

## 第5章

# 高収益企業グループへの飛躍

1997～2006年

### ●環境の激変と業績の急落（1997～2001年）

#### ●経済環境と新経営体制

1990年代、アジア発で世界に多大な影響をもたらした出来事が二つあった。一つはタイを震源として97（平成9）年に発生したアジア通貨危機であり、いま一つは、当時人件費の安かった中国が「世界の工場」として一気に生産大国化したことである。この時期、日本では、97年4月に消費税の引き上げ（3%→5%）があり、また、三洋証券や北海道拓殖銀行が破綻、山一証券が自主廃業に追い込まれ、翌98年には日本長期信用銀行（現新生銀行）が破綻し国有化されるといった出来事があった。80年代後半から90年代初頭までバブル経済を謳歌した日本経済は失速し、後年、この90年代は「失われた10年」と呼ばれることとなった。

こうした環境の中、東レは91年4月に公表した長期経営ビジョンAPIG2000

を改編し、97年4月に、新たな長期経営ビジョン「New APG2000」を公表した。New APG2000では「長期事業戦略」において、例えば繊維ではこれまでにない「縫製用品」の展開に言及し、樹脂では従来の「エンジニアリングプラスチック」に限定した表現から「総合樹脂事業」で「世界のメジャープレーヤー」を目指す、などといった新機軸を打ち出し、事業戦略の方向付けを明確にした。

97年6月、社長在任満10年を迎えた前田勝之助は会長に退き、専務取締役の平井克彦が社長・CEOに就任した。平井は、前田経営の基本施策の中で継承すべきポイントとして、①意識改革と体質強化、②事業拡大、③グローバル化、④連邦経営、⑤人材



平井克彦

ローバルオペレーションの推進、④連邦経営、⑤人材育成、⑥基礎研究・基盤技術の強化、の6つを挙げつつ、新たに、①自ら考え知恵を出すこと、②スピードある実行、③グローバルスタンダードに準拠、④企業倫理の保持、⑤明るく前向きに、の5つのポイントを掲げ、社員の理解と協力を求めた。



「意識改革5points スピードと  
実行」小冊子

平井の社長就任直後の97年6月末、マレーシアのペンテックス(現PAB)社で、11月には東レ・ダウコーニング・シリコン(現東レ・ダウコーニング)で火災が発生した。こうした事態を踏まえ、翌98年年頭、平井は「安全・防災・環境保全はすべての経営課題に優先する」とし、設備や職場の管理・規律の総点検を指示した。また、98年4月には「自ら考え、直ちに実行」を推進するための「MT活動」(MTは「自ら考え、直ちに実行」の「自ら」と「直ちに」の頭文字の組み合わせ)を開始した。目指すべき「スピード経営」のポイントを社員の行動に落とし込み、社風として定着させるため、全管理職に『意識改革5points スピードと実行』と題する小冊子を配布した。前田社長時代のトップダウン型経営に役員・社員が慣れて「受け身体質」となっている状況を危惧して行った改革であった。さらに、こうした改革と並んで、平井は「倫理観の醸成」が重要と考え、97年8月に自らを委員長とする倫理委員会を発足させた。

**●業績の推移と経営改革に向けた動き**

東レの97年度の連結業績は、売上高は過去最高の1兆877億円、営業利益は719億円となった。しかし、アジア通貨危機の影響から98・99年度に連続して減収減益となり、99年度には売上高が1兆円を切り、営業利益は323億円にまで落ち込んだ上、退職給付債務の一括計上と子会社の保有する販売用不動産等の評価下げを行うなど特別損失として1373億円を計上したため、当期純損益は657億円の損失となった。この時期の経営上最大の問題は、総額約2000億円を投じた海外の戦略的大型設備投資25プロジェクトが、年間約200億円の増分利益を見込んでいながら、そのとおриには実現していないことであった。

その後、2000年11月まで続いたIT景気による盛り上がりで、東レの業績も00年度に持ち直したものの、00年12月からはいわゆる「デフレ不況」に見舞われ、01年度には期首業績見通しを大幅に下回り、再び減収減益に転じた。この時期に生産大国化した中国からの繊維製品の輸入が急増、国内繊維事業を圧迫し、また、ビデオテープがディスク(DVD)に置き換わるというドラスタチックな市場構造の変化が起こり、ポ

リエステルフィルム事業の目算が完全に狂った。これらに加えて、01年9月の米国同時多発テロ発生後の航空機不況が、炭素繊維複合材料事業を直撃した。この結果、01年度の連結決算の売上高は前年度比5・5%減の1兆157億円、営業利益は前年度比63・2%減の188億円となり、営業利益で業界最下位となった。また、東レ単体では創業期を除けば初めての営業赤字(▲58億円)となった。

業績の先行きを危惧したトップは、01年12月、東レグループ再建のために役員による「経営懇談会」を開催して議論し、翌02年1月からは「取締役懇談会」として開催、さらに経営会議、常務会などの全社会議でも議論を続けた。こうした構造改革に向けた取り組みにおいて、顧客アンケートやアナリスト・記者の見方など、東レに対する外部評価も詳細に分析された。それらも踏まえ得られた取締役会の共通認識は、①業績悪化の要因解析が不十分、②予算と公表値に規範性がない、③説明責任・IRRが不十分、④将来計画が示されていない、⑤海外事業では国単位の事業の活力を生かすべき、などであった。これらの反省を踏まえ、従来は事業本部・部門ごとに策定してきた「中期経営課題」を、全社レベルで取りまとめ、全員参加で議論して精度を高めた計画を公



下村彬一



榑原定征

表して、確実にフォローアップし説明責任を果たす透明性の高い体制で取り組むことに改めた。こうした考え方に基づき、新たな中期経営課題「プロジェクトNewTORAY21(NT21)」を策定した。

● NT改革―新しい東レへの転換(2002～2006年)  
● 経営危機脱却に向けた新体制とNT21の推進

02年4月1日付で前田会長がCEOに就任し、6月末の株主総会後の取締役会で社長の平井が副会長に、副社長の榑原定征ただゆきが社長・COOに就任し、この体制が04年6月まで続いた。それ以降は榑原が社長・CEOとなり、前田は取締役を退任して名誉会長に退き、07年6月、空席であった会長職に副社長の下村彬一あきかずが昇任した。

02年4月1日、榑原は社長就任内定の記者会見後、



中期経営課題「プロジェクト New TORAY21 (NT21)」パンフレット

経営思想の転換は、社会構造の変化に応じて、東レが自ら「転換」、または「変革」する方向性を内外に明らかにするものであった。

また、榊原は社長就任と同時に配布した「社員の皆さまへ」と題したメッセージの中で、東レの業績が急速に悪化した原因を分析し、「現実直視／徹底解析／迅速対応の仕事のやり方に立ち返り、全社を統率してNT21の経営改革を計画通りきちんと確実に実行すること」が自らの役割であると述べて、改革に取り組んだ。

NT21は、①直近の課題・改革（直近〜2年間で実行する喫緊の課題・改革。04年度

新たな中期経営課題NT21と長期経営ビジョンの発表会を開催し、自ら説明を行った。同日に全管理職に配布した「21世紀の新しい東レへの転換―プロジェクト New TORAY21 (NT21)」のパンフレットには、「NT21の底流となる経営思想の転換」と題する前文が置かれていた。ここで提示された8項目の

### 「NT21の底流となる経営思想の転換」

- ①「コア事業」の考え方の転換
- ②「New Value Creator」への転換
- ③抜本的体質強化の推進による収益基盤の強化
- ④国内生産規模の適正化
- ⑤関連周辺事業の選択的拡大と整理・統合・再編
- ⑥地域本部制への転換と本体事業部門組織の改編
- ⑦グローバルアライアンスの継続・推進・発展
- ⑧雇用の多様化による総労務費の圧縮

の連結営業利益を00年度水準まで回復させることを目標とし、500億円以上と設定)、②中期の課題・改革(今から直ちに手掛け、3～5年の中期に実行する課題・改革)、③長期の展望(5～10年先を見越した将来展望)の3部構成となっており、その長期の展望として長期経営ビジョン「AP-NEW TORAY21」を同時に策定した。AP-NEW TORAY21では、NEW AP-IG2000の基本路線であるグローバルな連邦経営による成長拡大を図りつつ、「新しいサービス」や「新しい生産・流通の仕組み」などの知恵やノウハウを盛り込むことによって、従来の「ものづくり」主体の業態から、新しい価値を創造してお客様にソリューションを提供する新しい事業形態「21世紀型New Value Creator」への転換を目指した。これは、企業理念「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」を発展的に具現化しよう



とするものであり、この考え方がその後の東レの経営に生かされている。

● NT21の成果を踏まえ、NT-IIを始動―営業利益1000億円達成へ

NT21では、「体質強化」のための5つのプロジェクトを推進した。①営業改革では New Value Creatorの推進などに取り組み、②トータルコスト競争力強化プロジェクト



TTS社(タイ)

トでは、02・03年度で合計263億円の総費用を削減、③グローバル生産改革プロジェクトでは、岡崎工場ナイロンタイヤコード原系設備のエアバッグ用への改造、タイのTTS社におけるナイロンエアバッグ用原系設備の新設、米国TPA社・フランスTPEU社のフィルム設備の包装・工業材料用途への転換などを実施した。④事業構造改革プロジェクトでは、(a)赤字事業・赤字会社の黒字化(01年度比03年度で約300億円の赤字を削減)、(b)関係会社の戦略的整理・統合(03年度末までに23社の措置を決定)、さらに(c)米国デュポン社からの



TBPR社設立記者発表(2004年2月)

フツ素繊維事業買収、水道機工への出資、ドイツBAS F社とのPBT樹脂の合弁製造会社TBPR社(マレーシア)設立、などの戦略的M&A、アライアンスを実施した。また、⑤財務体質改革プロジェクトでは、設備投資の効率化、在庫圧縮などに取り組み、連結有利子負債を04年度末までに約5000億円規模に圧縮する計画を1年前倒しで03年度末に達成する、などの数々の成果を上げた。

03年度には国内外での景気回復もあり、売上高は1兆885億円と過去最高となり、営業利益は568億円とNT21の04年度目標500億円以上を1年前倒しで上回った。こうして新たな飛躍に向けた課題・改革に取り組む素地ができたことから、改革の第2段階として04年度から新たな中期経営課題「プロジェクトNTⅡ(NTⅡ)」に取り組んだ。NTⅡでは「体質強化」を継続しつつ「攻め」の要素を加え、「事業構造改革による高収益企業グループへの飛躍」を目指し、営業利益の目標として1000億円を掲げた。

NTⅡで展開した8つのプロジェクトの成果をまとめると、①活性化プロジェクトでは、(a)マルチ・コミュニケーション(MC)運動による組織内外・縦横のコミュニケーションの強化、社内報『ぴいふる』の「グループ報」への発展、(b)イントラネット情報ナビゲーター『とれなび』の立ち上げ、(c)女性活躍推進ワーキンググループによる女性の活躍推進の加速などの成果を上げた。②トータルコスト競争力強化プロジェクトでは、ロス・ムダの排除、費用・業務の効率化を継続的に推進、02年度から04年度で合計353億円の費用削減を実現した。③財務体質強化プロジェクトでは有利子負債削減に取り組み、05年度末には4844億円まで圧縮し、D/Eレシオは、NTⅡの目標値である1・0以下を05年9月末に達成した。④営業改革では、営業の意識改革、New Value Creatorの推進、IT武装化、ワンストップトータルサービス機能拡大(「自動車材料戦略推進室」を新設)、在庫半減プロジェクトなどを推進し、⑤品種別利益管理プロジェクトでは、粗利赤(粗利益赤字)品種の撲滅による利益率改善に取り組み、成果を上げた。⑥先端材料事業拡大プロジェクトでは、先端材料事業・製品の売上高が02年度の3054億円から05年度に1・4倍の4298億円となった。

これとともに、04年4月に電子情報機材事業本部と複合材料事業本部を、06年6月には医薬・医療事業本部をそれぞれ新設した。この間に炭素繊維複合材料事業において、米国のボーイング社が計画しているボーイング787(787)一次構造材用途に、独占的にプリプレグを供給することが決定した。⑦ナンバーOne事業拡大では、炭素繊維、ポリエステルフィルム、ポリエステル・綿混紡織物などの各ナンバーOne事業の収益を拡大し、02年度から05年度に向けて売上高を2659億円から3305億円に、営業利益を268億円から505億円にまで引き上げた。例えば、ポリエステルフィルム事業については99年に設立した韓国TSI(現TAK)社のコスト競争力を活用し、日米欧でのビデオテープ用ポリエステルフィルムの生産を同社に集中するなどして同事業の収益引き上げを図った。⑧海外事業の戦略的拡大では、中国において即発集団との合弁会社、東麗即発(青島)染織(TJQ)社の設立などを行った。

世界経済が底堅く推移する中、こうした改革の成果や蝶理と水道機工が連結子会社となったこともあり、04年度の売上高は1兆2986億円と前年度比20%近くの増収

となり、営業利益はほぼ全事業が増益となり、811億円とバブル経済の最盛期であった90年度の810億円を上回って、売上高ともども過去最高となった。05年度も売上高は1兆4275億円、営業利益は930億円と2年連続で過去最高を更新し、当期純利益は474億円と16年ぶりに過去最高を更新した。06年度に東レは、上半期にNTⅡで目標とした年間営業利益1000億円達成のめどを付けたことからNT改革を終了し、同年10月に新たな中期経営課題「プロジェクトInnovation TORAY 2010 (IT-2010)」をスタートさせた。06年度の通期業績は、売上高が1兆5465億円、営業利益は1024億円、当期純利益は586億円となり、NT改革を開始した02年度から5年連続の増収増益を果たし、NTⅡで「達成すべき目標」として掲げた「連結営業利益1000億円」を上回る業績を実現した。

● 「Innovation by Chemistry」をスローガンに「IT-2010」を推進

東レは創立80周年を迎えた06年4月、新たな長期経営ビジョン「API Innovation TORAY21」を策定し、公表した。これに合わせて、95年4月に制定した



キャンペーンバッジ  
(現コーポレートバッジ)



80周年記念式典(2006年4月16日)

「経営理念」や「企業行動指針」についても時代の変化を踏まえ、一部の見直しを行った。その中で「企業行動指針」に新たに加えた「革新と創造」は「Innovation」と同義で、企業理念「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」に通じる重要なキーワードと考え、この「Innovation」を21世紀の東レグループのキーワードとして浸透させることとした。そして、新たなコーポレートスローガンを「Innovation by Chemistry」と定め、コーポレートシンボルとこのスローガンを組み合わせたキャンペーンバッジを制作した。

その半年後の10月、新たな中期経営課題「プロジェクトI T2010」を発表した。情報通信関連産業の急速な発展や中国など新興国の台頭、国際競争激化、原油の高騰、企業の社会的責任に対する意識の高まりなどにより、経営環境は急速に変化していた。東レグループがこうした変化に対応して

## IT-2010で推進するプロジェクト等

### 1. 5つのInnovation

- ① 事業構造のInnovation
- ② 技術のInnovation
- ③ 競争力のInnovation
- ④ 意識のInnovation
- ⑤ CSRのInnovation

### 2. 全社重点課題と 全社重点指標フォローアップ項目

- ① 全社重点課題
  - (a) 国内関係会社の統合・再編
  - (b) 企業組織検討
  - (c) 管理計算制度の見直し
  - (d) 人事制度の充実
- ② 全社重点指標フォローアップ
  - (a) 先端材料事業損益
  - (b) 戦略的ナンバー One 事業損益
  - (c) 大型投資採算
  - (d) 財務体質強化指標

### 3. 8つの全社プロジェクト

- ① 事業構造革新プロジェクト
- ② 海外事業強化プロジェクト
- ③ 先端材料事業拡大プロジェクト
- ④ 研究・技術開発力革新プロジェクト
- ⑤ 生産力革新プロジェクト
- ⑥ コスト革新プロジェクト
- ⑦ 営業力革新プロジェクト
- ⑧ コーポレートブランド強化プロジェクト

持続的に成長するためには、NT改革で再構築した経営基盤をベースに技術革新に挑戦し、併せて体質強化努力を継続していかなければならなかった。こうした経営改革を通じて、連結売上高1兆8000億円、連結営業利益1500億円を目指してIT-2010を推進することとした。

◎「CSRの東レ」を目指して

国内外において、90年代から企業不祥事が急増した。こうした中、東レは97年に「倫理委員会」を設置し、03年には「企業倫理・法令遵守行動規範（8原則）」を定め、「企業倫理・法令遵守ハンドブック」にまとめて配布するなど、不祥事の撲滅に向けて取り組んできた。さらに、この時期、コンプライアンス、I R (Investor Relations: 投資家向け広報)、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) などを通じた「企業経営の透明性やアカウンタビリティ（説明責任）の充実」、「ガバナンス（企業統治）体制の構築」が企業に強く求められるようになってきた。

最も広範な概念であるCSRは企業の存在意義そのものを問う活動であり、「100年先も持続的な成長を続け、社会から尊敬される企業であり続ける」ための活動である。東レのルーツをたどり三井家の起源にさかのぼると、近江国（現在の滋賀県）に至り、それは東レ創業の地である。近江商人の家訓「三方よし<sup>さんぽう</sup>」は「売り手よし、買い手よし、世間よし」で初めて商売が発展するという意味で、昨今のCSRに通じる考え方といえる。こうしたルーツを持つ東レは、創業以来、「経済発展に寄与し」社会に還



元」すること、すなわち企業の「公器性」「社会性」を重んじてきた。55年に制定した社は「東洋レーヨン」は社会に奉仕する」は、こうした東レの経営思想を明文化したものであった。この思想は、86年制定の企業理念「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」に受け継がれ、現在に至るまで脈々と続いている。

東レが明示的にCSRに取り組み出したのは、03年、全社委員会としてCSR委員会を発足させたときである。翌04年1月に「情報公開原則」を制定・公開し、12月には「CSRガイドライン」と「アクションプログラム」を制定し、同年には、99年に発行を始めた環境報告書の報告範囲を拡大して「環境・社会活動報告書」（05年に「CSRレポート」に改称）を発行した。06年に経営企画室にCSR推進グループを設け、07年の総務・法務部門設置に伴い部門内にCSR推進室を設けて、同時にCSR統括役員を選任した。特に、04年制定のCSRガイドラインの項目として取り上げた「環境事業の開発・推進」は、地球環境問題に真正面から取り組み、事業を通じてソリユーションを提供することで国際社会への貢献を目指すもので、東レらしい志の表明であった。



「東レ先端材料展」におけるボーイング787の実物大胴体模型の展示  
(2006年9月)

分することとした。

06年9月、東レは創立80周年記念行事として、ノーベル化学賞受賞者をはじめとする著名人を講師に招いた「東レ先端材料シンポジウム」と、東レの製品や活動を紹介し

### ◎「先端材料の東レ」への転換

東レは、04年4月に開始したNTIⅡの副題を「先端材料の東レ」とし、「先端材料事業拡大プロジェクト」を始動させた。ここで、「先端材料」とは、情報・通信、ライフサイエンス、環境・安全・アメニティーの各分野に供給する技術革新性の高い素材を指すものとした。03年度の先端材料事業の連結売上高は3441億円と全体の31.6%を占め、連結営業利益は322億円で全体の56.7%と、利益ではすでに過半を占めていたが、これをさらに拡大すべく、連結設備投資のうち50%を目安に先端材料事業に傾斜配



CFA 社開所式(1999年9月)

た「東レ先端材料展」を東京国際フォーラムで開催した。先端材料展の目玉の一つは、一次構造材に炭素繊維トレカを用いたボーイング社次世代旅客機787の直径6メートルの実物大胴体模型であった。

06年10月に開始したIT-2010でも「先端材料事業の拡大」を基本戦略に掲げ、事業拡大を図ることとした。06年以降5年間で6000億円の設備投資を計画し、うち50%を先端材料を中心とする戦略的拡大・育成事業に投入するとともに、5年間で2400億円を投入する研究・開発については戦力の80%を先端材料に傾斜配分して、「先端材料で世界のトップ企業」を目指すこととした。

先端材料事業に対するこれまでの取り組みの成果として、炭素繊維複合材料事業では、97年5月、米国において、炭素繊維トレカ系の生産・販売会社、CFA(現CMA)社をアラバマ州ダイケーターに設立、東レはこれによって日・欧・米3極のグローバル

オペレーション体制を確立した。また、04年5月には、787の一次構造材について、炭素繊維UD（二方向）プリプレグの長期供給基本契約を締結、06年4月には、胴体向けの炭素繊維クロス（織物）プリプレグの追加受注を含め、06年から16年間（5年間のオプション付き）にわたる長期の包括的供給契約を締結した。787は構造材料のほぼすべてに炭素繊維複合材料を使い、その重量は機体全体の50%を上回り、1機当たりのトレカプリプレグ使用量は約35トンと見込まれた。これに向けて、CFA社の炭素繊維の増設とプリカーサの新設を決定し、06年には米国におけるプリカーサから焼成までの一貫生産体制を構築した。

電子情報機材事業では、PDP（Plasma Display Panel）事業への参入を果たした。98年、東レはPDP背面板の隔壁形成に用いる「感光性ペースト法隔壁形成技術」を開発し、00年に独自の背面板製造プロセスを確立した。松下電器産業（現パナソニック）が東レの技術に着目して、両社がPDP事業で提携に合意したのが同年9月であった。PDPは応答速度が速く視野角も広く、色の再現能力も高く大型化が容易という特徴があり、今後、PDPテレビはビッグビジネスになり得ると考えられた。東レと松



TMUS社(米国)

下電器産業は、翌10月、共同出資で松下プラズマディスプレイ(出資比率は松下電器産業75%、東レ25%、08年10月にパナソニックプラズマディスプレイ(PPD社)に社名変更)を設立、同社は東レから背面板の製造技術供与を受け、セット完成品までの一貫生産を行った。増産に次ぐ増産を続け、PPDテレビは世界シェアを伸ばしたものの、その後、液晶テレビの大規模型・薄型化・省エネ化・画質向上などの技術革新と低価格化に押され、急速に世界シェアを落として、13年末、PPD社はPPDテレビの生産を終了、翌14年3月末には事業活動を停止した。

水処理膜事業では、東レは「高効率2段法」海水淡水化システムを開発し、その後、低ファウリングRO膜を製品化して、下廃水再利用プラント向けについても受注活動を活性化した。一方、90年に河川湖沼水処理用限外ろ過(UF)膜、96年には下廃水処理用精密ろ過(MF)膜、膜分離活性

汚泥法(MBR)の研究開発を開始し、製品ラインアップ化に成功した結果、統合型膜処理システムによる対応が可能となった。99年に水処理事業部門を設置し、00年には米国のアイオニクス社と米国三井物産、東レの3社で米国にTMA社を設立、スイスのロプール社にも出資した。02年6月には水処理事業部門を水処理事業本部とし、同年9月、水道機工と資本・業務提携を行った。翌03年にはロプール社の経営権を取得して04年にTME社に社名変更し、欧州・中近東・北アフリカ地域の市場拡大に取り組んだ。05年にはグローバル・セールス・チームを編成し、06年には米国に100%出資のTMUS社を設立、米国市場の開拓を本格化した。

### ● 新製品の開発と新商流の開拓―ユニクロとの共同開発

90年代に日本における繊維製品(衣料)の輸入浸透率は80%に近づき、国内繊維産業の維持・強化のためには構造変化への対応や長年の懸案であった「流通構造改革」が急務であった。東レはNT21で「New Value Creatorへの転換」を表明し、新商流の開拓に着手したが、その典型的な事例がユニクロとの取り組みであった。

ユニクロと東レとの関係は99年に、東レ素材を使用したアウター製品の縫製品の取引から始まった。翌00年年初、同社から「糸・綿、紡績糸、テキスタイルでも東レと取り組みたい」との要請があり、同年4月、両社トップを含めた第1回総合打ち合わせ会を開催した。その後の検討を経て、同年、防寒アウターウェア用のポリエステル中綿と、フリースジャケット用のポリエステル紡績糸について東レグループの海外拠点などから供給を開始した。同年5月には、ユニクロ向けワンストップトータルサービスを行う専任部署「GO（グローバルオペレーション）推進室（GO室、現GO事業部）」を新設した。東レは、ユニクロと当社が連携を強めることで、商工一体のトータルインダストリー化による流通構造の抜本的改革が実現し、両社が一体となったバーチャルカンパニー化が可能になると考えた。

ユニクロと東レが挑戦した最大の成果が「ヒートテック」であり、03年秋冬シーズンに、吸湿発熱保温インナーウェアとして立ち上げた。しかし、「やわらかい風合い」に対する強い要望があったことから、その後試行錯誤を重ねて、06年に「トレロン」、テトロン、ライクラ、レーヨンの4種類の素材を組み合わせた「ヒートテック」が誕生



ユニクロと「戦略的パートナーシップ」の実行計画に関する合意書締結(2006年6月)

した。4種類の素材に対する染色の困難さがあったが、染色技術の確立後はこの四者混がお客様の要望を満たす機能を実現し、他を寄せ付けない「ヒートテック」のオリジナリティーとなった。「ヒートテック」は合繊メンズインナーウェアという新市場を開拓すると同時に、レディス向けを含む発熱保温インナーウェアという新しいコンセプトの市場を切り拓いた。その機能は発熱保温にとどまらず、保湿、ストレッチ、形状維持、静電気抑制など、

毎年新機能を付与した改良商品を打ち出し、数量の増加を実現した。これに対応するには、新たな品質確立と生産設備の拡張を原糸から縫製までの一貫生産体制で同時に行う必要があり、生産チームをコントロールする東レのリーダーシップなしには不可能であった。

06年3月、ユニクロと東レは、両社の取り組みをより強固なものとするべく両社間で「中長期的・包括的な調達及び供給に関する合意書」に調印、6月には実行



計画書に調印し、「戦略的パートナーシップ」の構築について共同記者発表を実施した。両社はこの合意に基づき、素材メーカーとSPA（製造小売業）の境界線を越え、素材段階から最終商品の販売に至る一貫した商品開発体制を構築していくこととした。

こうした取り組みと併せて、東レグループは、中国に加えてアセアン各国やバングラデシュでの生産拠点を拡充するなどグローバルな供給体制を整備し対応した。この結果、ユニクロに対する素材・製品供給は、06年から10年までの5年間累計で計画を上回る2500億円を達成し、この取り組みは第Ⅱ期に発展した。11年から15年までの第Ⅱ期の5年間取引累計は6000億円に達し、さらに15年11月には第Ⅲ期に関する合意書を締結して、16年から20年までの5年間で取引累計額1兆円以上を目指すまでに拡大した。

「ヒートテック」「ウルトラライトダウン」「エアリズム」（これら3製品はファーストリテイリングの商標）などの大型ヒット商品は、こうした画期的な取り組みとそれを支える東レグループの技術開発力・グローバルな生産体制によって生まれた。