

6. 座右の銘

Never Give Up & Always Think

人は信頼しなければならない、でも信用してはならない

「とくに座右の銘はない」と近藤寛司氏。とはいうものの、2つの座右の銘を紹介しよう。

まず、寛司氏がつねに心がけているのは、「Never Give Up（あきらめない）」と「Always Think（つねに考えよ）」である。苦しいときや追い込まれたときに、あきらめないこと。そして、とにかく「ああだこうだ」といろいろ考えること。寛司氏が経営者として半世紀以上実践してきたことである。

1975年頃に売上が低迷し経営が行き詰まった時期にコンテックス・タオルガーデンを開設したとき、また父親の憲司氏が設置した代理店制度が崩壊したとき、寛司氏は、その時々にもいろいろ考え、そして決めた目標に向かって諦めることをしなかった。そして自分がもし憲司氏だったらどう考え、どう決断したか、ということを目問することが度々あった。

つぎに、中学を卒業するとき担任の先生に言われた言葉である。「人は信頼しなければならない、でも信用してはならない。」当時は先生が何を言っているのかわからなかったが、年齢を重ね経験を積むごとにこの意味がわかってきた。単身でアメリカに渡った際、頼る人もなく不安な状況のなかで、些細なことだが人に騙された経験がある。このとき、簡単に人を信用してはならないと痛くおもった。しかし一方で、商売に携わり商売の厳しさをその身をもって知ってから、西原誠示氏や他の社員をはじめとする信頼できる人たちが自分の周りにいることの大切さを痛感した。自分ひとりの力で困難を乗り越えてきたわけではない。偉業を成し遂げたわけでもない。経営者としての意思決定は自らの仕事であるが、つねに人からの意見

を聞くフリースペースを 30%くらいは空けておく。そうすることで、お互いの信頼を構築することができる。経営で大事なものは、Mr. Kawaguchi からも学んだように、やはり人と人との信頼関係である。

探究心強く、社交性に富む寛司氏に、タオル業界の低迷時代の苦勞を微塵も感じない。だからこそ、信頼できる人間が自ずと周りに集まるのかもしれない。三代目の貫禄なのか、天性なのか、人生を謳歌する姿は接していて心地良い。ランニング（マラソン）は趣味と言うが、世界の大会にエントリーして 42.195 キロを完走するほど本格的である。訪問先で走るだけではない。その先方でインテリア、寝具、雑貨などのタオルに関連する店を視察したり、コンテックスのタオル売場を見て回ったり、必ずプラスオンして帰ってくる。そのフットワークの軽さには敬服する。寛司氏は、人には見せない苦勞の過程で、Never Give Up の精神と Always Think の実践を味方につけることで、山あり谷ありのタオル人生を乗り切ったのであろう。

最後に、寛司氏が父親の憲司氏の人生を振り返ったとき、その生き様を表した言葉も、ここに記録しておこう。「疾風に勁草を知る」である。中国の二十四史のひとつで、後漢の歴史を記した『後漢書』の故事である。順調なときより苦境のときにこそ、その人の能力が問われるのであり、憲司氏が様々な困難にあたって見せた信念を貫く強い姿勢は今も脳裏に焼きついている。それは Never Give Up の精神と Always Think の実践で、「疾風のと看こそ強い存在であって欲しい」という経営者にとって教訓となる言葉である。

7. 若者へのメッセージ

今治にとっていまがチャンス！ このチャンスを逃してはならない！

「今治タオルにとっていまがチャンス！このチャンスを逃してはならない！」寛司氏の次世代に向けた一等最初のメッセージである。では、チャンスをどう生かせばよいのか。

寛司氏いわく、「産地は個々の企業から成っている。個々の企業がいかに強くなっていくかが、今治の将来を決める。強くなるとは、個々の企業が個性を育むという意味である。自分の工場が個性を出すための仕込みをいまのうちにやるべきであり、そうすることで結果的に魅力ある産地となる。」さらに、「個性を発揮するには、他業種の人たちとどんどん交流し、アイデアや感性を磨くことだ。とくに、経営者は外に出ること。外に出ることで、たくさんの出会いがあり、そこにアイデアとなるヒントが眠っている。」

寛司氏は、徹底して経営者としての感性を大切にする。そのため、通常、今治では糸買いは経営者の仕事であるが、コンテックスでは憲司氏の社長時代から糸買い専門の社員を置き、経営者は経営に徹する。寛司氏のスタンスは、経営者として自分の会社をどう舵取りするか、すべてはここに集約する。

人の意見を受け入れるスペースを空けておけ

若い社員には、自分の経験を踏まえてこう言っている。「人の意見を受け入れるスペースを空けておけ。」

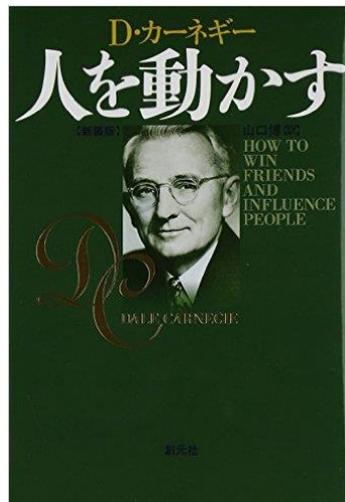
1972年の商品開発で失敗をしてから、寛司氏は、客観的に日頃から物事を考えるように努め、自分の考えを押しとおすのではなく、他の人の意見に必ず耳を傾けるようにしている。「創成期には経営トップの強力な信念に基づくリーダーシップが肝要であるが、社会が多様化するなかでは皆で智慧を絞り、さまざまな切り口を提供することが大事だ」と寛司氏は言う。コンテックスにとって重要位置を占める商品開発会議は、企画部と営業部を中心とするメンバーから構成されるが、以前は総務部の女性にも第三者として意見を聞いた

こともあった。女性の感性はときにヒット商品を生む。

自社ブランドはコンテクスの生命線だからこそ、他社の類似品ではない個性的でかつ市場浸透力を持つ商品づくりを皆でおこなっている。現在は、若手社員も力をつけ、斬新な切り口の商品が出来上がっている。皆が人の意見を受け入れるスペースを空けることで、信頼関係の構築にも繋がる。これは、寛司氏の経営哲学のひとつでもある。

おわりに、寛司氏の愛読書を挙げておこう。1999年、代表取締役社長に就任してから、経営・経済関連の著書や雑誌を読む機会が増えた。印象に残っている本に、**デール・カーネギー**  が著した『人を動かす』がある。同書は、ビジネスコミュニケーションに必要な各種スキルをまとめたもので、第1部：人を動かす三原則、第2部：人に好かれる六原則、第3部：人を説得する十二原則、第4部：人を変える九原則、から構成されている。

「日経ビジネス」2010年11月号。その他、愛読書ではないが、毎週「日経ビジネス」に目をとおす。「日経ビジネス」には経営・経済関連の情報が満載であり、これも社長就任以来欠かさず読んでいる。経営者が相談できる人間はそう近くにはいない。そこで寛司氏は、ビジネス雑誌に端から端まで目をとおし、なるべく良質の情報を収集する。寛司氏の場合、その情報源がおもに「日経ビジネス」である。現代社会は情報社会であると言われて久しいが、経営資源として重要なヒト、モノ、カネに加え、いまは情報が高い付加



D.カーネギー、山口博訳『人を動かす』

創元社、1999年。



「日経ビジネス」2010年11月22日号。

価値をもたらす。いかに良い情報を利活用しビジネスに反映するかは、経営者の能力のひとつでもある。（完）

参考文献

松下電器産業労働組合 [1997]『たゆみなき創造Ⅳ～五十周年を迎えて～（松下電器産業労働組合結成五十周年記念運動史）』松下電器産業労働組合。

村上克美 [2009]「今治タオルのグローバル化と自立化： 世界一産地の復活は可能か」『松山大学論集』第21巻第2号、2009年8月、1-39頁。

中小企業基盤整備機構 [2009]「中小繊維製造事業者自立事業の成果調査報告書」（平成15年度～平成19年度採択事業者）、2009年4月。

編集後記

2015年8月7日の午後2時、2時間の予定だったインタビューはゆうに3時間半を超過し、その日はタイムアップ。後日つづきをやることになりました。結果、吉井久氏につぐ長期のインタビューと相成りました。とはいえ、あっという間の時間であり、コンテクスの歴史を振り返り、史実として残す必要性を改めて実感しました。実は、わたしと近藤寛司さんとの出会いはこれが初めてではありません。わたしの初来今は2008年。タオルに関して浅薄な知識しか持ち合わせていなかった当時、情報収集のために最初にお会いしたいと思ってアポイントをとったのが寛司さんでした。タオル製造についてはもちろん、今治タオルの歴史についても詳細にご教授していただいたことを鮮明に覚えています。とくに印象的な話が、今治タオルとキリスト教の関係でした。「今治の歴史は奥が深い」と、わたしの今治とタオルへの知的好奇心の扉を叩いてくれたのは寛司さんでした。あれから8年、「タオルびと」で寛司さんご自身の歴史をこうしてご紹介でき、しみじみ感じ入る

ものがあります。（辻）



次回の「タオルびと」

次回の「タオルびと」は、13人目、14人目となる二人をとり上げる。ひとりは東洋繊維協同組合代表理事の田中愛子氏、もう一人は愛子氏の母・明子氏である。東洋繊維協同組合は、老舗タオルメーカーの田中産業株式会社が一貫生産体制の構築を目指して1951年に設立した染晒加工業の会社である。その三代目を担うのが愛子氏である。田中産業の二代目一久氏の妻、そして愛子氏の母が明子氏であり、タオル屋の妻として実際にタオルづくりの現場に立つことはなかったが、名前のように周囲を明るく照らしながら田中産業の発展を陰ながら支えてきた。そんな母娘をクローズアップする。