

トップは語る 全社員が参画して 日常に変革を起こす

関東支部

五十鈴株式会社 鈴木 貴士 氏
代表取締役社長



自動車、家電、飲料缶など日常生活に欠かせない製品に使われているのが薄鋼板と呼ばれる板状のスチール。この薄鋼板の生産でトップクラスのシェアを誇るのが五十鈴株式会社だ。鉄鋼の専門商社でありながら、鋼板の加工も手がけ、独自の技術やノウハウをコンサルティング・サービスとして顧客に提供するなど、業界の中でも異色の存在。30年以上にわたり同社のイノベーションを牽引してきたのが現社長の鈴木貴士氏である。全社員が営業かつプロデューサーという発想のもと、新事業や新サービスが日々生まれ続けている。

すぎき たかし / 1951年生。明治学院大学社会学部卒。1974年三菱商事株式会社入社。1980年五十鈴鋼材株式会社（現・五十鈴株式会社）入社。総務部長、社長室長などを経て、1992年代表取締役社長に就任。同時にCIを導入し、五十鈴株式会社に社名を改称する。社員一人ひとりが考え行動する組織づくりを進め、時にはドラスティックな改革を行いながら、ユニークな社内体制を構築。マネジメントに関し、近年は西洋的なマネジメント手法よりも四書五経の世界の面白みを書物から学ぶと語る。

五十鈴株式会社

- 所在地：〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-2-1 岸本ビル
- TEL：03-5219-5011(代)
- http://www.isz.co.jp
- 創業：1947(昭和22)年
- 設立：1952(昭和27)年
- 資本金：6億円
- 売上高：1,144億円(2014年度グループ連結)

- 従業員数：815名(グループ連結、2015年4月1日現在)
- 関連会社：五十鈴関東株式会社、五十鈴中央株式会社、五十鈴東海株式会社、NS九州スチールサービス株式会社、ワーレックス株式会社、五十鈴倉庫株式会社、株式会社五十鈴オート整備工場、五十鈴ビジネスサポート株式会社、五十鈴マネジメントサービス株式会社、株式会社ベル・インフォ・テック、株式会社アイ・ディー・シー、株式会社アイ・コミュニケーションズ、株式会社アイ・ウィリング、五十鈴建設株式会社

拠点開発を進め、生産性の向上につなげる

三菱商事で7年勤務したのち、五十鈴へ入社してまず手がけたのが組織開発(OD:オーガニゼーション・ディベロップメント)です。創業者である父が大きくした会社をさらに飛躍させるためには組織の活性化が必須だと思ったからです。

コンサルタントに入ってもらい若手を中心に勉強会を開くようになってから、徐々に組織が変化していく手応えを感じました。そうした中、私自身がコンサルタントやセミナーの勉強を通し会得したことを活かし、小規模な事務所からODを始めたのです。最初に着手した当時5名の社員で営業していた松本出張所では、2日間の教程を行った翌月には赤字続きから黒字へ転換することができました。この例をもとに、各拠点にODを広げていきました。すると、生産性が2倍になる所も現れ、平均して数割の向上が見られました。

このような実績を重ねた後の1992年、社長に就任したのですが、いざ社長職に就くと、社内の景色が全く違って見えたのです。それまでは、上下関係に関わらず、歯に衣を着せぬ物言いで真っすぐに組織開発を進めていたのに、自分の中に初めて「守り」の気持ちが芽生えたのです。失敗したらどうしよう、という怖さです。

そのような時、創業者である父から声が掛かりました。「引き継ぐことは一つ。ともかく真剣にやれ。そして、決して守りに入っちゃ駄目だ」と。さらに「私の時代には正しかったことも、君の時代になったら間違いかもしれない。状況によって答えは変わるのだから、私のやり方を真似するのは意味がない」と言うのです。おそらく、社長に就いて、その役目の重さに戸惑う私を見兼ね、どうか

活力を与えたかったのだと思います。その時の父の言葉で、自分の気持ちに整理が付き、私は私のやり方でこの会社を成長させていこう、と決心したのです。

資産である社員の成長を組織で支える

その後も全国の拠点を回り、ODに携わったことは、経営していく上での大きな財産となりました。一つ一つディスクローズすることが組織にとって非常に重要であり、また、それぞれの社員が自らの能力を十分発揮できるような組織にすることが、会社が成長する原動力になると実感できたのです。

父の時代には工場や設備といったハード面に投資し、生産・加工体制を大きく充実させてきたとしたら、私は人材というソフト面に投資してきたと言えます。社長に就任して四半世紀近くになりますが、現在の社員の活躍を見るにつけ、人材への投資が間違っていたのではなかった、と確信できます。

毎年、入社式の時には「皆さんは会社の資産だ。早く資産価値を上げてください」と話しています。社員それぞれが持つ能力を発揮できる環境や機会を用意し、社員が責任を持って仕事を進められるような動機づけを与える。それはマネジメントの重要なポイントです。自分に自信がつくと、仕事に打ち込むようになり、効率も上がります。ただ、さらに一歩進めて、他の社員に影響を与える存在になったり、管理者として必要な能力を身につけたりするのは本人の努力次第です。

そうした努力の支えとして、昇進した後も、自分がこの職務に就いてしかるべき価値があるという「価値プレゼンテーション」を

行ってもらいます。昇進しても、努力を続けないと降格してしまう人事システムです。ですから、自分の地位を決めるのは自分自身というシビアな状況があるのも事実です。

海外との人材交流も積極的に進めています。GPS(グローバル・プロフェッショナル・スクール)と名付けた海外からの受け入れ研修制度では、当社での研修を終えたあと自国へ帰り、身につけた技術を活かしてもらうようにしています。また、日本でメンバーを組んでインドで垂直立ち上げのプロジェクトを進めたりもしています。国籍や価値観の違う人と交流することによって、日常の職務では学べないことを多く学んでほしいと思っています。

構造改革をし、「質」で勝負できる企業をめざす

経営はいつも順風満帆というわけにはいきません。私が社長に就任してから、二度「非常事態宣言」をしています。

一度目は1998年、増税緊縮財政が実施されたときです。この前年には就任後最高の販売量を達成したのですが、それが一気に落ち込みました。対策として資本力を強化することが先決と考え、三菱商事からの出資を仰ぎました。私自身は解雇されたとしても会社は存続させたいという思いでした。その後、徹底したコストの削減と利益率の向上に努め、翌年には黒字に転換できました。二度目は2008年のリーマンショック時です。直後は何が起きたか正確に把握できず非常に苦しみましたが、原点に戻り、社員総会を一旦中止し、私自身が各拠点を回って拠点総会をし、細やかに施策を行い乗り切りました。

当社はもうすぐ創業から70周年になります。私が就任してから色々な波がありました。常に目指してきたのは「量よりも質」で勝負する会社です。上場できるくらいのレベルの会社でありたいという目標を持ち続けてきました。そのために、長期的な安定につながるビジネスシステムを確立することが重要と考えました。

その答えの一つが、今の五十鈴グループの特長であり、大きな利点とも言える組織の柔軟性です。挑戦する意欲を持つ社員がそれぞれのアイデアで分社化をしていますが、各社の横のつながりがスムーズなため、必要な時には協力し、あるいは合併し、新たなビ



▲社員とともに

ジネス展開を実行できます。そして、このグループの多様性は、あらゆる局面に対処していける強みなのです。例えば、鋼板を加工するコイルセンターの事業が落ち込んでも、ソリューション事業や物流部門が支えていけるのです。

また、質で勝負し、差別化するビジネスを展開するために、自分たちがやっていることをすべてビジネスにしようという発想で全社員が企画を練ります。一例をあげるとグループ会社の各工場が行っている「安全体感研修」というサービス。これは、実際に鉄板を落下させてどんな事故が起きるかを再現し体感してもらうというもので、これによって、お客様の工場での安全対策につなげていただけたらと考えています。

“気分よく働ける”ビジョナリーカンパニーに

リーマンショックの影響がほぼ沈静化した2010年には「大いなる挑戦」というテーマを掲げ、2020年までの長期経営計画をスタートさせました。この頃から、若手中心でプロジェクトを進め、私はオブザーバー的な立場に徹しています。先代社長が思い切った私を登用してくれたように、私もこれからの若い人に期待し、彼らが十分に能力を発揮できるような環境を提供したいと思っています。

若手が中心となって今進めているコンセプトは「グローバル・バリューセンター」です。「世界に通用するような普遍的な価値を生み出す」ことに焦点を当て、五十鈴のブランドを進化させていこうというものです。その手始めとして、2015年4月、東京・丸の内の本社にショールームをオープンさせました。映像やパネルで五十鈴の「全員参画経営」を体感いただき、必要に応じて、工場のあるサービスセンターとのライブ中継を交えながら、ご説明しています。各地にあるサービスセンターのショールームには年間三千人の方が訪れていますが、丸の内ショールームには異業種の方も多く訪ねてこられ、社員の刺激となっているようです。

当社では長く続く優良企業を目指し、「ビジョナリーカンパニー」を標榜していますが、私はそこに「気分よく働けて業績がよく、自己成長できる会社」というサブタイトルをつけています。

新しいアイデアの種は日常の仕事の悩みにあつたりします。例えば、鋼板を加工するスリッターのカッターの刃組み作業によって腰を痛める人が続出している課題に対し、ロボットを開発することにより解消させました。当時、自動化が不可能と言われていたプロセスを、自動化するにはどうしたらいいのかを考えていったのです。そういう発想の転換は、気分よく働けるような環境でなければなかなか生まれにくい、と私は思います。

今後も五十鈴の独自性を育みながら、様々なサービスを提供することによって、私が長年お世話になったこの業界に恩返しをしていきたいと考えています。

トップは語る こぼれ話はウェブサイトへ

eふあみり もあわせてご覧ください!

<http://jp.fujitsu.com/family/honbu/family/>



鈴木社長の「人生を豊かにする術」をご紹介します