



鈴木 博之

SUZUKI Hiroyuki

丸一鋼管
会長兼CEO

ニーズに応じた 「需要地生産」と それを可能にする人材育成

リーマン・ショックから6年。低迷していた鉄関連の国内における生産・販売ですが、アベノミクスの政策効果もあり、ここにきて回復のきざしが見えてきました。一方、海外に目を転じると、米国での近年のシェール革命が、弊社の設備投資にも好影響を与えています。2013年には、シカゴの子会社で新たにシェールガス向けのパイプ製造を始めるなど、積極的に投資を進めています。

実は、米国におけるエネルギー関連需要に対しては、ベトナムからの製品輸出もすでに行っています。新興国の中でもかなり投資意欲が高まっているベトナムですが、いまだその経済規模は小さく、パイプについても、現時点でのマーケットはまだないに等しい状況です。米国への輸出を軸としながら、それでも大きな設備をベトナムに抱えているのは、将来的にベトナム国内でマーケットが成長するのを見越してのこと。長期的な戦略のもと、早くから現地でポジションを獲得しておくことが重要なことです。

弊社では以前から「需要地生産」という言葉のもと、ニーズのある場所に拠点を持つことに重きを置いています。現在、国内を見ると、パイプ製造だけで9つの工場を持っていますが、同業他社でこれほどに各地で生産しているところはないはずです。一つには、パイプというものの性質として、普通の鉄板に比べると、穴があいている分、容積が大きく、そのため、運搬にかかるコストが低くないことがあります。また、各地に製造拠点を持つことで、ニーズを正しく吸い上げ、そこで必要とされているものを供給することができます。「需要地生産」こそがわれわれのアイデンティティーともいべき原則であり、その点は、海外においても同じです。

さて、「ニーズ主導」ということを、今度は人材育成という観



点から考えてみましょう。最近、「グローバル人材」という言葉を頻繁に耳にしますが、あらかじめ「グローバル人材」を育成しておくというのは難しいのではないでしょうか。鋼管メーカーの立場からいと、例えば、米国であれば、鉄に関する専門知識を持った現地の人はすでにいます。一方で、高炉もまだないベトナムで今必要とされているのは、現地の人に技術移転しながら、実際に日本から持っていた設備を動かせる人材です。国によって、そしてタイミングによって仕事の内容は異なるのですから、「グローバル人材」としてひとくくりに準備しておいて、必要な時に、さあ、出番だ、というのでは無理があります。また、日本で営業として活躍していた人が、現地でも同じようにものを売ることができるのかというと、一概にそうとはいえません。言葉の問題ともいえません。

では、弊社として、どのような人材が必要なのかというと、「ニーズがあればどこへでも行く」という心構えのできた、気概のある人です。それは「グローバル人材」の能力や適性如何にかかわりません。昨今、ハングリー精神に欠けるというのでしょうか、内向き志向の人が増えているように思います。例えば、海外の拠点を新しく立ち上げる場合、日本からの社員は多くの障壁にぶつかるでしょう。しかし、そんな時、私は「北海道で工場を立ち上げたとき、どうだったか」と振り返らせます。新しい場所で新しい課題に立ち向かうのに、国内も国外もない。社内に人材がいる、いないでもありません。それが私の考えです。

「グローバル化」に「グローバル人材」…。本質を欠いた言葉に踊らされることなく、ニーズに応じた、地に足のついた経営が求められているのではないでしょうか。

(談)