

# ガリバーインターナショナル テレビ会議で脱“金太郎飴”組織

従来の「中央集権型」に、社員1人ひとりが考える「自律分散型」の企業文化をプラス——。ビジネスモデルを第二フェーズへと移行させるため、ガリバーはテレビ会議を活用した。

文◎小林秀雄(ITジャーナリスト)

成長企業が備えているのは、市場ニーズに応えるビジネスモデルだけではない。そのビジネスモデルを十分に機能させる企業文化も存在している——。中古車事業大手のガリバーインターナショナルの軌跡はそう物語る。

1994年に創業したガリバーは、2000年に東証二部、2003年に東証一部に上場。現在の連結売上高は1420億3800万円(2011年2月期)と猛スピードで成長の階段を駆け上がってきた。その主要因となっているのは買取を主体とするビジネスモデルを構築したこと、そしてそのビジネス

モデルと表裏一体をなす企業文化を作り上げたことだ。

社内コミュニケーションを担当するビジョン推進室Gナビセクションリーダーの木岡竜一氏は次のように語る。

「当社の急成長を支えたのはトップダウンによる中央集権的な企業文化だ。トップが『こっちへ行きなさい』という全員がそっちへ行く“金太郎飴”のような組織になっている。全国のボランタリーチェーンが掲げている看板が同じものであるように、各店舗で働く社員も同じでいい。そういう戦略で事業を進めてきた」

そのガリバーは今、さらなる成長



ガリバーインターナショナル ビジョン推進室 Gナビセクションリーダー 木岡竜一氏

を目指し、新たなビジネスモデルを加えた第二フェーズに入っている。第二フェーズの推進を担うのは現場の力——店長を核とする個店の企画力や提案力だ。それは「1人ひとりが考え、行動する組織」を作ることであり、トップダウンで動いてきた中央集権的な組織に、自律分散型の文化を加味していくことにほかならない。

そして、この現場力強化のための手段の1つとして活用しているのがテレビ会議システムである。

## ガリバーのビジネスモデルとは？

まず、ガリバーのビジネスモデルを俯瞰しておくことにしよう(図表1)。

創業来の第一フェーズにおいて同社を牽引したのは、創業者の羽鳥兼市・現会長が考案したビジネスモデルだ。創業に際し自動車の流通に革命を起こそうと考えた羽鳥会長は、買取事業にフォーカスすることを決めた。

自動車の買取という行為そのものは目新しくない。従来から「下取り」

図表1 ガリバーインターナショナルの事業戦略と企業文化・コミュニケーションの位置づけ

