

# 再生果たし技術者魂で成長に挑戦

熊谷組社長 桜野泰則さん

## リーダーの素顔

バブル崩壊後の経営危機から再生、再生を果たした熊谷組。今年4月に始まった3カ年の中期経営計画を機に経営陣を刷新した。桜野泰則社長がトップに立って新生熊谷組を引っ張り、エネルギー・IT・建設・不動産の4分野で成長を目指す。――中期経営計画で目指すのは

「2017年度までの中計では再生から成長に向けての安定した収益力の確保を経営目標に掲げ、数値目標を達成した。そこで今回の中計を『成長への挑戦』と位置付け、建設工事請負事業の維持・拡大による収益力向上をベースに、新たな事業創出と他社との戦略的連携により売上高4600億円、営業利益330億円、ROE（株主資本利益率）12%を目指す」

――中計の策定に関わったリーダーとして参画した。チームは8人で、次代を担う役員と協議しながら骨子をまとめた。



さくらの・やすのり 京大経卒。1981年熊谷組入社。2010年管理本部人事部長、11年執行役員、12年取締役、14年常務取締役、17年専務取締役を経て18年4月から現職。富山県出身。61歳。

創業120年を迎えたが、まだ会社として成熟しておらず、むしろ成長過程にあり、伸びしろもある」

――伸ばす分野は「一つが海外市場。台湾やベトナム、ミャンマーといった海外拠点の営業ネットワークの強化や現地企業とのパートナー関係の構築などで、最終年度には売り上げ250億円を目指す。現

状の実力より100億円強上積みする必要がある。M&A（企業の合併・買収）も利用したい」

――技術力も生かしたい「黒部ダムのトンネル工事などで培った技術はどこにも負けない。当社のDNAであり、土木技術者の魂だ。トンネル工事は得意だが、そのほかの強いところも訴求する必要がある」

――住友林業との提携は「ESG（環境、社会、企業統治に関する取り組み）のうち、環境でシナジー創出を期待している。木は建設素材として、間伐材はバイオマス発電として使う出口戦略でタッグを組んでいく。また住友林業の木造超高層建築の開発構想の実現に向けた技術の確立にも関わっていききたい」

――企業統治については「取締役会の実効性向上に向けて、ボードメンバー8人のうち2人を社外取締役とし、ダイバーシティー（多様性）に詳しい女性にも入ってもらった。建設業界は女性活用が遅れており、中でも現場で働く女性技術者が少ない。課題だと認識している」（松岡健夫）

【野球】高校時代は投手として、甲子園出場一步手前まで迫った。大学でも腕を磨き、都市対抗野球大会での優勝経験ももつ名門の門をたたいた。しかし入社前の春合宿で33球投げて不合格。「レベルの違いを知り、1年間ボール拾いを続けました」と笑う。しかし軟式野球に転じ全国大会に2度出場した。

【フィリピン駐在】1994年から4年間、フィリピンに駐在。熊谷組の海外展開を感じ、「選手に引かれた」と感じた。フィリピンに「感動」を味わいました。

【座右の銘】「信念をもって最後までやり抜く」。どんな難工事にも挑戦して克服してきた熊谷組のDNAの一つでもある。

DATA

# 特集記事は下記をご覧ください

## 純国産アルミホイールという選択

### ルポ 新日鉄住金「タフブライト®」の挑戦

日本最大手の鉄鋼メーカー、新日鉄住金が、トラック・バス用に製造・販売する純国産のアルミ製ホイール「タフブライト®」。ホイールに輝きを求めるユーザーのニーズに応じて高輝度を実現。世界最軽量クラスで、スチール製に比べ2~3倍の耐久寿命を持つ。軽量化で積載量が増加したことにより、運送効率がアップ。燃費が改善される点も好評だ。輝度の高さが企業のイメージアップにもつながることから、運送業界や観光バス業界などでタフブライトを採用する企業が着実に増えている。そこで、ユーザーの生の声を聞くため、導入企業を訪問した。

#### 第4回 愛子観光バス

古くから「杜の都」と呼ばれる宮城県仙台市。中心部には街路樹が繁り、周囲には多くの森林が広がる。市の西方、「秋保温泉」は奥州三名湯に数えられ、山深い溪谷のそばにある。そのような中を、鏡のように磨きあげられたアルミ製ホイールに、木々の緑が鮮やかに映りこみ、森と一体化したかのように見えるバスが観光客を乗せて走る。温泉街のすぐ近くに拠点を置く愛子観光バス（仙台市青葉区）の車両である。



アルミ製ホイールは洗うのが便利で、整備も充実すると語る坂本順也さん

「美しい風景に感動されているお客さまがバスの乗り降りの際、もしホイールに目がいったとしても、きれいなほうが絶対がいい。そのために当社はタフブライトを採用しています」と断言するのは、同社バス事業本部車輻・施設管理課長・坂本順也さん。

同社は現在、大型、中型、小型のマイクロバスなど合わせて約60台の車両を保有し、貸し切りの観光バスとして約50台、他は路線バス、送迎用バスとして運行している。10年以上前からタフブライトを使っており、バスを新たに発注する際には必ず指定するようになり、今では貸し切りバスの半分以上がタフブライトに切り替わっている。

「雨の日もあります。以前に使っていた製品は、雨の中を走った後、汚れが目立ち、表面の光沢も鈍くなっている印象を受けました。しかし、タフブライトは以前の製品より輝きが持続します」と坂本さんは言う。また、東北は降雪時に融雪剤を散布する機能が備わっている道路



きれいなボディとホイールでお客さまを迎える



タフブライトは仙台の四季の色を映す

も少なくない。「この悩みも解決しました。融雪剤がかかっても、さっと水洗いすれば、以前のように黒い斑紋が残ることもなくなりました」とのこと。

#### 国産だから 安心のバックアップ体制

特に、この水洗いでのメンテナンス性のよさについて坂本さんはメリットを強調する。「洗車は本当に体力を使います。ホイールなど足回りを洗った後にボディを洗いますが、ホイールが簡単に洗えることは体力的にとっても助かっています。その分、機械的な部分の整備に多くの時間を使うことができ、入念な整備と安全運行につながっています」とのこと。

同社では、整備については特に「予防整備」という言葉を使い、小さな不備の可能性の兆候すら起こらない体制を徹底している。また、それを補完するうえで、「タフブライトは国産であることの安心感があります」と坂本さんは言う。「足回りは路面に接する部分なので、それだけ衝撃や摩耗も激しく、より入念な予防整備が求められます。それゆえ、仕様やメンテナンスのことで細かく聞きた

い時も、国内メーカーなので、すぐに顔を合わせて相談できるバックアップ体制が信頼できます」と述べる。

同社の近くには、「仙台の奥座敷」と呼ばれる「作並温泉」という温泉街もある。ニッカウキスキーの仙台工場も近くにあり、週末は同工場と最寄り駅のシャトルバスの運行も請け負っている。秋になると一帯が広大な紅葉で染まり、観光客も多くなる。タフブライトに映りこむ景色も紅葉にかわる。

冬場になると、降雪に備えてスタッドレスタイヤに切り替える。「ホイールの脱着も簡単にできる構造なので、台数が多くても助かります」と坂本さん。タフブライトはその頃には雪景色を映す。

「この仙台にまた一人でも多くの人が再訪してくれるように、きれいなバスと安全運行でお客さまに喜んでいただけるように努めます」と誓った。

新日鉄住金 | 2019年4月 日本製鉄へ

**タフブライト**  
交通産機品営業部  
産機・ロール室  
☎03・6867・6904

