

第6章 新たな飛躍への挑戦 2007～2016年

●リーマンショックの発生と「全社総合対策」の立ち上げ(2007・2008年)

米国の住宅バブル崩壊をきっかけとした金融市場の混乱により、2008(平成20)年9月15日、米国大手投資銀行のリーマン・ブラザーズが破綻し、世界に大きな衝撃が走った。この「リーマンショック」により信用収縮と景気悪化の負の連鎖が起こり、世界経済は同時不況の様相を呈した。しかし、大規模な金融緩和や景気刺激策など各国の迅速な対応により、世界経済は09年春頃を底に回復へ向かった。日本では、輸出の減少に在庫調整と設備投資の減少の影響が加わり、危機の震源地である米国よりも景気の落ち込みは大きかった。その後、政府によるエコカー補助金・減税、家電エコポイント制度などの景気刺激策や海外経済の回復を背景に、日本の景気も09年春頃から持ち直し傾向を示した。

東レグループは06年10月にスタートさせたIT2010(前章に記述)の下で、事

業拡大・収益拡大を推進した結果、07年度の連結業績は、売上高1兆6497億円、営業利益1034億円と、売上高は5年連続、営業利益は4年連続で過去最高を更新した。08年度になると、世界経済は、前半は緩やかな減速にとどまっていたが、先行きさらなる減速が予想されたため、東レはリーマンショックに先立つ08年8月に、NT21(前章に記述)での経験を踏まえて「全社総合対策」を立ち上げた。そして、原料価格上昇に対する価格転嫁や高付加価値品への転換促進、生産自助努力の積み上げによる増益確保、徹底的な総費用削減などに取り組んだ。しかし、翌9月に発生したリーマンショックにより、事業環境の悪化がさらに深刻化したため、08年12月に「全社総合対策」を第2段階に移行させ、設備投資や研究・開発投資などについても、思い切った重点化や見直しを行った。

しかし、その後も環境は悪化の度を深め、最終需要の冷え込みがサプライチェーンの各段階で急激な在庫調整を引き起こし、その影響が基礎素材産業に大きく波及した。東レグループの製品に対する需要も大幅に落ち込み、先行きの回復が読めない状況となったため、この危機の克服が東レグループの喫緊の課題となった。東レは「雇

用を守る」こと、「安全・防災・環境保全」「CSRの推進」などの基本原則を堅持する以外、一切聖域を設けずに思い切った対策を講じることとし、09年2月に「**全社総合対策**」を第3段階に移行させた。その中で①役員賞与ゼロ、役員報酬削減、②期末配当の減額、③あらゆる費用の削減、④「本部労使不況克服委員会」の設置、⑤全社イベントの休止などの緊急対策を実行した。そして、IT-2010で設定した数値目標は凍結し、09年4月1日からは、経済危機克服に注力した新たな中期経営課題「プロジェクトIT-Ⅱ（IT-Ⅱ）」に取り組むこととした。こうした極めて厳しい事業環境により、東レの08年度連結営業利益は360億円にまで落ち込み、当期純損益は投資有価証券の評価損や有形固定資産の減損損失などもあり163億円の損失となった。四半期別に見てみると、第4四半期は71億円の営業赤字であった。

● IT-Ⅱによる聖域なき改革（2009・2010年）

IT-Ⅱでは、聖域なき改革によって、今後2年間はグループを挙げて経済危機の克服に集中して取り組むこととし、①トータルコスト削減、②徹底的な「売り抜き」に



中期経営課題「プロジェクトIT-II」
パンフレット

よる収益極大化、③事業環境の構造変化に対応した事業体制の最適化、④設備投資の圧縮と運転資本の削減、⑤将来の成長に向けた事業構造改革の推進、の5つの基本方針を掲げ、これらを推進するため、3つの全社プロジェクトを立ち上げた。

1つ目は「トータルコスト競争力強化(TC: Total Cost Reduction)プロジェクト」で、09・10年度の2年間で、固定費を600億円、比例費を400億円、総額1000億円削減することを目指した。2つ目は「事業体制革新(APS: Action Program for Survival)プロジェクト」で、徹底的に「売り抜き」、収益極大化を図るとともに、中期的な事業環境・規模を見通して営業・生産・開発の規模・体制を最適化することとした。3つ目は「成長戦略推進(APG: Action Program for Growth)プロジェクト」で、地球規模で経済成長の制約要因となる「環境」「資源・エネルギー」「少子高齢化」に対して「ソリューションを提供することによって社会に貢献する」という新たな切り口や、「巨大市場であるアジア、特に中国の成長を取り込



BSF 事業の合併会社設立基本合意書調印式
(2009年11月)

む」という視点から事業戦略を推進した。

その結果、TCプロジェクトでは合計1020億円の費用削減を実施し、合計で目標を達成した。APSPプロジェクトでは、適切な価格戦略に基づく「売り抜き」による販売量の拡大とスプレッド改善を実現し、売上総利益を、08年度第4四半期を底に順調に拡大させた。また、液晶カラーフィルター事業などにおける生産規模・拠点の最適化を図った。

APGプロジェクトでは、次のようなM&Aやアライアンスによる事業拡大の進展があった。

- ・ 情報通信材料・機器事業において、エクソンモービルグループの東燃ゼネラル石油(現JXTGエネルギー)が展開しているリチウムイオン電池用バッテリーセパレータフィルム(BSF)事業に出資し、10年1月に東レ東燃機能膜合同会社を設立

- ・ 炭素繊維複合材料事業において、10年4月にドイツの



TBMC 社起工式(2009 年8月)

ダイムラー社とCFRP自動車部品に関する共同開発契約を締結、10年5月に欧州のEADS (European Aeronautic Defence and Space) (現エアバス)社と、エアバス向け炭素繊維プリプレグに関する長期供給基本契約を締結

- 中国において、09年7月に中国化工集団社の中核的企業集団である中国藍星(集団)社との合併で、水処理膜製品の製造販売会社、藍星東麗膜科技(北京)(TBMC)社を北京市に設立。同年同月、東レ・ファインケミカルと中国石油化工集団(SINOPEC)社傘下の中国石化集団資産経営管理社との合併で、ジメチルスルホキシド(DMSO)の製造販売会社、滄州東麗精細化工(TFCC)社を河北省滄州市に設立。また、08年3月に操業を開始した東麗高新聚化(南通)(TPN)社で衛生材料用高機能ポリプロピレン長繊維不織布(PPSパンボンド)の2号機を増設
- また、全社プロジェクトではなかったが、基本方針の④



TFCC社(中国)



TPN社(中国)

1兆5397億円、営業利益1001億円、当期純利益579億円と前年度比大幅増収増益を果たした。

●成長戦略を推進するための公募増資

リーマンショックの影響により東レグループの業績は08・09年度に大幅に悪化し、財務体質の指標であるD/Eレシオ(有利子負債を自己資本で割った指標)が1を大き

「設備投資の圧縮と運転資本の削減」にも徹底的に取り組み、フリーキャッシュフローを大きく改善させた。

こうした取り組みにより、09年度の東レ連結業績は、当期純損益が固定資産の減損損失などにより2期連続の大幅損失を記録したが、それ以外は当初計画を上回って着地し、10年度には、売上高

く超えた状況となった。今後、成長が見込まれる分野・地域で積極的に事業展開を図っていくためには、早期に財務の健全性を回復して、時機を逸せずに成長拡大投資が実施できる体質にする必要があった。こうした状況を背景に、東レは、前述のBSF事業への参入資金を中心とした成長拡大資金を賄う目的で、10年6月に公募増資による資金調達を行った。資金調達額は1019億円で、資本金、資本剰余金に半分ずつ組み入れた結果、東レの資本金は1479億円となった。

中期経営課題「プロジェクトAPIG2013」(後述)では、「攻め」の経営を推進し、成長分野・地域での投資を積極的に実施したが、この増資によって確立した安定した財務体質がタイムリーな投資を可能とし、東レグループが新たな成長ステージに入るための大きな基盤の一つとなった。

●新経営体制への移行

IT-IIの2年目の10年6月、経営危機を乗り越り成長戦略の推進に重心を移す道筋を付けたことから、社長が榊原定征から副社長であった日覺昭廣にっかくあきひろに交代し、榊原が



日覺昭廣

会長・CEOに、日覺が社長・COOに就任した（日覺社長は、翌11年6月にCEO兼COOに就任した）。

社長の日覺は、「すべての製品のもととなる素材には、社会を本質的に変える力がある」とし、そうした革新的素材を生み出すために「長期の視点に立って研究開発を継続する必要がある」ことを強調した。そして、現場主義に徹して「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」という強い意志を持ち、「FOR THE COMPANYの姿勢で取り組み」、「社会全体から良きパートナーとして信頼される企業集団を目指す」という経営の考え方を繰り返し全社員に伝え、自信と誇りを持って業務に取り組むことを促した。

●東日本大震災の発生

11年3月11日、最大震度7の強い揺れと国内観測史上最大の津波により、東北・関東地方を中心に甚大な被害をもたらした東日本大震災が発生した。さらに、この震災により

東京電力福島第一原子力発電所が被災し、放射性物質が漏れ出す深刻な事態になった。

東レグループでは、幸いこの震災による人的被害はなかった。生産設備については、東レでは大きな損傷はなかったが、被災地には関係会社が8社10工場あり、設備や建屋の被害が一部に見られた。

東日本大震災は被害の範囲や規模が大きく、さらに電力供給の制約をはじめとする二次的な影響などもあり、日本経済に多大な影響を及ぼした。しかし、こうした甚大な被害と広範にわたる影響があったにもかかわらず、日本経済は11年7～9月期には震災前の水準にまで急回復し、その後も12年にかけて復興関連需要を背景に緩やかな回復基調をたどった。

●「改革と攻めの経営」(2011～2013年)

● AP|Growth TORAY 2020とAP|G 2013の策定

東レグループは、IT-IIによって10年度には収益力を回復させ、成長軌道に復帰するための基盤を築くことができた。そこで、10年先の2020年を見据えて、



中期経営課題「プロジェクトAP-G 2013」パンフレット

営課題「プロジェクトAP-G 2013（AP-G 2013）」を策定し、11年2月に「ビジョン2020」とともに公表した。

AP-G 2013では、これまで推進してきた「改革」を継続しつつも経営姿勢を「攻め」へと転じ、新たな成長軌道への移行を目指した。この基本思想に基づき、①成長分野での事業拡大、②成長国・地域での事業拡大、③設備投資戦略、④M&A・アライアンス戦略、⑤研究開発投資戦略、⑥人材育成・確保、⑦競争力強化、⑧事業構造改革の継続推進、の「8つの基本戦略」を設定して取り組んだ。

このうち、①の成長分野での事業拡大では、今後ますます重要性を増す地球環境間

東レグループのあるべき姿を示した新たな長期経営ビジョン「AP-Growth TORAY 2020（ビジョン2020）」を策定し、CSRの推進と事業拡大を車の両輪として事業構造改革に取り組むこととした。その第1ステージとして、11年4月から3年間を推進期間とする中期経

題や資源・エネルギー問題を解決する事業について、全社横断プロジェクトとして「グリーンイノベーション事業拡大（GR）プロジェクト」を設置して推進した。また、②の成長国・地域での事業拡大では、今後大きな経済成長が見込まれるアジアやその他の新興国での成長を取り込むことを目指し、全社横断プロジェクトとして「アジア・新興国事業拡大（AE）プロジェクト」を設置した。③の設備投資戦略では、3年間で3500億円規模の設備投資を計画し、3分の2を成長拡大投資に充て、その60%をグリーンイノベーション事業に、3500億円の2分の1をアジア地域に配分することとした。⑤の研究開発投資戦略では、3年間で1600億円規模の研究開発費を投入し、このうち50%をグリーンイノベーション関連の研究・開発に投入する計画とした。⑦の競争力強化では、ITⅡで推進したTCプロジェクトを継承し、全社横断プロジェクトとして「トータルコスト競争力強化（TCⅡ）プロジェクト」を立ち上げた。そして、これらの収益拡大効果を織り込み、13年度の営業利益目標として1500億円を掲げた。



TTCE 社水なし平版新工場開業式(2014年1月)



Zoltek 社メキシコ工場

● A P I G 2013における全社横断プロジェクトの成果と業績の推移

GRプロジェクトでは、炭素繊維複合材料事業において、炭素繊維のグローバル生産能力を年産6000トン増強し、グループ全体で年産2万7100トンにまで拡大することを12年3月に決定し、14年から15年にかけて順次立ち上げた。13年4月には、レーシングカーの設計・製作で高い評価を得ている童夢グループから、その製造部門に当たる童夢カーボンマジックの全株式と、タイの生産子会社の株式75%を取得して、それぞれ東レ・カーボンマジック(TCM社)とCMTH社として発足させた。さらに、米国のラージトウ炭素繊維メーカーであるZoltek社を買収し、14年2月に子会社化して、風力発電用途や自動車構造体用途などへの事業展開を可能にした。また、電池用部材事業において、12年1月に東レ東燃機能膜合同会社

を100%子会社化して東レバッテリーセパレーターフィルム(TBSF社)を設立し(17年4月に東レは同社を吸収合併した)、印刷用版材事業では、チェコのTTCE社に水なし平版の生産工場を新設し、13年11月に生産を開始した。

AEプロジェクトでは、中国をはじめとする成長地域で次のような成果があった。

・中国において、①人工透析機器生産開始(12年5月)、人工腎臓新工場建設決定・

公表(12年1月、生産開始は14年4月)、②PPSパンボンド3号機増設(12年8月)、③成都市での樹脂コンパウンド生産開始(13年8月)

・韓国において、①繊維・水処理製品などのメーカーであるウンジンケミカル社の株式取得・連結子会社化(14年2月、同年4月にTCK社に社名変更)、②ポリフェニレンサルファイド(PPS)樹脂新工場建設決定・公表(13年10月、コンパウンド生産開始は15年10月、PPS樹脂生産開始は16年4月)、③リチウムイオン電



人工透析機器・人工腎臓の生産・販売を行う東麗医療科技(青島)(TMQ)社(中国)



TAK 社群山PPS樹脂新工場の竣工式(2016年7月)

757億円の比例費削減を行い、固定費については、固定費の増加率÷限界利益の増加率をP (Performance) 値と定義して、これを1以下にコントロールすることを目標にして固定費の適正管理を実施し、ともに目標を達成した。

APIG 2013の1年目の11年度は、東日本大震災の多大な影響を受けてスタートしたが、国内経済は急回復し総じて堅調な事業環境となったこともあり、連結営業

池用BSF増設(12年)

・インドネシアでのPPSパンボンド生産開始(13年6月)、樹脂コンパウンド生産開始(13年11月)

・タイでの自動車エアバッグ用繊維生産設備増強決定・公表(13年4月、生産開始は14年12月)

・さらに、①インド事務所設立(11年9月)、②ブラジル拠点拡充(12年11月)、③トルコでの東レインターナショナルの事務所開設(12年7月)

TCIⅡプロジェクトでは、11～13年度の3年間合計で

利益は過去最高の1077億円を達成した。しかし、半期別にみると、下期は上期比で大きく減益となっていた。これは、年度後半からの世界経済の減速や11年後半に発生したタイの大洪水の影響によるものであった。2年目となる12年度は、国内外とも厳しい経済環境となり、これに加え、タイの洪水や薄型テレビ市場の低迷などが東レグループの連結業績に影響を与え、各利益とも前年度比減益となった。13年度になると、世界経済は、中国をはじめとする新興国経済の減速が続いたが、米国・欧州経済は緩やかな回復基調をたどった。国内経済は、12年12月に誕生した第二次安倍晋三政権の経済政策「アベノミクス」により、為替や株価などの市場環境が好転して明るい兆しも見え始め、緩やかながら回復に向かった。

こうした中、東レグループはAPIG 2013の仕上げの年として各課題に取り組んだ結果、13年度の売上高は1兆8378億円、営業利益は1053億円、当期純利益は596億円と前年度比増収増益を達成した。売上高は過去最高を更新し、営業利益と当期純利益は過去2番目の水準であった。しかし、APIG 2013の営業利益の目標には届かなかった。

◎新たな成長ステージへの移行(2014～2016年)

●APIG 2016の策定と目次管理による「攻めの経営活動」

14年2月、東レは「ビジョン2020」の第2ステージとして、14年4月から3年間を推進期間とする新たな中期経営課題「プロジェクトAPIG 2016 (APIG 2016)」を公表した。APIG 2016では、APIG 2013の基本戦略をベースに、①成長分野での事業拡大、②成長国・地域での事業拡大、③競争力強化、④営業力強化、⑤研究・技術開発戦略、知的財産戦略、⑥設備投資戦略、⑦M&A・アライアンス戦略、⑧人材戦略、という「8つの基本戦略」を設定して、これに新たな視点を追加して取り組んだ。

①の成長分野での事業拡大では、APIG 2013で推進した「グリーンイノベーション」事業拡大(GR)プロジェクトに加えて、「ライフイノベーション事業拡大(LI)プロジェクト」を新たに全社横断プロジェクトとして設置した。LIプロジェクトでは、医療の質の向上、医療現場の負担軽減、健康・長寿に貢献する事業をライフイノベーション事業と位置付け、先端材料、コア技術・要素技術、事業基盤を活用して

展開を強化することとした。②の成長国・地域での事業拡大では、新たに「米州事業拡大」を追加し、「アジア・アメリカ・新興国事業拡大(AEⅡ)プロジェクト」として推進した。③の競争力強化では、新たに「生産プロセス革新」と「営業トータルコストダウン」という視点を盛り込んで、「トータルコスト競争力強化(TCⅢ)プロジェクト」として取り組んだ。また、⑤の研究・技術開発戦略、知的財産戦略では、14年度以降の3年間で1800億円規模の研究・技術開発費を投入し、うち50%を「グリーンイノベーション」分野に、20%を「ライフイノベーション」分野に充当することとした。⑥の設備投資戦略では、14年度以降の3年間で4000億円規模の設備投資を計画し、総額の約60%を成長分野に、また、地域別には総額の約60%をアジア・新興国と米州に配分することとした。そして、以上の成果として、16年度の営業利益目標を1800億円とした。

APG 2016の推進に当たって、東レはグループ全体での取り組みとして「日次管理による『攻めの経営活動』(Proactive Management Program: PMP活動)」をスタートさせた。APG 2013では営業利益が目標未達となったが、その背景とし

て、市場環境変化などの外部要因のほかに、高付加価値品の拡販や新製品の開発など、自ら設定した課題が計画どおりに達成できなかったという内部要因もあった。そこで、東レは、この反省を踏まえ、マレーシアのPAB社や米国のTPA社が、過去に外部・内部のさまざまな要因で業績が悪化した折に、抜本的な改革を実践し、業績を大幅に改善させた取り組み事例を参考にして、PMP活動を立ち上げた。PMP活動は、生産・販売の重要指標および経営指標を、より高い精度で日次把握し共有することにより、日々利益改善のPDCAを回す企業文化を定着させることを目指した活動である。

● APG 2016における全社横断プロジェクトの成果

GRプロジェクトでは、炭素繊維複合材料事業において、ボーイング社との間で、新型機ボーイング777X（777X）の主翼材料として炭素繊維プリプレグを供給することに基本合意し、14年11月に覚書を締結、翌15年10月に、ボーイング787（787）向け炭素繊維複合材料の供給契約に777Xを加えた包括的長期供給契約を締結した。これによって、今後の787、777X両プログラムに対する供給総額は



ボーイング777Xへの炭素繊維プリプレグの供給に関するボーイング社との共同会見(2014年11月)

110億ドル(当時の為替レートで1.3兆円)を超える見込みとなった。また、14年12月発売のトヨタの燃料電池自動車「MIRAI」、16年3月発売のホンダの燃料電池自動車「CLARITY FUEL CELL」に東レの炭素繊維材料が採用され、供給を開始した。13年4月に買収したTCM社とCMTH社は、東レグループに入って以降、設計・試作・量産依頼が急増したため、TCM社は14年12月に建屋を新築して試作・少量生産機能を拡充し、CMTH社では成形から塗装までの一貫量産新工場を建設し、16年2月に竣工した。欧州においては、15年1月と9月に、M&Aにより炭素繊維織物、同プリプレグの生産・販売拠点をイタリアに確保し、炭素繊維複合材料の欧州一貫サプライチェーンを構築した。14年2月に買収したZotek社では、16年4月に同社メキシコ工場of ラージトウ炭素繊維の生産能力を年産5000トンに倍増し、さらに17年末に年産1万トン強に倍増する計画を17年2月に公表した。電池用部材事業においては、リチウム



"hitoe"を使用したウエア

イオン電池用BSFについて、日本、韓国で積極的に設備増強を行うとともに、15年8月には韓国でLG化学社よりBSFのコーティング加工設備を取得した。また、ドイツで燃料電池や水電解装置の部材の開発・生産・販売を行っている会社を買収し、15年7月にGNT社として発足させた。

LIプロジェクトでは、着るだけで生体情報を連続計測できる機能素材「hitoe」について、14年度にトレーニング支援サービス用途で展開を始め、16年8月に作業者見守りサービス用途、16年9月には医療用途での展開を開始した。また、PPスパンボンドについて、中国、インドネシア、韓国での増設を行い、さらに、東レの滋賀事業場が開発設備を導入することを決定し、17年3月に公表した。医薬・医療事業においては、15年11月に発作性心房細動治療用カテーテル・アブレーションシステムの製造販売承認を取得し、17年2月にはがん治療薬の米国での臨床試験開始の承認を取得するなど、今後の拡大に向けて成果があった。

A E-I Iプロジェクトでは、次のような新增設によって、成長地域での事業拡大のための拠点設置・拡充を進めた。

・中国でのP P Sパンボンド4号機増設(14年12月)、M B R向け水処理膜事業の合弁会社設立(16年6月)

・韓国でのP P Sパンボンド6号機増設決定・公表(16年6月、18年生産開始予定)

・インドネシアでのP P Sパンボンド2号機増設(16年9月)

・米国サウスカロライナ州の新規事業用地での、プリカーサ・炭素繊維・プリプレグ一貫生産設備新設決定・公表(15年11月、18年以降需要拡大に合わせて順次生産開始予定)

・メキシコでの①樹脂コンパウンド生産開始(15年2月)、②ラジトウ炭素繊維設備増強(16年4月)とさらなる増強決定・公表(17年2月、17年末生産開始予定)、および③自動車エアバッグ用原糸・基布一貫



インドTKAT社自動車エアバッグ用基布新工場
開所式(2017年2月)



サウジアラビアにおけるアブナヤン・ホールディング社との水処理膜製品新会社設立調印式(2014年2月)

● 売上高2兆円突破で、新たな成長ステージへ

APIG 2016に取り組んだ14～16年度の3年間は、世界経済は緩やかな拡大基調をたどり、総じて堅調に推移した。日本経済は、14年4月に実施した5%から8%への消費税増税による需要落ち込みが予想以上に長引いたが、14年秋以降回復基調に戻り、その後、堅調な輸出に加え、合理化・省人化を中心とした設備投資の増加など

工場新設決定・公表(16年7月、18年生産開始予定)

・インドでの自動車エアバッグ用基布生産開始(16年10月)

・サウジアラビアでのRO膜エレメント生産開始(15年4月)

TCⅢプロジェクトでは、14～16年の3年間で
比例費・固定費合計で1949億円を削減し、目標
(2000億円削減)をほぼ達成した。

を受けて、景気は緩やかな回復を続けた。

このような事業環境の中で、A P I G 2016の1年目、2年目の東レ連結業績は、計画に沿って順調に推移した。14年度には売上高が初めて2兆円を突破、各利益とも過去最高を更新し、営業利益は1235億円となった。15年度も売上高、各利益とも連続して過去最高を更新し、営業利益は1545億円に達した。売上高が2兆円を突破し、営業利益が1200億円台から1500億円台に到達して、東レグループは「ビジョン2020」で掲げた20年近傍のイメージ（売上高3兆円、営業利益3000億円）の達成に向け、新たな成長ステージに入ったといえる。16年度も、東レグループはA P I G 2016の最終年度として、「成長分野・地域での事業拡大」や「競争力強化」に積極的に取り組んだが、円が主要通貨に対して前年度よりも円高の水準で推移したため、海外子会社の円換算売上高・利益が減少するなどの影響を受けた。この結果、16年度の連結業績は、売上高2兆265億円、営業利益1469億円と前年度比減収減益となり、A P I G 2016の目標に対して未達に終わった。なお、税金費用の減少などで当期純利益は前年度比増益の994億円となり、過去最高を更新した。

● 内部統制、ガバナンス体制の整備

経済のグローバル化が進展する中、子会社を含めた企業グループ全体としての規律整備やコーポレートガバナンス（企業統治）の強化の必要性が国内外で強く指摘されるようになった。こうした指摘を踏まえ14年に会社法の改正が行われ、15年5月1日に施行された。この法改正によって、企業グループ全体としての内部統制システムの整備が求められ、また、東レグループもグローバルに拡大する中で不祥事リスクへの対処策の必要性が高まるなど、グループ横断的なリスク管理の強化が重要な課題となってきた。そこで、この課題への対応の一環として、16年度より「東レグループ内部統制自己点検・相互点検制度」を新たに導入した。これまでの現場管理者による統制、本社などの管理スタッフによるモニタリング、監査部による内部監査に加え、この点検制度により、グループ横断的なリスク管理の強化と業務改善を図ることとした。

また、前述の会社法改正では、コーポレートガバナンスに関して社外取締役の導入を促進する内容なども盛り込まれた。さらに、この法改正に続いてコーポレートガバナンス・コードが策定され、15年6月1日に上場企業に対して適用が開始された。東

レグループは、草創期より「社会に貢献する」ことを企業理念とし、「高い倫理観と強い責任感をもって公正に行動し、経営の透明性を維持して社会の信頼と期待に応える」ことを企業行動指針としてガバナンス体制の整備・強化を行ってきたが、会社法改正やコーポレートガバナンス・コード制定の趣旨を踏まえ、14年6月に社外取締役を導入（15年6月にさらに1名増員し、17年7月現在社外取締役は2名）、15年12月にはガバナンス委員会を設置するなど体制整備を行った。ガバナンス委員会は、コーポレートガバナンスに関する事項全般を審議する取締役会の諮問機関であり、委員は会長、社長、全社外取締役で構成し、委員長は社外取締役から選任することになっている。

●事業セグメント別の業績推移（2010～2016年）

16年度の東レの連結業績は、APIG 2013・2016によって「攻め」の経営に転じる前の10年度との対比で、売上高は4868億円、32%の増収、営業利益は468億円、47%の増益となった。売上高では、APIG 2013・2016を推進した6年間で、繊維は2720億円、47%の増収、構成比は10年度の38%から42%へ

上昇し、炭素繊維複合材料も946億円、141%の増収で、構成比は4%から8%へ上昇した。これに対して、情報通信材料・機器は76億円の減収、構成比は10年度の17%から13%へ下落した。また、営業利益では、この6年間で繊維は343億円、2倍強の増益、構成比は28%から40%へ上昇し、炭素繊維複合材料も207億円、7倍強の増益となり、構成比は3%から14%へ上昇した。これに対して、情報通信材料・機器は117億円の減益、構成比は37%から18%へ下落した。こうした業績推移から、APIG 2013・2016に取り組んだ6年間は、繊維事業と炭素繊維複合材料事業が情報通信材料・機器事業の落ち込みをカバーし、グループ全体の事業拡大・収益拡大をけん引したことが分かる。

● 持続的成長への布石—APIG 2019の策定

17年2月、「ビジョン2020」の第3ステージとして中期経営課題「プロジェクトAPIG 2019 (APIG 2019)」を公表し、同年4月にスタートさせた。

APIG 2019では「3つの基本戦略」と「5つの重点施策」を設定した。基本戦略

の1番目は「成長分野での事業拡大」で、引き続き「GRプロジェクト」「LIIプロジェクト」を全社横断プロジェクトとして推進する。基本戦略の2番目は「グローバルな事業の拡大・高度化」で、APIG 2016のAEEIIプロジェクトを改め、欧州を含む海外事業全体を対象に「AE (Asia, Americas, Europe, and Emerging Regions) プロジェクト」として推進することとした。基本戦略の3番目は「競争力強化」で、「トータルコスト競争力強化(TC)プロジェクト」を引き続き推進する。

5つの重点施策としては、「新事業創出」「研究・技術開発、知的財産」「設備投資」「M&A、アライアンス」「人材確保・育成」を設定した。このうち、研究・技術開発、知的財産では、3年間に2200億円の研究開発費を投入し、その2分の1を「グリーンイノベーション」、4分の1を「ライフイノベーション」関連に充当する計画とした。設備投資については、3年間で5000億円規模の投資を行い、その約6割を成長拡大分野に、地域別では約6割を海外に配分する計画とした。そして、最終年度である19年度の営業利益目標を2500億円と設定した。



会社創立90周年記念式典(2016年4月15日)

◎ 100年、そして2000年企業へ

16年4月15日に滋賀事業場で開催した会社創立90周年記念式典において、社長の日覚は挨拶の中で、東レの経営の根幹をなす研究・技術開発への取り組み、グローバル経営、長期視点での経営、人を基本とする経営、自助努力と現場主義などについて述べた後、以下のように締めくくった。

「東レグループは、『素材には社会を本質的に変える力がある』と標榜しています。素材メーカーであるわれわれが世の中を変える革新素材を開発し、(中略)提供すること、社会に貢献し競合他社に打ち勝ち、勝ち抜いていく、これが過去から連綿と続く東レの経営の考え方です。(中略)もちろん足元の業績目標を着実に達成していくことは必須ですが、短期の株価変動のみに一喜一憂するのではなく、中長期な視点で企業価値の向上を図ることが重要です。欧米流が決して悪いといっているわけではありませんが、日本



東京国際フォーラムで開催した
「東レ先端材料展2016」
(2016年10月6日～8日)

には日本のこれまでの社会的背景、規範、雇用慣行や会社の成り立ちがあり、これらの本質を正しく理解せずに時流に押し流されて表面的な業績を評価するような経営はすべきではありません。(中略) 今後、倫理観の高い日本の経営の良さを大きな強みとして、『時流に迎合せず本質を把握して、長期ビジョンをもって時代に適合すること』を念頭に、グローバルに事業を展開していきます。(中略) 『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』という東レグループの企業理念をステークホルダーの皆様を実現することを念頭に、東レグループは100年、そして200年へと持続的な成長を続け、世界から尊敬される企業グループであり続けるよう努力してまいります。」

これより以降の第7・8章では、東レグループが誇るグローバル事業展開と研究・技術開発について記述する。