

TORAY IR Day

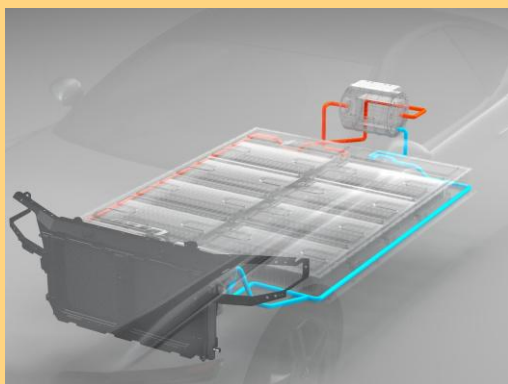
中期経営課題“IGNITION 2028”事業説明会

樹脂・ケミカル事業

2026年6月9日

東レ株式会社
上席執行役員 樹脂・ケミカル事業本部長

佐藤 裕之



INDEX

目次

I 事業概要

P.3-5

II AP-G2025の振り返り

P.6-7

III 中期経営課題

1. 事業環境認識	-----	P.9
2. 基本方針・戦略	-----	P.10
3. 主要課題	-----	P.11
4. 事業別成長戦略と取り組む課題	-----	P.12-21
5. 構造改革	-----	P.22
6. 技術研究課題	-----	P.23-25
7. リサイクル	-----	P.26-28

IV 2028年度目標事業利益と個別事業・施策の寄与度

P.29-30

I

事業概要

<樹脂事業 主要製品>

- ・ABS樹脂「トヨラック™」・PBT樹脂「トレコン™」
- ・ナイロン樹脂「アミラン™」・PPS樹脂「トレリナ™」
- ・液晶ポリエステル樹脂「シベラス™」
- ・炭素繊維強化熱可塑性樹脂「トレカ™」
- ・ポリオレフィン発泡体「トーレペフ™」



<ケミカル事業 主要製品>

- ・カプロラクタム ・MDCB ・DMSO
- ・ポリサルファイドポリマー「チオコールLP®」
- ・ポリマ微粒子「トレミル®」
- ・真球ポリマ微粒子「トレパール®」
- ・動物薬「ラプロス®」「インターキャット®」



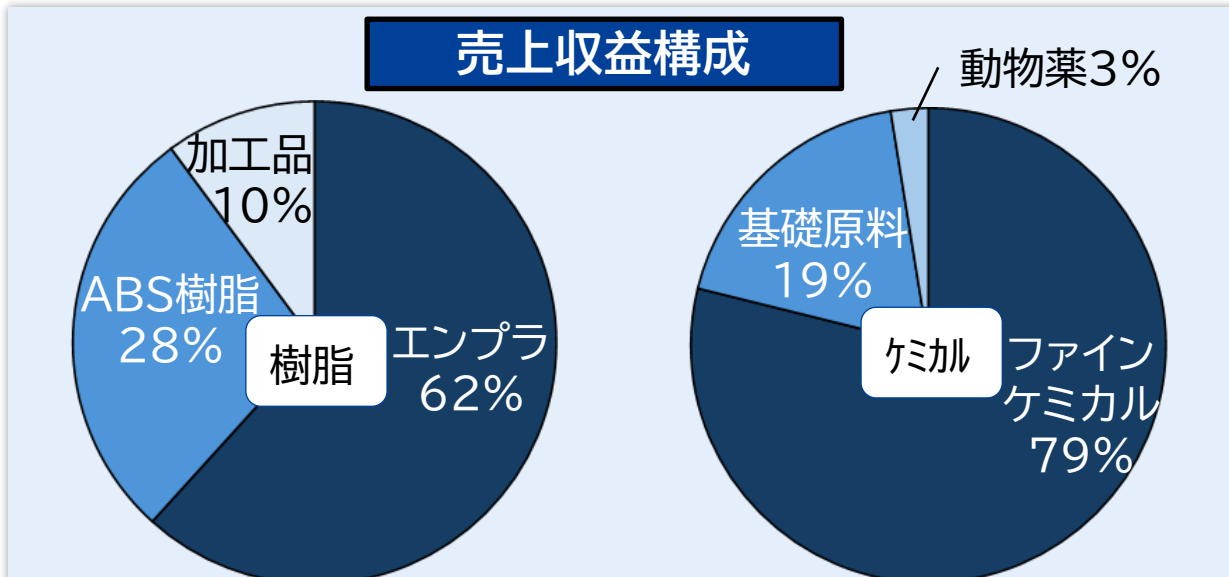
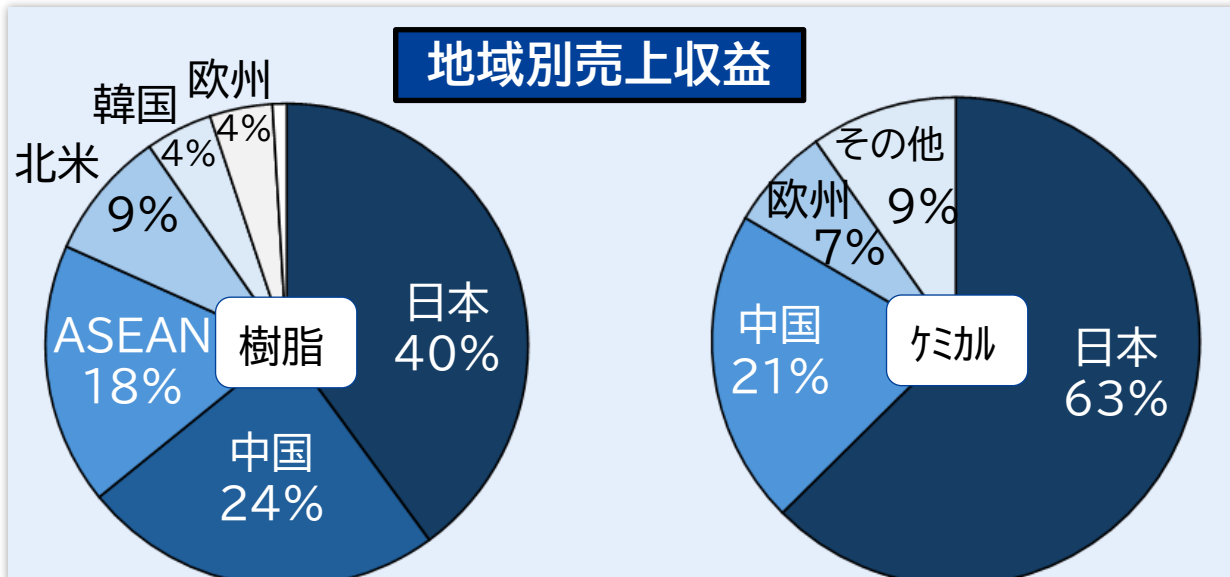
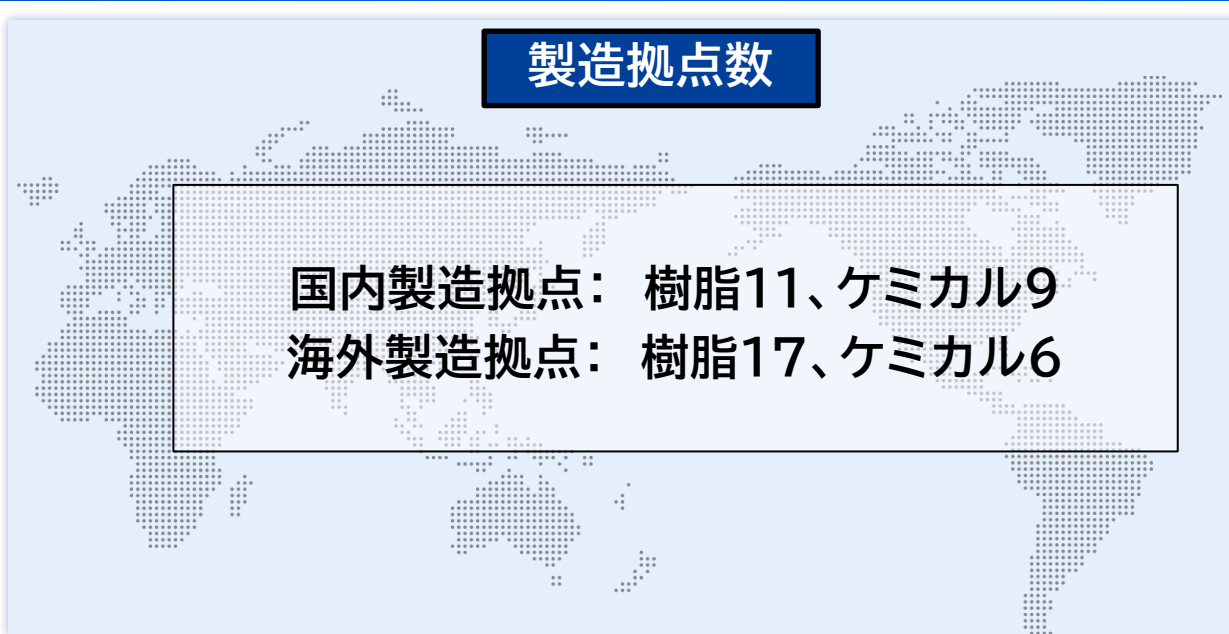
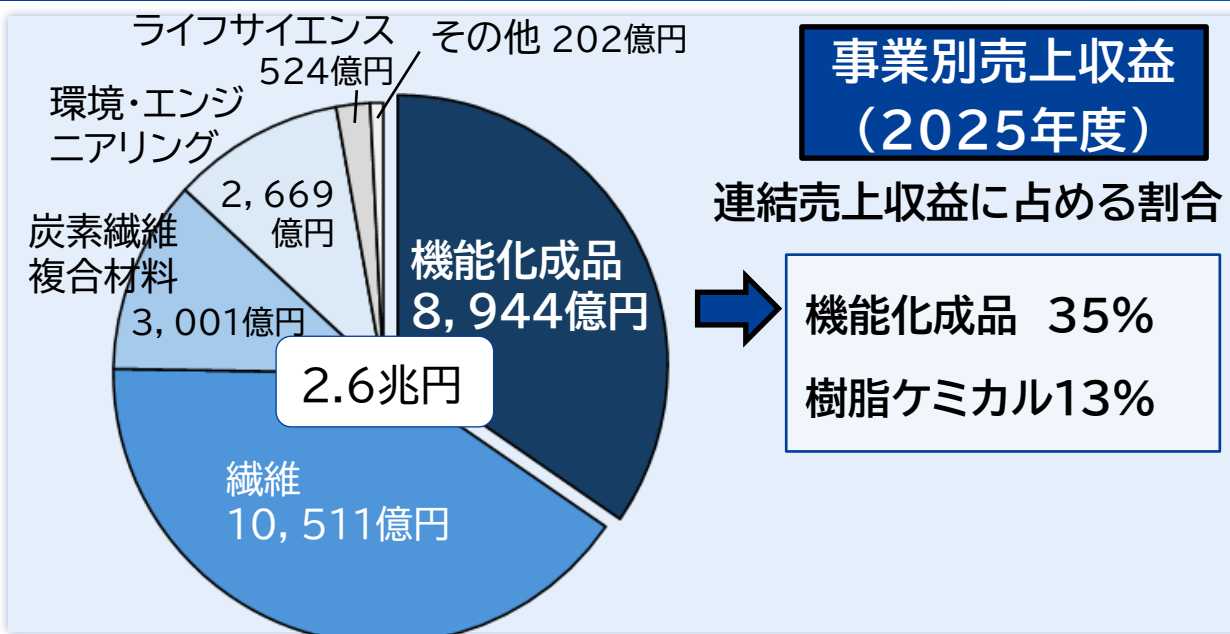
<DMSO>

電子部品剥離液
医薬・農薬向け溶媒



<チオコールLP®>
建築用
シーリング材



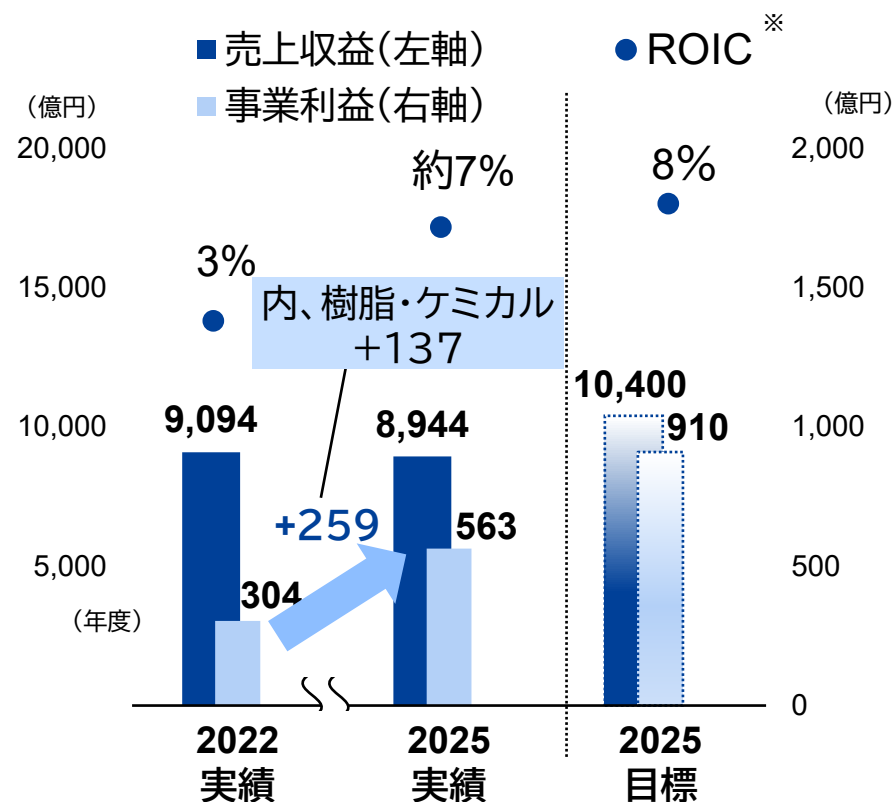


II

AP-G2025の振り返り

樹脂・ケミカル事業は2025年度目標未達も、2022年度比大幅増益。

業績推移（機能化成品セグメント）



※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)

樹脂・ケミカル事業

2025年度目標比未達

北米、中国の自動車生産台数の想定比低下、ラクタムスプレッドの大幅低下(想定1,500USD/t→620USD/t)、MDCB等のファインケミカル製品の価格低下等を主因に、目標比未達。

2022年度比、大幅増益

高付加価値品拡大や戦略的プライシング推進により、ROICはAP-G2025期間を通して改善。

- ①ABS:Dプロジェクトの推進、高付加価値化や戦略的プライシング推進
- ②自動車事業:中華系Tierとの先行開発強化と高付加価値アイテム獲得
- ③PPS:差別化製品の拡大及びグローバル拡販を推進

III

中期經營課題

1. 樹脂・ケミカル事業の事業環境認識

中国過剰能力による競争激化

- 過剰供給により安価品がアセアン中心に流入
- 汎用樹脂・基礎化学品で価格低下と競争激化

日系顧客を取り巻く競争環境の変化

- 中国・ASEAN市場を中心とした競争激化に伴い日系顧客のシェア構成が変化
- 中華系新興企業の台頭により市場構造が変化

経済ブロック化の進行

- 中国／アジア／北米で分断・高関税化が進展
- サプライチェーン再編・顧客構造変化が加速

サステナブル要請の高度化

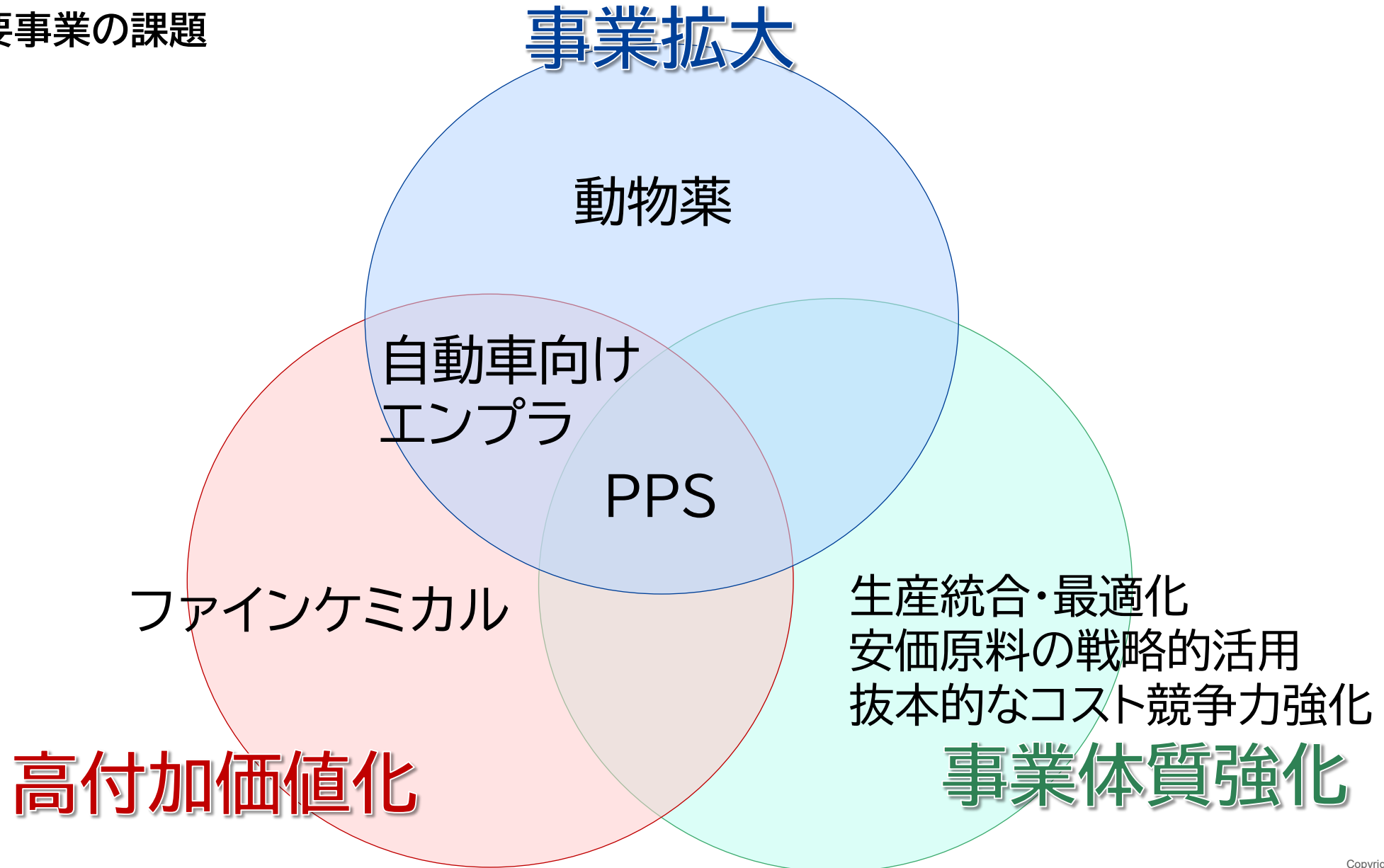
- GHG削減(Scope1-3)要求の拡大
- リサイクル材・バイオ材対応と追加コスト発生

2. 基本方針・戦略

- ・成長拡大と構造改革を両輪で推進し、ROIC向上を重視した事業運営を通じて、経済的価値の向上を図る。
- ・社会課題の解決に資する革新技术・先端材料を事業として社会に実装し、社会的価値の創出を図る。

		収益性・資本効率性改善(ROIC経営)	
		成長拡大	構造改革
経済的 価値の 向上		<ul style="list-style-type: none"> ① xEVに代表される成長市場・分野・地域への戦力投入 ② 技術開発・サプライチェーン強化による差別化、高度化 ③ イノベーション創出による高機能・高付加価値品の開発と新規事業の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ① 継続的なコスト競争力強化、生産体制の効率化 ② 低成長・低収益事業の構造改革断行 投下資本の増加抑制
社会的 価値の 向上		<ul style="list-style-type: none"> ① 顧客の多様な要請に応えるべく、リサイクル・バイオマスグレードを幅広くラインナップ ② 高度な化学物質管理・品質管理を付加価値として差別化 <p>→ 次期中経期間に、量産体制、品質管理体制、安定供給体制を構築、2030年以降の事業拡大の基盤を整備</p>	
経営基盤 強化		DX活用による業務効率化と高度化の推進	

3. 主要事業の課題



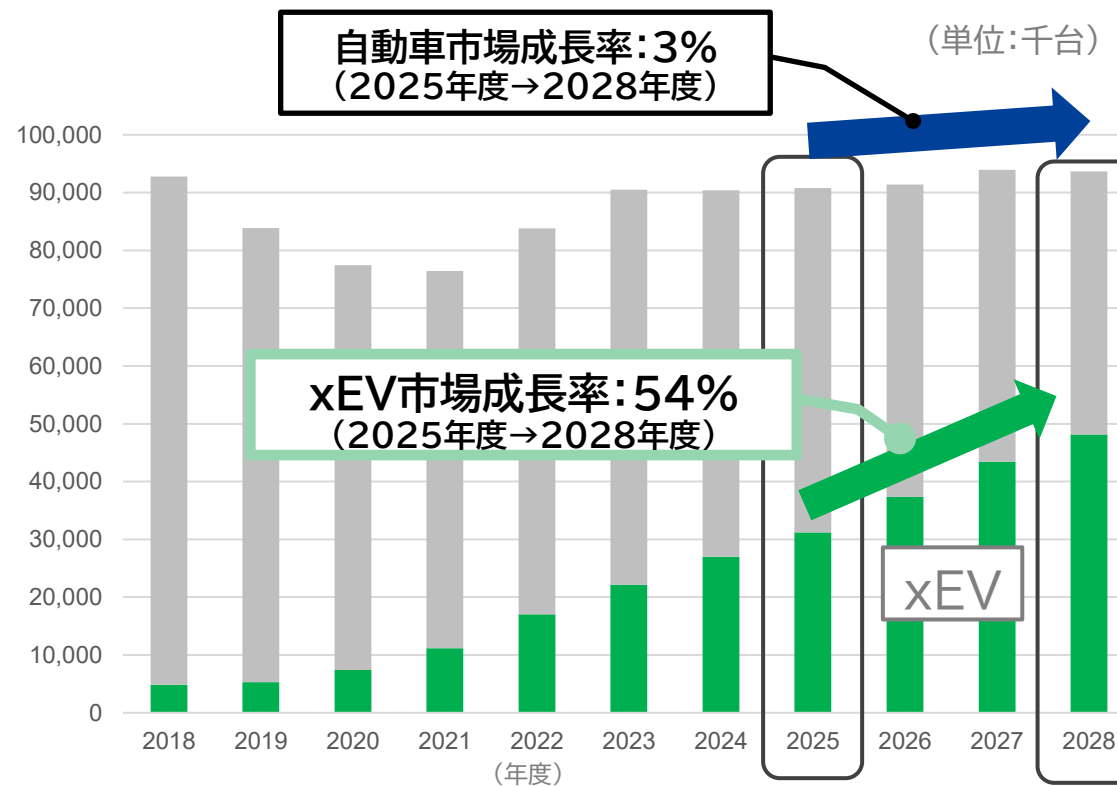
4. 事業別成長戦略と取り組む課題

(1) 自動車事業(エンプラ)

<成長戦略>

- ① 電動化需要を取り込み、グローバル市場での飛躍的拡大を実現
- ② グローバル市場におけるプレゼンス強化
- ③ トータルソリューションで差別化

グローバル自動車生産台数推移



出典: S&P Global及び東レ推定

xEV: EV+F-HEV+FCV(M-HEV除く)

4. 事業別成長戦略と取り組む課題

(1) 自動車事業(エンプラ)

<課題と施策>

① 競争激化するxEV市場での収益拡大

- ・現地開発・現地調達を強化(特に中国など)
- ・高付加価値化により、参入障壁を構築

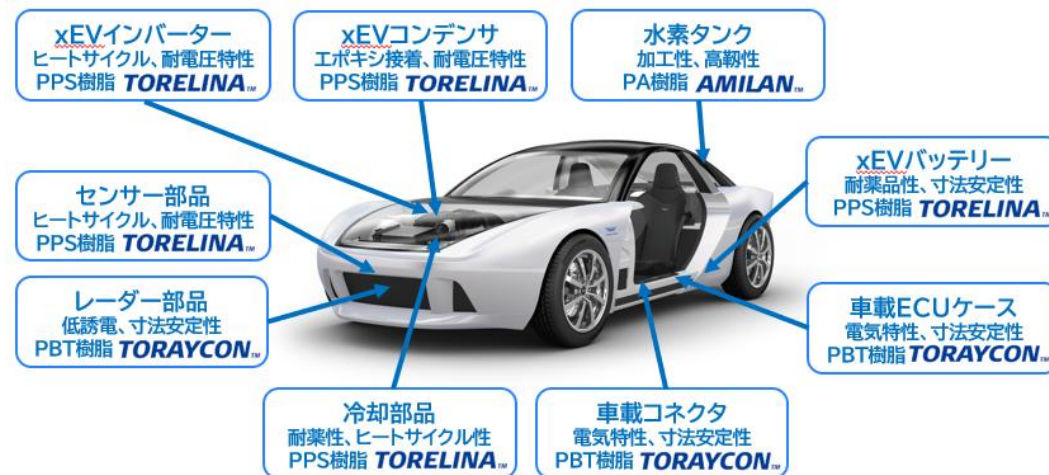
② グローバル各地域での市場変化への耐性の向上

- ・BEV普及スピードや地域差を踏まえ、PHEV・HEVも含めた柔軟な事業展開
- ・顧客基盤を広げ、景気変動に左右されにくい収益基盤を確立

③ 先行開発の推進と現地サポート体制の拡充

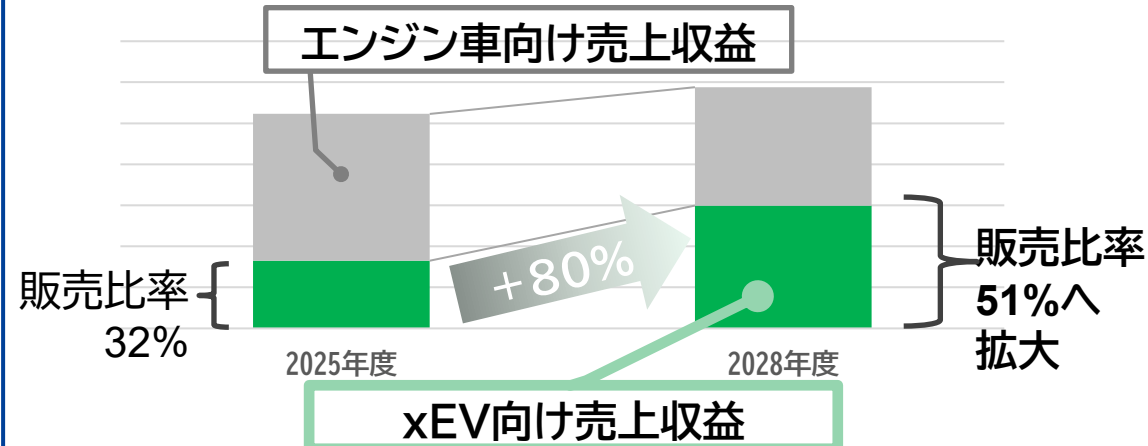
- ・設計・成形を含む提案力で付加価値を創出
- ・日本・中国・欧州での先行開発と中国・欧州のNS主体の組織力で高付加価値アイテムを獲得(勝ちパターンの創出)

xEV向け東レ採用製品



エンプラ事業自動車用途向けビジネス(売上収益推移)

エンプラ事業自動車用途向け売上収益: **12%増**
(2025→2028年度売上収益)



4. 事業別成長戦略と取り組む課題

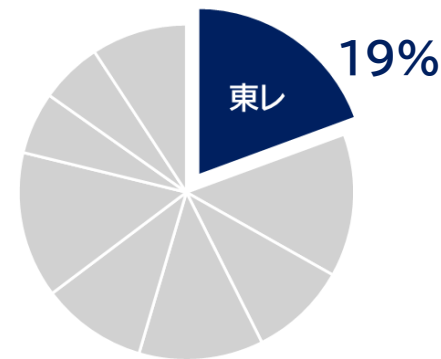
(2) PPS事業

<成長戦略>

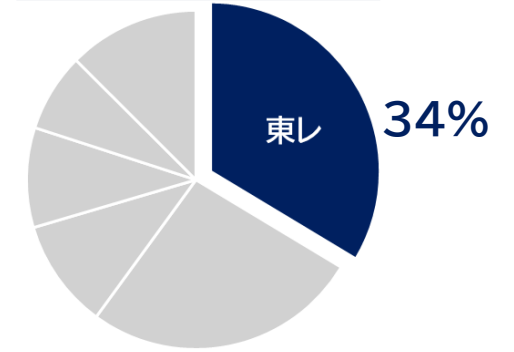
- ① モノマーから重合、コンパウンドまでの一貫体制を活かした事業拡大
- ② 強みを発揮できる重点用途での拡大
- ③ ソリューション提案力による付加価値拡大

PPSグローバルNo.1シェア

ポリマー生産量

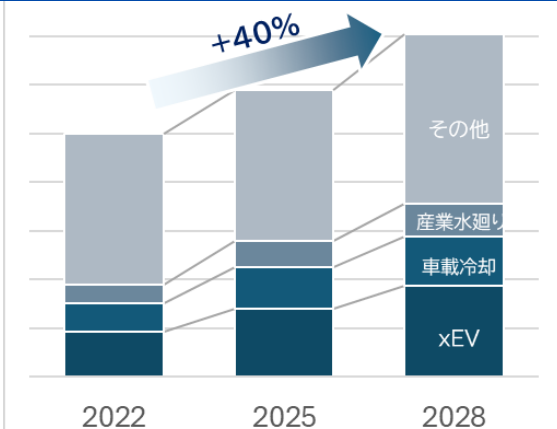


コンパウンド販売量



コンパウンド市場成長率と重点3用途

- ・xEV関連部品
インバーター、モーター
バッテリー
- ・車載冷却部品
ウォーターポンプ、冷却回路
冷却配管
- ・産業水廻り部品



4. 事業別成長戦略と取り組む課題

(2) PPS事業

<課題と施策>

① 競争激化するグローバル市場での優位性確立

- ・営業・技術・生産のグローバル一体運営により、差別化と競争力強化を徹底

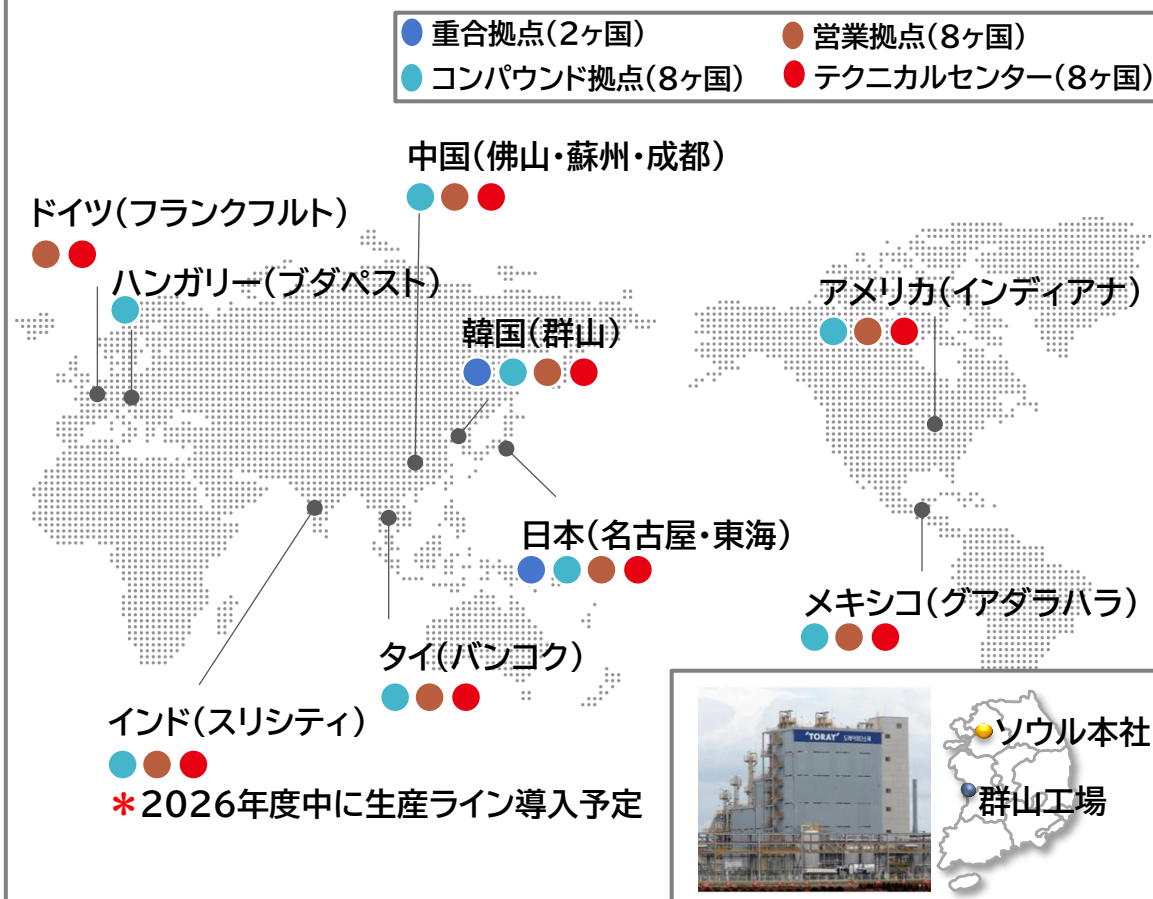
② コンパウンド主要用途での圧倒的シェア確立

- ・xEV、車載冷却、産業水廻りなど、強みを発揮できる用途に集中

③ 収益性確保

- ・グローバル最適運営、及び韓国新重合プラントの早期フル稼働によりコスト競争力を強化

東レPPSグローバル事業拠点



4.事業別成長戦略と取り組む課題

(3)イラン紛争後の想定シナリオと東レ樹脂事業の成長機会

< ポスト・イラン紛争で想定されるシナリオ >

電動化・再エネ領域の拡大とサプライチェーン変化

- ① 原油供給リスク顕在化により脱原油依存が加速
- ② BEVや太陽光関連分野が再成長
- ③ 強い中華系メーカー主導で、部品・材料サプライチェーンの変化が加速

東レ樹脂事業の成長機会

■ 中華系顧客への現地参入拡大

下記の東レG 中国基盤 を活用した需要捕捉

- ① コンパウンド3工場、成形加工2工場体制
- ② 中華系OEM、部品メーカー向け販売実績
- ③ 中国NS主体の組織力と先行開発力

■ 強い中華系顧客のグローバル展開に追随

東レGの グローバル同一品質供給体制 により需要を捕捉

→ 中華系メーカー主導で拡大する電動化・再エネ拡大需要を「中国基盤×グローバル供給力」で取り込む

4. 事業別成長戦略と取り組む課題

(4) ケミカル事業概要

合繊・プラスチック原料を中心とする基礎原料事業、医農薬原料、工業材料を中心とするファインケミカル事業、動物薬事業を展開



4. 事業別成長戦略と取り組む課題

(5) ファインケミカル事業

<成長戦略>

独自技術による品質とコストの優位性を強みに、ハイエンド用途で拡大し、持続的成長を実現する

<課題と施策>

① メタジクロロベンゼン(MDCB)(世界トップシェア)

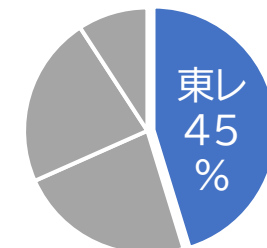
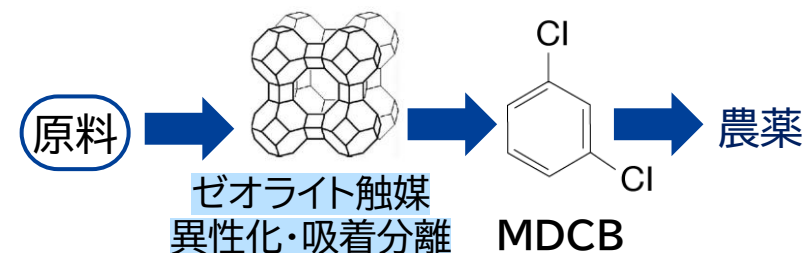
- ・コスト競争力を武器に世界農薬トップメーカーのシェア堅持、成長市場(印、中)での拡販

② DMSO

- ・品質優位性、生産2拠点(日本、中国)体制等を活かした半導体等高価格市場でのグローバル拡販
- ・高付加価値品である医薬品添加剤)のトップシェア奪取、滅菌品(StG)の再生医療用途での拡販

メタジクロロベンゼン(MDCB)

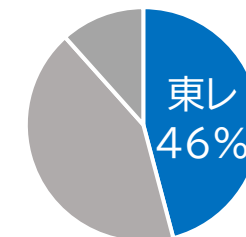
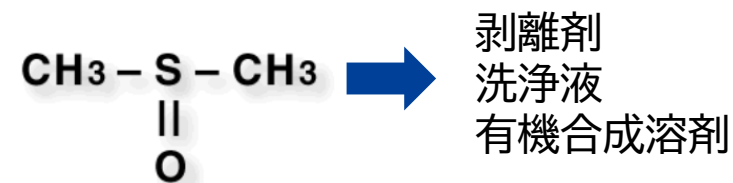
2025年世界シェア



独自開発のゼオライト触媒を用いたコスト競争力を有し、環境負荷の低い製法

DMSO

高価格市場(半導体等)での世界シェア



DMSO-StG(滅菌グレード)

世界初となる原料から滅菌プロセスまでの国内一貫生産体制構築、医薬品添加剤や細胞凍結保存液向けに販売開始。



4. 事業別成長戦略と取り組む課題

(5) ファインケミカル事業

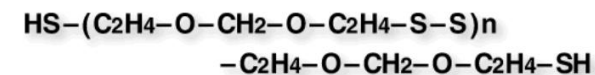
③ チオコールLP® (世界トップシェア)

- ・高付加価値、認証が参入障壁となる用途拡大 (高機能複層ガラスシーラント等)
- ・新規用途の開発・上市 (航空機、耐火塗料用途等)

④ 3Dプリンタ向け高機能微粒子

- ・3Dプリンタメーカーとの協業による需要の創出 (航空・宇宙・防衛、半導体、自動車など)
- ・PA6高機能真球ポリマー微粒子によるPA12微粒子代替
- ・高耐熱PPS微粒子 トレミル®の開発・拡販

チオコールLP®

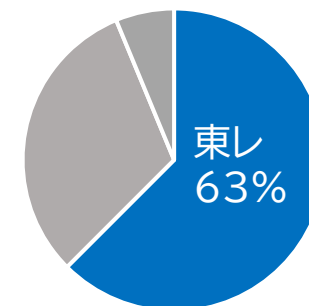


シーリング材(複層ガラス)、接着剤



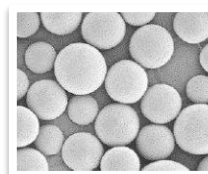
複層ガラスの断面

高機能複層ガラス用途における世界シェア



高機能微粒子

形状が複雑な部品を高機能樹脂で実現



PPS/PA6微粒子



スタックマニホールド



インテークマニホールド

4. 事業別成長戦略と取り組む課題

(6) 動物薬事業

「大切な家族と、ずっと一緒に」

“ともに暮らす動物と少しでも長く幸せに過ごしたい
そんな飼い主の想いに答えるために私たちは情熱をもって
革新的な動物薬を開発し、世界の獣医療の発展に貢献します”

<成長戦略>

- ① 既存製品の海外展開および適用対象拡大による事業拡大
- ② 動物の健康寿命の延伸ニーズに対応する新製品開発の推進



❖ 大切な家族と、ずっと一緒に。

“ともに暮らす動物と少しでも長く幸せに過ごしたい”

そんな飼い主の想いに答えるために、

私たちは情熱をもって革新的な動物薬を開発し、

世界の獣医療の発展に貢献します。

インターキャット®
(抗ウイルス薬)



世界初
ネコインターフェロン(組換え型)製剤

ラプロス®



世界初
動物用腎臓病薬

4. 事業別成長戦略と取り組む課題

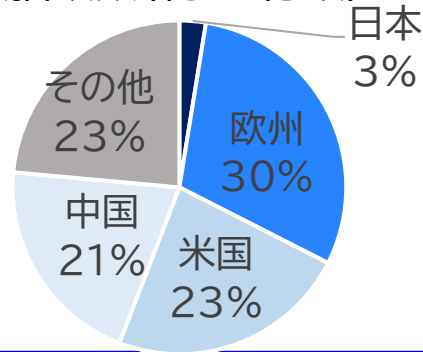
(6) 動物薬事業

<課題と施策>

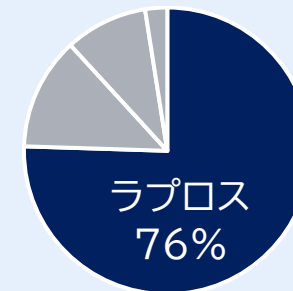
- ① 有効性を訴求したマーケティングの推進
- ② 大手動物薬メーカーとの協業
- ③ ラプロスの欧米市場での早期承認取得・発売開始
 - ・米国: 非臨床試験実施
 - ・欧州: 臨床試験実施
 - ・製造: グローバル生産体制の構築
- ④ ラプロス適用対象の拡大
犬疾患に対するラプロスの国内臨床試験を実施
- ⑤ 新薬開発
社内・社外シーズを活用したパイプライン拡充、
獣医大学・動物病院との共同研究を推進

ラプロス効能効果: 腎機能低下の抑制及び臨床症状の改善

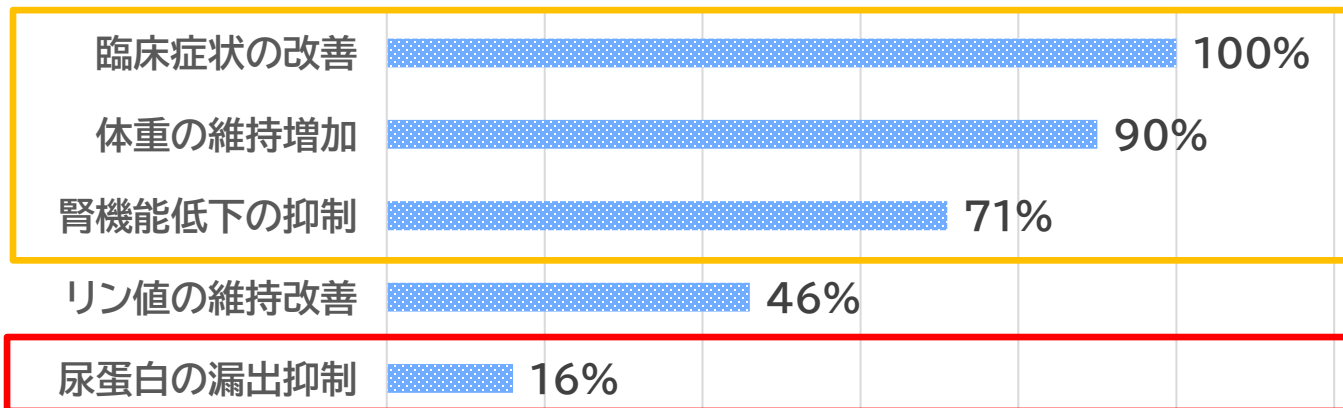
世界犬猫頭数(約6.8億頭)



2025年腎臓病治療薬国内シェア



市場調査: 獣医師(国内)が慢性腎臓病薬に期待する効能・効果(n=312)



競合品の効能は尿蛋白の抑制のみ、多くの獣医師がラプロスの効能効果に期待

 ラプロスの効能効果
 競合品の効能効果

5. 構造改革

(1) 生産体制再構築

生産体制を抜本的に見直し、生産設備の統合・効率化を推進。

- ① 生産体制を抜本的に見直し、グローバルでの生産統合・最適化を推進
- ② 中国を中心とした過剰供給を活かし、自社生産に拘らない安価原料の戦略的活用
- ③ 生産・調達・固定費構造を見直し、抜本的なコスト競争力の強化を実行

(2) 事業の高度化

先行開発の深化、グループ総合力の活用、戦略的協業を通じて事業の高度化を推進。

- ① 強みである先行開発の一層の深化による競争優位の確保
- ② 東レグループのリソースを最大限活かした「素材＋加工」の一貫ビジネス拡大
- ③ 戦略的協業、アライアンスの活用による事業成長の加速

6. 技術研究課題

	基本戦略	主要テーマ・主な取り組み
樹脂	高付加価値品開発	<ul style="list-style-type: none"> ・PPS拡大:差別化グレード開発(超柔軟、高耐電圧、高冷熱) ・NANOALLOY®:衝撃吸収部材用途(クラッシュパッド)拡大、制振材料拡大 ・先行開発:次世代モビリティ(xEV、自動運転)、データセンター 他
	革新的コストダウン技術	<ul style="list-style-type: none"> ・PPSモノマー、重合、コンパウンド一貫体制での抜本的コストダウン推進
	グローバル開発力深化	<ul style="list-style-type: none"> ・海外技術センターでの開発機能充実
ケミカル	革新的コストダウン技術	<ul style="list-style-type: none"> ・ラクタム光反応LED化
	製品高度化	<ul style="list-style-type: none"> ・ラクタムチェーン事業高度化(粒状硫安、化成肥料等)
共通	サステナブル社会への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・リサイクルエンプラ拡大(PBT/PPS/ABS他) ・基幹ポリマーバイオ化 ・循環型リサイクル技術確立 ・PA4海洋分解性ポリマー ・GHG削減(再生エネ積極活用、用役原単位改善継)
	生産体制の再構築	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点の集約による生産体制効率化 ・生産DX・AI活用による競争力強化

6. 技術研究課題 NANOALLOY®技術

ナノ分散



界面安定化ナノ制御

例1)
PPS/非晶性樹脂

ナノ共連続



両成分が連続構造

例2)
PBT/PC

ナノミセル



両成分が結合(ミセル)

例3)
PA6/エラストマ

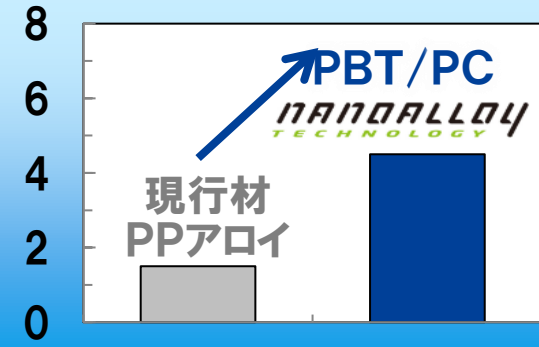
線膨張係数
($\times 10^{-5}/K$)

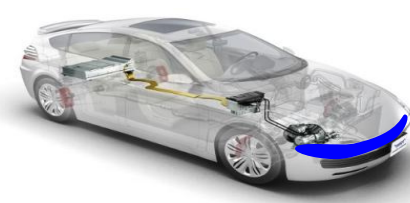




超高寸法
⇒ **光学関連部品**

エネルギー吸収量
(kJ)





高エネルギー吸収性
⇒ **衝撃吸収部材(クラッシュパッド)**

高速引張破断伸び
(%)






高速衝撃時に柔軟に変形
⇒ **スポーツ用途展開**

6. 技術研究課題 ラクタム関連製品強化

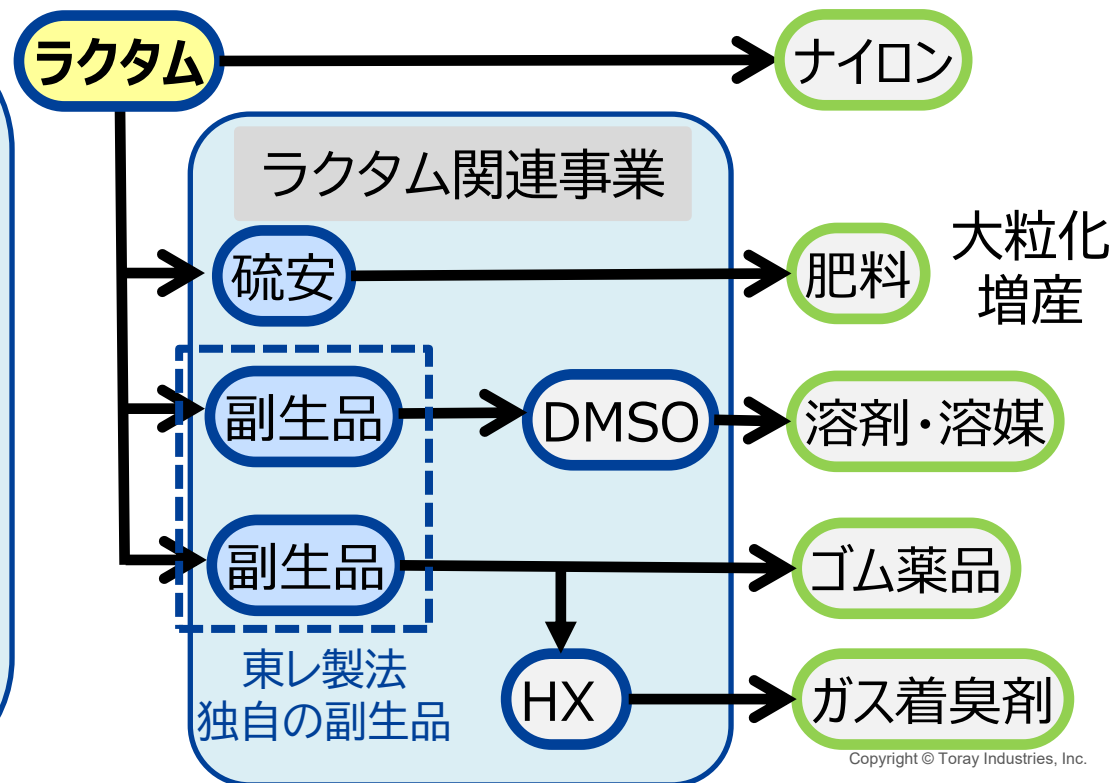
カプロラクタム: 独自の光反応技術(PNC法)を用い、高い安全性(常温、常圧)
簡易プロセス(一段反応)を実現

PNC法: Photo Nitrosation Cyclohexaneプロセス

関連事業: 独自の副生品を活用し、様々な分野で事業を展開

ラクタムプロセスの環境負荷低減
<施策>
光反応光源のLED化
LEDを活用した新型ランプを開発中

光反応槽



7.リサイクル①リサイクル樹脂・バイオマス樹脂のラインナップ

	リサイクル手法	原資	グレード
PA6	MR	PIR PCR	非強化、GF強化、GF強化耐熱 etc.
	CR(解重合)	PCR	開発中
PA66	MR	PIR ELV	非強化、GF強化、GF強化耐熱 etc.
PBT	MR CR(解重合)	PIR PCR	非強化、GF強化、GF強化低反り、GF強化低反り耐加水分解
PPS	MR	PIR	成形工程端材のクローズドリサイクル(開発中)
	CR(油化) (MB品)	PCR	東レPPS樹脂の全グレードに適用可能
	バイオマス (MB品)	バイオマスナフサ	東レPPS樹脂の全グレードに適用可能
ABS	MR	PCR	一般、高衝撃、耐熱、良塗装、耐熱良塗装グレード
	バイオマス (MB品)	バイオマスナフサ	東レABS樹脂の全グレードに適用可能
PC/ABS	MR	PCR ELV	一般、良塗装、耐熱、良塗装低線膨張、良塗装振動溶着グレード

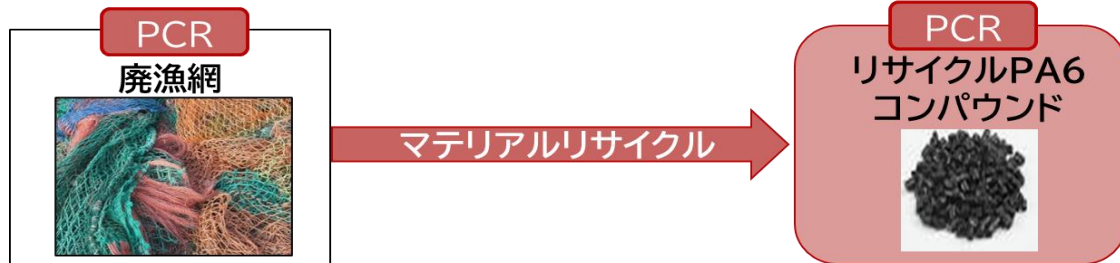
MR マテリアルリサイクル
 CR ケミカルリサイクル
 MB品: マスバランス品
PIR 生産工程で発生する端材のリサイクル
PCR 使用済み回収製品のリサイクル
ELV 廃車由来リサイクル(PCR)

様々なリサイクル手法・原資を使いこなし、幅広いラインナップを用意、顧客の多様なニーズに対応

7.リサイクル②リサイクル技術

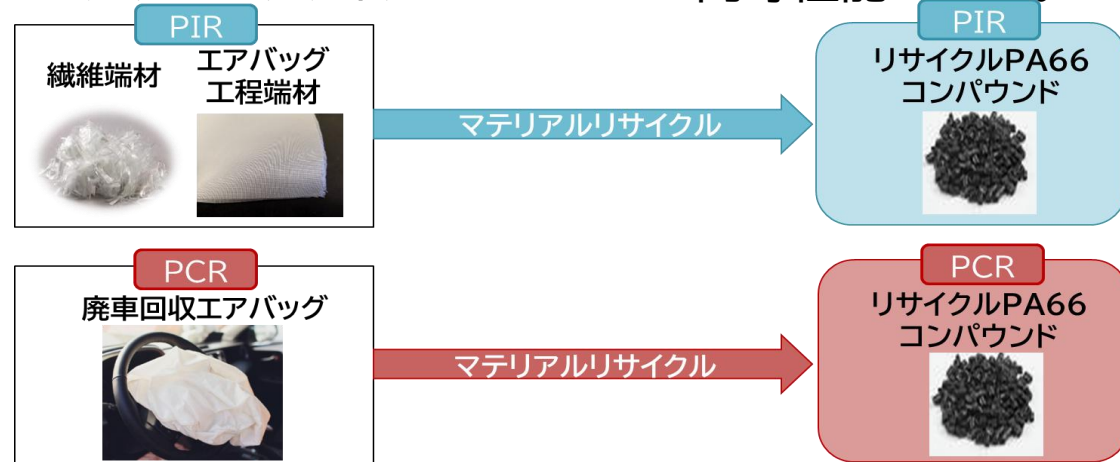
(1)PA6/オープンリサイクル

マテリアルリサイクルでバージン同等の性能を実現。



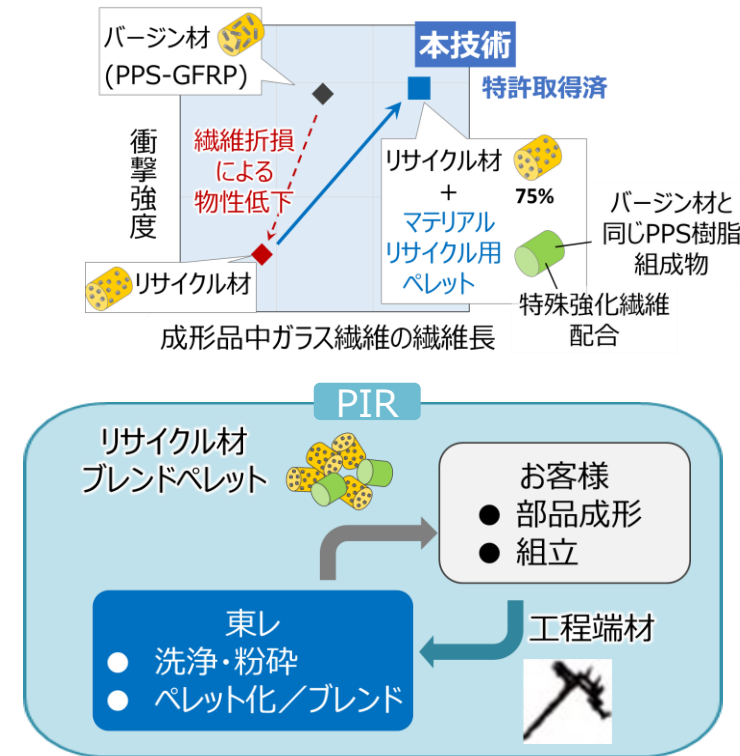
(2)PA66/オープンリサイクル

マテリアルリサイクルでバージン同等性能を実現。



(3)PPS/クローズドリサイクル(成形工程端材)

通常のマテリアルリサイクルでは、GF折損の影響で機械物性は低下。東レ独自の物性回復技術でバージン同等性能を実現。



リサイクル原資・顧客ニーズに合わせたサプライチェーン構築(オープンリサイクル・クローズドリサイクル)

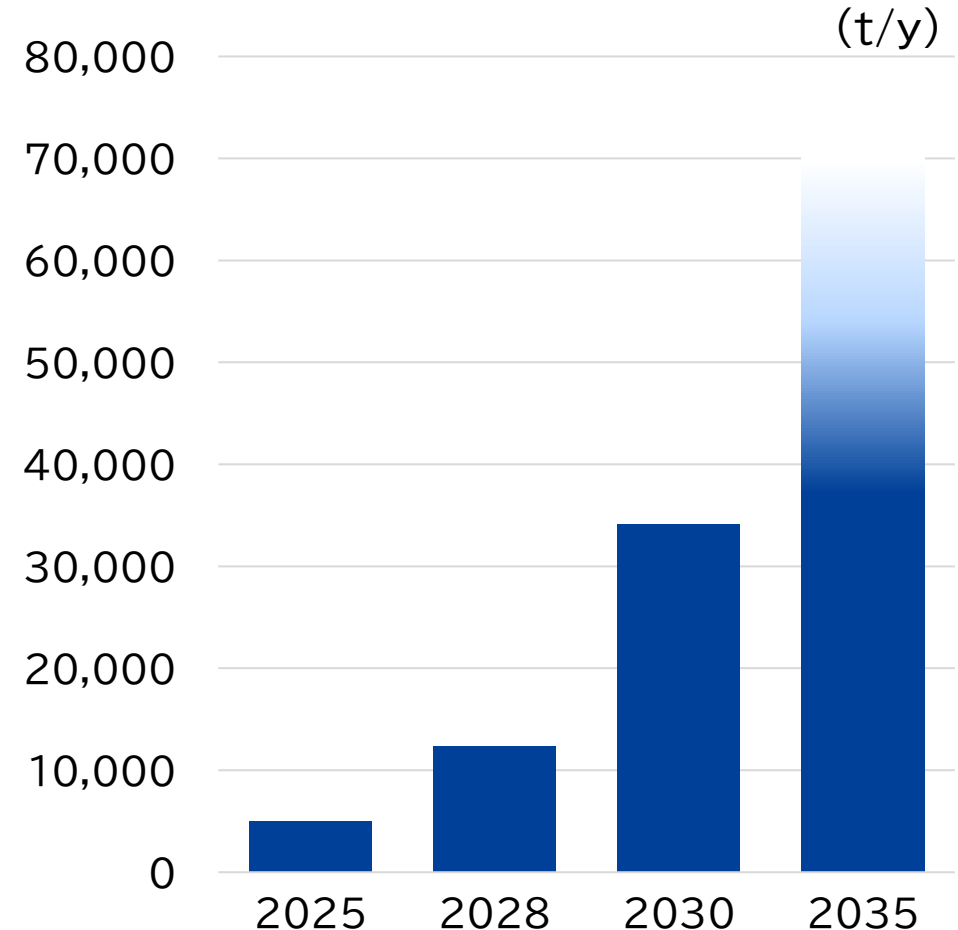
7.リサイクル③リサイクル樹脂・バイオマス樹脂の拡販目標

- (1)幅広いリサイクル樹脂ラインナップ
 - ①マテリアルリサイクル、②ケミカルリサイクル
 - ③バイオマス
 → 顧客のリサイクル率向上、GHG削減に貢献。

- (2)サプライチェーンの徹底管理
 - ①リサイクル原料回収、②粉砕、③異物分別
 - ④洗浄、⑤樹脂コンパウンド
 → 高度な品質管理を付加価値として差別化

- (3)量産体制、品質管理体制、安定供給体制を構築
 - 2030年以降、本格量産開始

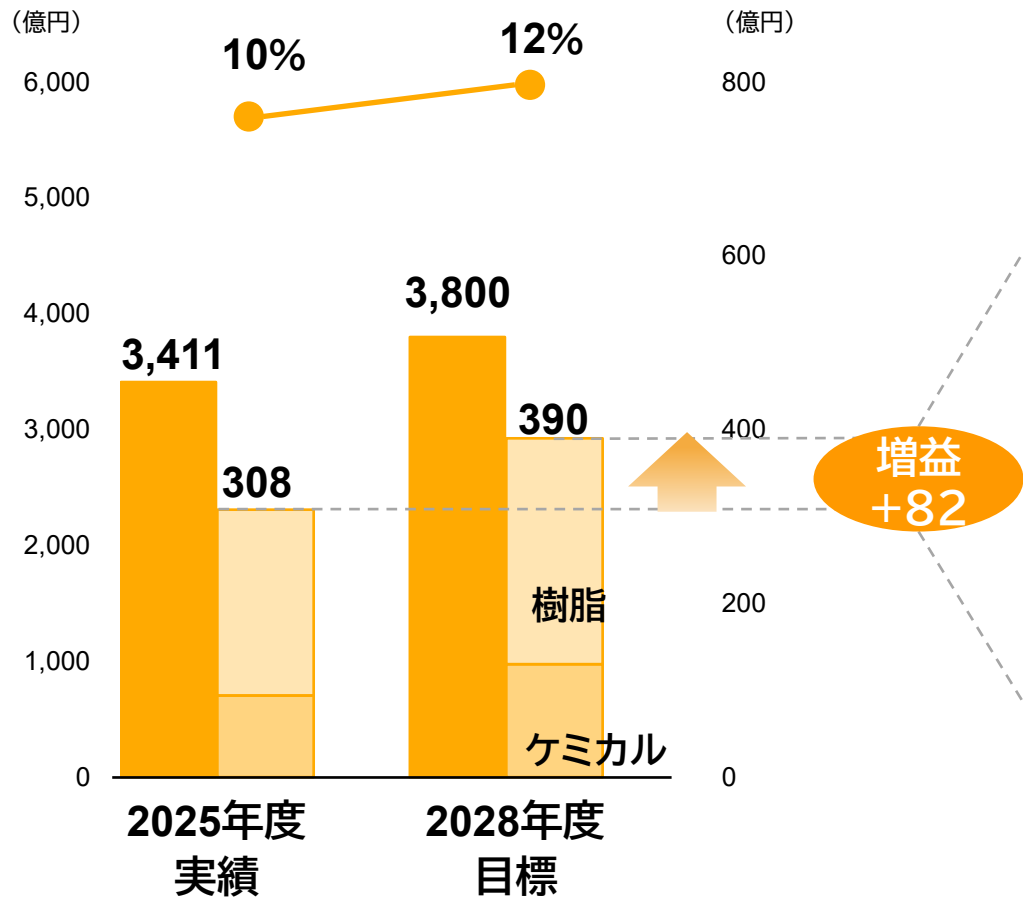
リサイクル樹脂・バイオマス樹脂の拡大目標



IV

IGNITION 2028目標値と 個別事業・施策の寄与度

■売上収益(左軸) ■事業利益(右軸) ROIC※



成長拡大と構造改革を同時に進め、**2028年度に売上収益3,800億円、事業利益390億円の達成を目指す。**

- | | |
|------|---|
| 成長拡大 | ①自動車向けエンプラ
xEV伸長と、先行開発によるグローバルでの需要取込み |
| | ②PPS樹脂
コンパウンド技術の差別化による高付加価値品の拡販及び抜本的コストダウン |
| | ③ファインケミカル
高付加価値、高品位用途の拡販による収益拡大 |
| | ④動物薬
欧米向けでの早期認証取得、上市による収益拡大 |
| 構造改革 | ①生産体制再構築
生産統合・最適化、安価原料の戦略的活用、抜本的なコスト競争力強化 |
| | ②事業の高度化
先行開発深化、グループ総合力活用、戦略的協業 |

※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。

