

**TORAY**  
Innovation by Chemistry



TORAY IR Day

中期経営課題“IGNITION 2028”事業説明会

# 技術と営業の連携によるイノベーション 創出の加速

2026年6月8日

東レ株式会社

副社長執行役員 技術センター所長  
恒川 哲也

副社長執行役員 営業全般担当  
三木 憲一郎



# INDEX

---

## 目次

**I** 事業環境を踏まえた現状認識 ..... P.3-5

---

**II** イノベーション創出の加速 ..... P.6-12

---

**III** 「勝ちパターン」戦略 ..... P.13-17

---

**IV** 次世代市場への取り組み ..... P.18-22

---

**V** まとめと目標 ..... P.23-25

---

---

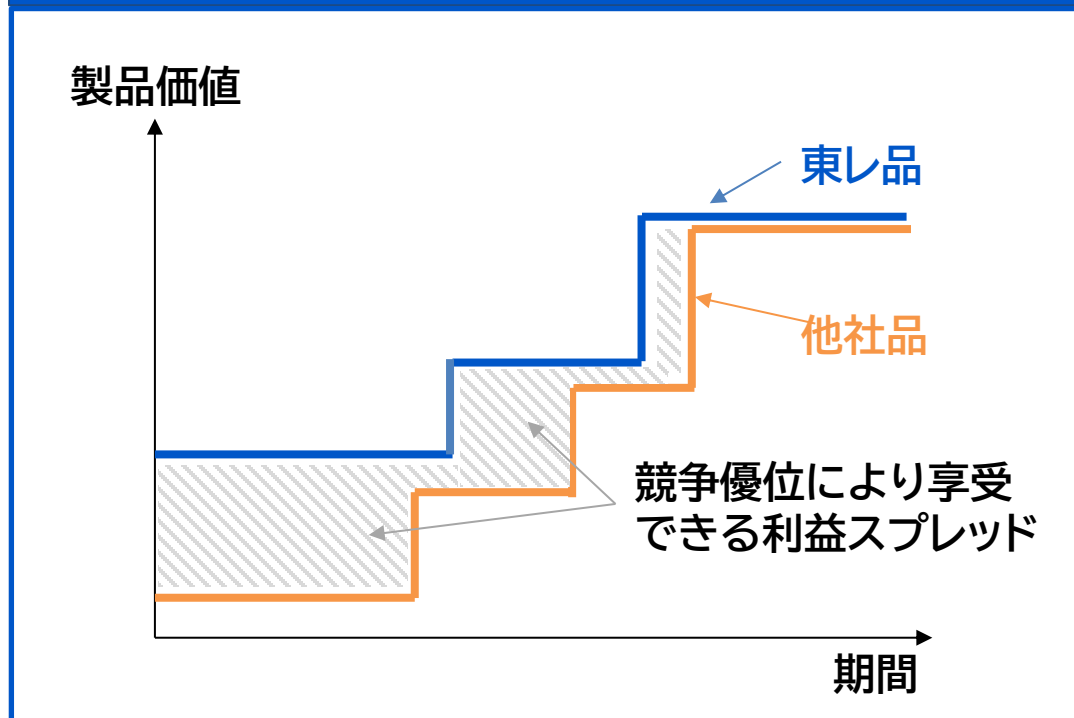
I

# 事業環境を踏まえた現状認識

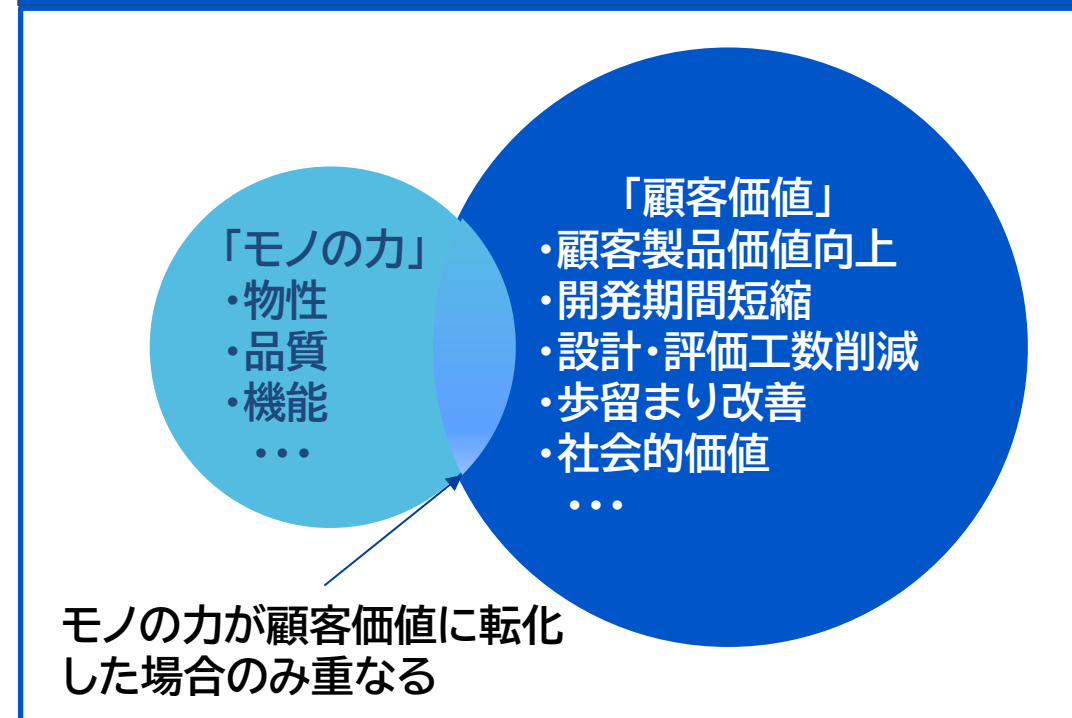
---

中国企業の台頭や製品の汎用化、価格競争の激化など、事業環境が厳しさを増しており、持続的な競争優位の確保が困難となりつつある

競合のキャッチアップ早期化により、短期間に競争力を失うリスクが高まる



従来型の「モノの力」向上だけでは、持続的競争優位の確保が困難



価値創出と、その価値を事業成果に結びつける戦略を一体で推進することが、  
**IGNITION 2028 目標達成の要諦**

## 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

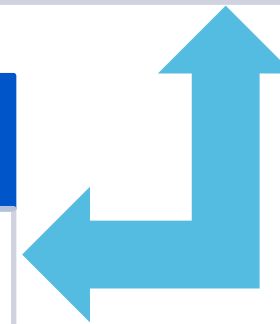
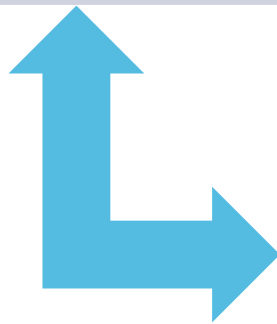


## 「勝ちパターン」戦略

- 「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



---

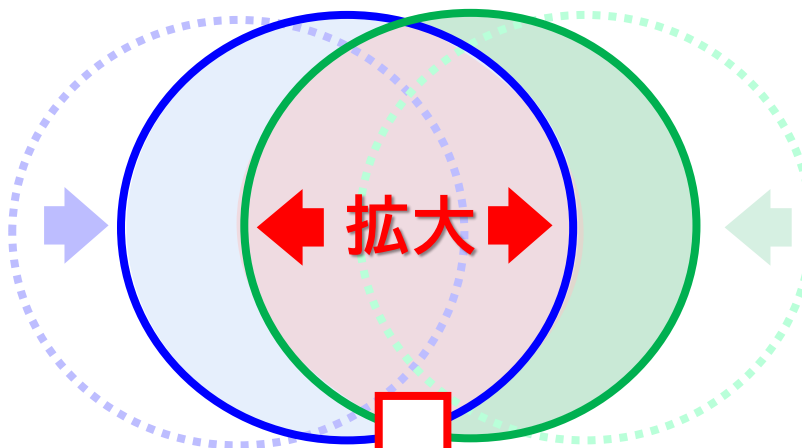
Ⅱ

# イノベーション創出の加速

---

研究・技術開発×営業・マーケティングの連携強化・拡大による価値創出

研究・技術開発  
(技術戦略)



営業・マーケティング  
(事業戦略)

成長分野のテーマ設定(短期～中長期)

東レのDNA: 独自技術  
極限追求・技術融合

先進マーケティング／先行設計・開発

戦略的  
パートナーシップ

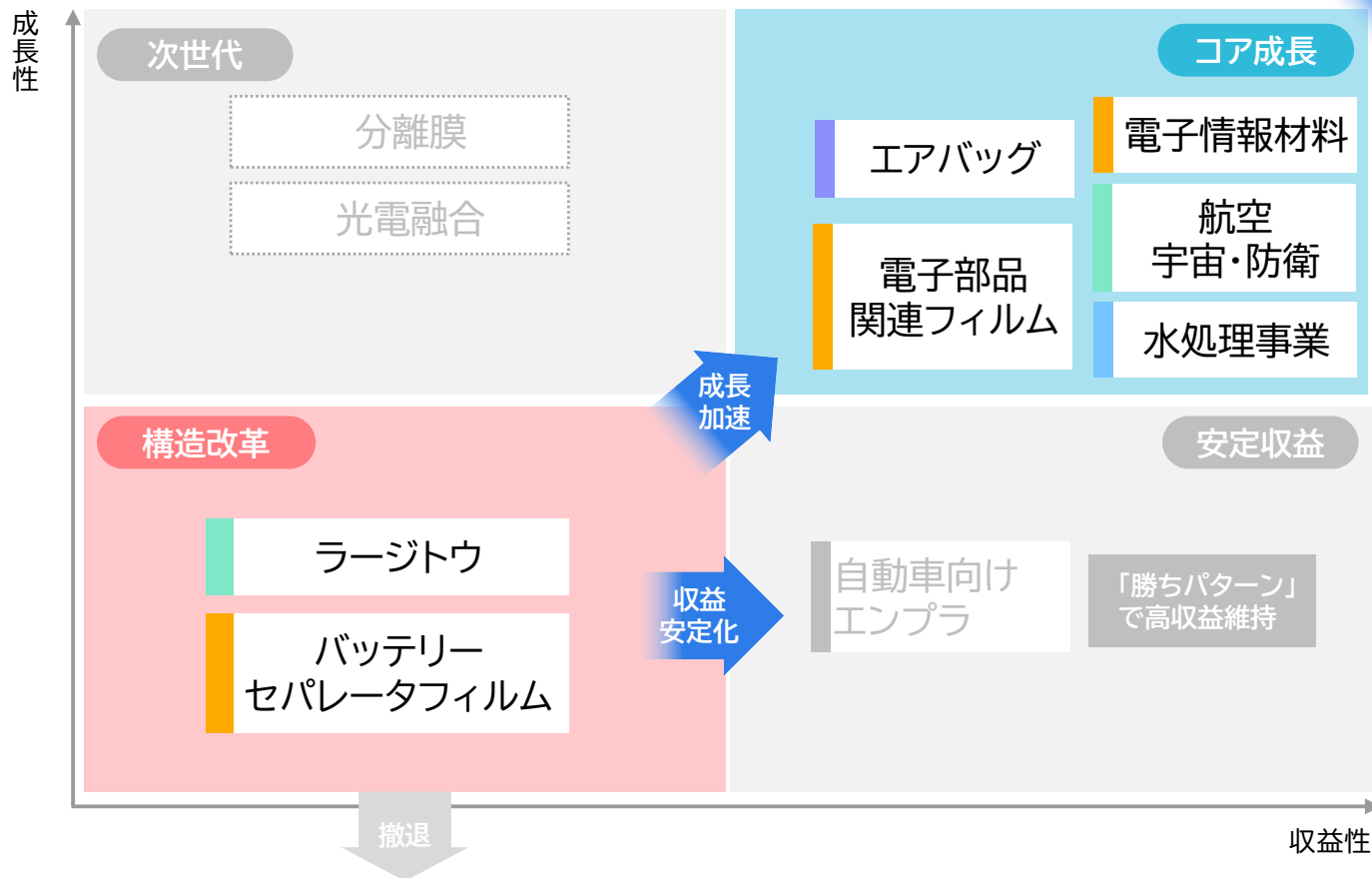
DX・生成AI

イノベーション創出プロジェクト

- IGNITION 2028では、成長性・収益性の4象限分析に基づき、成長戦略と構造改革の両方でイノベーション創出を推進。
- コア成長領域では、更なる拡大に向けた戦略投資によりイノベーションを加速、「勝ちパターン」で競争優位を確保。
- 構造改革領域では、ライン集約・最適生産に加え、成長分野での用途開発により収益改善・安定化を図る。

※下図は、本セッションで紹介する事業・製品に絞って掲載

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









## コア成長

- ・更なる成長拡大に向け、重点的に資本投下し、イノベーションを加速。
  - ・「勝ちパターン」戦略で参入障壁を構築し、持続的競争優位を確立。
- (例) AIデータセンター向け材料(MLCC製造工程用PETフィルム、薄膜型インダクタコイル、)、超純水製造プロセス用RO膜

## 構造改革

収益改善・安定化に向け、コスト低減だけでなく、東レの強みを活かせる成長分野へ用途転換を進めるとともに、既存設備を活用した用途開発を推進。

(例) 成長分野・高付加価値品へのシフト (BSF、ラージトウ)

コア 成長	 エアバッグ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要地軸での最適生産・グローバル供給体制強化</li> <li>・リサイクル原料適用素材開発と高機能化開発の加速</li> </ul>
	 電子部品関連フィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・MLCC製造工程用PETフィルムの顧客価値向上</li> <li>・DFR用PETフィルムでの微細配線化の実現</li> </ul>
	 電子情報材料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高精細加工技術の薄膜型インダクタコイル展開</li> <li>・有機ELディスプレイ用黒色材料新製品開発・拡販</li> </ul>
	 航空・宇宙・防衛	<ul style="list-style-type: none"> <li>・拡大する民間航空機向けに新製品開発継続</li> <li>・宇宙・防衛でのシェア拡大、新規用途への先行参入</li> </ul>
	 水処理事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水処理事業の継続拡大・地位確立</li> <li>・当社独自の分離膜技術によるソリューション展開</li> </ul>
構造 改革	 ラージトウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最適生産によるコストダウン推進</li> <li>・拡大するデータセンター向け蓄電池用途を開拓</li> </ul>
	 バッテリーセパレータフィルム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要に合わせたBSF生産体制の絞り込み</li> <li>・高付加価値品拡大、新用途開拓含めて構造改革</li> </ul>

■ 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

成長が続くAI・半導体分野への東レ材料を分野横断で拡大  
半導体用材料に加え、製造工程用フィルム、インフラ向けも合わせて拡大

## 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

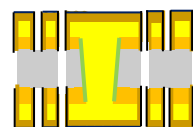
DFR用PET



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

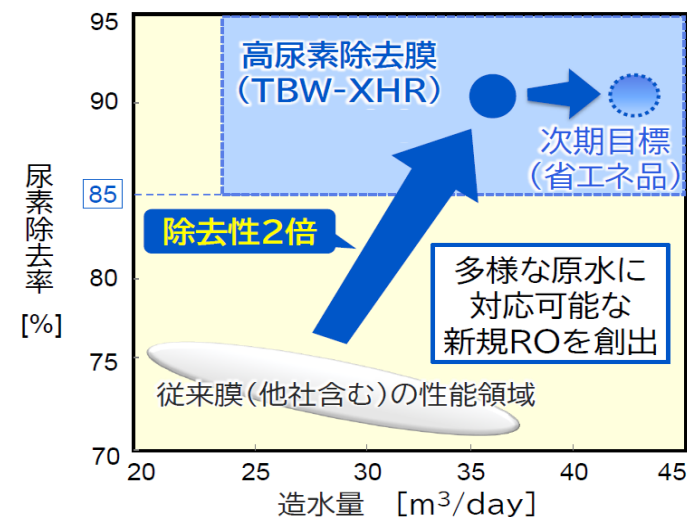


- 基板のVia形成
- パターン銅めっき
- エッチング、CVD

高精細加工技術を活かし  
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



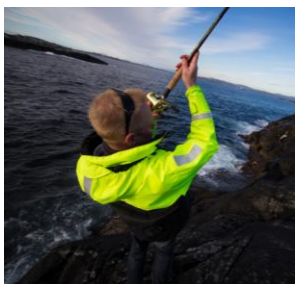
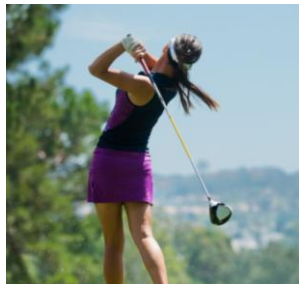
半導体分野の課題解決  
(中性分子除去など)に貢献

回復需要の取り込み、収益基盤強化、コスト競争力強化に加え、  
成長ドライバー(産業・スポーツ、航空、宇宙・防衛用途)を戦略的に拡大

## スポーツ (新製品・中間基材での高収益化)



世界JCF/車レ・カーボニック Photo:Shutaro MOCHIZUKI



堅調に拡大する市場に向け、  
高付加価値・高採算製品拡大

## 航空 (拡大市場でのシェア拡大)



©Boeing



©Airbus SAS 2017

民間航空機用途の拡大を確実に  
取り込み(含増産体制整備)  
新材料認定・立ち上げ推進

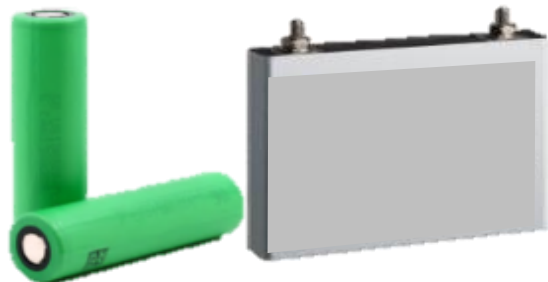
## 宇宙・防衛 (成長市場への参入拡大)



中間基材・成型品も含め  
高機能・高性能材料を展開

BSF、Zoltekの構造改革(ライン集約、最適生産)を継続、  
 並行して成長分野・高付加価値品へシフト、新製品・新用途拡販で収益体質を強化

## バッテリーセパレータ フィルム(BSF)



各拠点でライン集約・統合  
 極薄コンデンサ用新設(那須工場)による  
 構造転換

電池用途からシフトし、新用途を開拓

## ラージトウ炭素繊維(Zoltek)

原糸・原綿



加工品



最適生産によるコストダウン推進  
 CF系売りから引き抜き材へのシフト  
 高性能新製品の上市・拡販による高付加価値化  
 耐炎系データセンター向け蓄電池用途拡大

---

Ⅲ

# 「勝ちパターン」戦略

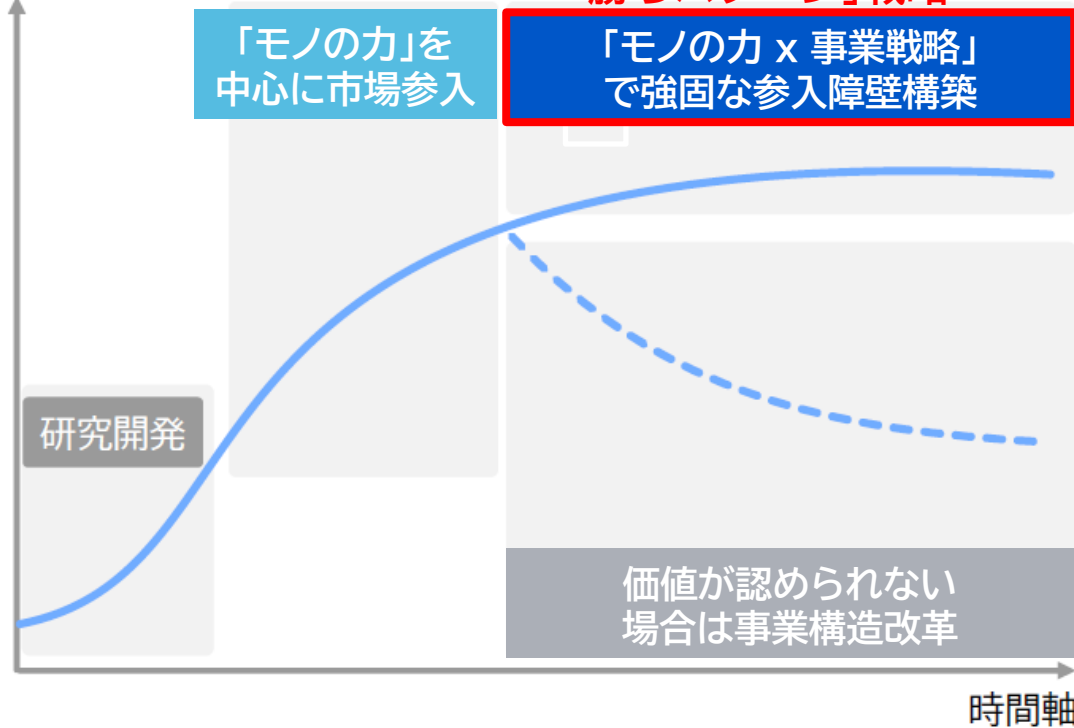
---

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

## 競争力視点

当該事業は今後も勝てるのか

付加価値



参入障壁の  
高さ

高さ

顧客価値  
の差

戦プラで  
刈り取り

社会的価値

顧客信頼

開発スピード

グローバル  
供給力

SC最適化

開発スピード

供給力

SC最適化

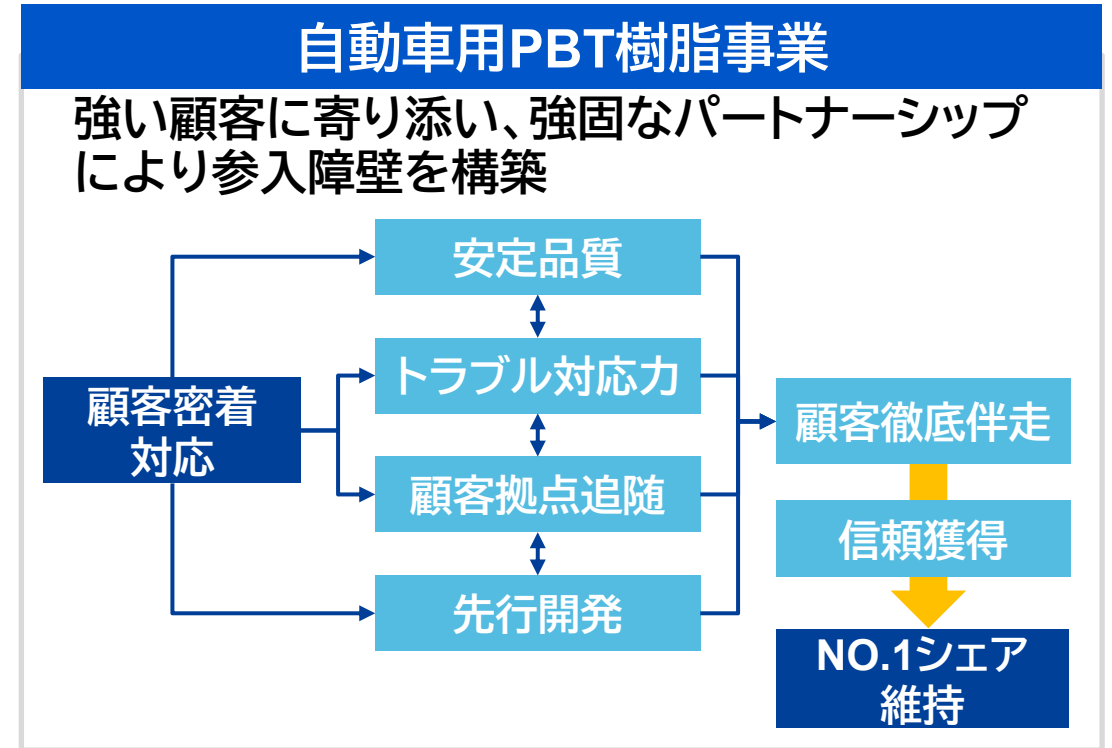
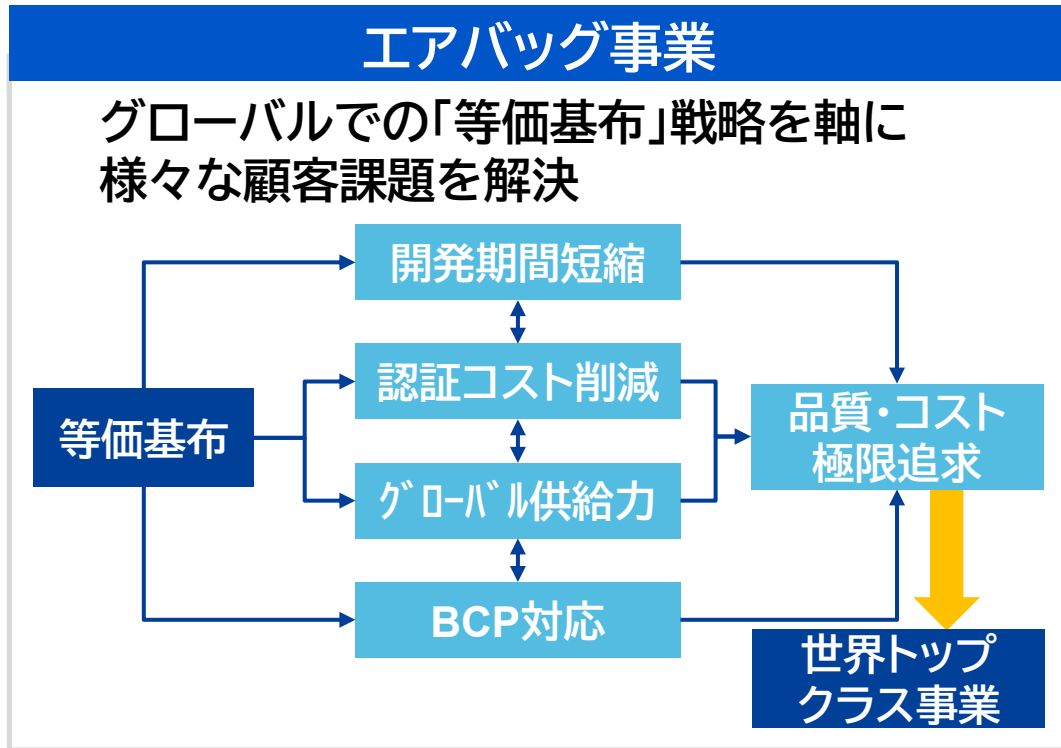
モノの力  
(スペック、  
品質等)

モノの力  
(スペック、  
品質等)

競合品

勝ちパターン事業

顧客に深く寄り添い、重層的な顧客価値を業界に先駆けて具現化することで他社が追従困難な勝ちパターン事業を構築



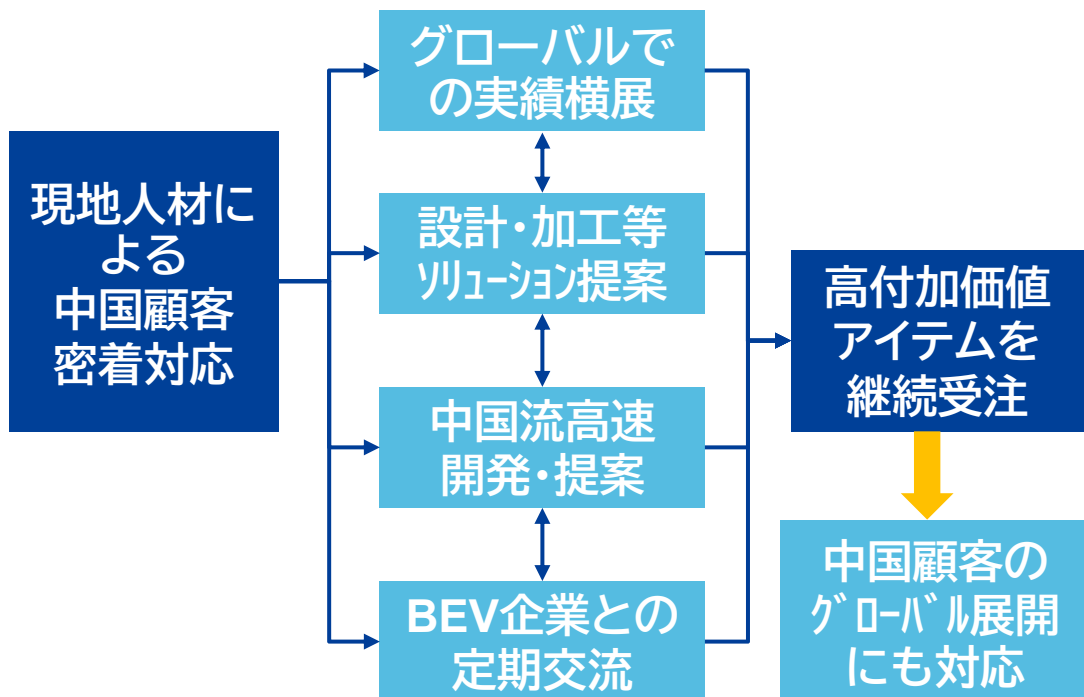
## IGNITION 2028 において勝ちパターンに育成する事業例

中国自動車向け樹脂	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(P16)
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との連携でシェア拡大(P16)
DC向け光ファイバ	データセンター大手とのナノデザイン®技術を用いた通信用光ファイバ共同開発(P20)

顧客に深く寄り添い、重層的な顧客価値を業界に先駆けて具現化することで他社が追随困難な勝ちパターン事業を構築

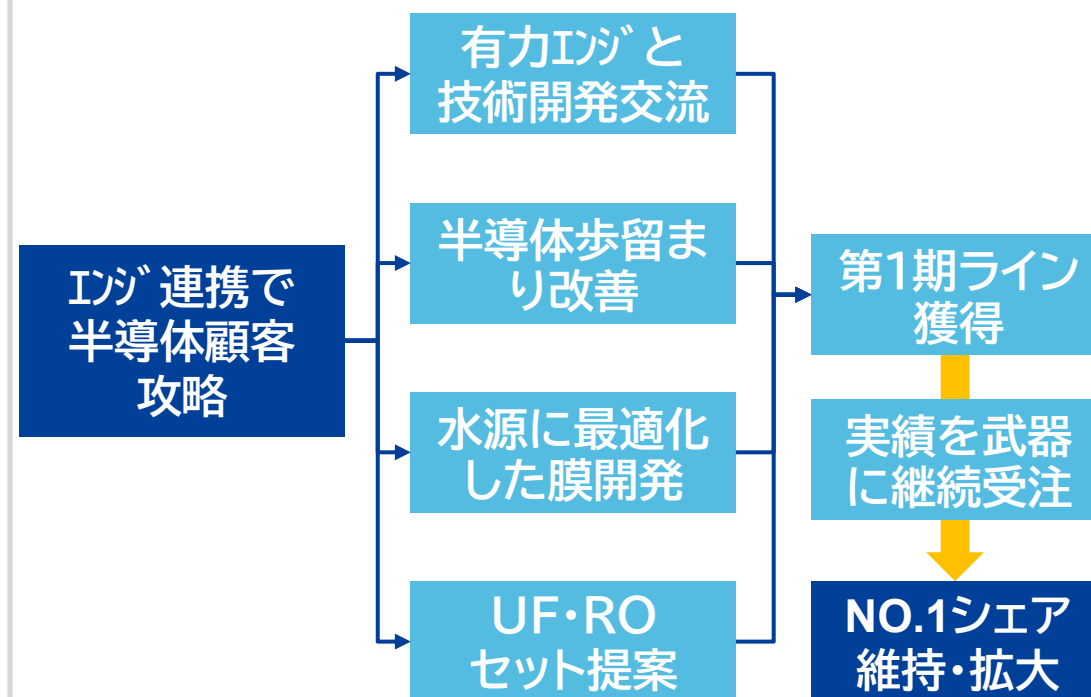
## 中国自動車向け樹脂事業

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



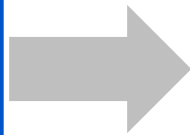
## 半導体用超純水製造

水源に最適化した膜開発と有力エンジとの連携でシェア拡大



## 戦略的プライシングはPhase2に進階、更なる成果創出を図る

**Phase1 (2023-25)**  
成果と課題  
実績350億円



**Phase2 (2026-28)**  
取り組み  
目標270億円

### <成果>

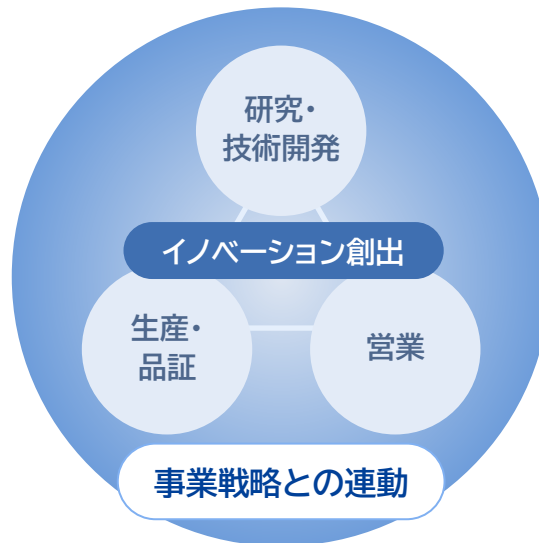
- 価格是正を中心に3年間累計約350億円
- 現場の意識改革とDX基盤整備が進展

### <課題>

- 価格是正は逡減
- 「新製品・新価値」創出は目標未達
- 顧客価値のマネタイズに改善余地が残る(顧客価値の検証必要)

### イノベーション創出+勝ちパターン戦略

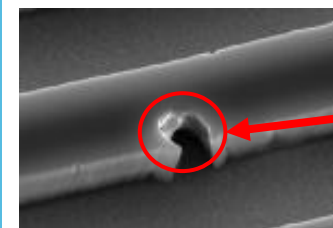
東レの強みを生かした製品開発と顧客価値向上により、新製品・新価値を創出



### 顧客価値マネタイズ強化

当社製品の顧客価値向上への貢献を価格に反映、収益最大化

#### 【半導体工程フィルムの取組例】



フィルム異物起因の回路欠損

1. フィルム異物・キズを極小化
2. 顧客歩留まり改善効果を分析
3. 顧客価値を訴求し価格改定

---

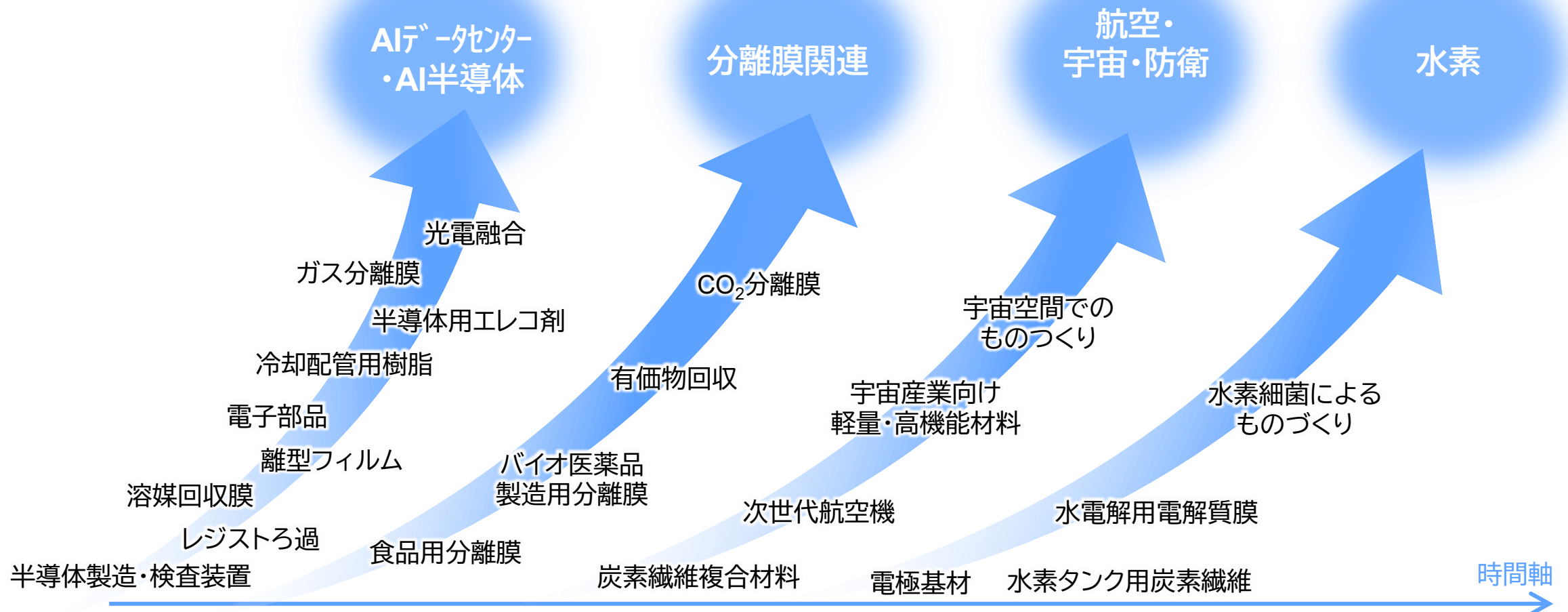
**IV**

# 次世代市場への取り組み

---

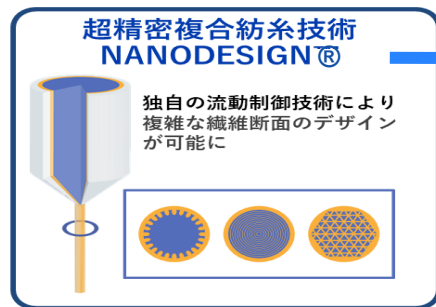
成長が期待される次世代市場への参入に向けて、商材を拡大すると共に、将来を見据えた設備・研究開発投資を継続  
特に、AIデータセンター・AI半導体向けは、光電融合など次世代技術の台頭に備えた開発も強化

## 次世代市場(成長領域)



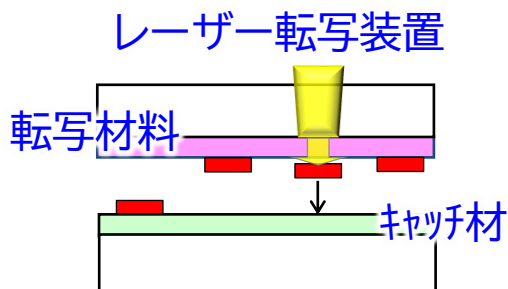
## 独自技術

### 革新複合紡糸技術



- 繊維
- 電情材
- 医療材

### 高速レーザー転写技術(材料+装置)

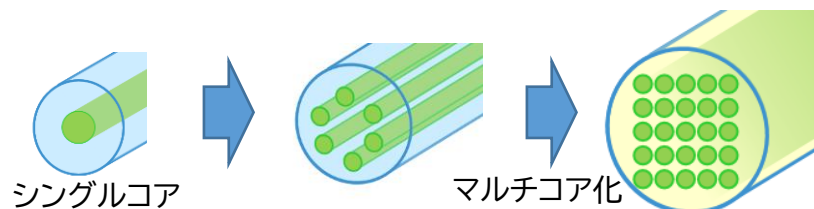


装置+材料連携で従来比大幅なスループット改善

## 用途展開

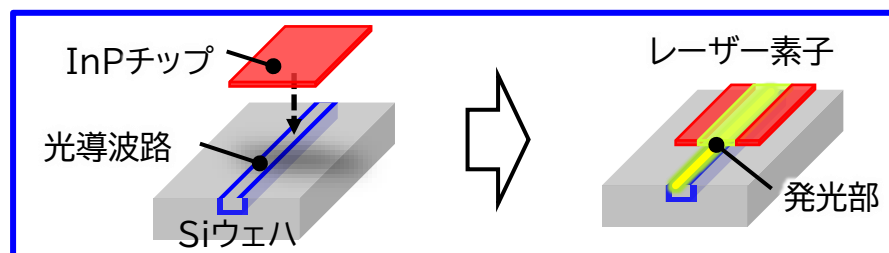
### データセンター・光電融合への取り組み

### NANODESIGN®技術の高速通信への横展開



マルチコアプラスチック光ファイバ(開発中)

### 光電融合に向け材料・プロセス・装置のソリューション提案

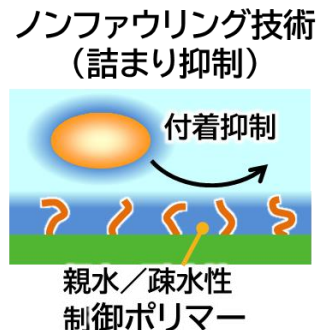
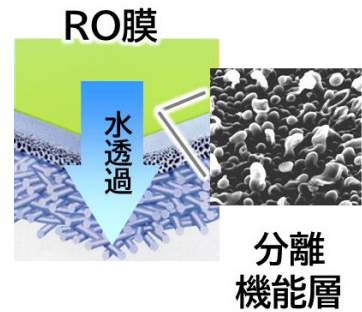


### 光電融合によるデータセンター向け大容量通信の実現

当社独自の材料・高分子加工技術を革新プロセス・装置と融合、データセンター用途へ展開、材料・プロセス・装置一括のソリューション提案で、大容量通信の高度化、デバイス高性能化に貢献

## 独自技術

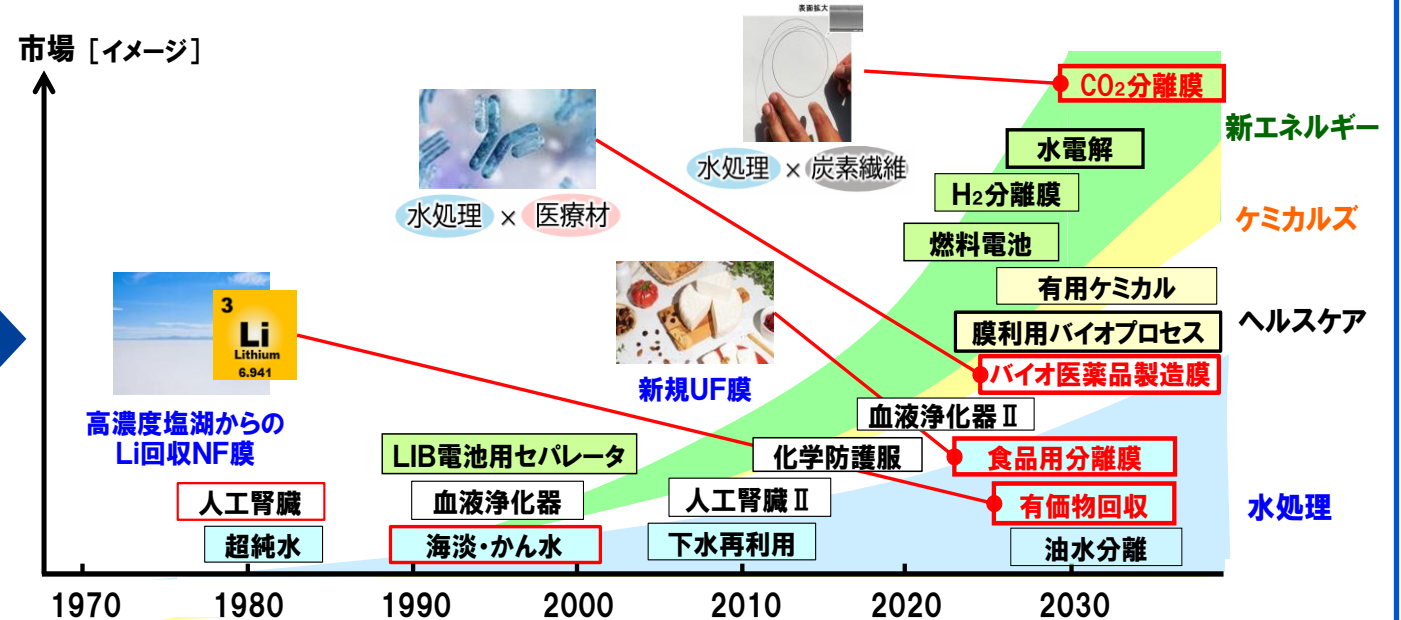
### 東レの分離膜技術群



\*RO(Reverse Osmosis):逆浸透膜

## 用途展開

### 分離膜技術の深化・展開

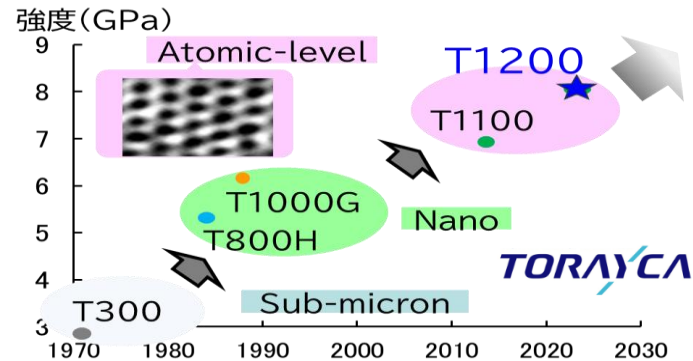


当社独自の分離膜技術をソリューション展開、  
先行設計・先進マーケティングにて課題解決に貢献

当社独自の分離膜技術を多用途展開、エンジニアリングも含めてソリューション化、  
資源循環(有価物回収等)やヘルスケア分野(バイオ医薬品製造膜等)の社会課題解決に貢献

## 独自技術

### 炭素繊維高度化



### 中間基材・成形加工技術

**トレカ®プリプレグET40**

易賦形

切込加工 → 従来品 ET40

**高耐熱プリプレグ**

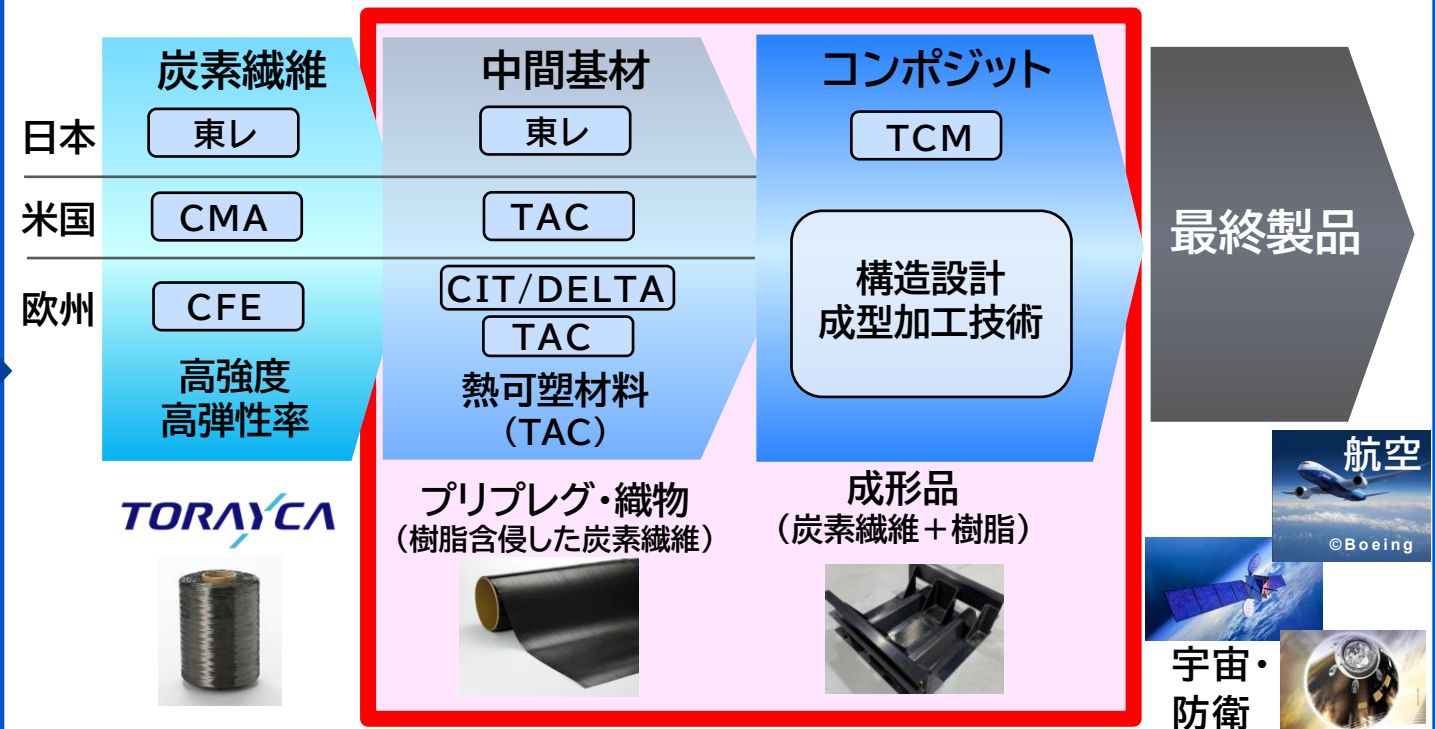
**CFRF**

超軽量・高剛性

炭素繊維ランダム配置 → 3Dネットワーク構造

## 用途展開

### 炭素繊維複合材料のサプライチェーン延伸



民間航空機で培った技術・データ蓄積を活かし川下へ展開

炭素繊維を継続して高度化、加工・プロセス技術も加えて川中・川下へサプライチェーンを延伸  
グローバル拠点(米国、欧州、アジア)を活かし、各地域で成長する用途を確実に取り込み

---

V

# まとめと目標

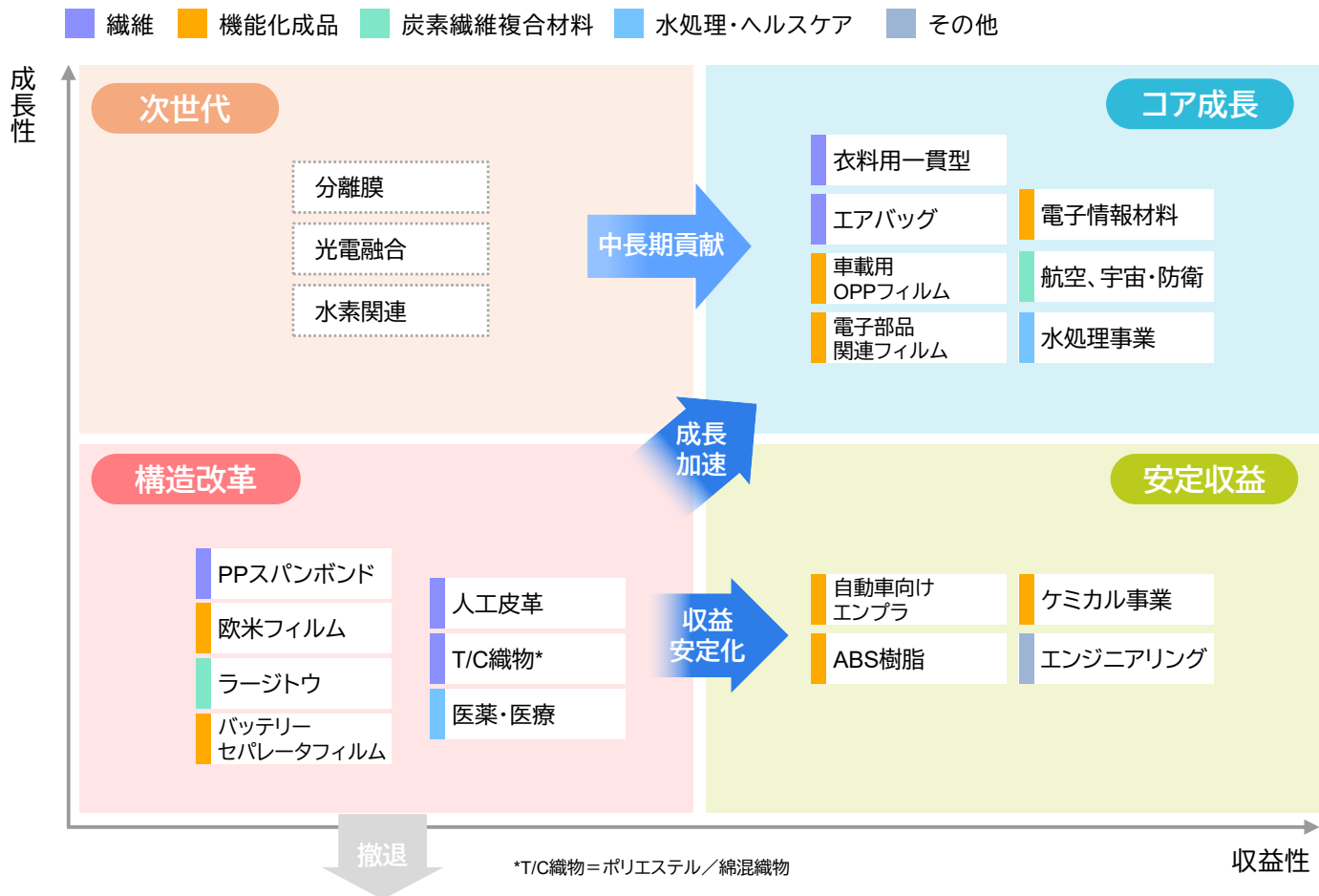
---

## <まとめ>

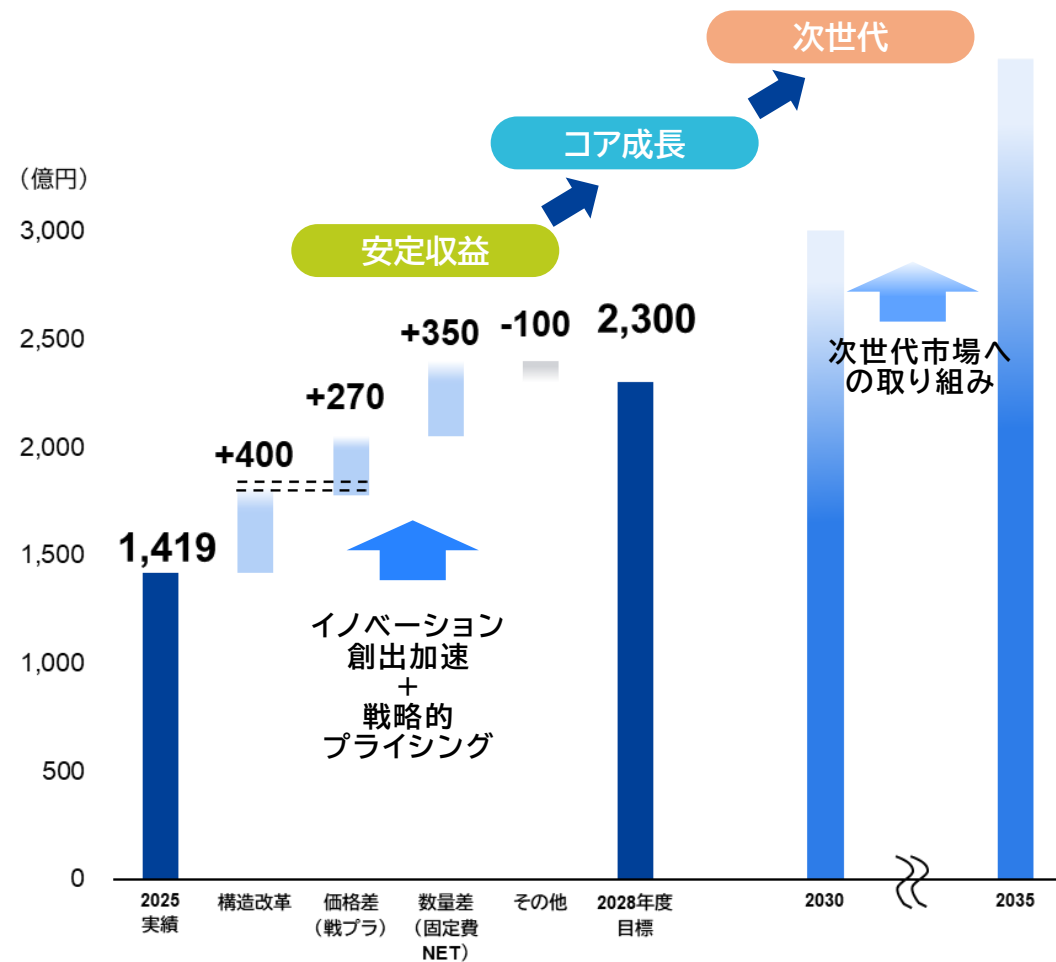
- ✓ 中国企業台頭、汎用化加速で持続的競争優位の確保が困難な事業環境
- ✓ 「モノの力」は当社の1丁目1番地。参入障壁構築に向けて、営業と生産・技術・研究が課題を共有し、技術開発を加速させていく
- ✓ 「モノの力」での差別化に加え、事業面での参入障壁を築き、強みが繋がった一貫性のある事業戦略を構築・実行する
- ✓ 複合的価値を価格に反映させる戦略的プライシングで収益力向上

IGNITION 2028 では、イノベーション創出の加速と勝ちパターン戦略により新製品・新価値を拡大し、全社事業利益目標2,300億円の達成に貢献する。うち、戦略的プライシングでは、200億円の事業利益増を見込む(戦略的プライシング:270億円の内数)。

## 事業ポートフォリオ (2026年3月末時点)



## 将来の事業拡大期待



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**