

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 21

エステー

鈴木 喬氏

取締役会議長 兼 代表執行役会長 (CEO)

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



抵抗を排しリフォーメーションを繰り返す、 「運と勘と度胸」の経営

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Suzuki Takashi_1935年生まれ。1959年一橋大学商学部卒業、日本生命保険に入社。1985年、戦後に親族が創業したエステー化学（現エステー）に出向し社長付部長。1986年、エステー化学に入社し企画部長に就任。1998年、代表取締役社長に就任、営業本部長を兼務。2007年に社長を退任し会長に就任するも、2009年リーマンショック後に社長に復帰。2012年4月からは再び会長職を務める。2013年2月に初の著書となる『社長は少しバカがいい。』（WAVE出版）を上梓。

徹底した顧客志向の商品開発と、ユニークなCMで知られる消臭芳香剤メーカーのエステー。バブル崩壊後の経営難の時期に社長に就任した鈴木喬氏は、商品ラインナップを絞り込みながらも、「消臭力」「脱臭炭」「米唐番」などを次々にヒットさせ、2005年3月期には創業以来最高益を達成した。その後も社長、会長職を往復しながら、常に第一線で経営改革を進める。「運と勘と度胸」を座右の銘に刻んで挑むユニークな経営の手綱さばきを、2013年2月『社長は少しバカがいい。』に著した。

本当に困り果てないと、人間の心と体は動かない

——社長になられたのが、1998年。社内の抵抗を排して組織の変革を進められましたね。

社長になったのは63歳ですからね。60歳を過ぎたら新しいことはやっちゃいけないなんていいますが、それをやって、今もなんだかんだと口を挟んでいるトップってのは、ある意味、異常です。



組織改革は体力も必要、時間もかかります。頭のいい人だと、ちゃんちゃらおかしくて、そのうち嫌になって放り投げてしまいたくなると思います。だから、社長は多少はバカなほうがいいというんですよ。人の言うことに振り回されない。自分の信じる道に従う。それくらいがちょうどいいんです。

しかも、あの頃は7500円台だった株価が360円台にまで落ちて、まさに経営危機。どうせ潰れるんだったら、思い切ったことをやろうと思いましたね。ドン底に陥ったからこそ、改革に打って出られる。本当に困り果てないと、人間の心と体は動かないものです。

——その改革への道は現在もお続けているとか。

常に反省して、何年かおきに一新するんです。これまでは「社長はチーフ・イノベーターだ」「革命は、社長にしか起こせない」と、わりと独裁的にやっていたのを、これからは全員参加型のマネジメントに変えようとしています。私の好きなサッカーでいえば、スター選手がワントップのフォワードからゴールキーパーまで何でもやる、というのではなく、新人も起用して、全員攻撃・全員守備のサッカーに変えようというわけです。人の配置を変え、組織を変える。これを当社では「エステー・リフォーメーション」(略称STR)と呼んでいます。

社長“独裁”から全員参加へリフォーメーション

——具体的にはどんなことを？

きっかけは、2010年10月から東京支店で始まった議論でした。リーマンショックの影響で売上げが伸び悩んでいた。そこで、営業部門の意識や行動を改革しようと、部長職以上を集めて丸一日議論したんです。さらにそれを各支店に広めていきました。課題として見えてきたのは、最近の営業職は顧客データを分析するため始終パソコンにとらめっこして、お客さまの話を聞く機会が少なくなっているということ。お客さまのところに行っても一通りプレゼンを済ませると、話の接ぎ穂がなくなって、後は黙ってしまうというんです。これはいけません。営業は人に会ってナンボの世界。コミュニケーションが上手にできなくて、どうしてモノが売れるのかと思いました。

そこで、ロールプレイング研修が大切だということで、「全“営”オープン」と題して全国規模の発表大会を企画すると、営業部門が活気づきました。こうした試みが、実際に売上げ7%アップという数字にも表れました。2011年3月の東日本大震災で主力工場がストップし、売るのがなくなってしまったときも、STRで培ったコミュニケーション力でなんとか乗り切りました。

——安易にITには頼らない。人間と人間の接点を見直す、ということですね。

最近ビッグデータとかいろいろありますが、疑問に思います。全数調査などしなくても、少数サンプリングの定点調査をやっていただいたいわかるんですよ。あるいは、人がやっているのとは違う調査方法。たとえば、美容院へ行って女性雑誌を読むとかね、そういうことをやらないと市場の動きはなかなか見えてこないんです。

みんながだめだと言うほどね、チャンスがあるんですよ。組織のなかにすっぽりはまってしまうと、それが見えなくなる。

STRは営業で成果が上がったので、今度はスタッフ部門や役員層にも広がっています。スタッフには今は自分の仕事の棚卸しをしろと言っている。最終的には事業の仕分けをやりたいと思っています。

エステーは500人で年間売上げ500億円の会社。僕はこのぐらいだったら50人で運営できるんじゃないかと、ひそかに思っているんですよ。みんな

な仕事をしているつもりになっているが、実際は要らない仕事だってけっこうある。組織改革には「断捨離」が大切です。

——これまで会長自らが強力なリーダーシップを発揮して組織を変えていったのを、全員参加という形に変えようというのはどういう理由からですか。

会社経営というのは、今の時代、何が当たるかわからない。一種の博打のようなものです。震災後にはやく家庭用放射線測定器「エアカウンター」の製造販売を決めたときも、みんなが反対しました。まあ、実際あれは儲けにはつながりませんでしたけれど、やるべきときに行動を起こすのは社長の務めでしょう。

役員の人事だってやってみなくちゃわからない。上に引き上げると能力を倍増させる人もいれば、逆に重責に負けてしまう人もいます。これも一種の博打ですね。

ただね、トップが博打を打つと当たったときはいいけれど、負けたときはみんな責任だけ僕に転嫁してくるんですよ(笑)。私だってもう78歳。

いつまで現役でいられるかわからない。早く「ポスト・タカシ」の体制をつくらないといけない。そこで、1人の親分がでっかい博打を打つのはやめて、小さな博打、いやチャレンジをですね、みんなでやろう、ということにしたんです。

社長業は心意気と算盤。今のトップには心意気が足りない

——消費者とのコミュニケーションをととても大切にされている。それは独特のCMに表れていますね。

「特命宣伝部長高田鳥場」と呼ばれる、鹿毛康司という役員がいます。宣伝のことはほとんど彼に任せています。食品メーカーにいたんですが、そこで偽装事件が起きたとき、信頼回復に辣腕を発揮した男です。外資系への転職が決まっていたのを、私が蕎麦屋に連れ出して口説きましてね。「エステーに来たら給料は半減だが、鈴木喬がいる。外資に行ったら給料は倍だが、鈴木喬はいないぞ」ってね。まあ、こういうヘッドハンティングも私の仕事です。蕎麦屋の



STRでは、それぞれの部門で議論を行う。鈴木氏はすべての議論に参加するが、社員が話し合っている間は口を挟まない。



東日本大震災から1カ月後に流れた、少年が唄うエステーのCMには、多くの人が元気づけられた。



商品名だけで効果がわかるネーミングも特徴。

写真提供：エステー

お酒ってのはよく回るんで、次の日は二日酔いでしたが（笑）。

彼は社員クリエイティブ・ディレクター。宣伝が重要だと思うから、外部任せにせず、内製化しています。東日本大震災後のCMも、ほとんどの企業が自粛しているときに、商品連呼型のコマーシャルをいちはやく始めました。世の中の^{ひんしゅく}響きを買うと心配する人もいましたが、僕は不安はなかった。意気消沈している世の中を元気づけるのは、消費財メーカーとしては当然の行為でしょう。もし失敗したら、なかったことにすればいいだけの話で……（笑）。

——なかったことにするのですか。

失敗をうんとすると運がきます。チャレンジをたくさん繰り返して、失敗したら笑って済ませる。それでいいんです。そのうち、リカバリーショットの打ち方も覚えて、だんだん勝ち方がわかってきます。

私はいつも、心意気と算盤の間で生きているんですよ。算盤勘定だけだったら、7、8年は持ちますが、ただそれ以上は息苦しくてやってられなくなる。社長業というのはそういうものでしょう。

今の企業トップにはこの心意気が足りないですね。自分の運と勘と心意気が信じられないんでしょうか。失敗が怖いから攻めないんでしょうか。もちろん、トップが勝手に暴走を始めると手をつけられなくなるんで、それを抑制する装置を準備しておくことは必要です。当社は社外役員優勢の委員会設置会社。つまりこれが社長の暴走を抑制するブレーキ装置になるわけです。

——そのあたりはバランス感覚が働



いていらっやいますね。トップダウンかと思えば、ボトムアップの全員参加。これも使い分けが絶妙です。

社員とはコミュニケーションしていますからね。よく一緒に飲むし、支店に行けば、担当者の車の助手席に乗って、おまえんとこの支店長はどうだとかいろいろと聞くんですよ。週に2、3回は会社中を回って声をかけてます。僕は役員クラスの情報なんてあてにしませんから。なかなか情報が上に上がらないとか役員たちは不平を言いますが、そうじゃない。結局、上に立つ者は情報が勝負。下のほうにある情報をいかに取りに行き、それを経営に生かすか。それができないと、本のタイトルじゃないけれど、ほんとに社長はバカにされてしまいますからね（笑）。

エスター

■本社所在地／東京都新宿区 ■設立／1948年8月31日 ■従業員数／連結 647名 単体 399名（パートタイマー・嘱託を除く） ■売上高／463億5400万円（2012年3月期）

AFTER INTERVIEW

ワントップから全員攻撃へ時代の潮目を読む戦略家

鈴木氏が、宣伝部長をヘッドハンティングしたとき的一幕。固辞する相手を連れていったのは、いいお酒が置いてあり、おつまみも少ない蕎麦屋。相手を酔わせて口説くには絶好の場所、という鈴木氏の策士ぶりに驚かすにはいられませんでした。私が前々職である逗子市長に31歳で就任し、改革に対して内外から抵抗にあったとき、鈴木氏のような手腕があればより円滑に進められたのに、と思います。

しかし、そんな強いトップの象徴である鈴木氏が、「全員参加の組織」に大きく舵を切られ、同社はさらなる進化と成長へと向かっています。そこにもまた、私たちは真摯に学ばなければなりません。

（本誌編集長）