



TORAY REPORT
2026
2025年度(2026年3月期)

世界を変える。これからも。

目次

03 東レ理念

04 特集:100年にわたる
価値創造の軌跡

08 価値創造 ストーリー

08 ステークホルダーの
皆様へ

13 東レグループの
価値創造プロセス

14 経営のマテリアリティ

16 東レのビジネスモデルと
強み

17 特集:ユニクロとの戦略的
パートナーシップが示す
東レの「価値創出モデル」

20 価値創造戦略

20 東レグループの中長期戦略

20 TORAY VISION
2050

20 長期経営方針
“TORAY Challenges
2035”

21 中期経営課題
“IGNITION 2028”

28 特集:ROIC経営を支える
経営戦略・財務経理・対話の
連携

32 事業戦略

32 セグメント別戦略

34 イノベーション創出

36 繊維事業

38 樹脂・ケミカル事業

40 フィルム事業

42 電子情報材料事業

44 炭素繊維複合材料
事業

46 水処理事業

48 医薬・医療事業

50 エンジニアリング
事業

52 研究・技術開発戦略

55 知的財産戦略

58 DX戦略

62 サステナビリティ

62 サステナビリティへの
取り組み

64 人材戦略

72 特集:理念の社内浸透

74 環境戦略

79 サステナビリティ戦略

80 ガバナンス

80 取締役及び監査役

82 執行役員及びフェロー

84 コーポレート・
ガバナンス

90 新任社外取締役
インタビュー

94 社外取締役メッセージ

95 コンプライアンス

98 リスクマネジメント

101 パフォーマンス・ その他情報

101 財務ハイライト

103 非財務ハイライト

105 2025年度セグメント
別活動状況

106 マテリアリティから見た
「CSRロードマップ 2025」

110 ステークホルダー
エンゲージメント

111 外部評価

112 東レグループ拠点一覧

113 株式情報／企業概要

ナビゲーションボタンの使い方



目次に戻ります



直前に閲覧していたページに戻ります



前のページに戻ります



次のページに進みます



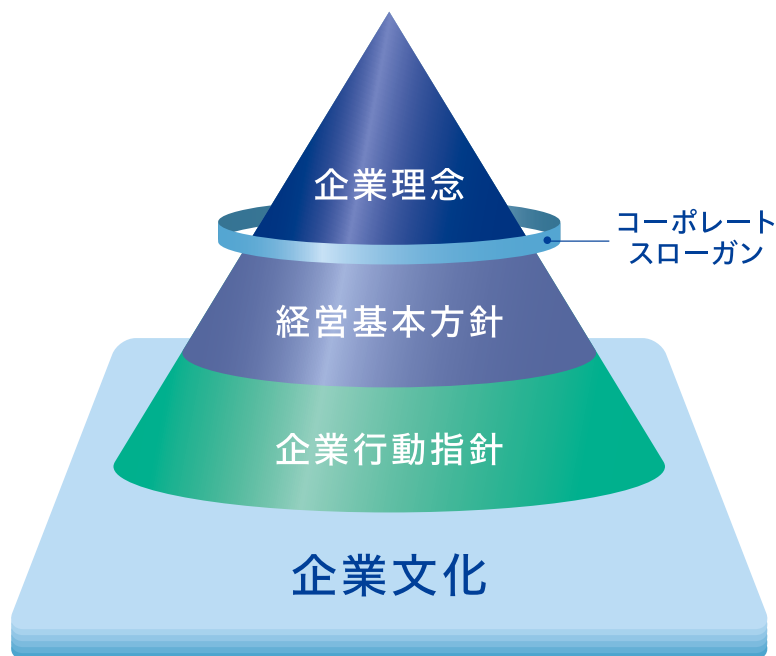
価値創造
ストーリー

価値創造
戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス・
その他情報



東レ理念

企業理念

わたしたちは新しい価値の創造を通じて
社会に貢献します

経営基本方針

お客様のために	新しい価値と高い品質の製品とサービスを
社員のために	働きがいと公正な機会を
株主のために	誠実で信頼に応える経営を
社会のために	社会の一員として責任を果たし相互信頼と連携を

企業行動指針

安全と防災	安全・防災・環境保全を最優先課題とし社会と社員の安全と健康を守ります
倫理と公正	社会的規範の遵守はもとより、高い倫理観と強い責任感をもって公正に行動し社会の信頼と期待に応えます
環境配慮	環境負荷の低減に資する事業活動を重要課題とし地球環境の保全と持続可能な社会の実現に貢献します
お客様第一	お客様に価値の高いソリューションを提供しお客様の満足と世界最高水準の品質を追求します
革新と創造	企業活動全般にわたる継続的なイノベーションを図りダイナミックな進化と発展を目指します
現場力強化	相互研鑽と自助努力により企業活動の基盤となる現場力を強化します
連携と共創	グループ内の有機的な連携と外部との戦略的な提携により新しい価値を創造して社会とともに発展します
人権尊重と人材重視	人権を守り多様性を尊重する企業姿勢のもと社員に意欲をもって能力を発揮できる職場環境を提供し人と組織に活力が溢れる風土をつくります
情報開示とコミュニケーション	企業情報の適切な開示とステークホルダーとのコミュニケーション促進により経営の透明性を維持します
リスク管理	多様なリスクの予防と適切な対応を徹底し持続的な事業運営基盤を構築します

コーポレートスローガン

Innovation by Chemistry



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス
その他情報

東レの100年を支えたDNA



1926年の創業以来、東レは社会の変化を見据え、素材の可能性を新たな市場と社会的価値へ変えてきました。その歩みを支えてきたのが、世代や事業領域を超えて受け継がれてきたDNAです。社会課題を起点に、人と技術へ長期的視点で投資し、パートナーとともに市場を創る。この一貫した価値創造の仕組みが、東レの持続的な成長と競争優位の源泉となっています。

新しい価値の 創造を通じて 社会に貢献する

理念

東レの原点はレーヨン国産化という前例のない挑戦でした。創業者・安川雄之助は「国民と経済の発展に貢献する」という志を掲げ、成功の保証がない中で新しい価値の創造に挑みました。この精神が、繊維、炭素繊維、水処理膜など数々の革新的事業を生み出す原動力となりました。創業以来変わることなく、東レは社会の期待に応えるイノベーションを生み出し、人々の暮らしと産業の発展に貢献し続けています。

▶ 短編映画「A RAY OF LIGHT／一条の光」

「企業は物をつくるだけでなく、人をつくらねばならない」「工場をもって人間修養の場とする」「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」。歴代の経営者が受け継いできた想いが「人を基本とする経営」の礎となっています。社員一人ひとりの成長を促し、挑戦を後押しする風土が、新たな技術や事業を育んできました。人を信じ、その可能性に投資する。この企業文化が東レの持続的な成長を支えています。

人を基本とする 経営 人材

研究・
技術開発

極限追求と 超継続

「深は新なり」。深く追求した先にこそ、新たな可能性が開ける。東レは創業以来、研究・技術開発を経営の中核に据え、この信念を貫いてきました。一つのことを深く掘り下げ、新たな可能性を切り拓く「極限追求」。素材の可能性を見極め、磨き込みながら粘り強く価値創出に取り組む「超継続」。炭素繊維複合材料が航空機の主要構造材として世界に認められるまで50年。未来を見据えて歩みを止めないDNAが、世界の産業と社会を支える先進材料を生み出しています。

ボーイングとの航空機用炭素繊維複合材料の開発、ユニクロとの「ヒートテック®※」開発など、東レの成長はパートナーとの共創の歴史でもあります。素材を提供するだけでなく、最終製品が生み出す価値まで見据えて、技術や供給体制を磨いてきました。川下市場に深く関わることで潜在需要を捉え、素材の性能を新たな市場へ結びつける。有力なパートナーとの長期的な共創関係は、新たな価値の社会実装と事業拡大を支え、継続的な成長を実現する東レの価値創出モデルとなっています。

※ヒートテック®は(株)ファーストリテイリングの登録商標です。

パートナーとともに 市場を創る 共創



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス
その他情報

東レは100年でどんな価値を提供し、どのように進化したのか



東レグループは1926年にレーヨンの生産会社としてスタートし、ナイロン、ポリエステル、アクリルといった3大合成繊維に加えて、フィルム、ケミカル、樹脂、さらには電子情報材料、炭素繊維複合材料、医薬・医療、水処理といった様々な分野において革新技術を開発し、多くの先端材料、高付加価値製品を創出してきました。2050年に目指す世界を掲げ、その世界の実現に向けて革新技術・先端材料がどのように社会課題の解決に貢献するかという視点を持って、引き続き長期的な企業価値の向上を目指しています。

レーヨンによる創業とナイロンの工業化

東レは、1926年1月、旧三井物産※によって設立され、人類初の化学繊維であるレーヨンのメーカーとしてその第一歩を踏み出しました。1927年8月には、滋賀工場でレーヨン糸の初紡糸に成功しました。

※旧三井物産は、現在の三井物産と法的連続性のない全く別個の企業体です。

1971

スエード調人工皮革の販売開始

軽さや優れた発色性からファッション素材として高い評価を受け、現在はウルTRASエード®、アルカンターラ®の両ブランドでグローバルに展開し、自動車内装や家具など幅広い用途に用いられています。



● 高度経済成長時代

炭素繊維 トレカ®の製造・販売開始

「軽く、強く、剛い」という優れた特性を持つ高機能炭素繊維。商標を“トレカ (TORAYCA)”と定め、1971年から販売活動を開始しました。



● ニクソンショック、変動相場制へ
● 日米繊維協定締結（沖縄返還）
● 第一次石油危機

1990

トレカ®プリプレグが米国ボーイング旅客機の一次構造材に認定

釣り竿、ゴルフシャフトなどのスポーツ用途向け開発で技術・品質を向上させ、航空機の二次構造材に採用されて信頼性を積み上げた炭素繊維は、ボーイング777型機向けで初めて機体の安全性を支える一次構造材として認定を得ました。



● ブラザ合意、円高加速



2006

**(株)ユニクロと
「戦略的パートナーシップ」開始**

服を通じて人々の生活を豊かにするユニクロと、革新技術・素材を通じて社会に新たな価値を提供する東レ。人々の暮らしをより良くしたいという理念を共有する両社のパートナーシップは、機能性・快適性に優れた今までにない新しい価値を有する商品を世界中に提供してきました。



• アジア通貨危機

• ITバブル崩壊

• リーマンショック

• バブル経済崩壊

2015

**サウジアラビアで
水処理製品の現地生産開始**

サウジアラビアToray Membrane Middle East LLCでRO膜エレメントの現地生産を開始。世界有数の海水淡水化市場における事業基盤を確立し、東レの水処理事業のグローバル展開を加速しました。



2025

**韓国STEMCO社で
パワーインダクタ用コイルの
生産を開始**

AI搭載スマートフォンやAIデータセンター、自動運転関連機器向けで需要が拡大する薄膜型パワーインダクタ用コイルの生産を開始。次世代半導体・電子部品分野での事業拡大を推進しています。



2000

2010

2020

2025

1994

**敗血症治療用血液浄化器
トレミキシン®販売開始**

世界で唯一の敗血症治療用血液浄化器で、重症敗血症やそれに伴う多臓器不全などの症状の改善のため、国内を中心に多くの臨床現場で使用されてきました。



2014

**革新複合紡糸技術
「NANODESIGN®」
を開発**

ナノメートルレベルの精度で繊維の断面形状や構造を自在に設計できる革新的な複合紡糸技術を開発。従来の繊維づくりの常識を覆し、新たな機能や風合いを持つ素材の創出を可能にしました。



2025年度 連結売上収益
2兆5,851億円

0 1 2 3 (兆円)

蓄積された強み

先端材料の
研究・
技術開発力

生産・
エンジニアリング力

高品質・
安定供給力

グローバルな
バリューチェーン
構築力

ソリューション
提案力

お客様・
パートナー
との共創力

多様な
プロフェッショナル
人材



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス
その他情報

新たな100年への始動 —成長と改革のエネルギーに点火

代表取締役社長 CEO

大矢 光雄

創立100周年を迎えて

当社は今年、創立100周年を迎えました。この大きな節目にあたり、新たに2050年に向けたビジョン“TORAY VISION 2050”と長期経営方針“TORAY Challenges 2035”を策定し、公表しました。

当社は創立当初より「企業は社会の公器である」と標榜し、社会への貢献を究極の目的として企業活動を行ってきました。時代の変遷に沿って、事業分野は合成化学をベースに3大合成繊維、樹脂、フィルム、炭素繊維、水処理膜等へと広がり、様々な産業の基盤を支える素材を提供してきましたが、こうした事業拡大のバックボーンには、長期的な視点で将来を見据え、開拓者精神を持って課題に挑むという当社の企業文化があります。また、「人を育て、環境保全に万全を期す」とい



ステークホルダーの皆様へ

う、今でいうサステナビリティの思想を早い段階から経営の基本に据えています。これらの精神は時代を超えて受け継がれ、「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」という企業理念として、今も当社の経営の羅針盤となっています。この理念を最上位に置いた上で、現在の社会・事業環境において、当社が目指す世界と、当社のあるべき姿を改めてビジョンや長期経営方針として言語化し、時間軸で整理しました。

ビジョンと長期経営方針 —Weaving Science into Society

TORAY VISION 2050(P20)では、環境・社会・人が調和し包摂された3つの世界を描いています。それらの世界の実現に向け、当社がいかにあるべきかを示したのが、TORAY Challenges 2035(P20)です。今後10年間における事業環境の大きな変化として、AIの進化による産業構造の変化、地政学リスク等による不確実性の増大、サプライチェーン再編、脱炭素・資源循環の必要性の高まり等が想定されます。当社にとって、それらはリスクでもあります。ビジネスモデルの進化を通じて機会に変えていくことを目指し、①「確かな成長と次世代市場での飛躍」、②「ビジネスモデルの転換」、③「現場力強化とサプライチェーンの強靱化」、④「DXによる価値創出の仕組み強化」、⑤「人材を核とした経営基盤強化」の5つの方針を据えました。

このTORAY Challenges 2035で目指す「ありたい姿」を端的に表す言葉が“Weaving Science into Society”です。直訳すると科学を社会に織り込むという意味ですが、私がこの言葉に込めた思いは、最先端の科学技術を有するだけでなく、それを社会の中に実装し、人々の暮らしや産業の現場で役立つ価値として定着させることこそが、東レの果たすべき役割であるという信念です。いいモノを作りさえすれば売れるという時代は終わり、素材産業においても、ただモノを作っただけではなく、データを活用した付加価値の創出やサプライチェーン全体を巻き込んだ価値提供など、これまでと違ったビジネスモデルへの変革が求められています。当社はこれまで優れた技術力を強みとしてきましたが、その価値はお客様に必要とされ、社会に実装されて初めて「付加価値」として有意義なものとなります。この認識を社員全員で共有するために、この言葉を全社に深く浸透させていきたいと考えています。

新中期経営課題“IGNITION 2028” —成長の深化、改革の加速

次に、2026年度からスタートした、2028年度を最終年度とする新たな中期経営課題“IGNITION 2028”(P21)についてお話しします。当社の中期経営課題(以下、中経)は、数値目標ありきの「中期経営計画」ではなく、長期経営方針に基づく「あるべき姿」に向けた「課題」です。今回、その中経の名

称を「IGNITION 2028—成長の深化、改革の加速—価値創出へフルスイング」としました。「点火」や「始動」を意味するIGNITIONという言葉の中経の主題に使うことで、当社が長年培ってきた素材・科学の力を「火種」とし、成長と改革を推進するエネルギーに点火し、次の100年に向けた新たなスタートを切るという変革への強い意志を込めています。

IGNITION 2028の基本方針は、大きく「経済的価値の向上」「社会的価値の向上」「経営基盤強化」の3つです。これにより「社会に貢献する高収益企業」を目指し、事業構造の転換を図っていきます。「経済的価値の向上」に向けては、足元からの事業課題の改善に加え、将来のあるべき姿からバックキャストし、2035年近傍でのROIC目標を約10%、そのマイルストーンとして2028年度のROIC目標を7%とし3年間で取り組む課題を設定しました。「社会的価値の向上」においては、「環境」と「人」に焦点を当て、サステナビリティへの取り組みをこれまで以上に推進していきます。そして、これらを支えるために、リスクマネジメント、DX・AI活用、ブランディングなど「経営基盤強化」を図ります。

この方針の実効性を高めるため、具体的な課題を経営重点施策として落とし込み、それぞれについて担当役員を明確にし、進捗と成果を定期的に確認しながら進めています。3年間という短い時間軸の中で、いかにスピード感を上げ実行していくかがIGNITION 2028における最大の課題であると認識しており、引き続き社内で危機感を共有し取り組んでいきます。



ROIC向上

中国メーカーの台頭などにより競争環境が一段と厳しくなる中で、これまでのような量的な拡大を追求する成長戦略は、もはや成り立たなくなりました。当社に対する株式市場からの評価も、PBR1倍近辺という数字に表れる通り、投下資本に対して期待する収益が生み出せていないことを表しています。この危機感を踏まえ、IGNITION 2028においては、ROICを経済的価値向上の上位概念に位置づけ、まずは安定的にROIC7%を生み出す構造への転換を目標としていきます。そのために、「成長戦略」と「構造改革」を同じ熱量で進めることとし、「質と確度」を高めるという強い意志を、中経の副題にある「成長の深化」と「改革の加速」というフレーズで表しています。各事業の成長性と収益性の分析に基づき東レの強みを発揮できる成長領域へ重点的に経営資源を配分するとともに、低ROICの事業に対しては、Darwinプロジェクトなどの仕組みも引き続き活用して、構造改革によって東レの価値創出モデルに寄せられるかを検討、また当社がベストオーナーであるかという視点でも、事業の在り方を見極め、場合によっては他社との提携や再編、撤退も選択肢として判断していきます。事業から撤退したり再編したりする場合でも、当社が長年培った技術や人材は次の成長領域へ再配置し、新たな価値創出につなげていきます。新たな価値を収益化するには一定の時間がかかることもありますが、中長期的な視点で捉え、将来の成長を支える技術、人材、事業基盤に再構築していきます。これらによって、収益性・資本効率の改善とポー

トフォリオ改革を実現し、ROICの向上を図っていきます。

また、ROIC経営の各現場への浸透も重要なテーマです。ROICを自分の具体的な業務の指標としてどのように使いこなすべきか、悩む社員がまだ一定数存在するのも事実です。当社は事業ごとに利益構造が大きく異なるため、コーポレートスタッフと各事業本部の事業企画・管理を担う部署が連携し、それぞれの事業において、どの指標を改善すればROIC向上につながるのかを分析し、事業戦略との整合性をとった上で、個別課題とアクションに落とし込むようにしています。その結果、最終的には社員一人ひとりの業務のKPIにつなげ、自分の業務が上位概念であるROIC向上にどのようにつながるかを意識できる仕組みを作り、浸透させていきます。

イノベーション創出と勝ちパターン

成長戦略においては、イノベーションにより生み出される「モノの力」を、事業戦略を通じて社会に実装される「価値」に変え、その価値を高めることによって重層的な参入障壁を構築し、持続的に競争優位を維持していくことが重要であり、この「モノの力×事業戦略」による持続的価値創出を「東レの勝ちパターン」と称しています。各事業においていかに「勝ちパターン」を多く構築していけるかが、IGNITION 2028の課題達成の要諦となります。素材産業である当社にとって、新たな価値を社会実装していくためには、我々の素材を使ってくださるお客様との共創が不可欠です。市場で競争力を持つお客様とタッグを組み、バリューネットワークを確立すること

により、高い付加価値を創出し続けることが、当社の「勝ちパターン」の典型です。IGNITION 2028において注力する成長領域である、繊維の衣料用一貫型事業、エアバッグ、MLCC等の電子部品関連フィルム、薄膜型インダクタコイル、炭素繊維の民間航空機用途、水処理膜事業等においては、この勝ちパターンを維持し、拡大していきます。さらに、お客様における価値を適切に価格に反映し、高収益を実現すること、これが当社の「戦略的プライシング」です。このように、イノベーション創出、事業戦略、戦略的プライシングを連動させることで、成長を加速させていきます。

価値創出の仕組みとして、もう一つ重要なのがDX・AI活用による生産性向上と競争力の強化です。マテリアルズ・インフォマティクスによる研究の加速、生産設備の自動化や事業部とのデータ連携による生産・在庫管理高度化等のスマートファクトリー化の取り組み、営業活動におけるデータ分析力強化など、価値創出のスピードアップにつながる施策を進めていきます。

次世代の重点戦略分野

次世代への成長投資としては、当社が持つ研究・技術資産を生かしながら、世界で競争優位性を発揮でき、かつ社会課題の解決に貢献できる領域に優先的に経営資源を投下していきます。今中経期間で「次世代重点分野」と位置づけたAIデータセンター・AI半導体、分離膜、航空、宇宙・防衛については、商材拡大と設備・研究開発投資を重点的に行っていま



ステークホルダーの皆様へ

す。AIデータセンター・AI半導体向けでは、データ通信量の増加や消費電力の削減といった課題に対し、マルチコア光ファイバーや光電融合関連技術など当社の材料技術・エンジニアリング技術で貢献できる領域が広がっています。また、膜事業についても、これまで海水淡水化用途が中心でしたが、近年は水不足の深刻化に伴い、廃水の再利用や半導体製造に必要な超純水のリサイクルなど、新たなニーズが拡大しています。水に関する課題は地域ごとに異なり、求められる性能も様々である中で、当社の高分子技術や膜技術を用途ごとに最適化し、社会課題の解決に貢献できることが大きな強みです。宇宙分野も長期的な成長領域として注目しています。今後、宇宙空間での製造活動やインフラ整備が進展していく中で、必要となる材料や装置の分野において、当社の技術が活用できる可能性が広がっています。こうした次世代技術の開発を強化し、重点的に研究開発投資を行い、次世代の事業の柱の一つとして育成していく考えです。

キャピタルアロケーション

IGNITION 2028では、成長戦略と構造改革を両輪で進めることにより、3年間で研究開発費控除前9,200億円規模の営業キャッシュフローによるキャッシュインを見込んでいます。同時にROICの分母となる投下資本についても事業構造改革に加え、運転資本の効率化や資産の圧縮・売却を行うことで改善を図り、そこで生み出したキャッシュは適切に分配していきます。自己株式取得についても、引き続き機動的に

行う考えです。IGNITION 2028の期間中においては安定的かつ継続的な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み、成長投資・財務健全性・株主還元のバランスを重視しながら資本効率の向上を図り、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

サステナビリティ戦略

IGNITION 2028において「経済的価値の向上」とともに基本方針として掲げている「社会的価値の向上」においては、TORAY VISION 2050で掲げた3つの世界の実現に向け、当社のサステナビリティ活動を「環境」と「人」を軸に改めて整理しました。当社は、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むことをサステナビリティ戦略の根幹に据えています。これは「社会的価値の向上」にとどまらず、成長領域における事業拡大を通じて「経済的価値の向上」にも直結するものです。その具体例が、航空機の軽量化を通じてGHG排出量削減に寄与する炭素繊維、資源循環を支えるリサイクル材料・バイオ材料、水利用効率の向上を実現する水処理膜、健康や快適性の向上に貢献する機能性衣料などの開発・販売推進です。

こうした事業を通じた価値の創造と提供に加え、事業活動をサステナブルに行うための大前提として、自社の活動における地球環境への負荷低減に積極的に取り組んでいます。気候変動問題や資源不足、生物多様性へのリスクがますます深刻化し、石化原料をはじめとする地球資源を利用する企業の社会的責任が高まる中で、生産・営業活動において、省エネ・

燃料転換・再エネ化を通じたGHG排出量削減、廃棄物削減・原料ソース多元化等による資源循環推進、用水使用量・汚染物質削減による自然資本の保全と回復を中心に取り組みを進め、環境価値の向上を図っていきます。

そして、これらすべての活動を支えるのが「人」です。IGNITION 2028では、前中経から継続している「人を基本とする経営」を一段進めた「人を基本とする経営の実践」を掲げており、社員一人ひとりの自立・挑戦・共創を通じた個人・組織・事業の成長を目指し、多様な人材・価値観を受け入れ、働きがいのある職場づくりによってエンゲージメントを高めることで、社員の幸福度を高め、企業価値の向上につなげていきます。

あわせて、サステナビリティに関する情報開示の充実を、単なる法令対応にとどめず、財務・非財務を結び付けて当社の価値創造を効果的に発信する機会と捉え、ステークホルダーの皆さまの信頼獲得に努めていきます。

ステークホルダーとの対話

社長として、社内外のステークホルダーの声を直に聴くことを大切にしています。就任当初から始めた各工場・事業場でのラウンドテーブルは回を重ね、今年も継続しています。ラウンドテーブルでは、社員が仕事でフルスイング、すなわち持てる力を最大限に発揮するのに何が障害になっているのかという視点で話を聞き、経営施策に反映してきました。長年事業を継続している中では、目的が不明確になったり、現状



ステークホルダーの皆様へ

にそぐわなくなったりした規定や慣習も存在します。目的を明確にした上で、時代の変化に合わせて変えていくことが必要であり、ラウンドテーブルはそのような課題を顕在化させる取り組みとしても有用と考えています。さらに今年は新たなビジョンや長期経営方針を制定し、新中経をスタートした年であり、TORAY Challenges 2035やIGNITION 2028に込めた思いや意義などについても伝えています。特に冒頭で述べた“Weaving Science into Society”の意味を社員一人ひとりに浸透させるべく、様々な機会を通じて社員に伝えるようにしています。

また、株主や投資家の皆様との対話も、私にとっては同様に経営への貴重な示唆を得る場であり、非常に重視しています。昨年度はのべ80社を超える機関投資家との直接対話を行いました。時には厳しいご意見をいただくこともあります。が、当社の経営について深く理解いただける場でもあり、ご指摘やご提案は真摯に受け止め、経営に生かしていきます。

誰もが誇れる「真のサステナブルな会社」へ

社長就任時から、目指す姿として「誰もが誇れる真のサステナブルな会社」を掲げてきました。全てのステークホルダーに対して誇れる会社になるためには、短期的な利益追求ではなく、当社の技術や製品によって社会課題の解決に貢献し、その結果として持続的に成長し、収益を創出しながら企業価値向上につなげ、社会に還元していくことが求められます。

そして「真のサステナブルな会社」の実現には、3つの要素

が必要だと考えています。第一に、社員一人ひとりがやりがいや充実感を持ち、高いエンゲージメントのもとで能力を発揮できること、第二に、高い技術力を持つだけでなく、それを着実に社会に実装し、高収益へ結び付け、持続的な成長を実現すること、第三に、その成果を通じて社会や顧客から信頼される企業であり続けること。この三つの要素が途切れることなく循環していくことが、私の考える「真のサステナブルな会社」の姿です。

創立100周年という大きな節目を超え、先人たちが紡いできた100年の歩みを礎に、次の100年においても社会にとってなくてはならない存在であり続けるため、まずはIGNITION 2028において、全社の成長と改革へのエネルギーに点火し、成長戦略と構造改革を両輪としたROIC経営推進により収益性と資本効率性を高め、「誰もが誇れる真のサステナブルな会社」への道を邁進していきたいと思っています。

代表取締役社長 CEO

大矢 光雄

着用スーツ素材：

WOLSTAR®

上品な光沢感と細かな歪調のしなやかな表情に、二重織の膨らみを備えた東しの梳毛調素材です。



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

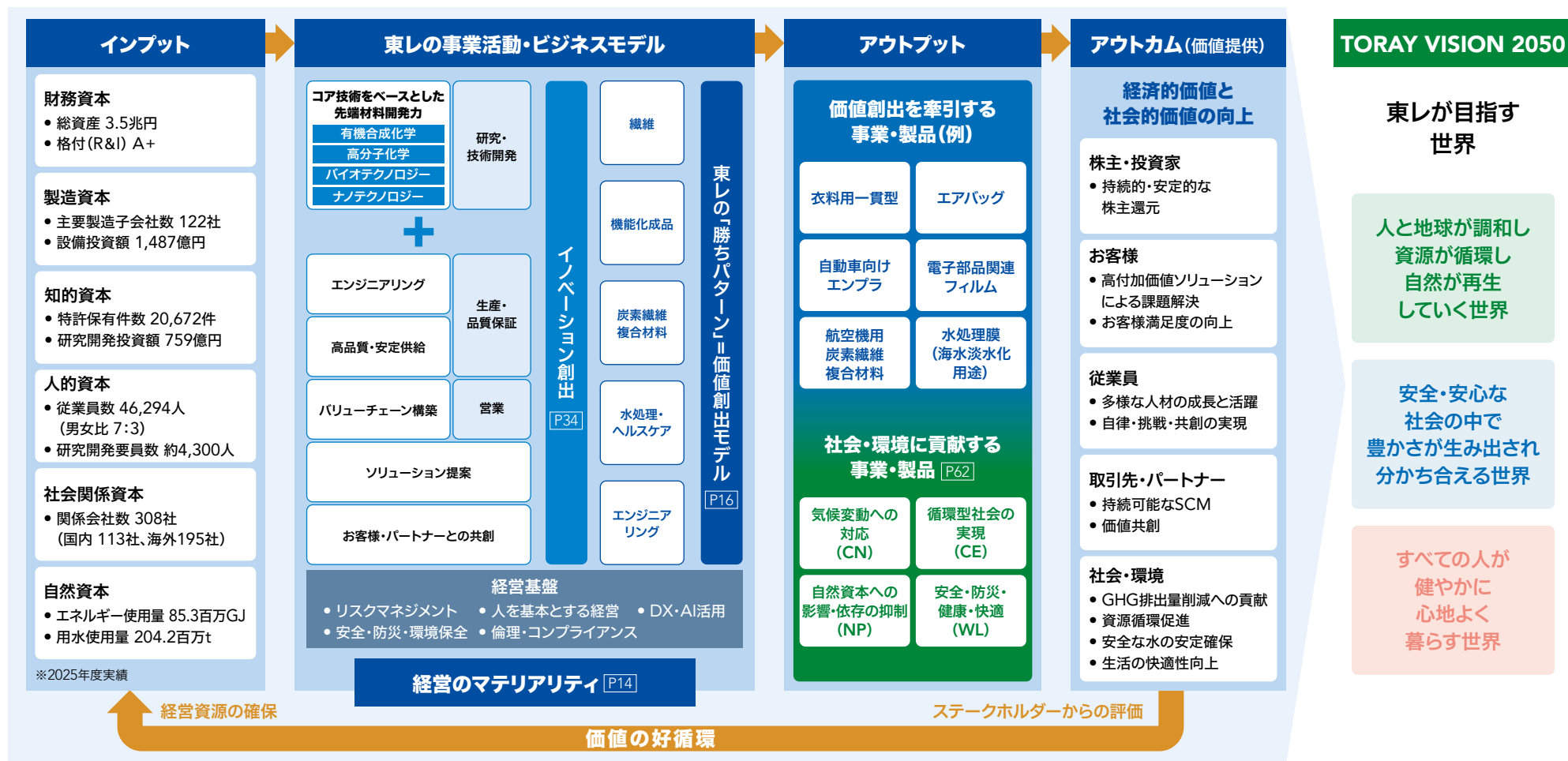
ガバナンス

パフォーマンス
その他情報

東レグループの価値創造プロセス

東レグループは、企業理念「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」の実現に向けて、コア技術をベースとした先端材料開発力に、エンジニアリング、高品質・安定供給、バリューチェーン構築力などの強みを融合し、様々なイノベーションを創出することで、各事業において独自の「勝ちパターン」=価値創出モデルを確立してきました。この東レの「価値創出モデル」を通じて経済的価値と社会的価値を創出し、ステークホルダーの皆さまに新たな価値を提供しています。そして、その価値に対するステークホルダーの皆さまからの信頼と評価を新たな経営資源の獲得と次なる価値創出へとつなげる好循環を生み出しながらTORAY VISION 2050に掲げる3つの世界の実現を目指します。

企業理念「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」



経営のマテリアリティ

東レは、事業環境や中長期の事業戦略を踏まえて従来の「CSRのマテリアリティ」を進化させ、「経営のマテリアリティ」として再定義しました。

東レが持つ事業の強みに、データや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・社会的価値を持続的に創出していきます。

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

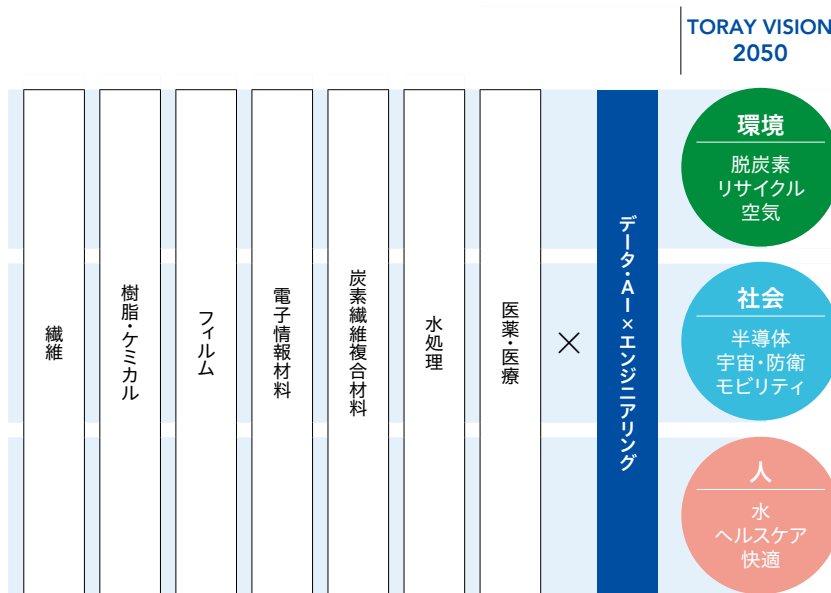
- 地政学リスク・サプライチェーン
- ガバナンス・リスクマネジメント
- 環境・人権・サステナビリティ等、社会課題への貢献
- 品質・安全・事業継続性

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



当社は、TORAY VISION 2050で掲げた「東レの目指す世界」の実現に向けて、事業を通じた社会課題の解決によって、経済的・社会的価値を持続的に創出していきます。長年にわたり培ってきた研究・技術開発力、素材起点のソリューション提案力、グローバルな生産・供給体制、多様な産業分野への展開力により、炭素繊維や高機能樹脂、膜技術、医療・ヘルスケア素材などの提供を通じて、環境・エネルギー、宇宙・防衛、モビリティ、半導体、水資源・空気、健康・長寿などの領域において社会課題の解決を図り、当社が目指す「『環境・社会・人』を包摂する世界」の実現に貢献します。

当社の事業を取り巻く環境には様々なリスクと機会が内在していますが、強みを最大限に活用し、新たな社会課題とニーズを捉えた「リスクを機会に変える価値創造」と、それを支える「信頼の確立とレジリエンス」「企業基盤と組織能力の高度化」を、「経営のマテリアリティ」と設定しました。

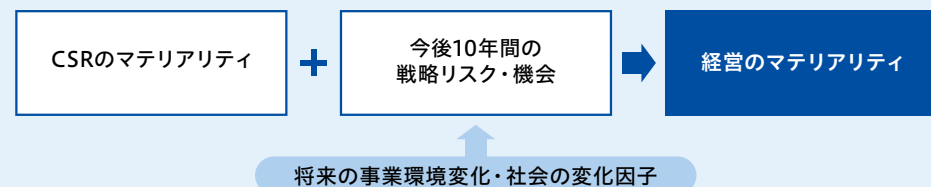
今後も環境変化を踏まえ、定期的な検証と見直しを行っていきます。

マテリアリティ選定プロセス

東レは、ダブルマテリアリティの考え方に基づき、ステークホルダーにとっての重要性和東レにとっての重要性の両面からインパクトの調査・分析を行い、有識者からの提言も取り入れながら、「CSRのマテリアリティ」を選定してきました。

2026年度からは、こうしたプロセスを経て特定した「CSRのマテリアリティ」を基盤に、東レグループを取り巻く環境変化を踏まえて、事業戦略上のリスクと機会の観点を統合し、「経営のマテリアリティ」として再定義しました。

[選定プロセス全体図]



◆ステップ1: 将来環境の変化分析

将来10年間の環境前提・社会(PESTEL※)の変化分析、及び当社にとって重要な環境変化となりうる将来シナリオを分析し、戦略リスク・機会を抽出。

※PESTEL=企業を取り巻く政治・経済・社会・技術・環境・法規制の観点から外部環境を分析するフレームワーク

<東レグループを取り巻く環境(抽出されたリスクと機会)>

①地球環境課題

地球環境をめぐる課題は、カーボンニュートラルに加え、資源循環や自然資本保全・回復へと拡大しています。これらは単なるコスト増加要因にとどまらず、社会及び自社の持続可能性を脅かすリスクである一方、環境対応素材やソリューション提供の新たな機会でもあります。

②新規市場の創出・市場構造の変化

産業構造の多様化が進展し、先進国での製造業の空洞化、インド・アフリカなどの新興国における新たな経済圏の形成、中国の影響力拡大など、市場機会の創出と競争激化リスクの両面が想定されます。

③AI・DXの深化

AI・DXは、業務効率化の手段にとどまらず、意思決定や高度な業務を支援する重要なツール・基盤へと進化しています。一方、AI活用の人材育成・システム基盤整備・セキュリティ対応の遅れはリスクであり、AIの戦略的活用やDX推進は競争力強化と価値創出の機会となります。

④地政学リスク

地政学リスクや保護主義の台頭により、通商政策や関税の変動、エネルギー・原材料調達、物流網への影響が事業リスクとして顕在化しています。一方で、これらへの対応であるサプライチェーンの強靱化やリスク対応力の強化は、供給安定性の向上につながる機会となります。

⑤人材戦略・労働力不足対応

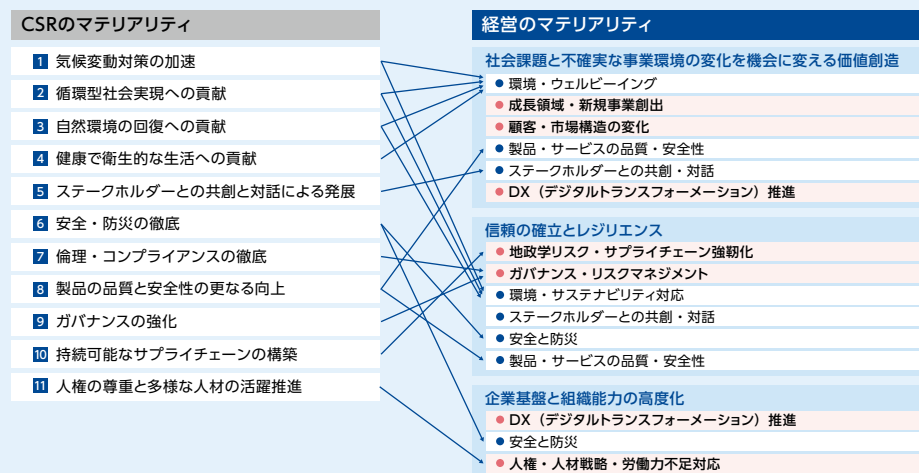
日本をはじめとする先進国では少子高齢化に伴い労働人口の減少が進んでいます。人手不足や技能継承は事業継続上のリスクである一方、AI・ロボット導入によるスマートファクトリー化や、多様な人材活用の推進は生産性向上の機会となります。

◆ステップ2: 経営への影響評価

抽出したリスク・機会に対して、経営への影響の大小などを定量的に評価し、社内での優先順位付けを実施。その結果については経営会議及び取締役会で報告し、経営層と認識を共有。

◆ステップ3: CSRのマテリアリティとの照合・統合

経営理念や事業戦略を踏まえて課題を設定、現在の「CSRのマテリアリティ」と照合し、補完すべき項目を追加して「経営のマテリアリティ」に統合。



◆ステップ4: 審議・承認

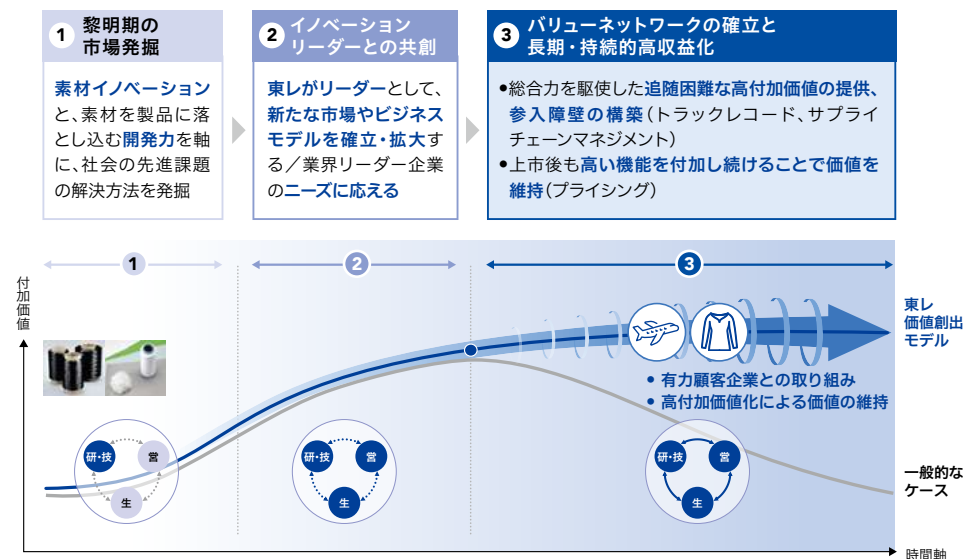
経営会議、取締役会での協議・承認を経て、「経営のマテリアリティ」として決定。

東レのビジネスモデルと強み

東レの「勝ちパターン」= 東レ価値創出モデル

東レの価値創出モデルにおける「勝ちパターン」は、営業・マーケティング力によって顧客や市場の将来ニーズを捉え、研究・技術開発力によって独自の先端材料を創出し、生産エンジニアリング力によってそれを世界規模で事業化することにあります。この一連のプロセスにより新たな市場や用途を創出するとともに、他社が容易に追従できない高い付加価値を生み出しています。その結果、持続的な競争優位を確立しています。また、市場が成熟期を迎えた後も、技術革新や用途開発を通じて製品価値を高め続けることで、コモディティ化による価格競争を回避しながら収益性の向上を実現しています。このような独自のビジネスモデルにより、東レはお客様や業界とともに持続的な成長を実現しています。

価値創出エンジンを生かして、圧倒的な参入障壁と競合が追従困難な高付加価値を築き、長期にわたって付加価値を高め続ける唯一無二の価値創出モデル



価値創出モデルを可能とする東レの強み

東レの強みは、「研究・技術開発力」「営業・マーケティング力」「生産エンジニアリング力」の3つの価値創出エンジンにあります。これらが有機的に連携することで、画期的な新素材を生み出し、その社会実装を通じて新たな価値を創出しています。

研究・技術開発力

「有機合成化学」「高分子化学」「バイオテクノロジー」「ナノテクノロジー」の4つのコア技術を基盤に、事業領域を超えた技術融合を通じて、世界トップレベルの競争力を支える革新技術と先端材料を創出。

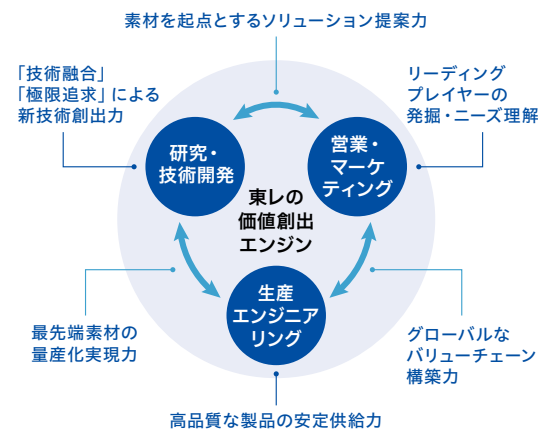
営業・マーケティング力

単なる素材供給にとどまらず、お客様と将来のビジョンを共有し、業界をリードする企業との共創や、強固なサプライチェーン構築を通じて新たな市場や用途を創出。市場や社会の変化、潜在ニーズをいち早く捉え、研究・技術開発や事業戦略へ反映。

生産エンジニアリング力

グループで培った製造技術と設備・プロセス設計技術を生かし、最先端の研究・技術開発成果を迅速に量産・事業化。強固なグローバル生産体制により、高品質な製品を世界中のお客様へ安定供給。

こうした3つの価値創出エンジンの相乗効果によるイノベーション創出力が、「東レ価値創出モデル」を可能とする競争優位の源泉となっています。



ユニクロとの戦略的パートナーシップが示す 東レの「価値創出モデル」

東レは、100年にわたり培ってきた研究・技術開発力、生産エンジニアリング力、営業・マーケティング力を基盤に、市場をリードする企業との共創を推進し、素材供給にとどまらず最終商品の価値創出まで踏み込み、独自の参入障壁を築いてきました。

この東レ独自の価値創出モデルを象徴する取り組みが、ユニクロとの戦略的パートナーシップです。東レはこのモデルを「先端情報製造業」としてさらに進化させ、ユニクロの革新的LifeWearの創出を実現します。

東レは、こうしたイノベーションリーダーとの共創を基盤として、成長領域での独自の価値創出モデルの展開を拡大していくことで、持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。

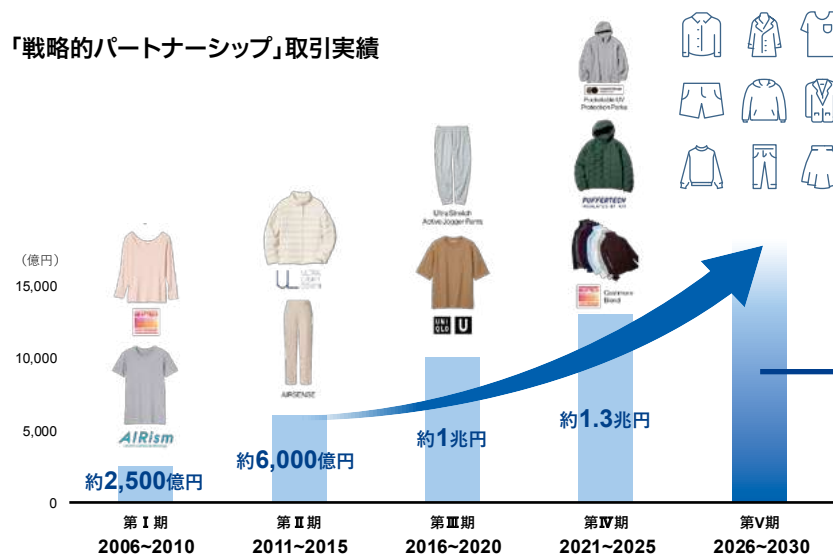
ユニクロ×東レの

「戦略的パートナーシップ」第Ⅴ期締結

東レとユニクロは2006年に戦略的パートナーシップを締結して以来、「ヒートテック」「エアリズム」「感動パンツ」など、世界中のユニクロのお客様の生活や常識を変える革新的LifeWearを生み出し続けています。

2026年には、新たに第Ⅴ期(2026~2030年)の戦略的パートナーシップを締結しました。革新的LifeWearとしての大型コア商品の複数創出、東南アジア・南アジアを中心とした地産地消型サプライチェーンの拡充、社会・環境領域における課題解決に軸足を置き、開発からマーケティングまでを一気通貫でつなぐEnd to Endの協業をさらに深化させます。

「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
- サプライチェーン延伸加速: 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



ユニクロとの戦略的パートナーシップが示す東レの「価値創出モデル」

価値創出モデルを支える繊維事業の「3次元事業モデル」

東レの繊維事業の大きな強みは、「技術開発力と多彩な製品群」「グローバルな事業展開」「サプライチェーンへの対応力」の3つの軸をそれぞれ延伸させながら、それらを自在に組み合わせ、素材から製品まで一貫したソリューションを提供できることです(P36)。この世界に類例のない「3次元事業モデル」は、競合が容易に模倣できない競争優位の源泉となっており、この強みを最大限に発揮することで、20年にわたりユニクロとの戦略的パートナーシップを深化させてきました。

DC・EC・SCにおける重層的な参入障壁

この協業の中で、両社の戦略的パートナーシップの内容は大きく変化を遂げています。東レはすでに単なる素材サプライヤーではなく、お客様のニーズを起点とするデマンドチェーン(DC)、商品開発を担うエンジニアリングチェーン(EC)、そして生産・供給を支えるサプライチェーン(SC)のすべての領域で、ユニクロの戦略に深く入り込み、一体となって価値創造サイクルを回し続けています。この一連の仕組みこそが東レの価値創出モデルであり、重層的な提

「先端情報製造業」としての価値創出モデル構築と盤石化



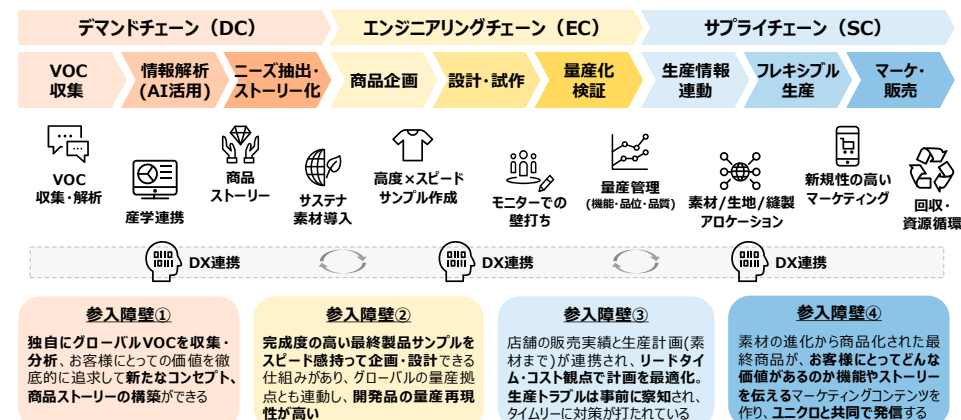
供価値を積み上げることで、他社の追従を許さない強固な参入障壁を築いています。

デマンドチェーンでは、ユニクロと連動して販売状況の確認を行い、独自にお客様の声をグローバルに収集・分析することで、お客様の真の悩みや隠れたニーズを抽出し、新たなコンセプトや商品ストーリーを構築しています。

エンジニアリングチェーンでは、長年培ってきた研究・技術開発力と生産・エンジニアリング力を駆使し、商品コンセプトを迅速に具現化しています。完成度の高い最終製品サンプルをスピーディに企画・設計し、グローバルの量産拠点と連動することで、高い再現性を持って量産に移行することを可能にしています。

サプライチェーンでは、世界中のユニクロ店舗の販売実績と生産計画を連動させ、東レのグローバル生産ネットワークを最大限活用することで、高品質な商品を需要に応じて大規模かつタイムリーに安定供給することができます。また、新たに生み出された商品の価値をお客様に的確に伝えるため、素材や機能がもたらす価値も含めたマーケティングコンテンツをユニクロと共同で企画・発信しています。

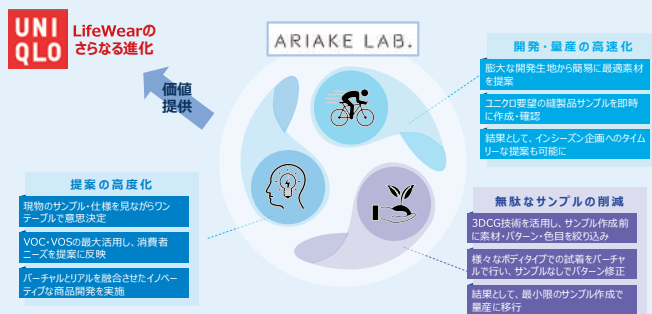
さらに、こうした取り組みをDXで連携させることにより、各プロセスで生み出される付加価値を重層的に積み重ね、お客様の期待を超える価値を継続的に創出しています。東レは、この仕組みを実現できる唯一無二のパートナーとして、ユニクロとの戦略的パートナーシップをさらに強固なものとしていくことを目指しています。



ユニクロとの戦略的パートナーシップが示す東レの「価値創出モデル」

LifeWearのさらなる進化を支える「東レ有明ラボ」

東レは2021年7月に、開発の高度化と開発サイクルの高速化のため、ユニクロ有明本部からほど近い場所に「東レ有明ラボ」を開設しました。有明ラボでは、商品企画や開発段階から両社が緊密に協働することで、お客様のニーズを迅速に商品へ反映し、開発から量産までのリードタイムを短縮しています。また、お客様の声や販売データの分析を活用し、新製品や改良提案の高度化に取り組むとともに、試作段階での検証精度を高めているほか、サステナビリティ対応にもつながる無駄なサンプル生産の削減にも寄与しており、有明ラボの存在が、より良いLifeWearの創出を支えています。



有明ラボの3つの機能

有明ラボは、「ファブリックライブラリ」「共創の場」「スピードファクトリー」の3つの機能で構成され、ユニクロとの価値創造を加速する中核拠点と位置付けられています。

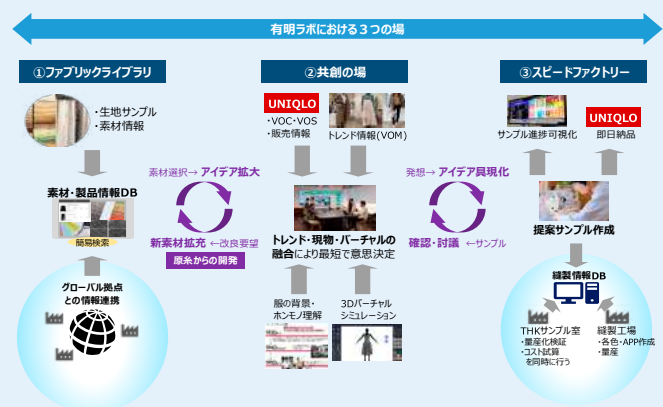
「ファブリックライブラリ」は、生地や製品に関する情報に加え、お客様の評価や採用・不採用の理由等を蓄積するデータベースです。開発知見を資産として蓄積・活用することで、開発効率向上と技術・ノウハウ継承の役割を果たしています。

「共創の場」は、ユニクロと東レがお客様の声や販売データ、競

合分析結果を共有しながら、次世代のLifeWearの企画・開発を進める場として機能しています。

「スピードファクトリー」は、量産化を見据えた完成度の高いサンプルの作成を行う機能を備えています。新たなアイデアに対してその場でサンプルを作成し、即日でユニクロに提案することも可能であり、開発リードタイムの大幅な短縮を実現しています。

有明ラボは単なる開発拠点ではなく、その本質は、お客様起点で商品企画・開発から量産化までを一体的に推進する「共創型パートナー」への進化にあります。これら3つの機能を有機的に連携させることで、革新的LifeWearの価値創出とそのスピードを飛躍的に高めています。



「有明オフィス」を開設しユニクロとの一体運営を一層強固に

2023年3月には、有明ラボと同じビル内に「有明オフィス」を開設しました。「素材と生活をつなぎ世界を鮮やかに変えていく」をパーパスとするビジョン「ARIAKE ONE」を掲げ、技術、営業、マーケティング等のユニクロ向けビジネスに関わる関係者が一堂に会する体制を構築し、東レグループの総合力を結集することでユニクロとの一体運営を一層強固にしています。

東レは、ユニクロとの協業の歴史を通じて、素材供給にとどまらず、商品企画・開発・生産・販売までバリューチェーン全体に深く関与する独自のビジネスモデルを築いてきました。これは東レの価値創出を体現する象徴的な取り組みであり、競合の追随を許さない参入障壁を築き、付加価値を高め続けています。今後もこの戦略的パートナーシップを深化させ、東レの持続的な成長につなげていきます。



柳井 正

株式会社ファーストリテイリング
代表取締役会長兼社長
株式会社ユニクロ
代表取締役会長

「LifeWear」の実現には、東レとのパートナーシップが不可欠です。東レは「素材には、社会を変える力がある」との信念を掲げています。ファーストリテイリングのステートメントは「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」です。互いの基本的な価値観、使命感の一致が、両社の協業が長期にわたって、大きな成果を生み続けている最大の理由だと思っています。

私たちは常に情報を共有し、新しい素材の開発から生産、商品の改良まで、あらゆるプロセスを一体で行っています。フリースの素材開発に始まり、ヒートテックやエアリズムなど革新的な商品を次々と生み出してきました。このような協業の成功例は、世界でも珍しいものです。これからも東レとともに、世界中のお客様の期待を超える新しい価値を創造していきます。



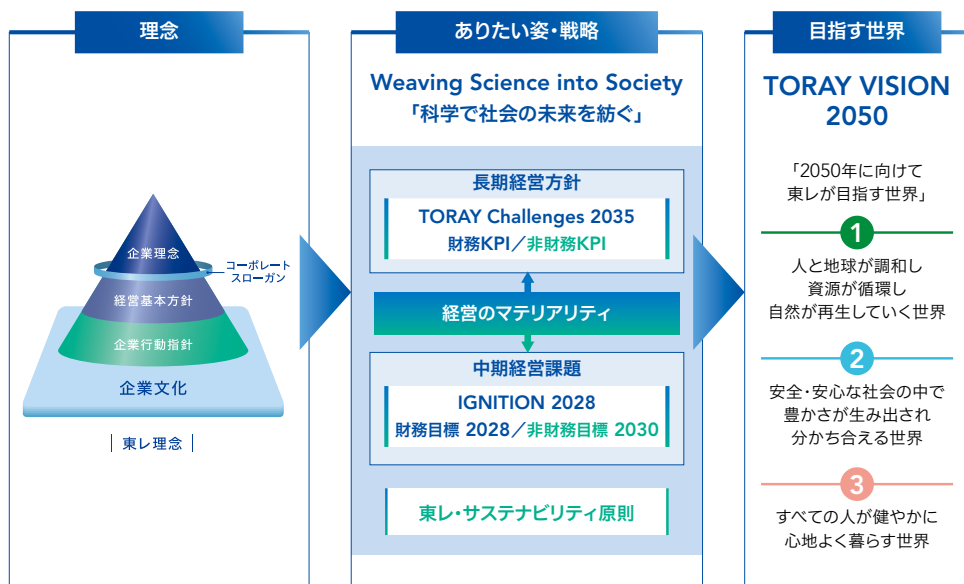
東レグループの中長期戦略

TORAY VISION 2050

東レは、2050年に目指す世界を“東レグループ サステナビリティ・ビジョン”から“TORAY VISION 2050”に改定しました。

2050年に向けて、東レが目指す世界は、環境・社会・人が包摂された世界です。すなわち、「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）」「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）」「すべての人が健やかに心地よく暮らす世界（人）」です。

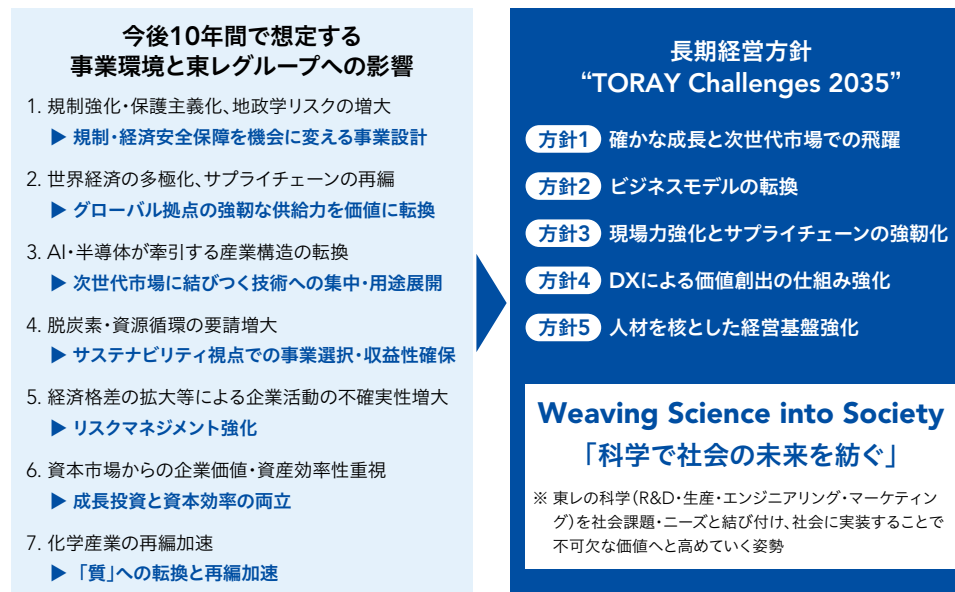
東レは革新技術・先端素材で本質的なソリューションを提供することを使命としており、これらの世界像は、パリ協定やポストSDGsなどの国際的な目標とも連動しています。足元の社会が経済格差や保護主義の強まりを見せる中でも、これらの世界の実現に向けて社会課題の解決をリードし、環境・社会・人が持続的に調和する世界、東レが信じる公正かつ公平な社会の実現に貢献し、企業理念の実現を目指します。



長期経営方針 “TORAY Challenges 2035”

東レはTORAY VISION 2050の世界の実現に向けて、今後10年間で想定する事業環境・トレンドの大きな変化と、東レグループに及ぼす長期的影響を踏まえ、2035年までの長期経営方針“TORAY Challenges 2035”を策定しました。そして、5つの長期経営方針として「確かな成長と次世代市場での飛躍」「ビジネスモデルの転換」「現場力強化とサプライチェーンの強靱化」「DXによる価値創出の仕組み強化」「人材を核とした経営基盤強化」を掲げました。不確実性が高まる中、リスクを機会に変えるビジネスへの転換と、東レが長年築いてきた世界中のアセットのフル活用により、価値を創出していく考えです。

TORAY Challenges 2035のゴールである2035年の東レの「ありたい姿」を端的に表す言葉が、「Weaving Science into Society『科学で社会の未来を紡ぐ』」です。私たち素材産業は、社会に実装され、社会課題の解決に貢献して初めて価値を生みます。この言葉は、素材に限らない東レの科学（R&D、生産、エンジニアリング、マーケティング）を、社会課題やニーズと結びつけ、社会に実装することで、不可欠な価値へと高めていくという姿勢を示しています。



東レグループの中長期戦略

中期経営課題 “IGNITION 2028”

東レは、これまでに取り組んできた中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”の成果と課題、そして長期経営方針“TORAY Challenges 2035”を踏まえ、その最初の実行フェーズとして2026年4月から2029年3月までの3年間に取り組むべき課題として、中期経営課題“IGNITION 2028”をスタートさせました。

「IGNITION」には、成長に再点火し、次の100年に向けた新たなスタートを切るという意味を込めています。事業ポートフォリオの見直しやセグメント変更を通じて、成長性と戦略性をより明確にした事業運営を行うとともに、経営資源の配分を、中長期的な成長につながる領域へとさらに重点化していきます。また、単なる規模の拡大だけではなく、付加価値の創出、競争力の強化、そして人材やDXを通じた事業変革を同時に進めることで、成長の「質と確度」を高めることを重視します。

基本方針として、ROICを上位概念としながら、成長戦略と構造改革と同じ熱量で取り組むことで「経済的価値の向上」を目指すとともに、“環境・社会・人”への貢献と社会からの要請への対応を通じて「社会的価値の向上」を目指します。あわせて、「人を基本とする経営」の実践、安全・防災の徹底、コンプライアンスの徹底、コーポレートガバナンス強化、DX・AI活用推進、リスクマネジメント

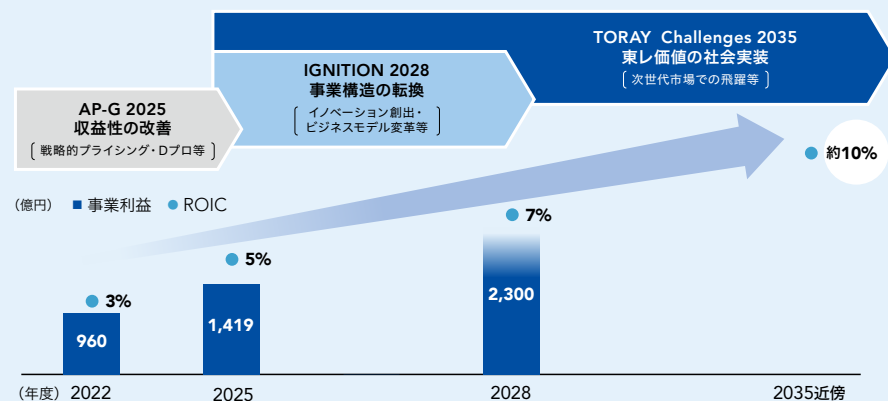
ト、資本市場との対話といった経営基盤強化にも取り組んでいきます。

東レは、2035年近傍のあるべき姿としてROIC約10%を掲げています。そのマイルストーンとしてIGNITION 2028の戦略を推進することで、最終年度の2028年度に、ROICを約7%、ROEを約8%へ引き上げます。その前提となる事業利益は2,300億円とし、成長戦略と構造改革の「質と確度」を高め、「真のサステナブルな会社」への進化を目指します。

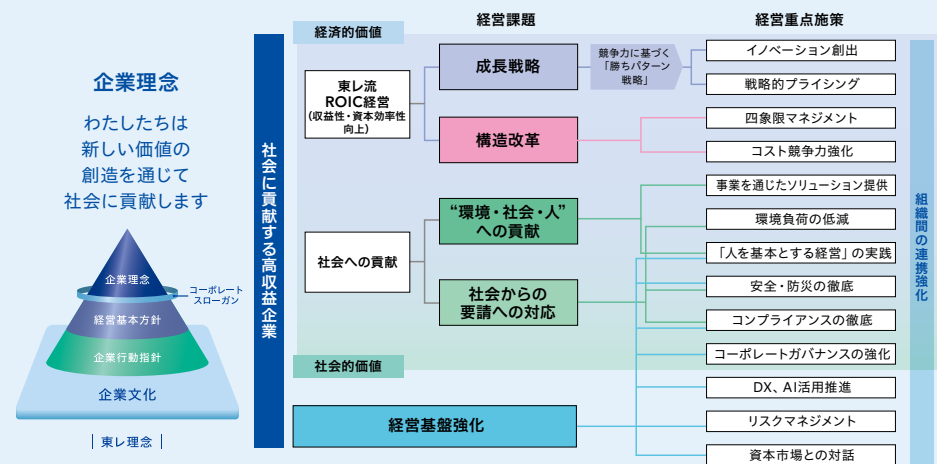
	(億円)	
	2025年度実績	2028年度目標
ROIC※	4.7%	約7%
ROE	4.5%	約8%
売上収益	25,851	30,000
事業利益	1,419	2,300
事業利益率	5.5%	8%
D/Eレシオ	0.50	0.7以下(ガイドライン)

※ROIC=税引後事業利益÷投下資本(期首・期末平均)

2035年近傍の展望



IGNITION 2028 戦略ツリー



東レグループの中長期戦略

中期経営課題“プロジェクトAP-G 2025”の振り返り

中期経営課題“プロジェクトAP-G 2025”（2023～2025年度）では、「戦略的プライシング」や「Darwinプロジェクト（Dプロ：特定事業・会社の収益改善）」等の構造改革を推進した結果、事業利益は2022年度比で459億円の増益となりました。一方で、機能化成品や炭素繊維複合材料などで事業拡大が想定ほど進まず、数量面で下振れたため、全体としては目標未達となりました。収益性については、ROICは4.7%まで改善しましたが、EV市場の低迷に伴うバッテリーセパレータフィルム事業での減損損失計上などを主因に、ROEについては目標を下回りました。

AP-G 2025では、“東レグループ サステナビリティ・ビジョン”を基軸とし、東レの強みを生かしながら収益拡大が見込める成長領域として、サステナビリティイノベーション（SI）事業及びデジタルイノベーション（DI）事業を位置付けました。市況低迷や在庫調整の影響を受け、目標に届かなかったものの、これら成長領域へのシフトは着実に進展しました。

当社品の価値・競争力を定量的に分析・把握し、その価値を価格に反映させることで収益力強化につなげる「戦略的プライシング」を累計300億円以上の効果を目指して推進した結果、累計約350億円の効果を創出しました。「戦略的プライシング」は単なる値上げではなく、当社品の価値を顧客に認めていただく活動であり、営業・生産・技術・研究が一体となって引き続き取り組んでいきます。また、業績が低迷している事業・会社の中で、投下資本の大きなものをピックアップし、本社の支援の下で集中的に構造改革に取り組む「Dプロ」による収益改善を行い、約230億円の収益改善効果を創出しました。

AP-G 2025では、政策保有株式の半減とその売却代金を全額、自己株式取得に充当することにより、資産圧縮を進めました。

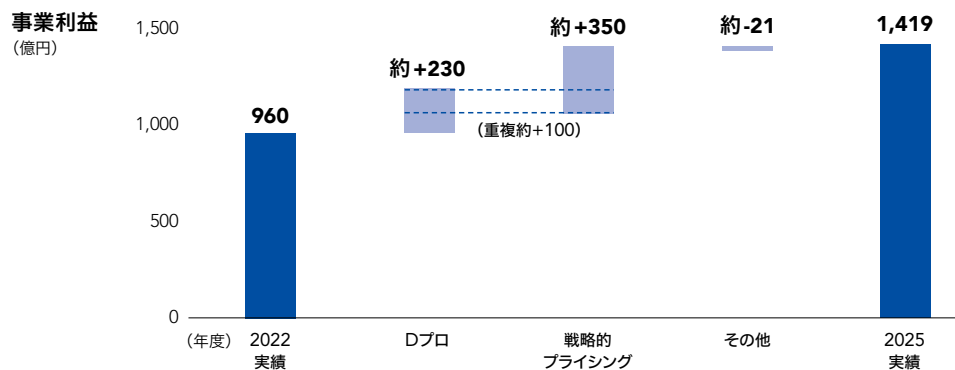
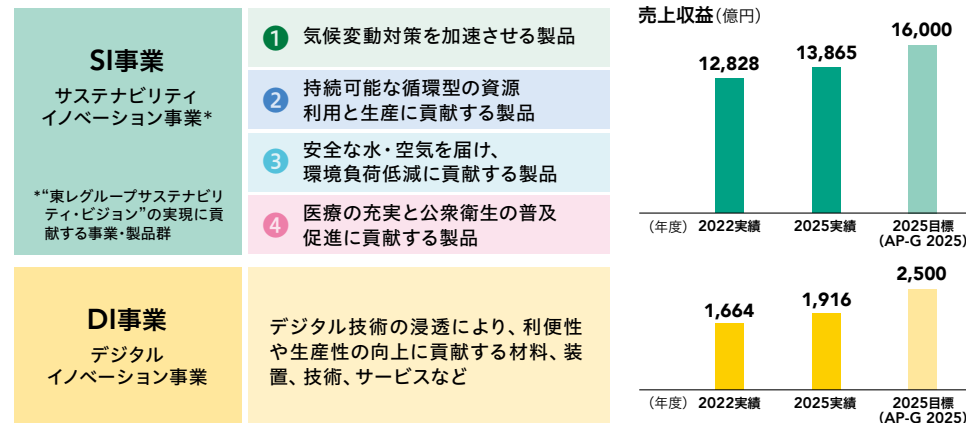
AP-G 2025の目標・進捗

	2022年度実績	2025年度実績	AP-G 2025 2025年度目標*
売上収益	24,893	25,851	28,000
事業利益	960	1,419	1,800
事業利益率	3.9%	5.5%	6%
ROIC※	2.7%	4.7%	約5%
ROE	5.0%	4.5%	約8%
フリー・キャッシュ・フロー	2,373億円(3年間累計)	4,013億円(3年間累計)	プラス(3年間累計)
D/Eレシオ	0.62	0.50	0.7以下(ガイドライン)

※：税引後事業利益÷投下資本（期首・期末平均）

*AP-G 2025為替レート前提：125円/US\$

AP-G 2025の成長領域



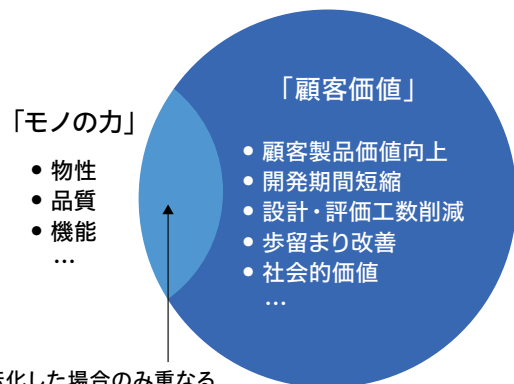
東レグループの中長期戦略

事業環境認識

当社を取り巻く事業環境は、中国企業の台頭や製品の汎用化、価格競争の激化などにより厳しさが増しており、従来通りの取り組みだけでは、持続的な競争優位の確保が困難となりつつあります。競合のキャッチアップも早期化しており、従来に比べて短期間で競争優位が失われるリスクが高まっています。

こうした環境下では、「モノの力」、すなわち物性や品質の高さだけでは、持続的な競争優位の確保が難しくなっています。当社の強みである「モノの力」を、顧客の製品価値の向上や開発期間の短縮、工数削減といった広義の顧客価値へと転換してこそ、持続的な競争力につながるものと認識しています。

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



モノの力が顧客価値に転化した場合のみ重なる

IGNITION 2028の基本方針

こうした事業環境認識のもと、中期経営課題“IGNITION 2028”では、ROICを上位概念とし、これまで進めてきた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します。

事業ポートフォリオの見直しやセグメント変更(P32参照)を通じて、成長性・戦略性をより明確化し、経営資源を中長期的な成長に繋がる領域へと、より重点化します。また、単なる数量拡大ではなく、付加価値の創出、競争力強化、そして人材やDXを通じた事業変革を同時に推進することで、成長の「質と確度」を高めることを重視します。

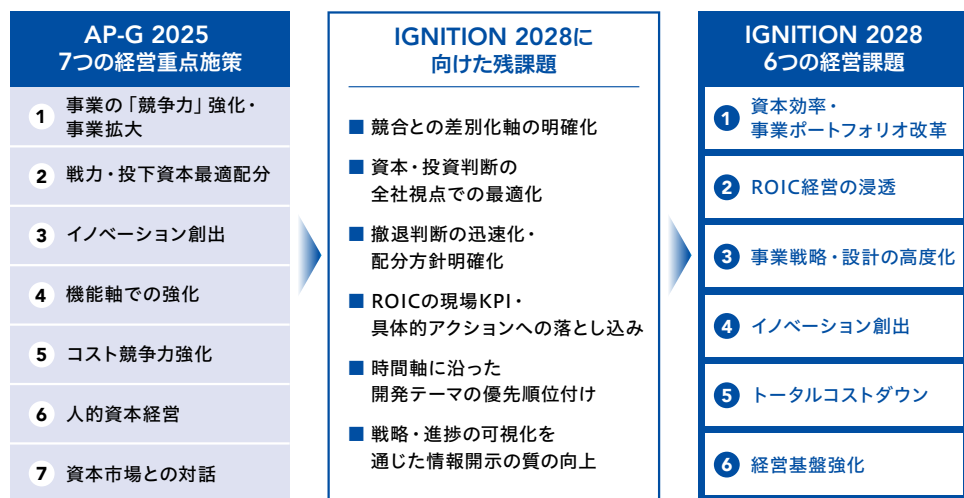
収益性・資本効率性改善(ROIC経営)			
経済的価値の向上	成長戦略(足元)	成長戦略(中長期)	構造改革
	① 設備投資の確実な効果発現 (競争力、及びリスク／機会の明確化)	① 長期視点(2035年)を見据えた成長戦略	① 事業シナジーを考慮した上で投下資本に見合った利益を出すか、縮小・統廃合・撤退かを判断
	② 既存生産設備での利益極大化 (プロダクトミックス改善、生産性向上等)	② 本質的な競争力(付加価値／コスト)と“勝ちパターン”追求	② ビジネスモデル検証、見直し
	③ 既存製品の 高付加価値化 (イノベーション創出)	③ 外部・市場環境の抜本的变化への対応	
社会的価値の向上	■ 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	■ 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		



東レグループの中長期戦略

実効性を高めるための施策

AP-G 2025では、競合との差別化軸の明確化や、資本・投資判断の全社最適といった点において、対応すべき経営課題が残りました。こうした課題認識を踏まえ、IGNITION 2028の実効性を高めるため、「6つの経営課題」を設定しました。そのうえで、各課題に対する施策を「成長戦略」「構造改革」「実効性強化」「経営基盤強化」の4つの視点から整理し、全社一体となって確実に実行していきます。

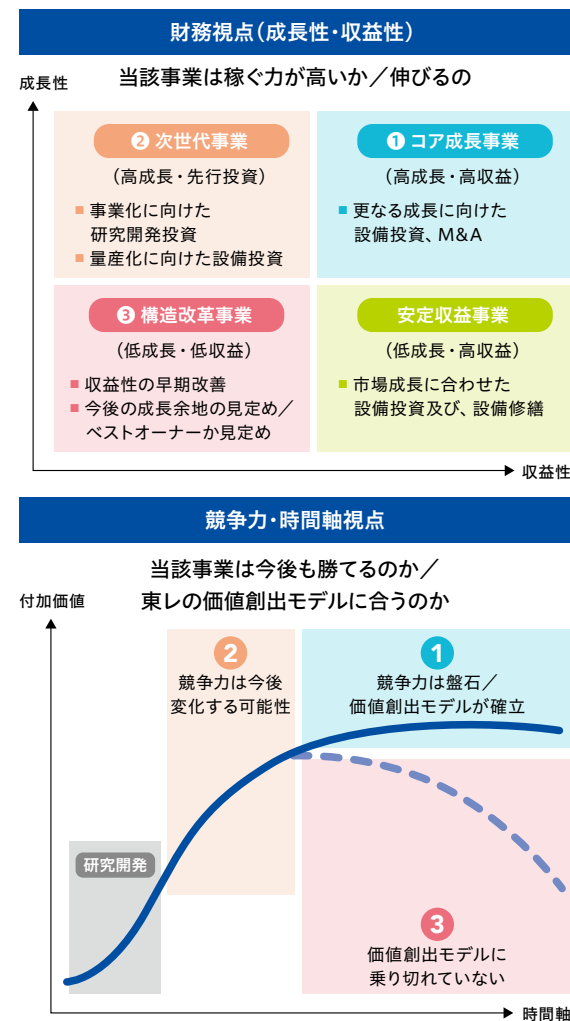


事業ポートフォリオ改革

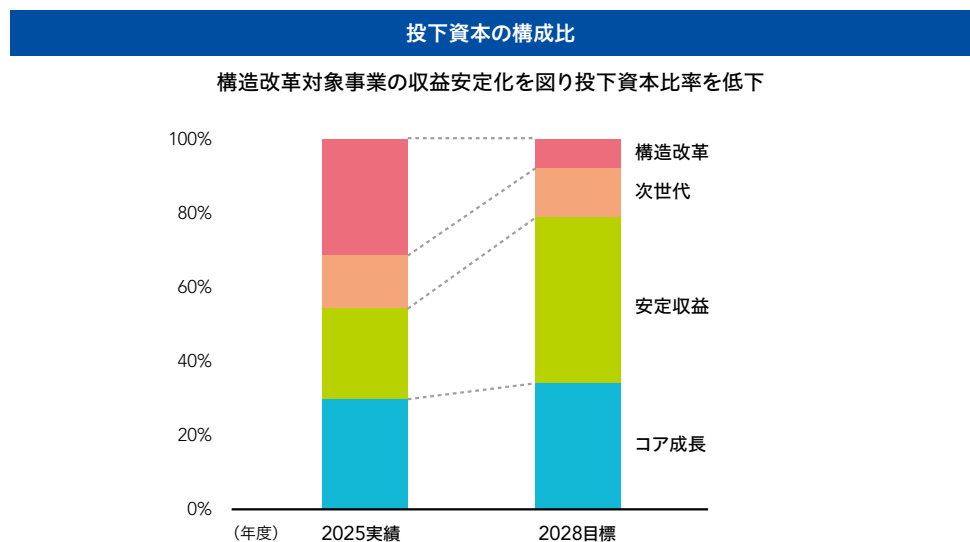
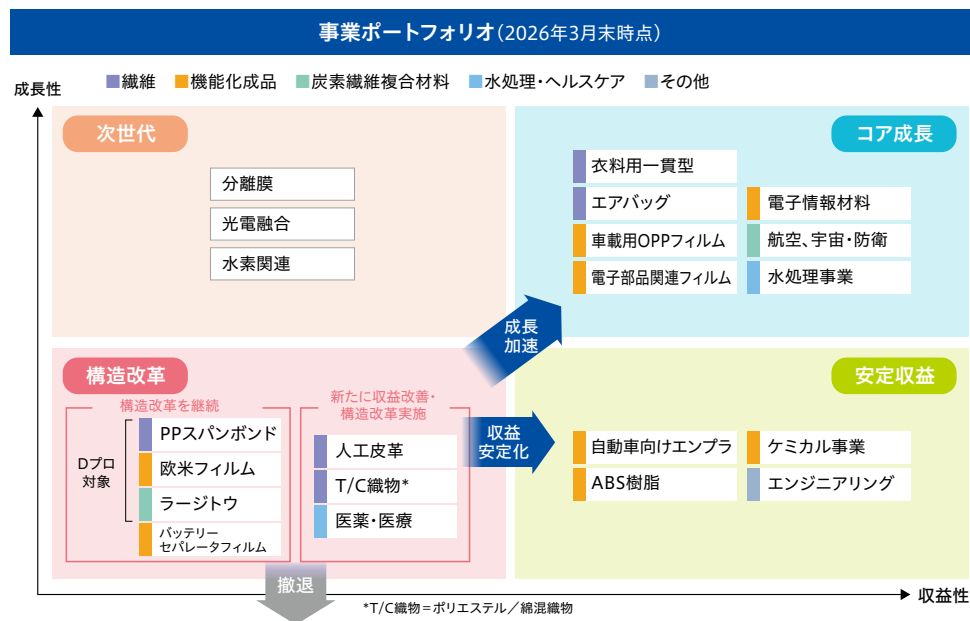
「成長性×収益性×競争力×時間軸」で資源配分
構造改革事業の投下資本比率を1割弱に

今後は、成長性・収益性・競争力に加え、時間軸の視点も踏まえ、各事業の位置づけを一層明確化していきます。高成長・高収益が期待され、重点的に強化すべき「コア成長事業」、安定的なキャッシュ創出を担う「安定収益事業」、収益性の早期改善を要する「構造改革事業」、将来の成長に向け先行投資を行う「次世代事業」の4つに整理し、それぞれの特性に応じた最適な経営資源配分を実施します。

さらに、「価値創出モデルとして持続的に成立し得るか」あるいは「東レがベストオーナーであるか」といった観点から事業のあり方を見極め、コア成長事業及び安定収益事業の構成比を高める一方、構造改革事業の比率を段階的に縮小し、投下資本比率は1割弱へと低減させる方針です。これらの取り組みを通じて事業ポートフォリオの進化を継続し、ROIC改善につなげます。



東レグループの中長期戦略

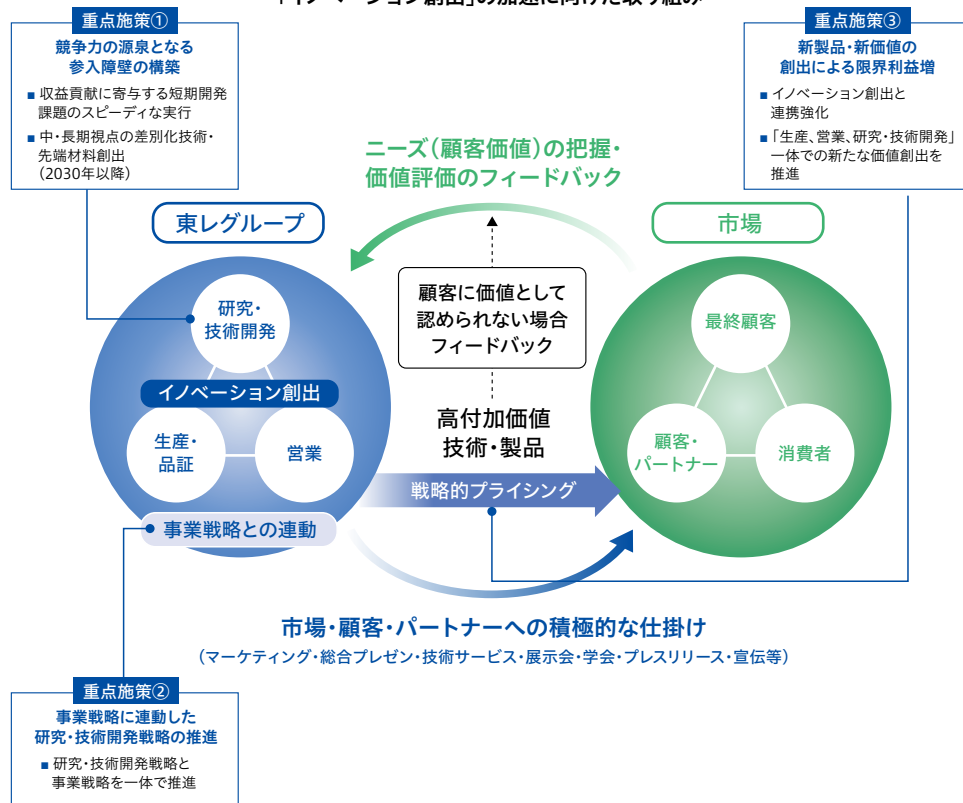


高収益事業の継続的創出

機能軸一体で価値総出力を底上げ

高収益事業の継続的な創出に向け、イノベーション創出を加速させるとともに、戦略的プライシングとの連携を強化します。具体的には、市場・顧客・パートナーに対する積極的な仕掛けに加え、研究・技術開発戦略と事業戦略の一体推進、新製品・新価値創出による限界利益の拡大等に重点的に取り組めます。また、生産・品質・営業・研究・技術開発の各部署が緊密に連携し、組織の枠を越えて一体で取り組むことで、開発から事業化までの価値創出力を高めます。

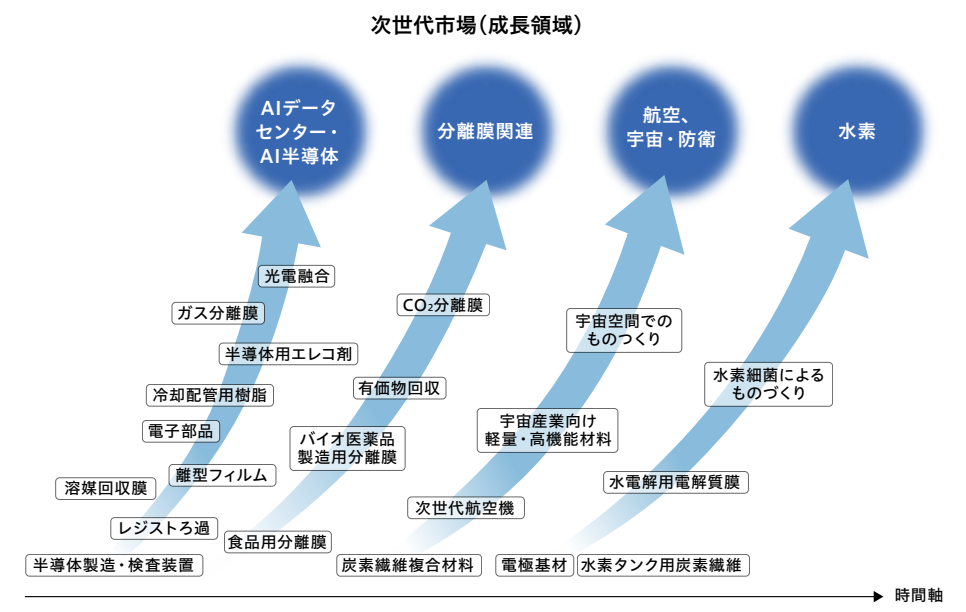
「イノベーション創出」の加速に向けた取り組み



次世代市場への取り組み

AI関連など次世代技術の開発推進

IGNITION 2028では、持続的成長に向け次世代市場への取り組みを加速し、AIデータセンター・AI半導体、分離膜関連、航空、宇宙・防衛、水素等の成長領域において、商材拡充と設備投資・研究開発投資に注力します。特にAIデータセンター及びAI半導体分野では、マルチコア光ファイバーをはじめとする光電融合などの次世代技術の開発を強化し、中長期的に東レの成長を支える「新たな事業の塊」として育成します。素材の総合力を生かし、これら次世代市場での成長機会を確実に取り込んでいきます。



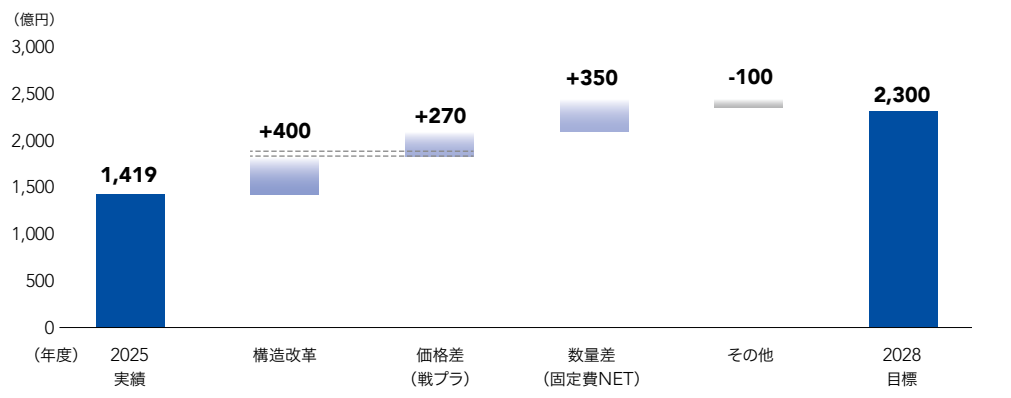
事業構造改革:Dプロの推進

Dプロも重点施策として継続します。投下資本が大きく、業績が低迷している事業・会社については、本社の支援の下で集中的に構造改革に取り組みます。

DプロはAP-G 2025において一定の成果を上げましたが、事業環境の変化を踏まえ、さらなる改革が必要な事業も存在します。構造改革に一定のめどが立ったTPM社は対象から外すー

方、欧州の自動車市況の悪化等により業績が低迷したAlcantara社を新たに対象会社に加えしました。これらの構造改革を着実に推進し、収益基盤の安定化を確実に進めていきます。

AP-G 2025 Dプロ対象	事業・会社	AP-G 2025での進捗	IGNITION 2028課題
	TPM社 (ABS樹脂)	・ 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	・ 安定収益化に向け体質強化継続と差別化の更なる推進
	TPM社 (ABS樹脂)		
	欧米フィルム	・ 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	・ 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
	欧米フィルム		
	PP スパンボンド	・ 生産規模適正化 ・ 2025年度年間黒字達成	・ 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
	PPスパンボンド		
	ポリエステル 短繊維	・ 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	・ 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
	ポリエステル 短繊維		
	ZOLTEK社 (ラージトウ炭素繊維)	・ 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	・ 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
	ZOLTEK社 (ラージトウ炭素繊維)		
	ALCANTARA社 (人工皮革)	・ 欧州系高級車の苦戦による自動車 内装用途の不振	・ 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年度対比)	約250億円の収益改善目指す (2025年度対比)



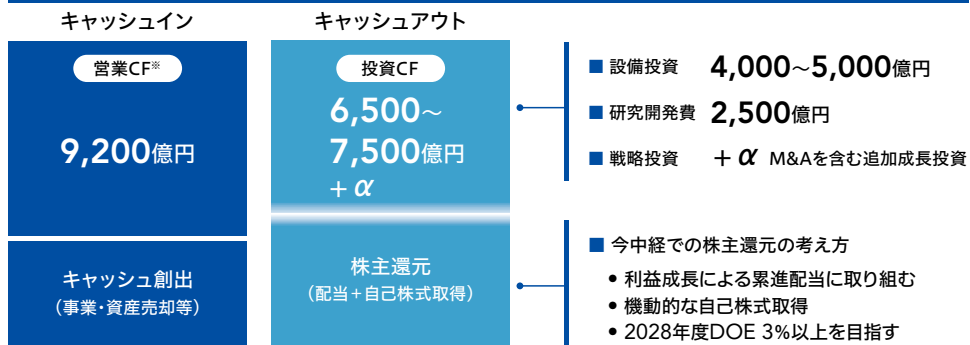
財務戦略

キャッシュアロケーション

IGNITION 2028では、ROICを上位概念として、成長の深化に向けた事業投資と構造改革を両輪で推進します。2026～2028年度の3年間累計では、研究開発費控除前の営業キャッシュ・フローとして約9,200億円の創出を見込んでいます。これを原資に、設備投資に4,000～5,000億円、研究開発費に約2,500億円を充当し、成長分野への投資と競争力の強化を着実に進めます。加えて、将来の成長加速に向け、M&Aを含む戦略投資についても機動的に検討していきます。

同時に、構造改革や資産売却によりキャッシュ創出力を高め、株主還元についても利益成長を基盤とした持続的な実施を行います。成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを重視しながら、資本効率の一段の向上を目指します。

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)

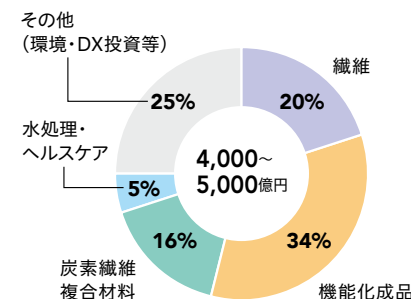


※ 研究開発費控除前

成長投資

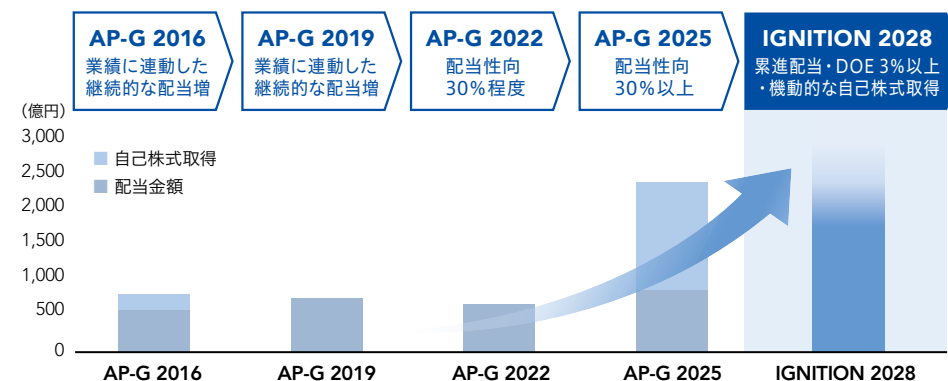
AP-G 2025で実施した炭素繊維複合材料での大型設備投資等は一巡しており、IGNITION 2028はその効果発現のステージとなります。「収益性・競争力への貢献」を目指し、持続的な競争優位の構築・強化や高付加価値化、スマートファクトリー化などに投資を行います。また、次の3年間を見据えた投資として、半導体・AIデータセンター分野(機能化成品)や、DX、環境関連、繊維事業におけるインドなど、成長が見込まれる分野・地域への投資を実施します。

セグメント別設備投資額
(IGNITION 2028 期間累計)



株主還元はDOE3%以上を目指す

東レはこれまで、安定的かつ継続的な配当の維持を基本に、利益成長に応じた株主還元を行ってきました。IGNITION 2028においてもその考え方を基本としつつ、利益成長による累進配当に取り組むとともに、財務体質や資本構成を勘案しながら、機動的な自己株式の取得を実施していきます。具体的には、2028年度にDOE(株主資本配当率)3%以上を目指します。



IGNITION 2028を動かす、 Strategy・Finance・Communicationの連携



寺田 滋紀

取締役
上席執行役員
経営企画室長

加藤 勇一郎

取締役
上席執行役員
財務経理部門長

島地 啓

上席執行役員
コーポレート
コミュニケーション部門長

本鼎談では、Strategy（経営戦略）、Finance（財務経理）、Communication（対話・情報発信）を担う3者が集い、ROICを軸とした経営変革の狙いと、その実現に向けた考え方について議論しました。

過去の取り組みをどのように振り返り、何を变えようとしているのか。なぜ今、ROICを経営の中核に据えるのか。そして、成長戦略と構造改革をどのように両立しながら企業価値向上につなげていくのか。Strategy × Finance × Communication、それぞれの視点から、IGNITION 2028の本質と、その先に見据える企業価値向上の姿について語ります。

ROICを軸に変える、企業価値向上の経営

コーポレートコミュニケーション部門長（以下COM部門長）（質問）

IGNITION 2028では「成長の深化、改革の加速」を掲げ、価値創出へフルスイングする方針を明確にしました。まず、策定と実行を担うお二人はこの中期経営課題をどのように捉えていますか。

経営企画室長 IGNITION 2028は、単なる3年間の利益計画、ましてや3年分の予算ではありません。足元からの課題設定に加え、2035年近傍で目指すROIC約10%という姿からバックキャストし、今の事業構造、資源配分、意思決定の仕組みをいかに変えていくべきかを明確にした企業価値向上の計画です。そして、ROICを単なる管理指標ではなく、事業ポートフォリオ・投資判断・資本配分・収益性、成長戦略と構造改革をつなぐ経済価値向上の最上位概念に位置づけています。今回の中期経営課題の最大の特徴は、単なる利益拡大だけでなく資本効率まで含めて事業戦略の妥当性を議論した点にあります。その上で、「事業の塊」ごとに競争力、成長性、収益性、投下資本を捉え、個別事業の戦略の正しさを資本効率まで踏み込んで議論しました。

財務経理部門長（以下、財経部門長） 財経の立場からは、これまでの成長戦略と経営資源の使い方を、利益、投下資本、キャッシュフローの面から検証し、必要な見直しを実行する取り組みだと捉えています。重要なのは、どれだけ利益を出したかだけではなく、その利益を生み出すために、どれだけ

の経営資源を使い、どれだけキャッシュを拘束しているかまで含めて事業を考えることです。ROIC向上の追求を通じて、経営資源の有効活用により事業の競争力を高め、持続的な企業価値向上につなげることが目的です。





COM部門長 COM部門の役割は、戦略と財務の考え方を一貫したストーリーとして社内外に伝え、対話で得た期待や懸念を経営に還元することです。「今までと何が違うのか」を施策と成果で示し、判断の理由や進捗も丁寧に説明することで、ステークホルダーからの信頼につなげます。

なぜROIC・ROEは低位にとどまったのか

COM部門長(質問) 当社のROIC・ROEは、なぜ低位にとどまっているのでしょうか。外部環境の変化だけでなく、自社の課題をどのように認識していますか。

財務部門長 2010年代に7%程度あったROICは、2025年度には4.7%にとどまっています。財務の目から見ると、特に機能化成品と炭素繊維複合材料で事業利益率が低下し、成長領域で実施した設備投資が十分なリターンを生んでいないことが大きな要因です。ROEについても、改善の基本はまずROICを高めることです。単純に財務レバレッジを上げればよいということではありません。不確実性が高まる中では、さまざまなショックに

備えるリスクバッファも必要です。財務体質の健全性を維持しながら、適正な資本構成を追求していきます。

経営企画室長 過去約10年間、設備投資や研究開発に相当規模の資金を投じてきましたが、結果として、利益の成長に十分つなげられませんでした。設備投資と研究開発を合わせて2兆円を超える経営資源を投入してきたにもかかわらず、利益成長が十分ではなく、結果としてROICが低下した事実は重く受け止めなければなりません。背景には、中国企業の台頭により、規模やコストだけでなく技術・品質面でも競争が激化し、差別化の持続期間が短くなったことがあります。また、脱炭素などの成長領域では、需要の立ち上がりが政策、規制、インフラ整備、地政学に大きく左右されます。「成長市場に先行投資し、量を拡大すれば利益がついてくる」という従来の戦略前提は、もはや通用しません。

同時に、外部環境だけを理由にすることはできません。当社の強みや競合を十分に分析し切れなかったこと、変化の兆候を捉えた後の意思決定と実行が遅れたこと、低成長・低収益事業に資本が残ったことを当社の課題として明確に認識しています。幅広い技術基盤が当社の強みですが、環境変化に応じて人、設備、技術、サプライチェーンを組み替える力を一段と高める必要があります。

「質と確度」を高め、変化に対応する

COM部門長(質問) IGNITION 2028では「質と確度」を重視しています。従来と何が本質的に異なり、どのような仕組みで実効性を高めますか。

経営企画室長 「質」とは、量の拡大から価値創出へ転換する

ことです。市場が伸びるかではなく、当社がなぜ勝てるのかを起点に戦略を組み立てるべきです。技術力や研究開発力にマーケティング、営業、エンジニアリング、供給体制、顧客との共創などを組み合わせ、模倣しにくい競争優位と参入障壁、すなわち「勝ちパターン」を構築しなければなりません。また、一度築いた優位性が永続するとは考えず、環境変化に応じて勝ちパターンを再構築し、継続させる力も高めます。さらに、顧客の競争環境やサプライチェーンそのものが大きく変化の中で、自社の市場だけでなく顧客の収益構造、顧客の顧客、顧客の競合などにまで視野を広げて戦略を考える必要があります。

財務部門長 「確度」とは、将来を正確に予測し、計画を必ずそのとおりに実現するという意味ではないと考えています。事業環境の不確実性が高まる中では、将来予測には限界があります。重要なのは、その限界を認識した上で、需要や競争環境が想定と異なった場合にも、必要なリターンを生み出せる事業競争力を構築することです。そのために、例えば大型投資案件の検討にあたっては、市場の成長性だけでなく、当社が顧客にどのような価値を提供し、競合に対してどのような優位性を持ち、それをどれだけ持続できるのかを掘り下げるとともに、大きなリスクの想定とそれに対する対応策が明確化されているかを早い段階から審議します。「質と確度」とは、単に計画の精度を高めることではなく、不確実な環境の中で成果を生み出し続ける力を高めることだと捉えています。そのためには、計画の進捗だけでなく、その前提となる需要や競争環境に変化が生じていないかを継続的に検証することも重要です。改善が計画どおり進まない場合や前提条件が変化した場合には、その要因と改善可能性を改めて見極め、資源配分の見直しも含めて必要な経営判断につなげます。





経営企画室長 投資後も実績を追うだけでなく、戦略の前提そのものが変わっていないかを継続的に検証します。重要な変化を捉えた場合には、追加策、縮小、方針転換を速やかに判断します。計画を守ること自体を目的にせず、企業価値向上に照らして最適な行動を選び続けることが、「確度」を高めるということです。

「東レ流ROIC」を現場の行動につなげる

COM部門長(質問) 「東レ流ROIC」とは何でしょうか。ROICを短期的な効率追求や投資抑制の指標にせず、現場の行動へどのようにつなげますか。

経営企画室長 ROICは計算の結果ではなく、成長のために事業戦略を考える起点です。まず分子である利益の拡大を目指し、勝ちパターンの明確化、高付加価値化、戦略的プライシング、コスト低減等を進めます。その上で、改善の道筋が描けない場合には分母にも手をつけ、そこから創出された人材と資金を成長戦略へ振り向けます。決して縮小均衡を目指すもの

ではなく、「高効率、成長、再投資」の循環をつくることが東レ流ROICの考え方です。

財務部門長 ROICは全社の経営資源配分を考える上で重要な指標ですが、それだけでなく、各事業にとっては、自らが預かった人材、設備、在庫などの経営資源をどれだけ有効に活用し、利益とキャッシュにつなげているかを示す指標でもあると思います。財務部門としては、各事業で経営資源がどれだけ有効活用され、どこに資金や資産が拘束されているかを可視化し、資本効率の向上や構造改革のスピードアップにつなげていきます。

経営企画室長 また、ROIC向上には、コーポレートが担うことと、個別事業が担うことがあります。コーポレートは、事業ポートフォリオと全社の資源配分を判断します。個別事業は、自らの事業特性に応じたROIC改善レバーを見つける必要があります。設備稼働率、販売数量、価格、付加価値品比率、収率、在庫、固定費など、何をどこまで変えれば目標に届くのかを事業責任者が戦略として示し、各組織と個人の行動に落とし込みます。

全社一律のROICツリーを示すだけでは不十分です。事業ごとに、コスト構造、設備、商習慣、競争環境は異なります。成長局面、成熟局面、構造改革局面に応じて、優先すべき打ち手も変わります。重要なのは、各事業がROICを高める固有のレバーを見つけ出し、それを事業戦略と結びつけることです。

COM部門長 東レ流ROICを実際の行動につなげるためには、ROICを一部の経営層や管理部門だけの共通言語にとどめず、一人ひとりが自らの業務とのつながりを理解することが重要です。COM部門としても、イントラネットや各種社内媒体



を通じて、考え方や具体的な取り組みを分かりやすく発信し、社内への浸透を後押ししていきます。

成長戦略と構造改革を同じ熱量で進める

COM部門長(質問) 成長戦略と構造改革を「同じ熱量」で進めるとは、具体的に何を变えることなのでしょう。

経営企画室長 現在の当社は、成長戦略だけではなく、構造改革も同時に行わなければならない状況と認識しています。ただし、それは、決して縮小均衡を求めているわけではありません。成長戦略には人材と資金が必要ですから、低成長・低収益領域に残る資本を圧縮し、そこで生まれる資源を勝ちパターンを持つ成長領域へ再配分するためにも構造改革が不可欠です。徹底的な収益改善努力を行っても尚、黒字化や高収益化の戦略が描けない低収益事業については、ベストオーナー視点、提携、縮小、収束も含めて検討対象に載せ、一歩踏み込んだ経営判断を行います。現場に判断を委ねるだけではなく、コーポレートが意思決定を主導することも必要です。一律の数値基



特集：ROIC経営を支える経営戦略・財務経理・対話の連携

準で機械的に切り分けるのではなく、続ける事業については、なぜ続けるのか、どのように価値を生むのかを明確にします。

財務部門長 財経としては、人材、資金、土地、設備などの経営資源が本当に有効活用されているかを問い続けます。黒字であっても資本効率が低く、資金や人材をより成長性の高い領域へ振り向ける方が企業価値につながるのであれば、全社最適の観点から見直す必要があります。損益だけでなく、運転資本、遊休・低稼働資産、定常投資まで含めて資本の使い方を変えていきます。

資本配分の規律を高め、全社最適へ転換する

COM部門長(質問) 投資家の関心が高い資本配分について、どのような規律で判断しますか。成長投資、財務健全性、株主還元をどう両立しますか。

財務部門長 投資判断ではIRRなどの財務指標を用いますが、ハードルレートを上回れば自動的に実行するわけではありません。重要なのは、その計算の前提となる需要にどの程度の不確実性があるのか、競合に対する優位性があるのか、その優位性がどれだけ続くのか、需要が想定を下回った場合にも対応できるのかを、事業戦略と一体で検討することです。財経の役割は、数字だけをチェックすることではなく、その数字を支える戦略と前提を事業側とともに検証することだと考えています。

経営企画室長 全社の資源配分では、個別案件の採算性だけでなく、ポートフォリオ全体における位置づけを見ます。AI関連など新たな投資機会が生じる中で、どの領域に投資し、どの

領域では抑えるのか、案件を見て優先順位をつけます。また、環境変化や実績に応じて見直していきます。

財務部門長 各事業が資金を抱える部分最適から、余剰資金を全社で集約し、必要な成長投資や株主還元へ振り向ける全体最適へ転換します。グローバル・キャッシュ・プーリングなども活用し、資金効率を高めます。同時に、不確実性の高い環境で事業を継続し、必要な投資を行うためには、財務健全性とリスクバッファの確保も重要です。成長投資、財務健全性、株主還元を、それぞれ別個に考えるのではなく、持続的な企業価値向上に向けた組み合わせとして判断していきます。

COM部門長 資本市場との対話では配分額だけでなく、判断軸、期待する成果、進捗を継続的に説明します。対話で得た論点を経営に還元し、説明の改善だけでなく、意思決定の質の向上にもつなげます。

2035年を見据え、3者で実行を支える

COM部門長(質問) 最後に、IGNITION 2028をやり切る上で最も重要なことと、3者が果たす役割をお聞かせください。

経営企画室長 2035年近傍の目標であるROIC約10%を見据え、この3年間でその実現基盤を作り切らなければなりません。成長戦略と構造改革を強い覚悟で実行し、変化に応じて戦略と資源配分を更新し続けます。経営企画室は、長期方針と中期経営課題をつなぎ、全社戦略と資源配分の方方向性を設計するとともに、必要な意思決定をサポートします。

財務部門長 最も重要なのは、高い目標を掲げるだけでなく、

不確実性の高い環境の中でも必要な見直しを行い、成果につなげるまでやり抜くことです。ROICを単なる管理指標にせず、各事業が預かった経営資源をどれだけ有効活用し、利益とキャッシュを生み出しているかを具体的に問い続けます。財経部門は、戦略を数字で検証するとともに、投資判断、運転資本や資産効率の改善、構造改革を通じて、経営資源の使い方を変える取り組みを支えています。

COM部門長 COM部門は、戦略の意図、進捗、成果、課題を率直かつ一貫性のある言葉で発信し、ステークホルダーとの対話を経営へ還元します。投資家との対話においても、「優れた技術を持つ会社」から「技術を利益とキャッシュに変える会社」への転換を期待する声があります。私たちは、その変革の進捗と成果を継続的に発信し、戦略、財経、発信の内容を一致させながら、企業価値向上につなげていきます。Strategy × Finance × Communicationの3者が経営の中核として連携し、全社一丸となって価値創出へフルスイングしていきます。



TORAY IR Day

中期経営課題“IGNITION 2028”を公表後、2026年6月に、事業別の戦略、重点施策、成長ストーリーについて説明する機会を設けました。本稿ではその概要をご紹介します。

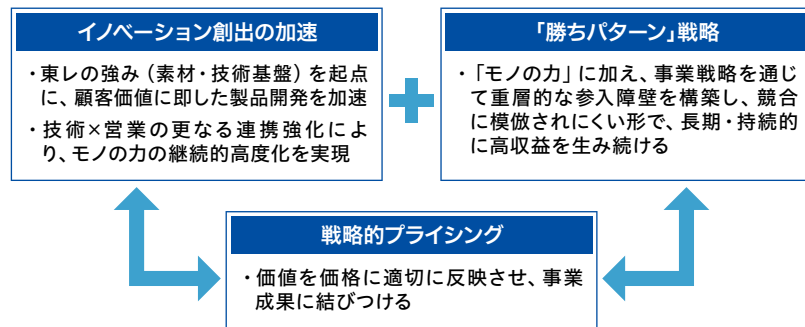


大矢 光雄

代表取締役社長 CEO

東レが長年培ってきた大きな強みは、高付加価値な技術・製品、すなわち「モノの力」です。しかし、コモディティ化が進む中で、優れた製品を持つだけでは持続的な競争優位の維持が難しくなり、価格競争による収益力低下のリスクが高まっています。

こうした状況に対応し「イノベーション創出」による顧客価値に即した製品開発を加速するとともに、事業戦略や供給体制、顧客関係を組み合わせ、重層的な参入障壁を構築する東レならではの「勝ちパターン」戦略を推進します。さらに、こうして築いた競争優位や顧客とのパートナーシップを基盤として、顧客にとっての付加価値を継続的に追求し、その価値を価格に適切に反映する「戦略的プライシング」を通じて、安定的に「稼ぐ力」を高めていきます。



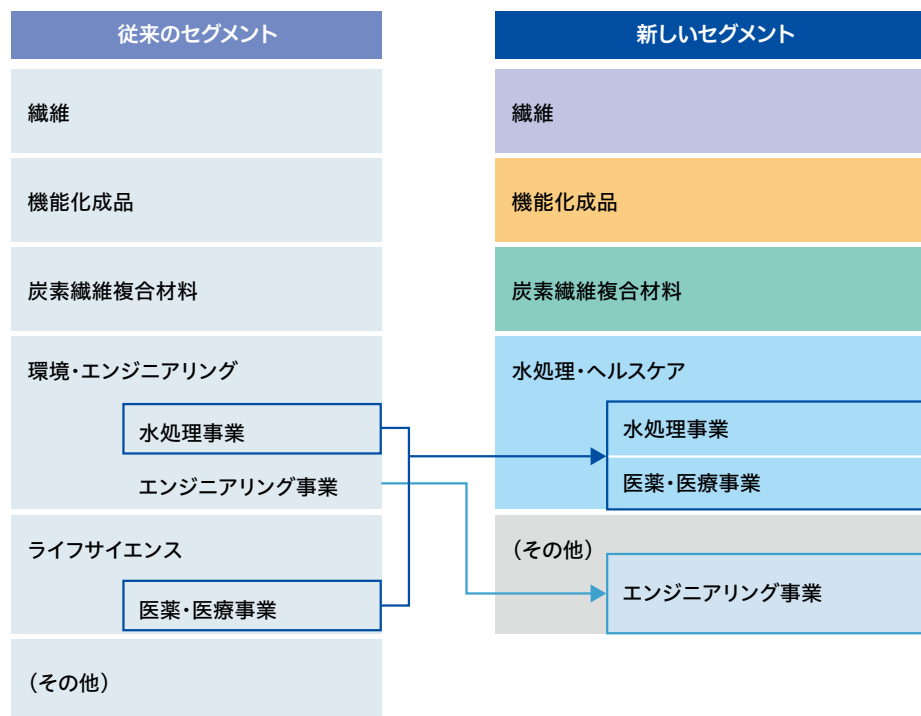
セグメント別戦略

セグメント区分の変更

IGNITION 2028の開始にあわせてセグメント区分を見直しました。TORAY VISION 2050で掲げる価値創造の考え方を事業管理単位まで落とし込むとともに、各事業の実態に即した戦略立案と資源配分・成長管理の高度化を図ることを目的としています。

水処理事業と医薬・医療事業を統合し、「水処理・ヘルスケア」セグメントとして再編しました。これは、「人の健やかな暮らし」と「安全・安心な社会」という共通の価値提供軸のもと、技術・顧客・事業機会を一体で捉えることで、中長期的な成長戦略を描きやすくなると判断したためです。

また、エンジニアリング事業は、素材を社会実装するうえで不可欠な機能を担っていることに加え、半導体・データセンター分野における検査装置やデータ解析等の領域でも、その重要性は直接・間接の両面で一層高まっています。今後は、これまで社内の生産プロセス改善等を通じて培ってきた技術力を活用し、新たな価値創出を推進していきます。



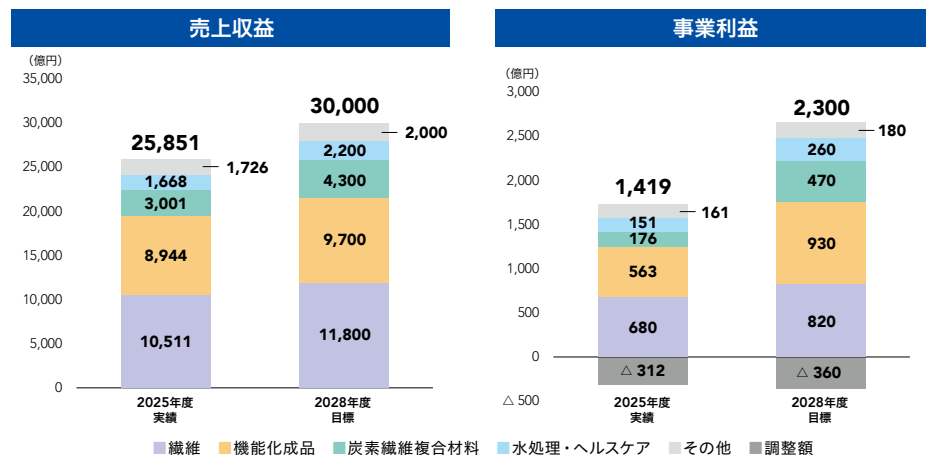
機能化成品、炭素繊維複合材料、水処理・ヘルスケアがけん引役

IGNITION 2028では、全セグメントにおいて売上収益・事業利益の拡大を計画しています。特に大きな利益伸長を見込んでいるのが、機能化成品、炭素繊維複合材料、水処理・ヘルスケアの3セグメントです。

機能化成品セグメントでは、xEVや半導体といった成長市場の需要拡大に加え、高付加価値品へのシフトを進めることで、売上収益にとどまらず事業利益の大幅な伸長を見込んでいます。炭素繊維複合材料セグメントでは、航空・宇宙・防衛分野を中心とした需要回復に加え、産業用途や新用途の拡大により、売上収益・事業利益ともに高い成長を計画しています。水処理・ヘルスケアセグメントでは、海水淡水化や廃水再利用などの水関連分野に加え、医薬・医療分野における高付加価値製品の拡大を背景に、成長性の高いセグメントになることを期待しています。

一方、繊維セグメントは、衣料用一貫型事業やエアバッグなどの分野を軸に安定的な成長を維持し、グループ全体の収益基盤を支えるセグメントとして位置づけています。

IGNITION 2028では、これら各セグメントの特性に応じた戦略を推進し、全体最適の観点から成長と収益性の向上を図ります。



セグメント別数値目標・戦略

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	- 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	【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】ラクトムチェーンの強化、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	- 航空・宇宙・防衛、再エネ等の成長市場での需要獲得、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 【スポーツ・一般産業用途】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 (8%→14%)	151	260	+109	【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	136	160	+24	半導体関連装置、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

技術と営業の連携による イノベーション創出の加速

AI・半導体向けに事業横断で拡大

コア成長の中核の一つであるAI・半導体分野では、半導体に直接用いられる材料に加え、製造装置や工程材料、さらにはインフラを支える関連材料まで幅広く展開しています。こうした事業基盤を生かし、主要プレーヤーのニーズを先取りする先進マーケティングを部門横断で推進し、成長機会を取り込みます。

電子部品関連フィルムでは、MLCC(積層セラミックコンデンサ)製造工程用やDFR(ドライフィルムレジスト)用のPET等により、需要拡大や微細化対応を進め、高付加価値化を図ります。電子情報材料では、薄膜型インダクタコイルにより、高精細加工技術を生かした新市場への展開を進めます。水処理事業では、超純水用途のRO膜により、半導体分野の課題解決に貢献します。



恒川 哲也

副社長執行役員
技術センター所長

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

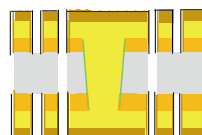
DFR用PET



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

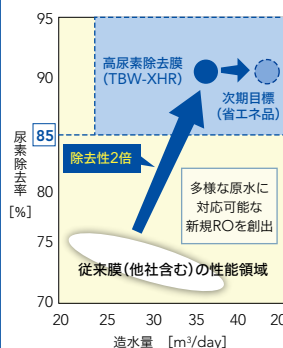


- 基板のVia形成
- パターン銅めっき
- エッチング、CVD

高精細加工技術を生かし
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

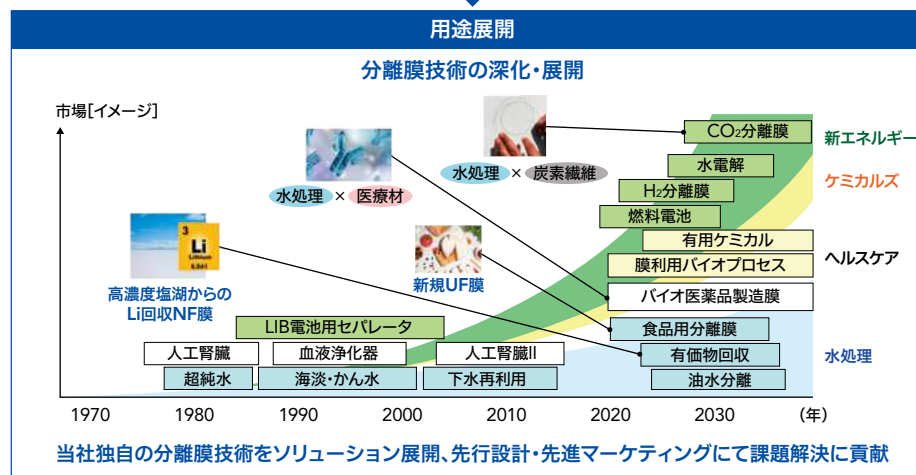
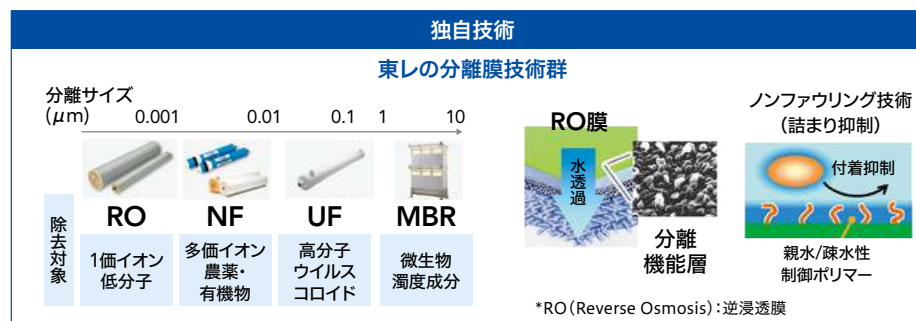
次世代市場への取り組み

成長が期待される次世代市場への参入に向けて、商材を拡大するとともに、将来を見据えた研究開発投資を継続します。

特に、データセンター、AI・半導体、分離膜関連、航空・宇宙・防衛、水素といった分野で、今中経期間での着実な拡大に加えて、高収益新製品開発への研究開発投資を継続します。

分離膜技術を多用途に展開

分離膜関連分野では、RO・NF・UF・MBRといった多様な分離膜に加え、ノンファウリング技術を含む独自の技術基盤を強みに、水処理、医療、エネルギー、化学プロセス、食品など幅広い市場への展開を進めます。さらに、CO₂分離や資源回収(有価物回収等)、バイオプロセスなど新用途への拡張を図り、社会課題の解決に貢献します。これらの分離膜技術をソリューションとして提供するとともに、先行設計や先進マーケティングを通じて付加価値を高め、成長分野での事業拡大につなげます。



「勝ちパターン」戦略

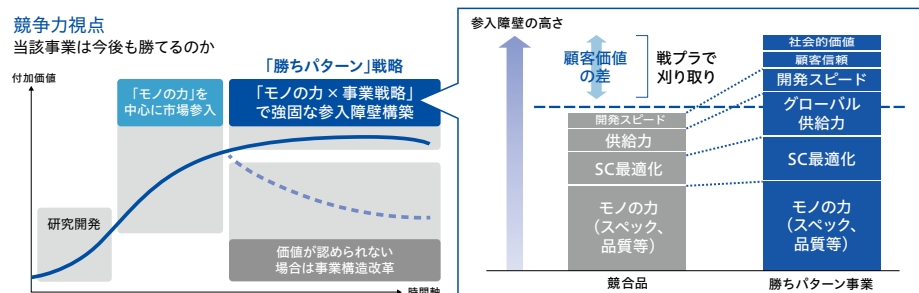
持続的な競争優位の確立に向けた東レの「勝ちパターン」は、「モノの力」に「事業戦略」を掛け合わせ、強固な参入障壁を構築することにあります。具体的には、製品や事業の特性に応じて、サプライチェーンの最適化、グローバルな供給力、開発スピード、顧客からの信頼、社会的価値といった要素を重層的に組み合わせ、参入障壁を形成します。そのうえで、競合品比で顧客価値を高め、その差分を戦略的プライシングにより確実に価格へと反映させることで、収益の最大化を図ります。



三木 憲一郎

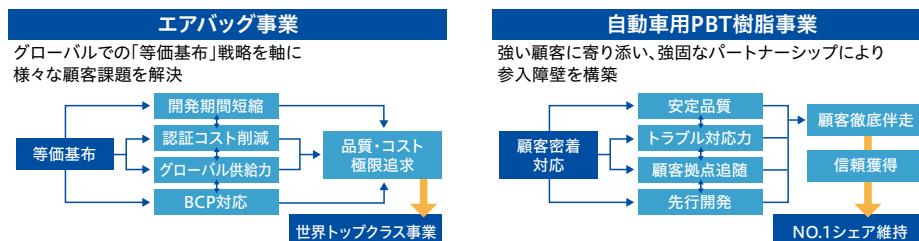
副社長執行役員
営業全般担当

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



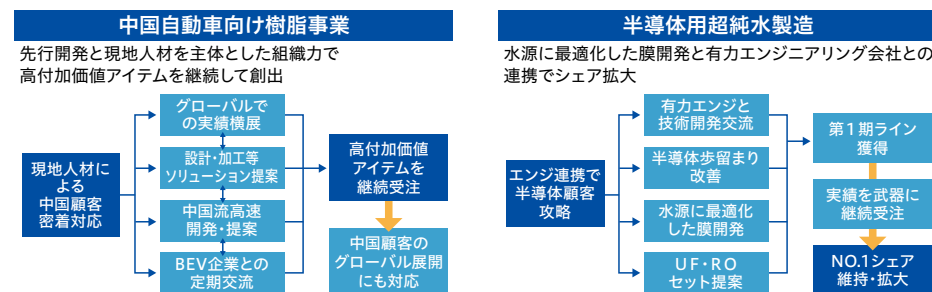
「勝ちパターン」の実践例

エアバッグ事業では、世界各地で同一品質の製品を安定供給する「等価基布」戦略を軸に、開発期間短縮や認証コスト削減、グローバル供給力を通じて顧客課題を解決し、世界トップクラスの事業規模へと拡大しています。また、自動車用PBT樹脂事業では、有力顧客に寄り添い、安定品質やトラブル対応力、先行開発などを通じて強固なパートナーシップを構築し、No.1シェアを維持・拡大しています。



育成中の「勝ちパターン」

IGNITION 2028では、中国自動車向け樹脂事業において、先行開発とナショナルスタッフを主体とした組織力によって、世界のバッテリーEV市場をリードする中国OEMメーカー向けに、高付加価値品の継続創出を図っています。また、半導体用超純水事業では、水源に最適化した膜開発と有力エンジニアリング会社との連携により、シェア拡大を進めます。両事業とも、顧客との強固なパートナーシップのもとで実績を積み上げ、継続受注とシェア拡大につなげていきます。

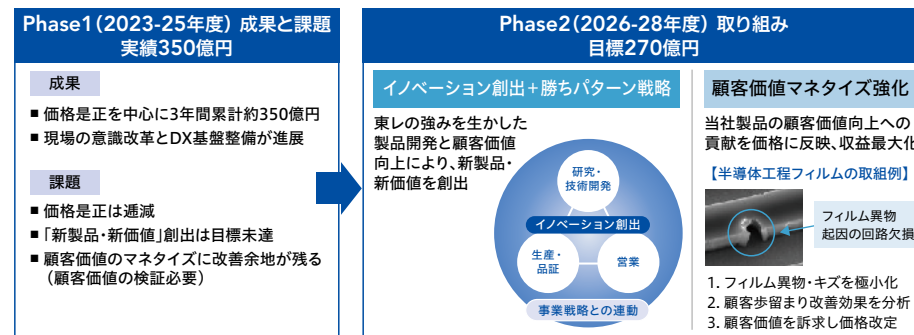


戦略的プライシング

AP-G 2025で推進してきた「戦略的プライシング」は、IGNITION 2028においてPhase2へと移行し、さらなる成果創出を図ります。AP-G 2025のPhase1では、価格は正を中心に累計約350億円の成果を創出しました。一方で、今後は価格は正の効果の通減が想定されるほか、新製品・新価値創出や顧客価値の適切なマネタイズに課題を残しています。

こうした認識のもと、Phase2では約270億円の成果創出を目標に、イノベーション創出及び「勝ちパターン」戦略と連動し、顧客価値のマネタイズを強化します。例えば、半導体工程用フィルムでは、東レ製品の品質改善による顧客の歩留まり向上効果を客観的に示すことで、その価値を価格に反映する取り組みを進めています。こうした取り組みを全社的に展開していきます。

戦略的プライシングはPhase2に進階、更なる成果創出を図る



繊維事業

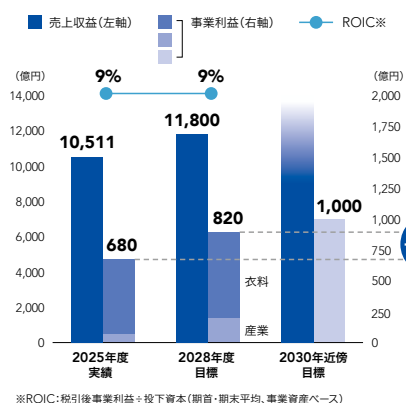
IGNITION 2028基本方針

「繊維商品を通じて新たな価値を提供し、世界の人々を豊かにする」という長期ビジョンのもと、各事業の競争力に基づき、成長拡大戦略、成長回帰戦略、事業構造改革に取り組み、事業ポートフォリオの転換と強化を推進します。また、ROICを上位指標として意識しながら、収益性と成長性の両立を図り、真にサステナブルな繊維事業の実現を目指します。



西村 友伸
常務執行役員
繊維事業部長

目標KPI



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
	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) +38億円/産業用途(②③④) +102億円

+140

事業概要と強み

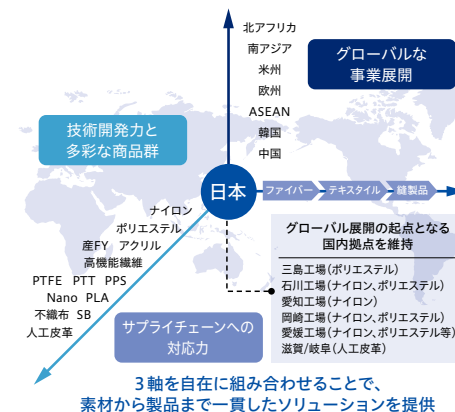
繊維セグメントは、全社売上収益の約4割を占める東レの基幹事業です。ナイロン、ポリエステル、アクリルの3大合成繊維を展開し、原糸・テキスタイル・縫製品の一貫型事業を構築しています。エアバッグ用基布、不織布、人工皮革等の産業用途にも展開し、中国やASEANを中心としたグローバル供給体制を確立しています。衣料用途と産業用途の両輪で成長できる事業基盤を有しています。

最大の強みは、①基幹素材から高機能繊維まで展開する技術開発力と商品群、②ファイバーからテキスタイル、縫製まで一体で提供するサプライチェーン対応力、③グローバルな事業展開による、「3次元の事業展開」です。これら3軸を有機的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し、持続的な競争力の源泉としています。

主な製品・事業



繊維事業の強み: 3次元事業展開



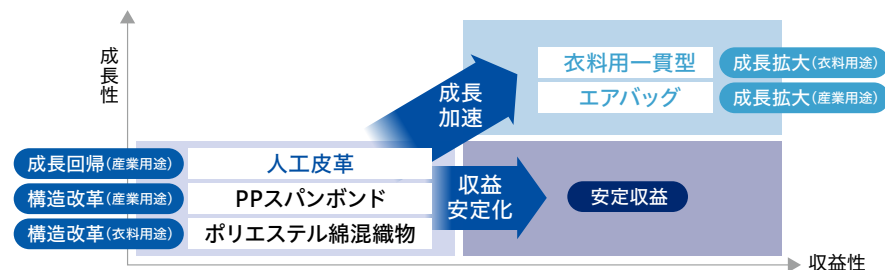
事業環境

世界の繊維需要は過去20年ではほぼ倍増しており、今後も人口増加に伴い拡大が見込まれます。一方で、中国の成長鈍化等を背景に成長率は徐々に緩やかになると見えています。また、欧州を中心に環境規制の国際標準化が進み、環境配慮型素材の開発やサプライチェーンの可視化は、事業継続の前提条件となっています。さらに、地政学リスクの高まりにより、サプライチェーンにおいてはコストや品質に加え、強靱性や地産地消への対応が一層重要になっています。

IGNITION 2028の事業戦略

繊維事業のポートフォリオ転換・強化

今後の方向性としては、衣料用一貫型事業やエアバッグ事業といった成長事業の拡大を図ります。人工皮革事業は本来の成長軌道へと回帰させ、成長の加速を目指します。一方で、収益性に課題を抱える事業については、構造改革を着実に進めます。このように、成長戦略と構造改革を同じ熱量で推進することで、事業全体の収益力向上と強化を実現していきます。



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

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

日本のマザー工場を起点に、素材設計や高次加工技術を中心に、ASEAN、インドへ展開し、糸からテキスタイル、縫製までを一体でつなぐ供給体制を構築しています。特に、インドネシアやインドを重点地域とし、拠点整備と機能強化を進めています。これにより、需要地に近い場所で最適な生産・供給が可能となり、リードタイム短縮とコスト競争力向上を両立させ、グローバルサプライチェーンをさらに高度化させていきます。



●高付加価値素材の推進

独自の複合紡糸技術「NANODESIGN®」により、繊維の内部構造をナノレベルで精緻に制御し、風合いや機能性、耐久性を高次元で両立することで、素材段階から差別化を実現しています。さらに、テキスタイル設計や縫製技術と組み合わせることで、高付加価値化を推進しています。高機能テキスタイルブランドでは、酷暑対策として注目される遮熱素材「サマーシールド」をはじめ、防水透湿、軽量保温、ストレッチ等の機能素材を展開し、価格競争に陥らない事業モデルの構築を進めます。

●新製品・新価値によるイノベーション創出

(株)ユニクロとの戦略的パートナーシップでは、素材開発から商品企画、量産、グローバル供給までを一体で捉えたEnd to Endの共創を推進し、取引規模を着実に拡大しています。さらに第V期(2026年から2030年に向けての戦略的パートナーシップ)の連携においては、革新的なLifeWear商品の創出と地産地消型サプライチェーンの深化を目指します。また、「NANODESIGN®」やバイオベース

素材を活用し、(株)ユナイテッドアローズや(株)吉田との協業にも注力します。

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

日本での原糸・基布生産を起点に、ASEAN、中国、欧州、インド、米州へと拠点を拡充し、主要自動車市場をカバーする供給体制を構築しています。縫製事業も取り込み、原糸・基布・縫製までの一貫体制を確立しており、地域・製品・機能を横断したリソース活用により、顧客ニーズへの対応力と開発力を一層強化します。

●等価基布のグローバル供給網を確立

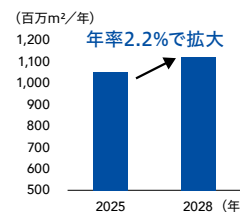
東レは、原糸から基布、縫製までを一体で展開し、世界各地域で同一品質の製品を安定供給できる体制を構築しています。これにより、自動車メーカーやモジュールメーカーのグローバル調達ニーズに対応しつつ、品質・コスト・納期のすべての面で高い競争力を発揮します。



●市場拡大を捉えた事業戦略の高度化

エアバッグ事業は、自動車生産の拡大に加え、安全規制強化による装着率向上を背景に、今後も着実な需要拡大が見込まれます。特にインド等では、エアバッグの標準装備化が進んでおり、域内唯一の織布工場であるTKAT社の生

エアバッグ基布需要見通し



産能力を拡充し、モジュールメーカーの現地基布調達ニーズへの対応力を強化することで、需要の取り込みを図ります。

成長回帰戦略

人工皮革

アルカンターラ社は、欧州高級車市場の減速やコスト上昇の影響により業績が低迷しており、現中経からDプロの対象として、日本からの支援も行い、固定費最適化や製造原価低減、非自動車分野の拡大による収益基盤強化を進めています。同時に成長拡大策として、自動車OEMへのダイレクトマーケティングや超富裕層ブランド向け展開、オーダーメイド対応を推進します。

一方で、ALCANTARA®はイタリア発のラグジュアリーブランドとして、Ultrasuede®は日本発の先端材料ブランドとして、ブランドアイデンティティのさらなる浸透を図ります。加えて、これまでの天然皮革や合成皮革を超えた新素材「ウルTRASエード®nu」を、自動車内装、インテリア、ファッションなど多用途に展開していきます。

ultrasuede® nu



事業構造改革

●PPスパンボンド事業

需要動向に応じた生産規模の適正化や生産アロケーションの見直しを進めた結果、2025年度に黒字化を達成しました。そこで、地域ニーズに応じた差別化品の開発強化や非衛材用途への展開を進め、高付加価値化を加速することで、安定収益事業への転換を図ります。

●ポリエステル綿混織物事業

需要縮小や低価格品の流入を背景に、厳しい事業環境が続いています。そこで、生産規模の適正化や拠点集約、グループ連携強化を推し進めるとともに、高付加価値品へのシフトや用途拡大を通じて収益力を改善し、早期黒字化を目指します。

樹脂・ケミカル事業

IGNITION 2028基本方針

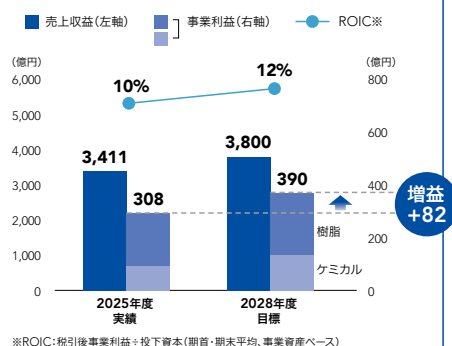
成長が見込まれるxEVや再エネ等の分野や地域に経営資源を重点投入するとともに、イノベーション創出による高付加価値製品の開発を加速し、差別化を強化していきます。一方で、低成長・低収益事業については、生産体制の効率化やコスト競争力の強化により構造改革を進め、投下資本の増加を抑制し、資本効率の向上を図ります。さらに、リサイクル材やバイオマス材料の拡充、DX活用による業務の効率化・高度化を推進します。



佐藤 裕之

上席執行役員
樹脂・ケミカル事業本部長

目標KPI



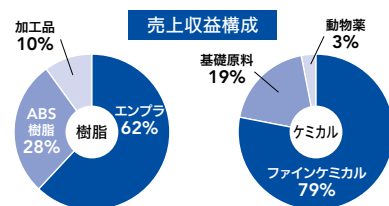
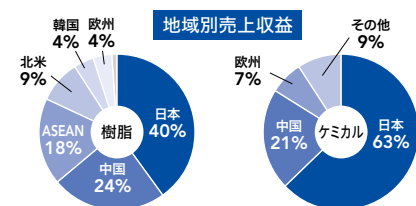
成長戦略	①自動車向けエンブラ xEV伸長と、先行開発によるグローバルでの需要取込み
	②PPS樹脂 コンパウンド技術の差別化による高付加価値品の拡販及び抜本コストダウン
	③ファインケミカル 高付加価値、高品位用途の拡販による収益拡大
	④動物薬 欧米向けでの早期認証取得、上市による収益拡大
構造改革	①生産体制再構築 生産統合・最適化、安価原料の戦略的活用、抜本的なコスト競争力強化
	②事業の高度化 先行開発深化、グループ総合力活用、戦略的協業

増益
+82

事業概要と強み

当事業は機能化成品セグメントの中核として、当社グループの売上収益の約13%を占めています。当事業は、日本に加え中国・ASEANの比率が高く、成長市場に事業基盤を確保しています。特に中国は、生産・販売の両面で重要な地域と位置付けています。売上収益の構成としては、樹脂ではエンブラが6割強、ケミカルではファインケミカルが約8割という状況です。

樹脂分野では、ABS及びPBT、ナイロン、PPS、LCP等のエンブラに加え、炭素繊維強化熱可塑性樹脂といった軽量化・電動化ニーズに直結する素材を揃えています。ケミカル分野で



は、ラクタム等の基礎原料に加え、DMSOや機能性微粒子、動物薬といった高付加価値領域の素材をラインアップしています。高機能素材を中心に幅広く製品を展開している点が、当事業の競争優位となっています。

事業環境

事業環境は構造的に変化しています。中国を中心とした過剰な生産能力を背景に、汎用樹脂や基礎化学品の価格下落が継続しています。また、中華系新興メーカーの台頭により、顧客構成やサプライチェーンが変化し、経済ブロック化の進行により、顧客の調達戦略にも変化が見られます。加えて、GHG排出量削減やリサイクル対応などサステナブルへの要請が急速に高まっています。

IGNITION 2028の事業戦略

主要事業の課題

当事業では、「事業拡大」「高付加価値化」「事業体質強化」の3つの軸で取り組みを進めます。事業拡大については、グローバルでの需要伸長が見込まれる動物薬、自動車向けエンブラ、PPSを中心に飛躍的な事業拡大を目指します。高付加価値化では、自動車向けエンブラ、PPS、ファインケミカルを中心に差別化製品の開発を強化し、顧客ニーズに対応した機能性の高い製品を提供することで、収益性の向上を図ります。事業体質強化では、PPSにおいて世界No.1のコスト競争力の確立を目指すほか、生産効率化や安価原料の戦略的活用等を事業横断的に進めます。

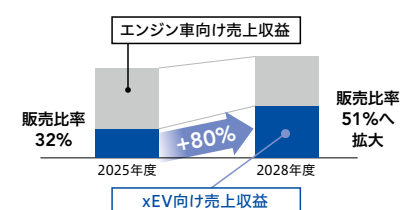
●自動車事業(エンブラ)

世界の自動車生産台数が2025年度から2028年度に3%成長する見通しの中、xEV市場はさらに大きな伸びを見込んでおり、電動化需要の取り込みによる飛躍的拡大、グローバル市場でのプレゼンス強化、トータルソリューションによる差別化の3点を成長戦略の柱と位置付けています。

自動車向けエンブラ事業では、現中経期間に売上収益12%増を計画しており、特にxEV向け売上は80%増、販売比率も32%から51%への拡大を見込んでいます。これを実現するため、現地開発・現地調達の強化と高付加価値化による参入障壁の構築に取り組みます。また、BEVの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を行うことで、景気変動に左右されにくい収益基盤を確立します。さらに、日本・中国・欧州での先行開発の推進と現地サポート体制の拡充により、設計・成形を含めた提案力で付加価値を創出していきます。

エンブラ事業自動車用途向けビジネス(売上収益推移)

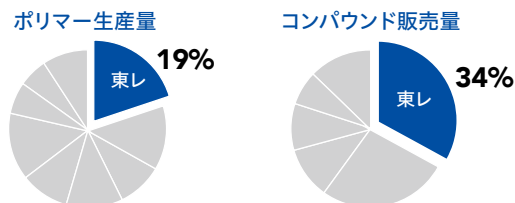
エンブラ事業自動車用途向け売上収益: 12%増
(2025→2028年度売上収益)



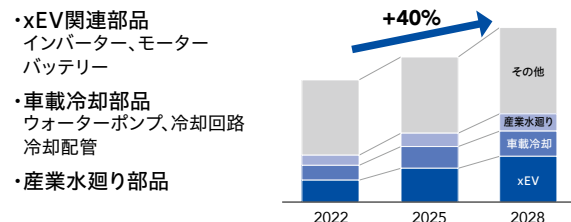
●PPS事業

PPS事業では、東レの強みであるモノマーから重合、コンパウンドまでの一貫体制を生かし、グローバルNo.1シェアを基盤に更なる拡大を目指します。重点用途であるxEV関連部品、車載冷却部品、産業水廻り部品に経営資源を集中します。また、韓国の新重合プラントの早期フル稼働を含め、グローバル最適運営によりコスト競争力を強化し収益性を確保します。さらに、各国の拠点網を生かし、生産・技術・営業の総合力を強化していきます。

PPSグローバルNo.1シェア



コンパウンド市場成長率と重点3用途



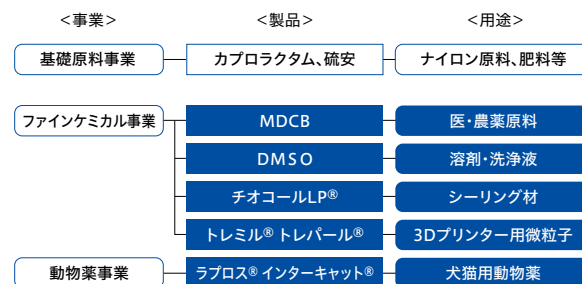
●樹脂事業の成長機会

ポスト・イラン紛争を踏まえ、原油供給リスクの顕在化により、脱原油依存が加速すると見えています。これにより、BEVや太陽光関連等の電動化・再エネ分野が再成長し、中華系メーカー主導で部品・材料のサプライチェーン変化が進むと想定しています。こうした中、中国での事業基盤を生かし、中華系顧客への現地参入を加速するとともに、グローバル同一品質供給体制により中華系顧客のグローバル展開にも対応していきます。

●ケミカル事業

ケミカル事業は、合繊・プラスチック原料を中心とする基

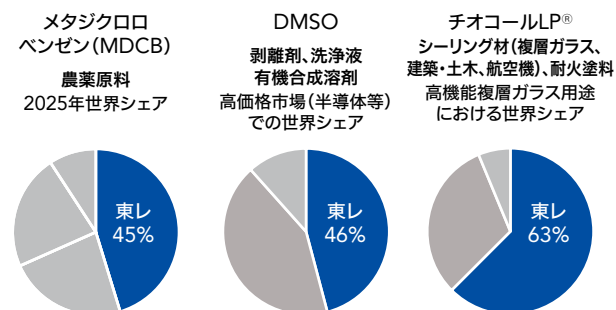
礎原料事業、医農薬原料、工業材料を中心とするファインケミカル事業と、動物薬事業を展開しています。



①ファインケミカル事業

ファインケミカル事業は、独自技術による高付加価値とコスト優位性を強みに、ハイエンド用途の拡大を目指します。メタジクロロベンゼン(MDCB)は、ゼオライト触媒を用いた低環境負荷・低コスト製法により世界トップシェアを維持し、農業用途を中心にインド・中国等で拡販を図ります。一方、DMSOは日本・中国2拠点による供給体制と品質優位性を生かし、半導体等の高価格市場への展開を強化します。さらに、原料から滅菌までの一貫生産技術により、医薬品添加剤や再生医療用途への拡販を推進します。

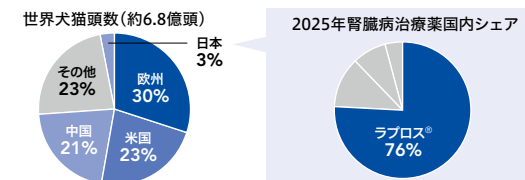
高機能複層ガラス用途において世界トップシェアのチオコールLP®は、認証取得が参入障壁となる高付加価値用途で拡大を図ります。さらに航空機や耐火塗料といった新規用途の開発も進めます。加えて、高機能微粒子は、3Dプリンターメーカーとの協業により需要を創出し、航空・宇宙・半導体分野へ展開します。特にPPSやPA6微粒子により複雑形状部品の高機能化を実現し、用途拡大に取り組みます。



②動物薬事業

動物薬事業は、既存製品の海外展開や適用拡大による事業拡大に加え、動物の健康寿命延伸ニーズに対応した新製品開発を推進します。猫用インターフェロン製剤「インターキャット®」と腎機能低下の抑制及び臨床症状の改善を効能とする「ラプロス®」は世界初の製品であり、グローバルでの事業拡大に注力します。「ラプロス®」は2017年に国内で腎臓病治療薬として発売開始以降、国内シェアは70%超となっています。欧米の犬猫飼育頭数は日本の8～10倍であり、欧米市場での上市により大幅な拡大が期待できます。また、犬疾患への適用拡大も進めていきます。

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



■構造改革

構造改革については、グローバルでの生産統合・最適化を進めます。中国を中心とした過剰な供給環境を踏まえ、ポリマー調達には自社生産にこだわらない柔軟な体制に転換し、コスト競争力を強化します。また、先行開発の深化、グループ総合力を活用した「素材と加工」の一貫ビジネスの拡大、戦略的協業の推進を通じて、事業の付加価値向上に取り組みます。

■技術研究課題

樹脂事業では、PPS樹脂の差別化グレード開発や革新的微細構造制御技術「NANOALLOY®」の用途拡大等、高付加価値品の開発を推進します。ケミカル事業では、ラクタム光反応のLED化によるコスト革新とラクタムチェーン事業の高度化を進めます。また、両事業共通の課題として、リサイクルエンブラの拡大や基幹ポリマーのバイオ化、ナイロン4の海洋分解性ポリマー等のサステナビリティへの対応を加速します。

フィルム事業

IGNITION 2028基本方針

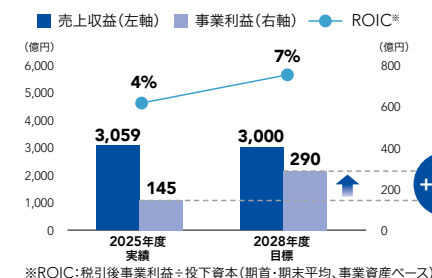
基本方針は、AP-G 2025で掲げていた「プラスチックフィルム」から「機能性フィルム＝顧客での価値向上策を不断に提供し、サプライチェーン全体の成長を継続的に支える」への完全転換です。イノベーションにより顧客の価値向上に継続的に貢献するとともに、勝ちパターン構築、戦略的プライシングにより収益力を強化します。一方で、特性改善によりフィルム製品のアップデートを行い、高度な一貫加工を通じて、顧客価値向上に貢献していきます。事業構造改革では、中国等の新興勢力との競合リスクの高い製品・用途の縮小・撤退を進めます。



神原 丘

上席執行役員
フィルム事業本部長

目標KPI



成長戦略	- 機能膜製造工程用離型・保護フィルム拡大 アジア拠点(東レ、TAK)はMLCC製造工程用フィルムを中心にさらなる付加価値化を推進する。 - OPPコンデンサ用途拡大 当社極薄フィルムの高い競争力を軸に、日本・中国の蒸着拠点との技術開発連携をさらに高めていく。 - 高機能包装用フィルム拡大 各拠点を持つ高品質製品の融合により総合力を更に追求する。
	- Dプロジェクト対象会社構造改革 PETフィルムは離型用途拡大、OPPフィルムは付加価値包材拡大を軸に黒字定着・収益安定化を推進。 - BSF事業構造改革 需要に合わせた生産体制の絞り込みをさらに推進しながら構造改革を完遂する。

地域別 生産能力

単位:千トン/年

		PETフィルム	OPPフィルム
日本	東レ	92	13
米州	TPA	28	76
欧州	TFE	31	19
アジア	PFR、TAK、YTP	223	—

事業概要と強み

当事業は、原反や加工の生産拠点をグローバルに展開しており、主力のPETフィルム「ルミラー®」は6拠点で年間約37万トン、OPPフィルム「トレファン®」は3拠点で年間10

製品特性	用途展開(例)
- 表面平滑性 - 離型性 - 電気特性 - 耐熱性 - バリア性 - 封止性	- 製造工程用・保護用 離型フィルム PETフィルム ルミラー® - コンデンサ用フィルム OPPフィルム トレファン® - 包装材料用フィルム 透明蒸着フィルム バリアロックス® CPP*フィルム トレファン®NO ※Cast Polypropylene

万トン強の生産能力を有しています。フィルム事業は、ポリマー技術、ナノテクノロジー、フィルム製膜技術といった多様な要素技術を用いて、表面平滑性、離型性、電気特性、耐熱性、バリア性、封止性等の特性を発現させ、顧客の製造工程用・保護用の離型フィルム、コンデンサ用フィルム、包装材料用フィルム等の用途に展開しています。こうしたフィルムの特性改善等のアップグレードにより、継続的に顧客に価値を提供しています。

事業環境

電子部品の高機能化に連動し、製造工程材料として使用される各種機能フィルムの薄膜高度化が進展し、発電・送電・蓄電や電池関連の需要が拡大しています。また、食品包装は、フードロス削減のための賞味期限延長ニーズ等、フィルムの高付加価値化の機会が増大しています。一方で、競合他社の高性能製造ライン導入による製品の汎用化、需給バランス悪化による価格下落、環境意識の高まりによるプラスチック排除の動きが見られます。

IGNITION 2028の事業戦略

主要事業の課題

成長戦略においては、①機能膜製造工程用・保護用離型フィルムの拡大、②OPPフィルムコンデンサ用途の拡大、③高いバリア性とシーラント性を備えた高機能包装材用途の拡大の3点を重点課題として推進します。同時に、Dプロジェクト対象会社とBSF(バッテリーセパレータフィルム)事業の構造改革の完遂に注力します。

成長戦略

機能膜製造工程用・保護用離型フィルム拡大

最終製品の高機能化が進む中、東レグループが有する素材技術、設計力、生産・品質管理能力を強化するとともに、環境対応、原料再活用によるコストダウン、加工の取り込みによる参入障壁構築、さらなるアップグレードにつなげていきます。

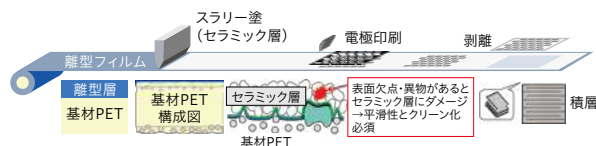
A	B	C	D
最終製品の高機能化 電子部品、ディスプレイ周辺	東レG技術優位性・強み 高度化・競争力強化	低コスト化・環境製品	コーティング加工取込 価値延伸
- 部材の薄膜化・軽量化 - 塗工方式→機能転写方式 - お客様との擦り合わせ 参入障壁	- 複合技術 - 表面微細設計 - 異物管理(クリーン化)	- 環境対応 - Ecouse® 環境配慮型リサイクル製品 - 原料再活用(複合)	- 離型付与でフィルム差別化(イン、オフ加工対応) - Value Chain 価値延伸

	フォルダブル スマホ		車載 ディスプレイ		スマートWatch
--	---------------	--	--------------	--	-----------

①MLCC製造工程用PETフィルム

AIサーバー向けも加わり、大幅な需要拡大が見込まれるMLCCの小型化・大容量化が加速しており、製造工程でセラミック層を形成する支持体として使用されるPETフィルムは極めて高い平滑性、クリーン性、厚み均一性が求められます。東レはそうしたニーズに対応し、微細な異物やキズがない高品位な製品を日本・韓国・マレーシアの3拠点で生産し、世界のMLCC生産を支えています。また、使用済みフィルムを回収・再利用する循環システムを業界に先駆けて構築し、リサイクル原料からバージン材同等の品質を実現するとともに、製造時のCO₂排出量を最大50%削減しています。今後はサプライチェーンとの連携を強化し、回収・再利用の拡大に加え、ケミカルリサイクルやバイオマスPETの開発・導入も推進することで、PETフィルムのさらなる事業拡大につなげていきます。

積層セラミックコンデンサ(MLCC)製造工程図

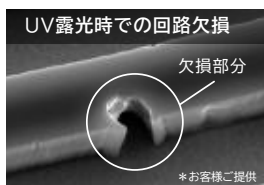


MLCC用PETフィルム リサイクルシステム



②DFR用PETフィルム

回路基板向けDFRは、半導体パッケージの高集積化・微細配線化の進展を背景に、データセンターサーバー向けを中心としたハイエンド市場の確実な成長が見込まれます。DFRの支持体として使用されるPETフィルムも、わずかな欠陥も許されない高い平滑性、透明性、光学均一性が求められ、東レはこの分野で圧倒的なシェアを有しています。本製品は半導体製造工程の歩留

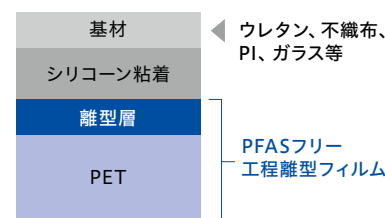


まり向上に大きく貢献しており、品質改善を継続することで、参入障壁を高めながら持続的な価値向上を実現していきます。

③医療・産業材料向けシリコンレス離型フィルム

PFAS規制の進展によりフッ素系離型剤からの代替需要が高まる中、東レはPFASフリーでありながら優れた軽剥離性を備えた離型層付きシリコン粘着製品を展開しています。環境対応と高性能を両立した製品として、医療用途や産業材料用途を中心に事業拡大を進めます。

シリコン粘着代表製品構成

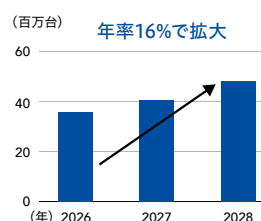


OPPフィルムコンデンサ用途拡大

●xEVコンデンサ用極薄OPPフィルム

自動車のモーター回転数や出力制御を行うPCU（パワーコントロールユニット）に搭載されるフィルムコンデンサ用OPPフィルムは、高容量化・小型軽量化を実現するため、薄膜化と高耐電圧化、高耐熱化を高次元で両立することが求められます。東レは電動車市場の黎明期から開発を進め、独自技術によってこれらの性能を継続的に向上させることで、世界シェア60%以上を維持しています。EV市場の拡大を見据え、2025年度に土浦工場で新規ラインの稼働を開始し、生産能力を従来比1.4倍に拡大しました。さらに2026年度には生産能力を約34%増強する計画です。

電動車生産台数見通し



高機能包装材用途拡大

●バリア/シーラント特性の付与機能を持つ

高機能包装用フィルム

高いバリア性とシーラント性を備えた高機能包装用フィルムの拡大を進めます。各地域のニーズに応じてグループ各拠点が製品を展開していますが、食品ロス削減につながる賞味期限延長やプラスチック減量化といった社会課題への対応は世界共通のテーマです。蒸着・コーティング加工技術を強みとしながら、各拠点の技術を融合した総合力により、競争優位性を強化していきます。

	包装材料に求められるニーズ(例)	当社Gの対応
日本(TAF)	保存加工食品包装用レトルトパウチの電子レンジでの加熱対応拡大に合わせ、レトルトパウチには密封性・破袋耐性・衛生性に対する要求が拡大。	TAFのレトルト包装用フィルムは高いシーラント性能を持ち、安全・衛生面でも高い信頼を得ているブランド製品。同一基準の高品質品を、アジア・インドでの需要増に対応し拡大する。(市場成長率3%/年)
アメリカ(TPA)	スナック菓子の人工着色料の使用が禁止。賞味期限保持のため、包装フィルムには酸素ハイバリア性能の更なる向上が求められる。	開発済みのハイバリア性向上製品の拡大によるトップシェア維持。(市場成長率4~5%/年)
欧州(TFE)	消費者のアンチプラスチック意識拡大を背景に、大手食品メーカーは紙包装化(紙重量が90%以上で紙としてのリサイクル可能)を強力に推進。	ヒートシール層を持つ極薄ハイバリアフィルムを大手食品メーカーと協働で開発し拡大中。(市場成長率7~8%/年)

構造改革

Dプロ対象会社(欧米フィルム2社)については、離型用途拡大を軸としたPETの品種構成のさらなる改善、ハイバリア包装フィルム、欧州市場の紙包材シフトに対応した極薄フィルムの拡大に加え、戦略的プライシングと固定費削減の継続により、黒字化を定着させます。

BSF事業は、那須工場の生産縮小とともに、韓国拠点においてライン統合と費用削減を継続し、構造改革を完遂します。

電子情報材料事業

IGNITION 2028基本方針

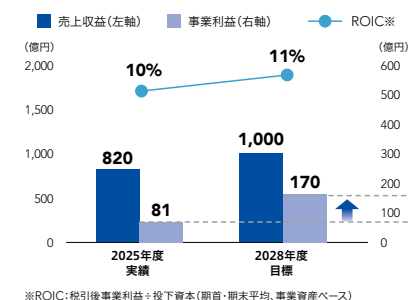
基本方針として、市場環境の変化を先取りした新製品の開発・投入を通じて、競争優位性を強化し、持続的なシェア拡大を実現してまいります。重点事項としては、①急拡大する半導体・電子部品需要への対応、②有機ELディスプレイの高付加価値化への対応、③飲料缶・チューブ・包装印刷市場への対応、④AIデータセンター、光電融合市場に向けた大型新規事業の立ち上げ、⑤グローバル連携の強化を推進します。



平野 昌宏

上席執行役員
電子情報材料事業本部長

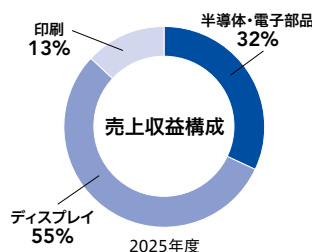
目標KPI



成長戦略	半導体・電子部品 - 環境対応製品の拡販 パワー半導体メーカー向けにNMPフリー品などの環境規制に適合したポリイミドコーティング剤新製品を拡販 - STEMCOの新製品拡販 合併パートナーで、薄膜型パワーインダクタのトップシェアを有する星電機(Samsung Electro-Mechanics)と協業し、「勝ちパターン」戦略を強化
	ディスプレイ 有機EL関連材料の新製品拡販 ハーフトーン加工が可能で耐薬品性に優れるポジ型黒色材料などの独自製品を市場投入し、「勝ちパターン」戦略を刷新
	印刷 飲料缶・チューブ市場での拡販、環境対応軟包装印刷立ち上げ

事業概要と強み

当事業は、半導体・電子部品分野、ディスプレイ分野、印刷分野に向け、材料設計技術にプロセス技術を融合して先端材料を開発・製品化しています。また、有力最終顧客との強固な協力関係を生かし、環境対応、次世代製品をタイムリーに上市しています。生産は、滋賀事業場を含む国内4拠点のほか、半導体・電子部品材料、ディスプレイ材料を韓国で、印刷版をチェコで生産しています。2025年度の売上収益構成は、ディスプレイ分野が最も大きく、次いで半導体・電子部品分野、印刷分野となっています。



事業環境

半導体・電子部品分野では、生成AI需要の拡大を背景に、GPU、CPU、HBM等の高性能ロジック・メモリに加え、コンデンサやインダクターの需要も拡大しています。また、高速・低消費電力化を実現する光電融合技術の開発が加速しています。成長が足踏みしているパワー半導

体市場も、xEVや再生可能エネルギーインフラの拡大により再成長基調に入ると見えています。

ディスプレイ分野では、有機ELディスプレイが、スマートフォンに加え、タブレット・PC・モニター分野で比率を伸ばすと見えています。フォールドブル端末やウェアラブルデバイス向け材料開発ニーズも増加しています。

印刷分野では、紙媒体市場が縮小する一方で、飲料缶、チューブ、軟包装印刷の需要が伸び、包装材料のリサイクル化、モノマテリアル化、印刷工程の脱溶剤化といった環境規制対応ニーズも高まっています。

IGNITION 2028の事業戦略

事業ポートフォリオ戦略

成長性と収益性を2軸にした事業ポートフォリオにおいて、半導体・電子部品及びディスプレイ分野をコア成長事業とし、次世代半導体・光通信材料等を次世代事業として注力します。また、印刷市場では、生活に密着した飲料缶・ラベル印刷に加え、環境負荷を抑えた軟包装印刷に向けた印刷版の展開により、安定収益の確保を目指します。



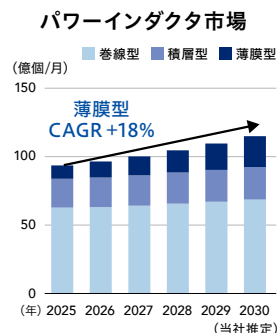
半導体・電子部品分野の事業戦略

パワー半導体市場は、xEVやデータセンター需要を背景に再び拡大基調へ戻ると見えています。AI半導体市場も急成長しています。こうした中、パッケージの大型化と微細化が同時に進み、新たな材料ニーズが高まっています。電子部品分野では、SAWフィルターのウェアラブルパッケージ比率の高まりや薄膜型パワーインダクタの需要拡大を想定しています。

東レは、NMPフリーやフッ素フリーに対応したポジ型バッファークーティング剤等、環境対応製品のラインナップ、超厚膜の絶縁層を形成する感光技術や精密厚膜めっき技術、サムスングループをはじめとする業界リーダーとの強固な関係を、強みとして有しています。これらを生かし、メモリ・パワー半導体向けシェアと薄膜型インダクタ用途の拡大を図ります。さらに、急成長する生成AI用メモリ・ロジック半導体に向け、先端パッケージ材料の早期開発・顧客認定獲得に注力します。

STEMCO COF技術の展開

STEMCOは、東レとサムスングループの合併会社として1995年に韓国に設立されました。同社はCOF (Chip on Film)の量産技術で培った精密エッチングと精密めっきという2つのコア技術を有しており、これらのコア技術を薄膜型インダクタコイルに展開する新事業を2025年度に立ち上げました。スマートフォンのAI化、自動運転の浸透、AIデータセンターの拡大で、インダクタの小型化ニーズが高まっており、薄膜型パワーインダクタ市場は2030年にかけて年平均成長率18%で拡大する見通しであり、この需要を確実に取り込みます。



ディスプレイ分野の事業戦略

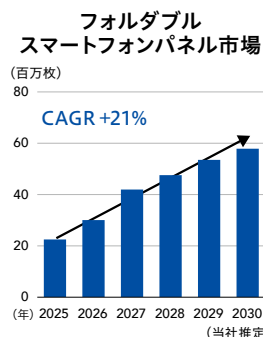
スマートフォン需要は買い替え周期の長期化を背景に年率2%成長にとどまっていますが、有機ELディスプレイの採用機種は年率4%で拡大する見通しです。また、フォルダブルスマートフォン、タブレット、PC、車載での採用拡大に伴い、有機ELディスプレイ材料は一層高度な性能が求められています。液晶分野では広色域化やブルーライトカット、カドミウムフリー化が進展し、マイクロLEDも高輝度・高コントラスト・長寿命などの特性から2030年頃に向けて市場拡大が予想されます。

こうした中、ポリイミド・シロキサン材料の設計・量産技術、カドミウム・鉛フリーの有機波長変換材料技術に加え、セッターメーカーとの強固な顧客基盤を強みとして、将来ニーズを先取りした製品開発と高品質による差別化を図ります。

有機ELディスプレイ向け新製品開発

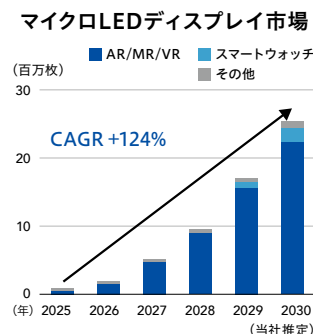
フォルダブルスマートフォン向けパネル市場は、2030年にかけて年平均21%の成長が見込まれています。加えて、円偏光板を使用しないCOE方式の普及に伴い、外光反射を

抑制する黑色材料の重要性が高まっています。東レは、画素分離層とスペーサー層を一括形成できるポジ型黑色材料に加え、ネガ型黑色画素分離層もラインアップしており、多様な顧客ニーズに対応しています。スマートフォンやスマートウォッチに加え、テレビ、タブレット、PC、車載ディスプレイ、AR/VRグラス等に広がる有機EL市場を捉え、独自材料による事業拡大を進めていきます。



マイクロLEDディスプレイ向け新製品開発

マイクロLEDディスプレイ市場は、AR/MR/VRデバイスを中心に2030年に向けて年平均成長率124%の急成長が見込まれます。東レは高輝度化・高コントラスト化ニーズに対応し、独自の屈折率制御技術と光拡散技術を生かした光拡散材料・隔壁材料を提供しつつ、有力ディスプレイメーカーやエンドカスタマーとの共同開発を進めます。加えて、PFASフリーのシロキサン材料を採用する等、環境規制に対応した製品設計にも注力します。



印刷分野の事業戦略

飲料缶・チューブ印刷は、リサイクル性に優れたアルミ缶の採用拡大や製品差別化に向けた高精細印刷ニーズの高まりを背景に成長が見込まれます。また、軟包装印刷市場は、EC市場の拡大や新興国の人口増加・消費拡大を追い風に着実な成長が期待されます。こうした中、飲料缶・チューブはアジア・欧州・中国での高精細を訴求するとともに、専用印刷

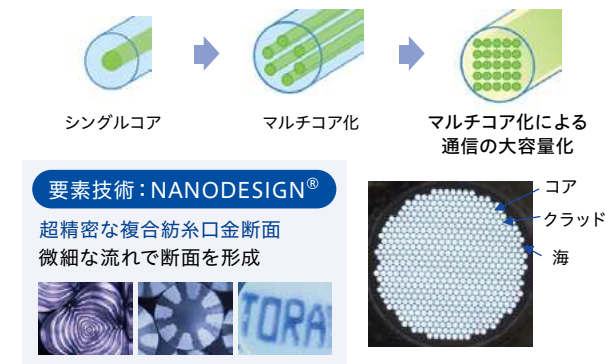
機とのセット販売を展開します。軟包装はモノマテリアル化、脱溶剤化のニーズを捉え、日本・アジアで拡販を進めます。

次世代成長分野

①光電融合向け材料

次世代高速通信の低消費電力化に向け、光電融合関連技術の開発を推進します。AOCやCPOを含む光トランシーバー市場は、生成AIの普及を背景に2035年にかけて年平均成長率16.5%で成長し6.8兆円市場へと急拡大する見通しです。特にCPOは2028年頃から本格拡大すると見られ、東レは、NANODESIGN®技術を活用した大容量通信対応のマルチコアプラスチック光ファイバと、光電融合向け実装技術の開発を推進しており、次世代光通信市場での事業機会獲得を目指します。

通信用マルチコアプラスチック光ファイバ



②データセンター半導体基板・パッケージ用材料

データセンター向け先端半導体では、ロジックチップの大型化やHBMの高集積化に伴い、パッケージの大型化・高密度化が進んでいます。これに伴い、インターポーザーの大型化や配線の微細化、基板反りの抑制に向けてガラスコア基板の開発が加速しています。こうした動きに対応し、ガラスコア基板向けのストレスバッファ材料やガラス強化材料に加え、パネルレベルパッケージ向けの低収縮・高解像度の感光性ポリイミド材料等の開発を推進します。

炭素繊維複合材料事業

IGNITION 2028基本方針

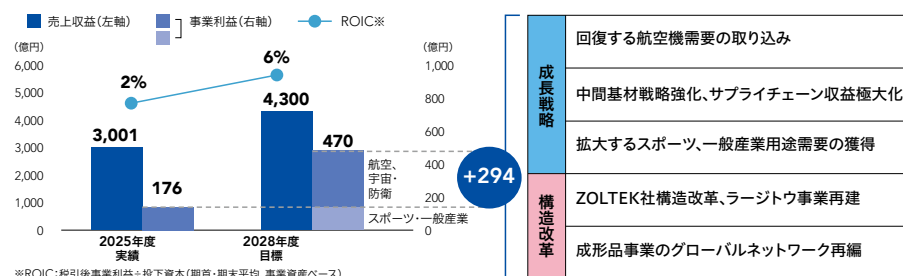
既存リソースを最大限活用するとともに構造改革を推進することで、事業拡大と収益性向上を両立し、投下資本に見合う持続的かつ高水準な事業利益を創出します。需要が既に顕在化し今後も成長が見込まれる市場に経営資源を集中投入し、安定した収益基盤を構築します。一方、環境規制の強化や各国の支援策を追い風とする成長市場については、重要顧客との戦略的パートナーシップや先行開発を通じて将来の成長機会を確実に捉えます。さらに、高付加価値品へのシフトや中間基材事業の拡大を進め、収益力と競争力の向上を図ります。



吉山 高史

常務執行役員
複合材料事業本部長

目標KPI

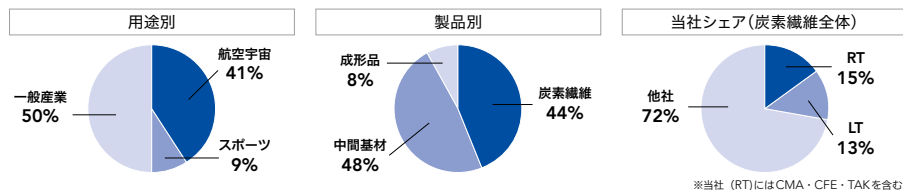


事業概要と強み

東レは1971年に世界で初めてPAN系炭素繊維の商業生産を開始し、「トレカ®」ブランドで高い評価を獲得してきました。原糸となるアクリル糸・プリカーサから焼成後の炭素繊維、プリプレグ・織物等の中間基材、成形品までをグローバルに展開し、顧客用途に合わせた高品質製品の安定供給を強みとしています。

2025年度の売上収益は一般産業向けが約半分を占める一方、航空宇宙用途が約4割まで拡大し、中間基材の比率も上昇しています。レギュラートウ(RT)とラージトウ(LT)を合わせて約3割の世界トップシェアを有しています。

売上収益構成(2025年度)



主な生産拠点と生産能力

主な生産拠点と生産能力	プリカーサ ※炭素繊維の原料糸	炭素繊維	中間基材 ※プリプレグ・織物など	成形品
日本		東レ		東レ/TCM
韓国		TAK		
タイ				CMTH
中国			TACQ	PMC
米国		CMA	CMA/TACUS	ZOLTEK
メキシコ		ZOLTEK		
フランス		CFE		
イタリア・ドイツ			CIT/DELTA	EACC
ハンガリー		ZOLTEK		
オランダ・UK			TAC-G	

炭素繊維生産能力

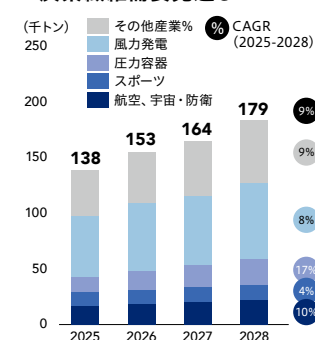
CFE	東レ	TAK	CMA	RT合計	LT合計	単位: トン/年
5,200(6,200)	8,970	4,700(7,950)	9,900(13,150)	28,770(36,270)	35,000	※カッコ内は新規設備稼働開始後の生産能力

事業環境

民間航空機需要の回復・拡大が継続するほか、宇宙開発の進展に伴うロケット打ち上げ数の増加、通信インフラや安全保障・資源探査を目的とした人工衛星需要の拡大が見込まれます。再生可能エネルギー分野の成長も期待できます。ただし、水素インフラ整備の遅れから、天然ガスや風力発電向けを中心に需要が拡大すると見えています。

こうした中、炭素繊維の需要量は、中経期間中は年率9%で成長し、2028年に17万9千トンへ拡大すると想定しています。用途別では、航空、宇宙・防衛用途が、民間航空機市場の回復やロケット・人工衛星需要の拡大を背景に年率10%で成長する見通しです。スポーツ用途は年率4%で堅調に伸び、産業用途はCNGタンクをはじめエネルギー関連需要を中心に年率10%の成長を見込んでいます。

炭素繊維需要見通し(当社推定)

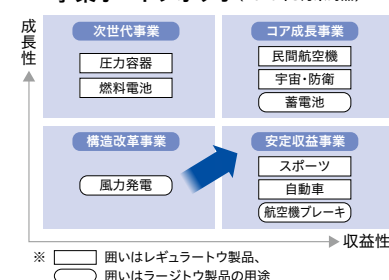


IGNITION 2028の事業戦略

事業ポートフォリオ戦略

航空、宇宙・防衛用途では、「高機能性」と「信頼性」を強みに事業拡大を進めます。圧力容器用途では、天然ガスタンク向けへの確実な供給とともに、水素タンク向けに差別化製品の開発を推進します。風力発電用途は構造改革と市場拡大の取り組みにより成長軌道への回帰を目指します。これら重点領域を含む事業を、成長性と収益性を2軸とした事業ポートフォリオで管理していきます。

事業ポートフォリオ(2026年3月末時点)



主要課題

回復する航空機需要の取り込み

ボーイング社・エアバス社は、既存機の生産機数を徐々に引き上げ、2030年代後半に次世代航空機を就航させる計画を発表しています。これに対し、材料認定を受けている既設製造ラインで優先的に生産・供給します。また、レギュラートウの設備増強を進め、他用途への影響をミニマイズします。一方で、日米欧に航空機向けの炭素繊維、プリプレグ供給拠点を有し、技術・人材に裏付けられたグローバルな開発力と安定供給に対する信頼性を強みに、次世代航空機での事業拡大を盤石なものとしします。

当社のボーイング機・エアバス機・次世代機向け材料供給拠点※

	ボーイング機向け	エアバス機向け	次世代機向け
東レ(愛媛・石川)	●プリプレグ炭素繊維	●プリプレグ炭素繊維	●プリプレグ炭素繊維
CMA(米国)	●プリプレグ炭素繊維	—	●プリプレグ炭素繊維
CFE(フランス)	炭素繊維	炭素繊維	—
TAC-G(米国・オランダ)	●●プリプレグ	●プリプレグ	●プリプレグ

※一次構造材・二次構造材向け

既存リソースのフル活用による収益基盤強化

「安定した供給力」「技術開発力」「顧客からの信頼」「ブランド力」を最大限に生かし、3年間で強固な収益基盤を構築します。欧・米・韓での生産能力増強により拡大する産業用途需要に対応し、压力容器向け等の長期供給で稼働を支えます。また、技術サービス拡充による非価格競争力を強化します。加えて、差別化製品開発力・ブランド力と戦略的プライシ

新規に稼働開始するレギュラートウ炭素繊維生産設備

	立地	生産能力	生産開始
レギュラートウ炭素繊維	韓国	3,250t/年	2026年後半
中高弾性率炭素繊維	フランス	1,000t/年	2026年後半
レギュラートウ炭素繊維	米国	3,250t/年	2027年前半

ングを組み合わせた収益性改善を図る一方、高性能・高付加価値品の開発を加速します。さらに、航空・宇宙・防衛用途の地産地消要求に対し、欧・米・アジアに展開する中間基材・成形品加工拠点を通じ、川中・川下での利益を取り込みます。

コスト競争力強化と高付加価値化

コスト競争力の強化として、最適地での増能力・増設の推進、グローバルサプライチェーンの最適化、革新プロセスの開発等を進めます。高付加価値化としては、最先端素材・製品の創出、製品のグローバル品質標準化、顧客とのパートナーシップの深化、製品のリサイクル性とカーボンフットプリントの改善、“極限追求”によるモノの構造の特徴を捉えた特許ポートフォリオ構築を進めます。

成長ドライバー戦略

航空・宇宙・防衛用途

「高い信頼性」「安全性・品質管理」「最先端材料の開発・提案力」「安定した供給能力と保証」に加え、長年にわたり航空機材料、特に一次構造材への供給を継続してきた実績は、高い参入障壁になっています。既存機のビルドレート増加に対応するとともに、次世代小型機の高レート生産に最適な材料開発・提案を推進します。さらに、宇宙・防衛用途でのシェア拡大を図ります。とりわけ、民間の人工衛星用途は品質や信頼性に加え、開発スピードも求められる領域であり、日米欧の拠点が連携して開発に取り組めます。

スポーツ・一般産業用途

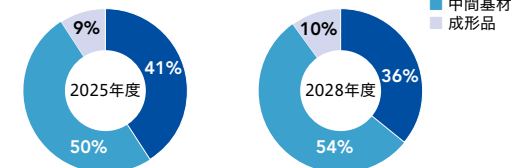
スポーツ・一般産業用途では、新製品や中間基材戦略による差別化を進めるとともに、構造改革による高収益化を推進します。製品開発サイクルの早いスポーツ用途は、開発力を生かして競合他社との差別化を図ります。一般産業用途は既存設備の安定稼働を支える重要用途と位置付けています。ラージトウでは、風力発電翼に加え、新用途・市場の開拓を進めます。コンポジット事業では、筐体、医療、電極の3つの基盤事業の体質強化に取り組めます。

川下(中間基材・成形品)戦略

グローバルに展開する中間基材・成形品の供給網拡充と、豊富な素材供給実績を生かし、航空・宇宙・防衛をはじめとした高収益事業を拡大します。これらの市場は「地産」材料の要請が高まっていますが、アジア・欧米に供給網を持つ東レは事業機会の面で優位にあり、生産・販売・技術サービスの拠点を拡充することで、更なる事業拡大が可能です。その一方で、アジア競合炭素繊維メーカーの品質面でのキャッチアップと生産能力増強が進んでいます。

こうした中、航空機ビジネスで培った技術的蓄積と日欧米の供給網を生かし、高性能・高品質が要求される宇宙・防衛用途で事業を拡大します。スポーツ・一般産業用途においては、高性能中間基材を中心に拡大を図ります。成形品ビジネスもグローバル連携を強化し、レギュラートウ事業における中間基材・成形品の限界利益構成比率を64%まで高めていきます。

レギュラートウ事業の形態別限界利益構成



ラージトウ炭素繊維(ZOLTEK社)

Zoltekは、Dプロ対象として構造改革に取り組んでおり、現中経期間中に収益体質の一層の強化を図ります。具体的には、糸売りから引抜材へのシフト、新製品による高付加価値化を進めるとともに、収益性の高い耐炎糸では、航空機ブレーキ用途を軸に産業用途での新規用途拡大を進め、風力発電翼用途依存からの脱却を目指します。また、生産拠点の再編等により、安定した利益を獲得できる体質に改善します。

聖域なき構造改革

- 風力発電翼向け引抜材の**米国拠点再編**

- **最適生産**による**コストダウン**推進:
炭素繊維・耐炎糸:メキシコ工場への生産集中
(ハンガリーからの生産移管)

引抜材:ハンガリー工場への生産集中(米国は限定品種生産)

水処理事業

IGNITION 2028基本方針

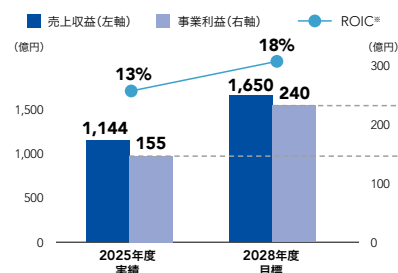
基本方針は、「水処理膜事業のリーディングカンパニーとしての地位確立～膜ソリューションへの展開～」としました。既存事業では、水不足の深刻化や環境規制強化を、事業機会と捉え、事業拡大と高収益性の両立を目指します。加えて、新事業「Membrane+」として、膜周辺技術や分離膜技術の用途拡大に注力します。



上原 雅弘

常務執行役員
水処理・環境事業本部長

目標KPI



※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)

成長戦略

- 産業用RO**
- 次世代海淡膜による新規案件受注継続
 - 新規→交換の海淡勝ちパターン形成
 - 超純水分野(半導体等)での付加価値訴求
 - 中国事業の競争力強化
- UF/MBR**
- 下廃水再利用での拡大
 - 新規需要(データセンター等)の取り込み
- 家庭用**
- 国内トップシェアの維持、海外拡充
- システム**
- メンテナンス事業拡大、PPP市場対応
- 新事業**
- Membrane+事業の創出・事業化

事業概要と強み

東レは、海水淡水化・超純水向けRO膜でグローバルシェアNo.1を有し、NF、UF、MBRを含む全ての膜を自社技術で展開する唯一のメーカーです。競争力の源泉は、①中東で約6割のシェアを誇る海水淡水化分野での圧倒的な実績、②水源や用途に応じた最適なソリューション提案力、③35の営業拠点、6つの生産拠点、5つの開発拠点によるグローバル一体運営、④各種膜回りのシームレスな技術サービス力です。

膜事業のポジショニング

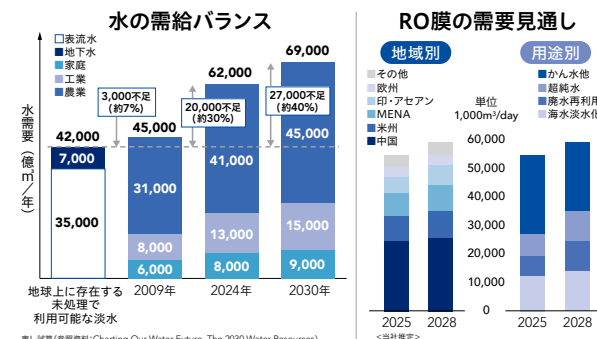
膜種	主要用途	業界位置付け
RO	・海水淡水化	グローバルNo.1
	・超純水	高性能でリード
	・下廃水再利用	
NF	・有害物質等の除去	カスタマイズ対応
UF	・飲料水	高性能・高耐久優位
MBR	・下廃水処理	高耐久・操作性優位

事業環境

家庭用水、工業用水、農業用水が人口増と工業化に伴って伸び、2030年には需要が供給を40%上回る見通しです。この需給ギャップにより、取水のしやすさとコストで、下廃水再利用がより顕著に伸びていくと見ています。

RO膜需要については、地域差はあるもののグローバルで年率4～5%の安定成長が見込ま

れます。最大市場の中国では景気低迷の影響を受ける一方、中国系エンジニアリング会社の国外展開が拡大し、ローカル膜メーカーも台頭しています。そうした中、米国では西海岸を中心に下廃水再利用需要の拡大が見込まれ、中東でも海水淡水化プラント建設が継続しています。また、半導体やデータセンターの拡大を背景に、超純水用途の高い成長が期待されます。



IGNITION 2028の事業戦略

主要課題(既存事業)

主力のRO膜事業については、これまでの投資効果を刈り取るタイミングであり、数量拡大により投資効果を最大限に引き出します。加えて、商品力の強化と高付加価値製品の拡販により収益性を向上させます。特に、海水淡水化や半導体向け超純水等の重点分野で価値訴求を進めます。また、技術サービスを体系化しグローバルに提供することで、顧客のコスト削減や安定運営に貢献し、事業拡大と高収益性を維持・強化します。

重点分野の戦略

海水淡水化

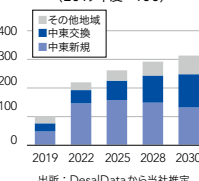
海水淡水化用途では、中東を中心に新規プラント建設が堅調に推移する一方、既設プラントの蓄積に伴い交換需要の拡大が見込まれます。東レは、サウジアラビアでの現地化先行や有力デベロッパーとのパートナーシップを強みに、この分野でグローバルNo.1シェアを有していますが、さらに次世代海淡膜を投入し、新規案件の確実な受注につなげます。

また、中東水処理技術センター(MEWTEC)による高度な技術サービスや長期供給契約を通じて交換需要を取り込み、「新規から交換」への持続的な成長モデル(勝ちパターン)の確立を目指します。中国藍星との合併会社TBMCを活用し、一帯一路政策案件の獲得にも注力します。

世界のRO膜海水淡水化大型プラントトップ10

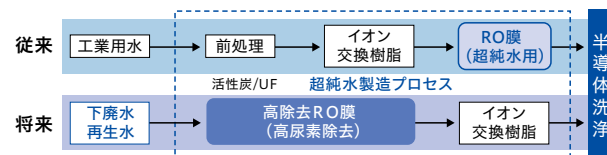
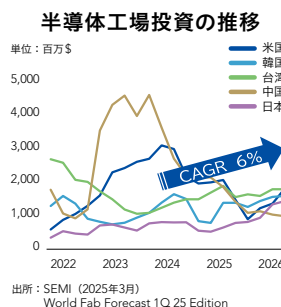
No	国	プロジェクト名	造水規模(トン/日)	稼働年	膜メーカー
1	UAE	Taweelah IWP	909,000	2023	東レ
2	UAE	Umm al Quwain IWP	681,818	2022	東レ
3	イスラエル	Soreq 2	670,000	2024	
4	サウジアラビア	Khobar 2 replacement SWRO	630,000	2023	
5	イスラエル	Soreq	624,000	2013	
6	サウジアラビア	Shoaiba 5 (SWCC)	600,000	2024	東レ
6	サウジアラビア	Rabigh 3 IWP	600,000	2022	東レ
6	サウジアラビア	Shoaiba 3 Conversion Project	600,000	2025	東レ
6	サウジアラビア	Jubail 3a IWP	600,000	2023	東レ
10	サウジアラビア	Jubail 3b IWP	570,000	2024	東レ

海水淡水化膜需要 (2019年度=100)



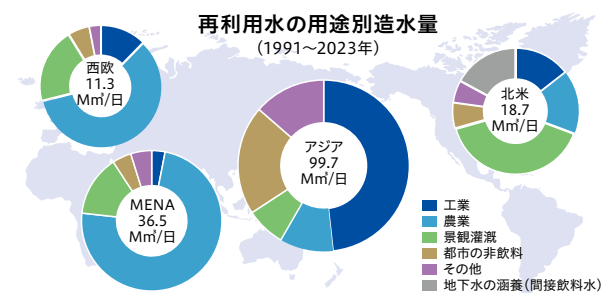
超純水(半導体)

半導体市場は、AIやデータセンターの拡大を背景に成長が続き、それに伴い超純水需要も拡大しています。微細化の進展により水質要求が高度化する中、東レは世界最高レベルの中性分子除去性能を持つRO膜を強みに、高い競争力とシェアを有しています。これを生かし、顧客の工場新設計画での第1期ラインへの採用とその後の増設需要の獲得を目指します。また、新たに高純度EL薬品(電子工業用高純度薬品)の処理ニーズが高まっており、顧客との共同開発や新用途開拓を通じてプレゼンスをさらに高めていきます。



下廃水再利用

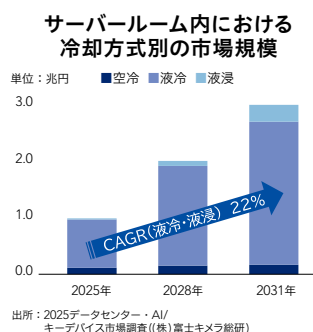
下廃水再利用市場は年率6~7%の成長が見込まれますが、地域ごとに用途が異なり、北米は灌漑用、中国などアジアは工業用、欧州やMENAは農業用が中心となります。これに対し、東レは全膜種を自社技術で保有する唯一のメーカーであり、統合膜処理システム(IMS)の提案が可能です。また、グローバル拠点を通じ、地域特性に即した技術サー



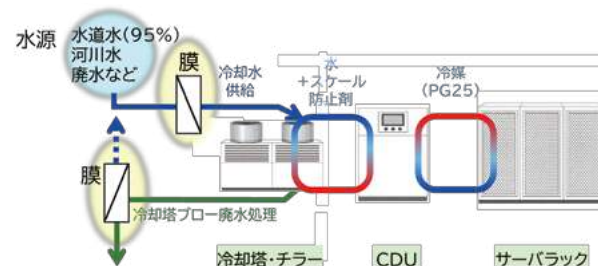
ビス・販売体制も整備しています。さらに、懸濁物質除去に優れるUF膜を上市するなど差別化製品を投入しており、これらの強みを組み合わせ、下廃水再利用プロセス全体のオペレーションコスト削減に貢献し、事業拡大を図ります。

データセンター冷却水

データセンター建設が相次ぎ、冷却水需要は年率20~30%で増加するとも言われています。こうした中、冷却効率に優れる液冷式が増加するとともに、コストや資源確保の観点から河川水や下廃水再利用の活用が見込まれ、UF膜需要の拡大が期待されます。東レのUF膜は、独自技術による高い耐久性と低コスト運転を強みとし、遠隔地に立地するデータセンターにも適しています。既に米国を中心にアジア・欧州の大手事業者への納入実績を有しており、グローバル標準化を視野にIMSでの展開も推進します。



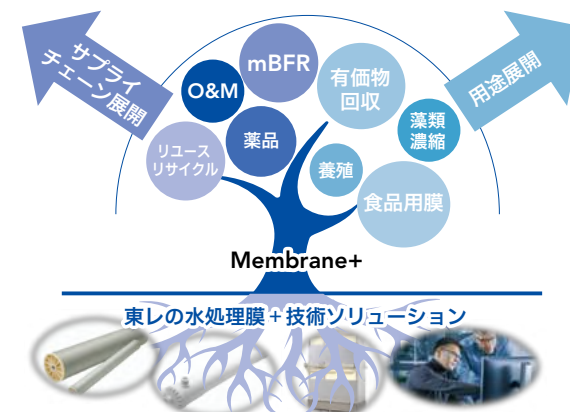
データセンター冷却水フロー



新事業/Membrane+

これまで膜製品の供給を中心に事業を展開してきましたが、今後はその枠を超えたソリューションビジネスへの拡張を目指します。一つ目の方向性は、サプライチェーン展開です。例えば、薬品や独自技術mBFR(膜バイオフィアウリング診断技術)による診断など顧客価値向上につながるプロセ

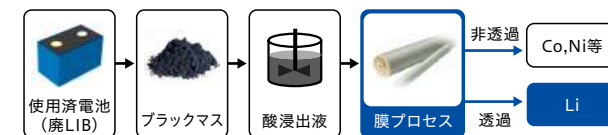
ス支援や周辺技術の提供を行います。もう一つの方向性としては、水だけでなく食品分野や有価物回収など膜分離技術の新たな用途開拓を進めます。今中経期間は、事業創出と事業化の道筋をつけることに注力します。



分離膜事業-有価物回収-

中長期的なEV普及に伴い、廃バッテリーからのリチウム回収は資源確保と環境負荷低減の観点から重要性が高まる一方、従来の回収技術には生産効率や回収率の課題があり、新たな技術導入が求められています。東レは、選択性と透水性のトレードオフを打破したNF膜に加え、酸性溶液からリチウムを高効率に分離するプロセス特許等で先行しています。まずは、リチウムリサイクル市場が出来上がっている中国市場で実証と社会実装を進め、将来的にはレアアース等も視野に、有価物回収を新たな事業の柱に育成していきます。

廃LIBからのリチウム回収フロー



医薬・医療事業

IGNITION 2028基本方針

事業構造改革の主要課題である「赤字事業の解消」「収益製品の拡大」「東レ/TMC一体運営による合理化」を推進することで収益力を向上させ、黒字定着を図ります。また、2030年近傍のROIC10%、事業利益80億円達成を目指し、膜分離技術、ポリマー技術、表面付与技術等、強みを生かした新製品の開発・販売に注力します。



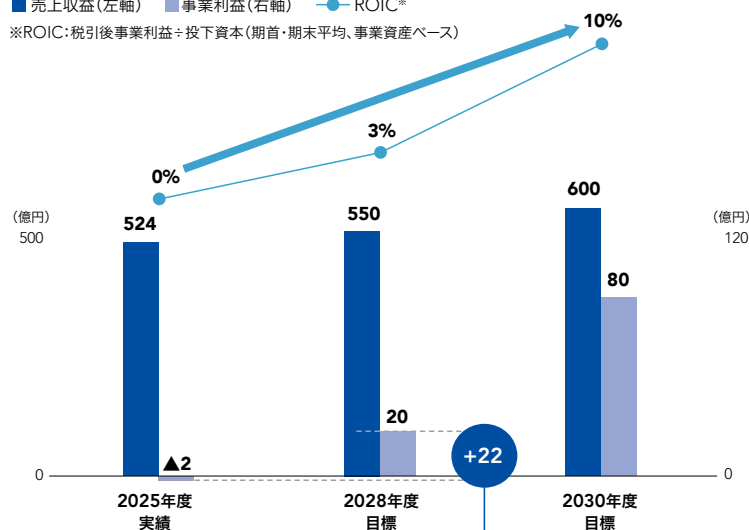
井口 雄一郎

常務執行役員
医薬・医療事業本部長
東レ・メディカル株式会社
代表取締役会長

目標KPI

■ 売上収益(左軸) ■ 事業利益(右軸) ● ROIC*

※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)



構造改革	赤字事業の解消 (医薬、診断薬、ホット・バルーンカテーテル、カテーテルアクセスポート、汎用透析製品(トレスルホン®))
	収益製品の拡大 (高付加価値血液浄化製品、イノウエ・バルーン®、コンタクトレンズ材料)
	東レ/TMC一体運営による合理化 (費用削減)

事業概要と課題

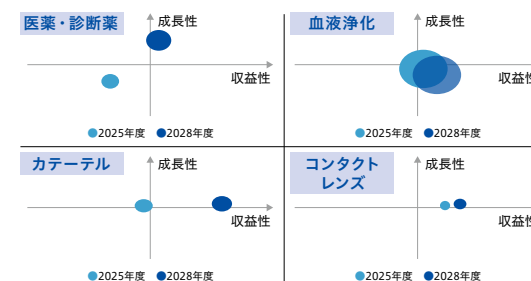
東レグループは、医薬・診断薬、透析・救急向けの血液浄化製品、カテーテル、コンタクトレンズ関連を手掛けています。しかしながら、必ずしもこれら製品の市場成長の流れに乗れていない現状があり、自分たちの立ち位置を明確にした改革を進めます。



事業構造改革

構造改革の方針として、20の製品系列のうち赤字の5系列について、改善が見込めないものは収束を含めて検討し、現中経期間中の「赤字製品ゼロ化」を目指します。また、事業全体の売上総利益向上に向け、製造固定費及び比例費の徹底的な削減を進めます。さらに、営業体制・拠点の見直しと、東レと東レ・メディカルの一体運営による業務効率化を進め、営業費を削減します。

製品別の事業戦略についても根本的に見直します。診断薬「東レAPOA2-iTQ®」のELISAキットは自由診療領域で拡大していますが、さらなる拡大に向け、自動検査機対応と他社とのアライアンスを検討・協議しています。汎用透析製品「トレスルホン®」は生産を中止し、競争力のある高付加価値製品にシフトします。ホットバルーンカテーテルは競合製品のシェアが拡大しており、優劣を客観的に判断した上で見極めます。薬剤療法のカテーテルアクセスポートは利便性を高め、内製化によるコストダウンを実現した新製品「Riothera®」を投入します。その他、収益を上げている製品は、分離膜技術を用いた新製品でグローバル展開を加速します。

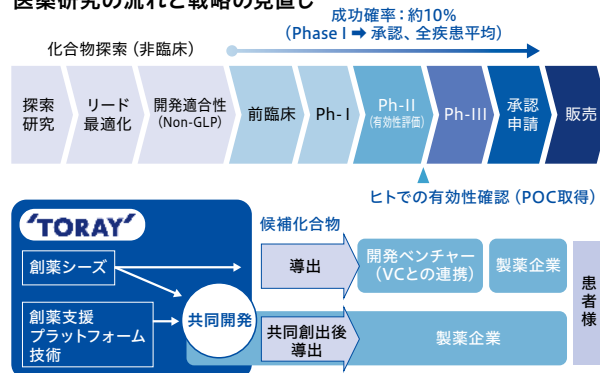


IGNITION 2028の事業戦略

医薬研究の戦略転換

東レでは、従来、フェーズIIまでを自社で開発したうえで製薬企業に導出するビジネスモデルを採用していました。しかし現在は、候補化合物あるいはその前段階から共同開発を進めることで、早くから提携先と連携し開発リスクを低減する戦略へと転換しています。これにより、保有技術を活用した創薬シーズの創出に経営資源を集中できるようになり、開発リスクの抑制に加え、研究開発サイクルの高速化にもつながっています。その結果、この2年間で既に3件の医薬品に関するライセンス契約を締結しています。

医薬研究の流れと戦略の見直し

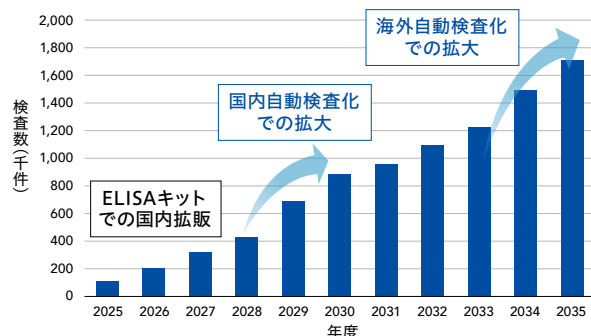


診断薬事業(東レAPOA2-iTQ®)の成長戦略

膵がん診断薬「東レAPOA2-iTQ®」は、ELISAキットを国内販売しており、早期発見ニーズに適合する自由診療(健診・人間ドック)向けを中心に展開しています。しかしながら、キットを用いた検査機関での検査数には限度があり、普及加速には自動検査機への対応が必要なため、検査メーカーとのアライアンスを協議しています。

海外でもELISAキットによる認知拡大を進めるとともに、自動検査機対応を見据えた他社連携を計画しています。また、膵がん診断に加え、膵外分泌機能評価(膵機能診断・検査)への適用も検討しているほか、アレルギー検査領域では、少量採血で複数項目を同時測定できる検査チップの開発を進めています。

検査数の成長シナリオ (国内拡販→自動化→海外)

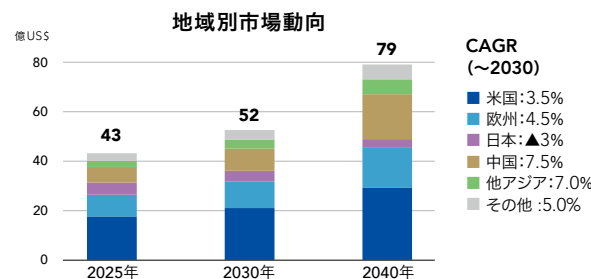


血液体外循環事業の成長戦略

●透析製品

透析に用いるダイアライザーとして、独自の抗血栓性ポリマーにより優れた生体適合性と安定した透析を実現する「トレライト®」と、オンリーワンのPMMA膜を用いて各種有害タンパク質を吸着する「フィルトライザー®」を提供しています。

日本市場は縮小傾向にあるものの、グローバル市場の成長は続いており、各地域のニーズに対応した高付加価値製品の拡大やブランドの浸透、中国でのパートナー連携を推進しています。また、小型化と高性能化を両立した次世代ダイアライザーの開発も進めます。



●救急・吸着製品

エンドトキシン(菌毒素)を吸着する「トレミキシン®」は、米国で実施された敗血症性ショック患者を対象とするTigris試験で有効性が確認され、パートナー企業を通じてFDAへ申請しました。また、本製品は、国内で特発性肺線維症の急性増悪に対する適応拡大についても承認・保険適用

を取得しています。

透析アミロイド症用の「フィルトール®」は、血液中の有用成分は除去せずに有害物質のみを吸着するPMMAの特性を生かしたカラムです。現在、透析合併症やサイトカイン吸着カラムとしての可能性を追求する一方、市場規模の大きい中国及び高付加価値市場である欧州への展開を検討しています。

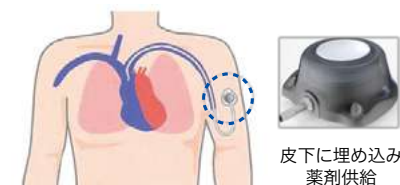
カテーテル事業の成長戦略

主力の「イノウエ・バルーン®」は高い操作性と独自の拡張機構を強みに、僧帽弁狭窄症領域で世界シェア55%を有し、国際ガイドラインで標準治療として確立しています。特に、患者数が多い中東・アフリカ・アセアンでの拡大に注力しています。また、大動脈弁狭窄症領域でも国内シェア65%を有し、施術件数が増加する米国市場での本格販売を開始しました。

もう一つの主力であり、全身に薬剤徐放するカテーテルアクセスポートでは、抗血栓性で亀裂耐性の高いチューブに加えて、内製化でコスト競争力を向上させた新製品「Riothera®」を拡販します。さらに、低侵襲かつ薬剤のピンポイント投与を可能にする

「ReMAP®」の臨床エビデンスを蓄積し、がん治療の新たな選択肢としてグローバル展開を計画しています。

Riothera® 新製品



分離膜技術融合による製品開発・展開

水処理の分離技術・繊維加工技術と医療材料技術を融合し、革新的な新規分離膜の創出を目指しています。例えば、バイオ医薬製造の課題となっている膜目詰まりを抑制し、膜交換、回収ロス、稼働率低下を低減する取り組みを推進しています。また、中空糸膜技術とNANODESIGN®技術を組み合わせ、高度な気体(CO₂/O₂)透過制御膜の開発を進めており、ECMO向け膜への適用を検討しています。

エンジニアリング事業

エンジニアリング事業の位置づけ

環境・社会・人に対する社会課題や事業環境の変化に対し、各事業の強みとデータ・エンジニアリング力を掛け合わせることで、リスクを機会に変えながら、経済的価値・社会的価値の創出を目指します。



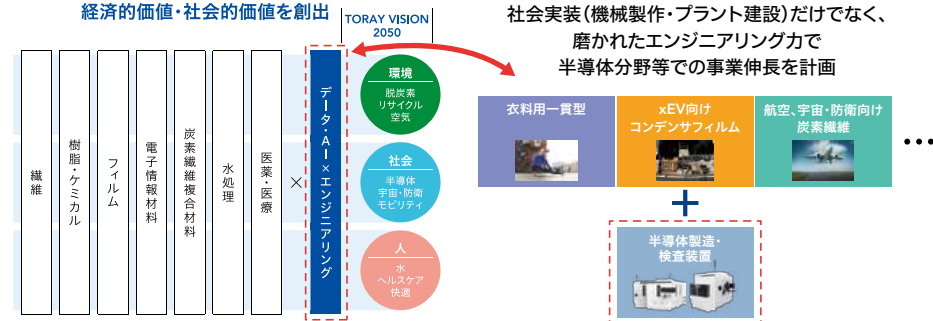
井上 薫

上席執行役員
関連事業本部長

岩出 卓

東レエンジニアリング株式会社
代表取締役社長

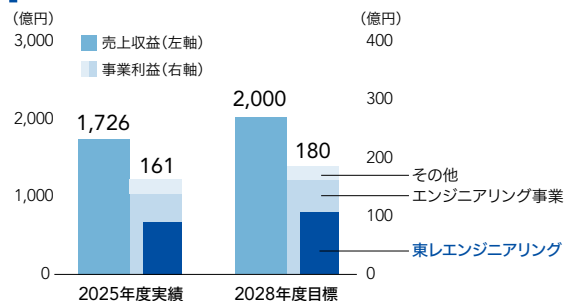
事業による社会課題の解決、機会の獲得を通じ、
経済的価値・社会的価値を創出



IGNITION 2028基本方針

エンジニアリング力は、素材・技術を社会実装するための不可欠な機能として、東レグループ全体の成長戦略に貢献します。一方で、磨いてきたエンジニアリング力を生かし、半導体分野等での事業拡大も目指します。

目標KPI(エンジニアリング事業他)



エンジニアリング事業他

事業の概要

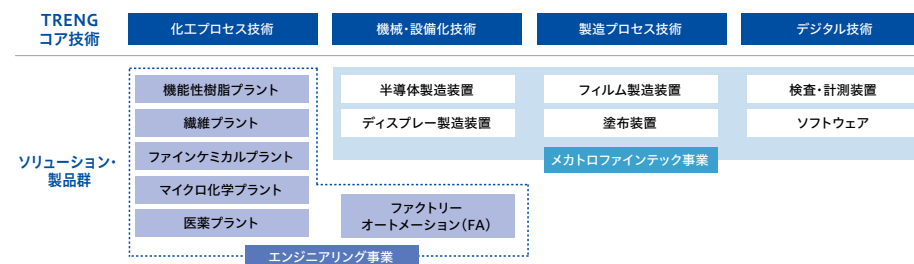
- エンジニアリング、分析等、東レグループの製品・技術を社会実装するために不可欠な事業会社等
- 「エンジニアリング事業」に属する東レエンジニアリング株式会社は、機器製作、プラント建設、電子機器事業等で、エンジニアリングに関する多種多様な知見を蓄積した事業を展開

東レエンジニアリング

事業概要

中核の東レエンジニアリング株式会社(TRENG)は従業員数2,000人規模の会社で、「エンジニアリング事業」と「メカトロファインテック事業」の2つの事業を柱としています。国内関係会社6社、海外4拠点を保有し、2026年には米国に事務所を開所しました。これにより、欧・米・中・韓・台でのサービス体制が整います。

4つのコア技術をベースに、「エンジニアリング事業」は、化工プロセス技術を中心に、プラントエンジニアリングやファクトリーオートメーション等に展開しています。また、「メカトロファインテック事業」では、フィルム製造設備や半導体・ディスプレイの製造設備に加え、システムまで事業の幅を広げています。



エンジニアリング事業の強み

事業は「プラントエンジニアリング」「ファクトリーオートメーション」「メンテナンス」が大きな柱です。特に「プラントエンジニアリング」においては、医薬プラントを得意としています。長年培ってきた「封じ込め技術」を活用し、設計から施工までのトータルサービスを提供しており、医薬メーカーから安全性・作業性を両立したプラントとして高い評価を受けています。

■事例：医薬プラント

薬理活性の高い「高薬理」原薬に対し、治験パイロットからコマーシャル大容量プラントまで「封じ込め」技術を適用

安全性・作業性を両立した
プラントを実現



高薬理治験パイロットプラント



高薬理大容量プラント

メカトロファインテック事業の強み

メカトロファインテック事業は、東レの繊維機械やフィルム製膜装置から始まり、そこで培った保有技術をベースに、半導体やディスプレイ等の分野にも事業展開しています。メカトロニクスと微細加工技術を融合し、「ディスプレイ・半導体製造装置」「フィルム製造装置」「ソフトウェア・検査・計測装置」等の最先端ソリューションを提供しています。半導体関連では、検査・計測装置

のほか、最近特に注目されているPLP関連装置(PLPコーター/ボンダー)においてTRENG技術への期待が高まっています。

ディスプレイ・半導体製造装置

ディスプレイや半導体分野向けに最先端の装置・ソリューションを提供

■電子線式ウェーハ検査・計測装置(NGR®)

- ・広く歪の少ない視野&Die to Database技術により先端半導体の開発に貢献。
- ・先端半導体向けに、開発から量産工場での採用拡大を目指して活動中。



■事例: PLP関連装置「PLPコーター/ボンダー」

- ・PLP (パネルレベルパッケージ) 用の大型基板向け装置
- ・PLPはデータサーバー等のハイエンド用途での採用が期待される3次元半導体パッケージ技術



フィルム製造装置

「塗る・貼る・切る」コンバーティング技術をベースに、フィルム製造で培った二次加工装置、製膜装置を展開

■事例: リチウムイオン電池用電極製造装置

- ・塗布やものづくりの高度な技術が評価
- ・多くの電池メーカーが当社コーター・スリッター装置を採用

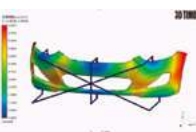


ソフトウェア・検査・計測装置

“ファクトリーAI”として、工場管理・生産管理システムやCAEシステムを提供

また、工程監視・改善向けに、計測・分析・プロセス装置を提供

※CAE (Computer Aided Engineering)



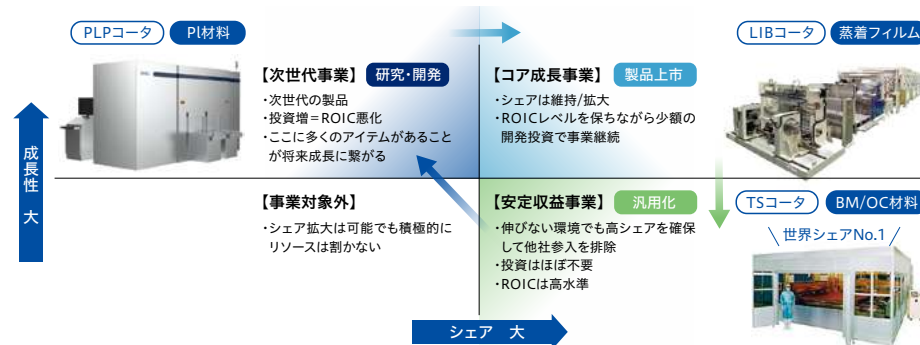
IGNITION 2028の事業戦略

●主要課題

IGNITION 2028の期間は、LIB装置・半導体製造装置・医薬プラント等での事業拡大を計画しています。しかしながら、これらの事業は環境変化が激しいため、柔軟にポートフォリオを組み替えながら、利益率の改善に努め、さらなる増益を目指します。

●ROICを意識したビジネス展開と東レ材料技術との連携

TRENGは、ディスプレイ用のコーターとして世界シェアNO.1のTSコーターを有しており、安定的にキャッシュを稼ぎながら、今後期待されるPLP関連設備への投資を推進します。半導体業界は非常に事業環境変化が非常に早く、かつ規模の大きい業界へのコミットとなりますので、事業ROICを十分意識し、投資のバランス・回収状況を見極めながら、東レの材料技術との連携を含めビジネス展開を図っていきます。



●PLP (Panel Level Package) 関連装置

PLPの関連装置は、パッケージの大型化に伴い、従来のウェーハサイズから生産効率の良い大型パネルでの製造へとシフトしています。基板サイズの大型化は、フィルムやカラーフィルターのプロセス技術で培ってきた経験が生かせる土壌であり、この次世代半導体パッケージ技術であるPLPを重要領域として注力する計画です。

PLPを次世代パッケージの中核技術と位置づけ、開発・事業投資を重点領域として集中

ガラスPLP向け高精度塗布装置: TRENG-PLPコーター

ガラス基板に対する高均一塗布技術×搬送技術により、次世代PLPに対応



- ・高密度配線をガラスに成形するために、絶縁層、再配線層用液剤を均一な膜厚で塗布する装置
- ・液晶パネル業界でトップシェアである高精度塗布技術を半導体業界へ技術展開

PLP用熱圧着フリップチップボンダー: UC5000

大型パネル対応×高精度実装により、PLPでの優位性を確立

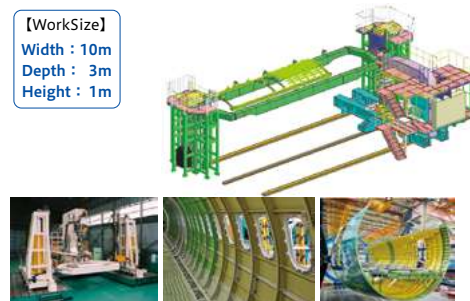


- ・半導体チップを高精度実装する装置
- ・業界最高精度である0.8μm以下(3σ)を実現

●航空機製造装置・スタートアップ企業との協業

航空、宇宙・防衛用途の高まりを受け、航空機のリベッタ装置等への引き合いがあり、航空機製造装置の展開に注力します。また、将来事業を創出していくための手段として、手術支援ロボットのベンチャー企業をはじめとしたスタートアップ企業と技術面での融合・連携を強化します。

航空機製造装置への取り組み強化: リベッタ装置への展開



スタートアップ企業との協業



●“サステナブル・エンジニアリング”への取り組み

TRENGは、「サステナブル・エンジニアリング」を掲げ、多くの製品を通じて「環境・社会・人」に貢献する分野での事業拡大を目指します。



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス
その他情報

研究・技術開発戦略

東レグループは“**Innovation by Chemistry**”をコーポレート・スローガンとして、**Chemistry**を核に技術革新を追求し、先端材料の世界トップ企業を目指しています。今後もより一層グループ総合力の強化を図り、革新先端材料の創出に取り組んでいきます。

研究・技術開発の基本方針と体制

東レの研究・技術開発のDNA

極限追求 基礎研究の重視 “深は新なり”

技術融合 社内外連携による新技術創出

超継続 長期視点を踏まえた研究戦略

分断されていない研究・技術開発体制

総合力の発揮

グローバル研究・技術開発の強化

地域のニーズに対応した研究・技術開発

業界リーダーとの戦略的パートナーシップ

お客様との強固な関係構築

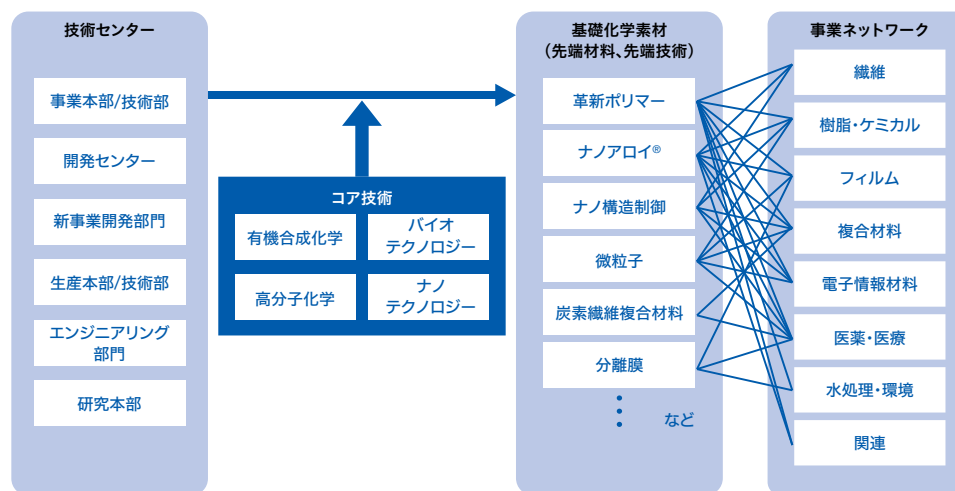
DX・AIによる研究革新

シミュレーションとインフォマティクス

東レは創業以来、「研究・技術開発こそ、明日の東レを創る」との信念に基づき、先端材料の研究・技術開発を技術センターが司令塔となって推進しています。

東レの研究・技術開発陣は、「深は新なり」、すなわち一つのことを深く掘り下げていくと新しい発明・発見があるという「極限追求のDNA」を受け継いでいます。また、「超継続」という粘り強い取り組みを強みとし、長期視点で取り組みを続けています。そして、大きな時代観、社会の要請を踏まえ、社会的・経済的価値を備えたイノベーション創出を目指しています。

東レでは技術センターに全ての研究・技術開発機能を集約していることも大きな特長になっています。この「分断されていない研究・技術開発組織」からは技術融合による新技術が生まれやすく、また、元々は他の事業のために作られた先端材料が複数の事業に迅速に展開できます。さらに、一つの事業分野の課題解決に多くの分野の技術・知見を活用することで、東レグループの総合力を発揮しています。

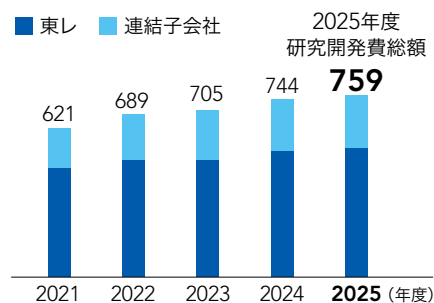


研究・技術開発投資

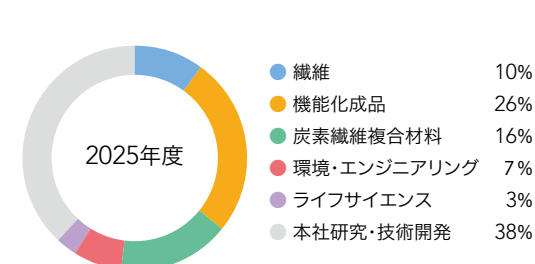
IGNITION 2028の期間(2026~2028年度)では、3年間の累計で2,500億円の研究開発費を計画しています。中長期の成長を見据え、研究・開発投資として売上収益の約3%を継続して投入します。

各事業分野のコア成長領域と、将来大きく成長する次世代市場に向けてリソースを集中的に投入し、イノベーション創出を加速します。

研究開発費の推移(億円)



研究開発費配分割合



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス
その他情報

マテリアルイノベーションセンターの設立

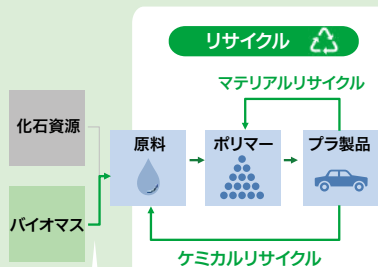
GX(グリーントランスフォーメーション)や次世代モビリティ、宇宙分野など、将来の成長市場に向けた革新材料の創出を目的としたR&D拠点として、2026年6月に愛知県名古屋市の名古屋事業場内に設立しました。これらの分野に向けた顧客、アカデミア及びグローバル連携の中核となる研究施設です。

マテリアルイノベーションセンターの研究開発機能と重点研究領域

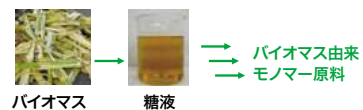
ポリマー、化学、炭素繊維複合材料、化学プロセスなどの研究・開発者が集結。オープンラボや試作・分析設備を活用し、社外との協創を通じて新素材の創出から社会実装までを加速します。



環境対応技術



バイオマス利用



モビリティ材料

自動車

電動化 自動運転 安心・安全・快適



電動化対応素材 センシング向け素材、車内快適素材

エアモビリティ

経済性追求 新たな移動手段 宇宙輸送



ハイレート生産向け素材、超軽量素材 宇宙向け素材

ワンフロア型オフィス・ラボ

垣根のないアイデア実証空間

知の創造



オフィス空間

- 働き方に合わせて選べる多彩なオフィス空間
- 交流を生み出す空間設計

アイデア創発・実証



オープンラボ

産官学協創による新素材開発、ソリューション提案を加速

社会実装に向けた設備

基礎から技術実証を一気通貫で推進

評価・技術実証



高度分析装置

分析に基づく本質解明と性能向上を追求



試作・加工設備

ラボから量産技術実証

取り組み分野の例：宇宙空間でのものづくり

国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)が公募した宇宙戦略基金事業(衛星等第二期)において、「宇宙空間向け高機能樹脂材料、軌道上での3D積層造形技術の創出」が採択されました。

本プロジェクトでは「宇宙空間でのものづくり」を実現する高機能樹脂材料及び3D積層造形(3Dプリンタ)技術の開発を推進します。

背景・課題

- 地上製造・打上げにはサイズ・重量・納期・コストの制約
- 小型衛星の大量打上げで部品需要が急増
- 短納期・補修対応が困難

本プロジェクトの目標

宇宙空間での「ものづくり」
必要な部品をその場で製造(オンデマンド)し、運用・保守の効率化や大型構造物の実現に貢献



想定する用途



研究・技術開発トピックス

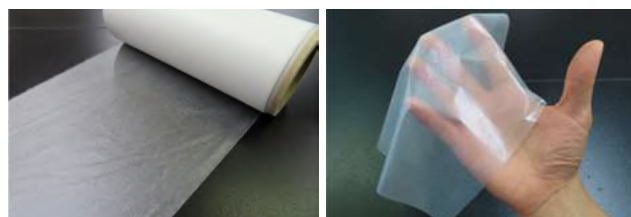
「NANODESIGN®」を活用した 全固体電池向け支持体開発

独自の複合紡糸技術である「NANODESIGN®」を活用した湿式不織布で、全固体電池向け支持体用途を開発しました。

高エネルギー密度や安全性の向上の期待から近年開発が加速している全固体電池では、固体電解質層が脆いため、これを補強する支持体材料が重要となります。しかし、支持体の厚みを増すと電池の性能が低下するため、より薄い支持体が求められていました。

今回開発したナノデザイン不織布は、厚さ10μm以下という業界トップクラスの薄さに加え、高い空隙率、微細かつ均一な孔構造、高平滑性、高強度を兼ね備えています。これにより、固体電解質層の生産工程における作業性や生産性の向上に貢献できるほか、電池性能低下を最小限に抑えることが可能となります。2028年度から量産して本格上市を目指しています。

NANODESIGN®を駆使した特殊極細繊維を用いて 業界最薄クラスの超極薄不織布を創出



素材特徴

超極薄
最薄3μmまで極薄化

均一孔径
微細で均一な開孔

高平滑
凹凸が小さい滑らかな表面

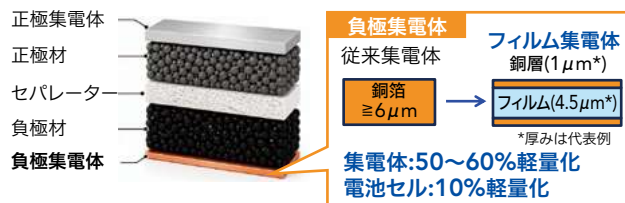
リチウムイオン電池の負極集電体に 適用可能な高性能フィルムを開発

電池の負極から電流を取り出す導電部材である負極集電体には従来銅箔が使われてきました。軽量化のためにポリマーフィルムを活用する試みはありましたが、負極では還元性が強い材料のため、耐還元性、金属密着性などを同時に満たすフィルム基材は存在しませんでした。

東レは、独自のポリマーアロイを用いた高分子設計技術と、フィルム製膜における高次構造制御を駆使し、必要特性を満たす新たなフィルム基材を開発しました。これにより、従来の銅箔に比べ、集電体の重量を約50～60%削減できました。電池セルとしても約10%の軽量化が見込まれます。

すでに顧客へのサンプル提供を開始しており、モバイル機器やドローンなどの中小型電池での実用化を進めます。EVやエネルギー貯蔵装置など大型電池への適用も視野に入れています。

従来負極集電体(銅箔)とフィルム集電体の構造比較



銅箔集電体及び各種フィルム集電体の負極適用時の特性比較

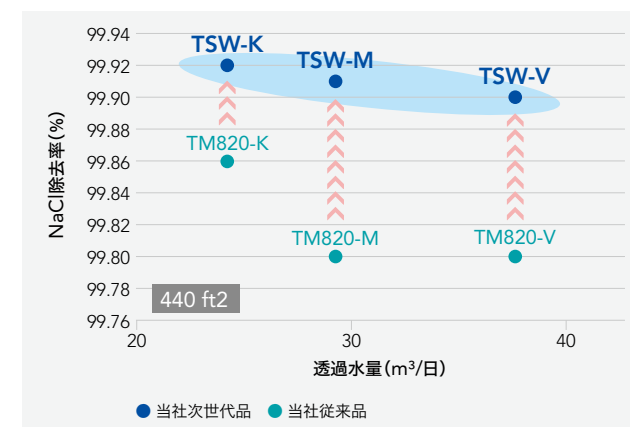
	従来銅箔集電体	PETフィルム集電体	OPPフィルム集電体	開発品適用集電体
電池性能(酸化・還元耐性)	○	×	○	○
軽量性	△	○	○	○
銅層密着性	—	○	△	○
機械強度	○	○	△	○
耐熱性	○	○	△	○
銅使用量	△	○	○	○

業界トップレベルの塩除去率を達成した 次世代海水淡水化用RO膜を開発

業界トップレベルの塩除去率・ホウ素除去率と、高い薬品耐性を兼ね備えた次世代海水淡水化用逆浸透(RO)膜エlement「TSW-K/M/Vシリーズ」を開発し、販売を開始しました。

本製品は、従来品比で塩透過率を最大55%低減*するなど、塩除去性能を大幅に向上しました。これにより、海水淡水化設備の新設案件において、従来2段階のRO膜処理が必要とされていたプロセスの1段階化が可能となります。また、既存案件の2段階プロセス設備においても、2段目の運転負荷低減や稼働条件最適化を通じて、省エネルギー化や水質向上が期待されます。本製品はホウ素除去に関しても業界トップクラスの性能を有しており、飲料用途や産業用途で求められる厳しい水質基準にも対応します。加えて、薬品耐性を従来品比で向上させたことで、薬品洗浄時の膜性能低下を抑制し、長期安定運転及びRO膜の長寿命化にも寄与します。

*従来品TM820M/TSW-M比較。当社評価条件による。



知財の事業への貢献を実現し、 東レグループの企業価値の向上につなげる

知的財産部門長メッセージ

当社は長期経営方針“TORAY Challenges 2035”において、Weaving Science into Society「科学で社会の未来を紡ぐ」を掲げ、先端材料・技術で社会課題の解決に挑んでいます。知的財産部門は、当社が創出した材料や技術の強みを守り、育て、事業に生かす役割を担っています。

この役割実現のため、「知財の事業への貢献を実現し、東レグループの企業価値の向上につなげる」をミッションとして、中期経営課題“IGNITION 2028”が示す「成長と改革を推進するエネルギーに火をつけ、次の100年に向けた新たなスタートを切るという変革への強い意志」を持って、「攻めの知財活動」を推進し、「攻めの知財力強化」を実行していきます。



理事
知的財産部門長

吉澤 浩明

AP-G 2025における知財戦略の振り返り

AP-G 2025期間(2023~25年度)は、中国や韓国の知財活動拠点との協働、米国や欧州の関係会社に対する支援、海外重要関係会社における知財規則の整備、体制構築、重要製品の防衛活動の実行などといった面で、グローバル経営に資する知財力の強化において一定の成果をあげました。

一方で、知的財産部員の戦略立案能力のさらなる向上、IPランドスケープの浸透や実践、生成AI等を活用した知財業務の効率化など、さらに強化すべき領域も明確になりました。こうした課題を新たな成長の機会と捉え、2026年度からのIGNITION 2028に引き継いでいきます。

IGNITION 2028における知財戦略

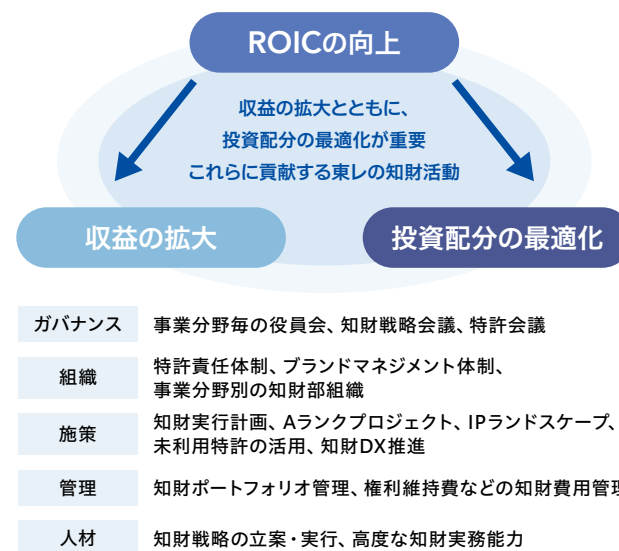
このような状況を踏まえ、IGNITION 2028では、知的財産部門のミッションに立ち返り、事業貢献を目指した活動を推進します。つまり知的財産部門の新しい中期経営課題は、「攻めの知財活動」、「攻めの知財力強化」を行動方針として、事業への貢献を目指した活動を推進します。

ここで「攻めの知財活動」とは、知財の事業への貢献を見据えて、自ら課題を捉え、積極的に提案・働きかけ、新しい試みに挑戦する姿勢・考え方で取り組む活動を指します。これは、知的財産部による発明発掘段階からの技術部署への関与、知的財産部による自発的な出願戦略の提案や知財情報の積極的な提供などを通じて、事業への貢献を目指していく活動です。

こうした「攻めの知財活動」は、当社の経営指標であるROIC(投下資本利益率)の向上に直結します。例えば特許ポートフォリオによる参入障壁の構築と競争優位性の維持は収益の拡大に貢献し、また、事業戦略と知財活動を緊密に連動させることで、限られた知財リソースを事業上重要なテーマに集中投下し、投資配分の最適化に寄与します。知財活動は当社にとって、企業価値向上のための経営ツールそのものです。

そこで新しい中期経営課題は、生成AIの活用促進などを目指す「知財業務の業務改革」、事業に貢献する特許ポート

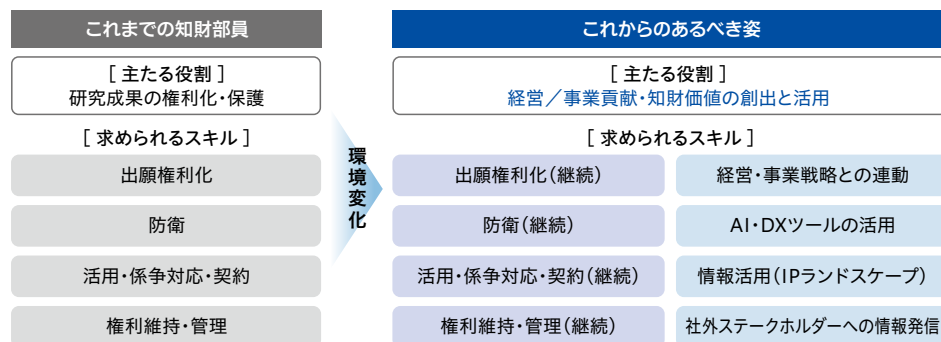
フォリオの構築を目指す「事業に知財を生かすための活動強化」、関係会社との連携などを目指す「グローバル経営に資する知財力の強化」、知財情報の事業戦略への活用強化を目指す「知財情報調査・解析の強化」、「知財人材の育成」、「ブランド・商標戦略の推進」としました。以下では、この新しい中期経営課題の一部について説明します。



知財人材の育成

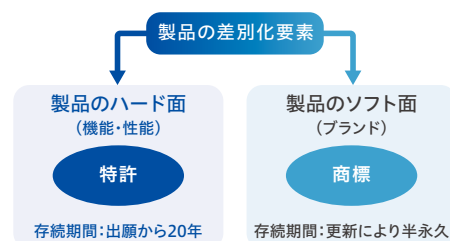
これまでの知的財産部員は、研究開発の成果の特許として権利化・保護することを主たる役割としており、必要とする知識や能力も特許法や特許手続に関するものが中心でした。しかし近年は、経営・事業戦略との連動、知財の事業への活用、知財情報の分析・活用、さらには投資家等の社外ステークホルダーへの情報開示など、従来とは異なる能力が求められています。

そのために、これからあるべき知的財産部員の姿を明確化し、必要とされるスキルを体系的に整理し、それに整合した教育体系の再構築を目的とした活動を開始しています。これにより、知的財産部員が高い専門性と経営的視野を兼ね備えることとなり、「知財の事業への貢献を実現し、東レグループの企業価値の向上につなげる」というミッションをより確実に果たすことができると考えています。知財人材の継続的な育成は、当社の知財活動の質を高め、持続的な企業価値向上を支える基盤となると考えています。



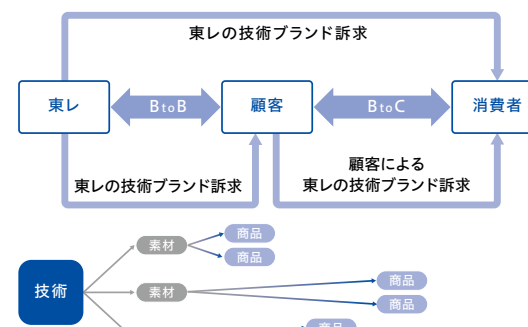
技術ブランド戦略

当社独自の革新技術をブランドとして見える化し、当社の技術力と技術優位性を社会や市場に対して広く効果的にアピールする技術ブランド戦略を推進しています。これは、独自の技術の特許と商標の両面で権利化し、それぞれの権利を組み合わせ活用し、他社との差別



化と自社の競争力強化を目指す知財ミックス戦略です。その技術ブランドに関連した素材を採用いただくお客様とも協業して、その商品を購入する消費者に対しても技術ブランドを訴求することで、そのブランドに信用を蓄積し、ブランド価値を高め、当社事業の収益力向上に貢献することを狙いとしています。

当社は、展開分野、用途について一定の拡張性がある技術を技術ブランドとして認定し、技術部署、営業部署、スタッフ部署などから構成されるブランドの責任体制のもとでブランディング活動を推進しています。当社の主要な技術ブランドとしては NANOALLOY® と NANODESIGN® があり、重要顧客との強固なパートナーシップを通じて技術ブランドの価値を共創しています。



NANOALLOY®

NANOALLOY
TECHNOLOGY

当社が開発した革新的微細構造制御技術。複数のポリマーをナノレベルで分散・混練し、耐熱性や靱性、衝撃吸収性等の特性を従来にないレベルで両立。ポリマー材料の飛躍的な高性能化・高機能化を実現。

<https://www.nanoalloy.toray/>
適用分野: 樹脂、複合材料、フィルム

採用事例

ミズノ(株)の「JPX ONE シリーズ」には、ゴルフクラブのヘッドに初めて NANOALLOY® 技術適用フェースが採用されています。



NANODESIGN®

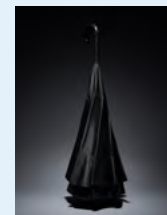
NANODESIGN
TECHNOLOGY

当社が開発した革新的な複合紡糸技術。繊維製造過程でポリマーの流れを何度も分割、細かな流れを精密に制御し、最大で数万分の1の細さの繊維を可能にする。繊維断面形状も自由に設計、複数のポリマーも利用でき、従来にない特殊断面形状を実現。

<https://www.nanodesign.toray/>
適用分野: 繊維、医療機器、電子情報材料(光ファイバー)

採用事例

(株)ウオーターフロントの雨傘「SAKASANANO」には、NANODESIGN® 技術を適用した撥水生地が採用されています。



ブランドマネジメント体制

当社では、事業分野ごとにブランド・マネージャー、ブランド・コーディネーターを中心とした責任体制を構築し、各素材・製品・技術ブランドの価値向上に取り組んでいます。知的財産部門は、商標の調査・出願・権利維持に加え、お客様による当社商標の適正使用、模倣品・不正使用への対応、グローバルな商標ポートフォリオの最適化を支援し、事業部門のブランディング活動を知財面から支えています。今後も、当社の技術力・品質・顧客価値を伝える経営資源として育成し、特許・ノウハウ・商標を一体的に活用することで、東レグループの企業価値向上に貢献していきます。

東レの主要商標

コーポレート	 Innovation by Chemistry			
事業横断	TEEWAVE			
繊維		Dermizax	ultrasuede	シルック
樹脂・ケミカル	TORELINA	TORAYPEF	RAPROS	
フィルム	Lumirror		PICASUS	
電子情報材料	RAYBRID			
炭素繊維複合材料				
水処理	torayvino			
医薬・医療	Filtrizer		 東レAPOA2-ITQ	

知財活動の成果

これまでの当社の知財活動は、例えば、特許の質の向上、外国出願の強化、海外研究開発拠点の知財管理の強化、戦略的な特許出願とノウハウ秘匿による参入障壁の構築、技術ブランドの展開強化、知財DXの推進など、会社の成長の方向性にあわせて課題設定し、活動を推進してきました。そしてこうした取り組みは、令和8年度に「知的財産権制度活用優良企業等表彰」の知財功労賞・経済産業大臣表彰を受賞するという形で、当社の知財活動全般が対外的にも高く評価されることにつながりました。

令和8年度「知財功労賞」受賞のポイントは、①長年培った有機合成化学等のコア技術と「極

限追求」を基に、多数の特許権からなる特許網により圧倒的な参入障壁を構築する一方、競合が追従困難な高い機能を付加し続け、長期にわたって付加価値を高め続ける価値創出モデルの実現、②独自技術をブランドで見える化してNANODESIGN®として技術ブランド化し、(株)ユニクロとの協業により高機能衣料を提供するなど技術ブランド戦略の推進、③技術部長クラスが特許責任者として担当領域における特許案件の総責任を担い、知的財産部からの専門的見解を得て出願・権利化・防衛・権利活用を推進する「特許責任体制」の構築、の3点で、これらが高く評価されました。これはまさに、これまでの当社の知財活動が事業戦略と整合したことによる結果だと考えられます。

(https://www.jpo.go.jp/news/koho/tizai_koro/document/2026_tizai_kourou/award_03.pdf)

さらに個々の事業単位での成果としては、公益社団法人発明協会主催の「令和8年度全国発明表彰」において、NANODESIGN®に関する「繊維の断面形態をナノスケールでデザインできる精密紡糸技術の発明」(特許第5703785号)で特許庁長官賞を受賞しました。

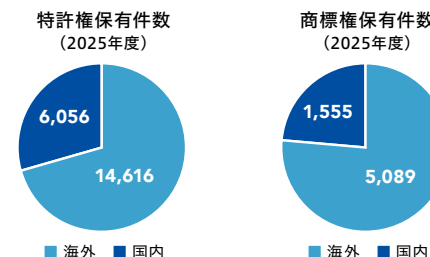
(<https://koueki.jiii.or.jp/hyosho/zenkoku/2026/jpo.html>)

こうした評価の背景には、長年にわたる知財活動の積み重ねがあります。すなわち当社の先

進的な技術は、当社の重要な経営資源であり、競争力の維持と持続的な成長に欠かせません。これらの技術を、知財活動を通して知的財産権として適切に確保し、戦略的に活用する取り組みの結果が評価へとつながっています。そして現在、当社は特許・商標ともに国内外で多数の権利を保有し、事業競争力の基盤としており、その当社特許は、パテント・リザルト社による「繊維・紙・パルプ業界 他社牽制ランキング2025」及び「繊維・紙・パルプ業界 特許資産規模ランキング2025」において、首位となる最上位に評価されています。

(<https://www.patentresult.co.jp/ranking/fcit/2025/fcitpaper.html>) (<https://www.patentresult.co.jp/ranking/scale/2025/paper.html>)

社外評価	
令和8年度	知的財産権制度活用優良企業等表彰 (知財功労賞・経済産業大臣表彰)
令和8年度	全国発明表彰(特許庁長官賞) 発明実施功績賞
他社牽制ランキング2025(パテント・リザルト社) 【繊維・紙・パルプ】1位(引用された特許数:1194)	
特許資産規模ランキング2025(パテント・リザルト社) 【繊維・紙・パルプ】1位(特許資産規模:13283.7pt)	



IGNITION 2028を支えるDX・AI ～事業変革を加速する経営基盤へ～

デジタルソリューション部門長メッセージ

デジタルソリューション(DS)部門は発足から2年目を迎えました。この1年、ITとDXを一体で推進する組織として、業務プロセス改革(BPR)、テクノロジーイノベーション(TI)、生成AI活用、人材育成などを通じて、東レグループ全体の変革に取り組んできました。データとデジタルの活用は着実に広がり、新たな成果も生まれ始めています。

創立100周年を迎えた東レは、中期経営課題“IGNITION 2028”のもと、新たな成長ステージに挑戦します。その目標の実現には、先進技術の活用だけでなく、業務や組織のあり方を進化させ、一人ひとりの力を最大限に引き出すことが重要です。

私は、DS部門の使命はシステムやデジタル技術を提供することだけではないと考えています。経営課題の解決に向けて、各事業や現場と一体となり、競争力強化と価値創出を実現することこそが私たちの役割です。そのため、研究開発、生産、営業、コーポレート業務など幅広い領域において、デジタルの枠を超えた変革に積極的に関与していきます。

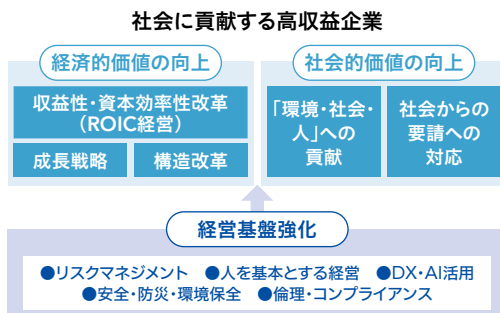
変革の原動力は技術ではなく人です。東レが培ってきた技術力と現場力にデジタルの力を掛け合わせ、新たな価値を創出していく。DS部門は、成長戦略と事業変革を支える中核組織として、東レグループの持続的成長と次の100年に向けた挑戦を力強く推進していきます。



上席執行役員
デジタルソリューション部門長
都築 祐

DX方針

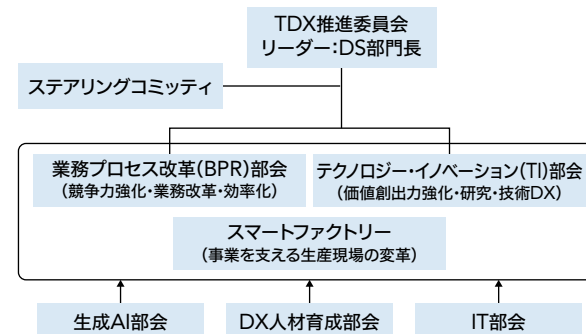
IGNITION 2028では、DX・AIを経済的価値と社会的価値の向上を支える重要な経営基盤としています。これまで推進してきた現場密着型DXを発展させるとともに、DX・AIを事業運営、意思決定、人材活用に組み込むことで、成長戦略や構造改革、環境・社会課題への対応を支え、「世界で勝つ東レ」の実現に貢献します。



DX推進体制

DX・AIを経営基盤として定着させ、事業変革と価値創出につなげるため、TDX推進委員会のもと、BPR部会、TI部会、スマートファクトリー部会を中心とした推進体制を構築しています。

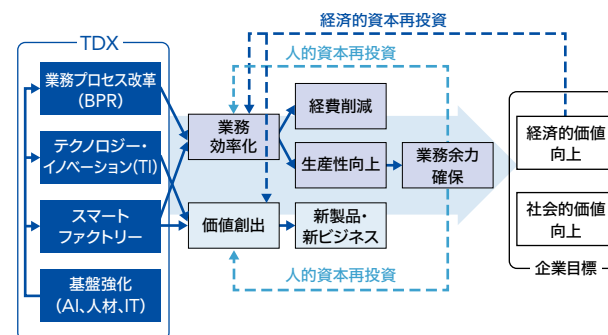
また、生成AI部会、DX人材育成部会、IT部会が各活動を支援し、DX・AI活用の基盤強化を推進します。



社長以下の経営トップが参加するステアリングコミッティは、各部会の活動を統括し、経営課題との整合を図りながら、DX・AIを事業運営や意思決定を支える経営基盤として定着させます。これらの取り組みを全社的かつ継続的に推進することで、東レグループの持続的成長と価値創出を支えています。

DX・AIがもたらす継続的な経営インパクト

AI、人材、ITの基盤強化を下支えにしてBPR、TI、スマートファクトリーを一体的に推進することで、業務効率化や生産性向上を実現し、その成果を新製品・新事業の創出や競争力強化へとつなげていきます。さらに、社員がより付加価値の高い業務へシフトすることで人的資本



の強化を図るとともに、創出した経済的価値を成長投資に振り向けることで持続的な成長サイクルを形成します。こうした循環を継続的に生み出すことで、DX・AIを個別施策ではなく経営基盤として定着させていきます。

各取り組みで目指す東レの変革

業務プロセス改革(BPR)部会

事業部門からコーポレート部門までを対象に、業務改革を通じてノンコア業務を削減し、人材をより付加価値の高い業務へシフトすることを目指しています。

- 共通業務の標準化、システム化
- 数理最適による生産計画、配台計画高度化
- 業務分析から業務支援ツール、システム導入
- 生成AI自動レポート作成システム導入



テクノロジー・イノベーション(TI)部会

顧客ニーズと技術知を結び付け、生成AIやデータ活用を通じ、高付加価値材料の創出から事業化までの高度化・高速化を推進しています。

- 研究技術情報AI検索システム開発、展開
- AI活用による知財業務効率化、高度化
- インフォマティクス、シミュレーション活用による開発の高速化、高度化



スマートファクトリー

AIやデジタル技術を活用し、製造プロセス理解を深めることで、生産性・競争力・働き甲斐を高め、ものづくり現場の変革を推進しています。

- 自律的、活性化した現場改革(生産DX)
- 製造データ基盤強化
- プロセスインフォマティクスによる製造高度化
- スマートファクトリー投資枠の運用



生成AI

取り組み体制:生成AI部会は活用拡大を担い、「全社員への浸透」「業務改革への実装」「安心・安全な活用基盤整備」を柱に取り組んでいます。

- 「全社員普及」のため、希望者全員に利用環境を提供するとともに、教育プログラムやコンテスト等を通じて利用促進を図り、全社員の90%が生成AIを利用する環境を実現しています。
- 「業務変革実装」では、BPRやTI活動で抽出された業務課題を対象にAIエージェントの導入を進めています。知財業務や監査業務への適用などといった業務効率化に加え、品質向上や属人化低減を実現しています。
- 「基盤・環境整備」として、生成AI利用環境の整備とガイドラインの充実を継続的に進めています。

これらの取り組みを通じて、生成AIを単なる生産性向上ツールとしてではなく、人材の能力拡張と業務変革を支える経営基盤として定着させ、競争力強化と価値創出につなげています。



DX人材育成

「人を基本とする経営」に基づき、DX研修・現場でのテーマ推進・DX人材認定を一体で進めています。前中経3年間で約4,900名のDX人材を認定しました。今後もDX人材の裾野拡大とエキスパート人材の育成・確保を両輪で進め、現場密着型DXを加速します。



知を価値へ ～AI時代の競争力とは～

AIが知識へのアクセスを民主化する時代における競争力の源泉はなにか。東レが100年にわたり培ってきた技術、現場知そして企業文化。それを受け継ぎ、人とAIでつなぎ、価値へと変えていく東レの強みについて開発に関わるエキスパートと語りあった。

中越 宏明	エンジニアリング開発センター シニアマネージャー
飯塚 尊則	DX推進部 シニアマネージャー
北畑 雅弘	先端材料研究所 リサーチフェロー
上田 寛	先端融合研究所 シニアリサーチマネージャー
松谷 浩明	複合材料研究所 シニアリサーチマネージャー
西川 智裕	先端材料研究所 研究員
都築 祐	デジタルソリューション部門長

【KEY MESSAGE①】 知の継承・集積

極限追求への挑戦が連綿と続き、現在の東レがあります。先人たちの試行錯誤や経験は、今も現場の知として受け継がれています。

中越



【KEY MESSAGE②】 AIとの協創

私は、AIの本質は効率化だけではないと考えます。知を繋ぎ、人が思いつきにくい発想や価値を生み出せることに可能性を感じています。

飯塚



【KEY MESSAGE③】 点から面へ

その取り組みが個人や部門で留まるのではなく、社内や社外に向かい、面で広がることで、価値創造の可能性が大きく広がると思います。

北畑



【KEY MESSAGE④】 仕組み化

そのために一部の専門家だけの取り組みにせず、組織全体で仕組みを構築してこそ、大きな成果につながると考えています。

上田



【KEY MESSAGE⑤】 知の融合

私の専門は炭素繊維複合材料ですが、繊維と樹脂の調和によって価値が生まれます。東レの強みも技術融合にあり、知の融合が価値創造の源泉になると思います。

松谷



【KEY MESSAGE⑥】 価値の具現化

融合された知が価値になるのは、それが製品や技術として具現化された時です。研究開発者の役割は、その知を形にし、新たな価値として社会へ届けることだと思います。

西川



CLOSING MESSAGE 知を価値へ

皆さんのお話から改めて感じたのは、東レの強みは技術やAIそのものではなく、それらを価値へ変える力にあるということです。

技術は模倣され、AIは誰もが使えるようになります。それでも最後に残る違いは、知を価値へ変え、社会へ実装し切る力です。東レが長年培ってきた知を受け継ぎ、人とAIで繋ぎ、より速く、より大きく、東レにしか生み出せない価値を、次の時代へつなげる。その使命を一緒に果たしていきましょう。

都築



未来のものづくりを変革 ～スマートファクトリー進化～

AIやデジタル技術が進展する中でも、ものづくりの本質である製造技術、管理技術、現場知、改善文化は競争力を支える重要な資産であることに変わりはない。これら強みを生かしながら、ものづくりをどのように進化させていくべきかについて生産技術・エンジニアリングに関わるエキスパートと語り合った。

中井 康博	エンジニアリング開発センター 第3開発室長
西岡 琢治	エンジニアリング開発センター ダイレクター
水田 慎吾	エンジニアリング開発センター シニアマネージャー
西脇 寛実	ケミカルプロセス技術部 ダイレクター
猪口 和明	ケミカルプロセス技術部 部長
石川 義人	東海工場ケミカル製造部 部長
小林 拓史	DX推進部長

【KEY MESSAGE①】 製造プロセスの理解深化

ヒストリアンやシミュレーション、AIなどで、因果関係の理解が高まっています。人とデジタル技術が協働し、ものづくり基盤を進化させていく必要があると思います。

石川



【KEY MESSAGE②】 品質・操業の高度化

深まったプロセスの理解は、品質安定化や歩留まり向上、省エネなどにつながります。製造としての体力を高め続けることが、競争力の源泉になります。

水田



【KEY MESSAGE③】 製品価値の向上

その体力を元に、高度な製品価値創出が可能になります。製造現場は、製品競争力を支える重要な価値創造の場といえます。

猪口



【KEY MESSAGE④】 顧客価値の創出

製造の目的は、つくることそのものではなく、顧客価値を生み出すことです。製造現場で培った知見をサプライチェーンやエンジニアリングチェーンにつなぎ、競争力の源泉へと高めます。

中井



【KEY MESSAGE⑤】 人とAIの共進化

AIを活用して製造プロセスへの理解を深め、課題発見や改善に挑戦する。その経験を通じて人も成長していく。AIは人に代わる存在ではなく、人の可能性と現場知を拡張するパートナーだと思います。

西脇



【KEY MESSAGE⑥】 人・事業・顧客の成長循環

成長した人材がプロセスを進化させ、進化した製造プロセスが製品価値を高める。高まった製品価値が顧客価値を生み出し、事業成長へとつながります。

西岡



CLOSING MESSAGE ファクトリーを価値創造基盤へ

現場改善や自動化はもちろん重要です。しかし、AIやデジタル技術を活用して製造プロセスへの理解を深め、顧客価値創出へとつなげることが、これからの競争力の源泉になります。

また、働く人々がAIやデジタル技術を活用しながら挑戦することが日常となり、製品価値と顧客価値を追求し続ける。それが事業成長へとつながっていく。人・ファクトリー・事業・顧客が一体となって成長する好循環を生み出す。そんな価値創造基盤へと、ファクトリーを進化させましょう。

小林



事例1 現地人材との共創による生成AI活用と競争力強化(東麗(香港)有限公司)

東麗(香港)有限公司(THK)では、縫製品を中心としたビジネスの競争力強化を図るべく、AI活用を軸に置きながら業務高度化を推進しています。

その一環として、熟練者が持つ暗黙知の継承を目的に、生成AIを活用した「暗黙知の形式知化」に取り組んでいます。関連資料のデジタル化やAIによるインタビューを通じて、熟練者の判断基準やノウハウを構造化し、組織で共有・再利用可能な知識資産として蓄積するPoCを進めています。



さらに、ハノイ工科大学AI研究院との協業により、現地高度AI人材を含むチームを編成し、AI技術と現場知見を融合した開発を進めています。国や世代を越えて知識と人材をつなぎ、熟練技術の継承と新たな知見創出を両立する仕組みづくりを進めています。



本取り組みにより、熟練者の暗黙知を組織知へ転換するとともに、グローバル人材との共創を通じて持続的な競争力強化につなげることを目指します。

事例2 デジタルを前提としたスマートファクトリー(東麗樹脂科技(佛山)有限公司)

東レグループは、2025年7月に生産を開始した中国・佛山の樹脂コンパウンド新工場「東麗樹脂科技(佛山)有限公司(TRFS)」において、デジタル技術を全面的に活用したスマートファクトリーを構築しました。

設計段階から原料受入、製品出荷までを最短でつなぐ生産・物流動線を採用し、自動立体倉庫やAGVを活用した物流自動化、混合・包装工程の自動化により、省人化と高効率運営を実現しています。



生産・品質・物流データをリアルタイムに収集・可視化し、原料受入から製品出荷までのトレーサビリティを確保するとともに、迅速な意思決定と品質保証の強化につなげています。



本工場は、省人化・品質・環境・安全を高いレベルで両立する先進モデルとして、東レグループにおけるスマートファクトリー展開の中核となっています。

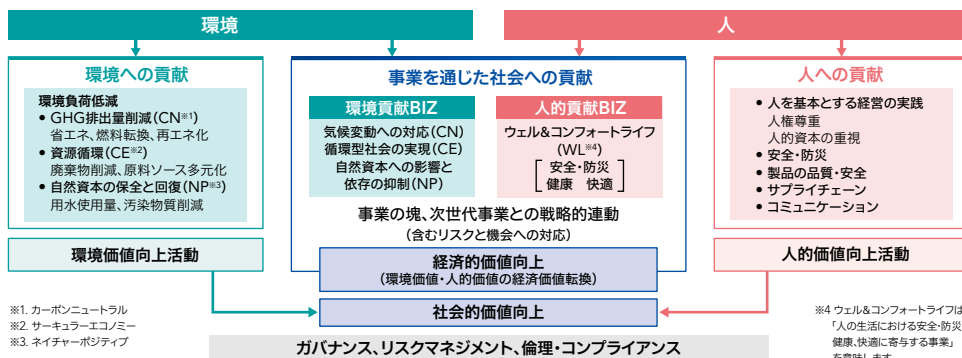


サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ活動の基本方針

東レグループは、「東レ・サステナビリティ原則」のもと、持続的な事業成長に向け、特に「環境」と「人」を重要テーマに据えています。「環境」についてはGHG排出量削減、資源循環の推進、自然資本の保全・回復を通じて環境負荷の低減に取り組んでいます。「人」については、「人を基本とする経営」のもと、一人ひとりが能力を発揮できる環境づくりを推進しています。さらに、安全・防災、製品の品質・安全、サプライチェーン、ステークホルダーとのコミュニケーション等の基盤的な取り組みも重視しています。

一方で、素材メーカーである東レグループは、事業を通じた社会への貢献が重要と考えており、カーボンニュートラル(CN)、サーキュラーエコノミー(CE)、ネイチャーポジティブ(NP)、ウェル&コンフォートライフ(WL)の各領域での取り組みと各事業を密接に連動させ、成長戦略と価値創出を図っています。



事業を通じたサステナビリティ4領域活動

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

事業例
炭素繊維複合材料 (航空機、風力発電機、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・バイオマス由来原料使用の推進

事業例
リサイクル繊維「E&+」
「E&+」(リサイクル繊維)、「Ecouse」(リミラー®)、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)

自然資本への影響と依存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

事業例
逆浸透膜エレメント
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

東レ・サステナビリティ原則と推進体制

東レグループ全体のサステナビリティ課題への対応のため、「東レ・サステナビリティ原則」の推進責任者を下表のとおり設定しています。

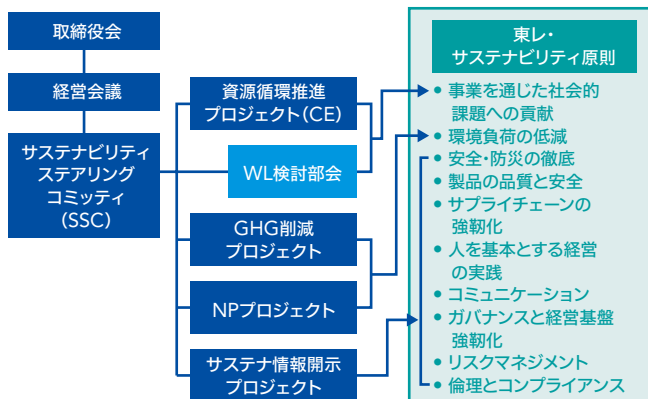
項目		基本的な考え方	推進責任者
—	事業を通じた社会的課題への貢献	継続的なイノベーションにより、事業を通じてさまざまな社会的課題へのソリューションを提供し、社会の持続的発展に貢献するとともに、価値創出に努めます。	サステナブル経営推進室長
環境	環境負荷の低減	カーボンニュートラル、循環型社会、ネイチャーポジティブに向け、自社及びサプライチェーン全体の環境負荷の低減を推進します。	生産本部長 エンジニアリング部門長
社会	安全・防災の徹底	原材料の調達から製品の製造、供給、廃棄に至るまでのすべてのプロセスにおいて、社会と社員の安全と健康を守り、防災に努めます。	生産本部長
	製品の品質と安全	品質保証と製品安全の管理体制を強化し、高品質で安全・安心な製品を供給します。	品質保証本部長
	サプライチェーンの強靱化	調達先、外注先、販売先、物流会社と協働し、環境保全・人権尊重などを含めた強靱なサプライチェーンの構築・維持に努めます。	購買・物流部門長
	人を基本とする経営の実践	自律・挑戦・共創をキーワードに、多様な人材と価値観の包摂、変化に適合する人材・組織づくり、東レ理念への共感と働きがいのあるキャリア形成を推進し企業価値最大化と従業員の幸福度向上を追求します。「人権の尊重」は欠くことのできない企業経営の基本であり、人権意識の啓発・向上に努めます。	人事労務部門長
	コミュニケーション	企業情報を積極的・公正にわかりやすく開示し、経営の透明性を維持します。各ステークホルダーに適切に情報を開示し、対話と協働を促進します。	コーポレートコミュニケーション部門長
	ガバナンスと経営基盤強靱化	ガバナンスを強化し、経営システムや制度を常に見直すことで、経営の透明性及び執行の効率性を高め、持続的成長に資する経営基盤の強靱化(もしくは強化)を推進します。	経営企画室長
ガバナンス	リスクマネジメント	平時からリスクの把握・分析を行い、その低減・予防に努めます。また、当社の経営活動に重大な影響を及ぼす恐れのある危機が発生した場合には、迅速かつ確かな対応をとり、事態の拡大防止及び速やかな収拾・正常化を図ることを目指しています。	総務・法務・リスクマネジメント部門長
	倫理とコンプライアンス	社会からの信頼を獲得すべく、全ての役員と社員が常に公正さと高い倫理観、責任感を持ち、コンプライアンス意識に基づいた行動を徹底します。	総務・法務・リスクマネジメント部門長

サステナビリティへの取り組み

TORAY VISION 2050の実現に向けたサステナビリティに関するプロジェクトにおいては、気候変動対策や資源循環問題等に関する中長期的なロードマップ及び実行計画を策定・推進するとともに、2030年及び2035年の数値目標の達成に向けた進捗管理を行っています。プロジェクトの内容並びにサステナビリティに関する重要な方針・議題については、社長及び副社長他をメンバーとするサステナビリティステアリングコミッティにおいて協議され、さらに全社的重要事項の協議機関である経営会議においても審議が行われています。

取締役会は、各機能での議論の内容について年1回以上報告を受け、監督と意思決定を行っています。また、事業戦略の策定・経営判断に際しては、サステナビリティに関する問題を重要な要素の1つとして考慮し、総合的に審議・決定しています。

サステナブル推進体制と「東レ・サステナビリティ原則」との関係



サステナビリティ目標

東レグループは、「東レ・サステナビリティ原則」に基づき、40項目からなる「サステナビリティ目標」を設定しています。各目標は長期経営方針及び中期経営課題と連動させるとともに、進捗を適切に管理しながら、グループ全体で達成に向けた取り組みを推進しています。

サステナビリティ目標（「環境」及び「人」関連を抜粋）

詳細は「<https://www.toray.co.jp/sustainability/principles/#goals>」をご参照ください

サステナビリティ原則	対処すべき課題	目標及び指標	中期経営課題 “IGNITION 2028”			長期経営方針 “TORAY Challenges 2035”	
			2026年度	2027年度	2028年度	2030年度	2035年度
事業を通じた社会的課題への貢献	製品のライフサイクル全体を通じたGHG排出の抑制	GHG削減貢献量 (2024年度比)	—	—	—	1.5倍	—
	サプライチェーン全体におけるGHG排出量の削減	Scope3(カテゴリ1)排出量削減(2024年度比)	—	—	—	20%削減	—
	リサイクル材料及びバイオマス由来材料の利用の促進	CE化率	—	—	—	20%	30%
	誰もが安全な水を利用できる世界の実現への貢献	水処理貢献量 (2013年度比)	—	—	—	3.5倍	—
	サプライチェーンにおけるGHG排出量の削減	CN貢献売上収益	—	—	—	5,500億円	—
	循環型社会への移行の推進	CE貢献売上収益	—	—	—	3,000億円	—
	自然環境の回復への貢献	NP貢献売上収益	—	—	—	1,500億円	—
	安全・健康・快適に暮らせる社会の実現	WL貢献売上収益	—	—	—	1兆円	—
	自社事業活動におけるGHG排出量(Scope1,2)の削減	GHG排出量削減(絶対量) (2013年度比削減)	—			20%減	35%減
	自社事業活動におけるGHG排出量(Scope1,2)の削減	GHG排出量削減(売上収益原単位) (2013年度比削減)	—	—	48%減	50%減	—
環境負荷の低減	用水使用量の最適化	用水使用量削減(売上収益原単位) (2013年度比削減)	—	—	46%減	50%減	—
	VOC対象物質のさらなる適正化と削減の推進	VOC排出量削減 (2000年度比削減)	—	—	82%減	—	—
	再生可能エネルギー利用の促進とGHG削減	太陽光発電設備能力の増加率 (2024年度比)	—	—	30%増	—	—
	廃棄物リサイクル率の向上	廃棄物リサイクル率	2028年度までに87%以上			—	—
	組織風土改革及び人事処遇制度改革によるエンゲージメントの向上	EXスコア [※] (エンゲージメントスコア)	前年度比改善	前年度比改善	70以上	70以上	70以上
	性別・年齢・国籍等にかかわらず多様な価値観・就労観を尊重し、個人の持ち味が発揮される風土の構築	管理職女性比率	前年度比改善	前年度比改善	前年度比改善	10%以上	社員女性比率 同率
	経営トップ後継人材の計画的・継続的な育成体制の構築	新卒採用女性比率	常時35%以上を確保			35%以上	35%以上
	グローバル人材が活躍できるキャリアパス及び環境の整備	基幹ポスト後継者充足率	常時150%以上			150%以上	150%以上
	就労観や要員構成の変化を踏まえた社員の心身の健康リスク低減の仕組みの導入	海外NS育成研修参加数	毎年100人以上			100人以上	100人以上
		アブセンティーズム (長期欠勤率)	0.40%以下			0.40%以下	0.40%以下
人を基本とする経営の実践							

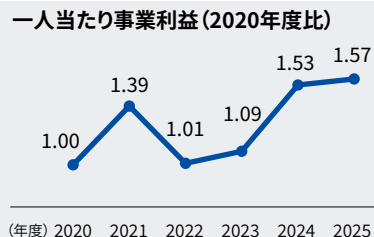
※EXスコア[※]:組織状態を示す指標であり、各個人の期待値と実感値、そのギャップを測定。期待・実感ともに高く、ギャップが小さい場合にスコアは最大化される。調査委託先である(株)HRBrainの登録商標。

「人を基本とする経営」の深化から実践へ

人事労務部門長メッセージ

将来にわたって東レが真にサステナブルな企業であるために、従業員一人ひとりのポテンシャルを最大限に発揮できる人・組織づくりを進めます。

2023年に経営戦略と連動させた3つの人材戦略として、「多様な人材・価値観の包摂」「変化に適合する人材・組織づくり」「東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成」を策定し、東レ版人的資本経営である「人を基本とする経営」の深化に取り組んできました。



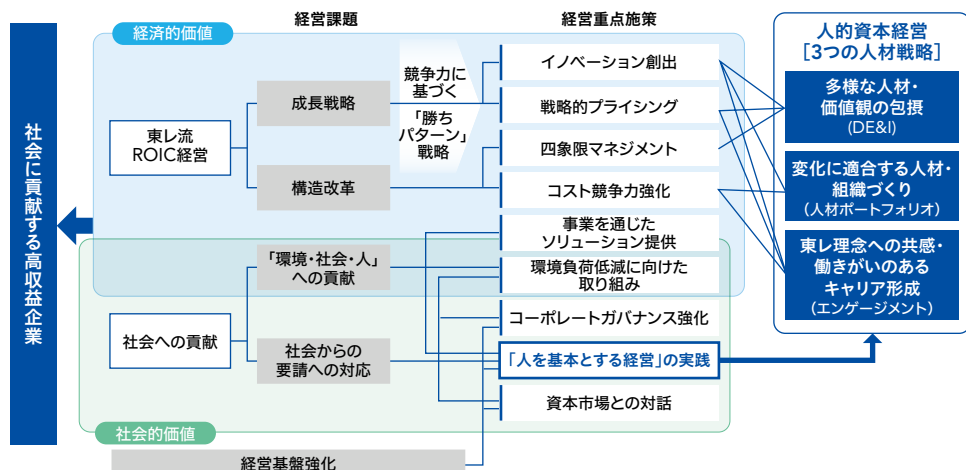
具体的には、経営体制の若返り化、経営人材育成のための仕組み整備、コーポレート組織の再編・統合、HRBP (Human Resource Business Partner) の配置、フェロー制度の導入、DE&Iの推進、管理・専門職の人事・処遇制度改定、従業員サーベイや360度フィードバックを通じた組織風土変革等を推進しました。その結果、エンゲージメント向上や意識改革が図られ、一人当たり事業利益も改善傾向にあります。



常務執行役員
人事労務部門長兼東レ総合研修センター所長

柳井 克之

経営課題(経済的価値)と人的資本経営の連動



自律的なキャリア形成支援や働きがい向上施策により人材定着・挑戦意欲の向上を図るとともに、従業員サーベイ等を起点とした組織風土改革や業務改善を推進することにより、社員のエンゲージメント向上、生産性向上につながっていると考えています。

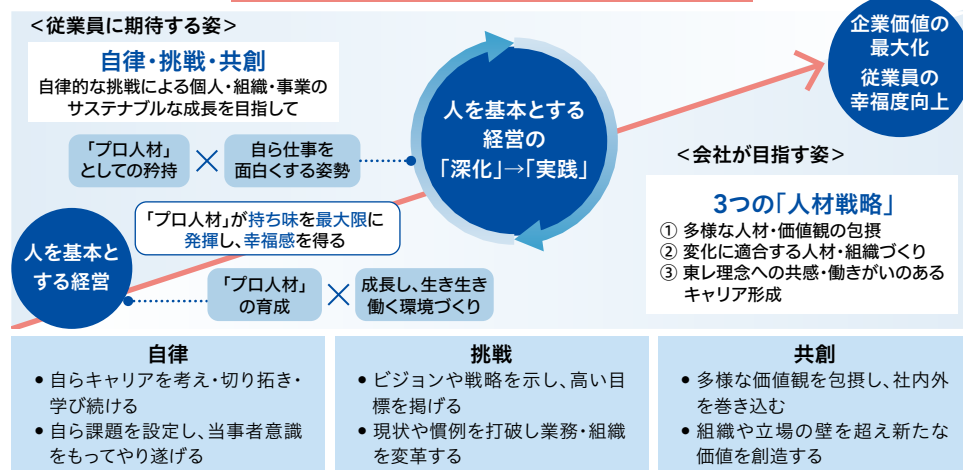
IGNITION 2028においても、経営重点施策であるイノベーション創出や収益力強化につながる3つの人材戦略を中核に据えています。

さらに、「人を基本とする経営」をこれまで以上に深化させ、実践(=自己の行動や態度を通じて変化を促す)していくことを重視し、基本方針を「人を基本とする経営の実践」-自律・挑戦・共創-としました。引き続き会社が目指す姿に向けて3つの人材戦略を推進するとともに、従業員に期待する姿を「自律・挑戦・共創」とし、一人ひとりのアクションによって社員と事業・組織がともに成長していくことで、企業価値の最大化と従業員の幸福度向上の両立を追求していきます。

特に、経営重点施策であるイノベーション創出を支える人材・組織開発を、これまで以上に強力に推進していきます。

東レは創業以来、人材育成を競争力の源泉とする企業文化を育んできました。1996年には三島に東レ総合研修センターを設立し、「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」と銘板に記しています。これからもそうした組織風土・文化を深化させ、「人を基本とする経営」を実践することにより、真にサステナブルな会社を目指します。

東レグローバルHRマネジメント(G-HRM) 基本方針



人材戦略① 多様な人材・価値観の包摂(DE&I)

社会課題や顧客ニーズが複雑化する中、多様な視点や経験の融合がイノベーション創出の源泉となります。東レはDE&I(Diversity, Equity & Inclusion)を人材戦略の重要基盤と位置付け、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めています。

女性活躍の推進

東レでは、1958年の女性管理職登用や、法制化に先駆けた1974年の育児休業制度導入、2004年の「女性活躍推進プロジェクト」の発足等、早くから女性の活躍推進と働きやすい職場環境づくりに取り組んできました。2014年度には女性部長層が中心となって自主的に企画した「女性管理・専門職研修」を開始し、全社横断で施策を展開してきた結果、マネジメント層に占める女性比率は着実に向上しています。

女性活躍推進法に基づく行動計画では、2025年度までの女性管理職比率目標6.5%を達成しました。これを踏まえ、2026年3月には、自律的なキャリア形成を支援するとともに、ライフとキャリアの両立を実現できる、働きがいのある持続可能な職場環境のさらなる整備を目的として、新たな5カ年行動計画(2026年4月～2031年3月)を策定・公表しました。現在はこの計画に基づいて、2030年度までに女性管理職比率10%(2025年度実績6.8%)、男性育児休業取得率85%(2024年度実績45.1%)の達成を目指しています。

HCM推進活動

社会課題や顧客ニーズの多様化に対応していくためには、性別、年齢、国籍といった属性にかかわらず、多様な経験や価値観を持つ人材が活躍できる企業風土の醸成が必要です。こうした認識の下、2024年に、東レ版DE&I活動をHCM(Human-Centric Management)推進活動と位置付け、人材開発・企画部内に専任組織であるHCM推進グループを新設しました。

HCM推進活動では、「ダイバーシティ」「人材育成・キャリア支援」「多様で柔軟な働き方」を重点テーマに掲げています。現場の声を施策に反映するため、全社から有志を募ったワーキングチームを結成し、活動を推進しています。2026年7月時点では、性別や職種、職位の異なる12名が参加し、各事業場や工場の意見も取り入れながら、人事労務部門と連携して施策を検討し、経営層への提言を行っています。

人を基本とする経営の変遷

東レは、長期経営ビジョン「TORAY VISION 2030」の公表(2020年5月)に合わせて体系化した経営思想「東レ理念」を実践する土台として、「人を基本とする経営」をあらためて位置付けました。

AP-G 2025では、経営環境の不確実性の高まりや価値観の多様化、キャリア自律意識の高まりを踏まえ、「人を基本とする経営」の深化に取り組みました。具体的には、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東レ理念への共感と働きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)の3つを人材戦略の柱に据え、企業価値の最大化と従業員の幸福度向上の両立を実現する組織風土改革を推進してきました。

IGNITION 2028では、この3つの人材戦略を継続・発展させながら、「人を基本とする経営」を深化から実践の段階へと進めます。これまで整備・強化してきた制度や仕組みを基盤に、従業員一人ひとりに「自律」「挑戦」「共創」の行動を定着させ、その力を組織・事業の成長と企業価値向上につなげていきます。また、自由闊達な組織風土・文化を発展させ、全社員が能力を最大限発揮して挑戦できる環境づくりを進めるとともに、各戦略に重点課題とKPIを設定し、その進捗を継続的にモニタリングすることで施策の実効性を高めていきます。

「人を基本とする経営」の実践—自律・挑戦・共創、3つの人材戦略の取り組み継続—

人材戦略	主要課題	KPI
多様な人材・価値観の包摂 (DE&I)	人事処遇制度改定	P職女性比率:2030年度10%
	HCM推進活動	Gコース新卒採用女性比率:常時35%以上
	国内人材採用力強化	
	グローバル人材採用・育成推進	海外NS育成研修参加数:100名以上/年
変化に適合する人材・組織づくり (人材ポートフォリオ)	経営後継人材の育成強化と若手優秀人材の積極的登用	基幹ポスト後継者充足率:常時150%以上
	事業戦略と全社人材戦略の連動	経営人材育成研修参加数:50名以上/年 …東レ経営スクール、東レグループ経営スクール、経営幹部育成研修
	自律的キャリア形成と挑戦支援	
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)	組織風土改革によるエンゲージメント向上	EXスコア®:2030年70以上
	健康経営推進と働きやすい環境整備	アブゼンティーズム【長期欠勤率】:0.40%以下
	社内外への情報発信強化	プレゼンティーズム【パフォーマンス低下率】:15%以下
ガバナンス体制の強化		
人勤システムと人勤業務の抜本的な効率化・高度化		ワークエンゲージメント:7点以上 …サーベ이의「活力」「没頭」「やりがい」の平均

<HCMワーキングチームの2025年度の主な活動実績>

- DE&Iやアンコンシャス・バイアスへの理解を深めるeラーニングと事例学習教材を作成し、全社員を対象に展開
- 生産・技術・エンジニアリング部門の女性社員を対象にアンケートやヒアリングを実施し、制度拡充や職場風土改革の提言に反映
- 社内キャリアコンサルタントによるキャリア相談窓口の設置を提案し、実現
- キャリア形成や仕事と生活の両立、学びをテーマとした座談会「HCM交流会」を開催
- 育児休業取得者の業務を支える社員への応援金制度を提案し、実現
- 介護に関する基礎知識を学ぶeラーニング教材を作成し、全社員向けに実施

上記のほか、HCM推進活動では組織風土改革にも力を入れており、2025年11月には、日常業務の中で実践できる「HCMスマイルアクション」を提言するとともに、「社員フォーラム」において、人事勤労部門長がその趣旨を紹介し、組織全体への浸透を図りました。

岡崎工場主催で「東レグループ女性交流会」を実施

2025年12月、岡崎工場の主催により、名古屋事業場、東レハイブリッドコード(株)、東レ・モノフィラメント(株)の女性社員21人が参加する交流会を開催しました。自動化・助力化装置の導入事例を見学したほか、工場で働く女性の視点から職場環境や働き方について意見交換を行いました。参加者は、それぞれの職場での経験や課題を共有しながら、誰もが安心して生き生きと働ける職場づくりに向けた気づきやヒントを得ました。



岡崎工場意見交換会

多様な人材の確保

人材採用活動

東レでは3年ごとに中期採用計画を策定し、「強い現場力」「グローバルな事業展開」を担う人材を安定的・継続的に確保しています。単年度の採用計画は、中期計画をベースに経営環境や各事業の人材ニーズを踏まえながら、多様な人材供給源から採用を行っています。

2025年度採用以降、Gコース*新卒採用における女性比率は目標の30%以上を達成してお

り、IGNITION 2028では、35%以上を目標に採用活動を行っています。また、キャリア採用は、年度総採用数に占める割合が30%前後を目安に実施しています。(2023年度:36%、2024年度:27%、2025年度:25%)

Gコース新卒採用数

	2022	2023	2024	2025	2026
男性	88	123	159	117	107
女性	14	25	43	61	60
合計	102	148	202	178	167
女性比率	14%	17%	21%	34%	36%

*Gコース: 将来東レグループ経営幹部層もしくは高度専門職を目指すコース

リファラル採用・カムバック採用

採用ミスマッチの抑制や定着率の向上、優秀人材の獲得を目的に、リファラル採用(内定者や社員からの紹介)を強化しています。また、近年増加傾向にある退職者の再入社(カムバック)を組織的に推進するため、2025年度に退職者向けサイト(アルムナイサイト)を開設しました。

キャリア採用及びカムバック採用した社員は、社外で培った専門性や知見、異なる企業文化の中で得た経験を東レにもたらししています。それらが既存の枠組みにとらわれない発想や新たな価値創出を促し、組織の柔軟性向上や変化に強く挑戦を歓迎する組織づくりにも寄与しています。

リファラル 採用数

()はカムバックした社員数

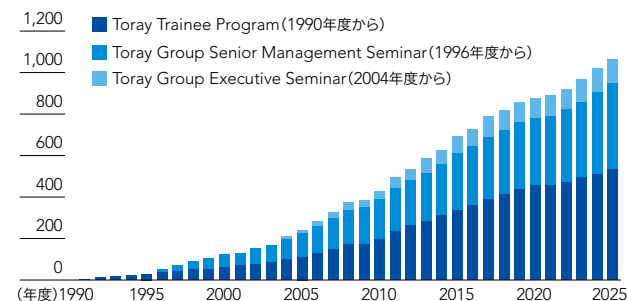
2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
4(0)	2(0)	7(3)	7(2)	10(4)	7(1)	14(4)

グローバル人材の育成

2026年度からは、海外大学を卒業した外国籍人材の日本本社での採用対象を拡大しました。育成の早い段階から日本本社と海外関係会社の双方で経験を積むキャリアパスを通じて、将来のグローバル経営を担う人材を長期的な視点で育成していきます。また、各国・地域の市場特性や商慣習、経営環境を最も理解する人材が現地の事業運営を担うべきとの考えの下、海外関係会社ではローカル人材の登用を積極的に進めています。経営幹部や部門長等の

基幹ポストに占めるローカル人材比率は、欧米で約60%、アジアで約45%に達しています。さらに、日本本社での研修や出向機会を提供することで、経営視点やグローバルな視野の醸成を支援し、各地域の経営を担う次世代リーダーの育成を進めています。

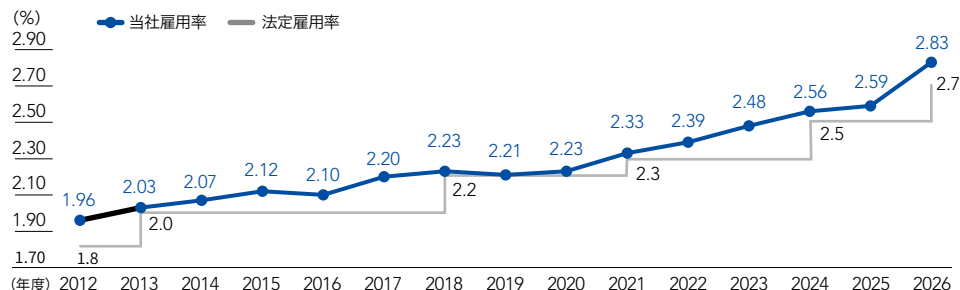
外国人社員の日本本社での研修累積参加者数



障がい者採用

東レでは、障がいの有無にかかわらず、全ての従業員が能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進しています。障がいのある方の採用・雇用にも積極的に取り組み、職場のバリアフリー化や安全対策の強化、配属時の教育・訓練の実施に加え、障がいのある従業員の意見や要望を反映した職場環境の整備を進めています。障がいのある社員は、事務、検査、製品の梱包、構内の緑化等、様々な職場で活躍しています。2026年6月1日時点の当社の障がい者雇用率は2.83%であり、現行の法定雇用率(2.7%)を上回っています。

障がい者雇用率の推移

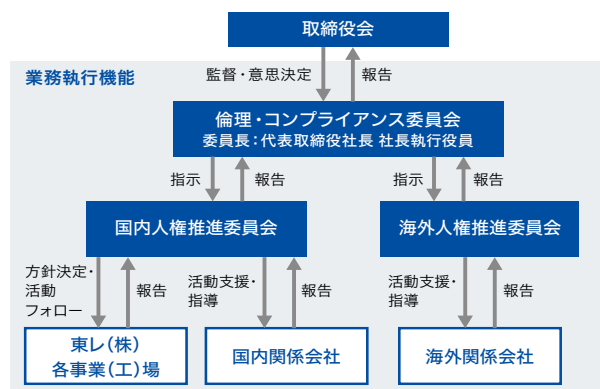


人権への取り組み

人権の尊重は、全てのステークホルダーと良好な関係を築きながら企業活動を行うために、企業経営の基本と捉えています。そのため、「企業行動指針」及び「倫理・コンプライアンス行動規範」において人権尊重を明確に掲げ、募集・採用から配置、処遇、教育、退職に至るあらゆる場面において差別的な取り扱いを禁止しています。また、各国・地域の法令を遵守し、適切な労働条件や賃金・労働時間の設定を行っています。こうした方針は「東レグループ人権方針」として定め、グループ全体で共有しています。

これらの実効性を高めるため、

東レグループ人権推進体制



社長を委員長とする「倫理・コンプライアンス委員会」の下に、「国内人権推進委員会」と「海外人権推進委員会」を設置しています。東レ(株)では、人権に関する啓発教育やハラスメント防止活動を推進しており、国内関係会社も東レ(株)の活動を参考に、主体的に人権推進に取り組み、東レ(株)はそれを支援しています。海外では、各関係会社が国・地域ごとの社会環境や法制度を踏まえながら、人権課題への対応を推進しています。

また、全ての従業員が人権について相談・通報できるよう、国内では「企業倫理・法令遵守ヘルプライン」を、海外では各社に通報・相談窓口を設置しています。これらの窓口は匿名で利用できるほか、社外窓口も設けており、寄せられた通報・相談には迅速かつ適切に対応しています。

国内の通報・相談窓口の運用状況については、年2回開催する倫理・コンプライアンス委員会に報告し、継続的な改善につなげています。

人材戦略② 変化に適合する人材・組織づくり

高付加価値化や新事業創出を支えるために、経営の担い手となる後継人材、海外事業を牽引する現地採用の経営人材、研究・技術領域の高度専門人材を計画的に育成・配置し、経営環境変化への適合力の高い人材基盤を構築しています。事業戦略と人材戦略を連動させることで、社員一人ひとりの能力を最大限に発揮することにより、組織全体の活力と人材競争力を高めています。

経営人材の育成・確保

基幹ポスト後継候補者の確保

経営戦略や事業戦略の遂行をリードする人材を「基幹ポスト後継候補者」とし、経験が必要なポストを定め、個別に育成を進めています。後継候補者は、その数だけでなく、多様性の観点から女性や外国人の充足状況も踏まえ、基幹ポストへの登用時期(短期～中長期・次世代)を見据えて選定しています。KPIには「基幹ポスト後継候補者充足率」を設定し、常時150%以上を目標としており、2025年度は208%となりました。(2024年度：179%)

経営後継者育成研修

将来の経営後継候補者を計画的に育成するため、課長層から部長層、グループ経営人材に至るまで、階層に応じた全社研修体系を構築しています。

東レは、1991年に「東レ経営スクール(TKS)」を開設し、課長層から将来の経営後継候補者を選抜し、経営に必要な知識を体系的に習得する機会を提供しています。2025年度時点で女性41名を含む657名が修了しています。修了生の多くは国内外関係会社の経営を担う人材とし



で活躍し、これまでに215名が東レ及び国内外関係会社の経営トップを担っています。

また、2006年には国内関係会社及び東レ合組織クラスター各社の経営後継人材育成を目的とした「東レグループ経営スクール(TGKS)」を開設し、グループ全体の経営人材基盤の強化を図っています。

さらに、2021年からは部長層を対象とする「経営幹部育成研修」を実施し、経営戦略の立案・遂行能力やグローバルな経営視点の醸成等、次世代経営幹部に求められる能力の強化に取り組んでいます。

こうした育成施策は、人材ポートフォリオの計画に基づく基幹ポスト後継候補者管理と連動しています。各階層に応じた教育機会を段階的に提供するとともに、研修修了生については重点的に育成・配置を行うことで、経営後継人材を継続的に輩出する仕組みを強化しています。

研修区分	項目			研修時間	一人当たりの研修時間(時間)
	男性	女性	計		
① マネジメント系研修	484	112	596	29,955	50.3
② 技術系研修	444	106	550	12,225	22.2
③ 営業・管理系研修	182	31	213	4,553	21.4
④ グローバル系研修	40	6	46	2,993	65.1
⑤ DX系研修	413	69	482	14,317	29.7
小計	1,563	324	1,887	64,043	33.9
⑥ 留学・専修学校	17	0	17	19,978	1,175.1
一人当たりの研修受講時間(時間/全従業員)				84,021	12.0

高度専門人材の育成・確保
フェロー制度

新たな価値の創造には、専門分野を深く追求し、その知見を事業や研究開発に生かす人材が必要です。そこでイノベーションの創出に向け、高度な専門性を有する人材の育成・活躍を一層促進するため、2024年度にフェロー制度を導入しました。これにより、専門人材が目指すべきキャリアパスを明確化するとともに、専門性の向上と発揮に専念できる環境を整備し、互いに切磋琢磨しながら挑戦を続ける企業風土の醸成を図っています。2026年現在、1名のエグゼクティブフェローと7名のシニアフェローを任命しています。

- エグゼクティブフェロー：フェローの中でも、特に傑出した専門性と実績を有する者。執行役員と同等の処遇を行う。
- シニアフェロー：東レの重要な事業及び研究・技術領域において卓越した専門性を有し、社

内外一流の専門家として、革新的な製品・技術の創出や、経営への高度なアドバイザーを担う者。理事と同等の処遇を行う。

管理職層の人事・処遇制度改定
プロフェッショナル職制度

AP-G 2025では役員層を対象に人事・処遇制度の見直しを先行して進めてきました。これに続き、IGNITION 2028で掲げる「人を基本とする経営」の実践に向けて、管理職層の人事・処遇制度についても抜本的な改定を実施し、2026年4月より新たな「プロフェッショナル職制度」として再編しました。

従来の「管理・専門職制度」は、ポストと資格が強く連動する仕組みとして2003年の改定以降運用してきました。しかし、20年以上にわたる制度運用の中で、組織の細分化が進み、経営戦略に応じた柔軟な人材配置や若手人材の抜擢登用が進みにくいなど、人材活用や組織の新陳代謝の面で課題が顕在化していました。そこで、新制度では3つの人材戦略と「自律・挑戦・共創」の考え方を人事・処遇制度に落とし込みました。管理職や専門職といった職掌区分を設けず、経営課題や組織ミッションに応じて人材を柔軟に配置できる仕組みとすることで、一人ひとりの能力と専門性をより効果的に発揮できる環境を整えています。

また、プロフェッショナル職社員が果たすべき「職責・役割」を個々に定義した上で、その遂行状況と能力の発揮度合いを重視するメリハリある賃金・評価制度に見直しました。これにより、第一線で事業や組織を牽引する“プロ人材”が、自らの強みや能力を最大限に発揮し、挑戦と成長を続ける環境を整え、自律的なキャリア形成を後押ししていきます。

現場力強化
東レ専修学校

東レ専修学校は、東レグループの現場力向上を担う人材育成機関として1994年に開校し、これまでに859名の卒業生を輩出してきました。原理原則の理解を徹底する教育を重視しながら、自ら考え、主体的に行動できる人材の育成を目指しています。また、人が集い学び合う環境の中で知識や経験を共有し、将来の現場力を支える人材基盤の強化に取り組んでいます。

同校の教育カリキュラムは、数学、物理、高分子化学等の基礎知識に加え、課題解決演習や化学実験などのチーム型学習を通じて、実践力と協働力を養成しています。加えて、プログラミング教育や協働ロボットの活用等、現場ニーズの変化を踏まえた教育内容を拡充しています。同校修了後も、「卒業課題研究」や5年間の育成計画を通じて、職場での実践と成長を継続的に支援しています。



現場力強化スクール(GKS)

2022年には、将来の掛長候補を対象とした「現場力強化スクール(GKS)」を開講しました。自部署の課題解決に取り組む実践的なプログラムを通じて、リーダーシップやフォローシップ、周囲を巻き込む力等を養い、変化の激しい環境下における現場リーダーを育成しています。GKS修了者に対しては、1年間のフォローアップを実施し、学んだ知識やスキルの定着を図り、成長を後押ししています。

事業部門と一体となった人材戦略

各事業分野にHRBP(Human Resource Business Partner)を配置し、事業戦略と人材戦略を一体で運用しています。フィルム事業本部では、現場との面談やサーベイ分析を踏まえ、キャリアパスの可視化や社内SNS「シェアポイント」を活用したキャリア情報の発信、営業課長層によるキャリア分科会の定期開催等、社員の自律的なキャリア形成を支援する独自施策を展開しています。

また、HRBPが主導し、営業系若手層を対象としたインド・米国への派遣を企画しました。本人の意思と挑戦意欲を重視した公募・選考方式により、2026年度から2名を派遣します。HRBPを介した事業部起点で「自律的に挑戦する人材」を育てる取り組みは、他事業部にも展開し、人材戦略の実効性向上につなげていきます。

人材戦略③ 東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成

一人ひとりが東レ理念に共感し、「自律・挑戦・共創」を実践するためには、働きがいを感じながら成長できる組織風土と環境づくりが不可欠です。東レは、組織風土改革、キャリア形成支援、健康経営・ワークライフマネジメントを通じて、社員の成長と事業・組織の成長の好循環を創出していきます。

組織風土改革

従業員サーベイの結果を踏まえた取り組み

東レは、2013年度から隔年で従業員サーベイを実施してきましたが、2023年度には、設問内容や実施頻度を見直すとともに、結果のフィードバックを迅速化し、組織や個人の状況をよりきめ細かく把握しながら、課題の早期発見と改善活動につなげる仕組みへと刷新しました。

サーベイ結果については、「各職場が組織風土改革の主体である」という考えの下、結果を即時に確認できるシステムを導入するとともに、一部の指標を「人を基本とする経営」の進捗を測るKPIとして活用しています。また、調査結果や改善事例を社内イントラネットで共有し、各職場が自分ごとと捉えて組織風土改革に取り組むことを促しています。

従業員サーベイ(KPI設問一部抜粋)

人材戦略	項目	目標	2025年度	2024年度
多様な人材・価値観の包摂	多様な価値観を受け入れる文化がある	7.0pt以上	6.1pt	5.9pt
変化に適合する人材・組織づくり	変化を拒むような圧力がなく組織改善が行われている	7.0pt以上	5.7pt	5.6pt
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)	やりがいを感じる業務ができています	7.0pt以上	6.4pt	6.3pt
	納得のいくキャリアを形成できている	7.0pt以上	5.2pt	5.2pt
	東レグループの一員であることを誇りに思う	7.0pt以上	6.8pt	6.6pt

2025年度に実施した従業員サーベイでは、2024年度に続き、ほぼ全ての設問で前年度を上回る結果となりました。特に、2024年度に明らかとなった経営層と中堅・若手層(組合員層)との意識ギャップは着実に改善しています。全69項目のうち、両者のスコア差が3.0以上あった項目は、2024年度の14項目から2025年度は4項目へと大幅に減少しました。とりわけ、2024年度サーベイで課題となった3項目については、いずれもスコア差が縮小しています。

こうした課題の改善に向けて、東レでは自由闊達な組織風土の再構築に取り組んでいます。2025年度からは、社長と人事労務部門長によるラウンドテーブルを開始し、全22回にわたり中堅・若手層204名と直接意見交換を行いました。また、自己評価と他者評価のギャップを明らかにし、意識・行動変革につなげるため、2025年度は執行役員を含む部門長層以上を対象に360度フィードバックを実施しました。2026年度はこの対象範囲を部長層まで広げています。

経営層と中堅・若手層(組合員層)のスコアの差

項目	2024年度→2025年度
没頭するほど関心のある業務ができていますか	3.72→3.06
自分自身のライフプランを実現しながら働くことができると思うか	3.51→1.68
業務を効率的に進められているか	3.26→2.76

一方で、「業務量が適切である」の項目については、経営層と課長層とのスコア差が拡大しており、課長層の業務負荷軽減が重要な経営課題と認識しています。この課題に対応するため、2026年度は課長層を対象に社長によるラウンドテーブルを実施しています。「挑戦を阻害している要因」「プロフェッショナル職の働き方改革(価値創出につながる業務へより注力するために見直すべき業務を含む)」「会社がさらに良くなるために部長層・役員層に期待する変化」をテーマに、意見交換を行っています。

経営層と課長層のスコアの差

項目	2024年度→2025年度
業務量が適切である	2.90→3.08



加えて、内向きで利益を生まない仕事を減らし、顧客や社会への価値創出に全力で挑戦できる組織への転換を目指し、新たに「Change! やめる・減らす運動」を開始しました。企業価値の向上とともに、社員一人ひとりが成長を実感し、働きがいのある会社への進化を目指しています。

自律的なキャリア形成支援

キャリア形成の支援体制を強化

東レではキャリアシートを活用し、年1回の上司とのキャリア面談を実施しています。これまでの業務経験や現在の到達レベル、将来のキャリア展望を整理し、上司との対話を通して、中長期的な成長や挑戦を考える機会も設けています。

また、2025年度の従業員サーベイにおいて、キャリア形成への支援を一層充実させる必要性が確認されたことを受け、社内キャリア相談窓口「東レキャリアサポートルーム（トレキャリア）」を新設しました。キャリアコンサルタントの国家資格を有する社員が相談員を務め、守秘義務の下で相談機会を提供しています。2025年度に東京事業場で試行した結果、利用者アンケートで高い継続利用意向が確認されたことから、2026年4月より全社展開を開始しています。

これに加えて、2026年度は、キャリア形成支援に関する情報を集約したポータルサイト「キャリアナビ」を社内イントラネット上に開設しました。キャリア面談ガイドラインや研修教材、社員の挑戦事例等を掲載し、上司・部下双方の対話の質向上と主体的なキャリア形成を支援しています。

東レ(株)土浦工場での「キャリアセミナー」

2026年1月、土浦工場では、社外からキャリアコンサルタントを講師として招き、成長機会の創出や仕事の魅力の再発見を目的とした「今の仕事を未来の自分につなげる120分」セミナーを開催しました。20代から50代までの14人が参加し、ワークショップやキャリアコンサルタントとの1on1を通じてキャリアの棚卸しを行い、将来のありたい姿について考える機会としました。



挑戦・越境機会の拡充

社員の「挑戦」を後押しするため、所属組織の枠を越えて学び、経験を得る越境の機会を社内外で拡充しています。社内での越境機会を提供する仕組みとして、2026年度に「東レクロスチャレンジ制度（クロチャレ）」を新設しました。本制度は、社員が所属部署に在籍したまま、他部署の業務やプロジェクトへ手上げ方式で参画できる仕組みです。部門の枠を超えた挑戦と交流を促進し、多様な知見や経験の融合による新たな価値創出につなげていきます。

また、社員の自律的なキャリア形成と挑戦を支援するため、2024年度に常設化した社内人材公募制度を、2026年度より新たな人材マッチング基盤「Cotonova（コトノバ）」へ移行しました。従来の社内異動に加え、「クロチャレ」による社内越境や官公庁派遣等の社外越境案件も同基盤上で一元的に公募を行い、社員が自ら選択して越境経験を積み上げる環境を整備しています。

全世代を対象としたキャリア研修の推進

内定期間から入社3年目までを初期キャリア形成期間と位置づけ、内定式でのキャリアワークショップや、入社1年目及び3年目までを振り返るフォローアップ研修を通じて、自己理解とさらなる成長に向けた行動計画の策定・実践を支援しています。

2026年度からは対象を大きく広げ、30～40代向けの自律的なキャリア形成eラーニング、50代向けキャリア研修を新たに展開することで、全世代にわたる自律的なキャリア形成を後押ししています。あわせて、部下の成長とキャリア形成を支援する管理職の対話力向上に向けた面談研修も実施する計画です。

健康経営とワークライフマネジメント

健康経営

東レグループは、従業員一人ひとりが生き生きと働き続けることが、企業価値の最大化と従業員の幸福度向上につながるという考えに基づき、「健康」を重要な経営課題の一つに位置付け、健康経営の推進を加速させています。

社長（健康経営最高責任者）の「健康経営宣言」を全体方針に掲げ、取締役会及び役員会での議論を経て、人事勤労部門長（健康経営推進責任者）の下、産業医・保健師、健康保険組合、労働組合等で構成する健康経営推進チームが連携し、課題解決に向けた施策を展開しています。

健康経営のKGIとして、「プレゼンティーイズム」「アブセンティーイズム」「ワーク・エンゲージメント」の3指標を設定しています。ストレスチェックや健康診断結果、医療費データ等を分析し、施策の効果検証と継続的な改善に取り組むことで、健康経営の実効性向上を図っています。

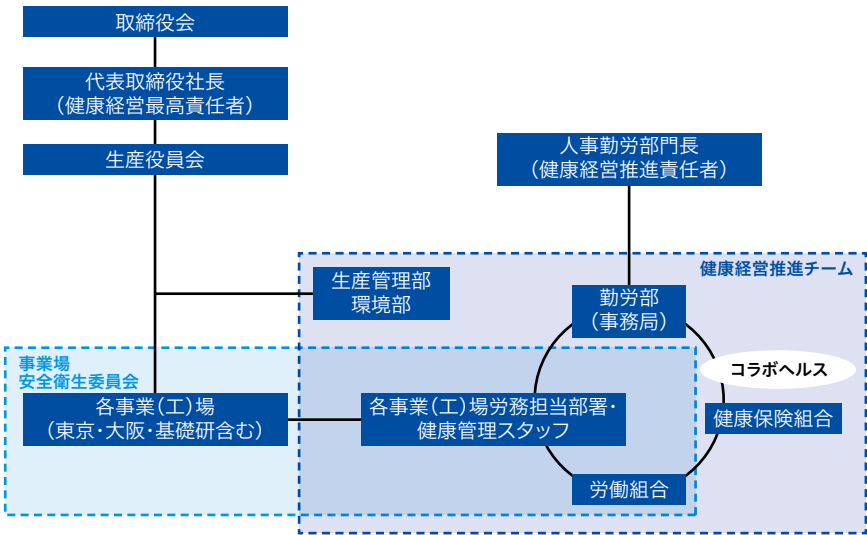


近年は、メンタルセルフケア研修の実施に加え、健康保険組合とのコラボヘルスによるがん検診や被扶養者健診への費用補助拡充、女性の健康に関するeラーニングの展開等を進めています。

また、本社、工場、研究所を含む国内16拠点では、従業員構成や働き方の違いに応じて健康増進活動を推進しています。睡眠改善セミナーや運動イベントの開催、社員食堂での健康メニュー提供、高年齢者の安全に配慮した職場環境整備等、多様な施策を実施しています。

こうした取り組みが評価され、東レ(株)は2026年3月、「健康経営優良法人2026」に引き続き認定されました。

※健康経営®は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



ワークライフマネジメント

東レでは、全ての社員がライフステージや価値観に応じた多様な働き方を選択できるよう、ワークライフバランスの実現に向けた制度の充実に取り組んでいます。所定労働時間を1日7.5時間とするほか、年次有給休暇取得率も90%以上の高い水準を維持しており、社員が仕事と生活を両立しやすい職場風土の醸成に努めています。

さらに、2026年4月には、育児休職者または介護休職取得者の業務をサポートする従業員に応援金を支給する「育児・介護休職サポート応援金制度」を導入し、従業員が安心して休職制度を利用できる職場環境の整備を図っています。

施策	概要
育児支援制度 2025年4月拡充	● 育児短時間勤務やキッズサポート休暇(子の看護等を理由に取得が可能)等の育児支援制度の対象範囲を小学校6年生までの子をもつ従業員に拡大。(従来は小学校3年生の子をもつ従業員が対象)
東レスマイルサポートプラン 2025年4月拡充	● 育児・介護に重点を置いた、メニュー選択型の福利厚生ポイント制度。ベビシッター利用など育児・介護に関するポイント利用は1ポイントあたり1.25円換算で利用が可能。 ● 2025年度に年間付与ポイント数を拡大。
養育両立支援休暇 2025年10月導入	● 3歳以上小学校就学前までの子を養育する従業員に対し、キッズサポート休暇とは別に、養育目的で年間10日の休暇を付与する制度
育児・介護休職サポート応援金 2026年4月導入	● 育児休職または介護休職を取得する従業員の業務をサポートした従業員に対し、一件30万円を上限として、対象従業員に分配のうえ支給する制度。

性別や家庭事情の有無を問わない人材活躍支援

東レでは、性別や家庭事情の有無にかかわらず、誰もがワークライフバランスを実現できるよう、コアタイムのないフレックスタイム制度や在宅勤務制度、時間単位年次有給休暇制度等、育児・介護といった特定の事情の有無を問わず利用できる制度を整え、時間外労働の削減や年次有給休暇の取得促進にも取り組んでいます。

また、共働きが主流となった現状において、性別を問わず家庭や育児と仕事を両立し、自ら描くキャリアを実現できるよう、両立支援制度の充実に加え、制度を利用しやすい職場風土の醸成を進めています。こうした「共働き・共育てを支える性別を問わない両立支援」の取り組みが評価され、2025年度には「プラチナくるみん」の認定を取得するとともに、「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」に2年連続で選定されています。

こうした両立支援やワークライフバランスの推進は、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりにつながるだけでなく、育児・介護・治療等を理由とした離職や休職の長期化を防ぎ、貴重な人材の確保・定着と安定的な業務遂行を支える重要な経営基盤でもあります。東レは今後も、多様な人材が安心して挑戦し、長期にわたり活躍できる環境を整備することで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
育児休職	女性	56人	46人	51人	40人	35人
利用者	男性	40人	82人	95人	108人	169人
介護休職	女性	2人	2人	1人	1人	3人
利用者	男性	1人	1人	1人	2人	4人



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス
その他情報

インターナル(社内)コミュニケーション

「東レグループ 社員フォーラム2025」を開催

2025年11月、「東レの風土改革を本音で考える」をテーマに、3回目の「東レグループ 社員フォーラム2025」を開催しました。本社大会議室をメイン会場とし、オンラインでの集合視聴を含め、グループ社員3,000名超が参加しました。

第一部では、人事勤務部門長と生産本部長が本音で語るトークセッションを実施し、組織風土改革の現状、課題、理想について率直な意見を交わしました。第二部の「はじめの一步賞」表彰では、「Niceフルスイング」カテゴリから3件、「カルチャー&自己実現」カテゴリから2件を選出し、その取り組みを紹介しました。また、エンディングでは、全案件の挑戦者の所属・氏名を上映しました。

事後アンケートでは、参加者の81%が「とても満足」または「やや満足」と回答しており、本フォーラムは、風土改革に対する理解と共感を深める機会となりました。

「はじめの一步賞」表彰

「はじめの一步賞」は、活動規模の大小や成功失敗を問わず、挑戦する意欲を讃える社員投票型のアワード。3回目となる今回は「カルチャー&自己実現」と「Niceフルスイング」の2つのカテゴリに分けて審査。内容の濃い101件の挑戦が集まり、事務局審査を経て、21件が最終審査の社員投票へと進みました。社員投票の結果、「カルチャー&自己実現」では、学生時代に取り組んでいた研究を入社35年目にして再開させた個人の挑戦や、若手有志が中心となり組織全体が本気で取り組んだ「組織風土改革」への挑戦が見事上位入賞。「Niceフルスイング」では、若手のアイデアから生まれた植物由来繊維で作られたコーヒーフィルターの商品化や、リサイクル炭素繊維の不織布化への新しい挑戦などが入賞しました。



現状の問題を
認識していることが
確認できた

チャレンジ・
実行することが
風土になると良い

社員の意見が
反映された

本気で改革しようという
思いが伝わった

有言実行の
重要性が伝わった

ネガティブな情報も
含めて現状を
公開してくれて
良かった



本音で語られていた

リアルタイムで
意見を共有できた

風通しの良い職場とは何か
考えるきっかけになった

前向きな活動が
増えていく
良いきっかけ



理念・価値観の浸透

新入社員導入研修で講義

2026年4月の新入社員導入研修において、「コーポレートブランドと社内コミュニケーション」をテーマとした講義を実施しました。講義では、100周年記念映像などを用いながら、東レが大切にしている理念や価値観、コーポレートブランドの意義について説明するとともに、社内コミュニケーション媒体や各種施策を紹介し、社内情報に主体的に触れることの重要性や社員一人ひとりに期待する役割を伝えました。

研修前後のアンケートでは、「東レをどのような言葉で表現するか」という問いに対し、「繊維・素材を手掛ける大企業」という認識から、「人を大切にしながら挑戦を続ける企業」へと回答内容に変化が見られ、東レの理念・価値観への理解・浸透と、会社の一員としての意識の高まりが確認されました。

回答に含まれるキーワード【多い順】		研修前後の視点の変化（キーワードの出現回数）			
研修前	研修後	視点	研修前	研修後	変化
会社	社会/貢献	企業文化・価値観視点(挑戦、人、協力)	8	60	+52
繊維	人/人財/人材	成長・革新視点(新しい、成長、挑戦)	3	43	+40
素材	挑戦	社会貢献視点(社会、貢献、環境)	4	39	+35
ユニクロ	粘り強い/努力	安全・信頼視点(安全、信頼、安心)	2	9	+7
ヒートテック	世界/グローバル	規模・知名度視点(大きい、有名、世界)	10	16	+6
化学	大切	歴史・実績視点(歴史、100年、実績)	7	12	+5
ボーイング	レーヨン	ブランド・イメージ視点(ブランド、イメージ)	5	10	+5
古い/伝統	技術	製品・事業視点(繊維、素材、製品)	117	45	-72
JTC	新しい/最先端				
大きい/大手/大企業	歴史/100年				
炭素繊維/カーボン	変化				
グローバル/世界	ブランド				

新入社員が抱いた東レ像(研修後)

粘り強い挑戦によって、
不可能を可能にしてきた会社

高い技術力と
極限追求の精神で
価値を生み出す会社

人を大切にし、人とのつながりや
協力を重視する会社

環境に配慮しながら
人々の暮らしを
豊かにする会社

人を育て、
安全を最優先にしながら
挑戦を後押しする会社



多様なパートナーと協力し、
新しい価値を創り出す会社

世界を舞台に価値を提供する
グローバルな会社

100年の歴史の中で実績と
信頼を積み重ねてきた会社

先端技術や
多様な素材を通じて
社会課題の解決に挑む会社

伝統を受け継ぎながら、
変革に挑み、新しい価値を
生み出そうとしている会社

気候変動への対応(カーボンニュートラル)

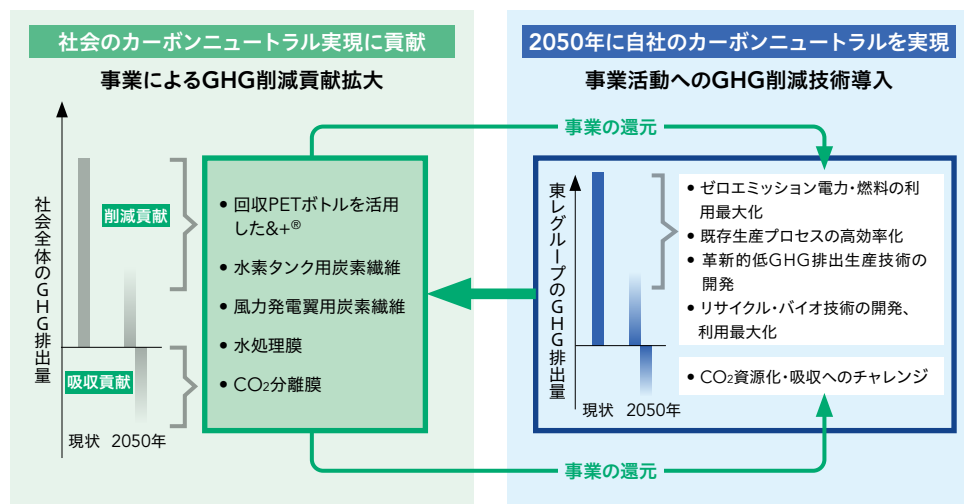
気候変動に対する東レグループの考え方

東レグループは、2018年に「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を策定し、2050年に向けて「地球規模での温室効果ガスの排出と吸収のバランスが達成された世界(GHG排出実質ゼロの世界)」、すなわちカーボンニュートラルの世界を目指すことを掲げました。

2026年度からは、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を「TORAY VISION 2050」に改定し、「2050年に向けて東レが目指す世界」として、「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)」を目指していきます。「中期経営課題 “IGNITION 2028”」においては、サステナビリティ活動の基本となる行動指針として「東レ・サステナビリティ原則」を定め、本原則において「事業を通じた社会的課題への貢献」及び「環境負荷の低減」を掲げています。

これらを踏まえ、GHG排出量削減を重要な経営課題と位置づけ、再生可能エネルギー・水素・電動化関連の素材等の事業やCO₂分離膜等の開発を通じて製品・技術による社会全体の排出量削減に取り組んでいくとともに、自社及びサプライチェーン全体(Scope1、2、3)でのGHG排出量削減を推進しています。

カーボンニュートラルへの取り組み

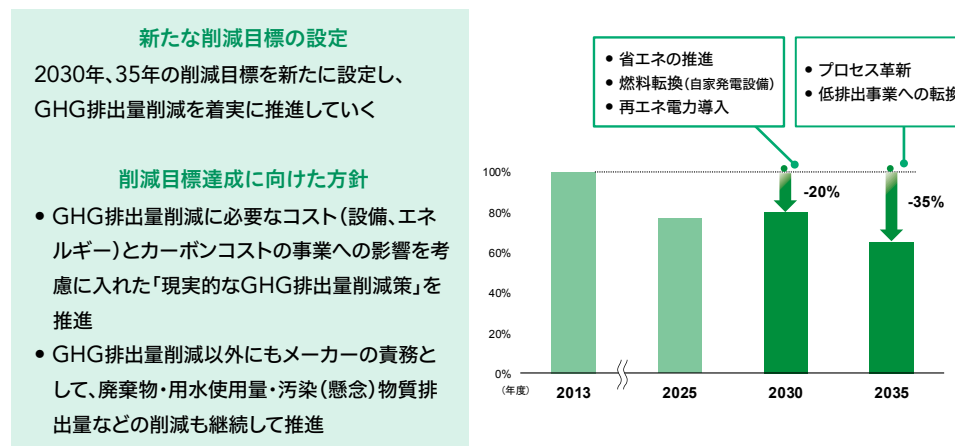


長期経営方針においてGHG排出量の削減目標を設定

GHG排出量削減については、2013年度比で2030年度に20%削減、2035年度に35%削減する目標を設定しています。また、GHG排出量削減への取り組みを加速するため、国際的なカーボンプライシング(2024年度設定価格:10,000円/トン-CO₂)制度を設けて推進しています。

併せて、CSRD(EU企業サステナビリティ報告指令)及びSSBJ基準(日本のサステナビリティ情報開示基準)への対応に向けて、情報集約範囲の拡充とシステム化に取り組んでいます。

GHG排出量の削減※1※2※3 (2013年度比)	2025年度実績 23%削減	2030年度 20%削減	2035年度 35%削減
------------------------------	-------------------	-----------------	-----------------



※1 世界各国における再生可能エネルギーなど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。

TCFD

TCFD提言に基づく開示

東レグループは、2019年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明し、2021年4月に「東レグループ TCFDレポート 2021」を発行しました。気候変動における機会とリスクについては、自社だけではなく、サプライチェーンの上流の原料調達から下流の加工、使用、廃棄に至るまでを対象に分析を実施し、その結果を開示しています。その後、2023年11月に、「東レグループ TCFDレポート Ver.2」を発行し、新たに実施した2040年近傍を対象とした気候変動に関連する主要なリスクの定量的分析結果や、事業活動における気候変動対策の取り組み、社外とのエンゲージメント等の情報を掲載しました。さらに、2024年6月に「同 Ver.2.1」を発行しています。



機会とリスク、戦略

東レグループは、パリ協定の1.5℃目標と2050年カーボンニュートラルの実現を見据え、1.5℃、2℃、4℃の各シナリオを用いて気候変動が事業に与える影響を分析しています。気候変動は、炭素規制の強化や資源・エネルギーコストの上昇、異常気象による事業への影響等のリスクをもたらす一方、脱炭素化や循環型社会への移行に伴う大きな成長機会を生み出します。東レグループは、リサイクル素材やバイオ素材、水の再利用技術の開発・普及を通じて社会全体のGHG排出量削減と資源循環に貢献するとともに、水素・燃料電池関連材料、ガス分離膜材料等の次世代技術の事業化を推進しています。

2040年頃には、循環型社会の進展によりバイオ素材・リサイクル素材で約8,000億円、モビリティの電動化に伴う軽量化素材で約4,000億円の市場拡大を見込んでいます。また、水処理事業をはじめとする気候変動への適応分野にも成長機会があります。東レグループは、これらの機会を取り込みながら、気候関連リスクの低減と持続的な成長の両立を目指しています。

※シナリオ分析については「TORAY GROUP TCFD REPORT VER2.1」(https://www.toray.co.jp/sustainability/tcfd/pdf/TCFD_report_v2.pdf)をご覧ください。

エネルギー管理及び温室効果ガス排出削減

東レグループでは2018年に、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」において2030年度に生産活動によるGHG排出量の売上収益原単位を2013年度比で30%削減※1する目標を設定し、省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの活用、石炭利用の削減等に取り組んできました。その結果、2022年度末には34.6%※2、2025年度末には44.8%の削減を達成しました。

※1 Scope1(直接排出量:自社の工場・オフィス・車両など)+Scope2(エネルギー起源間接排出量:電力など自社で消費したエネルギー)を対象としています。

※2 2022年度までは出資比率を乗じた算定方法ですが、2023年度からは国際的な算定ルールであるGHGプロトコルに則った、経営支配力を乗じた算定方法に変更しています。本算定方法では、2022年度実績は32.7%削減です。

GHG排出量売上収益原単位の削減率



目標及び指標

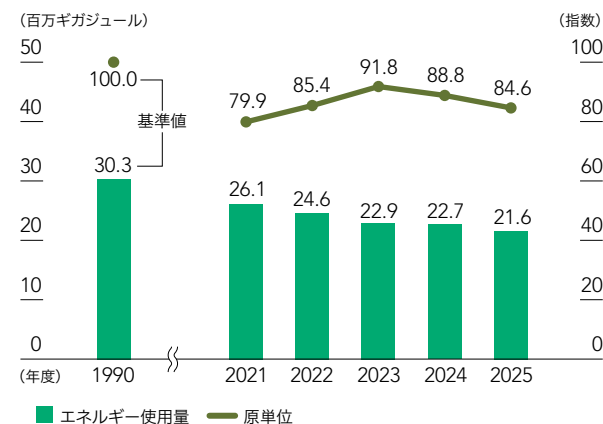
2026年度以降の目標及び指標については、「サステナビリティ目標」(P63)及び「GHG排出量削減に向けた目標設定と取り組み」(P74)をご覧ください。

生産活動における気候変動対策

エネルギー管理

東レグループでは、エネルギー管理の一環として、各社・各工場において毎年省エネ目標を設定し、月単位で実行状況を確認しながら、グループ全体で省エネ活動を推進しています。東レ(株)では、エネルギーパフォーマンスの改善機会を特定するため、エネルギー使用量を含む環境データの監査を受け、その結果を参考にしながら、エネルギー原単位

エネルギー使用量と原単位(東レ(株))

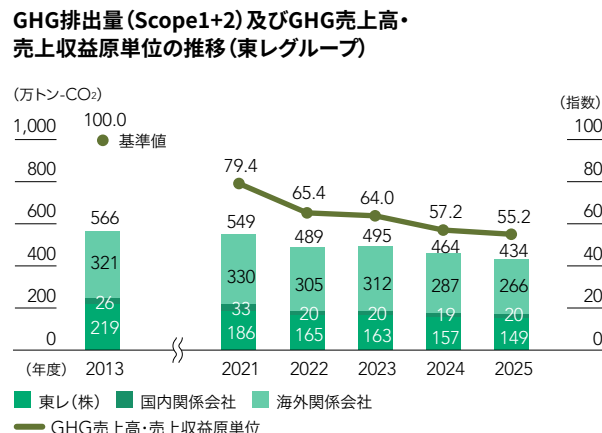


(換算生産量当たりのエネルギー使用量)年率2%低減を努力目標として、省エネ活動に取り組んでいます。

努力目標	実績(2025年度)	主な要因
エネルギー原単位 年率2%低減	4.7%低減 (1990年度比では 15.4%の低減)	- エネルギー利用の効率化やムダ・ロス削減の徹底によりエネルギー使用量が4.8%低減 - 生産量の減少(0.54%)

GHG排出量(Scope1+2)

東レグループは、「CSRロードマップ2025」において、GHG排出量(Scope1+2)の削減目標として、GHG排出量の売上収益原単位を2025年度に2013年度比40%削減することを掲げ、プロセス改善による省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの活用、石炭利用の削減などに取り組んできました。その結果、2025年度のGHG排出量売上収益原単位は2013年度比44.8%低減と、目標を達成しました。また、東レグループ全体のGHG排出量(Scope1+2)は434.1万トン-CO₂(前年度比6.4%減)となりました。



GHG排出量売上収益原単位の削減率(2025年度・東レ(株)及び国内関係会社)

実績	主な要因
2013年度比44.8%低減 (参考:東レ(株)及び国内関係会社のGHG排出量(Scope1+2):169万トン-CO ₂ (前年度比4.4%減))	- エネルギー利用の効率化 - 再生可能エネルギーの活用

再生可能エネルギーの活用

東レグループでは、再生可能エネルギー設備の導入を推進しており、太陽光発電設備能力の増加率をKPIとして設定しています。

2025年度は、東レ(株)石川工場及び東レフィルム

太陽光発電設備能力の増加率



加工(株)の遊休地・建屋屋根に、PPA方式※を活用した合計5.2MWの太陽光発電設備を設置し、本格稼働しました。また、創和テキスタイル(株)への新規導入や海外関係会社の中国工場における設備増強等を進めた結果、太陽光発電設備能力は2022年度比344%となりました。

2026年度は、東レ(株)名古屋事業場、愛知工場、岡崎工場及び東レモノフィラメント(株)でも順次稼働を開始し、自家消費によるGHG排出量の削減を推進しています。

※PPA(Power Purchase Agreement)方式:発電事業者が需要家の敷地内に太陽光発電設備を設置・所有し、需要家が発電された電力を購入する方式。

GHG排出量(Scope3)

東レグループは、バリューチェーン全体における温室効果ガス排出量の把握と削減に向け、Scope3の排出量を算定しています。

排出量に占める割合が最も大きいカテゴリ1(購入した製品・サービス)について削減目標を設定しています。主要サプライヤーとは、購入原材料のカーボンフットプリント削減に向けた基本方針や削減計画・目標、課題等について確認・意見交換を行う等、エンゲージメントを進めています。

2025年度のScope3の排出量(万トン-CO₂)

カテゴリ1:購入した製品・サービス	1,057.1
カテゴリ2:資本財	51.1
カテゴリ3:Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動	87.2
カテゴリ4:輸送、配送(上流)	18.7
カテゴリ5:事業から出る廃棄物	0.8
カテゴリ6:出張	0.6
カテゴリ7:雇用者の通勤	2.1
カテゴリ8:リース資産(上流)	0.2
カテゴリ9:輸送・配送(下流)	2.8
カテゴリ10:販売した製品の加工	—
カテゴリ11:販売した製品の使用	254.7
カテゴリ12:販売した製品の廃棄	455.4
カテゴリ13:リース資産(下流)	0.9
カテゴリ14:フランチャイズ	0.0
カテゴリ15:投資	—
合計	1,931.6

循環型社会の実現(サーキュラーエコノミー)

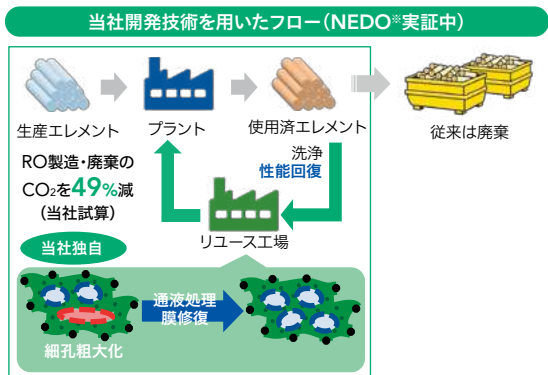
東レグループは、循環型社会(サーキュラーエコノミー)の実現に向けて、資源循環の推進に取り組んでいます。化石資源への依存低減や廃棄物の削減等、資源制約や環境負荷に関する社会課題への対応が求められる中、素材メーカーとしての技術と事業基盤を生かし、循環型の事業モデルへの転換を進めています。

こうした事業環境の変化に対し、循環型社会への移行を、リサイクル材料やバイオマス由来原料の活用拡大による事業機会獲得と、資源制約や廃棄物処理コストの増加、対応の遅れによる機会損失といったリスクの両面から捉え、各事業と連携して研究・技術開発及び社会実装を推進しています。

東レグループは、一つのポリマーを繊維・フィルム・樹脂等の多様な領域に、重合から加工品まで幅広く、グローバルに対応する一貫したバリューチェーンを有しています。この強みを生かし、マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクル、バイオ化等、再生資源の活用をサプライチェーン全体で連携しながら推進しています。

RO膜エレメントのリユース

RO市場の拡大に伴い、使用済みエレメントの発生量が増加し、再利用へのニーズが高まっています。こうした中、水処理膜事業を「使い切り型」から「循環型・高付加価値モデル」へ進化させるため、使用済みRO膜エレメントの機能修復・リユース技術の実用化を進めています。廃棄していた膜を分解せずに性能回復・再利用することで資源効率を高め、RO膜の製造から廃棄までのCO₂排出量を約49%削減します。環境負荷低減とコスト削減を両立する新たな事業モデルの構築を推進しています。



※脱炭素社会実現に向けた省エネルギー技術の研究開発・社会実装促進プログラム

リサイクル

■リサイクル繊維「&+®」

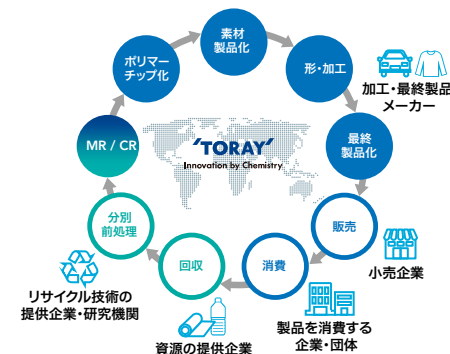
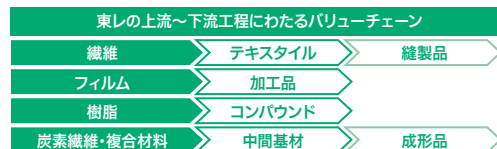
使用済みPETボトルを活用したポリエステルリサイクル繊維に加え、廃漁網等を活用したナイロンリサイクル繊維にもブランド拡張し、展開

■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

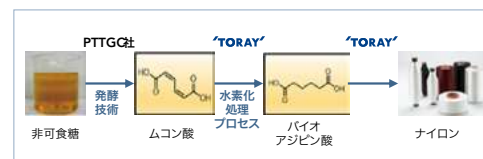
■部分バイオポリエステル繊維

■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*の共同で非可食バイオマス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*2目標

2025年度見通し	2030年度目標	2035年度目標
8%	20%	30%

※1 PTT Global Chemical Public Company Limited

※2 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

廃棄物削減の取り組み

東レグループは、廃棄物リサイクル率※をKPIとして、資源の有効活用と廃棄物削減に取り組んでいます。また、東レ(株)の各工場ではISO14001に基づき、廃棄物の分別・減容化、有価物化、従業員教育を通じて発生抑制と再資源化を図っています。

2025年度は、汚泥減容化装置の安定運転による再資源化の推進や各拠点での削減活動に取り組む、総廃棄物量は減少しました。一方で再資源化量も減少したため、リサイクル率は目標に届きませんでしたが、今後もグループ全体でリサイクル率向上と廃棄物削減、再利用拡大を推進します。

※廃棄物リサイクル率: (再資源化量+有価物) / (総廃棄物量+有価物)

廃棄物リサイクル率

目標 87%以上 | 実績 86.3%
2025年度: 東レグループ

自然資本への影響と依存の抑制(ネイチャーポジティブ)

東レグループは、自然資本・生物多様性の保全と回復(ネイチャーポジティブ)の実現に向けて、事業活動における自然資本への依存と影響、及びリスクと機会を認識し、環境負荷の低減と社会への価値提供の両面から取り組みを推進しています。自然資本の劣化や生物多様性の喪失は、水資源や大気環境等の基盤に影響を及ぼし、企業活動や社会の持続可能性に直結する課題となっています。こうした課題に対し、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーとの相互作用を踏まえつつ、トレードオフの回避や相乗効果の創出を図っています。

具体的には、水処理膜等の分離・浄化技術、並びに環境負荷低減に資する材料・製品の提供を通じて、自然資本への影響の低減に取り組んでいます。また、天然資源の代替につながる素材の開発・提供等、事業を通じた対応を進めています。

これらの取り組みにより、生活や産業の基盤となる安全な水・空気の確保や環境負荷の低減を図るとともに、自然資本の保全と回復に向けた取り組みと事業活動の両立を目指しています。

事業活動におけるリスク分析

生物多様性及び自然資本に関する依存と影響、機会とリスクの観点から優先地域を特定するため、「水リスク(渇水・洪水)」及び「汚染リスク」に焦点を当てたリスク分析を実施しました。

生産拠点及びオフィスを含む計423拠点を対象に分析した結果、高リスク地域に立地する45拠点を特定しました。その後、各拠点に対する実態調査を行い、いずれの拠点においても適切なリスク低減策が講じられていること、または顕在・潜在リスクのいずれも確認されないことを確認しています。

さらに、サプライチェーンの上流から下流までの各段階(原材料調達、水資源・エネルギー資源の利用、製品・サービス設計、作業時の排出、作業のための土地利用、製品の使用・廃棄・回収・リサイクルなど)で生じる、生物多様性に関する機会とリスクの分析を実施しました。

生物多様性に関するサプライチェーン上の機会とリスク

区分	内容	生物多様性との関係
機会	- 航空機部材などの軽量化素材の提供によるCO₂排出量削減 - 緑地・水資源の保全につながる素材の提供	森林保全や生息地の保護
リスク	- 水資源・エネルギー資源の使用による自然資本の減少 - 大気・水域への排出による気候変動や環境負荷の増大	生態系への悪影響

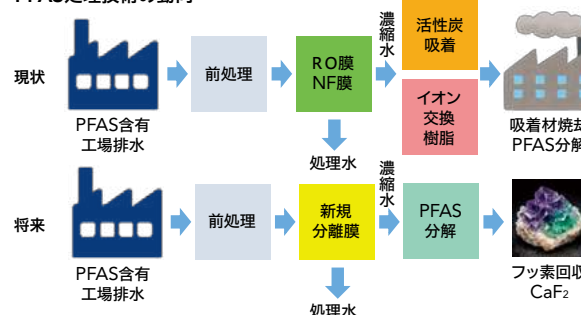
PFAS除去への貢献

PFASは、環境や人体への影響が懸念されており、世界的に規制強化が進む重要な社会課題です。東レはこれまでも、PFASを含む工場排水の処理に活用されるUF膜、NF膜、RO膜を提供し、水環境の保全に貢献してきましたが、さらに、PFAS除去性能を高めた新たな分離膜の開発を推進しています。将来的には、膜技術とPFAS分離技術を組み合わせることで、フッ素資源の回収・再利用を可能にする持続可能なプロセスの構築を目指しています。加えて、家庭用浄水器「トレビーノ」では、PFOS・PFOAの除去性能を備えた製品を幅広く展開しており、安全で安心な暮らしの実現にも貢献しています。

PFAS問題へ総合的にアプローチ

水処理膜

PFAS処理技術の動向



持続可能プロセスを可能にする新規分離膜を研究開発中

家庭用浄水器



浄水器協会が定められた規格基準(JWPAS B基準)に規定された試験を実施し、PFOS・PFOAの除去性能が認められた機種を多数ラインアップ

暮らしの安全に直接的に貢献

サステナビリティ戦略

サステナビリティの取り組みを通じた経済的価値・企業価値向上

東レグループは創業以来、「事業を通じた社会貢献」を経営の根幹に据え、先端材料によって、気候変動や水不足などの課題に向き合ってきました。前中期経営課題期間には、サステナビリティイノベーション事業の売上収益が2013年度比2.5倍の1兆3,865億円に拡大し、GHG排出量の売上収益原単位も同45%削減するなど、着実な成果を上げています。

一方、これまでの歩みを振り返ると、私たちの取り組みは環境リスクへの対応など守りの側面に重心が置かれ、事業戦略や収益との結び付きを十分に示しきれていなかった面もあります。サステナビリティの成果を定量的に説明することが一層求められる昨今、この結び付きの強化が重要なテーマであると考えています。

中期経営課題“IGNITION 2028”では、ROICを上位概念とする経営の下、サステナビリティを成長戦略と一体で推進します。社会ニーズをカーボンニュートラル(CN)、サーキュラーエコノミー(CE)、ネイチャーポジティブ(NP)、ウェル&コンフォートライフ(WL)の4領域に整理し、各「事業の塊」と紐付けました。対象事業群は年率6%の成長を計画し、2030年度にはCN 5,500億円、CE 3,000億円、NP 1,500億円、WL 1兆円の売上収益を目指します。

成長の鍵は、サステナビリティの取り組みが生み出す環境価値や人的価値といった社会的価値を、経済的価値へと適切に接続することです。資源循環では、CE化率(PET・ナイロンにおける再生資源等の使用比率)2030年度20%の実現に向け、繊維製品等のリサイクル循環スキームを具体化し、収益モデル化を検討しています。GHG削減では、燃料転換や再生可能エネルギー電力価値の調達を実行段階に移しました。さらに、SSBJ基準に基づく開示やルール形成・標準化への主体的な関与を通じ、当社製品の提供価値が顧客や市場に適切に評価される基盤を整え、採用拡大と収益向上を図ります。

これらを社長をトップとするサステナビリティステアリングコミティの下で着実に実行し、2028年度ROIC約7%、2035年近傍約10%の達成に貢献することで、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

IGNITION 2028の期間において、私たちはサステナビリティを「良い活動」「義務」「コスト」ととどめず、競争優位と収益力を生む経営活動へと進化させることを宣言します。社会課題の解決と経済的価値の向上を両立させ、“Weaving Science into Society”―「科学で社会の未来を紡ぐ」の実現に向け、挑戦を続けてまいります。



上席執行役員
サステナブル経営推進室長

富永 剛

サステナビリティの取り組みと企業価値向上へのつながり

下図は、東レ理念と長期経営方針に基づき、サステナビリティの取り組みが企業価値の向上へとつながる道筋を示しています。

起点となるのは、CN・CE・NP・WLの4領域における取り組みと、それを支える人権・調達、ガバナンス・リスク管理です。

これらの取り組みが生み出す環境価値や人的価値といった社会的価値は、三つの経路を通じて経済的価値へと接続されます。第一に、顧客・社会への価値提供を通じて、新たな需要と事業機会を生み出すこと。第二に、生産性・効率性を高め、競争力・収益力を強化すること。第三に、リスク対応力と信頼を高め、経営基盤を強靱にすることです。

その成果として、持続的な成長、ROICやROEに代表される資本効率の向上、レジリエントな経営基盤を実現し、中長期的な企業価値の向上を目指します。創出した経済的価値は事業・技術・人材へ再投資し、社会的価値と経済的価値の好循環につなげていきます。

なお、取り組みと事業・財務面との関係は継続的に把握・検証し、その高度化を図ります。

サステナビリティの取り組みと企業価値向上へのつながり

東レ理念・長期経営方針 | 事業を通じた社会課題の解決と持続的な成長

サステナビリティの取り組み

- 気候変動への対応(CN)
GHG排出量削減・脱炭素への取り組み
- 資源循環の推進(CE)
循環型社会への移行と資源の有効活用
- 自然環境の保全(NP)
自然資本・生物多様性への配慮
- 安全・健康・快適への貢献(WL)
人の生活を支える製品・サービスの拡大
- 人権・調達
人権尊重と持続可能なサプライチェーン
- ガバナンス・リスク管理
制度対応と事業継続基盤の強化

企業価値への適切な接続 ～社会的価値(環境・人的価値)を 経済的価値へ～

顧客・社会への価値提供
新たな需要・事業機会

競争力・収益力
生産性・効率性

経営基盤
リスク対応力・信頼

取り組みと事業・財務面との
関係を継続的に
把握・検証し、高度化

目指す成果

持続的な成長
事業機会の獲得と競争力の強化

収益力・資本効率の向上
(ROIC、ROE)
経営資源をより有効に活用

レジリエントな経営基盤
変化への対応力を高める

中長期的な企業価値の向上

創出した経済的価値を事業・技術・人材へ再投資し、社会的価値と経済的価値の好循環へ

取締役及び監査役

(2026年6月24日現在)

取締役



取締役会長
日覺 昭廣

1973 入社
2001 エンジニアリング部門長 工務第2部長
2002 取締役
2004 常務取締役
2006 専務取締役
2007 代表取締役副社長
2010 代表取締役社長
2020 代表取締役社長 社長執行役員
2023 代表取締役会長
2026 取締役会長(現)



代表取締役社長
大矢 光雄

1980 入社
2009 産業資材・衣料素材事業部門長
2012 取締役
2014 取締役退任
東レインターナショナル(株)代表取締役社長
2016 専務取締役
2020 代表取締役 副社長執行役員
2023 代表取締役社長 社長執行役員
2026 代表取締役社長 社長執行役員 CEO(現)



代表取締役
恒川 哲也

1984 入社
2004 フィルム研究所長
2009 高機能フィルム技術部長兼フィルム研究所長
2012 土浦工場長
2014 取締役
2016 常務取締役
2020 常務執行役員
2022 専務執行役員
2023 取締役 専務執行役員
2025 取締役 副社長執行役員
2026 代表取締役 副社長執行役員(現)



代表取締役
三木 憲一郎

1982 入社
2007 短繊維事業部長
2012 長繊維事業部長
2013 産業資材・衣料素材事業部門長
2016 テキスタイル事業部門長 兼
Toray Textiles Europe 社会長(非常勤)
取締役
2018 取締役退任
東レインターナショナル(株)代表取締役社長
2020 常務執行役員
2023 専務執行役員
2026 代表取締役 副社長執行役員(現)



取締役
寺田 滋紀

1986 入社
2009 Toray Films Europe 社
財務・経理部門長
2011 フィルム事業企画管理室長兼樹脂・ケミカル
事業企画管理室長
2013 フィルム事業企画管理室長
2017 東レフィルム加工(株)取締役
2019 同社常務取締役
2020 複合材料事業本部担当兼複合材料事業企画
推進部長
2023 経営企画室担当
2025 取締役 上席執行役員(現)



取締役
加藤 勇一郎

1986 入社
2010 経理部長
2014 渉外企画室主幹
2018 東レインターナショナル(株)管理部門長
2020 関連事業本部担当兼グループ事業
企画推進室長
2023 関連事業本部副本部長
グループ事業企画推進室長
2025 取締役 上席執行役員(現)



社外取締役
原山 優子

1998 ジュネーブ大学経済学部助教授
2002 東北大学大学院工学研究科教授
2007 カンパニー・ド・サンゴバン社社外取締役
2010 経済協力開発機構科学技術産業局次長
2013 総合科学技術・イノベーション会議議員
2020 国立研究開発法人理化学研究所理事
2022 特定非営利活動法人日本科学振興協会
代表理事
2023 当社取締役(現)
2024 山口大学理事(現)
国立研究開発法人情報通信研究機構
GPAI東京専門家支援センター長(現)



社外取締役
イネステーラー 章子

1986 大塚製薬(株)入社
2005 シスレー・ジャパン(株)代表取締役
2009 大塚製薬(株)常務執行役員
2015 大塚ホールディングス(株)常務執行役員
2017 北鎌倉女子学園理事(現)
2025 大塚ホールディングス(株)顧問(現)
早稲田大学大学院経営管理研究科教授(現)
当社取締役(現)



社外取締役
小林 敬一

1985 古河電気工業(株)入社
2015 同社取締役兼執行役員常務
2016 同社代表取締役兼執行役員専務
2017 同社代表取締役社長
2023 同社取締役会長(現)
(株)NTTデータ社外取締役(現)
2024 JFEホールディングス(株)社外取締役(現)
2026 当社取締役(現)
古河電気工業(株)
エグゼクティブ・アンパサダー(現)



社外取締役
上田 英志

1982 通商産業省入省
2005 経済産業省通商政策局経済連携課長
2006 同省原子力安全・保安院企画調整課長
2008 同省貿易経済協力局貿易管理部長
2010 内閣府所知的財産戦略推進事務局次長(内
閣審議員)
2012 経済産業省退官
日本化学繊維協会副会長兼理事
日本繊維産業連盟副会長兼事務総長
2020 東京ガスエンジニアリングソリューションズ(株)
代表取締役副社長執行役員
2022 東京ガスネットワーク(株)監査役(常勤)
2025 一般財団法人国際経済連携推進センター
専務理事(現)
2026 当社取締役(現)

取締役及び監査役

(2026年6月24日現在)

監査役



監査役
平林 秀樹

1981 入社
2003 Penfibre Sdn. Berhad取締役
2005 Toray Plastics (America), Inc.副社長
2007 工業材料事業第1部長
2010 ヨーロッパ地区全般統括兼在ヨーロッパ東レ代表兼欧州事務所長
2016 総務・法務部門長兼総務部長
2017 取締役
2020 上席執行役員
2021 常務執行役員
2023 監査役(現)



監査役
真野 充治

1985 入社
2006 Toray Plastics (America), Inc.財務・経理部門長
2009 財務部長
2013 関連業務部長
2016 監査部長
2020 Toray Composite Materials America, Inc.取締役
2023 監査部長
2025 監査部担当
監査役(現)



社外監査役
高部 眞規子

1981 判事補任官
2014 福井地方・家庭裁判所長
2015 知的財産高等裁判所部総括判事
2018 知的財産高等裁判所長
2020 高松高等裁判所長官
2021 弁護士登録(第一東京弁護士会)
西村あさひ法律事務所オブカウンセル(現)
2023 当社監査役(現)



社外監査役
荻野 浩三

1981 (株)三井銀行入行
2010 (株)三井住友銀行執行役員
2011 同行常務執行役員
2013 (株)三井住友フィナンシャルグループ取締役
2014 同行取締役兼専務執行役員
2017 同行取締役兼副頭取執行役員
(株)三井住友フィナンシャルグループ取締役兼副社長執行役員兼グループCRO
2019 (株)三井住友フィナンシャルグループ上席顧問
(株)SMBC信託銀行代表取締役社長兼最高執行役員
2022 (株)SMBC信託銀行取締役会長
2023 当社監査役(現)
2024 (株)SMBC信託銀行特別顧問(現)
2025 (株)ワールドホールディングス社外取締役(現)



社外監査役
井上 雅彦

1986 第一生命保険相互会社(現第一生命保険(株))入社
1988 中央新光監査法人(後の中央青山監査法人)入所
1999 中央青山監査法人(後のみずほ監査法人)パートナー
2004 同法人代表社員
2007 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)パートナー
2018 同法人執行役
2019 同法人執行役(上席)
2022 同法人執行役退任
同法人非財務サステナビリティ保証推進室長
2024 同法人退職
井上雅彦公認会計士事務所代表(現)
一般財団法人会計教育研修機構シニアフェロー(現)
2025 当社監査役(現)

価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス
その他情報

執行役員及びフェロー

(2026年4月1日現在)

執行役員

社長執行役員 大矢 光雄 CEO	副社長執行役員 恒川 哲也 総務・法務・リスクマネジメント部門(安全保障貿易管理室)・知的財産部門全般担当 技術センター所長	副社長執行役員 三木 憲一郎 営業全般担当・マーケティング企画室・支店・HS事業部門全般担当	専務執行役員 石井 一 在中国東レ代表 繊維事業本部(グローバルSCM事業)統括 東麗(中国)投資有限公司 董事長兼總經理 東麗酒伊織染(南通)有限公司 董事長 東麗合成繊維(南通)有限公司 董事長 東麗国際貿易(中国)有限公司 董事長	専務執行役員 大山 昌彦 購買・物流部門統括 生産本部長
常務執行役員 岡本 昌彦 総務・法務・リスクマネジメント部門長 東京事業場長	常務執行役員 井口 雄一郎 医薬・医療事業本部長 東レ・メディカル(株)代表取締役会長	常務執行役員 近藤 敏行 在アメリカ東レ代表 Toray Industries (America), Inc. 社長 Toray Composite Materials America, Inc. 会長 Zoltek Companies, Inc. 会長 Toray Advanced Composites Holding B.V. 会長	常務執行役員 常木 治 在ヨーロッパ東レ代表 Toray Industries Europe GmbH 社長	常務執行役員 吉山 高史 複合材料事業本部長 Toray Carbon Fibers Europe S.A. 会長(非常勤)
常務執行役員 柳井 克之 人事勤労部門長 東レ総合研修センター所長	常務執行役員 上原 雅弘 水処理・環境事業本部長 Toray Asia Pte. Ltd. 会長(非常勤) 東麗膜科技(佛山)有限公司 董事長(非常勤)	常務執行役員 西村 友伸 繊維事業本部長 大阪事業場長	上席執行役員 島地 啓 コーポレートコミュニケーション部門長	上席執行役員 都築 祐 デジタルソリューション部門長
上席執行役員 寺田 滋紀 経営企画室長	上席執行役員 加藤 勇一郎 財務経理部門長	上席執行役員 幡野 智彦 品質保証本部長	上席執行役員 平野 昌宏 電子情報材料事業本部長 情報材料事業部門長	上席執行役員 高橋 弘造 研究本部長



執行役員及びフェロー

(2026年4月1日現在)

執行役員

上席執行役員

山口 正裕

エンジニアリング部門長

上席執行役員

神原 丘

フィルム事業本部長
機能性フィルム事業部門長
Toray Films Europe S.A.S. 会長
(非常勤)

上席執行役員

赤江 宏一

繊維事業本部副本部長
不織布・人工皮革事業部門長

上席執行役員

富永 剛

サステナブル経営推進室長

上席執行役員

佐藤 裕之

樹脂・ケミカル事業本部長

上席執行役員

井上 薫

関連事業本部長

執行役員

及能 誠久

在韓国東レ代表
Toray Industries Korea Inc. 社長
Toray Advanced Materials Korea Inc.
理事会長

フェロー

エグゼクティブフェロー(炭素繊維複合材料)

吉岡 健一

技術センター担当

シニアフェロー(水処理プロセス技術)

谷口 雅英

水処理・環境事業本部担当

シニアフェロー(分離材料)

菅谷 博之

研究本部担当

シニアフェロー(電子情報材料)

富川 真佐夫

研究本部担当

シニアフェロー(税務会計)

栗原 正明

財務経理部門担当

シニアフェロー(フィルム材料)

大倉 正寿

研究本部担当

シニアフェロー(炭素繊維複合材料)

本間 雅登

研究本部担当

シニアフェロー(ナノアロイ)

小林 定之

研究本部担当



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス・その他情報

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方、ガバナンス体制

基本的な考え方

東レグループは、草創期より「会社は社会に貢献することに存在意義がある」という思想を経営の基軸に置き、東レ理念という形でこの思想を受け継いでいます。東レ理念は、「企業理念」「経営基本方針」「企業行動指針」等で体系化されており、「経営基本方針」に「誠実で信頼に応える経営」を行うことを明記し、「企業行動指針」の中で「社会的規範の遵守はもとより、高い倫理観と強い責任感を持って公正に行動し社会の信頼と期待に応える」ことを定めています。東レグループは、ガバナンス体制の構築にあたり、こうした理念を具現化していくことを基本的な考え方としています。

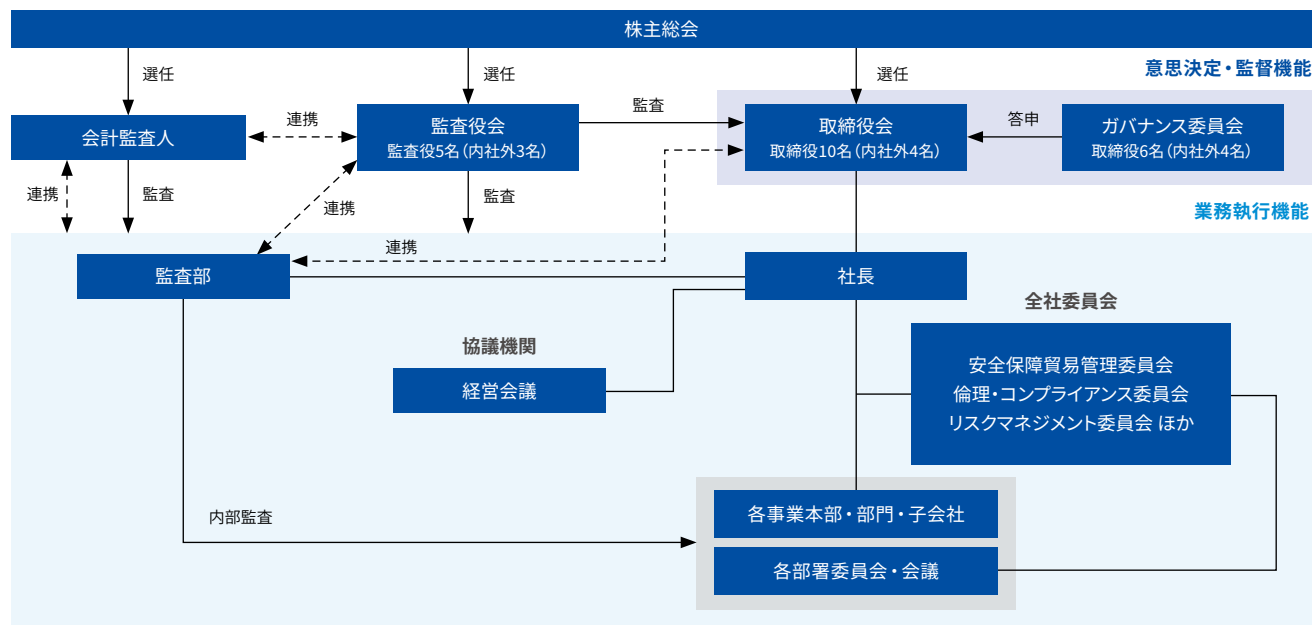
ガバナンス体制の概要及び当該体制の採用理由

- 東レは、監査役会設置会社であり、社外取締役を含む取締役会が、業務執行に関する意思決定と取締役等による職務執行の監督を行い、社外監査役を含む監査役会が、取締役会と業務執行組織から独立して取締役の職務執行を監査し、取締役会の透明性・公正性を確保する体制としています。
- 取締役会の諮問機関として任意の委員会であるガバナンス委員会を設置し、同委員会にて指名・報酬及び取締役会からの諮問に基づいた東レのコーポレート・ガバナンスに関する事項を審議することで、ガバナンスに関する取締役会の実効性を高めています。ガバナンス委員会は、社内取締役2名、社外取締役4名で構成され、委員長は社外取締役とし、多面的な視点を確保しています。

- 東レグループは、広範な事業領域でグローバルに活動を行っていることから、経営判断や意思決定はもとより、その監督にあたっては、現場に密着した専門知識をベースに多種多様なリスクを多面的に評価することが必要となります。そのため、取締役会は、多様な視点から監督と意思決定を行う体制としています。また、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公正性を一層高めるとともに、中長期視点で経営への適切な助言を得ることを目的として、社外取締役を選任しています。

- 監査役会は、取締役会から完全に独立した立場で、事業に対する理解に加え、財務・会計や法律など専門的知見に基づき、取締役の職務の執行を監査しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の構成・スキルマトリックス

取締役会の構成に対する考え方

- 取締役会は、監督と意思決定の役割を果たすために多種多様なリスクを多面的に評価しなければならず、知識、経験、能力などの点で、企業活動の領域を広くカバーしつつバランスが取れた員数及び構成とし、全体としての多様性を適切に確保することとして、取締役のスキル・マトリックスを公表しています。
- 取締役会の構成については、ガバナンス委員会が継続的にレビューしています。

スキル・マトリックス

氏名	事業運営				コーポレート			ストラテジック
	経営経験	グローバル 事業経験	技術・製造・ R&D	営業・ マーケティング	法務・知財・ リスク管理	会計・ ファイナンス	人材 マネジメント・ ダイバーシティ	
取締役	日覺 昭廣	○	○	○				
	大矢 光雄	○					○	
	恒川 哲也	○		○				○ (DX)
	三木 憲一郎	○	○					
	寺田 滋紀		○			○		○ (経営戦略)
	加藤 勇一郎				○	○		
	原山 優子						○	○ (イノベーション)
	イネステーラー 章子	○					○	
	小林 敬一	○		○				
監査役	上田 英志	○			○			○ (通商・産業政策)
	平林 秀樹	○	○		○			
	真野 充治		○		○	○		
	高部 眞規子				○		○	
	荻野 浩三	○				○		
	井上 雅彦				○	○		

*上記は、各人の有する全ての知見・経験を表すものではなく、当社の経営戦略推進にあたって期待されるスキルのうち、主なもの最大3つを示しています。

スキル・マトリックス各項目の選定理由

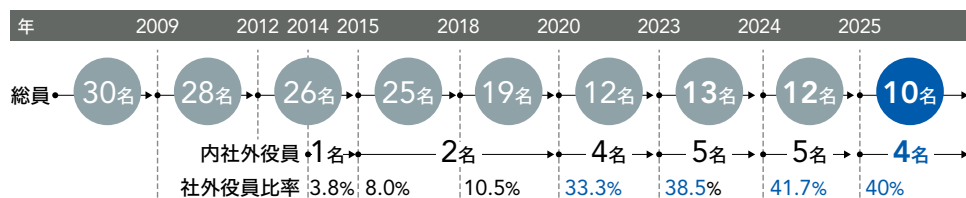
項目		選定理由 (事業運営の項目については、該当すると判断する目安を[]内に例示)
事業運営	経営経験	事業環境が大きく変化する中、当社ビジネスにおける機会とリスクを評価し、持続的な成長戦略を策定し、新たな価値創出を牽引するにあたっては、経営トップとしての豊富なマネジメントの経験と実績が必要となります。 [東レグループ内外での社長経験の有無など]
	グローバル 事業経験	当社事業領域のグローバル化が進む中、グローバルなビジネスに関する豊富な実務経験と高度な知見・能力が必要となります。 [海外事業会社での事業経験の有無など]
	技術・製造・R&D	当社の強みである革新技術・先端材料の提供によって地球規模の課題に対し本質的なソリューションを提供していくうえで、メーカーである当社では、技術・製造・R&D及び営業・マーケティングの豊富な経験と高度な知見・能力が必要となります。 [当社の事業本部・部門及び技術センター、生産本部、エンジニアリング部門、研究本部の本部・部門長、技術・生産担当の経験の有無など]
	営業・マーケティング	
コーポレート	法務・知財・ リスク管理	当社経営・事業に関する国内外法令等の遵守及び適切なリスクマネジメントの実行のためには、法務・知財・リスクマネジメント等に関する豊富な経験と高度な知識が必要となります。
	会計・ファイナンス	当社の長期ビジョン及び中期経営課題で掲げる財務・効率性指標やグローバル経営管理等の目標達成に向け、財務・会計・税務等に関する豊富な経験と高度な知識が必要となります。
	人材マネジメント・ ダイバーシティ	当社が目指す持続的かつ健全な成長を実現するうえで、人を基本とする経営を深化させ、企業価値の最大化と従業員の幸福を目指すためには、人材マネジメントやダイバーシティについての豊富な経験と知見・能力が必要となります。
ストラテジック		当社経営戦略推進において、上記以外の重要なスキル項目、取締役に期待する専門分野、専門知識を示しています。

取締役会構成の変遷・社外役員の状況・取締役会の議論

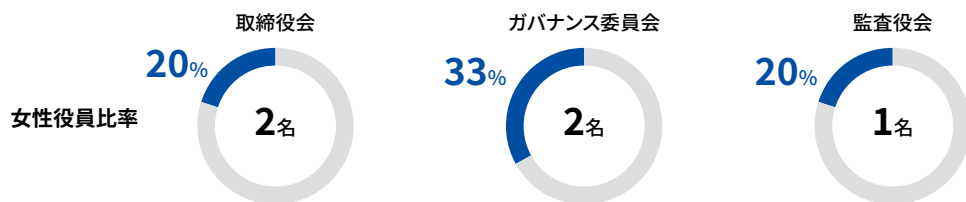
取締役会構成の変遷

- 東レは、2026年6月24日現在において、社内取締役6名、社外取締役4名、計10名を選任しています。
- 取締役会は、執行役員へ委任する業務執行範囲を定めるとともに、職務の執行を監督しています。執行役員を兼務する取締役は5名です。非執行である会長が取締役会を招集し、議長にあたります。

取締役の員数削減と構成の変更



- 企業価値最大化のためには、より一層ダイバーシティ経営を推進することが必要であるとの認識から、2025年より女性取締役を1名増やし、2名とする体制としています。監査役会においては2023年より1名の女性監査役を選任しています。



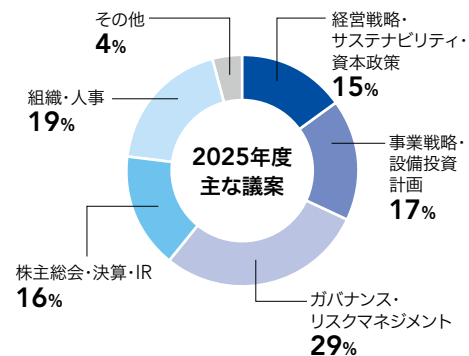
社外役員の選任に関する状況

- 東レは、コーポレート・ガバナンスの客観性及び透明性を確保するために、社外取締役及び社外監査役の独立性に関する基準 (https://www.toray.co.jp/aboutus/governance/gov_001.html#r3) を定め、同基準の下に、社外取締役4名と社外監査役3名を選任し、いずれも独立役員として東京証券取引所に届け出しています。

2025年度取締役会の主な議案

2025年度は14回の取締役会を開催し、平均出席率は99%でした。

取締役会での主な議案は以下の通りです。



	主な戦略議論
経営戦略	次期中期経営課題策定の件
	サステナビリティへの取り組み
	政策保有株式の保有・売却方針
事業戦略	大型設備投資
ガバナンス	役員指名・報酬
	親子上場方針
IR	投資家との対話による課題と状況

取締役会での議論内容

2025年度は、ビジョンの見直し・長期経営方針、中期経営課題の策定にあたり、取締役会で5回の審議を行いました。

中期経営課題の審議においては、

- 非財務価値の財務価値との結び付け
- 事業ポートフォリオの4象限分析
- キャピタルアロケーション戦略
- 事業拡大に資するDX戦略の推進
- 中期経営課題の実効性を高めるための社内浸透

などについて議論が交わされ、それぞれ経営重点施策として執行側の具体的な取り組み課題に落とし込み、担当役員をアサインして推進しています。

また、PBRを意識した資本効率の改善について、当社のコアバリューである「事業を通じた社会貢献」「人を基本とする経営」「長期的視点に立った経営」が、中長期的企業価値向上に資することを確認し、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、PBRを意識した資本効率性の改善や株主還元に関する議論を行いました。

取締役会実効性評価

取締役会実効性評価の方法

全取締役・監査役計15名を対象に、「2025年度取締役会実効性評価アンケート」を実施し、また、社外取締役・社外監査役計7名に対して、アンケートへの回答内容を踏まえた個別インタビューを行い、意見を聴取しました。

アンケートの回収・集計及びインタビューについては、透明性・客観性を確保するため、第三者機関に委託しています。

これらの結果について、2026年6月8日に開催されたガバナンス委員会で分析・評価を行った上、その結果を2026年6月19日の取締役会で審議しました。

アンケートの主な項目は下記の通りです。

アンケートの主な項目	
A. 取締役会の在り方、構成	F. 株主（投資家）との対話
B. 取締役会の運営	G. 自身の取り組み
C. 取締役会の議論（経営戦略・経営計画、内部統制・リスク管理）	H. 任意委員会の運営
D. 取締役のパフォーマンス	I. 総合評価
E. トレーニング	

主な論点	概要	今後の課題
取締役会の在り方、構成	● 取締役会の員数・多様性・スキル	● 後継者計画策定
取締役会の運営	● 資料・報告方法の工夫 ● アジェンダセッティング	● 会議の効率運営 ● 協議事項の積極的活用
取締役会の議論（経営戦略・経営計画）	● 中長期的な企業価値創出との整合 ● サステナビリティ課題への対応	● 経営資源配分の議論の充実 ● サステナビリティ課題のモニタリング
取締役会の議論（内部統制・リスク管理）	● 取締役会のモニタリング機能	● 情報連携の改善 ● 監督機能の強化
取締役・監査役に対する支援体制	● 役員トレーニング ● 社外取締役と監査役の連携	● 社外取締役への情報提供の機会の充実
ステークホルダーとの対話	● 株主・投資家との対話	● さらなる情報発信強化

分析・評価の結果の概要

以下に示す結果の概要は、2026年6月19日取締役会において決議を行った内容です。

- a. 2025年度取締役会は、经营理念・経営方針に対する深い理解・共感にもとづき監督と意思決定を行い、結果として、企業戦略等の大きな方向性を示す役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。
- b. 2025年度取締役会は、全14回の取締役会を開催して監督と意思決定を適時・適切に行った。とりわけ、ビジョン・長期経営方針・中期経営課題の策定についての議論等を通じ、当社のコアバリューである「事業を通じた社会貢献」「人を基本とする経営」「長期的視点に立った経営」が、中長期の企業価値向上に資することを確認した。また、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、PBRを意識した資本効率性の改善や株主還元等に関する議論を継続して行った。以上から、取締役会が、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行う役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。
- c. 2025年度の取締役会は、全14回における取締役出席率が99%であった。社外取締役はそれぞれの専門的見地などから発言を行い、それらを含む取締役会における意見等については、経営が適切な措置を取っている。また、ガバナンス委員会は全12回の開催を通じて、中長期的な企業価値向上と持続的成長に資する取締役会の員数・構成、役員報酬、及び社長後継人事制度等について議論を推進し、指名・報酬に関する取締役会諮問機関としての機能を発揮した。以上のことから、取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行う役割・責務を概ね適切に果たしたものと判断する。
- d. 以上を踏まえ、2025年度の取締役会は、概ね実効的にその役割・責務を果たしたものと判断する。「取締役会の多様性」については、質の確保を前提とした、「東レ理念」の実現に資する人材の登用について引き続き議論を継続する。また、「取締役会の議論の更なる活発化」については、2025年度に引き続き、2026年度以降も具体的な改善策を講じていくことで、取締役会の監督機能の更なる実効性向上を図っていく必要がある。
- e. 実効性評価の過程で取締役・監査役から得られた意見等については、それらを踏まえ、必要に応じてガバナンス委員会において取締役会の実効性の更なる向上へ向けた議論を深めていく。



役員報酬

社内取締役の報酬構成

- 社内取締役の報酬は、その役割を踏まえ、定額である基本報酬、並びに業績連動報酬として、各事業年度の連結業績等を勘案した賞与及び中長期的な業績に連動する譲渡制限付株式報酬で構成しています。
- 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合について、業績向上に向けたインセンティブがより一層働くよう、他社水準調査結果やガバナンス委員会でのレビューを踏まえ、業績連動報酬の支給割合の拡大を図っています。

業績連動報酬について

- 東レのグローバルな事業運営の結果を最もよく表す連結事業利益、ならびにIGNITION 2028における収益性・資本効率性改善の主要指標であるROICをベースに、業績向上に向けたインセンティブがより一層働くよう報酬総額に占める賞与の支給割合を拡大すること等を勘案し、ガバナンス委員会が答申し、取締役会が決議しています。
- 各社内取締役の賞与は、全社の連結事業利益及びROICに加え、2026年度より導入したOKR (Objectives and Key Results)に基づく担当組織の予算達成度ならびにサステナビリティ・社会的価値向上に向けた目標(環境・エネルギー、サプライチェーンマネジメント、人的資本、ガバナンス等)を含む経営課題の達成度を指標に評価を行い、ガバナンス委員会が取締役会に答申して取締役会が決議しています。

譲渡制限付株式報酬について

- 当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、社内取締役に対し、譲渡制限付株式付与のための報酬を支給しています。譲渡制限付株式報酬は、株主総会において報酬総額の限度額並びに社内取締役に対して割り当てる譲渡制限付株式の総数の上限を決議しています。各社内取締役への割当株式数は、その範囲内において、ガバナンス委員会が取締役会に答申して取締役会が決議した基準に基づき算定し、取締役会が決議しています。

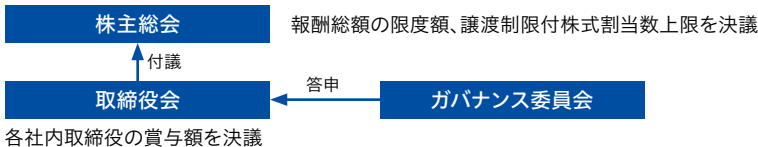
社外取締役の報酬設計

- 社外取締役の報酬は、その役割を踏まえ、基本報酬のみで構成しています。

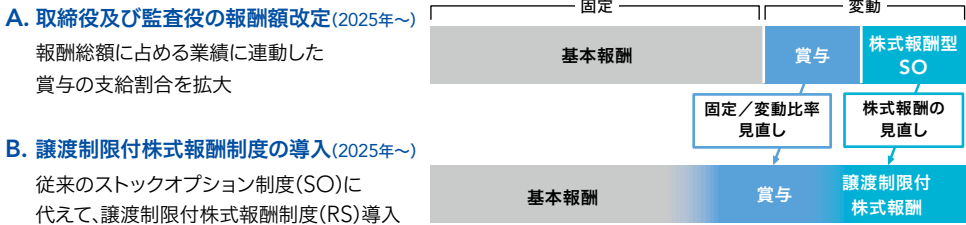
監査役の報酬設計

- 監査役の報酬は、その役割を踏まえ、定額である基本報酬のみで構成しています。基本報酬は、株主総会において報酬総枠の限度額を決議しており、各監査役の基本報酬は、その範囲内において、監査役の協議により一定の基準に基づき決定しています。

役員報酬決定のプロセス



報酬内訳



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数 (2025年4月～2026年3月)

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の額等(百万円)				対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬			
			賞与	非金銭報酬		
				株式報酬型 ストック オプション	譲渡制限付 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	666 (73)	452 (73)	123 (―)	26 (―)	65 (―)	15 (6)
監査役 (社外監査役を除く)	122 (43)	122 (43)	― (―)	― (―)	― (―)	7 (4)

上場子会社・上場関連会社の保有意義とガバナンス体制

東レは、1社の国内上場子会社（蝶理株式会社）及び1社の国内上場関連会社（三洋化成工業株式会社）を有しています。

東レはこれらの上場会社の独立性を尊重し、かつ少数株主利益を毀損するような行為を行わず、上場子会社・上場関連会社として維持することの合理的理由及び当該上場子会社・上場関連会社のガバナンス体制の実効性の確保についての説明責任を果たしていきます。

蝶理(株)について

- 同社は様々なメーカー商材を取り扱う専門商社として“蝶理”ブランドを確立しています。同社が強みを持つ繊維及び化学品ビジネスや中国におけるプレゼンスの高さから、連携や協働によるシナジー効果が見込めるほか、製造業である当社と異なる資質を持つ人材や機動力を生かして早期に新興国へ進出している知見を製造業の事業展開のリソースとして活用することが可能であり、また、同社が独立した商社として東レグループ外との様々な取り組みを積極的に推進することにより、東レグループ全体としての事業展開が幅広く厚みのある多面的なものとなります。そのために同社が当社から独立性を保ちつつ、商社として重要な経営資源である優秀人材を広く獲得し、モチベーションを高めることが同社の企業価値向上につながり、当社グループ全体の競争優位性向上に寄与することから、同社の上場を維持する必要があると考えています。
- 同社は、2020年3月25日に任意の委員会であるガバナンス委員会を発足させており、取締役の指名や報酬などに関わる取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任の強化を図り、一般株主の利益保護の観点から必要が生じた事項についても審議することとしています。独立社外取締役を主軸とする同委員会に当社出身者を含めないことで、同社取締役の選解任権限の行使についての独立性が確保されています。
- 東レは、同社の独立社外取締役に対する選解任権限の行使に際して、一般株主の利益に十分に配慮しつつ、東レ及び同社の経営理念への共感、事業に関する理解をベースに、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公正性を一層高めるとともに、中長期的視点で経営への適切な助言ができると考えられる者かどうか、議案ごとに適切に判断することとしています。
- 同社と東レとの取引は市場価格等を参考にしつつ協議を踏まえて決定しています。

三洋化成工業(株)について

- 上場関連会社の保有意義としては、上場子会社と同じく、連携や協働による相互の企業価値向上につながるシナジー効果の確保のほか、開発面の共同化による投資機会の創出などの可能性が高められることが挙げられます。上場関連会社としても、自主独立した経営を実現しながら、当社以外に重要な経営資源である優秀人材を広く獲得し、モチベーションを高めること、当社以外にも広く事業パートナーを求め企業価値向上につなげられることなどが利点として挙げられます。同社は当社の繊維製品等の機能向上に欠かせない機能化学品を製造し、当社はその原料を同社に供給する関係から随時共同開発を行っております。
- 同社と当社は独立しながらも、ともに化学の力で地球規模の社会的課題の解決を目指す事業パートナーとして、相互に企業価値向上に資する関係にあると考えています。
- 同社取締役には東レ出身者が就任しているものの、東レは同社の経営判断・執行における自主独立性を尊重し、同社を東レグループ経営の対象として位置付けておりません。同社の独立社外取締役に対する選解任権限の行使に際しても、一般株主の利益に配慮した適切な判断を議案ごとに行うこととしています。
- 東レは同社との取引においては、他の取引先と同様に市場価格等を基に合理的に決定しており、利益相反が発生しないよう配慮しています。

第一線の力を信じ 東レの価値創造を支える

これまでのご経験について教えてください

みんなの力を引き出すことがリーダーの役割

私は1985年に古河電気工業に入社し、研究者としてキャリアをスタートしました。その後、自ら開発した合金を上市するために工場エンジニアとなり、そこから工場、事業、そして全社経営へと仕事の幅が広がっていきました。転機の一つは、本社で原価低減推進部長を任されたときです。会長から最初に言われた言葉は今でも忘れられません。「全社全グループで一番嫌われろ」「小林が来たらぺんぺん草も生えない」と言われるぐらいになれ」というものでした。正直、私の性格には全く向いていない役目でしたが、会社を変えるためには誰かがやらなければならない。そう腹を括って取り組みました。

その後、毎月赤字を出していた事業の責任者を任されました。設備を動かすことが目的になり、利益を生まない受注まで抱え込んでいた事業です。現場から大きな反発もありましたが、営業と製造が一体となって収益構造を見直した結果、1年後には利益を生み出す事業へ転換することができました。その経験を通じて、全員が同じ方向を向くことで大きな変革につながることを実感しました。私は「自分についてこい」というタイプでしたが、みんなの力を引き出し、支えながら進む方がはるかに強い組織になる。それがリーダーの役割だと考えるようになりました。その考え方は今も変わっていません。

社外取締役
小林 敬一

東レに対してどのような印象を持っていましたか

技術を価値につなげる力が東レの強み

以前から東レには非常に高い技術力を持つ会社という印象がありました。それだけではありません。東レは、お客様が本当に求めている価値を見極め、それを素材技術として形にしていく会社です。単に素材を作るのではなく、その先にいる生活者や社会まで見据えている。そこが東レの強さだと思っています。ヒートテックやエアリズムは、その分かりやすい例ではないでしょうか。

社外取締役への就任にあたっては、まず歴史を知りたいと考え、社史をはじめとする資料を読み込みました。その中で強く感じたのは、これだけの技術と事業を持ちながら、現状に全く満足していない会社だということです。常に次の素材、次の市場を生み出そうとするエネルギーがあり、長い歴史の中で培われた開拓者精神が、今も受け継がれています。一方で、グループの事業領域は非常に広く、子会社や関連会社も多いので、各社・各事業がどのような役割を果たし、東レの理念や目指す方向がグループ全体でどのように共有され、実践されているかを見極めることが重要です。さらに、これからは個社の力だけではなく、それぞれの強みを持つ企業が連携して価値を創出していくこともますます重要になっています。東レが持つ技術と事業の多様性を生かしながら、パートナーとの共創を通じて持続的に成長できるよう、社外取締役として、外部の視点に加え、経営に携わってきた経験を生かして提言していくつもりです。



「東レ流ROIC経営」をどのように評価していますか

生かされている会社から自ら生きる会社へ

私が古河電工でROIC経営に取り組んだ原点は、「生かされている会社から自ら生きる会社へ変わろう」という思いでした。良いお客様に支えられて成長してきた会社が、自ら価値を創出できる会社になる。そのためには、一つひとつの事業



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス
その他情報



を強くしなければなりません。ROICはそのための手段と捉えることが重要だと思います。

どちらかという突っ走るタイプの私が、「ROIC経営をやるぞ」と言った時、当時のCFOから「各事業が強くなるプロセスを踏まずに、ROICの数値だけを追いかけると縮小均衡になって成長戦略が描けなくなる」と指摘され、「確かにそうだ」と思いました。そこでまず、経営幹部から課長層、そして第一線まで丁寧に対話を続けながら、各事業の製品構成や収益構造を見直すことから始めました。本社や社長が言っているからやるのではなく、「これで自分たちの事業が強くなる」と腹落ちして初めて組織は動きます。ROICは決して事業を切るための物差しではなく、事業を磨き、次の成長へつなげるための共通言語です。東レ流ROIC経営が企業価値を高める経営として根付くよう、経営陣との議論を深めていきたいと思っています。

中長期的な企業価値向上のために重要なことは何ですか

「非財務」ではなく「未財務」と考える

私は「非財務」という言葉をあまり使いません。むしろ「未財務」だと思っています。人材育成、研究開発、知的財産、環境

対応。こうした取り組みは短期的には費用に見えるかもしれませんが、中長期では競争力を高め、新たな成長や収益を生み出す源泉になります。だから私は「非財務」ではなく、まだ財務価値として表れていない「未財務」と捉えています。問われるのは、その投資が将来どのような財務価値につながるのかという説明責任です。

私が経営をしていた頃も、「そんな投資は無駄だ」と言われることがありました。しかし、人材も技術も知財も、一朝一夕には育ちません。私は、研究開発・知的財産・事業が三位一体となって価値を創出する仕組みこそが、企業の持続的な成長を支える重要な基盤だと考えています。サステナビリティも外部要請への対応にとどめず、事業戦略そのものとして位置付けなければなりません。東レには長期経営方針「TORAY Challenges 2035」があります。ありがたい姿から逆算し、社会価値と経済的価値をともに高める。その道筋を経営陣と徹底的に議論し、東レの挑戦を後押ししていきたいと思っています。

ガバナンス委員長に就任されました。

東レのガバナンス強化に向け、
どのような役割を果たしたいと考えていますか

徹底的に議論し、納得したら全力で支える

私はガバナンスに唯一の正解はないと思っています。大切なのは、制度やルールに形式的に合わせるのではなく、東レがどんな会社を目指し、その実現のためにどのようなガバナンスが必要なのかを考え続けることです。

今回、ガバナンス委員長を拝命した際にも、「徹底的に議論しましょう」と申し上げました。私は、反対すること自体を目的に社外取締役を務めるつもりはありません。一方で、経営

に安易に同調するのではなく、納得できない点については率直に意見を述べ、とことん議論する。それが社外取締役の重要な役割だと思っています。一方で、議論を尽くし、方向性に納得したのであれば、その挑戦を全力で支えることも同じくらい重要です。社外取締役は経営のブレーキ役ではありません。企業価値向上につながる挑戦であれば、その実現を支えることも社外取締役の責務です。私は、コーポレートガバナンス・コードへの適合そのものを目的とするのではなく、東レらしいガバナンスのあり方を追求したいと考えています。

最後に一言お願いします

第一線の挑戦が未来をつくる

私は「組織の末端」という言葉が好きではありません。研究開発や生産、営業の現場で汗を流している人たちは「末端」ではなく「第一線」です。その一人ひとりの力が価値を生み出し、お客様の信頼を築き、会社の成長を支えています。経営の役割は、その力を最大限発揮できる環境をつくることだと思っています。

東レには世界トップクラスの技術力があります。さらに、次の素材や市場を生み出そうとする開拓者精神も受け継がれています。経営陣や社員の皆さんと対話する中で、その文化を強く実感するとともに、東レの将来に大きな可能性を確信しています。第一線で働く皆さんの力、そして仲間とともに未来を切り拓こうとする企業文化こそ、東レの大きな強みです。これまでの100年間の歴史を紡ぎ、その強みを更なる成長につなげられるよう、社外取締役として率直な提言を行い、東レの企業価値向上に貢献したいと思っています。



新たな成長ステージへ向け リスクと機会を見極める

社外取締役
上田 英志

これまでのご経験について教えてください

素材には社会を変える力がある。その信念を貫く東レ

私はこれまで経済産業省、日本化学繊維協会、日本繊維産業連盟、東京ガスグループなどで、産業政策や素材産業の発展に携わってきました。私が東レと深く関わるようになったのは、日本化学繊維協会や日本繊維産業連盟に在籍していた頃です。経済連携協定への対応や環境問題への取り組みなど、業界共通の課題について東レの皆さんと議論を重ね、国際会議にも数多くご一緒しました。

そうした中で強く感じたのは、「素材には社会を変える力がある」という信念をこれほど強く持ち続けている会社は他にない、ということです。実際、高機能繊維や炭素繊維複合材料、RO膜をはじめとする技術は、人々の暮らしや社会課題の解決に大きく貢献しています。

また、アジア化学繊維産業会議や日中韓繊維産業協力会議などの国際会議では、東レのトップの発言に各国の関係者が耳をそばだてて聞き入る姿を何度も見てきました。東レは日本を代表する企業であると同時に、世界の素材産業をリードする存在として見られているからです。そのような会社の発展に、社外取締役として貢献できることを光栄に思います。

東レに対する期待をお聞かせください

長期視点で成長市場への布石を打つ

日本の繊維産業は長らく、高品質な素材を生み出しながらも、最終製品における付加価値の取り分が小さいという課題を抱えています。そのような状況に対し、東レが高機能製品の開発を通じて素材の価値向上に取り組んできたことは、自社のみならず、サプライチェーン全体の競争力向上にもつながると考えています。

一方で、世界の繊維市場には今後も大きな成長余地があります。特に、インドの力強い成長は今後も続くと予想しますし、アフリカ市場も中長期的に大きな可能性を秘めています。こうした市場動向を踏まえ、5年後、10年後、その先を視野に入れた戦略的な布石を打っていくことが重要です。

取締役会としても、長期視点で市場戦略を議論する必要があると考えています。

また、環境・サステナビリティへの対応も重要性を増しています。例えば、私が化学繊維協会に在籍していた頃、マイクロプラスチックが社会問題化し、衣料品等の洗濯時に発生するマイクロプラスチックの排出量測定方法をISOの国際規格として整備する取り組みを開始しました。実際に規格化さ



れたのは2023年ですが、その過程では業界の方向性づくりを主導した東レのリーダーシップが大きな役割を果たしたと認識しています。東レには今後も業界のリーダーとして、日本の繊維産業の発展を牽引することが求められると考えています。



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

バフォーマンス
その他情報

IGNITION 2028をどのように評価していますか

技術の価値を市場に伝え、正当に評価される企業へ

IGNITION 2028は高く評価しています。ROIC経営を掲げて、市場と対話することが今や不可欠だと思います。「素材には社会を変える力がある」という考え方は極めて重要ですが、その価値は市場や社会に認められて初めて実現するものです。優れた技術を持っているだけでは企業価値向上にはつながりません。需要家や消費者に価値が理解され、その対価として適正な価格が受け入れられてこそ、その技術は世の中で広く活用されるようになります。

その意味で、東レが取り組む戦略的プライシングは非常に重要な施策です。日本の素材産業は世界トップレベルの技術力と品質を持ちながら、その価値を十分に価格へ反映できていなかった面があります。東レがその改革に挑むことは、自社だけでなく日本の素材産業全体にとっても意義のある取り組みだと思います。

社外取締役としてどのような貢献をお考えですか

外部視点と政策知見で東レの持続的成長を支える

IGNITION 2028やROIC経営の着実な実行を監督するとともに、その妥当性について率直な提言を行い、外部の視点から課題や改善の方向性を示していきたいと考えています。また、企業活動では、思いがけない事故や自然災害に遭遇する可能性があり、さらに今やどの企業もサイバー攻撃によって甚大な被害を受けるリスクがありますので、危機管理の観点から監督することも重要な役割と認識しています。私自身は、経済産業省で貿易管理部長を務め、機微技術の流出防止

に携わりました。平時から十分な備えを整えることはもちろん、突発的なリスクに直面した場合にも迅速かつ適切に対応し、ステークホルダーに対して責任ある説明を果たせる体制になっているか、そこもしっかりと監督していきたいと考えています。

経済安全保障の重要性が高まる中、輸出管理や技術管理の強化が求められる一方で、これに関わる領域で新たな事業機会も生まれています。こうした政策動向を踏まえ、リスクと機会の双方を伝えていくことも私が果たすべき役割の一つだと思っています。さらに、エネルギーや環境への対応は企業価値を左右する重要な経営課題です。市場や社会、消費者の評価においても、その重要性はますます高まっています。経済産業省やその後の職務で培った経験を生かし、これらの動向についての確かな示唆を行うことで、東レの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

外部環境の変化で注目していることは何ですか

AIの波を捉えられるかが未来を左右する

現在、人類は新たな産業革命の時代を迎えており、その中心にあるのがAIです。私はAIが素材産業においても間違いなくゲームチェンジャーになると考えています。中国ではすでにAIの社会実装が急速に進んでおり、素材開発でもマテリアルズ・インフォマティクスを活用によって研究開発のスピードや効率性は飛躍的に向上していくでしょう。東レがこうしたAI革命の波を捉えられるかどうかは、中長期的な成長を左右する重要なポイントだと思います。

ただし、これを脅威というよりも大きなチャンスと捉えるべきです。例えば、AIやロボティクスの普及は、人工筋肉等のア



クチュエーション機能材料の市場創出につながります。ここは、日本の繊維産業が長年培ってきた技術が活躍する大きなチャンスに繋がる可能性があると考えています。また、宇宙産業の本格的な成長も見込まれます。航空機分野で実績を築いてきた炭素繊維複合材料が、宇宙という新たな市場でどのような価値を発揮していくのか、大いに期待しています。

最後に一言お願いします

フルスイングできる会社であってほしい

東レが掲げる「フルスイング」という言葉に私も大いに賛成です。東レには世界に誇れる技術があります。その製品には、社員の皆さんが思っているよりも、ずっと高い評価を世界中から受けるだけの価値があります。東レには物事を徹底的に考え抜き、粘り強くやり抜く文化があります。その強みを大切にしながら、新しい領域への挑戦をこれまで以上に加速してほしいと思います。社外取締役として私も率直な提言を続け、リスクと機会の両面を見極めながら、東レが次の成長ステージへ飛躍するために力を尽くしていきます。



社外取締役メッセージ



社外取締役
原山 優子

Q1: 東レの取締役会について、2023年の就任からどのような変化を感じていますか？また、ご自身が社外取締役としてどのような観点から発言・提言を行っているかお聞かせください。

2023年の就任から、取締役会の構成、中でも社外取締役の顔ぶれは大きく変化しました。初代社外取締役として重責を担われた伊藤さん、科学技術の軸を埋め込まれた野依さんから、次の新たな軸へと構成がシフトし、女性社外取締役も2名となりました。

私自身は、地政学的な視点も踏まえ、科学技術イノベーション政策の国際的な動向、中でも欧州の規制、米国の政策、AIガバナンスの潮流を汲みながら発言・提言しています。あわせて、社内でも当たり前とされてきたことを、改めて見つめ直すきっかけを作ることを心がけています。

Q2: 中期経営課題“IGNITION 2028”の策定にあたり、社外取締役としてどのような関与・提言をされましたか？また、重点課題としているイノベーション創出について、ご専門領域での知見を踏まえて、執行に対する期待やご助言があればお聞かせください。

IGNITION 2028については、構想の段階から議論に加わり、共創のプロセスであったと認識しています。創立100年の節目を経た今、この中期経営課題が次の飛躍への足がかりとなることを期待しています。目指す姿“*Weaving Science into Society*”は、象徴的でありながら実質的な意味を併せ持つ言葉です。科学技術イノベーション政策やScience, Technology and Societyを教育・研究の軸としてきた私にとって、親和性の高い理念だと感じています。

Q3: 外部の視点から見た東レの強みと課題をどのように認識されていますか？中長期的な企業価値向上に向けて、今後、取締役会として特に注力すべき点や議論すべき点についてご意見をお聞かせください。

不確実性が高まる時代には、予期せぬ事態に柔軟に対応する力を育むことが何より肝心です。マネジメントにおいても、過去に蓄積してきた手法にこだわらず、新たな発想を取り入れる姿勢が求められます。グローバルな経営戦略を持ちつつ、それぞれの地域が持つ特性や固有の価値を最大限に引き出し、そこから学びとる努力を惜しまないことが大切です。これまでとは異なる視点や方法を採用入れることで、思いがけない発見や革新が生まれます。その橋渡しに貢献したいと考えています。



社外取締役
イネステーラー 章子

Q1: 社外取締役に就任されて1年となります。この1年でのご自身の活動や、取締役会においてどのような観点で発言・提言を行ってきたかお聞かせください。

東レはグローバル企業であり、最先端テクノロジーを有する企業ですが、PBRが1倍近辺に留まっており、その資産価値が時価総額に反映されていない事が課題だと考えています。

取締役会では、いかに時価総額を上げるポテンシャルがあるかについて主に発言してきました。具体的には、事業が多様な中で、事業が縦割りになっていないか、無駄がないか、顧客目線の発信になっているのか、どの国に重点的に投資して成長させるのか、戦略の発信方法は効果的かなど、グローバル市場における事業戦略性についてです。また、事業数が多く投資家にとって分かりづらいといった課題提起も行っています。

Q2: IGNITION 2028策定にあたっての取締役会での議論や、今後IGNITION 2028を実行していく上で取締役会としてどのような後押しが必要と考えているかについてお聞かせください。

IGNITION 2028の実効性を高めるためには、設定した目標を上回る水準で推進する事が求められると思います。そのためには計画の進捗を定期的にモニタリングすることが必要ですし、達成状況に応じて機動的な軌道修正を促していくことが重要と考えています。また、どこかの事業で特殊要因によって計画達成が困難となるリスクを早期に把握するとともに、例えば他事業での補完といったリカバリー策について、継続的に議論することが必要と考えます。

Q3: 外部の視点から見た東レの強みと課題をどのように認識されていますか？中長期的な企業価値向上に向けて、今後、取締役会として特に注力すべき点や議論すべき点についてご意見をお聞かせください。

世界市場において、何の技術と事業で世界一を極めていくかという戦略のための議論と外へ向けた打ち出しが必要です。事業の整理も必要と思われます。さらに、その分野が世界のエコシステムに貢献し、利益もしっかり確保できるビジネス構造をどう構築できるかが重要です。国内の株主数の減少も課題として認識していますが、これらの議論を深め、継続的に発信していくことが、日本の投資家はもとより、海外の有力投資家からも理解と共感を得る鍵になると考えています。



コンプライアンス

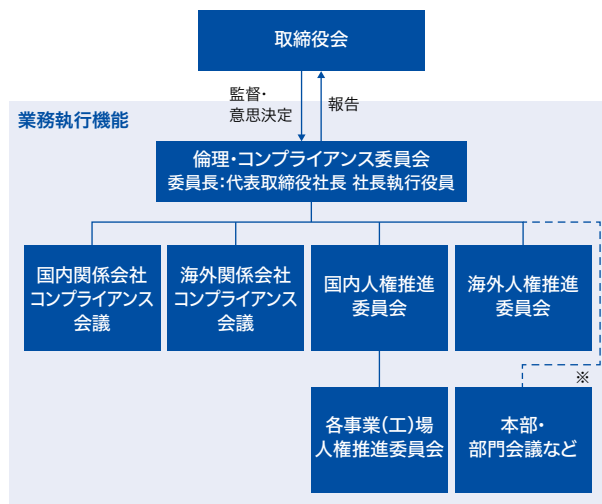
基本的な考え方

東レグループは、企業理念のもと、革新技术と先端素材を活用して世界が直面する重要課題の解決に取り組むことで、社会への貢献を実現しています。そのためには、様々なステークホルダーとの信頼関係を構築し、維持することが不可欠です。そこで、経営トップがコンプライアンスを最優先課題として自ら率先して取り組むとともに、グループ内はもちろん、サプライヤーに対しても倫理・コンプライアンスの推進を求めています。なお、ここでいう「倫理・コンプライアンス」とは、法令や通達等の要求事項にとどまらず、社会規範や社内規程を含む、企業活動上遵守すべき事項全般を指します。

倫理・コンプライアンス体制

東レ(株)は、全社的な倫理・コンプライアンス強化のため、社長を委員長、執行役員及び労働組合委員長を委員とする「倫理・コンプライアンス委員会」を設置し、労使が連携して、倫理・コンプライアンスに関する方針の審議や対策の協議を行っています。同委員会は年2回開催され、倫理・コンプライアンス活動の実績や活動計画・進捗状況について審議・協議しています。併せて、コンプライアンス月間等の個別施策についても検討し、活動の充実を図っています。

国内外関係会社については、同委員会の下部組織として「国内関係会社コンプライアンス会議」及び「海外関係会社コンプライアンス会議」を設置し、各社、各国・地域でのコンプライアンス活動を検討・推進しています。



※東京・大阪以外の各事業(工)場では「事業(工)場CSR・法令遵守委員会」を設置しています。

「ミッションBEAR」活動によるグループ横断の取り組み

東レグループでは、2018年度より「正しいことを正しくやる、強い心」というコンプライアンス・スローガンを掲げています。「ミッションBEAR」活動は、このスローガンの考え方に基づき、役員・社員一人ひとりが「強い心 – strong heart (integrity)」の意味を理解し、どのようにコンプライアンス活動に取り組むかを自ら考え実践することを目的とした、グループ横断の取り組みです。本活動では、その指針となる特に重要なポイントを、4つのコンプライアンス行動プリンシプル(B.E.A.R.)として策定し、倫理・コンプライアンスの実効性向上に向けた取り組みを推進しています。

コンプライアンス行動プリンシプル(B.E.A.R.)

- B**: Be fair, be honest and have integrity
(フェア、正直、そして強い心)
- E**: Encourage respect and communication
(リスペクトとコミュニケーション)
- A**: Adopt a “genba” approach – Look to the facts!
(現場主義)
- R**: Responsibility as a member of our excellent company
(エクセレントカンパニーの一員としての責任)



本活動では、東レグループ各社及び東レ(株)の本部・部門長が、それぞれの事業内容やリスク特性を踏まえたコンプライアンスに関する宣言を策定しています。また、各社・各部署の自主性を尊重し、画一的な対応にとどまらない事業実態に即した取り組みを重視しています。活動状況については定期的にフォローアップを行うとともに、グループ全体で優良事例を共有し、「強い心」を中核とした企業文化の醸成に取り組んでいます。2025年度は、コンプライアンス強化月間の取り組みや意識アンケート結果の共有・分析を通じて、グループ全体の意識向上と継続的な改善を図りました。



倫理・コンプライアンス教育の取り組み

東レ(株)は、グループ全体に対し、業務と密接に関連する国内外の重要法令やコンプライアンス情報を継続的に発信するとともに、日常業務に即した倫理・コンプライアンス意識の定着と、不正・違反リスクの低減に取り組んでいます。

毎年10月には、コンプライアンス強化月間「BEAR MONTH」をグループ全体で実施し、大矢社長によるコンプライアンスメッセージをはじめとしたトップコミットメントの発信や多様な教育・啓発施策を通じて、健全で透明性の高い企業風土の醸成に努めています。さらに、「正しいことを正しくやる」ための判断基準を身につけ、主体的に行動できる社員の育成を目的として、2012年度より全社員(嘱託社員、パート社員、派遣社員を含む)を対象に「倫理・コンプライアンスeラーニング」を実施しています。また、コンプライアンス意識調査(BEARアンケート)を年1回実施し、その結果を各社・各本部・各部門へフィードバックすることで、グループ全体の意識向上と継続的な改善に役立てています。

加えて、業績評価の基準として「安全・CSR・品質保証・コンプライアンス」に関する項目を設けています。これらの項目について半期ごとに実績確認とフィードバックを行うことで、従業員一人ひとりへの意識と行動の定着を図っています。

サステナビリティ目標(対象範囲:東レグループ)

	2025年度実績	2026-2028年度目標
重大な法令・通達違反件数	0件	0件
法務内部監査実施率	100%	100%
法令・コンプライアンス教育実施率	100%	100%

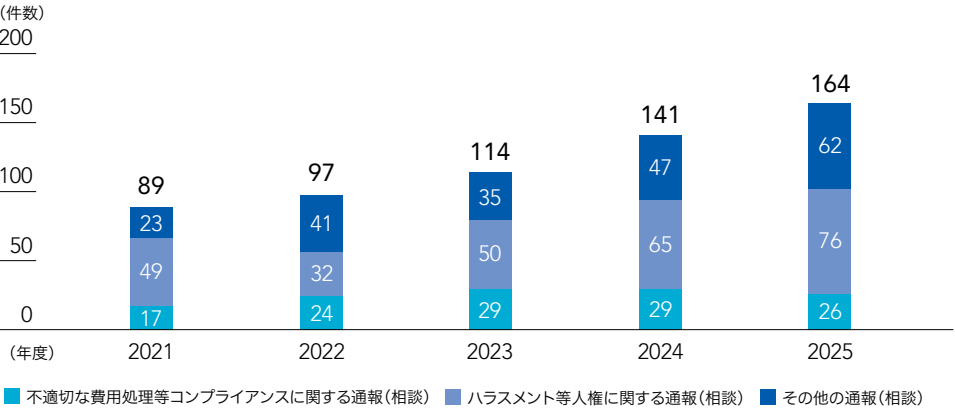
第6回 GLCMの開催(東レ(株))

2026年3月に「Global Legal and Compliance Meeting(GLCM)」を開催しました。GLCMは2016年から定期的に開催しており、本会議はコロナ禍を経て6回目の開催となりました。当日は、世界各国の東レグループ各社から法務・コンプライアンス担当者34名(10社、うち2名はオンライン参加)が参加し、各国・各地域特有のリーガルリスクやミッションBEAR活動の取り組み状況について情報共有と意見交換を行いました。



内部通報制度の整備と運用

東レ(株)では、2003年度に内部通報制度「企業倫理・法令遵守ヘルプライン」を構築し、2010年度以降は対象を国内関係会社に拡大して運用しています。通報(相談)者に不利益が生じないよう細心の注意を払いながら事実関係を調査し、是正や再発防止策を講じるとともに、就業規則等の社内規則に基づき適切な措置を実施しています。2025年度は、東レグループ全体で164件の内部通報(相談)がありました。



内部通報(相談)のうち懲戒処分件数(2025年度・東レグループ)

区分	件数
懲戒処分合計	25
不適切な費用処理等	7
人権・ハラスメント	12
その他	6
懲戒処分のうち、利益相反、競争法(独占禁止法)違反、汚職または贈収賄、お客様のプライバシーデータ、及びインサイダー取引・マネーロンダリングに関するもの	0

品質保証・製品安全への取り組み

品質保証コンプライアンスの強化

東レグループでは、グループ全体の品質保証コンプライアンス強化のため、主に次の5つの課題に取り組んでいます。

品質保証に関する監査の実施率

目標 **100%** | 実績 **100%**
2025年度：東レグループ

1. 『品質保証体制のあるべき姿』のガイドラインに基づいた品質保証体制の実現

東レ(株)及び国内外関係会社は、各部署が品質保証体制強化に向けて担うべき役割を規定した『品質保証体制のあるべき姿』のガイドラインに準じた品質保証体制を構築し、お客様の要求を確実に満たす品質保証力の維持・強化を図っています。

2. 監査機能強化による東レグループ全体の品質保証力のレベル向上

東レ(株)の各事業を担当するそれぞれの品質保証部署による国内外関係会社の監査、品質保証副本部長・品質保証企画管理部による各品質保証部署の監査、各品質保証部署の相互監査等を確実に実施することにより、東レグループ全体の品質保証力のレベルアップを図っています。

3. 不正をしない人づくりと職場風土の醸成

2020年度より、毎年11月の「品質月間」に合わせて東レグループでも11月を品質保証強化月間と定め、品質保証コンプライアンス教育を実施しています。東レ(株)及び国内外関係会社へ教育資料を提供することにより、各部署・各社が主体的に教育を進めています。(2025年度受講者:26,054人)

4. 品質(保証)に関するお客様との契約の適正化

契約時の指針を定めた品質保証に関する契約のガイドラインに基づき、契約の総点検・見直し・適正化の取り組みを東レ(株)及び国内外関係会社に展開し、継続して取り組みを推進しています。

5. 不正をさせない品質データ管理システムの整備

測定自動化、測定データの自動転送、検査成績書の自動発行等、極力人手が介在しないデータ管理システムの構築を東レ(株)及び国内外関係会社にて進めています。

製品安全性審査体制の強化

東レグループでは、全製品を対象に製品安全性審査を実施しています。本審査は、安全性に関するリスクを網羅的に洗い出し、使用者の安全が確保できるレベルまで適切な対応が講じられているか確認することを目的としています。審査では、製品本体の安全性に加え、安全データシート(SDS)、表示ラベル、取扱説明書等、お客様に提供する情報の妥当性、さらに製品が地球環境に与える影響についても確認しています。

特に、新規性が高いものや、安全性の観点で大きな変更がある製品については、製品安全性審査会を開催し、専門知識を有する中立的な立場の審査委員による安全性確認を行う仕組みとしています。また、新たに関係会社が設立された場合には、速やかに製品安全体制を構築し、製品安全性審査を実施しています。

製品事故件数

(消費生活用製品安全法に関するもの)

目標 **0件** | 実績 **0件**
2025年度：東レグループ

品質保証・製品安全教育

東レグループでは、11月の品質保証強化月間に、品質データの取り扱いや認証関連業務に携わる全従業員を対象として、品質保証コンプライアンス教育を実施しています。さらに、東レ(株)及び国内外関係会社の新任部課長層を対象とした品質保証・製品安全教育、全社技術研修における品質保証・製品安全活動に関する教育、実務担当者への品質管理教育を通じて、品質保証・製品安全活動の周知徹底及び品質管理能力の向上を図っています。また、2013年度からは、東レ(株)及び国内外関係会社において、製品安全に関する一般教育、事業固有教育、自社ルール教育を継続的に実施しています。

品質保証コンプライアンス教育の実施(人数・%)

目標 **100%** | 実績 **100%**
2025年度：東レグループ

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

東レグループでは、周辺環境の変化により急速に顕在化するリスクへの対応や、危機発生時の迅速な対応を図るため、専任組織を設置し、取締役会及びトップマネジメントと緊密な意思疎通を行い、経営戦略の一環としてリスクマネジメントを推進しています。

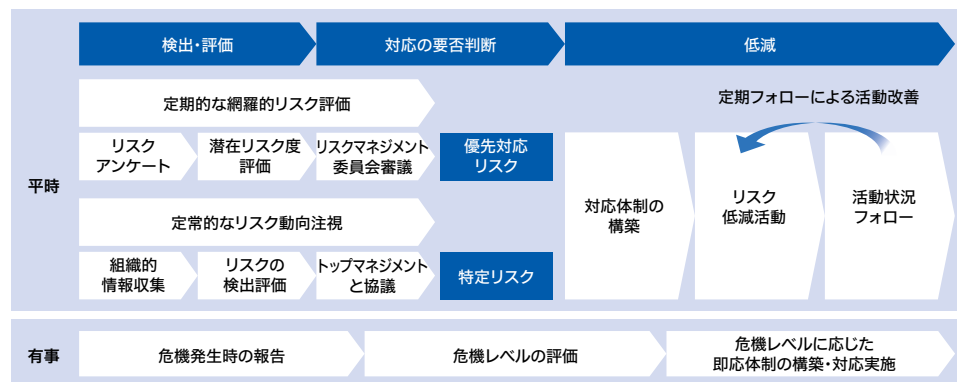
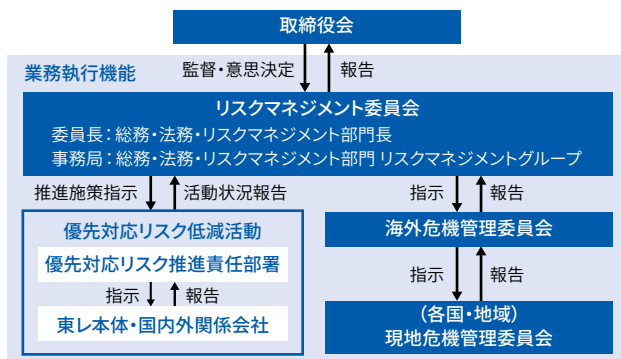
東レグループ全体のリスクマネジメントを推進するための審議・協議・情報共有機関として、総務・法務・リスクマネジメント部門長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置しています。同委員会では、定期的なリスクマネジメントとして「東レグループ優先対応リスク」の低減を主な活動としています。また、下部組織として海外危機管理委員会及び現地危機管理委員会を設置し、平時には社員の海外渡航管理や海外リスクの情報収集を行い、有事の際には社員の安全確保に向けた対応等を実施します。

リスクマネジメント活動プロセス

東レグループでは、平時のリスク管理として、「優先対応リスク」と「特定リスク」を管理するPDCAサイクルを構築し、東レ(株)監査部が半期ごとにモニタリングを実施しています。

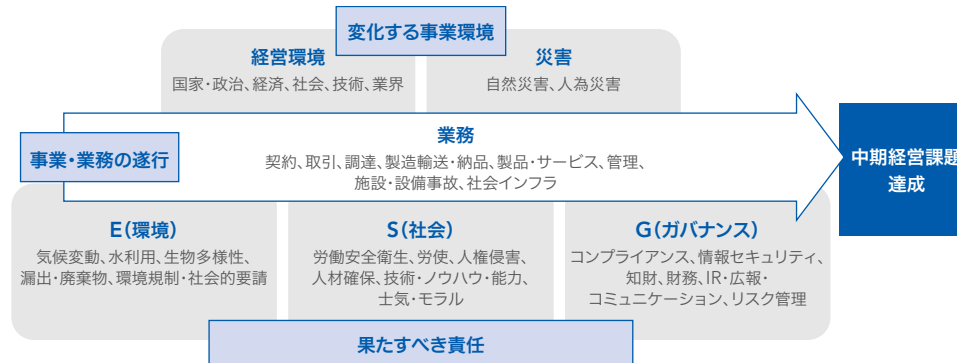
「優先対応リスク」は、中期経営課題の策定に合わせて3年ごとに、網羅的に洗い出したリスクを評価した上で、影響度及び切迫度が高く、全社的な対応が必要と判断したものを設定しています。各リスクについては、推進責任部署が重点的にリスク低減を図っています。一方、「特定リスク」は、専任部署が国内外のリスク動向を定常的に注視し、調査・分析を行った上で、経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクを検出・評価し、トップマネジメントと協議して設定しています。「特定リスク」は短期間で発現したリスクへの対応が可能であり、3年を1期とする「優先対応リスク」と補完関係にあります。

リスクマネジメント委員会体制



リスクの洗い出し・評価

2025年に第7期となる「優先対応リスク」の洗い出し・評価を実施しました。東レグループ全体を対象に、2026～2028年度の中期経営課題の達成を阻害する可能性のあるリスクの洗い出し・評価を主目的として、「経営環境」「災害」「業務」「E(環境)」「S(社会)」「G(ガバナンス)」の6区分で整理した110項目について、影響度や切迫性、対策状況等を把握するためのアンケート調査を行いました。その結果を集約・分析の上、リスク関係部署及び経営層を対象にリスク認識・課題や対処についてディスカッションを実施しました。アンケート分析とディスカッションで得られた情報を総合し、「優先対応リスク案」を取りまとめ、リスクマネジメント委員会での審議を経て決定しました。



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス
その他情報

優先対応リスク

第7期の優先対応リスクとして、下記2テーマを推進しています。

① 製品供給途絶リスク

リスク概要

原油価格動静等の市況面、資源保有国の政情等の地政学面、気候変動等の環境面や人権等の社会面の混乱に伴う、生産に必要な原材料・部材等の調達逼迫、取引先からのフォースマジュール条項の発動の顕在化により、以下のリスクが高まる可能性があります。

- 原燃料の調達困難を契機とした安定した数量・品質の製品供給困難
- 東レグループの製品供給途絶に伴う最終製品メーカーの事業継続困難
- 供給契約の債務不履行に伴う賠償責任の発生等

対応

東レグループは社会生活上の必需品や、企業の事業戦略上の重要製品の製造に不可欠な素材を安定的に供給する社会的責任・使命を有しているという認識のもと、製品供給途絶リスクを第6期(2023-2025年度)「優先対応リスク」に設定してサプライチェーンにおける脆弱性の分析を行い、原材料における複数購買化やレシピ変更、在庫備蓄化等のリスク低減策を実行してきました。

2026年度以降も、東レグループ全体でリスク低減を一層強化するため、本テーマを引き続き「優先対応リスク」と位置付けて対策を拡充しています。全社横断的な推進体制のもと、これまでに蓄積してきたリスク低減に関するノウハウをグループ全体で共有し、製品供給の継続性の更なる強靱化に取り組んでいます。

② サイバー攻撃による事業活動停止リスク

リスク概要

サイバー攻撃は高度化・巧妙化が進み、特に製造業を標的とした攻撃が増加しています。攻撃を受けた企業の中には、基幹システム・生産設備の停止や機密情報・個人情報の漏洩等が発生し、事業活動の停止に至るケースが確認されています。東レグループにおいても、同様の事象が発生した場合、事業活動への影響が生じるリスクがあります。

対応

東レグループが事業活動を行う上で、情報システム及び情報ネットワークは欠くことのできない基盤であり、構築・運用にあたっては十分なセキュリティの確保に努めております。東レグループでは情報セキュリティを重要な経営課題と位置付け、「東レグループ情報セキュリティ基本方針」を定め、「東レグループ情報セキュリティ推進委員会」が統括してグループ全体のリスク状況を把握しています。その上で、グループ共通のセキュリティ管理基準の策定・運用や、定期的なセキュリティ診断及びモニタリングを通じて、情報セキュリティの維持・向上を図っています。さらに、サイバー攻撃による事業活動停止リスクの低減に向け、東レグループ及びサプライチェーン全体で対策を強化しています。

関係会社の情報セキュリティ評価／
リスク低減の実施率(社数・%)

目標 **100%** | 実績 **82%**

2025年度：東レグループ

優先対応リスク以外の主要なリスク

優先対応リスクのほか、東レグループにおいて影響が大きいと評価している主要なリスクは以下のとおりです。これらのリスクについては、全社委員会や専門部署、事業本部等が中心となってリスク低減対応を推進しています。

- 製品の需要・市況の動向と事業計画に関わるリスク
- グローバル事業展開に関わるリスク
- 為替相場の変動、金利の変動に関わるリスク
- 気候変動、資源の枯渇、生態系の破壊等の環境課題に関わるリスク
- 自然災害・事故災害に関わるリスク
- 人材戦略リスク
- コンプライアンスに関わるリスク

※上記に関する「リスク概要」と「対応」は有価証券報告書(第145期)をご覧ください。

サプライチェーンの強靱化

東レグループは、品質や供給安定性に加え、倫理的で環境、社会、人権に配慮したサプライチェーン構築の推進を「東レグループサステナビリティ調達方針」において宣言しています。さらに、サプライヤーに遵守いただく具体的かつ詳細な行動指針として「東レグループサステナビリティ調達行動指針」を策定し、サプライチェーン全体でのサステナビリティの取り組みを推進しています。

様々な素材・製品を提供する東レグループがサステナビリティを推進していく上では、原材料・資材の調達や生産設備の管理等、サプライチェーンの上流における取り組みが重要になります。そのため、取引先選定における基準として「購買基本方針」及び「物流基本方針」を制定し、公正・公平な取引、品質向上、法令遵守、環境保全、人権尊重等の調達・物流における社会的責任に関する取り組みをグループ全体で推進しています。

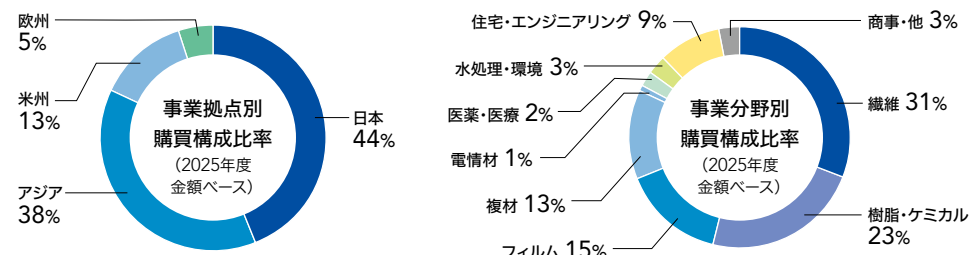
サプライチェーンにおける人権・環境デューデリジェンスの推進

東レグループでは、サプライチェーンにおける人権侵害や環境負荷等のリスクを特定・評価し、その予防や軽減に向けた対応を行うため、経済協力開発機構（OECD）の「責任ある企業行動のためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に基づき、人権・環境デューデリジェンスを実施しています。その基盤となる枠組みとして方針類を整備し、サプライチェーン全体を通じて人権尊重・環境保全の推進に取り組んでいます。主な方針類は以下の通りです。

区分	主な内容
人権	- 児童労働、強制労働、不当な低賃金労働の禁止 - サプライチェーン全体での人権尊重の推進
環境	- 地球の温暖化防止、リサイクルの推進 - サプライチェーン全体での森林破壊の停止や水使用量の削減など生物多様性への配慮
調達	サプライチェーン全体での人権尊重・環境保全の実践

サプライチェーンの購買構成

東レグループのサプライチェーンは、世界の様々な国や地域に広がっています。サプライヤーの業種は、総合商社・専門商社をはじめ、石油化学品、燃料、薬品、成形品、梱包資材、工作機械、精密装置、機械部品、材料加工メーカー等、多岐にわたります。購買にあたっては、環境や要求仕様に応じて、定常的な取引とスポット取引の双方を行っており、世界各国に拠点を持つ4,700社以上の一次サプライヤーから幅広く購買しています。



グローバルサステナビリティ調達リスクへの取り組み

東レグループでは、サステナビリティ調達リスクの低減に向けて、重要リスクの抽出・優先順位付けを行い、「安全・衛生」「人権・労働」「環境保全」を重点課題に設定しました。これに基づき、サプライヤー調査票や監査手順書を整備するとともに、国内外関係会社と連携して運用テストを実施し、調査・監査プロセスを構築しました。さらに、所在国・地域や業種等の観点から対象サプライヤーを選定し、2025年度までに高リスクと想定される主要サプライヤーへの調査を実施しました。

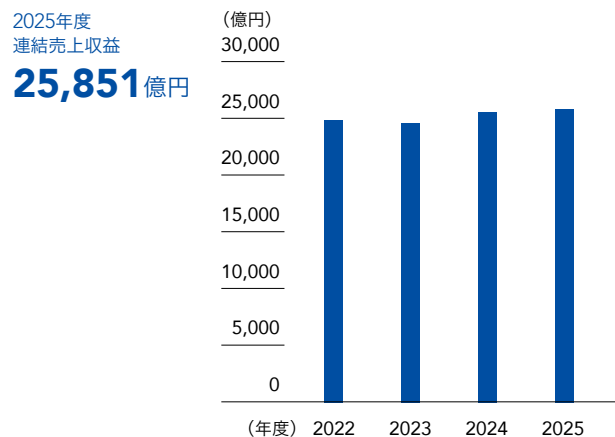
※サステナビリティ調達アンケートの評価結果と対応については、https://www.toray.co.jp/sustainability/principles/social/supply_chain/procurement.htmlをご覧ください。

サステナビリティ目標

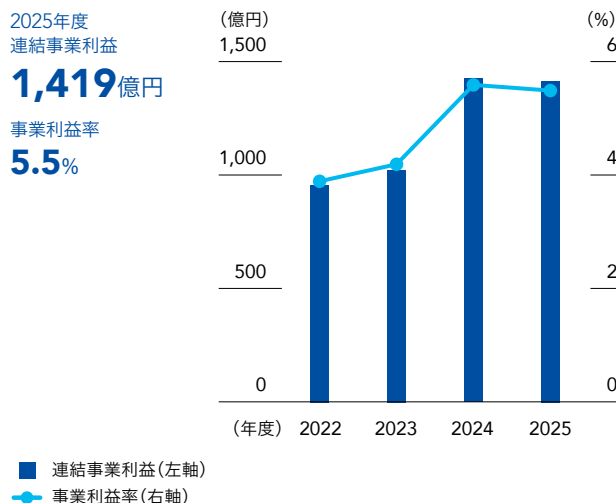
区分	2025年度実績	2026年度目標	2027年度目標	2028年度目標
東レグループサステナビリティ調達行動指針の同意確認比率	88.1%	2028年度 95%		
「安全・衛生」「人権・労働」「環境保全」リスクのデューデリジェンス実施比率	100%	70%	80%	90%
物流におけるCO ₂ 排出量原単位削減比率(前年度比)	2.6%	1%	1%	1%
重大なリスクの対策が完了した拠点比率	88.2%	90%	95%	100%

財務ハイライト

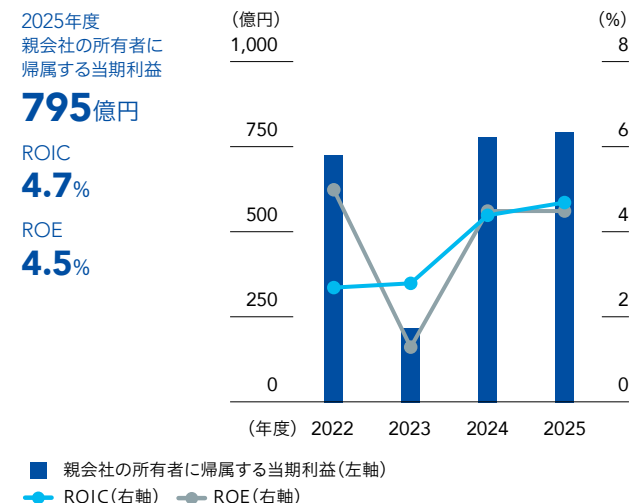
連結売上収益



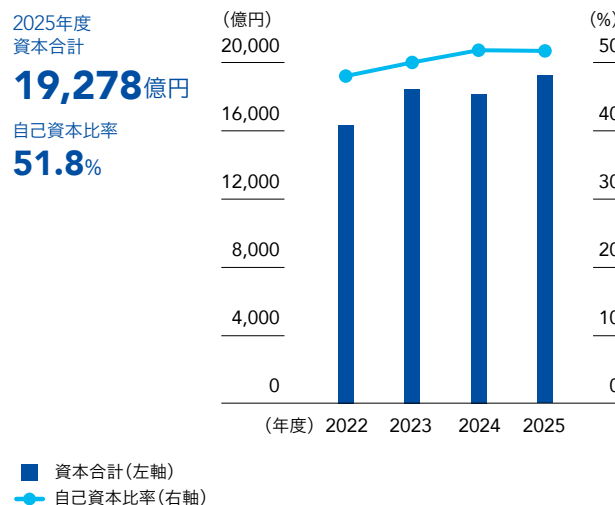
連結事業利益及び事業利益率



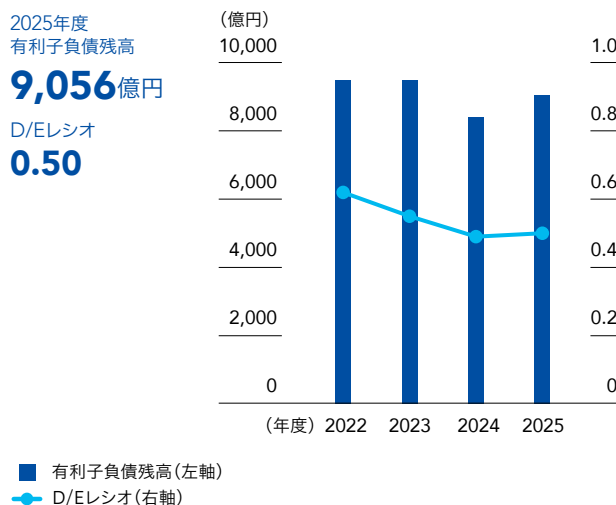
親会社の所有者に帰属する当期利益、ROIC及びROE



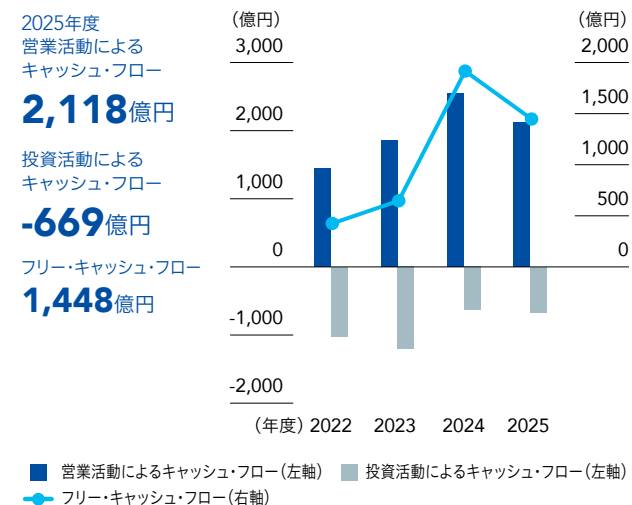
資本合計及び自己資本比率



有利子負債残高及びD/Eレシオ



キャッシュ・フロー



価値創造ストーリー

価値創造戦略

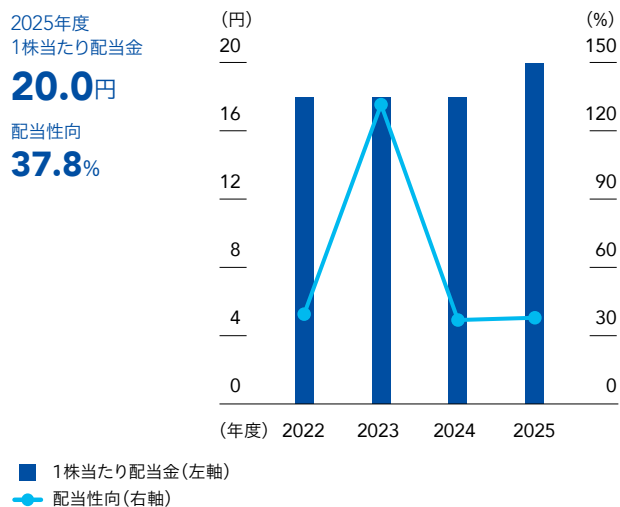
サステナビリティ

ガバナンス

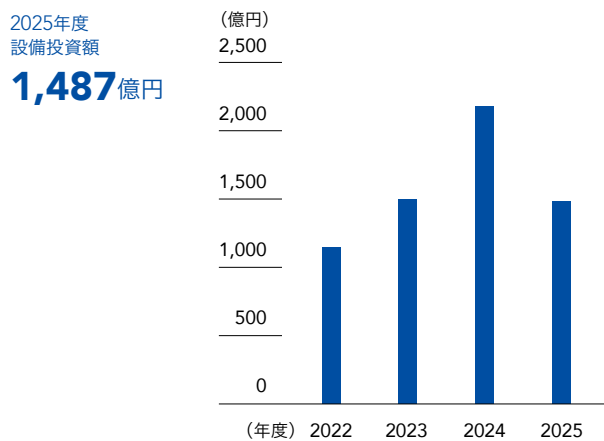
パフォーマンス
その他情報

財務ハイライト

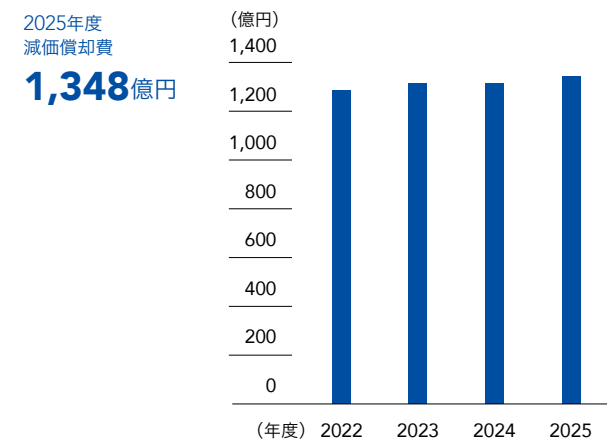
1株当たり配当金及び配当性向



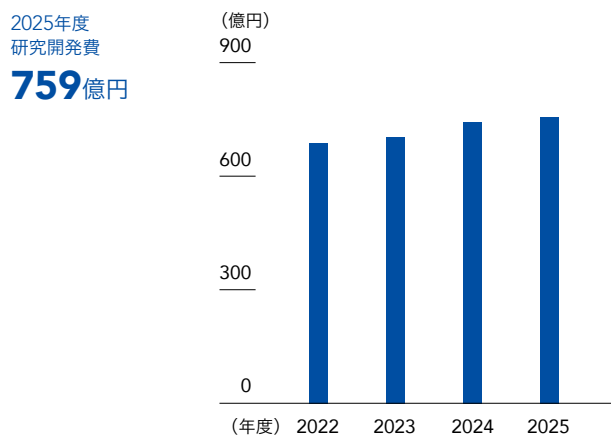
設備投資額



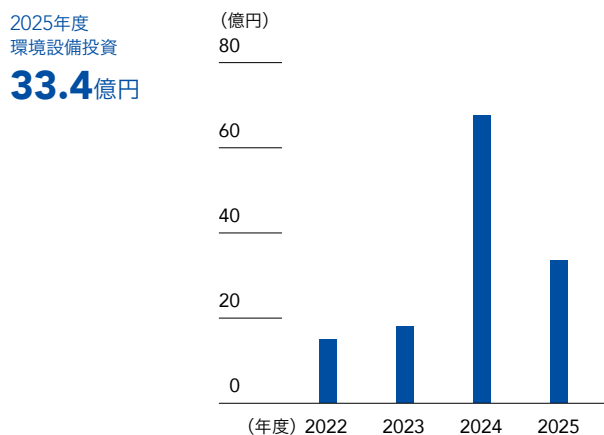
減価償却費



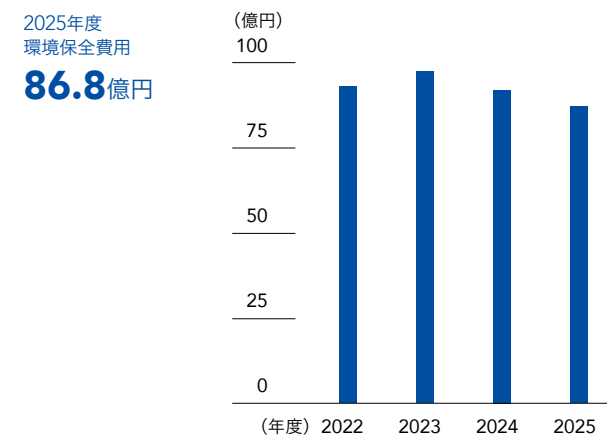
研究開発費



環境設備投資



環境保全費用



価値創造ストーリー

価値創造戦略

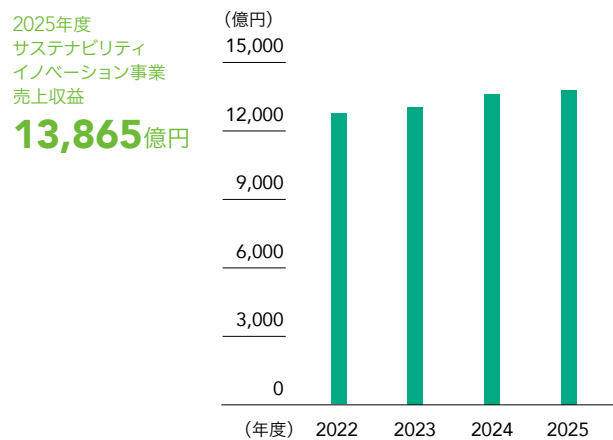
サステナビリティ

ガバナンス

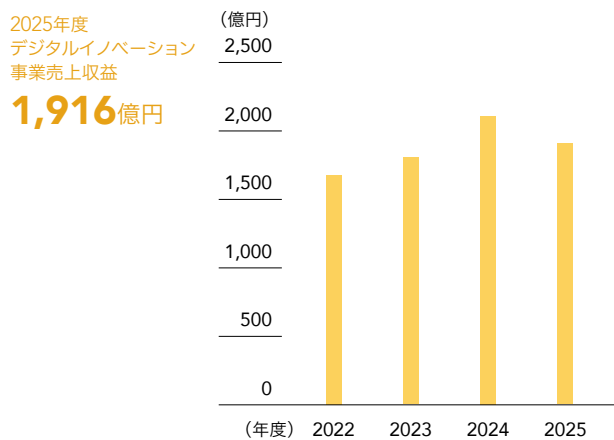
パフォーマンス・その他情報

非財務ハイライト

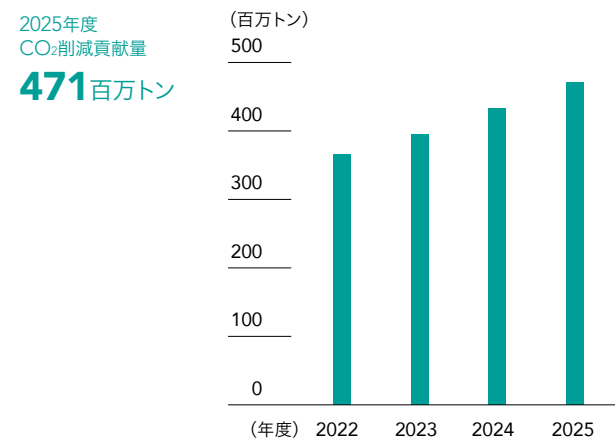
サステナビリティイノベーション事業売上収益



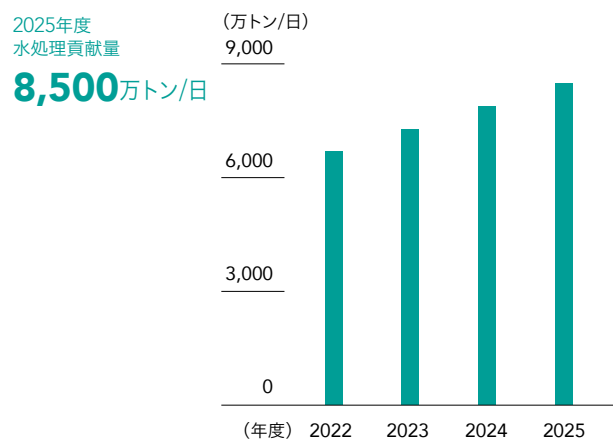
デジタルイノベーション事業売上収益



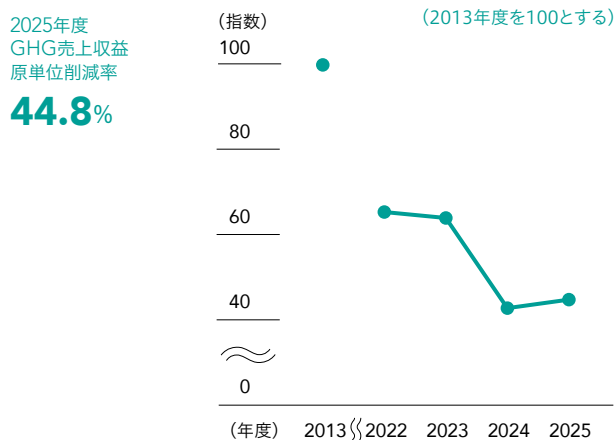
CO₂削減貢献量



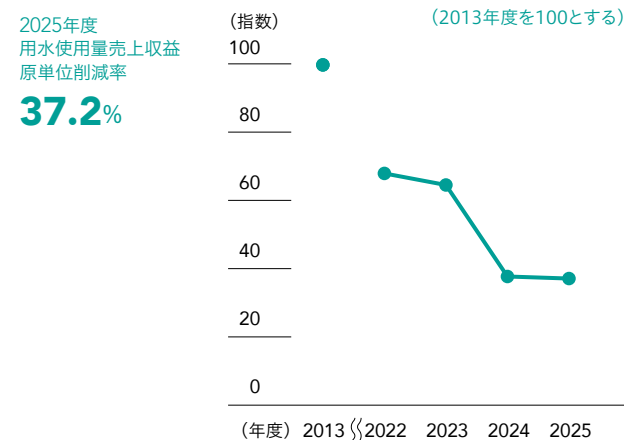
水処理貢献量



GHG売上高・売上収益原単位削減率 (対2013年度)



用水使用量売上高・売上収益原単位削減率 (対2013年度)



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

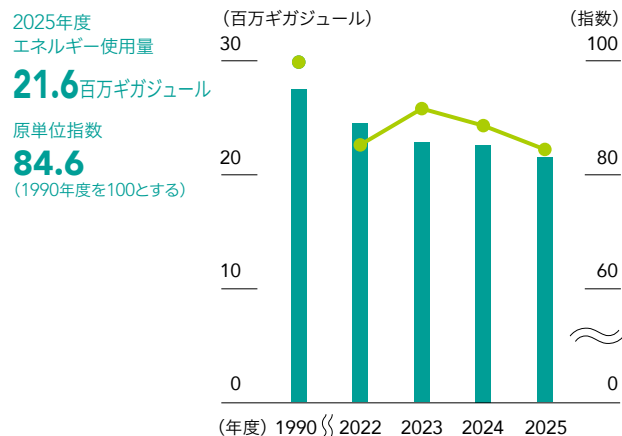
ガバナンス

パフォーマンス・その他情報

非財務ハイライト

エネルギー使用量*及び原単位指数

(対1990年度、東レ単体)

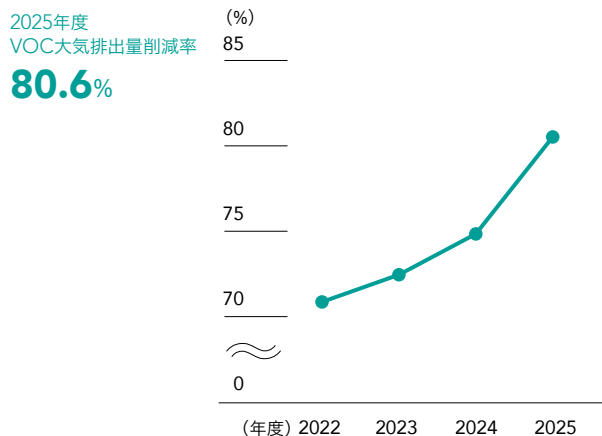


■ エネルギー使用量(左軸)
● 原単位(右軸)

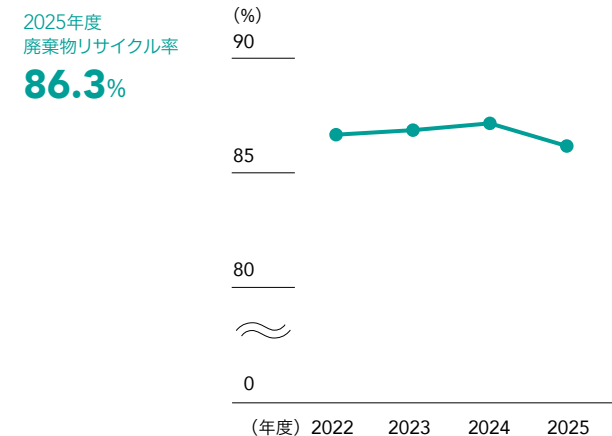
*本グラフのエネルギー使用量は、再生可能エネルギーを含んでいません

VOC大気排出量削減率

(対2000年度)

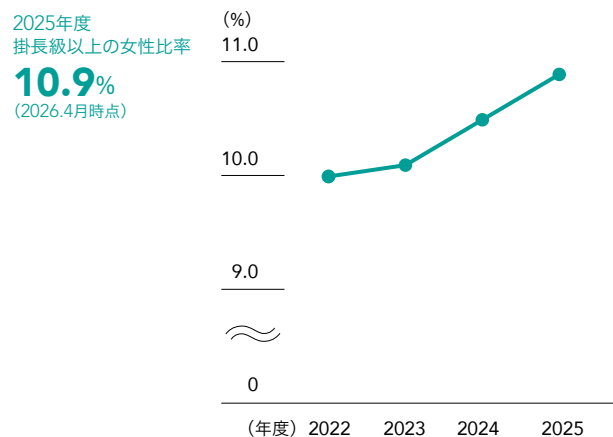


廃棄物リサイクル率

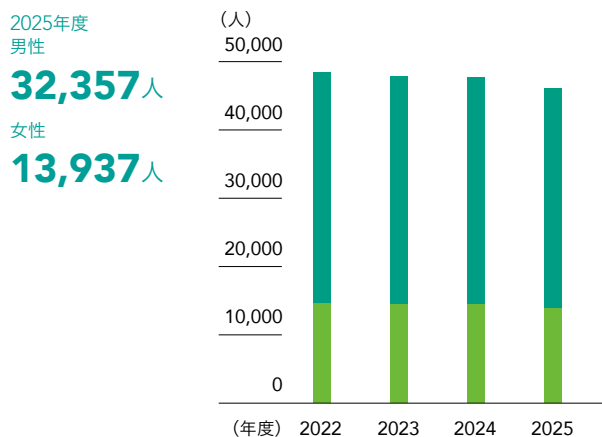


掛長級以上の女性比率

(東レ単体)



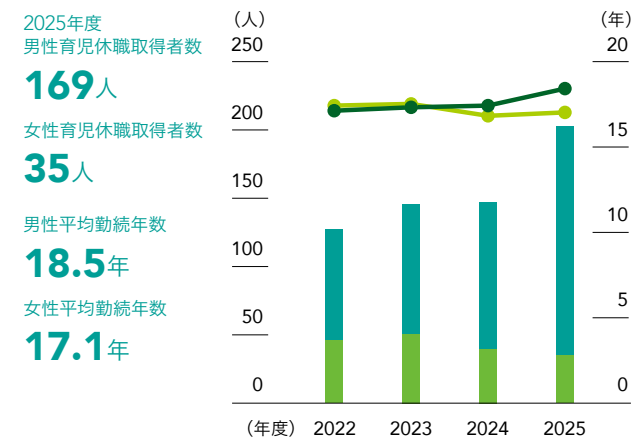
男女別従業員数



■ 男性
■ 女性

平均勤続年数及び育児休職取得者数

(東レ単体)



育児休職取得者数(左軸) ■ 男性 ■ 女性
平均勤続年数(右軸) ● 男性 ● 女性



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス・その他情報

2025年度セグメント別活動状況

セグメント	繊維	機能化成品	炭素繊維複合材料	水処理・ヘルスケア
実績概況	衣料用途は欧州市場の低迷や海外品との競争激化の影響が続いていますが、総じて堅調に推移しました。 産業用途は自動車用途をはじめ市況に停滞感がみられる中、コスト改善に努めました。	樹脂・ケミカル事業は、樹脂事業が自動車用途の市況低迷の影響を受けて伸び悩み、ケミカル事業も市況悪化の影響を受けました。 フィルム事業は、電子部品関連や車載用コンデンサ用途の需要が伸長しましたが、バッテリーセパレータフィルムの販売が低迷しました。 電子情報材料事業は、パワーインダクタ向け新製品の販売が伸長しましたが、有機EL関連材料・回路材料において中国でのパネル需要低迷及び競争激化の影響を受けました。	航空宇宙用途はサプライチェーンの在庫調整影響の緩和に伴い、大手顧客向けの販売は順調に回復しました。 スポーツ用途は、アウトドアレジャーの高級品の販売は堅調に推移しましたが、汎用品の在庫調整が継続しました。 一般産業用途は、圧力容器用途などで調整局面となり、風力発電翼用途も回復が遅れました。	水処理事業は、中東向けの逆浸透膜や国内のプラント建設事業が堅調に推移しましたが、中国の市況低迷や競争激化の影響を受けました。 医薬・医療事業は、血液透析用ダイアライザー及びカテーテル等の販売が伸び悩みましたが、高付加価値品へのシフト及びコスト削減に努めました。
業績(億円)	売上収益 10,511 (41%) 事業利益 680 (39%)	売上収益 8,944 (35%) 事業利益 563 (33%)	売上収益 3,001 (12%) 事業利益 176 (10%)	売上収益 1,668 (6%) 事業利益 151 (9%)
主要製品	・ナイロン・ポリエステル・アクリル等の糸・綿・紡績糸及び織編物 ・不織布 ・人工皮革 ・アパレル製品等	・ナイロン・ABS・PBT・PPS等の樹脂及び樹脂成形品 ・ポリオレフィンフォーム ・ポリエステル・ポリエチレン・ポリプロピレン等のフィルム及びフィルム加工品 ・合成繊維・プラスチック原料 ・ファインケミカル ・電子情報材料 ・印写材料等	・炭素繊維・同複合材料及び同成形品等	・水処理用機能膜及び同機器 ・医薬品 ・医療機器等

*2026年度の報告セグメントに基づき組み替えて表示しています。
上記のセグメント以外に、その他の売上収益1,726億円(7%)、その他の事業利益161億円(9%)、事業利益の調整額▲312億円があります。

マテリアリティから見た「CSRロードマップ 2025」

「マテリアリティ」の詳細については、こちらをご覧ください。

<https://www.toray.co.jp/sustainability/materiality.html>



マテリアリティ	「CSRロードマップ 2025」の主な取り組み	「CSRロードマップ 2025」で設定したKPI	目標/実績						関連する「CSRガイドライン」(GL)	関連するSDGs				
			2023年度	評価 ¹⁾	2024年度	評価	2025年度	評価						
気候変動対策の加速	GHG ²⁾ 排出量売上収益原単位を削減します。	3- 5 GHG排出量売上収益原単位の削減率	2013年度比40% ³⁾ (2025年度) ⁴⁾						GL3 「安全・防災・環境保全」	  				
		36.0%	—	42.8%	—	44.8%	○							
	3- 6 太陽光発電設備能力の増加率	2022年度比10%(2025年度)												
	101%	—	182%	—	344%	○								
	用水使用量売上収益原単位を削減します。	3- 7 用水使用量売上収益原単位の削減率	2013年度比40% ³⁾ (2025年度)						GL7 「事業を通じた社会的課題解決への貢献」					
	35.3%	—	37.8%	—	37.2%	△								
	高い廃棄物リサイクル率を目指します。	3- 8 廃棄物リサイクル率	86%以上/87.0%	○	87%以上/87.3%	○	87%以上/86.3%	△						
	サステナビリティイノベーション事業 ⁵⁾ の売上収益拡大を目指します。	7- 1 サステナビリティイノベーション事業の売上収益	1兆6,000億円(2025年度)											
	バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量 ⁶⁾ を拡大します。	7- 2 バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量	2013年度比15倍(2025年度)						10.3倍		—	11.3倍	—	12.2倍
2.7倍		—	2.9倍	—	3.1倍	○								
循環型社会実現への貢献	GHG排出量売上収益原単位を削減します。	3- 5 GHG排出量売上収益原単位の削減率	2013年度比40%(2025年度)						GL3 「安全・防災・環境保全」	  				
		36.0%	—	42.8%	—	44.8%	○							
	3- 6 太陽光発電設備能力の増加率	2022年度比10%(2025年度)												
	101%	—	182%	—	344%	○								
	用水使用量売上収益原単位を削減します。	3- 7 用水使用量売上収益原単位の削減率	2013年度比40%(2025年度)						GL7 「事業を通じた社会的課題解決への貢献」					
	35.3%	—	37.8%	—	37.2%	△								
	高い廃棄物リサイクル率を目指します。	3- 8 廃棄物リサイクル率	86%以上/87.0%	○	87%以上/87.3%	○	87%以上/86.3%	△						
	サステナビリティイノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7- 1 サステナビリティイノベーション事業の売上収益	1兆6,000億円(2025年度)											
	バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量を拡大します。	7- 2 バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量	2013年度比15倍(2025年度)						10.3倍		—	11.3倍	—	12.2倍
2.7倍		—	2.9倍	—	3.1倍	○								
自然環境の回復への貢献	GHG排出量売上収益原単位を削減します。	3- 5 GHG排出量売上収益原単位の削減率	2013年度比40%(2025年度)						GL3 「安全・防災・環境保全」	       				
		36.0%	—	42.8%	—	44.8%	○							
	3- 6 太陽光発電設備能力の増加率	2022年度比10%(2025年度)												
	101%	—	182%	—	344%	○								
	用水使用量売上収益原単位を削減します。	3- 7 用水使用量売上収益原単位の削減率	2013年度比40%(2025年度)						GL7 「事業を通じた社会的課題解決への貢献」					
	35.3%	—	37.8%	—	37.2%	△								
	高い廃棄物リサイクル率を目指します。	3- 8 廃棄物リサイクル率	86%以上/87.0%	○	87%以上/87.3%	○	87%以上/86.3%	△						
	VOC ⁸⁾ 大気排出量を削減します。	3- 9 VOC大気排出量の削減率	2000年度比70%以上/72.5%	○	2000年度比72%以上/74.9%	○	2000年度比72%以上/80.6%	○						
	サステナビリティイノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7- 1 サステナビリティイノベーション事業の売上収益	1兆6,000億円(2025年度)						GL7 「事業を通じた社会的課題解決への貢献」					
1兆3,115億円	—	1兆3,689億円	—	1兆3,865億円	△									
バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量を拡大します。	7- 2 バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量	2013年度比15倍(2025年度)						10.3倍		—	11.3倍	—	12.2倍	△
2.7倍	—	2.9倍	—	3.1倍	○									

価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス
その他情報

マテリアリティから見た「CSRロードマップ 2025」

マテリアリティ	「CSRロードマップ 2025」の主な取り組み	「CSRロードマップ 2025」で設定したKPI	目標/実績						関連する「CSRガイドライン」(GL)	関連するSDGs
			2023年度	評価 ¹⁾	2024年度	評価	2025年度	評価		
健康で衛生的な生活への貢献	サステナビリティイノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7-① サステナビリティイノベーション事業の売上収益	1兆6,000億円(2025年度)						GL7 「事業を通じた社会的課題解決への貢献」	
	長時間労働を削減します。	8-⑥ 法定外労働時間45時間/月超過社員数の低減	対前年比低減/81.1%	○	対前年比低減/120.3%	×	対前年比低減/119.5%	×	GL8 「人権推進と人材育成」	
	組合員年休取得を促進します。	8-⑦ 組合員年休取得率	90%/95.7%	○	90%/93.7%	○	90%/95.5%	○		
ステークホルダーとの共創と対話による発展	オウンドメディア(ウェブサイト、SNSなど)による情報発信の強化を図ります。	6-① コーポレートサイト閲覧件数	100万PV/月/112万PV/月	○	100万PV/月/93万PV/月	△	100万PV/月/92万PV/月	△	GL6 「コミュニケーション」	
	社員との意見交換を充実させ、課題や問題点を把握してCSRの取り組みに反映させていきます。	6-② 社内意見交換の面談実施進捗率	(1巡目) 100%完/100%	○	(2巡目) 30%/20%	△	(2巡目) 60%/0%	×		
	経営層による情報発信の機会を拡充して、株主・投資家とのコミュニケーションを促進します。	6-③ 経営層が参加する主要投資家面談件数	延べ120件/197件	○	延べ120件/123件	○	延べ120件/181件	○		
	マスメディアとのコミュニケーションを強化します。	6-④ プレスリリース件数	200件/178件	△	200件/169件	△	200件/173件	△		
	サステナビリティイノベーション事業の売上収益拡大を目指します。	7-① サステナビリティイノベーション事業の売上収益	1兆6,000億円(2025年度)						GL7 「事業を通じた社会的課題解決への貢献」	
	バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量を拡大します。	7-② バリューチェーンへのCO ₂ 削減貢献量	2013年度比15倍(2025年度)							
	水処理貢献量を拡大します。	7-③ 水処理貢献量	2013年度比2.9倍(2025年度)							
	サプライヤーに対して、「東レグループCSR調達行動指針」の遵守を要請するとともに、各社のCSRへの取り組み状況の把握に努めます。	9-① 「東レグループCSR調達行動指針」への同意を確認したサプライヤーの比率(社数・%)	75%以上/76.8%	○	85%以上/85.5%	○	90%以上/88.1%	△	GL9 「持続可能なサプライチェーンの構築」	
	環境や人権への負の影響を生じさせるリスクの高い領域を特定し、特定したリスクに対して予防・低減などの措置を行うサプライチェーンデューデリジェンスを進めます。	9-② サプライチェーンデューデリジェンスの実施率(件数・%)	60%以上(2024年度)				90%以上/100%	○		
			— ⁹⁾	—	66.7%	○				
	紛争鉱物やパーム油などに関して持続可能性に配慮した調達を推進します。	9-③ 環境保全・人権尊重に配慮したパーム油を使用している油剤などの比率(購買金額・%)	70%以上(2024年度)				90%以上/100%	○		
			— ⁹⁾	—	94.9%	○				
	物流におけるCO ₂ 排出量原単位を削減します。	9-④ 物流におけるCO ₂ 排出量原単位の前年対比削減率	1%/11.5%	○	1%/▲5.5%	×	1%/2.6%	○		
	台風や豪雨などの自然災害による物流へのリスクを継続的に調査・把握し、リスクの低減に努めます。	9-⑤ 主要社外在庫拠点の内、自然災害リスクを評価し、重大なリスクへの対策が完了した拠点の比率(拠点数・%)	60%以上/58.8%	△	75%以上/70.6%	△	90%以上/88.2%	△	GL10 「良き企業市民としての社会貢献活動」	
	一定の規模を維持しながら社会貢献活動を推進していきます。	10-① 社会貢献活動支出額比率(直近6年間の平均支出額対比)	100%以上/124%	○	100%以上/126%	○	100%以上/118%	○		
各拠点が継続して自発的かつ積極的に社会貢献活動を企画・実施できるよう推進します。	10-② 社会貢献活動の実施件数	2,500件以上/2,173件	△	2,500件以上/2,214件	△	2,500件以上/2,169件	△			
出張授業や企業見学を通じて、子どもたちの興味や関心を引き出すような理科教育や環境教育、キャリア教育などの教育支援活動を展開し、将来世代の育成に貢献します。	10-③ 出張授業やキャリア教育などの教育支援活動の受益者数	15,000人以上/18,816人	○	15,000人以上/22,024人	○	15,000人以上/28,262人	○			

マテリアリティから見た「CSRロードマップ 2025」

マテリアリティ	「CSRロードマップ 2025」の主な取り組み	「CSRロードマップ 2025」で設定したKPI	目標/実績						関連する「CSRガイドライン」(GL)	関連するSDGs
			2023年度	評価 ¹⁾	2024年度	評価	2025年度	評価		
安全・防災の徹底	重大災害件数ゼロを目指します。	3-❶ 重大災害件数	0件/1件	×	0件/1件	×	0件/0件	○	GL3 「安全・防災・環境保全」	      
	世界最高水準の安全管理レベルを達成します。	3-❷ 世界最高水準の安全管理レベル達成 (目安:休業度数率0.05以下)	0.05以下/0.40	×	0.05以下/0.25	×	0.05以下/0.38	×		
	火災・爆発事故件数ゼロを目指します。	3-❸ 火災・爆発事故件数	0件/1件	×	0件/3件	×	0件/0件	○		
	環境事故件数ゼロを目指します。	3-❹ 環境事故件数	0件/4件	×	0件/6件	×	0件/1件	×		
倫理・コンプライアンスの徹底	重大な法令・通達違反件数ゼロを目指します。	2-❶ 重大な法令・通達違反件数	0件/0件	○	0件/0件	○	0件/0件	○	GL2 「倫理とコンプライアンス」	
	法務内部監査を実施し、監査指摘事項を改善します。	2-❷ 法務内部監査の実施率(社数・%)	● 東レ(株):100% ● 国内関係会社、海外関係会社:リスクを有する会社を重点的に実施							
	重要法令、その他コンプライアンスに関する情報発信・教育を行います。	2-❸ 重要法令、その他コンプライアンスに関する情報発信・教育の実施率(社数・%)	100%/100%	○	100%/100%	○	100%/100%	○		
製品の品質と安全性の更なる向上	品質保証コンプライアンス教育の実施を徹底します。	4-❶ 品質保証コンプライアンス教育の実施率(人数・%)	100%/100%	○	100%/100%	○	100%/100%	○	GL4 「製品の品質と安全」	
	東レグループ全体の品質保証体制の改善の推進と継続的な維持・向上のための監査機能を強化し、実効性を確認する監査を実施します。	4-❷ 監査実施率(社数・%)	100%/100%	○	100%/100%	○	100%/100%	○		
	製品事故件数ゼロを目指します。	4-❸ 製品事故件数	0件/1件	×	0件/0件	○	0件/0件	○		
ガバナンスの強化	取締役会において、定期的に「東レグループ事業戦略論議 ^{*10)} 」を実施します。	1-❶ 取締役会での「東レグループ事業戦略論議」の実施回数	8回/8回	○	8回/8回	○	8回/8回	○	GL1 「企業統治」	     
	実効性のある内部統制システムの運用を図ります。	1-❷ 内部統制システム基本方針の運用状況に関する取締役会評価結果	90%/96%	○	90%/97%	○	90%/95%	○		
	関係各社の内部統制について、実行状況をフォローします。	5-❶ 内部統制評価チェックリストの関係会社での自己点検とその結果のフォロー実施率(社数・%)	35%/35%	○	70%/70%	○	100%/100%	○	GL5 「リスクマネジメント」	
	情報セキュリティについて、サイバー攻撃・情報漏えいなどのリスクに対して、東レグループ全体でのリスク低減を推進します。	5-❷ 関係会社の情報セキュリティ 評価/リスク低減の実施率(社数・%)	35%/35%	○	70%/54%	△	100%/82%	△		



マテリアリティから見た「CSRロードマップ 2025」

マテリアリティ	「CSRロードマップ 2025」の主な取り組み	「CSRロードマップ 2025」で設定したKPI	目標・実績						関連する「CSRガイドライン」(GL)	関連するSDGs
			2023年度	評価 ¹⁾	2024年度	評価	2025年度	評価		
持続可能なサプライチェーンの構築	サプライヤーに対して、「東レグループCSR調達行動指針」の遵守を要請するとともに、各社のCSRへの取り組み状況の把握に努めます。	9-①「東レグループCSR調達行動指針」への同意を確認したサプライヤーの比率(社数・%)	75%以上/ 76.8%	○	85%以上/ 85.5%	○	90%以上/ 88.1%	△	GL9 「持続可能なサプライチェーンの構築」	
	環境や人権への負の影響を生じさせるリスクの高い領域を特定し、特定したリスクに対して予防・低減などの措置を行うサプライチェーンデューデリジェンスを進めます。	9-② サプライチェーンデューデリジェンスの実施率(件数・%)	60%以上(2024年度)				90%以上/ 100%	○		
	紛争鉱物やパーム油などに関して持続可能性に配慮した調達を推進します。	9-③ 環境保全・人権尊重に配慮したパーム油を使用している油剤などの比率(購買金額・%)	70%以上(2024年度)							
	物流におけるCO ₂ 排出量原単位を削減します。	9-④ 物流におけるCO ₂ 排出量原単位の前年対比削減率	1%/11.5%	○	1%/▲5.5%	×	1%/2.6%	○		
	台風や豪雨などの自然災害による物流へのリスクを継続的に調査・把握し、リスクの低減に努めます。	9-⑤ 主要社外在庫拠点の内、自然災害リスクを評価し、重大なリスクへの対策が完了した拠点の比率(拠点数・%)	60%以上/ 58.8%	△	75%以上/ 70.6%	△	90%以上/ 88.2%	△		
人権の尊重と多様な人材の活躍推進	人権教育・研修を実施します。	8-① 人権教育・研修の実施率(社数・%)	100%/100%	○	100%/100%	○	100%/100%	○	GL8 「人権推進と人材育成」	
	法定障がい者雇用率を達成します。	8-② 法定障がい者雇用率の達成率(社数・%)	100%/59.4%	△	100%/52.9%	△	100%/61.8%	△		
	基幹人材のキャリア形成の取り組みとして、人事情報システムを活用した「キャリアシート」を実施しており、その運用を強化していきます。	8-③ 人事情報システムを活用した基幹人材のキャリア形成の取り組み(「キャリアシート」の実施状況)(社員数・%)	対前年比 対象拡大/101%	○	対前年比 対象拡大/99%	×	対前年比 対象拡大/100%	×		
	仕事と家庭の両立支援策の利用促進・運用向上に取り組んでいきます。	8-④ 育児休職からの復職率	100%/99%	△	100%/99%	△	100%/99%	△		
		8-⑤ 男性の育児休職と育児目的休暇の取得率	対前年比向上/ 106%	○	対前年比向上/ 106%	○	対前年比向上/ 101%	○		
	長時間労働を削減します。	8-⑥ 法定外労働時間45時間/月超過社員数の低減	対前年比低減/ 81.1%	○	対前年比低減/ 120.3%	×	対前年比低減/ 119.5%	×		
	組合員年休取得を促進します。	8-⑦ 組合員年休取得率	90%/95.7%	○	90%/93.7%	○	90%/95.5%	○		

*1 評価: ○ 目標達成 △ 目標に対し50%以上達成 × 目標に対し50%未満の達成 — 当年度は評価しない

*2 Greenhouse Gas(温室効果ガス)

*3 基準年度である2013年度の値は、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 2022年度までは国内・海外関係会社のGHG排出量及び売上収益に当社の出資比率を乗じて算定。2023年度からは、国際的な算定ルールであるGHGプロトコルに則った、経営支配力を乗じた算定方法に変更。

*5 「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現に貢献する事業・製品群。

*6 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排出削減効果を、日本化学工業協会及び国際化学工業協会協議会(ICCA)のガイドラインに従い、東レが独自に算出。

*7 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)ごとの1日当たりの造水可能量に売上本数を乗じて算出。

*8 Volatile Organic Compounds(揮発性有機化合物)

*9 2024年度の目標であるため、2023年度の実績値は無し。

*10 「東レグループ事業戦略論議」において、サステナビリティへの取り組みを包含する中期経営課題の進捗、及び事業運営の方向性を確認。



ステークホルダーエンゲージメント

東レグループは、「ステークホルダーとの対話の促進に関する基本方針」「情報公開原則」に則り、企業活動のあらゆる場面で様々なステークホルダーとのコミュニケーション活動を展開しています。各ステークホルダーに対応する担当部署だけでなく、経営陣も先頭に立ってコミュニケーション活動を実施しています。

株主・投資家とのエンゲージメント

機関投資家や証券アナリストの皆様に対しては、四半期ごとの決算発表日と同日に開催する決算説明会を初め、経営説明会、IRセミナー、取材対応等を積極的に行っています。また統合報告書等のIR資料を初め、ウェブサイトの株主・投資家情報(IR)ページで経営方針・戦略、財務・業績情報等、各種情報を掲載しています。

また、株主様向けの事業説明会を開催し、東レグループへのご理解を深めていただけるよう取り組んでいます。

2025年度は決算説明会4回、機関投資家・証券アナリストとの対話795件を実施しました。

マスメディアとのエンゲージメント

広報・広聴活動は社会的説明責任を果たすという役割に加え、世論形成の一端を担っているとの認識に基づき、東レ(株)のコーポレート広報室が様々なマスメディアに対してコミュニケーションを図っています。情報開示にあたっては、「情報公開原則」の下に、不利益情報なども含めて適時・適切に、公平かつ公正な情報発信に努めています。2025年度はプレスリリース173件のほか、259件の取材に対応しました。

社員とのエンゲージメント

「東レ理念」への共感を高め、社員一人ひとりが「東レ理念」に基づいた行動・判断をしていくためには、継続的な浸透活動が必要であり、情報ツールの拡充や定期的なイベントなどにより社員の参画を図るなどの工夫を行ってきました。創立100周年を迎えた2026年に向けて、2023年度から「挑戦を生み出す機会と機運づくり」を掲げ、社員が業務の中で「新たな価値の創造」を意識できる仕組みづくりに取り組んできました。また、社員と社長が直接対話する機会の創出を通じて、自由闊達な風土の醸成も進めています。2025年度も引き続きこれらの取り組みを継続しました。

お取引先とのエンゲージメント

様々な素材・製品を提供する東レグループがサステナビリティを推進していく上では、原材料・資材の調達や生産設備の管理等、サプライチェーンの上流における取り組みが重要であると認識しています。そのため、「購買基本方針」及び「物流基本方針」を制定し、公正・公平な取引、品質向上、法令遵守、環境保全、人権尊重などの調達・物流における社会的責任に関する取り組みをグループ全体で推進しています。またお取引先とは、ともに企業活動に取り組むパートナーとして、日常的なコミュニケーションに加え、方針説明会やサステナビリティ調達アンケート等を通じて相互理解を深め、健全で持続可能な取引関係の構築に努めています。

お客様とのエンゲージメント

東レグループでは、「お客様第一の東レ」を実現するために、お客様に向けた幅広い情報発信に積極的に関わり、東レグループへの理解促進を図っています。また、商品等に関するお問い合わせ窓口をウェブサイトを設置するとともに、企業のお客様に対しては、営業担当者が対面、メール、電話など複数のチャネルを通じて日頃から密にコミュニケーションを行い、様々なご意見に真摯に向き合っています。加えて、お客様に東レグループをより深くご理解いただくための情報発信として、ショールームの設置、東レ社員にフォーカスしたストーリー動画などのグローバルコミュニケーションアセットの開発などの活動を積極的に推進しています。

地域社会とのエンゲージメント

東レグループでは、さまざまな機会を通じて、各社、各事業(工)場周辺の地域住民の皆様との定期的なコミュニケーションを図っており、清掃活動や地域イベントへの参画、NPO・自治体との連携等、地域に根差した活動を継続的に実施しています。2025年度も前年度に続き、地域社会への貢献活動に積極的に取り組みました。



東レは、以下のSRI(社会的責任投資)インデックス等に採用されています。

Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Indexに採用

東レ(株)は、Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Indexに採用されています。本インデックスは、S&Pグローバルが提供している企業のサステナビリティに関する株価指数です。

「S&P Global The Sustainability Yearbook 2026」に掲載

東レ(株)は、サステナビリティに優れた企業(全世界で848社が選定)として、S&Pグローバルが発行した「The Sustainability Yearbook 2026」に掲載されています。この掲載は7年連続7回目となります。



FTSE4Good Index / FTSE Blossom Japan Index / FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexに採用

東レ(株)は、FTSE Russellの「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」並びに「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に採用されています。



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI Selection Indexes / MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 / MSCI日本株女性活躍指数(WIN)に採用

東レ(株)は、MSCIの「MSCI Selection Indexes」「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」ならびに「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に採用されています。



- ※1 東レ(株)のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(「MSCI」)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによる東レ(株)の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの財産であり、「現状有姿」にて提供され保証はありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはサービスマークです。
- ※2 東レ(株)がMSCIインデックスに含まれること、及びMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による東レ(株)への後援、宣伝、販売促進には該当しません。MSCIの独占的所有権であるMSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

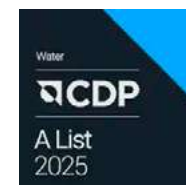
DBJ環境格付で最高ランクを取得

東レ(株)は、(株)日本政策投資銀行(DBJ)の「DBJ環境格付」において、「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」として最高ランクの格付を取得しました。これまでに取得した3回の格付と合わせて、4回目の最高ランク取得となります。



CDPからの評価

東レ(株)は、CDPが実施した2025年の調査において、「水セキュリティ」の分野で「A」、「気候変動」の分野で「A-」の評価を受けました。



SOMPOサステナビリティ・インデックスに採用

東レ(株)は、SOMPOアセットマネジメント(株)が設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定されました。



東レグループ拠点一覧

関係会社308社（国内113、海外195）（2026年3月31日現在）

日本

- 東レ・ファインケミカル株式会社
- 東レフィルム加工株式会社
- 水道機工株式会社
- 東レ建設株式会社
- 東レエンジニアリング株式会社
- TMTマシナリー株式会社
- 東レ・メディカル株式会社
- 株式会社東レシステムセンター
- 株式会社東レリサーチセンター
- 東レインターナショナル株式会社
- 蝶理株式会社
- デュポン・東レ・スペシャルティ・マテリアル株式会社
- ダウ・東レ株式会社
- 三洋化成工業株式会社

Americas

- Toray Advanced Composites USA Inc.
- Toray Composite Materials America, Inc.
- Toray Plastics (America), Inc.
- Zoltek Companies, Inc.

Europe

- Alcantara S.p.A.
- Toray Carbon Fibers Europe S.A.
- Toray Textiles Europe Ltd.

Asia

- Pacific Textiles Holdings Ltd.
- ■ Penfibre Sdn. Berhad
- ■ P.T. Indonesia Toray Synthetics
- STECO, Ltd.
- STEMCO, Ltd.
- ■ Thai Toray Synthetics Co., Ltd.
- ■ ■ Toray Advanced Materials Korea Inc.
- Toray Battery Separator Film Korea Limited
- ■ Toray Fibers (Nantong) Co., Ltd.
- Toray Industries (India) Private Limited
- Toray Industries (H.K.) Ltd.
- Toray Plastics (China) Co., Ltd.
- Toray Plastics (Malaysia) Sdn. Berhad
- Toray Sakai Weaving & Dyeing (Nantong) Co., Ltd.
- Toray Textiles (Thailand) Public Company Limited

他

- 繊維
- 機能化成品
- 炭素繊維複合材料
- 環境・エンジニアリング
- ライフサイエンス
- その他
- 商事会社

国内主要拠点

本社

大阪本社

支店

名古屋、北陸、九州、東北、中国・四国

事業(工)場

滋賀、瀬田、愛媛、名古屋、東海、愛知、岡崎、
三島、千葉、土浦、岐阜、石川、那須



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス・その他情報

株式情報

(2026年3月31日現在)

株式総数

発行済株式総数 1,504,481,403株
(自己株式を含む)
株主数 190,275名

定時株主総会

毎年6月に東京にて開催

上場取引所

東京証券取引所

株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内1-4-1

1株当たり配当金

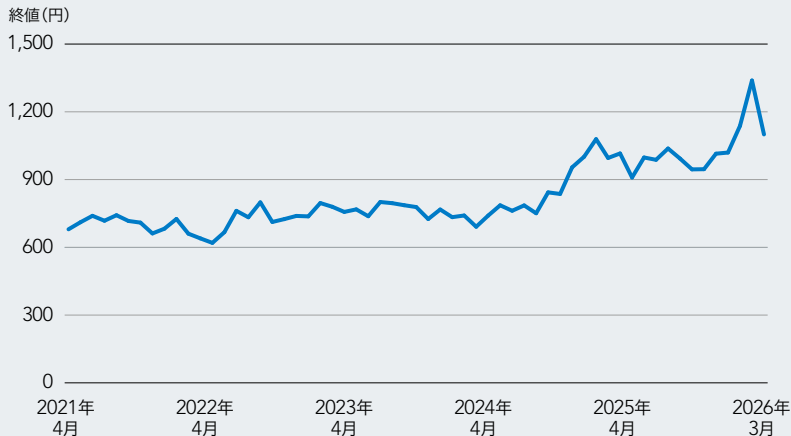
	2026年3月期	2025年3月期
年間	¥20.00	¥18.00
中間	¥10.00	¥9.00

大株主及び持株数

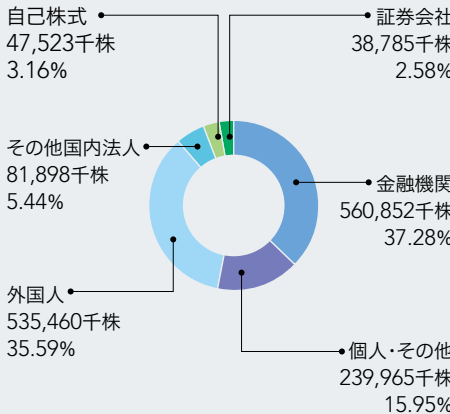
	持株数(株)	持株比率(%)*
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	215,137,800	14.77
(株)日本カストディ銀行(信託口)	106,843,600	7.33
日本生命保険(相)	71,212,250	4.89
大樹生命保険(株)	35,961,000	2.47
全国共済農業協同組合連合会	26,593,000	1.83
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	25,283,934	1.74
(株)三井住友銀行	24,022,000	1.65
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505025	23,084,028	1.58
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505301	22,290,572	1.53
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	20,633,961	1.42

*持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

株価推移



株式所有者分布



企業概要

(2026年3月31日現在)

東レ株式会社

本社

〒103-8666
東京都中央区日本橋室町2-1-1
日本橋三井タワー
電話: 03-3245-5111(代)
FAX: 03-3245-5054(代)
URL: www.toray.co.jp

設立

1926年1月

資本金

147,873,030,771円

従業員数

46,294名
東レ: 7,027名
国内関係会社: 9,513名
海外関係会社: 29,754名



価値創造ストーリー

価値創造戦略

サステナビリティ

ガバナンス

パフォーマンス・その他情報



東レ株式会社

〒103-8666 東京都中央区日本橋室町2-1-1 日本橋三井タワー

TEL: 03-3245-5111(代) URL: www.toray.co.jp