

## 東レグループの変革と持続的成長に向けて



**Tri Q. Huynh**  
President & CEO  
Toray Membrane  
USA, Inc. (TMUS)

### —米国子会社TMUSに入社した理由と、入社後の東レグループに対する印象を聞かせてください。

私は大学卒業後、水処理会社で8~9年、主にエンジニアとして働いていましたが、その会社は後に大企業に買収されました。Toray Membrane USA (TMUS)に入社したのは設立間もない2008年で、私のことを知っていた当時のCEOから声をかけていただきました。入社する前から、東レ製品に触れる機会があり、どのような機能を有しているかを知っており、東レの技術力を非常に高く評価していました。同時に、近い将来、業界をリードする存在になる可能性があると感じていたため、シニア・エンジニアとして入社を決めました。そして入社してチームのメンバーに加わり、このスタートアップ企業こそが、自分の力を発揮する最良の場所であることを確信しました。更に入社してから、東レグループには「短期的な成功よりも長期的な成功を望む」というビジョンがあることを理解しました。

### —入社時にマネジメントへのキャリアパスを考えていたのですか。

最初から企業経営に携わることを目指していたわけではなく、大学で化学工学を専攻したので、まずはエンジニ

アとして能力を高めたいと考えていました。しかし、人はキャリアを重ねていく中で、自身の得意分野や興味のある分野が広がっていくものです。TMUSでは、エンジニアリングだけでなく、営業へのキャリアパスの道も開かれ、私はそういった仕事にも興味を持つようになりました。そしてエンジニアにとどまらず、営業活動でもキャリアを築いてきたことが、私を今日のポジションに導いたのだと思っています。

### —CEO就任が決まった時の気持ちと、今後の抱負を聞かせてください。

営業活動やマネジメントに関わるようになってからは、いつの日かCEOになりたいと思って努力してきたので、実際にCEOに選ばれたと聞いた時は、自分自身の長年の目標を達成することができ、とても嬉しく、また、光栄に思いました。一方で日系企業において、経営層としては若手の部類に入る私がCEOに抜擢されたことは少し驚きでした。

とはいえ、TMUSに入社して15年目になります。スタートアップ当初の下積みからキャリアを重ねてきましたので、この会社がこれまでどのように成長し、現状どうであるかはもちろん、東レの企業文化についてもよく理解しているつもりです。私たちはスタートアップから短期間で利益を創出できる企業となりましたが、まだまだ私たちには可能性があると感じています。そこで、これからの私の目標はTMUSを更に大きくするため、次の成長ステージに導くことです。それは従業員のマインドセットの変革から始まります。単に目先の利益を稼ぐことにとらわれず、長期的な成長を見据えた考え方の基礎を築き、持続的に成長していくことのできる会社になりたいと考えています。その機会を与えられたことに非常にやりがいを感じています。

### —米国での東レグループの課題は何だと思えますか。

東レはグループとして、化学を基礎とした多様な技術を数多く有しています。そこから水処理のほか、繊維、炭素繊維複合材料、機能化成品などさまざまな事業をグローバルに展開し、人々の生活や社会に役立っていることを、グループの一員として誇りに思います。

米国での事業に関しては、現地の多様な人材がグループ会社の経営を担っていることは、非常に良いことだと思っています。私たち現地人材は、それぞれの地域の文化や人々のことをよくわかっており、事業を成功させるうえで重要な存在であるからです。

その一方で、東レは世界に誇れる技術を有する大企業であるにもかかわらず、米国での知名度は決して高くありません。また、現地グループ同士のコミュニケーションや連携があまりなく、それぞれが単独で事業を展開している印象を持っています。そのことが、巨大企業グループと競合する際、しばしば不利に働くことがあります。各地のグループ会社が密接につながり、リソースを結集させればさまざまな事業間シナジーが期待でき、グループとして競争力を高めることができるはずです。また、グループとしての活動を活発化することで東レの知名度も向上するのではないかと思います。ですから、もっと現地企業間の連携や協力が必要ではないでしょうか。

### —TMUSの米国での強みはどういった点にありますか。

米国においては、東レの知名度アップに改善の余地があると申しましたが、水処理業界に関して言うと、東レの中空糸限外ろ過(UF)膜や逆浸透(RO)膜といった製品の性能は非常に高く、こうした実績に裏打ちされた技術力は間違いなくブランドとして認知されています。これはTMUSの最大の強みとなっています。しかしながら、水処理業界で

は、企業の統廃合が進んでおり、中には小さな企業がさまざまな技術を持ち寄って大企業となっているケースがあります。そのような企業が多様なソリューションをパッケージ化して提案してくるケースが増えています。こうした競争環境の変化に適応し、TMUSが更に大きく成長するには、グループ内はもちろん、グループ外あるいはお客様とのパートナーシップを強化し、単独でできる以上の価値創造を目指すことが重要であると考えています。

### —最後に、東レグループに入社される方へのメッセージをお願いします。

私の歩みを振り返って、東レグループに入社される皆さんに最初に言いたいことは、東レで働くことを短期ではなく、長期的なコミットメントとして捉えてほしいということです。やりたい仕事が見つければ次の仕事に移れば良い、そう思っている人にはお勧めしません。しかし、長期的にキャリアを築きたいと望む人には最適場所です。

逆に言えば、東レで自身を成長させ、磨き上げたいという人は、長期的なコミットメントが欠かせません。つまり、東レが挑戦しようとしていることに貢献する機会を見つけ、知識・能力・経験を得ながら自身の価値を高めていくことが必要です。それが長期的なコミットメントの意味することであり、会社に対する愛着や忠誠心にもつながると考えています。私自身のキャリアにおいてもこれが原動力となりました。

TMUSもスタートアップから始まり、世代交代の時期に入り、中堅社員の活躍に加え、若い世代の育成が課題になってきています。その一方で、事業環境は刻々と変化しており、立ち止まっていたはずに取り残されてしまいます。そのような状況下で今、私は東レに恩返しをしたいと考えていて、TMUSを持続的に成長させるために必要な変革を行い、進化させていくことに、全力を尽くそうと考えています。

Huynh社長の実話に基づいた短編映画「STRAIGHT PATH」はこちらをご覧ください

