

成長戦略を支える ビジネス基盤を強化し グローバルニッチNo.1を目指す



朝日インテック株式会社

高度な素材加工技術を有し、カテーテル治療用の医療機器の開発・製造・販売をトータルに手掛け、国内外でシェアを拡大してきた朝日インテック。グローバル市場での新規事業の創出や、持続的な成長に向けた経営基盤の確立に取り組む同社の戦略について聞いた。



事業拡大に伴い組織を強化するため 経営基盤の再構築に着手

グローバルに事業展開する現代のものづくり企業においては、競争優位性、差別化戦略に基づいた最適なバリエーションの構築に向けたさまざまな取り組みが行われている。一方で、異常気象や自然災害、リーマン・ショックのような金融危機、今まさに起こっている新型コロナウイルスのパンデミックなど、世界規模で発生するさまざまな危機が日本企業に及ぼす影響は大きなものとなっている。こうした中で事業拡大やグローバル展開を実現していくには、経営基盤を強化し、中長期的視点で課題に取り組んでいく必要がある。

朝日インテック株式会社は、近年、基幹システムの再構築や人事制度改革など、経営基盤の強化に向けた取り組みを次々と進めている。その背景には、「グローバルニッチNo.1を目指す」という成長戦略における目標があった。同社は、産業用の極細ステンレスワイヤーロープの製造・販売からスタートし、精密加工技術を活用して1991年から医療分野に進出した。現在では、治療用のガイドワイヤーやカテーテルをはじめ、カテーテル治療に必要なさまざまな医療機器の開発・製造から販売までを一貫して手掛けており、その技術力で日本のみならず世界でも高いシェアを獲得している。M&Aによって事業を拡大しつつ、タイ、ベトナム、フィリピンに工場を設立し、アジア各国や欧州、米国に販売拠点や研究開発拠点を開設するなど、グローバル展開における生産・販売体制の強化を推進してきた。

こうした成長戦略における重点施策と具体的な取

り組みにあたって、それを支える管理・システム部門についても改革が必要となったのだ。

グローバル展開に対応した システムや人事制度へと改革を推進

まず着手したのが、基幹システムの刷新だ。業務提携やM&Aを通じて事業領域を拡大してきた会社では、業務内容の変化に合わせて既存システムの改修を繰り返してきたため、システムが肥大化・複雑化していた。そこで、2015年から検討を開始し、まずほ情報総研にシステム評価および評価結果に基づくシステム整備計画の策定支援を依頼し、基幹システムを全面的に入れ替えることを決定した。統合的なシステムを導入することで、スピーディーな経営判断を可能にするのが狙いだ。また、業務プロセスを標準化し、データの一元化を行うことにより、システムのグローバル展開も容易となる。現在は稼働に向けた最終調整を行っているという。

2017年からは、人事制度の見直しにも着手した。グローバル医療機器企業を目指す同社では、同業からの転職が多く、グローバル人材の育成に注力するなどの取り組みを行っているが、システム同様、人事制度も抜本的な見直しは行われてこなかった。そこで、3年をかけて評価制度の見直しやキャリアパス導入などの人事制度改革を進め、日本拠点から新制度の適用を開始している。

グローバルリスクに対応した 新しいBCP策定に着手

基幹システムの再構築や人事制度改革に加え、

2020年2月からは、BCP（事業継続計画）の見直しにも着手している。

同社は、2011年に発生したタイ洪水の影響により、現地工場の操業を停止せざるを得ない事態となり、グループ企業での代替生産やタイ工場の主要社員を日本国内およびベトナムの工場へ受け入れて代替生産の強化を図るといった対応を行った。洪水被害により一時的な減収減益となったが、迅速な対応によりシェアの落ち込みは免れたという。

こうした経験を踏まえ、国内外の生産拠点間で情報を共有し、連携して技術力の強化・向上に取り組んできたが、有事の際に生産拠点を分散させるといった具体的かつ実践的な対策をBCPに取り込んでいくこととなった。これまでのBCPは、国内拠点を想定したものであったことや、地震などの大規模災害を想定したものであったため、海外拠点におけるリスクも踏まえたより広範囲なBCPへと見直すこととした。まずは管理部門のBCPから作成を始め、事業部門のBCPに展開していくという形で、ステップを分けて進めることとしている。

再構築に着手してまもなく、新型コロナウイルス感染症の世界的流行が起こった。生産拠点のある国によって感染拡大の状況や対応は異なり、どのように操業を続けていくか難しい判断を迫られる場面もあったが、社長を筆頭とするコロナ対策本部を立ち上げ、全拠点をオンラインでつないで現状を把握し、状況の変化に応じたスピーディーな判断・対策の検討を行っているという。こうしたコロナ禍からの学びも教訓として、BCPの見直しに活かしていく考えだ。

次のページでは、経営基盤強化の背景や具体的な取り組み内容、今後の成長戦略について聞く。

有事において機能する BCPの策定を



鈴木 大介

みずほ情報総研
経営・ITコンサルティング部
シニアコンサルタント

昨今、企業における事業継続計画 (Business Continuity Plan: BCP) の策定ニーズは、年々高くなっている。近年では、大規模地震に加え、気象災害や新型コロナウイルスの流行など、さまざまな事象への対応が求められるようになってきた。BCPは有事において企業の事業を継続するための計画であり、想定外の事象であっても機能することが求められるが、地震などの特定事象を前提としたBCPでは、想定外の事象が起こった際に十分に機能を発揮することができない。そこで、地震や気象災害などの事象(発生事象)ではなく、災害により引き起こされる結果(結果事象)の観点に基づき、発生事象を問わず、想定外・想定超に対応するための「オールハザード型BCP」を定義することが重要である。

また、企業が定義すべきBCPは企業ごとによって異なる。それは、事業や組織体制、サプライチェーン、社内風土などの企業特性が各社によって異なっているからである。企業特性を十分に理解し、実態に沿ったBCPを策定しなければ、BCPは絵に描いた餅となり、有事において機能することができない。企業特性を踏まえたBCPを作るため、トップダウン的な取り組みと、現場意見などを確実にキャッチアップしたボトムアップのアプローチとを組み合わせる必要がある。有事において優先的に対応すべき事業の選定や、意思決定体制などは経営層を中心にトップダウンで定義し、現場対応については、各現場で暗黙知となっている緊急時対応などを明確化して定義することで、企業特性を踏まえたより実効性の高いBCPを実現することができる。

想定外・想定超の事象をなくし、企業実態に沿った内容でBCPを定義することが、有事における確実な事業継続につながることを忘れてはならない。

◆事業継続管理コンサルティング

BCPの策定や見直しに関するコンサルティングサービス。有事において優先すべき事業の選定や緊急時の指揮体制や対応方針について、さまざまな危機事象(オールハザード)に柔軟に対応できるBCPの検討を支援する。また、既存のBCPの実効性向上を支援するため、BCP実効性の評価や社内への訓練・教育などの啓蒙活動の支援も行う。

Profile

朝日インテック株式会社

1976年、極細ステンレスロープを販売する朝日ミニロープ販売株式会社として設立。1991年に医療開発部門を開設し、世界初のCTO(慢性完全閉塞)治療用PTCAガイドワイヤーの開発に成功。医療機器の開発・製造・販売を中心に、海外にも生産拠点や支店を展開している。連結従業員数は8,761名(2020年6月末日現在)

おり、従業員の働き方に関する考えや希望などについての調査を実施し、その結果も制度改革に活かすこととしています。

BCPの見直しにも着手されていますが、どのようなポリシーで検討を進めていますか。

伊藤氏◆大規模災害が発生しても安定供給が継続できるようにすることは、医療機器メーカーである当社にとって不可欠な要素です。そのため、以前から被災時の代替生産が実施できるよう海外拠点を増やし、海外の3工場で医療機器を生産できる体制を構築するなど、生産拠点の分散化や再編に取り組んできました。こうしたリスクヘッジが功を奏して、コロナ禍でも事業を継続できたという手応えはあります。一方で、デジタル化への対応など新たな課題も見えてきました。従業員の安全対策を最優先にしつつ、事業をどう継続していくか。その両輪でプランを策定したいと考えています。BCPは、トップダウンではなくボトムアップで議論してこそ、実効性があると考えています。タスクフォースチーム

を立ち上げて、管理部門から現場部門へ、国内から海外拠点へと徐々に固めていく必要がありますので、新プランの策定にはある程度時間がかかると思っています。

今後の取り組みについてお聞かせください。

伊藤氏◆新システムの稼働も人事制度改革もBCP策定も、まさにこれからが本番というところですね。コロナ禍の現状では、オンライン対応も重要になってきています。当社には、ドクターが新製品を試したり、トレーニングを行うための最新の医療設備を備えたカテーテル室がありますが、今後はWeb中継できるような仕組みの構築を考えています。当社は、各専門分野のトップドクターとの共同研究開発体制を構築しており、素材から完成品までを一貫生産できることが大きな強みです。それは、規模が大きくなっても変わらない、当社独自の企業価値です。その本質を大切にしつつ、基盤強化を行うことで、さらなるグローバル展開や新たな事業の創出を目指したいと考えています。



強固な経営基盤を確立し さらなる企業価値向上を目指す

朝日インテック株式会社

取締役 管理本部長 兼 経営戦略室 室長 伊藤 瑞穂 氏

経営基盤の強化に取り組まれている背景についてお聞かせください。

伊藤氏◆当社はこれまで、研究開発や販売体制の拡充など、事業領域の成長に必要な投資を重視して行ってきました。その一方で、管理部門への資源投下は後手に回っていました。会社の規模は年々大きくなり、2018年には東証一部上場を果たすなど、当社を取り巻く環境は急速に変化し、社会的責任も高まりました。こうした事業の成長スピードに対応できる体制を構築しておかないと、成長を阻害する要因になりかねません。今後も持続的に成長していくためには、経営基盤の整備にもきちんと資源配分を行っていく必要があると考えました。その意味で、成長戦略の一環だと捉えています。

具体的にどのような改革を進めておられますか。

伊藤氏◆まず初めに、基幹システムの再構築に着手しました。検討にあたっては、みずほ情報総研に、既存システムの第三者評価と、システム改善に関する計画の策定をお手伝いいただきました。当初は各システムを段階的に移行しようと考えていたのですが、研究開発、生産、販売の各分野で製品分類ごとに異なるコードを使用していたため、第三者評価を受けた結果、データを一元管理できる統合的な基幹システムを再構築し、全てを一括で切り替えたほうがメリットが大きいです。それが認識できました。また、現行の業務フローにシステムを合わせるのではなく、導入を決めたSAP ERPのベストプラクティスを基本としたフローに見直し、どうしても対応できない部分のみ機能を追加して対応することとしました。人事制度改革では、2020年前半に評価制度を変更しました。目指したのは、社員が会社の方針を前提に、自身のキャリアプランを描き、将来を見通すことができる仕組みです。また、当社が理想とする「人財ビジョン」を評価制度の中に反映させ、キャリアパスとして可視化することで、社員の行動変容につなげていきたいと考えています。さらに、等級制度や報酬制度の見直しなども進めていく予定です。人事制度改革についてもみずほ情報総研のコンサルティングを受けて