

特別対談シリーズ

『グローバルの流儀』

〈Vol.37〉

素材の力で社会を変え、新しい価値を創造する

東京都中央区日本橋に本社、大阪市北区中之島に大阪本社を構える東レ。1926年にレーヨン糸の生産会社としてスタートし、現在では繊維や樹脂をはじめとする多くの素材を製造する大手企業だ。日本国内はもちろん、世界26の国と地域で事業を展開し、「素材には、社会を変える力がある。」というキャッ

チフレーズの通り、新素材という価値の創造により社会に貢献している。「日本から日本型経営、すなわち『公益資本主義』を世界に発信する時が来た」と語る、代表取締役社長 日覺昭廣氏。さらなる事業拡大を目指す東レの経営方針について聞いた。



東レ株式会社 代表取締役社長

日覺 昭廣氏

1971年東京大学工学部卒、73年同工学系研究科産業機械工学修士課程修了。同年に東レ入社。以降、一貫してエンジニアリング畑で工場現場での設備保全や管理、新規設備の立ち上げなどに携わる。米国やフランスで合計約10年に及ぶ海外でのマネジメントの経験も積み、2000年から工務第2部長、01年から理事エンジニアリング部門長に就任。02年取締役、04年常務取締役、05年からは水処理事業本部長として事業運営の指揮を執り同事業を大きく拡大。06年専務取締役、07年代表取締役副社長、その後生産本部長、経営企画室長などを経て10年6月から現職。兵庫県出身、70歳。

■日本型経営、公益資本主義を世界に発信

森辺：日覺社長は以前から、「日本企業は欧米型経営のまねをするのではなく、日本型経営を貫くべきだ」という考えをお持ちですね。日覺社長が考える「日本型経営」とはどのようなものなのでしょうか。

日覺：現在、欧米、特に米国で主流とされているのは、金融資本主義の考え方に基づく株主資本主義です。しかし、近年、欧米でも株主資本主義を良しとしない考え方が広がりつつあり、変化が出てきているようですね。東レだけではなく、日本企業の多くは、「社会貢献こそが企業の使命である」という公益資本主義的な考えを持っています。今、欧米でも取り入れる企業が増えている、世界に誇れる企業文化だといえるでしょう。株主はもちろん重要ですが、それだけではなく、顧客や従業員、地域社会など、あらゆるステークホルダーにとって利益になるような社会貢献を行うことがより大切なことです。

森辺：平成初期に生まれたミレニアル世代は、社会貢献する企業、事業に身を投じたいという人が増加しています。社

会貢献していないと優秀な若者を獲得できなくなっていますね。

日覺：社会貢献の出発点は従業員を大切にすることだと思います。日本型経営の特徴の一つが終身雇用。これは競争がないため弊害があるといわれています

■その国・地域社会の発展に貢献する

森辺：まずは御社の歩みと事業について教えてください。

日覺：当社は1926年、「東洋レーヨン株式会社」というレーヨン糸の生産会社として滋賀県で創業。以来、基礎素材メーカーとしてイノベーションに励み、繊維に加えて樹脂、ケミカル、フィルム、さらには炭素繊維複合材料、電子情報材料、医薬・医療、水処理・環境といったさまざまな分野において多くの製品を生み出してきました。現在、東レグループは日本を含む世界26カ国・地域で事業を展開しています。

森辺：2010年に日覺社長が就任されてからおよそ10年。2009年度の連結売上高は1兆3596億円でした。2019年度の見通しは2兆3300億円とのことですから、連結売上高が約1兆円上積みされたこととなります。この10年の軌跡と今後10年の経営課題をお聞かせください。

日覺：2011年2月に、2020年あたりの東レのあるべき姿を展望して、長期経営ビジョン“AP-Growth TORAY 2020”を発表しました。目指す連結売上高は3兆円とし、3年ごとに中期経営課

題に取り組んでくる中で、長期経営ビジョンの達成が近づいてきました。次の10年については、今、海洋プラスチックごみをはじめとする環境問題が深刻化しているので、これらに積極的に取り組まれます。2030年あたりについては連結売上高5兆円を目指したいです。

森辺：2000年当時には20%だった御社の海外売上比率が、現在では54%を超えていて、まさにグローバル企業と呼ぶにふさわしい成長だと思えます。グローバル戦略についてお聞かせください。

日覺：東レの海外事業における重要な考え方として、「地産地消」があります。売上高の比率が海外の方が高くなっただけではなく、繊維や樹脂、フィルム、炭素繊維といった主要な製品の生産も、7~8割が海外です。東レのグローバル展開の目標は、「その国・地域社会の発展に貢献する」こと。人材育成にも努め、今では東レ流の経営を身に付けたナショナルスタッフの幹部が育っていて、さらに登用された多くの社長が現地企業を経営し、いずれも好業績を上げています。

が、私は競争がないとは思いません。お互いが切磋琢磨し合い、それぞれの能力に応じて会社にご貢献しようとする、チームワークによる成果が期待できるという大きなメリットもあります。東レの経営の基本的な考えは「雇用を守る」ということ。従業員を、業績に応じて解雇するなどして調整する「比例費」ではなく、「固定費」と考えて、育成を通して会社のパフォーマンスを上げようと注力して



スパイダー・イニシアティブ 代表取締役社長兼 CEO

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 特任講師

森辺 一樹氏

もりべ かずき 1974年生まれ。幼少期をシンガポールで過ごす。アメリカン・スクール卒。帰国後、法政大学経営学部を卒業し、大手医療機器メーカーに入社。2002年、中国・香港にて、新興国に特化した市場調査会社を創業し代表取締役社長に就任。13年、市場調査会社を売却し、日本企業の海外販路構築を支援するスパイダー・イニシアティブ株式会社を設立。専門はグローバル・マーケティング。海外販路構築を強みとし、市場参入戦略やチャネル構築の支援を得意とする。大手を中心に17年で1000社以上の新興国展開の支援実績を持つ。著書に、「アジアで儲かる会社」に変わる30の方法(中経出版「KADOKAWA」)、「わかりやすい現地に寄り添うアジアビジネスの教科書」白桃書房などがある。

います。特殊な素材の開発には時間がかかります。炭素繊維にしても水処理膜にしても、日本企業や欧米企業が開発を始めたのは1960年代。一緒にスタートを切ったのです。ところが、当時の欧米企業は金融資本主義だから2~3年経って成果が出ないと、多くが撤退してしまっただけで、結局、特殊な素材の多くは日本製ということになりました。それが、やはり正しかったという証拠ではないかなと。さまざまなことが大きく変わってきた今こそ、日本から日本型経営、すなわち公益資本主義を世界に発信する時が来たといえるでしょう。

森辺：最後に、今後の展望をお聞かせください。

日覺：東レは今後も、新しい価値の創造を通じて地球環境問題や資源・エネルギー問題の解決に貢献し、人々が願う健康的な社会生活の実現を目指していきます。社会貢献こそが会社のあるべき姿という考えは、たとえ何十年経っても変わりません。時流に迎合するのではなく、時代に適合しながら、素材の力で地球規模の問題解決に貢献する企業であり続けることが、東レの持続的な成長拡大に必要なことであり、存在意義だと考えています。

