

知恵産業・経営大会2013

新たなチャンス ～成長戦略への対応～

多方面で活躍する講師を招き、特別講演やテーマ別の分科会を通じて、経営のヒントや経営者としての心得を学ぶ「知恵産業・経営大会」。今年で15回目を迎えました。9月6日に開催された今回は、本所会員など約900人が参加されました。開会に先立ち、立石義雄会頭は、「京都の企業1社1社が、次の成長を導くビジネスモデルの創造と革新に取り組むことで、京都の新しい未来の創造へとつながる」と挨拶しました。

第1部では、株式会社大和総研チーフエコノミストの熊谷亮丸氏が「世界経済の潮流と日本経済・金融市場の展望」と題して講演。引き続いて行われた第2部では、「経営力を高める～リーダーに求められるもの～」 「持続可能な発展戦略」などをテーマにした4つの分科会を設け、それぞれの業界で活躍する経営者などから、事例に基づく講演が行われました。今回は、各分科会の中から、2つの講演を紹介します。

第1部
特別講演

「世界経済の潮流と日本経済・金融市場の展望
～『アベノミクス』で日本経済は復活するか?～」

熊谷 亮丸 氏 (株式会社大和総研 チーフエコノミスト)



講演する 熊谷亮丸氏

第2部
分科会

第1
分科会

経営力を高める～リーダーに求められるもの～

■ 「私の経営の考え方」

泉谷 直木 氏 (アサヒグループホールディングス株式会社 代表取締役社長 兼 COO)

第2
分科会

成熟市場の経営戦略

■ 「ビジネスモデルのイノベーション」

山田 英夫 氏 (早稲田大学ビジネススクール 教授)

第3
分科会

革新経営～新たな価値創造～

■ 「お豆腐で1000億円企業に！」

鳥越 淳司 氏
(相模屋食料株式会社 代表取締役社長)

■ 「落第娘、町工場の星へ

～新たな価値創造への取組み～

諏訪 貴子 氏 (ダイヤ精機株式会社 代表取締役)

第4
分科会

持続可能な発展戦略

■ 「こうすれば倒産しない会社になる！」

～敵を知り、己を知れば、百戦危うからず～

村松 謙一 氏 (弁護士)

■ 「銀粒からシームレスカプセルへ

～老舗企業の再生物語～

駒村 純一 氏

(森下仁丹株式会社 代表取締役社長)



私の経営の考え方

アサヒグループホールディングス株式会社
代表取締役社長兼 C O O

泉谷 直木 氏



京都市出身。1972年京都産業大学法学部卒業後、アサヒビール株式会社入社。広報部長、経営戦略部長、取締役、常務酒類本部長、専務を経て2010年アサヒビール社長。11年より現職。



泡のあふれるビールジョッキをイメージした、アサヒグループの本社ビル。



スーパードライで、製造後3日以内での工場出荷を実現。おいしいビールをお客様に届けることと同時に、社内効率向上の相乗効果を得た。

新たなニーズは 常に市場の中にある

市場が大きな変貌を続ける今の時代は、基本的な発想の転換が求められています。変化を先取りする、さらには自ら変化をつくることによって競合他社より優位性の高いポジションを獲得していくことこそ、戦略の第一歩といえるでしょう。

お客様第一をうたう企業は多いですが、以前とは全く違うお客様の満足の基準に対応できているでしょうか。同様に、品質第一といっても、もはや安全・安心の担保は当たり前。今はそんな物質的品質から精神的品質、つまりもつと踏み込んでお客様の評価に堪える提案・内容を持った商品が必要です。

私たちの例でいえば、提供するビールをもっとおいしく飲んでもらいたいという思いから、お客様の実需に合わせて工場を稼働し、製造後20日という従来の出荷スケジュールを短縮して3日以内のお届けを実現しました。現場は大変ですが、お客様に「売る」のではなく「買っていただく」という思いから努力を続けることはモチベーションアップにつながり、商品の売り上げだけでなく、企業の内部の効率を上げていく結果にもなりました。

企業の成長を 担うのは人材

新しい事を成すには社内へのプレゼンテーションも大事です。内容はもちろん、今までは違うという社長の本気を見せないと、改革は進みません。

もつとも、経営課題が増えている現状の状況では、社長一人ですべてを担うのは不可能です。役員、幹部、現場の各リーダーが志をひとつにしてリスクもチャンスも含めたあらゆる事態を想定し、いち早く対応できる体制をつくりだすことが求められます。また、高度成長期にはどこを切っても同じという金太郎型の組織が求められました。が、現在のように複雑化した環境のもとでは、桃太郎軍団化、すなわち違う能力を持った人材を上手にマネジメントできるリーダーの育成が求められます。企業の長期安定成長に欠かせないのは、各部門の後継者も含めた人材育成なのです。ちなみに私は年間4000時間を人材育成に使っています。

組織はその長の能力を超えないという言葉があります。つまり社長や各部門のトップが成長を続けないと、組織も成長できません。休みなく挑戦を続けること、これが経営者の仕事であると思っています。

銀粒から シームレスカプセルへ

老舗企業の再生物語

森下仁丹株式会社 代表取締役社長

駒村 純一 氏



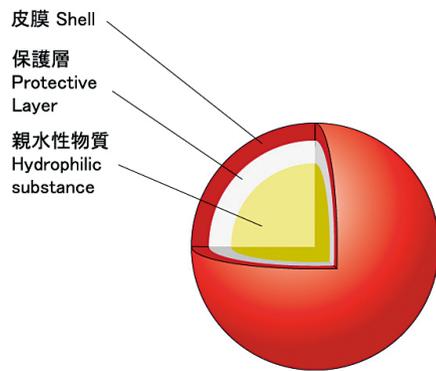
東京都出身。慶応義塾大学工学部卒業後、三菱商事株式会社入社。1996年より同社イタリア事業投資先の社長に就任。2003年執行役員として森下仁丹株式会社に入社、'06年より現職。



銀粒仁丹(現行品)。



創売当時の「仁丹」パッケージ。明治時代に発売以降、大ヒットした。



開発されたカプセルは抜群の強度を誇る均一の皮膜。サイズや厚さを調整でき、応用範囲も広い。

老舗病に冒された
企業体質からの脱却

技術にスポットを当て
新たな価値を創造

森下仁丹の創業は1893年。仁丹は予防医学の先駆けとして評判を博し、医薬品の製造業で圧倒的なステータスとポジションを長きにわたり維持し続けました。しかしそのことが、殿様意識という悪しきDNAを棲み着かせてしまいました。銀粒は1982年の38億円の売上げを頂点に急降下し、私が入った2002年の売上げは20年前の10分の1以下。社会の変遷や新製品の台頭に対応しきれず機能不全の状態に陥り、企業としての存在意義さえ見失いかけている状態でした。

そこで、まず手がけたことは意識改革と組織改革です。「しなやかに強く活きる企業の実現」を掲げ、企業として伸びる素地がまだあること、それを探す意識を持つと社員たちに説明し続けました。看板商品がダメになつた今、とにかく一度謙虚になつて、仁丹というブランドのもとで社会に何を誇ることができるかを明確にすることが必要だったので。さかのぼれば医療水準が低い時代に人を救いたいという思いのもとで誕生した崇高な志を引継ぎ、再び社会に貢献し必要とされる企業になろうとみんなを鼓舞しました。

社会に貢献する発想の源は日常にあります。常に世の中のニーズを見つける視点を持つことの大切さも繰り返し訴えました。そうした過程で、少なからず辞めて行く人もいました。そこで途中入社で外部から優秀と思われる若手を採用し、能力を見極めて管理職に抜擢しました。それはまた、生え抜き社員への刺激にもなりました。

こうして今の仁丹が持つているものでバリエーションが出るものがないか見直す中で、仁丹の銀粒で培ったコーティング技術に着目しました。液体の仁丹を作れないかというアイデアから開発されたのが継ぎ目のないシームレスカプセルです。ビーズのような外見の中に、どんな物質、液体も粉末も菌も包める特許技術で、世界に認知されるとグローバルスタンダードになるでしょう。それくらいポテンシャルがあると確信しています。すでに食品から医薬品、産業用途まで多彩な分野とのコラボレーションが実現し企業価値を出すことに成功しました。シームレスカプセルを軸にかつてのポジションに押し上げ、栄光を取り戻す夢を見ながら、今もみんなで頑張っているところです。