

## 第4章 連邦経営、グローバル経営の推進 1987～1996年

### ◎意識改革と経営革新(1987～1991年)

1985(昭和60)年のプラザ合意以降の円高は日本の製造業にとってはダメージとなったが、企業努力と輸入原燃料コストの低下によって業績は回復していった。しかし、円高下で輸入品が増加し、同時に海外生産が助長された。日本経済は構造改革を促されることとなったが、86年12月からの景気拡大期は91年2月まで51カ月に及び、株価・地価が上昇して消費ブームが到来し、いわゆる「バブル景気」が現出した。

合繊業界にあって、86年に特定産業構造改善臨時措置(産構)法による設備規制は解除されたが、韓国・台湾勢は大增設を続け、日本の繊維産業は取り残された存在になった。円高によって輸出は減少して輸入は増加し、繊維製品は87年に入超となり、入超額は89(平成元)年に1兆円を上回り、96年に2兆円を超える状況となった。川中への影響は大きく、織物業では事業所数が80年から93年までに半減した。



前田勝之助

87年4月16日、伊藤社長が会長へ退き、前田勝之助常務取締役が社長に就任した。85・86年度は二期連続の減収減益で、株価は同業の旭化成、帝人の後塵を拝していた。社長就任早々、前田は「繊維産業は国内では成熟化しつつあるが、グローバルに見れば限りなく成長産業である」と強調した。この時期、世上で「繊維産業は衰退産業」<sup>けんてん</sup>とメディアに喧伝され、自信を喪失しつつあった社員に対して、前田は「自助努力を尽くせば収益は短期に回復し得る」、また「繊維事業にこそ東レの技術・営業のノウハウが蓄積されており、これを再構築するところこそ再生への近道」と反復し、「現場・現物・現実直視」の社風への転換を促した。

86年度決算は大幅な減収減益であったが、特に固定費削減の効果は即効性があり、翌87年度から業績は回復した。景気も急速に好転し、むしろ過熱気味となったが、そうした中で繊維事業の競争力再構築プロジェクトの成果が発現してきた。

88年5月には、管理職全員に『意識改革5つのポイント』と題した小冊子を配布した。



「意識改革5つのポイント」  
小冊子

訴え、最後に「管理職もスタッフもグラウンドに降りろ」と檄げきを飛ばした。

88年4月には関連事業本部を発足させ、原則として国内関係会社は同事業本部の下に集約することとし、連結決算重視の「連邦経営の推進」を東レの重要な経営課題として打ち出すとともに、組織・推進体制を明確にした。同年同月には、電子情報機材事業部門と医薬・医療事業部門を新設した。また、「研究と開発の峻別」を徹底するため、87年8月には、研究開発本部に所属していた開発部を廃止し、技術センターに開発推進グループを新設した。91年6月には、研究開発本部を研究本部へと改称した。さらに、前田は、目標数字を掲げるより問題・課題を設定して解決策を案出し実行することが肝要と、従来の「経営計画」を廃止して「中期経営課題方式」を導入した。

内容は前田語録であり、5つの各ポイントについて具体的行動に落とし込むチェックリストを並べた。「現実を直視して問題点を改善」「抽象論より各論実務重視」「競争原理の導入」「明確な目標管理」「画一性の排除」「職場規律」「意識改革」などを

● 21世紀に向けた施策の実行（1992～1996年）

国内経済は91年2月を山に景気後退局面に入り、その後32カ月に及ぶ景気後退期間の長ささと落ち込み幅の深さから、「バブル崩壊」と呼ばれた。この不況はさまざまな要因と結果が入り乱れ、「複合不況」と呼ばれている。その影響を受けて東レの92年度決算は連結・単体とも2年連続の減収減益となり、93年度も引き続き減収減益となった。93年11月に景気は一転して拡張期に入り、その後「さざ波景気」と呼ばれる好況期が97年5月まで43カ月続いた。業績も95年度には増収増益となり、96年度は2年連続の増収増益を達成し、連結売上高は初めて1兆円を超えた。

この時期、来るべき21世紀を見据え、中長期的な視点から、新事業の創出や新立地への進出をもくろんだ。電子情報機材と医薬・医療というくくり方の事業ドメインを設定して、各々の事業単位で1千億円規模の売上高とすべく事業戦略を練った。また中長期的な観点から、特に戦略商品である「ルミラージュ」や「トレカ」に関して、海外における積極投資を推進した。さらに、91年4月には「長期経営ビジョンAPIG 2000」を取りまとめた。



TFNL 社起工式(1997年)



TSD 社開業式(1996年)

新立地という点では、94年、中国江蘇省南通市に100万平方メートルの土地を確保し、「南通プロジェクト」をスタートさせた。当時、中国の人口はすでに12億人近くあって、経済も成長しつつあることから大きな内需の成長が期待でき、労働力も豊富なため、製造業は輸出産業としても成長が期待できた。

同年8月、ポリエステル長繊維織物の染色会社である東麗酒伊印染(南通)(TSD)社を、95年9月には同社へ織物を供給する製織会社として東麗酒伊織布(南通)(TSW)社を、いずれもサカイオーベックスとの合弁で設立した。さらに、95年5月、ポリエステル重合と製糸の設備を持つ東麗合成繊維(南通)(TFNL)社を設立し、重合から製糸・製織・染色までの一貫体制を確立した。南通プロジェクトによって、中国における事業展開の橋頭堡きょうとうほを築いた。東麗は、中国に深く根を生やし、長期的視点で、「ミニ東レ」を築こうとしたのであった。

## 『経営理念体系』

<b>企業理念</b>	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
<b>経営基本方針</b>	顧客のために 新しい価値と高い品質の製品と サービスを  社員のために 働きがいと公正な機会を  株主のために 誠実で信頼に応える経営を  地域社会のために 社会の一員として責任をもち 相互に良好な関係を
<b>行動指針</b>	安全と環境 顧客重視 国際競争力 世界的連携 役割と自助 働きがい 公正と誠実

92年4月、アイデンティ  
ティー2000（ID  
2000）運動を期間3カ年  
として開始した。これは、  
社員が自らのアイデンティ  
ティーを確立するための仕掛  
けの全社運動であった。その  
基軸プログラムの一つであっ  
たジュニアボードからの提案  
をきっかけに「経営理念の改  
定」について討議を重ね、95  
年4月の「ID2000総括  
大会」で、新『経営理念体系』  
を制定し発表した。



東レ総合研修センター

91年12月には、「経営力強化研修（東レ経営スクール：TKS）」を開講した。さらに、当時の研修センターが手狭であったため、入社式や各種総合報告会に使用する大会議場を備え、各階層別研修会、TKSなども開催可能な研修センターの建設を構想した。96年3月、大講堂、研修室、宿泊棟とともに、東レの歴史、製品などを展示した「企業文化ゾーン」を併設した「東レ総合研修センター」が完成した。

### ●事業構造の戦略的転換—コア事業のサバイバルとグローバル化

国内合繊メーカーは、景況が悪化し国内需要が減少すると、輸出にシフトして販売量をカバーしてきたため、85年9月のプラザ合意以降の円高によって輸出競争力を失うと、生産量は大幅に減少することとなった。一方で、韓国・台湾の競合各社は設備を増設して強大なコスト競争力を獲得しており、ポリエステル長繊維では85年に台湾の生産量が日本を超え、87年には韓国にも抜かれた。合繊合計の生産量でも、日本

は87年に台湾に抜かれ、91年に中国、92年には韓国にも追い越された。東レの繊維事業も、稼働を維持すれば在庫を積み増し、減産すれば固定費負担が重くのしかかるジレンマに陥り、85年度から急速に収益が悪化した。

こうした中で、繊維事業本部と生産本部は事業構造改革プランAPS（アクション・プログラム・フォー・サバイバル）を策定し取り組んだ。APSの狙いは①環境変化を踏まえてサバイバルの条件を設定する、②そのための事業・販売・技術戦略を明確化する、③繊維事業の中期的あり方として「標準利益」を設定するなどであった。APSの推進と同時に営業戦略を転換し、婦人衣料などを重点用途に内需拡大を推進し、輸出は日本への縫製品輸入を前提とした繊維編物輸出に重点化した。タイ、インドネシア、マレーシアにおける東レグループの繊維生産各社は、日本国内の事業構造改革に先行して構造改革プログラムを推進し、内需志向から輸出志向へと転換するため、品質と採算性を向上させていた。86年には輸出環境が好転し、87年には各社とも好成績を上げるようになった。ポリエステル・綿混織物、ポリエステル・レーヨン混織物に加えて、89年にはタイのLTX社でポリエステル長繊維織物タフタ（平織物）の生産を開始した。





ローヌ・プーラン社との調印式(1996年9月)

こうした高次加工分野での事業拡大策に対応して原糸部門の生産体制を整備すべく、91年4月、東レとTNT社、LIX社の共同出資で新会社TFI(現TTS)社を設立し、タイにおいてポリエステル長繊維の製糸から製織・染色までの一貫生産体制を整えた。

ルミラーは相次ぐ設備増強によって、ポリエステルフィルム業界で世界トップの座を維持し、東レにおいても基幹事業としての位置を占めるに至った。国内では磁気材料用途を三島工場、工業材料用途を岐阜工場に集中し、海外では初めて91年にTPA社にてルミラー生産設備の稼働を開始した。96年には、フランスのローヌ・プーラン社フィルム子会社を買収してTPEU社(その後TFE社に設備移管)を設立、さらにマレーシアのPFR社で現地生産化を決定し(98年半ばに生産開始)、これらによって、日本を含め世界4極における生産体制を構築した。トレファンについては88年にTPA社の設備が稼働開始し、国内事業も拡大したが91年をピークに急減したため、93年にはルミラーとともにAPSを策定した。

トヨタックについては、大幅なコストダウンプロセスとして開発した連続塊状重合工程を千葉工場に新設し、87年から稼働を始めた。90年には、マレーシアにTPM社を設立し、汎用品の生産は同社で、高付加価値品の生産は日本というすみ分けを図った。PPS樹脂については、91年6月、東レ・フィリップスペトロリアムの事業を東レが継承した。

### ●戦略事業の積極展開と新規事業の育成

新事業として取り組んできた炭素繊維複合材料においても大きな転機が訪れた。米



ボーイング777ロールアウト  
©Boeing

国ボーイング社は次世代民間航空機777の開発に当たって、炭素繊維複合材料の一次構造材としての適用を考え、目標スペックを公表した。これを受けて、技術セクターは88年12月、777向けプリプレグの技術開発を「特定緊急課題」に指定し、多分野の研究・技術者を一挙に投入して、短期間に層間粒子強化型高靱性プリプレグ



TCA社(米国 1992年)

を開発した。90年4月にはボーイング社の一次構造材の規格認定を受け、777用一次構造材向け唯一の炭素繊維プリプレグとして採用が決定した。これをボーイング社に納入するに当たって、東レは愛媛工場内の新系列設置とともに米国における現地生産化を決断した。ワシントン州シアトル市近郊にあるボーイング社工場隣接地を確保し、92年5月にTCA(現CMA)社を設立し、94年に稼働を開始した。

欧州では、フランスの民間航空機欧州最大手のエアバス社がA310の開発に際してCFRP製部品を活用を検討し、87年にはソフィカール(現CFE)社製品を用いたプリプレグをA320の尾翼に採用した。88年10月にソフィカール社の経営権を東レが取得し、新ソフィカール社(東レ70%、アトケム(現アルケマ)社30%)がスタートした。91年以降、複合材料事業の収益が悪化したため、愛媛工場とソフィカール社で生産品種の最適化を図り、グローバルオペレーションを推進し、収益を安定化させた。



PGI<sub>2</sub>誘導体経口製剤“ドルナー”

医薬分野では、PGI<sub>2</sub>の誘導体経口製剤（東レ商標「ドルナー」、科研製薬商標「プロサイリン」）について科研製薬と共同で新薬として厚生省に申請し、92年1月に製造承認を受けた。「ドルナー」の販売体制構築のために、88年には山之内製薬（現アステラス製薬）に対して非独占的販売権を供与する契約を結ぶとともに、東レ・メデイカルでも販売し、科研製薬に対しては原体を供給することとした。また、三島工場に、原体・製剤一貫工場を95年に完工した。

88年4月、電子材料事業と印写システム事業を統合し、独立の組織として電子情報機材事業部門を発足させた。さらに、新規開発事業として、IC封止材や漢字プリンターのトナー、光ファイバなどを同部門に統合した。LCD（液晶ディスプレイ）の将来性に早くから着目していた東レは、85年に独自のカラーペースト技術を開発し、これを基にTFTカラーフィルターの開発を進め、93年10月、瀬田工場に先行生産設備LM-1、95年にはLM-2を設置、それ以降は滋賀事業場に、



“トレビーノ”ミニ



逆浸透(RO)膜モジュール

96年にLM-3、99年にLM-4と生産拡大を進めた。しかしパネル価格が大幅に下落したことから収益が悪化し、02年からサバイバル・プロジェクトに取り組み、05年に第5系列LM-5での生産を開始すると同時に、パネルサイズの大規模競争から離脱し、携帯電話やカーナビ向けの中・小型パネルに特化する戦略へと転換した。

90年4月には、住宅・建材、水・空気浄化事業を戦略的に展開する目的で、ACE (Amenity & Civil Engineering) プロジェクトをスタートさせ、翌91年2月にはACE事業部門を設置し、逆浸透(RO)膜、ロメンブラ、家庭用浄水器、トレビーノ、人工芝、スパックターフなどの商材を集約した。さらに、同年6月には、エンドプロダクツ分野の強化を目的に商品事業部門を設立し、オプティカル事業(プラスチックレンズ、コンタクトレンズ等)、トレシー、事業、衣料製品事業などを引き継いだ。