

基調講演：

企業は変わることができるか

——セーレン企業変革の原点——

川田 達男

セーレン株式会社 代表取締役会長兼 CEO

I はじめに

ただいまご紹介いただきましたセーレンの川田でございます。今日、私は、なぜセーレンという企業を変えなければならないと思ったのか、その原点の話をさせていただきたいと思っております。

そもそも今、中村尚史先生から話がありました「名門企業」という呼び方は、私どもにとって決してほめ言葉ではございません。企業環境がどんどん変わっていく中で、古い体質を持ったままの企業ということで、私どもにとっては、「名門企業」からどう脱却するかということがテーマでございます。

II 繊維産業の特徴

私どもは繊維産業を、かなり後進的といいますが、非常識といいますか、問題のある業界だと考えています。そもそも繊維産業は、綿とかシルクとか麻とか、1年に1回、素材を収穫し、1年がかりでものをつくるといった体質の産業でございます。いまでも1年がかりで売れるか売れないかわからないものをつくるという業界で、原糸メーカー、機屋さん、編屋さん、染色屋さん、縫製屋さん、問屋さん、全部プロセスごとに分断されています。原糸メーカーが織り、

編みをやることはありませんし、機屋さん、編屋さんが染色の仕事をするということも全くない、完全に分断された業界なのです。従いまして、トータルな品質管理ができない。何か問題が起きますと、糸の問題なのか、編みの問題なのか、織りの問題なのか、染色の問題なのか、かわからない。また納期管理ができない。トータルなコストがわからない。工業的な発想でものづくりができないという業界でございます。

このなかで私どもは、染色をする仕事をずっとやっておりました。この染色加工は、織り上がった白い生地をお客様からお預かりして、お客様のおっしゃったとおりの色に染めて、お駄賃をもらうという下請加工です。こういう仕事で約100年間生きてきたわけでありまして。委託加工ですから、企画機能もなければ、製造ものをつくる機能もない、販売機能もない。でも1960年代までは繊維産業そのものが日本の基幹産業でございました。従いまして、繊維産業であれば利益が出る。そのため経営的には、超優良企業、名門企業として生きてきたわけでございます。

III セーレンへの入社

私は、こういうすばらしい会社に1962年に入社をいたしました。繊維全盛の時代ですから、

なかなか入社も難しく、競争倍率も高かったものです。大学では経営学を学びました。

入社後6カ月間、実習がありました。その中で、何かおかしい、おかしいと思うようになりました。製品をつくってない、売ってない、企画の機能もない。結局、経営機能がないということに気がつきました。いわゆる幹部候補生として入社したわけですが、6カ月の実習の間、好きなこと、感じたことを何でも提案してくださいということでしたので、「頭がなくて、手と足だけの会社」とか、「経営学的には企業でない」とか、「このままでは将来性はない」ということを実習日誌に書いたのです。当時の役員の方々は、これを読んで完全に頭にきたわけですね。

このときセーレンは、過去15年間、1割5分配当を続けた超優良企業でありました。セーレンという会社は、委託加工をずっと生業としてきているわけですから、企業としては何の問題もないわけです。名門企業のプライドもあります。そのため、私は経営陣の逆鱗に触れまして、6カ月の研修を終わって正式配属される際、幹部候補生としての資格をはぎ取られ、高卒と一緒に、工場、いわゆる現場に配属されたわけでありました。同僚からは、「おまえのサラリーマン生活は終わったな」と言われ、かなりショックを受けました。しかし、私にとって、企業を変えなければならないという思いの原点は、ここにあります。現場に高卒と一緒に配属をされました5年半、この原体験が、私のこのサラリーマン生活の全ての始まりでございます。今の私があるのは、この5年半のおかげです。

現場で仕事をしていますと、現場の人たちの思い、現場から見たセーレンの経営幹部あるいは管理者の問題点といったものが見えてまいりました。企画機能を持っていない、ものをつくる機能を持っていない、販売機能を持っていないということは、経営機能が必要ないということなんです。現場でお客様から言われたとおりに一生懸命やっていたら利益が出る。現場から見ると、経営者や管理者は、いるだけでほとんど

機能していないんですね。まさに、頭がなくて、手と足だけで稼いでいる会社ということなんです。私は、これが非常に問題だなと感じました。この経験が、後に、現場を中心に管理者、経営者が何をしなければならぬかを考える、いわゆる「五ゲン主義」という発想につながっていきます。

IV 左遷と新事業構築

私は5年半工場にいまして、営業に転属をしました。ところが、これも営業ではありません。当時の営業の仕事は、いわゆるメッセンジャーボーイといいますか、お客様に、こういう色に染めてくださいという指図書をもらいに行くだけでした。これはおかしいということで行動し、上司といろいろと軋轢がありました。その結果、34歳のときに、「製品開発」という名の窓際に配属をされたのです。ちょうど同期がみんな課長になるとき、私は課長になれずに、左遷をされたのです。しかし、いま考えてみますと、この左遷が「塞翁が馬」でした。これがあって、また現在の私がある。セーレンを変えることができた、セーレンが変わることができたきっかけとなった、ということでございます。

私は会社に入ったときから、企業には企画、開発、製造、販売という機能が必要であると考えていました。これがない会社は企業ではない。私は、この会社をそのような企業にしなければならないという熱い思いを持ちながらも、左遷をされたわけでありました。そこで私は、脱セーレン、下請加工ではなく、製品をつくってやろうと、売ってやろう、見返してやろう、こういう思いで製品開発をはじめました。その際、今のセーレンを否定するのではなく、我々の目的のために何をなすべきかを考えました。この問題解決の結び目をほどこいたのは、希望と信念でした。企業とはどうあるべきか、そういう視点で様々な障害に立ち向かっていったわけでありました。その結果、自動車内装材の製品開発に成功し、それがセーレンの事業の大きな柱に育

つことになりました。

V 社長就任とビジネスの変革

1987年に私が社長になってから、1年に1つずつ行動指針というものを提示してきました。これまでのセーレンにないものを、これからしっかりと定着させていこうということで、1年目は、「新たな発想、果敢な挑戦」でした。2年目は、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、その部分こそが付加価値であるという意味で、「不可能を可能に」。そして3年目に、現場が中心であることを示す、「五ゲン主義」を打ち出しました。以後、シンプルに考え、決めたらスピードと執念をもてという「3S」、前向きに仕事をしていこうという「私が主役、仕事はYES志向で、結果は私の責任」、やらないのかできないのかをはっきりさせようという「やらないのか、できないのか」、そして最後は「Do or Die」。このように少しでも社員の意識を変えていこうと、行動指針を打ち出し続けたのですが、その浸透は非常に難しいものでした。

何が問題だったかということ振り返りますと、現状とやらなければならないこと、やるべきこととの間に、大きなギャップが存在していた点でした。この問題点をいかに顕在化できるのか。我々は、これを「整流」という方法で解決しようとしてきました（整流については青木報告を参照）。

もう1つ、あるべき姿をどう構想するかも問題でした。そのために必要なのが、希望や夢、あるいは志というものだと思います。希望や夢をどんどん取り入れながら、あるべき姿を変えていこうということが、私どもの仕事の進め方です。その中から、従来のビジネス・モデルを変えていこう、染色の委託賃加工から、企画・開発・製造・販売を一貫して行うことができる会社に変えていこうという発想が生まれてきたのです。

一方、繊維産業がなぜ斜陽化したかを冷静に

考える必要もあります。従来は、繊維産業＝衣料だったわけですね。衣料に専念していたので斜陽化していきました。そこで私どもは、繊維で培われた技術を、非衣料・非繊維分野にどう展開していくかを考えました。

またIT化といいますが、コンピュータをどれだけ使いこなすことができるかも課題でした。これこそが、21世紀に生き残る鍵ではないかと考えました。このほか、もちろんグローバル化への対応も必要でした。これらの経営戦略を、今までのいわゆる現場の原体験であるとか、左遷され、アウトサイダーと言われながら新事業に挑戦した経験をふまえて、構想しました。

ところが、下請、委託賃加工から、こういう企業にしようということ自体が、繊維業界ではかなり破天荒な発想でした。そのため業界からは、こんなことができるはずがない、少し頭がおかしくなったんじゃないか、というようなことを言われました。しかし、希望や夢、志というものは、非常に重要でありまして、これをもっていることによって、いろいろなものが見えてくる、いろいろなものに可能性が出てくる、あるいは、不可能が可能になっていく、ということを経験しました。

例えば、一貫体制の構築という夢を持っていたからこそ、カネボウの国内事業を買収できたのです。我々にとって、原糸メーカーになること、糸をつくる機能を持つことは非常に難しかったわけです。そこに、カネボウが再生機構に入りました。第四分類の再建不可能という企業でございましたが、我々は原糸メーカーの機能を持ちたい、その一心で社内外の反対を押し切って、防府、長浜、鯖江の3事業所を買収することに成功したわけでありまして。そして再起不能と言われたにもかかわらず、結果的には2年で旧カネボウ事業をKBセーレンとして再建できました。KBセーレンは、今では、我々セーレン・グループの中で、様々な開発の中心となっておりますし、利益的にも稼ぎ頭に育っています。

VI 企業はどう変わったか

このような企業変革を具体的に、しっかり進めていく上で、何が必要なのか。それが、社員との志・夢・希望の共有だったと思います。社員が共通した意識を、志を持てるかどうか。自主性と責任感と使命感——我々はこれを、「のびのび いきいき びちびち」という経営理念としています——を持って、目の前の問題を解決し、我々の夢を実現しよう。当時の社員2,500人がこういう思いを共有できた。そしてこの思いをパワーにして、企業を変えてまいりました。このパワーが、我々セーレンの改革の原動力であると言っても過言ではないと思います。

私が、1987年、企業存亡の危機のときに、社長のバトンを引き継いでから現在（2014年度）までに、売上げが約2倍（504億円から1,037億円へ）、資本金は8倍（20億円から175億円へ）になりました。社員は、1987年時点で約2,500人いましたが、現在は6,000人弱になっています。そして6,000人のうち3,000人は海外、3,000人が国内です。また1987年度には総資産が220億円で、自己資本比率が24%でした。これに対して現在は、総資産が1,095億円、自己資本比率が60%となっています。かなり奇跡的に企業を変えることができたということでございます。

VII おわりに

結論でございますが、いろいろ申し上げましたけれども、合理的に考え、手を打って、成功に結びついた、という部分は、何となく2割ぐらいの感覚であります。あと8割は、論理的にはうまく説明できない、気合いとか、運とか、直感とか、出会いとか、勇気とか、度胸とか、何かこんなもののおかげです。つまり、論理的に説明できるのは、2割ということでございます。

しかし、この2割がないと、他が生きてこないということでもあります。その面で、我々は、論理的なこともしっかり勉強していく必要があります。ただ経営学という学問の中にも、論理的な面だけではなしに、ちょっと論理的には説明できない、経験的な部分を含めてもよいのではないかと、そういうことを感じた次第でございます。

限られた時間の中でございますが、我々が名門企業と言われた古い体質をどう変えてきたか、その原点から今までの歴史を話してきました。私が入社したとき、この企業はおかしいと感じたところから、改革が始まって、そして今の会社がある、このようなかたちで企業を変えてきたということでございます。

以上、私の話を終わらせていただきます。ご静聴ありがとうございました。