



TORAY IR Day

中期経営課題“IGNITION 2028”事業説明会

繊維事業

2026年6月8日

東レ株式会社
常務執行役員 繊維事業本部長

西村 友伸



INDEX

目次

I 繊維事業概要・東レの強み P.3-5

II “プロジェクトAP-G 2025”の振り返り P.6-9

III 事業環境・需要動向 P.10-11

IV 中期経営課題

1.基本方針 P.12-13

2.成長戦略・構造改革 P.14-33

V 2028年度の目標値 P.34-35

I

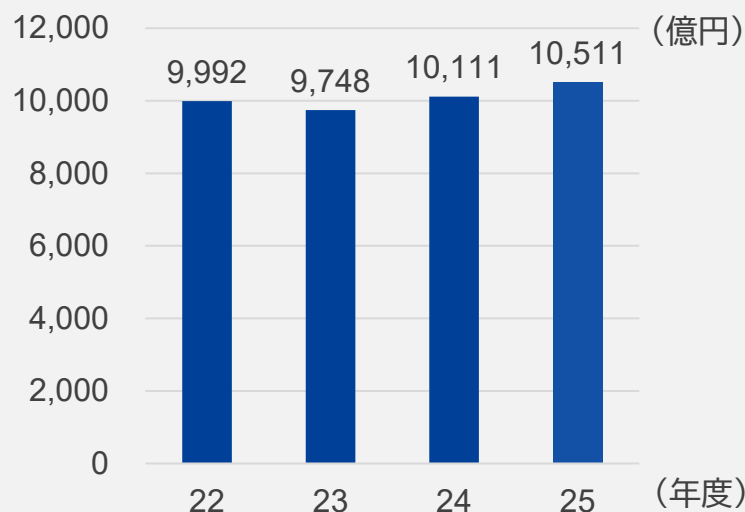
繊維事業概要・東レの強み

2025年度売上収益

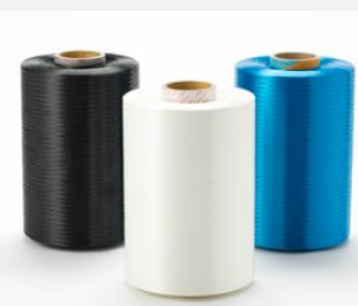


- 3大合成繊維(ナイロン、ポリエステル、アクリル)すべてを展開系だけでなく、テキスタイル、縫製品までのサプライチェーン一貫型事業を展開
- エアバッグ用基布事業や不織布事業など産業用途にも展開
- 中国・東南アジア等におけるグローバルオペレーションを確立

売上収益推移



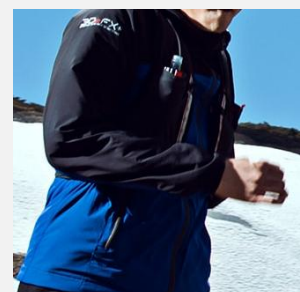
【主な製品・事業】



ナイロン繊維
ポリエステル繊維
アクリル繊維



テキスタイル



縫製品



衛生材料用不織布



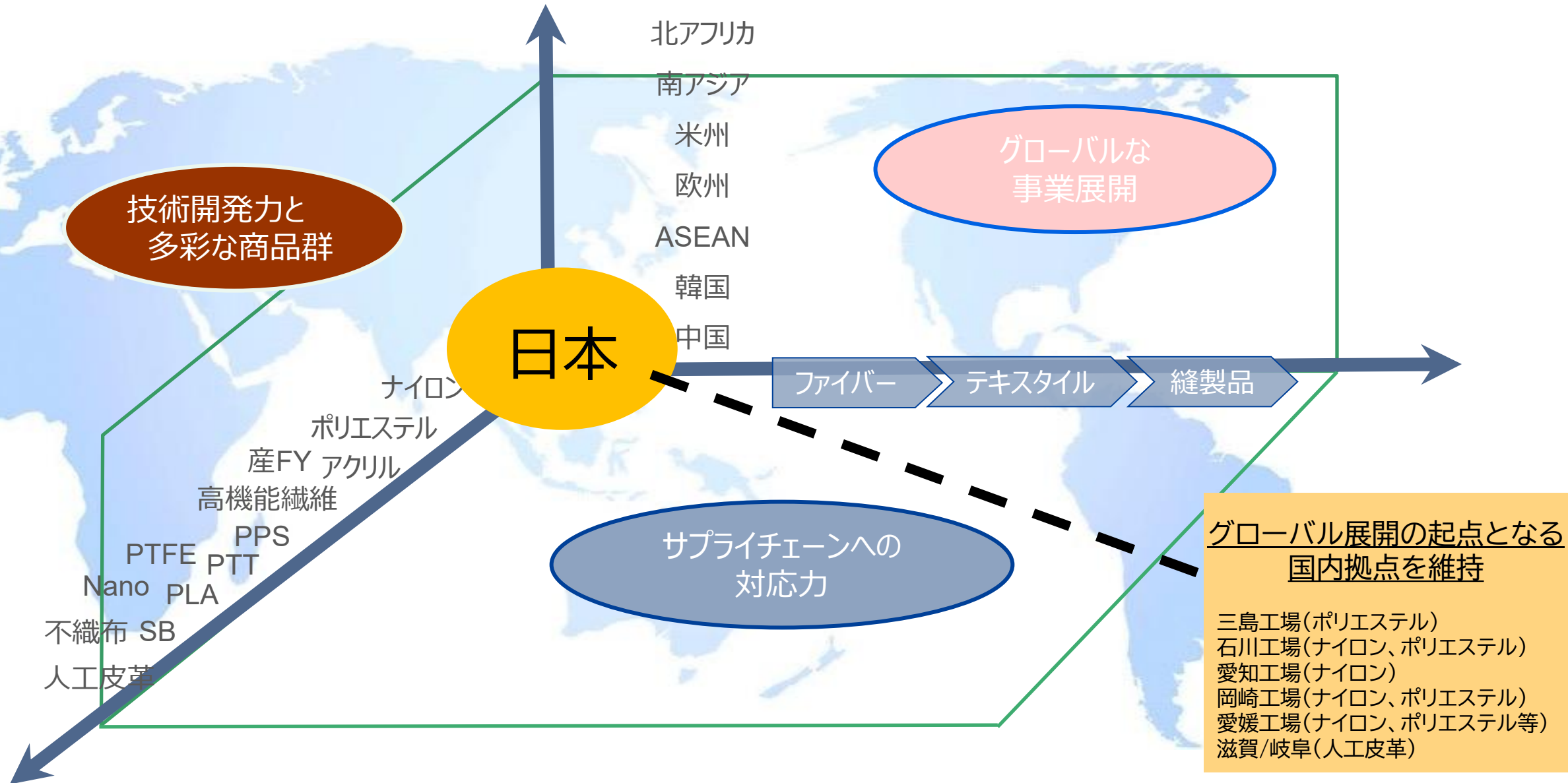
エアフィルター



エアバッグ用
原糸・基布



人工皮革



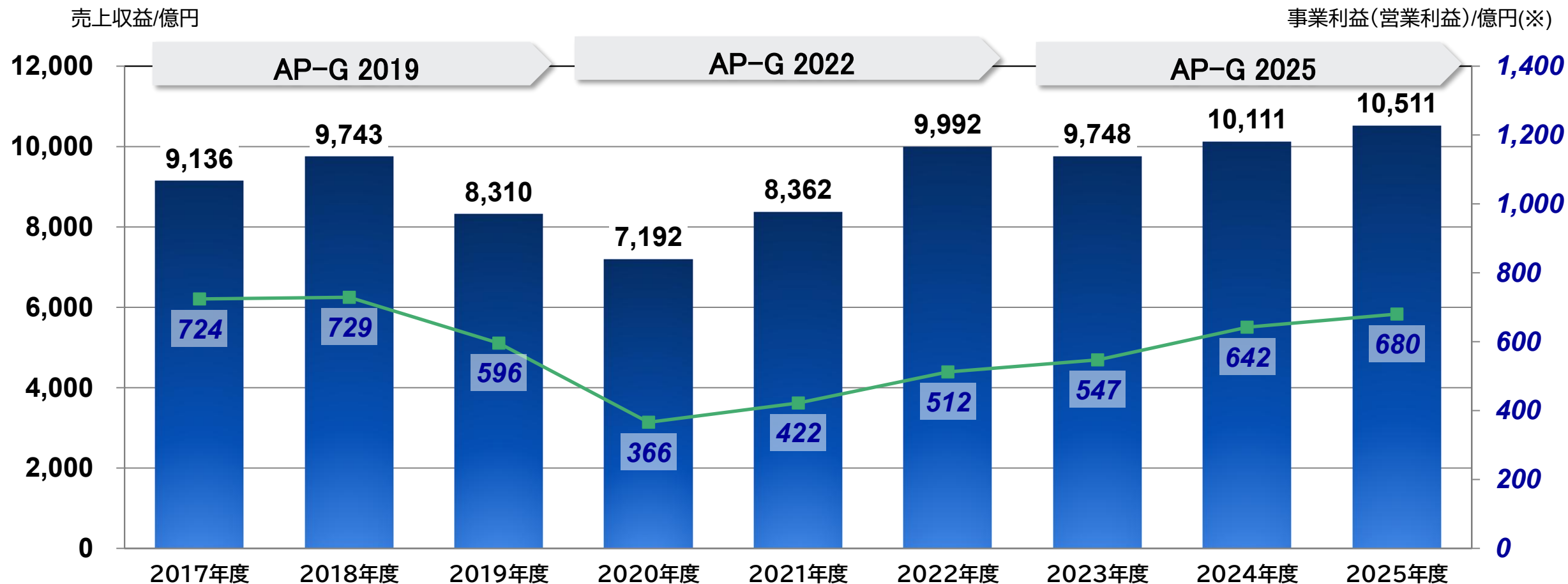
3軸を自在に組み合わせることで、素材から製品まで一貫したソリューションを提供

Ⅱ

“プロジェクトAP-G 2025”の

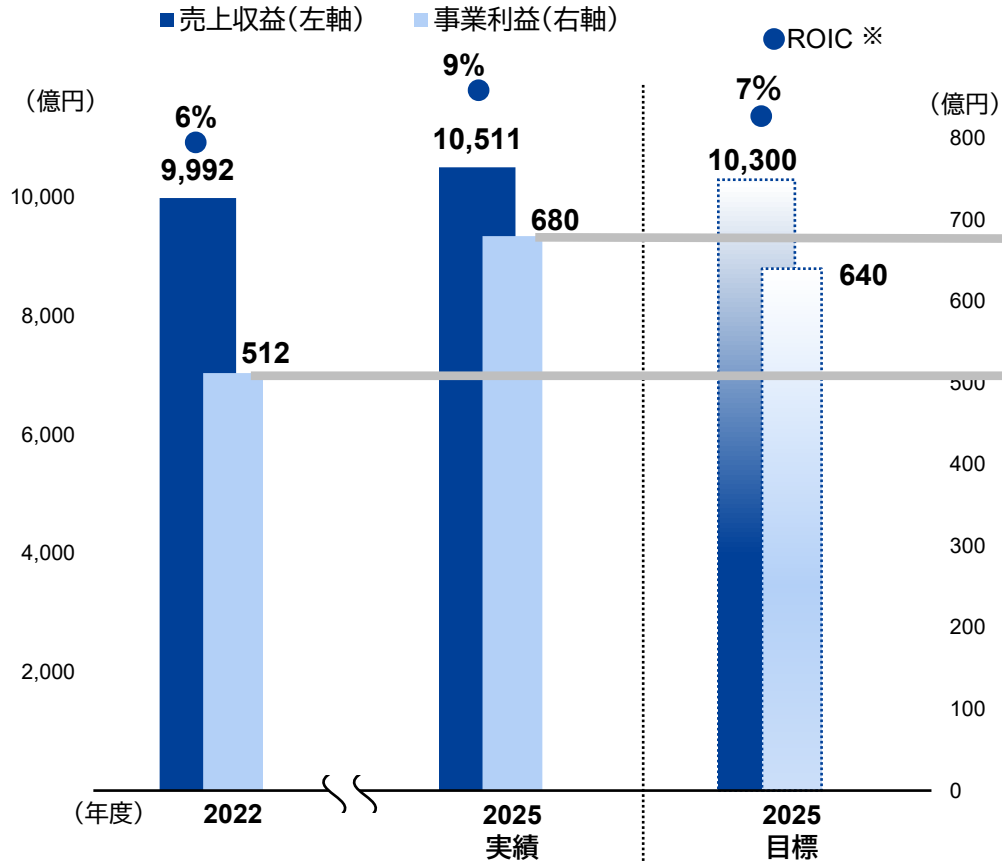
振り返り

2020年度の落ち込みを底に、前年比増益で着実に改善



※～2018年度 営業利益(日本基準)、2019年度～ 事業利益(IFRS基準)

業績推移（繊維セグメント）



※ 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)

【総括】

市況低迷による価格下落圧力や国内の外注加工費上昇等に対して、収益改善プロジェクト(Dプロ)や戦略的プライシングを推進。25年度事業利益は22年度実績比増益、また、目標値も過達。



差異	主な内容
数量差	<ul style="list-style-type: none"> 成長事業である衣料用一貫型、エアバッグの拡大 構造改革推進による生産規模適正化 自動車関連需要減による人工皮革事業減速
価格差 (戦略的プライシング)	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値、差別化素材の拡大により、収益性向上 原燃料、加工コスト上昇に対し、価格転嫁を実行
その他	<ul style="list-style-type: none"> 固定費(労務費、外注加工費増)等

3つの基本戦略

1. 価値創出力強化による収益力向上
2. 環境配慮型素材を活用した高感性・高機能商品による成長領域での事業拡大
3. 競争力強化



成果
衣料用一貫型・エアバッグの一貫型事業が高付加価値化を通じて事業拡大
NANODESIGN [®] 等、高付加価値素材の継続的創出による事業拡大
バイオマス由来繊維の開発・展開が進み、環境配慮素材としての市場認知が向上
テキスタイルのグローバルブランド展開が進み、海外市場でのプレゼンスが向上
衣料用途のグローバルサプライチェーン深化により競争力が向上
Dプロ(構造改革)の推進で、PPスパンボンド・ポリエステル短繊維事業での黒字化等で一定の成果



残課題・継続課題

- グローバルサプライチェーンの深化・延伸
- 高付加価値素材の開発・販売体制をより深化
- 需要地軸での最適生産・供給体制の強化
- 需要変動リスクへの対応
- 構造改革の推進・加速

Ⅲ

事業環境・需要動向

繊維需要の拡大継続も成長率は鈍化

- 世界の繊維需要は過去20年でほぼ倍増
- 今後も人口増加に伴い拡大も、中国の成長鈍化等により成長率は徐々に緩やかになると予測

環境規制強化によるビジネスモデルの転換

- 欧州主導による環境規制の国際標準化に伴う繊維産業ビジネスモデルの転換加速
- 環境配慮型素材開発、サプライチェーン可視化への対応が繊維事業継続の必須条件

地政学リスクの高まり

- ロシア・ウクライナ問題、中東問題を起因としたエネルギー危機、米中間の対立は経済安全保障の観点から恒常的事業リスクとして定着
- サプライチェーン構築において「品質」「コスト」「短納期」に加え、「リスク分散と強靱性」「地産地消」も重要

IV

中期經營課題

- 繊維事業長期ビジョン -

東レグループの繊維商品を通じて、新たな価値を提供し、世界の人を豊かにする

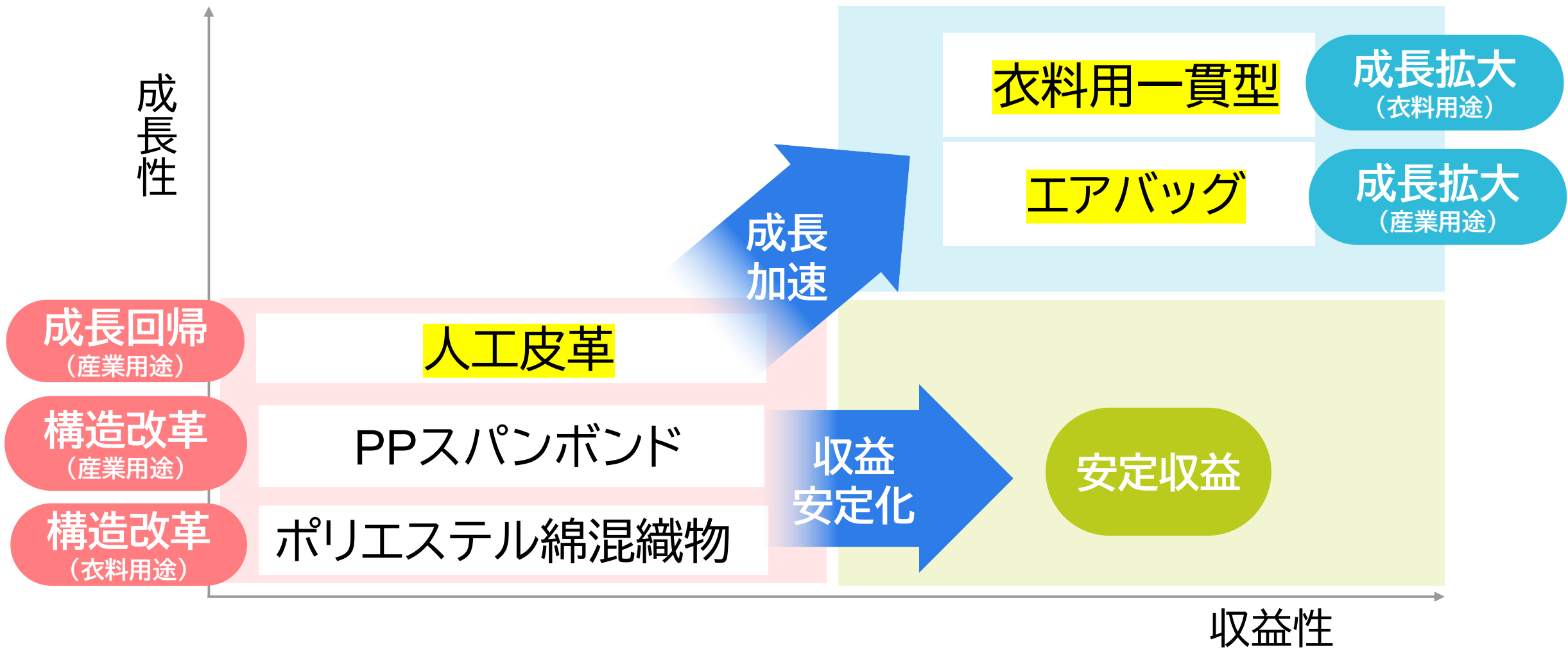


- IGNITION 2028 繊維事業基本方針 -
各事業の競争力に基づき

(1)成長拡大戦略、(2)成長回帰戦略、(3)事業構造改革

に取り組み、事業のポートフォリオ転換・強靱化を推進、
「真のサステナブルな繊維事業の実現」を目指す

繊維事業のポートフォリオ転換・強靱化 「成長拡大・回帰」と「構造改革」 ‘TORAY’



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

糸～縫製まで一体提供する繊維事業の中核

1

グローバルサプライチェーン運営の高度化

2

高付加価値素材の推進

3

新製品・新価値によるイノベーション創出

(1)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」

- グローバルSCを深化・延伸、インドネシア・インドを重点的に強化中
- 日本の技術・開発マザー工場から技術サポートしながら事業拡大
- 素材(高機能・環境配慮型等)・縫製(目止め・接着等)双方の強みを組み合わせた高付加価値商材の開発

■ 衣料用途アジア・サプライチェーンの深化・延伸



東レ合繊クラスター(日本)や東麗繊維研究所(中国)との連携を通じたイノベーション素材の開発

アジアにおける衣料用高付加価値テキスタイル・縫製一貫事業拡大

- ベトナム 中国/PTHL社 ニット拠点の活用
- インドネシア ニット新拠点を計画
- インド 縫製品製造新会社設立(TOMA社)



サプライチェーン全体の付加価値を支える革新技術「NANODESIGN[®]」



NANODESIGN
TECHNOLOGY

2016

uts-fit[®]

しなやかで極上の手ざわり

2019

kinari[®]

艶やかな光沢感と膨らみ

2020

Camifu[®]

べたつきを抑えた肌触り

2021

Qticle[®]

しなやかな質感と機能性

2023

DEWEIGHT[®]

PFASフリーで撥水ストレッチ

2024

SillookMirai[®]

植物由来原料を約30%使用

2025

DEWEIGHT[®] PS

上質なパウダータッチと撥水性

2026

AURLIST[™]

高級感ある光沢感と膨らみ感

東レの「伝統と革新」のテクノロジー

東レは、2026年4月16日に創立100周年を迎えました。

NANODESIGN[®]は、東レが開発した革新的な複合紡糸技術です。

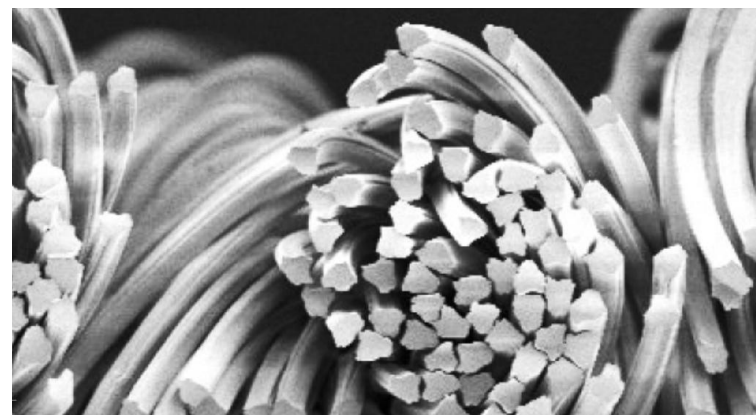
せんいの細さや形を、ナノレベルで制御することで

今まで不可能だった機能・質感を持った

まったく新しいせんいを創り出すことが可能になりました。

「伝統と革新」に裏付けされた技術による高付加価値商品開発は

今なお進化し続けております。



高機能テキスタイルブランドによる競争力強化

軽量肉厚保温・耐摩耗性ニット素材

KARUISHI[®]

カルイシ

軽量保温・耐摩耗
を兼ね備え「軽
く」「強い」素材



高ストレッチ性素材

Primeflex[®]

プライムフレックス

高いストレッチ性・
キックバック性と
軽量性。
耐久性にも優れてお
り多用途展開可能



防水透湿素材

Dermizax[®]

ダーミザクス

糸・織・膜・裏材
にいたるまでこだ
わりぬいた東レが
誇る防水透湿素材



遮熱・遮光・UVカット素材

SUMMER SHIELD

サマーシールド

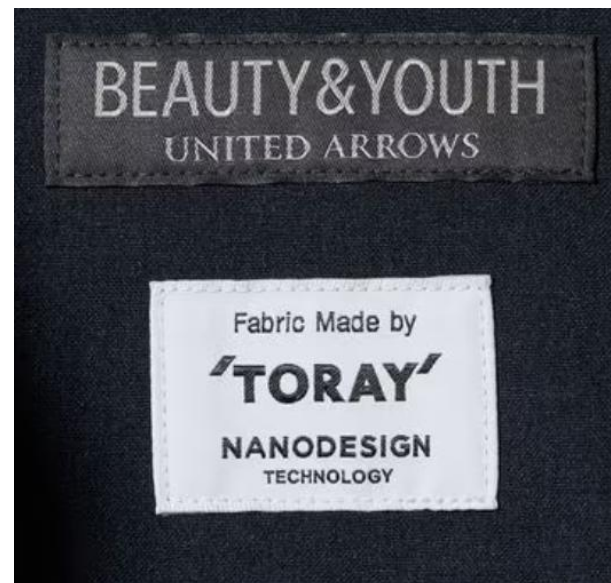
特殊三層ラミネー
ト構造により、猛
暑環境下での快適
性向上



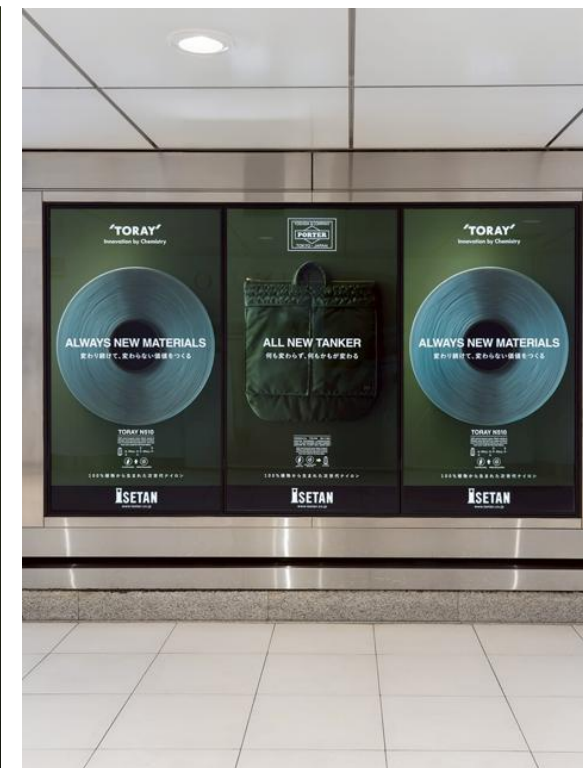
共同プロモーションによる、コーポレートブランドや素材ブランドの消費者への訴求

株式会社ユナイテッドアローズ
との共同企画「NANODESIGN」

株式会社吉田と協業した吉田カバン「TANKER」
100%バイオベースナイロン510採用・販売



「ジャケット裏側の織ネーム」
ブランドの世界観・価値・技術・差別化・透明性・愛着を
凝縮したブランディングツール



(1) 成長拡大戦略：衣料用一貫型事業

「新製品・新価値によるイノベーション創出」②

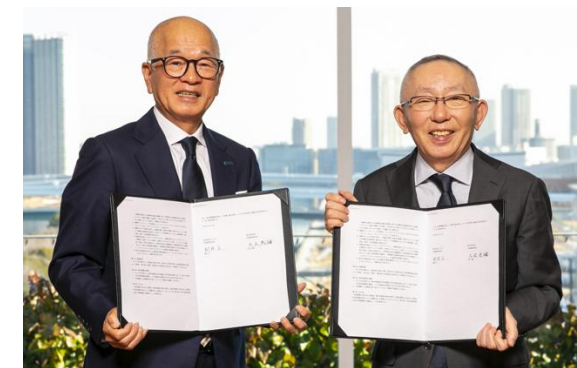
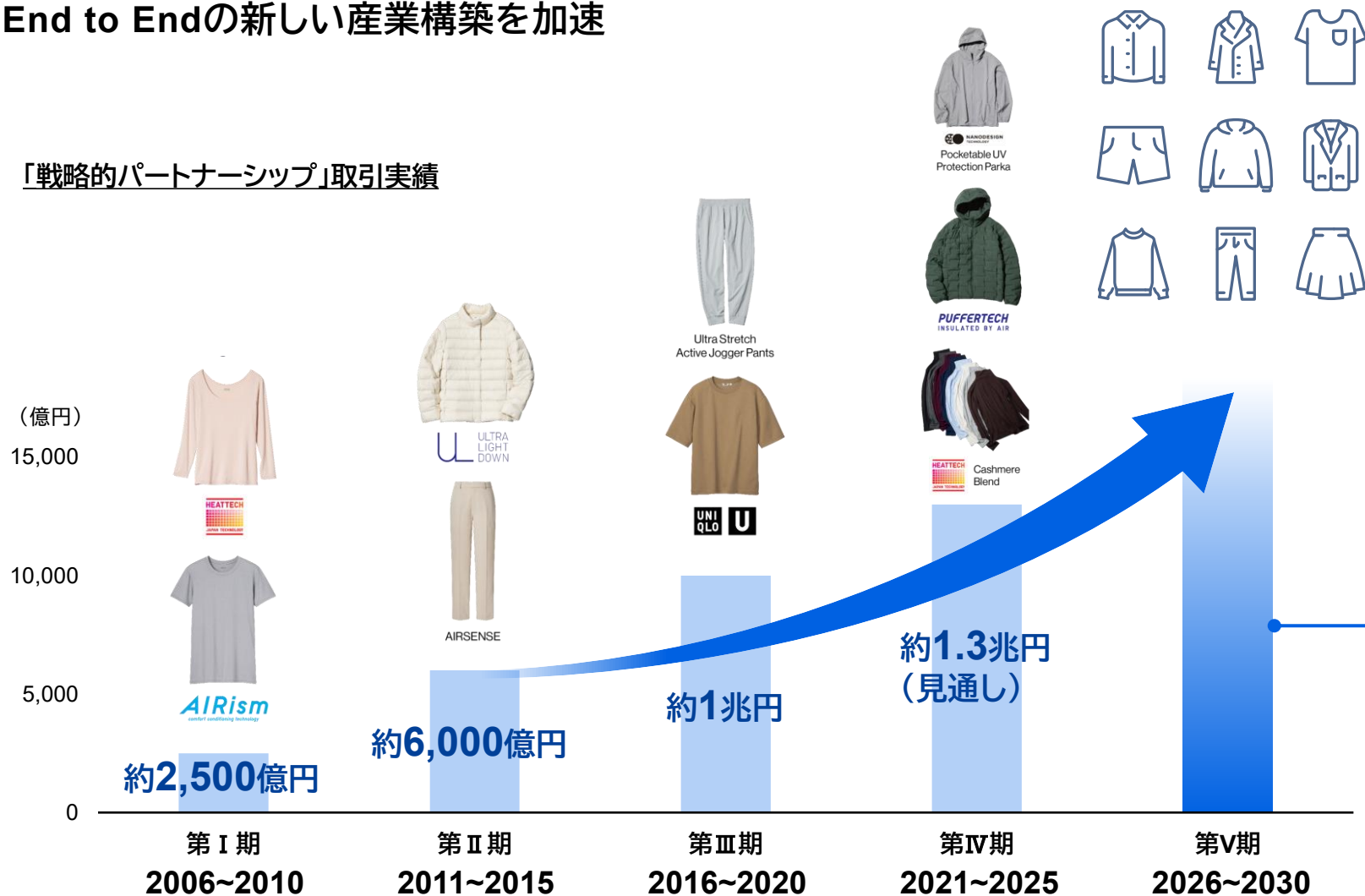
TORAY

ユニクロ×東レの「戦略的パートナーシップ」第V期締結

世界中のお客様の生活・常識を変える“革新的LifeWear”の複数創出を目指し、開発からマーケティングに至るまでのEnd to Endの新しい産業構築を加速



「戦略的パートナーシップ」取引実績



第V期 (2026~2030年)

- 開発・商品：革新的LifeWearとしての大型コア商品の複数創出
- SC延伸加速：地産地消の深化。東南アジア、南アジアへの積極的投資
- サステナビリティ：社会・環境領域における世界的な課題解決に取り組む

誰にも脅かされない盤石な事業基盤の強化・整備

1

原糸・基布・縫製までの一貫供給体制を構築

2

等価基布のグローバル供給網を確立

3

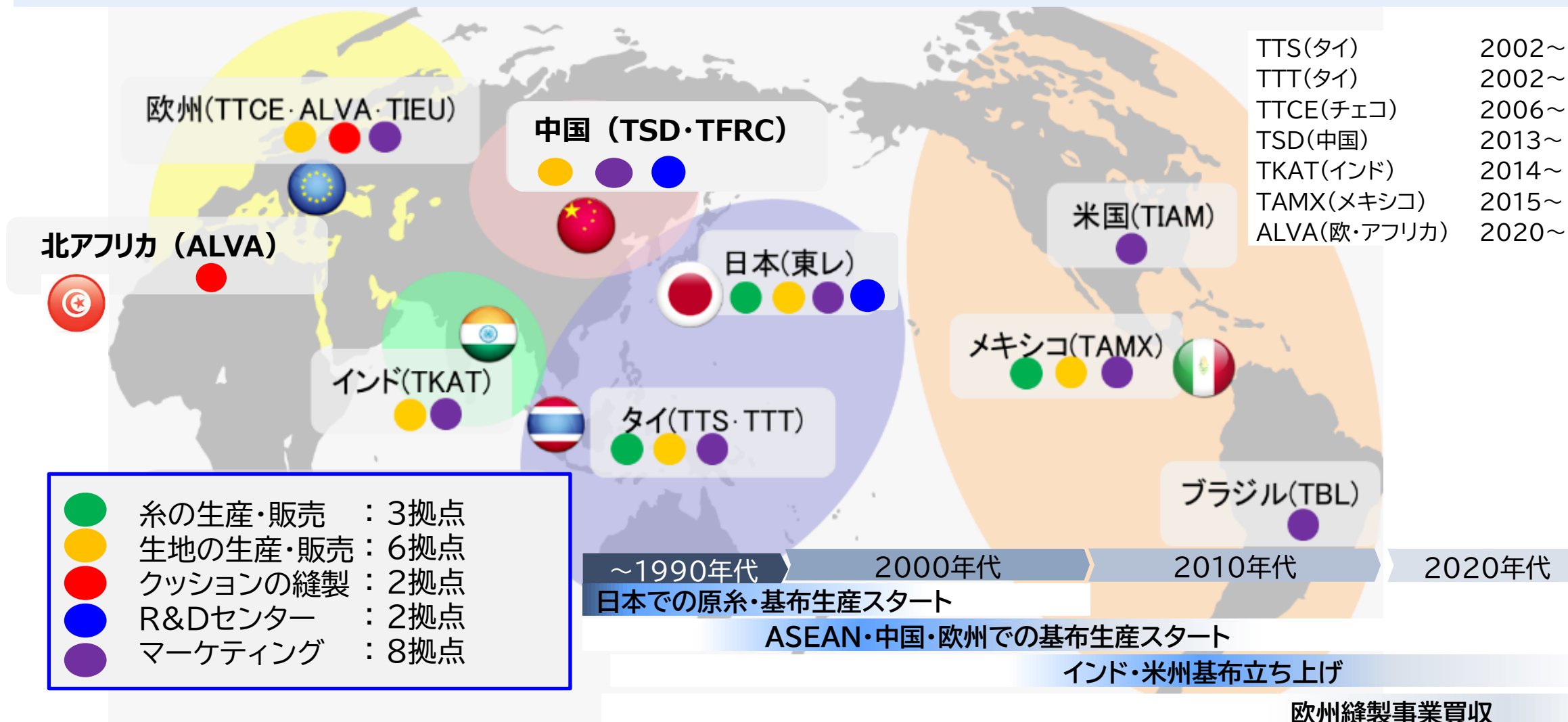
市場拡大を捉えた事業戦略の高度化

(2) 成長拡大戦略 : 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」

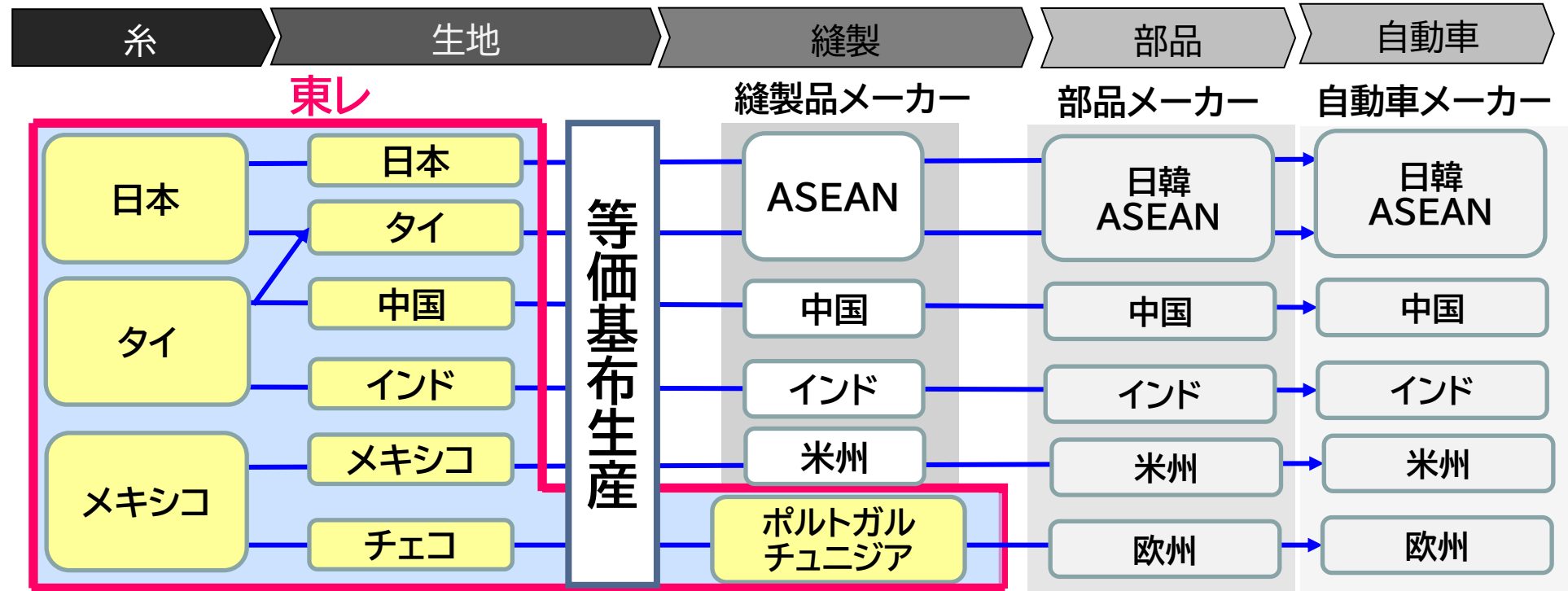
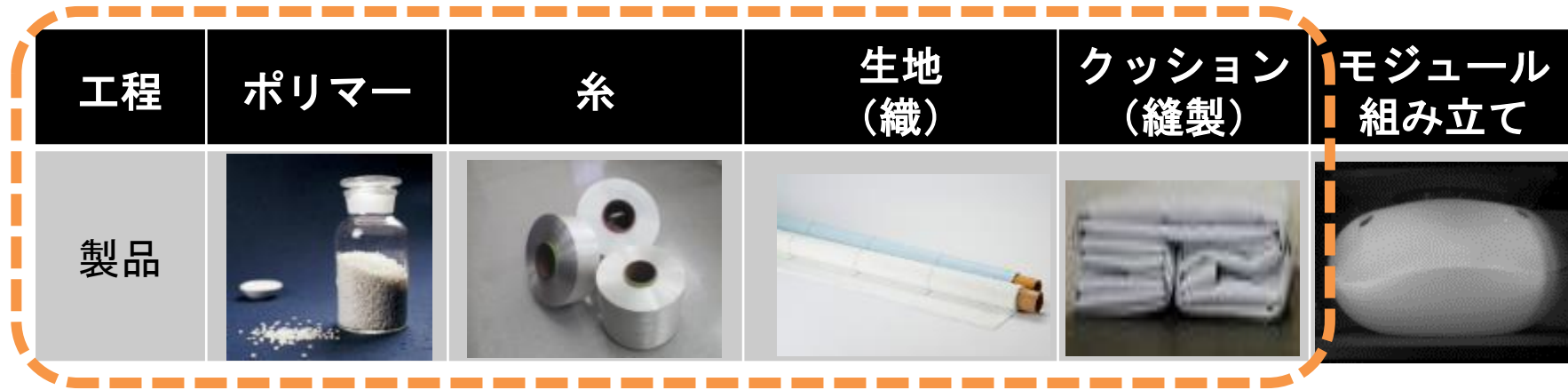


地域・組織・製品拠点連携による技術リソース、人脈、ノウハウのフル活用



(2) 成長拡大戦略 : エアバッグ事業

「等価基布のグローバル供給網を確立」



主要自動車生産地をカバーする
グローバルで
等価基布
供給網確立

縫製まで含めた
一貫供給
開発体制の構築

事業環境

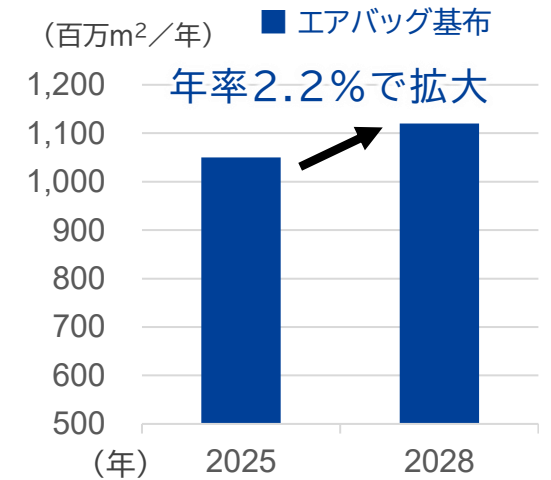
自動車生産拡大、新興国でのエアバッグ装着率増により需要は拡大

自動車生産 2025年 **91.4百万台/年** → 2028年 **94.2百万台/年**

装着率 新興国中心に拡大 (例: インド・6エアバッグ標準化)

事業戦略

- 需要地軸での最適生産・供給体制の強化(コスト競争力と即応力の両立)
- 原糸～基布～縫製の一貫体制深化による事業高度化・収益力強化
- サステナブル対応を軸とした素材開発と高機能化開発の加速



エアバッグ基布需要見通し

インド市場での戦略

1. 域内唯一の織布工場であるTKATの生産能力増
2. 域内の有力モジュールメーカーの現地調達比率UPをサポート
3. リサイクル、ポリマー起点での糸・生地開発の推進

エアバッグ搭載箇所増の流れ

- | | |
|------|-----------------------------|
| 2019 | 運転席エアバッグの義務化 |
| 2022 | 助手席エアバッグの義務化
6バッグ義務化検討開始 |
| 2023 | 新車安全評価制度始動 6バッグ標準化 |

強みである等価基布グローバル供給体制と原糸・基布・縫製一貫体制を活かし、
基布需要の成長を超える事業拡大を目指す

ブランド戦略を軸に成長戦略と構造改革を同じ熱量で推進

1

Alcantara社の構造改革/体質強化と成長拡大策

2

“ALCANTARA®”、“Ultrasuede®”の
ブランドアイデンティティの更なる浸透

3

高付加価値・顧客別対応で差別化

人工皮革トップブランドとして当社高付加価値事業を象徴するAlcantaraの業績を立て直すため、構造改革による徹底した体質強化と更なる収益性獲得のための成長拡大策を同じ熱量で推進する。

■ Alcantara社の業績低迷の要因

- ・欧州経済減速による高級車市場の需要低迷
- ・地政学リスク顕在化(ウクライナ戦争)による製造コストの急騰

成長
拡大

構造改革

Dプロジェクト体制のもと、日本生産、販売、管理各分野からチーム編成し、推進を支援。

■ 新たな構造改革、体質強化の骨子

- ・固定費削減：組織体制・事業規模に応じた最適化。
- ・比例費削減：製造原価削減(生産性向上、基布品種統廃合、原燃料購買契約の見直し)

欧州他のハイエンドブランドをターゲットに非自動車分野の高付加価値商材を拡充。事業ポートフォリオの平準化による市況変動へのレジリエンスの強化を推進。

■ 成長軌道への回帰/更なる収益性獲得のドライバー

- ① 主要自動車OEMとのダイレクトマーケティングにより関係を強化し、参入障壁の構築
- ② 精密なターゲット戦略に基づいた超富裕層市場におけるポジティブなスパイラルの形成

Alcantara®ブランドと共鳴する超富裕層向けブランド(トップアパレル、スーパースポーツカー、自家用ヘリ、ヨット、高級家具など)を丁寧にターゲットング。採用が次のプロモーションに直結するスパイラルを形成。



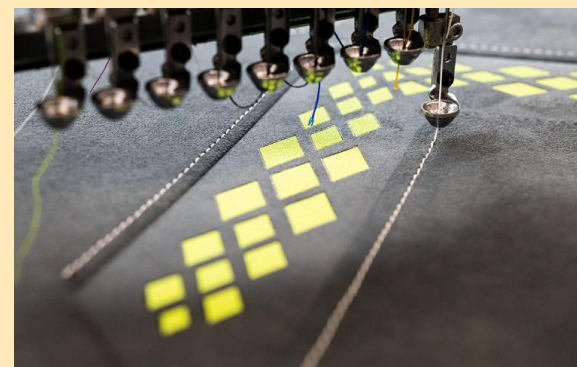
Alcantara® + Ferrari

Alcantara® + Linge Roset



Alcantara® + Stone Island Ghost

③ 加工度向上/オーダーメイド対応による付加価値/差別化の追求～”Complex Manufacturing“拡大



Alcantara®工場内の付加価値加工(刺繍、エンボス、裁断)ラインを拡充し、紡糸～製品の一貫加工による差別化品の拡販で増益を図る。

(3) 成長回帰戦略 : 人工皮革事業 「 “ALCANTARA®”、“Ultrasuede®” のブランドアイデンティティの更なる浸透 」 ‘TORAY’

- 2ブランド戦略を中核としてブランド価値向上を継続的に推進
- 自動車内装、インテリア、コンシューマーエレクトロニクス用途を中心にグローバルに事業を拡大

ALCANTARA®

<アルカンターラ社(伊)>

Made in Italyとデザインが融合

サステナビリティ重視を特長とするラグジュアリーブランド



- 欧州自動車ハイエンドモデル、トップアパレル、富裕層向けモビリティ(自家用ヘリ、ヨット)、万博展示会場など、**象徴的モデル**への採用を通じたブランドイメージ強化。

ultrasuede®

<東レ ウルtrasuede事業部(日本)>

当社の先端テクノロジーによる**多彩な商品群**の
日本発先端材料ブランド



- **ブランドコンセプト浸透/デザインイメージ喚起**を主眼としたUltrasuede® Collectionの継続+相手先出張出展
- アカデミアでのワークショップ開催を通じた**次世代へのブランドイメージ浸透**

(3) 成長回帰戦略 : 人工皮革事業

「高付加価値・顧客別対応で差別化」(自動車内装用途)



最重要用途の自動車内装用途における顧客密着型ビジネス推進

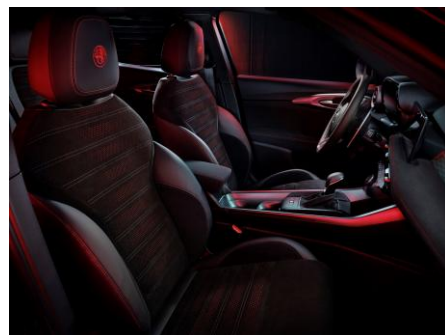
- ・主要各地域で自動車OEMへのダイレクトアプローチとサプライチェーン延伸(ラミ品・裁断品供給)を推進
- ・世界各地の主要なお客様に対してきめ細やかな対応を提供するために、東レグループのグローバル拠点からの販売・供給体制を構築

	製品名	原系	生機	染色	ラミ加工	裁断・縫製	シート・天井 Tier1	車両組立
東レ	Ultrasuede®	東レ株式会社	(日本国内生産)	*染色のみ外注委託	ラミ品も供給		Adient, Magna, Toyota Boshoku, TS Tech, Howa等	自動車メーカー
	Alcantara®	Alcantara S.p.A	(イタリア生産)	*染色まで一貫生産	ラミ品・裁断品も供給		Coindu, Adient, Grammer, Zwisstex, KEK等	自動車メーカー

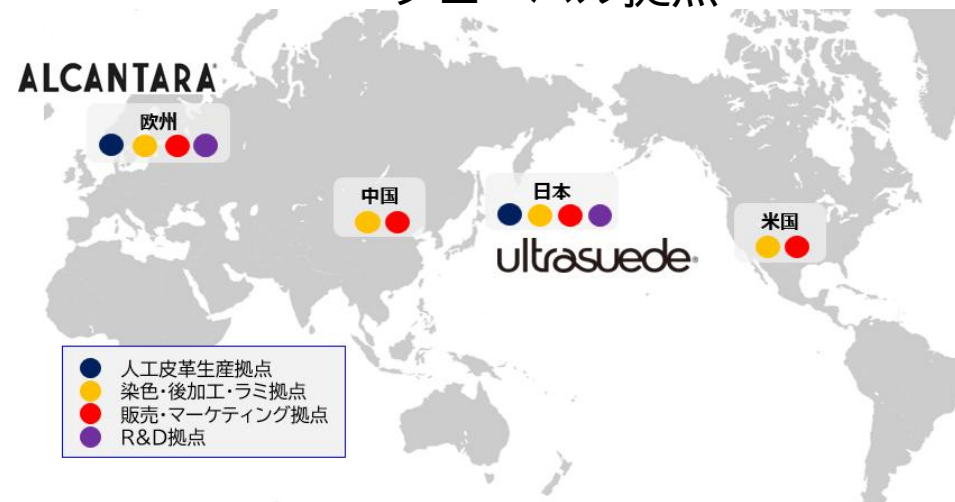
<ウレタンフォーム・ラミ品>



<裁断品>



グローバル拠点



(3) 成長回帰戦略 : 人工皮革事業 「高付加価値・顧客別対応で差別化」(新商品)

ultrasuede® nu

- ・豊かな質感とデザイン性、高い機能性とを兼ね備えた新時代の高感度マテリアル。
スエードと銀面のタッチ・外観が共存。
- ・「軽やかに呼吸する、次世代の革」として、**これまでの天然皮革・合成皮革を超えた、
新たな選択肢をお客様に提供**

スエード調人工皮革	ultrasuede® nu	銀面調人工皮革
<p>立毛層 基材層</p>	<p>樹脂層 立毛層 基材層</p>	<p>樹脂層 立毛層 基材層</p>

ultrasuede® nu 6つの特徴

- 上質なアニリン革を彷彿とさせる繊細な質感、しなやかさ
- 落ち着いた独自の光沢感
- 軽量で、心地よい通気性
- 軽くて均質、素材としての使い勝手のよさ
- 多様なバリエーション・機能・用途
- 断ち切りや後加工が自由自在の意匠性



非自動車用途においても、既存分野の事業強化、新規成長分野への積極的なコミットを通じ、事業拡大を推進。

■ インテリア用途での サプライチェーン強化

欧州でUltrasuede®裁断・縫製事業を開始(当社グループAlva社(ポルトガル)との協業)

専用ショールームを併設し、QRサービス強化
Ultrasuede®ショールーム



■ CE(コンシューマエレクトロニクス)分野への拡大

急成長市場のCEデバイスのケース外装、内装保護材向けなどに、

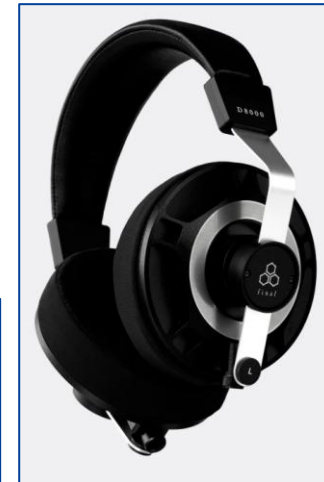
①高い強度、耐久性と、②薄く、しなやかな手触り、上質な素材感を同時に満たす素材として、Ultrasuede®、Alcantara®の採用が拡大中。

スエードを超える新商品(Ultrasuede®nuなど)の投入で更なる適用部位の拡大を狙う。



**ALCANTARA
- Microsoft**

**ALCANTARA
- Motorola**

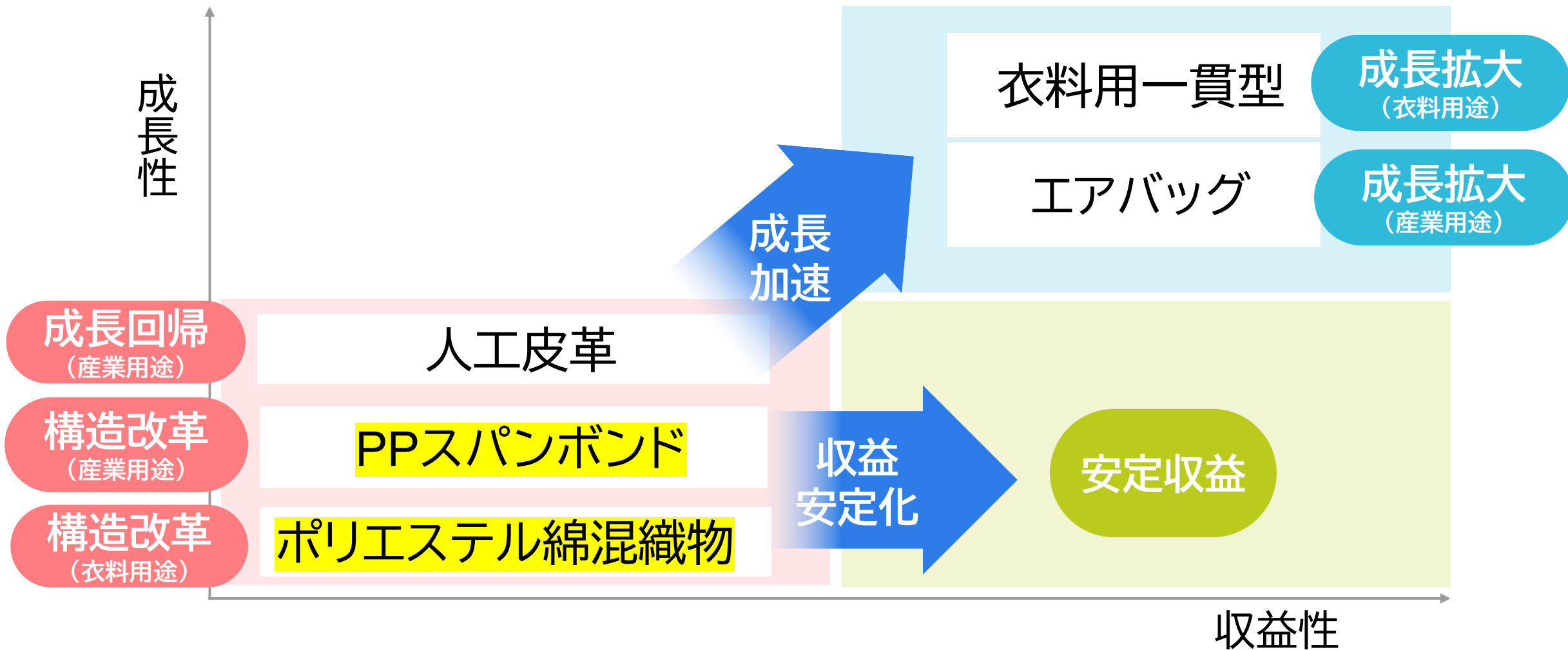


**Ultrasuede
- final**



**Ultrasuede
- NuAns**

繊維事業のポートフォリオ転換・強靱化 「成長拡大・回帰」と「構造改革」 ‘TORAY’



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

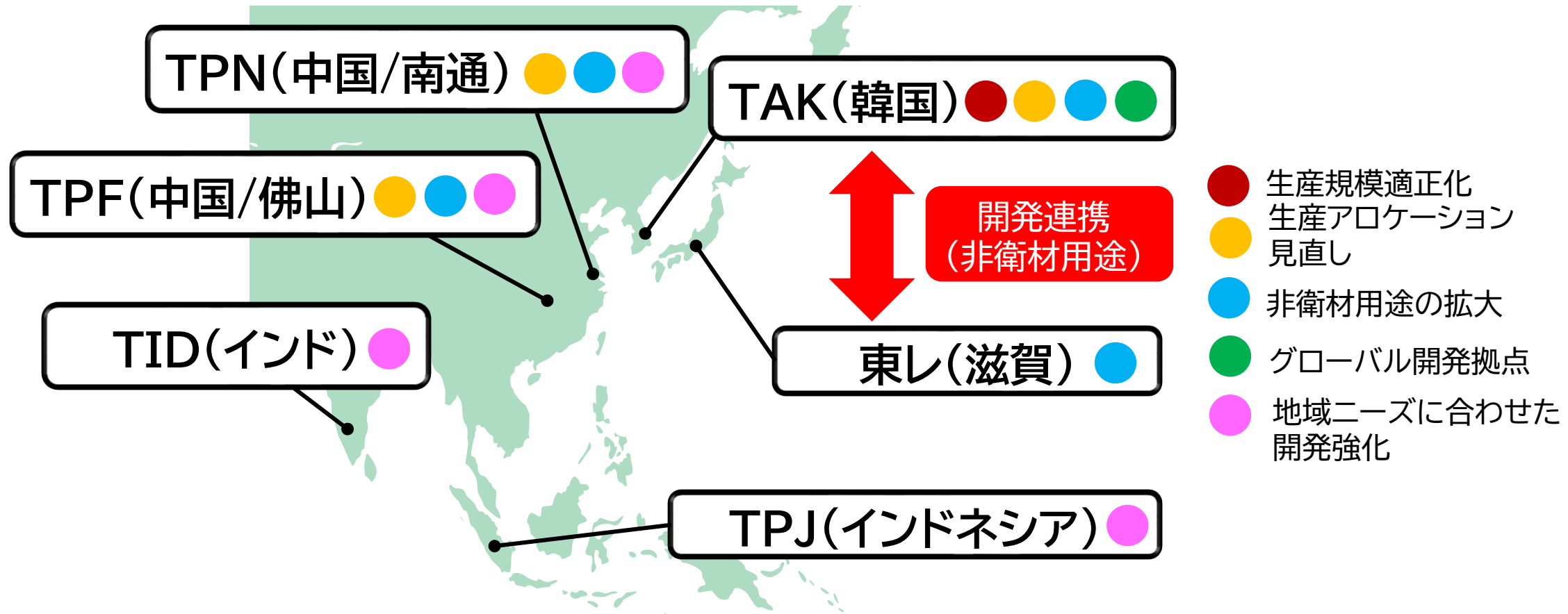
AP-G2025

- ・衛材市場成長鈍化に合わせた生産規模の適正化(リエンジニアリング)/適地生産(生産アロケーション)の見直し。
- ・2025年度、黒字化達成。



IGNITION2028

- ・差別化品開発(グローバル開発+ローカライゼーション開発)・・・地域ニーズに合わせた開発の強化
- ・非衛材用途の拡大(東レ“ARTORAY”との連動)・・・産業資材用差別化品の拡大

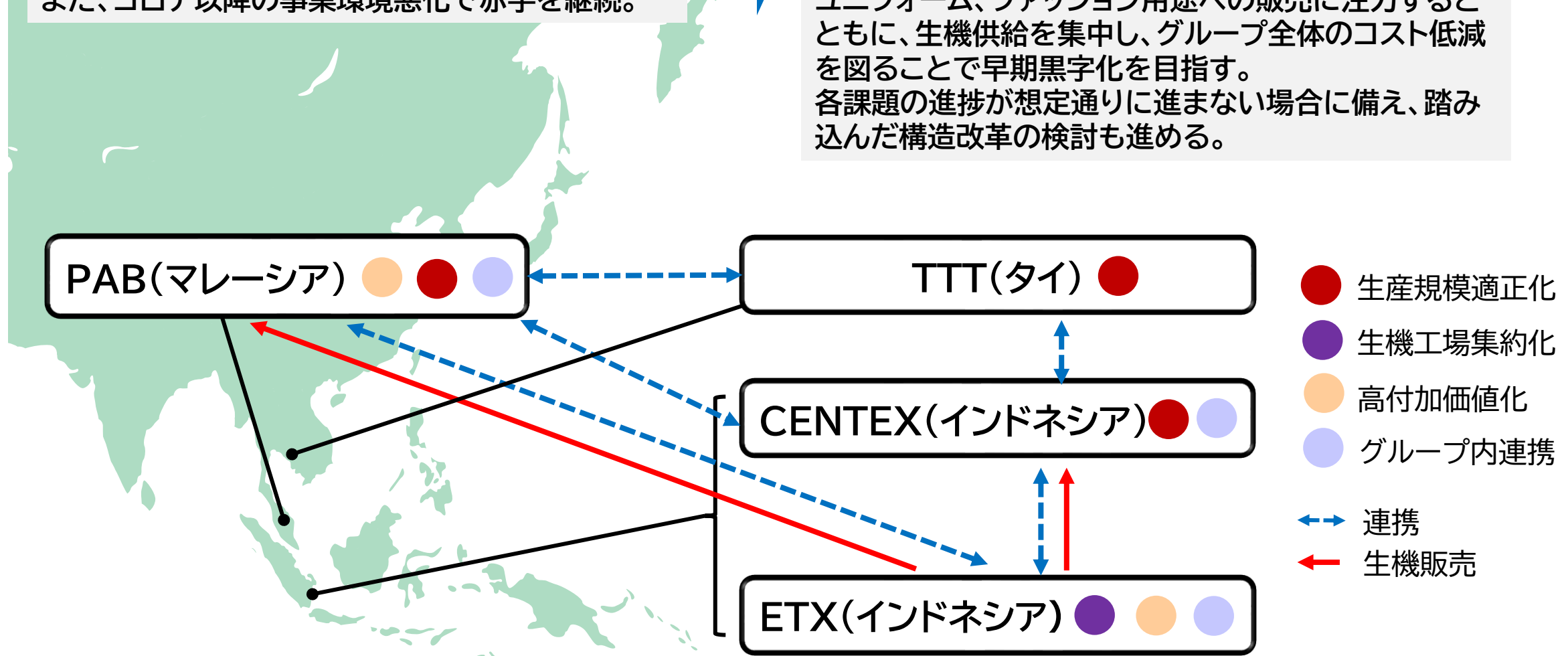


AP-G2025

定番紳士シャツ用途は需要縮小・安値流入で厳しく、また、コロナ以降の事業環境悪化で赤字を継続。

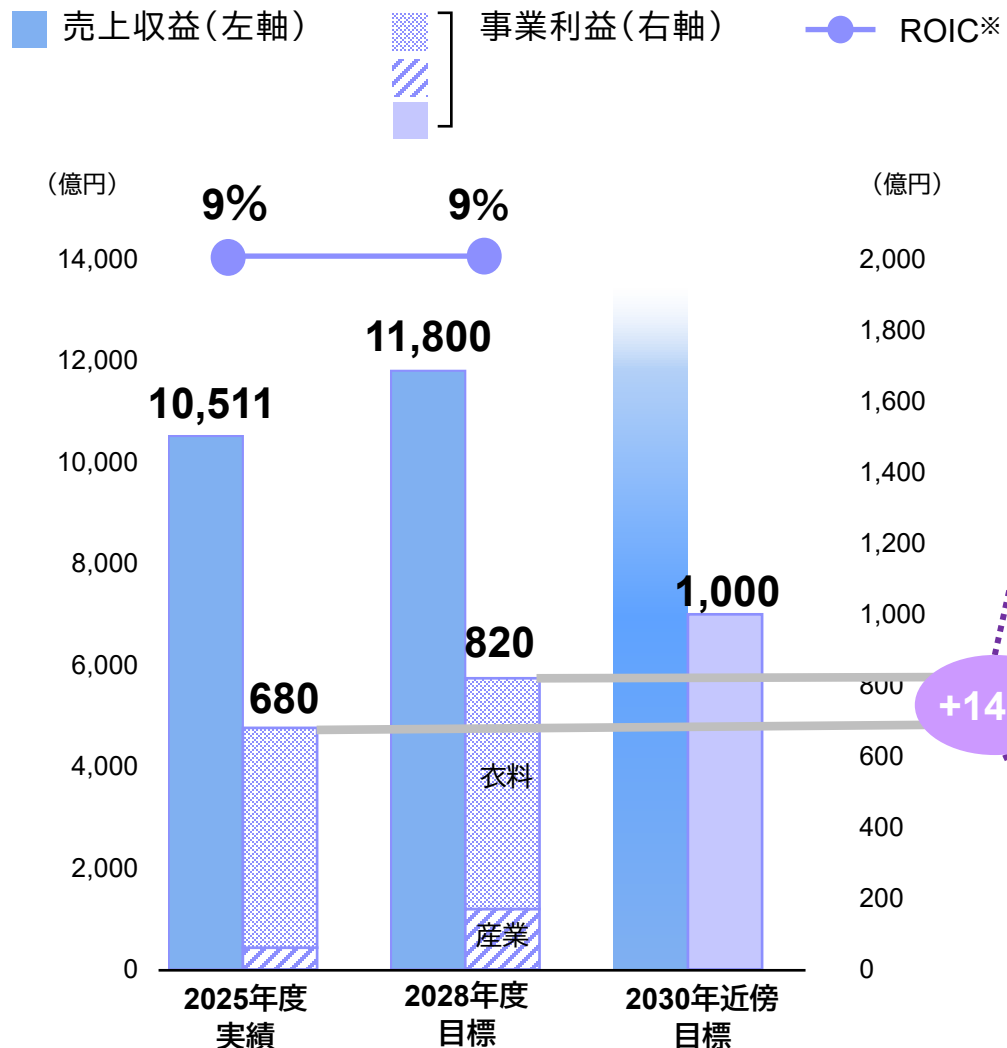
IGNITION2028

当社グループ内での事業連携により高付加価値品をユニフォーム、ファッション用途への販売に注力するとともに、生機供給を集中し、グループ全体のコスト低減を図ることで早期黒字化を目指す。各課題の進捗が想定通りに進まない場合に備え、踏み込んだ構造改革の検討も進める。



V

2028年度の目標値



①成長事業の拡大と高付加価値化の推進、及び事業構造改革を着実に実行。事業ポートフォリオの改善と収益力の底上げを進め、**2028年度事業利益は2025年度比+140億円の820億円**を目標とする。
 ②IGNITION2028での取り組みを進め、2030年近傍に事業利益**1000億円**を目指す。

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
	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
	④PPスパンボンド事業 Dプロ推進による構造改革の完遂
	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) +31億円 / 産業用途(②③④) +109億円
-----	-----------------------------------

※ 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)

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