

「対話」と「スピード感」を重視 「競争力」に基づく成長ストーリーで 企業価値の最大化を目指します

対話で得た気づきと経営課題に スピード感を持って取り組む

東レは2026年に100周年を迎えますが、戦時中の経済統制、戦後の高度経済成長、繊維不況、グローバリゼーション、コロナ禍等々、これまで度重なる国内外情勢の変化や苦境をたゆまぬ努力で乗り越えてきました。

私は2023年に社長を拝命して以来、東レが次の100年もサステナブルな会社であるために、当社に対する様々なご意見を肌で感じ、経営に活かすべく、株主・投資家の皆様をはじめ、価値創造の担い手である社員の声に耳を傾けてきました。それら「対話」から得た当社への厳しいご指摘やご期待を真摯に受け止め、危機感を持って東レグループに内在する課題を深掘りし、課題解決の実行に取り組んでいます。

2024年度に入り、業績改善の状況や資本市場の反応から、着実に当社が変化している手ごたえを感じていますが、時間がかかる課題もあります。例えば、収益性改善に向けた重要課題である戦略的プライシングは、単なる値上げではなく、「素材が持つ価値を認めていただく」意識改革が本質です。「革新技术・先端材料で社会に貢献する」ことを存在意義とする当社は、高付加価値品をリーズナブルに提供していたケースもあつたりしたので、考え方の転換を社内外に浸透させるために研究・技術開発から営業の最前線まで相当な労力がかかることを覚悟して推進しています。また持続可能性(サステナ

ビリティ)が問われる時代に、GHG排出量削減やリサイクル・バイオ化の推進といった非財務課題と、設備投資による事業拡大とを中長期で両立した、あるべき姿をどうやって実現するのか、舵取りの難しさに、改めて身が引き締まる思いです。

とはいえ、目まぐるしく事業環境が変化中、社内外との「対話」で得た気づきと課題に対し、如何に「スピード感」を持って取り組み、実効性を上げるかが求められていることも承知しています。特に、潤沢な資金を背景とした中国のビジネスモデルが、生産能力だけでなく、技術、サプライチェーンの取り込みまで図っていることから、質量ともにあらゆるビジネスの脅威となっており、当社ならではの参入障壁を、如何に早期に構築できるかが事業戦略立案の鍵です。不連続な事業環境変化を前提とした東レグループの成長ストーリーを描くためには、各事業の「競争力」を見極めて東レグループの「勝ちパターン」を構築する事業戦略立案を進めるとともに、設備投資が不可欠な素材メーカーを経営する立場として、有限の経営資源を、成長性と収益性が期待される事業に優先配分する意思決定を行っていきます。

「収益性の向上」と 「資産効率性の改善」を重要視

中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”(以下、AP-G 2025)では、「収益性の向上」と「資産効率性の改善」を課題



代表取締役社長

大矢光雄

着用スーツ素材:WOLSTAR(東レ製品)

ステークホルダーの皆様へ

とし、「ROIC」をKPIとしています。AP-G 2025初年度となる2023年度のROICは2.8%と2022年度比横ばいで推移しましたが、戦略的プライシングや後述する構造改革をはじめとした様々な取り組みによって、2024年度は約4%に改善する見通しです。不確実性が高い事業環境ですが、現時点ではAP-G 2025目標(約5%)に向けた回復軌道に乗っていると評価しています。

また、2025年度目標のROIC 5%は、PBR1倍割れ解消を目指すうえで、まずはクリアすべき最低限の水準と考えていますが、絶対値としてはなお不十分で、更に収益性を改善していく必要があります。AP-G 2025はあるべき姿に向けた一里塚であるとの認識を社内外で共有していきます。PBRについては、様々な業種が一律で論ぜられることの是非はあるものの、簿価割れの状態が合理性に欠けることは自明であり、マネジメントとして、ROICを活用して資源を最適配分し、イノベーションを創出して成長性と収益性の向上を実現していく責務があります。AP-G 2025で5つの基本戦略と財務健全性の維持を掲げていますが、これに実効性を高めるために、私は「7つの経営重点施策と18の課題」を社内でも推進しています。

7つの経営重点施策により 基本戦略の実効性を高める

当社は事業領域が多岐にわたっているため、「コングロマリット・ディスカウント」を懸念するご指摘を受けることがありますが、東レの事業は「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」という共通のコア技術をベースとしています。これら強みのあるコア技術が組織横断的に展開されることで、幅広い用途開拓が可能となり、あらゆる産業、ひいては社会を支える不可欠な素材メーカーであることが東レの魅力です。一方、近年は新たな市場や用途を創出したとしても、汎用化のスピードが早くなっていることから、事業拡大・将来のためのリソースを確保し、高収益企業と

して以下の良い循環を実現することが、東レの目指すべき姿と考えています。

- (1)短期的に、収益改善によるキャッシュ創出
- (2)中期的に、重点戦略事業に資金・人といった経営資源を投入
- (3)(その結果として)中長期的に設備投資や研究開発の成果を実現、再投資

更に、これらの実現にあたっては、世界的な事業環境の著しい変化、中国等との競争激化に備え、「組織を超えたスピード感」と「競争力強化」を持って対応していく必要があります。

私はAP-G 2025で設定した5つの基本戦略の実効性を高めるため、強化すべき基盤に対して経営重点施策を横串で設定し、時間軸に沿った具体的な課題に落とし込むこととしました。

7つの経営重点施策は、①事業の「競争力」強化・事業拡大、②戦力・投下資本最適配分、③イノベーション創出、④機能軸での強化、⑤コスト競争力強化、⑥人的資本経営、⑦資本市場との対話、です。それに連なる18の課題を整理・設定し、役員を各課題の執行責任者として割り当てています。私自ら責任者として推進している施策もあります。

施策を整理した背景には、過去の大規模な設備投資を十分に活かさず、必ずしも収益に結び付いていないことへの反省と、付加価値品の汎用化のスピードが今まで以上に速まっていることへの危機感があります。

当社の企業理念「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」の実現のため世に送り出していく製品は、技術力を背景とした「付加価値品・差別化品」でなければならないと考えており、それら製品のベースにあるのは高い研究・技術開発力、品質、供給能力、機能、価格、デリバリーといった様々な「競争力」です。成長性・収益性といった財務基準に加えて、「競争力」という将来性を判断する新たな基準を設けて事業判断を行い、「競争力」に基づいた東レの成長ストーリーを確実に業績に反映させていきます。

イノベーション創出と 戦略的プライシングの両輪で 東レのブランド価値を支える

私は長らく繊維の営業畑を歩んできたことから製品ブランド(例：ミラコスモ®)を立ち上げた経験もあり、ブランドがビジネスに及ぼす影響とその重要性を承知しています。当社は素材メーカーであることから、製品名が最終製品に冠せられることも、社名の「東レ」が露出する機会も決して多くはありませんが、だからこそ最終製品の機能発揮を左右する素材の決定において「東レでなければ」と認知されることは大変重要です。前述した様々な「競争力」で、市場に新しい価値を創出し参入障壁を構築することが、当社の価値の源泉でありブランドです。現在取り組んでいる、付加価値品を創り出すための施策が「イノベーション創出」であり、創り出された製品価値を価格に反映させて収益力を確保する施策が「戦略的プライシング」であり、これら両輪で東レブランドを支えます。企業としては当たり前のことかもしれませんが、言わば初心に立ち返った活動であり、数ある施策の根幹として私自身も陣頭に立っています。

当社にとっての戦略的プライシングは、お客様にとっての当社の価値、つまり東レブランドを価格に反映させる活動であり、お客様にとっての価値が経済的にしっかりと価格に反映されているかを検証したうえで、個別交渉にあたることとなります。当社品が他社品と差別化(ブランド化)されていることが前提のため、仮に戦略的プライシングをお客様に受け入れていただけない製品であれば、お客様にとってそれだけの価値ある製品ではないということとなります。その場合は、研究・技術とその事実を共有し、差別化できる高付加価値品の開発を急ぐ(イノベーション創出)、あるいは収束・撤退の判断を行い、収益性向上につなげていくこととなります。

これら2つの施策が、生産・販売・技術・研究という組織を超えた連携で推進され、良い循環を作り上げていくことが、当社の付加価値戦略そのものであり、成果はROICに反映され

ます。本統合報告書で価値創造特集(P16~19)を通じてご紹介する人工皮革Alcantara®、Ultrasuede®は、1970年代にそれまで存在しなかった超極細繊維を生み出す唯一無二の技術を開発、イタリアでの生産化や新素材としてのファッション・ウィークデビュー、欧米での販路獲得に向けた交渉等々、生産・販売・研究・技術開発が一丸となって新たな市場を創出してきました。その努力もあって衣料用途で高評価を博しましたが、事業環境変化から収益性が低下したことを機に、関係部署が一体となって産業用途でのリブランディングと付加価値の向上に取り組み、2ブランド戦略と自動車メーカーへの参入を実現して、新たな市場を創出したイノベーションの一例です。

「競争力」を踏まえた構造改革として 「DARWINプロジェクト」を推進

前中期経営課題“プロジェクト AP-G 2022”から成長性と収益性の4分類を活用した「低成長・低収益事業の構造改革」を推進し、AP-G 2025ではこの取り組みを更に強化しています。構造的に課題があると判断する事業について構造改革を促すものですが、2023年度は事業環境変化を受けて急激に業績が悪化し、かつ投下資本から全社への影響が大きい特定事業・会社について、DARWINプロジェクト(Dプロジェクト)を実行しました。Dプロジェクトにおいては、各事業・会社において分析の粒度を高めた徹底的な現状把握を行い、短期課題として「コストダウン・戦略的プライシング・最適プロダクトミックス」等、事業の状況に応じた収益改善の戦略に落とし込みを行いました。同時に中長期課題として、事業の高度化による構造改革や生産体制再構築を設定しています。一部は既に実行に移していますが、2025年度までに必要な構造改革とそれを通じた収益改善を目指します。

これらDプロジェクトは4分類の基準となる成長性と収益性のほか、前述の「競争力」の把握が戦略を決める重要なファクターです。品質、コスト、価格、機能、顧客での取り扱い、生産拠

ステークホルダーの皆様へ

点やデリバリー力など、現場にあるデータ分析から、東レ製品やサプライチェーンの「競争力」を把握したうえで目標を設定し達成していくこととし、「競争力」が見いだせず、投下資本に対する限界利益が稼げない場合には、生産体制の見直しを指示しています。また、構造改革はゴールがあるものではないため、常に検討の俎上に載せる仕組みを今後も継続します。

サステナビリティ課題解決とデジタル化の2つの成長領域で事業拡大を加速

AP-G 2025では、サステナビリティイノベーション(SI)事業、デジタルイノベーション(DI)事業を成長領域として定めており、地球環境をはじめとするサステナビリティ課題の解決に向けた要請が高まる中で、この方向性は当面変わりません。SI事業においては、既存事業の炭素繊維複合材料事業や水処理事業のみならず、水素関連で水電解装置を高性能化する「炭化水素系(HC)電解質膜」がいよいよ本格的に事業化のステージを迎えるほか、開発ステージでは「膜利用バイオプロセス」技術を活用して非可食バイオマスから化学品を製造するトータルサプライチェーンを目指すなど、東レの革新技术・先端材料がカーボンニュートラルの実現、循環型社会の実現に寄与できるフィールドはますます広がっています。DI事業においては、9月13日に行ったIRセミナーでご紹介した通り、半導体のファインピッチ化や検査プロセスにおいて、欠かせない素材やエンジニアリング力を保有しており、サステナビリティ実現を支えるデジタル化の進展に伴い、更なる事業拡大を目指します。

サステナビリティを事業戦略と一体化

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、社会のサステナビリティ確保の要請は一層高まっています。東レは琵琶湖湖畔に創業したこともあって、創

業当初より水資源の管理に対する関心は並々ならぬものがあり、「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年に策定した「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」では、カーボンニュートラルや循環型社会など、目指すべき世界像とその実現に向けた課題に取り組むことを謳っています。

最大の環境課題である自社のカーボンニュートラルの実現に向けては、省エネ努力とともに可能な限り電化を進め、電化できない場合は水素、アンモニア、合成燃料、バイオマスといった非電力かつカーボンニュートラルなエネルギーに転換していくこととなります。一方、これらエネルギー転換におけるコスト負担の問題は大きく、GHG排出量削減は、再エネ電力・水素の普及、原料や廃棄などサプライチェーンでの排出量削減など、個社の努力だけでは対応できない部分があります。政府のグリーンTRANSフォーメーション(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、全ての産業を支えることが当社のような素材メーカーが成長する道すじと考えています。

なお、「サステナビリティ」という言葉が示す範囲はますます広がりを見せています。「サステナビリティ」は東レグループ全ての役員・社員が自分事化し、事業戦略と一体化して日々推進していかなければならないものであり、自社だけではなくバリューチェーンで捉える必要があることから、事業戦略の前提として全体方針、全体戦略を明示することも重要となります。経営として財務目標とともに非財務目標を意識し、バリューチェーンと時間軸を鳥瞰した視点を持って事業運営にあたっていきます。

「人を基本とする経営」の深化

「人を基本とする経営」は、東レが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す。第2代会長である辛島浅彦が「工場を人間修養の場とする」「企業は物をつくるだけでなく、人をつくらねばならない」「人はバランスシートに載らない資産である」という言葉を残すなど、創業初期から人材育成を重視する姿勢を明確にし、人を育てる企業文化を育んできました。「人を基本とする経営」として、「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」との考え方を国内外に展開し、グローバルに東レ流の経営を実践していますが、事業環境の変化や価値観の多様化、キャリア自律意識の高まりなどからAP-G 2025ではその深化を基本戦略の一つに掲げ、「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・動きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)」にフォーカスし、「企業価値の最大化」と「従業員の幸福度を高める」ための人材戦略を策定し、取り組みを進めています。

社員の存在とその力の発揮なくして「企業価値の最大化」はありえませんが、それは企業文化の一つである「開拓者精神」が社内に充実していることが前提です。東レは、たゆまぬ研究・技術開発の成果を人々のより良い生活に結び付けてきたほか、他社に先駆けて海外に進出するなど、様々な分野で新たな試みに果敢に挑戦してきました。それらの意欲や行動を東レの「開拓者精神」として称賛してきましたが、様々な管理が高度化した弊害か、個を尊重する世の流れなのか、新たな一步を踏み出す力が弱まっているとの声がありましたので、2023年に「はじめの一歩賞」を創設し、一緒に働く人々の頑張りを共有して、互いの個性と自主性を尊重し合うこととしました。同賞には、同僚のため、お客様のため、東レのため、または自己実現のため日々前向きに取り組んでいる社員から想定以上の応募があり、私の心配は杞憂で、東レの企業文化はしっかり受け継がれているようです。今後も社員との直接対話の場である「リアルトーク」や社長メッセージにおいて、チームでフルスイングすることの重要性を説き、「開拓者精神」を後押ししていきます。同時に、ただフルスイングするのは独りよがりであり、社内外問わず様々なステークホルダー

と対話し、実を伴うことで、社会からの信頼獲得と社員の幸福感との両立が実現されること、だからこそ行動の起点となる「対話」を社員も重要視すべきであることを、今後も継続的に発信していきます。

素材と人が持つ本源的価値の最大化

東レグループの社員は素材の“ものづくり”に誇りを持っています。消費者が手に取る製品に「東レ」は冠せられなくとも、素材なくして最終製品が持つ機能性は発揮できないことから、全ての産業を支え社会に貢献しているとの自負があります。それには、当社が、古くから世界の市場を見据え、海外展開を積極的に進めてきたことも潜在的な影響を及ぼしていると言えるでしょう。

価値創造特集で取り上げた人工皮革は、それまで存在しなかった素材を開発し、新たな市場を創出した端的な一例です。携わった研究・技術開発・生産・販売、全ての社員が課題にひたむきに向き合ったことは、東レ創立当初よりのDNAである開拓者精神が社員に深く根付き、“ものづくり”“市場づくり”への情熱や想いが連綿と受け継がれているからこそできたことです。これからの時代、次の100年も、東レが、そして社会がサステナブルであるためには、素材が持つ潜在的価値を経済価値、社会的価値双方に転換することが必要であり、その実現のためには、全ての社員が持てるポテンシャルを存分に発揮して、「製品の競争力強化による勝ちパターン」を構築することが必要となります。素材と人の本源的な価値を引き出し、最大化するには、マネジメントとしてまだまだやるべきことがあり、「対話」を続け、寸暇を惜しんで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