

複眼で見る「バランス」

ヒット商品や好調な事業に浮かれることなく、先見的な戦略投資を行い、バランスよく事業を展開することが企業経営には肝要だ。この点、東レのケースが示唆的である。

東レの提携先であるユニクロの「ヒートテック」はここ10年間で、累計3億枚を販売している。しかも今季の目標はなんと1億3000万枚だという。そしてこれを下支えする「ヒートテック」は東レとの共同開発によるもので、素材も製品化も東レが

その役割を担っている。だが、東レは「ヒートテック」しか生産していない企業でもなければ、このヒットに満足しているわけでもない。次のロングセラー商品である、ユニクロのインナー「エアリズム」向けの素材と製品化を手掛け、昨年までに累計で8800万枚以上も販売してきた。このように、衣料品向けの素材でも、寒冷シーズン向けと全シーズン向けというように、素材や製品をバランスよく組み合わせて展開している。

加えて、特定機能が織り込まれているこれらの素材は、共同開発商品のために相手企業以外に提供することはないが、もともと生産していた類似の素材は、アジア企業を含めて他の企業にも提供し、販売先や販売地域のバランスを取りながら拡販している。他方、東レは繊維の領域だけでなく、非繊維領域でのビジネスも積極的に展開している。その一例が炭素繊維複合素材だ。炭素繊維は軽くて強いという

特性から、航空機や自動車、船舶、あるいは風力発電機関連設備やシェールガスなどに使う圧力容器、スポーツ器具などにまで使われ、関連市場はさらなる伸びが予想されている。そんな中で東レは炭素繊維の将来性に着目し、需要が顕在化する前から積極的にこの領域での投資を積み重ねている。1982年にフランスで設立した合弁会社を2012年に完全子会社化し、13年は米国の企業を買収、韓国でも完全子会社による

量産工場の建設を終えている。これで東レは日本を本拠地として欧州、米国、アジアと炭素繊維関連事業の世界4極体制を確立、シェア世界第1位の立場を固めている。つまり、生産する素材や商品、参入する産業、展開する地域などを見極め、戦略的な投資を行い、次世代のビジネスを組み込んでさまざまな事業を展開していることがわかる。中国事業の拡大を続ける東レ。安定成長する秘訣はこのバランス感覚にありそうだ。