

勝ち抜く社長・経営幹部の戦略実務誌

JPN MANAGEMENT

2008 Summer 経営ソフトリサーチ

特集

環境ビジネス のいま

プロフェッショナルが語る環境ビジネス成功の法則
「環境配慮」はするな!

「実用化」という視点から考える
本当に使える「エコ技術」はどう生まれるか

巨大市場が生まれるのか?
図解 排出権取引のしくみ

規模に関わらず導入できる!
CO₂削減の実践例 7

エコ先進企業・リコー流「意識づけ」と「継続」のコツ
品質・効率アップがCO₂削減にもつながる!

インタビュー

ブランドを
確立するためにも
リーダーがゴールを
示すことが大切

コンサルタント
柴田 陽子 氏にきく

「外資」の仕事術

「地頭力を鍛える」細谷 功氏

「残業ゼロの仕事力」吉越 浩一郎氏

クイックウインズ 坂口 健治氏・戸井 雄一朗氏

小売業者必見!

通販を制する
「売り方」と「買い方」

誌上講演 —— 三宅 卓氏

中小企業の突破口となるか?
M&A成功のポイント

支局長 on / off 中井 成美 (大阪第4支局長)

会員企業訪問 旭鋼管工業株式会社 (さいたま第2支局)

社員の「自己実現」をバックアップし、強い会社をつくる！

旭鋼管工業株式会社

(さいたま第2支局)

自動車部品等の鋼管製造を手がける旭鋼管工業株式会社。会社としての「全体最適」を考えられる意識の高い社員を生み出すべく、社員教育システムを整備・充実させて「自己実現」を後押しする同社に、人材戦略や海外進出についてきく。

旭鋼管工業株式会社
所在地 埼玉県草加市
業種 引抜鋼管製造業
代表者 代表取締役社長 若林 毅
<http://www.asahi-kokan.co.jp/>

訪問 企業 会員

若林 毅 社長

「いや、本当にいきなりの話でしたよ」埼玉県南東部、東京都との境に位置する草加市。ここに本社を置き、自動車やOA機器など、さまざまな工業製品用の鋼管を製造するのが旭鋼管工業株式会社だ。同社代表取締役を務める若林毅社長は、2001年初夏に社長に就任したときの経緯を振り返ってこう語る。

「創業者だった父が、大病を患いましてね。今は元気ですが、当時は急なことだったので、焦りもあったのではないかと思います。

よく「事業承継は元気なうちに」という話を聞きます。ただ、うちの父に限らず、創業者というのは、個人的にいろいろな理念や思いを会社に抱いて経営していますからね。

創業者で、最初からきちんと準備して、計画的に承継を図るといのは、実際はあまりないと思います」

若林社長の前職は、地域の金融機関だった。まったく畑違いの職種からの転身前職では、11年間にわたって在籍しただけに、「サラリーマンも悪くない」と今でも思っているという。この経験はどこで活かされているのか。

「メリットとして、経営計画の立て方や財務諸表の見方を学んできたということがあります。それ以上に、倒産した会社や成功している会社などさまざまな企業を見てきたという経験はプラスに働いているのではないのでしょうか」

ただ、このように急な就任だったとは

いえ、新しいことも思うように実行した。現在の旭鋼管工業の行動指針や経営理念は、3年前につくり直したものだ。

「まず中期経営計画から策定しました。New Start Planの頭文字を取り、創業から42期だったので『NSP42』と呼んでいます。一度、すべてをゼロベースに戻して、『第二の創業』という意識を持ってもらいたかったんです」

自立した個人が
チャレンジできる環境をつくる。

若林社長がこう考えたのは、もちろん理由がある。

「業種的に小ロットの製品が多く、大企業が参入できない分野であることから安定した経営ができる会社ではあるんです。ただ、それだけに、社内全体に危機感が芽生えにくい。根本的な改革にまでなかなか至らないわけです」

若林社長が就任する前は、毎期の売り上げも利益も、大きな増減がなく、大きな壁の前で立ち止まっていたという。「NSP42」の最初に、「技術と挑戦と信頼」という経営理念が書いてあるが、そのうちのひとつに「挑戦とは、自己実現」とある。これをもう少し説明してもらおう。

「『自己実現』というのは、『自立した自己』があるのが前提となります。これがあると、自分の能力を高めるべく、チャレンジするための目標を持つようになるのです。私は社員の前で、『自己実現なんてしたくないという人間は、この会社にはいない』と明言しています。そして、本当に自立した個人は、自分のことだけでなく、会社全体（全社最適）を考えるようになります。これがあるべき自己の姿だと考えています。

社長の仕事は、このような自立した個人がチャレンジできる環境をつくること



だと思っております」

若林社長は、個人がチャレンジしようというときに、「部下が成長すると、自分の立場が脅かされるのではないかと」と、上司がブレーキをかけてしまうことがよくあるという。

「それを防ぐために、『上司は部下と張り合うのが仕事ではない』『あなたの方、上司の仕事は、部下の成長や自己実現をサポートしてあげることなんだ』ということを繰り返して強調しています」

社員教育・目標管理を高い次元で回す

また、旭鋼管工業では、社員が自己実現を行うのを助けるためには、体系的・組織的な社員教育というものが重要だと捉えている。これについても若林社長に伺ってみた。

「まず、わが社の社員であれば全員が知っておかなければならない知識というものがありません。われわれの主要業務である引抜鋼管に関する基礎知識や、製品に関する知識がこれにあたります」

次に、取締役、部長（経営補佐）、課長から一般社員に至るまで、それぞれの階層がどのような仕事をすべきなのかを明

示します。これが階層別教育です。

そのほかには、それぞれの職種に合わせた専門教育があり、OJTがあります。また、社内や社外の勉強会などにも積極的に参加させています。

また、『この期は教育計画としてこのようなことを実施する』というのを各階層について決めていきます。そして、一人ひとりについて、目標管理のフォローも月次で行います」

この地道な積み重ねが、月次の数字にきちんと表れてくるわけだ。

取材の際には、教育・管理関連のさまざまな社内文書を見せていただいたが、これらの教育体系やさまざまな基準は、大本である経営理念からブレイクダウンして個人の目標に至るまで細かく文書にまとめられ、整然と仕組み化されている。

目標管理自体は、今やほとんどの企業が導入しているが、全社目標をかみ砕き、個人のレベルまで整合性をもって落とし込み、実行サイクルを回す。こういう営みが厳密にできている会社は意外と少ないものだ。

「目標管理のやり方は、会社の規模や業種によってそれぞれ向いている方法があると思いますが、いずれにせよ、『最終的に期が終わったとき、ここまでやって

くれれば』というポイントをきちんとつくっておくことが大事です」

野球と営業の間にあるユニークな関係

社内の人材をどのように育てていくかと並んで重要なのは、どのようにして人材を採用するかである。この点についてもきいてみよう。

「技術系については、毎年、青森県の工業高校から採用をしていました。これは父の代から実施していましたが、この積み重ねがあつて、それなりの信頼をいただいているのか、安定して人材が入ってきます」

また、うちの営業マンは、全員、野球部のOBです。これも父の代に『やはり3Kの職場だし、せめて野球などで盛り上げていったらどうだろう』という理由で始めたものですが、現在は優位に働いていると思います」

営業については、商社を挟むと、顧客からの情報が直接入ってこず、ニーズがつかめないという理由で、基本は直販体制である。

「この営業スタイルでは、結局は『お客さまへの気遣いがどこまでできるか』が

勝負になります。謙虚に相手の話を聞くことで、隠れたニーズを引き出すことができるからです」

手前味噌な言い方ですが、うちの営業マンは、私自身もびっくりするほど、お客さまに細かな気遣い・気配りをしています。先方の担当者の結婚記念日まで把握しているぐらいで、こういった気遣いは、やはり体育会系の部活動で培われたものでしょう。現在のわれわれのコア・コンピタンスは、こうしてできた『顧客密着型営業体制』だと考えています」

ちなみに、「せめて野球で盛り上げよう」と始まった同社の野球部の活動だが、近年の戦績を伺ってみると、軽々に「草野球」と呼べないほどの高いレベルだ。

市内の大会では負け知らず。関東大会や国体、天皇賜杯（天皇杯）などでも活躍し、軟式野球日本一まであと少しである。社内で各種の表彰・記念品などを飾つてあるスペースには、戸棚に収まりきらないほどのトロフィーや盾、賞状が並んでいる。

日本の自動車メーカーが集まる中国・広州へ満を持して進出

旭鋼管工業では、2006年に中国・広州で、合弁での子会社を設立した。広州には、トヨタ・ホンダ・日産が進出しており、これらの自動車メーカー向けの各種製品を現地生産する体制が整ったわけだ。この背景はどんなものだったのだろうか。若林社長が答える。

「引抜鋼管に勝る高精度の加工技術は、目下のところ確立されていません。広州は日本の自動車メーカーのビッグ3が集まっつていて、これらのメーカーが必要とする高精度の自動車用の鋼管が地元で製造できれば、彼らが現地調達に踏み切り、需要が増えることも間違いありませんからね」

また、特筆すべきは、合弁の相手先として、新日鐵と三井物産のいずれも本

が出資していることだろう。

「日本国内が人口減少に転じ、いつまでも日本の中だけを相手に商売しては先細りだという意識があつたと思います。が、やはり単独では進出しにくいので、彼らとしても、どこかと組んで出たいという考えがあつたのでしよう。われわれも『機会があれば』とは思っていました。が、タイや中国など、両社のアジア地域の戦略がわれわれとぴたり合ったわけですね」

同社は創業間もないことから、08年度は赤字を見込んでいたが、08年度後半より受注量も拡大し、09年度には黒字化のメドが立っているという。

最後に、「座右の銘」ではないが、若林社長に、最近、よく口にするという言葉を伺った。

「このところ、社員に『心の才能を熟成させなさい』ということをよく言うんです。これは、人の意見を謙虚に聞き、学ぶことで、自分の才能を開花させなさいという意味です」

謙虚さを忘れずに、情報収集に努めることで、旭鋼管工業は顧客の信頼を勝ち取り、異国の地への進出を実現した。この言葉は、まさに同社の経験の中から生まれてきたものだといえるだろう。

