

ケイター・テクシーノ株式会社

http://www.kaytay.co.jp/

所在地：勝山市昭和町1-10-18

電話番号：0779-88-1152

代表者：滝川 克己氏

資本金：1,000万円

従業員数：100名

事業内容：合繊織物製造／スポーツ衣料、
ユニフォーム、産業資材



創業当時の定款など (明治44年)

められます。あるいは、外部環境を理解した上で、また別のビジョンや戦略を打ち出すことが必要かもしれません。後継者は、このストーリーを自分のものとして導き出さなければなりません。滝川社長が中心になってこのビジョンや戦略づくりを行って、後継者候補にとってこのストーリーは社長の考えをまとめたもの、滝川社長のストーリーとして捉えるに留まり、自分のものとならない可能性がありました。「第3の目」活用の意図は、社長のトッパダウンではない形でこのストーリーを創り上げることになりました。

ご息など後継者が既に決まっているケースでも、当産業支援センターのコンサルティング事業を活用して後継者教育を行うことが増えていきます。その内容は、基本的な経営戦略論やリーダーシップ論、財務分析など、経営者として最低限必要な経営知識のレクチャーに加え、後継者としてのビジョンづくり、そのビジョン実現に向けてのPDCAサイクル^(*)の実践などです。親子であればこそ余計に教育しづらい、これまで求められていた経営者像とこれから求められる経営者像は違う、などの思いが先代社長にあるようです。いずれにせよ、後継者育成による事業承継は経営者にとって最終にして永遠の課題。自らの力だけで解決することにこだわらず、外部の力を頼って然るべきではないでしょうか。

※事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つ。Plan(計画)↓Do(実行)↓Check(評価)↓Act(改善)の4段階を繰り返すことにより、業務を継続的に改善する。



〈ケイター・テクシーノ株式会社 滝川克己社長が語る「第3の目」活用ポイント〉

私は20年前にケイター(株)の経営者の仲間入りをし、繊維事業を分立したケイター・テクシーノ(株)の社長となり6年が経過しようとしています。運命として入社し、宿命として経営者になり、使命を持ってケイター・テクシーノ(株)を育ててきたと思います。この20年間はまさしく、20世紀終盤から21世紀初盤に至る、グローバル化という大きな変革の時代でした。しかし、経営資源の不足から海外事業展開の発想は全く考えられず、悔しいことに、ひたすら縮小均衡という戦略でした。選択と集中を繰り返し、自社なりの生き方が漸く見え始めてきた今日だと思えます。その間、ずっと後継者について考えてきましたが、所詮、人が人を選ぶわけなので好き嫌いや先入観も働きます。コンサルタントには、ビジョン会議などでこの問題をフラットに見てもらい、リーダーシップ性について特に意見を伺ってきました。最終的には①繊維事業に拘らない柔軟性、②使命感の強靭性 ③宿命が使命を支えることへの期待、の3点がビジョン実現の源になると考え、人選の基準とすることに至っています。経営とは計画と実行の達成率でもあります。「第3の目」の具体的な実行力と確認体制には、ある種の執念も感じております。大いに参考にし、弱かった経営体質を塗り替えるパワーを未来に繋いでいきたいと思えます。ケイターグループは、106年の歴史を脈々と伝えていく経営哲学を使命とした経営者、ケイター・テクシーノ(株)は、時代時代に即した商品と販路を創造する経営者をトップに据えることで、難局を乗り越え、進化していきます。

「第3の目」の使い方 ～コンサルティング活用のススメ～

経営の改善・見直しについて、必要性を感じながらも、その実行には二の足を踏む経営者が少なくないのではないのでしょうか。このコーナーでは当支援センターによる実際の企業コンサルの事例を交え、第三者による企業コンサルティングのエッセンスをお伝えします。

第6回…後継者育成・事業承継

ここまで5回のシリーズで、ケイター・テクシーノ株式会社が「経営理念の確認・課題の把握」↓「ビジョンの明確化」↓「経営戦略の策定」↓「経営計画・事業計画作成」↓「アクションプラン作成・実行」という経営見直しの一連の流れに「第3の目」として当産業支援センターのコンサルティングを上手く活用してきた経過をご紹介してきました。今現在も当社の滝川社長はその流れを推し進めておられます。それが結果として、経営者が果たすべきもう一つの大仕事にもつながっていることも意識してのことです。その大仕事とは「後継者育成」です。

先述した「ビジョンの明確化」を始めとする経営見直しの流れは、当然、経営者である滝川社長自身の頭の中を整理し、やるべきことを明確にしていく流れでもありました。しかし、それを社長が中心になるのではなく、後継者候補たる部門責任者、その次の後継候補となる幹部社員た



海外ブランドによる工場視察での一幕

ちが中心となつてまとめることに大きな意味がありました。後継者候補たちが当社の進むべき道、やるべきことに気づき、共有するということが、彼らが経営者と同じ目線で当社を考えるようになったということ。おさらいをしますと、当社を始め福井産地はこれまで繊維業界最大手の東レ(株)等からの織物編物の受託加工が売上の大半を占めていました。東レ(株)等の発注先からの受託が安定して伸びる時代は良かったのですが、先進国市場が成熟化・多様化し、新興国の技

術力が向上するといった構造変化の中、そのビジネスモデルは岐路に立たされていきます。この形態はどうしても発注先の意思決定に浮沈が左右されます。そしてその意思決定に「これまでケイターさんにお願ひしてきたものだから今後もし…」というような「系列意識」は通用しなくなっています。発注先が未来永劫頼ってくれるような圧倒的技術・価値を提供し続けられられないのですが、資金に乏しい中小企業には困難な道です。

この当社のビジョンは既存事業の延長で実現できるものではなく、滝川社長の任期中に完結できるものではありません。このストーリーを理解し、突破しようとする意欲がある、受託事業に慣れ切った会社を変化させようとする後継者に引き継いでいかなければならないのです。100年企業たる当社の歴史の重みを理解しつつ、残すものと捨てるものを明確にしてイノベーションを起こせる後継者が求

そこで当社の生き残り戦略として浮かび上がってくるのが「エンドユーザーを理解したメーカーになる」という道です。東レ(株)等の大企業が直接狙っていくような規模ではないニッチ市場のニーズをつかみ、それに合う織物を企画して仕上げ、東レ(株)を始めとする従来のお客様の販路も活用して提供していく。お客様から仕事が増えるのを待つのではなく、自ら市場を創り、お客様に仕事を提案して

いくメーカーになるということ。具体的には、大量生産では敬遠したがる高度な糸加工などをコア技術にして、そのこだわりを分かってくれるエンドユーザーをターゲットにしていくということ。それが、当社が提供する生地ブランド「KANTIAN(カンティアン)」の思想であり、その一例として分かります。この当社のビジョンは既存事業の延長で実現できるものではなく、滝川社長の任期中に完結できるものではありません。このストーリーを理解し、突破しようとする意欲がある、受託事業に慣れ切った会社を変化させようとする後継者に引き継いでいかなければならないのです。100年企業たる当社の歴史の重みを理解しつつ、残すものと捨てるものを明確にしてイノベーションを起こせる後継者が求