第一線の力を信じ
東レの価値創造を支える

社外取締役
小林 敬一



これまでのご経験について教えてください

みんなの力を引き出すことがリーダーの役割

私は1985年に古河電気工業に入社し、研究者としてキャリアをスタートしました。その後、自ら開発した合金を上市するために工場エンジニアとなり、そこから工場、事業、そして全社経営へと仕事の幅が広がっていきました。転機の一つは、本社で原価低減推進部長を任されたときです。会長から最初に言われた言葉は今でも忘れられません。「全社全グループで一番嫌われろ」「“小林が来たらぺんぺん草も生えない”と言われるぐらいになれ」というものでした。正直、私の性格には全く向いていない役目でしたが、会社を変えるためには誰かがやらなければならない。そう腹を括って取り組みました。

その後、毎月赤字を出していた事業の責任者を任されました。設備を動かすことが目的になり、利益を生まない受注まで抱え込んでいた事業です。現場から大きな反発もありましたが、営業と製造が一体となって収益構造を見直した結果、1年後には利益を生み出す事業へ転換することができました。その経験を通じて、全員が同じ方向を向くことで大きな変革につながることを実感しました。私は「自分についてこい」というタイプでしたが、みんなの力を引き出し、支えながら進む方がはるかに強い組織になる。それがリーダーの役割だと考えるようになりました。その考え方は今も変わっていません。

東レに対してどのような印象を持っていましたか

技術を価値につなげる力が東レの強み

以前から東レには非常に高い技術力を持つ会社という印象がありました。それだけではありません。東レは、お客様が本当に求めている価値を見極め、それを素材技術として形にしていく会社です。単に素材を作るのではなく、その先にいる生活者や社会まで見据えている。そこが東レの強さだと思っています。ヒートテックやエアリズムは、その分かりやすい例ではないでしょうか。

社外取締役への就任にあたっては、まず歴史を知りたいと考え、社史をはじめとする資料を読み込みました。その中で強く感じたのは、これだけの技術と事業を持ちながら、現状に全く満足していない会社だということです。常に次の素材、次の市場を生み出そうとするエネルギーがあり、長い歴史の中で培われた開拓者精神が、今も受け継がれています。一方で、グループの事業領域は非常に広く、子会社や関連会社も多いので、各社・各事業がどのような役割を果たし、東レの理念や目指す方向がグループ全体でどのように共有され、実践されているかを見極めることが重要です。さらに、これからは個社の力だけではなく、それぞれの強みを持つ企業が連携して価値を創出していくこともますます重要になっています。東レが持つ技術と事業の多様性を生かしながら、パートナーとの共創を通じて持続的に成長できるよう、社外取締役として、外部の視点に加え、経営に携わってきた経験を生かして提言していくつもりです。

「東レ流ROIC経営」をどのように評価していますか

生かされている会社から自ら生きる会社へ

私が古河電工でROIC経営に取り組んだ原点は、「生かされている会社から自ら生きる会社へ変わろう」という思いでした。良いお客様に支えられて成長してきた会社が、自ら価値を創出できる会社になる。そのためには、一つひとつの事業



を強くしなければなりません。ROICはそのための手段と捉えることが重要だと思います。

どちらかというと突っ走るタイプの私が、「ROIC経営をやるぞ」と言った時、当時のCFOから「各事業が強くなるプロセスを踏まずに、ROICの数値だけを追いかけると縮小均衡になって成長戦略が描けなくなる」と指摘され、「確かにそうだ」と思いました。そこでまず、経営幹部から課長層、そして第一線まで丁寧に対話を続けながら、各事業の製品構成や収益構造を見直すことから始めました。本社や社長が言っているからやるのではなく、「これで自分たちの事業が強くなる」と腹落ちして初めて組織は動きます。ROICは決して事業を切るための物差しではなく、事業を磨き、次の成長へつなげるための共通言語です。東レ流ROIC経営が企業価値を高める経営として根付くよう、経営陣との議論を深めていきたいと思います。

中長期的な企業価値向上のために重要なことは何ですか

「非財務」ではなく「未財務」と考える

私は「非財務」という言葉をあまり使いません。むしろ「未財務」だと思っています。人材育成、研究開発、知的財産、環境対応。こうした取り組みは短期的には費用に見えるかもしれません。しかし、中長期では競争力を高め、新たな成長や収益を生み出す源泉になります。だから私は「非財務」ではなく、まだ財務価値として表れていない「未財務」と捉えています。問われるのは、その投資が将来どのような財務価値につながるのかという説明責任です。

私が経営をしていた頃も、「そんな投資は無駄だ」と言われることがありました。しかし、人材も技術も知財も、一朝一夕には育ちません。私は、研究開発・知的財産・事業が三位一体となって価値を創出する仕組みこそが、企業の持続的な成長を支える重要な基盤だと考えています。サステナビリティも外部要請への対応にとどめず、事業戦略そのものとして位置付けなければなりません。東レには長期経営方針「TORAY Challenges 2035」があります。ありたい姿から逆算し、社会価値と経済的価値をともに高める。その道筋を経営陣と徹底的に議論し、東レの挑戦を後押ししていきたいと思います。

ガバナンス委員長に就任されました。
東レのガバナンス強化に向け、
どのような役割を果たしたいと考えていますか

徹底的に議論し、納得したら全力で支える

私はガバナンスに唯一の正解はないと思っています。大切なのは、制度やルールに形式的に合わせることではなく、東レがどんな会社を目指し、その実現のためにどのようなガバナンスが必要なのかを考え続けることです。

今回、ガバナンス委員長を拝命した際にも、「徹底的に議論しましょう」と申し上げました。私は、反対すること自体を目的に社外取締役を務めるつもりはありません。一方で、経営に安易に同調するのではなく、納得できない点については率直に意見を述べ、とことん議論する。それが社外取締役の重要な役割だと思っています。一方で、議論を尽くし、方向性に納得したのであれば、その挑戦を全力で支えることも同じくらい重要です。社外取締役は経営のブレーキ役ではありません。企業価値向上につながる挑戦であれば、その実現を支えることも社外取締役の責務です。私は、コーポレートガバナンス・コードへの適合そのものを目的とするのではなく、東レらしいガバナンスのあり方を追求したいと考えています。

最後に一言お願いします

第一線の挑戦が未来をつくる

私は「組織の末端」という言葉が好きではありません。研究開発や生産、営業の現場で汗を流している人たちは「末端」ではなく「第一線」です。その一人ひとりの力が価値を生み出し、お客様の信頼を築き、会社の成長を支えています。経営の役割は、その力を最大限発揮できる環境をつくることだと思っています。

東レには世界トップクラスの技術力があります。さらに、次の素材や市場を生み出そうとする開拓者精神も受け継がれています。経営陣や社員の皆さんと対話する中で、その文化を強く実感するとともに、東レの将来に大きな可能性を確信しています。第一線で働く皆さんの力、そして仲間とともに未来を切り拓こうとする企業文化こそ、東レの大きな強みです。これまでの100年間の歴史を紡ぎ、その強みを更なる成長につなげられるよう、社外取締役として率直な提言を行い、東レの企業価値向上に貢献したいと思います。

新たな成長ステージへ向け
リスクと機会を見極める

社外取締役
上田 英志



これまでのご経験について教えてください

素材には社会を変える力がある。その信念を貫く東レ

私はこれまで経済産業省、日本化学繊維協会、日本繊維産業連盟、東京ガスグループなどで、産業政策や素材産業の発展に携わってきました。私が東レと深く関わるようになったのは、日本化学繊維協会や日本繊維産業連盟に在籍していた頃です。経済連携協定への対応や環境問題への取り組みなど、業界共通の課題について東レの皆さんと議論を重ね、国際会議にも数多くご一緒しました。

そうした中で強く感じたのは、「素材には社会を変える力がある」という信念をこれほど強く持ち続けている会社は他にない、ということです。実際、高機能繊維や炭素繊維複合材料、RO膜をはじめとする技術は、人々の暮らしや社会課題の解決に大きく貢献しています。

また、アジア化学繊維産業会議や日中韓繊維産業協力会議などの国際会議では、東レのトップの発言に各国の関係者が耳をそばだてて聞き入る姿を何度も見てきました。東レは日本を代表する企業であると同時に、世界の素材産業をリードする存在として見られているからです。そのような会社の発展に、社外取締役として貢献できることを光栄に思います。

東レに対する期待をお聞かせください

長期視点で成長市場への布石を打つ

日本の繊維産業は長らく、高品質な素材を生み出しながらも、最終製品における付加価値の取り分が小さいという課題を抱えています。そのような状況に対し、東レが高機能製品の開発を通じて素材の価値向上に取り組んできたことは、自社のみならず、サプライチェーン全体の競争力向上にもつながると考えています。

一方で、世界の繊維市場には今後も大きな成長余地があります。特に、インドの力強い成長は今後も続くと予想しますし、アフリカ市場も中長期的に大きな可能性を秘めています。こうした市場動向を踏まえ、5年後、10年後、その先を視野に入れた戦略的な布石を打っていくことが重要です。

取締役会としても、長期視点で市場戦略を議論する必要があると考えています。

また、環境・サステナビリティへの対応も重要性を増しています。例えば、私が化学繊維協会に在籍していた頃、マイクロプラスチックが社会問題化し、衣料品等の洗濯時に発生するマイクロプラスチックの排出量測定方法をISOの国際規格として整備する取り組みを開始しました。実際に規格化されたのは2023年ですが、その過程では業界の方向性づくりを主導した東レのリーダーシップが大きな役割を果たしたと認識しています。東レには今後も業界のリーダーとして、日本の繊維産業の発展を牽引することが求められると考えています。

IGNITION 2028をどのように評価していますか

技術の価値を市場に伝え、正当に評価される企業へ

IGNITION 2028は高く評価しています。ROIC経営を掲げて、市場と対話することが今や不可欠だと思います。「素材には社会を変える力がある」という考え方は極めて重要ですが、その価値は市場や社会に認められて初めて実現するものです。優れた技術を持っているだけでは企業価値向上にはつながりません。需要家や消費者に価値が理解され、その対価として適正な価格が受け入れられてこそ、その技術は世の中で広く活用されるようになります。

その意味で、東レが取り組む戦略的プライシングは非常に重要な施策です。日本の素材産業は世界トップレベルの技術力と品質を持ちながら、その価値を十分に価格へ反映できていなかった面があります。東レがその改革に挑むことは、自社だけでなく日本の素材産業全体にとっても意義のある取り組みだと思います。

社外取締役としてどのような貢献をお考えですか

外部視点と政策知見で東レの持続的成長を支える

IGNITION 2028やROIC経営の着実な実行を監督するとともに、その妥当性について率直な提言を行い、外部の視点から課題や改善の方向性を示していきたいと考えています。また、企業活動では、思いがけない事故や自然災害に遭遇する可能性があり、さらに今やどの企業もサイバー攻撃によって甚大な被害を受けるリスクがありますので、危機管理の観点から監督することも重要な役割と認識しています。私自身は、経済産業省で貿易管理部長を務め、機微技術の流出防止に携わりました。平時から十分な備えを整えることはもちろん、突発的なリスクに直面した場合にも迅速かつ適切に対応し、ステークホルダーに対して責任ある説明を果たせる体制になっているか、そこもしっかりと監督していきたいと考えています。

経済安全保障の重要性が高まる中、輸出管理や技術管理の強化が求められる一方で、これに関わる領域で新たな事業機会も生まれています。こうした政策動向を踏まえ、リスクと機会の双方を伝えていくことも私が果たすべき役割の一つだと思っています。さらに、エネルギーや環境への対応は企業価値を左右する重要な経営課題です。市場や社会、消費者の評価においても、その重要性はますます高まっています。経済産業省やその後の職務で培った経験を生かし、これらの動向について的確な示唆を行うことで、東レの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

外部環境の変化で注目していることは何ですか

AIの波を捉えられるかが未来を左右する

現在、人類は新たな産業革命の時代を迎えており、その中心にあるのがAIです。私はAIが素材産業においても間違いなくゲームチェンジャーになると考えています。中国ではすでにAIの社会実装が急速に進んでおり、素材開発でもマテリアルズ・インフォマティクスの活用によって研究開発のスピードや効率は飛躍的に向上していくでしょう。東レがこうしたAI革命の波を捉えられるかどうかは、中長期的な成長を左右する重要なポイントだと思います。

ただし、これを脅威というよりも大きなチャンスと捉えるべきです。例えば、AIやロボティクスの普及は、人工筋肉等のアクチュエーション機能材料の市場創出につながります。ここは、日本の繊維産業が長年培ってきた技術が活躍する大きなチャンスに繋がる可能性があると考えています。また、宇宙産業の本格的な成長も見込まれます。航空機分野で実績を築いてきた炭素繊維複合材料が、宇宙という新たな市場でどのような価値を発揮していくのか、大いに期待しています。



最後に一言お願いします

フルスイングできる会社であってほしい

東レが掲げる「フルスイング」という言葉に私も大いに賛成です。東レには世界に誇れる技術があります。その製品には、社員の皆さんが思っているよりも、ずっと高い評価を世界中から受けるだけの価値があります。東レには物事を徹底的に考え抜き、粘り強くやり抜く文化があります。その強みを大切にしながら、新しい領域への挑戦をこれまで以上に加速してほしいと思います。社外取締役として私も率直な提言を続け、リスクと機会の両面を見極めながら、東レが次の成長ステージへ飛躍するために力を尽くしていきます。