

企業名： 東リ

レポート名： 東リ統合報告書 2025

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

東リの統合報告書を読んで、同社が目指す将来像は非常に明確であると感じた。東りは長期ビジョンとして「TOLI VISION 2030」を掲げ、「ライフスタイルをデザインする企業へ」を 2030 年のあるべき姿として設定している。単なるインテリアメーカーとして製品を販売するだけではなく、「モノを造って売る企業」から、「新たな価値やサービスを創造し、人々の生活に貢献する企業」への進化を目指している点が特徴的である。

同ビジョンでは、連結売上高 1,200 億円以上、営業利益 60 億円以上、ROE10%以上を目標としているだけでなく、リサイクル率 90%以上や CO<sub>2</sub>排出量削減目標も掲げている。つまり東りは経済的価値と社会的価値を両立しながら成長する企業を目指していることが理解できた。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

東りの競争優位性は統合報告書 13 ページで整理されている。

第一に、「総合力」である。東りは研究開発、製造、物流、販売、施工、アフターフォローまでグループ内で完結するバリューチェーンを構築している。これにより顧客へワンストップでサービスを提供できる。

第二に、「ブランド力」である。創業 100 年を超える歴史の中で培われた「TOLI 品質」は、ビニル系床材やタイルカーペット市場における高いシェアにつながっている。特にタイルカーペットは業界トップクラスのシェアを有している。

第三に、「技術力」である。東りは樹脂加工技術をコアコンピタンスとして位置付けており、高付加価値製品や環境配慮型製品、リサイクルシステムの開発につなげている。さらに独自の「TOLI 完全循環型リサイクルシステム」は他社との差別化要因となっている。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

私は東りの競争優位性には持続性があると考える。

その理由は、競争優位性が単一の商品ではなく、長年蓄積された技術、ブランド、顧客との

関係性にに基づいているためである。報告書では販売得意先約 360 社、知的財産権約 800 件、研究開発費約 6 億円が示されており、これらは短期間では模倣できない経営資源である。また、東りは環境対応を競争力の源泉としている。使用済みタイルカーペットを回収し再資源化する「TOLI 完全循環型リサイクルシステム」は、環境規制が強まる今後の市場において大きな強みになると考えられる。

一方で、人口減少による住宅市場の縮小はリスクである。しかし東りはグローバル事業や新規事業領域への進出を進めており、中期経営計画でも事業領域拡大を重要戦略としている。この点から競争優位性を将来にわたり維持しようとする姿勢が読み取れた。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私は東りであれば人的資本の価値向上を実現できると考える。

その理由は、人材育成を経営戦略の中核に位置付けているためである。トップメッセージでは、「新たな価値の創造」のために人的資本投資を強化し、リスクリングやキャリア採用を推進すると述べられている。さらに DX 人材など高度人材の育成にも取り組んでいる。

また、営業、研究開発、デザイン、生産技術など多様な職種が存在するため、専門知識だけでなく課題解決力や提案力も身につけられる環境であると感じた。特に顧客との対話から価値を生み出す企業文化は、将来的に経営者を目指す私にとっても大きな成長機会になると考える。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点は、価値創造プロセスが非常に分かりやすく整理されていることである。価値創造プロセスのページでは、投入資本、コアコンピタンス、事業活動、アウトカムまでが一連の流れで示されており、企業がどのように価値を創出しているのか理解しやすかった。

また、財務情報だけでなく人的資本や環境への取り組みなど非財務情報も充実しており、企業価値を総合的に理解することができた。

一方で改善点としては、競合企業との比較情報が少ないことである。例えばサンゲツなど同業他社との市場シェア比較や技術面での優位性を示すデータがあれば、東りの競争優位性をより客観的に理解できたと考える。また、人的資本投資の成果についても従業員エンゲージメントなどの指標があればさらに説得力が増すと感じた。