

MFS

株主・投資家の皆様へ

持続的な成長トレンドを維持

2018年度の連結売上高は前期比8.3%増加の2兆3,888億円となり、昨年度から連続して過去最高を更新した一方、営業利益は原燃料価格の上昇や年度後半の中国経済減速等の影響を受けて前期比9.6%減少し1,415億円となりました。2019年度は再び売上高と営業利益の両面での拡大を見込んでいます。

私たち東レグループは現在、長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”のもと、その第3ステージとなる中期経営課題“プロジェクト AP-G 2019”において、「成長分野での事業拡大」「グローバルな事業の拡大・高度化」「競争力強化」を要とする成長戦略を推進しています。このうちの「成長分野での事業拡大」では、地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決に貢献する「グリーンイノベーション事業拡大(GR)プロジェクト」と、医療の質向上、医療現場の負担軽減、健康・長寿社会の実現に貢献する「ライフイノベーション事業拡大(LI)プロジェクト」について、全社横断プロジェクトとして取り組んでいます。さらに、2020年以降の新たな成長ステージを担う新事業の創出にも注力しています。





東レらしさを活かし、
真のエクセレントカンパニーを目指します。

東レ株式会社
代表取締役社長

日 覚 昭 廣

なぜ売上高3兆円を目指すのか

私たちは、2011年に策定した現在の長期経営ビジョンにおいて、2020年近傍で3兆円の連結売上高をイメージし、この目標に向かって着実に前進しています。素材産業で売上高3兆円というのは、自動車や家電のような最終消費財組み立て産業で言えば10～15兆円の売上高に匹敵する規模と考えています。世界の素材産業で東レグループがグローバルなエクセレントカンパニーとして存在意義を示すためには必要な目標です。素材が変わらなければ最終製品の本質的な価値は大きくは変わりません。言い換えれば、革新的な素材により最終製品の価値は飛躍的に向上します。その使命感、すなわち、「素材には、社会を本質的に変える力がある」という強い信念を持ち、世界に先駆けて革新技術・先端材料を開発・事業化し続ければ、3兆円という売上高規模は実現可能と信じています。

長期的な企業価値は 確実に高まっている

2018年、私たちは「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を公表し、2050年に向けた東レグループの目指す世界を実現するため、大きく4つの課題を設定しました。「気候変動対策を加速させる」「持続可能な循環型の資源利用と生産」「安全な水・空気を届ける」「医療の充実と公衆衛生の普及促進に貢献する」です。

2050年を見通した時、100億人に達する人口増加、先進国での高齢化、気候変動、水不足、資源の枯渇など、すでにさまざまな地球規模の課題が深刻化しています。こうした「サステナビリティ(持続可能性)」は21世紀の世界における最重要な共通課題として、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」に代表されるように、世界的課題の解決に向けた企業の貢献が注目されています。もっとも、私たちは創業以来、一貫して「社会への奉仕」を存立の基礎とし、新しい価値の創造を通じた社会への貢献を企業理念に掲げてきました。そして常に世界的課題と向き合い、それらを世界中の有力パートナーとともに解決することを通じて、東レグループの長期的な企業価値は年々高まっていると自負しています。

MES

長期的視点と課題設定型経営

もっとも現在は、昔とは桁違いのスピードで、かつ非連続な変化が当たり前の時代です。実際、長期の研究・技術開発投資に対し、需要拡大のペースが想定と異なり、期待していた収益が得られないことがあります。しかし私たちは、10年、20年という技術の蓄積があるからこそ、革新的な素材が開発できることを知っています。また、素材には無限の可能性があり、時代の要請に合致していれば、後から大きな市場が生まれることを何度も経験しています。例えば、別の用途で開発した高性能フィルムが、液晶テレビの登場で、新たに反射板用フィルムや偏光板製造工程で使用されたり、さらにスマートフォンやタブレットが普及すると、タッチパネルにも使用されるようになりました。ここが素材開発の面白いところであり、難しいところでもあり、最終製品を組み立てる産業と、用途展開の多様性の面で大きく異なる点です。

もちろん、狙った用途で期待した収益を獲得するのが基本ですし、将来なんとかかなという考えで投資や開発を継続した結果、なんとかあったためしはありません。当然のことながら、経営資源には限りがありますので、企業価値を毀損している事業があれば撤退を検討しなければいけません。素材会社では、今現在低収益となっている事業が永続的に将来性がないわけではありません。将来性の判断においては、収益化までのスピードはもちろんですが、それ以上に、長期的な社会的価値の有無を見極めることが重要であると思っています。そのため長期ビジョンを持つことが重要なのです。長期ビジョンを踏まえた短期、中期、長期の課題を設定し、「基本に忠実にあるべき姿を目指してやるべきことをやる」、これが私の経営哲学です。

ここで言う「基本に忠実」とは、まず自社のコア技術に立脚し、課題解決の望まれる成長市場に向け、競合状況等を徹底的に分析してターゲットとする事業領域を設定するこ

とです。この現状分析に基づき、生産、営業、研究・技術開発が一体となった綿密な実行計画書を作成し、関係者が一体となって着実に進めることが重要です。素材産業として、有力パートナーとWin-Winとなる関係構築も含めた将来像を描くことも必要となります。この考え方で、東レグループの全社的な経営戦略では、大局観を持った10年先の展望を長期ビジョンとして示し、次に3年間で何をすべきかの中期経営課題を策定し、さらに毎年度の課題解決に落とし込んで取り組んでいます。ですから東レグループでは、中期経営“計画”ではなく、中期経営“課題”を掲げています。数値目標の計画を作るのではなく、取り組む課題を設定し、それをクリアすれば数値もついてくるという発想で「課題設定型の経営」を実践しています。

粘り強さが事業機会を生む

さらに東レグループには、誰にも負けない「粘り強さ」という特長があります。その特長は「超継続」という言葉に表れています。例えば、軽くて、強くて、しかも錆びない、こんな炭素繊維が航空機に採用される時代が来るのは明らかでしたが、多くの企業は目先の採算を確保できないとして撤退していきました。そのような状況の中、私たちは釣竿やゴルフクラブなどで炭素繊維の用途を見出し、粘り強く技術開発を続けました。そして、研究開始から40年以上経って航空機の全ての構造材に炭素繊維複合材料が使用されるまでになり、さらに自動車にも用途が広がり、東レグループは現在、炭素繊維で世界トップの地位を揺るぎないものとしています。こうした「超継続」による事業機会の創出は炭素繊維に限らず、さまざまな素材において展開しています。

答え

答えは全て現場にある

「現場主義」が徹底されているのも、私たちの大きな特徴です。現場の実態をよく理解しているマネジメント層が、長期的な視点を持って経営判断を行う、これこそが東レグループの経営の真髄です。現場で蓄積した技術や知見からの価値創造、もしくは深い知識に基づいた多面的な機会・リスクの評価が東レグループの競争力の源泉になっています。現場をよく見て、原因の本質を理解できれば、おのずとやるべきことが明確になり、課題も解決されていきます。ですから常日頃から、現場にこだわり、やるかやらないか、あるいは継続か中止かの重要な判断も現場関係者とともに決めるようにしています。この現場の情報を起点にする考えは、生産、営業、研究・技術開発等、全ての部署の問題解決で徹底しています。

脱プラスチックについて

最近、世の中では脱プラスチックの動きがでていますが、プラスチックが人々の生活を豊かにしてきたことも一つの事実です。プラスチック=悪という議論になりがちですが、プラスチックを廃棄することの問題やプラスチックをどのように上手に利用していくかを議論すべきです。重要なことは、プラスチック使用量の削減と、サプライチェーン一体でのリサイクル及びそのためのインセンティブの仕組みであると捉えています。

プラスチック使用量の削減について、例えばフィルムの包装材料では、薄膜化技術による使用量の削減や、容器からフィルムへの置き換えによるプラスチック総使用量の削減及びフードロスの削減に継続的に取り組んでいます。リサイクルについては、PETボトル回収原料を活用した事業を行っており、炭素繊維強化プラスチックのリサイクルにも注力しています。さらに、植物由来のバイオPETの研究・

技術開発や、農作物残渣のセルロースを原料とした各種化学品の生産を目指し、セルロース由来の糖を製造するプロセスの技術開発を強力に推進しています。

人を基本とする経営

もう一つ強調しておきたいのが「人を基本とする経営」です。私たちの歴史で一貫しているのは「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」という理念です。東レグループの創業の地である滋賀事業場の初代工場長を務めた辛島浅彦は、「工場を人間修養の場とする。企業は物をつくるばかりではなく、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」と言いました。この考えは代々受け継がれ、従業員を長く大切にする経営で、会社に対するロイヤリティを高め、従業員のモチベーション向上につなげています。この日本企業らしい経営システムがうまく機能し、東レグループでは優秀な人材が長期にわたり事業運営に貢献し、海外においても将来を担う現地の経営幹部が育っています。このことは、東レグループの長期的な企業価値を高める非常に大きなファクターであると考えています。

ここまで、東レグループの企業価値を支える特徴について、「長期的視点」「粘り強さ」「現場主義」、そして「人を基本とする経営」というキーワードで説明してきました。株主・投資家の皆様におかれましては、こうした観点も踏まえ、東レグループの長期的価値をご評価いただき、引き続きご支援いただきますようお願い申し上げます。

東レ株式会社
代表取締役社長

日 覺 昭 廣