

トップは語る

## 挑戦し続けるDNAが 生産革命を起こす

中国支部

株式会社カイトックホールディングス 代表取締役会長 貝畑 雅二 氏



M a s a j i K a i h a t a

かいはた まさじ / 1946年生。慶應義塾大学経済学部卒。1968年伊藤忠商事株式会社入社。1971年オカセン株式会社(現カイトックホールディングス)入社。取締役、専務、グループ会社の社長を経て、1987年カイトック社長、2018年カイトックホールディングス代表取締役会長。コアとなるアパレル事業に留まらず、不動産事業やゴルフ場運営など、新たな事業にも果敢にチャレンジ。アグレッシブな行動力一方で「仕入れ先や部下を大切に下さい、相手が誰でも約束手帳は守りなさい」と説く実直さをあわせ持っている。

### 進取の気質で 70年代にICT化を推進

カイトックは父が創業した繊維問屋「岡山絹人絹織物株式会社」が前身です。父は丁稚奉公から叩き上げた人で、寡黙でしたが、勉強家で、常に誠実な商売をモットーにしていました。私は父の背中を見ながら、そこに何か自分なりの新しさを加えることができればいいという思いがありました。

大学卒業後は商社で働いた後にカイトックへ入社しましたが、その時にまず感じたのは、業務プロセスの非効率さでした。例えば、売上傳票は、各売場で手書きで書き込み、その後キーパンチャーがまとめて入力していましたが、入力に時間がかかるうえに検証も非常に骨が折れる作業

でした。そこで、各売場に端末を設置し商談をしながらその場でデータを入力できるようにし、自動的に集計ができるシステムを構築しました。1977年のことですから、導入にもかなりの費用がかかりましたが、今まで二重三重にかかっていた手間が一旦に削減され、結果的には人件費や残業代などの大幅なコストダウンを実現することができました。“二代目のやることだとして懐疑的な目で眺めていた人たちも、確かな実績を作ったことで認めてくれるようになった気がします。

コアな業務に専念するためにICTを効果的に活用していくことは、現代のビジネスにとって必要不可欠です。当社ではセキュリティを万全にするために富士通さんにハウジングサービスをお願いしていますし、ま

た、現在は新たなERPの稼働に向けてシステムを構築中であり、今後も様々な局面でICT活用が増えていくことは間違いありません。

### 変化に対応するDNAで 新たな市場へ乗り込む

2018年に当社は創業70周年を迎えます。その間、繊維問屋から製品の製造業、さらには多角化へと業態を変えてきました。アパレル業界の不振が長く続く中、当社が逆境を乗り越え存続できたのは、こうした変わり身の早さと、新しいことを積極的にビジネスに取り込む気風があったからだと思います。

例えば関連会社のカイトック不動産は現在、主に分譲マンションを手がけ、充実した収益を上げています。ファッションとは直接関係しないものの、採光や風通しを重視し、収納の充実、動線への細やかな配慮など、当社ならではのこだわりの設計が好評を博しています。

また今、成長市場として大いに期待しているのが米国のジーンズ市場です。米国へ進出したのは30年ほど前ですが、現在はロサンゼルスにジーンズの自社工場があり、洗い加工の技術では他の追随を許さないクオリティを持っています。米国内で販売されているプレミアムジーンズの多くが当社の工場で洗い加工されたものです。米国のジーンズ市場ではさらなるシェアを占めることが十分可能だと思っているので、今後も強気で攻めるつもりです。

このように変化に対応し、新たなことへ挑戦する姿勢が、カイトックのDNAとして受け継がれることは非常に重要だと考えています。しかし、それは闇雲に目新しいことに手を出すということではなく、本当に他社と差別化し成果を上げる技術やノウハウとなるのか、しっかりと見極めることが大切です。同時にこれ

だというのを絞ったらとことん追求する、しかし、どうにも芽が出なかったら、潔く撤退するという臨機応変な変わり身の早さを持ち合わせることで、それが、厳しい時代を生き抜くために必要な戦略だと思っています。

## 確かなプロ意識を持った 人材こそ財産

30年あまり組織のトップとして仕事をしていると、人材を育てることの大切さと難しさを痛感します。ファッションの世界はどうしても感性が優先されるようなムードがあって、デザイナーはコスト意識が低く、商品の売上に興味を持ちません。一方で工場など生産の現場ではコスト優先でデザインのこだわりを徹底する余裕がないのが実情です。このような対立軸を解消し、製品づくりに関わる人すべてがマーチャンダイザー的の視点を持つことができれば、組織としてこれほど強いことはありません。

コンサルタントの高山信彦氏を招いて、企業内経営塾を始めたのも、そのような思いが発端です。この塾は、一度に6、7人という少人数で参加し、マイケル・ポーターが提唱した「バリューチェーン(価値連鎖)」を基本としたマーケティングを徹底して学んでもらうものです。感性を優先させて仕事をしてきた人たちに、理論的な考え方や俯瞰的なものの見方を身につけてもらうことが狙いです。ロジックで説明できる指示は理解されやすいし、共通の価値基準で物事を進めることが可能になるからです。当初は斜に構えて参加する社員も少なくなかったのですが、経営塾がスタートした翌年にはカイトックインターナショナルの売上が倍増するなど、大きな成果が出ています。

私たち経営陣が効果的なプログラムを組んで社員に働きかけをすることで、自分で考えを組み立てながら挑戦をする意欲的な人材が育つと思っ

ています。私は方向性は指示しますが、それを進めるか否かは若い世代が判断すれば良いと考えています。そして、失敗しないことが良いのではなく、失敗から学び、改善点を洗い出すことの方が大切です。そこからプロフェッショナルが育つのです。

教育が重要という観点から、1983年に学校法人貝畑学園を設立し、現在は専門学校2校の運営も行っています。ここから将来のプロフェッショナルがたくさん巣立ってほしいと願っています。

## 唯一無二のノウハウで 生産革命を起こす

日本のマーケットが飽和状態と称されて久しいですが、今、私は「国内で生産革命を起こせ!」と言っています。この生産革命とは、SPA<sup>※</sup>へ転換し、消費者のニーズをダイレクトに感知しながら、それを機敏に製品に反映させるものづくりのスタイルを確立することを意味しています。もちろん、そこにオリジナリティがなければ、競合に秀でることはできませんから、何に力点を置いてSPAを進めていくのか、その条件づくりがカギになると考えています。

カイトックが全国区になった理由の一つは縫製技術の高さですので、当社のこれからのものづくりを考えるうえで、その原点を見つめ直すことも大切だと思っています。CAD/CAMを含め、自社工場の生産体制を刷新し、裁断から縫製、加工というものづくりのプロセスで、カイトックならではのノウハウを作り上げる。そして、SPAを機能させるための各部門間の連携、情報共有を欠かさず、シームレスな風通しの良い組織を構築する。このようなプロセス・イノベーションが成功すれば、そのノウハウを米国へ持ち込み、デニムの一貫工場に適用することで、事業拡大が見込めます。さらに、それは米国だ

けではなく、世界各国へ事業展開できる戦力ともなり得るのです。

未来は決して予測不可能なものではないと思っています。集団としてレベルアップし、市場をロジカルに分析していくことで、進むべき方向は必ず見えてくるはずで、変化への対応とチャレンジという当社のDNAをなくさずに、次に向かうものをしっかりと見定めていきたいと思っています。

— <座右の銘> —

### 誠実一貫

(せいじついつかん)

岡山県出身の中国銀行第三代頭取、守分十が同県の経営者によく揮毫(ぎこう)して送った言葉。「誠実」は創業者より継承するモットーで、商売をするうえでの基本だと考えている。

※ Specialty store retailer of Private label Apparel: 企画から製造、小売りまで一貫して行うアパレルのビジネスモデル

### company profile

- 株式会社カイトックホールディングス  
●所在地: 〒700-8586  
岡山県岡山市北区昭和町3-12  
TEL.086-255-3555(代)  
<http://www.caitac.co.jp/>  
●創業: 1948(昭和23)年  
●資本金: 4億9980万円  
●売上高: 657億6000万円(連結2018年2月期)  
●従業員数: 1394名(連結2018年2月期)  
●グループ会社: 株式会社カイトックトレーディング/株式会社カイトックファミリー/  
株式会社カイトックインターナショナル  
●関連会社: 株式会社カイトック不動産/  
CAITAC USA CORP.  
●海外拠点: 米国/中国/ベトナム