

新たな100年への始動
――成長と改革のエネルギーに点火

代表取締役社長 CEO
大矢光雄

創立100周年を迎えて

当社は今年、創立100周年を迎えました。この大きな節目にあたり、新たに2050年に向けたビジョン“TORAY VISION 2050”と長期経営方針“TORAY Challenges 2035”を策定し、公表しました。

当社は創立当初より「企業は社会の公器である」と標榜し、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。時代の変遷に沿って、事業分野は合成化学をベースに3大合成繊維、樹脂、フィルム、炭素繊維、水処理膜等へと広がり、様々な産業の基盤を支える素材を提供してきましたが、こうした事業拡大のバックボーンには、長期的な視点で将来を見据え、開拓者精神を持って課題に挑むという当社の企業文化があります。また、「人を育て、環境保全に万全を期す」とい

う、今でいうサステナビリティの思想を早い段階から経営の基本に据えています。これらの精神は時代を超えて受け継がれ、「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」という企業理念として、今も当社の経営の羅針盤となっています。この理念を最上位に置いた上で、現在の社会・事業環境において、当社が目指す世界と、当社のあるべき姿を改めてビジョンや長期経営方針として言語化し、時間軸で整理しました。

ビジョンと長期経営方針 ―Weaving Science into Society

TORAY VISION 2050（P20）では、環境・社会・人が調和し包摂された3つの世界を描いています。それらの世界の実現に向け、当社がいかにあるべきかを示したのが、TORAY Challenges 2035（P20）です。今後10年間における事業環境の大きな変化として、AIの進化による産業構造の変化、地政学リスク等による不確実性の増大、サプライチェーン再編、脱炭素・資源循環の必要性の高まり等が想定されます。当社にとって、それらはリスクでもありますが、ビジネスモデルの進化を通じて機会に変えていくことを目指し、①「確かな成長と次世代市場での飛躍」、②「ビジネスモデルの転換」、③「現場力強化とサプライチェーンの強靭化」、④「DXによる価値創出の仕組み強化」、⑤「人材を核とした経営基盤強化」の5つの方針を据えました。

このTORAY Challenges 2035で目指す「ありたい姿」を端的に表す言葉が“Weaving Science into Society”です。直訳すると科学を社会に織り込むという意味ですが、私がこの言葉に込めた思いは、最先端の科学技術を有するだけでなく、それを社会の中に実装し、人々の暮らしや産業の現場で役立つ価値として定着させることこそが、東レの果たすべき役割であるという信念です。いいモノを作りさえすれば売れるという時代は終わり、素材産業においても、ただモノを作って売るだけではなく、データを活用した付加価値の創出やサプライチェーン全体を巻き込んだ価値提供など、これまでと違ったビジネスモデルへの変革が求められています。当社はこれまで優れた技術力を強みとしてきましたが、その価値はお客様に必要とされ、社会に実装されて初めて「付加価値」として有意義なものとなります。この認識を社員全員で共有するために、この言葉を全社に深く浸透させていきたいと考えています。

新中期経営課題“IGNITION 2028” ―成長の深化、改革の加速

次に、2026年度からスタートした、2028年度を最終年度とする新たな中期経営課題“IGNITION 2028”（P21）についてお話します。当社の中期経営課題（以下、中経）は、数値目標ありきの「中期経営計画」ではなく、長期経営方針に基づく「あるべき姿」に向けた「課題」です。今回、その中経の名称を「IGNITION 2028－成長の深化、改革の加速－価値創出へフルスイング」としました。「点火」や「始動」を意味するIGNITIONという言葉を中経の主題に使うことで、当社が長年培ってきた素材・科学の力を「火種」とし、成長と改革を推進するエネルギーに点火し、次の100年に向けた新たなスタートを切るという変革への強い意志を込めています。

IGNITION 2028の基本方針は、大きく「経済的価値の向上」「社会的価値の向上」「経営基盤強化」の3つです。これにより「社会に貢献する高収益企業」を目指し、事業構造の転換を図っていきます。「経済的価値の向上」に向けては、足元からの事業課題の改善に加え、将来のあるべき姿からバックキャストし、2035年近傍でのROIC目標を約10%、そのマイルストーンとして2028年度のROIC目標を7%とし3年間で取り組む課題を設定しました。「社会的価値の向上」においては、「環境」と「人」に焦点を当て、サステナビリティへの取り組みをこれまで以上に推進していきます。そして、これらを支えるために、リスクマネジメント、DX・AI活用、ブランディングなど「経営基盤強化」を図ります。

この方針の実効性を高めるため、具体的な課題を経営重点施策として落とし込み、それぞれについて担当役員を明確にし、進捗と成果を定期的に確認しながら進めています。3年間という短い時間軸の中で、いかにスピード感を上げ実行していくかがIGNITION 2028における最大の課題であると認識しており、引き続き社内で危機感を共有し取り組んでいきます。

ROIC向上

中国メーカーの台頭などにより競争環境が一段と厳しくなる中で、これまでのような量的な拡大を追求する成長戦略は、もはや成り立たなくなりました。当社に対する株式市場からの評価も、PBR1倍近辺という数字に表れる通り、投下資本に対して期待する収益が生み出せていないことを表しています。この危機感を踏まえ、IGNITION 2028においては、ROICを経済的価値向上の上位概念に位置づけ、まずは安定的にROIC7%を生み出す構造への転換を目標としていきます。そのために、「成長戦略」と「構造改革」を同じ熱量で進めることとし、「質と確度」を高めるという強い意志を、中経の副題にある「成長の深化」と「改革の加速」というフレーズで表しています。各事業の成長性と収益性の分析に基づき東レの強みを発揮できる成長領域へ重点的に経営資源を配分するとともに、低ROICの事業に対しては、Darwinプロジェクトなどの仕組みも引き続き活用して、構造改革によって東レの価値創出モデルに乗せきれるかを検討、また当社がベストオーナーであるかという視点でも、事業の在り方を見極め、場合によっては他社との提携や再編、撤退も選択肢として判断していきます。事業から撤退したり再編したりする場合でも、当社が長年培った技術や人材は次の成長領域へ再配置し、新たな価値創出につなげていきます。新たな価値を収益化するには一定の時間がかかることもありますが、中長期的な視点で捉え、将来の成長を支える技術、人材、事業基盤に再構築していきます。これらによって、収益性・資本効率の改善とポートフォリオ改革を実現し、ROICの向上を図っていきます。

また、ROIC経営の各現場への浸透も重要なテーマです。ROICを自分の具体的な業務の指標としてどのように使いこなすべきか、悩む社員がまだ一定数存在するのも事実です。当社は事業ごとに利益構造が大きく異なるため、コーポレートスタッフと各事業本部の事業企画・管理を担う部署が連携し、それぞれの事業において、どの指標を改善すればROIC向上につながるのかを分析し、事業戦略との整合性をとった上で、個別課題とアクションに落とし込むようにしています。その結果、最終的には社員一人ひとりの業務のKPIにつなげ、自分の業務が上位概念であるROIC向上にどのようにつながるかを意識できる仕組みを作り、浸透させていきます。

イノベーション創出と勝ちパターン

成長戦略においては、イノベーションにより生み出される「モノの力」を、事業戦略を通じて社会に実装される「価値」に変え、その価値を高めることによって重層的な参入障壁を構築し、持続的に競争優位を維持していくことが重要であり、この「モノの力×事業戦略」による持続的価値創出を「東レの勝ちパターン」と称しています。各事業においていかに「勝ちパターン」を多く構築していけるかが、IGNITION 2028の課題達成の要諦となります。素材産業である当社にとって、新たな価値を社会実装していくためには、我々の素材を使ってくださるお客様との共創が不可欠です。市場で競争力を持つお客様とタッグを組み、バリューネットワークを確立することにより、高い付加価値を創出し続けることが、当社の「勝ちパターン」の典型です。IGNITION 2028において注力する成長領域である、繊維の衣料用一貫型事業、エアバッグ、MLCC等の電子部品関連フィルム、薄膜型インダクタコイル、炭素繊維の民間航空機用途、水処理膜事業等においては、この勝ちパターンを維持し、拡大していきます。さらに、お客様における価値を適切に価格に反映し、高収益を実現すること、これが当社の「戦略的プライシング」です。このように、イノベーション創出、事業戦略、戦略的プライシングを連動させることで、成長を加速させていきます。

価値創出の仕組みとして、もう一つ重要なのがDX・AI活用による生産性向上と競争力の強化です。マテリアルズ・インフォマティクスによる研究の加速、生産設備の自動化や事業部とのデータ連携による生産・在庫管理高度化等のスマートファクトリー化の取り組み、営業活動におけるデータ分析力強化など、価値創出のスピードアップにつながる施策を進めていきます。

次世代の重点戦略分野

次世代への成長投資としては、当社が持つ研究・技術資産を生かしながら、世界で競争優位性を発揮でき、かつ社会課題の解決に貢献できる領域に優先的に経営資源を投下していきます。今中経期間で「次世代重点分野」と位置づけたAIデータセンター・AI半導体、分離膜、航空、宇宙・防衛については、商材拡大と設備・研究開発投資を重点的に行っていま

す。AIデータセンター・AI半導体向けでは、データ通信量の増加や消費電力の削減といった課題に対し、マルチコア光ファイバーや光電融合関連技術など当社の材料技術・エンジニアリング技術で貢献できる領域が広がっています。また、膜事業についても、これまで海水淡水化用途が中心でしたが、近年は水不足の深刻化に伴い、廃水の再利用や半導体製造に必要な超純水のリサイクルなど、新たなニーズが拡大しています。水に関する課題は地域ごとに異なり、求められる性能も様々である中で、当社の高分子技術や膜技術を用途ごとに最適化し、社会課題の解決に貢献できることが大きな強みです。宇宙分野も長期的な成長領域として注目しています。今後、宇宙空間での製造活動やインフラ整備が進展していく中で、必要となる材料や装置の分野において、当社の技術が活用できる可能性が広がっています。こうした次世代技術の開発を強化し、重点的に研究開発投資を行い、次世代の事業の柱の一つとして育成していく考えです。

キャピタルアロケーション

IGNITION 2028では、成長戦略と構造改革を両輪で進めることにより、3年間で研究開発費控除前9,200億円規模の営業キャッシュフローによるキャッシュインを見込んでいます。同時にROICの分母となる投下資本についても事業構造改革に加え、運転資本の効率化や資産の圧縮・売却を行うことで改善を図り、そこで生み出したキャッシュは適切に分配していきます。自己株式取得についても、引き続き機動的に行う考えです。IGNITION 2028の期間中においては安定的かつ継続的な配当の維持を基本として、利益成長による累進配当に取り組み、成長投資・財務健全性・株主還元のバランスを重視しながら資本効率の向上を図り、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

サステナビリティ戦略

IGNITION 2028において「経済的価値の向上」とともに基本方針として掲げている「社会的価値の向上」においては、TORAY VISION 2050で掲げた3つの世界の実現に向け、当社のサステナビリティ活動を「環境」と「人」を軸に改めて整理しました。当社は、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むことをサステナビリティ戦略の根幹に据えています。これは「社会的価値の向上」にとどまらず、成長領域における事業拡大を通じて「経済的価値の向上」にも直結するものです。その具体例が、航空機の軽量化を通じてGHG排出量削減に寄与する炭素繊維、資源循環を支えるリサイクル材料・バイオ材料、水利用効率の向上を実現する水処理膜、健康や快適性の向上に貢献する機能性衣料などの開発・販売推進です。

こうした事業を通じた価値の創造と提供に加え、事業活動をサステナブルに行うための大前提として、自社の活動における地球環境への負荷低減に積極的に取り組んでいます。気候変動問題や資源不足、生物多様性へのリスクがますます深刻化し、石化原料をはじめとする地球資源を利用する企業の社会的責任が高まる中で、生産・営業活動において、省エネ・燃料転換・再エネ化を通じたGHG排出量削減、廃棄物削減・原料ソース多元化等による資源循環推進、用水使用量・汚染物質削減による自然資本の保全と回復を中心に取り組みを進め、環境価値の向上を図っていきます。

そして、これらすべての活動を支えるのが「人」です。IGNITION 2028では、前中経から継続している「人を基本とする経営」を一段進めた「人を基本とする経営の実践」を掲げており、社員一人ひとりの自立・挑戦・共創を通じた個人・組織・事業の成長を目指し、多様な人材・価値観を受け入れ、働きがいのある職場づくりによってエンゲージメントを高めることで、社員の幸福度を高め、企業価値の向上につなげていきます。

あわせて、サステナビリティに関する情報開示の充実を、単なる法令対応にとどめず、財務・非財務を結び付けて当社の価値創造を効果的に発信する機会と捉え、ステークホルダーの皆さまの信頼獲得に努めていきます。

ステークホルダーとの対話

社長として、社内外のステークホルダーの声を直に聴くことを大切にしています。 就任当初から始めた各工場・事業場でのラウンドテーブルは回を重ね、今年も継続しています。ラウンドテーブルでは、社員が仕事でフルスイング、すなわち持てる力を最大限に発揮するのに何が障害になっているのかという視点で話を聞き、経営施策に反映してきました。長年事業を継続している中では、目的が不明確になったり、現状

ステークホルダーの皆様へ

にそぐわなくなったりした規定や慣習も存在します。目的を明確にした上で、時代の変化に合わせて変えていくことが必要であり、ラウンドテーブルはそのような課題を顕在化させる取り組みとしても有用と考えています。さらに今年は新たなビジョンや長期経営方針を制定し、新中経をスタートした年であり、TORAY Challenges 2035やIGNITION 2028に込めた思いや意義などについても伝えています。特に冒頭で述べた“Weaving Science into Society”の意味を社員一人ひとりに浸透させるべく、様々な機会を通じて社員に伝えるようにしています。

また、株主や投資家の皆様との対話も、私にとっては同様に経営への貴重な示唆を得る場であり、非常に重視しています。昨年度はのべ80社を超える機関投資家との直接対話を行いました。時には厳しいご意見をいただくこともありますが、当社の経営について深く理解いただける場でもあり、ご指摘やご提案は真摯に受け止め、経営に生かしていきます。

誰もが誇れる「真のサステナブルな会社」へ

社長就任時から、目指す姿として「誰もが誇れる真のサステナブルな会社」を掲げてきました。全てのステークホルダーに対して誇れる会社になるためには、短期的な利益追求ではなく、当社の技術や製品によって社会課題の解決に貢献し、その結果として持続的に成長し、収益を創出しながら企業価値向上につなげ、社会に還元していくことが求められます。

そして「真のサステナブルな会社」の実現には、3つの要素が必要だと考えています。第一に、社員一人ひとりがやりがいや充実感を持ち、高いエンゲージメントのもとで能力を発揮できること、第二に、高い技術力を持つだけでなく、それを着実に社会に実装し、高収益へ結び付け、持続的な成長を実現すること、第三に、その成果を通じて社会や顧客から信頼される企業であり続けること。この三つの要素が途切れることなく循環していくことが、私の考える「真のサステナブルな会社」の姿です。

創立100周年という大きな節目を超え、先人たちが紡いできた100年の歩みを礎に、次の100年においても社会にとってなくてはならない存在であり続けるため、まずはIGNITION 2028において、全社の成長と改革へのエネルギーに点火し、成長戦略と構造改革を両輪としたROIC経営推進により収益性と資本効率性を高め、「誰もが誇れる真のサステナブルな会社」への道を邁進していきたいと思います。

代表取締役社長 CEO
大矢 光雄



着用スーツ素材：
WOLSTAR®
上品な光沢感と細かな杢調のしなやかな表情に、二重織の膨らみを備えた東レの梳毛調素材です。