

資 料

中堅企業の社長インタビュー調査(43)

清 水 馨

2019年秋に中国武漢を発生源（確定していない）とする新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、2020年5月11日現在、世界で少なくとも400万人（日本1万5千人）が感染し、28万人（同600人）が命を落とすパンデミック（世界的流行）を引き起こしている。死亡者の多くは70歳以上の高齢者と基礎疾患を持つ者とされる。中国、韓国はいち早く終息宣言した一方で、欧米では強力なロックダウン（都市封鎖）を行ったにもかかわらず多数の死亡者を出すに至り、経済的窒息を回避するため未だ終息が見えない中でロックダウン解除を模索している。今後、ロシア、中南米へ徐々に感染は拡大して行くと思われる。日本は、集団発生したダイヤモンドプリンセス号（イギリス船籍）の横浜接岸を認め、主に神奈川県が大規模な検疫や医療機関での治療などを負担した。しかしクルーズ船内の集団感染に関して入港国、船籍国、船会社などの対応責任が国際法上不明確であることが明らかになった。日本は、2020東京五輪・パラリンピックの1年延期を余儀なくされる一方で、PCR検査を最小限に抑え医療崩壊を免れている。2020年2月から学校閉鎖、不要不急の外出の自粛要請、そして緊急事態宣言を発令し、ようやく感染者の増加を抑えつつある。今後、条件を明示しながら地域ごとに緊急事態宣言を解除して行くものと思われるが、過去の経験上、第2波、第3波の影響は必然だろう。また、人口当たりの死亡者数が先進国の中でも大きく

ばらついており、自然科学、社会科学双方からの原因追求が待たれる。

新型コロナウイルス感染症の経済への影響は甚大で、2009年のリーマンショックを遥かに凌ぎ、1929年の世界恐慌に匹敵するといわれている。日本は自粛要請と緊急事態宣言によって経済活動がほぼ停止している。2020年4—6月期実質GDP成長率（前期比年率）はマイナス25%になると予測されるが、これはもともと前年の消費税増税と度重なる災害復興でマイナス予測が引き下げられたのであって、感染症だけを言い訳にできない。政府は感染防止のために一世帯あたり2枚の布マスクと一人当たり10万円の特別定額給付金をはじめとする個人、企業への救済策、財源として日銀による国債購入制限撤廃などを決めたが、その危機感は薄い。国民は、感染者と死亡者をゼロにすることと経済活動とは相容れない冷徹な事実を受け容れなければならない。しかし、面倒な思考と負担を全て他者に委ね、その代わりに絶対管理の下、生活と安全を保障されることを目指しているかのようである。先祖が作った制度や環境に適応し、その下でしか生きられなくなった家畜同然である。ますますイノベーションから遠ざかっている。

今回、このような特別な状況下で調査にご協力くださった経営者は1名だった。この時だからこそその興味深い話を伺うことができた。ご無理を聞いていただいた経営者、そして日程調整にあたられた関係者の方々に感謝申し上げます。

アキレス(株) 代表取締役社長 伊藤 守 氏

2020年3月18日 本社 新宿区北新宿2-21-1 新宿フロントタワー

同席者 人事総務担当補佐兼コンプライアンス本部

副本部長 寺岡 伸明 氏

広報部広報課課長 森岡 信匡 氏

上 場：東京（市場第一部）

従業員数：1,303人

連結売上高：857億円

事業内容：シューズ製品, プラスチック製品, 産業資材製品製造販売

当社の海外売上高は全体の約20%と大きくはないが、新型コロナウイルスの影響は非常に大きい。全世界自動車生産量約8,000万台のうち、中国での生産量は2～3割を占めている。当社は、シートやドアなどを納入する取引先へ素材を供給している。また、日本の車輛用の生地原材料は、やはり中国からが多い。その輸入が滞っている。

シューズ製品は、当社売上高のうち約15%あり、BtoC商品。この6割近くを中国で生産している。大手シューズメーカーはチャイナプラスワンと言って中国以外での生産拠点を持つ¹⁾が、当社は規模が小さいので、それができていない。そして、日本の子供靴の販売は2～3月がピークになるので、中国では春節休みをずらしてもらって納期対応するのが例年のことだったが、これが今回、日本でも中国でもぶち当たってしまった。学校が休校になったとしても、新1年生はピカピカの新しい靴で行くのが良いのに、それが大きく影響を受けている。株価の暴落も、有価証券の含み益を吐き出してしまう。業績だけでなく決算にも影響が出るだろう。

BCP²⁾対策は行ってきた。日本、中国、北米、メキシコ、中南米にいらっしゃるお客様に対して、通常の供給拠点の一つに万一のことがあれば、別の

1) China plus one, 中国投資のリスクを認識し、中国だけではなく他の国にも投資してリスクを回避しようとする動きのこと。

2) Business Continuity Plan, 事業継続計画。企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと。中小企業庁HPより。

拠点から原材料を供給できる体制はできていた。2003年のSARS（重症急性呼吸器症候群）のときは、広東省の移動が制限され、半年後に収まった。私どもはその経験を活かし、考えてきた。しかし、同じく目に見えない感染症が原因であっても、今回は想定以上に世界的である。導入予定の重要な機械設備がイタリアから届かないことが判明し、事の甚大さを痛感した。自分たちではどうしようもない。だからと言って、政府が全て対応できるわけでもないので、われわれができることは何か、対応策を連日、協議している。

ウイルスの話はひとまず置いて、会社全体の話に戻す。当社は平成元年、バブルが崩壊する時期に連結売上高1,400億円台、営業利益率は5%くらいあった。それから30年経った現在、売上高は6割に、利益率は半減した。成長というものがなかった。創業は73年前、繊維業開始はさらにさかのぼって113年経つ。歴史が長く、事業構造を変えられない課題がある。もちろん、私は113年前から社員ではないし、当時のことは知る由もない。経営者として祖業の重みを感じつつ、必要以上に意識はしないつもりだが、目に見えない歴史を引きずっているようで、大きな決断ができない。シューズ事業はかつて450億円の売上高があり、会社全体の1/3を占めていた。今や150億円規模になり、今期はさらに縮まる。このまま祖業だからと言って延々と続けて良いのだろうか。投資家や金融機関からもご指摘を頂いている。やはり成長させたいし、中身を変えていきたいと思う。そのための人材とテクニカル・リソースもある。シューズもやり方によっては復活できる。富士写真フイルムも社名から「写真」を取る改革を行った。「エクセレントカンパニー」の著者であるT.J. Peters氏に事例として取り上げられたミリケン&カンパニー社は、アメリカ南部にある繊維企業で、日本企業の安売り攻勢に耐え、唯一生き残った会社である。やはり自分たちの技術を持っているところ、開発力があるところが生き残るのだ。ただし、私どもの競合他社

は日本だけでなく世界に広がり、さらに速く動いている。ナイキはもともと子供靴を扱っていなかったが、今ではそれが普通になっている。開発力は圧倒的である。

社長になって始めたのは、「Achilles THE NEXT」という全社総合展示会である。わが社は6事業部、3販売部がある。1事業部あたり約100億円、1販売部約20～30億円、全体で850億円ぐらいの規模感がある。各事業部は縦割りになり、隣の社員が何をしているのか良く分らない。本社も、現在のビルに移る前は、新宿区大京町に地下3階、地上6階建ての自社ビルがあって、各フロアに各部署が入っていた。相互の情報が伝わりにくく、スピードが遅くなっていた。そこで、会社全体の展示会を開いて、取引先、銀行、サプライヤー、ありとあらゆる関係者をお呼びして、ご覧になっていただくことにした。主催者としての我々は当然、各事業部、各販売部の垣根を越えて横の連携を取ることになる。横串を通すとも言うべきか。1年半に1回の頻度で開催している。また、本社をこのビルに移して、事業部、販売部を1フロアに集め、情報がきちんと伝わるように工夫した。隣を知ることができるようになって、やって良かったと思っている。

もう一つ、社長になって心がけているのは、技術の見直しである。特に、低迷しているシューズ事業に社内で開発した技術を応用展開しようとしている。これまでは、デザインも素材も市場から集めて開発するスタイルだったが、今後は自社の素材も使うようにしていく。前述のように、シューズ事業の売上が全体の1/3を占めていたころ、開発部隊も全体の半分をシューズ事業に割り当てる陣容だった。高コスト体質だったが、それだけ十分に利益が出ていたということもあった。しかし、急速に円高になり、海外拠点から買った方が安くなってしまった。ただ、技術が日本に残っていない。もう一回戻そうと思う。アキレスの持っている技術を横展開し、素材から各事業へしみ出るようにしたい。

事業部は売上規模と利益率で評価している。売上が落ちているならばテコ入れして戻したい。利益率が上がっていても、次の投資ができていなければダメだろう。もしこれ以上の対応策がないとなれば、事業の再構築もありうる。会社全体への利益貢献度と、将来の拡大性が事業の評価と言える。もう一つ重視しているのが、現在持っていない領域を、どれだけ提案するのか。自由に提案してもらい、やりたいことがあれば、どんどん挑戦してもらいたい。

先ほど、祖業であるシューズ事業の業績が振るわない一方で、その見直しが難しいと申し上げた。理由の一つに、無形の財産、という考え方がある。プラスチック製品、産業資材製品の営業が初めてのお客様のところへ行くと、必ずと言って良いほど、「アキレスと言えばシューズですよね、小学生のときに履いていました」という話題から始まる。これは大きい。いきなり断熱材やフィルムの本題に入ることと比べたら、商談の雰囲気はまるで違う。どうしてもシューズ事業は続けたいのだ。ただ、今まで通りのやり方ではダメだということも分っている。既存の取引先、つまり小売業の大手GMS（General Merchandise Store）、靴の全国チェーン店などは大苦戦しており、1社を除いて軒並み大幅な赤字である。実際の店舗で靴売場を見ても、単純に靴が山積みになっていたり平場に置かれたりと、楽しいと感じない。今後、靴などの雑貨の売り場面積を縮小し、食料品を拡大するという。既製品はネット販売経由で良いと消費者も思い始めている。

こういった状況で、我々はどこに伸ばすチャンスを見出すのか。例えば、昨年4月、成田空港で80日間、ポップアップストアを出した。本当は、出国審査を終えた人たちが集まる免税店がある制限区域に出店したかったが、それはハードルが高くて断念した。出国審査の手前にある飲食店や店舗が並ぶ場所に出したところ、主に観光を終えた訪日客にかなり買ってもらえた。ここならば、他の店舗と競合することなく、余計な

刺激になることがない。JR巢鴨駅のみどりの窓口横に出店した際も、よく売れた。小売は月坪20万円あれば良いという。1日7,000円である。2日に1足売ればとんとん。成田や巢鴨では、それをはるかに上回る足数が売れた。人がたくさん通る駅ナカや空港に針を下ろせば、特別な仕掛けがなくても食べてくれるのではないか。売れる場所、売り方を模索して行きたい。私は技術出身だが、モノが売れる現場は楽しい。

研究開発本部長に就いていたときから、第4の事業を育てたいと思っていた。企業全体の研究者のうち、約6割がコーポレートの研究をして、約4割が各事業部に所属している。各事業部での研究開発は1～3年の短期間に新製品を開発することに集中しており、人員はいるけれども開発する内容が小さくこじんまりしている、という悩みがある。特に、先輩のノウハウをなかなか引き継げなくなってきている。事業部の身近なテーマや短期的に売上を上げることに力を貸してくれと言われれば、コーポレートの研究者が事業部の開発を手伝う。しかし、これでは長期的な研究開発が進まない。長期と短期のバランスが取れていない。ある化合物を作るレシピがある。AとBと発泡剤を混ぜると、Xという物性をもった化合物ができますと言うような。今、AIを使って、AとBとCと発泡剤を混ぜれば、Yという物性を持った化合物ができる、と予測できるようになった。これが順問題。これに対して、Zのような物性を持った製品がほしいと言われ、AIを使って「BとDと発泡剤を混ぜればできるはずだ」ということまで予測できるようになってきた。逆問題である。精度としては4合目くらいか。目指す物性6項目の数値の95%ぐらいまで予測できる。さらに先輩たちが蓄積してきた実験データを机の中から引っ張り出してAIに覚え込ませている。ウレタンのマットレス市場では、当社製品のシェアが50%近くある。過去の研究蓄積とAIを組み合わせることで、既存製品の改良のための研究コストが下がり時間が短くなるので、人的余力が出てくる。この力を新事業開発に振り向け、

活かしていく。若い人が興味を持つ新しいテーマを見つけない。白川英樹先生がノーベル化学賞を受賞したポリアセチレンと同じ原理で、導電性の高いプラスチックが開発できれば、5G、スマホ、リチウム電池などの用途が無尽蔵にある。新しい芽を大切に育てていきたい。

社長の仕事の一つは、社長でなければ会えないいろいろなお客様のトップとお会いすること。一期一会になることもある。当社だけで垂直統合できないので、原料から販売までいろいろな種類の会社と協力し、アライアンスを組むことになる。駅ナカに店を出したいと思えば、鉄道会社のトップにも会いに行く。是非やらせてくださいと頼むのだから、私が行かなければならない。トップに魅力がなければお客様に受け容れていただけない。伊藤の魅力を出して、一緒に仕事をしたいと思わせる仕掛けを作る。私は良く喋る。歴代の社長と比べてメディアにも出るようにしている。無口で黙っている社長は少ないのではないかな。社長としての感覚、気づきが鋭くなくてはならないし、資質も必要だと思う。時にはトップ同士の即断即決になる。社員にしてみれば、相談なく即断即決されたら困ることも多いだろうが、あの伊藤社長が決めたのだから仕方がない、頑張ろうと思ってもらえる人間関係が必要だと思っている。一般従業員全員とは話したことはないが、管理職とは1時間、面談するようにしている。一度私と面談しておけば、管理職は何か気づいたときにいつでも気軽にメールを出しやすくなる。何でも言いやすい環境づくりも社長の仕事である。

従業員にはπ型人材になろうと言っている。T型の横軸は幅広い知見。縦軸は深い専門知識。π型は専門を増やそうということ。特殊な分野の優秀な研究開発者でも、美術に造詣が深い、そば打ちの名人などと。会社も幅広い分野に知見を持ち、さらに深掘りする専門分野がたくさんある剣山型になってほしい。リーマンの時に軽傷で済んだのは、それがあったからだ。3つの分野がバランスを取り、どれかが悪くても、別の

どれかが支えてくれる。研究開発を怠らず、事業の基盤を増やししながら、さらに戦略的にどのように売上と利益を出していくかを考えたい。

排水管用継手（配管ジョイント）の業界では、「アキレス」が製品群を意味する名称となっている。アメリカで「アキレス」と言えば、ゴムボートであり、世界2番手、3番手を争い、かつてはニューヨークのマンハッタンに広告塔を出していた。もともとのレジャー用の需要は減り、水害などの災害用の需要が伸び、警察署、自衛隊、消防署、自治体などに納めている。時速80kmが出せ、1艘1,500万円以上もする高速救助ゴムボートもある。環境変化に合わせて、具体的なニーズも変化している。官公庁からの要請で、老人ホームが被災した際に、一度に運べる人数を増やし、車椅子にも対応出来る大型ボートも開発している。

社長として、5年くらい先を見ている。50年熟成させたウイスキーが、高額で転売されているという話を聞いた。そこで、その会社の常務にお会いした時、「誰が50年モノを発売しようと決めたのか？」と尋ねた。それを決めた人は、自分で飲む可能性はほとんどない。自分で飲めないものをやろう！と決断する力はどこから来るのか。50年先を見ていたのか。その会社の創業者の「やってみなはれ」というチャレンジ精神を支える琥珀色の企業風土こそが大切なのだろう。自分たちが刈り取ることのない製品の開発を始め、次世代に頑張ってねとバトンを託す会社になりたい。身売りせずに成長させたい、という使命感がある。

トップが危機感を持つことは大切だ。それをいかに従業員に伝え、共感してもらい、一緒に会社を改革していけるか。ある巨大企業はトップが危機感を前面に押し出し、一生懸命に奔走している。「このままでは負けるかも」という気持ちは良く分かるが、私のような研究開発出身者には、粘性ある流体をかき混ぜているように見える。自然科学の原則では、ビーカーの上部をかき回すと、少なくとも下はゆっくり動き出す。しかし会社の場合は、トップが強過ぎて、むしろ空回りしていると感じ

る。このような企業と取引していると、担当者がなかなか決めない。納期対応は厳しく求めてくるのに、肝心の最終決定が遅れるので、すべてのしわ寄せがこちらに来ることがある。それなのにトップの顔色ばかり見て何も決められない。やはり、トップ一人が速く走るだけでなく、50人と一緒に速く走ることを考えないと、つまり権限委譲しないと会社全体の大きなうねりにはならない。理系の言葉で言えば、質量がないと物は動かないのだ。

(2020年5月12日受理)