

Share it...





地域社会とともに
発展する東レの展開力、
深化する東レの先端技術

東レグループのグローバルな生産活動の展開は、1963年、タイで繊維生産を開始して以来、50年にわたる海外事業の拡大により、今では世界23の国や地域に広がるネットワークを築き、海外生産の比率は繊維事業で59%、フィルム事業で77%、グループ全体の売上高も海外比率が45%を占めるまでになっています。

22,948人

現在東レグループの海外従業員数は、全従業員数40,227人の57%を占める22,948人であり、それぞれの国や地域では現地採用した優秀な人材が東レの海外事業を支えています。

50年にわたって進化を続ける東レのグローバル展開

東レグループのこれまでのグローバル展開は、おおむね3つの段階を経てきました。1956年に香港の商事会社に出資し、1963年にはタイで合成繊維の生産活動をスタートした初期段階は、発展途上国における繊維需要の取り込みと、欧米先進国への輸出拠点の構築が主眼でした。1980年代の第2段階には、欧米各国を中心に、事業買収戦略なども駆使しながら非繊維事業の拠点を構築していきます。フランスにおける炭素繊維事業や、米国、フランスにおけるフィルム事業などで現地生産化をすすめます。1990年代には、本格的に中国に進出を果たします。南通市にポリエステル繊維の重合・製糸・織布・染色一貫の生産工程を構築しました。また、韓国ではセハングループの繊維・フィルム事業を買収し、ここに電子材料などを持ち込みました。その後、中国では水処理膜や医療機器を、また、韓国では炭素繊維などの生産を順次開始し、さらに、インドやブラジルでの生産活動も視野に入れていきます。現在、東レグループのグローバル展開は、アジア・新興国の力強い経済成長を自らの成長の推進力にする新たな段階に入っています。

蓄積した経営資源を強みに新興国での事業拡大を実現

世界各地に生産拠点を置き、どの工場でも東レならではの高品質な製品が供給できる体制を整える。そして、為替の変動や需給の動き、大規模な災害にも機敏に対応して、最も競争力に優れた拠点で生産し、生産品の相互融通も柔軟に行って販売機会を逃さない。こうして環境変化の影響を最小限に抑えることで、東レグループはグローバルな事業展開を独自の強みに高めてきました。

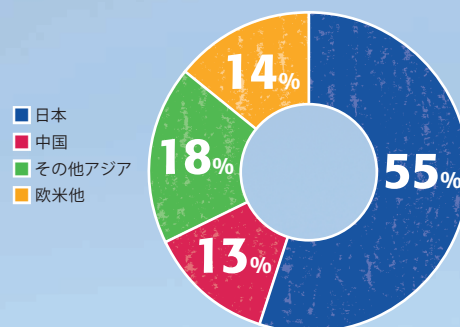
東レグループのような素材産業は、工場にノウハウや技術が蓄積されていくので、一度立地した工場は、中長期の視点で運営し、その地域とともに発展し根付いていくというのが、グローバル展開における基本的な考え方です。これまでの50年に及ぶ活動で蓄積してきた、世界各地の工場・設備や人材、そして目には見えないさまざまな各地域ごとの経営ノウハウといった資源は、今後の海外事業拡大においても大きな強みになります。法制度や文化の異なる海外の地で、スピーディーに生産を立ち上げることができるのも、経験に裏付けられた多様なノウハウがあるからこそです。現在力を注いでいるアジア・新興国での事業拡大も、これらの経営資源を効率良く活かすことで円滑かつ迅速に実現していきます。

各事業で拡充がすすむグローバルな生産体制

東レグループは、製品ごとに最適な場所を選んで生産のグローバル化をすすめており、現在では世界23の国や地域で事業を展開しています。

最も早くから海外生産を始めた繊維については、中国、ASEAN地域を中心に原糸・紡績糸・織布・染色・縫製品等の生産拠点を展開しています。またエアバッグ向け原糸・基布の生産をタイやチェコ、中国で行っています。その他、自動車の内装などに用いられる人工皮革をイタリアで、紙おむつ向けポリプロピレン不織布を韓国と中国で生産するなど、まさに世界を網羅した事業展開となっています。

プラスチック・ケミカルでは、中国、韓国やASEANなどのアジア地域を中心に樹脂とフィルムの海外生産を行うとともに、フランスや米国に



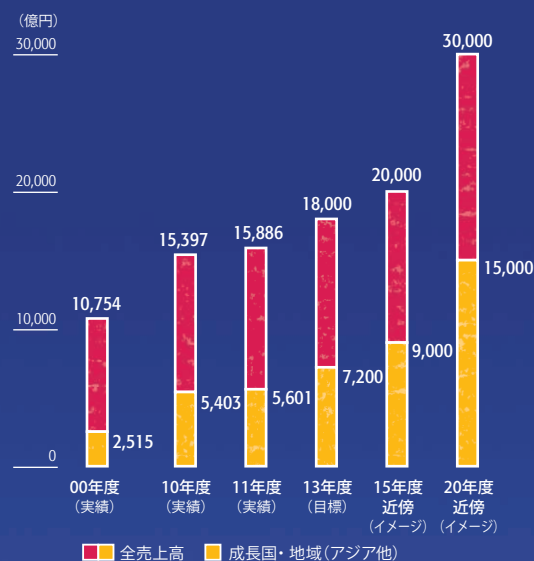
2011年度地域別売上高比率

2011年度の海外事業の売上高は7,124億円、全体売上高の45%を占めました。東レは海外各社の持つ豊富な経営資源・インフラを最大限に活用して、東レグループとしての総合力で海外事業を拡大しています。





成長国・地域向け売上高の推移



もPETフィルム等の工場を展開し、世界規模で製品を供給しています。また、今後さらなる需要拡大が期待される炭素繊維については、現在工場がある日本・米国・フランスに加え、韓国で2013年1月に新工場が稼働開始の予定であり、世界四極生産体制を確立し、さらなる事業拡大を目指します。環境・エンジニアリング事業でも海外展開を広げており、水処理膜については、従来から生産拠点のあった米国に加え、2011年には中国でも生産を開始しました。

グローバル展開における2011年度の主な取り組み

ASEAN地域では近年、急速な経済成長に伴って乳幼児用の紙おむつの販売が大きく伸びています。この旺盛な需要を確実に取り込むため、東レグループは2011年に紙おむつの材料となる高性能ポリプロピレン長繊維不織布 (PPスパンボンド) の生産会社「P.T. Toray Polytech Jakarta」をインドネシアに設立しました。同社は、2013年6月の立ち上げを目指して年産約20,000トンの工場を建設中で、中国と韓国の拠点と合わせたPPスパンボンドの供給能力は、年産約121,000トンに高まります。

炭素繊維については、日本・米国・フランス・韓国の生産拠点の増強も決定しました。現在の東レグループの生産能力は年産17,900トンですが、日本・韓国で建設中の設備と合わせて、2015年3月には27,100トンまで拡大し、世界各地のお客様に対する高品質・高品位の炭素繊維の安定供給体制を拡充します。

さらに、医療保険制度の整備などに伴って中国で需要の高まる人工透析機器・人工腎臓において、2011年6月に「青島即発集団股份有限公司」との合併で「東麗医療科技 (青島) 股份有限公司」を設立しました。同社は2012年上期から人工透析機器、2014年下期から人工腎臓の生産・販売を開始する予定です。

成長国向け売上高の割合を2013年度には40%まで高める

攻めの経営へと転じる中期経営課題「AP-G 2013」の基本戦略に沿って、グローバル展開においても成長性の高い国や地域での事業展開に力を注ぐ「アジア・新興国事業拡大 (AE) プロジェクト」をグループ横断で推進しています。このプロジェクトでは、以下の4つを重点施策としました。

- アジア・新興国の固有ニーズに対応する製品・素材を開発・提供するとともに、市場浸透のための営業力を強化。
- 既存拠点の生産基盤強化と未参入地域における生産拠点確立を推進することに加え、各地での技術サービス機能を拡充。
- 生産・販売の拠点などの既存の経営資源を最大限に活用するとともに、現地有力企業とのアライアンスなどにより事業の早期拡大を実現。
- 富裕層及び中間所得層の拡大に伴う需要の飛躍的増加に対して、先端材料を軸に積極的に事業を拡大。

東レグループは、アジアやその他の新興国など成長国・地域向けの売上高を2011年度の約5,600億円から2013年度には7,200億円へ、全売上高に占める割合を35%から40%に拡大することを目標にしています。



為替変動への対応力

1960年代以降海外に生産拠点を戦略的に確立し、グループ全体として生産・販売の最適化をすすめています。このため、現在では為替変動の影響を受けにくいグループ運営体質を実現しています。

「Made in TORAY」という思想のもと、どの国・地域で生産されても東レの技術・品質基準が浸透した信頼できる製品を提供しています。2011年10月、タイで発生した洪水の際にも、グループ内他工場からの製品融通により、お客様に対する製品供給に大きな支障を与えませんでした。

Made in TORAY

