

'TORAY'
Innovation by Chemistry



TORAY IR Day

中期経営課題“IGNITION 2028”事業説明会

IGNITION 2028における 東レの価値創造

2026年6月8日

東レ株式会社

代表取締役社長 CEO

大矢 光雄



INDEX

目次

I	東レの歩みと理念・ビジョン	P.3-6
----------	----------------------------	--------------

II	中期経営課題 IGNITION 2028	
-----------	-----------------------------	--

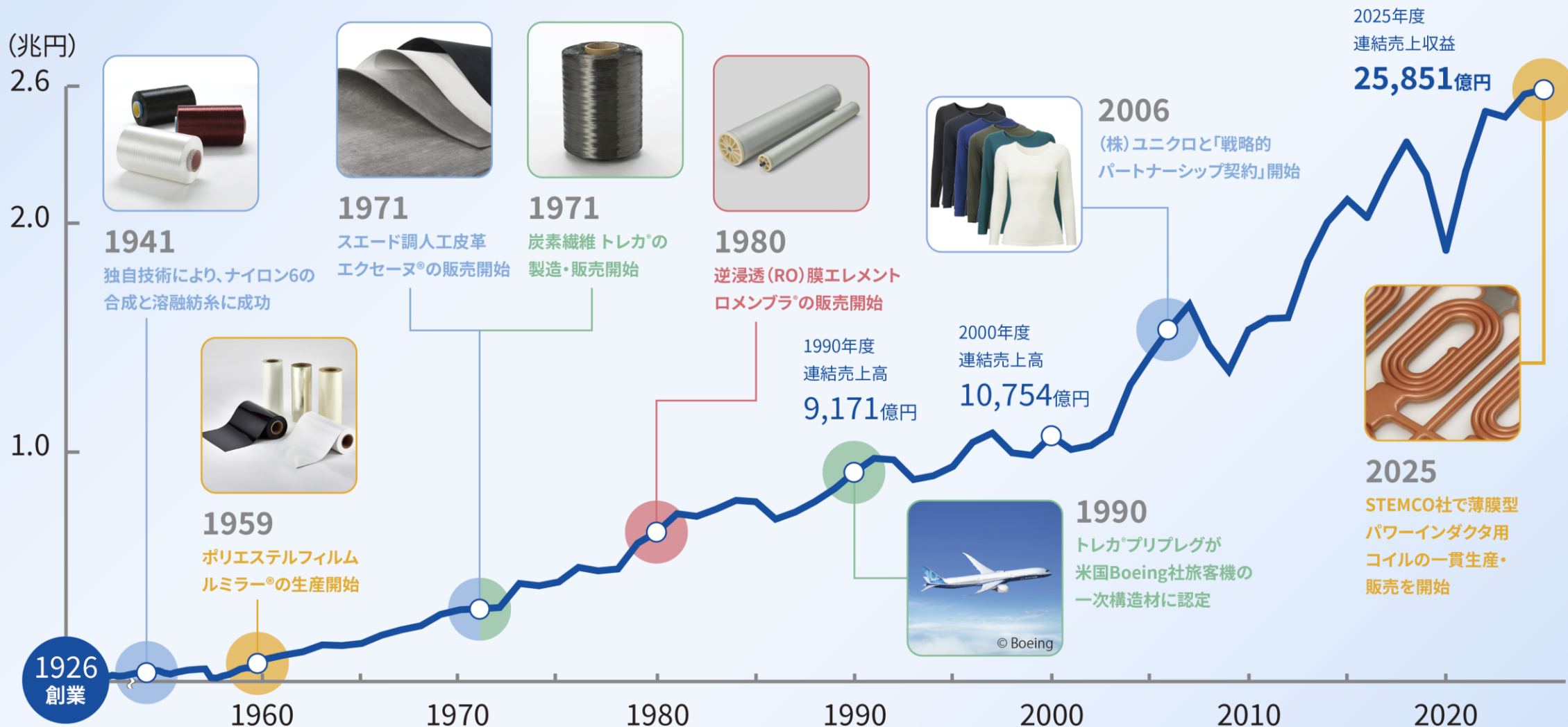
1.基本方針	P.8
2.事業利益目標	P.9
3.事業構造改革	P.10
4.実効性向上のための施策	P.11

III	IGNITION 2028 目標	P.12-14
------------	-------------------------------	----------------

I

東レの歩みと理念・ビジョン

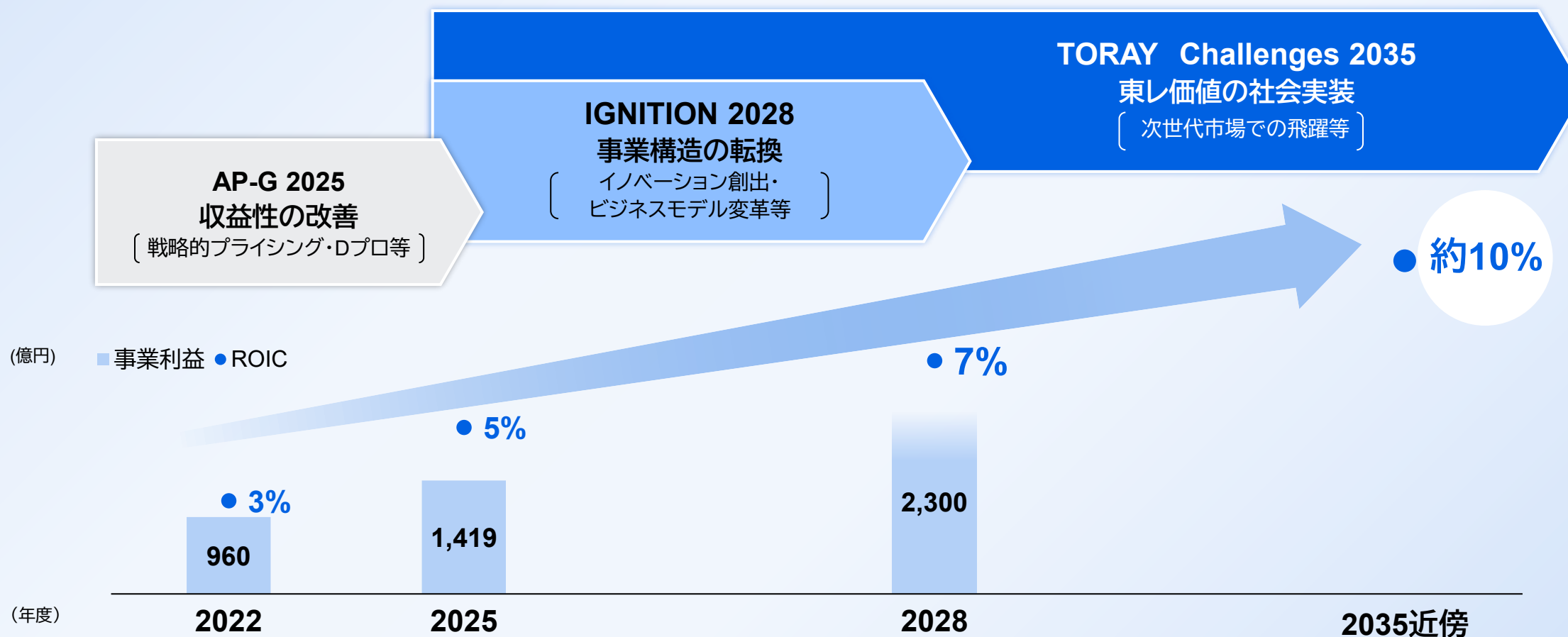
2026年4月に創立100周年を迎えた東レは、100年にわたり磨いてきた技術・生産・販売の蓄積を基盤に、多彩な製品群と事業領域を展開。これらが生み出す価値を社会に実装し続けることで、創業以来一貫して「事業を通じた社会貢献」を実現。



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



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



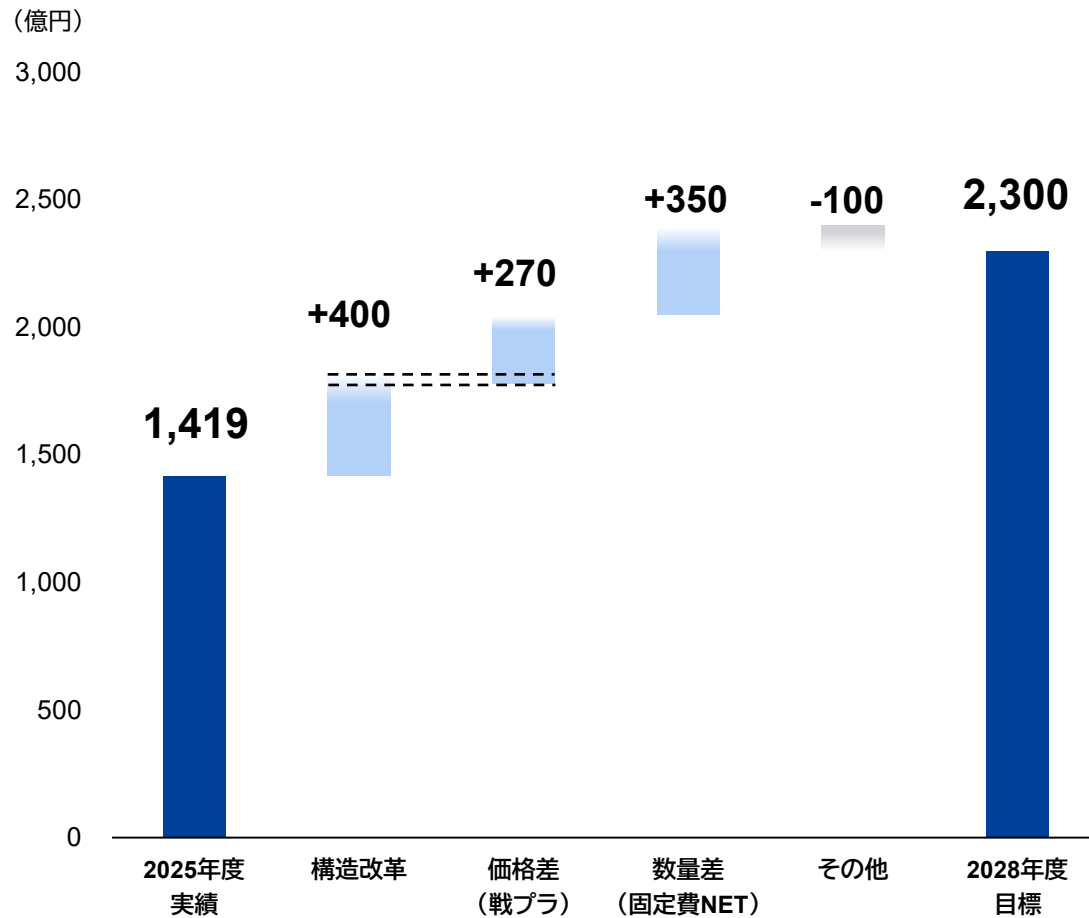
II

中期經營課題 IGNITION 2028

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成長戦略・経営基盤の強化を推進
 (各事業本部の具体的取り組みについては、この後各事業本部長より説明)

		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
経済的 価値の 向上	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)	1 長期視点(2035年)を見据えた 成長戦略	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
	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)	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	既存製品の高付加価値化 (イノベーション創出)	3 外部・市場環境の 抜本的变化への対応	
社会的 価値の 向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 			

「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



本日の副社長報告内容

イノベーション創出・戦略的プライシング

製品価値の向上	コア技術／技術融合／エンジニアリング
プライシング 現場力向上	バリュープライシングの徹底
実効性を伴う 仕組み構築	横ぐし連携の強化

事業構造改革

- Dプロ: 対象事業・会社の入れ替え、全社視点での構造改革
 - 収益改善が見込めない事業・会社は統合・縮小・撤退も検討
- IGNITION 2028における事業構造改革の効果: 約400億円

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

AP-G 2025 Dプロ対象
事業・会社
TPM社 (ABS樹脂)
欧米フィルム
PPスパンボンド
ポリエステル 短繊維
ZOLTEK社 (ラージトウ炭素繊維)

成果を
評価

事業・会社	AP-G 2025での進捗	IGNITION 2028課題
TPM社 (ABS樹脂)	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 生産規模適正化 2025年度年間黒字達成 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<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 24年度黒字化、25年度赤字 	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<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削減 24年度黒字化、25年度赤字 	<ul style="list-style-type: none"> 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
ALCANTARA社 (人工皮革)	<ul style="list-style-type: none"> 欧州系高級車の苦戦による自動車内装用途の不振 	<ul style="list-style-type: none"> 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年度比)	約250億円の収益改善目指す (2025年度対比)

構造改革に
一定の目途

さらなる
構造改革・
経営基盤強化

事業環境変化
による
低ROIC化

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
- ・テーマ優先順位付けルール
- ・購買力強化

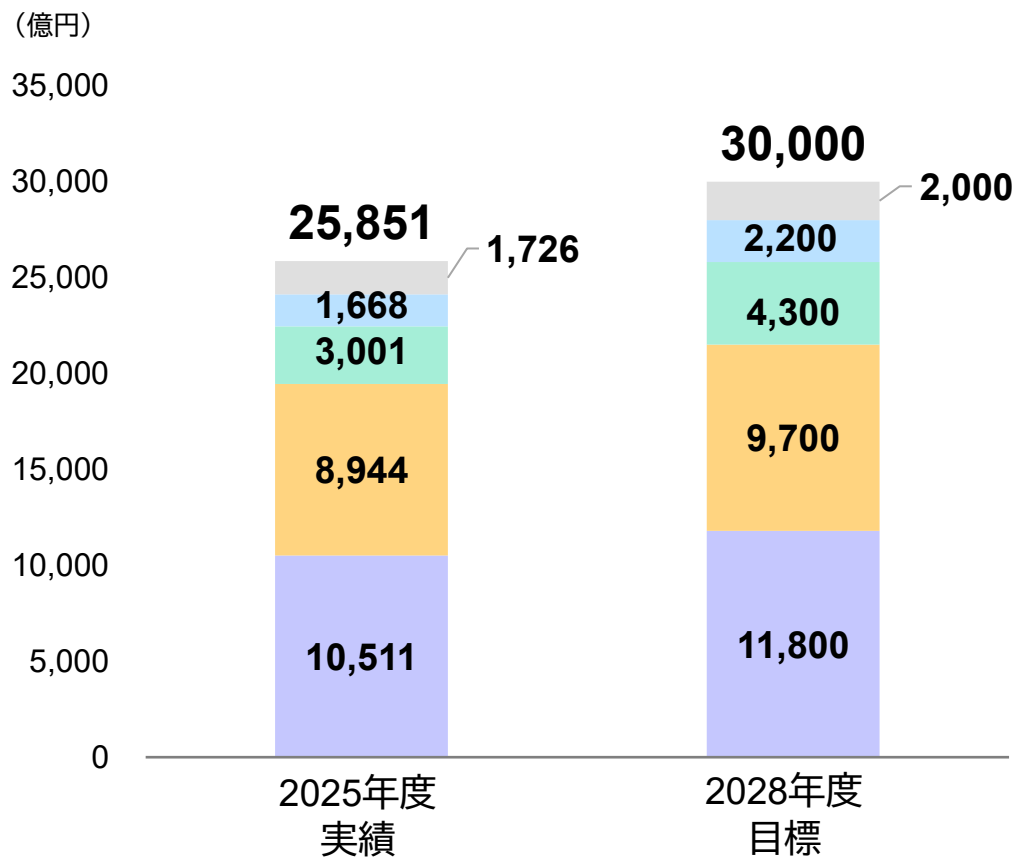
経営基盤強化

- ・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

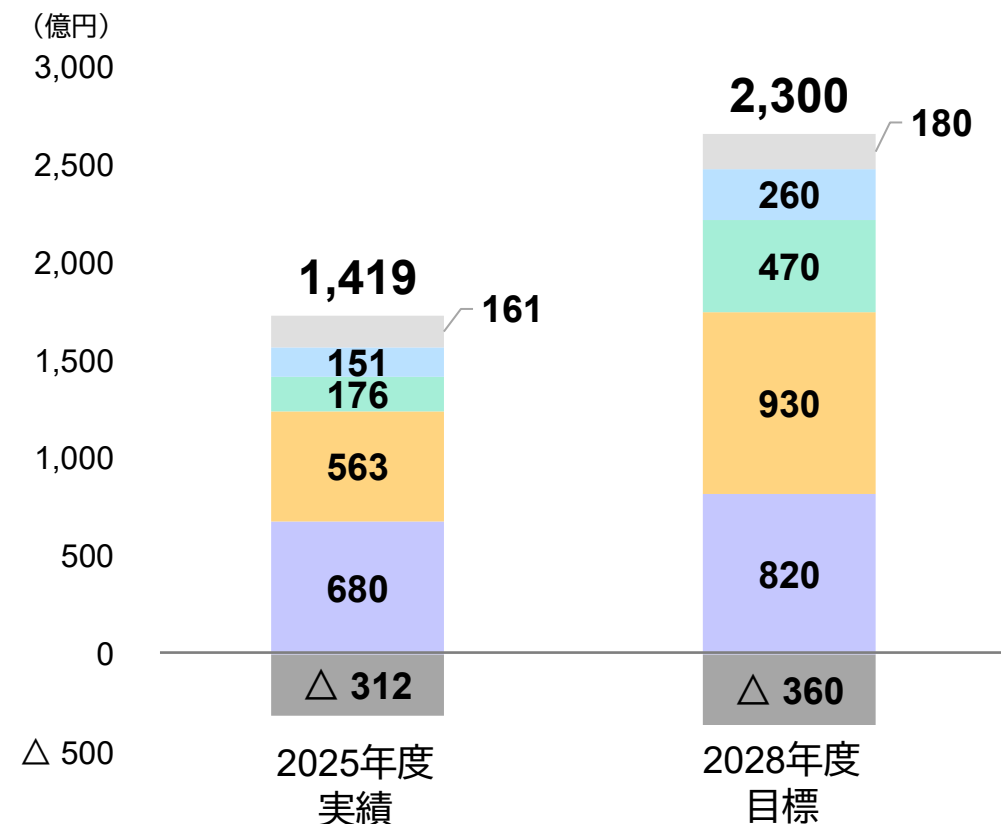
III

IGNITION 2028 目標

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

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	<ul style="list-style-type: none"> 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・強靱化を推進 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	<ul style="list-style-type: none"> 【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	<ul style="list-style-type: none"> 航空、宇宙・防衛、再エネ等の成長市場で需要獲得、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 【産業・スポーツ用途】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 (9%→14%)	151	260	+109	<ul style="list-style-type: none"> 【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	130	160	+30	半導体、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

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。

