

パーソン

川越政社長 川越 浩治さん

事業の相互補完 作用で業績安定

創業60周年を迎えた服地コンバーターの川越政。テキスタイル事業と製品OEM（相手先ブランドによる生産）事業に力を入れ、アパレルの個別ブランドとの密接な取り組み型ビジネスが広がった。背景には販売先だけでなく、仕入れ先や社員・家族まで見据えた一周年に恩恵を与えて継続する「この企業理念があり、同社独自の生産・供給機能と社員の力を引き出す柔軟な組織運営が企業の存在価値を高めている」。

業績が順調だ。社長に就任して10年を経過したが、事業の相互補完作用があり、あまり景気に左右されず、業績は安定しています。17年3月期決算は昨年対比8.7%増り、部門ごとの良しあしはあり



かわごし・こうじ
1968年生まれ。大阪出身。東海大卒後、大手紡績メーカーに勤務。97年に前身の川越政商店に入社し、総合アパレルや東京市場を開拓。営業部長を経て07年から社長に就任。48歳。

企業の存在価値を高める

意欲を重視した 人材育成が大事

「柔軟な組織には社員との信頼が欠かせない。一貫して人を大事にし、積極的に仕事に向き合う少数人数個性派集団を育て、それが企業の強みになっていきます。さかのぼれば、創業時に人が集まらないことで先々が一人で苦労していましたが、親族だけでない社員の定着を重視し、今では親族以外の幹部も多くなっています。」

「すい人物が入社してきてくれるわけがなく、実際には中途卒業から国立大卒まで幅広い。大切なのは意欲だと思います。17年4月には3人採用しますが、面接を何度も実施せずに1回に決まらせてみます。弱点には多少目をうつめても、良いところを伸ばす発想で、社員一人ひとりの「ファッションの仕事が好き」「ファッションの仕事が好き」

「客観的評価も必要だ。一人ひとりを客観視する外部評価として、総合ストレスサー

「ですが、良いところを資源を配分して悪いところを補うよう、柔軟な組織で対応してきます。その結果、60年間に営業赤字があまりありません。経営変化の中の黒字の維持は、しんどい時に物を持ちこたえ、柔軟に対応してきた結果だと言えます。」

「テキスタイル事業の強みは何か。テキスタイルと製品で事業の強みは異なっています。テキスタイルは60年間に築いた産地とのネットワークがあり、アパレルブランドへの個別対応型の密度の高さがあります。常時700マークを揃え、ストック販売はサンプル着ながら、オーダーから対応し、バルク量販なら1反から受け付けています。」

「産地ネットワークを生かすことで、アパレル側にとっては生地を探す手間が省け、その労力を企画に注ぐことができます。テキスタイル輸出の特色も、海外見本市に頼らず、ピンポイントのアポイントで仕掛けてきた点です。輸出は昨年対比で売り上げが2倍になり、欧米と中国市場が伸びていますね。」

「それと、若手が運営するアパレルへの協力も惜しまない考えです。一人で始めたブランドが今や社員10人で5億円規模に育った企業もあり、取り組んだ3件に1件は伸ばしています。大きくなくても信頼を維持し、当社の売り上げ拡大にもつながっている。個性の時代で、服好きの若い社員が緊張感を持ちながらも親身になって作った生地は

「製品事業の特徴は。製品はカジュアル系を中心に服から雑貨まで幅広く手がけており、靴以外は福袋の中身になるすべてのアイテムが揃えられます。大手商社の東南アジア生産のロットでは扱いきれないような500着規模のOEMにも対応していますので、相手先には商社も少なくありません。」

「製品供給の仕組み作りで苦労を重ねましたが、現在は中国の協力工場を基本に、一部ベトナムでも縫製を手がけています。工場は厳選し、当社の商品で8、9割を占めるア社を中心に回しています。ウェア以外にバッグや帽子も扱っているのでアイテムごとの主力工場があります。中国生産にはまだまだ可能性を感じています。」

「素材は現地調達か。製品は現地調達か。すでに製品の7、8割がローカルの素材を使っており、テキスタイルとして日本に販売することもできます。イタリアの生地を中国で織製し、日本で販売する受注でも、当社の規模なら対応が可能です。これもアパレル側の時間と労力が省けます。」

「ただし、両事業の対象販路には違いがあり、必ずしも連動していません。テキスタイルはアパレルの小ロット市場が中心で、製品は量販のまとまる市場を狙っています。」

「仕入れ先との関係も大事にしています。仕入れ先には手形決済をせず、翌月には支払うようにしてきました。引き取りも当然の



テキスタイルと製品OEMが事業の二本柱

「数値を割り出す社内ストレス調査や快適度を計る社員の無記名アンケートなどの手法を取り入れています。運動部出身で体育会系の自分の経験から、無意味なしごきや無駄なストレスは与えたくありません。一方で、定期的な無記名式の社長承認アンケートも実施しています。率直な指摘もありますが、今のところ全社員に承認されています。意見や本音を言ってもらえることは大事ですね。」

「人を大事にする姿勢は社員にも伝わり、みんな若手を育てるようになってきました。「良い集団には良い人が集まる」という話もあり、良い集団を作る努力が不可欠で、結果的にこの5、6年は誰も辞めていません。社員には承認欲求があるとされ、昇任や昇給以外に、社員の相互評価によるゴールテンスの相互評価を行っています。営業職だけでなく、新入や管理部門まで対象にし、頑張っている人を社員が年一回選考という制度で励みになっています。」

「今後の重点は。現在の売り上げ比率はテキスタイル4割対製品6割で、今後とも同時に伸ばしたい。海外市場も含め、テキスタイル、製品も若手の育成が引き続き重点になります。服好き、生地好きが集まった会社ですから、ぶれずに進めたいですね。」

「大手企業と違う切り口として、国内にもバランスを置くことが、地方にもバランスを置く考えです。テキスタイルは大阪や九州も重点市場であり、なかでも九州は若手に対応している。ストック販売の一方で、特にやりたいのは別注対応。提案力とお客のイメージ・シミュレーションの理解力が求められ、お客が要望する素材を提案するところが、社員の楽しみにもなっています。」

「輸出の可能性は今後も広がるでしょう。エージェント任せにするのではなく、自前で開拓します。東西にバイリンガルの社

員を配置しており、将来的には海外販売拠点の確立も視野に入れます。」

「また、メンズ向けが7割あり、レディース分野はまだ開拓の余地があるでしょう。テキスタイルと製品の両事業で取り組み始めたセレクトショップもあり、こうした成功事例を増やしたいと思います。」

「中長期の視点では。60周年記念事業で太陽光発電事業を始めました。エネルギー分野は個人的にも関心が高い事業ですが、あくまで本業の補完事業です。原発事故をきっかけとした電気代の上昇で、苦境に立たされた機業もあり、多少なりとも産地の持続に参画したいと考えています。」

「将来不安があるとするれば、国内産地の今後です。ほぼ全国の産地と取り組んでおり、30、40代の後継者がいる仕入れ先は大事にしたいですね。電力の安定供給をはじめ、日本の産地を守る立場で協力体制を強めたいと思います。」

「に苦心してきた様子がうかがえた。もちろん、社長業は人心掌握だけでなく「やり出したらいつかある」との認識だ。趣味の一つの読書では「歴史的な事件の対応が勉強になる」ことから司馬遼太郎の作品を愛読しているそうで、趣味も仕事に役立っている。社長業は社員以上にタフな仕事であり、自転車や水泳で体力をつけること

(阿部拓)

記者の毛

取材を通して「人を育てることが社長の仕事」という趣旨のフレーズが何度かあった。「入浴している時でさえ考えている」といい、外部の評価手法も積極的に活用するなど、人材育成や組織運営