

わが社の経営戦略

IT社会に独自のビジネス提案をめざす



三輪 芳弘（みわ よしひろ）

興和株式会社 社長

当社は明治27年（1894年）の創業以来、繊維商社としていわゆる「糸へん」一筋に歩んだ約半世紀の歴史ののち、戦後に至り、機械、化学品、建材などを皮切りに貿易アイテムの多様化を推し進め、今日の総合的な商事部門展開を実現してきた。その一方において、（やはり戦後のスタートであるが）医薬品、電機光学機器の開発・製造を手がけ、メーカーとしての活動にも長年の実績を重ねてきた。そうした結果、今日の複合経営を形づくってきたわけである。そこで、当社の経営戦略についてお話しする場合も、商社についてのみでなく、メーカーとしての視点も含めてご紹介させていただきたい。

まず商事部門では、特にIT（情報技術）の活用にも努めつつ、需要と供給のベストマッチングをめざしたい。多くの場合、それは川上と川下を近づけるという垂直的拡大にもつながる。とりわけ、繊維の分野においては、素材加工力、販売力の強化に関し、いわゆるB to Bの世界でITが果たす役割と可能性はきわめて大きい。日本ではすでに成熟産業に近づきつつある繊維業界であるが、この技術の導入で新たな活力がみなぎることが期待される。当社ではここ数年をかけてグループ全体をカバーする社内情報システムを構築してきたが、これからはいよいよその成果を対外ビジネスにも活かしていきたいと願っている。

一方のメーカー部門においては、近年のめざましい技術革新とニーズ変化に即した施策を実施し

ていく。例えば、IT隆盛の中でいまやデジタルコンテンツの著作権保護が大きな課題となっているが、これに対して当社では独自の「電子透かし技術」をすでに開発している。これをパッケージソフトとして市販するほか、ビジネスモデル構築への応用という角度から、広くネットビジネスでの活用を提案していきたい。われわれとしては、こうした新規事業が企業や業種の垣根を越えて広く水平的に拡大していくことをねらっている。

なお当社メーカー部門の中核をなす医薬品部門においては、かねてより自主開発してきたグローバル商品が発売に向けての最終段階にある。この開発過程において取り組んできた海外での新薬開発の体制が一步一步整ってきており、今後、ゲノム創薬をはじめ先端領域での開発成果が実を結んでいくことが期待できそうである。さらに、大衆薬部門ではヘルスケア品を含め、物流と流通の改革を進めているところであるが、これにより製販一体

となった体制強化を推進していきたい。

今後数年のうちに、情報革命の進展と経済のグローバル化を受けて、商社とメーカーはその機能と役割がかなりの部分、相互に融合していくのではないかとと思われる。商社には独自の技術力と開発力が求められ、メーカーには情報装備や自在なフットワークが要求されることになるだろう。そのためには、IT社会の高度なビジネスニーズに対応できるマンパワーが、ますます必要となってくる。経営資源としての人材の育成を最重要課題の一つと考え、きめ細かな教育・キャリア開発に努めたい。さらに、社内の各分野がバランスよく成長できるよう、かつ相乗的に力を発揮できるように、技術、情報そして人材の相互交流を継続していきたいと考えている。

まもなく幕が開く21世紀に向けて、持てる限りの知恵を傾け、新しいビジネスを世界に提案していくことこそ、いま企業に求められている一番の要件ではないだろうか。 ■

基幹事業“ガス&エネルギー”を強化



渡邊 敏夫（わたなべ としお）

岩谷産業株式会社 常務取締役

1 創業の精神（企業理念） 「世の中に必要な人間となれ、 世の中に必要なものこそ栄える」

このイワタニの創業以来の企業理念は、あらゆる企業活動を貫く心棒であり、全社員の精神的なバックボーンになっています。社会から期待され、支持され、必要であると認知される企業となることができて初めて、企業

は社会に存在し発展することができるものと考えています。

2 創業の精神（企業理念）を 取り巻く種々の行動規範

この創業の精神（企業理念）は、「社訓」や「岩谷精神」をはじめとした行動規範や綱領に形を変え、事業活動の行動指針としています。昭和45年にイワタニグループ憲章“住みよい

地球がイワタニの願いです”を採択し、自然環境との調和、環境関連法規の遵守、地域社会との共生をめざしたグループ経営に取り組んできました。

大阪、東京の両本社ならびに国内9支社でISO14001の認証をいち早く取得し、環境マネジメントシステムを推進しているのもその表れです。また、企業倫理綱領を制定し、社会規範の遵守を常時心がけています。

3 経営戦略

21世紀に力強く飛躍するためには、事業構造の改革と、社員の意識改革が必要であると考えています。この観点に立って、以下の7項目を当面の経営方針として取り上げています。

基幹事業に経営資源を重点投入する。

グループ経営の観点に立って、事業体質の強化を図る。

量より質の経営に重点を置き足元を固める。

第一線を強化する。

ネットワーク社会への対応力を強化する。

新商品開発、技術力を強化する。

スピード経営を実践する。

以下、各項目について補足します。

(1) 基幹事業に経営資源を重点投入する

これは経験と実績がある基幹事業「ガス&エネルギー」を一層強化しようというものです。LPガス事業は、事業コストの低減、収益力の確保をめざした構造改革を行います。川上から川下まで、輸入、貯蔵、物流そして小売事業の強化に向け、体制・組織を再構築します。特に、直系小売り販社の地域事業会社を育成・強化していきます。

産業ガス事業については、当社ならびに子会社の岩谷瓦斯㈱、イワタニガスネットワーク㈱の機能を明確にし、製造、販売体制の強化拡充を図ります。また、お客様のニーズに

適合したアプリケーション技術やエンジニアリング機能の開発・展開を推進します。

新エネルギー事業では、当社の強い分野でもある水素事業への取り組みを強化します。エネルギーに関するユーザーの要望に幅広く応えられるように、LNGの取り扱いも始めます。LPガスのディーゼル燃料利用の開発も進めています。風力発電については、中長期の視点からの取り組みを行います。

(2) グループ経営の観点に立って、事業体質の強化を図る

連結経営の強化を図るために、従来の「関係会社管理規程」を改訂し「グループ経営に関する規定」を制定し、関係会社を管理する姿勢から関係会社の自主経営を主体とした姿勢に改めました。現在351社あるグループを育成・強化するため、事業分野ごとに統合を進めています。

(3) 量より質の経営に重点を置き足元を固める

グループ、単体共に、量の拡大より質の充実に優先して、堅実に足元を固めます。また、現在の有利子負債1,386億円を2年後に1,200億円にまで圧縮して、借入金依存率の改善、財務体質の強化を行います。

(4) 第一線を強化する

お客様の要望に前向きにお応えできるように、営業の第一線を強化します。具体的には支社・支店への人員シフトを図るとともに、地域一番の商品を育てていきたいと考えています。

LPガス分野では、川下の強化を図るために、マルチガ斯特販部隊を組織しました。闘う組織として商権の確保、販売店の支援体制を明確にすることを目的としています。

関西電力と中部電力とそれぞれLNG販売会社の設立を発表しました。エネルギーに関

するお客様の幅広い要望に応えられるように、取り扱い商品の窓口を広く持つためです。

(5) ネットワーク社会への対応力を強化する

成長著しい電子商取引を念頭に置いた対応を行います。イワタニは、280万世帯のLPガス世帯と直結しています。このうち、32万世帯はテレセーフ（保安監視システム）でつながっています。

この大きなネットワークを「B to C」の切り口で結べないか、現在、外部専門家の知恵を借りて研究に努めています。LPガス部門で取り組んでいる「販売店支援システム」、工業用ガス部門で取り組んでいる「POSシステム」など、さまざまな切り口から、研究に取り組んでいます。

(6) 新商品開発、技術力を強化する

営業を側面的にサポートできる技術開発、新商品の開発を継続的・積極的に取り組んでいます。最近、事業として立ち上げたものとして、簡易LPGスタンド、電材クリーニング

ガス、燃焼式除外装置、レアーガス等があります。

滋賀技術センターは産業ガス分野のみならず、エネルギー、マテリアル分野を含む総合技術センターとして機能させます。

(7) スピード経営を実践する

「スピード経営」を実践するために、取締役会をはじめとした経営会議体のあり方や機能についても、「スピード経営」の観点から見直し強化を図りました。

役員数も2年前の29名から現在では、15名に削減しています。また決済権限も大幅な移譲を行いました。

7月には役員と経営トップの意志疎通を図ることを目的に、社員ネットワークの中に「社員と社長のホットライン」を開設しました。

本年4月の社長交代を契機に、明るく、元気に、常に健康体で、経営改革を実践して、「世の中に必要な企業」として株主、取引先、社員各位のご期待にお応えできる会社にするべく取り組んでいるところです。



生活文化貢献商社をめざして —ファブレスコーディネーターの役割を—



森本 逸男（もりもと いつお）

蝶理株式会社 常務取締役
経営企画・政策室長

当社は1997年度年初に事業戦略の方向性を示した中長期事業計画を策定し、「生活文化貢献商社」の経営理念を掲げ、同時に専門商社としてのコンセプトを明確にいたしました。

その後の経営環境は、グローバル競争のますますの激化、IT化の進展、流通構造の変化、グローバルスタンダードの価値基準の普及等々変化のスピードは想像以上のものがあり、99

年には経営基盤および事業基盤の整備・強化の施策目標を打ち出し、進めております。さらに今般(2000年9月)経営理念は変わりませんが、種々の施策の見直しを行うとともに、筋骨質型経営に転換することを内容として、中期経営計画(CC-21)を決定いたしました。ここでは、当社の事業運営および機能・役割についての考え方のポイントを述べてみたいと思います。

はじめに当社の事業分野ですが、大きく2つのカテゴリーに分けています。当社は140年前に京都の生糸問屋としてスタートしましたが、その祖業である繊維と1950年代半ばの勃興期から始めた石化・化成品の両事業分野、それに得意領域に絞り込んで展開している機械・資源・資材関連・生活用品等の分野です。社内的には前者を基盤事業、後者をターゲット事業と位置づけ、経営スタンスも分けて進めています。今年からそれぞれの事業分野で進めていた情報機器関係を集約し、独立した事業単位としました。ここには積極的に経営資源を投入していきたいと考えています。

次に事業運営についてですが、そのひとつに事業の選択と集中の強化があります。このために今年度からビジネスユニット(BU)制を導入しました。BUは事業内容の括りとして、その方向性が見えやすい単位にまで細分化したのですが、これにより従来の部制を廃止しました。そしてBUごとにポートフォリオによる事業性・資金効率・人的生産性・キャッ

シュフロー等の指標で評価を加えて選択するとともに、経営資源の配置加減も行っていくというものです。

さらに、専門商社としての機能の強化ですが、サプライ・チェーン・マネジメントの構築が大きな施策のひとつと言えます。原料から製品までの「モノ」の流れでみた時に、当社の活動の基本は、多素材・多段階加工・多地域・多様商品といった4つの「多」にブレイクダウンして市場の多様性への対応を考えることにしています。そしてそれぞれの段階で、技術面・販売面で特徴のある顧客とのコラボレーションをベースに一貫した流れを視野に入れたコーディネート機能を果たしていくことです。この機能をバックアップするハード(加工拠点・ロジスティクス) ソフト(企画提案・情報・マネジメント手法・リスク管理)の整備と強化も重要です。当社は調達やモノづくりは中国を含む東南アジアを中心に展開していますが、欧米向け販売を含め海外取引のウェイトを高めていくことにしています。

また、効率と効果の両面からITの活用は必須です。サプライ・チェーン・マネジメントにも不可欠のツールと言えます。さらにこうした用途に限らず、当社では広くインターネットによるオープンでグローバルな情報流通サービスの確立をNTTコミュニケーションズと協力して、業界の標準化の推進を含めて進めています。

JF
TC