

'TORAY'
Innovation by Chemistry



長期経営方針
“TORAY Challenges 2035”
中期経営課題
“IGNITION 2028”

2026年3月25日

東レ株式会社



INDEX

目次

I	中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”の振り返り	P.3-9
---	-------------------------------	-------

II	東レが目指す世界“TORAY VISION 2050” 長期経営方針“TORAY Challenges 2035”	P.10-16
----	--------------------------------------------------------------	---------

III	中期経営課題“IGNITION 2028”	
	1.基本方針・目標	P.17-26
	2.事業別戦略	P.27-30
	3.キャピタル・アロケーション	P.31-34

IV	サステナビリティへの取り組み	P.35-41
----	----------------	---------

V	IGNITION 2028 の経営重点施策一覧	P.42-43
---	-------------------------	---------

	参考資料	P.44-49
--	------	---------

I

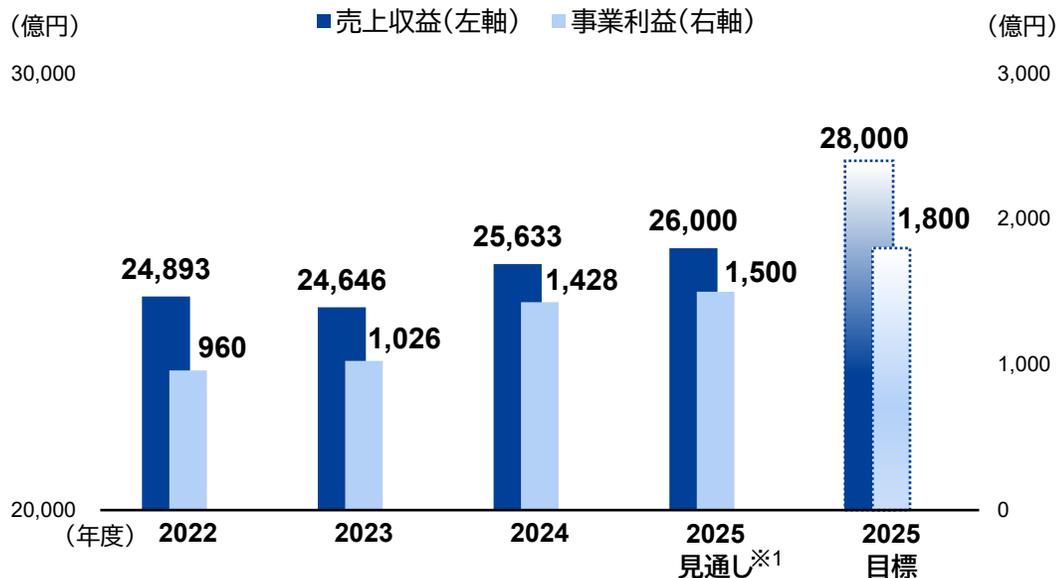
中期経営課題

“プロジェクト AP-G 2025”の振り返り

1. 目標達成状況(全社)

2022年度比大幅増益となる見込みも目標未達
ROICを上位概念とする経営の推進によりROIC目標を達成する見込み

売上収益・事業利益 推移

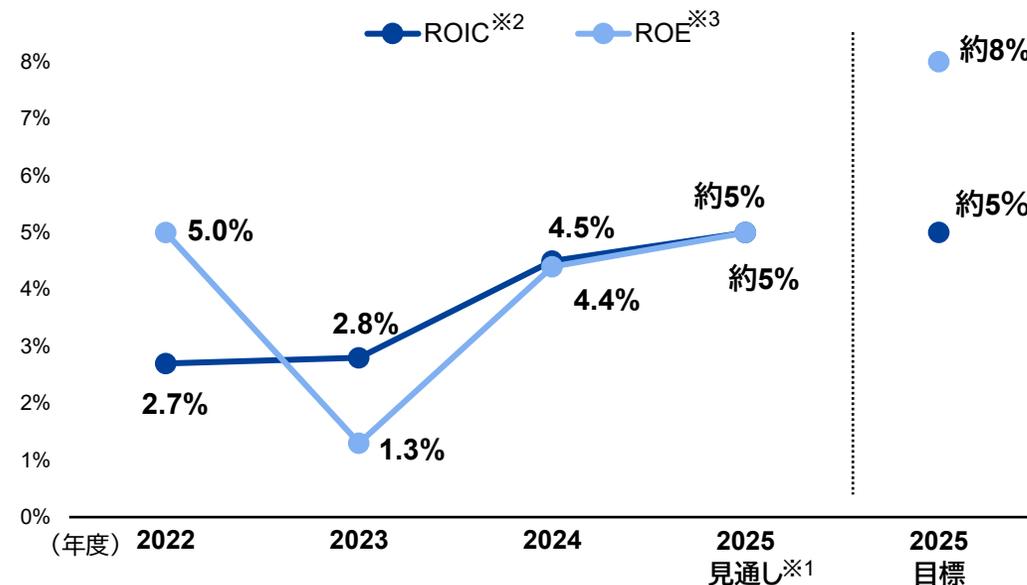


売上収益・事業利益

Darwinプロジェクト(Dプロ)等の構造改革に取り組み、2022年度比では+540億円(+16%/年)の増益となる見通しだが、AP-G 2025計画からは、トランプ関税の影響等による事業拡大(機能化成品・炭素繊維複合材料事業等)の遅れから数量未達を主因に、目標未達

※1. 2026年2月10日公表値

ROIC・ROE推移



ROIC・ROE

事業拡大の遅れがあったものの、構造改革および政策保有株式の売却に取り組み、ROICについては目標値約5%を達成する見込み。ROEについては目標比未達

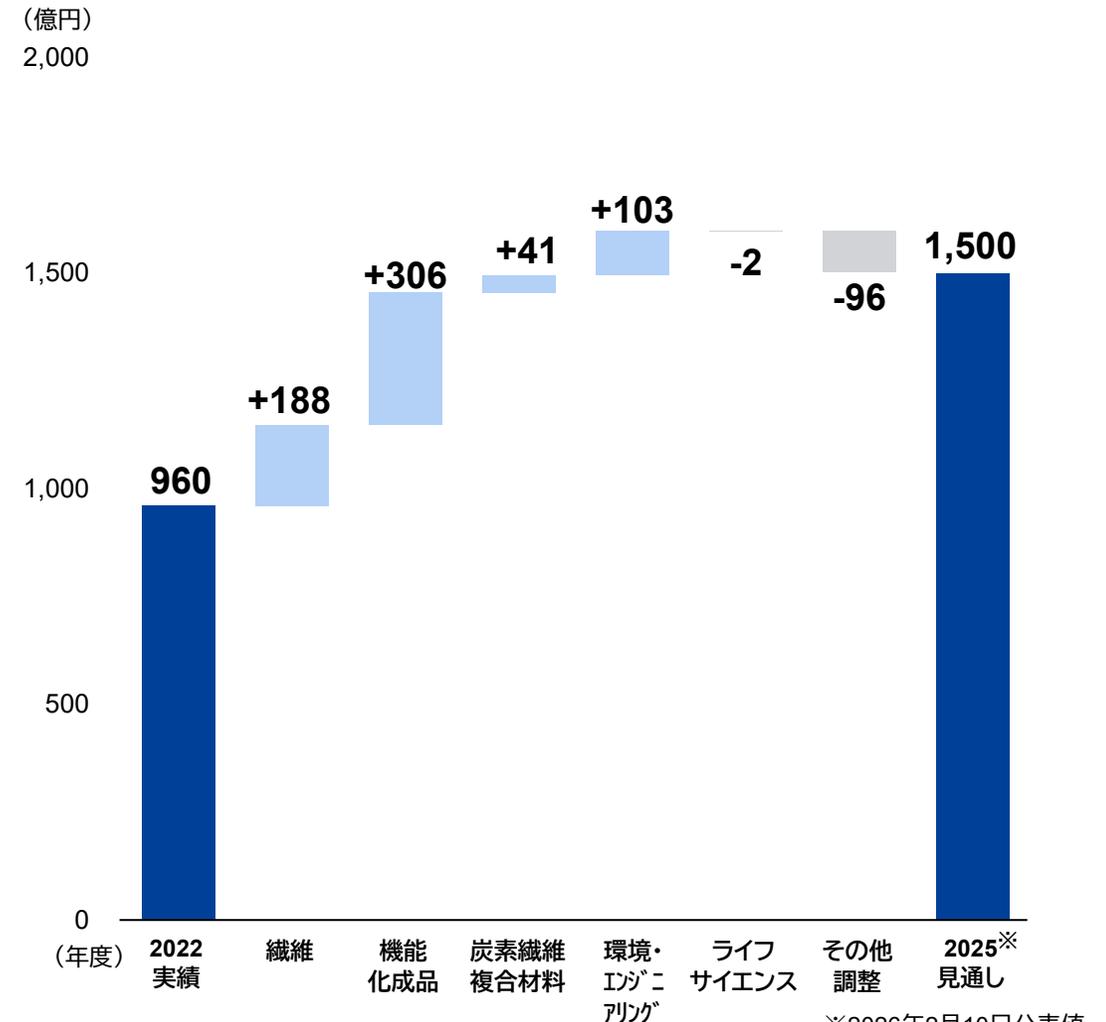
※2. ROIC = 税引後事業利益 ÷ 投下資本(期首・期末平均)

※3. ROE = 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分

2.目標達成状況(セグメント別)

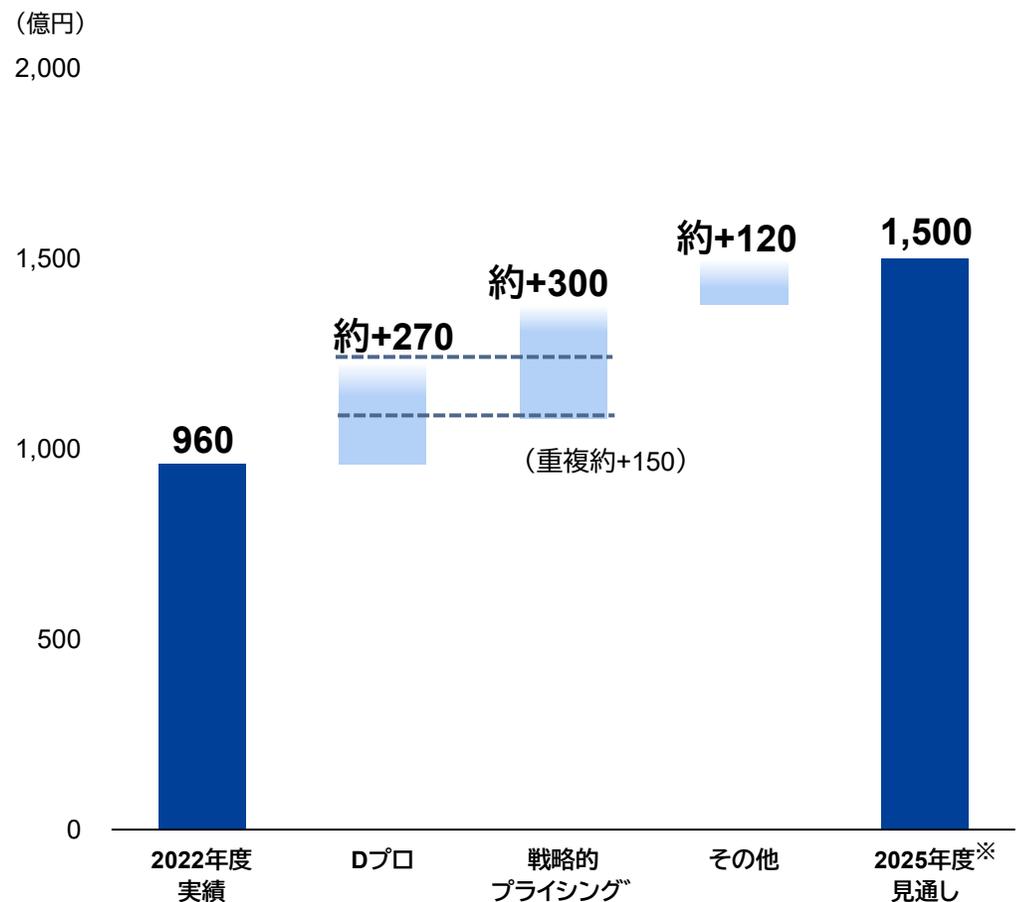
構造改革中のライフサイエンスを除き、すべてのセグメントで増益かつROIC改善

セグメント	2013~22年度		2023~25年度		
	売上CAGR	2022年度ROIC	売上CAGR	事業利益CAGR	2025年度ROIC
繊維	+3.2%	6%	+1.5%	+11.0%	8%
機能化成品	+2.7%	3%	-0.3%	+26.2%	7%
炭素繊維複合材料	+10.6%	2%	+2.3%	+7.9%	2%
環境・エンジニアリング	+1.6%	8%	+6.8%	+15.0%	11%
ライフサイエンス	-0.9%	0%	-0.5%	—	0%
全社合計	+3.4%	2.7%	+1.5%	+16.0%	約5%



3.事業利益分析(施策別)

AP-G 2025はスタート直後から地政学リスクの高まりなど、事業環境が大きく変化したため、
 全社への影響の大きい**特定事業・会社の収益改善をDarwinプロジェクト(Dプロ)**として集中的に実施
 また**価値創出力強化として戦略的プライシング**に取り組み、**想定通り効果発現(約300億円)**



※2026年2月10日公表値

Dプロ対象事業・会社と施策

事業・会社	施策
ZOLTEK社 (ラージトウ炭素繊維)	<ul style="list-style-type: none"> 稼働に応じた生産体制変更による総固定費の削減
欧米フィルム	<ul style="list-style-type: none"> 汎用品主体の製膜ラインの停機実施 生産体制見直しによる固定費の削減 戦略的プライシングの推進
PPспанボンド	<ul style="list-style-type: none"> 停機等生産体制の見直しによる固定費削減
TPM社 (ABS樹脂)	<ul style="list-style-type: none"> 品種構成の改善 固定費削減 2023年度下期黒字化
ポリエステル短繊維	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでの品種移管で重合の停機実施 計画より前倒しで黒字化
業績への効果	約270億円の収益改善(2023年度比)

4.サステナビリティ目標の達成状況

相対比はいずれも2013年度比	2013年度実績 (基準年度)	2025年度 見通し	AP-G 2025 2025年度目標
サステナビリティイノベーション 事業の売上収益※1	5,624億円	14,040億円 (2.5倍)	16,000億円 (2.8倍)
バリューチェーンへの CO ₂ 削減貢献量※2	0.4億トン	12.5倍	15.0倍
水処理貢献量※3	2,723万トン/日	3.1倍	2.9倍
生産活動によるGHG排出量の 売上高・売上収益原単位※4※6※7	356トン/億円	42%削減	40%削減
日本国内のGHG排出量※5※6※7	245万トン	29%削減	20%削減
生産活動による用水使用量の 売上高・売上収益原単位※7	14,693トン/億円	36%削減	40%削減

※1. 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

※2. 製品のバリューチェーンを通じたライフサイクル全体でのCO₂排出量削減効果を、日本化学工業協会およびICCA(国際化学工業協会協議会)のガイドラインに従い、東レが独自に算出

※3. 水処理膜により新たに創出される年間水処理量。各種水処理膜(RO/UF/MBR)毎の1日当たりの造水可能量に売上本数を乗じて算出

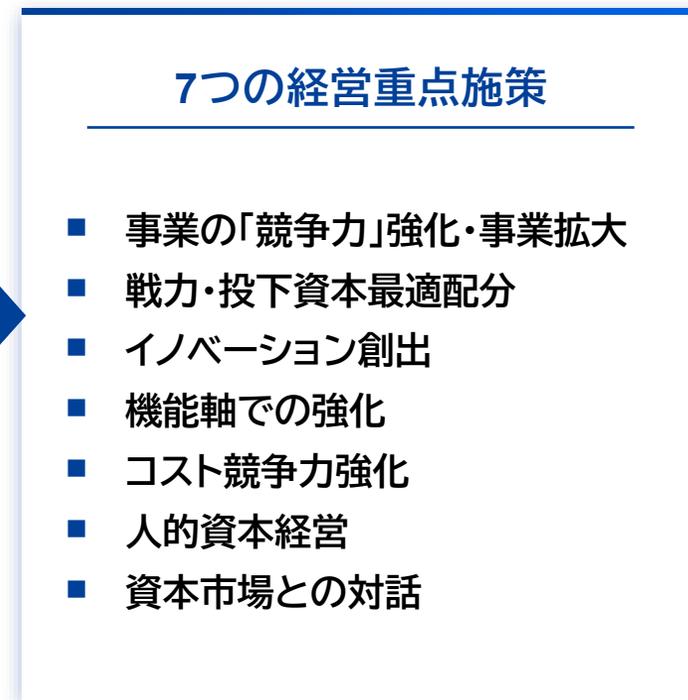
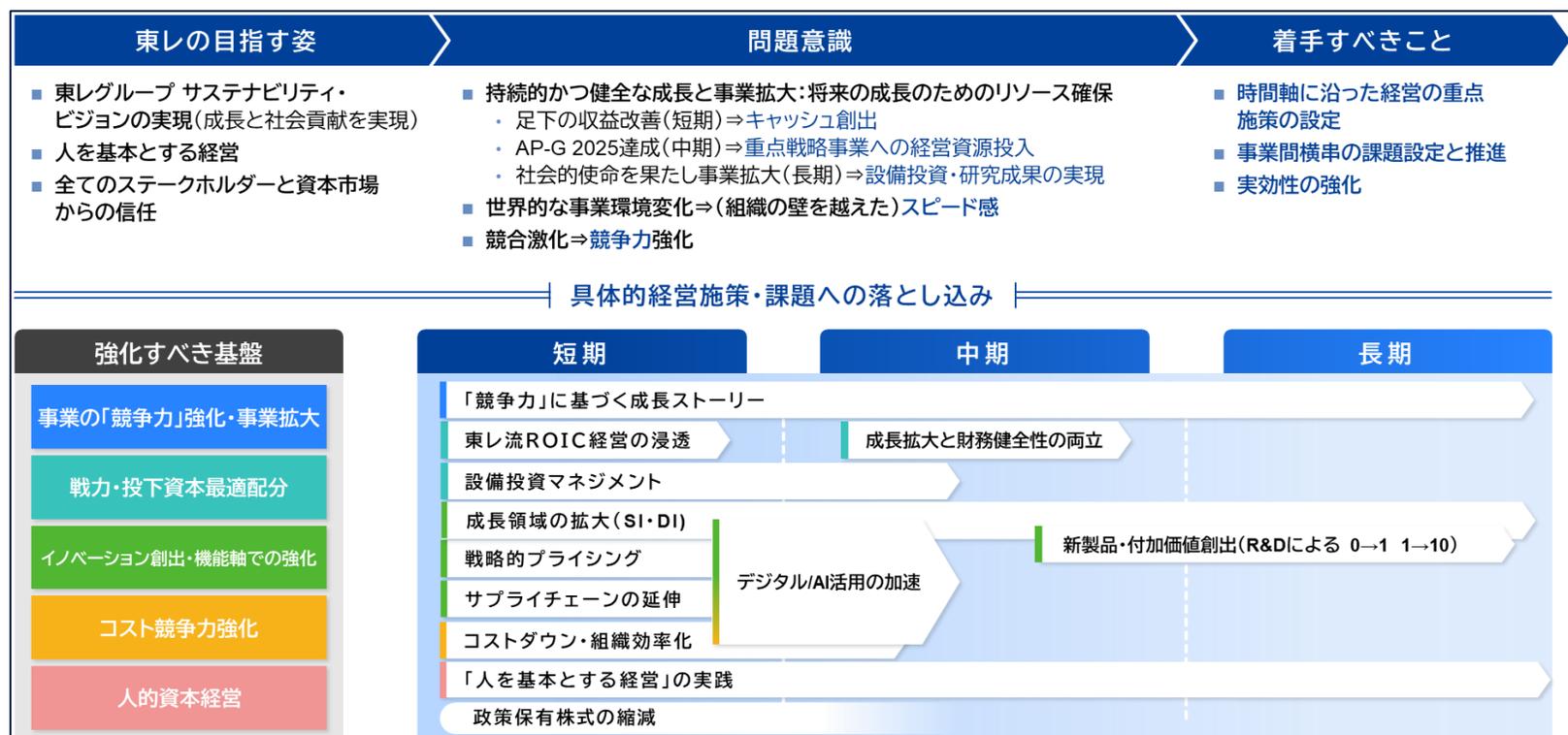
※4. 世界各国における再生可能エネルギー等のゼロエミッション電源比率の上昇に合わせて、2030年度に同等以上のゼロエミッション電源導入を目指す

※5. 地球温暖化対策推進法に基づく日本政府の総合計画(2021年10月22日閣議決定)における産業部門割当(2030年度までに絶対量マイナス38%)以上の削減を目指す

※6. 国際的な算定ルールであるGHGプロトコルに則り、経営支配力を乗じて算出

※7. 2014年度以降に東レグループに加わった会社分を含めて算出

2024年5月経営説明会での「7つの経営重点施策と18の課題」は、事業環境の変化を受け、
 ①「東レの目指す姿」、② ①に対する問題意識、③ ②を解決するための課題、そして「時間軸」での整理が起点



7つの施策	成果
① 事業の「競争力」強化・事業拡大	「東レ流ROIC経営」を推進し、事業環境・事業特性・収益構造／投下資本を踏まえた事業戦略の立案・実行によるROIC向上を周知・徹底
② 戦力・投下資本最適配分	低成長・低収益事業の構造改革、Dプロの推進、日本バイリン・LTHSの売却、重合設備の統合、テレフタル酸自製収束、政策保有株式1,500億円売却による資産圧縮
③ イノベーション創出	組織間連携の強化・ニーズ志向への意識改革を推進。時間軸としては中長期目線
④ 機能軸での強化	戦略的プライシング、サプライチェーン延伸の推進、デジタルソリューション部門再編
⑤ コスト競争力強化	トータルコストダウン推進(固定費削減・購買力強化等)
⑥ 人的資本経営	エンゲージメント向上施策の実施
⑦ 資本市場との対話	IR強化

5つの基本戦略

1. 持続的な成長の実現
2. 価値創出力強化
3. 競争力強化
4. 「人を基本とする経営」の深化
5. リスクマネジメントとグループガバナンスの強化

+

財務戦略

環境変化に伴い、実効性向上を目的とした課題整理

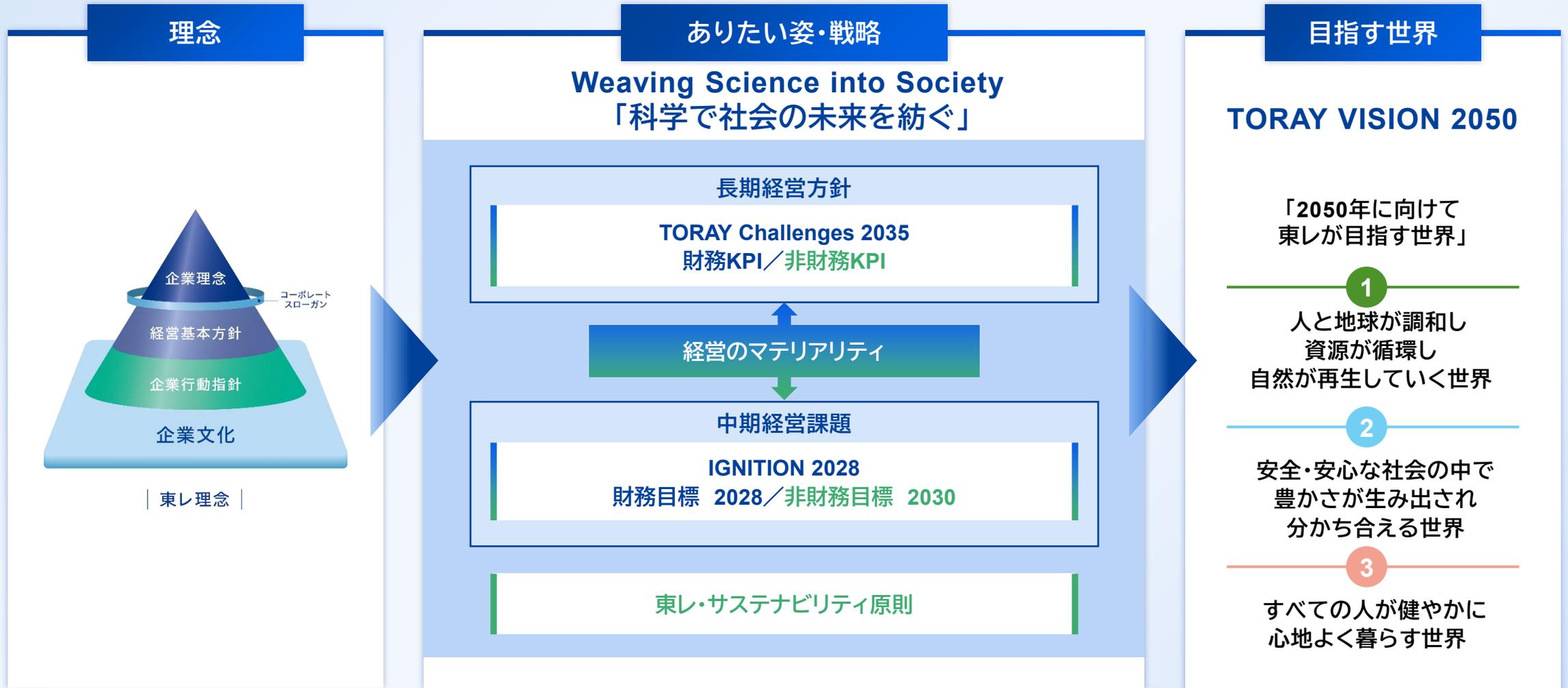
残課題・継続課題

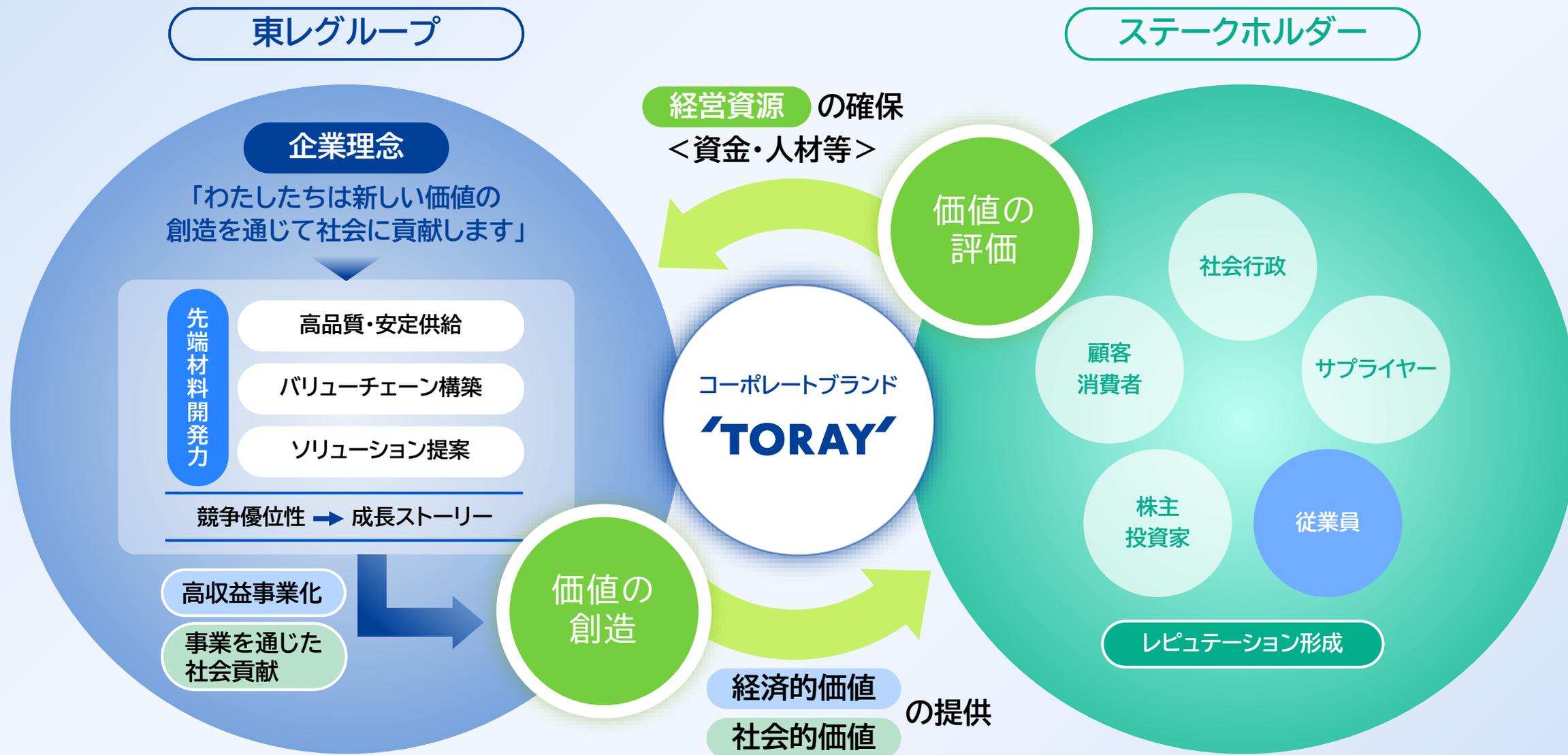
- 収益性・資産効率性の更なる向上
- 構造改革の推進・加速
- 次世代事業の創出
- サステナビリティ対応
- 経営基盤強化
- 資本市場との対話

II

東レが目指す世界 “TORAY VISION 2050”
長期経営方針 “TORAY Challenges 2035”
— Weaving Science into Society —

東レが目指す世界を“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
「東レ理念」、目指す世界に向けて「ありたい姿・戦略」との関係性を時間軸で体系化





3. 事業ポートフォリオ: 目指す領域

東レは多彩な製品群を通じてTORAY VISION 2050で示す3つの世界の実現を目指す

東レが目指す世界*

1 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 | 脱炭素、
リサイクル、空気

2 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 | 半導体、
宇宙・防衛、
モビリティ

3 すべての人が健やかに
心地よく暮らす世界

人 | 水、ヘルスケア、
快適

東レの製品群

■ 繊維
 ■ 樹脂・ケミカル
 フィルム
 電子情報材料
 ■ 炭素繊維複合材料
 ■ 水処理
 医薬・医療
 ■ エンジニアリング
 ■ その他

リサイクル繊維 	xEV向け コンデンサフィルム 	風力発電翼用 炭素繊維 	圧力容器用 炭素繊維 	炭化水素系 電解質膜
エアバッグ用繊維 	自動車向け エンジニアリング プラスチック 	エレクトロ コーティング剤 	航空、宇宙・防衛向け 炭素繊維 	半導体製造・ 検査装置
衣料用一貫型 	動物薬 	スポーツ用途向け 炭素繊維 	水処理RO膜 	人工腎臓

* TORAY VISION 2050で東レグループが目指す世界と事業領域

事業環境や戦略を踏まえてCSRのマテリアリティを見直し、経営のマテリアリティとして再定義
東レが持つ事業の強みに、データ・エンジニアリングを掛け合わせ、社会課題と不確実な事業環境の変化を機会に変え、
経済的・社会的価値の創出を目指す

経営のマテリアリティ

社会課題と不確実な事業環境の変化を 機会に変える価値創造

社会課題・市場ニーズを起点とした成長機会

- ・環境・エネルギー/半導体/宇宙・防衛/モビリティ/水資源/健康・長寿等、
新事業創出、高付加価値化
- ・ROIC向上

信頼の確立とレジリエンス(強靭化)

事業基盤の強靭化、社会から信頼される企業としての持続的な事業運営

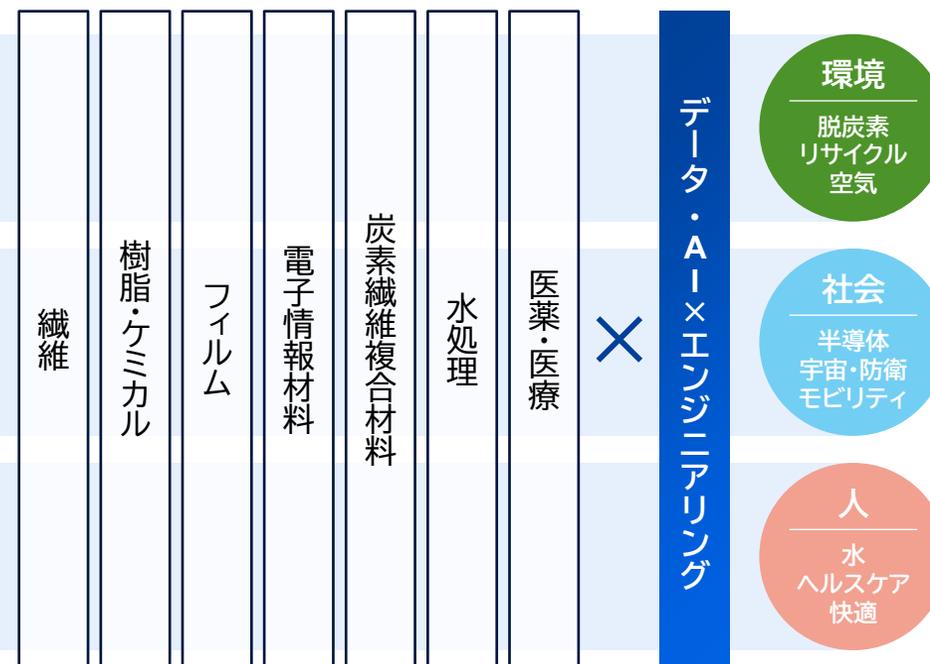
- ・地政学リスク・サプライチェーン
- ・ガバナンス・リスクマネジメント
- ・環境・人権・サステナビリティ等、社会課題への貢献
- ・品質・安全・事業継続性

企業基盤と組織能力の高度化

変化に対応できる組織能力の強化、多様な人材の活躍と生産性向上

- ・DX・生産性向上、人権・多様性・人材戦略、組織力・変革対応力

事業による社会課題の解決、機会の獲得を通じ、 経済的価値・社会的価値を創出



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靱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”

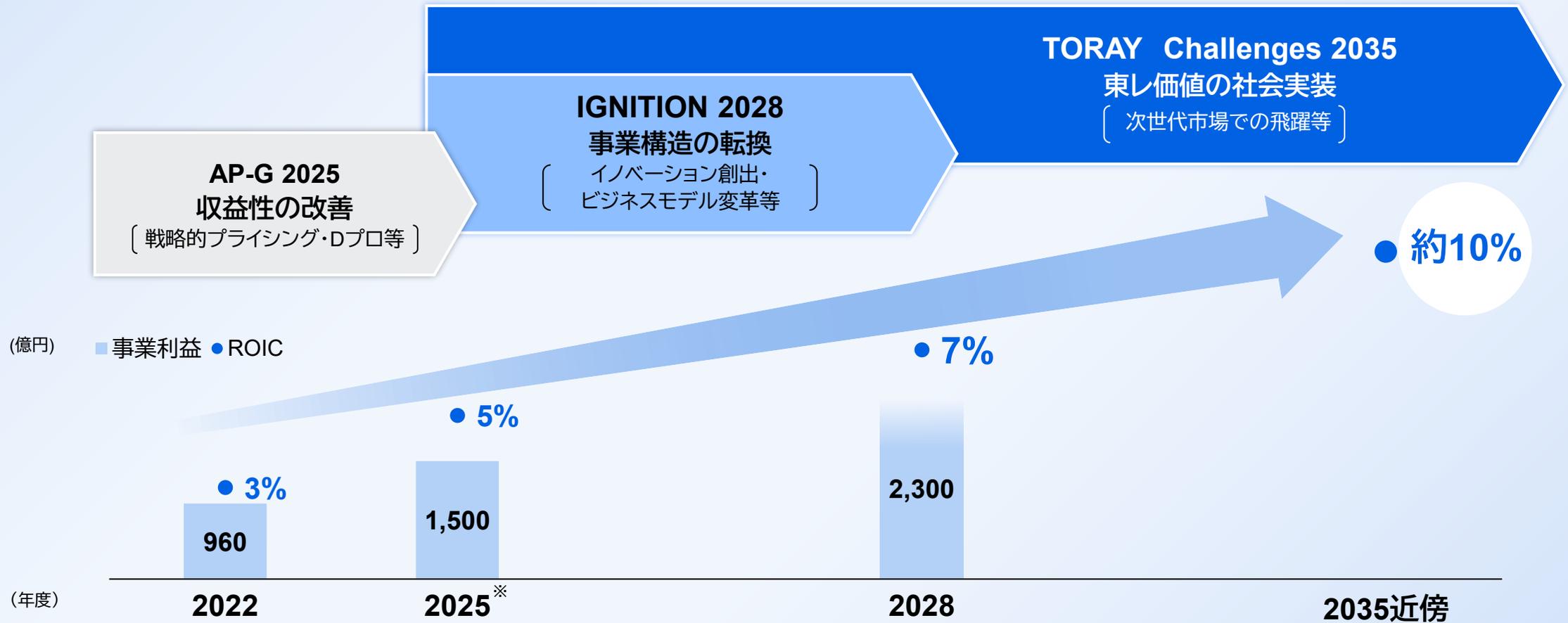
- 方針1 確かな成長と次世代市場での飛躍
- 方針2 ビジネスモデルの転換
- 方針3 現場力強化とサプライチェーンの強靱化
- 方針4 DXによる価値創出の仕組み強化
- 方針5 人材を核とした経営基盤強化

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

6.2035年近傍の展望

東レグループは環境や人に関連する市場のほか、次世代市場(半導体・データセンター、宇宙・防衛、モビリティ)に貢献する革新技術・先端材料を保有し、高い利益率を実現するポテンシャルがある。**2035年近傍のあるべき姿を「東レ価値の社会実装によるROIC約10%」**とし、IGNITION 2028はそのマイルストーンとして、AP-G 2025から取り組んでいる「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**を目指す



※2026年2月10日公表値

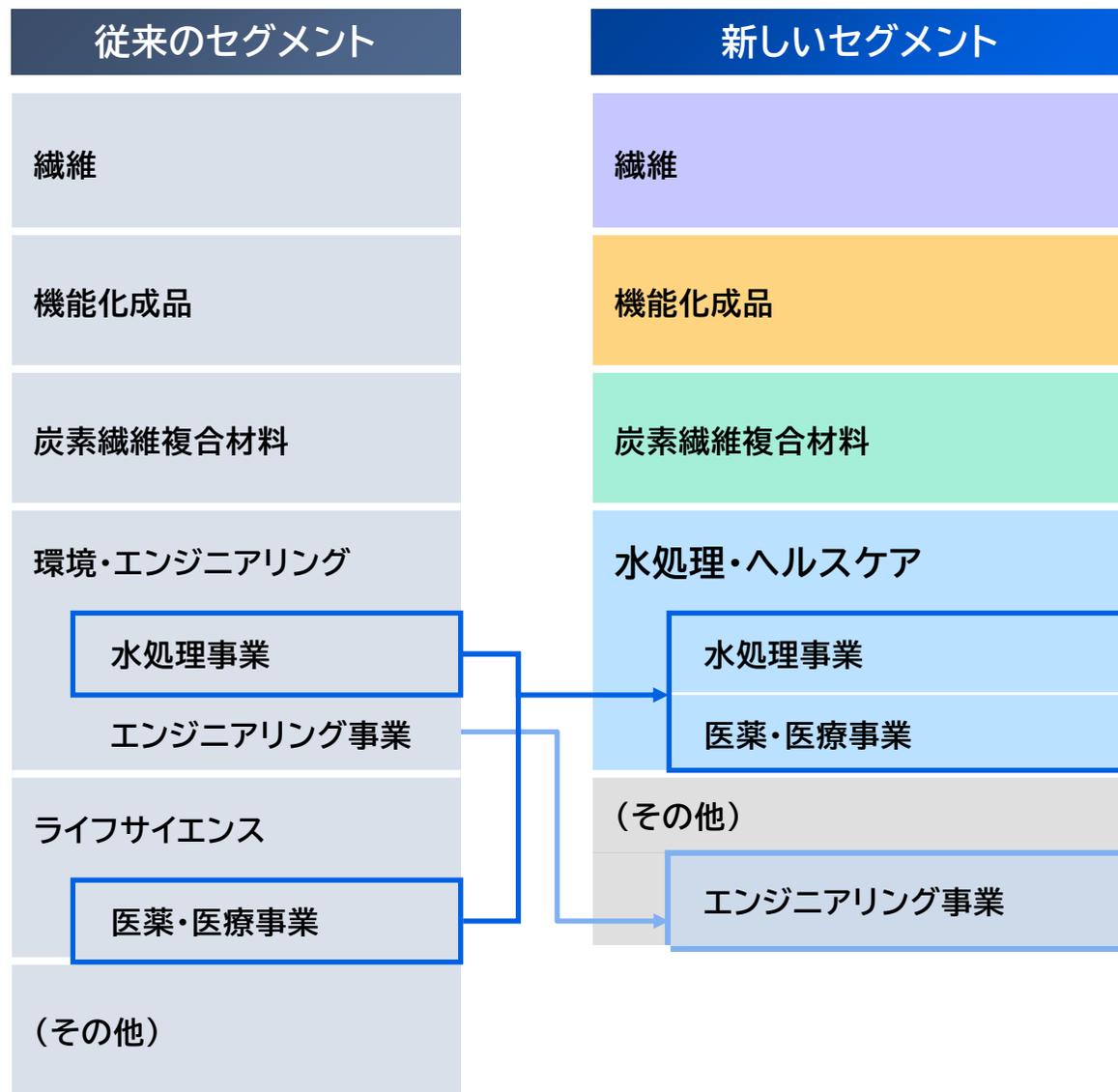
Ⅲ-1

中期経営課題“IGNITION 2028”

「成長の深化、改革の加速」

基本方針・目標

1.セグメント区分の変更



2050年に向けて東レが目指す世界“TORAY VISION 2050”に掲げる「すべての人が健やかに心地よく暮らす世界」の実現に向け、セグメント区分の見直しを行いました。

安全な水の提供を通じて人々の健康や生活の質向上に貢献する水処理事業と、健康・長寿に貢献する医薬・医療事業を同じ領域に位置づけ、新たに「水処理・ヘルスケア」セグメントとして区分します。

エンジニアリング事業については、素材を社会に実装する不可欠な機能を担っているため、引き続き開示対象とします。

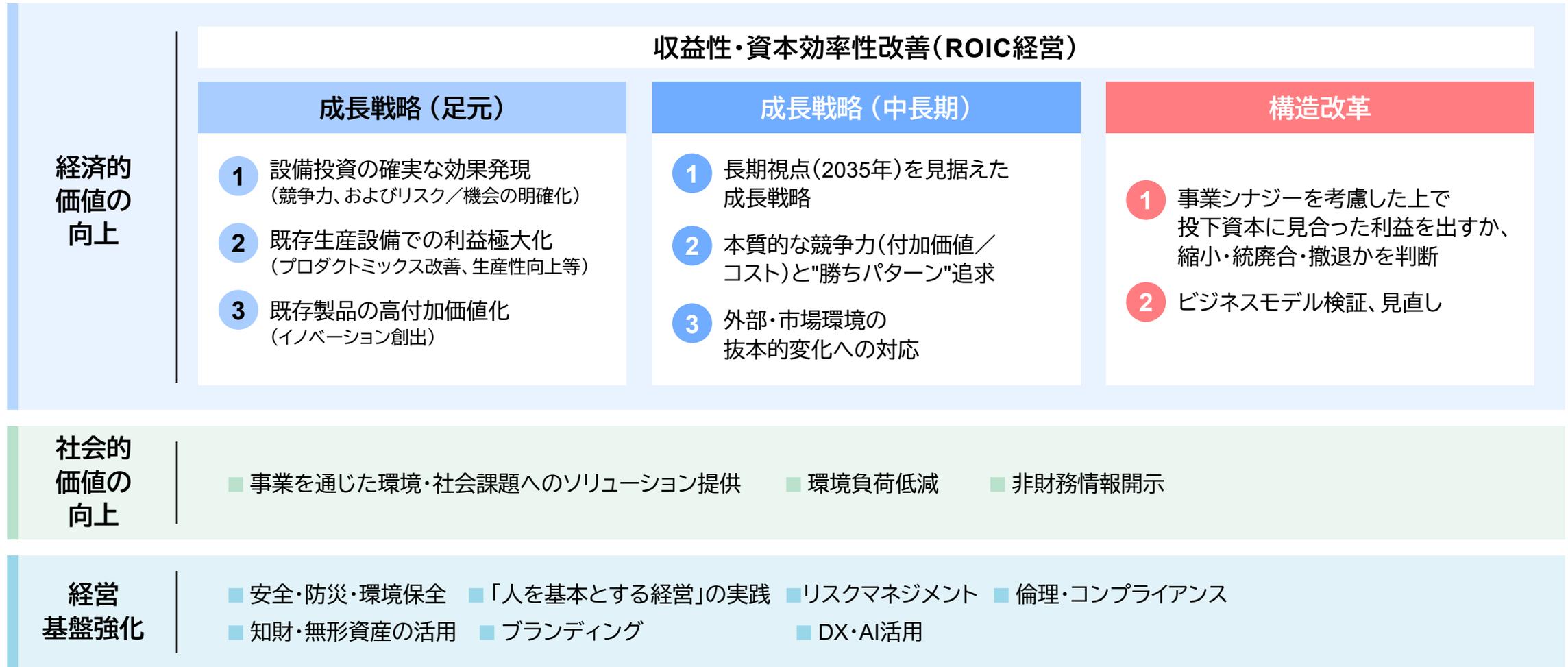
本変更により、TORAY VISION 2050の実現に向けた取り組みを加速していきます。

TORAY VISION 2050

「2050年に向けて東レが目指す世界」

- 1 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
- 2 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
- 3 すべての人が健やかに 心地よく暮らす世界

投資の刈り取りの加速、構造改革完遂の「質と確度」を高め、長期的な成長へ向けた事業構造の転換・経営基盤の整備
半導体や宇宙・防衛をはじめとする次世代市場の開拓を強化し、将来への種まきを着実に進める



億円

	2025年度 見通し*1	2028年度 目標
ROIC*2	約5%	約7%
ROE	約5%	約8%
(上記前提)		
売上収益	26,000	30,000
事業利益	1,500	2,300
事業利益率	5.8%	8%
D/Eレシオ	0.7以下 (ガイドライン)	0.7以下 (ガイドライン)

*1：2026年2月10日公表値

*2：税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)

2028年度 為替レート前提：150円/US\$
2028年度 原油価格前提：72.5US\$/bbl

将来の「成長性×収益性×競争力×時間軸」基準で各事業の位置づけを明確化

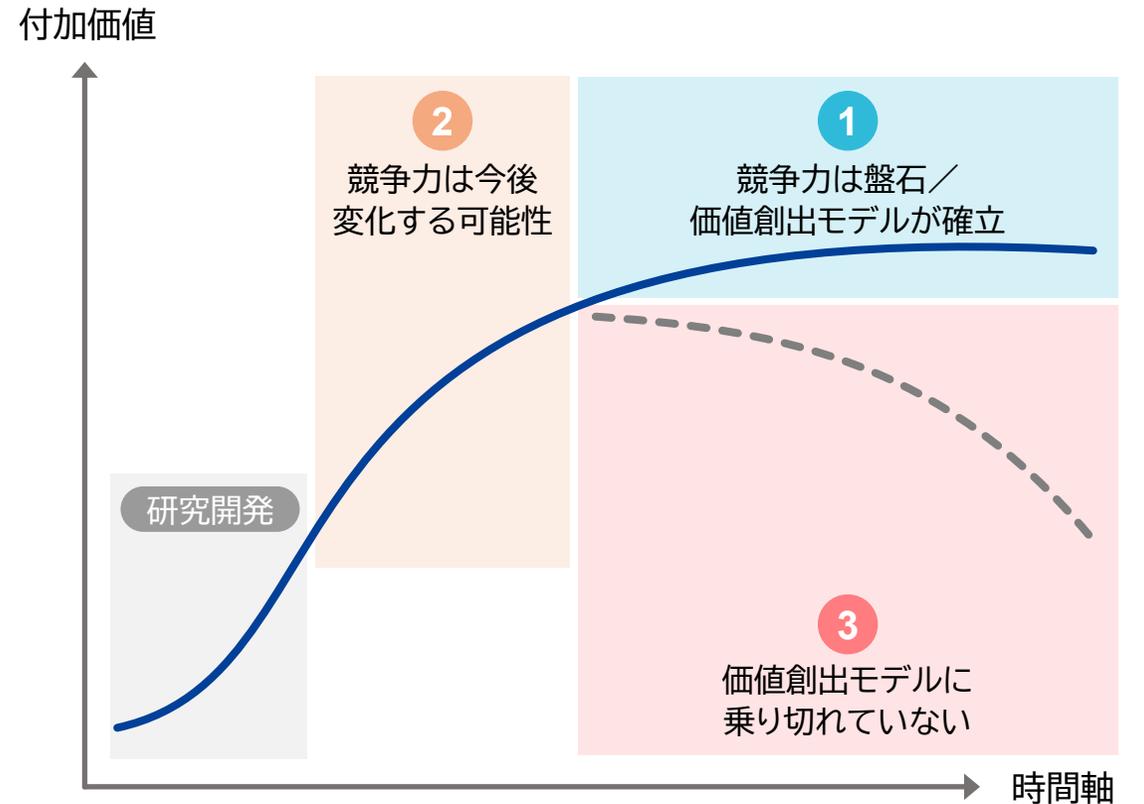
財務視点（成長性・収益性）

当該事業は稼ぐ力が高いか／伸びるのか



競争力・時間軸視点

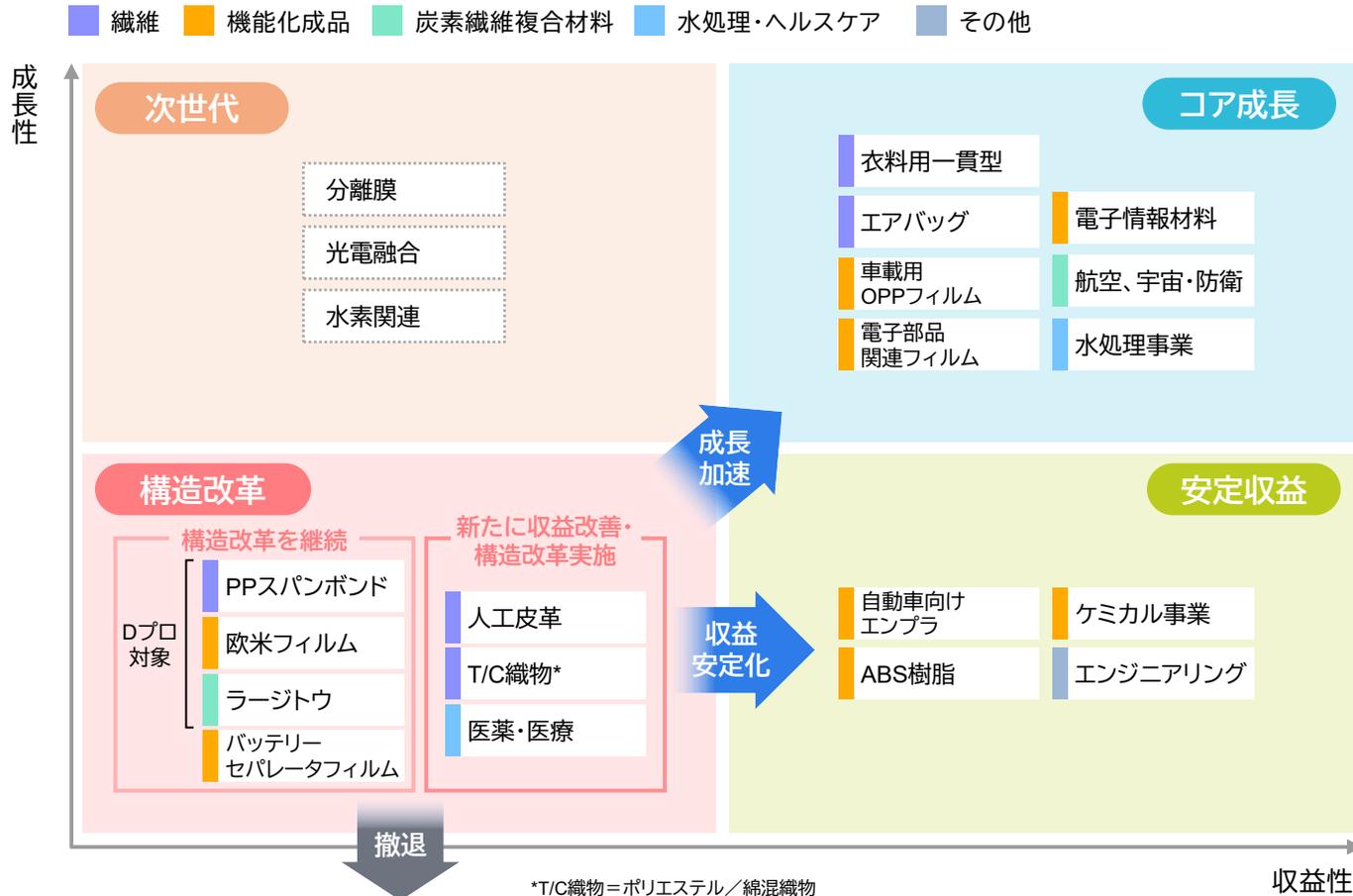
当該事業は今後も勝てるのか／東レの価値創出モデルに合うのか



5. 事業ポートフォリオの見直し

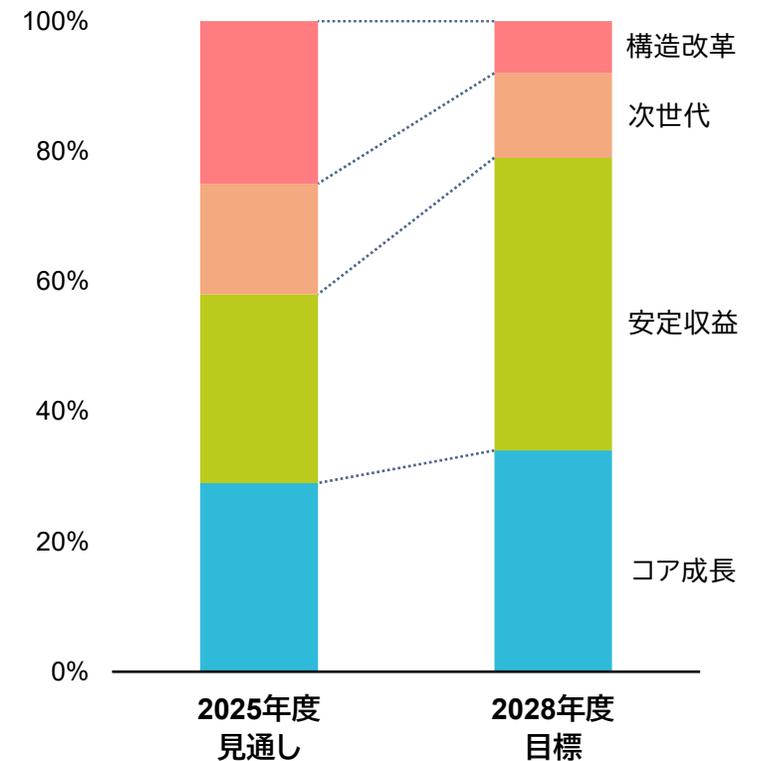
- Dプロ対象事業・会社に留まらず、価値創出モデルに乗せられるか／ベストオーナーかを随時検討・判断
- 2028年度までに構造改革対象事業群の投下資本比率を2割強から1割弱まで低下させる

事業ポートフォリオ (2026年3月末時点)

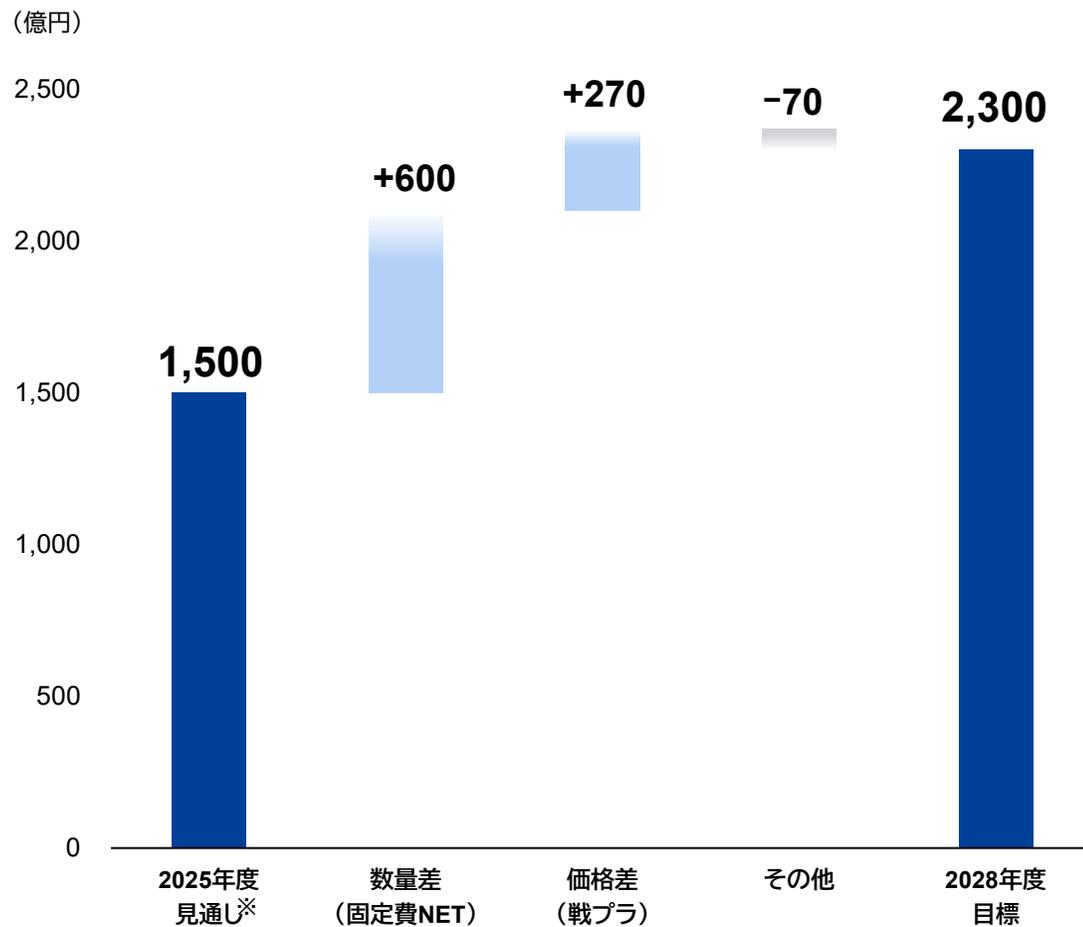


投下資本の構成比

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



「イノベーション創出・戦略的プライシング」による、質の高い事業拡大に取り組み、実効性を高めるためにDプロを継続する



※2026年2月10日公表値

イノベーション創出・戦略的プライシング

プライシング 現場力向上	バリュープライシングの徹底/ 意識改革
データ基盤整備	価格ばらつき見える化 ツール整備
実効性を伴う 仕組み構築	横ぐし連携の強化

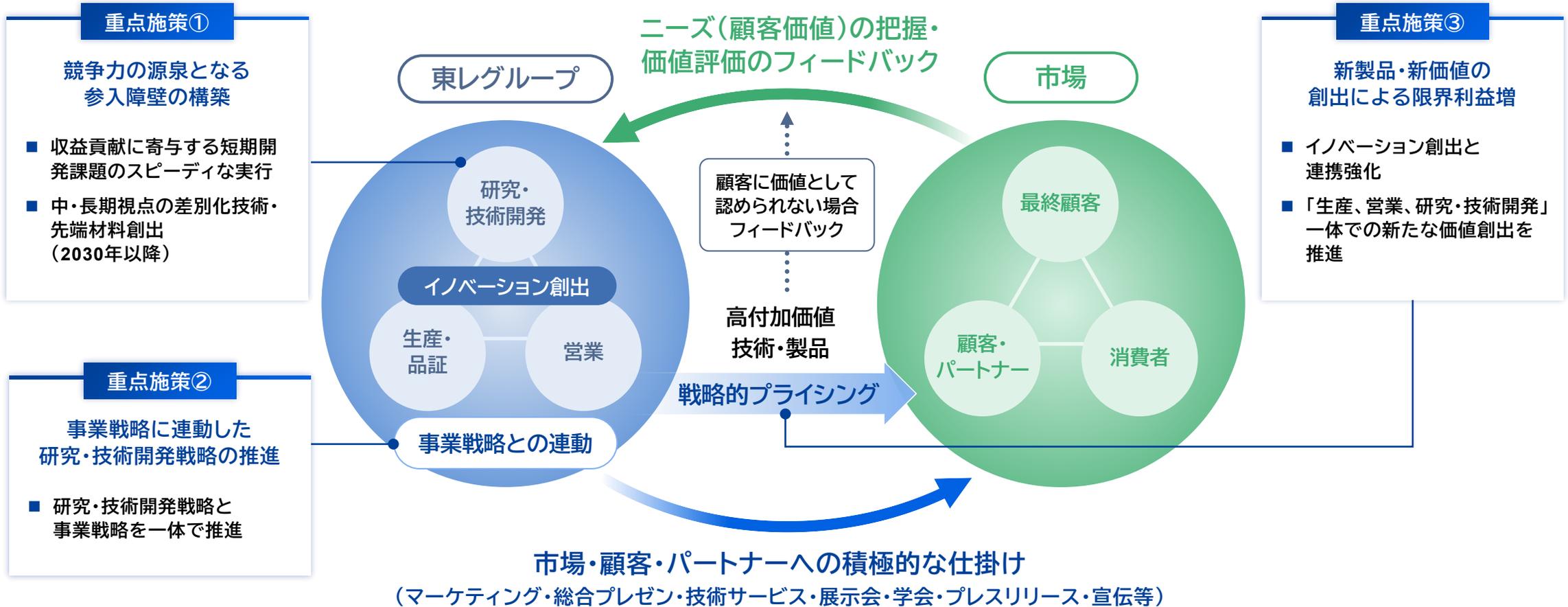
Dプロ

- 対象事業・会社の入れ替え
- 収益改善→事業構造改革の加速

7.各施策について ①高収益事業の継続的な創出

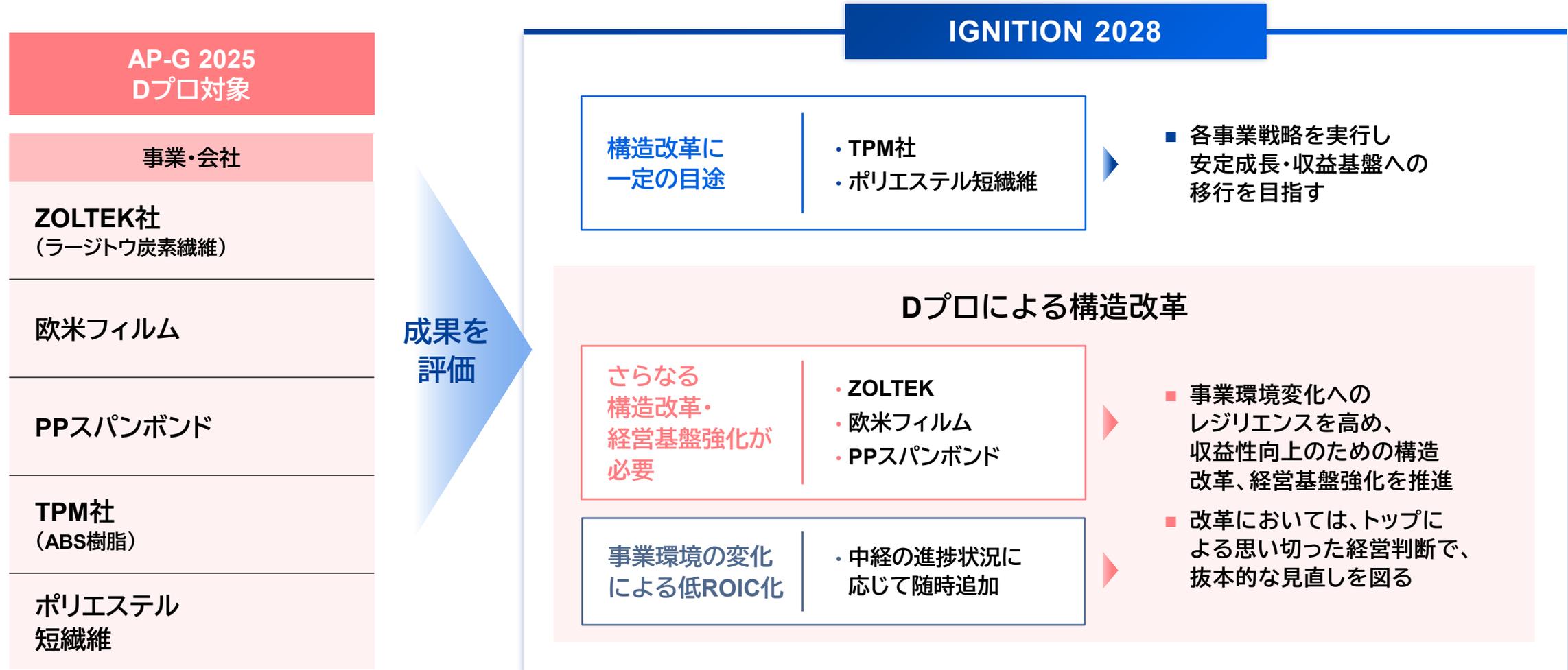
高収益事業の継続的な創出を実現すべく、これまで実践してきたイノベーション創出のさらなる加速に取り組むと共に、戦略的プライシングとの連携強化を図る

「イノベーション創出」の加速に向けた取り組み



IGNITION 2028 においてもDプロの仕組みを継続

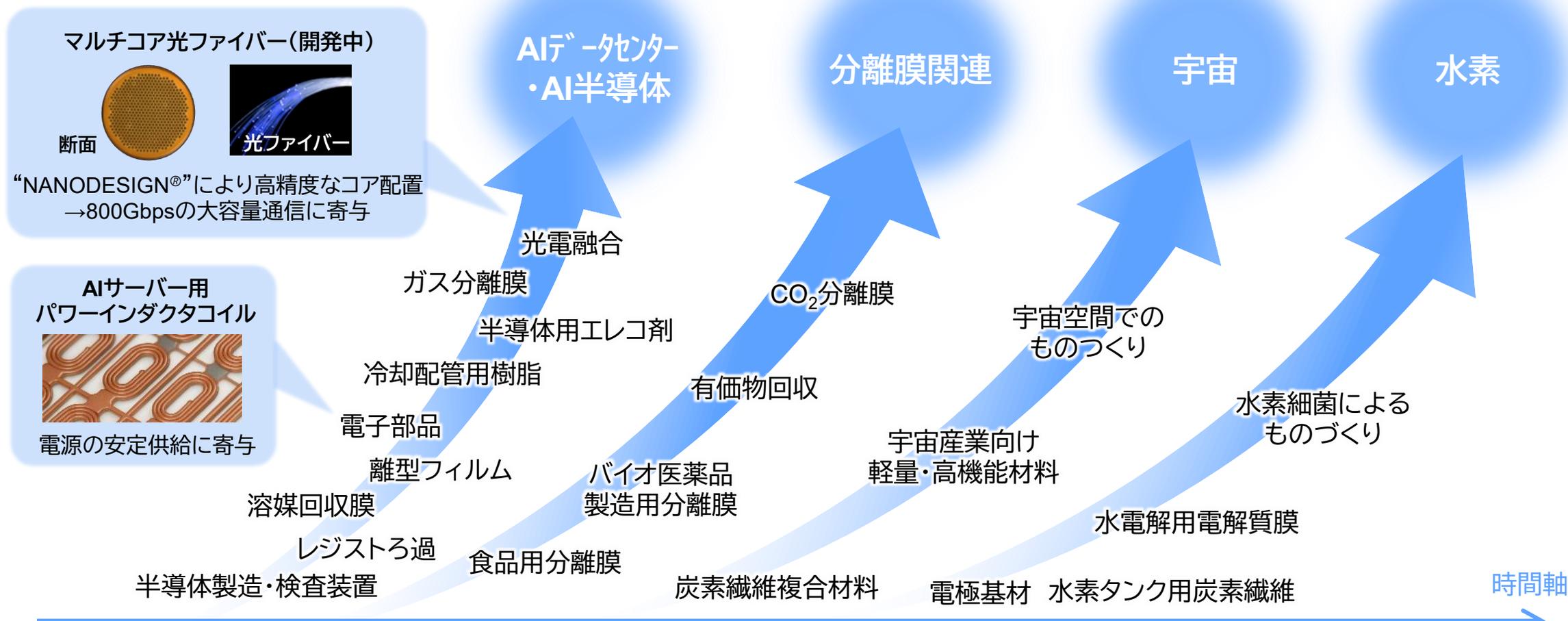
投下資本が大きい低ROIC事業については、トップのリーダーシップの下、全社視点での構造改革を強力に進める



9.各施策について ③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、商材を拡大すると共に、将来を見据えた設備・研究開発投資を継続
特に、AIデータセンター・AI半導体向けは、光電融合など次世代技術の台頭に備えた開発も強化

次世代市場(成長領域)

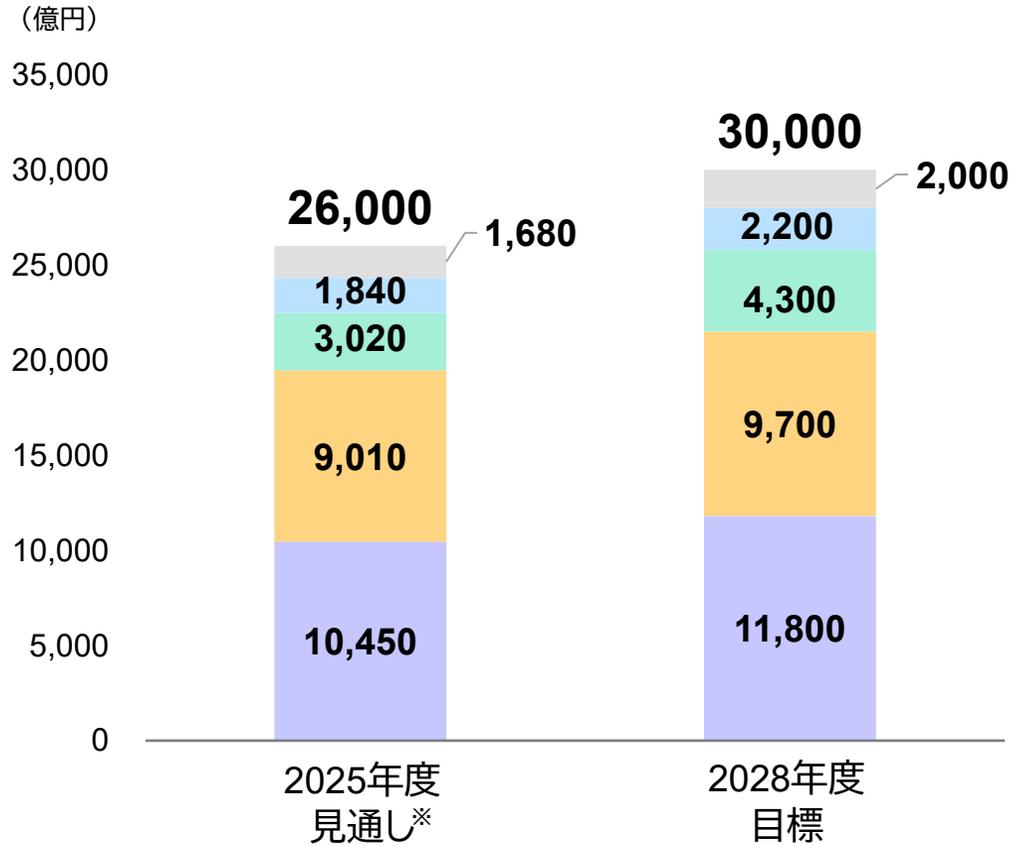


Ⅲ-2

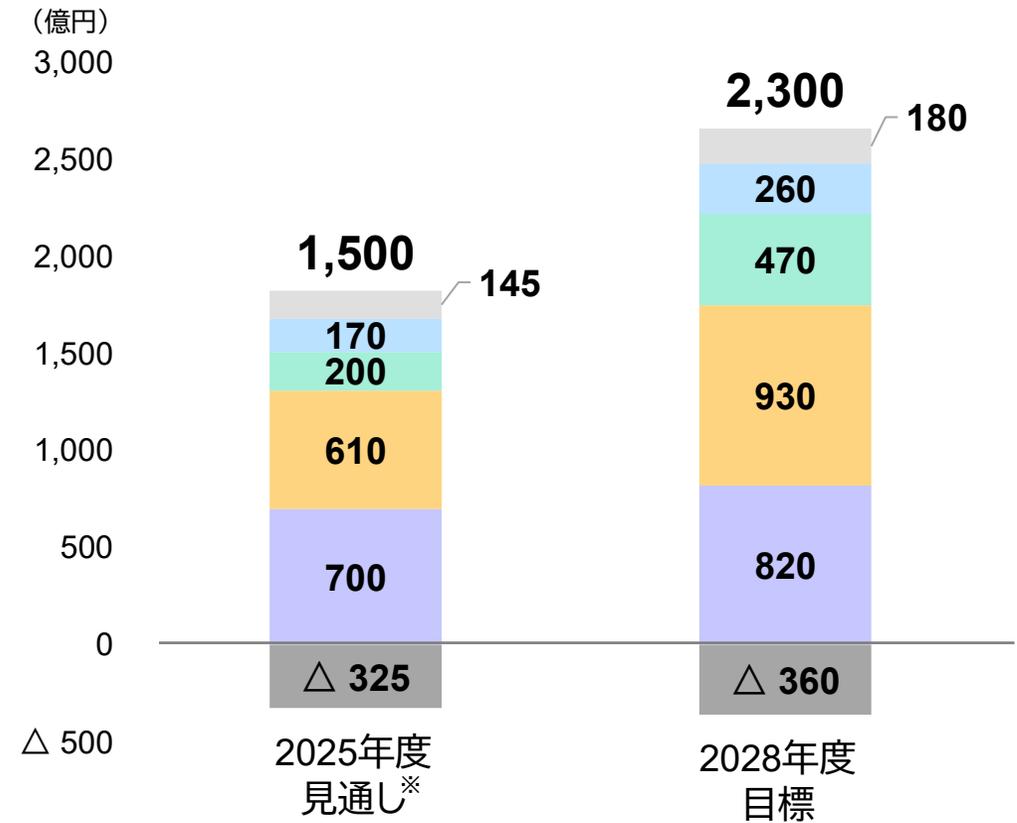
事業別戦略

1.売上収益・事業利益内訳(セグメント別)

売上収益



事業利益



■ 繊維
 ■ 機能化成品
 ■ 炭素繊維複合材料
 ■ 水処理・ヘルスケア
 ■ その他
 ■ 調整額

※2026年2月10日公表値
(セグメント変更後)

2-1. 事業別数値目標・戦略①

セグメント ROIC 〔25年度→28年度〕	サブセグメント	事業利益(億円)			主な製品、用途	ROIC向上に向けた取り組み
		2025年度 見通し	2028年度 目標	差異		
繊維 (8%→9%)	衣料用途	610	650	+40	① 衣料用一貫型事業 ② T/C事業	① 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 ② 低収益会社の構造改革推進
	産業用途	90	170	+80	① エアバッグ ② 人工皮革 ③ PPスパンボンド ④ ポリエステル短繊維	① 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 ② 新規用途や環境配慮型素材等の拡大で実施済み設備投資の効果取り込み ③&④ Dプロ推進による構造改革の完遂
機能化成品 (7%→10%)	樹脂事業	230	260	+30	① エンジニアリングプラスチック ② ABS樹脂	① 先行開発等による付加価値化とxEVなど成長市場向け拡大 ② 透明品の高機能化と自動車用特品の拡大
	ケミカル事業	110	130	+20	① 基礎原料 ② ファインケミカル ③ 動物薬	①&② ラクタムチェーンの強化とファインケミカル事業の拡大 ③ 海外向け拡大
	フィルム事業	140	290	+150	① PETフィルム ② OPPフィルム	・ 離型用途、フィルムコンデンサ用途、機能性包装用途への集中・拡大 ・ 新興勢力との競合リスクが高い製品・用途の縮小・撤退を推進
	電子情報材料事業	85	170	+85	① 有機EL関連材料 ② 回路材料	・ 有力最終顧客との強固な協力関係と環境対応・次世代製品のタイムリーな上市によるディスプレイ、半導体・電子部品用途の高シェア維持・拡大 ・ 次世代半導体・光通信材料など、成長領域における新事業創出の加速

2-2. 事業別数値目標・戦略②

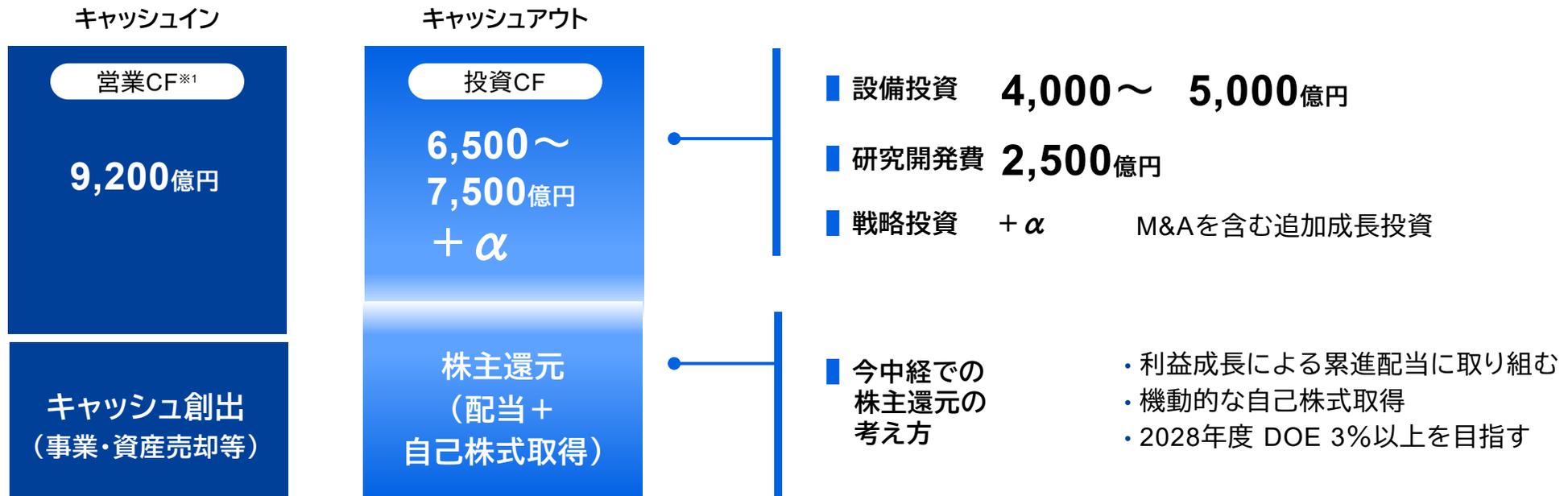
セグメント ROIC 〔25年度→28年度〕	サブセグメント	事業利益(億円)			主な製品、用途	ROIC向上に向けた取り組み
		2025年度 見通し	2028年度 目標	差異		
炭素繊維 複合材料 (2%→6%)	航空、宇宙・防衛	175	330	+155	① 民間航空機用途 ② 宇宙・防衛用途	① 回復需要取り込みと民間航空機用途内におけるポートフォリオ拡充(エンジン等)、高性能品種・中間基材拡販による収益力強化 ② 拡大需要への対応力強化と事業基盤・体制整備
	スポーツ ・一般産業	25	140	+115	① スポーツ用途 ② 一般産業用途	① & ② 差別化可能領域における拡大と迅速な製品投入、顧客価値提案 ② ラージトウ事業の構造改革と高付加価値品種・用途拡大による収益性改善
水処理・ ヘルスケア (9%→14%)	水処理事業	170	240	+70	① 海水淡水化 ② 廃水再利用用途 等	・ 重点領域(海水淡水化、廃水再利用用途等)での事業拡大と高収益性の維持・強化 ・ グローバル開発体制強化による高付加価値新製品投入の加速 ・ 膜ソリューション事業、分離膜関連事業の創出と事業化
	医薬・医療事業	0	20	+20	① 血液浄化製品 ② 膵がん診断補助用体外診断薬 等	・ 競争力のある血液浄化製品の新製品投入と地域展開による収益拡大 ・ 膵がん診断補助用体外診断薬の拡販と国内外診断薬メーカーとの提携推進 ・ 構造改革の実行
-	エンジニアリング 事業	130	160	+30	① 半導体関連装置 ② LIB/次世代電池製造装置 ③ 医薬・バイオ・機能性食品設備	・ 「独自技術 × 顧客密着 × サービス力」を基礎とする高品質なソリューションの提供 ・ オープンイノベーションによる新たな価値創造

Ⅲ-3

キャピタル・アロケーション

ROICを上位概念として、成長深化のための事業投資を行うとともに、構造改革を加速してキャッシュを創出し、それらの成果を適切に分配する

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)

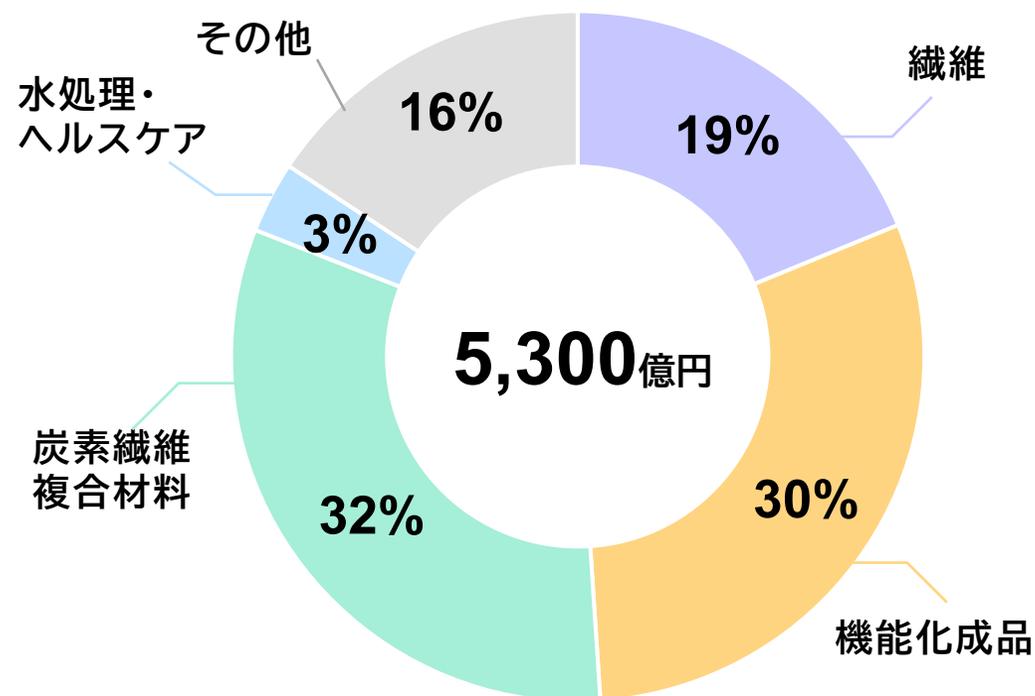


※1 研究開発費控除前

- 「収益性・競争力への貢献」を目指し、持続的競争優位の構築・強化、高付加価値化・スマートファクトリー化等へ配分
- 同時に、将来を見据えた半導体・AIデータセンター分野(機能化成品)や環境対応・DX(その他)への投資を計画

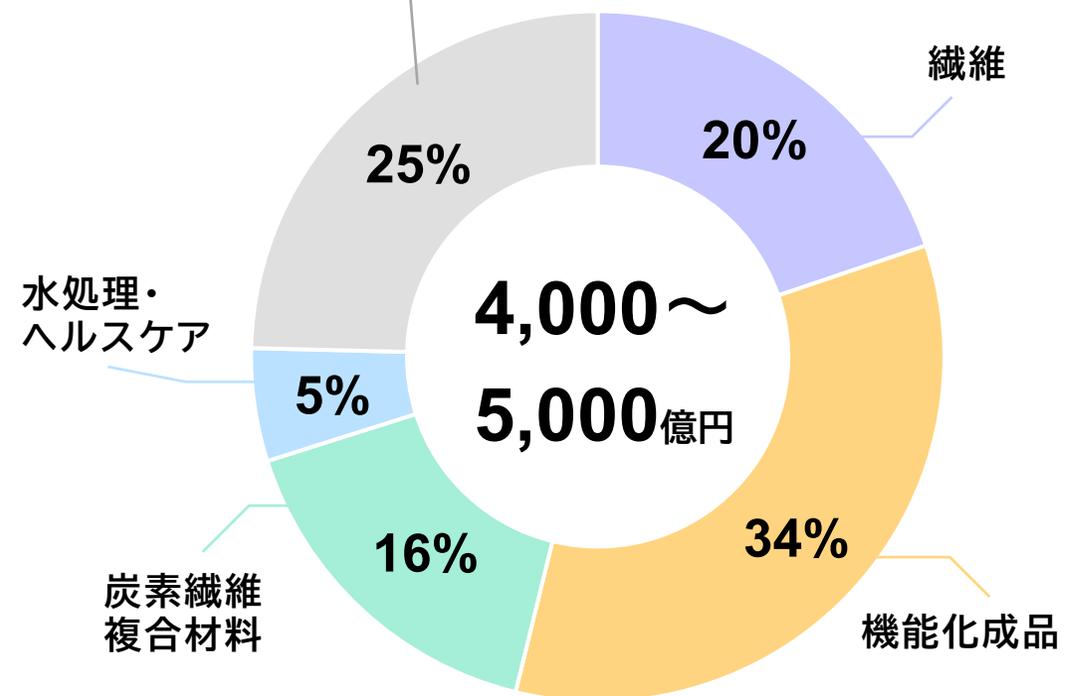
AP-G 2025 期間累計

(2023~2024年度実績、2025年度見通し)



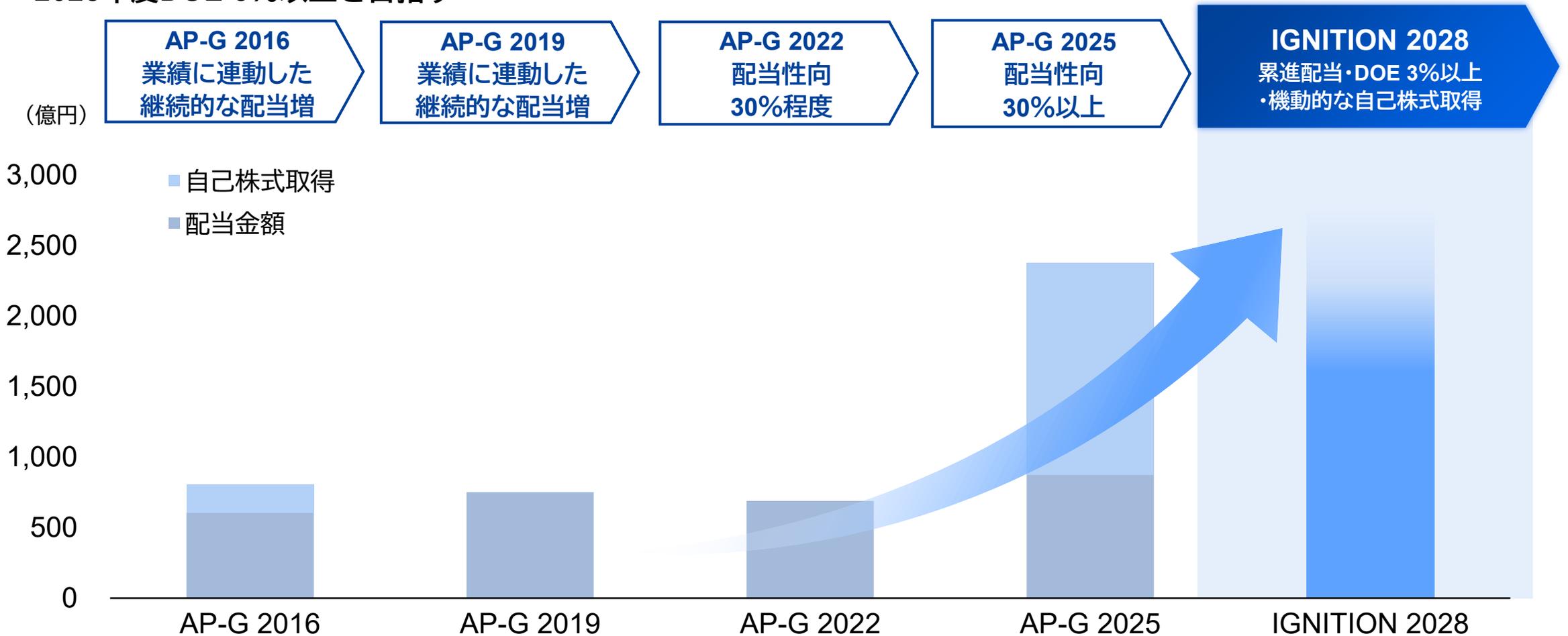
IGNITION 2028 期間累計

その他(環境・DX投資等)



3.IGNITION 2028 での株主還元の考え方

- 安定的かつ継続的配当の維持を基本として、利益成長による累進配当に取り組む
- 財務体質強化と資本構成適正化の両面に留意しながら機動的に自己株取得を行う
- 2028年度DOE 3%以上を目指す

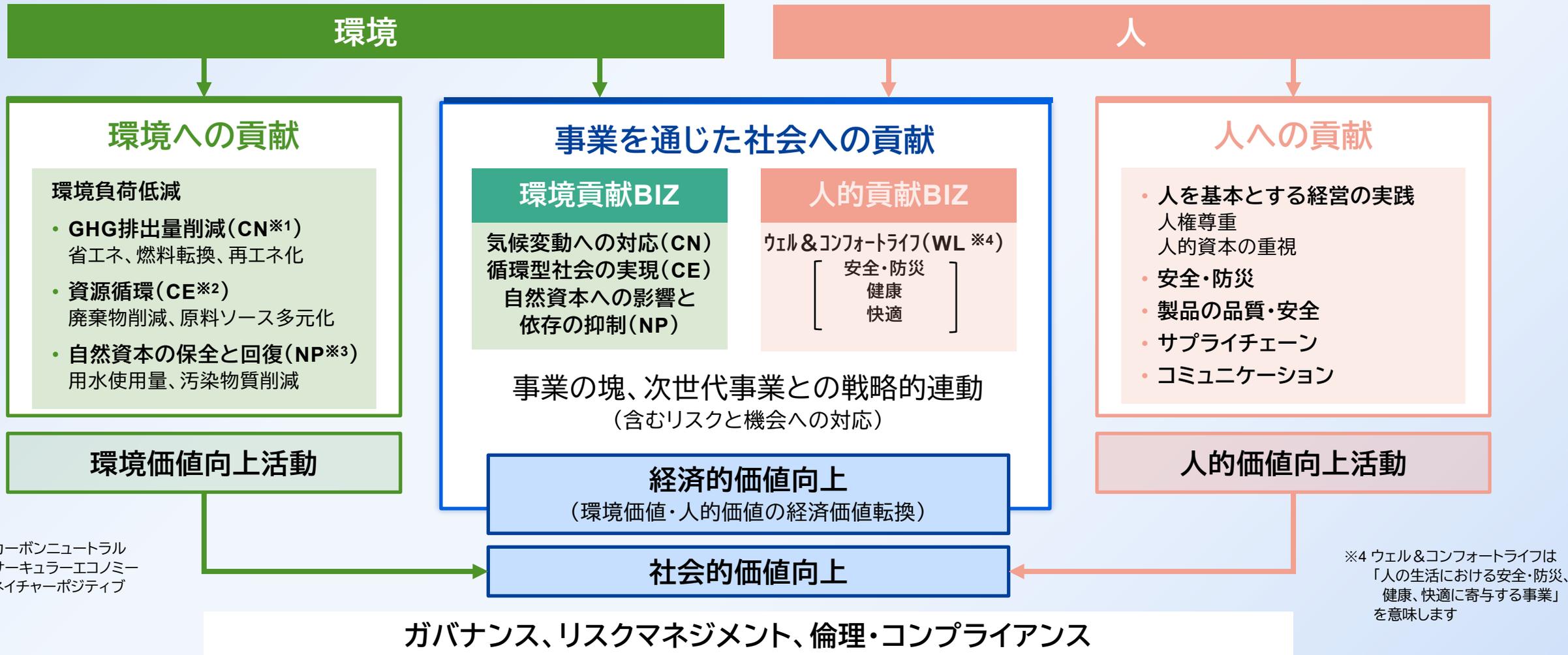


IV

サステナビリティへの取り組み

1.TORAY VISION 2050を実現するためのサステナビリティ活動の基本方針 ‘TORAY’

TORAY VISION 2050で示す「2050年に向けて東レが目指す世界」の実現に向けて、「環境」と「人」に焦点を合わせた活動を行い、社会への貢献を果たしながら、経済的価値と社会的価値の向上に挑む



※1. カーボンニュートラル
 ※2. サーキュラーエコノミー
 ※3. ネイチャーポジティブ

※4 ウェル&コンフォートライフは「人の生活における安全・防災、健康、快適に寄与する事業」を意味します

長期経営方針“Toray Challenges 2035”において2035年度目標を設定

非財務目標			
	2025年度 見通し	2030年度目標 (2013年度比)	2035年度目標 (2013年度比)
GHG排出量の削減 ^{※1※2※3}	19%削減	20%削減	35%削減
EXスコア ^{※4} (エンゲージメントスコア)	67.4	70以上	70以上

※1. 世界各国における再生可能エネルギー等のゼロエミッション電源比率の上昇に合わせて、2030年度に同等以上のゼロエミッション電源導入を目指す。

※2. 国際的な算定ルールであるGHGプロトコルに則り、経営支配力を乗じて算出。

※3. 2014年度以降に東レグループに加わった会社分を含めて算出。

※4. 組織状態を示す指標であり、各個人の期待値と実感値、そのギャップを測定。期待・実感共に高く、ギャップが小さい場合にスコアは最大化される。
調査委託先である(株)HRBrainの登録商標。

3.環境負荷の低減（GHG排出量削減他）

■ 次期中期経営課題・長期経営方針の目標

GHG排出量の削減※1※2※3
(2013年度比)

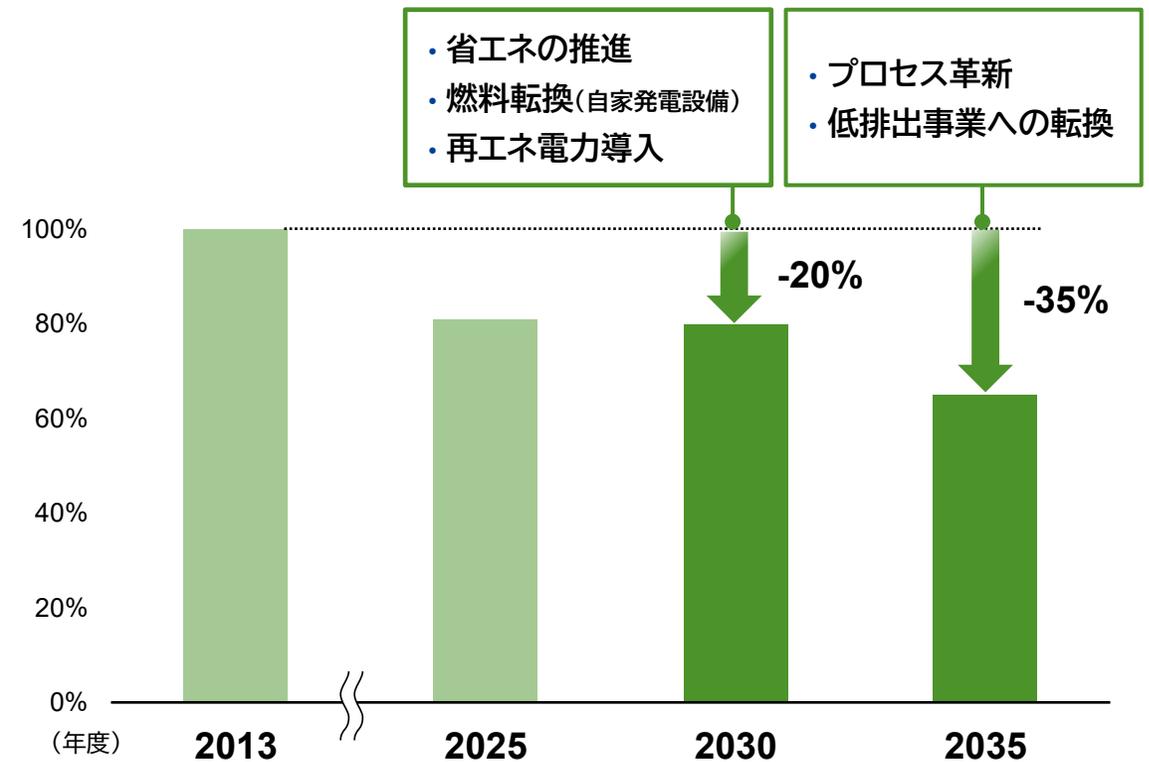
2025年度見通し	2030年度	2035年度
19%削減	20%削減	35%削減

新たな削減目標の設定

2030年、35年の削減目標を新たに設定し、GHG排出量削減を着実に推進していく

削減目標達成に向けた方針

- GHG排出量削減に必要なコスト(設備、エネルギー)とカーボンコストの事業への影響を考慮に入れた「現実的なGHG排出量削減策」を推進
- GHG排出量削減以外にもメーカーの責務として、廃棄物・用水使用量・汚染(懸念)物質排出量などの削減も継続して推進



※1. 世界各国における再生可能エネルギー等のゼロエミッション電源比率の上昇に合わせて、2030年度に同等以上のゼロエミッション電源導入を目指す。

※2. 国際的な算定ルールであるGHGプロトコルに則り、経営支配力を乗じて算出。

※3. 2014年度以降に東レグループに加わった会社分を含めて算出。

2030年度 目標値

EXスコア[®]* : 70以上 (25年度:67.4)

* 組織状態を示す指標であり、各個人の期待値と実感値、そのギャップを測定。期待・実感共に高く、ギャップが小さい場合にスコアは最大化される。調査委託先である(株)HRBrainの登録商標。

東レグローバルHRマネジメント(G-HRM)基本方針

<従業員に期待する姿>

自律・挑戦・共創

自律的な挑戦による個人・組織・事業のサステナブルな成長を目指して

“プロ人材”
としての矜持



自ら仕事を
面白くする姿勢

“プロ人材”が持ち味を最大限に
発揮し、幸福感を得る

人を基本と
する経営

“プロ人材”
の育成



成長し、活き活き
働く環境づくり

人を基本とする
経営の
「深化」→「実践」

企業価値の
最大化
従業員の
幸福度向上

<会社が目指す姿>

3つの「人材戦略」

- ① 多様な人材・価値観の包摂
- ② 変化に適合する人材・組織づくり
- ③ 東レ理念への共感・働きがいのある
キャリア形成(エンゲージメント)

5. 事業を通じた社会への貢献

地球温暖化の進行、資源枯渇や海洋汚染、生物多様性の喪失といった環境問題に加え、高齢化の進展、労働環境改善や人権意識の高まりなど、社会は大きく変化
気候変動への対応、循環型社会の実現、自然資本への影響と依存の抑制、人が豊かに暮らせる社会の実現の4領域で、東レの事業を通じた社会貢献を図り、社会的価値を経済的価値に転嫁し持続的に成長

気候変動への 対応

(カーボンニュートラル)

省エネルギー化、水素などの
エネルギー転換、電動化への対応



炭素
繊維



事業例

炭素繊維複合材料(航空機、風力発電翼、
圧力容器)、水素関連材料、コンデンサ用
フィルムなど

循環型社会の 実現

(サーキュラーエコノミー)

リサイクル材料・バイオ材料使用推進



リサイクル繊維
「&+®」

バイオ由来原料使
用「エコディア®」

事業例

「&+®」(リサイクル繊維)、「Ecouse®ルミ
ラー®」、バイオ製品

自然資本への影響と 依存の抑制

(ネイチャーポジティブ)

自然資本への依存と影響の抑制に向けた
水の利用効率向上や
汚染(懸念)物質削減対応



逆浸透膜
エレメント



事業例

水処理膜、PFASフリー製品など

人が豊かに暮らせる 社会の実現

(ウェル&コンフォートライフ)

人が安全、心身ともに健康で
快適に暮らせる社会への対応



事業例

機能性衣料、エアバッグ用繊維、医薬医療、
スポーツ用炭素繊維など

リサイクル

■ リサイクル繊維「&+®」

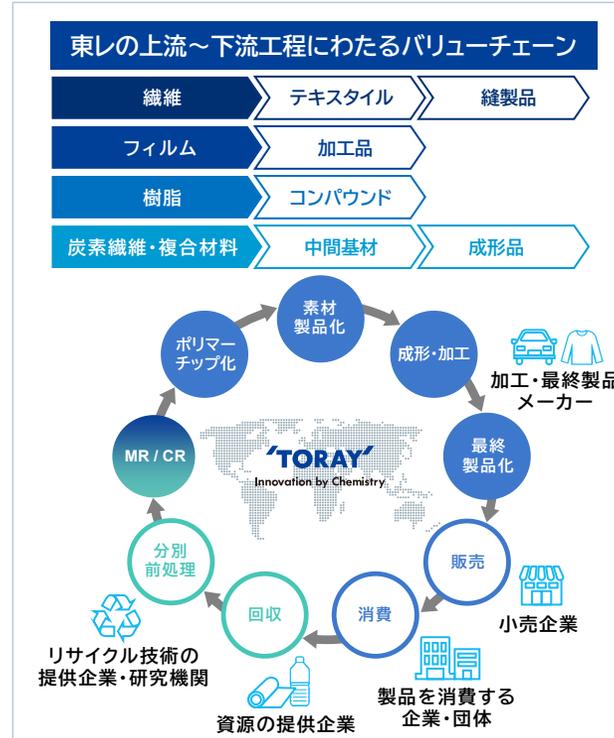
使用済みPETボトルを活用したポリエステルリサイクル繊維に加え、廃漁網等を活用したナイロンリサイクル繊維にもブランド拡張し、展開

■ Ecouse®ルミラー®

顧客で使用済みのPETフィルムをリサイクルし、フィルムに再利用する仕組みをリサイクラー・顧客と構築

■ 複合素材リサイクル【開発中】

自動車部品・エアバックのリサイクル実現に向けて、亜臨界水を用いたケミカルリサイクルの研究開発を推進



バイオマス

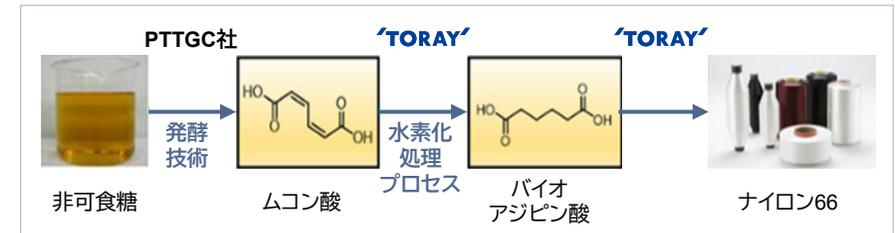
■ 部分バイオポリエステル繊維

■ バイオナイロン繊維

N410繊維, N510繊維を本格展開

■ 糖からバイオケミカルへの変換・精製プロセス【開発中】

東レとPTTGC社※2の共同で非可食バイオ由来ナイロン原料の供給体制構築に向け量産技術検討



基幹ポリマーの再生資源等 使用比率※1目標

2025年度見通し

8%

2030年度目標

20%

2035年度目標

30%

※1. PET、ナイロン各ポリマーに占めるリサイクル、バイオマス由来、CO²利用の原料の使用比率

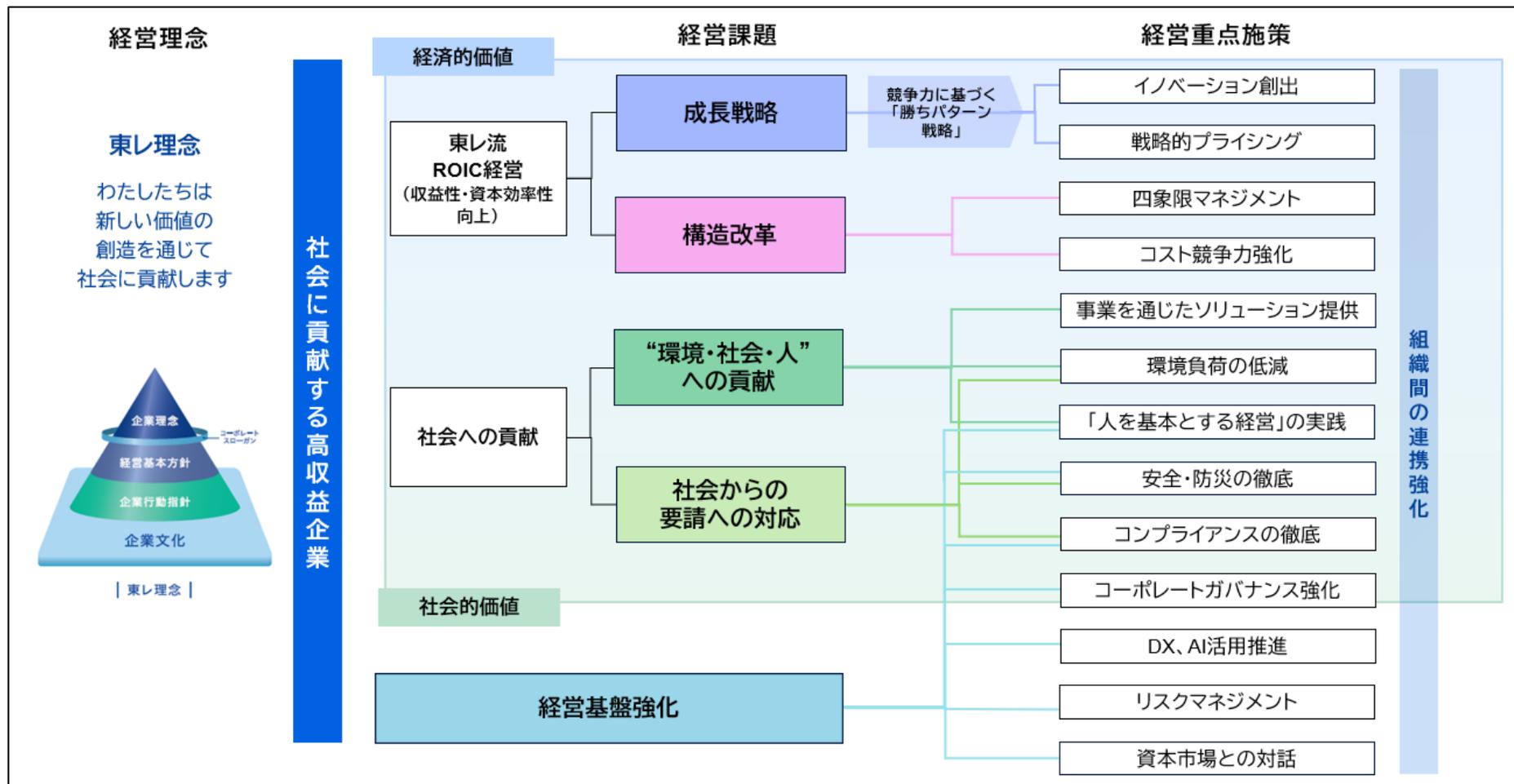
※2. PTT Global Chemical Public Company Limited

V

IGNITION 2028 の経営重点施策一覧

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転換

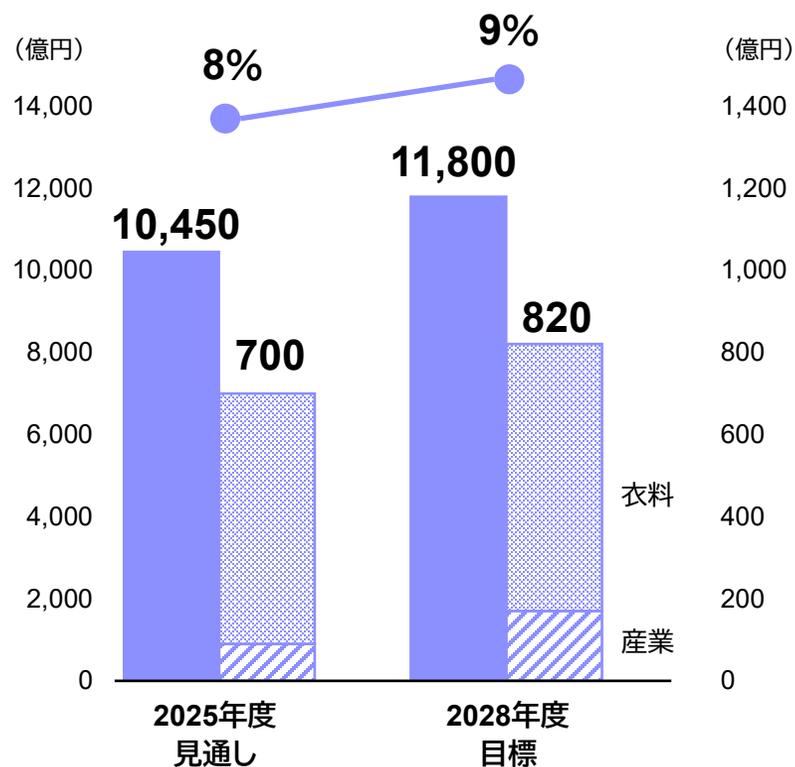
東レグループ戦略ツリー図(社内資料抜粋)



参考

成長拡大戦略、成長回帰戦略、事業構造改革の推進により、事業のポートフォリオ転換・強靱化
成長領域での事業拡大、機能性繊維による高付加価値化

■ 売上収益(左軸) ■ 事業利益(右軸) ● ROIC※



衣料用途

■ 衣料用一貫型事業

テキスタイル、縫製を出口とした一貫型事業を成長ドライバーとして位置付け、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

■ T/C織物事業

投下資本を抑制し、低収益会社の構造改革推進

産業用途

■ 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

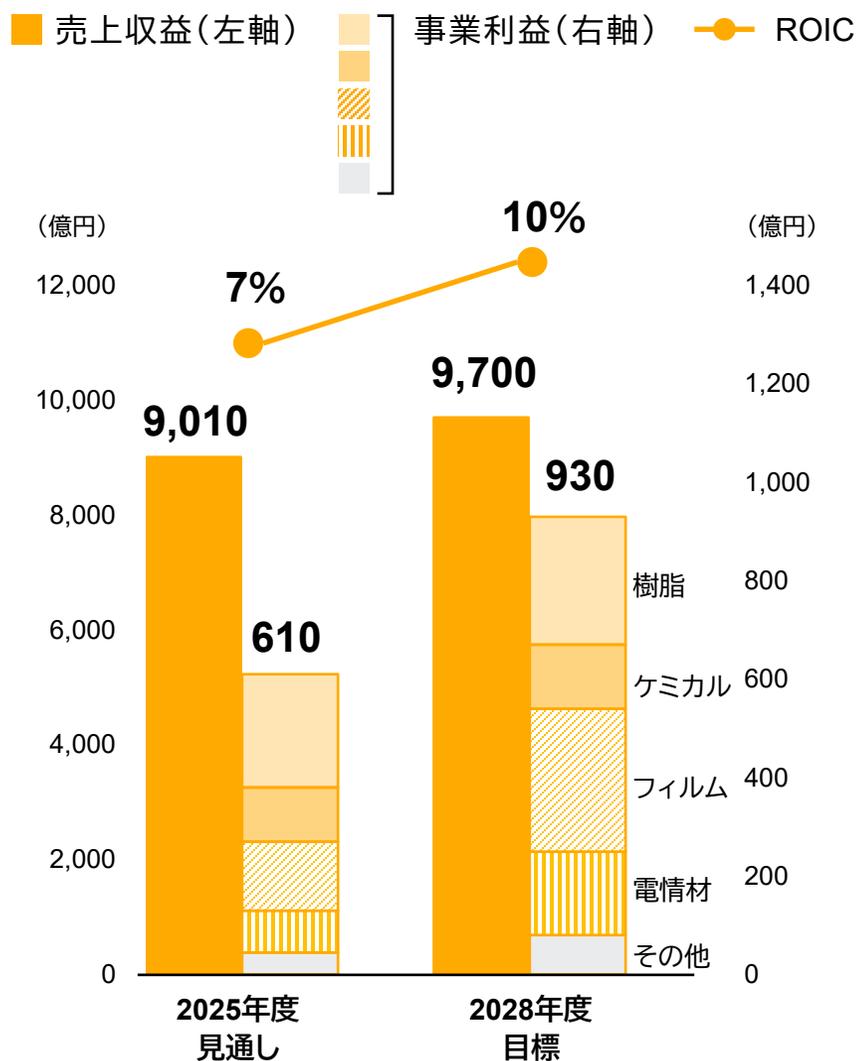
■ 人工皮革事業

新規用途や環境配慮型素材等の拡大で実施済み設備投資の効果取り込み

■ PPスパンボンド事業、ポリエステル短繊維事業

Dプロ推進による構造改革の完遂

※ 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)



樹脂

- エンジニアリングプラスチック事業の先行開発等による付加価値化とxEVなど成長市場向け拡大
- 透明ABS樹脂の高機能化と自動車用特品ABS樹脂の拡大

ケミカル

- ラクタムチェーンの強化とファインケミカル事業の拡大
- 動物薬事業の海外向け拡大

フィルム

- 離型用途、フィルムコンデンサ用途、機能性包装用途に集中して拡大
- 新興勢力との競合リスクが高い製品・用途の縮小・撤退を推進

電子情報材料

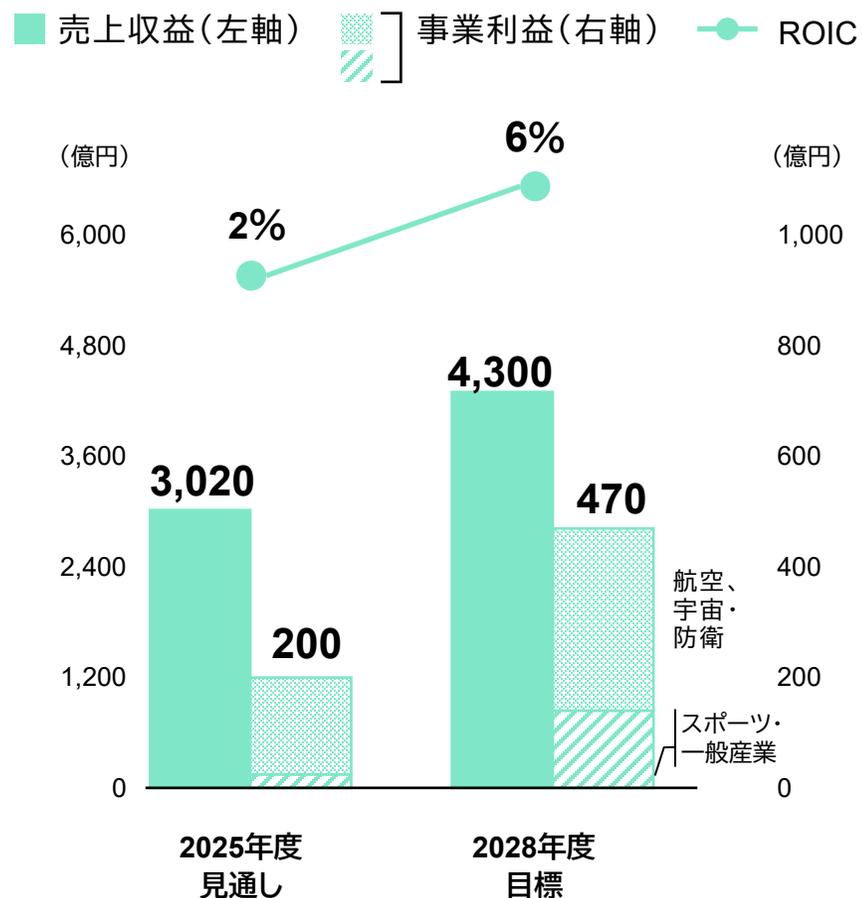
- 有力最終顧客との強固な協力関係と環境対応・次世代製品のタイムリーな上市によるディスプレイ、半導体・電子部品用途の高シェア維持・拡大
- 次世代半導体・光通信材料など、成長領域における新事業創出を加速

サブセグメント別 目標

(億円)

		2025年 見通し	2028年度 目標
売上収益	樹脂・ケミカル	3,650	3,800
	フィルム	2,850	3,000
	電子情報材料	810	1,000
	その他	1,700	1,900
	計	9,010	9,700
事業利益	樹脂・ケミカル	340	390
	フィルム	140	290
	電子情報材料	85	170
	その他	45	80
	計	610	930

「高機能性」「信頼性」の追求による社会課題解決への貢献
 成長市場の獲得と高付加価値化による収益力強化(投下済み資本の刈り取り)



航空、宇宙・防衛

- 民間航空機の回復需要取り込みとポートフォリオ拡充(エンジン等)、高性能品種・中間基材拡販による収益力強化
- 宇宙・防衛分野における拡大需要への対応力強化と事業基盤・体制整備

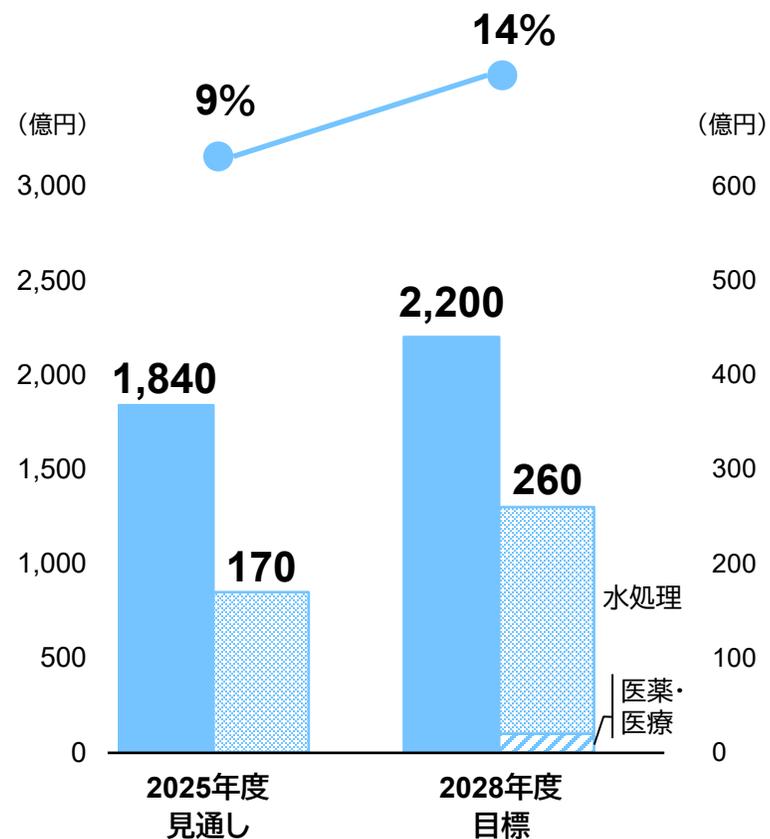
スポーツ・一般産業

- 差別化可能領域における拡大と迅速な製品投入、顧客価値提案
- ラージトウ事業の構造改革と高付加価値品種・用途拡大による収益性改善

用途別 売上収益目標	2025年見通し	2028年度目標
航空、宇宙・防衛	—	1,860
スポーツ	—	300
一般産業	—	2,140
合計	3,020	4,300

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と血液浄化製品による収益拡大

■ 売上収益(左軸) ■ 事業利益(右軸) ● ROIC



水処理

- 重点領域(海水淡水化、廃水再利用用途等)での事業拡大と高収益性の維持・強化
- グローバル開発体制強化による高付加価値新製品投入の加速
- 膜ソリューション事業、分離膜関連事業の創出と事業化

医薬・医療

- 競争力のある血液浄化製品の新製品投入と地域展開による収益拡大
- 膵がん診断補助用体外診断薬の拡販と国内外診断薬メーカーとの提携推進
- 構造改革の実行

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。

