

企業に求められる “不易流行”の精神

企業は生き物であり、常に改革・革新を続けなければならぬというのが私の持論です。近年、グローバル化の進展やそれに伴う国や業種、企業間のボーダレス化、さらには資源や環境の問題など企業を取りまく情勢は厳しさを増しています。しかし、これは大きなビジネスチャンスでもあります。1970年代、オイルショックを生産の仕組みを改革することで乗り越えた日本企業の省エネルギー・環境技術は、世界ナンバー1となりました。このように変化が激しく、厳しい時代に勇気を持って取り組むイノベーションこそが次の企業成長の原動力となるのです。

創業112年のグンゼも生糸から繊維、肌着・靴下そして非繊維事業と産業構造や日本人のライフスタイルの変化にあわせて懸命にイノベーション活動に取り組み、事業構造改革を続けてきました。“グンゼは肌着メーカー”と思っておられる方も多いと思いますが、いまやグンゼを支える大きな力として、売り上げの45%を占めているのはプラスチックフィルムなどの非繊維事業です。これもバブル崩壊という厳しい時期に、当時の経営陣が機能性フィルムというシーズに思い切って改革投資をしてくれていたことに起因しています。

イノベーション活動はどうしても“変えること”だけに目が行きがちですが、新しいことだけを求めると開発や改革の軸がぶれ、問題が生じやすくなります。もちろん「積極先取」の姿勢は大切ですが、“変えてはならぬもの”もあります。それは、グンゼで言えば、社名の由来でもある「郡の是たるべし」との、地域産業の振興をめざした創業の思い、そして品質第一、人間尊重、共存共栄という「経営理念」です。企業のイノベーション活動の要諦は“不易流行”。一貫した経営理念を持ちつつ、時流にあわせて変えるべきものは変えていくことです。当社では開発もイノベーションも経営理念、



小谷 茂雄 氏

Shigeo Kodani

グンゼ会長

なかでも「品質第一」をクリアするものしか次の段階に進むことができません。そのハードルの高さがオンリーワンの技術やオリジナリティーのある商品につながっています。靴下70年、肌着60年と事業が続いている秘訣はそこにあります。

しかし、経営理念の一念だけではイノベーションを進めることが難しい時があります。企業のイノベーションには、従来の事業の中で興す「アプリケーション型」と事業転換を伴う「破壊型」の2種類があり、従来の事業を否定した上で全く新しい事業に取り組む「破壊型」は社員にとって受け入れにくい面もあるからです。そんな時、私が社員に語りかけるのは“Category Create for Customer—顧客起点の事業創造”です。「お客様のライフスタイルの変化にあわせ、『変わる勇気、変える力』を持って事業改革に取り組もう」と。そうすると彼らの意識も変わり、ソリューション活動に積極的になります。

資源のない日本が取るべき道は「技術立国」しかありません。付加価値創造こそ日本企業が国際社会に果たすべき役割なのです。それには先端技術の開発を担うマザー工場を日本に置き、製品の量産は海外の工場で行うという国際分業の流れを受け入れ、国内外の企業と思い切ったコラボレーションや共生の経営戦略を展開することが肝要です。確固たる経営理念と積極先取の気概を持ち、研究開発やイノベーションを進めれば、必ずオリジナルでオンリーワンの技術や商品を生み出せる力を日本の企業は持っているのです。

談