

広告特集 企画・制作 朝日新聞社広告局

LEADERS AS READER

リーダーたちの本棚 vol.18



エステー株式会社 取締役会会長 兼 代表執行役社長

鈴木 喬さん

すずき たかし

「私は会議が大嫌いでしてね(笑)。社内において先週の市場調査を聞くよりも販売店さんやお客様が何を求めているか、自分の目と耳で確かめて動を磨きたいのです。動いていない時間を無駄にしないもので、特に歴史の本を読みます。家庭向け消臭剤や防虫剤、冷蔵庫用脱臭剤などの分野で国内トップクラスのシェアを誇るエステー。景気後退の荒波を乗り越えて新たな成長をとげるため、昨年社長に復帰し陣頭指揮をとる鈴木喬さんに感銘を受けた本についてうかがった。

マキヤベリに見る人を動かす力

私が生れたのは昭和10年。国民学校一年生の時が開戦の年で、つらい疎開生活の後、親の仕事を手伝うため戻った東京は焼け野原でした。戦争が終わると新制中学の二期生、教室は屋根が吹き飛ばされた練兵場の馬小屋で、まずは教科書の軍国的な文言を墨で塗りつぶすことを命じられました。今も私は、本に書いてあることを易々と信じません。それでも本が手放せないのは、

リカで経験した頃に出会いました。現地法人の再生が私の仕事でしたが、状況は事前の報告以上に悪く、最後には整理を決定しました。売却相手との交渉は大変ハードで、つくづく思ったのはアメリカの経営者たちの心身のクワシ。そして従業員側の側にも、社長の指示に最善を尽くすフォロワーシップが根づいていることです。だからこそリーダーの力量が求められ、日本の調整型社長では

200年以上前の人物ですが、二人の思想には相通するものが多く、人の心とは変わらないものだと思わされます。例えばマキヤベリは、「悪いことはいっぺんに、いいことは少しずつ」といったことを言っています。これは経営者が人事や賞罰で社員の意欲を継続的に鼓舞するための大切な教えで、政治が国民の信頼を得るためのヒントになるようにも思えます。次はドラッカーの名著「現代の経営」です。経営についてこれほど総合的に書かれた本はないでしょう。この本は自分の立場が上がる

指導者のパフォーマンスと決断力が勝利には必要

商品展開の戦略を考える際、参考になるのが戦争の歴史を戦略的に研究した本です。日本ではこの分野の本が少なく、野中郁次郎さんたちが書かれた「戦略の本質」は数少ない好著です。本書を読みますと、優れた指導者は戦略が明快で、国民に向けたパフォーマンスがうまいことが分かります。例えば英独がドーバー海峡の制空権を賭けて戦ったバトルオブブリテンの際、チャーチルは国民の前に積極的に姿を見せ、戦いの意義を語り国民の士気を高めました。一方で自国の防空戦に備えるため、フランスからの戦闘機派遣の要請には応えないという選択を下しました。我々の営業においても、学ばせてほしい話です。野中さんは戦略と呼ぶべきの多い話です。野中さんは戦略と呼ぶべきの多い話です。野中さんは戦略と呼ぶべきの多い話です。

時代も東西も超えて普遍的な心のあり方を書物から学ぶ

歴史への興味から、何事も「なぜ」が頭に浮かぶのです。例えばバリ・コミュニケーション誕生と明治維新が同時代なのは偶然か、世界初の社会主義革命がロシアで起こったのはなぜか。誰もが知る史実にも疑問があり、答えを見つけたくなります。

最初に紹介する本は、塩野七生さんの「マキヤベリ語録」です。フィレンツェに君臨したメディチ家にとどまらずマキヤベリの言葉は、現在でもそのまま通用するリーダー術の神髄だと私は思います。私はこの本と、人生二度目の社長業をアム

通用しませんが、帰国後リーダーのあり方を自問した私は、マキヤベリの言葉の二語、語に共感しました。「経営を総合的にとらえたドラッカー」マキヤベリと並ぶ、私が人間を見る力に心酔しているのが韓非子です。守屋洋さんの「韓非子―強者の人間学」には、「韓非子の言葉の数々が簡潔にまとめられていて、マキヤベリは今から約500年前、韓非は2千

るほど発見も多くなる本ですが、私が一番興味をもったのは、経営者の時間の使い方に関する記述です。ドラッカーは社長の仕事とは「考えること」によって成果をあげる「こと」と説いています。ところでエステーは「グローバル・ニッチ・No.1」を標榜し、「世にないことをやる会社」というスローガンを掲げています。実はこれはドラッカーの有名な「企業目的は顧客の創造」「企業の本来的な機能はマーケティング・インイノベーション」という言葉を私なりに解釈したものです。

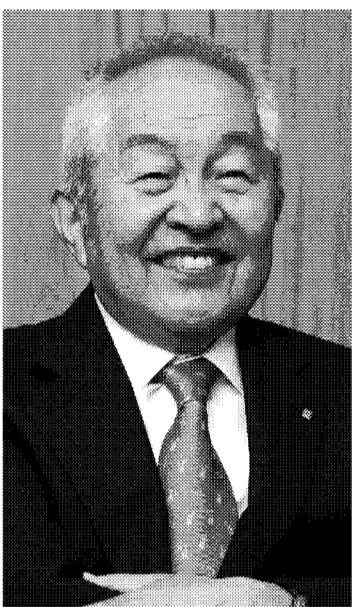
経営者に必要なのは運と勘と度胸

鈴木さんが人生で社長を務めるのは、今回で三度目だ。一度目は「READING」でも触れた。1992年の米国法人でのこと。二度目は98年、エステー(当時エスケー化学)の社長に就任し、860種類あった商品を280種類まで絞り込む大改革を実行した。「仕事のできないやつはみな殺し」。強烈な言葉を社員に飛ばし、社内の空気を引き締めた成果は2年目から現れる。競合企業の差別化を徹底させ、そこから消費発着剤、消臭剤「脱臭炭」といったヒット商品が生まれた。

「経営者に必要なのは、運と勘と度胸です。内心自分は運が悪いと思っても、社員の前ではおれは運がいいんだとどうせよく言わないで。社長の仕事とは、未来を判断することです。誰にだって未来なんて分かりませんが、明日はこうなると言ってみせなくてはだめです」

2007年に社長を退任したが、世界金融危機以降の景気低迷にその強力なリーダーシップが求められ、

09年に社長に復帰。早速「デザイン革命」を宣言し、商品パッケージのリニューアルに取り組みだした。これからは、社長1年目は気合で乗り切れます。2年目からはやはりタマが必要。この秋からはよいよ、全カテゴリーでまったく新しいコンセプトをもつ新製品を登場させます。楽しみにしてください。エステーが世に送り出す商品は、日用雑貨というカテゴリーでとらえ



1935年、東京都生まれ。59年、一橋大学商学部卒業後、日本生命保険相互会社に入社し、法人営業のトップセールスとして活躍。86年にエステー化学(現・エステー)に入社。取締役企画部長、常務取締役、専務取締役などを経て、98年に代表取締役社長兼営業本部長に就任。2005年3月期に過去最高益を達成。07年4月に取締役会会長兼執行役員、同年6月より取締役会会長兼執行役員グループ戦略担当。09年4月より社長職に復帰し、現職。

「ドキドキするような新しい価値を売る」

「社長1年目は気合で乗り切れます。2年目からはやはりタマが必要。この秋からはよいよ、全カテゴリーでまったく新しいコンセプトをもつ新製品を登場させます。楽しみにしてください。エステーが世に送り出す商品は、日用雑貨というカテゴリーでとらえ

られるものではないという。「もっと楽しいもの、新しい価値をもつもの、既存品もアップグレードしたい。胸がドキドキするものを作りたいんです。例えばタイソンの羽根のない扇風機(エアマルチプライアー)は、3千円程度の従来の扇風機が並ぶ中、4万円近い価格でも品切

れです。日用雑貨業界は成熟産業だとみんな思っています。少子高齢化した日本市場だけではやっていけないという危機感。しかしエステーは中国市場に、親も投資しています。日本こそ宝の山。みんなが行くところには私は行かない。独自の価値を提供したいと思っています」

構成/松身茂 撮影/星野章 ■朝日新聞社広告局ウェブサイトでは、鈴木喬さんが語るリーダー論を紹介しています。http://adv.asahi.com

鈴木喬さんがすすめる5冊

Book recommendations section featuring titles like 'マキヤベリ語録', '韓非子', '現代の経営', '戦略の本質', and '成功の実現' with brief descriptions.

Large advertisement for Mikasa Shoten (三笠書房) featuring '速読の教科書' (Speed Reading Textbook) and other books. Includes promotional text like '27万部突破!!のベストセラー!!' and '20代でやっておきたいこと'.