

ステークホルダーの皆様へ

真のサステナブルな会社を目指して



代表取締役社長

大矢 光雄

RIRANCHA。

着用スーツの素材: 東レ株式会社 婦人・紳士衣料事業部 RIRANCHA® を使用

繋ぐ想い

一人を育て、社会・環境に貢献する。今までも、これからも

新しい中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025” (AP-G 2025)の初年となる2023年6月に社長に就任しました。

東レは1926年の創立当初より、「社会の公器」を標榜し、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。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」は、1955年に明文化した社是「東洋レーヨンが社会に奉仕する」を、1986年に改定したものです。今でこそ珍しくない考えですが、私たちは、「社会への奉仕」という理念の実行が社会に認められた結果が業績の拡大に繋がり、かつ、「化学に立脚したものづくり」への自覚から、人を育て、環境保全に万全を期すというサステナビリティそのものの経営を、先人から連綿と受け継いできました。2018年には、こうした経営思想のもと2050年に向け当社が目指す4つの世界と、その実現に向けた取り組みを社内外にコミットした「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を策定し、更に2020年には、企業理念をはじめとする創業以来継承されてきた当社を支える経営思想を「東レ理念」として体系化しています。

その思想のもと、東レグループの役員・社員が、さまざまな革新的な素材を世に送り出し、日本のみならず世界の社会発展に寄与してきたことに深く敬意を表するとともに、事業環境が大きく変動している今、経営の舵取りを任されたことに対する責任の重さをひしひしと感じています。

人を育て、事業を通じて社会・環境へ貢献することを使命とし、それにより会社も発展するという東レ創業以来の想いをこれからも4万8千人を超える社員とともに繋いでいきます。

化学産業の存在意義

化学産業にとって、サステナビリティは非常に重要な課題だと考えています。化学産業は社会のカーボンニュートラル実現のために有用な原材料を提供するという重大な使命があります。その一方で、事業活動に伴う環境負荷が大きいことから、カーボンニュートラルを実現するためのエネルギー・原材料転換におけるコスト負担の問題は大きく、再エネ電力・水素の普及、原料や使用後の廃棄などサブ

ライチェーン全体での排出量削減には、個社の努力だけでは対応できない部分があります。政府のGX施策や民間主導の取り組みであるGXリーグなどの社会全体でのGHG排出量削減に向けた枠組みを活用し、社会構造・産業構造転換に伴うコストの一部は社会の理解を得て社会全体でご負担いただきつつ、カーボンニュートラルに向けたイノベーションを創出し、全ての産業・社会の変容を支えることが化学産業・素材メーカーが持続的に成長する道すじだと考えています。当社は、そうした取り組みについて、当業界におけるイニシアティブを発揮していきたいと考えています。

東レのサステナビリティへの取り組み

カーボンニュートラルへの取り組みは、「社会のGHG削減への貢献と自社活動による排出量の削減」の両輪を進めることを基本コンセプトとして、①サステナビリティイノベーション事業の拡大による社会のカーボンニュートラルへの貢献、②徹底した省エネ、燃料転換、再エネ電力の活用等によるScope1、2削減、③リサイクル、バイオマス由来原料利用、CO₂回収・資源化等によるScope3の削減、④各国のエネルギー事情に合わせた段階的、継続的な投資、によって2050年にカーボンニュートラルの実現を目指します。

サーキュラーエコノミーについては、製品のリサイクル促進、バイオマス由来原料の活用、CO₂の回収・再資源化の研究などの取り組みを進めています。使用済み製品のリサイクルに対する気運は高まっており、消費者の環境プレミアムの受容度合い、業界・製品毎の顧客動向、規制やルール形成などの状況をしっかり把握し、同一ポリマーが繊維・樹脂・フィルム・複合材料・水処理といった複数の出口を有する当社の強みを活用したポリマー軸での静脈サプライチェーンの構築など、東レグループだからこそできる高度なリサイクルシステムの構築を目指します。バイオマス由来原料の活用については、食料と競合しない非可食・非食糧バイオマスを活用した技術開発を進めています。非食糧サトウキビの廃糖蜜由来のバイオEGを活用した部分バイオPET繊維の量産を開始しているほか、非食用ヒマ等を活用したナイロン510繊維の試作販売も開始しています。

水処理膜による海水淡水化や下廃水再利用など環境負荷低減への貢献事業、医療の充実と公衆衛生の普及促進への貢献事業についても、取り組みを強化しています。

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”

—5つの基本戦略—

AP-G 2025の策定過程においては、前中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”の振り返りに時間をかけるとともに、サステナビリティ等、社会からの要請を意識しました。この3年間、新型コロナの感染拡大やウクライナ情勢などを機に経済のブロック化が進んだほか、人々の働き方や価値観が多様化するなど、事業環境が大きく変化しており、対応が求められます。また、限られた経営リソースを有効に配分し活用する資本効率性や、グローバルでのリスクマネジメントの重要性が増していますが、継続的な設備投資を前提としてきた素材メーカーとして、収益規模と効率性の向上に対する解をどのように求めていくかを示す必要もありました。

その結果を、AP-G 2025では5つの基本戦略と財務戦略にまとめています。

基本戦略1「持続的な成長の実現」では、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を基軸としつつ、当社の強みを発揮して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)事業と、サステナブルな世界の実現を支えるデジタルイノベーション(DI)事業とに経営資源を投入して事業拡大を図ります。

基本戦略2「価値創出力強化」、基本戦略3「競争力強化」では、現場密着型のデジタル活用を推進します。価値創出力強化では、有形資産と無形資産の融合、バリューチェーンの延伸と組織横断での価値創出により事業の高付加価値化を推進するとともに、社会課題解決に貢献する収益性の高い新事業の創出を推進します。競争力強化では、品質力強化と、組織の総合力を活かした組織横断的コストダウン活動を推進します。

基本戦略4「『人を基本とする経営』の深化」では、多様な人材の確保・登用、人材育成に取り組むとともに、東レグループで働くことへの「誇り」につながる環境・機会を提供し、現場の声を尊重する組織風土を醸成することで、働きがいと働きやすさを実現します。

基本戦略5「リスクマネジメントとグループガバナンスの強化」においては、経済安全保障リスク、カントリーリスクなどの事業運営にかかるリスクを適切にコントロールします。また、内部統制の有効性を向上させて、不正機会を取り除き、健全な組織運営を実現します。

これらAP-G 2025で採用・修正した方針・戦略の背景と意義について、社内外の理解を更に深め、課題を実行に移していくことが私の使命と考えています。

東レにとってのROIC

—健全な財務体質を維持したうえでの事業拡大—

基本戦略に加えて、キャッシュフローや投下資本利益率(ROIC)の観点から資産効率性を向上させることで財務健全性の維持・強化を引き続き図り、成長拡大を支えます。基本戦略1で事業拡大を図るSI事業・DI事業には、既存事業だけではなく、資源循環関連など新たな投資や仕組みが必要な事業を含んでいます。またGHG排出量削減への対応を加速するための投資も必要となります。そのため、設備投資・研究開発費・人材などへの限られた経営資源の配分に、これまで以上のメリハリをつけ、「健全な財務体質を維持したうえでの事業拡大」を進めていきます。その一助とするためROICを新たなKPIとして採用しました。「経営資源の効率化」「最適再配分」を実践し、キャッシュインフローとキャッシュアウトフローのバランス改善による資本効率性の向上、そして「持続的かつ健全な成長」を実現していきます。

サステナビリティイノベーション事業& デジタルイノベーション事業の拡大

国際情勢は不透明なまま推移していますが、そのような中においても、社会の持続可能性(サステナビリティ)確保の要請は一層高まっています。

AP-G 2025では、成長領域として定めたSI事業・DI事業に、設備投資と研究開発費を合わせて4,500億円のリソースを投入し、組織横断の体制構築を行って、お客様に対する総合的なソリューションの提案、社外連携等を加速し、連結売上収益のほぼ6割を占めるまでに拡大させる計画としています。

高い研究・技術開発力を持った素材メーカーとして、東レグループがSI事業・DI事業の拡大を通じてサステナブル社会の実現に貢献できる機会はますます増加しており、これからも存在意義を発揮していきます。

また、東レグループは、再生可能エネルギー由来の電力と水から造られるグリーン水素が、世界のエネルギー媒体の主流となる時代が到来すると見て、グリーン水素のサプライチェーン構築に向け素材開発を行っています。東レは、水電解装置を高性能化する「炭化水素系(HC)電解質膜」といった核心部材で世界をリードしており、2022年6月に、この部材の事業展開を担う社長直轄のHS事業部門を設立しました。水電解装置の世界トップメーカーであり戦略的パートナーシップ構

ステークホルダーの皆様へ

築で合意しているシーメンス・エナジーAGをはじめ国内外の企業・団体と連携し、グリーン水素の導入拡大に向けたグローバル展開を本格化していきます。

価値創出力強化

—有形・無形の財産の掛け合わせによる価値創造—

東レは創業時から人々の生活の質的向上を使命としてきたことから、新たな価値ある製品を生み出し、高い品質を維持し、かつたゆまない自助努力でコストダウンし、提供するという企業文化が根付いています。それは誇るべきものですが、それを継続的に進んでいくための手段として収益拡大が必須であり、手段なき理想は実現しません。

私が営業の最前線にあった時は、東レが誇る研究・技術・生産が生み出した製品を市場に届けるとともに、その持てる価値を正しく市場に伝え、対価をいただくことが役割期待と考えてきました。販売価格の基本的な考え方と、市場との対話という基本行動を今一度周知するとともに、デジタル技術に裏付けられたデータドリブンで、東レならではのプライシング戦略に取り組んでいきます。

また、蓄積してきた要素技術・知財、過去からの設備投資、世界中に保有する拠点網、多様な事業群、そして何よりもそれらを活用して事業を運営する人材等、有形・無形の財産を掛け合わせ、新たな価値を生み出し「稼ぐ力」を向上させていきます。

人は経営の礎 —「東レ」ブランド—

「人を基本とする経営」は、東レグループの企業理念を実践するために、創業以来受け継いできた価値観・経営観である企業文化の一つで、これからも守り続けていくものです。「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「東レ流の経営」を実践しています。

また、東レグループの社員が企業理念「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」に向けて、「東レ理念」のもと、高い技術・品質の製品・サービスをお客様に届け、社会に認めていただくことで「東レ」ブランドが醸成されるものと考えています。一昨年発覚したUL認証問題は「東レ」ブランドを揺るがしかねない事案と捉えており、今後も真摯に再発防止に取り組み、信頼の回復に努めていきます。

AP-G 2025では基本戦略4に「『人を基本とする経営』の深化」を掲げていますが、社員は、「東レ」ブランドそのものを体現しており、「東レ理念」を理解した社員なしに東レの持続的発展はありません。私は「人を基本とする経営」のキーワードとして、「対話力」「One team, Our team」「考え抜く力、やり続ける実行力」「フルスイング(挑戦)」を社員に伝えています。対話を起点とし、チームビルディング力・人間力をもってフルスイングすることで、企業が成長し、人が成長して幸福感を得ることが東レのサステナビリティに繋がることから、そのための環境整備にも力を入れていきます。

「真のサステナブルな会社」に向けて

—基礎・基本が結果を導く—

私は決して新しいことを言っているつもりはありません。東レは経営思想、技術、製品を生み出す力、人、いずれも誇るべきものをすでに持っています。東レの役員・社員が企業理念という目的と「東レ理念」に示された基礎・基本の行動をもって、一丸となって取り組むことで大きな力を発揮し、結果を導きます。お客様や市場との対話を行い、企業活動の結果から社会からの信頼を得て、社員がいきいきと働く好循環を生み出し、「真のサステナブルな会社」を目指していきたく思います。そのために私は、一人ひとりの行動がうねりとなって進んでいく方向が間違いのないものであるよう、常に長期的かつ全体を俯瞰する視点で臨むことを自身に課し、取り組んでいく所存です。ステークホルダーの皆様には今後ともご理解をいただきますようお願いいたします。

代表取締役社長

大矢 光雄