

マルチプレイで 走り続けた半世紀

坪田 光司

工業化学科 S46 年卒業

【略歴】

- 1948 (S23) 年 吉田郡森田町 (現在の福井市森田地区) に生まれる
- 1967 (S42) 年 藤島高等学校卒業
- 1971 (S46) 年 福井大学工学部工業化学科卒業
セーレン株式会社 (旧 福井精練加工(株)) に入社、新田工場に配属
- 1982 (S57) 年 製品事業 (現車輛資材) 部に配属
- 1988 (S63) 年 自動車第二販売部開発部長
- 1999 (H11) 年 取締役 (自動車内装材副部門長 兼 開発担当)
- 2003 (H15) 年 取締役 常務 (自動車内装材部門統括)
- 2011 (H23) 年 取締役 専務 (グローバル戦略副本部長 兼 インテリア・ハウジング
部門長 兼 メディカル部門長)
- 2014 (H26) 年 代表取締役 副社長 (グローバル戦略副本部長 兼 スポーツ・
ファッション・ビスコテックス・環境生活資材・メディカルの
各部門を統括)
- 2018 (H30) 年 代表取締役社長
- 2022 (R4) 年 4月 取締役副会長 7月～ 顧問



編集にあたって

母校 福井大学工学部はその前身である福井高等工業学校創立から今年で100年を迎える。さらには、ここ繊維の地 福井には100年を優に超え、脈々と歴史を紡ぐ老舗企業がある。セーレン株式会社である。明治22 (1889) 年 絹織物の精練業として創業、大正12 (1923) 年 会社設立、染色加工業を開始した。奇しくも母校創立と同年である。今年で創業133年、会社設立100周年を迎える名実ともに福井を代表する企業である。母校からは現在約280名の卒業生が勤務されている。

セーレン(株)の歴史の中で、21年の長きにわたり社長を勤められた大先輩の黒川 誠一様(機械S10年卒業)は、工業会理事長として平成11 (1999) 年まで33年間務められた。この『プロジェクトX・福大版』は2003年から今日まで20年続いているが、初版は黒川様にご登場いただいている。今回ご登場いただいた坪田 光司様は、セーレン(株)で半世紀を超えて会社人生を送られ、69歳で社長に就任された。そして昨年4月に退任されたのを機に、今回の企画をお願いした。本人は強く固辞されたが、まだ気持ちが熱いうちにと重ねてのお願いでご承知いただいた。なお、坪田様の後任として社長職に就かれた山田 英幸様も繊維染料S60年卒業のOBである。

末尾に、セーレン株式会社の大学へのご支援にサポーターの一員として心から敬意を表します。新築された学生交流センター(旧 学生会館)内には「セーレン グローバルハブ」を寄贈いただき、また代表取締役会長 CEO 川田 達男様には大学の経営協議会委員としてお世話いただいていることを申し添えます。
(事務局: M45 絹谷信博)

1. はじめに

福井大学を卒業して当時の福井精練加工株式会社（現 セーレン（株））に入社した。入社した1971年はニクソンショックの年で、その後不況が続きセーレンも新たな企業戦略で構造改革を進めていた時である。入社早々厳しい状況であった。その後、オイルショック・バブル崩壊・リーマンショック・東日本大震災・COVID-19等々、多くのことを経験してきた。

自動車部門に約30年在籍、商品開発・マーケティングをベースにグローバル展開、等々セーレンの柱である自動車事業の拡大に貢献してきた。2011年からは車輛以外の部門を担当し新規マーケットを拡大、2018年には社長として経営全般を担当した。

会社人生51年、取締役として経営に参画して24年で、今思うと非常に長いようで短かったと思う。セーレン人生を卒業して懐かしく思い出に残ったことについてお話ししたい。

概要は以下のとおりである。

- ・子供のころ九頭竜川で
- ・大学は余裕の学生生活
- ・会社に入って学びなおし
- ・構造改革の戦略、自動車部隊で鍛えられた
- ・開発フィロソフィー
- ・グローバル化で学んだこと
- ・リーマンショックでの経験
- ・車輛事業以外の事業拡大への挑戦とトップセールス
- ・69歳で社長に
- ・コロナで当たり前のことが当たり前でなくなった
- ・人生74年の総括

2. 高校・大学・就職、生粋の福井人

生まれは1948年自然豊かな九頭竜川のほとり森田（福井市）である。子供の頃は、遊び場は主に九頭竜川で、夏はよく泳いだ。川の流れにまかせて泳ぎながらひっかけ（竿に針をつけてアユを獲ること）でアユを獲った。川に流されず泳いだことで水泳は得意だった。今でも水泳は続けている。自然な

環境と運動好きがストレスを感じないポジティブな性格になったのだろう。

学生時代

高校では卓球部に所属、受験のための学校生活であまりいい思いはなかった。友達はたくさんできたがあまり遊びの思い出は少ない。1967年大学に入ってからはその反動でビートルズに凝って、レコードはほぼ手に入れた。スポーツはバドミントン部に所属した。福井大は比較的強く、中部日本選手権に出たが一回戦で前年優勝チームと対戦、みじめな敗戦を喫した。壁は厚かった。

その後は写真部の活動に夢中になり、他大学との交流もあったし、友人も増えた。NHKのバイトも入ってきた。福井県各地の写真を撮りまくった。何よりも良かったのは自分の撮った写真がテレビに出ることだった。おかげで技術は磨かれ、展示会にもよく出した。

1969年の大学紛争で一時期大学封鎖もあり大学に通えない日も多くあった。そんなことで勉強はあまりできなかった。卒業論文では、夜中の実験かたがたラーメンを作ってみんなで食べたのも楽しい思い出。自動車が好きで第四講座の故 河口先生や講座のメンバーとドライブに行ったこともあった。いろんな経験（遊び中心だが）をした自由な学生生活が私の楽天的な性格を形成したのだろう。



大学時代の仲間達と

就職は

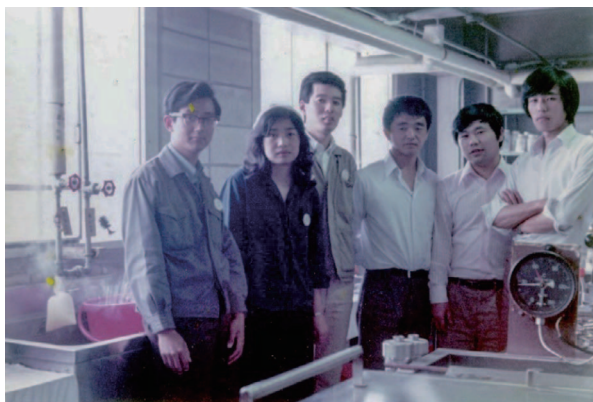
父親を早く亡くし、母と祖父に育てられ唯一の長男ということで福井に残った。入社面接で志望動機は？と聞かれ、福井の会社で自宅から近い会社だから、とつい本音が出てしまった。まずいと思ったが、教授推薦と面接官の寛容さで無事合格した。社長になって入社面接で多くの福井出身の学生と面接したがそんな学生はいなかった。つくづく時代の流れを感じた。

3. セーレン入社と学びなおし

入社は1971年、最初の配属は自宅から近い新田工場に、工場では現場実習のあと二年目からは技術課に異動、生産技術担当だったが専門が化学工学なので繊維加工技術には疎く大変苦労した。その時お世話になったのが大学の図書館、面接者と教授の口添えでいつも利用できる図書館のパスポートをもらった。おかげで繊維と染色加工技術の基礎知識が身につけ何とか標準レベルに。思えばこの時の学びの習慣(目的意識を持った)がのちの力になった。



入社した頃の本社



入社当時の新田工場の技術課メンバーと

努力の甲斐あって入社四年目に海外出張(英、仏、スイス、ドイツ)ができた。目的はカーボンがついた繊維の漂白方法についての調査である(実際、カーボンは漂白できず、繊維から物理的に脱落させる)。当時は会社にも知見がなく海外調査ということになった。一応英語は喋れたのだが、フランスでは苦労した。相手のフランス語混じりの英語にポディーランゲージと強心の性格でなんとか切り抜け

たが、言葉の壁と語学の重要性を痛感した。当時のヨーロッパは今ほど英語は通じなかった。この厳しい経験がその後の海外への抵抗感を少なくしたのかもしれない。

4. ニクソンショックからの繊維不況でセーレンも新経営体制に

日本の繊維産業は1960年代の繊維産業全盛の時代から一挙に不況に陥った。1971年のニクソンショック(*日本繊維産業連盟が対米繊維輸出の自主規制を宣言した年)、オイルショック、1975年プラザ合意(円高による輸出採算悪化)など一連の向かい風で一挙に繊維不況の時代に突入していったのである。

当時のセーレンも大きな打撃を受けた。本業である委託染色加工事業の業績見通しが悪化する中で、1974年頃から企画製品販売(製品事業)への新しい道を歩み始めていた。当時私は工場で委託衣料と産業資材の商品開発(主に加工技術によるものづくり)をしていたが、1981年に急遽、製品事業部(現在の自動車内装材部門)に異動になり、自動車内装材の商品開発(企画一設計一量産設計)の実務に携わるようになった。

その頃の自動車業界は信頼性を重視する世界で、商品のスペックも(衣料繊維に比べ)非常に厳しく、開発もスムーズには進まなかった。自動車の機械部品と繊維ではデジタル(数値)とアナログ(感性)の世界の違いがあった。当時は自動車内装材の企画製造販売メーカーとしては全くの後発で、自動車メーカーへの販売拡大のためには差別化商品の開発提案が必須条件だった。塩ビレザー、織物に代わる新しい素材としてニットの起毛商品を差別化商品として提案していった。いずれも自社独自の加工技術を駆使した商品だった。1984年～1985年には自動車メーカーのメイン車種にも採用されるようになり大きく成長していった。製品事業部(企画一製造一販売)は順調に伸びていったが、会社全体としては繊維不況には勝てず、1987年には新経営体制(黒川→川田社長)に変わっていった。当時の経営戦略は下記の5つであった。

①ビジネスモデルへの転換

- ②非衣料・非繊維
- ③IT化
- ④グローバル
- ⑤企業体質の変革

特に、①（委託から自社企画製造販売の転換）である自動車内装材事業の強化拡大が最重点であった。

5. 車輦内装材部門での開発スプリットと オンリーワン商品・QUOLE（クオーレ） ー 現在のビジネスフィールドへの飛躍 ー

（1）不可能を可能に

“不可能を可能に”は今も会社に残る名言である。誰もが出来ないことを出来るようにすることは不可能に近いことだが、本来の内容は「今日できなくても明日、次の日、と少しずつでもできるようにすること」を意味する。難易度の高い開発も、そんな言葉を思い浮かべながら夢と成し遂げる執念を持てば何とかなる、そんな吹っ切れた気持ちで仕事に取り組んだ。

当時の製品事業部の仕事のやり方がセーレンの開発 PHILOSOPHY を作っていったと思う。そんなマインドで仕事を進めるうちに次第に主要な車種にも採用され、2000年頃になると業界でのシェアも拡大していった。加工技術を武器に素材開発をしていった結果、商品の幅も広くなり、他社に先駆けた新しい素材（欧米でも十分通用する）商品が採用された。我々の繊維技術の強さを感じた。

しかし、内装シートの最高級の本革には勝てなかった。当時は世界のほとんどの高級車には本革が採用されており、拡大のためには本革のシェアをとること、これが当時の取締役で開発責任者であった私のミッションだった。本革を人工皮革で対抗する非常に難易度の高いテーマだった。目標は当時の最高級の本革（イタリアンレザー）だ。長所・短所を徹底的にいろんな角度から検証していった。構造など技術的な特徴・機能性は当然だが、一過性の商品で終わらないよう、将来を見据えたマーケット・ユーザー調査、嗜好調査、デザイン検討等も行った。深く掘り下げるほど具体的な開発方針を出すことは難しかった。

開発は二方向から進めた。

①一つ目はまずは繊維をベースに表面を本革ライクにして作る合成皮革

FAKEは本物には勝てない、そんな意見もあったので、

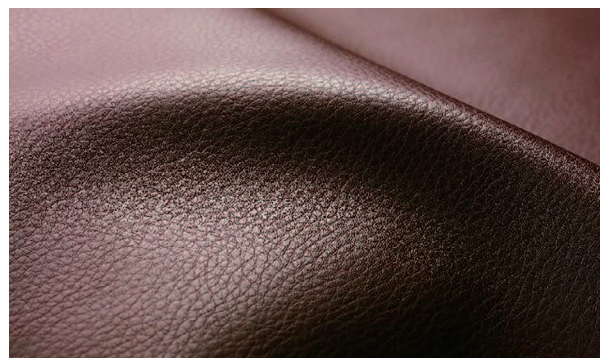
②本革をベースに従来の商品との差別化で全く新しい本革を作る（従来は原皮からなめし革を作り染色、表面加工して本革を作る）

重要なテーマであり、経営的には効率は悪かったが、①、②の両面作戦で進めた。結果的に②の本革工程でのビジネスは競争に勝てず途中で撤退した。敗因は、原皮の安定した調達と天然ゆえの品質ばらつきが工業製品としての安定性をクリアできなかったためだ。

一方、合成皮革は最初（2004年）に商品化できたがクオリティー（風合・艶・表面タッチ）では高級レザーにはまだ及ばなかった。しかし、品質・強度・対候性などには秀でていたので差別化商品としては認知された。しかし外観風合はまだFAKEの域を出なかった。開発は妥協することなく、目標のイタリアンレザーを目指して進めていった。風合・物性・機能性で総合的にFAKEではなく本物を超える商品に育つまでには10年以上かかった。

（2）QUOLEのブランディングと差別化（2004年～）

ブランド化：ブランド化は商品のヒットには重要な要素で、付加価値を大きくし経営戦略の肝になる。商品のネーミングはデザイナーに担当させた。クオリティーの良さをイメージしやすく、覚えやすく、時代が経過しても陳腐化しない、グローバルに通用するネーミングにこだわった。セールスプロモーションは特徴の良さを如何にわかりやすくプレゼンテーションするかであり、ツールの動画、説明資料



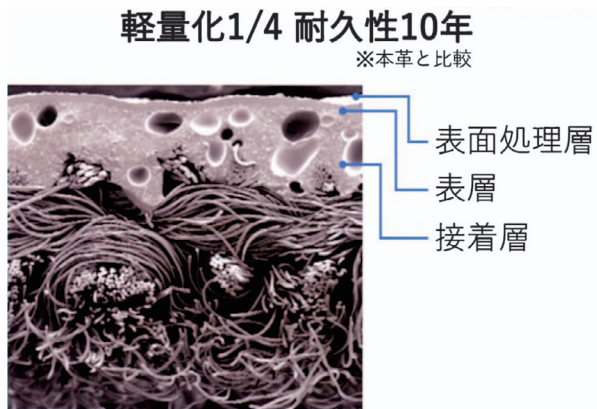
クオーレ

などはユーザー視点での制作にこだわった。これは技術者よりも営業とデザイナーが頑張った。

差別化と進化：ここでは技術的にあまり細かいことは述べないが、本革に負けないミクロン単位の微妙な凹凸を表面に作るために、樹脂ベースの配合・種類・重合などすべての要素技術を徹底的に見直した。中間層は柔軟で薄くてボリュームを感じさせるようにした。また、単体だけでなく、シートでの張り映え性能、見栄えなど最終製品としての付加価値向上を目指した。生産の安定性は生産技術者の地道な努力で信頼ある品質に仕上がっていった。

SDGsに向けては、軽量・耐久性・省エネ機能に加えて、新たに高バイオ・無溶剤・温度制御など環境にやさしい商品を開発していった。

(補足) 省エネ機能、これは夏熱くならず、冬冷たくなならない機能のことであるが、これを使ったシートの車は車内温度を下げる効果があり、東南アジアでの評価では群を抜いていた。現在はハンドルなどいろんな部位に使われている。EV車などこれからの省エネルギー車に対して貢献していく技術である。



軽量化1/4 耐久性10年
※本革と比較

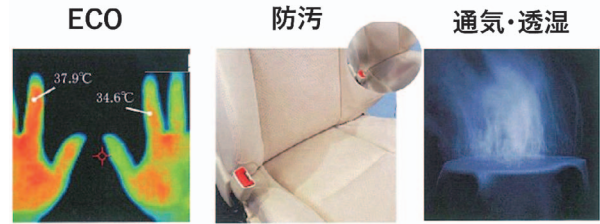
クオーレの構造



快適性機能



クオーレを用いた内装



表面温度を制御 **MODURE®**
 黒ずまない **ERASSE®**
 蒸れ防止 **VENT®**

クオーレの快適機能性

(3) QUOLEの海外展開(2011年~)

開発・生産は日本をマザーに進めていたが、拡大とともに量産のメインは中国になっていった。品質の安定性・マネジメントでの中国の貢献が拡大を一挙に進めていった。現在は 日本、中国、メキシコ、今年からはヨーロッパでの量産化も始まり、グローバルでの供給体制が確立して業界でのグローバルシェアはトップになる見込みである。

2002年に開発スタートして約20年、レッドオーシャン(競争が激しい既存市場のこと)でなくブルーオーシャンの市場で戦える、経営を支える重要な戦略商品に育ってきた。

6. グローバル化で学んだこと

(当時、取締役 兼 グローバル戦略副本部長)

一 車輦での本格海外進出(北米、中国)とグローバルの加速化(2002~) 一

2000年初め、日本の自動車メーカーは海外での需要増と円高リスクのため、国内からの輸出から現地生産に大きく舵を切っていった。したがって我々も国内の空洞化を考えると海外進出はマスト(必須)の状況だった。

(1) 北米進出

当社のグローバル化は、現地パートナーとの合併では比較的早くから展開していたが、本格的な単独での海外進出は北米プロジェクトが最初だった。現地進出に際して、当時の本社スタッフの視点は国内志向でほとんど頼りにならなかった。巨大市場北米での量産スケールも今までに比べて最大だった。当時、車輛部門の責任者だった私は部門独自でプロジェクトを進めざるを得なかった。幸いにも北米での経験者と過去の合併企業のメンバーが力になってくれた。本格量産まで2年半、現地量産に間に合わなければ日本からの輸出で採算割れになる。時間との勝負になった。新規工場を立てる時間はなかったので居抜き工場を探した。ノースカロライナ、サウスカロライナなど繊維技術者のいる地域は北米では限られているので候補地は比較的早く半年ほど絞れた。

当時の北米は不況の真ただ中で、現地で従業員を採用することで州からのインセンティブを得ることができるラッキーなタイミングだった。設備は日本からの輸出で問題なかったが、問題は現地従業員の教育である。社長は日本人でもできるが工場長は現地人がマスト(必須)、幸運にも過去の合併企業のメンバーが何人か参加してくれた。みんな日本の文化(食べ物など)が好きで、セーレンの北米での自動車内装材の展開に将来性を感じてくれていた仲間だった。比較的帰属意識の強いメンバーだったことも幸いした。

ただ良いことばかりではなかった。当時、現地(北米)では改善の意識の違いは日本と大きく違っていた。当時は3%の不良が出ると労力(コスト)をかけて改善するよりロスとして処理する。日本はコストをかけてでもロスを改善する。その方が技術の向上にもつながり安定した。歩留まりで最終的には大きなコスト削減になるというものだ。彼らもプライドが強く、理解してもらうことには大変苦労した。今の時代とは違い、グローバル初期には、きめ細やかさ、おもてなし、もったいない、といった日本独特の文化をすんなり理解してもらえなかった。グローバル時代にあっては国民性を理解することが現地での経営に重要であり、我々の価値観を共有する

ための必須条件になる。例えば、タイ人の積極的にアピールしない、心に秘める国民性、強い向上心と自己アピールの中国、仕事以上に自分の生活を大事にするヨーロッパなど、肌でグローバルでの国民性の違いを経験することができた。



北米工場



北米の工場メンバーと



北米立ち上げ時の現地メンバーと

(2) 中国進出

中国進出(2002)はその時代によく使われた言葉“出るのも地獄、出ないのも地獄”といった不安定な中国発展初期の時代だった。当時は幸いにも中国から留学してきた福井大学繊維工学出身者(1993年卒)の優秀な人材に恵まれ、工場設立、人材教育、政府との認可、インセンティブ等スピーディーに立ち上げることができた。責任者が最初から現地出身者であったことは非常にラッキーだったことを含め、

グローバルに際しては人との巡り合いに感謝だ。

2011年に中国が日本のGDPを抜き、急速に発展した現在、中国の当社への貢献は非常に大きくなってきている。



セーレンのグローバル展開

7. リーマンショックでの経験

(常務、自動車部門統括)

車輛部門の責任者として私の最大の試練はリーマンショックだった。2008年米国のプライムローン問題でリーマン・ブラザーズが破綻し、世界規模での不況が始まった。自動車業界もGMの破綻、日系自動車メーカーの赤字など今まで考えられなかったことが起きた。特に輸出依存の多い自動車部門への打撃は大きく、2009年では30%減と急激な減産となった。また円高による影響と原油価格高騰の影響もあり自動車部門の低迷は続いた。特に2008年の10月～12月は生産が50%以下になり生産調整を行ったが追いつかず、派遣・契約社員の削減、他の部門への配置転換などを実施した。

自動車事業部が立ち上がって初めての赤字になった。社員の動揺は隠せず、配置転換の部下への説得には非常に苦労した。出ていく経費を徹底的に抑えたゼロベースでの視点で、将来の成長以外の無駄な経費は使わない、徹底的な原価低減、各自の仕事の分析と効率化(人員削減など)、開発テーマの見直し等考えられることはすべてやった。自動車メーカーも軒並み赤字で、他社からの学びも多かった。幸いにも自動車以外の新規事業が業績に貢献し、会社全体としては赤字にはならなかった。グローバル化(自動車内装材を中心とする海外子会社)、KBセーレン(旧カネボウ(株)の繊維部門を吸収)、新

規事業の健闘等事業の多角化のありがたさを痛感した。

その後の2011年の東日本大震災ではサプライチェーンの寸断などの影響を受けたが、リーマンで培った経験と危機感が役に立った。今迄経験したことのない危機が共有の危機意識につながり、併せて社員との一体感が部門の足腰を強くしていったのである。この経験がのちに社長としてのCOVID-19対応に役に立っていった。

8. 車輛事業以外の事業拡大への挑戦

(常務～専務～副社長)

リーマンショックが一段落して車輛責任者を卒業して車以外のインテリア・ハウジング、メディカル、エレクトロニクス、ファッションなどを担当した。当時の売り上げ利益としては自動車ビジネスと比較するとまだまだだった。“事業の多角化”という視点から自動車一本足から抜け出すことが私のミッションだった。

(1) トップセールス

私の最初の仕事はすべての商品を知ることから始まった。お客様に会うのに十分な商品知識なしでは話にならない。わが社のビジネスフィールドは広く多岐にわたっていたが、幸いにも商品開発で長年育ってきたので比較的早くマスターできたが、自信が持てるまでには一年はゆうにかかった。当時は部門担当常務だったので中途半端なビジネストークは信頼を損なう、そんなプレッシャーも背中を押した。

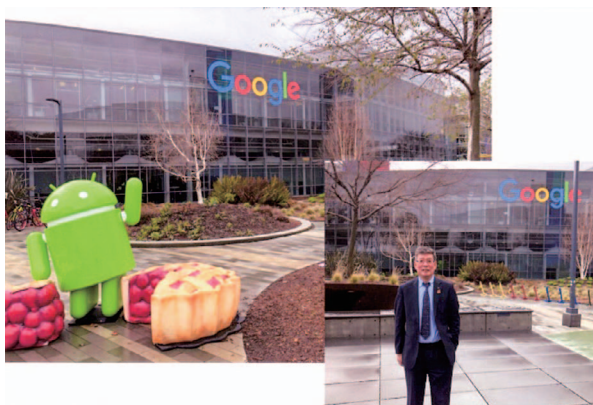
営業としての信念は、他社より優れた商品を顧客のトップに売り込むことだ。部下は私の思いを理解してくれたのか、時間構わずフォローしてくれた。ほんとに感謝だった。今は情報化時代で、商品・技術・サービスなど非常に多くの情報が手に入る恵まれた環境になっているが、クライアントに的確に効率よく売り込み、ビジネスチャンスを作ることがトップセールスだと思う。

顧客のトップからは難易度の高い要望・宿題もあるが、経営目線から見たニーズなので効率よいマネジメントにつながった。トップはすべての責

任者だが、モノづくりのメーカーのトップはMD (Merchandising) であり、営業マンでもあると思っている。

(2) GAFAへの売り込み

海外展開では、社内でも車輌部隊は違和感なく進めていたが、他の部門は国内視点でのビジネス展開だった。海外でのプレゼンテーションは英語をベースに行うのは当たり前だが、語学の不得意なメンバーが如何にコミュニケーションを取れるかが重要だ。説明が悪くても、見るだけでわかるプレゼンにしよう、ということで動画を多く使ったプレゼンにした。当時は今ほど動画を作るツールもなかったの
 で、内容以外はすべてデザイナーに任せた。技術・商品説明も感性(センス)・見やすさ・分かりやすさをポイントに作成してもらった。4年続けてシリコンバレーを訪問、コロナで一時中断したがビジネスは継続している。エレクトロニクス(繊維を使ったエレクトロ素材)分野が順調だ。引き続きグローバル視点での拡大を期待したい。



シリコンバレーにて

(3) 車輌以外の商品開発

幸いにも当社には長年の繊維加工で培った数多くの技術シーズがあった。シーズをいかに顧客ニーズに合った商品・サービス・技術に変えるか、が重要である。当たり前のことだが顧客満足のためのモノづくりを徹底した。

環境に配慮した商品も育ってきた。遮熱型のハウスラップ材・省エネインテリア素材・雨は通すが光はカットする防草シート・抗ウイルス介護ベットカバー・フレキシブルなエレクトロ素材・必要なものだけ作る究極の小ロット生産によるビスコテックス素材・スポーツ・ファッションのエコ素材などである。



異常気象

食料不足

マイクロプラスチック

生産でのCO2削減
 環境にやさしい素材・商品
 ~環境のタイムリミット 2030 に向けて~



環境に優しいビスコテックス



ビスコテックスの繊維以外への展開

潮目はSDGsだが、モノづくりにはこだわった。当社は繊維を中心としたモノづくりがベースであり、モノを如何に環境に対応させていくかを大切にしている。GAFAMが非常に大きな利益を出しているが、主に“こと(ソフト)”で実現している。今までは“モノ”から“こと”の時代と言われていたが、これからは“こと”から“モノ”への回帰の時代かもしれない。

我々の繊維技術は非常にユニークで、いろんな分野に応用でき、十分に世界で勝てる力がある。大きな投資で大量に作るビジネスよりも、モノづくりにこだわるビジネスこそが生き残りのカギになっていくと思う。

宇宙産業



H-3ロケット

人工衛星 小型レーダー衛星 熱赤外カメラ衛星 (6U)

エレクトロニクス



6G

次世代繊維

環境対応繊維 **BlueMessage**

炭素繊維プリプレグ

高強度 耐熱性

Zxion

Gradio

3～5年後を見据えたビジネス

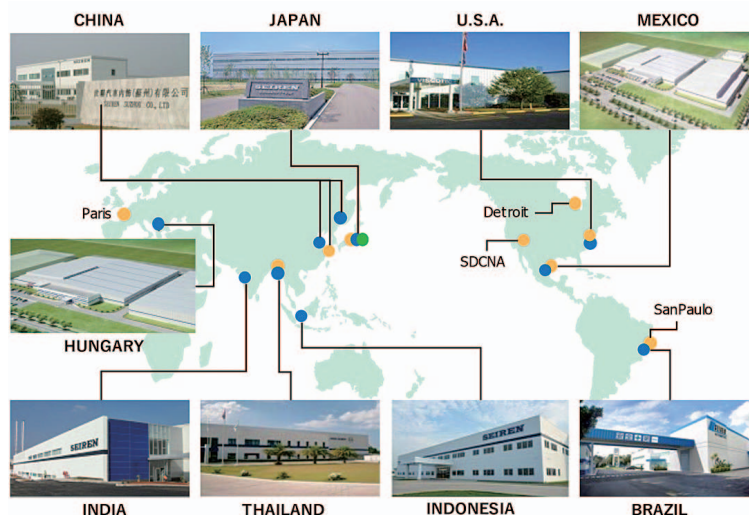
9. 69歳で社長に(2018年～)

69歳でまさかの社長就任、年齢的に本人は厳しいと思ったが、会社のため天命と思って引き受けた。

車輛・スポーツ・ファッション・インテリア・ハウジング・エレクトロニクス・メディカル・グローバルなどすべての事業を経験させてもらい、また業界での人脈もできていたので仕事での不安感はあまりなかった。次なる私へのミッションは未知の可能性への挑戦、すなわち繊維で培ったコア技術をベースに新規フィールドの幅を広げ、独自技術をグローバルに展開することだった。

自社の強みは、ケミカル・織り・編み立て・加工・エンジニアリングまで一貫した技術を持ち、海外でも日本と同じものを同時供給できることだ。基本的なベースはあるのであとは社員一丸となってやるだけだった。一番の課題は急拡大する海外人材の手当てが間に合わないことだった。結果的に海外経験者でのローテーションになり、海外赴任が長く日本に戻れないとの苦情があった。本当に申し訳なかったと思っている。現在は新入社員の海外研修なども行い、グローバルで仕事をする意識を持ってもらうなど徐々に改善してもらっている。急激に拡大するグローバル対応での当時の私の大きい反省点である。

COVID-19禍で当たり前のことが当たり前でなくなった。2019年末からのコロナショックは我々の仕事のやり方に大きな変革をもたらした。売り上げが落ちた中での経営、具体的には、損益分岐の改善・ロス無駄の削減・WEBの活用など効率にこだわった。働き方改革も進み、残業も少なく社員も自宅での時間が増えた。自動車時代のリーマンショックの経験を踏まえ、緊急対応はスピーディーに行えた。



セーレンの海外拠点

ビジネスは車輛事業も国内は苦戦だったが、グローバル化（中国、北米が好調）、環境資材、エレクトロ等、車輛以外の事業を拡大したことが大きく寄与した。特に、社員との緊張感と危機意識の共有もあり、2022年上期の利益は過去最高を更新した。まだまだコロナの渦中だが、これを境に現在を次の成長に繋げていくための、未来への分岐点として頑張してほしい。私の後輩の後任社長に期待したい。

これから企業は、経済的な価値よりも、社会的な価値（サステナブル・人々の幸福）が求められる。**“企業の存続、自分の成長のためには、世の中の変化に対応し、変わり続けること”**である。この言葉を一番大切にしたい。会社でのいつもの私の最後の締め言葉である。

10. おわりに

本当にたくさんの方に支えられ、無事会社人生を卒業することができた。

これまで、会社で、仕事で、プライベートで、本当にたくさんのすばらしい方々に出会えた。顧客、先輩、上司、同僚、部下、変化の節目には必ずめぐり合いがあった。

お世話になった方と、家族への感謝、これが会社人生52年の私の総括です。

（注）文中では、セーレン（株）ホームページや「セーレン百年史」に記載されている事項、日刊工業新聞・化学工業日報・福井新聞などに掲載された筆者の発言記事などを参考にしました。（筆者）



生活科学総合ステーション in テクノポート



セーレン（株） 本社