



# 経営説明会

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”の進捗・  
次期中期経営課題に向けて

2025年5月26日  
東レ株式会社  
代表取締役社長 大矢 光雄

I. 東レのあるべき姿 –強みと価値創出モデル–	2
II. 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”の進捗と 次期中期経営課題に向けて	8
III. 株主還元	23

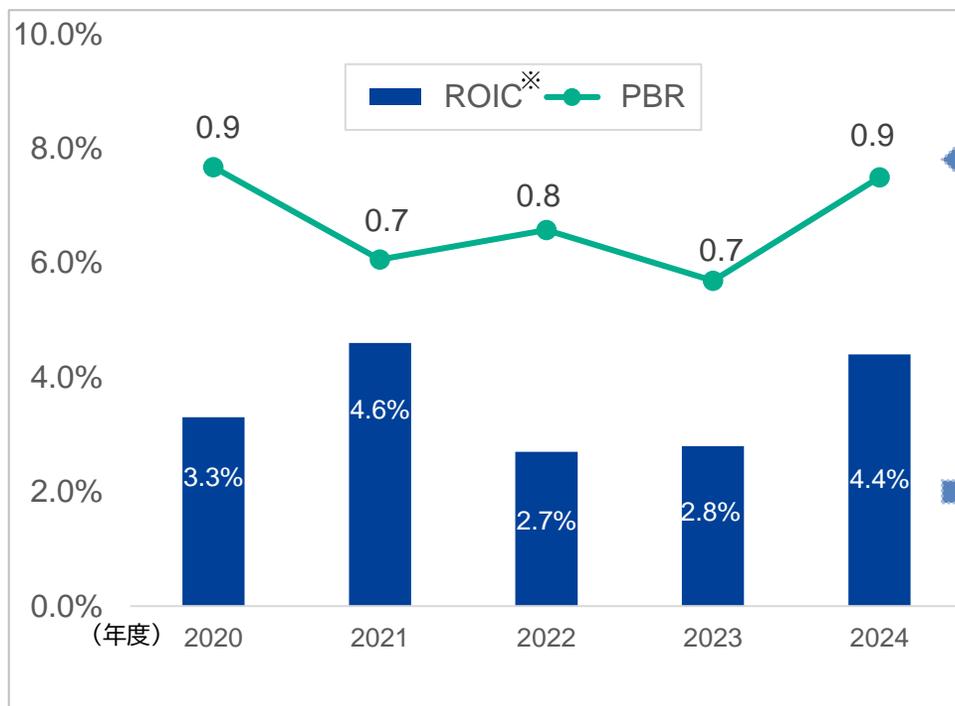
I

東レのあるべき姿  
—強みと価値創出モデル—

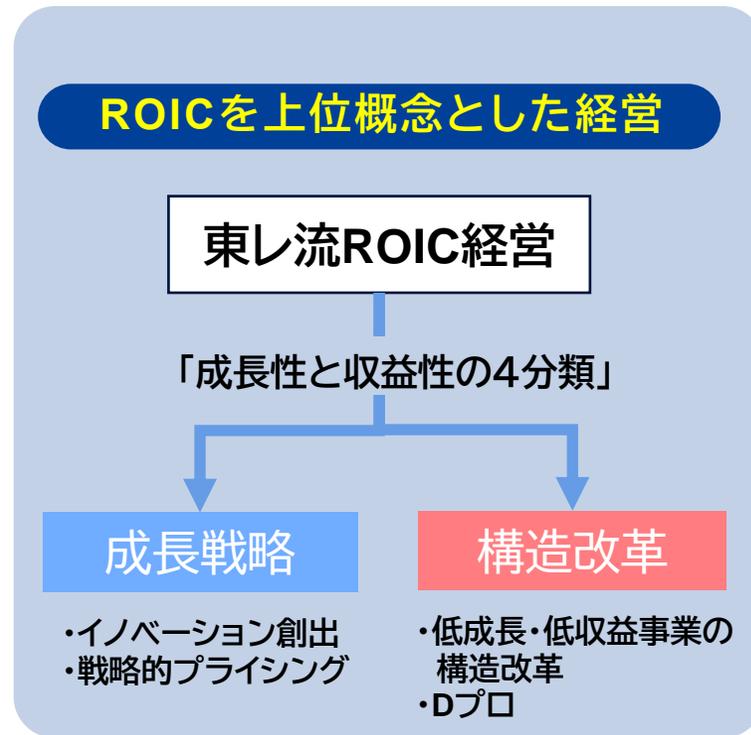
# ROIC経営の推進

## 【東レ取締役会での議論】

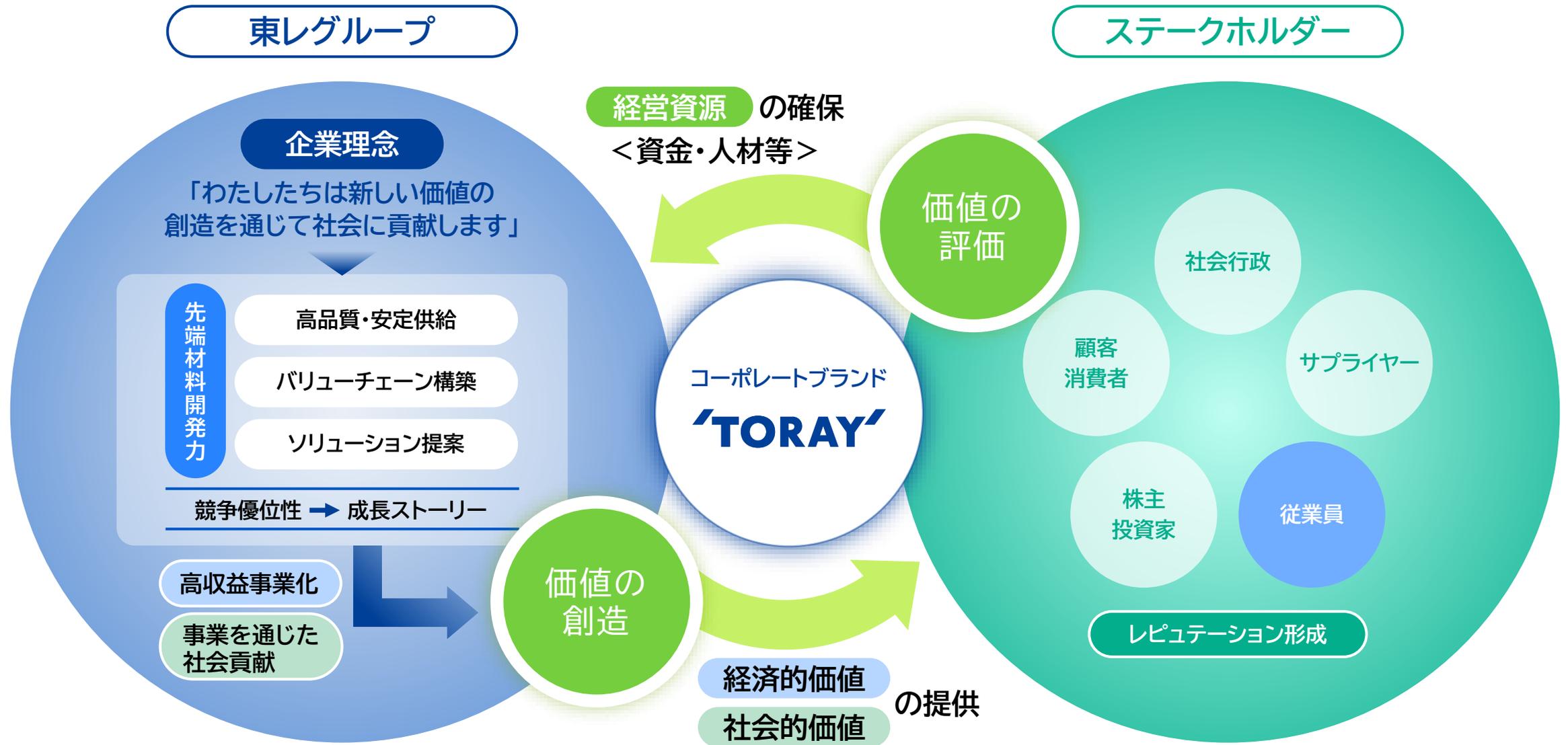
- 当社の低PBRの主因は第一義に収益率の低さにあると認識している。各事業本部には2025年度も「ROICを向上させるための事業戦略の立案」が指示されており、用途別の最適生産体制の構築、サプライチェーンの延伸など、新規・既存設備を最大限活用した限界利益の獲得に取り組んでいく。そのため、資本を投下する事業、ライトアセットで稼ぐ事業など、事業の特質に合わせたメリハリのある最適資本配分にコーポレートとして取り組む。「ROIC」の社内浸透についても継続的に図っていく。



※: 税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)

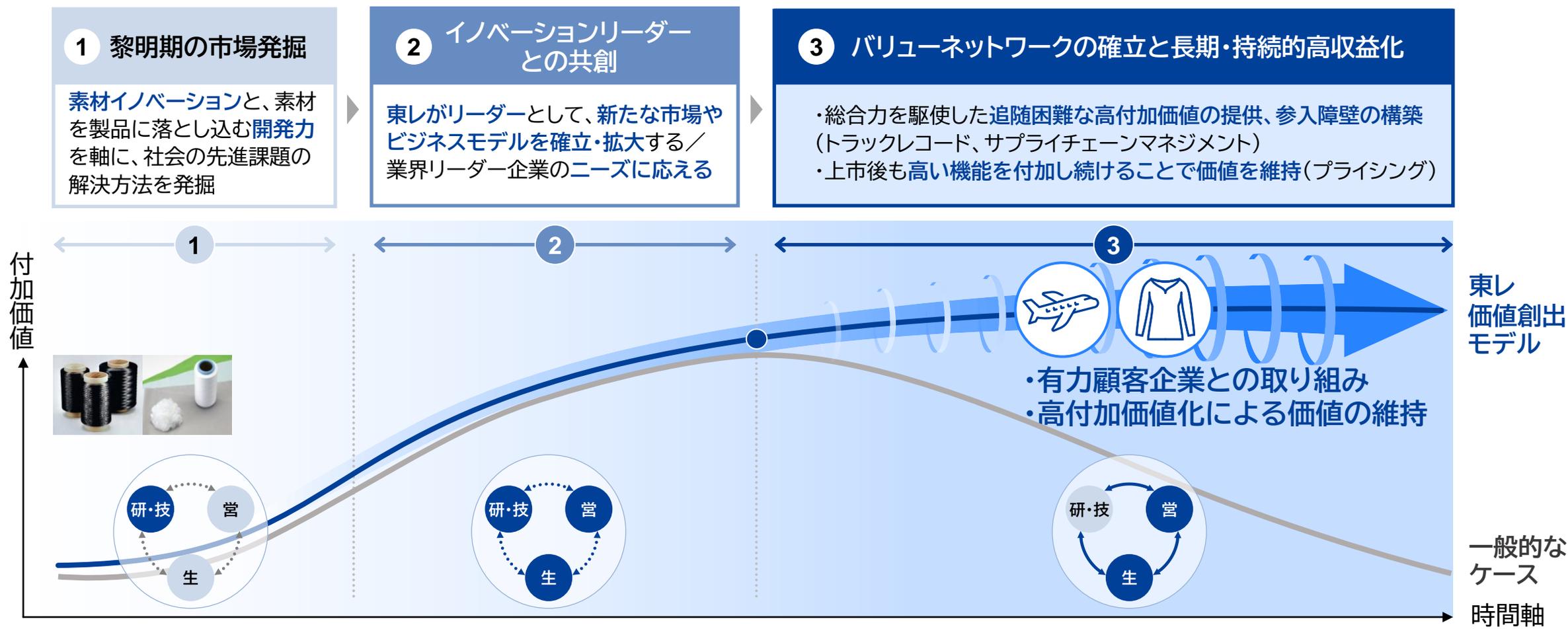


# 「真のサステナブルな会社」を目指して –「価値の好循環」–



# 東レの「勝ちパターン」=『東レ価値創出モデル』

価値創出エンジンを活かして、圧倒的な参入障壁と競合が追随困難な高付加価値を築き、長期にわたって付加価値を高め続ける唯一無二の価値創出モデル

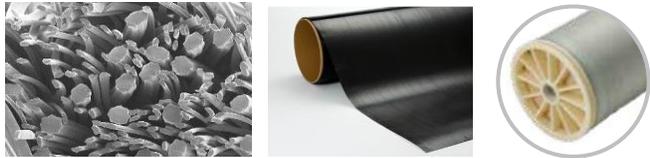


# 『東レ価値創出モデル』を可能とする東レの強み

東レの強みは、突出した研究・技術開発力、営業力、生産エンジニアリング力と、それらを組み合わせることで画期的な新しい素材を社会に提供できるイノベーション力

素材を起点とするソリューション提案力  
新素材を活用した製品・ソリューションを提案

「技術融合」「極限追求」  
による新技術創出力  
東レ独自技術を複数もつ (NANODESIGN®  
(繊維)、軽量炭素繊維、高機能水処理膜 等)



最先端素材の量産化実現力  
これまでなかった製品の安定均質量産



研究・  
技術開発

営業

東レの  
価値創出  
エンジン

生産  
エンジニア  
リング

リーディングプレイヤーの  
発掘・ニーズ理解

新製品・技術の市場浸透に向けた  
リーディングカンパニーの見極め



グローバルなバリューチェーン  
構築力

グローバル生産拠点構築による  
安定的な供給力と地政学リスクへの耐性

高品質な製品の安定供給力  
現場力に基づく徹底した品質管理

# 事業ポートフォリオ戦略

将来の「成長性×収益性×競争力」基準で各事業の位置づけを明確化

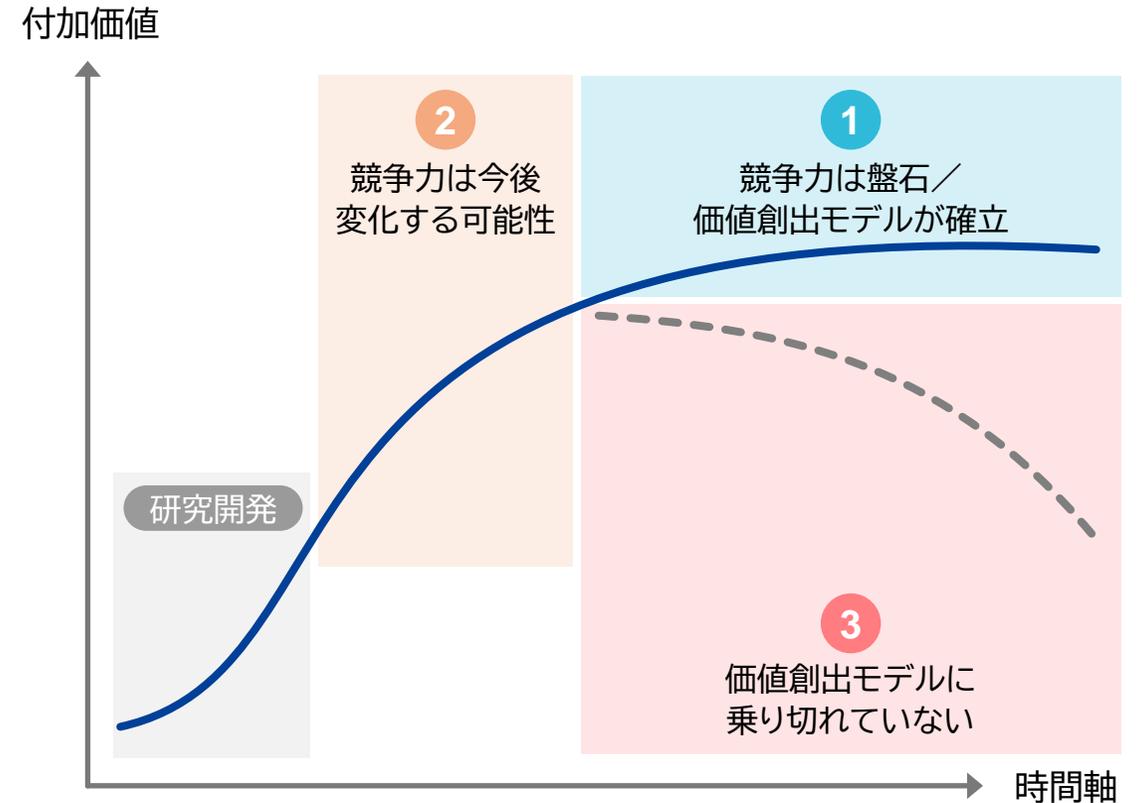
## 財務視点（成長性・収益性）

当該事業は稼ぐ力が高いか／伸びるのか



## 競争力視点

当該事業は今後も勝てるのか／東レの価値創出モデルに合うのか



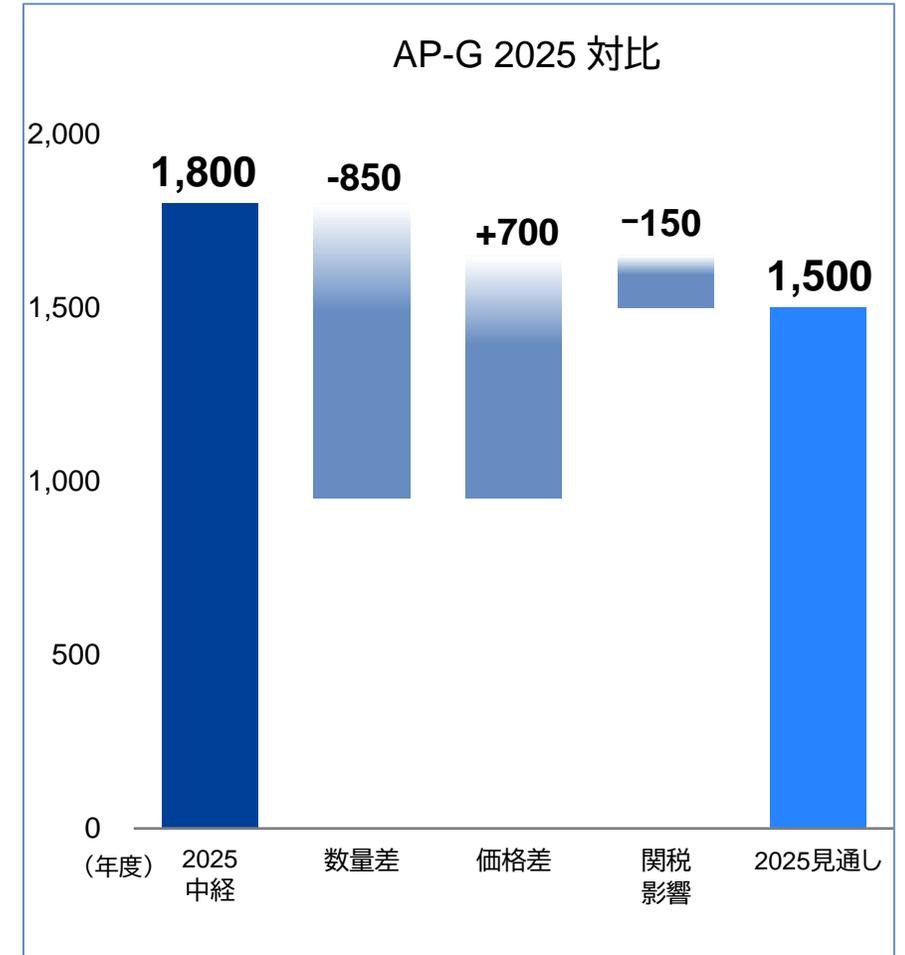
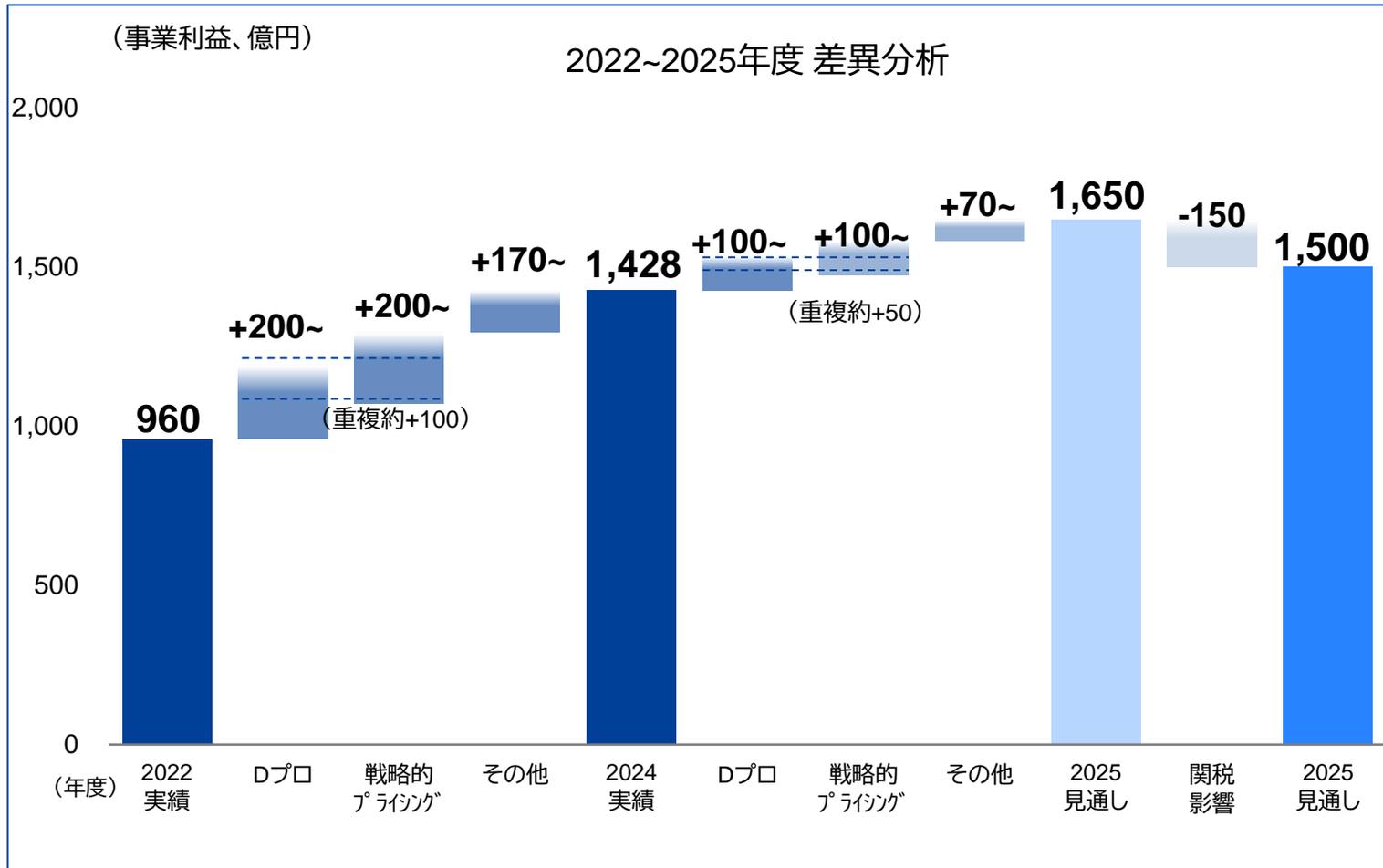
## Ⅱ

# 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”の進捗と 次期中期経営課題に向けて

# AP-G 2025 の進捗

収益性改善を目指したDプロや戦略的プライシング等に取り組み、3年間連続で増益となる見通し。

中経最終年度(2025年度)は、自動車市場等の回復鈍化、および米国関税政策による不確実性の高まりで収益改善スピードが緩やかになる見通し。



# 戦略的プライシング・イノベーション創出

## ① 価格是正・原燃料等の価格転嫁

### 価格是正

#### 製品価値に基づく 高付加価値プライシング

- フォーミュラ外での価格転嫁推進
- 製品価値・取引数量に応じた価格最適化
- コスト・技術サービスに応じた適正価格の提示

## ② 販売構成改善・高付加価値品への転換

### 販売構成の改善

#### 事業規模適正化 高付加価値品への転換

- 地域、用途毎の事業分析を通じた不採算用途の縮小と販売構成改善
- 商品高度化による新用途拡大

## ③ 新製品・新価値の創出

### 新製品・新価値の創出

#### 新価値を創出し価格改善

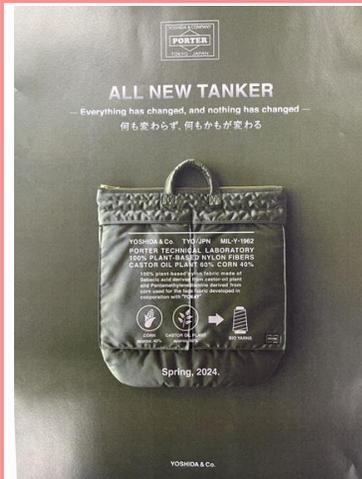
- 営業・技術・研究の連携によるイノベーション創出、差別化製品開発
- サプライチェーン見直しと共同プロモーションによる製品価値の向上・価格改善

## 中期経営課題

AP-G 2025  
事業利益改善額

300億円以上  
(2024-25年度累計)

## 顧客との新たなマーケットの創出事例(吉田カバン(株式会社吉田))



- 100%植物由来ナイロンを使用

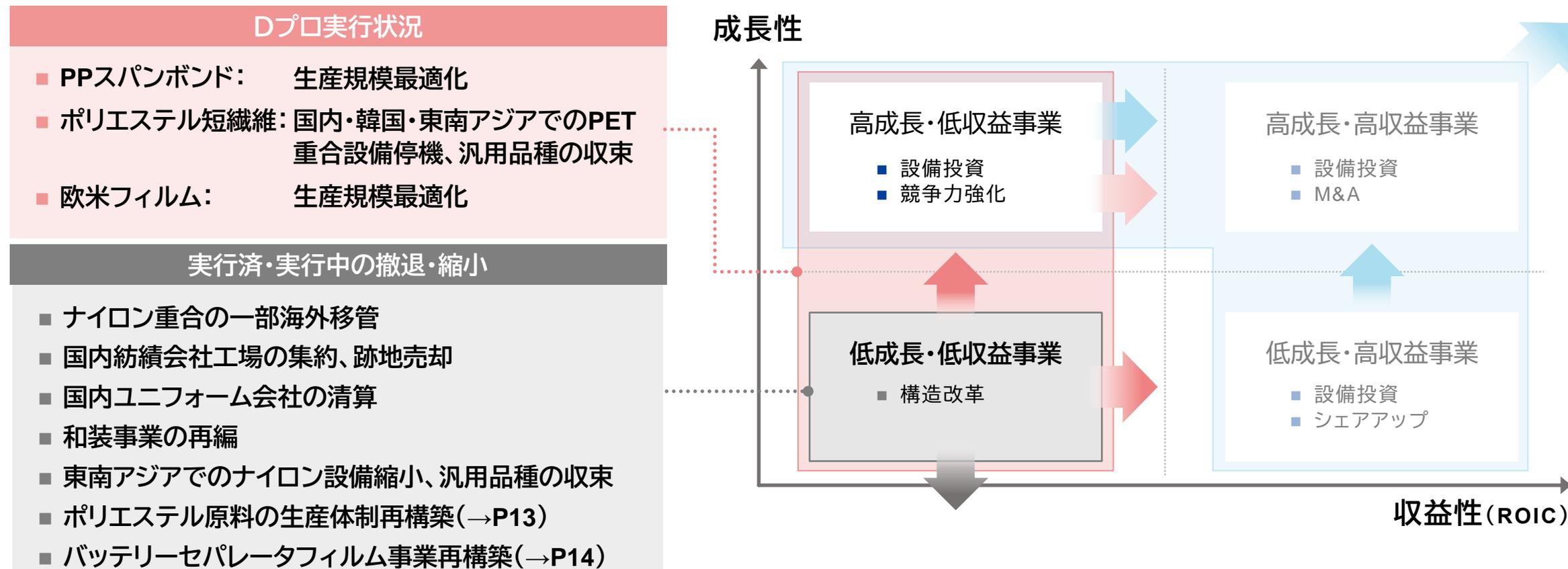


- 顧客との共同プロモーション



# 低成長・低収益事業の構造改革

- 投下資本の大きい低収益事業についてはDプロで個別検討
- 投下資本が小～中規模の低成長・低収益事業については、一つずつ「構造改革」と「撤退・縮小」について検討



この他にも構造改革を随時審議、実行中

# 特定事業・会社の構造改革(Dプロ)の成果と課題

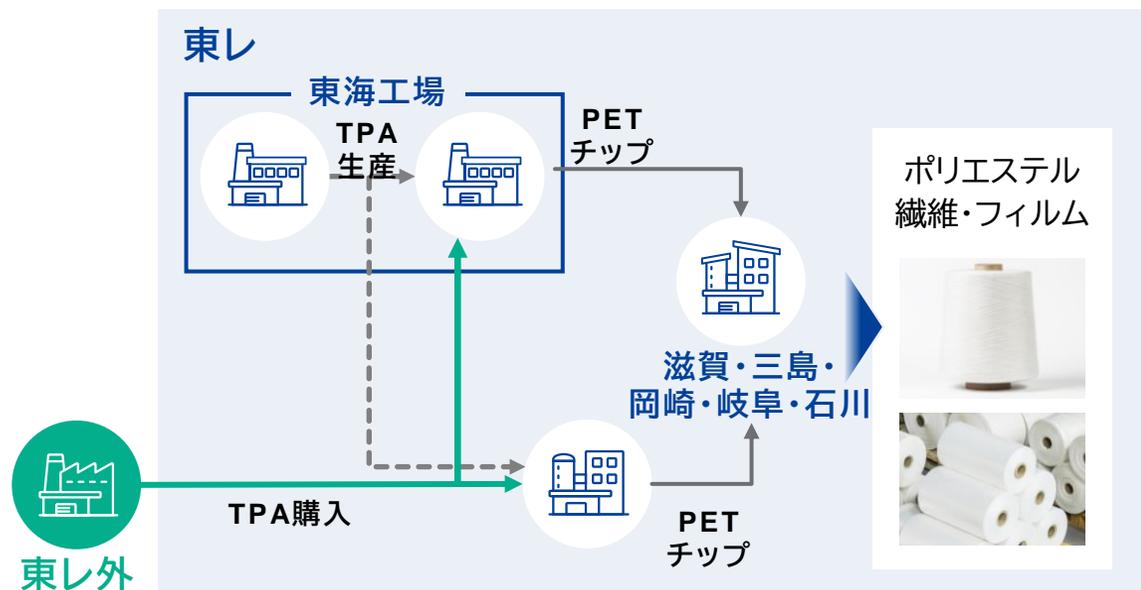
事業・会社	～2024年度	2025年度の見通し
<b>ZOLTEK社</b> (ラージトウ炭素繊維)	<ul style="list-style-type: none"> <li>稼働に応じた生産体制変更による総固定費の削減</li> <li>メキシコ／ハンガリー間のグローバルオペレーション強化</li> <li>計画より前倒しで24年度2Qより黒字化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハンガリーの再生可能エネルギー活用による用役コストダウン</li> <li>風力発電翼用途の需要回復を取り込んだ数量拡大と風力発電翼用途以外への用途展開によるフル稼働化</li> <li>高機能品の拡販</li> </ul>
<b>欧米フィルム</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>汎用品主体の製膜ラインの停機実施</li> <li>生産体制見直しによる固定費の削減</li> <li>戦略的プライシングの推進</li> <li>米国子会社は24年度2Qより黒字化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルに差別化品を供給 汎用品→付加価値品(離型用途等)転換</li> <li>PETフィルム生産規模適正化</li> <li>欧州子会社は25年度での黒字化を目指す</li> </ul>
<b>PPスパンボンド</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>停機等生産体制の見直しによる固定費削減</li> <li>差別化の推進、新規用途開拓、生産規模の適正化</li> <li>戦略的プライシングの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益改善策による効果発現、25年度上期での黒字化を目指す</li> </ul>
<b>TPM社</b> (ABS樹脂)	<ul style="list-style-type: none"> <li>品種構成の改善</li> <li>固定費削減</li> <li>23年度下期より黒字化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サーキュラーエコノミー推進による新規顧客開拓</li> <li>高機能品の拡販</li> <li>比例費削減</li> </ul>
<b>ポリエステル短繊維</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでの品種移管で重合の停機実施</li> <li>計画より前倒しで24年度2Qより黒字化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクル、マイクロファイバー等、高付加価値品の拡販</li> </ul>
<b>業績への効果</b>	<b>2024年度に約200億円の収益改善 (前期比)</b>	<b>約100億円の収益改善 (前期比)</b>

# 生産体制再構築例

- ポリエステル繊維・フィルム原料(TPA)の国内生産を2026年度中に収束し、外部調達へ切り替え。  
生産設備の老朽化という課題に対し、設備維持更新費と外部調達費用・リスクのバランスから決定、品質面問題なし。
- ポリエステル短繊維のグローバルオペレーションおよび高付加価値化の推進により、同一品種大量製品に適する直接連続重合紡糸の国内設備を2025年度中に停止予定。

## テレフタル酸(TPA)調達経路変更

----- 2026年までの調達経路    ———— 新しい調達経路



## ポリエステル短繊維生産再構築

### ポリエステル短繊維グローバルオペレーション



# バッテリーセパレータフィルム(BSF)

## 東レグループ BSF生産拠点

### ハンガリー拠点

- ハンガリーに東レ100%の製造会社設立 (2018年)
- LG Chem社との50:50の合弁会社設立 (2022年)
- 東レ持分比率をLG Chem社へ20%譲渡予定 (2025年)

30:70の合弁会社に

LGグループの電池素材から電池製造までの一貫の垂直事業モデルの下で事業拡大を進め、収益改善を図る



### 日本・韓国拠点

#### 事業構造改革を推進中

- 東レの技術・品質が活きる付加価値用途に注力 (高安全・高容量・高出力)
- 生産規模適正化
  - ・競争力が低下した旧型・小型ラインを段階的に整理
- TBSKをTAKへ経営統合(2023年)
  - ・両社の一体運営による生産基盤強化・効率化で収益力強化

引き続き現状の設備規模で効率的な事業運営、徹底したコストダウンを推進し、収益改善を図る

EV市場の低迷等、厳しい事業環境が継続する中、種々の収益改善策と並行し、合弁会社からの撤退、BSF事業の縮小・撤退も含めたあらゆる可能性を検討中

# 「成長戦略」と「構造改革」の両輪

あるべき姿の実現に向けては、投資を選別し、事業拡大と収益性の向上の両立が必要

次期中経では「成長戦略」と「構造改革」とを同じ熱量で課題設定

## 成長戦略（足元）

- 1 設備投資の確実な効果発現  
(競争力、およびリスク/機会の明確化)
- 2 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)
- 3 今ある製品の高付加価値化  
(イノベーション創出)

## 成長戦略（2030年以降）

- 1 長期視点(2030年)を見据えた成長戦略
- 2 本質的な競争力(付加価値/コスト)と"勝ちパターン"追求
- 3 外部・市場環境の抜本的变化への対応

## 構造改革

- 1 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
- 2 ビジネスモデル検証、見直し

目標とする事業利益、事業利益率、ROICの達成

# 東レの事業領域と成長性

セグメント	ROIC※			売上CAGR
	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (見通し)	2022-2025
繊維	6.3%	8.2%	9%	1.9% <span style="color:red">1</span> <span style="color:blue">5</span>
機能化成品	3.6%	6.7%	8%	2.3% <span style="color:red">2</span> <span style="color:blue">6</span> <span style="color:red">3</span> <span style="color:blue">7</span> <span style="color:blue">8</span>
炭素繊維複合材料	1.7%	3.0%	3%	3.9% <span style="color:blue">9</span>
環境・エンジニアリング	8.3%	9.7%	10%	8.0% <span style="color:blue">10</span>
ライフサイエンス	-2.2%	-1.4%	0%	0.8% <span style="color:red">4</span>
全社合計	2.8%	4.4%	5%	2.4%

## セグメント中の改善領域（短～中期）

- 1 不織布(PPスパンボンド)、ファイバー
- 2 欧米フィルム
- 3 バッテリーセパレータフィルム
- 4 医薬・医療事業

## セグメント中のコア成長領域（中～長期）

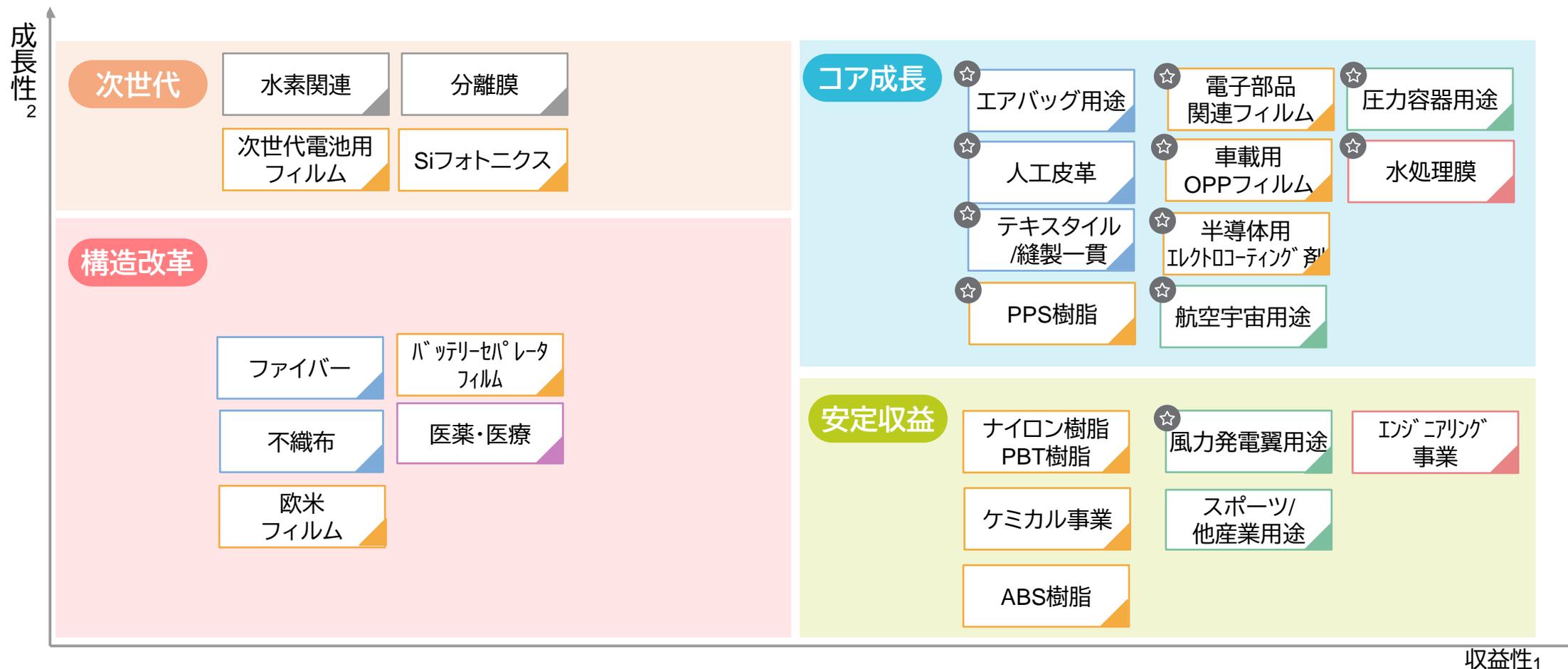
- 5 繊維:エアバッグ用途、人工皮革、縫製一貫型製品
- 6 樹脂:PPS樹脂(xEV)
- 7 フィルム:電子部品関連フィルム、車載用OPPフィルム
- 8 電情材:半導体エレクトロコーティング剤
- 9 炭素繊維:航空宇宙用途、圧力容器用途
- 10 水処理膜(逆浸透(RO)膜)

※: 税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)

# 次期中期経営課題における事業ポートフォリオ

成長を牽引するコア成長事業と安定的に稼ぐ安定収益事業の両輪で収益を最大化

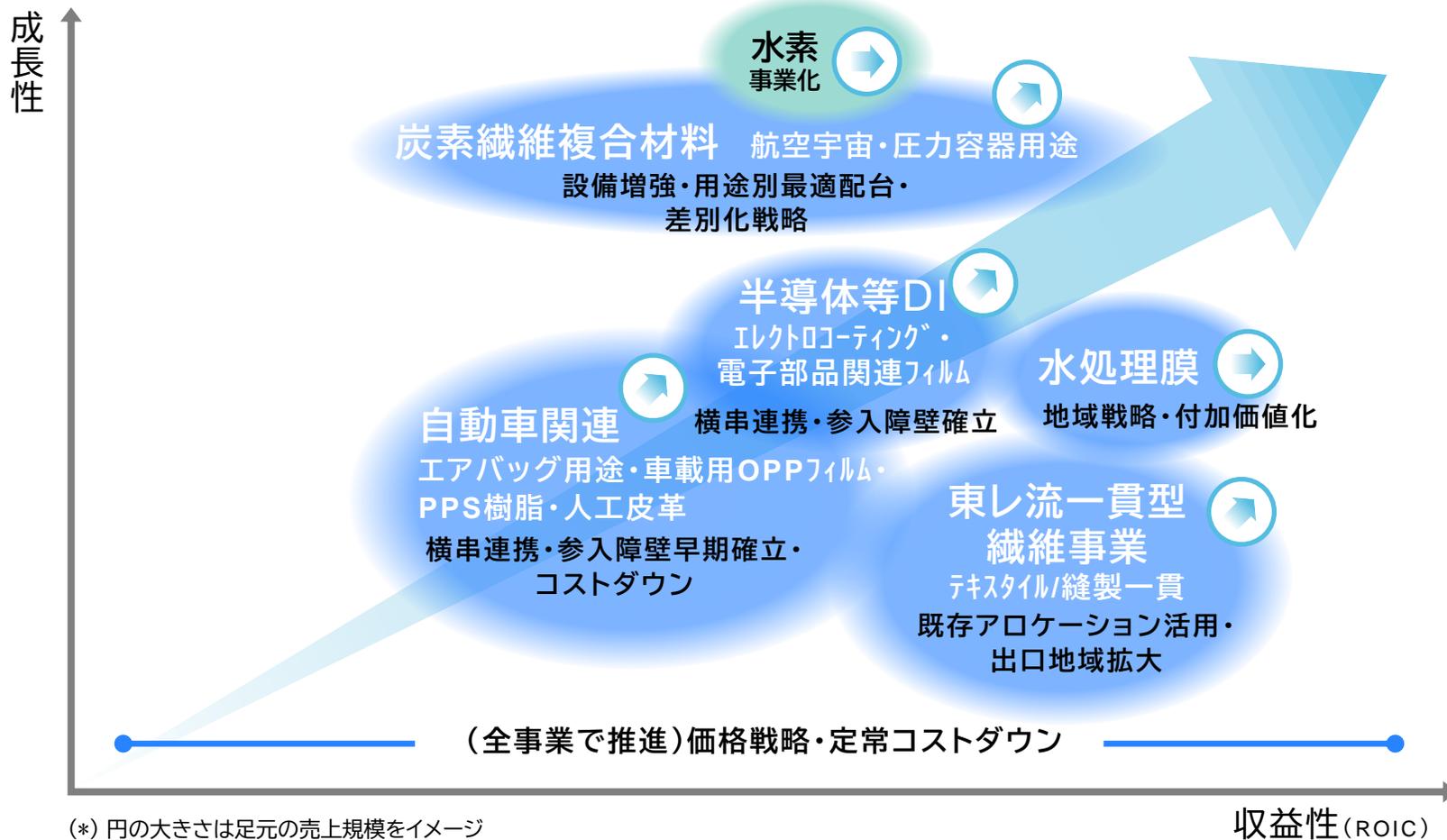
☆: トップシェア ■: 繊維 ■: 機能化成品 ■: 炭素繊維複合材料 ■: 環境・エンジニアリング ■: ライフサイエンス ■: その他



1. 2025年度想定 2. 2025-2030年度の売上成長率

# 「成長性と収益性の4分類」に基づく成長領域の強化

## 東レの高成長・高収益事業(イメージ図\*)

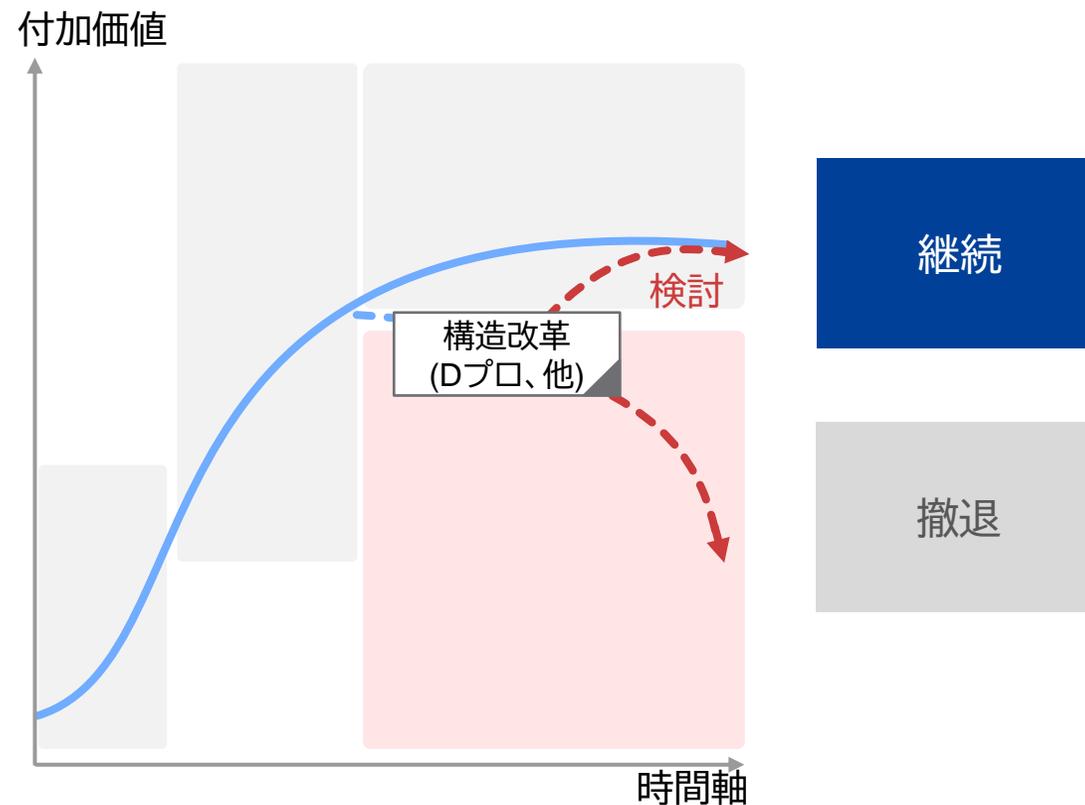


(\*) 円の大きさは足元の売上規模をイメージ

- 市場において高い「競争力」(品質・シェア・技術・サプライチェーン等)を有する事業の最適事業戦略
- 財務の健全性を保ちつつ収益改善・事業拡大する「東レのROIC向上」推進
- 成長性は高いが、大規模な初期投資を必要とする事業(炭素繊維等)の差別化による収益性向上
- アセットライトによる高収益事業(東レ流一貫型繊維事業等)の拡大

# 構造改革事業に対する方針

現在遂行しているDプロに留まらず、価値創出モデルに乗せられるか／ベストオーナーかを遅くとも次期中経期間中に検討・判断



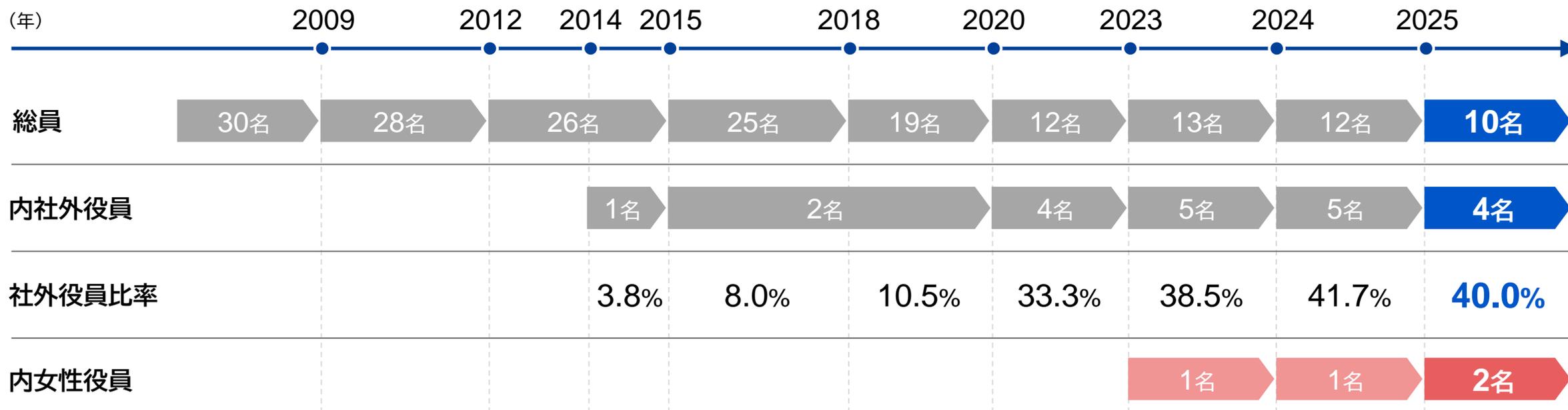
# 次期中期経営課題に向けたセグメント別課題

セグメント	既存事業の収益力改善と成長戦略	構造改革
繊維	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境配慮型素材・ビジネスで勝ち抜く差別化モデルの構築</li> <li>・衣料用糸綿・テキスタイル・縫製一貫型事業の強化</li> <li>・非衣料事業の収益拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PPスパンボンド:収益改善策の効果発現最大化</li> <li>・ポリエステル短繊維:高付加価値品拡販</li> <li>・産業資材関連事業の収益力・資産効率向上</li> </ul>
機能化成品	<p>【樹脂・ケミカル】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナブル素材の拡大と収益貢献</li> <li>・自動車用途での販売拡大</li> </ul> <p>【フィルム】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・電子部品・半導体関連フィルム販売拡大</li> <li>・車載用OPPフィルム販売拡大</li> </ul> <p>【電情材】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・半導体領域、ディスプレイ領域における収益拡大</li> </ul>	<p>【樹脂・ケミカル】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・TPM社(ABS樹脂):更なる収益拡大に向けた高機能品の拡販、比例費削減</li> </ul> <p>【フィルム】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バッテリーセパレータフィルム事業構造改革、見極め</li> <li>・アジアPETフィルム事業再構築(日・韓・マレーシア)</li> <li>・TPA社(米国フィルム):付加価値化による収益拡大</li> <li>・TFE社(欧州フィルム):生産規模適正化継続</li> </ul>
炭素繊維複合材料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代航空機対応に向けた技術革新</li> <li>・中間基材・コンポジット事業の拡大による収益力強化</li> <li>・高機能炭素繊維・樹脂開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルオペレーション最適化</li> <li>・Zoltek社:産業用途における競争力強化</li> </ul>
環境・エンジニアリング	<p>【水処理】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・分離膜事業の新規創出</li> <li>・中東地域での更なる事業拡大</li> <li>・有価物回収・廃水再利用等新規用途開拓</li> </ul> <p>【エンジニアリング】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東レエンジニアリング社:新規事業、成長領域での事業拡大</li> </ul>	<p>【エンジニアリング】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東レ建設:ROIC改善に向けたビジネスモデル改革</li> </ul>
ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療材事業による成長拡大</li> <li>・診断薬APOA2-iの成長基盤強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬・医療事業の構造改革</li> </ul>

# 取締役会の機能強化

## 取締役の員数削減と構成の変更

- グループの経営方針・中長期計画など、より大きな視点での議論を深化させ、中長期的な企業価値の向上に資する運営について、一層の実効性向上を図る
- 多様性の充実、スキル・マトリックスを活用し、企業経営経験者の視点の導入



# 役員報酬制度の改定

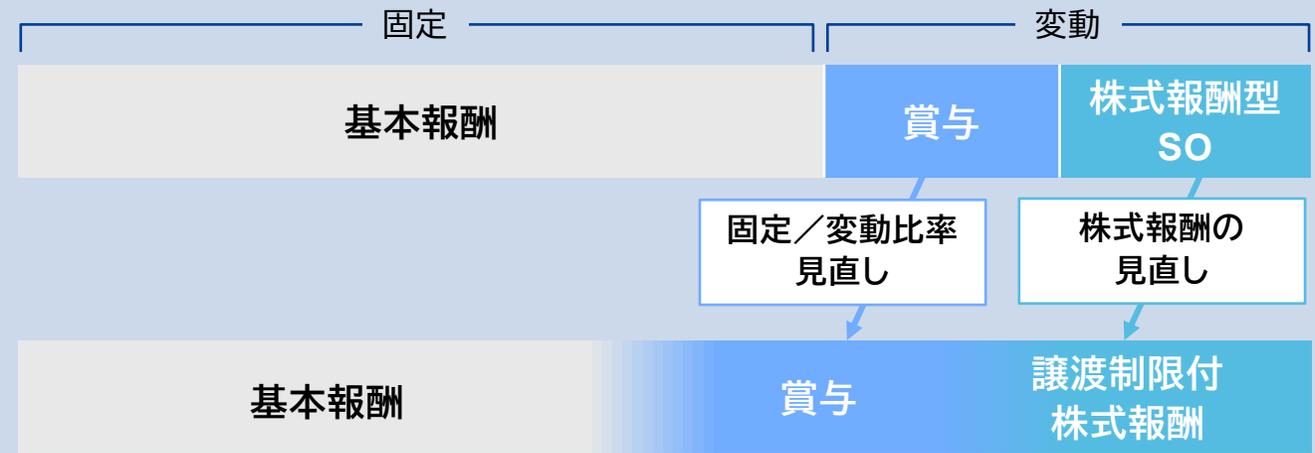
当社グループの中長期的な企業価値向上と持続的成長に向け、役員報酬制度を見直し  
(2025年度より実施予定)

## ① 取締役および監査役の報酬額改定

報酬総額に占める業績に連動した  
賞与の支給割合を拡大

## ② 譲渡制限付株式報酬制度の導入

現行のストックオプション制度(SO)に代えて、  
譲渡制限付株式報酬制度(RS)導入



## 役員報酬決定の評価指標の見直しについて (2026年度～)

次期中期経営課題の初年度から、業績連動報酬決定における評価指標を見直し、  
中長期経営課題のKPIを設定することを検討中。

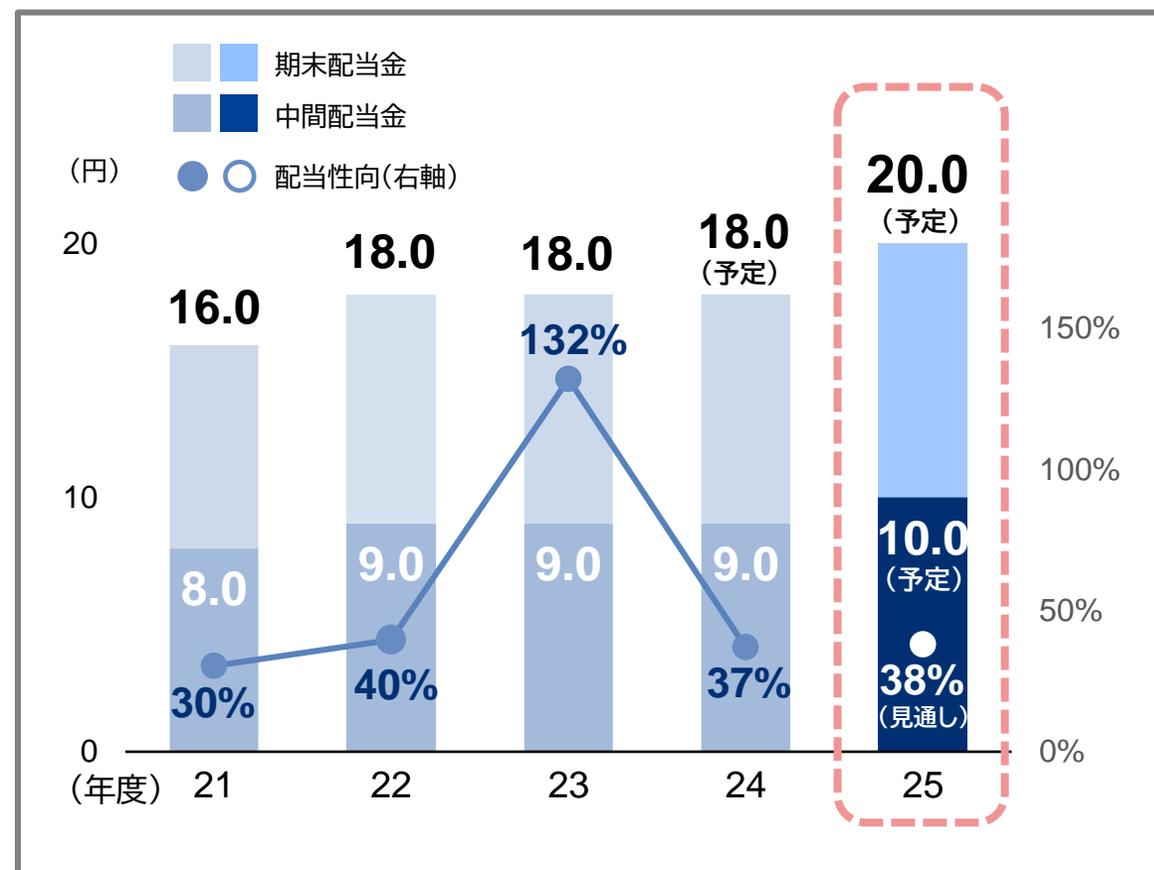
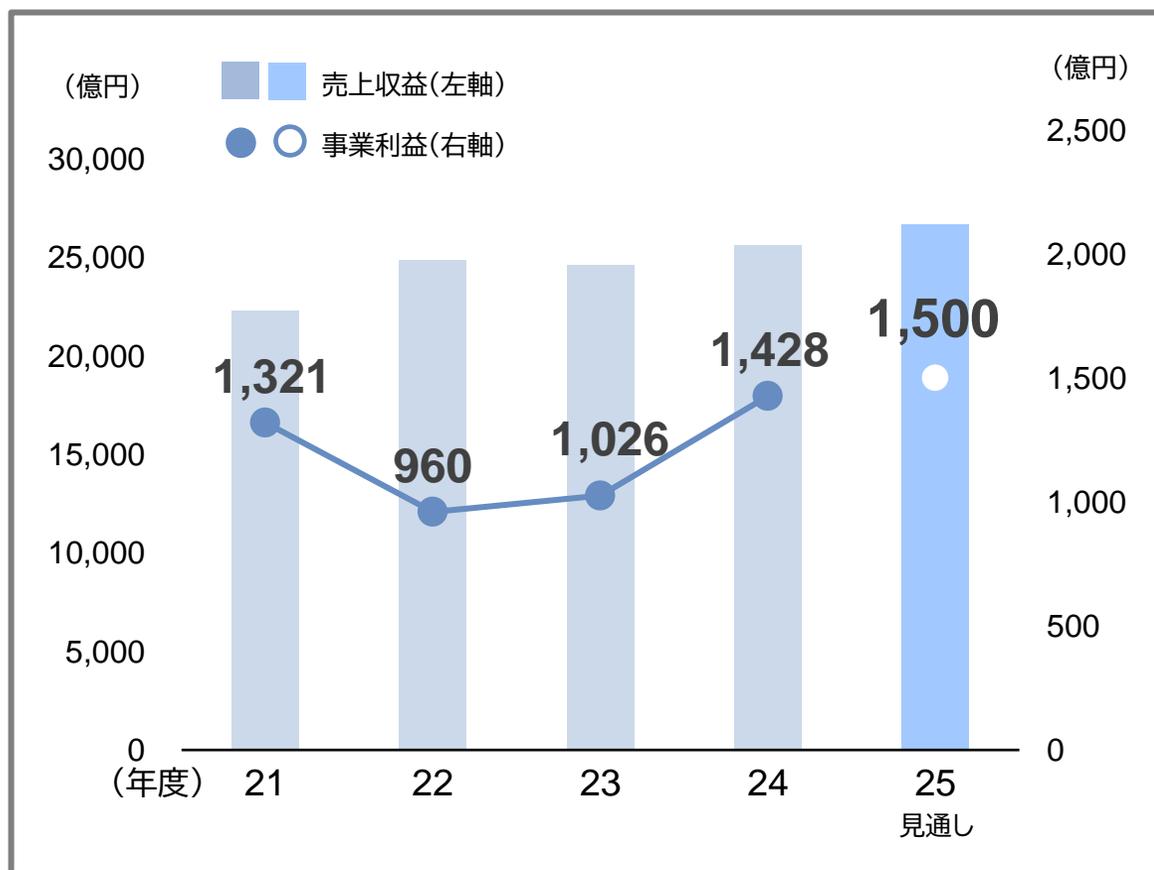
具体的には、ROICなどの財務指標に加え、サステナビリティ指標など、非財務指標の組み入れを検討

### III

## 株主還元

# 株主還元

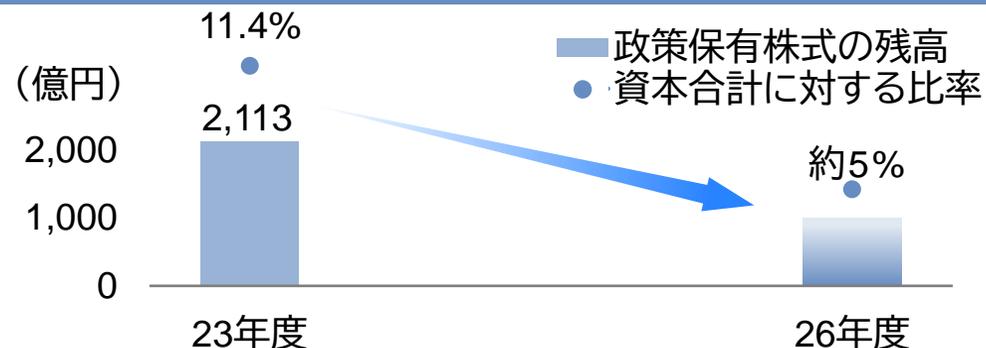
- AP-G 2025では、安定的かつ継続的配当の維持を基本として、利益成長による配当額増加を目指し、配当性向は30%以上としています
- 2025年度は、前期比2円の増配となる1株当たり20円を予定しています



# 政策保有株式の縮減と自己株式の取得

## 2024年5月13日公表の政策保有株式縮減方針

- 資本効率の改善を加速するため、政策保有株式を半減する。  
(2024年度～2026年度の3年間で50%、約1,000億円削減)
- 売却代金は、全額を自己株式取得に充当。



## 政策保有株式の縮減・実行状況

- 2024年度は1,098億円の政策保有株式を売却。  
資本合計に対する比率は5.4%となり、目標を2年前倒しで達成。
- 2025年度も追加の売却を予定\*1。



## 自己株式の取得

- 取得総額: 1,000億円(上限) ■ 取得株数: 155百万株(上限)
- 取得期間: 2024年11月8日～2025年11月7日

政策保有株式の売却代金(\*1の追加売却分を含む)の1,000億円を上回る部分は自己株式取得に充当予定。

## 取得した自己株式の累計(2025年4月末時点)

- 株式の取得価額の総額: 547億円
- 取得した株式の総数: 56百万株  
(今後消却を検討)

本資料中の業績見通し及び事業計画についての記述は、現時点における将来の経済環境予想等の仮定に基づいています。

本資料において当社の将来の業績を保証するものではありません。

**'TORAY'**

**Innovation by Chemistry**