

# 就任の挨拶



代表取締役社長 安永 暁俊

新しく社長に就任いたしました安永暁俊です。このたびの東日本大震災により、被害を受けた方々に、謹んでお見舞い申し上げます。一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。

日頃は、皆さんの持ち場・職場でご尽力いただき、誠にありがとうございます。今回の災害により、今後の経済活動への影響が心配されますが、全社一丸となり頑張ることで、この困難を打開していきたいと思えます。私自身、不慣れなところもあると思えますが、今年度より皆さんと共に、より良い会社とすべく全力で邁進していく所存ですので、よろしくお願いいたします。

## 二 会社貢献へ、私の行動指針

第二に、会社をより良くするために、私自身に何が出来るのか、私が行動して実践することを述べたいと思えます。

日々の判断や決断の積み重ねで、会社の方向が決まっていきます。私の判断基準は、『何が一番、会社のためになるか』です。決して、自分の感情や思い込み、好き嫌いでは判断しない。論理（ロジック）を積み重ねて正しい結論を出していきます。仮に、私が「なんとなく」で物事を決断していたら、皆さんにとって、私の判断基準が分かりづらくなります。私が論理的な思考をして、それに基づいて決断すれば、意思決定していく過程の「視える化」につながり、皆さんにとって会社の判断基準や先行きが理解しやすくなります。

物事を判断するために、できるだけ現地に近いくところに行きます。これからも、事業部会議や部内会議などに参加し続けます。現地現物での判断に努めます。

やると決断したことは、最後までやり遂げる。自分の心算から納得してから決断する。納得するためには、これがベストなのか自身に絶えず問いかけます。十分に納得したら、信念を持って突き進み、決してあきらめずに物事をやり遂げる。中には、環境や前提条件が変わり方針を変える時もあります。その場合には、なぜ変わったか、どう変えるのか、皆さんに論理的に説明していきます。

本日は、私の抱負を述べていきたいと思えます。第一に、こういう会社になりたいという思い、第二に、会社に貢献するための私の行動指針、第三に、社員の皆さんが活躍できる職場環境作りです。

## 一 マットという会社にしたい

中期経営計画の標語として『グローバルニッチNo.1』を掲げます。安永は巨大企業ではありません。大企業であれば、大きな市場で順位争いをしていく企業体力がありますが、安永は、山椒の様に、小粒ながらもピリ辛い企業をまずは目指して行くべきと思えます。その強さを積み重ねることによって、将来、大きく成長していけると確信しています。

その為には、はじめは、大きな市場に挟まれた小さなすき間（ニッチ）市場を開拓し、その中で独自（ユニーク）技術を育ててトップ企業となる必要があります。ニッチ市場でトップになると、市場が小さい分、既存顧客と近くなり、協業関係も生まれます。そうすると、製品開発や製造協力などの話が持ち込まれ、競合他社の市場参入に対しても優位に戦えます。

安永の事業を振り返るに、ニッチ市場でトップ製品の実績を積み重ねてきました。ニッチNo.1の製品力やコスト、スピード、品質によって、トップシェアへ結びついています。

エンジン部品事業は、メーカーからのオーパーフロー品やフェードアウト品という市場で自分が不得意な分野でも積極的に取り組む。不得意な分野というのは、どうしても受け身になりがちですが、逆に、よい機会だと思えば、自分から進んで取り組んでいきたい。そうすると、いつの間にか不得意分野が得意分野が変わってくる。

常に、自分の考え方や立ち位置が適切かどうか謙虚に振り返る。自分の肩書にあった振る舞いができているかどうか、客観的に捉え直す。一番恐れることは、分かったつもりになることであり、これを戒めるためにも、自分の危機意識が足りないのではないかと常に自問する。

ピンチはチャンスであり、チャンスはピンチになりうることを、常に頭に入れておく。業績が落ち込んだ時に単に委縮してしまうのではなく、今何をすべきか考え、新しい発想で物事に取り組むべきである。最近の売上回復の局面でも、ホッとして緩むのではなく、危機感を変えず持ち続けるべきである。

皆さんと積極的にコミュニケーションをとっていく。会議以外でも、積極的に話を聞きに行くので、皆さんからも積極的に話に来てほしい。皆さんに伝える時には、できる限り、図やグラフ等を用いてわかりやすく伝える努力をしたい。皆さんからの様々な話については、自分の頭の中を常に3S（整理・整頓・清掃）して、即座に対応したい。

皆さんのことを毎日、フレッシュな目で見る。大きな失敗があったとしても、決してレッテルは貼りません。業務上の失敗については、

実績を積上げ、その強みを活かして、量産市場でも独自の地位を築いてきました。安永インドネシアや安永アメリカも各国のエンジン部品市場で独自の地位を築いています。

工作機械事業は、コンロッド加工ラインをはじめとする市場でトップの実績を築き、山東安永から中国への拡大を狙っています。

ワイヤソー事業は長年、水晶市場等でトップの実績を積み、太陽電池市場でも上海安永と連携してさらなる拡大を図っています。

検査測定事業やエアポンプ事業も、かつては競合が多かったものの徐々に絞られ、現在は、各市場でトップ争いを繰り広げています。新しく仲間となったディスプレイ事業も、市場でのトップ返り咲きに取り組んでいます。

運輸事業や総合サービス事業は、伊賀という地元を拠点に独自の地位を築いてきました。それら全ての事業を支えてきた管理本部のサポートも大きな貢献をしてきました。

まとめると、自社製品の分野、そして委託加工・組立の分野でも、ニッチ市場でトップ争いできています。今後、新興国の市場拡大と共に、安永が活躍していくべき市場も世界的に広がっていきます。そういったグローバルニッチでNo.1を目指し実現していくことで、不況にも負けない強い企業になると信じています。安永として、今まで培ってきた強みを磨き、新しいことに果敢にチャレンジしていくことで、未来を切り開けると確信しています。

「ミスを憎んで、人を憎まず」の態度でいく。だから、悪い情報はどんどんあげてほしい。遅行よりも拙速を重視する。一人で抱え込んで悩まないでほしい。

皆さんのあらゆる業務の責任は私が取りまします。当たり前ですが、皆さんへの約束です。私が知っていた・知らなかったに関わらず全てです。会社の組織は、グループ・部・事業部と階層的になっていますが、それぞれの階層のトップがその組織の責任者です。つまり社長は全組織の責任者です。

責任と共に、あらゆるリスクも取っていきまします。取るからには事前になんらリスクがあるのか知らせてほしいと希望します。物事を変えることも、維持することも、どちらもリスクは存在します。通勤路を変えようと変えまいと、交通事故のリスクがあるのと同様です。大切なことは、組織の上から下まで、どんなリスクをとって決断するのか、共有していくことです。

今後、私から折に触れて、私の理想を語っていきけるように努めます。安永製品が世界中で役に立っていたり、世界の人が安永工場を見に来してくれるのは、とても素晴らしいことであり、私の理想の一つでもあります。

理想を漠然と思いつくのではなく、身近なやれる目標に置き換えて、具体的に実現していくことを想像してみる。想像したことが必ず叶うとは限りませんが、想像しないことは絶対に叶いません。あるべき理想をしっかりと思い描いて、それに向かって邁進していきたいと思えます。

### 三 社員が活躍できる職場環境作り

第三に、社員の皆さんが活躍できる職場環境作りについて述べます。社内の職場環境を整えていくことは、私の使命です。先ほどから、私の行動について述べてきましたが、言うまでもなく、皆さん一人一人が活躍してはじめて、会社は長く続き、将来的に成長していきます。私の役目は、皆さんが活躍できる職場環境をいかに整えていくかだと考えます。

これから、a 基本的なルールについて、その後、b 活力ある職場について述べていきます。

#### 三・a. 基本ルール

まず、はじめにすることは、「挨拶と会釈」です。私自身、できる限り朝の挨拶や会釈に努めてきましたが、まだまだ挨拶が少ない社内の状況も聞きます。まずは、私から再スタートです。

次にお願ひするのは、「さんづけルール」です。これは、社内で役職やあだ名で呼び合わずに、上下関係なく「さん」または「くん」、「名字(敬称略)」で呼び合うものです。私は、皆さんを「さん」づけで呼びます。もちろん、私を呼ぶ時も安永さんで結構です。当然ながら、社外の人に社員を紹介する時は、社長の安永が、とか、部長の〇〇が、と呼んでください。

「さん」づけが定着すれば、職場の活力につながります。物事を決める時に、上下関係を意識しない風土に近づくからです。肩書きで呼んでいると、上下関係を過度に意識しがちになります。会社にとってベストな結論を

また、会議の場で、グループダイナミクスが生み出されるよう取り組みます。グループダイナミクスとは、その場に生まれる勢いや熱気のことです。自分達で何かやってやろうと盛り上がる、何かがこの会議から生まれそう、参加者の気持ちの高ぶりが感じられる、などの経験があるなら、そのことです。これは、職場の活力に直結します。

この勢いを生み出すのは、議長力量にかかっています。議長とは、その会議での長であり、物事を決定する人です。議長はある時は司会役となり、ある時は盛り上げ役となり、会議での熱気を作り出します。この熱気によって、その後の参加者の力強い実行が生まれ、会議の生産性が上がるのです。原則、私が出席する会議の議長は私です。部長会議では、議長は部長です。私自身未熟なこともあり、会議に勢いを出すのに四苦八苦していますが、日頃から意識して実践していけば、必ず出来ると信じています。

活力ある職場にするには、社内で活発な議論があつてこそ。まずは、手本となるべく、役員の間で活発な意見交換をします。会議の間では、全員が真剣勝負で臨みます。

これを日常の会議にまで浸透させたい。そのためにも、皆さん一人一人が業務のあらゆることについて、自分の意見を持つことが大切です。自信を持って意見するには、論理的な裏付けを持つことです。皆さんが実務を通して体得してきた知識、技術、技能がその裏付けとなっていくきます。皆さん一人一人が、自分の意見をしっかりと持ち、上司や会社トップと意見を戦わせて切磋琢磨できる環境作りに取り組みま

出す時に、発言者の肩書で決めるのではありません。「何が一番、会社のためになるか」を考える時に、各人が立場を超えて率直に意見を戦わせる、厳しくてもお互いにとことん話し合える、そういう会社にしていきたい。私に対しても、社長だからとの遠慮はいりません。しっかりと自分の考えをぶつけて下さい。

私も含めて管理職は、まず部下の考えを聞くことを心がけます。「管理職の考えや判断は、まずは部下の考えを聞いてからルール」を徹底したいと思います。上司の考えが先に出ると、どうしても部下は思考停止に陥りやすくなります。大切なのは、その人個人の意見です。

皆さん一人一人が自分の意見を持ち、現場や会議で発言した時、その意見が通るのか、通らないのか、それはどういう理由か、はっきりと伝えます。組織のあらゆる階層で、それができるようにしていきます。皆さんの中にも経験があると思いますが、自分の意見に対して良い悪いがはっきり返ってくると、腹立たしいながらも納得できる部分が出てきます。一番困るのが、よくわからずうやむやになってしまうことです。そうならないために、私からフォローしつつ見守ります。

私から部下に指示する時は、必ず理由をつけます。指示内容を理解してもらい、最後は本人に納得してもらおうように努めます。場合によっては、業務上のチャレンジ目標をお願いする。業務への改善ではなく改革を期待しているものです。時間があれば、本人から指示内容を繰り返してもらい、理解したか確認します。人は理解していない

現場や会議がその場となるのです。

全社で活力を高め、一体感を作り上げていく目的で、全社イベントをします。内容については、時機を見て発表します。イベントは、(特に若い人にとって)乗気がしないものかもしませんが、参加してみると案外楽しいものです。職場の同僚や上司の意外な面を発見したり、接点のない職場の人と知り合いになったりと、普段とは違う切り口で会社を見る機会になります。全社一丸となって進んでいくためにも、全社イベントをします。

皆さんのチャレンジを応援していく雰囲気や風土を作っていきます。新しいことにチャレンジし続ける遺伝子は、安永のDNAに刻まれています。会社の先人・先達が、その時代ごとにチャレンジし続けた歴史によって、今日の安永があります。

今年度、会社の新しいチャレンジとしてR&D本部を創設します。これは、既存の事業以外の新規事業の可能性を追求していく組織で、これから伸長する市場の調査を行い、新規開発に絶え間なく取り組んでいきます。

一つお願ひとして、これから現場のリーダーと成るべくチャレンジしてほしい。現場とは製造現場だけを指すのではなく、お客様に、お取引先に、社内に、書類に、パソコンに向かって仕事している場面も指します。つまり、皆さんが最前線で仕事していただいている場所です。リーダーとは作業長や係長だけを指すのではなく、役職に関わらず、その職場を何らかの形で引っ張ろうとする人も指します。職場で皆さん

と、善かれ悪しかれ、少しずつ指示とは違う行動になりがちです。この上司と部下の理解度の差をなくすように努めていきます。

「会議で物事を決定するルール」も活用していきます。例えば、二部署だけの相対で話して決めてしまうと、全体にとってベストか否かあいまいになり、他部署への展開が遅れがちになります。関係者が全員集まって、その場で決断できれば、その後に全部署が一丸となって突き進む力が出てきて、実行のスピードが上がります。

また、各部署での言い分は様々ですし、利害が対立することもあります。会社として方向性を打ち出す時、それぞれの言い分をすりあわせて、会社にとって最善の方法を会議で決めます。すりあわせをしていく中で、物事の決定していく過程を参加者全員が共有することで、納得感を持ちスピードを上げて実行していきます。

ルールが明確であれば、仕事やりやすくなり、とまどいも少なくなります。これらルールが浸透していくよう、注力していきます。

#### 三・b. 活力ある職場へ

「グローバルニッチNo1」を勝ち取ることは、会社にとって大きなチャレンジです。チャレンジしていくには、社内に活力が必要です。活力溢れる職場にするにはどうすればよいか述べていきます。

私は、会議の場で適度な緊張感を作るよう努めます。張りつめた空気を与え続けても、ゆるい雰囲気ではなあなあに陥つてもいけません。適度な緊張感は、よい考えを生み出します。

が、経験や実績を積んで、自分の得意分野で周りの人を引っ張っていく、そのために知識、技術、技能を磨く。そういった皆さんを応援していきます。そのために、皆さんが、日々の実務を通じて、知識、技術、技能を体得できるような職場環境であるのか、必要に応じて見直しをしていきます。日々の業務で補えない様な特殊なもの、研修の形で獲得できるようサポートします。

大切なことは、チャレンジを通して成長することです。そして、その成長を実感できることです。それが、皆さんのやる気につながり、結果として、職場の活力にもつながると信じています。

会社の大きな取組課題として人財育成があります(人は財産という意味を込めて人財と書きました)。皆さんの成長を、会社としても切に望んでいます。会社と皆さん共に、チャレンジして成長していける。そんな一年にしたいと思います。

最後に、社員が活躍できる職場環境作りは私一人では築けません。役員、部課長の皆さんにも、手本となるよう、職場環境作りと共に取り組んでほしいと思います。

私の祖父の時代に、「会社の発展は従業員にあり」との標語を掲げていました。それから月日が経ちましたが、安永としてその信念に揺らぎなく、取り組んできたと思います。これからも、仕事皆さんのやりがいとなるような職場環境作りを、共に作り上げたいと思いますので、よろしくお願ひいたします。