

理念・ビジョン体系

本体系図は、時代が変わっても不変である「東レ理念」を基軸に、「2050年に東レが目指す世界」と、その実現に向けた「ありたい姿・戦略」を時間軸で整理し、全体像を分かりやすく示すためのものです。



東レ理念

東レが存在する根本的な理由であり、価値観と行動の原点

ビジョン “TORAY VISION 2050”

2050年に向けて東レが目指す世界

長期経営方針 “TORAY Challenges 2035”、中期経営課題 “IGNITION 2028”

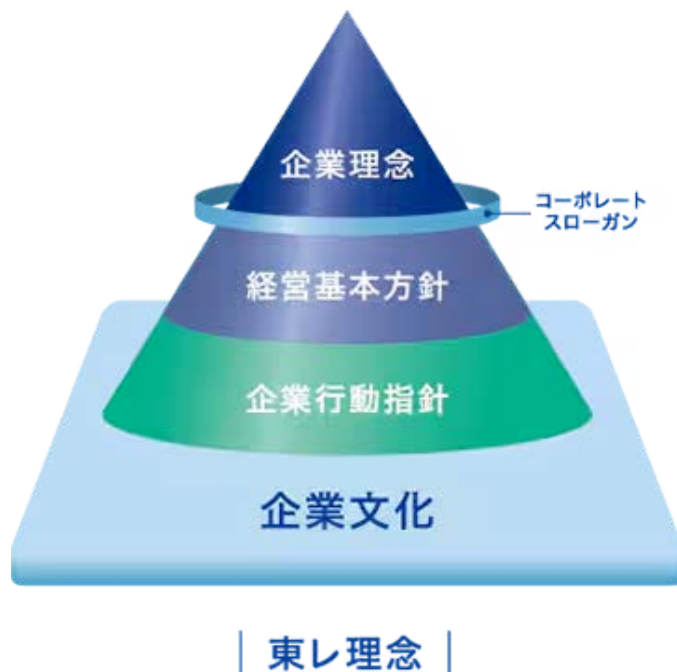
“TORAY VISION 2050” 実現への中長期シナリオと経営課題

東レ理念

東レグループは、1926年の創業以来、「企業は社会の公器であり、その事業を通じて社会に貢献する」との経営思想の下、社会から尊敬される企業体として存在することを目指してきました。

1955年にはこの考え方を初めて明文化した「社是」を制定し、創立60周年を迎えた1986年には現在の「企業理念」を最上位とする経営理念体系を整備しました。さらに、2020年には創業以来の考え方を「東レ理念」として改めて体系化し、図示化しました。2026年には、こうした基本的な考え方を受け継ぎながら、時宜に即した一部改定を行っています。

「東レ理念」は、最上位の「企業理念」を中核に、社会の一員として全てのステークホルダーとの関係性を示す「経営基本方針」、企業理念の実現に向けて常に念頭に置くべき行動の指針である「企業行動指針」に加え、企業理念を具現化するための企業姿勢を端的に示した「コーポレートスローガン」、ならびに、これらの考え方の基礎となる創業以来受け継いできた価値観・経営観などの「企業文化」から構成されています。



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

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

Innovation by Chemistry

「Innovation」は、①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」を革新技术・先端材料の提供を通じて具現化すること、②技術の革新のみならず、企業活動の全ての領域で「Innovation」に挑戦していくことを表明しています。

「Chemistry」は、①「化学」を核にして先端材料を提供し、お客様、社員、株主、取引先、消費者、地域社会など、東レグループを取り巻く全ての人たちとの良好な関係を保ちながら、新しい価値を創出し持続可能な社会の発展を支えること、②東レグループの各企業や世界各国の事業拠点同士が「連携、融合」することを表明しています。

企業文化

事業を通じた社会貢献

東レグループは、社会への奉仕の精神を経営の柱として、企業の社会性、公共性を自覚して、たゆまぬ努力を重ねて発展してきました。その志は、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」にも表れています。事業を通じた社会貢献とは、革新的な素材、新しい価値の創出によって地球環境問題や資源エネルギー問題、そして、健康長寿社会の実現など、地球規模の社会的な課題の解決に貢献することです。

人を基本とする経営

東レグループは、創業以来、良き社会人を育成し、社員のモチベーションを向上させて、社内を清新の気で満たすことに努めてきました。「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」との考え方は、国内だけでなく海外にも広く展開され、各国・地域の慣習や、社会の考え方の違いを尊重しながら、グローバルに「東レ理念」を実践しています。

長期的視点に立った経営

東レグループでは、先端材料へのこだわりと、「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（深は新なり）」という「極限追求」のDNAが受け継がれています。時代の要請に基づく社会的課題を長期的視点で捉え、その解決に向けて革新的技術・先端材料の研究・技術開発、および事業開発・育成に取り組んでいます。

開拓者精神

東レグループは、企業発展の推進力として研究・技術開発を重視し、たゆまぬ研究・技術開発と生産技術の向上に努めて、優れた技術、高度の科学を人々のより良い生活に結び付けてきました。また、研究・技術開発、生産技術以外の分野でも新たな試みに果敢に挑戦してきました。各人が開拓者精神を持って行動するとともに、一緒に働く人々が互いの個性と自主性を尊重し合い、総合力を発揮して大きな成果に繋げる気風があります。

TORAY VISION 2050

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。

東レは素材の力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。

TORAY VISION 2050

「2050年に向けて東レが目指す世界」

- 1 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
- 2 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
- 3 すべての人が健やかに 心地よく暮らす世界

長期経営方針 “TORAY Challenges 2035”

Weaving Science into Society —科学で社会の未来を紡ぐ—

基本的な考え方

東レグループは、「企業は社会の公器である」という考えの下、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」の実現を経営の根幹に据え、1926年の創業以来、素材と科学の力を通じて社会課題の解決に取り組んできました。

社会構造や事業環境が大きな転換点を迎える中、技術革新、環境・資源制約、産業・地政学リスクへの対応は、企業に中長期視点での経営判断を強く求めています。東レグループがこれからも社会から必要とされ、持続的に成長し続けるためには、技術革新を社会に実装し続ける力と変化を機会に変える経営判断の軸が一層重要になります。“TORAY Challenges 2035”は、今後10年を見据えた東レグループの長期経営方針として、2035年に向けた「ありたい姿」と、その実現に向けた経営の方向性を示すものです。

東レが目指す姿 —Weaving Science into Society

Weaving Science into Society「科学で社会の未来を紡ぐ」は、素材産業としての東レグループのあり方を示す長期的な道標です。

Weaving

技術や製品を提供するだけでなく、社会課題やニーズと科学の力を結びつけ、社会にとって不可欠な価値へと「織り込んでいく」姿勢を表しています。

Science

素材に限らず、化学・物理・エンジニアリングに加え、ノウハウ、プロセス、データ、マーケティングまでを含む東レグループの競争力の源泉を意味しています。

into Society

科学の力によって生み出された製品やサービスは、社会に実装され、お客様の課題解決に貢献し、人々の生活を豊かにすることで、はじめて価値を生むということを示しています。東レグループは、科学の力を社会に定着させることで、変化に強く、持続的に成長し続ける企業であることを目指します。

“TORAY Challenges 2035”に掲げる長期経営方針

東レグループは、不確実性の高い事業環境において素材と科学の力を社会に実装し、環境・人・社会を包摂する世界の実現に貢献する高収益企業を目指します。投下資本効率や財務体質の面から成長投資を可能にする事業基盤の確立、経営基盤の強化を推進し、企業価値の最大化に向け、5つの長期経営方針を掲げて次の時代に向けた挑戦を続けていきます。

方針1：確かな成長と次世代市場での飛躍

脱炭素・資源循環・水資源などの成長分野に加え、半導体、宇宙・防衛、次世代エネルギー、医療といった先端・次世代市場への挑戦を通じて、社会課題の解決と持続的成長を両立します。

方針2：ビジネスモデルの転換

市場環境や規制、地政学リスクの変化を織り込んだビジネスモデルへ転換し、素材単体の提供から、データ・機能・サービスを組み合わせた高付加価値モデルを構築します。

方針3：現場力強化とサプライチェーンの強靱化

品質・安全・安定供給を支える現場力をさらに磨き上げるとともに、調達の多様化、脱炭素、資源循環を含むサプライチェーン全体の強靱化を進めます。

方針4：DXによる価値創出の仕組み強化

研究、生産、営業、サプライチェーンをDXでつなぎ、生産性向上とイノベーション創出、ビジネスの付加価値化を加速します。

方針5：人材を核とした経営基盤強化

多様な人材が力を発揮できる組織風土を育み、コンプライアンス、安全・防災、情報セキュリティ、ステークホルダーとの対話を含む経営基盤を強化します。

2035年度目標

	2025年度実績	2035年度目標
GHG排出量の削減※1※2※3	23%削減 (2013年度比)	35%削減 (2013年度比)
EXスコア®※4 (エンゲージメントスコア)	67.0	70以上

※1. 世界各国における再生可能エネルギー等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。

※4. 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）HRBrainの登録商標。

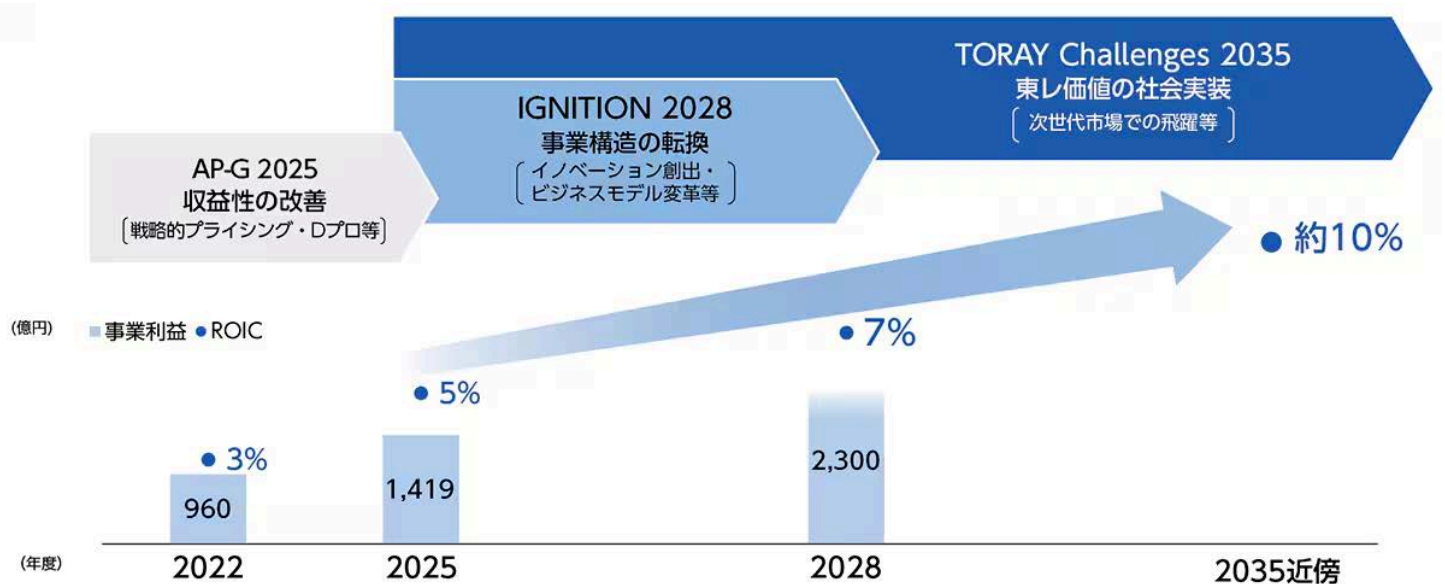
中期経営課題 “IGNITION 2028”

「成長の深化、改革の加速」

IGNITION 2028の位置づけ

IGNITION 2028は、長期経営方針“TORAY Challenges 2035”の実現に向けた最初の実行フェーズとして位置づける、2026年度から2028年度までの中期経営課題です。

東レグループは、前中期経営課題“プロジェクトAP-G 2025”を通じて進めてきた構造改革や収益性改善の取り組みを土台に、成長の再点火と事業構造の転換を加速させていきます。



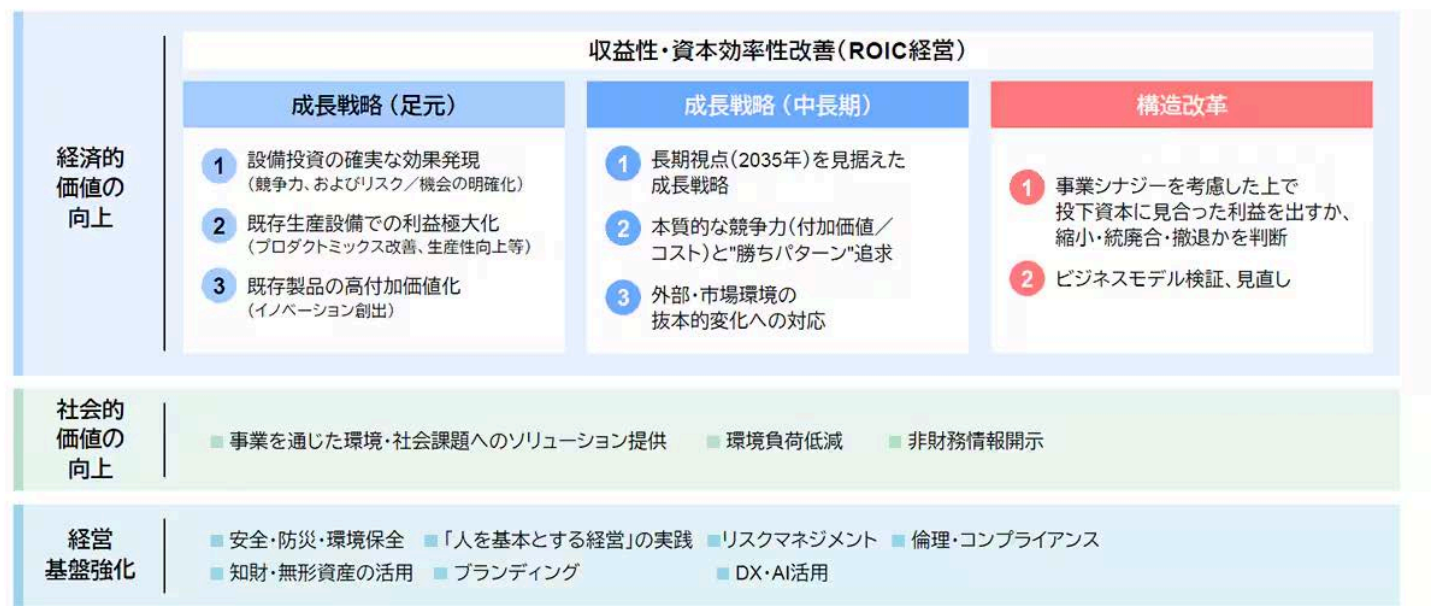
IGNITION 2028で目指す方向性

IGNITION 2028では、2035年に向けた「ありたい姿」を見据えながら、次の3年間で以下を重視します。

- 成長戦略と構造改革を両立させ、事業構造を次のステージへ移行
- 次世代市場への取り組みを通じた、将来の成長基盤づくり
- 人材、DX、ガバナンスを含む経営基盤の強化

これらを通じて、東レグループは中長期的に持続可能な成長を目指します。

IGNITION 2028における基本方針は下図のとおり、成長戦略と構造改革の「質と確度」を高め、将来の成長に向けた事業構造の転換と経営基盤の整備を進めます。



2028年度財務目標

億円

	2025年度 実績	2028年度 目標
ROIC ^{*1}	4.7%	約7%
ROE	4.5%	約8%
(上記前提)		
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)

※1: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

2030年度サステナビリティ目標

	2025年度 実績	2030年度目標
GHG排出量の削減 ^{※1※2※3}	23%削減 (2013年度比)	20%削減 (2013年度比)
EXスコア ^{※4} (エンゲージメントスコア)	67.0	70以上

- ※1. 世界各国における再生可能エネルギー等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。
- ※4. 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）HRBrainの登録商標。

経営のマテリアリティ

— 持続的な価値創造に向けた重要課題 —

東レグループは、長期経営方針“TORAY Challenges 2035”の実現に向け、事業環境の不確実性が高まる中でも社会から必要とされ続ける企業であるために、経営として優先的に取り組むべき重要課題を「経営のマテリアリティ」として定義しています。

これらは、従来のCSRの枠組みにとどまらず、事業戦略、投資判断、経営基盤強化を貫く判断軸として位置づけるものです。

経営のマテリアリティ①「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」

環境・資源制約の深刻化、規制強化、技術革新、地政学的変化などにより、事業環境の不確実性は一層高まっています。東レグループは、こうした変化をリスクとして捉えるだけでなく、社会課題・市場ニーズを起点とした成長機会として捉え、新たな価値創造につなげます。高付加価値化や次世代事業の創出を通じて、資本効率と持続的成長の両立を目指します。

取り組みの方向性

- ・ 成長領域：環境・エネルギー／半導体／宇宙・防衛／モビリティ／健康・長寿 等
- ・ 社会課題・市場ニーズ起点の次世代事業創出、高付加価値化
- ・ 資本効率の向上（ROIC視点）

経営のマテリアリティ②「信頼の確立とレジリエンス（強靱化）」

地政学リスクの高まりやサプライチェーンの不安定化、環境・人権を巡る社会的要請の高まりを踏まえ、事業基盤の強靱化と社会からの信頼確立が、これまで以上に重要となっています。東レグループは、ガバナンスとリスクマネジメントの高度化を通じて、安全・品質・供給責任を果たし続ける企業であることを目指します。

取り組みの方向性

- ・ 地政学リスク、サプライチェーンの安定性
- ・ ガバナンス・リスクマネジメントの強化
- ・ 環境・人権・サステナビリティ等、社会課題への対応
- ・ 品質・安全・事業継続性の確保

経営のマテリアリティ③「企業基盤と組織能力の高度化」

中長期的な成長を支える基盤として、DXの推進や人材戦略の高度化、人権を尊重した働き方を通じて、変化に対応できる組織能力を強化します。多様な人材の活躍と生産性向上により、持続的に価値を創造し続ける企業基盤の構築を目指します。

取り組みの方向性

- ・ DXの推進、生産性向上
- ・ 人権・多様性、人材戦略、働き方改革
- ・ 組織力・変革対応力の強化

経営方針・事業戦略との関係

これら3つの経営のマテリアリティは、長期経営方針“TORAY Challenges 2035”、中期経営課題“IGNITION 2028”、各事業戦略・経営施策と一体で推進され、事業を通じた社会課題解決と企業価値向上の両立を支える中核概念です。