

三菱UFJビジネススクエア

SQUET

スケット

2019
March
3

【特集】
今こそ注目！ 越境連携
[SQUET講演会REPORT] 和田秀樹
[わが社のイチバン] はくばく
[トップインタビュー] 五十嵐恵一
五十嵐電機製作所
[企業最前線] イシグロ

<https://www.squet.jp> 本誌はSQUETサイトでも読めます

SQUET 3月号 平成31年3月1日発行（毎月1日発行）通巻351号

発行 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

定価 1,000円＋消費税等

三菱UFJリサーチ&コンサルティング



BPOサービス 本格展開。

一緒に走ると、強い。

クラウド スーパーペイロール

本格的な
人事管理機能を実装した、
給与計算サービス

クラウド 帳票発行サービス

請求書・
支払通知書等の
電子文書発行サービス

クラウド 経費精算サービス

申請、承認、振込、
会計連携まで
ワンストップで行える
本格的な経費精算サービス

クラウド 勤怠管理サービス

多様な打刻手段で
操作しやすい、
勤怠管理パッケージ

支払手形発行 代行サービス

支払手形発行業務の
アウトソースサービス

※BPO=Business Process Outsourcing 業務プロセスの一部を継続的に外部企業に委託すること。

三菱UFJ銀行

決済推進部サービスデスク
☎ 0120-600-477

【受付時間】 9:00～17:00（土日・祝日・銀行休業日を除きます）

【当行が契約している指定紛争解決機関】 全国銀行協会相談室
電話番号／0570-017109 または 03-5252-3772
受付時間／月～金曜日 9:00～17:00（祝日、12/31～1/3等を除く）

Quality for You
確かなクオリティを、明日へ。世界へ。



中期経営計画を基軸に 人を育て、業績を伸ばす

イシグロ

本社 東京都中央区
設立 1950年(創業1939年)
売上高 637億円(2018年4月期グループ連結)
従業員数 1044人(2018年4月期グループ合計)
銀行取引店 三菱UFJ銀行八重洲通支社

工場やビルなど建造物に欠かせない配管機材。イシグロはバルブ、継手、パイプをはじめ、そのサポート材、関連機器類など40万点以上の商品アイテムを取り扱う、国内トップクラスの配管機材の総合商社である。現在もアイテム数の拡充を続け、並行して全国を網羅する物流体制の強化に努めている。「業界内ではプラント、建築設備、一般産業の3つのチャネルでトップシェアを築いておりますが、これに満足することなく、真のナンバーワンプレーヤーになることを目指しています」と石黒克司社長(49歳)は意欲を見せる。

厳しい状況下で着手した 経営戦略の切り札

1939年にバルブメーカーとして創業。戦後は業界のトレンドをいち早く捉え、製造業から販売業へと業態転換。さらに取り扱い分野をバルブ以外の配管機材にも広げて今日に至っている。とくに近年の目覚ましい躍進には、業界内外から熱い視線が注がれている。しかし、長い歴史のなかでは幾

多の困難にも直面した。なかでも、石黒氏が4代目社長に就任した2002年ごろは、まさしく同社にとっての正念場であった。バブル崩壊に続く不況で需

要が極端に冷え込むなか、主要取引先が破綻し大口の不良債権が発生。当時の年間収益の数倍の負債を背負うことになった。そういう厳しい状況のもとで、石黒氏は32歳にして経営の舵取りを任されたのである。

その石黒社長が社業の抜本改革の切り札にしたのが、3年ごとの中期経営計画(以下、中計)の策定である。02年にスタートし、現在もお経営戦略の基軸となっている。同社の中計が一般的なそれと異なるのは、経営幹部の育成と関連づけている点だ。

次期中計策定の3年および2年前に、全国の課長クラスの社員のなかから各15人、計30人ほどの幹部



石黒克司社長

候補を選抜し、1泊2日、年7回の幹部養成講座を開く。同社ではこれを「イシグロマネジメントスクール(IMS)」と呼んでいる。さらに中計策定の1年前には、IMSメンバーの中から10人を選抜し、「イシグロビジネススクール(IBS)」を設置する。そのメンバーが中計の素案づくりを行うのだ。IBSでは内部環境、外部環境、部門ごとの強みや弱みなどを細かく分析し、厳しい議論を重ねたうえで、中計の素案を策定する。

出来上がった素案は社長や幹部社員によって若干の修正が加えられるものの、素案の9割はそのまま中計に盛り込まれる。多数の社

員が直接関わり、腐心して作成した中計だけに、計画達成のための責任感が生まれ、それが業績向上と次期経営幹部の育成に結びついているのだ。

品質とサービスを極める 新たなブランド戦略

今日、配管機材業界は建造物ラッシュや旺盛な設備投資に支えられ、各社の業績はおおむね良好である。ところが、2020年以降は一転して厳しい状況になることが予想される。

そこで現在、同社はポスト2020に備えて、2つの差異化戦略を進めている真つ最中。一つはプライベートブランド(PB)商品「I Value(アイバリュー)」の強化、もう一つは物流ブランドディングである。

アイバリューは同社ブランドでつくるPB商品や、同社が海外メーカーの総代理店となって国内で販売する高付加価値商品のことだ。現在は売上高の10%程度だが、近い将来に20%まで高めることを目指す。「アイバリューの戦略には、

社員がメーカー的な知識や技術力を身につけることで、営業力を向上させることも含んでいます」と石黒社長。

物流ブランドディングは、24時間365日の注文受け付けを可能とするECサイトやデリバリーの「即行便」を整備するなど、注文から納品まで同社独自の方法でブランドディング化するというもの。なかでも17年10月、これまで基幹物流センターとしてきた東京ステーションに加えて、業界最大規模の大阪ステーションをオープン。以来、差異化戦略に一段と拍車がかかっている。

このほか、成長戦略の一つとしてM&Aにも積極的に取り組む。M&Aは買収後に相乗効果を出しているかどうか最も大事だが、IMSやIBSを通じて経営を担う人材を育成できるようになったのは、M&Aを進めるうえで大きなアドバンテージとなりつつある。これらを通じて、国内に約1000社存在するといわれる配管機材業界で圧倒的なトップシェアを握るのが当面の目標だ。