

100年企業 21世紀のグッドカンパニーを目指して

不易流行

富山経協 講演録 ②

一般社団法人 富山県経営者協会 第67回総会 講演会・座談会

100年企業 21世紀のグッドカンパニーを目指して

講演会 2

講師 川田 達男氏

（セーレン株式会社 代表取締役会長兼社長）

座談会 18

川田 達男氏

菱沼 捷二氏（津田駒工業株式会社 代表取締役社長）

朝日 重剛氏（朝日印刷株式会社 代表取締役会長）

稲垣 晴彦氏（北陸コ・コーポ・トリング株式会社 代表取締役社長）



2012年5月28日（月） 富山国際会議場

「100 年企業 21 世紀のグッドカンパニーを目指して」



セーレン株式会社
代表取締役会長兼社長

川田 達男 氏

富山県経営者協会の皆様にこのような形で
話をする機会を頂きまして、大変光栄に存じて
おります。

本日の説明内容

1. 企業は変わるか・生き残りをかけた企業戦略
 2. 経営ビジョン・経営理念の明確化【夢と変革】
 3. コア・コンピタンス 【成長の遺伝子】 の展開
 4. グローバル化
 5. 21 世紀型企業への挑戦
- <付録>企業を取り巻く環境・価値観の変化

今日はこのような内容でお話することにな
っています。まず、結論から申し上げますと、
私どもの思いは「夢、志」。夢は見るものでは
なくて実現するものである、実現できないもの
は夢とは言わない、そういう信念で仕事をして
おります。

寝て見る夢は別にして、夢を持つ、持つ夢は
必ず実現できる。「夢」が我々の大きな思いで

あります、ただ、この夢も、私だけが夢を持っ
ているのではなくて、会社であればどれだけの
社員が夢を共有できるか、これが一つの大きな
ポイントです。家族であれば、家族と夢を共有
できるかということで、私は、夢を共有できれ
ば90%、この夢の実現は可能と信じております。

ノーベル賞を受賞された多くの人たちは、こ
の夢を持つことの大事さを説かれていますし、
夢を持つことを、大概の受賞者の皆さんが勧め
ておられます。また、人生の成功者、この人た
ちも夢を持とうと言っておられます。

従いまして、志、夢を持っていない人は成功
者にはなれません。成功者というのは大金持ち
になった人ではなくて、自分の夢を実現できた
人が成功者であると、私はそういう風に言って
おります。

今日の話はこれが中心です。これだけ申し上
げて話を終わってもいいのですが、これだけで
はいけませんので、あとのプロセスをお話した
いと思います。

1. 企業は変わるか・生き残りをかけた企業戦略

1-1 セーレンの概要

セーレンは今年で124年目を迎えますが、生き残りをかけてどういうことをやってきたかというところを中心にお話をしたいと思います。

□創 業	明治22年(1889年)
□資本金	175億2,025万円 (2012年3月末現在)
□事業内容	繊維製品の企画製造販売
□従業員	(連結) 5,879人 (2012年3月末現在)
□売上高	(連結) 860億円 (2012年3月末)
□関連会社	(国内) 15社 (連結10社) (海外) 9社 (連結8社)

私どもの会社は明治22年（1889年）の創業でございます。資本金が175億2,025万円、繊維産業で、従業員は連結で5,879人、売上高は連結で860億円。関連会社が15社あり、海外に9社ございます。

繊維業界は分散、流通が複雑になっていますが、私どもは糸から最終製品までを内製化しております。各部門の売り上げは全部、最終の売り上げで消去されますので、仕事量に比べて売り上げが若干過小に出ています。仕事量からいくと、延べ1,300億円の売り上げになります。いずれにしても、大変古い会社でございます。また、繊維産業という非常に厳しい環境の中で仕事をしており、21世紀に生き残れるかどうかというところで、大変、苦勞しているところでございます。

1-2 当社をとりまく環境の変化

もともと私ども繊維産業は、1971年までは日本の基幹産業として外貨を稼いでいました。振り返ると、1971年のニクソン・ショック、ここから繊維産業の斜陽化が始まり、すぐ、オイルショックがありました。そして、第2次オイルショック、プラザ合意になりました。

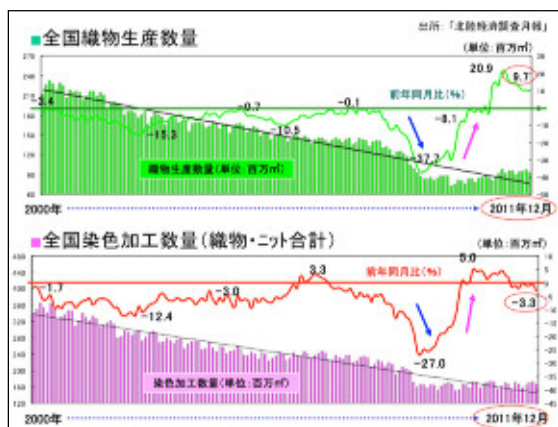
繊維を輸出し、特にアメリカ輸出で大変稼いでいました。私どもも1971年までは大きな利益が出ていて、超優良企業と言われていました。しかし、ニクソン・ショックでその最大の市場から規制され、ここから繊維産業の斜陽化が始まりました。この71年から87年の16年間、何とか生き残るために、改善、改革、色んなことを言いながら経営を進めておりましたけれども、この16年間で、約100年の蓄積をすべて使い果たし、1987年に企業存亡危機を迎えたわけでございます。

当社をとりまく環境の変化(1970年以降)	
・1960年代	繊維産業の全盛時代
・1971年	ニクソン・ショック (対米繊維輸出の自主規制実施)
・1973年	第1次オイルショック
・1978年	第2次オイルショック
・1985年	プラザ合意 (円高不況)
・1987年	セーレン 企業存亡の危機

ちょうどこの87年に、私のところに突然社長が飛んできまして、「もう、このまま企業として存続することは難しい。あとは何とか勝手にやれ」という形で、私に突然バトンが飛んでまいりました。100年企業ですから、超名門企業として、年功序列で次の社長、次の次の社長、全部その辺が決まっていた組織体でしたけれども、いよいよ、そういうことも言っておれないということで、社長のバトンが飛んできたわけでございます。私自身もそうですが、社員も誰もが私が社長になるとは思っていませんでした。

繊維産業は真逆さまでございまして、全国の織物生産の量は0に近づいています。染色もそうです。かつて18世紀の産業革命のときに、イギリスのマンチェスターは繊維の町として栄えましたが、今は0になっています。そのマンチェスターと同じような環境でもって今、日本

の繊維生産が0になろうとしているところでございます。



1-3 企業は変わるか

(企業革命の原点)

とにかく企業は変わらなければならない、変えなければならない。100年企業、名門企業と言われますけれども、これは決して誉め言葉ではございません。古い企業ほど変えることが難しい。何故なら、この歴史の中で固有の企業文化が確立されていますし、価値観も固定化されている。組織内の人も、今までの常識がまさに非常識になっても、常識は常識ということで、変えることを忌避するということです。

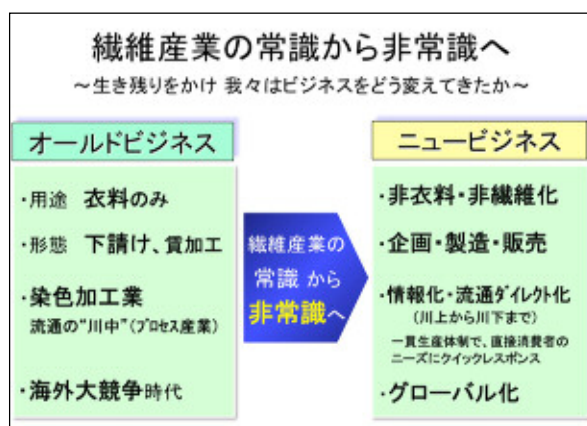
私もこのセーレンに入社し、セーレンのビジネスモデルでは生き残れないと思い、「変えなくてはいけない」と、社内で大いぶ色々と活動しました。当時の役員は「変えなかったからこの100年間、セーレンは生き伸びてきた。変えることはあいならん」ということで、大変苦勞致しましたけれども、とにかく、古い企業ほど、こういう価値観あるいは文化が固定化して、それを変えることが非常に難しいということでございます。

私は、ニクソン・ショックからオイルショック、プラザ合意までの16年間、とにかく大変な中で、改善改革をやろうとしてきましたが、これが成功しませんでした。いよいよ私は、命をかけて変えないと存続は難しいと、変えよう、

変わろう、とにかく今までの常識を全部非常識にしようと思いました。

1-4 繊維産業の常識から非常識へ

何故、繊維産業が斜陽産業になったのか。これは、繊維産業＝衣料、衣料100%の産業だったのです。衣料にこだわっていたので斜陽化していったわけで、100年間蓄積していた技術を成長産業、先端産業、いわゆる非衣料、非繊維に展開できないかと、生き残りをかけて努力しました。



繊維産業は、原糸綿から糸を作り、織って、編む、染色、縫製、そして売ります。こういう工程がありますが、この工程ごとに全部、業界が分かれています、私どもはその中の染色加工業というプロセス産業をしていました。いわゆる下請けの賃加工ですから、自分で物を作っていない、自分で売っていない会社だったんです。そういう面で、こういう会社が21世紀に生き残れるはずがないと、私はかねがね何とかニュービジネスへ脱却しないとセーレンの明日はないと思っておりました。しかし、先程申し上げたように、あいならんということで、非常に抵抗がございました。いよいよ社長になり、好きなことをやれと言われ、いわゆる非衣料・非繊維に、自分で企画して製造して販売しよう、そしてグローバル化を進めよう、まさに破天荒な発想でございましたけれども、我々の夢、まさに夢でございました。

1-5 5つの経営戦略

この夢をできるだけ社員と共有して、5つのことをやっていこうと「5つの経営戦略」を策定しました。1つは、1987年頃からコンピュータがどんどん広がってきました。その頃、ITという言葉はありましたが、一般的ではありませんでした。私どもはいち早く、このIT化、コンピュータを我々の仕事の中にできるだけ取り入れよう取り組みました。

5つの経営戦略

(1988年策定)

- ① IT化
- ② 流通ダイレクト化
- ③ 非衣料・非繊維化
- ④ グローバル化
- ⑤ 企業体質の変革

2つ目は、この複雑な繊維産業、非常識な繊維産業から、一貫体制に切り替えました。いわゆる流通ダイレクト化です。糸を作って、織って、編んで、染めて、そして縫製して販売、そのすべての仕事を一貫でやろうと、まさに破天荒な夢でございます。

3つ目は、非衣料・非繊維化。

4つ目は、この頃からグローバル化が言われ始め、グローバル化を進めていこう。

そのためには、企業の体質を思い切って変えなければいけないと、この5つを強力に進めていこうということでありました。

幸いに、私が社長になって今年で25年、この間ずっと、この5つのことを言い続けることができました。これも非常にラッキーでして、25年間、同じことをやり続けることができた。これも、今、何とかセーレンが存続している大きな要因ではないかと思っています。

1-6 カネボウから繊維事業を継承

我々はそういう夢、志を持っていました。原糸メーカーの糸を作る、石油化学で融合して糸を作ることは、なかなか大変な仕事です。合繊維メーカーが東レ、帝人、旭化成…など8社あり、カネボウが再生機構に入りました。もちろん、

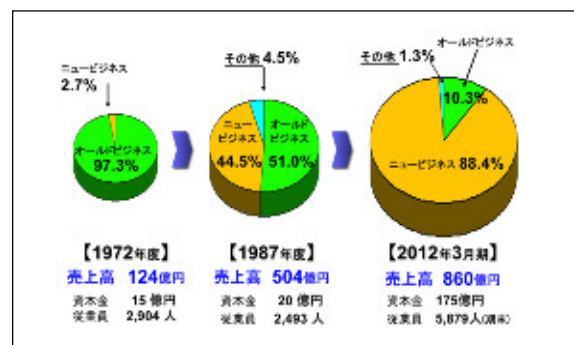
業界でどこも買い手が付きませんでした。私どもは何としてでも一貫体制を作りたい、そういう夢を実現したいということで、買いにいきました。大変リスクでございました。業界からももの笑いになりました。この厳しい繊維業界で、再建不能のカネボウをセーレンが買収するなんでもってのほかと言われましたけれども、我々は夢を実現したいということで、思い切って買収をしました。

860名の社員、山口県の防府、滋賀県の長浜、福井県の鯖江、3つの事業所を買収して、山口の防府は北陸合繊（鯖江）と長浜に集約し、この2事業所でもって再建を進めました。お陰様で奇跡的に再建できました。

今、セーレングループの利益頭でございます。この買収をしたからこそ、今のセーレンの収益を支えている。あるいは、糸を作るということから仕事ができるという中で、開発や色んな展開が、非常に奥深く幅広くできるようになりました。我々の21世紀は、カネボウの原糸メーカーとしての機能を大いに活用し、発展の可能性が出て来たということでございます。

1-7 企業革命の歩み

(これまでどう変えてきたか)



私が32歳の1972年に、こういうニュービジネスをやろうと言うと、かなり上司から叱りを受け、左遷もされましたが、勝手にやれと言われて1987年から始めて、何とかニュービジネスが88.4%、従来の仕事が10.3%。とりあえず変える、変わることに成功致しました。

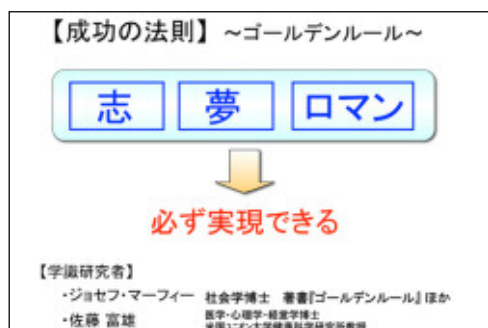
2. 経営ビジョン・経営理念の明確化【夢と変革】

2-1 生き残りをかけた企業体質改革

どのように変えたのか。我々とはとにかく、夢を共有しよう。この当時、約2,000人の社員がいましたけれども、その社員のどれだけの人間が夢を共有できるかということで、担当者一人一人まで夢を共有をしないと、できるだけ分かりやすく漫画で示して、皆に共有をしてもらおうと努力を致しました。



とにかく「変えよう、変わろう」。どう変えたいのかということで、社員の総意は「のびのび いきいき ぴちぴち」と働ける企業にしたい、そういう皆の夢でございましたので、それではこれを夢として、我々は色んなことを夢の中で共有して、セーレンを変えていこうということでございます。



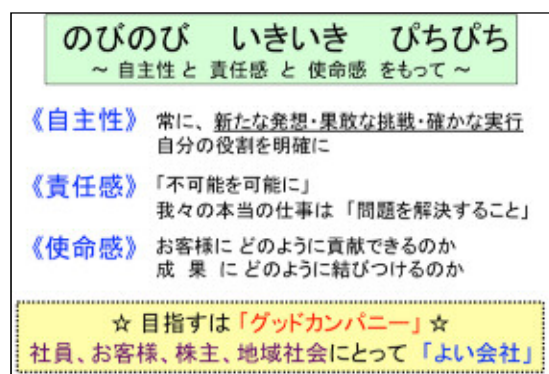
「志、夢、ロマン」は必ず実現できるということで、皆で信じてこれに向かって挑戦をしていこうということでございます。

2-2 夢と変革

夢とは何か。我々にとって「夢」とは、具体的な何かを、行動によって実現しようとする願望であります。

従って、夢は見るものではありません。実現するものです。我々にとって、夢とは行動によって実現可能な、具体的な何かである。現状を変革する際の道標である。この道標に向かって、夢をできるだけ具体化して、共有し、その実現に向かってチャレンジすることによって、セーレンを変えていこう。我々の合い言葉は「夢」ということでございます。

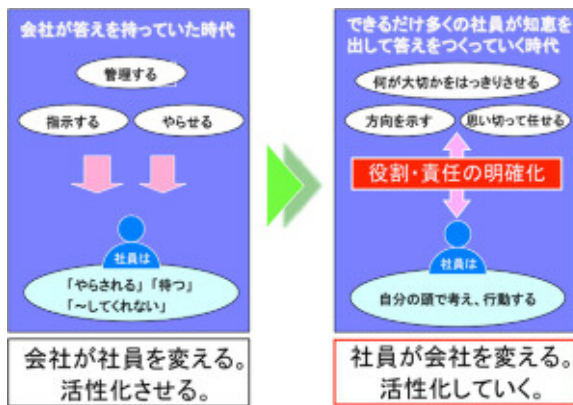
2-3 当社の経営理念



この我々の夢である「のびのび いきいき ぴちぴち」を実現できる企業にしようと、この経営理念の中に、自主性を持つてのびのびと仕事をしよう、責任感を持つていきいきと仕事をしよう、それから、使命感を持つてぴちぴちと仕事をしよう。「のびのび いきいき ぴちぴち」の裏には、自主性と責任感と使命感。これは社員、あるいはお客様、株主、地域社会のために、しっかり成果を挙げよということでございます。

2-4 会社が答えを持っていた時代と そうでない時代

とにかくこれまでは、会社は管理をする、指示をする、やらせる。社員はやらされる、指示を待つ、会社は何々をしてくれない。ということで、会社が社員を変える、活性化するという管理をしていました。これから我々は「のびのび いきいき ぴちぴち」と仕事をするためには、社員の役割・責任をしっかりと明確化しよう。そして会社は、何が大切かをはっきりする、方向性を示す、思い切って任せる。社員は自分の役割・責任を明確に意識して、自分の頭で行動をする。社員が会社を変えよう、社員が自分の会社を活性化していこう。社員に任せることは、大変勇気がいります。しかし、社員が主役、自分で自主的に責任感、使命感を持って「のびのび いきいき ぴちぴち」と働ける会社を作ろうということでございます。



『会社を変える』(日本版)『脱世の法則』 著者 高田誠(ダイヤモンド社)より

2-5 7つの行動指針

- ① 新たな発想、果敢な挑戦
- ② 不可能を 可能に
- ③ 5ゲン主義 (現場・現物・現実・原理・原則)
- ④ 3S (シンプル スピード 執念)
- ⑤ 私が主役 !!
仕事はYES指向で 結果は私の責任
- ⑥ やらないのか、できないのか
- ⑦ Do or Die

その間、このような行動指針も設けました。

「新たな発想、果敢な挑戦」。

「不可能を可能に」、今までできなかったことを少しでもできるようにしよう。少しでもできるようにした部分が付加価値であり、仕事である。

「現場・現物・現実」、ここに中心を置こう。

それから、仕事というのはだいたい屁理屈で難しく考えるものですが、ずっと詰めていきますと、右か左か、やるのかやらないのか、そこまでシンプルにしていこう。そして、決めたらスピード、執念、「3S」でございませう。

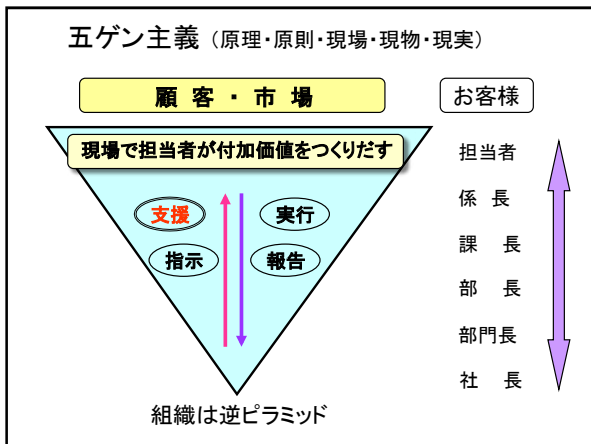
できない仕事を少しでもできるようにしようということになりますと、必ずできない、いかにできないかという、NO指向から入ります。これを逆転の発想で、やるためにどうしたらいいか、というYES指向から始めます。

それから、できません、できませんと言いますが、できないのではなくて、やらないだけではないか。まず、やってみよう。

「Do or Die」直訳しますと、やるのか死ぬかということですが、一生懸命という意味です。日本語の一生懸命というのは、一生命を懸けるということですから、まさに、Do or Die、こういう思いで仕事をしていこうということでありませう。

2-6 五ゲン主義

我々の五ゲン主義の中で特に、現場、現物、現実、これが、原理、原則通り仕事ができているかどうかということを、皆で確認しながら仕事をしていこうとしています。すべて、仕事は現場で決まります。



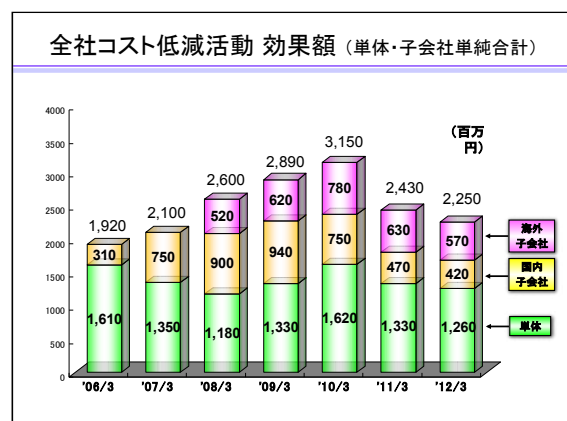
今まで、現場でミスを致しますと、ミスをした人が叱られました。担当者が叱られました。しかし、よく考えてみますと、担当者が仕事をする上でマニュアルがありましたか。マニュアルがなくて失敗をする、ミスをする、これは管理者の責任です。マニュアルがあつてミスをした。これはしっかりマニュアルを教育しているかどうか、これも管理者の仕事ですね。マニュアルがあつて、教育もして、失敗する。これはマニュアルが悪い、これも管理者の責任です。

現場の問題やミスは、99%上司・管理者の責任なんです。これを、今までは失敗した担当者を叱っていた。これでは解決しません。私はとにかく、現場の問題は全部管理者の問題ということで、管理者は今まではピラミッドの頂点で、偉くなればなるほど仕事をしなくて、威張っている存在でしたけれども、現場、現物、現実が、原理原則通り仕事をできるかどうかをしっかりと具現化するために、現場で起きた問題はすべて管理者・経営者の責任ということで位置づけを致しました。

2-7 成果

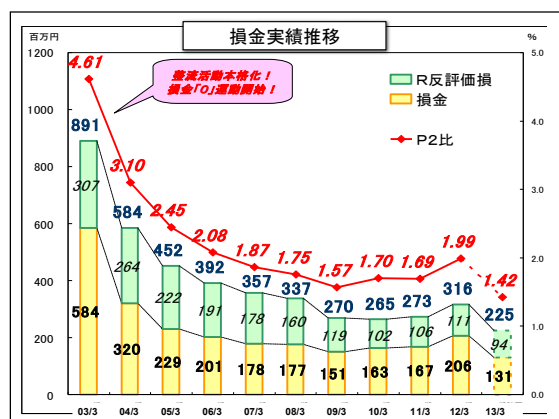
こうすることにより、管理者・経営者の現場を見る目が変わりました。現場で問題が起きればすべて自分の責任ということになりますから、ここ(管理者・経営者)が大変忙しく仕事をするようになりました。ここから会社が変わりました。管理者、経営者が一生懸命、汗を流して仕事をするようになってから会社が変わりました。

もう一つ変わったというついでに、問題が起きたらではなしに、会社の問題点を全部顕在化しようと思いました。今までは問題を提案すると、提案した人が「何やっているんだ」と上司から怒られたわけですが、提案したら1件につき無条件で300円くらいに相当するような成果制度を設け、とにかくどんな問題でもいいから提案してくださいと、「見つけましたね運動」という提案制度を設けました。すごく多くの提案が出てまいりました。本当に会社の中にこれだけ問題点があるのかと、びっくりするくらい色んな問題が出てきました。その問題点を、また我々で責任を持って一つずつ詰めていく。ものすごく忙しくなりました。



忙しくなった結果、2006年から19億2,000万円の利益が出ました。それから21億、26億、28億、31億。問題点を解決することによって、これだけの利益が出てきたわけであります。本当に社長として恥ずかしいくらい問題点がたくさんありまして、しかし、その問題点を解決することによって、これだけ利益が出てきました。

現場の不良率も4.6%（2003年）が、問題を解決することによって、ずっと減っていきました。今までは大変だ、頑張れーと言うと、頑張りますけれども、また元に戻る。問題を解決していくことによって、これが戻らない。今、少し踊り場になっておりますけれども、急激に問題点が減ってきています。



2-7 結論 人を変えるのではなく、企業の仕組みをどう変える

結論でございますが、この社員の意識を変えていこう、人を変えようということで大変苦労を致しましたが、人を変えることはできません。本にも「人と過去は変えることはできない。未来と自分は変えることができる」ということが書かれています。

人は育った環境も教育も全部違いますから価値観が違います。そこでのコミュニケーションは非常に難しいのです。これも先般、20名くらいの研修会をやりました。どれだけみんなの意識が違つかと試験をやりました。氷が解けたらどうなりますか。一人は、水になります、これは正解ですね。もう一人の人は、氷が解けたら春が来る、これも正解ですね。もう一人の人は、北極グマが困ります、これも正解です。もう一人の人は、水割りが薄くなります。全部正解なんです。しかし、氷が解けたら水になる、これしか答えがないとなるとややこしいです。他の4人とコミュニケーションはできない。これ

企業の意識改革とは...

人(社員＝個人)を変えるのではなく
企業のしくみ(組織)としてどう変えるか

【基本原理】

五ゲン主義

現場・現実・現物・原理・原則
問題点の顕在化→意識の共有

改革のための
仕掛け

- よくみつけましたね運動
- 改革小集団活動
- 整流活動(生産・営業・本社)
- トップと現場のコミュニケーション

くらいお互い価値観が違います。

私は人を変えるということではなくて、仕組みや仕掛けを変えました。これをしっかりやれば自然と会社が変わるという、色んな仕組み、仕掛けをやりました。

まずは、五ゲン主義を中心として、「よくみつけましたね運動」。あるいは「改革小集団活動」。「整流活動」は非常に成果がありました。我々は生産現場、勿論、営業も管理部も持っていますけれども、仕事の計画、生産管理は、コンピュータのシステムで理想的な計画を立てています。これは自動車メーカーですと、機械を並べて一番遅い機械に合わせろと言うのですが、我々は品種によって工程が変わりますので、機械を並べるわけにいきません。その代わり、システムで並べます。理想的な工程、計画を組みました。この理想的な工程・計画通りにやりましょうと。理想的な生産計画ですから、絶対その通りいきません。しかし、絶対やってみてください。絶対できません。このいちごっこ。このギャップが問題点で、どう詰めていくか、どう解決していくか。いわゆる、いかに問題点を顕在化させるか、顕在化した問題点は必ず解決していかなければならない。そういう整流活動であります。色んな仕組みや仕掛けをやり、会社を変えていこうとやっています。

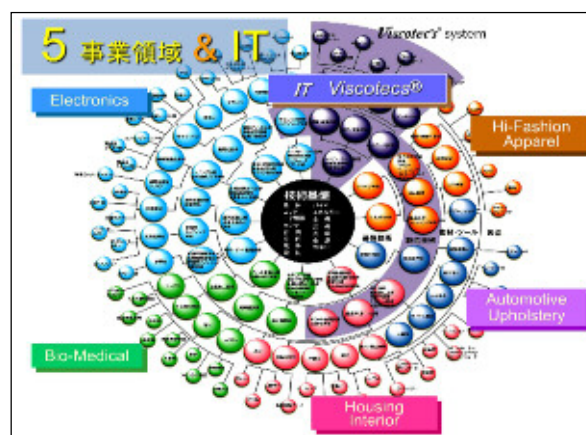
3. コア・コンピタンス 【成長の遺伝子】 の展開

3-1 5事業領域とIT

会社の仕事、企業の行動をどう変えていくか。

我々は繊維産業で100年間生きてまいりました。100年間の蓄積とシーズを生かして、成長の遺伝子、コア・コンピタンスを異業種にどう展開していくか、これしか生き残る道はないという中で、エレクトロニクス、バイオメディカル、ハウジング・インテリア、自動車、ハイファッション、ITの分野で、我々の持っているシーズをどう広げていくのか。ただ、多角化といっても、繊維の技術からは絶対出ません。落下傘で我々の持っていない技術の展開は、競争ができませんので、今持っている繊維の技術の延長で、この多角化を図っていきます。

こんなことも繊維でできるんですか、あるんですね。本当に、我々がビックリするくらい、繊維の技術が色んな面で商品化されています。あるいは異業種ということで、エレクトロニクス業界、インテリア・ハウジング、自動車も、非常にコミュニケーションは悪いです。例えば、私どもの事業のは自動車の内装です。自動車メーカーは、ちょうど私どもが始めた1975年前後は内装材のシートは全部塩化ビニルでした。自動車メーカーは、この塩ビからもう少しインテリア、付加価値の高いものにしたいという動きになりました。「繊維はどうですか」「繊維はダメです、繊維は10年持ちません、破れます、色が変わります」。だいたい自動車メーカーは太平洋側にあり、太平洋側は天然繊維の産地。こっちの日本海側は合成繊維の産地。自動車メーカーに皆さんが今まで提案したのは、全部、天然繊維ですから、これが繊維だと思っているわけです。我々は「合成繊維で10年間破れません、色は変わりません」「そんなことを繊維でできたらノーベル賞ものですよ」と言われるく

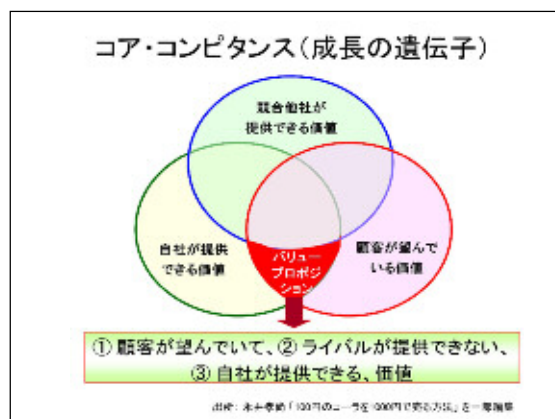


らい、異業種間のコミュニケーションはそれまでありませんでした。そういう中から我々は認められ、自動車内装材に繊維がパッと広がりました。異業種との知識というかコミュニケーションによって、「本当に繊維でそんなことができるんですか」ということが具現化してまいりました。

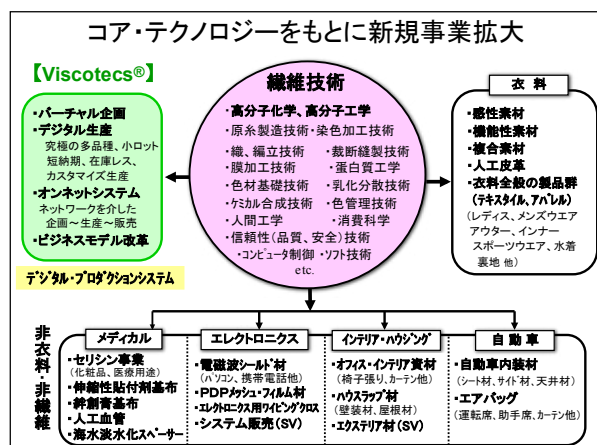
3-2 コア・コンピタンス

(成長の遺伝子)

我々が提供できる価値、いわゆるコア・コンピタンス。それからお客さんが望んでいる価値、そして、同業他社、競合会社が持っている価値。我々が持っていて、競合会社が持っていないくて、お客さんが欲しい価値、ここですね。お客様が望んでいて、ライバル会社が提供できない、自社が提供できる価値は、意外とたくさんございます。うちは何もありません…という会社も、



会社として存続している以上、何かあるんです。これはバリュー・プロモーションと言っていますけれども、営業力もその一つです。もの凄い営業力がある会社も、それでいいと思います。自分たちの差別化、自分たちだけがよその会社に持っていないもの、たくさんあると思いますので、こういうものを見直しながらかやっています。



まず自動車。やっているうちに、エアバックが今、大変伸びてまいりました。内装材を含めて、年間で1,000万台くらいエアバックを作っています。

エレクトロニクスも、繊維と金属の複合など、色んなシーズを結び付けることによって、今の最先端技術にどんどん繋がります。

繊維も普通の繊維ではなく、極端に薬品に強い繊維、あるいは高温に強い繊維、その辺のニーズがありますと、新しい繊維の開発を進めていきます。あるいは、髪の毛の10分の1の細さの糸を分割して、いわゆる精密機器や、半導体の集積回路にも用いるワイピングクロス、こういう商品開発は非常に評価を頂いています。

インテリア・ハウジングも、繊維技術をどんどん応用する部分があり、我々の技術を持ち込むことによって、差別化が進んでまいります。

後で紹介しますが、染色技術で、金属や陶器、樹脂、ガラスを自由自在に染めることができるようになりました。家の外壁材、あるいはプロ

ックも、自由自在に色をつけることができるようになりました。

メディカル、繭です。私どもはもともと繭から始まった会社です。今もその仕事は一部残ってしまっていて、繭の仕事をしている人の手がどんどんきれいになっていくんです。現場からどうしてかという話が出て、我々は初め笑い飛ばしていたんですけども、いよいよ真剣に調べてみると、実はこの繭というのは昔から中国で薬用や健康パワーや色んな面で非常に評価を得ていました。

繭を構成している骨の部分はフィブロインというタンパク質で、糸になります。そして、それを覆っているタンパク質・セリシンをきれいに取れば取るほど、絹の光沢が出ます。私どもは今まで、このセリシンを全部、不純物として捨てていました。ところが調べていくうちに、このセリシンが実は神様の贈り物であるということが分かりました。

今、色んなことで研究されています。皆さん方はアディポネクチンというタンパク質を持っておられます。これが生活習慣病を予防する重要な因子です。これが減ると病気になります。病気になったから減るのか、減ったから病気になるのかはちょっと分かりませんが、東京大学の門脇教授が、セリシンがこのアディポネクチンを増やす(減らさない)機能を見つけ出しました。あるいは抗酸化機能があり、細胞を老化させないことで、癌の抑制剤になります。これ



を色々な形で医薬へ展開していこうと進めているところでございます。

化粧品も大変好評で、大阪の高島屋1階の化粧品売り場に常設することになりました。

人工血管。人の細胞に馴染みやすい繊維を作り、人工血管を作りました。随分時間がかかりましたが、2006年～2007年、厚生労働省の認可を得まして、今、日本の人工血管の30%くらいのシェアを持っています。ここ3～4年で60%くらいのシェアにする予定です。透析用と動脈の血管を販売しております。



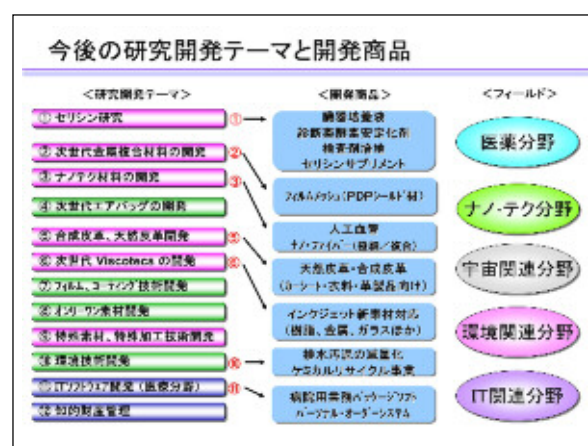
そして、匂い。消臭、瞬間消臭する、皆さんの着ているインナーの加齢臭や色々な匂いを瞬間的に取って匂わなくする下着です。靴下、これもどこで靴を脱いでも絶対匂わない。しかも洗濯200回に耐えられる。そういう新しい商品が大変評価を頂いております。

貼付剤、絆創膏。今、一番伸びていますのは、

スパーサーフィルターです。海水を淡水化する、あるいは汚水を真水に変える。これが今、大変よく出ています。

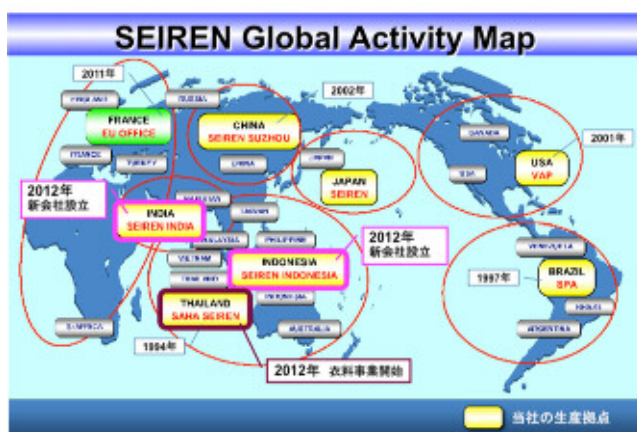
このように、繊維の技術が色々な面で広がってまいりました。私どもは、研究で色々なことをやりながら、量産化につなげております。

今後は、繊維の技術から、医薬、ナノ・テク、宇宙関連、環境関連、ITのフィールドで仕事ができるように計画しながら、いかに繊維の技術がこういうフィールドと結びつくかということで、研究開発を進めております。



4. グローバル化

そして、欠かすことのできないのがグローバル化でございます。



今、我々経済界の環境、特に製造業の環境は、日本で物を作る環境でなくなっていまいりました。

アジアは、これから一人当たりのGDPが5,000ドル、50万円の時代です。アジアで20億の人口になるだろうと言われています。新しい20億の市場が今、アジアで広がりつつあります。

我々も今、全国、ブラジル、アメリカ、中国、タイ、インド、インドネシア、そしてフランス、メキシコ、8拠点でグローバル化を進めております。特にアジアにつきましては、我々日本にとってもう海外ではないと思っています。我々はお出張するにしましても、アジアへの出張は何の手続きもいりません。国内手続きと同じ手続きでやります。中国は蘇州に工場があります。蘇州へ行くのに小松から上海に行き、上海から

蘇州まで飛行機あるいは新幹線で2時間足らず。我々、福井から東京へ行くのに新幹線で3時間30分かかります。もう蘇州が東京よりも近い。あるいはタイ、飛行機で5時間半から6時間。往復5万円。JALで行くと7万円くらい。も

うアジアは海外ではないということで、我々は国内と同じ対応をしながら、いかにアジアの市場で仕事をしていくかということを、具体的に進めているところでございます。

5. 21世紀型企业への挑戦

5-1 お客様に何を売るのか

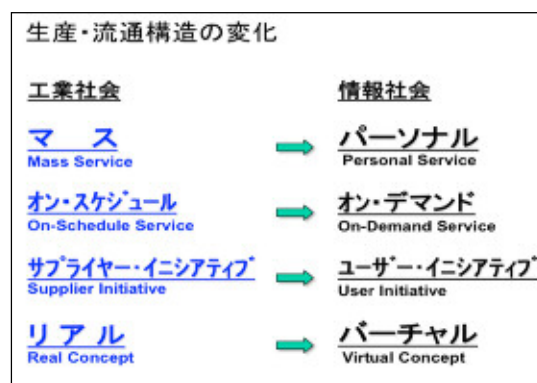
だんだん大きく、我々の環境は変わってまいりました。今まで私どもも、お客様に繊維、あるいは衣料を売っていましたが、お客様のニーズはどんどん変わってきました。

皆さんもご存知と思いますが、アメリカの鉄道産業。かつてはあの広いアメリカで、鉄道産業が非常に活躍を致しましたけれども、鉄道産業と思い込んで事業をしていたので、一気に没落をしてしまいました。これが輸送産業という発想でやれば、自動車などを取り入れることができたと思いますが、あくまでも鉄道にこだわった結果、ほとんど没落をしてしまいました。ハリウッドの映画もそうです。映画産業であるということにこだわったので、今のインターネット社会の中で、アナログからデジタルについていけなくて、ハリウッドも斜陽化していったということでございます。

私どもも繊維産業ということで衣料を作っていました。しかし、これで斜陽化しましたので、セーレンは、夢、幸せ、満足を提供する。何を提供できるのかということで、お客様が求めているものをいかに我々が作っていくかを考えて仕事をしていきたいと思っています。

今までは工業化社会でした。良い物を大量に安く作ろうという工業的発想で物を作っていました。マス生産です。それから計画生産、そして、供給者がイニシアティブを持っていました。

リアル、現物社会です。これがこれから21世紀は情報化社会、大きく価値観が変わります。いわゆる大量生産からパーソナル化といいますか、カスタマイズ、あなただけ、欲しい物だけを作る。オン・スケジュールからオン・デマンド(受注生産)に変わる。今までサプライヤーがイニシアティブを持っていましたが、ユーザーがイニシアティブを持つ。それからバーチャルの世界。バーチャルで在庫はいくらでも持てます。無数に無制限にバーチャルで在庫が持てます。リアルでなしに、在庫レス。これからはこういう環境になっていくと思います。



私どもはこういう発想で物を作っていこうということであります。今までは大量生産で良い物を安くということから、IT技術を使って、小ロット、短納期、在庫レス、省資源、省エネルギー、オンネット、カスタマイズ、こういうことを具現化して、今まで中国や東南アジアに流れた工業的発想、良い物を大量に安くという発想を、もう一度日本で、先進国型ものづくり、

あるいは日本型ものづくりを、何とか日本に取り戻したいという思いでございます。

5-2 Viscotecs

特にIT。我々は「Viscotecs」と表現します。これは、Visual Communication Technology System ということで、ビジュアルにコミュニケーションしながら、バーチャル在庫から欲しいものだけを買うというシステムを構築していきうということです。「欲しいものを、欲しいときに、欲しいだけ」提供できるシステム、Viscotecsシステムを開発致しました。

Viscotecs® と従来生産方式との比較		
表現力	これまでの生産方式	Viscotecs®
ロットサイズ	10~20色 1レシート1×2m	1677万色 50m×40m
時間の概念	2000m/ロット 6ヵ月~1年	1m~1着分/ロット 5時間~2週間
資源	膨大な用水 膨大なエネルギー 在庫ロス 人	1/20 1/20 バーチャル在庫(データ在庫) 自動化
環境	公害	無公害
職場	水と蒸気・臭気・長靴	ホテルファクトリー

今までは繊維ですが、生地の上に表現できる色は10~20色の組み合わせしかありませんでした。これがアナログの世界です。これをデジタル化、ITを使うことによって、1,677万色の世界に変えることができました。もう布地の上に表現できないものはございません。どんな表現もできるようになりました。そして、今までは2,000mが1ロット、経済ロットでありました。これを1m、1着分から作れる、むしろ今よりも安く作れる。それから、6ヵ月~1年かけたものが、時間単位、1週間単位でものが作れるようになりました。水が20分の1、エネルギーが20分の1。バーチャル在庫、自動化。そして、ホテルのような環境の中で仕事ができるようになりました。こういうITを使ったViscotecsシステムが完成致しました。何百台という機械が無人で動いています。こういうことの中で、

お客様が欲しかったというものを提供できるようにしていきたいと思っています。

先般、高島屋の創業180周年記念企画で、トライアルでこういうことをやってみました。大変好評でございました。デニムバージョン350億通りの組み合わせの中から、あなただけのものを選べるようなシステムです。

今後、等身大のCADから自由自在に自分だけのものを買えるようなシステムを構築していきたいと思っています。

パーソナルオーダービジネス (等身大CAD)

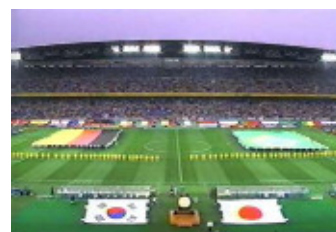


恵比寿の三越の近くにショップを設けました。5店舗目です。近い将来、自分だけのものを買えるようなショップに育てていきたいと思っています。

繊維だけではなく、金属、陶器、樹脂、色んなものに自由自在に色を付けることができるようになりました。家も一軒一軒、自分の好きなデザインが具現化できるようになりました。ブロック材、舗道含め、色んな展開ができます。鉄板も自由自在に色が付けられるようになりましたので、これからの市場開発ということで進めていきたいと思っています。

5-3 Viscotecsによる商品例

2002年ワールドカップで、32カ国全部の国旗を作りました。そして、ドイツとブラジルの決勝戦。準決勝が終わってから4日間で30m×20mの国旗を作って、大変喜ばれました。今の日本サッカーチームのユニフォームも私どもの製品です。



1,677万色使えるので、どんな世界の名画も自由自在に表現できます。私どもの研究開発セン

ターの画廊にあります。イタリアにある名画「最後の晩餐」。NHKが、500年前に描いたときの色を再現し、それを我々のViscotecsの1,677万色で再現を致しました。私どもへお見えになりますと、今の「最後の晩餐」と、500年前に描いたときの色、これを比べて見ることができます。入場料は無料でございます。



自動車が一番進んでいます。オンネット。自動車メーカーと私どもをオンネットでもって試作します。バスは1台1台お客さんが違いますので、外装に合わせた内装材を作ってほしいということであれば、こういうものも自由自在に作れます。電車も。



外の看板が変わってまいりました。私どもの布地で軽くてきれいなものができるようになり、東京銀座の三越、松坂屋銀座店、ソニービル、この辺は年間を通して、内容は変わりますが、全部私どものViscoで対応しております。



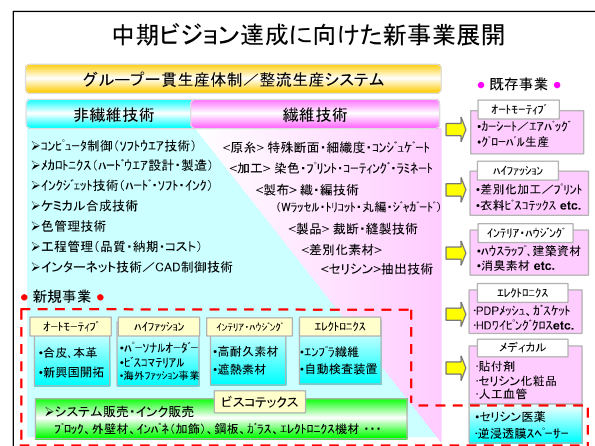
東京ドームの外野の看板もボードも全部Viscoで作っています。北陸コカ・コーラボトリングさんからもご要望がございまして、下保昭さんの絵を10m×42m、420㎡の非常に大きなものにして、納入致しました。

こういう大きいものを1,677万色を使って自由自在に表現できるということでございます。

5-4 これからどう変えるか

我々のコア・コンピタンスが、繊維技術、あるいは非繊維技術でどういうことができるのかということを整理し、展開していきたいと思っています。先程申し上げましたように、医薬、ナノ・テク、宇宙関連、環境関連、IT関連、こういうフィールドでこれから仕事をしていきたいと思っています。

我々もかなり利益が出る体質になりましたが、リーマンショック、3.11、それから、タイの洪水、この3つが特に自動車産業に大きな影響を与え、何とか赤字にならずに済みましたが、大変、ショックを受け、この3月は売上高930億、利益は55.5億です。5年後の2017年には1,236億の売り上げで、130億円の利益を目指します。これも1つの志、夢ということで、社員と共有しながら進めていこうということでございます。



<付録> 企業を取り巻く環境・価値観の変化

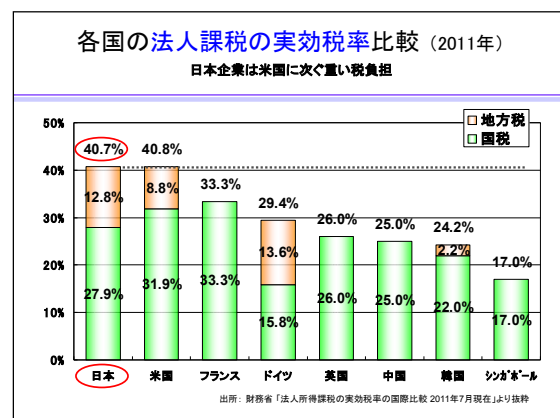
最後に、私が今まで色んな面で勉強してまいりました資料をお届けしたいと思います。企業を取り巻く環境が変わってくる中で、どう変わるか、変わることを想定しながら、どういう戦略を組むのか。バックカスティング型のビジョンというものの考え方をしていきたいと思っています。

主要国のFTA(自由貿易協定)の現状 日本、FTAの推進に出遅れ			
	FTAの数	FTA比率(%)	主要相手国
日本	13	18.7%	ASEAN、インド、メキシコ、チリ、スイス
インド	16	21.6%	ASEAN、日本、韓国、マレーシア
韓国	10	35.2%	米国、EU、ASEAN、インド、チリ
豪州	6	24.9%	米国、ASEAN、チリ
EU	28	31.5% (対域外) 77.6% (含む・EU域内)	スイス、ルウェー、アルジェリア、南アフリカ、チリ、メキシコ、韓国
米国	14	38.3%	NAFTA、中米、豪州、韓国
中国	9	19.4%	香港、ASEAN、チリ、ヘルレー

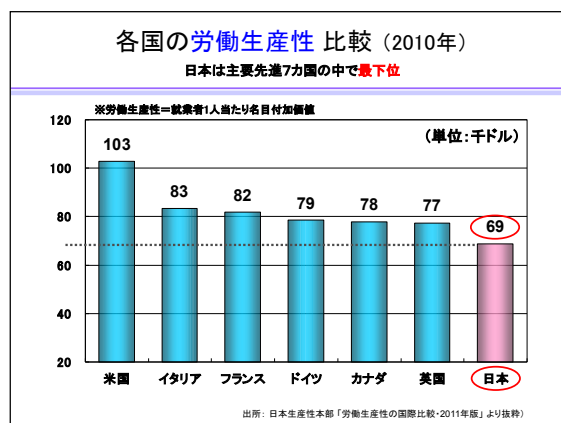
※ FTA比率: FTA相手国との貿易額が貿易総額に占める割合(署名済み・未発効含む)

出所: 外務省経済局「日本の経済連携協定(EPA)の現状と主要国・地域の取組状況(2012年3月)」より抜粋
財務省貿易統計(2010年)、IMF「Direction of Trade Statistics November 2011」

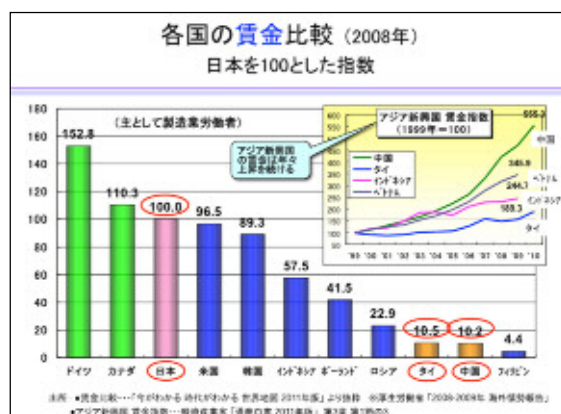
今、我々を取り巻く環境はどうなっているのか。世界経済の危機、日本経済の抱える問題点、今の為替(円高状況)、それからFTAの状況、日本は今18.7%、インドや韓国、オーストラリア、EUがどんどん進めていますので、こういう面でも日本でものづくりが非常に難しい時代になってまいりました。法人課税も日本は他国と比べて非常に高くなっています。



労働生産性。日本は高いと思いきや、主要国の中では一番低いです。



賃金比較は2008年までしかありませんが、日本は3番目です。



LNG価格の推移。日本は特に高いものを買われています。

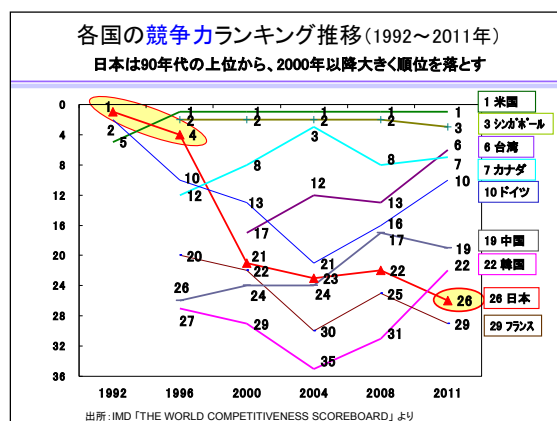
産業用電気料金の国際比較。3. 1 1の前までですが、日本は15円80銭/kwh、韓国の3倍、アメリカの2.7倍、フランス、ドイツより高い。イタリアが一番高いのですが。これから日本は脱原発ということで、これがどこまで高くなるのか、ますます競争力がなくなってくると思います。

主要国の電源別発電電力量の構成比。日本は原発が24%。フランスは77.1%と非常に高い。

発電コスト比較。1kw時を発電するのに、太陽光48円。原子力が5~6円ですから、これが止まれば絶対にコストは高くなりますよね。2010年に閣議決定して、2030年に向かって原子

力依存度を53%にしようと日本は進んできたわけですが、これが脱原発で0になりますと、この53%をどうするのか、この辺が全然結論が出ていません。日本のこれからの供給も非常に問題になってきます。

日本の競争力がどんどん落ちていきます。



輸出依存度も、日本は17.4%しかない。

海外生産比率がどんどん増えてまいります。主な企業の海外生産比率もどんどん増えていきます。あと3年ほどしますと、空洞化で日本から働く場所が極端に減っていくのではないかと考えています。

長期債務、純債務残高(対GDP比)比較。国債依存度は42兆円の税収に対して50%近く。

それから問題は、日本経済研究センターの中期予測の中で書いているものですが、2017年度から日本の経常収支が赤字になると予想しています。赤字になると大変ですね。円高から急激な円安になりかねませんので、こういう可能性もあると思っています。

生活保護を受けている人が200万人を超えました。

貧困率。全世帯の可処分所得の一人当たり平均の半分に満たない人々の割合を貧困率としていますが、日本やアメリカは非常に高いです。

家計の貯蓄率も、日本は最近ちょっと上がってきていましたが、非常に低いです。

貯蓄ゼロの世帯比率がどんどん増えていきます。年収200万円未満の労働者も増えていきます。平均

年間給与(名目賃金)の推移は、ほぼ20年前と変わっておりません。可処分所得の推移もどんどん下がっております。

就業者数も、どーんと減っています。これからどんどん減っていくのではないのでしょうか。失業率、今のところは低いですね。

生産年齢人口。15～64歳までの生産年齢人口が減れば減るほど国が衰退していくというデータが出ていますので、日本は良い方向には行っていない。

地球環境。今、人間が地球に1.5個分の負荷を与えているということです。このままいきますと、今、CO₂を72億t排出していて、吸収は22億tしかできない。どんどん累積していき、ということの中で、絶滅危惧種がどんどん増えています。そのうち人間も絶滅危惧種になるのではないかとされています。

本日は、セーレンが倒産の危機を乗り越え21世紀のグッドカンパニーをめざしてどのように変わってきたかをお話ししました。最初に「夢」を持ち「夢」を実現していくことが大切であり、経営者はどれだけ多くの社員と「夢」を共有できるかがポイントとお話ししました。本日お集まりの経営者の皆様方も、それぞれの会社様で「夢」を社員と共有し、ますますご発展されますことをご祈念申し上げます。

ご清聴ありがとうございました。



「100 年企業 21 世紀のグッドカンパニーを目指して」

川田 達男氏

(セーレン株式会社 代表取締役会長兼社長)

菱沼 捷二氏

(一般社団法人石川県経営者協会 会長
津田駒工業株式会社 代表取締役社長)

朝日 重剛氏

(朝日印刷株式会社 代表取締役会長)

稲垣 晴彦氏

(一般社団法人富山県経営者協会 会長
北陸カ・コラボトリング株式会社 代表取締役社長)

司会 畠山 直子氏

(ニューホライズンキャピタル株式会社 パートナー)



畠山 昨年のこの講演会で野中郁次郎先生のお話^{*}を聞かれた続編として、まず100年企業がどういうふうになっているかというフレームワークをご説明し、それに則って質問させて頂きたいと思います。

100年企業のフレームワーク

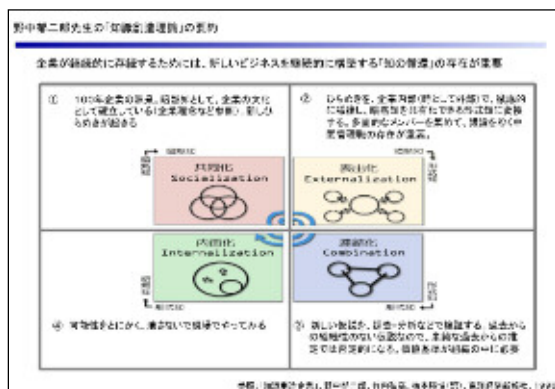
知識というものは、体で覚えた言葉にならない知識と、しゃべらないと分からない知識、いわゆる暗黙知と形式知があって、知識が循環するときには暗黙知から暗黙知にいく、つまり「共同化」。先程の川田さんの話では「のびのび いきいき ぴちぴち」に相当する、体に染みつい

ているような**企業理念**がまずきちんとあることが、1つ目のチェックポイントになります。

2つ目が、暗黙知を形式知にする、言葉にしていく、みんなで共有化していく、これが「表出化」という部分になります。これは、言葉をいろんな形で濃くして、社内で共有化するという意味では、先程、中間管理職のやる気だとかいろんなものを全部仕切らなければならない、厳しい試練に立ち向かえるだけの人間をどれだけ**育成**しているかが重要になってきます。

3つ目が、形式知と形式知、つまり、言葉・文字・データを、言葉・文字・データを用い、みんなで分析してガチガチと**検証**していく。これがアメリカのハーバードビジネススクールや、いわゆる数字で検証する部分ですが、100年企業がイノベーションを起こすには、まさにここが一番難しいところだとされています。つまり、過去の経験からのみ推測するロジックでやったときにはイノベーションは潰されやすいと言えます。どう検証するかは、ぜひ皆様にお聞きたいと思います。

最後にそれをやったら徹底的に、先程の五グ



^{*} 富山経協講演録「不易流行」①(2011年)に収録

ン主義の、現場、現実、現物でやるのが、いわゆる形式知を体験するという意味での「内面化」。

この4つがどのくらいきちんと回っているか。1回目の成功体験が、セーレンさんであれば120年前、津田駒さんですと100年前、朝日印刷さんは140年前、コカ・コーラさんになりますと50年前に設立されたときに起きた。言い換えると、初めての循環がどれだけ大きな流れをもって今の100年目になっているかということになります。

私は再生の会社を支援することが多く、ひどい会社がどんなにひどいかという事例も沢山蓄積してきました。企業理念もいつの間にか消えていまして、表出化のところ、中間管理職は上ばかり見えていますから、きちんとした発信をしません。連結化に関しては、自分に都合のいいデータで検証し、現場・現実とかけ離れた経営をしている。これがよくあるパターンとなっています。

「知の循環」がある企業の要素として、野中先生と調査したときに一緒にご指導を頂いた

「知の循環」がある企業の要素
「継続的成長を達成する企業のインテリジェント・キャピタル＝知の資本」からの抜粋 トーマスの社内報 Business Transportation 1998年

「知」の資産の高い企業は、以下の要素を共有する傾向がある。

1. 一連のイノベーションはそれぞれが画期的であると同時に、前世代までのイノベーションの経験の良い面も悪い面も十分に活かした上での革新を継続している。
2. イノベーションは人中心に起きているようである。言い換えればキーマンが育ちその継続性を維持している。こうした人間的な連鎖が技術革新の連鎖の背後にあると考えられる。
3. 共有すべき知識やアイデアは文書化するという作業も一方で積極的に行われている。
4. 客観的データまたは第三者の意見を重要な決定要因にしている。
5. 一連のイノベーション(現場)が事業戦略の変遷(トップの戦略)と両輪のように連動して成功体験を達成している。
6. 現場のニーズ(マーケット)からシーズ(技術力・開発力)への連鎖を適切に把握する企業メカニズムを持っている。
7. トップは戦略を明確に社内・社外に示し、それに対し通常の経営判断と異なる決定を下す強いコミットメントが存在する。
8. 企業の長期的戦略に必要な体験(暗黙知)を共有し、企業文化を構築している。

注: 当時、青島第一造船の新聞記事からの引用した内容

5

「イノベーションの理由」からの抜粋 からの抜粋
武石彰、青島失一、経研大 2012年3月30日 有楽園

- ・ 内容: 大河内賞受賞した23件の事例からの分析
- ・ イノベーションは時間がかかる。スタートから事業化まで、平均して約9年。
- ・ 社内の支持を受けているケースは少ない。多くは資源動員の壁に遭遇している。
- ・ 特に、経済合理性の証明の壁は高い。
- ・ しかし、これら事例は事業化にたどり着いている。いずれかの支持者が、いずれかの理由で、客観的な経済合理性を欠くことを支持し、事業化への資源動員が正当化されたからである。
- ・ 支持者は、経営トップ(4件)、トップ以外の社内(5件)、組織外部(6件)
- ・ 当事者である経営者と特定の支持者だけが認める「固着の理由」があるが、多くの人が納得する客観的な理由ではない。
- ・ 多様な支持者と多様な理由が揃ったことによって、資源動員の正当化された。(以上小括 p.96~)
- ・ イノベーションの実現過程は、不確実性に満ちた企業に対する資源動員を創造的に正当化していくプロセスである。(p.145)
- ・ 今「多様な理由で、多様なイノベーションを開拓して、多様な人びとに働きかける」ことがより重要。(p.488)
- ・ イノベーションの推進者が惜しい理由で始まる。それは、普通ではない「変わったもの」だから、普通の人以上の支持は得られにくい、やはり普通ではない「変わった」人に働きかけて、固着の理由から支持を受ける以外にない。この主観と主観の出会いを実現するために、機軸の置き直しが必要となる(p.483)
- ・ しかし、世界規模で激しい競争が繰り返されている。(グローバルの競争は)公平な競争環境をもたらすと同時に、企業の差異化を抑制するように働く。(p.482)
- ・ 国際的な資本市場からもお影響を受ける企業は、創業以来歴史的に培ってきた固有の理念や価値観を、一掃にせよ放棄しなければならぬかもしれない。……とするなら、グローバルイノベーションは、そもそも、イノベーションと馴染まない側面をもつものかもしれない。(p.485)
- ・ シュンペーターは、均衡状態に達した、(究極的に)効率的な循環経済の内部からイノベーションは生じないと指摘する。均衡状態では、すべての資源が、日々の循環的経済活動に瞬時に費やされてしまう。(p.487)
- ・ 民主的な合意形成プロセスで決めるような圧力が生まれるほど、不確実性の高いイノベーションに資源は振り向けられなくなる。(p.487)

ポイント: 企業が大企業になり、国際化すると、イノベーション文化の維持はより大変になる。それ故に、企業は、イノベーションのための努力を継続しなければならない。

4

青島教授が出した8つのポイントと、今の彼が提示しているポイントです。

今、経営においてイノベーションがしにくくなっている。100年企業が200年、300年になりにくくなっている。その理由としては、企業の大規模化があり、ISOなどの標準化があり、特に上場企業は速やかに情報を開示しなければいけないなど、色々な側面で大変経営が難しくなっている。その中でイノベーションを本当に推進するためには、トップの経営者がきちんとそれを意識して知の循環を回さないと、イノベーションが本当にできない世の中になっている。

100年企業としての今まで、また今後へのお考えをお話頂ければと思っております。最初に、菱沼社長からご自身の会社での経験を踏まえてお話しして頂けないでしょうか。

津田駒工業の100年

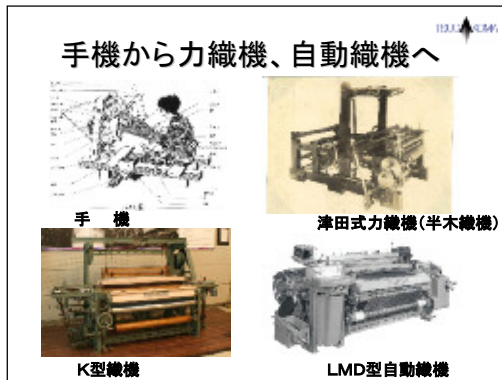
繊維機械事業 ジェットルームなど	工作機械関連事業 NC円テーブルなど
	

菱沼 私どもは今年で104年目になります。1909年に、織機の生産で創立しました。現在のメーン事業は、家業であります織機を中心にした繊維機械事業と、NC円テーブルなどの工作機械関連事業の2つでございます。

技術イノベーションの歴史

100年生きてきた企業の歴史、技術イノベーションの歴史を簡単にご紹介させて頂きたいと思っています。

家業であります織機の変遷ですが、当初はいわゆる手機(てばた)、人が動かす織機でございました。これはまだ趣味の世界やイベントな



どで使われております。その後、動力による力織機がつくられていきます。当初は大工仕事もあり、半木織機であったのが、私どものロングセラーであるK型織機、そしてLMD型自動織機と、市場のニーズに従ってこのような開発の流れができております。

先程、セーレンさんの中でもありましたように、繊維は当初大変花形の輸出品で、明治の初年は絹糸が一番の輸出品目で、2番目がお茶だったそうです。その後、絹織物がクローズアップされてまいります。特に日本の羽二重、これが世界に非常に高く評価された輸出品目として出て来ます。ところが、それを織るのにこの手機、人力で織っていましたので、これに目を付けた津田駒次郎が1900年に、人手ではない動力を使った力織機を開発いたしました。特に絹用の力織機というのは大変難しく、苦勞されたようでございます。

同時期には、皆様方よくご存知の豊田佐吉翁が太平洋側で木綿用の力織機を開発しております。私どもの製造開始は1909年でございますが、ちょうどその1年前の1908年にアメリカではT型フォードの量産が始まったところで、量産というキーワードがものづくりを産業のレベルに押し上げたということではないかと思っております。

その後、絹織物の輸出は飛躍的に伸びるわけでございますけれども、関東大震災、それに続く丹後地方の大震災、これにより日本の経済もそうですが、絹織物産地は壊滅的な打撃を受け

たそうです。その復興に対応するため、生産性の拡大に取り組み、当時では珍しい機械づくりにメートル法を使い、また、リミットゲージシステムという考えを取り入れ、部品1つひとつの公差を取り入れて、これで標準化を進め、K型織機を昭和6年（1931年）に開発しました。これは私ども津田駒のロングセラー製品で、開発されてから50数年にわたり当社のメイン製品の1つとして活躍をいたしました。今でも絹織物産地ではこれが現役で稼働しており、昨年、石川県のものづくり産業遺産に認定いただいたのがこのK型織機でございます。その後、戦後の復興及び高度成長時代に、更なる生産化、商品化のニーズにこたえ、LMD型自動織機が開発されました。



これに次ぐ技術イノベーションが、有杼織機から無杼織機へという流れで、図の左下にありますシャトル（杼）というものを使いながら手機で織っていたのですが、生産性の拡大に限度があるということで、レピアという棒状のものを使いながら、いわゆる革新織機という名前で呼ばれ、この国産化に成功いたします。これが1967年のことでございます。そして、オイルショックで日本の繊維産業が壊滅的な打撃を受けるわけですが、市場の更なる生産性の拡大というニーズにこたえるため、1975年にジェットルームの開発に成功いたしました。ウオータージェットルームの緯（よこ）糸挿入と書いてありますが、これは縦糸の間に緯糸が飛んでいく状況を示したものでございます。これにより、

シャトル織機では1分間に100回、200回のスピードだったものが、ジェットルームにすることによって1,000回、また現在は2,000回、ちょうど緯糸のスピードは新幹線の時速300kmくらいで飛んでおります。このような飛躍的な高速化の実現と、また自動化、コンピュータ化を進めることで、高品質の織物を安定的に、また少人数で生産できるようになりました。まさに、このジェットルームというのは、世界の織機業界に大きなイノベーションを起こしたのではないかと考えております。

織機のイノベーションのポイント

織機のイノベーションのポイントを書いてございます。

織機のイノベーション

1. 緯糸挿入システムの変革
2. 品質の向上、安定
3. 高速性・高生産性
4. 自動化・省力化・省エネ化

我々ものづくりのメーカーといたしましては、この技術革新、いわゆるイノベーションをいかに展開できるか、これが企業継続の前提であったと考えております。

100年企業のヒント

私どもは104年ですが、大切にしてきた項目をご紹介します。

まず、**地域に根ざした発展**を進めてきたということ。この北陸は絹織物の産地で、その中で石川県、金沢は、繊維機械などを真ん中にすえ

100年企業のヒント

1. 地域に根ざした発展
2. 家業にこだわりつつ、否定する
3. 国際化・新興国市場の成長
 - ・海外企業との競争
 - ・販売先・調達先としての海外
 - ・金融政策、為替の影響
4. 変化に対応、積極的仕掛け

て発展してきました。私どもはそこで100年以上やってきたわけですが、技術革新の歴史の中で、規格化、量産化、高速化を追求してきましたが、こういうことを進める過程において、構成する部品、例えば、焼き入れやメッキの技術、大変精度の高い部品加工技術、このようなものが分業として発展し出しました。これがいわゆる協力企業、協力企業軍団、クラスターを生み出して、私どもは共に成長してきました。そのような企業クラスターを利用しながら大きくなって行かれたところも随分ございますし、クラスターから独自の道を歩まれて、世界企業になっておられる会社もいっぱいございます。北陸のこういうクラスターは世界でも大変珍しいようでございます。欧州には少しあるようですけれども、これは日本の力の源泉であろうと、中国では今、山東省にこのような企業クラスターをつくろうという動きがあるように聞いています。

第2に、**家業にこだわりつつ、否定する**。先程のお話の中で盛んに、常識を否定しなくてはいけないということでございますが、まさに、この津田駒、我々の技術革新の歴史を見ますと、いわゆる常識を疑う、本当にいいのかという姿勢、これが現状を突破する力、イノベーションのきっかけであったように思います。

例えば、先程申し上げましたように、大正末期から昭和初期にかけ、当時は尺貫法が普通でしたが、それをメートル法に変えた。そしてまた、リミットゲージシステム、いわゆる規格、公差という考え方を入れた。どうしてそういうことをしたかと考えてみますと、当時は職人さんの感性による品質のバラツキ、また、生産効率の悪さというものを否定するために、こういうものを取り入れたんじゃないかと思います。この考えを取り入れることにより、生産性は飛躍的に拡大し、高品質、安定的に生産することが実現されたように考えております。

私どもの家業は織機でございますが、これは企業としての財産であり、ノウハウであり、侵すことのできない常識を作り上げるわけでございます。家業は今でも尊重しておりますし、生かしながらも、しかし、色々と危機に瀕した際、その侵しにくい常識は、必要に応じて否定して、このようなものを疑って、イノベーションを起こしてきました。これは、結果的には私どもの生きてきた歴史であったと言えます。

3番目には、**国際化**で、これは今のグローバル化です。私どもは大正13年にはすでに織機を海外に輸出しております。また、戦後いち早く1946年にインドに輸出しております。そして先程のジェットルームを開発した時は、すでに日本の繊維産業はかなり下方に向かっておりますので、私どもの市場は、韓国、アメリカ、ヨーロッパ、それから台湾、インドネシア、そして今は中国、インドと、このように世界60カ国以上に輸出をいたしております。ですから私どもは当初から自然と、国際化にいかに対応するかということをキーとして成長してきたのではないかなと思えます。中国でもジェットルームの生産を開始しておりますし、合弁会社も今、設立の準備中でございます。

4番目に、**変化に対応、積極的に仕掛け**、これが重要だと思っております。私は海外営業が大変長く、1ドル360円の時代から現在に至るまで、大変、為替には泣かされました。こういう状況や、例えばリーマンショック、今の欧州の債務危機、中国の金融引き締めによって、せっかく契約していたものが全部パーになったということ、これは私ども一企業ではどうにもならない状況でございまして、これは受け入れて、積極的に仕掛けていく努力、これが活力になってきた、そうせざるをえなかったということでございまして、そのキーワードは、私どもの社内でいつも言っている「変化は予測できない中で起こる、しかし、その変化は津田駒の都合の

いいようには絶対ならない」ということで、これを共通認識として持たすようにしています。というのは、積極的に変化に対応していくためには、津田駒にいずれまたいい方に変わっていくだろうという期待感があると、いわゆる会議が全く進まないということで、そういうことを合い言葉にしています。

経営理念

社是 「われわれはつねに最高の品質をめざし
社会に貢献する」

2012 スローガン 「Speed. Change. Challenge」

最後に我々の社是を紹介させていただきます。「われわれはつねに最高の品質をめざし社会に貢献する」。これはもちろん、私どもの家業であります製品は、世界のトップブランドで有り続けるという宣言をしておりますけれども、単なる製品のことを言っているわけではなく、津田駒に貢献する、また津田駒に働く全員が最高の品質を目指すという意味合いでございます。

毎年、スローガンを掲げ、活動方針を決めています。今年のスローガンは「Speed. Change. Challenge」。繊維機械は、大変、景気に敏感な業種ですので、営業活動は適切にやりながらも、突然のことですべてパーになってしまうということは何度も経験いたしております。ということで、今、この変化の激しい環境に、スピード感を持って、そして家業を守りつつも新たな分野を開発し、将来の安定を図っていこうということでのスローガンです。

新規事業

新しい事業としては、繊維関係でございますので、炭素繊維やガラス繊維を使ったコンポジット（複合材）を、航空機関連に使われる機械として開発しております。これはいずれまた自動車に使われてくるだろうと大変期待をしている事業の一つでございます。また、全く系統は変

わりますが、野菜工場をつくっております。これは野菜をつくるのが目的ではなくて、そのシステムをつくって売っていく目的で始めているんですが、今のところ大変美味しい野菜でございまして、これでなんとかもうからないかなと思っているところでございます。

以上、私ども104年の歴史でございます、川田さんのところは124年、朝日さんのところは140年でございますので、まだまだ120年になるくらいまでには、素晴らしい会社になりたいなと思っております。

朝日印刷の140年

朝日 今回のテーマでございますけれど、全国には創業100年以上の会社が一説には40,000社あるとも言われております。富山県内にも270社ほどあると聞いております。その中で特徴的なのは、富山の地場産業でございます、薬関係、銅器、金属加工関連が大変多いということでございます。一番長くやっておられるのは、高岡の卸業の中野さんで400年以上の歴史をお持ちということでございます。弊社は109番目でございますけれども、今日はグッドカンパニーの経営者の皆さんが本当に大勢お見えで、そういった皆さんの前で今回このように発表の機会をただけましたことを、まずもって厚くお礼申し上げます。

こころをつつむ

今年140周年を迎えさせていただきました。私どもが現在あるのは、富山の売薬さん、配置家庭薬のお陰だと思っております。弊社は明治の中頃から配置薬の印刷包材メーカーとして、「こころをつつむ」と書いてございますが、包む心を大切に品質を追求して、研究を怠らずにやってまいりました。

富山の売薬さんは江戸時代から全国津々浦々に出向かれておられます。今で言えば海外展開

されているようなことじゃないかと思います。伝統、信用から、お客様との強固なルートを築いてこられました。弊社もこの売薬さんに見習って、県外に出ることは全く憚らず、昭和35年の滋賀県への進出を手始めといたしまして、39年には東京に営業所を開設し、県外への展開をしてまいりました。今では全国18営業拠点でお客様に対応させていただいております。医薬品、さらに化粧品の印刷パッケージ、添付文章、ラベル、合わせましてトップシェアをいただいております。

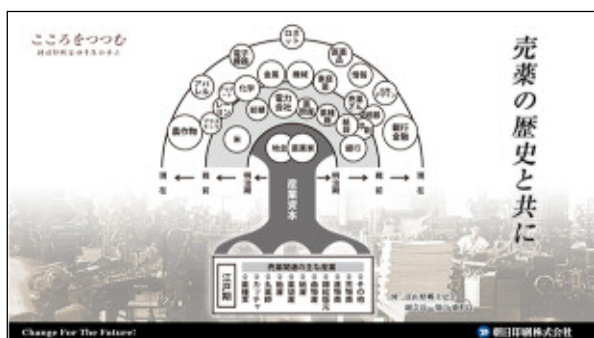
もちろん、富山県内のお客様にも大変お世話になっており、売り上げも年々伸ばさせていただいているわけでございますけれども、現在、年間売り上げ約300億円の85%が県外からのお客様からの受注でございます。



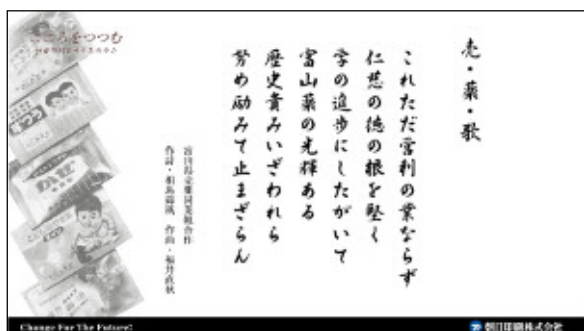
弊社は明治5年（1872年）に小澤活版所として創業いたしました。創業者である小澤重三郎は私の曾祖父でございます。富山藩の祐筆（ゆうひつ）、今でいう文書記録係をしておりました小澤宇三郎の子として生まれました。大変、進取の気概に富む人物だったそうでございます。若いとき東京湯島の博覧会で活版印刷機を見たのを機に富山に戻って、木製手引き印刷機を製作し、明治初期、県庁が設置されました新川縣魚津町、今の魚津市に県の御用文書を印刷する活版所をつくらせていただきました。なお、2代目重次が朝日に改姓したことから、商号も朝日活版所に変更いたしました。

売薬の歴史と共に

富山の産業の基礎は売薬業だと言われており



ます。図にも示してございますけれども、富山藩第2代藩主、前田正甫公を祖とする富山売薬は、江戸期の薬種商、カッチャ、丸剤師、飴屋さんなど、こういった関連産業というものを発展させ、培ってきた技術、そして資本力をバックに、現在まで一大産業となりました。ご覧いただいております産業図は富山県郷土史会の須山先生からの資料でございますが、こちらにもありますように、それぞれの産業が本当に大変大きく花開いたわけでございます。



ここに「売・薬・歌」というものを出させて頂きました。薬業界の皆さんはご案内と思いますが、昭和8年頃に、相馬御風作詞、福井直秋作曲で作られた歌です。相馬御風は皆さんご存知の通り糸魚川出身、福井さんは上市町出身の方で、お二人は今でいうところのヒットメーカーで、売薬さんはその当時、売薬手帳にみんなこういったものを入れておられたそうです。その5題目です。大変、含蓄がある歌だなと思っていて、ご紹介申し上げたいと思います。言わば富山売薬の神髄、先用後利の精神を如実に表しておる歌ではなかろうかなと思っております。「これただ営利の業ならず 仁慈の徳の根を堅く 学の進歩にしたがいて 富山薬の光歴史責みいざわれら 努め励みて止まざらん」

輝ある 歴史貴みいざわれら 努め励みて止まざらん」。弊社もこういったことを会社の理念としてやってきております。

新技術への挑戦



よく企業30年説と叫ばれています。弊社とて、140周年の歴史の中で常に順風満帆だったというわけではございません。弊社にも数度大変な危機がございました。その中でも、富山大空襲と薬焼け問題の危機がありました。昭和20年8月1日の大空襲により、富山市一番町にございました工場が全焼いたしました。社員全員でその後、再起をかけ、半年後に富山市荒川で設立をし、復活いたしました。

2つめの薬焼け問題ですが、戦後直ぐに、パッケージの中にある薬の成分と紙の成分とが反応して、パッケージが黄褐色になるという問題、いわゆる薬焼けという大きな問題が生じました。この対策として県の薬事研究所、製薬メーカーさん、そして製紙メーカーさんと共に、数年かけて問題に取り組み、薬焼けしない紙の開発をいたしました。色が変わるということは、中身がおかしくなっているんじゃないかと、古くないんじゃないのかと、そのようなことで大変問題になったわけでございます。こういった経験から、困難や新しい技術に絶えず挑戦する気風が生まれたということでございます。

弊社の方針として「易きにつかず、難しいものこそ、朝日の生きる道」としております。薬事法の制定以来、医薬品パッケージや添付文章、ラベルは医薬品の一部であるとされています。人命・健康に関わることから、一般の印刷物と

は異なり、薬事法やGMPに準拠した厳格な数量管理、徹底した品質管理体制・品質保証体制が求められます。その上で、扱っております製品は多品種小ロットでございます。細かいですが、皆さんお使いいただいている薬が大変多いんじゃないかなと思います。



現在、お客様からお預かりしております印刷版は医薬品・化粧品で10万点に及びます。特に特徴なのは、私どもはリピート品が多いですけども、実は印刷では毎回同じものをつくるのが一番難しいとされています。セーレンの会長さんともお話ししたんですが、本当に色に関しては難しいんです。先程お話ししたような、インキが変わりますと色焼け、薬焼けしているんじゃないか、中身がおかしいんじゃないかと、そこまで疑われますので、そういった管理が非常に難しくなっています。言わばお医者さんのカルテのような厳密な管理が必要とされるわけでございます。



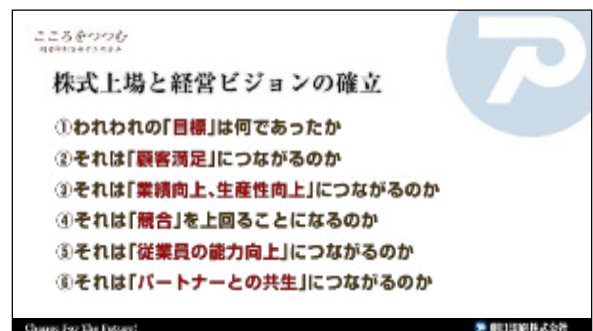
化粧品は美を追究するために、高度な印刷表現技術が求められます。こちらの方はお陰様で業界シェアで2位をいただいております。

経営ビジョン



弊社は平成5年に株式会社店頭公開、今のジャスダックに上場し、平成14年に東京証券取引所第2部に上場させていただきました。その際に掲げました経営ビジョンを書いております、『私達は、包装を核とし「美と健康」に関わる分野でチームワークを発揮して、技術とサービスを提供することにより「顧客満足度業界No.1」をめざす』ということをして、ビジョンにいたしております。

今ほど申し上げました経営ビジョンを、①～⑥まで詳細に書いてございます。こういったことを実際に行動させていただいているわけでございます。



易きにつかず難しいものこそ生きる道

お話ししてまいりましたが、この分野で易きにつかず難しいものに挑戦してきたことが、今までの弊社の生き様でございます。しかも、受け継いできた創業者精神であろうかと思えます。これが今回のテーマのお答えではなかろうかと思っております。これをよき伝統として、これからも是非とも後世に伝えてまいりたいと、このように思っております。

更なる挑戦



最後になりますけれども、今後の150から160年を目指して、ここにございます「Change For The Future!」の合い言葉で、朝日印刷は今後、4月に就任いたしました新社長のもと、技術力、品質力、企画力、提案力を向上させ、未来を目指して行きたいと思っております。ちなみに新社長は私の娘婿でございます。海外展開も含めて頑張りたいと思います。

北陸コカ・コーラの50年

稲垣 私は非常に今日は気楽な立場であります。というのは、3社の皆さんが100年企業ということで、私どもはちょうどその半分の50年、今年50周年迎えております。そういう意味では、今日は先輩というか先生、師匠に学ぶ生徒のつもりで来ておりますので、少し気楽な気持ちでございます。そうは言いながらも、私どもの今までの在りようについて、せっかくの機会でございますのでご報告をさせていただきたいと思えます。

北陸コカ・コーラの概要

■ エリア

人口 富山、石川、福井、長野 4県 約520万人
 市場規模 約18億8,300万本

■ 北陸コカ・コーラボトリング株式会社

売上金額 528億 500万円
 (グループ計 638億5,300万円)
 お取引先 74,440軒
 自動販売機台数 51,788台
 マーケットシェア 37%
 社員数 539名
 (グループ計 1,739名)

2011年度(2012年3月期) 富山県の売上を含む
 2011年度12月期

2010年度実績

2011年 第1四半期

2012年1月1日現在
 (1)内はその他出資15名含む

まずは私どもの概要について、ご存知かとも思いますが、富山県から長野県までの約520万人の方々を対象とするエリアで、コカ・コーラ製品の製造・販売をしております。売り上げ金額が530億円弱、グループを連結しますと630億円強ということになります。コカ・コーラ以外の商売も今、全体の5%くらいに広がっているのかなと思います。推定するマーケットシェアが清涼飲料全体の中で37%くらい。社員数につきましては、実は本体はかなり少なくなり539名です。グループ全体で1,739名、これは特に皆様方大変お世話になっております自動販売機の運営に関わる会社が、本体よりも社員数が多くなってきているということでございます。

経営理念として「私達は、リフレッシュメントの提供を通じて 社会に大きな価値を提供し続けます。」と掲げています。このリフレッシュメントというのは、多分ずっと変わらないで我々がこだわり続けている価値観だと思います。

若鶴の誕生と若鶴酒造設立	
1862年(文久2)	砺波郡三郎丸村(現砺波市三郎丸)にて清酒製造を始める
1910年(明治43)	先代 稲垣小太郎 が酒造業を譲り受ける
1918年(大正7)	若鶴酒造(株) 設立(資本金100,000円) 先代 稲垣小太郎、社長に就任
1922年(大正11)	大正蔵を新設
1925年(大正14)	長男 稲垣小太郎(襲名) が二代目社長に就任
大正蔵の大正蔵 現在の大正蔵	

沿革ですが、元々は酒造会社でございました。実は若鶴酒造、今年、創業150周年です。最初に若鶴酒造という会社が清酒製造を始めた時は、実は稲垣家とは関係の無い違う方がお始めになりました。これが1862年で、それから数えると150年ということになります。そして1910年くらいに、あまりうまくいってなかったんでしょ、先代稲垣小太郎が創業家から譲り受けた形になっております。この稲垣小太郎が非常にカギでございまして、名前は襲名されており、

私の曾祖父が稲垣小太郎、祖父も稲垣小太郎なんですけれども、会社として設立されたのが1918年で、その時は曾祖父が社長に就任しておりましたが、どうも経営の実務に関しては、長男であった、その当時は彦太郎といったらしい私の祖父が実務をやっていたようです。そして、1925年に曾祖父が亡くなった後に、この小太郎を襲名しております。それで社長に就任しまして、名実ともに経営者として活躍をしてきたということでございます。

それが若鶴酒造の設立、そして、稲垣家に関わるようになった経緯でございます。

似たような経緯の中で、グローバルなコカ・コーラの歴史ですが、1865年に南北戦争が終わり、ある意味で北部の工業化社会と、南部の農業社会の間の戦いみたいな形だったんだと思うんですが、その後、都市化が進んだ中で清涼飲料工業は相当アメリカ社会の中で必要とされるようになりました。そういう時代背景の中で、ジョン・S・ペンバートンという人がジョージア州アトランタで1886年にコカ・コーラを発明した訳です。1892年に ザ コカ・コーラ カンパニーが設立され、1923年社長就任のロバート・W・ウッドラフ氏がコカ・コーラを世界に広めた貢献者です。多分60年くらい、ザ コカ・コーラ カンパニーの最高責任者としてやっていらしたと思いますが、非常に素晴らしい方。特に第二次世界大戦あたりを中心に、アメリカ軍が様々に世界で活躍をしますが、そこに安全で美味しい清涼飲料を提供したいという思いから、軍とともに世界中に拡大発展していったというのが、コカ・コーラが今、世界中に広がっている大きな理由であろうと思います。

そして、日本に来たのはいつか？ということですが、企業として来たのは戦後です。その当時の日本は外資に対する規制が強くて、特に国内産業を守らなくてはいけないという状況から、なかなか許可が下りなかったようです。その中

でも、東京コカ・コーラボトリングをつくられた高梨仁三郎さんという方が非常に情熱を燃やして、日本で最初のコカ・コーラボトラーをつくられた。この方は日本のコカ・コーラの父ですが、元々がキッコーマンさんのグループの方で、東京都内で酒の卸をやっていたものですから、そういう御縁があって若鶴酒造とも取り引きがあり、稲垣小太郎とも非常に近い仲であったようです。コカ・コーラは基本的にエリアのフランチャイズ事業の形で進めていたもので、北陸地域をやってもらうには誰がいいかなということで、稲垣小太郎が選ばれたと聞いております。1962年に全国で7番目のボトラーとして北陸コカ・コーラボトリングの前身である北陸飲料が設立されております。

北陸コカ・コーラの誕生

1945年(昭和20)	第二次世界大戦終了
1956年(昭和31)	高梨仁三郎氏が東京飲料㈱(現東京コカ・コーラボトリング㈱)を設立(日本国内最初のボトラーの誕生)
1962年(昭和37)	全国7番目のボトラーとして、稲垣小太郎(若鶴酒造㈱社長)が中心となり北陸飲料㈱(現北陸コカ・コーラボトリング㈱)を設立
1963年(昭和38)	高岡工場(壱ライン)新設
1970年(昭和45)	石川県松任市(現白山市)に石川工場(壱ライン)新設

会社名: 北陸コカ・コーラ株式会社
設立: 1962年7月
本社: 石川県白山市
代表取締役社長: 稲垣小太郎

ここで少し私の自慢になるかもしれませんが、私の祖父であった稲垣小太郎は1962年時点でいくつだったかというと71歳です。その当時、若鶴酒造は今よりももっともっと、北陸でも有数の酒造業だったようでございますので、成功体験の中から新たな事業に対して踏み出していった。50年前というと当時、コカ・コーラを売りに行くと、これはアメリカの醤油ですか？というようなことを言われた時代でもあったようなので、まったく新しい事業に本当にチャレンジをして行った。それも71歳という高齢で行ったというのは、凄い方だなと思っています。そして、いくつかの工場の投資もしてまいりました。



1975年に稲垣小太郎が亡くなった後に、私の父である稲垣孝二が社長に就任いたしました。そして一番大きかったのは、その当時、富山県から福井県までの3県をエリアにしていたのが、84年に、隣の長野コカ・コーラボトリング、これは実は日本で唯一、ザ コカ・コーラ カンパニーの直営の会社だったんですが、そこを地元資本に戻すということで、私どもが譲り受けをしたということです。そして、それから子会社として運営をしてまいりましたが、1999年に長野コカ・コーラボトリングと合併をします。これによって、先程言いました人口520万というエリアとして、対応できるようになったということです。



2000年に父が亡くなりました後、私が社長に就任いたしました。1998年に砺波に工場を集約化いたしまして、それを更に2003年、それから昨年という形で、集約化した工場を拡大してまいりました。それと一つには、私が就任してから、2003年から会社を分社化し始めています。

情報システム部門や物流部門、製造部門、販売機器メンテナンス部門、それから容器のリサイクルなどの会社、こういったものを分社化してまいりました。

何故、そういう形で分社化をしていったかということですが、先程、川田会長から、自分たちのコア技術に磨きをかけて、そして新たな事業分野をつくるという話がありました。その中で、私どもはやはり必要なのは、それぞれの機能を果たしている会社が今言ったような技術に更に磨きをかけていく必要がある、あるいは生産性を高めていく必要があるなと思った訳です。それをやっていくためには、やはり一本になっていますとどうしても私どもの会社の風土として、営業が主役で、あとの人達は縁の下の力持ちみたいな感じがありましたので、そうじゃなくて、それぞれがそれぞれの企業の中で主役を演じられ、生き活きと仕事ができる舞台をつくりたかった。そういう意味で、今言ったような形で分社化を進めてまいったということでございます。

ということで、北陸コカ・コーラから始まって、今、様々な会社があります。そして、GRNという会社がございますが、これは海外事業をやっています。今まだ連結には入っていませんが、例えばシンガポールで自動販売機の運用をしている企業、売上高で20億くらいになってきていますし、先程、川田会長から東アジアはもう国内と同じという話がございました。中国



でもベンディングのオペレーションをやり始めていますが、そういう思いで新たな地域にも参入していつているということでございます。

これが50年続いてきた訳ですが、若鶴酒造から見ますとどうでしょうか、1918年にできていますから、そういう意味では94年くらいになるんでしょうかね。あと6年くらい経つと100年と言えるのかもしれません。極端な話、その94年間で、先程の川田会長のニュー・オールドの概念でいうと、実は99%が94年前にはなかったコカ・コーラを中心としたビジネスになってきているということでございます。

現状に満足せず、チャレンジ

特に、祖父が、そういう意味では新たなチャレンジを始めたというのは、凄く大きなカギになっていると思うんですが、じゃ、そこでそのカギになったというか、祖父はそう思っていたかどうか分かりませんが、思いというのは多分あったんだろうと思います。それは常に自分たちの現状に満足しないという、そういう思いではなかったかなと思います。同じように、先程ご紹介したロバート・W・ウッドラフさんがいくつかに本当に良い言葉を残してらっしゃいます。私の好きな言葉の一つをちょっとご紹介しますと、「The Future Belongs to the Discontented」という、「世界は現状に満足しない人達のためにある」という言葉を残されております。本当にそういったものを体現していったのが稲垣小太郎という人だったのかなと。その遺伝子をどうやって私が受け継いで、それからその先に受け継いでいけばいいのかと、これが実は今日勉強させていただきたい課題であると思っております。そういったことも是非、先輩あるいは先生方からお聞きできればなと思っております。

常識にとらわれず、 新たなものへのチャレンジについて

畠山 直球の質問を皆様にお聞きしたいと思います。常識にとらわれないで、破壊して新しいものをつくるために、御社の中でどのようなことを一番、努力なさっていますか。いわゆる甘んじちゃいけない、今やっていることにぬるま湯に浸かつちゃいけない。だから、こうやって壊してるんだとか、こうやってるんだみたいな、いかに打破するかということについて、皆様の会社の中でご経験があれば、一言ずついただければと思います。最初に朝日会長からよろしく願います。



朝日 お答えになるか分かりませんが、私ども印刷業界は内需産業なんです。ですから、先程売薬さんが昔、江戸時代に全国に出ていかれたという



ことなんです。本来ならば我々の印刷業界でもこれから、現状に満足することなく、諸先輩方に見習って海外展開だろうなと思っています。これが現状等を打破する一番大きなことではなからうかなと思います。稲垣社長から、世界の現状に満足していない人のためにやるというお話があったんですが、やはり常にそういったものがチャレンジなんじゃないかなと思っております。お答えになったかどうか分かりませんが。

畠山 川田会長は。

川田 今の我々日本で、特に製造業というのは、これから成り立つのかどうかですね、非常に心配をいたしております。6重苦とか7重苦とかござ



いまして、円高も90円前後で製造業がやっているのかどうか。FTA、関税なんかは、日本が一番進んでおりません。先程も申し上げた法人税が一番高い。それからエネルギーがどういうことになっていくのか。これも脱原発でエネルギーの供給、コスト、あるいは環境問題、この辺を考えていきますと、どうも日本で我々は仕事ができないような環境にどんどんなっている。あるいは色んなデータを見ますと、本当に日本がどんどん衰退していつているなど。そういう面で非常に危機感というか心配をしております。どうしたらいいのか、ちょっと答えは見当たりませんが、もう我々企業が、国のことも考えないといけないと思いますが、考えられる状況ではでないと、我々生き残るためにはもうグローバル化ですね。とにかく海外へ出て行く他に、我々生き残る道はないと、そのように考えております。これが一つでございます。

あと、色々と問題点を打破していく、解決していくのには、社員の力、もうこれしかないと思います。我々はもちろん企業として利益を追求しなければいけませんけれども、それと同じように社員の活力をどう生かしていくかと。あまり利益、利益、利益ということだけを追わないで、会社として活力といいますか、特に社員のモチベーションといいますか、そういうことをいかに引き出すかということに注力をいたしております。

畠山 菱沼社長は。

菱沼 先程申し上げましたように、私どもグローバル化といいま



すか、輸出は随分早い時からやっているんですが、もう一つ申しました強力な協力企業軍団がいたということで、私なんかも社長になってすぐ言っていたのは、同じ性能の織機を、例えば中国でつくったら同じコストでできないよと。それだけレベルの高い製品であるということであつたんです。ところが、今一番困っているのが、繊維産業は先程申しましたように景気に大変敏感な業種でございまして、リーマンショックの時は今までに経験したことのないような、月に16台しか生産がないと、いわゆる全世界の市場から需要が消えてしまったということでございます。それ以降、現在でもいわゆるアップダウンが大変大きいです。

いずれにしても、私ども繊維機械は家業でございますので、これは残さないといけない。しかしながら、経営の安定のためには他の産業へ拡大せざるを得ないということで、繊維機械は大切なんだけど、これではもうからない、安定化しないということで、幸いにも私ども、航空機産業の中で、炭素繊維の需要に応じて機械を開発したのが、ボーイング社から大変高い評価を受けました。日本の企業にいったところ、一発で認証を取れたというのは初めてだったという評価をいただきました、こういうものを、夢をもって伸ばしていこうというのがみんなの共通の認識といいますか、そのような方向にいつています。

本当に、繊維機械は高い技能集団、企業軍団に守られておったんですが、今考えますと中国でのシェアがどんどん落ちているんですね。理由はやはり、トップクラスのお客様には私どもは高いシェアを持っているのですが、中間層、こういうところでは性能と値段のアンバランス

といいますか、このアンバランスの最たるものは円高でございまして、このバランスをとるためには海外に出て行かざるをえないと。川田会長がおっしゃられた通り、日本でものづくりができるんだろかということで、今盛んに海外進出を進めております。いわゆる感性や熟練が要するコア技術、これはまだ日本から持っていく、しかしながら、IT技術によって技術力が補えるようなものは現地で調達するしかないなという方向で、中国でつくり出していくんですが、その部品は日本からだけでなく、韓国、台湾を含めたグローバルな調整方法をやっております。

先程から私ども、常識を疑う、常識に反することをすることがイノベーションだと申し上げましたけれども、これがなかなか難しゅうございまして、でもやはり企業が危機に瀕すると従業員の気持ちも変わってくる、今まさにそういう状況にあるというふうに思っていますし、先程申しました、全ての変化は津田駒には良い方に行かないよということの共有、これがやはりやる気を起こさせることじゃないかなと思っています。ちなみに、私どもは遅ればせながら海外留学制度などもやり、全社員のグローバル化を盛んに進めているところでございます。

稲垣 私は聞き役だと思っていたんですが、せっかくの場なので、実は今日、川田会長に来ていただいた元々の経緯を少しご紹介させていただきます。



す。昨年の7月に、北陸三県経営者協会正副会長会議で川田会長のセーレンさんにお伺いして、お話をお聞きしたのが最初でございます。素晴らしいお話だなと。是非会員の皆さんに聞いていただきたいなと思ったのと、これだけの変化を起こされた時に、無事に済んでないですよ

という、私、質問をした覚えがあります。最後に途轍もなく不躰な質問をして、どんな修羅場があったんでしょうかと、質問をさせていただきました。

その時に、川田会長から凄いい話を聞けて、「私は入社早々に左遷されたんだ」とおっしゃたんですね。その当時、大卒の人間は決して製造の現場に出るような転勤の仕組みはなかったんだけど、実は、会社に対してこうこうものを申したら、左遷をさせられましたというお話。それから逆に、それがニュービジネスの分野の担当やそういったところに回られたというお話。それを聞いていて、私、凄いなというか、逆に、新たな変化、変革・革命を起こすためには突然変異みたいなものを会社の中でつくる必要がある。実はセーレンという会社の中で一番のDNAの突然変異が川田会長だったんだなと。

ただ、DNAの突然変異した個体があるまま全体の中で埋没してしまわない、それはある意味で様々な、今、菱沼さんがおっしゃったような、会社の危機だとか、色んな自分の危機だとか、存続の危機みたいなもののプレッシャーの中で、更にDNAの変化が、突然変異が広がっていく、そういうダイナミックな形というのが、組織の中で起こっている。これをどう僕らの組織の中で生かしていくべきなのかなと、凄く難しい問題ですけれども、これは先程、川田会長がおっしゃった、細部の最適化だけを考えて、それこそ、先程、畠山さんが言った形式知から形式知の、欧米の企業の現状の最適化だけを考えている形の中からは、多分今言ったような突然変異のDNA、時代を引っ張っていくような新たな変革というのは生まれてこないんだろうなと思っています。そういう中では変異をしつかりと受けとめる度量というか、企業風土としての大きな度量というのが多分、必要になるし、もう一つはやはり主体になってくるのは人だと思いますので、その人達が、そういう危機に関

し、自分の存在危機、あるいは企業の存在の危機、自分の組織の存続の危機に際して、これを乗り越えるという気概をどう持てるのか、そこを両輪のように回していけないかなと思っています。

是非 100 年、あと 50 年経って北陸コカ・コーラも残っていたいな。と言うのは、やはり先程から聞いていて、それぞれにコアの技術や色々な技術は、知識・ナレッジとして各会社の中にありますよね。これが存続していかないと、ナレッジや知識は何処かにいってしまう。これは人類、人間社会としての非常に大きな損失なような気がします。そういうことも考えて、やはり、会社、企業というのは世代を越えて存続をしていかなければいけないし、行きたいなという思いです。

畠山 川田会長、最後を締めていただければ幸いです。

川田 身に余る良い話を頂きまして、ありがとうございます。今、ちょっとお話にもありました、人材、人。一つはその人材をどう育成するかということですが、私は人は育てるものではなくて、育つものだと思っています。ただ、環境づくり、育つ環境を我々がどうつくっていくかということで、その中で育っていく。私も育ててもらった覚えはないんですけど、

育つ環境をどうつくって、育つ人をどう我々が評価するか、ということが1つ。我々はグローバル、海外へどんどん出ております。非常にそういう面で、人材が付いてくるかどうかということが一番、心配でございます。これまでは先進国、アメリカやフランスやイギリスなど、こういう先進国へ我々が出向く時には、人材というのは非常に重要でしたけれども、今のアジア中心に、新興国、これから発展する国ですね、そういうところに人をどんどん出していますけれども、ここは国内の延長で、どんどん人を出せば何とかできます。何とかできますし、これも先程申し上げたように、もうアジアは海外ではないという発想で、人材も含めて仕事を進めれば何とかなるんじゃないかなという感じがいたします。特に人材ということで皆さん方も非常に悩んでおられますし、我々もそういう面で人材次第だと思っておりますけれども、そういう環境をどんどん与えることが、人材の育成に繋がるんじゃないかなと考えております。

畠山 今、まさに、日本は危機的状況にあるということは、きっと富山県の皆様がこの危機を救うために、この危機を有効利用して下さることだと期待しております。来年、再来年には、ここから発信される新しいイノベーションを期待したいと思っております。今日は皆様有難うございました。



不易流行（富山経協 講演録）②

100年企業 21世紀のグッドカンパニーを目指して

2012年7月2日発行

無断複写禁止・転載不可

発行：一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0083 富山市鶴曲輪2丁目1番3号

TEL (076) 421-9588 / FAX (076) 421-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

Eメール info@toyama-keikyo.jp