

社外取締役メッセージ



社外取締役
伊藤 邦雄

Q1 ガバナンス委員会委員長として、どのような貢献を特に意識されていますか？

指名関係、報酬関係にとどまらず、ガバナンス全域に関して、委員会として、型にとらわれずに聖域なしに徹底して議論するよう心がけ、ガバナンス委員会委員にもそのように促しています。その成果もあり、ガバナンス委員会での議論が実効性をより伴ったものになってきたと確信しています。

Q2 中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025” (AP-G 2025)の最終年度の進捗の印象をお聞かせください。次期中経では東レにどのようなことを期待されていますか？

会社は特定事業・会社の構造改革 (Dプロ) を含め、収益性が芳しくない事業については厳しく評価し、徹底的に収益性を回復させることを意識し、そのうえで、収束すべきものはそうするという厳しい姿勢で臨んでいます。次期中経では、そうした事業の緊張感ある評価と支援を梃子 (てこ) として資本

効率性を高めると共に、既存事業の徹底深掘りと成長事業の価値創造につなげていくことを期待しています。

Q3 資本市場からも東レの経営の変化が評価されつつありますが、経営の変化・取締役会での議論の変化についてどのように感じられていますか？変革のスピードを更上げるためには何が必要だとお考えですか？

取締役会に資本市場での評価を忌憚なく

報告させるよう求め、投資家とのIRミーティングやSRミーティングの場等で頂戴した意見に取締役会として率直に向き合い、受け入れるべきものは受け入れるという姿勢で臨んでいます。経営トップも資本市場との対話に熱心に取り組んでおり、望ましい方向に向かってると評価しています。今後は投資家とのエンゲージメントに注力するよう求めています。変革のスピードを上げるには、各事業部内での意思決定の迅速化と果敢な実行に加えて、トップマネジメントがリーダーシップを発揮して、資本コストを上

回る資本効率性を中期的に達成できないと判断した場合には部門責任者の入れ替えや事業の収束をするぐらいの覚悟で臨むべきだと思っており、取締役会としてもその後押しをたく思っています。



社外取締役
神永 晋

Q1 資本市場からも東レの経営の変化が評価されつつありますが、その中でご自身の取締役会やガバナンス委員会における提言や貢献内容について教えてください。

東レの事業は、新しい素材の研究開発から製品化、更に事業化を推進し、新しい産業の創出に貢献することにあると認識していますが、優れた素材を生み出すためには時間を要するため、中長期視点で取り組む必要があります。この点を、しっかりと外部に説明し、その過程における節目の成果を随時発信して共感を得ることが肝要です。この観点から、取締役会やガバナンス委員会で、

外部への発信の重要性を指摘してきましたが、昨年来、執行側がIR等を通じて、積極的に外部への発信を進めてきたことが、評価されているものと思われます。並行して、その評価を確たるものにするためには、業績向上、具体的には、売上収益事業利益率の向上が、種々の経営指標の改善のための基本である点を指摘してきました。中長期視点の取り組みからブレないことを堅持しながら、迅速に研究開発の成果を世に出し利益に結び付けることが重要であることも指摘しています。これらは、長年にわたって他社の経営トップや社外取締役を務めた実績を通じて得られた知見と経験に基づいた提言として貢献できていると思います。

Q2 AP-G 2025の最終年度の進捗の印象をお聞かせください。次期中経では東レにどのようなことを期待されていますか？

事業環境の変化が急速に激しさを増す中で迎えたAP-G 2025の最終年度ですが、外部環境の変化に対応しながら、計画を達成するのが、企業の強さであり、経営はそのためであると認識しています。その観点から言えば、全社的な努力がなされていると理解はするものの、計画を達成するための究極的な実行計画を策定する上で、知恵を発揮する余地がまだまだあるように思えます。また、次期中期経営課題においては、今まで積

み上げてきた設備投資や研究開発投資による資産をベースに、大きく飛躍することを期待しています。そのためには、意欲的な数字の積み上げによる数値目標もさることながら、それ以上に、構築した資産を活用した成果として、どのような新製品、新事業による社会への貢献を目指しているかについて、一種のロードマップを意識した中経がより効果的であるように思います。

Q3 東レの企業価値向上に向けて、取締役会でのような助言をされていますか？

多岐にわたる素材を広範囲な需要に展開する戦略の上で、各事業部門に横串を入れ

て総合力を構築することが、更なる企業価値向上のために重要であることを繰り返し指摘しています。具体的には、個々の事業固有の事案に関する審議であっても、他の事業との接点、シナジーをどのように考えているか、全社的な観点からどのように評価しているか、各事業部門それぞれの強みの融合によって、新しいアプリケーションや客先への展開を図ることを意図しているか、というような観点から助言をしています。このことは、売上収益、事業利益の増大と共に、社会に貢献する新たなビジネスモデルに直結し、東レの新しい企業価値を創出すると信じています。



社外取締役
原山 優子

Q1 「戦略的プライシング・イノベーション創出」を全社で進めています。イノベーション創出をより加速させるためには何が必要だとお考えですか？

東レの強みは、「突出した研究・技術開発力、営業力、生産エンジニアリング力と、それらを組み合わせることで画期的な新しい素材を社会に提供できるイノベーション力」と自負するところですが、「それらを組み合わせる」という行動原理は自明ではなく、成功体験にしがみつかない、自らのコンフォー

トゾーンから飛び出す、相手の懐に飛び込むなど、新たな自分を見出すことから始まります。イノベーション創出の土台づくりとして、まずはこのような日々のトレーニングを推奨します。

Q2 AP-G 2025の最終年度の進捗の印象をお聞かせください。次期中経では東レにどのようなことを期待されていますか？

Action Program for Growth (AP-G) は組

織が一体となり行動し、成果を確実なものにするための原動力として機能します。一方で、地政学リスクが高まり、不確実性、環境変化のスピードが増す中、従来型の定常状態を前提とする成長戦略やプランニングという手法には限界が生じます。予想不能な事態への回復力 (resilience)、迅速な対応能力、そして柔軟性がこれまでも増して問われることとなります。こうした条件下でカギとなるのは、自ら判断能力・行動力を鍛え、Human Agencyを高めることであり、そしてその基盤となるのが人への投資であ

り、次期中経ではこの領域の強化が図られることを期待しています。

Q3 社外取締役として自身に期待されていることを踏まえ、取締役会でのような助言をされていますか？

社外取締役の役割は、「外の視点から内を見る」ことに尽きます。日々情報のうねりが高まり、その波に左右される中、AIの浸透により、判断すら外付けのエージェントに依存する傾向が強まっています。これは人類に

新たな可能性もたらす扉であると同時に、未曾有の社会への第一歩でもあります。その先に何を描くかは、今日の社会を構成する我々の判断に委ねられています。社会的組織たる東レが今後どのように舵を切るべきか、未来社会の視点からこの議論に貢献していきたいと考えています。