

# 第145回定時株主総会 招集ご通知

## 開催日時

2026年6月24日（水曜日）午前10時

## 開催場所

東京都千代田区丸の内三丁目5番1号  
東京国際フォーラム ホールC

※来場記念品はございません。

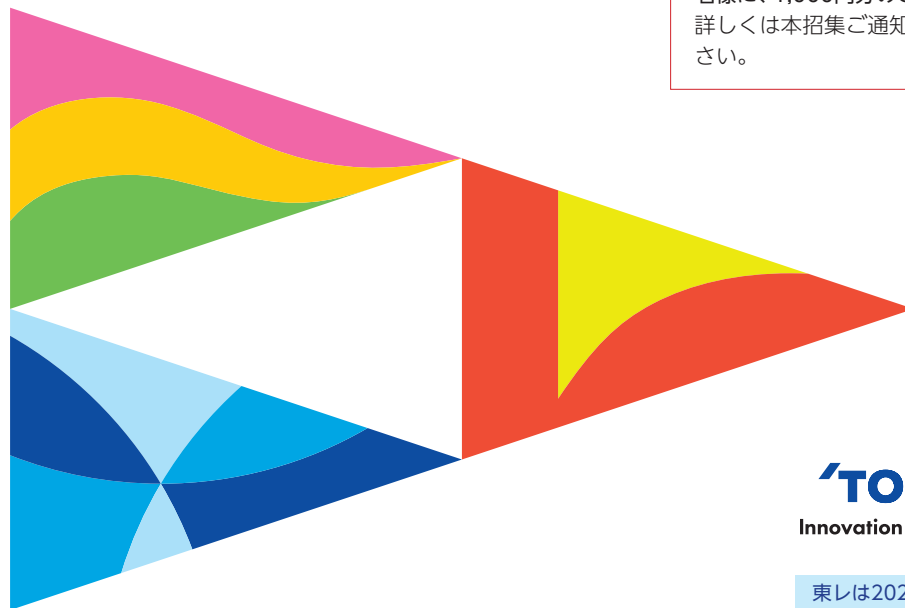
## 目次

■ 第145回定時株主総会招集ご通知	2
■ 議決権行使のご案内	4
■ インターネットによるライブ配信のご案内	5
■ 株主総会参考書類	6
第1号議案 剰余金の処分の件	6
第2号議案 取締役10名選任の件	7
■ 事業報告	17
1. 企業集団の現況に関する事項	17
(1) 事業の経過およびその成果	17
(2) 対処すべき課題	25

※その他の事項は当社ウェブサイトに掲載しております。

### 議決権をご行使いただいた株主様へのプレゼント(抽選)

議決権をご行使いただいた株主様の中から、抽選で1,000名様に、1,000円分のQUOカードを後日進呈いたします。詳しくは本招集ご通知と同封のご案内チラシをご覧ください。



## 株主のみなさまへ

株主のみなさまには、平素から格別のご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

6月24日開催の当社第145回定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

当社は2026年4月に創立100周年という大きな節目を迎えました。

この節目を超え、次の100年に向けた新たな一歩を踏み出しております。

すべての役員・社員が未来への強い意思と決意を共有し、これからも社会から信頼され、必要とされる企業であり続けることを目指し、東レグループ一丸となって取り組んでまいります。

株主のみなさまにおかれましては、今後とも一層のご理解を賜りますようお願い申し上げます。

東レ株式会社  
代表取締役社長 CEO

大矢 光雄



世界を変える。これからも。



創立100周年特設サイト  
<https://www.toray.co.jp/100th/>



(証券コード 3402)  
2026年(令和8年)6月4日  
(電子提供措置の開始日 2026年(令和8年)5月25日)

株 主 各 位

東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号  
東 レ 株 式 会 社  
代表取締役社長 大 矢 光 雄

## 第145回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第145回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト(株主・投資家情報(IR))に掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

[https://www.toray.co.jp/ir/stocks/sto\\_009.html](https://www.toray.co.jp/ir/stocks/sto_009.html)



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、以下ウェブサイトにも掲載しております。

東証ウェブサイト

(東証上場会社情報サービス)

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

会社名または証券コード(3402)を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択ください。



株主総会ポータル

(三井住友信託銀行)

<https://www.soukai-portal.net>

同封の議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取っていただくか、上記ウェブサイトにてログインID・パスワードをご入力ください(詳細は、4頁に記載の「開催前にインターネットで行使される場合」をご覧ください)。

※QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。



なお、当日ご出席されない場合は、インターネットまたは書面により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、2026年6月23日(火曜日)午後5時30分までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

### ■郵送による議決権行使の場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、上記の行使期限までに到着するようご返送ください。

### ■インターネットによる議決権行使の場合

4頁の「議決権行使のご案内」をご参照のうえ、上記の行使期限までに議案に対する賛否をご入力ください。

敬具

記

1	日 時	2026年6月24日（水曜日）午前10時
2	場 所	東京国際フォーラム ホールC（東京都千代田区丸の内三丁目5番1号）
3	目的事項	報告事項 1. 第145期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第145期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類の内容報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役10名選任の件
4	招集にあたっての決定事項	<p>(1) 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。</p> <p>①連結計算書類の「連結持分変動計算書」、「連結注記表」 ②計算書類の「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」</p> <p>(2) インターネット（「スマート行使」を含む。）による方法と議決権行使書と重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効なものとしたします。また、インターネットによる方法で複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効なものとしたします。</p> <p>(3) ご返送いただいた議決権行使書において、各議案につき賛否の表示をされない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱います。</p>

以 上

- ◎当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- ◎電子提供措置事項に修正が生じた場合は、2頁に記載の各ウェブサイトにてその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。
- ◎当日代理人により議決権を行使される場合は、当社定款の定めにより、議決権を有する他の株主の方1名を代理人としてご出席いただけます。ただし、委任状等の代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。
- ◎株主総会の運営・会場に大きな変更が生じる場合には、当社ウェブサイト（[www.toray.co.jp/ir/](http://www.toray.co.jp/ir/)）に掲載いたしますので、ご確認くださいようお願い申し上げます。

## 議決権行使のご案内

※ご行使いただいた株主様の中から、抽選で1,000名様に、1,000円分のQUOカードを後日進呈いたします。

株主総会参考書類をご検討いただき、以下のいずれかの方法により議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

### 開催当日ご出席される場合



**開催日時** 2026年6月24日(水曜日) 午前10時  
(午前9時受付開始予定)

**開催場所** 東京国際フォーラム ホールC

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

### 開催前に議決権行使書を郵送される場合



**行使期限** 2026年6月23日(火曜日) 午後5時30分到着分まで

下記のとおり、同封の議決権行使書用紙に議案の賛否をご記入のうえ、ご投函ください。

→ こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

#### 第1号議案

賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印  
反対する場合 ▶ 「否」の欄に○印

#### 第2号議案

全員賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印  
全員反対する場合 ▶ 「否」の欄に○印  
一部の候補者を  
反対する場合 ▶ 「賛」の欄に○印をし、反対する  
候補者の番号をご記入ください。

※賛否の表示をされない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱います。

### 開催前にインターネットで行使される場合

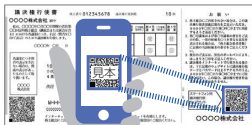


**行使期限** 2026年6月23日(火曜日) 午後5時30分行使分まで

スマートフォンやパソコン等から専用サイトにアクセスして賛否をご入力ください。  
※インターネットをご利用いただく際の接続料金および通信料金等は株主様のご負担となります。

#### ■QRコードを読み取る方法

- ①議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ってください。
- ②画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

#### ■ID・パスワードを使用する方法

- ①以下のURLから株主総会ポータルにアクセスしてください。  
<https://www.soukai-portal.net>
- ②議決権行使書用紙に記載のログインID・パスワードでログインしてください。
- ③画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※議決権行使ウェブサイトも引き続きご利用いただけます。  
<https://www.web54.net>

#### 機関投資家の皆さまへ

上記のインターネットによる議決権行使のほかに、予めお申込みされた場合に限り、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただくことができます。

#### インターネットによる議決権行使に関するお問い合わせ

三井住友信託銀行株式会社 証券代行部  
0120-652-031 (受付時間9時~21時)

## インターネットによるライブ配信のご案内

当日株主総会会場にご来場されない株主様も、株主総会の様子をご覧いただけるよう、以下のとおりインターネットによるライブ配信を行います。

ライブ配信では議決権の行使や質問、動議を行うことはできません。

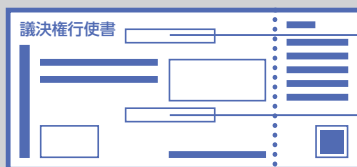
配信日時

**2026年6月24日（水）** 午前10時～株主総会終了時刻まで  
配信ページは、株主総会開始1時間前（午前9時）頃よりアクセス可能です。

ご視聴方法

下記ウェブサイトよりアクセスいただき、ID（株主番号）・パスワード（郵便番号）をご入力の上ログインボタンをクリックしてください。

<https://3402.ksoukai.jp>



ID 議決権行使書用紙に記載されている  
株主番号（数字9桁）

パスワード 議決権行使書用紙に記載されている  
郵便番号（数字7桁、ハイフン無し）

※ 議決権行使書を郵送される場合は、投函する前にIDとパスワードを必ずお手元にお控えください。

### 〈ご留意事項〉

- ライブ配信では、音声認識により字幕を表示いたします。リアルタイムで入力する字幕のため、音声よりも遅れて表示され、また正確に表現しきれない場合がございます。
- ご使用のパソコン等の端末およびインターネットの接続環境ならびに回線の状況等により、ご視聴いただけない場合がございます。
- ライブ配信をご視聴いただく場合の通信料等につきましては、株主様のご負担となります。
- インターネット環境や機材トラブル、その他の事情により、やむを得ずライブ配信を中断または中止する場合がございます。
- ライブ配信の録音・録画・撮影や保存、URL・ID・パスワードの外部公開はご遠慮ください。
- 当日の会場撮影はご出席株主様のプライバシーに配慮し、議長席および役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席株主様が映り込んでしまう場合がございます。予めご了承ください。

ライブ配信に関する  
お問い合わせ先

ご不明な点がございましたら、以下の窓口へお問い合わせください。

**ID（株主番号）および  
パスワード（郵便番号）について**

**ライブ配信の視聴について**

三井住友信託銀行  
バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル

**0120-782-041**

受付時間 9:00～17:00（土日休日を除く）

株式会社ブイキューブ

**03-6833-6276**

受付時間 6月24日（水）  
9:00～株主総会終了時刻まで

# 株主総会参考書類

## 議案および参考事項

### 第1号議案 剰余金の処分の件

当期の期末配当金につきましては、業績の動向、財務体質などを総合的に勘案し、次のとおり1株につき10円といたしたいと存じます。これにより、中間配当金10円を加えました当期の年間配当金は、1株につき前期に比べ2円増配の20円となります。

期末配当に関する事項

1. 配当財産の種類  
金銭
2. 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額  
当社普通株式1株当たり金10円 総額14,569,585,820円
3. 剰余金の配当が効力を生じる日  
2026年6月25日

### 【ご参考】財産および損益の状況の推移

	第142期 2022年度	第143期 2023年度	第144期 2024年度	第145期 (当連結会計年度) 2025年度
売上収益	24,893億円	24,646億円	25,633億円	25,851億円
事業利益	960億円	1,026億円	1,428億円	1,419億円
営業利益	1,090億円	577億円	1,275億円	972億円
親会社の所有者に帰属する当期利益	728億円	219億円	779億円	795億円
基本的1株当たり当期利益	45.49円	13.67円	48.93円	52.96円
親会社の所有者に帰属する持分	15,350億円	17,360億円	17,090億円	18,001億円
資産合計	31,940億円	34,665億円	32,926億円	34,770億円

- (注) 1. 事業利益は、営業利益から非経常的な要因により発生した損益を除いて算出しております。  
2. 億円未満を四捨五入して表示しております。

## 第2号議案 取締役10名選任の件

取締役全員（10名）は本総会終結の時をもって任期が満了となりますので、取締役10名の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。

<ご参考>本議案が原案どおり可決されますと、当社の女性取締役比率は20.0%（2名/10名）となります。

### 【取締役候補者一覧】

候補者番号	再任・新任	氏名	当社グループにおける現在の地位、担当および重要な兼職の状況
1	再任	日 覺 昭 廣	取締役会長
2	再任	大 矢 光 雄	代表取締役社長 社長執行役員 CEO
3	再任	恒 川 哲 也	代表取締役 副社長執行役員 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
4	新任	三 木 憲一郎	副社長執行役員 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
5	再任	寺 田 滋 紀	取締役 上席執行役員 経営企画室長
6	再任	加 藤 勇一郎	取締役 上席執行役員 財務経理部門長
7	再任	原 山 優 子	社外 独立 社外取締役
8	再任	イネステラー 章子	社外 独立 社外取締役
9	新任	小 林 敬 一	社外 独立 —
10	新任	上 田 英 志	社外 独立 —

社外 社外役員候補者

独立 証券取引所届出の独立役員候補者

候補者番号

1

再任



にっ かく あき ひろ

**日 覚 昭 廣**

(1949年1月6日生)

候補者の有する当社の株式数

217,716株

取締役会出席状況

100% (14/14回)

### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1973年 4月 当社入社  
2001年 6月 当社エンジニアリング部門長 工務第2部長  
2002年 6月 当社取締役  
2004年 6月 当社常務取締役  
2006年 6月 当社専務取締役  
2007年 6月 当社代表取締役副社長  
2010年 6月 当社代表取締役社長  
2020年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員  
2023年 6月 当社代表取締役会長  
2026年 4月 当社取締役会長 (現)

### 取締役候補者とした理由

日覚昭廣氏につきましては、技術・生産・エンジニアリング・営業・経営企画業務全般における豊富な経験と高い専門能力を有するとともに、2010年6月の社長就任以降、当社の会長・社長として長期経営ビジョン・中期経営課題に基づいた成長戦略の推進を指揮し、当社の持続的な発展に寄与するとともに、グループ全体の客観的な経営の監督も遂行できていると判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

2

再任



おお や みつ お

**大 矢 光 雄**

(1956年6月11日生)

候補者の有する当社の株式数

131,774株

取締役会出席状況

100% (14/14回)

### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1980年 4月 当社入社  
2009年 6月 当社産業資材・衣料素材事業部門長  
2012年 6月 当社取締役  
2014年 6月 当社取締役退任  
東レインターナショナル株式会社代表取締役社長  
2016年 6月 当社専務取締役  
2020年 6月 当社代表取締役 副社長執行役員  
2023年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員 (現)  
[現 CEO]

### 取締役候補者とした理由

大矢光雄氏につきましては、主として繊維事業を中心に、その関連の営業業務における豊富な経験と高い専門能力を有するとともに、2023年6月の社長就任以降、長期経営ビジョン・中期経営課題に基づいた成長戦略の推進を指揮しております。当社グループの経営を牽引し、当社の持続的な発展に寄与するとともに、グループ全体の客観的な経営の監督も遂行できていると判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

3

再任



つねかわ てつや  
**恒川 哲也**

(1960年3月28日生)

候補者の有する当社の株式数  
93,534株

#### 取締役会出席状況

100% (14/14回)

#### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1984年4月 当社入社  
2004年1月 当社フィルム研究所長  
2009年11月 当社高機能フィルム技術部長兼フィルム研究所長  
2012年6月 当社土浦工場長  
2014年6月 当社取締役  
2016年6月 当社常務取締役  
2020年6月 当社常務取締役退任  
当社常務執行役員  
2022年6月 当社専務執行役員  
2023年6月 当社取締役 専務執行役員  
2025年4月 当社取締役 副社長執行役員  
2026年4月 当社代表取締役 副社長執行役員 (現)

[現 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]

#### 取締役候補者とした理由

恒川哲也氏につきましては、主としてフィルム事業の研究・技術・生産業務に携わり、現場に精通した豊富な経験・知識と高い専門能力を有するとともに、2023年6月の取締役就任以降、長期経営ビジョン・中期経営課題に基づいた成長戦略を着実に推進しており、担当事業・分野における適切な業務執行と客観的な経営の監督が遂行できていると判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

4

新任



みき けんいちろう  
**三木 憲一郎**

(1959年9月23日生)

候補者の有する当社の株式数  
72,911株

#### 取締役会出席状況

—

#### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1982年4月 当社入社  
2007年12月 当社短繊維事業部長  
2012年5月 当社長繊維事業部長  
2013年5月 当社産業資材・衣料素材事業部門長  
2016年5月 当社テキスタイル事業部門長兼トーレ・テキスタイルズ・ヨーロッパ社会長 (非常勤)  
2016年6月 当社取締役  
2018年6月 当社取締役退任  
東レインターナショナル株式会社代表取締役社長  
2020年6月 当社常務執行役員  
2023年6月 当社専務執行役員  
2026年4月 当社副社長執行役員 (現)

[現 営業全般担当 マーケティング企画室・支店・H S 事業部門全般担当]

#### 取締役候補者とした理由

三木憲一郎氏につきましては、当社において長年にわたり主として繊維事業を中心に、その関連の営業業務における豊富な経験と高い専門能力を有するとともに、当該分野の基幹ポストや国内外関係会社役員の任務を通じて経営に関する十分な知見を有しております。これらの知見や能力をベースに、様々な経営判断や意思決定を適切に行って業務執行にあたるとともに、客観的に経営の監督を遂行できると判断し、新たに取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

5

再任



てらだ しげき  
**寺田 滋紀**

(1962年5月26日生)

候補者の有する当社の株式数  
24,409株

取締役会出席状況  
100% (10/10回)

### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1986年4月 当社入社  
2011年4月 当社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  
2017年6月 東レフィルム加工株式会社取締役  
2020年7月 当社複合材料事業本部担当兼複合材料事業企画推進部長  
2023年6月 当社経営企画室担当  
2025年4月 当社上席執行役員  
2025年6月 当社取締役 上席執行役員 (現)  
[現 経営企画室長]

#### 取締役候補者とした理由

寺田滋紀氏につきましては、主として機能化成品事業および複合材料事業の管理・企画関連業務に携わり、当該分野の基幹ポストや国内関係会社役員の任務を通じて経営に関する十分な知見を有しております。2025年6月の取締役就任以降、長期経営ビジョン・中期経営課題に基づいた成長戦略を着実に推進しており、担当事業・分野における適切な業務執行と客観的な経営の監督が遂行できていると判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

6

再任



かとう ゆういちろう  
**加藤 勇一郎**

(1962年10月24日生)

候補者の有する当社の株式数  
19,309株

取締役会出席状況  
100% (10/10回)

### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1986年4月 当社入社  
2010年6月 当社経理部長  
2018年6月 東レインターナショナル株式会社管理部門長  
2020年6月 当社関連事業本部担当兼グループ事業企画推進室長  
2023年6月 当社関連事業本部副本部長 グループ事業企画推進室長  
2025年4月 当社上席執行役員  
2025年6月 当社取締役 上席執行役員 (現)  
[現 財務経理部門長]

#### 取締役候補者とした理由

加藤勇一郎氏につきましては、主として経理・管理・企画関連業務に携わり、国内外関係会社を含むグループ経営の管理・監督に関する豊富な経験と高い専門能力を有しております。2025年6月の取締役就任以降、長期経営ビジョン・中期経営課題に基づいた成長戦略を着実に推進しており、担当事業・分野における適切な業務執行と客観的な経営の監督が遂行できていると判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

7

再任

社外

独立



はらやま ゆうこ  
**原山 優子**  
(1951年4月16日生)

候補者の有する当社の株式数  
4,500株

取締役会出席状況

93% (13/14回)

### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1998年1月 ジュネーブ大学経済学部助教授  
2002年4月 東北大学大学院工学研究科教授  
2007年6月 カンパニー・ド・サンゴバン社社外取締役  
2010年9月 経済協力開発機構科学技術産業局次長  
2013年3月 総合科学技術・イノベーション会議議員  
2020年4月 国立研究開発法人理化学研究所理事  
2022年7月 特定非営利活動法人日本科学振興協会代表理事  
2023年6月 当社社外取締役(現)  
2024年4月 山口大学理事(現)  
2024年7月 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)

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

原山優子氏につきましては、大学教授としての豊富な経験と高度な専門的知識に加え、科学技術・イノベーション政策に携わることで培われた知見を有し、人格、識見ともに高く、学術的かつ技術的な視点を踏まえた客観的な立場から経営を監督し重要な意思決定に参画いただくため、引き続き、社外取締役として選任をお願いするものであります。同氏の当社社外取締役就任期間は、本総会終結の時をもって3年となります。

### 独立性に関する事項

同氏は、東京証券取引所および当社が定める独立役員要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しております。

候補者番号

8

再任

社外

独立



いねすてーらー あきこ  
**イネステーラー 章子**  
(1963年7月7日生)

候補者の有する当社の株式数  
600株

取締役会出席状況

100% (10/10回)

### 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1986年4月 大塚製薬株式会社入社  
2005年6月 シスレー・ジャパン株式会社代表取締役  
2009年1月 大塚製薬株式会社常務執行役員  
2015年5月 大塚ホールディングス株式会社常務執行役員  
2017年4月 北鎌倉女子学園理事(現)  
2025年3月 大塚ホールディングス株式会社顧問(現)  
2025年4月 早稲田大学大学院経営管理研究科教授(現)  
2025年6月 当社社外取締役(現)

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

イネステーラー章子氏につきましては、企業の経営層として主としてマーケティング・広報・人材企画に携わった豊富な経験に加え、企業および教育機関において培われた人材マネジメント・経営人材育成に関する豊富な経験と高度な専門知識を有し、人格、識見ともに高く、企業経営ならびに人材マネジメントに関する視点の双方から客観的に経営を監督し重要な意思決定に参画いただくため、引き続き、社外取締役として選任をお願いするものであります。同氏の当社社外取締役就任期間は、本総会終結の時をもって1年となります。

### 独立性に関する事項

同氏は、東京証券取引所および当社が定める独立役員要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しております。

候補者番号

9

新任

社外

独立



こばやし けいいち

**小林 敬一**

(1959年6月24日生)

候補者の有する当社の株式数  
0株

取締役会出席状況

## 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

- 1985年4月 古河電気工業株式会社入社
- 2015年6月 同社取締役兼執行役員常務
- 2016年4月 同社代表取締役兼執行役員専務
- 2017年4月 同社代表取締役社長
- 2023年4月 同社取締役会長（現）
- 2023年7月 株式会社NTTデータ社外取締役（現）
- 2024年6月 JFEホールディングス株式会社社外取締役（現）

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

小林敬一氏につきましては、長年にわたり金属材料の研究・技術・製造・事業運営等に幅広く携わり、企業の代表取締役としてグローバルマーケティングや資本効率性を重視した経営を推進するなど豊富な経験と高度な知見を有し、企業の社外取締役としての経験も豊富で、人格、識見ともに高く、主として企業経営の観点から客観的に経営を監督し重要な意思決定に参画いただくため、新たに社外取締役として選任をお願いするものであります。

## 独立性に関する事項

同氏は、東京証券取引所および当社が定める独立役員の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しております。

候補者番号

10

新任

社外

独立



うえだ ひでし

**上田 英志**

(1960年1月22日生)

候補者の有する当社の株式数  
0株

取締役会出席状況

—

## 略歴、地位、担当および重要な兼職の状況

1982年 4月 通商産業省入省  
2005年 9月 経済産業省通商政策局経済連携課長  
2006年 7月 同省原子力安全・保安院企画調整課長  
2008年 7月 同省貿易経済協力局貿易管理部長  
2010年 7月 内閣官房知的財産戦略推進事務局次長（内閣審議官）  
2012年 8月 経済産業省退官  
2012年10月 日本化学繊維協会副会長兼理事長  
2012年10月 日本繊維産業連盟副会長兼事務総長  
2019年 4月 日本化学繊維協会副会長兼理事長退任  
2019年 4月 日本繊維産業連盟副会長兼事務総長退任  
2020年 4月 東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社  
代表取締役副社長執行役員  
2022年 3月 同社代表取締役副社長執行役員退任  
2022年 4月 東京ガスネットワーク株式会社監査役（常勤）  
2025年 3月 同社監査役（常勤）退任  
2025年 7月 一般財団法人国際経済連携推進センター専務理事（現）

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

上田英志氏につきましては、行政官としての豊富な経験と知識・深い専門性に加え、繊維産業に関する豊富な知見と、企業の経営層としての経験を有し、人格・識見ともに高く、主に産業政策・事業戦略・事業展開の観点から客観的に経営を監督し重要な意思決定に参画いただくため、新たに社外取締役として選任をお願いするものであります。

## 独立性に関する事項

同氏は、東京証券取引所および当社が定める独立役員の要件を満たしており、同氏の独立性は確保されていると判断しております。

- (注) 1. 各取締役候補者と当社との間に、特別の利害関係はありません。  
2. 原山優子氏、イネステーラー章子氏、小林敬一氏、上田英志氏は、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。  
3. 本議案において、原山優子氏、イネステーラー章子氏、小林敬一氏、上田英志氏の選任についてご承認いただいた場合には、当社と4氏との間で、定款に基づき、社外取締役が任務を怠ったことによる損害賠償責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負うものとする責任限定契約を継続または取締役就任時に締結する予定であります。  
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含みます。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等が填補されることとなり、被保険者の保険料を当社が全額負担しております。  
なお、各候補者は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

【ご参考】取締役・監査役のスキル・マトリックス

第2号議案が原案どおり可決されますと、当社の取締役・監査役の構成およびその有する主な知見・経験は次のとおりとなります。

なお、下記は、各人の有するすべての知見・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内、主なものの最大3つを示しています。

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)
	イネステラー 章子	○			○		○	
	小 林 敬 一	○		○	○			
	上 田 英 志	○				○		○ (通商・産業政策)
監査役	平 林 秀 樹	○	○			○		
	真 野 充 治		○			○	○	
	高 部 眞 規 子					○	○	
	荻 野 浩 三	○					○	
	井 上 雅 彦					○	○	

スキル・マトリックス各項目の選定理由は次のとおりです。

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および営業・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・部門および技術センター、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およ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およ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。

## 【ご参考】社外役員の独立性判断基準

東レ株式会社（以下、「当社」という）は、ガバナンスの客観性および透明性を確保するために、社外取締役および社外監査役（以下、総称して「社外役員」という）の独立性に関する基準を以下のとおり定める。

当社は、社外役員または社外役員候補者が、当社において合理的に可能な範囲で調査した結果、次の各項目のいずれにも該当しないと判断される場合に、独立性を有しているものと判断する。

1. 当社および当社の子会社、関連会社（以下、総称して「当社グループ」という）の業務執行者（注1）または過去10年間に於いて当社グループの業務執行者であった者
2. 当社の現在の主要株主（注2）またはその業務執行者
3. 当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者またはその業務執行者
4. 当社グループの主要な取引先（注3）またはその業務執行者
5. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（注4）を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者（当該財産を得ている者がコンサルティングファーム、法律事務所、会計事務所等の法人、組合等の団体の場合は、当該団体に所属する者）
6. 当社グループから多額の寄付（注5）を受けている者（当該多額の寄付を受けている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者）
7. 当社グループの業務執行者を役員に選任している会社の業務執行者
8. 上記2から7のいずれかに過去3年間に於いて該当していた者
9. 上記1から7までのいずれかに該当する者が重要な者（注6）である場合において、その者の配偶者または二親等以内の親族
10. その他、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立した社外役員として職務を果たせないと合理的に判断される事情を有している者

注1：「業務執行者」とは、法人その他の団体の業務執行取締役、執行役、執行役員、その他これらに準じる者および使用人をいう。  
なお、社外監査役の独立性を判断する場合は、非業務執行取締役を含む。

注2：「主要株主」とは、当社の直近の事業年度末において、自己または他人の名義をもって議決権ベースで10%以上を保有する株主をいう。

注3：「主要な取引先」とは、以下のいずれかに該当する者をいう。

- ①当社グループが製品等を提供している取引先であって、直近事業年度において当社の年間連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社に行っている者
- ②当社グループに対して製品等を提供している取引先であって、直近事業年度においてその者の年間連結売上高の2%または1億円のいずれか高い方の額以上の支払いを当社から受けた者
- ③当社グループが借入れを行っている金融機関であって、その借入金残高が当社事業年度末において当社の連結総資産の2%を超える者

注4：「多額の金銭その他の財産」とは、専門的サービスを提供する者が個人の場合は、当社グループから受け取った役員報酬を除く当該財産の合計額が、直近事業年度において年間1千万円を超えるときをいい、専門的サービスを提供する者が法人、組合等の団体の場合は、当社グループから受け取った当該財産の合計額が、直近事業年度において当該団体の連結売上高もしくは年間総収入額の2%または1千万円のいずれか高い方の額を超えるときをいう。

注5：「多額の寄付」とは、当社グループから、直近事業年度において年間1千万円を超える寄付を受けている場合をいう。

注6：「重要な者」とは、業務執行取締役、執行役、執行役員および部門責任者等の重要な業務を執行する使用人をいう。

以上

# 事業報告

(2025年4月1日から  
2026年3月31日まで)

## 1. 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過およびその成果

#### 〔事業環境と売上収益および損益の動向〕

当期の世界経済は、米国は一部に弱さが見られるものの堅調を維持しました。欧州は緩やかな持ち直しの動きが見られましたが、国別のばらつきが大きくなっています。中国は緩やかに減速しています。国内経済については、緩やかな回復が続きました。ただし、トランプ政権による米国の政策転換や地政学リスクに対する不透明感の高まりを背景に、モノの流れの停滞や買い控えの動きも一部に見られました。

このような事業環境の中で、当社グループは「持続的かつ健全な成長」を目指し、2023年度からは「持続的な成長の実現」「価値創出力強化」「競争力強化」「『人を基本とする経営』の深化」「リスクマネジメントとグループガバナンスの強化」の5つを基本戦略とした中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”を推進しました。

以上の結果、当社グループの連結業績は、売上収益は前期比0.9%増の2兆5,851億円、事業利益（注）は同0.6%減の1,419億円となりました。また、韓国子会社のバッテリーセパレータフィルム事業において減損損失を計上したこと等から、営業利益は同23.7%減の972億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同2.1%増の795億円となりました。

事業分野ごとの状況は以下のとおりです。

	当期	前期比増減率
売上収益	2兆5,851億円	0.9%
事業利益	1,419億円	△0.6%
営業利益	972億円	△23.7%
親会社の所有者に帰属する当期利益	795億円	2.1%

## 繊維事業

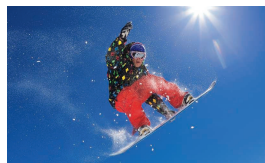
ナイロン・ポリエステル・アクリル等の糸・綿・紡績糸および織編物、不織布、人工皮革、アパレル製品等の製造・加工および販売

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継続していますが、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。

以上の結果、繊維事業全体では、売上収益は前期比4.0%増の1兆511億円、事業利益は同6.0%増の680億円となりました。

	当期	前期比増減率
売上収益	1兆511億円	4.0%
事業利益	680億円	6.0%



## 機能化成品事業

ナイロン・ABS・PBT・PPS等の樹脂および樹脂成成品、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およびフィルム加工品、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、印写材料等の製造・加工および販売

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および競争激化の影響を受けました。

以上の結果、機能化成品事業全体では、売上収益は前期比5.3%減の8,944億円、事業利益は同6.2%減の563億円となりました。

	当期	前期比増減率
売上収益	8,944億円	△5.3%
事業利益	563億円	△6.2%



## 炭素繊維複合材料事業

炭素繊維・同複合材料および同成成品等の製造・加工および販売

航空宇宙用途は順調に回復していますが、一般産業用途が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。

以上の結果、炭素繊維複合材料事業全体では、売上収益は前期比横ばいの3,001億円、事業利益は同21.7%減の176億円となりました。

	当期	前期比増減率
売上収益	3,001億円	0.0%
事業利益	176億円	△21.7%



## 環境・エンジニアリング事業

水処理用機能膜および同機器、総合エンジニアリング、マンション、産業機械類、住宅・建築・土木材料等の製造・加工および販売

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。

エンジニアリング事業は、エンジニアリング子会社および建設子会社が堅調に推移しました。

以上の結果、環境・エンジニアリング事業全体では、売上収益は前期比12.8%増の2,669億円、事業利益は同11.2%増の288億円となりました。

	当期	前期比増減率
売上収益	2,669億円	12.8%
事業利益	288億円	11.2%



## ライフサイエンス事業

医薬品、医療機器等の製造・加工および販売

医薬事業は、海外は中国を中心に販売が伸びましたが、国内は後発医薬品浸透の影響を受けました。

医療機器事業は、血液透析用ダイアライザーおよ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およびコスト削減に努めました。

以上の結果、ライフサイエンス事業全体では、売上収益は前期比1.4%減の524億円、事業利益は同7億円増の1億円の損失となりました。

	当期	前期比増減率
売上収益	524億円	△1.4%
事業利益	△1億円	—



(注) 事業利益は、営業利益から非経常的な要因により発生した損益を除いて算出しております。

### 〔設備投資の状況〕

「持続的かつ健全な成長」の実現を目指した成長投資を行っています。当連結会計年度に実施した設備投資の主なものは次のとおりです。

当連結会計年度において継続中の主要設備の拡充

機能化成品	ポリプロピレンフィルム生産設備の増設 (当社那須工場)
-------	--------------------------------

炭素繊維複合材料	炭素繊維生産設備の増設 (Toray Composite Materials America, Inc.)
----------	--

炭素繊維複合材料	炭素繊維生産設備の増設 (Toray Advanced Materials Korea Inc.)
----------	--

炭素繊維複合材料	炭素繊維生産設備の増設 (Toray Carbon Fibers Europe S.A.)
----------	--

### 〔資金調達の状況〕

当社グループは当連結会計年度において、金融機関からの借入金を中心に資金調達を行いました。

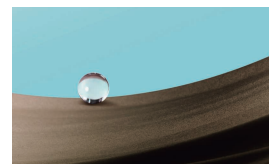
## 【課題解決に向けた研究・開発等の成果・進捗】

当社グループは、「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」という企業理念のもと、将来にわたる持続的成長のために、研究・技術開発への継続的投資を行い、イノベーション創出に取り組んでいます。

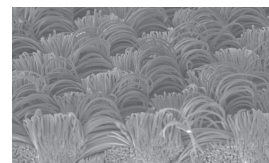
### PFASフリー撥水テキスタイル『DEWEIGHT®』にリサイクル素材を適用した新素材誕生

リサイクル素材で、寒い日でも温もりを感じる柔らかなパウダータッチを実現したポリエステル長繊維テキスタイル DEWEIGHT®（デューエイト）PSを開発しました。当社の NANODESIGN®（ナノデザイン）技術を駆使することで、極細糸が何層にも重なった高なループ状構造をテキスタイル表面に形成。指先が柔らかかに沈みこむような、なめらかで上質なパウダータッチと優れた撥水機能の両立を実現しました。洗濯時の質感変化や毛羽脱落がなく、優れたイージーケア性も備えた、日常使いにおける快適性と耐久性を備えた高機能テキスタイルです。

さらに、従来の石油由来原料に代えて、当社で&+®（アンドプラス）ブランドとして展開中の回収ペットボトル由来の原料を約50%使用。リサイクルポリエステルに快適性と機能性を融合した新素材として、多様な展開を目指します。



テキスタイル外観



テキスタイル断面

### 半導体ウェハの薄膜化に対応した新規仮貼り材料を開発

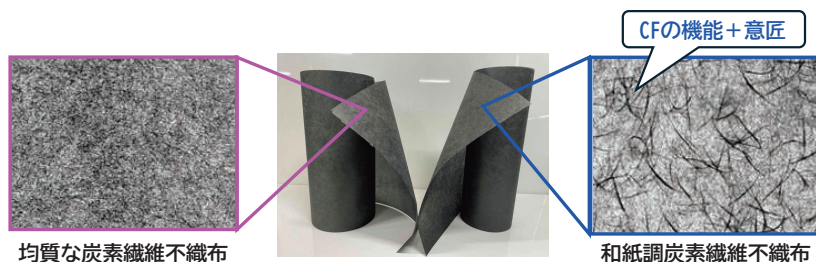
AI半導体やxEV・産業機器用のパワー半導体などに用いられる最薄で厚さ30 $\mu$ m以下の超薄膜半導体チップの製造に必要な半導体後工程材料を新たに開発しました。AI・高速通信の拡大に伴い、膨大なデータを処理する半導体の処理能力の向上を図るには、半導体チップの更なる薄型化が不可欠です。今回、半導体製造においてウェハを薄くするためのバックグラインド工程向けの仮貼り材料として、高弾性率ポリイミドを用いて薄膜化と厚み均一性を両立した製品を新たに開発し、ウェハを極限まで薄くできることを実証しました。

さらに、環境負荷低減の観点から、本材料はPFASフリーおよびNMP（N-メチル-2-ピロリドン）フリーに対応しています。今後量産体制を整え、2028年までの量産化を目指します。

## 炭素繊維の力学特性・表面品位を維持可能なリサイクル新技術を創出

熱硬化性樹脂からなる多様な炭素繊維複合材料（CFRP）を分解し、炭素繊維の強度や表面品位を維持可能なリサイクル新技術、および本技術にて得られるリサイクル炭素繊維（rCF）を用いた新たな炭素繊維不織布を創出しました。これまで蓄積してきた有機合成・ポリマー重合の知見を活用し、航空機、風車、自動車などさまざまなCFRP廃材の分解を実現しました。また、本技術にかかるCO<sub>2</sub>排出量は、バージン炭素繊維の製造時と比較し、50%以上の削減が期待できます。

さらに、樹脂残渣が少なく表面品位に優れることから、より幅広い用途への加工が可能です。中でも、従来にない和紙の風合いを有する和紙調炭素繊維不織布は炭素繊維の機能性（電波遮蔽や熱伝導性など）と和紙の意匠性を兼ね備えた新素材として、自動車、建築、電気電子、日用品など幅広い分野への展開を目指していきます。



## 廃電池からのリチウム回収率95%以上を達成する高耐久・高選択NF膜エレクトロンの量産技術を確立

車載用リチウムイオン電池のリサイクルにおいて、従来は廃棄されていたリチウムを、高純度・高収率で回収可能な新開発の高耐久・高選択ナノろ過（NF）膜エレメントを実用サイズにスケールアップする技術を確立しました。EVをはじめとする電動車の普及・拡大が進む中、その中核を担うリチウムイオン電池のリサイクルによるリチウム資源の循環確立は重要な技術課題となっています。耐酸性を飛躍的に向上させたNF膜を用いてろ過処理を行うことで、使用済みリチウムイオン電池から95%以上の収率でリチウムを回収できることを確認しました。本技術によりリチウムのリサイクル促進に大きく貢献することが期待されます。今後、リサイクルプロセス適用のためのサンプル提供を進め、早期の市場投入と社会実装を加速していきます。



---

## 世界初、200℃以上の耐熱性を有する圧電ポリマーを創出

200℃以上でも圧電性能を発揮する新しい圧電ポリマー材料を開発しました。本材料は、当社が培ってきたポリマー分子設計技術と高次構造制御技術を駆使して開発した、高い圧電特性を備えた新規ポリマー材料であり、従来の圧電ポリマー材料では適用困難であった高温領域においても、安定した特性を発揮します。

また、形状自由度が高く、ワニスやフィルム、不織布などの形状で提供できるため、複雑形状や大面積のセンサーにも適用可能であり、モビリティ、ロボット、産業機械、航空・宇宙機などの振動検出・監視技術の高度化に貢献します。鉛やフッ素を含有しないので、RoHS規制やPFAS規制にも適合可能です。2028年頃の実用化を目指し、顧客向けサンプル提供・評価を進めて、本材料の用途開拓・拡大に取り組んでいきます。

---

## 自動車産業における再生材利用の拡大を目指し、BlueRebirth協議会を設立

株式会社デンソー、株式会社野村総合研究所、本田技研工業株式会社、株式会社マテック、リバー株式会社とともに、使用済み自動車（ELV：End-of-Life Vehicles）の自動精緻解体\*<sup>1</sup>を起点としたCar to Car\*<sup>2</sup>実現のため、動静脈\*<sup>3</sup>が融合したバリューチェーンの構築を目指すBlueRebirth（ブルーリバース）協議会を設立しました。

近年、自動車産業では、持続可能な社会の実現に向けてサーキュラーエコノミーへの転換が求められており、再生材の大幅な利用拡大による天然資源の消費削減が大きな課題となっています。今回設立したBlueRebirth協議会は、高純度の再生原料確保や高い品質基準と十分な供給量の両立といった課題に挑戦し、2035年に向けて自動車リサイクル産業を、自動車産業における資源循環型の新たなバリューチェーンの一翼を担う「再生原料製造業」へと進化させ、Car to Carの実現を目指し、自動車産業のサーキュラーエコノミー実現に貢献していきます。

\* 1 自動精緻解体：ロボティクス技術やAIの認知・判断技術を駆使して、精緻な解体・選別を自動で行うこと。

\* 2 Car to Car：自動車のすべての部品を再生原料に戻し、新車の製造に活用し循環させること。

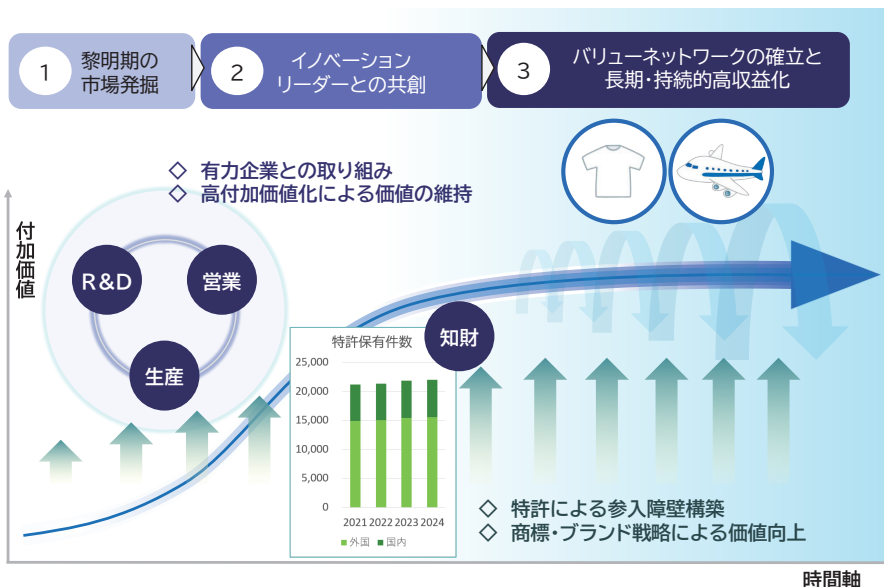
\* 3 動静脈：経済活動を動物の血液循環に例えた呼称であり、資源を加工して製品などを生産する産業を「動脈産業」、使い終わった製品を集め、再販売、再加工などを通して、再び社会に流通させる産業を「静脈産業」という。

## 令和8年度「知財功労賞」経済産業大臣表彰を受賞

令和8年度「知財功労賞」において、知的財産権制度を有効に活用し円滑な運営・発展に貢献のあった企業等に対する「知的財産権制度活用優良企業等表彰」として、経済産業大臣表彰（表彰区分：知財活用企業（特許））を受賞しました。「知財功労賞」は、経済産業省・特許庁が毎年、日本の知的財産権制度の発展・普及・啓発に貢献した個人および知的財産権制度を積極的に活用した企業等を表彰する制度で、当社が本表彰を受賞するのは今回が初めてです。

今回の受賞に当たっては、長期にわたって付加価値を高める東レの価値創出モデルや、独自技術をブランドで見える化する技術ブランド戦略など、東レの独自性の高い数々の知財活動が評価されました。

東レグループは、重要な経営資源の一つである知的財産の戦略を、事業戦略および研究・技術開発戦略と相互に有機的に連携し、「三位一体（事業・技術・知財）」のものとして経営戦略を構成する最も重要な要素の一つと位置付けており、これからも新しい価値の創造を通じて社会に貢献するための知財戦略を展開していきます。



東レ価値創出モデル

## (2) 対処すべき課題

### 中期経営課題 “プロジェクト AP-G 2025” の振り返り

2023年度から2025年度までの3カ年を対象とする中期経営課題 “プロジェクト AP-G 2025” (AP-G 2025) においては、「持続的な成長の実現」「価値創出力強化」「競争力強化」「『人を基本とする経営』の深化」「リスクマネジメントとグループガバナンスの強化」の5つを基本戦略として、成長領域として設定した、サステナビリティイノベーション(SI)事業とデジタルイノベーション(DI)事業の拡大、事業の高度化・付加価値化および品質力・コスト競争力強化に取り組んできました。また、ROICをKPIとした資本効率の向上を目指し、成長戦略と構造改革に取り組まれました。

2025年度の売上収益・事業利益は、2022年度比では大幅に増加しましたが、AP-G 2025の計画に対しては、中国競合の台頭による競争激化や保護主義の加速、インフレの急速な進行など、グローバルな事業環境変化の影響を受け、数量の未達を主因に目標比未達となりました。フリー・キャッシュ・フローとD/Eレシオは、財務体質強化により目標を達成しました。

### “プロジェクト AP-G 2025” の財務目標・非財務目標と実績

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	AP-G 2025 2025年度目標
売上収益	24,646億円	25,633億円	25,851億円	28,000億円
事業利益	1,026億円	1,428億円	1,419億円	1,800億円
事業利益率	4.2%	5.6%	5.5%	6%
ROIC (税後) *	2.8%	4.4%	4.7%	約5%
ROE	1.3%	4.5%	4.5%	約8%
フリー・キャッシュ・フロー	647億円	1,918億円	1,448億円	プラス (3年間累計)
D/Eレシオ	0.55	0.49	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\$

相対比はいずれも2013年度比	2013年度実績 (基準年度)	2025年度 実績	AP-G 2025 2025年度目標
サステナビリティイノベーション 事業の売上収益 <sup>※1</sup>	5,624億円	13,865億円 (2.5倍)	16,000億円 (2.8倍)
バリューチェーンへの CO <sub>2</sub> 削減貢献量 <sup>※2</sup>	0.4億トン	12.2倍	15.0倍
水処理貢献量 <sup>※3</sup>	2,723万トン/日	3.1倍	2.9倍
生産活動によるGHG排出量の 売上高・売上収益原単位 <sup>※4※6※7</sup>	356トン/億円	45%削減	40%削減
日本国内のGHG排出量 <sup>※5※6※7</sup>	245万トン	31%削減	20%削減
生産活動による用水使用量の 売上高・売上収益原単位 <sup>※7</sup>	14,693トン/億円	37%削減	40%削減

- ※1 ①気候変動対策を加速させる製品、②持続可能な循環型の資源利用と生産に貢献する製品、③安全な水・空気を届け、環境負荷低減に貢献する製品、④医療の充実と公衆衛生の普及促進に貢献する製品。
- ※2 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CO<sub>2</sub>排出量削減効果を、日本化学工業協会およびICCA（国際化学工業協会協議会）のガイドラインに従い、東レが独自に算出しています。
- ※3 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）毎の1日当たりの造水可能量に売上本数を乗じて算出しています。
- ※4 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します。
- ※5 地球温暖化対策推進法に基づく日本政府の総合計画（2021年10月22日閣議決定）における産業部門割当（2030年度までに絶対量マイナス38%）以上の削減を目指します。
- ※6 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しています。
- ※7 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しています。

## 政策保有株式の縮減と自己株式の取得

資本効率の改善を加速するため、当社は2024年度から2026年度までの3年間で、政策保有株式を50%、約1,000億円削減し、その売却代金を全額自己株式取得に充当する方針を定めました。

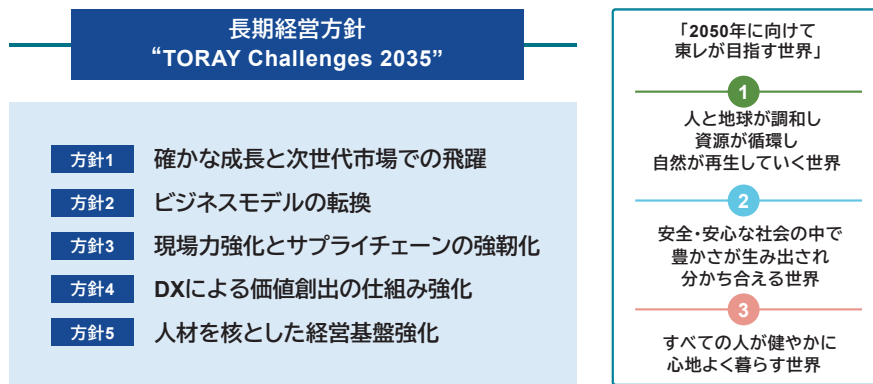
2024年度と2025年度の2年間で目標を上回る政策保有株式を売却した結果、2026年3月末時点における政策保有株式の貸借対照表計上額の合計額は1,031億円となり、資本合計（連結）に対する比率は5.3%（みなし保有株式を含めると2,048億円、10.6%）となりました。

また、売却代金を原資として、2026年3月末までに総額1,500億円の自己株式の取得を実施しました。

## “TORAY VISION 2050” および長期経営方針 “TORAY Challenges 2035”

2026年3月に“TORAY VISION 2050” および長期経営方針 “TORAY Challenges 2035” を制定しました。

人口増加、高齢化、気候変動、水不足、資源の枯渇など世界が直面する「発展」と「持続可能性」の両立をめぐる地球規模の課題に対し、革新技術・先端材料の提供により、本質的なソリューションを提供していくことが東レグループの使命と考えます。「2050年に向け東レグループが目指す世界」、すなわち環境・社会・人が包摂された世界の実現に向けて社会課題の解決をリードし、誰もが安心して暮らせる公正かつ公平な社会の実現に貢献することで、企業理念の実現を目指します。そのための東レグループが取り組む課題および「2035年度に向けた数値目標(KPI)」を「長期経営方針」として定め、課題に取り組んでいます。



### 2035年に向けた数値目標

財務		非財務	
・ ROIC	10%を目指す	・ GHG排出量	35%削減 (2013年度比)
		・ EXスコア <sup>®</sup> * (エンゲージメントスコア)	70以上

※ 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・実感共に高く、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式会社HRBrainの登録商標。(数値目標の対象は当社)

## 新中期経営課題 “IGNITION 2028”

2026年度から2028年度までの3年間を対象期間とする中期経営課題 “IGNITION 2028” は、「東レ理念」を起点として、“TORAY VISION 2050”で掲げた世界を目指し、長期経営方針で掲げた方針を踏まえて、「経済的価値の向上」「社会的価値の向上」「経営基盤強化」に取り組みます。

「経済的価値の向上」においては、高収益事業の継続的な創出に向けて、成長戦略を加速するとともに、低収益事業の構造改革の確度を高め、ROIC向上を図ります。「社会的価値の向上」においては事業を通じた環境・社会課題へのソリューション提供によって「環境・社会・人」へ貢献していくとともに、環境負荷低減や情報開示などの社会的要請に対応していきます。「経営基盤強化」においては、「安全・防災・環境保全」「人を基本とする経営」「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」を強化します。同時に、財務健全性を確保し、成果を適切に配分するために、利益、キャッシュ・フロー、資産効率性のバランスに配慮した事業運営を行います。

### “IGNITION 2028” の基本方針

		収益性・資本効率性改善(ROIC経営)		
		成長戦略(足元)	成長戦略(中長期)	構造改革
経済的価値 の向上		<ul style="list-style-type: none"> <li>① 設備投資の確実な効果発現 (競争力、およびリスク/機会の明確化)</li> <li>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)</li> <li>③ 既存製品の高付加価値化 (イノベーション創出)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 長期視点(2035年)を見据えた成長戦略</li> <li>② 本質的な競争力(付加価値/コスト)と“勝ちパターン”追求</li> <li>③ 外部・市場環境の抜本的变化への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>② ビジネスモデル検証、見直し</li> </ul>
	社会的価値 の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業を通じた環境・社会課題へのソリューション提供</li> <li>■ 環境負荷低減</li> <li>■ 非財務情報開示</li> </ul>		
経営 基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-right: 10px;">■ 安全・防災・環境保全</li> <li style="margin-right: 10px;">■ 「人を基本とする経営」の実践</li> <li style="margin-right: 10px;">■ リスクマネジメント</li> <li style="margin-right: 10px;">■ 倫理・コンプライアンス</li> <li style="margin-right: 10px;">■ 知財・無形資産の活用</li> <li style="margin-right: 10px;">■ ブランディング</li> <li style="margin-right: 10px;">■ DX・AI活用</li> </ul>			

## “IGNITION 2028” の財務目標

	2025年度実績	2028年度目標
ROIC (税後) *	4.7%	約7%
ROE	4.5%	約8%
(上記前提)		
売上収益	25,851億円	30,000億円
事業利益	1,419億円	2,300億円
事業利益率	5.5%	8%
D/Eレシオ	0.5	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)

2028年度 為替レート前提 : 150円/US\$  
2028年度 原油価格前提 : 72.5US\$/bbl

### 今後の見通し

東レグループを取り巻く事業環境は、サステナビリティ対応の要請の高まり、AIの進化等の技術革新に加えて、各国の規制強化・保護主義化や地政学リスクの増大によるサプライチェーンの変化、人口動態の変化など、多くのリスクと機会が存在しています。このような環境下において、不確実性に備えた多面的なリスクマネジメントを行いながら、当社が長年培ってきた事業の強みを活かしてリスクを機会に変え、持続的に価値を創出していくことが重要な課題と考えています。

東レグループは革新技術・先端材料やグローバルな事業基盤といった、持てる強みを活かしてグローバルな社会課題に貢献し、中長期的視点に立った設備投資や研究・技術開発、人材育成を行っていくことで持続的な成長を図り、企業理念である「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」を具現化してまいります。

株主のみなさまにおかれましては、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 株主総会会場ご案内図

会場：東京都千代田区丸の内三丁目5番1号

東京国際フォーラム ホールC

電話：(03) 5221-9000 (代)



駐車場の用意はいたしておりませんので、お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

交通：地下鉄 有楽町線有楽町駅と地下1階コンコースにて連絡

JR線 有楽町駅より徒歩3分

京葉線東京駅と地下1階コンコースにて連絡

車椅子等にてご来場の株主様には、会場内に専用スペースを設けております。



FSC® 認証用紙に揮発性有機化合物の発生が少ない植物油インキを使用して、アルカリ性現像液やイソプロピルアルコールを含む温水が不要な、「東レ水なし平版」で印刷しています。

見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。