

TOP Interview

トップインタビュー
第15回

聞き手 矢吹光一
一般財団法人とうほう地域総合研究所 理事長

辻 裕一 氏

日東紡績株式会社
取締役 代表執行役 会長

「青春」

● 日東紡績株式会社 取締役 代表執行役 会長 辻 裕一

1983年3月 東北大学法学部卒業
同年 4月 日本鋼管(株) (現 JFEホールディングス(株))
2013年10月 日東紡績(株)入社 経理財務部長

2015年6月 取締役 兼 執行役 経営企画部長
2016年2月 取締役 代表執行役社長
2024年4月 取締役 代表執行役会長

1. 日東紡に転職するまでの経緯

矢吹 ●これまでの歩みや苦労されたことなどを伺わせていただきます。まず、日東紡には、ご自身で転職されたのですか。

辻 ●エージェントを通じて声をかけてもらったということもありますが、私自身、素材産業にありましたのでガラス溶融炉を持つ製造プロセスに興味を持ちましたし、小さい頃から紡績にゆかりがあったというのも理由のひとつです。私は高校卒業まで岐阜県大垣市で育ちました。水が豊富な所なので、市内にはオーミケンシという紡績会社があり、社会科見学で紡績工場には馴染みがありました。私は東北大学在学中のクラブ活動で交響楽団に所属していましたが、たびたび福島を訪れ福島県立医大の方とジョイントコンサートで福島県内各地を演奏旅行していましたので、元々福島県に親近感を感じておりました。転職のお話をいただいて日東紡の名前を聞いたときに、福島県に本社がある会社から声がかかったことに運命を感じました。

矢吹 ●学生の頃や前職などこれまで辿った道についてお聞かせください。

辻 ●岐阜県出身の私がなぜ東北大学に進学したか申しますと、「杜の都」というキーワードを聞いて、東北の自然豊かなところで静かな学生生活を送りたいという憧れがありまして進学を決めました。法学部でしたけど法律の勉強はほとんどせずに単位を落としたりもしましたが、1983年に卒業しています。この会社に入りたいという強い思いは特に無かったのですが、日本の産業を支える基幹産業というものに憧れがありまして、自動車会社も考えたのですが、社会に幅広く浸透する素材産業のほうが経済そのものを実感しながら仕事ができると思い鉄鋼会社になりました。日本鋼管を選んだのは、大学のクラブOBの勧誘があったことに加え、鉄鋼だけではなく造船やエンジニアリングも売上が大きく、鉄だけではない基幹産業の面白さがあるかなと思ったからです。入社して20年経ったころ、日本鋼管は川崎製鉄と合併しJFEとなりました。JFEには10年ほどおりました。転職したいという強い思いがあったわけではないのですが、いろいろとお話をいただく中で、そろそろサラリーマン生活の第2の人生をスタートしてもいいかなと思い、54歳で転職を決意

しました。妻からは「転職してすぐクビになって無職になったら大変よ」と反対されましたが、私自身楽天的なほうで何とかなるだろうという気持ちがあったのと、これまでの経験が絶対生きるはずだと信じていましたので、勇気をもって踏み出したというところです。

2. 数字を通して会社の実情がわかる 経理の仕事

矢吹 ●いろいろな経験をされたからこそ見るができる景色といますか、生活が安定されているところからもう一度チャレンジされるところに非常に興味を覚えました。社会長は元々経理畑が長いのですか。

辻 ●3分の2が経理で、残り3分の1が経営企画などですので、自分のバックボーンは経理だと思っています。

矢吹 ●数字に強いと、いろいろ先々のことを数字で理解することができますね。私は銀行員なので数字だと理解しやすいのですが、銀行というのはどうしてもバランスシートや収益状況から会社の姿を見るようになります。本当の実態を見るためには、非財務と言われるものと総合的に合わせて判断していかなければならないと思います。これまで経理という数字を見てこられた立場から、今後をどのように考えますか。

辻 ●新入社員として経理に配属された時に上司から、「社長にこれはできませんと言えるのは経理だけだ」と言われました。会社のすべての活動は数字として出てきますから、経理マンは数字を通して会社の実情をわかっていますので、そういう気概で仕事をしろということです。営業や企画の方がカッコいい仕事にみえますが、経理の仕事は、会社のバランスシート、収益状況を事実としてつかんでおくことができ、会社の状態の変化を知ることができる非常に重要な仕事だと思いました。数字の裏付けがなく勘や憶測で意思決定することは非常に危ないことです。将来の絵を描き重要な意思決定をするには事実関係を踏まえた調査なり検討に基づいているのかということが大事です。

矢吹 ●融資をやっていた頃のことを思い出しますと、一番大事なものは財務としてみえないもの、例えばR&D (Research and Development : 研



究開発) ですね。そこを理解するには現場に足を運んでお話をすることです。現地・現物・現実の三現主義はとても大事だと思います。銀行がご融資するだけではなく、リスクをとって併走していく時代になってきていると思います。

辻 ●私も経営者になりますとこれまで以上に製造や営業、R&Dの現場など全体をみる機会が増えました。若手研究員が生き生きと研究に打ち込んでいるか、いろんな部署で自由闊達に議論ができているか、モチベーションは上がっているかといった財務諸表にはあらわれない経営者として理解しておかなければいけない大事なことが、繰り返し訪問しているうちに見えてくるものです。そこから経営として何が必要なのか考えていくことになります。人間は自分が見たい現実しか見ないというところがあると思いますが、社長となり経営を担うとなると、良い部分も悪い部分も見する必要がありますので、幹部からの報告だけでなく自ら現場に出向いて自分の目と耳で感じ取ってくることを意識して仕事をしてきたつもりです。

3. 風通しの良い風土づくり

矢吹 ●経営支援や事業再生にたずさわった経験から申しますと、課題が山積する会社では問題も答えも全部社員が持っているのですが、それが経営トップに上がっていない、情報が止まってしまっているということがあります。また、情報を少し丸く整えてしまって、ネガティブ情報が上がっていないということがあります。いい会社になるには、エンドユーザーと接点をもっている現場の社員からの情報ができる限り共有されるということが大事だと思います。

辻 ●情報がきちんと上に上がってくるにはトップの態度も重要です。嫌な情報、まずい情報が上がってきた時に叱りつけるということは世間一般よくある話です。むしろそのような情報を相談に来た時に褒めてやるくらいの包容力をトップが持っていないと、嫌な情報というものも上がってこないと思います。私が社長になった時に、グループ拠点20数カ所を毎年1回は必ず回ろうという決意で、結構頑張っただけで回りませんでした。そのトップだけではなく、課長クラスや若手といったグループと話しをするのですが、初めはなかなか自由な意見を言わないのです。凄く真面目で地道に責任感をもってやってくれる社員が多いので、もっとその人たちに言いたいことを言ってもらいたいなという思いが強かったものですから、若手だけのグループ、中堅社員のグループなど階層別に懇談会を設けるなど様々な工夫をして臨みました。これを何回かやっていると正直な意見、自由闊達な意見が出てきます。会社は人生の大半を過ごす場所ですから、社員皆が伸び伸びと仕事ができる風通しの良い風土を作ろうというのが私が社長になった時の一番強い思いでした。

4. 福島での事業のこれから

矢吹 ●貴社は郡山市と福島市に拠点を置かれていますが、福島県民についてどのように感じていますか。

辻 ●率直に言って、当社社員についていえば、本当に忍耐強く、粘り強くモノづくりに取り組んでもらっており、自分の職場や製品に誇りを持っていると感じます。社員の意識調査を行うと「自社製品の品質に自信を持っている」と考える社員が70%以上いるのには正直感心しています。

矢吹 ●「福島の間人は発信力がない、自分たちに謙虚すぎる」ということをいろいろな人から言われます。謙虚さは悪いことではありませんが、これからのことを考えると、もっと発信すること、自分たちに自信をもっていろんな方とお話していかないとダメで、自分たちの良さを打ち出す必要があるのではないかと考えています。

辻 ●せっかく福島にはいいものがいっぱいあるのに、と感じることはあります。何でもかんでも俺が俺がと言われても困りますけど、バランス

を考えて打ち出したらいいのではと思います。

矢吹 ● 貴社は当地においてリーディングカンパニーとして牽引してこられました。福島でこれからやっていくことについてお聞かせください。

辻 ● 当社は売上の85%ほどがグラスファイバー事業、残り15%がメディカル事業で、いずれも福島県下に主力工場を持っています。グラスファイバーは台湾の拠点と日本、メディカルは米国と日本とで役割分担しながら事業を進めています。まずはこの2つの柱となる基盤事業を将来に向けて成長させていこうと思います。福島県の拠点は最先端の開発拠点であると同時にマザー工場という位置づけです。ここ数年台湾での事業を大きく拡張してきましたが、経済安全保障の観点もありますので、我々は日本拠点も改めて見直しているところです。福島市でも郡山市でも今後生産能力を拡張していく可能性があります。この福島の拠点での活動範囲を広げていくとなると、地元のサプライヤーさんとの関係も広まりますし、やっぱり従業員をはじめとする地域のステークホルダーとの関係という意味でも、もっと範囲が広く、より深くなっていくと思います。福島県の人口が減少していく中で事業拡大を図っていくことは、労働力確保の観点で困難な課題だと思えますが、行政や地域との協力、地元企業さまとのタイアップが大事な視点だと思っています。

5. 震災時の経験と震災対応

矢吹 ● 震災がありいろいろな形で影響がおりになったかと思いますが、苦労されたことなどお聞かせください。

辻 ● 当社の工場も建物や生産設備の一部が被害を受け、しばらくの間操業を止めざるを得ませんでした。ここ福島工場については煙突にひびが入り撤去したり、生産設備の整備・補修や建物の補修などがありました。一番大事なガラス溶融炉は無傷でした。ガソリンがなく出荷できないといった物流での問題は他の企業さん同様にありましたが、全国のいろいろな企業さまのご協力で乗り越えることができました。メディカル部門では病院に対し欠品するわけにいかず、当社からは出荷できない時に全国の同業者が協力して穴埋めをしてくださいました。普通は一度商権が移ればそれで取引が切れてしまいま

すが、物流が復活した時、当社に戻していただきました。サプライヤー、ユーザー、同業他社の方々から様々なご協力を得て、何とか立ち直ることができましたので、感謝しても感謝しきれないです。

矢吹 ● 14年以上経ちますと経験していない人とか、思いの違いもあつたりすると風化しかけていると思うのですが、今おっしゃったようなことはこれから必要なことですね。

辻 ● はい、その通りです。この経験をいろいろな形で伝承していく必要があると考えています。社会的使命を持つ企業として、地震だけでなく台風や火災など自然災害に対する強靱性の確保はとても大事なことですし、日頃からユーザーやサプライヤー、地域社会の皆さんとの良い関係を築き継続していくことの大切さも感じています。

矢吹 ● 東日本大震災の頃のエピソードとかはありますか。

辻 ● 当社としてもできることはしなければならぬと、福島と郡山のグラウンドを除染土の仮置き場として貸出すなどいろいろな活動をしてきました。震災直後と言う意味では当時当社が運営していたスポーツクラブルネサンスのお風呂を近隣住民に開放し、今でも近隣のお年寄り「あの時の風呂ほどありがたかったことはない」と感謝して頂いていると聞いています。また「福島本社を救え」の掛け声の下、関西や北陸



エリアの日東紡各拠点から支援物資を大量供給し、福島市を通じ地域の皆様にも使って頂きました。中国無錫にある日東紡中国から赤十字便で送付された支援物資は国内発を追い越して一早く福島に到着し、さすが赤十字…という話になったそうです。また福島県・東北復興ということで付け加えさせていただきますと、私は2016年以降毎年2～3回海外ユーザーを訪問しておりましたが、まだ風評が残っていたので、必ず会議の最後に福島県に関するスライドを映して、名産の果物、日本酒、温泉などを紹介しています。世界各地の放射線量のグラフを示して、世界主要都市に比べても全く遜色ないので、安心して福島に来て温泉につかってお酒を飲んでくださいというアピールをしばらく続けました。

矢吹 ●全国の方々のお力添えがあったから今が成り立っており、私たちはこれからもそれを忘れずにしっかり恩返しをするというか、できることをやるというのは大事だなと改めて思いました。

6. サラリーマン生活でつらかった経験

矢吹 ●社会長が社会人生活の中でつらかったことは何ですか。

辻 ●前の会社にいた時に意外な人事異動があったことですかね。私は経理の中でどちらかというところ経営計画など戦略に関わる部門に長く関わっており、このままステップアップしていくのかなと考えていましたが、突然の人事異動がありました。その頃、少し天狗になっていたところがあったので、「勉強してこい」という意図だったのかも知れませんが、本当にショックで目の前が真っ暗になり1週間くらい落ち込んでいました。それを見かねた妻が「どうせだったら今度の新しい部署で社内一番の専門家にならなさい」と言って、勝手にいろいろな専門書を買ってきたのです。その部署には3年間いたのですが、部長の私が率先して公的な資格を取り部下にも奨励したり、他社との集まりに毎月参加し他社の事例を勉強し、先進的な事例は自社に導入するなど一生懸命に仕事に取り組みました。どんな仕事でも一生懸命にやれば、違う立場となった時に何らかの役に立つということをこの時に学びました。社長になってみると、これまで経験してきたことで無駄だったと思うことは一つもありませんね。



7. サラリーマン生活での貴重な経験

矢吹 ●そういう賢婦人がいらっしやると本当の自分を見てもらったり、本当の自分を知っていたりということがありますね。その3年間できることを精一杯やったことが次につながられたのですね。逆にサラリーマン生活で一番うれしかったことは何ですか。

辻 ●私のいた日本鋼管と川崎製鉄の合併話が出た1999年から2000年にかけての頃です。いわゆるゴーンショックがきっかけだと記憶していますが、原料など上流や自動車業界など下流領域の再編が進む中で、鉄鋼業界でも経営再編の動きが出てきました。両社の各部門ごとに統合準備委員会が出来まして、私は経理の事務局長のような仕事をしました。その時自分として目からうろこが落ちる経験がたくさんできました。これまでは同じ社内の中だけでモノを見て考えているのである意味同質化していましたが、他社の人たちと同じ経理の仕事を経験する場面でも、それぞれの文化の違いを背景にいろいろな考え方ややり方の違いがあり、目からうろこの連続でした。自分の会社に閉じこもっているだけでは、いろいろな発想だとか多様性といったことに、どうしても限界があるのだなと感じました。統合するのに時間もかかりましたし、お互い譲れない部分をどうバランスをとるかというところが大変でしたが、サラリーマンとして一生に一度経験できるかどうかという貴重な経験になったと思います。



8. 社長としての苦勞

矢吹 ●会社統合という経験を経て、転職されて当社の社長となられたわけですが、苦勞されたことなどありましたか。

辻 ●私がこの会社に来た時、社内の雰囲気はこれまでの厳しい経営環境の中で守りを固めてきたという印象を受けました。日東紡は元々大きな会社で繊維メインにやってきたわけですが、繊維は円高になったプラザ合意以降業績が厳しくなり、生き残るためリストラを続けてきました。21世紀に入ってから、ITバブル崩壊、リーマン・ショック、震災とあり、とにかくコストを削減するために投資が抑制され、研究開発のような将来の種まきも削らざるを得ませんでした。私は製造業は新しい製品を開発することが命なわけですから、今種をまかなければ10年後20年後の日東紡は無いぞという危機意識をもっていました。2016年に社長に就任した時点で、ビジョンを示し将来を見ることで社員の目線を上げて今何をすべきか考えようと意識改革を進めることがまず必要だと考えました。その時に策定した中期計画に沿って、研究開発の強化や積極的な設備投資に取り組みました。後ろを振り返るのではなく将来にもっと目を向けようと、風土改革や成長投資の促進、研究開発の再構築をやっていくことが、私の社長として一番大きな経営方針でした。

矢吹 ●苦しい時に積極的に投資するのだとなると、何か次の希望になったりしていきますね。やはり社内は変わりましたか。

辻 ●かなり変わったと思います。みんなが積極的にいろいろな意見を出してくれるようになりまして、自分たちがやっていることに対する自信がかなり増したと思います。昨年、ふくしま産業賞をいただいて地元紙1面に当社が掲載され、社員本人が「俺の会社は凄い」と思うとともに、ご家族からは「お父さん（お母さん）の会社は凄い」とおもわれたのではと思います。

9. 100周年記念事業

矢吹 ●貴社が取り組まれております奨学金制度について、始められたきっかけなどをお聞かせください。

辻 ●当社100周年記念事業として何か協力できることはないかと思ひまして、県にご相談に行ったところ、県の事業として行っている職業訓練校「テクノアカデミー」に助成をいただけないかと提案いただきました。福島で多くの従業員に働いていただいている企業の立場からすると、技術を身につけた働き手を育成する機関であり、福島県の産業を支える人材を確保していく大事な機能ではないかと思ひまして支援することを決めました。加えて、そこの生徒さんや、ご家族に日東紡のことを知っていただく機会にもなるかと思ひました。今後、労働力をどうやって確保していくかということが県や我々福島企業のしても最重要課題かと思ひますので、少しでも貢献できればと考えています。

矢吹 ●高校生だけではなく親御さんや地元企業さんも貴社のことをよくわかっていないという面もあるでしょうから、自らそこに接点を持つていくということは大切なことだと感じます。100周年を迎えて、今後100年大事にされていくようなことは何かありますか。

辻 ●100周年を迎えた2023年4月を日東紡にとっての第3の創業と位置付けています。第1の創業は1923年、第2の創業が終戦の年1945年ですね。今は第3期ということで、これからの100年のスタートにあたり、まずは我々の強みである既存事業のグラスファイバーとメディカル事業に対してより一層の成長投資をすることで事業強化していきます。そして創業当時に創業者がとにかく何でも繊維にしてみようとチャレンジし、グラスファイバーやロックファイバー、ステープルファイバーという製品が生

まれています。私たちが今改めて当時のチャレンジ精神に立ち返りまして、20~30年後の柱となる事業の芽を作り出していかなければならないと強く思っています。そのためにどこの事業本部にも属さない新規事業創出センターを2023年に設けています。従来の研究所での研究開発はこれからも勿論やりますけれども、それだけだと時代のスピード感に遅れてしまいますので、オープンイノベーションを強く意識しまして、スタートアップ企業への出資や大学との連携などスピードアップできるようなことを考えていきたいと思っています。

10. 経営者や若い方へのメッセージ

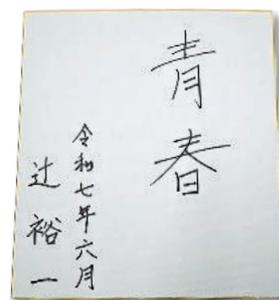
矢吹 ●最後になりますが、経営者の方、これから経営をされるような若い方に向けて何かメッセージをいただけないでしょうか。

辻 ●まず1つは若い人にはもっとどンドン外に出ろと言いたいですね。大学研究室に行ったり、学会や展示会に行ったり、スタートアップに関

する発表会に行ったり、他社やユーザーさんに話を聞きに行ったり、そうすることで外に向けてのネットワークを作り、社内だけでは出てこない違う視点みたいなものを見つけて欲しいなと思います。科学技術の進歩はスピードが速く、時代情勢も激しく変化しているわけですから、外に出ないとガラパゴス化して変化に取り残されてしまいます。もう1つは後程色紙に書きますけど、「青春」という言葉がキーワードです。サムエル・ウルマンの詩「青春の詩」に「青春というのは20代とか30代といったある特定の時期を言うのではなく、心の持ち方を言うのだ」というようなことを詠った詩があります。旺盛な好奇心や強い意志、燃える情熱を感じて仕事をしている限り、青春時代が続くと思います。これから高齢化社会になり、60代更には70代までしっかり企業で働いてもらわないといけなくなると思います。60代70代のシニアの人がひたすら青春を謳歌されることが、経済発展といえますか、地域を盛り上げるのに必要なパワーではないかなと言えます。

矢吹 ●本日はありがとうございました。





● インタビューを終えて ●

辻会長は、とても柔らかい眼差しと穏やかな佇まい、凛とした経営哲学を有する一流の経営者である。福島経済同友会でインタビューをお願いしたところ、快く応じて下さった。その視線の先にあるのは、「福島から世界」にはばたく自社の更なる成長、発展と福島、そして子ども達の未来である。

2024年9月、当社は創立100周年記念事業の一環として公益信託「日東紡 福島県職業訓練校奨学基金」を設立し、製造業の未来を担う若者の学びと、地域産業の発展を後押しして下さっている。私自身も委員を仰せつかっているが、福島県内で世界トップレベルの研究・技術を有する企業としての責任、使命感等から様々な支援展開に繋げておられ、心より感謝するばかりである。

また、元々経理マンである辻会長は、経理の先輩から「社長に『違う』と言える会社員は、数字を根拠にしている我々だけだ」「計画の進捗を追い、前提が間違っていないかを検証するのは、経理マンとしての原点だ」と教わり、それを愚直に誠実に実践されてきた。ファクト（正確な事実認識）とパッション（情熱）を大切にされている経営者ならではのお話で、まさに「経理マンの矜持」である。

我々は、ともすれば感覚的なものに依存しすぎて、科学的な視点からの経営に欠けてしまう場合がある。現地、現物、現実という三現主義、ファクトファインディングは経営の根幹であり、まさに未来を写す合わせ鏡のようなものである。

辻会長とのお話しは、私自身とても大きな学びと気づきに溢れ、時間が経つのを忘れてしまうほどであった。福島の従業員は、皆な自分の仕事に誇りを持っていて忍耐強とおっしゃっておられたことも印象的である。自らの可能性を追求し、新たな分野での挑戦が福島に本社を置く日東紡の社長に繋がられた。果敢な挑戦が、未開の地を開拓し、新たな使命をもたらしている。

東京で、ある高名な方にこのような話しを伺ったことがある。当時、日東紡社長の辻さんに「これから当社が更に飛躍するためには、そろそろ本社登記を東京に移したらと言ったら、辻社長は、毅然と『福島から世界へ』でなくては意味がないと言い切られたと」この時の感謝、感激を忘れることはない。

現下、様々な社会情勢の変化や人手不足などに悩まされる経営環境にあるが、決して諦めずに希望を持って歩まれる企業経営者の方々の伴走者でありたいと心から願うものである。

福島に生まれ、福島で育まれた我々は、福島のために、様々な方々との協働と共創により、子ども達の未来のためにも、確かな復興を成し遂げていかなければならない。いつまでも「変革と挑戦」を大切にしたい。

辻会長、引続き福島のご支援を心からお願い申し上げます。

（インタビュー 矢吹 光一）