

トップ新体制で新たなスタート

新会長・新社長 就任あいさつ

7月1日、大阪本社で藤田会長と西垣社長が次の通り就任あいさつを行った。

藤田会長のことば

既に3月に対外公表いたしました通り、6月25日に開催された株主総会後の取締役会において、私は取締役社長を退任して会長となり、後任社長に西垣伸二さんが就任されることが正式に決議され、社長を交代いたしました。

を受け、業績に多大な影響を及ぼすなど、大変厳しい経営課題が続く10年でした。

また、コーポレートガバナンス・コードの制定に伴う上場企業へのさまざまな要求への対応やサステナブル経営の推進、機関投資家との対話など、企業ガバナンスを取り巻く環境も、激しく変化いたしました。

私は2014年6月27日に就任して以降、丸10年間社長職務を務めました。この間、就任2年目には品質管理や取引における不適切事案の判明、丸亀工場の閉鎖を始めとする国内外での繊維事業の構造改革実施、全国各地で発生した自然災害、さらに2020年には、新型コロナウイルスにより事業運営上の制約

一方、当社の誇るべきDNAである「チャレンジ精神」を、皆さんと一緒に再び目覚めさせるため、組織風土を変革したいと考え、社長就任時に、「守って、壊して、創って」というキーワードを掲げました。これが、創立130周年に際しての「面白いことやってやろう。」「さあ、面白がろう。」という企業

メッセージへとつながり、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）宣言、働き方改革に向けたさまざまな新たな取り組み、制度改革などを通じて、エンゲージメントの高い組織の構築を進めてまいりました。

では、初年度、2年目の各連結利益が目標を達成、最高益を更新し、最終年度となる今年度も最高益を更新する計画となっています。

これもひとえに、従業員の皆さん一人一人が、それぞれの立場、役割、責任において全力で、真摯に業務に取り組まれた成果であると、あらためて心より感謝申し上げます。そして、10年前にお願いした3つの行動指針、①PDCAをきちんと回す習慣、②適切なコミュニケーション、③好奇心を持ったおせっかいな



現場主義人間、に関しても着実に身に付き始めており、さらなる業務拡大と自分自身のレベルアップに向け、皆さんも少し手応えを感じているのではないのでしょうか。

サステナブルな企業で あり続けるために

しかし、まだまだ風土改革は途上であると同時に、終わりはありません。今後の参考にしていただくためにも、当社136年にわたる教育の歴史をまとめた書籍をこのたび刊行し、当社グループのポータルサイトに掲載しておりますので、皆さん是非ご一読をお願いします。

これからは、私は会長として西垣新社長をサポートいたしますが、業務執行に関する最終判断は全て新社長の権限の下で行われ、私の役割は、当社グループの企業ガバナンスの監督、持続的向上により、企業価値を一層高めることと考えています。

皆さんのご努力、ご協力のお陰で、この10年間を無事に乗り越え、次の世代にバトンタッチ

できたことを感謝するとともに、さまざまな機会に貴重なアドバイスや激励を頂戴し、また共に業務を遂行した、この場におられない諸先輩方と社員の方々、お客さまや取引先など全ての関係各位にも、心より厚くお礼申し上げます。

企業がサステナブルであり続けるためには、時代環境の変化に応じて企業自身が変わって行かなければなりません。地政学リスクや人材確保の問題、コストアップなど、先行き不透明な状況は今後も続き、企業経営上の課題となると想定されますが、当社グループのますますの発展に向けて、西垣新社長が掲げる経営方針に従って、従業員の皆さんが全力でサポートしていただきますよう、重ねてよろしくお願ひ申し上げ、私のあいさつといたします。



西垣社長のこゝろば

ただいま、藤田会長からお話がありました通り、去る6月25日に開催された株主総会後の取締役会決議を経て、当社の第15代社長に就任した西垣伸二です。

私は、入社以来、38年間、化成品事業部において一貫して営業に携わってまいりましたが、この間、当社グループの多くの皆さんとさまざまな場面でお会い、仲間として仕事ができたとに感謝しております。また、こうして、皆さんを前にあいさ

つするにあたり、そして当社136年の歴史とその責任の重さを考えますと、身の引き締まる思いです。皆さん、今後ともどうぞよろしくお願ひいたします。

具体的な事業方針につきましては、既に、2024年度の計画がスタートしておりますので、今年度は基本路線を継承し、次期中期経営計画立案に合わせて、あらためて皆さんにお伝えすることとし、ここでは、私の抱負



と申しますか、経営についての考え方の一端をお伝えしたいと思えます。また、今後も折に触れ、私の思いや考えを皆さんにお伝えしていきたいと考えています。そして、各所、各部門の皆さんとできる限りコミュニケーションをとりたいと考えていますので、よろしくお願いいたします。

劇変する環境下、 グループを牽引された 藤田会長の功績に

敬意と感謝を

はじめに、藤田会長におかれましては、2014年から10年間にわたって、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上に向けて、社長として経営をリードされ、この間業績を伸長させるとともに、各種のガバナンス体制を整備いただきました。藤田社長時代のこの10年間で振り返りますと、業績は、営業利益が2014年度の27億円から昨年度は、3・4倍の92億円と連結利益において過去最高を更新しました。また、ROEは、1・3%から6・2%へと、大

きく改善し、設定した注力事業が確実に成長しており、ポートフォリオ改革は大きく前進しています。

一方で、昨年3月に東京証券取引所より要請された『資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応』などの仕掛案件は、皆さんと共に対応すべき課題として引き継いでおります。

また、2015年に適用が開始され、2度にわたり改定されたコーポレートガバナンス・コードへの対応、統合報告書の発行など、新たな課題への対応についても牽引いただきました。

さらに、当社のDNAである『チャレンジ精神』は、面白いことやつてやろう。“で覚悟し始めており、DE&I、フレックスタイム制度導入など組織風土改革や働き方改革も強いリーダーシップで推進いただき、全社をあげて、エンゲージメントの高い組織づくりを目指していることは、皆さんもご承知の通りです。

この間、2018年6月から1年間、日本紡績協会会長として、当社のみならず業界全体を

代表して、国内外での繊維事業に係るさまざまな活動にもご尽力されました。これまでの功績とご苦労に対して、皆さまと共に心より敬意と感謝の気持ちを表するとともに、引き続き代表取締役会長として新体制の経営陣をご指導いただきますよう、あらためてよろしくお願い申し上げます。

使命は グループの業容拡大と 企業価値の向上

さて、当社を取り巻く事業環境ですが、新型コロナウイルス感染症も5類への移行で経済活動の正常化が進んだ一方で、物価上昇により個人消費が伸び悩み、中、原材料価格の高止まり、エネルギーや運送コストの高騰など、その厳しさは変わらず、また地政学リスクも予断を許しません。

そんな中、当社グループの昨年度の業績は、各連結利益において過去最高を更新し、最終年度となる今期もさらに最高益を更新する計画であり、目

標達成に大きな手ごたえを感じています。この業績につきましては、当社グループの全ての皆さんの日頃の努力の成果であり、この場を借りて、心より感謝の意を表したいと思います。

ただし、事業ごとに見ると、好・不調、あるいは 施策の成功・不成功、そして遅れなどの明暗が、顕著に表れた結果となっており、市場変化に左右されない改革やその計画の見直しが求められています。また、「長期ビジョン2030」で新たに会社収益の柱とすべき、各事業部が取り組んできた注力事業や注力商品、そして技術研究所を中心に推進してきたテーマのいくつかはその進捗に大きな遅れが出ているものもあります。

私は、営業出身の社長として、ポートフォリオ改革をさらに加速し、クラブウグループの業容拡大とさらなる企業価値の向上を図ることが、その使命であると考えています。具体的には、『長期ビジョン2030』の前の倒しの達成です。特に、当社の注力事業である半導体関連事業を中心に、フィルム事業やFA

関連事業、そしてバイオメディカル事業などの取り組みを加速させ、真の高収益企業への転身を目指します。これには、当然皆さんのご理解とご協力が不可欠です。次期中期経営計画立案に向けて、各部門の皆さんとコミュニケーションを重ねてまいりたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

**夢を描いた
長期ビジョン2030
全員で達成する**

さて、イノベーションと高収益を生み出す強い企業グループを目指す「長期ビジョン2030」は、2019年4月にスタートした中期経営計画『Creation '21』の立案に先立ち、各部門がそれぞれ、12年後となる2030年のありたい姿や夢を描いた、皆さんにとっては、想いのこもった大切な目標であり、社長として、共に達成しなければならぬ目標であるとと考えています。また、『資本コストと株価値を意識した経営の実現に向けた対応』の観点からは、前倒しで達成すべき課題でもあ

ります。

そのために重要なのは、その折り返しとなる現中期計画「Progress '24」最終年度の今期計画の達成であり、これが今年度後半に立案する次期中期経営計画に反映され、「長期ビジョン2030」につながると考えています。今一度、「長期ビジョン2030」に込めた思いや夢を各部門で語り合い、見直すべきところは見直して、全員で共有していただきたいと思います。

もう一つ、私が入りたいのは、技術基盤の整備です。私が、客先やサプライヤーの現場で一緒に取り組んできた経験の中で強く思うことは、イノベーションや新技術創出の起点は、モノづくりの現場であるという、当たり前のことです。モノづくりや機械が何より好きで、新しいものを生み出すことを面白がる人材が溢れるモノづくりの現場を皆さんと共につくっていきます。加えて、「長期ビジョン2030」、あるいはその先を視野に入れた、開発投資を積極的に行ってまいりたいと考えて

います。ワクワクする、皆さんの提案を楽しみにしています。

**経営における
三つの重要事項**

ここで、私が今後の経営において、重要であること、大切にしたいと考えていることを三点お伝えします。一つめは、安心・安全な職場環境の整備です。残念ながら、今年の安全管理優秀事業所は、クラブウでは該当はありませんでしたが、サプライチェーンを含め、グループ従業員の皆さん一人一人の安全と健康、そして幸福、これは会社の存在価値の前提であると考えています。

二つめは、『コンプライアンス』への万全な対応です。ひとたび、これらの重大事案が発生すると、136年の当社の輝かしい歴史と信頼を一瞬で失うと共に、当社の客先やサプライチェーンの関係者に多大な損害を与えることになり、最悪の場合、企業の存続すら危うくなります。『コンプライアンス順守』は、企業運営の基本であり、サステナビリティ経営の根幹というこ

とは言うまでもありません。三つめは、客先を含めたサプライチェーンを構成する全ての取引先、全ての人々との信頼関係の構築、関係強化です。現在の複雑で、厳しく、変化の激しい事業環境の下では、当社単独で全ての物事を進めていくのは困難です。持続的にWIN・WINの関係が成立する取引先との信頼関係の構築が重要であると考えています。



三つのお願ごと

一方で、皆さんに、求めたいこと、お願いしたいことがあります。

一つは、「面白いことやってやるう」で覚醒した当社のDNAである『チャレンジ精神』をさらに発揮していただきたいということ。当社の最も重要な経営資源は「人」、すなわち皆さんです。皆さん、一人一人の成長こそが当社の成長につながるのです。企業である限り数値目標は重要ですが、単に数字を追いかけて、それに縛られるのではなく、皆さん一人一人が自ら考え、判断し、目標に向かって積極的に行動することで、仕事を楽しむことができ、皆さんの真の実力が発揮できるものと信じています。

二つ目は、『勇気ある改革者先駆者』になつていただきたいということ。以前、ドウシンに寄稿した内容ですが、ダーウインの進化論、『生き残るのは、変化できるもの』、これが、わたしにとって、PDCAと共に業務遂行時の重要なツールで

あり、指針です。VUCAの時代の今、変化する環境や状況に適応する力こそが、今私たちに問われており、すばやく適応できたものが大きなビジネスチャンスを得ることができるのです。そして、その変化への対応の答えやヒントは、必ずそれぞれの現場にあります。ネットや文献による情報や伝聞のみに左右されるのではなく、皆さん自身が真の現場情報をタイムリーに収集することで、はじめて的確な判断ができるのです。

私は、皆さんの『チャレンジ精神』と『勇気ある改革』を、全面的にサポートすることをお約束します。

三つ目は、業務を通じて社内外に、出来る限り多くの仲間を増やしていただきたいということです。私は、事業化や業容拡大の重要な一面は、信頼関係で結ばれ、目標を共有できる仲間づくりであったと考えています。これは、全ての業務においての共通項ではないでしょうか。信頼関係が構築された仲間やチームが同じ目標に向かって、協力した時、最大の力を発揮し、想

定以上の成果が生まれると信じています。皆さんには、仲間づくりによって、大きな達成感や喜びを味わっていただきたいと思っております。すなわち、当社の社是、『同心戮力』をあらためて全社で共有し、皆さんと実践していきたいと考えています。

事業運営の主役は

皆さん一人一人

クラブウグールの主役は皆さんです。主役である皆さんが、思う存分に能力を発揮できるようサポートし、環境を整備することが私の責任であると考えています。そして、皆さん自らの手で自分たちの未来を創っていただきたいと考えています。

私も、先頭に立つて、クラブウグールのさらなる成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、誠心誠意努力し、皆さんと共に、全力で取り組んでまいります。

今後の取り組みについて、皆さんのご理解とご協力をお願いし、私のあいさつといたします。

(文責在記者)

136年の教育の歴史をひもとき さらに次へとつなぐ

『クラブウ教育史』発行

5月9日、クラブウ136年の教育の歴史をまとめた書籍が発行となった。1888(明治21)年創業に携わった人々の想い、そして世紀を超えて継承してきた経営理念の根底にある「人間尊重」の精神、会社の枠を超えた社会教育。実践を重視した社内教育等について綴られている。ドウシン8月号で編集担当の綱島康高氏(社友・教育史担当)の発行への思いを紹介する。※教育史はポータルサイトで公開中

