

# TO OUR STAKEHOLDERS

ステークホルダーの皆様へ

## 開拓者精神を持って次の100年へ

代表取締役社長

大矢 光雄

### 社長就任以降の振り返り 2024年度の成果

私が社長に就任してから2025年で3年目を迎えました。就任以来、社内外の様々なステークホルダーの皆様との対話を通じて、就任時に掲げた「真のサステナブルな会社」実現のための課題と解決に向けた施策を具体化し、実行を推進してきました。

2024年度は、収益性の向上と資産効率性の改善に向けて重点課題として取り組んできた、「戦略的プライシング」や収益改善プロジェクト「DARWINプロジェクト」（以下、Dプロ）の成果を主因に前期比増収増益を達成することができ、ROICも前期比1.6ポイント改善の4.4%となりました。

戦略的プライシングは、単なる値上げ活動ではなく、当社の顧客価値・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取り組みです。2024年度は2023年度対比で200億円以上の成果を上げま

した。Dプロは、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ことで収益性を改善、こちらも2023年度対比で約200億円の改善効果が見られました。

これらの施策は短期間で大きな改善効果が得られましたが、その背景にあったのは社内での危機感の共有です。ここ数年にわたり、コロナ禍や中国競合の台頭、主力製品のコモディティ化などによって過去の設備投資に見合った収益が得られず、株価も低迷、株主の皆様への期待するリターンを上げられていないという現状を全社で共有し、ROICを上位概念とした「収益力の向上」と「資産効率の改善」という目標を明確化してスピード感を持って対応してきました。2024年度の収益改善は、その成果の一端が表れた結果だと考えています。

社長としてもう一つ重点的に取り組んできたことは、社内外のステークホルダーとの対話です。社内については、社長就任時に「三振してもいいからフルスイングをしよう」と

着用スーツ素材：シルク美来、SillookMirai。ナノデザイン®技術と植物由来ポリエステルとを融合させ製糸プロセスにも工夫を行うことで、様々なシーンに適用可能な素材です。当社シルク®を超える高質感や快適機能を実現した環境配慮型素材として、シルクタッチ、艶感に加え、和装用途では、これまでシルクの課題であった着崩れ防止機能も付与、2024年に上市し、織研合織賞を受賞しました。



## ステークホルダーの皆様へ

いうメッセージを発信し、各工場・事業場での社員との直接対話「ラウンドテーブル」や、経営陣と社員との対話を全社にライブ配信する「リアルトーク」など、社員の生の声を聴く機会を増やしてきました。これらを通じて得た気づきを業務効率化などの施策に反映し、社員が「わくわく感」・「充実感」・「幸福感」を持って働き、新しいことに挑戦する自由闊達な職場風土づくりにつなげています。

また、当社の価値創出に向けた取り組みを社外のステークホルダーの皆様にご理解いただくため、IR活動にも注力しています。積極的な情報発信に努め、私自身が機関投資家の皆様と直接対話させていただく機会も今まで以上に設け、対話を通じた気づきを経営や情報開示の改善に生かしています。

これらの活動から、社内外から、「東レは変わってきた」というフィードバックをいただき、着実に手ごたえを感じていますが、皆様の期待に応えていくためにもこれまで以上にスピード感を持った経営が求められていると実感しています。

### 2025年度目標、 AP-G 2025の総仕上げ

2025年度は中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”（以下、AP-G 2025）の最終年度となります。

AP-G 2025では、「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、ROICをKPIとして、成長領域での事業拡大と低成長・低収益事業の構造改革の推進を課題として設定しました。戦略の実効性を高めるための7つの重点経営施策として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、及びそれに連なる18の課題を整理・設定し、推進してきました。

2025年度はAP-G 2025の総仕上げとして、戦略的プライ

シングやDプロの更なる効果発現などにより、3年連続での増益とROIC 5%の達成を目指していきます。ROIC 5%は、PBR1倍割れ解消を目指す上でまずクリアすべき最低限の水準に過ぎず、AP-G 2025をあるべき姿に向けた通過点として、次期中期経営課題での更なる改善につなげ、「真のサステナブルな会社」を目指していきます。

### 「真のサステナブルな会社」を目指し、 成長戦略と事業構造改革の両輪で ROICを向上

私の目指す「真のサステナブルな会社」とは、「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」という企業理念に則り、経済的価値と社会的価値の両方をステークホルダーに提供し、それらをステークホルダーに評価していただくことで経営資源を確保し、再び価値の創造に向けてその経営資源を投入するというサイクルが途切れることなく循環している会社です（P.24）。この循環を絶やさず太くしていくためには、当社の競争力の源泉である先端材料開発力をベースに、高付加価値な製品・サービスを生み出し続けることによって、収益力を維持・向上していく必要があります。当社は創業以来「事業を通じた社会貢献」を第一に掲げており、社会に貢献する製品をサステナブルに供給することは会社の存続意義そのものです。そのためには事業が投資に見合った利益を上げることが不可欠であり、各事業を「成長性」を縦軸、「収益性」を横軸とした4象限（P.25）に整理した上で、成長戦略と事業構造改革の両輪でROIC向上を図っています。炭素繊維複合材料の航空宇宙用途や水処理膜、繊維のテキスタイル・縫製—貫型事業、半導体用エレクトロコーティング剤など、4象限の中で高成長・高収益に分類される事業は「コア成長事業」と位置付け、差別化のための競争力を磨いて収益を拡大していきます。次に「次世代事業」は、現在は事業化前または事業規模は小さいものの将来の

成長性が期待できる事業で、水素関連や分離膜、次世代電池用フィルムなどが含まれます。この象限に入る製品群を厚くしながらコア成長事業に移行させていくことも重要な課題です。「安定収益事業」は、ナイロン樹脂・PBT樹脂やケミカル事業、炭素繊維のスポーツ用途などで、大きな設備投資は一巡し収益基盤としてキャッシュを稼ぐことが求められる段階にある事業です。一方で、「構造改革」に位置付けられる事業は、現在取り組んでいるDプロや事業再編等により収益性の改善を図りますが、構造転換が難しい事業は撤退も視野に入れて検討していきます。こうしたメリハリのある経営資源の再配分によって事業ポートフォリオを見直し、ROICの向上を図ります。

### 「経済的価値」・「社会的価値」向上のための サステナビリティ課題

「真のサステナブルな会社」となるためのもう一つの重要な側面が、いわゆるサステナビリティ課題の解決への貢献です。

現在、世界は気候変動や資源・エネルギー問題、人口増加に伴う食料・水の不足、自然環境の喪失、安全・健康への不安など、持続可能な社会の実現に向けて多くの課題に直面しています。革新技術・先端素材によってこれらの地球的な課題に本質的なソリューションを提供していくことは、当社にとって重要な使命と認識しています。そのためAP-G 2025では「サステナビリティイノベーション（SI）事業」を成長領域と定め、地球規模の課題の解決への貢献を通じた「持続的かつ健全な成長」の実現を目指しています。

SI事業においては、軽量化によってライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量を削減する炭素繊維複合材料事業や、世界の水需要拡大に対応する水処理事業などの事業分野に注力すると共に、循環型社会の実現に向けて、サプライチェーンとの協力の下、繊維・フィルム・樹脂製品等のリサイクルの技術開発

や、バイオ原料の活用等を推進しています。リサイクルやバイオ素材など環境配慮型製品の普及においてはコストが常に課題となりますが、それらの製品が生み出す価値ストーリーをお客様と共有することで経済的価値にも転換し、持続可能なビジネスとしていきます。リサイクル繊維製品ブランド&+<sup>®</sup>や、100%バイオ由来原料の繊維で作った吉田カバンのタンカー<sup>®</sup>\*などはその一例です。また、2050年を目標とする自社のカーボンニュートラルの実現に対しては、水素、アンモニア、合成燃料、バイオマスといったカーボンニュートラルなエネルギーへの燃料転換や省エネ、再生エネルギー利用拡大等により、売上収益当たりのGHG排出量と水使用量を2030年に2013年比50%以上削減する「チャレンジ50+プロジェクト」に取り組んでいます。いずれもまだまだ多くのクリアすべき課題がありますが、イノベーション創出によるブレークスルーを図っていきたいと考えています。

\*タンカー<sup>®</sup>は(株)吉田の登録商標です。

### イノベーションを生み出す 「開拓者精神」

このようなイノベーションを作り出す元となるのが、社員の「開拓者精神」であると思っています。そのため「開拓者精神」を発揮できる人材の育成と、職場環境づくりが重要になります。昨今、サステナビリティ概念の広がりに伴い、人を重要な資産とみなす人的資本経営の考えが世の中に浸透していますが、当社の「人を基本とする経営」は1926年の創業以来続く企業文化の一つであり、「ものづくり」を実践するためには「人づくり」が重要という考え方の下、人材育成に力を注いできました。当社は戦後日本で初めてナイロン繊維を事業化したことを皮切りに、ポリエステル繊維、アクリル繊維を次々に事業化して合成繊維のリーディングカンパニーとなり、その後は有機合成化学・高分子化学・バイオテクノロジー・ナノテクノロジーをコア技術として樹脂・ケミカル、フィルム、炭素繊維複合材料と次々に事業分野を開拓し

## ステークホルダーの皆様へ

できました。1950年代からいち早く海外進出も果たしていますが、これらは開拓者精神の賜物です。

しかし、会社組織が大きくなり様々な管理も増える中で、長引いたコロナ禍による影響等もあり、この精神が薄れていくことを危惧し、改めて社員のチャレンジを後押しするために冒頭の「三振してもいいからフルスイングをしよう」というメッセージを発信しました。社員の挑戦へのモチベーションを高め、称えるために始めた「はじめの一歩賞」には、2年連続で100件以上の応募がありました。また、社内外から大きな反響を呼んだNHK番組『魔改造の夜』へのエンジニアリング開発センターの挑戦も、「三振してもフルスイング」の姿勢を体現してくれるものでした。私は、社内に連綿と受け継がれているこの「開拓者精神」のリミッターを解放し、社員が自走するための羅針盤となる方向性を示し、「フルスイング」でできる企業風土を作るのが経営の役割であると考えています。

### 次期中経で取り組む課題

#### 一不確実性の高まる世界で勝ち抜くために

今年度、当社は2026年度からの次期中期経営課題（以下、次期中経）の策定に取り組んでいます。次期中経は2026年度から2028年度の3年間を対象としていますが、足下からの課題設定に加え、その先の2030年近傍を見据えたあるべき姿からのバックキャストによって、次の3年間でやるべき課題を明確化するものとなります。ROICをKPIとする「収益力の向上」と「資産効率の改善」は次期中経においても事業課題の上位概念として設定します。

現在、各国経済の保護主義化、中東情勢の不安定化、AIの進化など、世界は大きな変化の渦中にあり、当社を取り巻く事業環境が不確実性を増している中で、急激な変化に備えてこれまで以上にレジリエンスの強化やスピード感を持った判断が必要となっています。このような事業環境の中で次期中経を実効的なものとしていくためには、中長期的な変

化の潮流における機会とリスクを把握した上で、各事業の競争力を見極め、それぞれの「勝ちパターン」に基づいた戦略を立案、実行することが求められます。私はこの「勝ちパターン」を「東レ価値創出モデル」と名付けています。「東レ価値創出モデル」とは、お客様としっかりと向き合い継続的に対話していく中で、数ある技術の引き出しを活用して新たな価値を持つ製品を作り出し、それを当社の生産・エンジニアリング力で量産化し、お客様と共に新たな市場を作り出すことで、高い付加価値を持ち続けることを可能とするモデルのことです。「東レ価値創出モデル」の事例として、顧客企業との高機能性繊維の共同開発や、航空機における炭素繊維複合材料の長期採用などを紹介していますが、この他にも成功している事例はたくさんあります。強い「勝ちパターン」を持ち、成長性が期待できる事業を当社がやるべき領域と定め、経営資源を優先的に配分していきます。具体的には炭素繊維複合材料や水処理逆浸透（RO）膜、半導体分野、分離膜などを想定しています。一方で、コモディティ化した事業や「勝ちパターン」が作れない事業は、徹底した合理化や構造改革を実行していきます。これまでに繊維ではポリエステル短繊維の重合設備一部停機や汎用品種の収束を完了、機能化成品ではテレフタル酸事業の収束を決定、欧米フィルム子会社では設備の一部収束を含めた規模適正化を実行するなど、Dプロを中心に構造改革を行ってきました。次期中経では更に踏み込んで低成長・低収益事業の見直しを図っていきます。各事業の価値を見極める中で、当社がベストオーナーではないと判断した事業は利益が出ていても売却という選択肢も検討していきます。

また、「収益力向上」と「資産効率の改善」の実現を加速するためには、ITの強化とDXによる業務改革が必要不可欠です。これまでも生産現場や研究開発などを中心に現場密着型でDXに取り組んできましたが、全社レベルでDXをより一層推進し、経営戦略をスピーディに実行するため、今年度新たに社長直轄のデジタルソリューション部門を新設しまし

た。DXの深化・進化によって社員の意識改革を促し、全体最適視点で社内の業務改革を行うと共に、お客様視点での価値創出につなげていきたいと考えています。

### リスクマネジメントの強化

これらの戦略実行に加えて、戦略リスクも含めたリスクマネジメントも強化しています。現在米国の相互関税発動による経済のブロック化のリスクが高まっていますが、当社は以前より地産地消を基本とするグローバルオペレーションを行っており、米国を始め、各国に製造拠点を持っています。繊維の生産はアジアが中心ですが、中国だけでなくASEAN、インドなど10か国以上で生産しており、最適なオペレーションの組み合わせでリスクを分散すると共にコストを最適化することができる体制になっています。このようなリスクへのレジリエンスを高める仕組みづくりとモニタリングの強化は、次期中経でも重要課題と位置付けています。素材産業は経済の基盤であり、素材なくして産業は立ち行きません。経済のブロック化に対する最も効果的な策はお客様に必要とされる唯一無二の価値を提供することであり、そのような素材の力は経済ブロックを超えると信じています。

### 次の100年に向けて-継承と革新

当社は2026年4月に100周年を迎えます。1926年の創業以来、「事業を通じての社会貢献」・「人を基本とする経営」・「開拓者精神」という企業文化を受け継いできたことは前述の通りですが、もう一つ大切にしている文化は「長期的視点に立った経営」です。「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、時代の要請に基づく社会的課題を長期的視点で捉え、その解決に向けた研究・技術開発に取り組んできました。この経営思想により長期的視点で育成し、

成功した事業は炭素繊維複合材料を始めとして多数あります。一方で、長い歴史の中で増えてきた事業や製品の中には現在においてその価値を見直すべきものもあります。50年前と現在では事業ポートフォリオが大きく変化しているように、変えるべきものは変え、その時代・社会に求められることに応じていくことが、次の100年を生き抜くために大事な力だと思えます。

私は繊維の営業出身ですが、繊維の織物は経糸たていとと緯糸よこいとからできています。経糸は織物の骨格を形成する糸であり、織機に張られて常に一定の方向に保たれ、時間を超えて変わらない「軸」となる要素です。緯糸は「軸」である経糸に対して横方向に織り込まれ、色や素材、織り方によって出来上がる織物の表情が変わります。緯糸は比較的自由に変わることができ、デザインやファッションといった時代に即した要素を表すことができます。当社にとってぶれない経糸は先人たちがつないできた「新しい価値の創造を通じて社会に貢献する」という企業理念であり、緯糸は革新技術や先端材料、ビジネスモデルといった時代のニーズに合わせて柔軟に対応すべき要素です。この経糸と緯糸がしっかりと織り合わさることで、私たちの事業は美しく、強く、そしてしなやかな織物のように成長していきます。社員の皆が企業理念を大切にしながら、変化を恐れず、挑戦を続けることで「真のサステナブルな会社」を織りなし、持続可能な価値創造につながると信じています。

本統合報告書では、私たちの経営の基本姿勢と、未来に向けた取り組みを織り込んでご紹介しています。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