



インタビュー中の小谷会長

## 事業構造改革を 支えた イノベーション活動

グンゼ(株) 代表取締役会長  
繊維染料学科 S35 年卒業

小谷茂雄氏

毎年、工業会誌の編集をお世話しております一人と致しましては、この時期になりますと気忙しくなりますと共に、反面心浮き浮きする時期でもあります。何故なら、この企画にご登場頂く方々は、大変ご多忙な方々ばかりで、どうしてもぎりぎりにならざるを得ない面があり、やきもき致しますし、どの様なお話を聞かせて頂けるのか、大変心待ちにする面があるからです。

さて、今回（第58号）の工業会誌にご登場頂くのは、グンゼ(株)の小谷茂雄代表取締役会長です。グンゼ(株)は、繊維関係を代表される会社ですが、繊維産業は何処も厳しいものがあり、グンゼ(株)もその例に漏れない時期を経験されました。そして、社員一丸となって、その難局を切り開かれた小谷会長にお出ましを願うことになりました。今やグンゼは、生産体制の革新から、小売店頭との連動に至る垂直一貫システムを構築・拡充して、高品質、高付加価値、市場創造型商品開発によるパワーアップを図って、肌着部門の国内基盤の充実は、業界で際だっています。この伝統的なコア部門を中心にし、非繊維部門を拡大して、今では売上で6:4、利益で半々程度にまでなってきました。斯様に顕著な改革を成し遂げられ、盤石な地歩を築かれたのです。

今日、たまたまインタビューさせて頂いた我々二人ですが、一人は昭和43年に卒業した池田功夫教授（現生物応用化学科）、もう一人私ですが、昭和36年に卒業して今は福井大学工業会事務局長をしております西出俊亮（この文章の執筆者）で、小谷会長と共に繊維染料学科の出身者で奇遇を感じます。

### PROFILE

#### 小谷茂雄氏

出身地：福井県（現あわら市）  
生年月日：昭和12年12月8日生  
最終学歴：福井大学工学部卒業  
昭和35年4月 郡是製糸株式会社  
（現グンゼ株式会社）入社  
昭和61年7月 アパレル事業本部次長  
昭和62年2月 取締役アパレル事業本部長  
昭和63年6月 常務取締役アパレル事業本部長

平成4年6月 代表取締役・専務取締役  
アパレル事業本部長  
平成8年6月 代表取締役・専務取締役 総合計画室長  
平成10年4月 代表取締役・専務取締役  
経営企画部長  
平成14年4月 代表取締役・専務取締役 経営戦略部長  
平成14年6月 代表取締役社長（COO）  
平成16年6月 代表取締役社長（CEO、COO、CMO）  
平成17年6月 代表取締役社長兼社長執行役員  
（CEO、COO）  
平成18年6月 代表取締役会長（CEO）

## 法文系と工学系の岐路に立つ選択がスタート

**問** 先ず、生い立ち、子供時代のことからお伺いしたいのですが、確かご出身は福井県でしたね。

芦原町の河間出身ですが、今は市町村合併であわらし河間となっています。農家の出で、農家と言っても小作人で2町3反の田を耕作しておりましたが、10人兄弟（男8人、女2人）ということもあって、戦中戦後の少年時代、なかなか家庭内競争は厳しく農家でありながら、米飯に事欠く大変な時でした。10人兄弟の中の7番目ですし、その様な家庭環境から大勢の人の中での存在感と、自主自立の処世訓が身についたのかなと思います。

芦荘中学校を経て、近くの三国高校へと進学しました。その三国高校では、自分で言うのもおこがましいですが、かなり勉強しました。その結果、その当時の大学受験方式は今とは異なっており、1期校、2期校との2回の受験機会があったものですが、1期校では金沢大学の法文学部に、2期校では福井大学の工学部とラッキーなことに合格し、どちらに進学するか、これまた大変悩みましたが、親への負担を掛けないことと、地元の有力者で福井大学の工学部出身の先輩から、高度成長の初期でもあり、日本経済の発展を考えると、これからは工学部だとの薦めもあり、又、貧困と病弱の身にて、工業立国への技術者の路を決めたような次第です。その中で繊維を選択したのは、当時、福井は繊維王国と言われていた時代で、繊維全盛期でもあり、惹かれました。その様なご縁で今日あると思うと、感慨深いものがあります。

父親は、若干病弱でしたが、母親は非常に丈夫で、我が家庭は何とか持った様なものです。その父親からよく聞かされて、未だに大事な教訓だと思っていることに、「人様に迷惑をかけるな、真面目に一生懸命働け」です。社会に出て行く最も基本的なことではないでしょうか。そして、66歳でその当時でも若い逝去であったと思います。

母親ですが、貧乏渡世ですから、農業の閑散期を利用して、時々出稼ぎに出ていました。その後ろ姿からは、貧乏な生活であっても、健康と働けることの幸せを教わりました。10人もの子沢山で、丈夫な母親だったと思います。

**問** 福井大学工学部の繊維染料学科に進まれての学生時代は、どんな生活だったのでしょうか。

私自身も、3～4年生時は下宿生活でしたが、休講を利用しての、友人の下宿先での麻雀・囲碁は、学生特権というか、特によくやりました（上達はなし）。スポーツ好きであったので、草野球は良くやり、社交ダンスにも良く通ったものです。ですが、学生の本分は忘れておりませんでしたね。白衣に身を包み、泊まり込みの実験をやったこと等、記憶に新しいです。我が学科は、化学系ですから、実験は不可欠であり、その実験は時間が掛かるんですよ。ですから、徹夜実験もありました。

## 繊維加工を研究、技術屋に

**問** さーて、いよいよ本論の序にさしかかる事になりますが、グンゼ(株)への入社動機ですが。

大学4年の夏休みを利用して、1ヶ月の会社実習があり、福井大学から2名が綾部の本社工場で実習を受けました。帰る際に面接があり、グンゼ(株)に来るように説得されました。ですが、私はその様な勧誘より何より、グンゼ(株)の社風、創業理念、社是が殊の外、気に入って、就職を決意しました。その時このグンゼでは、真面目にベストを尽くして頑張れば、何とかなる会社だとの印象でしたね。

実はもう一つ、入社を決めたエピソードがあります。綾部の本社工場に行く前に、綾部駅の洗面所に時計を忘れたのです。まだ、時計が貴重品の時代でしたので、慌てて取りに戻ったのですが、案の定ありません。半ば諦めながら、駅員さんに聞くと、何と届けられているのです。グンゼ(株)と直接の関係はありませんが、綾部という土地柄、人柄が気に入った出来事でした。

**問** 入社後の新米社員時代は、古き伝統のあるグンゼでは、大層ご苦労されたと伺っていますが。

先ず、入社して配属になった部門は、肌着の染色部門でした。染色部門と言っても、晒して蛍光染色する白色と、もう1色は駱駝色<sup>ラクダ</sup>だけで、たったの2色でした。従って、初めは期待に反し、頼り無く、やり甲斐のない仕事と思いました。その部門長は、50歳代で、勤・コツ・手触り・経験によるモノ造りで、入社した時の前向きな気持ちになっている者にとっては、

大変なギャップを感じました。然し、その鬼軍曹（岩内菊治郎元専務）と皆から恐れられた部門長との間では、その厳しさにひるまず、論を競い合った事が、どれ程勉強になったか、「仕事を科学する」との思いに自分の役割、居場所を見つける機会となり、将来の会社生活をする上で、後に役に立ったと思います。そんな部門長は、厳しいだけではありません。それに応えるに相当した愛情というか、よく面倒を見て下さいました。この姿勢は、私も人生を通して実践させて頂いております。本当に勉強になりました。

今だから言えますが、辞令を貰う時に人事部からは、「鬼軍曹のいる宮津には、特攻隊のつもりで赴任せよ。」と言われたものです。

**問** 会長が、グンゼ（株）にて歩いて来られた道程を振り返ってみたいと思います。30歳前後に担当されたお仕事ですが…。

久世工場などを経て1966年（29歳）、倉吉グンゼでファンデーション事業部染工課長に就任、また、2足の草鞋になります。新規事業にも着手しました。今まで、この様な2つの事業を兼務する例が無かったのです。加工事業立ち上げのために、ドイツのバイエルン社他、機械メーカーに4ヶ月研修しました。言葉も十分で無い若造に良く任せてくれたものです。帰国後、自社向けの加工だけでは稼働率が低く、当然赤字でしたので、技術屋ではありますが、品質の差異化を説きつつ、社外の仕事を取りに外回りを始め、本業の他に人工かつらの基布の加工を請け負ったり、生地売りでソ連向け輸出を手掛けて、黒字事業化を実現し、チャレンジ精神だけは旺盛だったと思います。



ドイツ研修中の小谷会長

## 熱き心武器に欧米視察（調査）

**問** 1972年（35歳）には、メリヤス事業部（肌着事業、現アパレル事業部）に異動になりましたが、そこではどんなことが待っておりましたか。

そこでは、「Pプロ」（生産性向上プロジェクト）のリーダー（技術開発課長）として参加し、近代的な生産ラインの調査・研究に、何度も欧米を回りました。「自由に調べろ。」と上司は簡単に言いますが、当人にとっては大変な重責です。「熱き心」だけが武器でした。米国で、どうしても見学を許してくれない有力縫製工場がありましたが、何度も頼み込んだ後、技術屋としての共感と熱意が通じたのでしょうか。工場長が好意を持ってくれ、重役の帰宅後にそっと見学させてくれた思い出が浮かんできます。

このPプロ活動は、現場の意識を大きく変えました。ミシンの調整係に甘んじていた縫製現場の人達を始め、編織・染工技術陣が、自主的な開発テーマを持って働くようになってきました。Pプロは3次に及ぶ（8年間）革新的でオリジナルな機械、システム、技術の開発によって、生産性倍増の近代化を実現し、「腫れ物とメリヤスは大きくなると潰れる」という伝説を打破出来たと思います。

## 会話積み重ね品質向上

**問** 小谷会長の人生の一大事業である中国への進出ですが。

1970年代以降、繊維産業はアジア諸国の急迫を受けて、グンゼも1971年には韓国に進出、更に1978年には中国へと進出していきました。中国進出の候補地は、初めは紡績業も多くある大都会の上海でしたが、経済が発展するにつれて都心の繊維工場の経営が如何に厳しくなるか、すでに日本で明らかでした。交渉が長引くにつれ、当時の遠藤専務取締役も上海に傾き始めましたが、私は上海への進出がどうしても納得ができず、議論が続きました。そんな折り、合作を要請されていた総会社の総経理から、「とにかく山東省・済南の工場を見てくれ。」と電話がありました。即刻、夜行列車で16時間かけて済南に行きました。そこは、綿肌着製造の絶対条件である豊富で良質な水、綿花事情、良質な労働力、紡績に対する市政府の支援



姿勢など、いずれも基礎的条件が満たされるものでした。

その様な経緯で、済南針織廠と合作契約に漕ぎ着け、直ちに工場の増改築が図られることとなり、私がこの事業の責任者として指揮に立つことになりました。先に話しました遠藤専務取締役からは、次のような年賀状を頂きました。「日中友好の絆のもと、済南の塩になれ」とありましたが、後で本人に尋ねましたところ、生存してゆくのに「不可欠」で「地を固める」意の塩を例に取り、「済南にとって大事な人になれ」との意味だと分かりました。

改革開放の直後で、中国側も全てが手探りの中、機械一つ輸入するにも何十という当局の印鑑が必要でした。その様なことからいつまで経っても、らちがあかず、市長に直談判してようやく解決したこともありました。

また、仕事を始めようと思うと、まず、相手の立場で考える。そして、我々のことも理解して貰うことが大切と考えて、中国の従業員の皆さんに説明したのは「あなた達にとってお客様は誰ですか?」、「お客様は日本にいる。だから、日本で喜ばれる商品を作らないといけない。中国で喜ばれる商品造りではない。」と、中国の人にとっては非常にきつい話をしました。「お客様をしっかりと見て、そのお客様に満足頂ける製品を作ることが、あなた達の将来のためになるのです。グンゼの技術を積極的に導入して、中国一の工場を私共と一緒に作りましょう。」と絶えず訴え続け、製品品質の向上のため、指導員と現地従業員は、昼夜を問わず努力してくれたのです。

済南日報は、1982年7月12日付紙面に「満開した中日友好の花」と題して、指導員達の熱心な指導と、従業員と共に汗する姿を報じました。そんなこともあって、素晴らしい工場として知れ渡り、中国指導



中国済南針織廠での交歓風景

者達の間でも、人気の見学先になったようです。ますます工場の皆さんも自信を持ってきました。

こうして品質が着実に上がってきて、相互理解とグンゼ式生産への信頼が深まってきたそんな時に、中国人の幹部から、「品質是生命、品種是血液」との言葉が出た時の嬉しさは、今でも忘れられません。即ち、「品種は血液のように鮮度が必要だが、品質は生命。決して変えてはいけない。」と言う意味です。斯様にして軌道に乗り、その後の拡大は早かったです。

## 非繊維貢献、次は繊維復活

**問** 1984年に日本に帰任後は、またまた大変な仕事が待っていたようですね。

私は、入社以来、一つの仕事に慣れた頃には新規事業の立ち上げや事業の改善、見直しにかかわってきました。自分で言うのも変ですが、挑戦することが大好きで、新しい仕事に対する抵抗感はありませんでした。それで、帰任後は、技術部次長、パジャマセンター所長兼福知山グンゼ工場長などをし、アパレル事業本部次長を経て、1987年(49歳)に取締役本部長となりました。この間の仕事で、頭に残っていることとしては、大型ブランドのリニューアルです。実績のあった伝統のある「茶マーク」と言ったブランド品も、時代の変化と共にじわじわと落ち込み、営業部門から危機感が出ていましたので、変革には抵抗が付き物ですが、全面刷新致しました。同時に、「肌着を科学する」を合い言葉に、企画・生産・販売・宣伝手法など、全ての見直しに着手した訳です。例えば、快適工房研究所の設立、今にして思えば、実行しておいて良かった、もし踏み切れなかったならば、今日の当社はもっと厳しくなっていたかも知れませんね。

**問** そして1990年代半ばの、貴社も右肩下がりの傾向が出始めた時期に、全社的な変革の重責を担われる立場にお就きになりましたですね。

1992年に代表取締役専務、1996年に総合計画室長として全社的な経営に当たり、長岡正司社長の元で、「S-21」5ヶ年計画をスタートさせました。その頃は、繊維部門の苦戦が続き、事業構造を変えることが急務でした。「S-21」計画のキーワードは、「事業の選択と集中」と銘打って展開したのですが、当然、厳しいリストラを迫られる部門もあります。そ

れには、本社が自らスリム化、コストダウンの範を示さねばなりません。本社 14 部門を 7 部門へ、占有フロアも縮小し、30%近いコストダウンを図りました。



ベルギー ベクター社での拡販会議

一方、残念ながら厳しさを増す繊維から脱却すべく、拡大部門の一つとして、機能資材を中心とする非繊維事業の強化に力を注ぎました。例を挙げますと、PET ボトル用ラベルフィルム、パソコン・FA・PDA など入力用タッチパネル、カラープリンター、複写機等、OA 機器用部品が時代の流れにも合って、順調に育っていきました。非繊維事業のどれをとっても、長い研究を続けてきたものです。古いものでは、30 年以上の歴史がありますし、消えていった事業も数多くありました。非繊維事業の成長分野の見極めは、さすがにプラスチック出身の長岡社長に、先見の明があったと思っています。



USA カンザス州 フィルム生産工場のオープニング

この間、繊維製品の輸入ラッシュ、価格破壊の波を受けてインナー事業の苦戦、着用減少傾向によるストッキング事業の厳しさから、事業構造改革こそ、存続・強化のキーであり、非繊維の収益貢献と共に、車の両輪として今一度、「強い繊維の復活」が急務で挑戦中です。



肌着事業の縫製工程の自動化

## 根本から仕組み変える

**問** 社長就任を打診された時の心境は如何でしたか。また、その後の対応は、意に沿ったものに進んでおられますか。お伺いします。

バトンタッチを言われたときは、正直悩みました。ここで終わるか、更に続けるべきか、悩みましたが、「別に肩肘張ることはない。扱う仕事が多く、広がるだけで、今までやってきた通りに人を信頼してやれば良いのだ」と思うようになって、ずっと気が楽になり、お引き受けしたような次第です。

今、当社は非繊維事業が順調ですが、コア事業としての繊維部門が今一度、踏ん張らないと非繊維の収益が意味を成さないのです。尤も、紡績・合織メーカーが、脱繊維に向かって進んでいることはよく存じていますが、我々は消費者起点で事業構造に転換が可能なら、繊維も充分コア事業として続けていけると確信し、カテゴリークリエイトを合言葉にファッション化を唱えながら、ボリューム品を追い、時流にあったベーシック商品とファッション商品の、二極化市場対応に更なる可能性があると思っています。

勿論、ひたすら「国民肌着」を扱ってきた人に、「さあ、IT 化だ、SCM（サプライチェーンマネジメント）だ」と、仕組みを変えろと言っても簡単ではありません。相当に時間がかかりました。組織改革、人事処遇制度の改革、ベンチャー制度の導入など、本社主導型で環境変化に対応した組織の活性化に、注力して参りました。

ですが、結局のところは、現場の第一線にいる人達が変わっていかないと成果は生まれません。私も入社以来、とにかく新規事業・プロジェクト活動の機会に



恵まれ、挑戦してきたつもりです。社員全員が、挑戦する勇氣、起業家精神を持って果敢に取り組んで欲しい、道は必ず開けるものと思っています。「挑戦は創造を興す」と!!

### 問 小谷さんの会社生活を一貫して支えたバックボーンは、どうなりますか。

本当に先輩や上司に恵まれてきたと実感しています。沢山の「鬼軍曹」と出会ってきました。品質の鬼、物作りの鬼、販売の鬼と色々な鬼がいました。ですが、その鬼の底流に流れている精神は、優良品を供給するというメーカーの誠意です。社系にある誠意・愛情・謙虚を今後も堅持すると共に、品質第一主義を貫いていこうと思っています。流通業界からは、低価格化の要請が更に強まるかも知れませんが、それでも品質を落とすことなく、何故この価格が実現出来ないかを考え改良に挑戦したい。一方で、価格よりも付加価値を求めるお客さんには、新しい機能商品を創造し、提供する、これが当社が変わらない、また変えてはならない経営理念だと思っています。社内には「不易流行」として、徹底に努めているところです。



2004 年度第 47 回十大新製品表彰式

## おわりに

私の身近な先輩（同学科で1年先輩）ではありませんが、重職でしかも激職についておられる小谷会長に、インタビューをする時間を割いて頂くと言うことは、大変なことだろうとお察し致しておりました。それにも拘わりませず、池田教授と私が、グンゼ（株）の本

社の応接室を訪問させて頂き、3時間の長きに亘って、じっくり話を聞かせて頂きました。ご多忙な毎日をお過ごしの方でありますが、熱意と誠意をもって、一生懸命に対応して下さい、日頃の仕事を彷彿とさせるものがあり、感激しました。

専務に就任されていた頃の約10年前に、中国済南での並外れた実績と、和衷協力体制を造り上げ、済南の開放・発展に、絶大なる貢献をされたことなどが評価され、中国の「済南市荣誉市民」の称号が授与されました。1996年のことでした。この受賞は、現地の方々のご協力、及び歴代日本駐在員、各関係部門のご苦勞の賜物であり、関係者全員でこの喜びを分かち合うと共に、済南市の繁栄のため、今後も微力ながら更に努力をしたいと、喜びの言葉を述べておられます。

小谷会長は、お見受けするに持って生まれた人徳、そこから湧き出る人望によって社員を惹きつけて、立てた目標に向かって、一致団結して引っ張って行かれたと確信致しました。非繊維部門を拡大する過程の過酷な時期、バブル崩壊後を乗り越える苦難の時期には、投資への判断など寝付けない夜に耐えて、血の滲むような努力を重ねられて、今日の盤石の地位を築かれたと思います。誠に素晴らしく、後輩として誇りに思う者の一人です。70歳を超えては、公職には就かないと言っておられましたが、就いて欲しい人は就かず、就いて欲しくない人が就くとか良く聞きますが、また、この例に漏れないことになるのかと、つくづく思いました。



済南市荣誉市民称号授与式（市政府幹部とともに）

（文責：西出俊亮）