特集：ROIC経営を支える経営戦略・財務経理・対話の連携

IGNITION 2028を動かす、Strategy・Finance・Communicationの連携



寺田 滋紀
取締役
上席執行役員
経営企画室長

加藤 勇一郎
取締役
上席執行役員
財務経理部門長

島地 啓
上席執行役員
コーポレート
コミュニケーション部門長

本鼎談では、Strategy（経営戦略）、Finance（財務経理）、Communication（対話・情報発信）を担う3者が集い、ROICを軸とした経営変革の狙いと、その実現に向けた考え方について議論しました。

過去の取り組みをどのように振り返り、何を変えようとしているのか。なぜ今、ROICを経営の中核に据えるのか。そして、成長戦略と構造改革をどのように両立しながら企業価値向上につなげていくのか。Strategy × Finance × Communication、それぞれの視点から、IGNITION 2028の本質と、その先に見据える企業価値向上の姿について語ります。

ROICを軸に変える、企業価値向上の経営

コーポレートコミュニケーション部門長（以下COM部門長）（質問）
IGNITION 2028では「成長の深化、改革の加速」を掲げ、価値創出へフルスイングする方針を明確にしました。まず、策定と実行を担うお二人はこの中期経営課題をどのように捉えていますか。

経営企画室長 IGNITION 2028は、単なる3年間の利益計画、ましてや3年分の予算ではありません。足元からの課題設定に加え、2035年近傍で目指すROIC約10%という姿からバックキャストし、今の事業構造、資源配分、意思決定の仕組みをいかに変えていくべきかを明確にした企業価値向上の計画です。そして、ROICを単なる管理指標ではなく、事業ポートフォリオ・投資判断・資本配分・収益性、成長戦略と構造改革をつなぐ経済価値向上の最上位概念に位置づけています。今回の中期経営課題の最大の特徴は、単なる利益拡大だけでなく資本効率まで含めて事業戦略の妥当性を議論した点にあります。その上で、「事業の塊」ごとに競争力、成長性、収益性、投下資本を捉え、個別事業の戦略の正しさを資本効率まで踏み込んで議論しました。

財務経理部門長（以下、財経部門長） 財経の立場からは、これまでの成長戦略と経営資源の使い方を、利益、投下資本、キャッシュフローの面から検証し、必要な見直しを実行する取り組みだと捉えています。重要なのは、どれだけ利益を出したかだけではありません。その利益を生み出すために、どれだけの経営資源を使い、どれだけのキャッシュを拘束しているかまで含めて事業を考えることです。ROIC向上の追求を通じて、経営資源の有効活用により事業の競争力を高め、持続的な企業価値向上につなげることが目的です。



COM部門長 COM部門の役割は、戦略と財務の考え方を一貫したストーリーとして社内外に伝え、対話で得た期待や懸念を経営に還元することです。「今までと何が違うのか」を施策と成果で示し、判断の理由や進捗も丁寧に説明することで、ステークホルダーからの信頼につなげます。

なぜROIC・ROEは低位にとどまったのか

COM部門長（質問） **当社のROIC・ROEは、なぜ低位にとどまっているのでしょうか。外部環境の変化だけでなく、自社の課題をどのように認識していますか。**

財経部門長 2010年代に7%程度あったROICは、2025年度には4.7%にとどまっています。財経の目から見ると、特に機能化成品と炭素繊維複合材料で事業利益率が低下し、成長領域で実施した設備投資が十分なリターンを生んでいないことが大きな要因です。ROEについても、改善の基本はまずROICを高めることです。単純に財務レバレッジを上げればよいということではありません。不確実性が高まる中では、さまざまなショックに備えるリスクバッファーも必要です。財務体質の健全性を維持しながら、適正な資本構成を追求していきます。

経営企画室長 過去約10年間、設備投資や研究開発に相当規模の資金を投じてきましたが、結果として、利益の成長に十分つなげられませんでした。設備投資と研究開発を合わせて2兆円を超える経営資源を投入してきたにもかかわらず、利益成長が十分ではなく、結果としてROICが低下した事実は重く受け止めなければなりません。背景には、中国企業の台頭により、規模やコストだけでなく技術・品質面でも競争が激化し、差別化の持続期間が短くなったことがあります。また、脱炭素などの成長領域では、需要の立ち上がりが政策、規制、インフラ整備、地政学に大きく左右されます。「成長市場に先行投資し、量を拡大すれば利益がついてくる」という従来の戦略前提は、もはや通用しません。

同時に、外部環境だけを理由にすることはできません。当社の強みや競合を十分に分析し切れなかったこと、変化の兆候を捉えた後の意思決定と実行が遅れたこと、低成長・低収益事業に資本が残ったことを当社の課題として明確に認識しています。幅広い技術基盤が当社の強みですが、環境変化に応じて人、設備、技術、サプライチェーンを組み替える力を一段と高める必要があります。

「質と確度」を高め、変化に対応する

COM部門長（質問） **IGNITION 2028では「質と確度」を重視しています。従来と何が本質的に異なり、どのような仕組みで実効性を高めますか。**

経営企画室長 「質」とは、量の拡大から価値創出へ転換することです。市場が伸びるかではなく、当社がなぜ勝てるのかを起点に戦略を組み立てるべきです。技術力や研究開発力にマーケティング、営業、エンジニアリング、供給体制、顧客との共創などを組み合わせ、模倣しにくい競争優位と参入障壁、すなわち「勝ちパターン」を構築しなければなりません。また、一度築いた優位性が永続するとは考えず、環境変化に応じて勝ちパターンを再構築し、継続させる力も高めます。さらに、顧客の競争環境やサプライチェーンそのものが大きく変化する中で、自社の市場だけでなく顧客の収益構造、顧客の顧客、顧客の競合などにまで視野を広げて戦略を考える必要があります。

財経部門長 「確度」とは、将来を正確に予測し、計画を必ずそのとおりに実現するという意味ではないと考えています。事業環境の不確実性が高まる中では、将来予測には限界があります。重要なのは、その限界を認識した上で、需要や競争環境が想定と異なった場合にも、必要なリターンを生み出せる事業競争力を構築することです。そのために、例えば大型投資案件の検討にあたっては、市場の成長性だけでなく、当社が顧客にどのような価値を提供し、競合に対してどのような優位性を持ち、それをどれだけ持続できるのかを掘り下げるとともに、大きなリスクの想定とそれに対する対応策が明確化されているかを早い段階から審議します。「質と確度」とは、単に計画の精度を高めることではなく、不確実な環境の中で成果を生み出し続ける力を高めることだと捉えています。そのためには、計画の進捗だけでなく、その前提となる需要や競争環境に変化が生じていないかを継続的に検証することも重要です。改善が計画どおり進まない場合や前提条件が変化した場合には、その要因と改善可能性を改めて見極め、資源配分の見直しも含めて必要な経営判断につなげます。



経営企画室長 投資後も実績を追うだけでなく、戦略の前提そのものが変わっていないかを継続的に検証します。重要な変化を捉えた場合には、追加策、縮小、方針転換を速やかに判断します。計画を守ること自体を目的にせず、企業価値向上に照らして最適な行動を選び続けることが、「確度」を高めるということです。

「東レ流ROIC」を現場の行動につなげる

COM部門長（質問） **「東レ流ROIC」とは何でしょうか。ROICを短期的な効率追求や投資抑制の指標にせず、現場の行動へどのようにつなげますか。**

経営企画室長 ROICは計算の結果ではなく、成長のために事業戦略を考える起点です。まず分子である利益の拡大を目指し、勝ちパターンの明確化、高付加価値化、戦略的プライシング、コスト低減等を進めます。その上で、改善の道筋が描けない場合には分母にも手をつけ、そこから創出された人材と資金を成長戦略へ振り向けます。決して縮小均衡を目指すものではなく、「高効率、成長、再投資」の循環をつくることが東レ流ROICの考え方です。

財経部門長 ROICは全社の経営資源配分を考える上で重要な指標ですが、それだけでなく、各事業にとっては、自らが預かった人材、設備、在庫などの経営資源をどれだけ有効に活用し、利益とキャッシュにつなげているかを示す指標でもあると思います。財経部門としては、各事業で経営資源がどれだけ有効活用され、どこに資金や資産が拘束されているかを可視化し、資本効率の向上や構造改革のスピードアップにつなげていきます。

経営企画室長 また、ROIC向上には、コーポレートが担うことと、個別事業が担うことがあります。コーポレートは、事業ポートフォリオと全社の資源配分を判断します。個別事業は、自らの事業特性に応じたROIC改善レバーを見つける必要があります。設備稼働率、販売数量、価格、付加価値品比率、収率、在庫、固定費など、何をどこまで変えれば目標に届くのかを事業責任者が戦略として示し、各組織と個人の行動に落とし込みます。

全社一律のROICツリーを示すだけでは不十分です。事業ごとに、コスト構造、設備、商習慣、競争環境は異なります。成長局面、成熟局面、構造改革局面に応じて、優先すべき打ち手も変わります。重要なのは、各事業がROICを高める固有のレバーを見つけ出し、それを事業戦略と結びつけることです。

COM部門長 東レ流ROICを実際の行動につなげるためには、ROICを一部の経営層や管理部門だけの共通言語にとどめず、一人ひとりが自らの業務とのつながりを理解することが重要です。COM部門としても、イントラネットや各種社内媒体を通じて、考え方や具体的な取り組みを分かりやすく発信し、社内への浸透を後押ししていきます。



成長戦略と構造改革を同じ熱量で進める

COM部門長（質問） **成長戦略と構造改革を「同じ熱量」で進めるとは、具体的に何を変えることなのでしょうか。**

経営企画室長 現在の当社は、成長戦略だけではなく、構造改革も同時に行わなければならない状況と認識しています。ただし、それは、決して縮小均衡を求めているわけではありません。成長戦略には人材と資金が必要ですから、低成長・低収益領域に残る資本を圧縮し、そこで生まれる資源を勝ちパターンを持つ成長領域へ再配分するためにも構造改革が不可欠です。徹底的な収益改善努力を行っても尚、黒字化や高収益化の戦略が描けない低収益事業については、ベストオーナー視点、提携、縮小、収束も含めて検討対象に載せ、一歩踏み込んだ経営判断を行います。現場に判断を委ねるだけではなく、コーポレートが意思決定を主導することも必要です。一律の数値基

準で機械的に切り分けるのではなく、続ける事業については、なぜ続けるのか、どのように価値を生むのかを明確にします。

財経部門長 財経としては、人材、資金、土地、設備などの経営資源が本当に有効活用されているかを問い続けます。黒字であっても資本効率が低く、資金や人材をより成長性の高い領域へ振り向ける方が企業価値につながるのであれば、全社最適の観点から見直す必要があります。損益だけでなく、運転資本、遊休・低稼働資産、定常投資まで含めて資本の使い方を変えていきます。

資本配分の規律を高め、全社最適へ転換する

COM部門長（質問） **投資家の関心が高い資本配分について、どのような規律で判断しますか。成長投資、財務健全性、株主還元をどう両立しますか。**

財経部門長 投資判断ではIRRなどの財務指標を用いますが、ハードルレートを上回れば自動的に実行するわけではありません。重要なのは、その計算の前提となる需要にどの程度の不確実性があるのか、競合に対する優位性があるのか、その優位性がどれだけ続くのか、需要が想定を下回った場合にも対応できるのかを、事業戦略と一体で検討することです。財経の役割は、数字だけをチェックすることではなく、その数字を支える戦略と前提を事業側とともに検証することだと考えています。

経営企画室長 全社の資源配分では、個別案件の採算性だけでなく、ポートフォリオ全体における位置づけを見ます。AI関連など新たな投資機会が生じる中で、どの領域に投資し、どの領域では抑えるのか、案件を見て優先順位をつけます。また、環境変化や実績に応じて見直していきます。

財経部門長 各事業が資金を抱える部分最適から、余剰資金を全社で集約し、必要な成長投資や株主還元へ振り向ける全体最適へ転換します。グローバル・キャッシュ・プーリングなども活用し、資金効率を高めます。同時に、不確実性の高い環境で事業を継続し、必要な投資を行うためには、財務健全性とリスクバッファーの確保も重要です。成長投資、財務健全性、株主還元を、それぞれ別個に考えるのではなく、持続的な企業価値向上に向けた組み合わせとして判断していきます。

COM部門長 資本市場との対話では配分額だけでなく、判断軸、期待する成果、進捗を継続的に説明します。対話で得た論点を経営に還元し、説明の改善だけでなく、意思決定の質の向上にもつなげます。

2035年を見据え、3者で実行を支える

COM部門長（質問） **最後に、IGNITION 2028をやり切る上で最も重要なことと、3者が果たす役割をお聞かせください。**

経営企画室長 2035年近傍の目標であるROIC約10%を見据え、この3年間でその実現基盤を作り切らなければなりません。成長戦略と構造改革を強い覚悟で実行し、変化に応じて戦略と資源配分を更新し続けます。経営企画室は、長期方針と中期経営課題をつなぎ、全社戦略と資源配分の方向性を設計するとともに、必要な意思決定をサポートします。

財経部門長 最も重要なのは、高い目標を掲げるだけでなく、不確実性の高い環境の中でも必要な見直しを行い、成果につなげるまでやり抜くことです。ROICを単なる管理指標にせず、各事業が預かった経営資源をどれだけ有効活用し、利益とキャッシュを生み出しているかを具体的に問い続けます。財経部門は、戦略を数字で検証するとともに、投資判断、運転資本や資産効率の改善、構造改革を通じて、経営資源の使い方を変える取り組みを支えていきます。

COM部門長 COM部門は、戦略の意図、進捗、成果、課題を率直かつ一貫性のある言葉で発信し、ステークホルダーとの対話を経営へ還元します。投資家との対話においても、「優れた技術を持つ会社」から「技術を利益とキャッシュに変える会社」への転換を期待する声があります。私たちは、その変革の進捗と成果を継続的に発信し、戦略、財経、発信の内容を一致させながら、企業価値向上につなげていきます。Strategy × Finance × Communicationの3者が経営の中核として連携し、全社一丸となって価値創出へフルスイングしていきます。

