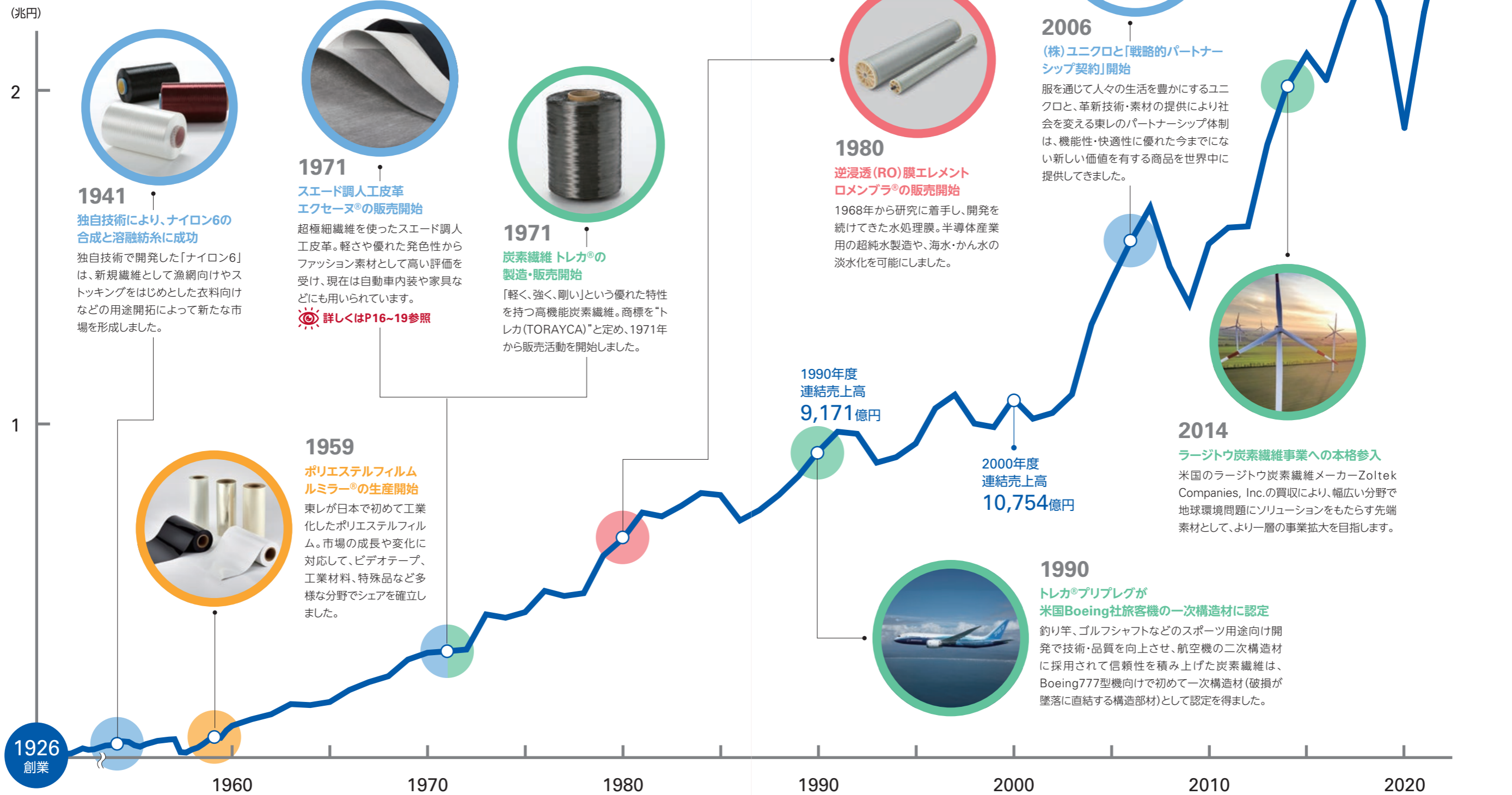


東レグループ価値創造の軌跡

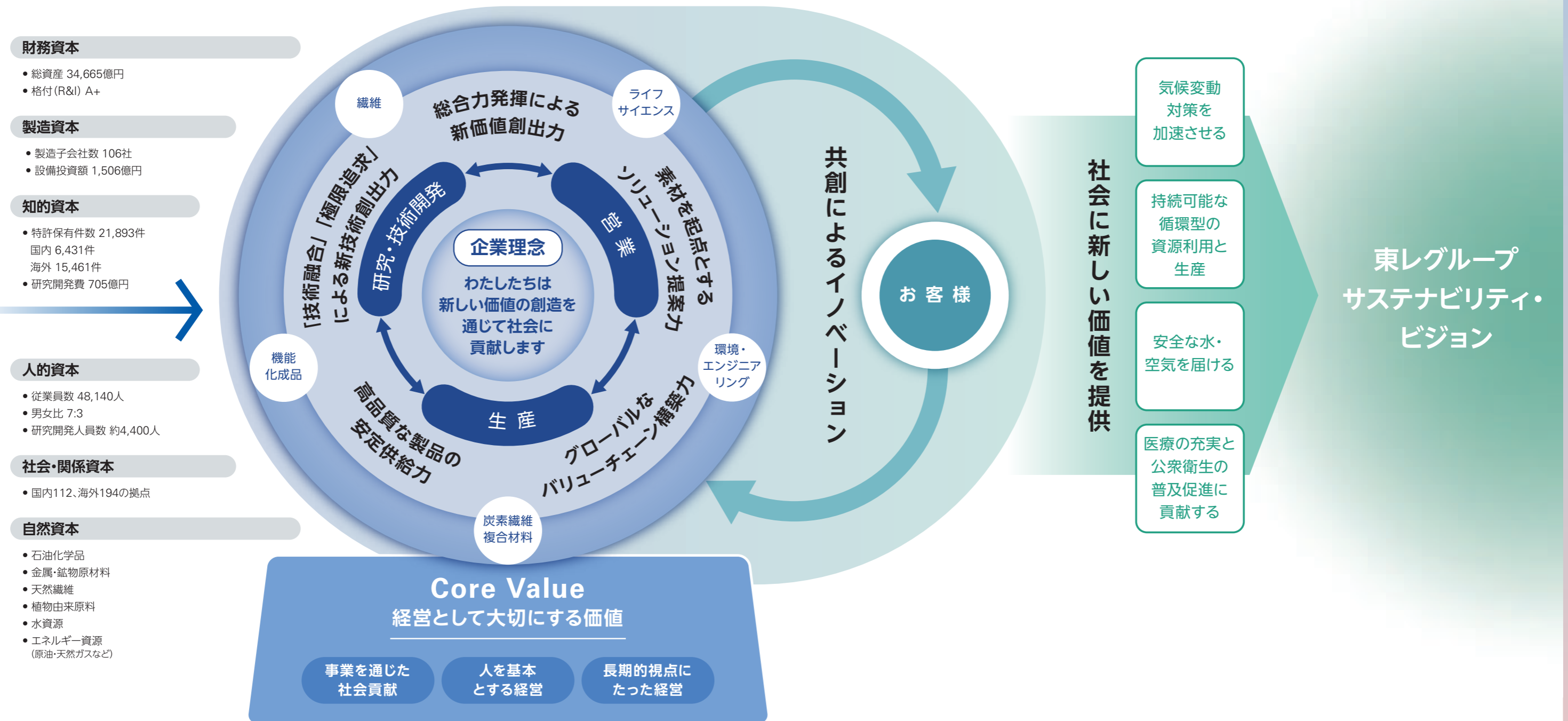
東レグループは1926年にレーヨンの生産会社としてスタートし、ナイロン、ポリエステル、アクリルといった3大合成繊維に加えて、フィルム、ケミカル、樹脂、更には電子情報材料、炭素繊維複合材料、医薬・医療、水処理・環境といった様々な分野において革新技術を開発し、多くの先端材料、高付加価値製品を創出してきました。2050年にごのような社会が到来するかを展望し、革新技術・先端材料がどのように生きるかという視点を持って、引き続き長期的な企業価値の向上を目指しています。



東レグループの価値創造プロセス

東レグループは、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」の具現化に向けて、経営として大切にしている価値(コアバリュー)である「事業を通じた社会貢献」「人を基本とする経営」「長期的視点にたった経営」をベースに、東レグループの強みである「研究・技術開発」「営業」「生産」が相互に連携し合い

ながら、素材を起点にサプライチェーンを構成する**お客様との共創によるイノベーション**を通じて、**社会に新しい価値を提供**していきます。そして、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に示す4つの世界の実現を目指します。





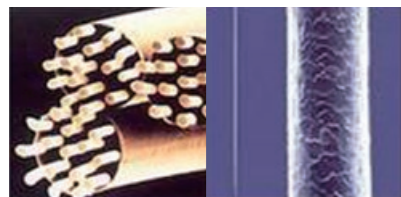
Beyond the Material

お客様と価値を高め合う素材ブランドへの挑戦

天然素材を超える人工皮革を開発

1970年、東レの故・岡本三宜博士*は独自の超極細繊維生産技術を駆使し、スエード調人工皮革を開発しました。

*岡本三宜：1960年に東レに入社、繊維研究所長、常務理事岡本研究室長、東麗繊維研究所(中国) 董事長、技術センター顧問を歴任。工学博士。内閣総理大臣賞(全国発明者表彰)、カローザスメダル賞(英国)、紫綬褒章、レオナルド賞(イタリア)など数々受賞。



左の写真：海島複合紡糸により製造された均一な超極細繊維の断面図(イメージ)
右の写真：東レが開発した超極細繊維(写真内の左)の直径は、毛髪(写真内の右)の1/50

断面積比で毛髪の2500分の1という原糸を用い、皮革などの天然皮革スエードに非常に近い外観や感触、風合いを持ちながら、軽量かつ発色性に優れた特長を実現しました。そして、まずは欧米で高級素材としてのイメージを確立した後、国内市場へ逆輸入する戦略を立て、同年7月の秋向けパリ・オートクチュール・コレクションでデビューさせました。当時のTIME紙は「アダムとイヴのイチジクの葉以来、最も画期的な



パリ・オートクチュール・コレクション(1970年)の写真

素材」と絶賛し、ニューヨークのトップデザイナーに相次いで採用され、大きな反響を呼ぶことに成功しました。

この新しい素材は、1971年に国内で“Ecsaine®(エクセーヌ®)”の商標を取得し、生産を開始しました。同時に米国市場では、世界的に動物愛護への関心が高まる中、風合いや質感が天然に限りなく近い素材であることが高く評価され、大手繊維メーカーのSprings Mills社との契約が成立し、“Ultrasuede®(ウルTRASUED®)”のブランドで販売を開始しました。その後、高級衣料素材として改良を重ねながら順調に販売を伸ばし、1974年には売上が当初の5倍近くまで拡大しました。

一方、欧州では1974年に、ポリエステル関連で複数の技術輸出契約を結んでいたイタリアのAnic社と合併で、Iganto社(現Alcantara社)を設立し、“Alcantara®(アルカンターラ®)”のブランドで製造・販売を行う契約を締結しました。そして、1975年にローマ郊外のネラモントロ工場を生産を開始し、Alcantara®は欧州の消費者に受け入れられ、Iganto社は順調に事業を拡大しました。

このように当初のブランドマーケティングは、日本、米国、欧州の地域軸で3つのブランドを展開し、それぞれ付加価値の高い高級衣料素材として認知され、確固たる地位を確立しました。更にその後、インテリア・自動車内装、シューズ・バッグから家電製品まで多岐にわたり用途を広げ、特に石油危機後の構造不況下で業績が低迷した1970年代半ばから1980年代前半にかけて、東レの繊維事業を支えました。

「メイド・イン・イタリア」と「メイド・イン・ジャパン」の2ブランド戦略

その後、冷戦の終結、インターネットの普及、サプライチェーンの国際分業化等を背景に市場のグローバル化が加速し始めました。人工皮革も展開する市場・顧客のグローバル化に対応する必要性が高まり、2013年にAlcantara®とUltrasuede®をグローバルブランドと位置付け、それぞれが異なるコンセプトのもとブランド価値を訴求する2ブランド戦略にシフトしました。Alcantara®は「メイド・イン・イタリア」、Ultrasuede®は「メイド・イン・ジャパン」とし、日本、米国、欧州という地域軸によるブランドマーケティングから、生産地軸で製品やコンセプトの違いを明確にし、世界全ての地域、全ての用途に2つのブランドを展開していくこととしました。なお、Ecsaine®ブランドは一部工業材料用途に限定し継続しています。

ALCANTARA®

2ブランド戦略へのシフトに際し、Iganto社から社名を変更したAlcantara社は、紡糸から染色仕上げまでの一貫生産拠点をイタリアに置き、イタリアという地域ブランドに根差した技術・ノウハウ、生産、研究開発、サステナビリティ、そして、テイラーメイド型のソリューション提案によるマーケティングにこだわりました。また、イタリア独自のマネジメントにより、



Alcantara®は繊維素材のなかでも、欧州のラグジュアリーブランドとして世界に通用する独特のポジションを構築してきました。

ultrasuede®

一方、Ultrasuede®は、日本で生産され、米国で大きく育ったブランドとして、米国、日本以外にも中国、アジア、欧州を含む全地域で販売を行うこととしました。東レのコーポレートブランドとともに、先端テクノロジーによる斬新で多彩な商品開発や、「メイド・イン・ジャパン」のクールかつ信頼感のおけるイメージをブランドアイデンティティとするコンセプトで訴求していく戦略を立てました。更に近年は、リサイクル原料、バイオ原料を用いた製品の開発・販売を通じて、サステナビリティ素材としての訴求を強化しています。



Alcantara®とUltrasuede®は両素材とも、それぞれのブランドアイデンティティに基づいてサプライチェーンの構築、商品開発、プロモーションなどの事業活動を行い、取引先と共同でマーケティング活動を展開するなど、それぞれのブランドのあるべき姿を軸に全ての戦略を決め、その戦略に基づいて事業展開しています。

自動車業界でも需要が急増

近年は、動物保護やヴィーガン志向に加えてサステナビリティ重視の視点からも、天然皮革の代替素材としてAlcantara®とUltrasuede®に注目が集まっています。特に需要が急増しているのが自動車市場です。xEVの普及に伴い、より軽い素材が求められ、また、自動車の室内を単なる移動空間ではなく居住空間としてとらえ、より快適に心地よく過ごしたいという消費者のニーズに応える素材、あるいはシームレスでラグジュアリーなデザインに適した素材として、自動車

内装向け需要が世界各地で高まっています。更にサステナビリティの観点では、2009年にAlcantara®がカーボン・ニュートラル認証をイタリア企業として初めて取得しました。2015年にはUltrasuede®が世界で初めて原料の一部に植物由来のポリエステルを使用した製品を発売しました。高級感や上質感、機能性を兼ね備え、なおかつサステナブルな素材として、お客様からより一層高く評価されています。

Ultrasuede®の価値創造

インナーブランディングで ブランドポジションを明確化

2ブランド戦略を推進したものの、「メイド・イン・イタリア」のAlcantara®に比べ、「メイド・イン・ジャパン」のUltrasuede®のブランドポジションは当初は曖昧でした。そこで、当時の課長と数人の営業担当者が集まり、2014年に「Ultrasuedeビジョン会議」を立ち上げました。この会議では、まずは「どこが好きか」「どこに誇りを感じるか」「お客様が価値を見出しているのはどの部分か」といったUltrasuede®の現状認識について議論を重ね、自分たちが身近に感じていることからブランド価値の構成要素について検討しました。このような議論が盛り上がりにつれてビジョン会議の参加メンバーも増えていき、議論の内容もブラッシュアップされ、最終的に2018年に5つの価値観(下枠参照)としてまとめ、その価値観の先にあるビジョンを「素材の進化で、まだ見ぬクリエイションを共に。社会をより豊かに、美しく。」と決めました。約3年をかけたビジョン会議の結果、メンバー全員が腹落ちする内容となり、「ブランドは与えられるものではなく自分たちで作り上げる」というボトムアップの当事者意識も醸成され、同じ方向を向いて進むことができるようになりました。

素材の進化で、まだ見ぬクリエイションを共に。 社会をより豊かに、美しく。

ウルtrasエード®が大切にしている価値観。

- 東レの代表ブランドとして。
- 豊かな社会を次世代へ。
- ジャパンクオリティで世界を繋ぐ。
- 技術革新で、無限の広がりを。
- お客様と価値を高め合う。

植物由来原料を使用した サステナブル商品に進化

前述の通り、Ultrasuede®に関しては、サステナビリティの側面からも価値を高めるため、植物由来の原料を一部使用した製品を開発することになりました。重要なターゲットの1つは北米のソファやカーシートなどのインテリア用途です。約90色もの豊かなカラーバリエーションで長年お客様に評価されてきましたが、植物由来のUltrasuede®にすることでサステナビリティの側面からも更に価値を高めることが必要でした。実際に開



Ultrasuede®BXを使用したソファ

発を進めると、風合いや優しい手触り感、強度物性等は従来品と変わらないものができましたが、従来と同じ染料使用では同じ色を再現できないことがわかりました。そこで、染色工場と協力して1色1色丁寧に色合わせを行うことでこの課題を克服し、現在は、植物由来原料の比率を30%まで高めたUltrasuede®BXタイプの販売を実現しています。将来的にはこの比率を更に高めていきたいと考えています。

高級車レクサスとの価値共創

このUltrasuede®BXは、十数種類あるUltrasuede®製品の中でも、ソファやカーシートだけではなく、ファッションにも使用できるしなやかな風合いと摩擦強度を併せ持っています。このUltrasuede®BXを提案しつつ、サステナビリティに関するイメージや課題、期待について、お客様の生の声を収集する活動を続ける中で、すでにUltrasuede®を採用されているトヨタ自動車の高級車ブランド「レクサス(Lexus)」との新たな



Ultrasuede®BXを使用したLexus RZ内装

取り組みが始まりました。

レクサスは初のバッテリーEV(BEV)であるLexus RZの開発において、車内インテリアのコンセプトを「クリーンで開放的なおもてなし空間を実現する」とし、これにふさわしい質感に加え、環境への配慮も両立させる素材として、Ultrasuede®BXは自動車シートに初めて採用され、レクサスの開発チームからは「高級感と耐久性に加え、環境性も備え

た完璧な素材」と非常に高い評価をいただいています。

東レは、Ultrasuede®を通じて、お客様に植物由来原料の使用を積極的に提案し、石油使用量やCO₂排出量削減に関わっていただけるよう、また、最終製品の使用感に満足していただくだけでなく、地球環境への配慮という点でも満足度を高めていただけるよう、サステナブル素材としての高付加価値化を推進します。

ブランド価値は5年で5倍に

ウルtrasエード事業部では、絶えず5つの価値観とビジョンについて議論し、ブランド価値を向上させるための活動を継続して来ましたが、改めてブランドの現在地を確認するため、2017年にUltrasuede®のブランド価値調査を実施しました。この調査は、海外のメンバーを含む社内関係者と、Ultrasuede®を展開している主要用途・業界(自動車、ファッション、インテリア)の方々に認知度やイメージについてヒアリングを行うとともに、売上規模等からブランド価値を可視化(金額化)するものですが、2022年度末に自分たちのブランディング活動や販売活動の成果を改めて測定しました。その結果、インナーブランディングの強化、各用途での販売

拡大とそれに伴う認知度の向上により、ブランド価値は約5倍に拡大していることを確認することができました。更なるブランド価値向上に向けた今後の課題については、最終消費者(=生活者)にとってこのブランドに「どんな意味があり、どんな気持ちにさせてくれるのか」までは十分浸透していないことがわかり、ビジョン会議の新たなテーマとして協議を継続しています。Ultrasuede®のブランド価値向上の取り組みに終わりはありません。これからもお客様の声に真摯に耳を傾けながら、ブランド・ビジョンで掲げている通り、この社会が「より豊かに、より美しく」なることに貢献できるブランドを目指していきます。



Eugenio Lolli

CEO and General Manager
of Alcantara S.p.A.

「メイド・イン・イタリア」のクラフトマンシップとテクノロジーを融合させたAlcantara®は、ラグジュアリー分野で世界的なブランドとなっています。ここで言う「メイド・イン・イタリア」とは、技術的に高度な製品をイタリアの職人技で作りに上げることを意味します。私たちの品質へのこだわり、情熱、創造性、そしてサステナビリティへの真摯なコミットメントは、世界中で高く評価され、自動車、インテリアデザイン、ファッション、アクセサリ、アートなど多岐にわたるハイエンド市場で、比類なき信頼を獲得しています。近年

は自動車向け需要が高まっていますが、当社はフェラーリ、BMW、マセラティ、マクラーレンのパートナーとして、彼らのプロジェクトや製品開発に参画し、従来の素材の限界を超えた探求を行っています。またAlcantara®は、多くのアーティストやデザイナーのインスピレーションの源にもなっています。

一方で当社は、サステナビリティを重視した経営を通じて、Alcantara®ブランドの価値向上に取り組んでいます。特に環境に関しては、2009年に欧州企業では先駆けてカーボン・ニュートラル認証を取得して、事業活動から排出される二酸化炭素を測定し、カーボン・クレジットを活用したオフセットを実行しています。カーボン・クレジットは最終的な環境問題の解決策ではありませんが、当社のバリューチェーンを超えて気候変動問題への対応を加速させ、世界の温室効果ガスの排出量削減に貢献する有用なツールと考えています。