

決断—未知の分野へ挑戦する繊維産業



講師 遠入 昇氏 (えんにゅう のぼる)

元東レ株式会社 広報宣伝部長・鐘紡株式会社 代表取締役副社長

日時：11月7日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：130名 内訳：教職員13名、学生・院生41名、年間会員23社39名、一般30名、関係者7名

講師略歴

1946年 立教大学経済学部卒業。

同年 東洋レーヨン(株)(現 東レ(株))入社。東京販売部長補佐兼宣伝課長、広報宣伝部長、繊維事業本部主幹兼商品企画担当などを歴任。

1981年 鐘紡(株)入社。専務取締役、代表取締役

副社長、常任顧問を歴任。

1995年 同社退社後、ニューネットワーク研究所設立。産地、流通間ネットワーク設定後解散。紡績、産地のエグゼクティブ・アドバイザーで現在に至る。

報告要旨

1. 「決断」とはどういうものか？

「決断」とは、土壇場で、意思をもって物事を決めることである。2012年10月2日の朝日新聞に、作家の百田尚樹さんが「リーダー」について書いた記事が載っていた。記事には、「航海でたとえるならば、船長は平時には寝ている構わない。嵐が来て、船の操縦が困難になったときにこそ、リーダーとしての船長の決断力が問われる」と書かれていた。たとえば、難破を避けるために帆を切り落とさなければならない。帆を切り落とすなど、船員からすればとんでもないことであるが、ここでは、船員たちの制止を振り切ってでもリスクをとる決断が彼に迫られている。このコラムについて私の意見を申し上げれば、それでは遅いと感じる。このような状況に陥ること自体を避けなければならない、ということを考えれば、それでは遅い。

たとえば、昨今に深刻な経営不振に苦しんでいる日本の電機メーカーを考えてみる。現在、毎日のように電機メーカーの赤字のニュースが出ているが、普通の企業では考えられない額の赤字である。このような会社をみると、引き際の決断に迷ったり、遅れたのではないかと思う。アメリカのイラク戦争からの撤退の例もそれである。ブッシュ前大統領は、イラク戦争が開始してから3年後に戦争の勝利宣言をした。しかし、その後、アメリカはイラクからの撤退に4年もかかり、手間取ってしまった。撤退それ自体も大事だが、それ以上に重要なことは、決断のスピードである。

決断をするときは、大きく悩む。例えば、フィルム会社の決断。デジタルカメラの時代が到来するかもしれないというとき、フィルム会社は、フィルムで培ってきたコア技術をどのように活かして、どのように市場をつくっていくかを皆で考えていく。そこで、リーダーである社長がその決断をし、全社をリーダーシップで引っ張っていく。このとき社長は、腹を括って物事を決める。それが決断である。ちなみに、このメーカーは、今は健康食品にまで事業を拡大している。その当時、革新的な決断をした精神が、いまだに生きていっていると言っている。既存のやりかたを変えるような決断と未来を見通した決断、リーダーに決断が求められる局面を、私は「前に進むこと」と「後ろを見ること」の2つにディシジョンポイントがある、という言い方をする。そのことは、たとえ船長であれ、政治家であれ、経営者であれ、重要な要素としてあると思う。

2. 東レにおける合繊（ナイロン）導入の「決断」

東レにとって、最も大きな決断を迫られた例として、1952年のナイロンの導入がある。これは、単に新製品の開発という枠を超えて、日本の繊維産業を資本集約型産業への転換を促し、未知に挑戦する体質へと変貌させた。

当時革新的だった合成繊維であるナイロンを導入しようとするとき、今までの体制ではうまくいきそうにない、既存のやり方からの脱却ということを強調しなければダメだ、ということが相当意識された。技術的な困難とは別に、我々自体が変わる必要があった。その改革の中核に、当時の田代会長の決断力があった。たとえば、当時の東レは資本金が7億円程度だったが、新素材の可能性を模索するために、デュポン社との提携に9億円を費やすことを決めた。このことの成果として、ナイロンが衣料品以外の様々な領域に応用可能な繊維であることがわかった。東レは、その体質を、未知に挑戦するものへ塗り変えた。

ナイロン導入後、東レは独走状態になったわけではなかった。繊維業界では、その成功にあやかって、繊維会社（残り8社、帝人など）すべてがナイロンに参入し、皆が儲からなくなった。ナイロンが儲からなくなると、次はポリエステル、というように次の素材に移っていった。そのプロセスで培ったノウハウは、たとえば水浄化膜や、炭素繊維、ヒートテックなど最先端の技術に活かしている。最初のナイロン導入の決断が、後の繊維産業に大きな影響を及ぼした。まさに、大決断だった。

3. フランス大統領ドゴールの「核」開発宣言の根回し「決断」

フランス大統領であったドゴールは「核を持たないと大国になれない」と考えた。それに対してアメリカ大統領のケネディは、「面倒をみるから核を持つな」と主張した。当時のフランス外務大臣のマルソーは、フランスの最高級的美酒と美食でケネディ夫妻をもてなし、ルーブルのモナリザの前に連れて行った。そこで「モナリザをアメリカに持って行ってもいいですよ」と耳元でささやいた。それを聞いたアメリカ大統領夫妻は、よろこんでアメリカにモナリザを持って行くことを受け入れた。

モナリザを発送する際、キューバ危機が起こった。ドゴールは、キューバ危機の中でもモナリザを送るとケネディに手紙を出した。これが、アメリカに対する「貸し」となった。モナリザは無事アメリカに届き、1ヶ月間アメリカ人を楽しませた。ドゴールは、モナリザがフランスに戻ってきた後、ケネディに感謝の手紙を出した。その1週間後、フランスは核を保有する宣言を出した。散々世話になったケネディは、それに反対できなくなった。このようなドゴールの根回しの決断が、フランスの核保有を可能にした。

4. ナイロンの衣料市場デビューにおける「決断」

ナイロンが衣料市場にデビューしたのは1959年のことである。当時、ナイロンの色は黒に限られ、織物はタフタだけ、という状態だった。ナイロンという繊維は、当初から衣料用に商品化が考えられていたが、素材としてはまだまだ開発途上。衣料市場に導入するために様々な工夫が必要だった。当時、冬季オリンピックの三冠王であったトニーザイラーという人がいた。彼が主演した『黒い稲妻』という映画があって、そこでザイラーは黒のスキーウェアで滑りまくっていた。これを使わぬ手はない、と考えた。さっそく、東レは、彼の来日に合わせザイラーとキャラクター契約をした。黒のナイロンスキーウェアやジャンパー、キルティングコート、それらのものについて彼と契約した。

この決断がきっかけで、日本で黒のウェアのブームが起こった。さらに、衣料品も化粧品も

取り扱う百貨店から、ザイラーウェアの共同プロモーションの申し出が殺到した。このような、異業種企業どうしでコラボレーションが行われ、その動きが全国に広まった。

5. ミニの女王ツイッギー導入の「決断」

1966年ごろのヨーロッパでは、「スウィンイング・ロンドン」という合言葉で、ロンドン発のビートルズの音楽とミニスカートが若者に浸透していた。この動きは、イギリスだけでなく、アメリカやイタリアなど世界に広まり、若者の世代で、人種や国境を越えて世界共通の価値観が形成された。そのブームは日本にも来た。それがきっかけで、ビートルズが武道館にきてコンサートを開いた。

その流れの中で、東レでは、ミニスカートをその象徴として紹介することを決断した。日本では、ツイッギーにミニスカートをはかせて紹介する方が違和感なく受け入れられるということで、彼女を起用した。二次的な効果として、スカートが短くなると、ワンピースやコートも短くなり、繊維の需要喚起につながった。

6. 佐藤総理の沖縄返還日米交渉に同行した寛子夫人の「決断」

佐藤総理の夫人が、沖縄返還日米交渉中のアメリカに行くときに、中米大使から「スカートだけはお短く」と言われた。飛行機を降りるとき、夫人が短いスカートで現れたため話題になった。婦人は、「沖縄のために、少しでも印象をよくしようがんばったつもりでした」と後に語った。彼女の洞察力と決断は素晴らしい。夫人の短いスカートに対して、官房長官が苦言を言ったが、総理夫人がミニスカートを穿くことを決断したことにより、日本のミセスの間でミニスカートが流行った。

7. 1970年前後に米国市場を席卷した東レ・ウルTRASエードの「決断」

1970年に東レの繊維研究所で、ポリエステル極細糸を開発し、その極細糸で天然物に匹敵する人口スエードを開発した。しかし、販売が行き詰まっていたため、それを打開するために、パリのデザイナーを活用して、権威付けようとした。そして、国際的に人気の高い雑誌「ボーグ誌」にデザインした7着を掲載することを決断した。このボーグ誌を見たアメリカの最高級クラスの顧客が採用し、それがきっかけで全米で人気商品となり、アメリカで成功した凱旋商品となった。

以上