

120年の歴史から 未来を紡ぐ

明日をもつと、ここちよく



グンゼ株式会社代表取締役社長

児玉 和氏に聞く

創業から120年、グンゼグループは生糸事業からアパレル事業に転換し、更に時代のニーズに合わせて「明日をもつと、ここちよく」を旗印として、機能資材やメデイカル分野等に積極的に事業展開を図っております。

そこでグンゼ株式会社代表取締役社長児玉和氏に創業の精神が社名の由来にもつながる同社不変の経営理念、そして、「明日をもつと、ここちよく」に込められた顧客満足と企業価値向上についてうかがった。

地域社会への貢献を目的に創業



Interviewer
京都総合経済研究所
代表取締役会長
森瀬 正博

森瀬 御社は今年、創業120年を迎えられましたが、創業時から変わることなく「創業の精神」を経営理念として位置づけ、経営に努められてきました。つきましては、まずはじめに、御社の「創業の精神」についておうかがいいたします。

児玉 私どもの創業の精神は「人間尊重」と「優良品の提供」を基盤として、社会との「共存共栄」を図るといふものです。私は社員に対し「人間尊重」といふのは、人を大切にし、人を育て、人を活かす会社になりましょうということです。「優良品の提供」といふのはコーポレートブランドのメッセージに即して言えば、「ここちよい」商品と「ここちよい」サービスを提供する会社になりましょうということですと説明しています。「共存共栄」とはそうした人間尊重と優良品の提供を通じて、「社会にとって必要とされる企業、社会とともに発展持続する企業」を目指そうということです。

この精神には当社の創業者・波多野鶴吉が120年前、苦労を重ねながら郡是製絲株式会社（現・グンゼ株式会社）を創業し、経営にあ



明治29年創業当時の郡是綾部(旧何鹿郡)本社工場

たるなかで育んだ高邁な思想が込められています。波多野は当時京都の何鹿郡(現在の綾部市)の比較的裕福な豪農の次男として生まれました。幼いときに母親の郷に養子に出されまして、後にその娘さんと結婚された。旧制京都中学に入り23歳のときに故郷に帰って、小学校の教師になられた。ところが、教壇に立つと生徒たちは居眠りをするなどして授業をまともに聞いていない。原因を探ると、生徒たちは養蚕家の子女で、貧しく過酷な生活を送っていました。品質の良い繭ができず、値段をたたかれて、厳しい経済状況に置かれていたのです。そこで波多野は何鹿郡の蚕糸業組合長となり、弱小養蚕農家が小さな製糸業者と取引していたのでは、良い品質の繭はできないし、正当な値段での取引もかなわないとして、蚕糸業の体質改善を決意し、会社を創ることを思い立ちました。製糸業を起こし養蚕業を活性化することで地域社会に貢献しようと考えたのです。

社名も地場産業である蚕糸業の振興を目的とするところか

ら、「郡の方針」を意味する「郡是」と定めました。また「善い人が良い糸をつくり、信用される人が信用される糸をつくる」と考え、人間尊重に立った教育を旨とし、工女や職工だけでなく幹部にいたるまで平等に社員教育を行いました。当時、「グンゼは表からみれば工場だが、裏からみれば学校だ」と言われたそうです。今でこそ、CSR、企業の社会貢献がいわれやすいたが、グンゼは創業自体が社会貢献を目的にしていた。我々は現在もそのことに誇りを感じています。

森瀬 その創業の精神を120年間、引き継がれてきたということも大変なことですね。

児玉 歴代の経営者、従業員がそういう創業の精神を大事にし、それを抛り所にすればあやまらずに会社を発展させることができると考えたのです。

私は社内で話をするときにも、よく会社の経営を反物の布地に喩えます。反物は経糸と緯糸で織られています。経糸が切れてしまうと布地は修復できません。創業者も、経糸に使われるような品質の良い生糸を作ろうと芯のある強い糸は評価が高く、価格も高いのです。その経糸というのはグンゼでいうと、先ほどからお話ししてきた創業の精神にあたります。どう時代が変わろうと、切れてはいけないものです。もう一方の緯糸は時代の変化とともに流行の色や柄を取り入れ、ファッションや好みに対応し、あるいは事業戦略等によって変えていくべきもの。会社の経営というものは、その両方をうまく織り合わせていくものだと思います。

メリヤス事業で急成長し、プラスチックやメディカル事業へ

森瀬 グンゼの歩みをみると、その経糸と緯糸をうまく織り合わせ、メリヤスやプラスチックフィルム、医療材料等と、時代の変化に対応し事業を発展させてこられましたね。

児玉 波多野は120年前、生糸の製造販売を始めて数年後、すでに生糸事業は将来、継続が難しくなるので、そのときに備えて準備が必要だと言っています。その理由は原料の繭が自然由来であること、それから生糸のほとんどが輸出され海外市場に依存すること、さらに価格が市況の相場に左右されることなどです。なかでも最大の理由は、アメリカで化学繊維レーヨンの研究がすでに始まっていたことです。そこで、当時から研究所などを創って次の事業を模索し、もつと川下に下り、生糸を使った加工製品を作ろうということになった。そして最初に始めたのが靴下の製造でした。昭和9年、1934年のことです。さらに戦後の昭和21年にはメリヤス事業を始めた。この事業が急成長し、当社に最初の大きな転換をもたらしました。当時、メリヤス肌着は着心地は悪いし、洗うとダラツとするような粗悪品が出回っていました。そういう時代にグンゼの経営者は、いちばん良い原料を使って、いちばん良いものを作れ、しかも1枚1枚大事に作れと。たとえメーカーから見れば千枚のうち1枚の不良品であっても、お客様が購入するのはその1枚だからというわけです。こうした最高品質を徹底して目指すという



児玉 和 (こだま のどか)

1948年生まれ。1972年大阪府立大学経済学部卒業。同年グンゼ株式会社入社。1980年海外研修(ニューヨーク駐在)。1996年総合計画室主任室員。2006年取締役兼執行役員、経営戦略部長兼人財開発部長兼CFO兼CMAO兼CHO代理。2008年代表取締役常務取締役兼常務執行役員、経営戦略部長兼東京支社長兼CFO兼CMAO兼CHO。2012年代表取締役社長兼社長執行役員(COO)。2014年代表取締役社長兼社長執行役員(CEO兼COO)。

姿勢は、現在のグンゼにも引き継がれています。

戦後、グンゼはこうして繊維製品により急速に成長しました。しかし、その頃からいずれ繊維事業は成熟化を迎え、新興国が台頭し、将来的に事業を進めることが難しい時代がやってくると予測しました。そして、昭和37年に繊維以外の領域に活路を求め、始めたのがプラスチック事業です。すでにアメリカではそうした兆しがありました。これからは日本でもプラスチック製品の消費が伸びると考えました。ところが当時の経営陣が偉かったのは、いきなり新規事業に打って出るのではなく、自社に関連する、靴下の包装パッケージの生産から事業をスタートさせたことでした。包装パッケージ用に開発されたのは半硬質の塩ビフィルムです。緯糸は変えるが、突然異質な分野に進出するのではなく、従来の事業と少しずつ掛け合わせてやっていくという事です。

そのフィルムも昭和40年代後半のオイルショックで石油価格が高騰し、収益をあげるのが難しくなりました。そこでパッケージのように破

つて捨てるものではなく、プラスチック成型、形のあるものを作ろうということで、熱や薬品に強い高機能なエンジニアリングプラスチックの加工製品に取り組みました。1990年代前半にはプラスチック成型の新たな取り組みとして、カラーコピー機用転写ベルトを開発し、OA化の流れによって事業を拡大しま

した。複写機の部材です。ほとんどがB to Bでグンゼという名前は出てきませんが、OA機器メーカーから評価していただき、シェアはナンバーワン。現在も、グンゼのなかでは収益率の高い事業の代表格です。一方、電子機能材料の透明導電性フィルムにも着目し、1986年から本格生産に入り、高機能タッチパネルの開発ではトップクラスの技術力を保持しています。また、繊維素材の活用を模索するなかで、1984年、京都大学医用高分子研究センターを核とするプロジェクトのメンバーとなり、今話題となっている再生医療に使用する生体吸収性ポリマーによる医療器材の研究に参加しました。その後、体内で分解吸収される手術用吸収性縫合糸の実用化に日本で初めて成功し、メディカル材料の分野にも進出しました。昔は手術の後に抜糸しましたが、この糸は抜糸しなくても体内で溶けてしまします。

こうした新規事業に取り組みると同時に、時代の流れのなかで生糸に関する事業を縮小していきました。そうした生糸関連の工場は全国に

40〜50か所を数えました。もちろん、それらの工場はメリヤスや靴下など他の事業への転換を図りましたが、全部を転換することはできない。そこで工場跡地を活用してショッピングセンターやスポーツクラブなどの事業も始めました。また養蚕の研究者・技術者の持つ自然界への知見を活かし、樹木の生産販売などグリーンビジネスにも取り組んでいます。ですから、現在、グンゼの事業は肌着やストッキングなどの Apparel 事業、プラスチックフィルムや電子部品、メディカルなどの機能ソリューション事業、ショッピングセンター、スポーツクラブ、緑化などのライフクリエイト事業の三つの分野から構成されています。

グローバル展開の中で 7年間の中期経営計画 「CAN20」をスタート

森瀬 生糸の販売は輸出が中心ということで、海外にも早くから出られたとお聞きしますが、グローバル展開についてはいかがでしょうか。

児玉 海外に出て行ったのは日本の企業としては早い方です。生糸事業では昭和8年、1933年にニューヨークに生糸の輸出拠点であるグンゼシルクコーポレーションを設立しました。私もニューヨークのこの拠点で1年間研修を受けました。ニューヨークに進出したのは当時の鐘紡に次いで2番目だったと聞いています。グンゼの生糸はアメリカの有名な織物業者スキナー商会から高く評価していただき、特約店としてグンゼで生産した生糸はすべて買い取って

くれた。また生産拠点としては、1970年代には韓国に合弁会社韓日繊維を設立し、メリヤス肌着の製造・販売に乗り出しました。中国でも1981年、まだ鄧小平氏の時代に中国政府から要請され、中国済南針織廠と肌着の合作生産を開始しました。確か『大地の子』に出てくる上海の宝山区の製鉄所が設立されたのと同じ頃です。

ただし、従来のグンゼの海外戦略は海外で生産したものを国内に輸入するというビジネスモデルであり、海外の販売比率は22%（2015年度）と微々たるものです。しかし、日本の少子高齢化が進む中、これからは海外での販売に力を入れていこうと、北京や上海など現地のアパレル販売の戦力を強化しています。特に今後、海外ではフィルム事業、メデイカル事業で市場拡大が見込まれており、期待も大きい。

森瀬 平成26年にスタートされた中期経営計画「CAN20」でも、グローバル対応として中国市場への販促強化、グローバル人材の育成を掲



げておられます。ところで中期経営計画という通常、期間を3年、5年に設定する例が多いようですが、御社の場合期間を7年に設定されています。これはどんな理由からですか。7年目の2020年は東京オリンピックの年にあたりませんが。

児玉 おっしゃるとおり、私どもも従来はずっと3年計画でやってきました。他の会社も3年が多いですよ。実は私も経営企画で中期経営計画の作成に3〜4回携わったことがあります。昭和の頃には10年計画もありました。今は変化が激しいので誰も10年先のことは見通せないし、実現性も担保されない。そこである程度見通しがたつ3年計画が定着した。それでは、なぜ今回は7年計画か。私は中期経営計画の作成に携わるなかで、先が見えるから3年計画を立てるといいうのでは、今の延長線上でしか3年後の会社の姿がとらえられないという悩みがある。自分たちが目指す、あるべき企業像が描けないという思いがありました。そこで社長に就任後、3年で計画を組んでいたらダメだと思案していると、ちょうど2020年は当社の創立125周年にあたる。それでは7年計画にしようということになった。そうしたら、たまたま東京オリンピックの招致が決まった。オリンピックは後から決まったんです（笑）。

事業部門の垣根を越えた 議論から新規事業を創出

森瀬 そうすると進行中の中期経営計画には社長ご自身、相当強い思い入れがおりになる。

児玉 この中期経営計画では『集中と結集』をキーワードに、いくつかの柱があります。その一つがSBU戦略で、グンゼの各事業を戦略的ビジネスユニット（SBU）に区分けし、選択と集中を図ります。これから成長・拡大が見込める分野、既存市場で拡大を図る分野、成長はしないが収益力を強化できる分野、新規分野、再構築が必要な分野など、コアコンピタンス（自社の強み）の強さと市場の魅力度を軸に五つに分け、メリハリをつけて資源配分をしていこうという戦略です。

もう一つはCFAプロジェクト。クロスファンクショナルアプローチとはカルロス・ゴーンさんが日産自動車株の再建計画を立てるときに採った考え方です。グンゼの各事業部門や商品開発、営業などの部門が垣根を越えて議論するなかで、既存の技術や設備を活かしながら、新規事業を効率的に創出しようという考え方です。

松下幸之助さんが事業部制を導入された頃は世の中にモノがない時代だから意思決定を速くすれば売上げが伸びた。そういう時代に事業部制は有効だったが、今は消費者が何を求めているのかわからない。私たちは肌着のことはよく知っているが、それだけでは7年先のマーケットがどうなるか予測できません。だから事業部制に捕らわれずに、肌着部門がメデイカル部門と垣根を越えて一緒に議論することで、消費者が求めるものが何か、知恵を出し合う。言ってみれば新規事業を展開するときにはグンゼがかかえている技術を掛け合わせてみる。たとえば生体吸収性材料、再生医療材料は繊維技術とプラスチック高分子技術を組み合わせることで開



“こちよさ”を追求して生まれた、「肩接ぎ」「袖付け」からも縫い目をなくし完全無縫製したTシャツ

発されました。さらに、心拍などバイタルデー

タを計測し、美容や健康に関するサービスを提供する衣料型ウェアブルシステムでは繊維とフィルム素材の技術に加え、スポーツクラブ事業などのノウハウも盛り込まれています。また乳癌手術後の女性が着用しても違和感を感じない縫い目の肌あたりをなくした完全無縫製肌着もフィルムと繊維の技術を掛け合わせた製品です。グンゼでは、今後、こうしたQOL（クオリティオブライフ）の向上に貢献できる健康医療分野を成長の核として取り組み、4番目の事業として育てていきたい。今そうしたQOLに関連する健康医療センターのような施設を創りたいという自治体からのお話もあり、病院と福祉施設とスポーツクラブを集積した施設で、高齢者の病気を予防することで医療コストを削減しようという試みにも参画する予定です。

森瀬 なるほど、高齢化が進むなかで健康医療分野は4番目の事業として有望ですね。それに御社の創業の精神である社会貢献にも寄与できます。

児玉 そうはいつでも新規事業はそんなに簡単に立ち上げられるものではありません。そこで、

私がいちばん力を入れているのは、そういう議論や試みのなかから、売上げだ収益だといった直接的な果実を早急に求めるのではなく、バランスシートにはないもの、言ってみれば無形の資産を生み出し、強化することです。無形資産とはたとえばブランドであり、人財であり、組織の団結力、挑戦心などです。売上げが、利益が上がったと一喜一憂するよりも、売上げや利益がついてくるブランドや組織力などの無形資産をまず育てることです。

森瀬 先ほどの経系のお話と通じますね。

児玉 まったく同じです。それを疎かにすると、営々と築かれてきた会社を潰すことにもなりかねない。だから、私はこうした無形の基盤強化に力を入れています。数字や管理は事業部門がみてくれるので、任せればよい。トップは基盤強化に旗を振り、本気度を見せることが大事です。

その一環として各部門から人を選抜し、コンサルタントを交えて1年ほどかけてグンゼブランドをどうすれば強化できるかを検討するプロジェクトを立ち上げました。また、消費者にどのくらいグンゼブランドが認知されているかも調査しました。もともと、私はグンゼのブランドは最近、弱っていると危惧していました。年齢が50代以上の方はほぼ100%グンゼを知っているが、若い人では3人に1人は知らないでしょう。もつと少ないかもしれない。そういう若い人たちが50〜60代になったときにはグンゼの肌着は売れない。まさに危機的な状況です。だからこそ、今、グンゼというブランドを大事にしなければいけない。そういう思いから、アパレルからプラスチックフィルム、スポーツク

ラブまで共通して「着こち」「使いこち」「居こち」など、“こちよさ”を提供し続けるという経営ビジョンを掲げました。今は自分たちの思い込みで品質が良いのだから消費者に売れて当然というプロダクトアウト型のビジネスは通用しません。品質に加えてプラスアルファが必要です。そのアルファが“こちよさ”だということ。この“こちよさ”はブランドにも人財にも、組織にも必要なことです。現在の環境のなかで突飛なことやるのではなく、基礎を固めること。すぐに花は開かなくても、後になってあのとときの無形資産への取り組みが会社を強くしたということになればと。

雇用創出がいちばんの地域貢献

森瀬 そうした無形資産を育て組織、企業風土を強化するために、いろいろな新しい企画も試みられているとうかがいます。なかでも多様な“人財”が活躍できる風土づくりを目指した「女性きらきらプロジェクト」いうユニークな試みも始められましたね。

児玉 私が7年間駐在したアメリカ、それに中国と比べても、日本は女性活躍の場が少ないですね。企業経営の観点からみても、女性の方が男性よりもモノを多く購入しますから、女性が欲しいと思う商品を作らなければなりません。となると、商品開発は女性に任せた方がいい。まして、私どもが扱っている女性の下着については、男性に“こちよさ”がわかるわけではない。当然、グンゼでもレディースインナー部門は女性が商品企画しています。しかし実は、部門の

トップは代々男性だった。私が社長になってはじめて、女性を任命したのです。女性活躍のバロメーターのように見られる女性管理職もそれまでは4人しかいなかった。増やしたといっても、まだ全社で8人です。そもそも採用人数からして女性の割合が少ないので、女性活躍といってもなかなか急には進まないのが現状です。だからトップが絶対やるんだ！と旗を振って始めたのが、このプロジェクトです。毎年、女性総合職約100名を集めて、フォーラムを開き、意見を交換しています。まだ3回目ですがとにかく継続してやるのが大事だと考えています。

それから、このプロジェクトと同時にスタートしたのが「ATGプロジェクト」です。ATGは、明るく、楽しく、元気良くの頭文字から



ATG運動の一環、綾部地区運動会



「あやべんゼスクエア」(上)と、3つある蔵のひとつ「創業蔵」の内部展示(下左)。下右は「グンゼ記念館」



とりました(笑)。経営基盤強化という観点で言えば、ATGでない職場で良い結果が得られるわけがない。このプロジェクトの初期の中心メンバーは全員女性で事業所ごとにプロジェクトを推進し、イントラネットで活動を共有しています。たとえば、いま「シャッフルランチ」という活動がいろいろな事業所で取り組まれています。通常、たとえば私が工場に行くときや食事のときには工場長と一緒に席に座る。ところがシャッフルランチというのは食堂の入口でクジを引いて席が決まるので、隣に誰が来るかわからない。クジ引きでパートナーさんの隣の席になったりして、本音の話が聞けたりします。

森瀬 確かに風通しの良い職場環境でなくて、”ここちよさ”は実現できませんね。ところで、一昨年御社の発祥の地である綾部市の本

社工場の跡地に以前からあるグンゼ記念館に加え、特産館、バラ園、グンゼ博物館からなる「あやべんゼスクエア」をオープンされました。現在、京都北部では魅力ある観光まちづくりを目指したプロジェクト「海の京都」が進められています。その一環としても大変有意義な事業ですね。

児玉 地域貢献はグンゼのDNAに組み込まれています。しかも綾部は会社を育ててくれたところ、いわばグンゼにとって聖地です。ですから創業100周年には「グンゼ博物館」を造りました。「あやべんゼスクエア」の建設は3年前になります。その後も同じスクエア内に創業者が居住していた社宅の一部を「道光庵」として移築したり、市内にある社有地「南ヶ丘公園」を整備して、市民の憩いの場として使っていたにいます。またグンゼの古い社宅を新しい社宅に建て替えようと計画していたところ、綾部市長から住宅が不足しているとお話があり、今年3月には半分を市民のための賃貸住宅として提供しました。それからグンゼ記念館に隣接する旧靴下工場の跡地にメディアカルの新工場の建設と、QOL研究所を移転する計画も進めています。地域にいちばん貢献できることは何かといえは、事業を創り、雇用を生み出すことだと思えます。これからどんどん新規事業を創出し、綾部市で雇用を生み出していく構想を進めていくつもりです。

森瀬 本日は御社の経営理念、さらにそれに基づく事業展開、社会貢献活動に至るまで貴重なお話をうかがうことができました。長時間にわたりありがとうございました。