーカー向けにNMPフリー品などの環境規制に適合したポリイミドコーティング剤新製品を拡販
- **STEMCOの新製品拡販**
  合弁パートナーで、薄膜型パワーインダクタのトップシェアを有する星電機(Samsung Electro-Mechanics)と協業し、「勝ちパターン」戦略を強化

ディスプレイ
- **有機EL関連材料の新製品拡販**
  ハーフトーン加工が可能で耐薬品性に優れるポジ型黒色材料などの独自製品を市場投入し、「勝ちパターン」戦略を刷新

印刷
- **飲料缶・チューブ市場での拡販、環境対応軟包装印刷立ち上げ**

事業概要と強み

当事業は、半導体・電子部品分野、ディスプレイ分野、印刷分野に向け、材料設計技術にプロセス技術を融合して先端材料を開発・製品化しています。また、有力最終顧客との強固な協力関係を生かし、環境対応、次世代製品をタイムリーに上市しています。生産は、滋賀事業場を含む国内4拠点のほか、半導体・電子部品材料、ディスプレイ材料を韓国で、印刷版をチェコで生産しています。2025年度の売上収益構成は、ディスプレイ分野が最も大きく、次いで半導体・電子部品分野、印刷分野となっています。



事業環境

半導体・電子部品分野では、生成AI需要の拡大を背景に、GPU、CPU、HBM等の高性能ロジック・メモリに加え、コンデンサやインダクターの需要も拡大しています。また、高速・低消費電力化を実現する光電融合技術の開発が加速しています。成長が足踏みしているパワー半導体市場も、xEVや再生可能エネルギーインフラの拡大により再成長基調に入ると見ています。

ディスプレイ分野では、有機ELディスプレイが、スマートフォンに加え、タブレット・PC・モニター分野で比率を伸ばすと見ています。フォルダブル端末やウェアラブルデバイス向け材料開発ニーズも増加しています。

印刷分野では、紙媒体市場が縮小する一方で、飲料缶、チューブ、軟包装印刷の需要が伸び、包装材料のリサイクル化、モノマテリアル化、印刷工程の脱溶剤化といった環境規制対応ニーズも高まっています。

IGNITION 2028の事業戦略

事業ポートフォリオ戦略

成長性と収益性を2軸にした事業ポートフォリオにおいて、半導体・電子部品及びディスプレイ分野をコア成長事業とし、次世代半導体・光通信材料等を次世代事業として注力します。また、印刷市場では、生活に密着した飲料缶・ラベル印刷に加え、環境負荷を抑えた軟包装印刷に向けた印刷版の展開により、安定収益の確保を目指します。



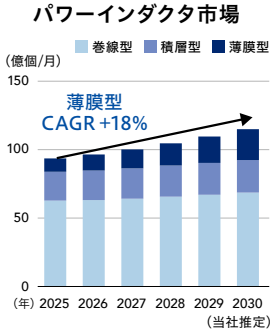
半導体・電子部品分野の事業戦略

パワー半導体市場は、xEVやデータセンター需要を背景に再び拡大基調へ戻ると見ています。AI半導体市場も急成長しています。こうした中、パッケージの大型化と微細化が同時に進み、新たな材料ニーズが高まっています。電子部品分野では、SAWフィルターのウェハレベルパッケージ比率の高まりや薄膜型パワーインダクタの需要拡大を想定しています。

東レは、NMPフリーやフッ素フリーに対応したポジ型バッファーコーティング剤等、環境対応製品のラインナップ、超厚膜の絶縁層を形成する感光技術や精密厚膜めっき技術、サムスングループをはじめとする業界リーダーとの強固な関係を、強みとして有しています。これらを生かし、メモリ・パワー半導体向けシェアと薄膜型インダクタ用途の拡大を図ります。さらに、急成長する生成AI用メモリ・ロジック半導体に向け、先端パッケージ材料の早期開発・顧客認定獲得に注力します。

STEMCO COF技術の展開

STEMCOは、東レとサムスングループの合弁会社として1995年に韓国に設立されました。同社はCOF（Chip on Film）の量産技術で培った精密エッチングと精密めっきという2つのコア技術を有しており、これらのコア技術を薄膜型インダクタコイルに展開する新事業を2025年度に立ち上げました。スマートフォンのAI化、自動運転の浸透、AIデータセンターの拡大で、インダクタの小型化ニーズが高まっており、薄膜型パワーインダクタ市場は2030年にかけて年平均成長率18%で拡大する見通しであり、この需要を確実に取り込みます。



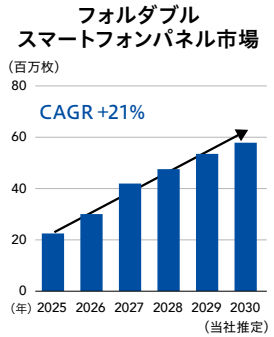
ディスプレイ分野の事業戦略

スマートフォン需要は買い替え周期の長期化を背景に年率2%成長にとどまっていますが、有機ELディスプレイの採用機種は年率4%で拡大する見通しです。また、フォルダブルスマートフォン、タブレット、PC、車載での採用拡大に伴い、有機ELディスプレイ材料は一層高度な性能が求められています。液晶分野では広色域化やブルーライトカット、カドミウムフリー化が進展し、マイクロLEDも高輝度・高コントラスト・長寿命などの特性から2030年頃に向けて市場拡大が予想されます。

こうした中、ポリイミド・シロキサンの材料設計・量産技術、カドミウム・鉛フリーの有機波長変換材料技術に加え、セットメーカーとの強固な顧客基盤を強みとして、将来ニーズを先取りした製品開発と高品質による差別化を図ります。

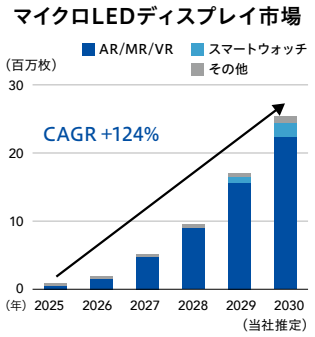
有機ELディスプレイ向け新製品開発

フォルダブルスマートフォン向けパネル市場は、2030年にかけて年平均21%の成長が見込まれています。加えて、円偏光板を使用しないCOE方式の普及に伴い、外光反射を抑制する黒色材料の重要性が高まっています。東レは、画素分離層とスペーサー層を一括形成できるポジ型黒色材料に加え、ネガ型黒色画素分離層もラインアップしており、多様な顧客ニーズに対応しています。スマートフォンやスマートウォッチに加え、テレビ、タブレット、PC、車載ディスプレイ、AR/VRグラス等に広がる有機EL市場を捉え、独自材料による事業拡大を進めていきます。



マイクロLEDディスプレイ向け新製品開発

マイクロLEDディスプレイ市場は、AR/MR/VRデバイスを中心に2030年に向けて年平均成長率124%の急成長が見込まれます。東レは高輝度化・高コントラスト化ニーズに対応し、独自の屈折率制御技術と光拡散技術を生かした光拡散材料・隔壁材料を提供しつつ、有力ディスプレイメーカーやエンドカスタマーとの共同開発を進めます。加えて、PFASフリーのシロキサン材料を採用する等、環境規制に対応した製品設計にも注力します。



印刷分野の事業戦略

飲料缶・チューブ印刷は、リサイクル性に優れたアルミ缶の採用拡大や製品差別化に向けた高精細印刷ニーズの高まりを背景に成長が見込まれます。また、軟包装印刷市場は、EC市場の拡大や新興国の人口増加・消費拡大を追い風に着実な成長が期待されます。こうした中、飲料缶・チューブはアジア・欧州・中国での高精彩を訴求するとともに、専用印刷機とのセット販売を展開します。軟包装はモノマテリアル化、脱溶剤化のニーズを捉え、日本・アジアで拡販を進めます。

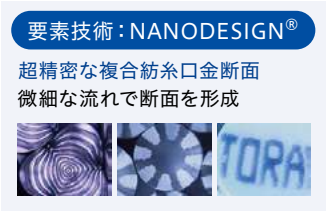
次世代成長分野

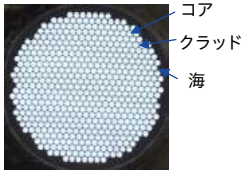
①光電融合向け材料

次世代高速通信の低消費電力化に向け、光電融合関連技術の開発を推進します。AOCやCPOを含む光トランシーバー市場は、生成AIの普及を背景に2035年にかけて年平均成長率16.5%で成長し6.8兆円市場へと急拡大する見通しです。特にCPOは2028年頃から本格拡大すると見られ、東レは、NANODESIGN®技術を活用した大容量通信対応のマルチコアプラスチック光ファイバと、光電融合向け実装技術の開発を推進しており、次世代光通信市場での事業機会獲得を目指します。

通信用マルチコアプラスチック光ファイバ







②データセンター半導体基板・パッケージ用材料

データセンター向け先端半導体では、ロジックチップの大型化やHBMの高集積化に伴い、パッケージの大型化・高密度化が進んでいます。これに伴い、インターポーザーの大型化や配線の微細化、基板反りの抑制に向けてガラスコア基板の開発が加速しています。こうした動きに対応し、ガラスコア基板向けのストレスバッファー材料やガラス強化材料に加え、パネルレベルパッケージ向けの低収縮・高解像度の感光性ポリイミド材料等の開発を推進します。

炭素繊維複合材料事業

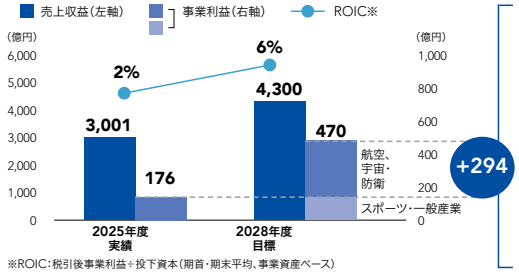


吉山 高史
常務執行役員
複合材料事業本部長

IGNITION 2028基本方針

既存リソースを最大限活用するとともに構造改革を推進することで、事業拡大と収益性向上を両立し、投下資本に見合う持続的かつ高水準な事業利益を創出します。需要が既に顕在化し今後も成長が見込まれる市場に経営資源を集中投入し、安定した収益基盤を構築します。一方、環境規制の強化や各国の支援策を追い風とする成長市場については、重要顧客との戦略的パートナーシップや先行開発を通じて将来の成長機会を確実に捉えます。さらに、高付加価値品へのシフトや中間基材事業の拡大を進め、収益力と競争力の向上を図ります。

目標KPI



※ROIC:税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均、事業資産ベース)

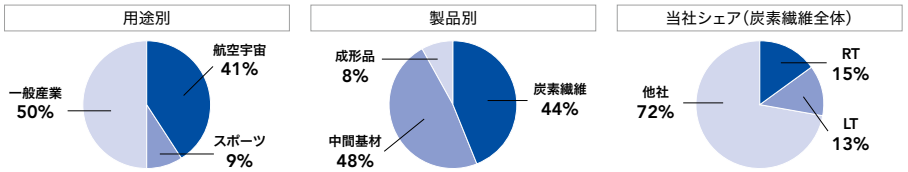
成長戦略	回復する航空機需要の取り込み
成長戦略	中間基材戦略強化、サプライチェーン収益極大化
成長戦略	拡大するスポーツ、一般産業用途需要の獲得
構造改革	ZOLTEK社構造改革、ラージトウ事業再建
構造改革	成形品事業のグローバルネットワーク再編

事業概要と強み

東レは1971年に世界で初めてPAN系炭素繊維の商業生産を開始し、「トレカ®」ブランドで高い評価を獲得してきました。原糸となるアクリル糸・プリカーサから焼成後の炭素繊維、プリプレグ・織物等の中間基材、成形品までをグローバルに展開し、顧客用途に合わせた高品質製品の安定供給を強みとしています。

2025年度の売上収益は一般産業向けが約半分を占める一方、航空宇宙用途が約4割まで拡大し、中間基材の比率も上昇しています。レギュラートウ(RT)とラージトウ(LT)を合わせて約3割の世界トップシェアを有しています。

売上収益構成(2025年度)



※当社(RT)にはCMA・CFE・TAKを含む

主な生産拠点と生産能力



アジア	日本	東レ		東レ/TCM
アジア	韓国	TAK		
アジア	タイ			CMTH
アジア	中国		TACQ	PMC
北中米	米国	CMA	CMA/TACUS	ZOLTEK
北中米	メキシコ	ZOLTEK		
欧州	フランス	CFE		
欧州	イタリア・ドイツ		CIT/DELTA	EACC
欧州	ハンガリー	ZOLTEK		
欧州	オランダ・UK		TAC-G	

炭素繊維生産能力

単位:トン/年
※カッコ内は新規設備稼働開始後の生産能力

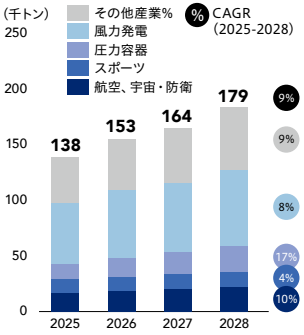
CFE	東レ	TAK	CMA	RT合計	LT合計
5,200(6,200)	8,970	4,700(7,950)	9,900(13,150)	28,770(36,270)	35,000

事業環境

民間航空機需要の回復・拡大が継続するほか、宇宙開発の進展に伴うロケット打ち上げ数の増加、通信インフラや安全保障・資源探査を目的とした人工衛星需要の拡大が見込まれます。再生可能エネルギー分野の成長も期待できます。ただし、水素インフラ整備の遅れから、天然ガスや風力発電向けを中心に需要が拡大すると見ています。

こうした中、炭素繊維の需要量は、中経期間中は年率9%で成長し、2028年に17万9千トンへ拡大すると想定しています。用途別では、航空、宇宙・防衛用途が、民間航空機市場の回復やロケット・人工衛星需要の拡大を背景に年率10%で成長する見通しです。スポーツ用途は年率4%で堅調に伸び、産業用途はCNGタンクをはじめエネルギー関連需要を中心に年率10%の成長を見込んでいます。

炭素繊維需要見通し(当社推定)

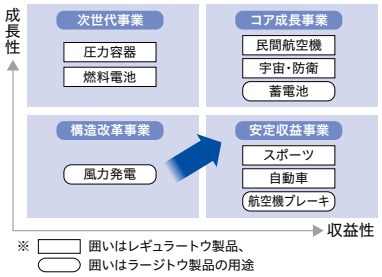


IGNITION 2028の事業戦略

事業ポートフォリオ戦略

航空、宇宙・防衛用途では、「高機能性」と「信頼性」を強みに事業拡大を進めます。圧力容器用途では、天然ガスタンク向けへの確実な供給とともに、水素タンク向けに差別化製品の開発を推進します。風力発電用途は構造改革と市場拡大の取り込みにより成長軌道への回帰を目指します。これら重点領域を含む事業を、成長性と収益性を2軸とした事業ポートフォリオで管理していきます。

事業ポートフォリオ(2026年3月末時点)



主要課題

回復する航空機需要の取り込み

ボーイング社・エアバス社は、既存機の生産機数を徐々に引き上げ、2030年代後半に次世代航空機を就航させる計画を発表しています。これに対し、材料認定を受けている既設製造ラインで優先的に生産・供給します。また、レギュラートウの設備増強を進め、他用途への影響をミニマイズします。一方で、日米欧に航空機向けの炭素繊維、プリプレグ供給拠点を有し、技術・人材に裏付けられたグローバルな開発力と安定供給に対する信頼性を強みに、次世代航空機での事業拡大を盤石なものとします。

当社のボーイング機・エアバス機・次世代機向け材料供給拠点※

●熱硬化材 ●熱可塑材	ボーイング機向け	エアバス機向け	次世代機向け
東レ（愛媛・石川）	●プリプレグ 炭素繊維	●プリプレグ 炭素繊維	●プリプレグ 炭素繊維
CMA（米国）	●プリプレグ 炭素繊維	―	●プリプレグ 炭素繊維
CFE（フランス）	炭素繊維	炭素繊維	―
TAC-G（米国・オランダ）	●●プリプレグ	●プリプレグ	●プリプレグ

※一次構造材・二次構造材向け

既存リソースのフル活用による収益基盤強化

「安定した供給力」「技術開発力」「顧客からの信頼」「ブランド力」を最大限に生かし、3年間で強固な収益基盤を構築します。欧・米・韓での生産能力増強により拡大する産業用途需要に対応し、圧力容器向け等の長期供給で稼働を支えます。また、技術サービス拡充による非価格競争力を強化します。加えて、差別化製品開発力・ブランド力と戦略的プライシングを組み合わせた収益性改善を図る一方、高性能・高付加価値品の開発を加速します。さらに、航空、宇宙・防衛用途の地産地消要求に対し、欧・米・アジアに展開する中間基材・成形品加工拠点を通じ、川中・川下での利益を取り込みます。

新規に稼働開始するレギュラートウ炭素繊維生産設備

	立地	生産能力	生産開始
レギュラートウ炭素繊維	韓国	3,250t/年	2026年後半
中高弾性率炭素繊維	フランス	1,000t/年	2026年後半
レギュラートウ炭素繊維	米国	3,250t/年	2027年前半

コスト競争力強化と高付加価値化

コスト競争力の強化として、最適地での増能力・増設の推進、グローバルサプライチェーンの最適化、革新プロセスの開発等を進めます。高付加価値化としては、最先端素材・製品の創出、製品のグローバル品質標準化、顧客とのパートナーシップの深化、製品のリサイクル性とカーボンフットプリントの改善、“極限追求”によるモノの構造の特徴を捉えた特許ポートフォリオ構築を進めます。

成長ドライバー戦略

航空、宇宙・防衛用途

「高い信頼性」「安全性・品質管理」「最先端材料の開発・提案力」「安定した供給能力と保証」に加え、長年にわたり航空機材料、特に一次構造材への供給を継続してきた実績は、高い参入障壁になっています。既存機のビルドレート増加に対応するとともに、次世代小型機の高レート生産に最適な材料開発・提案を推進します。さらに、宇宙・防衛用途でのシェア拡大を図ります。とりわけ、民間の人工衛星用途は品質や信頼性に加え、開発スピードも求められる領域であり、日米欧の拠点が連携して開発に取り組みます。

スポーツ・一般産業用途

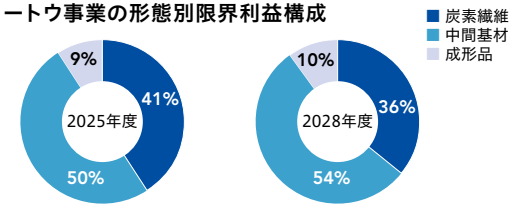
スポーツ・一般産業用途では、新製品や中間基材戦略による差別化を進めるとともに、構造改革による高収益化を推進します。製品開発サイクルの早いスポーツ用途は、開発力を生かして競合他社との差別化を図ります。一般産業用途は既存設備の安定稼働を支える重要用途と位置付けています。ラージトウでは、風力発電翼に加え、新用途・市場の開拓を進めます。コンポジット事業では、筐体、医療、電極の3つの基盤事業の体質強化に取り組みます。

川下（中間基材・成形品）戦略

グローバルに展開する中間基材・成形品の供給網拡充と、豊富な素材供給実績を生かし、航空、宇宙・防衛をはじめとした高収益事業を拡大します。これらの市場は「地産」材料の要請が高まっていますが、アジア・欧米に供給網を持つ東レは事業機会の面で優位にあり、生産・販売・技術サービスの拠点を拡充することで、更なる事業拡大が可能です。その一方で、アジア競合炭素繊維メーカーの品質面でのキャッチアップと生産能力増強が進んでいます。

こうした中、航空機ビジネスで培った技術的蓄積と日欧米の供給網を生かし、高性能・高品質が要求される宇宙・防衛用途で事業を拡大します。スポーツ・一般産業用途においては、高性能中間基材を中心に拡大を図ります。成形品ビジネスもグローバル連携を強化し、レギュラートウ事業における中間基材・成形品の限界利益構成比率を64%まで高めていきます。

レギュラートウ事業の形態別限界利益構成



ラージトウ炭素繊維（ZOLTEK社）

Zoltekは、Dプロ対象として構造改革に取り組んでおり、現中経期間中に収益体質の一層の強化を図ります。具体的には、糸売りから引抜材へのシフト、新製品による高付加価値化を進めるとともに、収益性の高い耐炎糸では、航空機ブレーキ用途を軸に産業用途での新規用途拡大を進め、風力発電翼用途依存からの脱却を目指します。また、生産拠点の再編等により、安定した利益を獲得できる体質に改善します。

聖域なき構造改革

- 風力発電翼向け引抜材の**米国拠点再編**
- **最適生産**による**コストダウン**推進：
  炭素繊維・耐炎糸：メキシコ工場への生産集中
  （ハンガリーからの生産移管）
  引抜材：ハンガリー工場への生産集中（米国は限定品種生産）

水処理事業

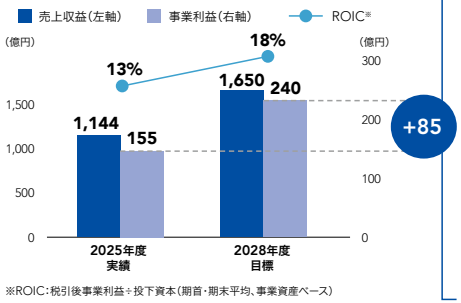
IGNITION 2028基本方針

基本方針は、「水処理膜事業のリーディングカンパニーとしての地位確立～膜ソリューションへの展開～」としました。既存事業では、水不足の深刻化や環境規制強化を、事業機会と捉え、事業拡大と高収益性の両立を目指します。加えて、新事業「Membrane+」として、膜周辺技術や分離膜技術の用途拡大に注力します。



上原 雅弘
常務執行役員
水処理・環境事業本部長

目標KPI



※ROIC:税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均、事業資産ベース)

成長戦略	
	産業用RO • 次世代海淡膜による新規案件受注継続 • 新規→交換の海淡勝ちパターンの形成 • 超純水分野(半導体等)での付加価値訴求 • 中国事業の競争力強化
	UF/MBR • 下廃水再利用での拡大 • 新規需要(データセンター等)の取り込み
	家庭用 • 国内トップシェアの維持、海外拡充
	システム • メンテナンス事業拡大、PPP市場対応
	新事業 • Membrane+事業の創出・事業化

事業概要と強み

東レは、海水淡水化・超純水向けRO膜でグローバルシェアNo.1を有し、NF、UF、MBRを含む全ての膜を自社技術で展開する唯一のメーカーです。競争力の源泉は、①中東で約6割のシェアを誇る海水淡水化分野での圧倒的な実績、②水源や用途に応じた最適なソリューション提案力、③35の営業拠点、6つの生産拠点、5つの開発拠点によるグローバル一体運営、④各種膜回りのシームレスな技術サービス力です。

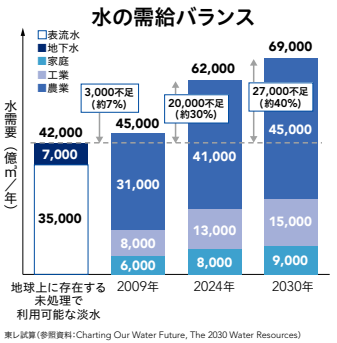
膜事業のポジショニング

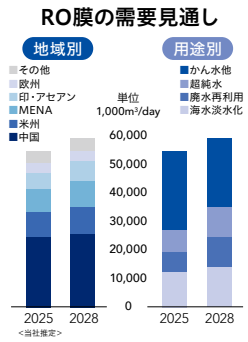
膜種	主要用途	業界位置付け
RO	・海水淡水化	グローバルNo.1
	・超純水 ・下廃水再利用	高性能でリード
NF	・有害物質等の除去	カスタマイズ対応
	・飲料水	
UF	・海淡前処理	高性能・高耐久優位
MBR	・下廃水処理	高耐久・操作性優位

事業環境

家庭用水、工業用水、農業用水が人口増と工業化に伴って伸び、2030年には需要が供給を40%上回る見通しです。この需給ギャップにより、取水のしやすさとコストで、下廃水再利用がより顕著に伸びていくと見ています。

RO膜需要については、地域差はあるもののグローバルで年率4～5%の安定成長が見込まれます。最大市場の中国では景気低迷の影響を受ける一方、中国系エンジニアリング会社の国外展開が拡大し、ローカル膜メーカーも台頭しています。そうした中、米国では西海岸を中心に下廃水再利用需要の拡大が見込まれ、中東でも海水淡水化プラント建設が継続しています。また、半導体やデータセンターの拡大を背景に、超純水用途の高い成長が期待されます。





IGNITION 2028の事業戦略

主要課題(既存事業)

主力のRO膜事業については、これまでの投資効果を刈り取るタイミングであり、数量拡大により投資効果を最大限に引き出します。加えて、商品力の強化と高付加価値製品の拡販により収益性を向上させます。特に、海水淡水化や半導体向け超純水等の重点分野で価値訴求を進めます。また、技術サービスを体系化しグローバルに提供することで、顧客のコスト削減や安定運営に貢献し、事業拡大と高収益性を維持・強化します。

重点分野の戦略

海水淡水化

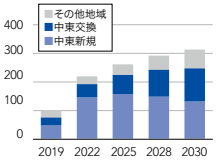
海水淡水化用途では、中東を中心に新規プラント建設が堅調に推移する一方、既設プラントの蓄積に伴い交換需要の拡大が見込まれます。東レは、サウジアラビアでの現地化先行や有力デベロッパーとのパートナーシップを強みに、この分野でグローバルNo.1シェアを有していますが、さらに次世代海淡膜を投入し、新規案件の確実な受注につなげます。

また、中東水処理技術センター(MEWTEC)による高度な技術サービスや長期供給契約を通じて交換需要を取り込み、「新規から交換」への持続的な成長モデル(勝ちパターン)の確立を目指します。中国藍星との合弁会社TBMCを活用し、一帯一路政策案件の獲得にも注力します。

世界のRO膜海水淡水化大型プラントトップ10

No	国	プロジェクト名	造水規模(トン/日)	稼動年	膜メーカー
1	UAE	Taweelah IWP	909,000	2023	東レ
2	UAE	Umm al Quwain IWP	681,818	2022	東レ
3	イスラエル	Soreq 2	670,000	2024	
4	サウジアラビア	Khobar 2 replacement SWRO	630,000	2023	
5	イスラエル	Soreq	624,000	2013	
6	サウジアラビア	Shoaiba 5 (SWCC)	600,000	2024	東レ
6	サウジアラビア	Rabigh 3 IWP	600,000	2022	東レ
6	サウジアラビア	Shoaiba 3 Conversion Project	600,000	2025	東レ
6	サウジアラビア	Jubail 3a IWP	600,000	2023	東レ
10	サウジアラビア	Jubail 3b IWP	570,000	2024	東レ

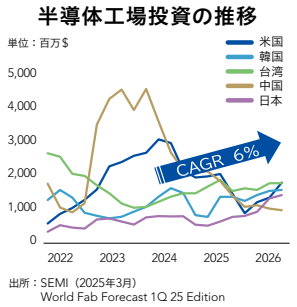
海水淡水化膜需要
(2019年度=100)

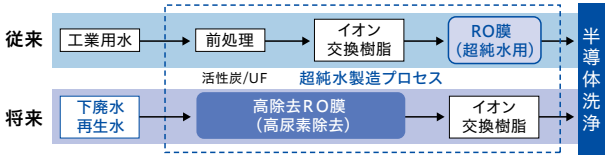


出所:DesalDataから当社推定

超純水（半導体）

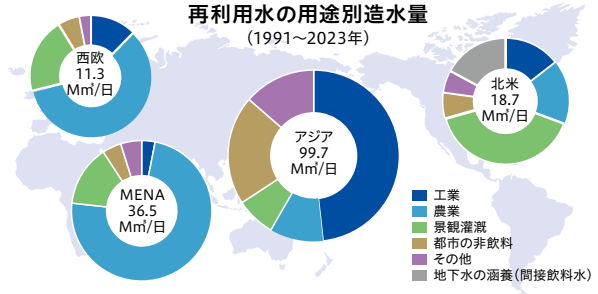
半導体市場は、AIやデータセンターの拡大を背景に成長が続き、それに伴い超純水需要も拡大しています。微細化の進展により水質要求が高度化する中、東レは世界最高レベルの中性分子除去性能を持つRO膜を強みに、高い競争力とシェアを有しています。これを生かし、顧客の工場新設計画での第1期ラインへの採用とその後の増設需要の獲得を目指します。また、新たに高純度EL薬品（電子工業用高純度薬品）の処理ニーズが高まっており、顧客との共同開発や新用途開拓を通じてプレゼンスをさらに高めていきます。





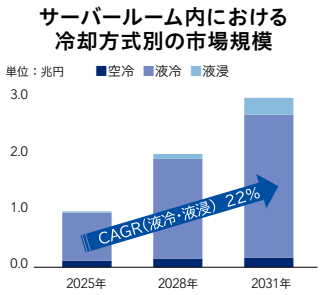
下廃水再利用

下廃水再利用市場は年率6～7%の成長が見込まれますが、地域ごとに用途が異なり、北米は灌漑用、中国などアジアは工業用、欧州やMENAは農業用が中心となります。これに対し、東レは全膜種を自社技術で保有する唯一のメーカーであり、統合膜処理システム（IMS）の提案が可能です。また、グローバル拠点を通じ、地域特性に即した技術サービス・販売体制も整備しています。さらに、懸濁物質除去に優れるUF膜を上市するなど差別化製品を投入しており、これらの強みを組み合わせ、下廃水再利用プロセス全体のオペレーションコスト削減に貢献し、事業拡大を図ります。

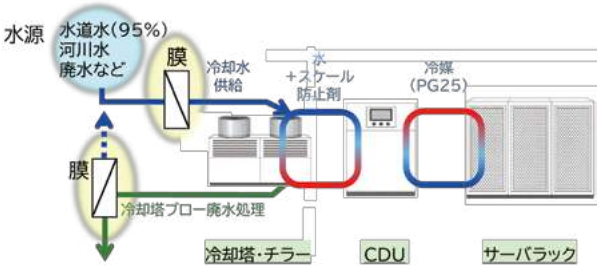


データセンター冷却水

データセンター建設が相次ぎ、冷却水需要は年率20～30%で増加するとも言われています。こうした中、冷却効率に優れる液冷式が増加するとともに、コストや資源確保の観点から河川水や下廃水再利用の活用が見込まれ、UF膜需要の拡大が期待されます。東レのUF膜は、独自技術による高い耐久性と低コスト運転を強みとし、遠隔地に立地するデータセンターにも適しています。既に米国を中心にアジア・欧州の大手事業者への納入実績を有しており、グローバル標準化を視野にIMSでの展開も推進します。

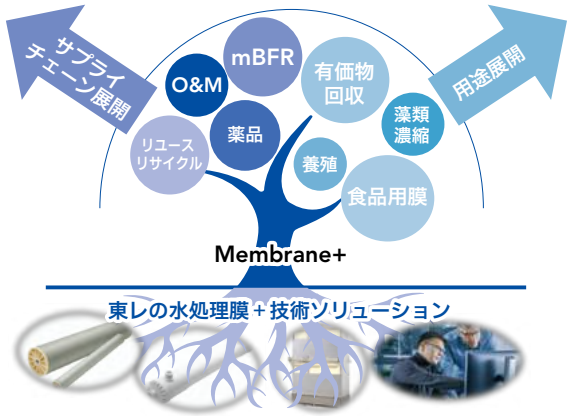


データセンター冷却水フロー



新事業/Membrane+

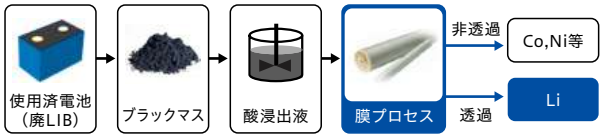
これまで膜製品の供給を中心に事業を展開してきましたが、今後はその枠を超えたソリューションビジネスへの拡張を目指します。一つ目の方向性は、サプライチェーン展開です。例えば、薬品や独自技術mBFR（膜バイオファウリング診断技術）による診断など顧客価値向上につながるプロセス支援や周辺技術の提供を行います。もう一つの方向性としては、水だけでなく食品分野や有価物回収など膜分離技術の新たな用途開拓を進めます。今中経期間は、事業創出と事業化の道筋をつけることに注力します。



分離膜事業－有価物回収－

中長期的なEV普及に伴い、廃バッテリーからのリチウム回収は資源確保と環境負荷低減の観点から重要性が高まる一方、従来の回収技術には生産効率や回収率の課題があり、新たな技術導入が求められています。東レは、選択性と透水性のトレードオフを打破したNF膜に加え、酸性溶液からリチウムを高効率に分離するプロセス特許等で先行しています。まずは、リチウムリサイクル市場が出来上がっている中国市場で実証と社会実装を進め、将来的にはレアアース等も視野に、有価物回収を新たな事業の柱に育成していきます。

廃LIBからのリチウム回収フロー



医薬・医療事業

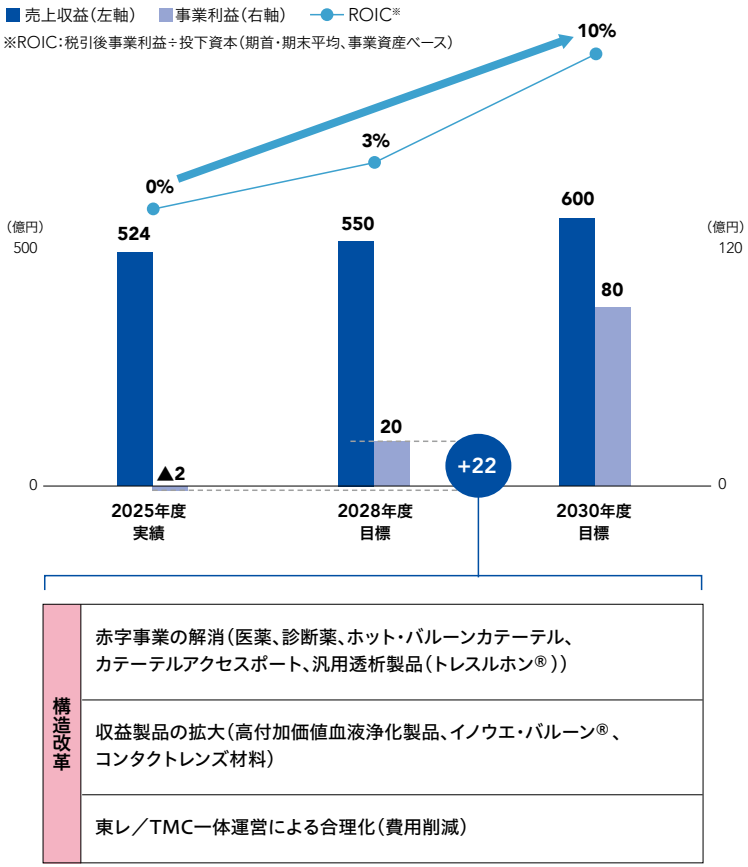
IGNITION 2028基本方針

事業構造改革の主要課題である「赤字事業の解消」「収益製品の拡大」「東レ／TMC一体運営による合理化」を推進することで収益力を向上させ、黒字定着を図ります。また、2030年近傍のROIC10%、事業利益80億円達成を目指し、膜分離技術、ポリマー技術、表面付与技術等、強みを生かした新製品の開発・販売に注力します。



井口 雄一朗
常務執行役員
医薬・医療事業本部長
東レ・メディカル株式会社
代表取締役会長

目標KPI



事業概要と課題

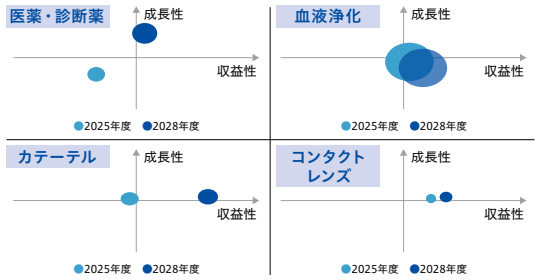
東レグループは、医薬・診断薬、透析・救急向けの血液浄化製品、カテーテル、コンタクトレンズ関連を手掛けています。しかしながら、必ずしもこれら製品の市場成長の流れに乗れていない現状があり、自分たちの立ち位置を明確にした改革を進めます。



事業構造改革

構造改革の方針として、20の製品系列のうち赤字の5系列について、改善が見込めないものは収束を含めて検討し、現中経期間中の「赤字製品ゼロ化」を目指します。また、事業全体の売上総利益向上に向け、製造固定費及び比例費の徹底的な削減を進めます。さらに、営業体制・拠点の見直しと、東レと東レ・メディカルの一体運営による業務効率化を進め、営業費を削減します。

製品別の事業戦略についても根本的に見直します。診断薬「東レAPOA2-iTQ®」のELISAキットは自由診療領域で拡大していますが、さらなる拡大に向け、自動検査機対応と他社とのアライアンスを検討・協議しています。汎用透析製品「トレスルホン®」は生産を中止し、競争力のある高付加価値製品にシフトします。ホットバルーンカテーテルは競合製品のシェアが拡大しており、優劣を客観的に判断した上で見極めます。薬剤療法用のカテーテルアクセスポートは利便性を高め、内製化によるコストダウンを実現した新製品「Riothera®」を投入します。その他、収益を上げている製品は、分離膜技術を用いた新製品でグローバル展開を加速します。



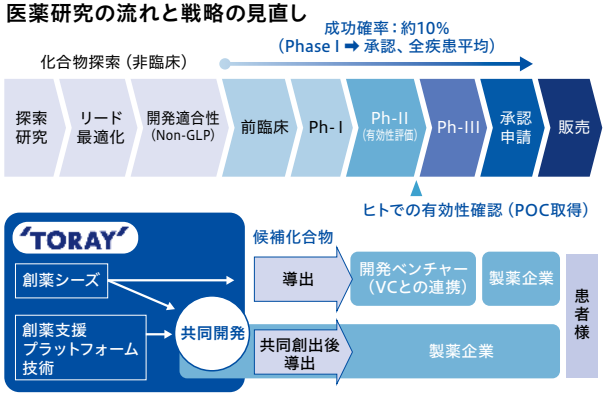
すべての製品系列において、収益性を基軸とした事業構造改革を推進中
⇒2028年度事業利益赤字製品ゼロを目指す

IGNITION 2028の事業戦略

医薬研究の戦略転換

東レでは、従来、フェーズⅡまでを自社で開発したうえで製薬企業に導出するビジネスモデルを採用していました。しかし現在は、候補化合物あるいはその前段階から共同開発を進めることで、早くから提携先と連携し開発リスクを低減する戦略へと転換しています。これにより、保有技術を活用した創薬シーズの創出に経営資源を集中できるようになり、開発リスクの抑制に加え、研究開発サイクルの高速化にもつながっています。その結果、この2年間で既に3件の医薬品に関するライセンス契約を締結しています。

医薬研究の流れと戦略の見直し

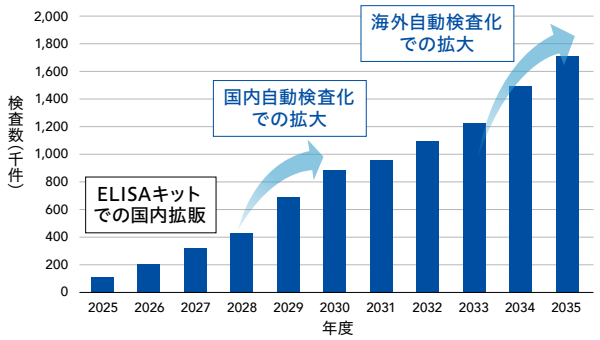


診断薬事業（東レAPOA2-iTQ®）の成長戦略

膵がん診断薬「東レAPOA2-iTQ®」は、ELISAキットを国内販売しており、早期発見ニーズに適合する自由診療（健診・人間ドック）向けを中心に展開しています。しかしながら、キットを用いた検査機関での検査数には限度があり、普及加速には自動検査機への対応が必要なため、検査機メーカーとのアライアンスを協議しています。

海外でもELISAキットによる認知拡大を進めるとともに、自動検査機対応を見据えた他社連携を計画しています。また、膵がん診断に加え、膵外分泌機能評価（膵機能診断・検査）への適用も検討しているほか、アレルギー検査領域では、少量採血で複数項目を同時測定できる検査チップの開発を進めています。

検査数の成長シナリオ（国内拡販→自動化→海外）



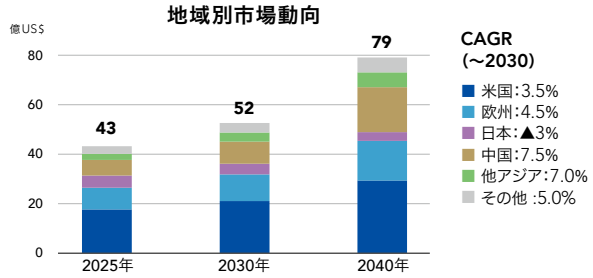
血液体外循環事業の成長戦略

●透析製品

透析に用いるダイアライザーとして、独自の抗血栓性ポリマーにより優れた生体適合性と安定した透析を実現する「トレライト®」と、オンリーワンのPMMA膜を用いて各種有害タンパク質を吸着する「フィルトライザー®」を提供しています。

日本市場は縮小傾向にあるものの、グローバル市場の成長は続いており、各地域のニーズに対応した高付加価値製品の拡大やブランドの浸透、中国でのパートナー連携を推進しています。また、小型化と高性能化を両立した次世代ダイアライザーの開発も進めます。

地域別市場動向



●救急・吸着製品

エンドトキシン（菌毒素）を吸着する「トレミキシン®」は、米国で実施された敗血症性ショック患者を対象とするTigris試験で有効性が確認され、パートナー企業を通じてFDAへ申請しました。また、本製品は、国内で特発性肺線維症の急性増悪に対する適応拡大についても承認・保険適用を取得しています。

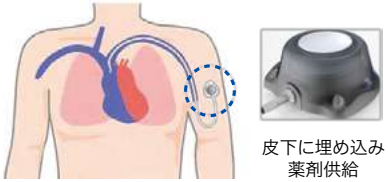
透析アミロイド症用の「フィルトール®」は、血液中の有用成分は除去せずに有害物質のみを吸着するPMMAの特性を生かしたカラムです。現在、透析合併症やサイトカイン吸着カラムとしての可能性を追求する一方、市場規模の大きい中国及び高付加価値市場である欧州への展開を検討しています。

カテーテル事業の成長戦略

主力の「イノウエ・バルーン®」は高い操作性と独自の拡張機構を強みに、僧帽弁狭窄症領域で世界シェア55%を有し、国際ガイドラインで標準治療として確立しています。特に、患者数が多い中東・アフリカ・アセアンでの拡大に注力しています。また、大動脈弁狭窄症領域でも国内シェア65%を有し、施術件数が増加する米国市場での本格販売を開始しました。

もう一つの主力であり、全身に薬剤徐放するカテーテルアクセスポートでは、抗血栓性で亀裂耐性の高いチューブに加えて、内製化でコスト競争力を向上させた新製品「Riothera®」を拡販します。さらに、低侵襲かつ薬剤のピンポイント投与を可能にする「ReMAP®」の臨床エビデンスを蓄積し、がん治療の新たな選択肢としてグローバル展開を計画しています。

Riothera® 新製品



皮下に埋め込み薬剤供給

分離膜技術融合による製品開発・展開

水処理の分離技術・繊維加工技術と医療材料技術を融合し、革新的な新規分離膜の創出を目指しています。例えば、バイオ医薬製造の課題となっている膜目詰まりを抑制し、膜交換、回収ロス、稼働率低下を低減する取り組みを推進しています。また、中空糸膜技術とNANODESIGN®技術を組み合わせ、高度な気体（CO_2/O_2）透過制御膜の開発を進めており、ECMO向け膜への適用を検討しています。

エンジニアリング事業

エンジニアリング事業の位置づけ

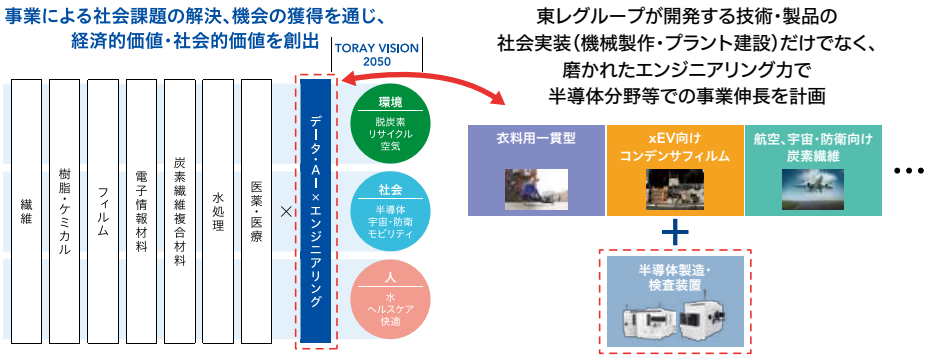
環境・社会・人に対する社会課題や事業環境の変化に対し、各事業の強みとデータ・エンジニアリング力を掛け合わせることで、リスクを機会に変えながら、経済的価値・社会的価値の創出を目指します。



井上 薫
上席執行役員
関連事業本部長



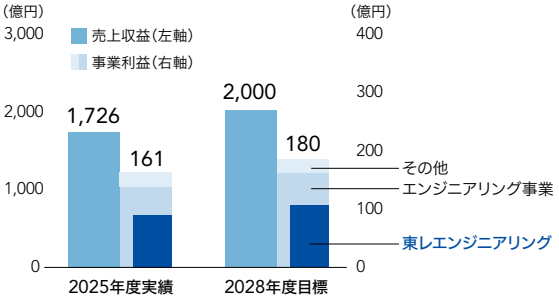
岩出 卓
東レエンジニアリング株式会社
代表取締役社長



IGNITION 2028基本方針

エンジニアリング力は、素材・技術を社会実装するための不可欠な機能として、東レグループ全体の成長戦略に貢献します。一方で、磨いてきたエンジニアリング力を生かし、半導体分野等での事業拡大も目指します。

目標KPI（エンジニアリング事業他）



エンジニアリング事業他

事業の概要

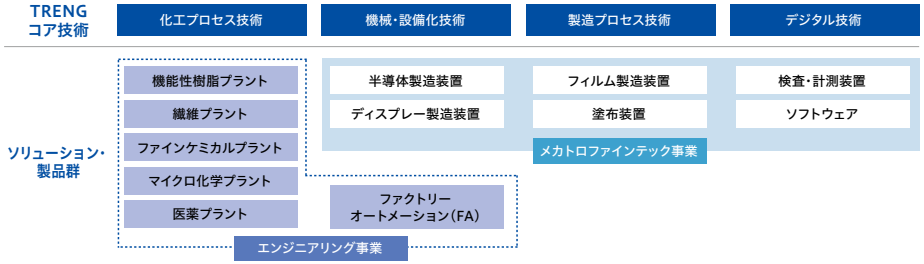
- エンジニアリング、分析等、東レグループの製品・技術を社会実装するために不可欠な事業会社等
- 「エンジニアリング事業」に属する東レエンジニアリング株式会社は、機器製作、プラント建設、電子機器事業等で、エンジニアリングに関する多種多様な知見を蓄積した事業を展開

東レエンジニアリング

事業概要

中核の東レエンジニアリング株式会社（TRENG）は従業員数2,000人規模の会社で、「エンジニアリング事業」と「メカトロファインテック事業」の2つの事業を柱としています。国内関係会社6社、海外4拠点を保有し、2026年には米国に事務所を開所しました。これにより、欧・米・中・韓・台でのサービス体制が整います。

4つのコア技術をベースに、「エンジニアリング事業」は、化工プロセス技術を中心に、プラントエンジニアリングやファクトリーオートメーション等に展開しています。また、「メカトロファインテック事業」では、フィルム製造設備や半導体・ディスプレーの製造設備に加え、システムまで事業の幅を広げています。



エンジニアリング事業の強み

事業は「プラントエンジニアリング」「ファクトリーオートメーション」「メンテナンス」が大きな柱です。特に「プラントエンジニアリング」においては、医薬プラントを得意としています。長年培ってきた「封じ込め技術」を活用し、設計から施工までのトータルサービスを提供しており、医薬メーカーから安全性・作業性を両立したプラントとして高い評価を受けています。

■事例：医薬プラント

薬理活性の高い「高薬理」原薬に対し、治験パイロットからコマーシャル大容量プラントまで「封じ込め」技術を適用

▼

安全性・作業性を両立したプラントを実現


高薬理治験パイロットプラント


高薬理大容量プラント

メカトロファインテック事業の強み

メカトロファインテック事業は、東レの繊維機械やフィルム製膜装置から始まり、そこで培った保有技術をベースに、半導体やディスプレイ等の分野にも事業展開しています。メカトロニクスと微細加工技術を融合し、「ディスプレイ・半導体製造装置」「フィルム製造装置」「ソフトウエア・検査・計測装置」等の最先端ソリューションを提供しています。半導体関連では、検査・計測装置

のほか、最近特に注目されているPLP関連装置(PLPコーター/ボンダー)においてTRENG技術への期待が高まっています。

ディスプレイ・半導体製造装置

ディスプレイや半導体分野向けに
最先端の装置・ソリューションを提供

■電子線式ウェーハ検査・計測装置(NGR®)
・広く歪の少ない視野&Die to Database技術により先端半導体の開発に貢献。
・先端半導体向けに、開発から量産工場での採用拡大を目指して活動中。



■事例:PLP関連装置「PLPコーター/ボンダー」
・PLP(パネルレベルパッケージ)用の大型基板向け装置
・PLPはデータサーバー等のハイエンド用途での採用が期待される3次元半導体パッケージ技術

PLP コーター



PLP ボンダー



フィルム製造装置

「塗る・貼る・切る」コンバーティング技術をベースに、
フィルム製造で培った二次加工装置、製膜装置を展開

■事例:リチウムイオン電池用電極製造装置
・塗布やものづくりの高度な技術が評価
・多くの電池メーカーが当社コーター・スリッター装置を採用

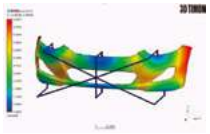


ソフトウェア・検査・計測装置

"ファクトリーAI"として、工場管理・生産管理システムやCAEシステムを提供

また、工程監視・改善向けに、計測・分析・プロセス装置を提供

※CAE (Computer Aided Engineering)



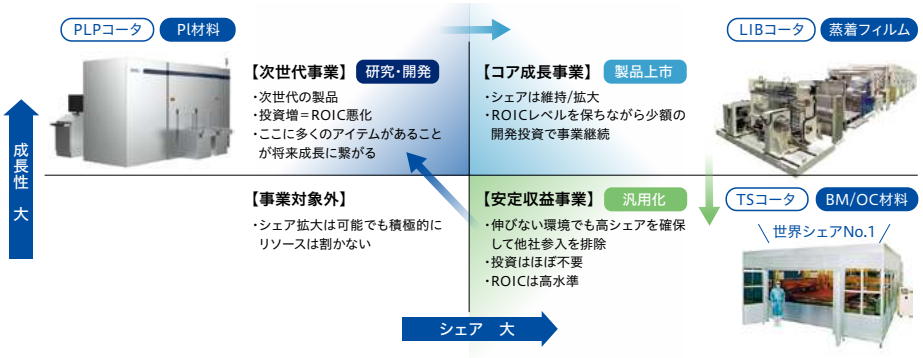
IGNITION 2028の事業戦略

●主要課題

IGNITION 2028の期間は、LIB装置・半導体製造装置・医薬プラント等での事業拡大を計画しています。しかしながら、これらの事業は環境変化が激しいため、柔軟にポートフォリオを組み替えながら、利益率の改善に努め、さらなる増益を目指します。

●ROICを意識したビジネス展開と東レ材料技術との連携

TRENGは、ディスプレイ用のコータとして世界シェアNO.1のTSコータを有しており、安定的にキャッシュを稼ぎながら、今後期待されるPLP関連設備への投資を推進します。半導体業界は非常に事業環境変化が非常に早く、かつ規模の大きい業界へのコミットとなりますので、事業ROICを十分意識し、投資のバランス・回収状況を見極めながら、東レの材料技術との連携を含めビジネス展開を図っていきます。



●PLP(Panel Level Package)関連装置

PLPの関連装置は、パッケージの大型化に伴い、従来のウェーハサイズから生産効率の良い大型パネルでの製造へとシフトしています。基板サイズの大型化は、フィルムやカラーフィルターのプロセス技術で培ってきた経験が生かせる土壌であり、この次世代半導体パッケージ技術であるPLPを重要領域として注力する計画です。

PLPを次世代パッケージの中核技術と位置づけ、開発・事業投資を重点領域として集中

ガラスPLP向け高精度塗布装置:TRENG-PLPコータ

ガラス基板に対する高均一塗布技術×搬送技術により、次世代PLPに対応



・高密度配線をガラスに成形するために、絶縁層、再配線層用液剤を均一な膜厚で塗布する装置
・液晶パネル業界でトップシェアである高精度塗布技術を半導体業界へ技術展開

PLP用熱圧着フリップチップボンダー:UC5000

大型パネル対応×高精度実装により、PLPでの優位性を確立



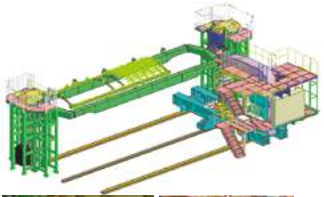
・半導体チップを高精度実装する装置
・業界最高精度である0.8μm以下(3σ)を実装

●航空機製造装置・スタートアップ企業との協業

航空、宇宙・防衛用途の高まりを受け、航空機のリベッタ装置等への引き合いがあり、航空機製造装置の展開に注力します。また、将来事業を創出していくための手段として、手術支援ロボットのベンチャー企業をはじめとしたスタートアップ企業と技術面での融合・連携を強化します。

航空機製造装置への取り組み強化:リベッタ装置への展開

【WorkSize】
Width : 10m
Depth : 3m
Height : 1m





スタートアップ企業との協業



●"サステナブル・エンジニアリング"への取り組み

TRENGは、「サステナブル・エンジニアリング」を掲げ、多くの製品を通じて「環境・社会・人」に貢献する分野での事業拡大を目指します。