

クローズアップ インタビュー

増岡組 (広島市中区)

1908年(明治41年)の創業以来、「旧・広島市民球場」「Mazda Zoom-Zoom スタジアム広島」「大和ミュージアム」をはじめ、地域の人々の記憶に残り、今なお関わりが深い建築物の建設に携わり、世界文化遺産「厳島神社」の保全工事も手がけた(株)増岡組の増岡聡一郎社長(写真)に、不確実性が高まり続ける時代に向けた取り組み、事業展望についてお話を伺った。

■3年後の2028年に創業120周年を迎えられますが、(株)増岡組の歴史、記憶に残る取り組みを教えてください

前身の増岡商店は旧・日本海軍の鎮守府が置かれていた呉で創業しました。御用商人として物資の調達や建設も手がけていましたが、終戦後は、軍需に代わり、復興需要が高まる中、建設部門が中心的な役割を果たすようになりました。また、東京においては、都の財政再建の一環として、祖父の登作(とうさく)は、広島出身であった日本製鉄の永野重雄氏、東京副都知事で海事史研究家の住田正一氏、当時の大蔵大臣(後の内閣総理大臣)である池田勇人氏との信頼と協力を得て、八幡製鉄の本社屋のオフバランス案件としての鉄鋼ビルを完成させたのでした。当時の鉄鋼ビルは、戦後復興の象徴的プロジェクトとして、多くの人々に明るい未来へ向けての活力を与えたと聞いています。

現在では、(株)鉄鋼ビルディングがグループの親会社となり、資本集約型ビジネスとしての不動産業を展開する一方で、(株)増岡組は労働集約型ビジネスとしての建設業を展開しています。道路、橋、トンネル、住宅、商業ビルの設計や建設を行うだけでなく、ナーシングホーム事業をはじめ、自社開発事業にも取り組んでいます。

私は、1993年(平成5年)に増岡グループに入社し、今世紀に入ってから鉄鋼ビル再開発事業に基本計画段階から完成まで携わりました。1951年(昭和26年)に祖父が建てた当時の鉄鋼ビルは文化財的な要素もある建築物で、建て替えるべきなのか、大切に残すべきなのかは心の底から悩みました。当時幼かった息子が



らも、一度壊したら二度と作れないと言われたことを記憶しています。

本当に守るべきものは何なのか、真剣に考えました。当たり前ですが、私たちが大切にすべきものは、施設利用者の安全・安心・快適です。更に、東京駅の隣接地として果たすべき使命、それに基づく用途や機能も時代と共に変わってゆくと感じ、当時の役員全員で建て替えを決断しました。結果として、良いチームの支えもあり成功させることができました。

その後、建設業界が人手不足や材料費の高騰で厳しい2021年(令和3年)に(株)増岡組の代表取締役社長に就任しました。創業家として、経営者として、「ソーシャル・レジリエンス実現企業」(*)を目指し改革に着手して、今日に至ります。

■「ソーシャル・レジリエンス実現企業」(*)についてお聞かせください

「レジリエンス」という言葉には、「適応能力」「柔軟性」「復元力」「回復力」「弾力」「しなやかさ」「速やかに立ち直る力」といった意味があります。前述の鉄鋼ビルの再開発以降、クレド(信

条や志)に近いものと捉えるようになりました。

私たち「まちづくり」に携わる者には、社会基盤のレジリエンスを実現、強化してゆくことが大きな役割ですが、そのためには、私たちの組織自身が時代の変化に対応し、時には、時代の半歩先を歩み、変化を先取りするだけでなく、時に変化を生み出してゆく（すなわち、私たち自身のレジリエンスをも向上させてゆく）ことが大切です。

日本は自然災害が多い国です。総合建設業を通して、地震や風水害に備え、大規模な災害による被害を最小限に抑えることに貢献することで、自分たちの地域における生活や家族、ひいては社会のレジリエンスを高めてゆきたいと思っています。

■取り組まれた「3つの改革」と今後の事業展望は

1つ目は「財務改革」です。企業の安全性や安定性を示す自己資本比率を約3年間で10%から35%まで改善させ、バランスシートをスリム化して、財務の健全化を図りました。あわせて、粗利率・額という呼称をやめて、付加価値率・額と呼ぶことにしました。利益は、安全、品質、工期などにおける当社の生み出す付加価値をお客さまに評価して頂いた結果と考えており、単純な儲けを示す言葉に違和感があったからです。

2つ目は「組織改革」です。仲間との信頼関係を高めるには、社内の透明性が大切です。また、お客さまを第一に仕事をするためには、情報や戦略を横断的に共有できる環境が必要であり、縦割りを見直しました。広島本店では、部門ごとのパーティションをなくして、コミュニケーションが取りやすい環境を整えました。部門を越えた交流により、担当者以外にもお客さまの情報が伝わるようになり、ワンチームとしての一体感も生まれました。

さらに大切なことは、顧客価値は究極的には現場からしか生まれないということです。安全パトロールなどの機会を通して、社員一人ひとりと向き合い、現場の声を改善に生かしてゆくことを心掛けています。

3つ目は「オペレーション改革」です。担い手が不足するなか、仕事のやり方を見直し、一人当たりの生産性を向上させてゆく取り組みが不可欠です。固定観念や既成概念から生まれる無駄なことを見直し、これまで以上にお客さまと

向き合う時間を増やしています。また、社内の意見の多様性をチームの力に変え、社員一人ひとりが、新しいことに挑戦し、成長を実感できるようにしなければなりません。

私たちは250人規模の企業です。予見しにくく、変化の振れ幅が大きい時代に、自らが大きな変化を作り出せるグローバルな企業ではありません。そのため、地道に、時代の半歩先の視点で変化を先取りできるよう、個々の社員のレジリエンスを高めることがとても大切であり、その環境を整えることは私の責任でもあります。

(株)増岡組ってどんな会社と聞かれた時に、全社員が胸を張って「ソーシャル・レジリエンス実現企業」と言ってくれることを願っています。

(※)「ソーシャル・レジリエンス実現企業」は(株)増岡組の登録商標です。

【企業概要】

(株)増岡組

TDB企業コード：985764540

法人番号：6010001029528

広島本店：広島市中区鶴見町4-25増栄ビル

電話：082-504-5050

URL：https://www.masuoka-g.co.jp

代表：増岡聡一郎氏

資本金：12億5000万円

年売上高：約217億8900万円(2024年9月期)

従業員：252名

【企業概要】

(株)鉄鋼ビルディング

TDB企業コード：980273932

法人番号：7010001023232

本社：東京都千代田区丸の内1-8-2
鉄鋼ビルディング2階

電話：03-6630-2800

URL：https://www.tbj.co.jp

代表：増岡真一氏

資本金：2億円

年売上高：約118億5900万円(2024年9月期)

従業員：39名