

新任社外取締役インタビュー

幅広い実務経験を生かし、東レのブランド価値向上に貢献します

社外取締役
イネステラー 章子

社外取締役への就任にあたって 抱負をお聞かせください

私は大学卒業後、大塚製薬で健康や長寿に貢献する製品開発を目指し、食物繊維飲料「ファイブミニ」等の企画に携わっていました。それゆえ、最先端技術を駆使して人々の暮らしや産業を支え、社会課題の解決に取り組む東レに深く共感しています。

デジタル革命以降、ファウンドリーよりもファブレスの方が稼ぐ時代になっていますが、現在の「第5次産業革命」では、引き続きAIやIoTなどデジタル技術を活用する面はあるものの、「サステナビリティ」や「人間中心」等がキーコンセプトとなっており、実は東レのようなものづくりの会社のイノベーションにスポットが当てられています。そのような中で今回、社外取締役としてお声がけをいただき光栄です。研究開発から、広報・マーケティング、人材育成、経営までの幅広い実務経験を生かし、東レの企業価値向上に貢献できればと考えています。

BtoBマーケティングについて どのようにお考えですか

BtoC企業のマーケティングでは、どちらかというと短期的なニーズの変化に対応し、エモーショナルな部分に訴えかけることが重視されます。一方、東レのようなBtoB企業では、製品の性能や機能に加えて、信頼関係やパートナーシップも重視されるので、中長期的な目線での取引の合理性を訴求することがポイントだと思っています。しかし、市場が成熟して性能や機能で大きな差別化が難しくなると価格競争が激しくなり、「モノ」を作って売るだけでは十分な利益を得られなくなります。そのため、BtoBビジネスも「モノ売り」から「コト売り」へのシフトが起こり、製品の選択から購入、使用、サポートに至る全ての体験を通じて得られる顧客価値、いわゆる「カスタマーエクスペリエンス」の重要性が増してきています。従って、取引先の現場が抱えている課題を深く掘り下げ、顧客と一緒に解決していくマーケティングがより必要ではないかと考えています。

東レの「戦略的プライシング」について ご意見をお聞かせください

「戦略的プライシング」は稼ぐ力を高めるための重要な施策です。原価に一定の利益を上乗せする積み上げ式の価格設定は売り手都合のものであり、それよりも、その製品があることでどれだけの経済的バリューが生まれるのか、顧客が対価を払いたいと考える価格なのかを多角的に捉え、顧客価値ベースの適正価格を導き出すことが重要なことだと思います。その意味では、開発者もエンドユーザーのことをよく理解していなければなりません。これは、BtoC企業だけでなく、東レのようなBtoB企業においても、全てのバリューチェーンの社員一人ひとりが意識すべきことであると思います。

BtoBにおける技術的価値を どのように訴求すべきですか

東レは、新たに開発した100%植物由来ナイロンを「吉田カバン」に提供していますが、BtoBtoCモデルを通じて東レの技術の魅力を発信していくことは、東レ全体のブランド価値向上にもつながります。

私が日本支社の社長を務めていた仏国シスレーの化粧品は、フランスの高級ブランドというだけで高価格を維持できているわけではありません。フィットコスメトロジー（植物美容学）と先端テクノロジーを融合させた顧客満足を生み出し、独自のものづくりを貫いていることがエンドユーザーに認知され、ブランド価値の支えになっています。ただし、日本のコミュニケーション文化はハイコンテキストでわかりにくいと言われてしますので、情報発信はできるだけ「シンプル」であることと、共感を生むストーリーテリングでユーザーに体験価値が伝わるようにすることがポイントだと思っています。

女性リーダーの育成について アドバイスをいただけますか

私は1990年頃から執筆や国際会議に参加するなど、女性活躍推進をライフワークとしてやってきました。現在は



早稲田大学のビジネススクールで女性シニアリーダー育成プログラムの講義を担当したり、北鎌倉女子学園理事を務め若き子へのキャリア開発支援をするなどしています。私は、企業のDE&I戦略を推進するには、まず活躍の場を持った女性社員の母数を増やすことが大切だと考えています。なぜなら変革が求められる時代において、圧倒的マジョリティが存在する組織では、新しい視点や意見が生まれにくく、「まあ、そうだね」で終わってしまい、それが改革の妨げになるからです。加えて、特に消費財では女性が70%程度の購買の意思決定をするようになってきたとも言われていますので、女性視点の導入は極めて重要になっています。

ただし、リーダーには、男女問わず責任を担う覚悟が必要です。そうした覚悟を持って仕事に向き合う女性を育成することが鍵だと思います。私自身を振り返りますと、男性と同等の登用機会が与えられ、また同等に本気で叱ってくれる上司に恵まれたことがとても良かったと思っています。「女性だから」と遠慮して、女性が挑戦する機会を見過

してないか、インクルーシブな職場であるかどうかをチェックする必要があるかもしれません。その点、東レで国内初の女性工場長が誕生したことは非常に素晴らしいニュースですね。女性リーダーの育成に向け、現場で働く女性の声にも耳を傾け、私にできることがあれば積極的に支援したいと思っています。

最後に東レへのエールをお願いします

東レは、水処理膜や炭素繊維複合材料をはじめ先端素材を通じて、世界が直面する様々な課題の解決に大きく貢献しています。こうした業界トップクラスの優れた技術で世界の課題を解決できることを、もっと自信を持ってシンプルに発信していくべきだと考えています。端的な企業価値認知が広がることで、海外からも共感する仲間が集い、東レが更に大きくグローバルに発展していくことを期待しています。私自身も東レの従業員と対話を重ねながら、ブランド価値向上に幅広く貢献できるよう尽力していきます。