

令和3年9月16日	
資料提供	
担当課	企業振興課
担当者	矢野、井汲
電話	073-441-2760

## 第9期わかやま塾（第2回）の概要

第9期わかやま塾(第2回)を、仁坂塾長、中野塾頭(中野BC株式会社 代表取締役会長)、中野師範(経済産業省 消費・流通政策課長(併)物流企画室長)、山本師範(平和酒造株式会社 代表取締役社長)、塾生52名が出席し、アバローム紀の国において開催しました。つきましては、講義概要について報告します。

### ◎知識編講義「企業の変革力」

#### 経済産業省 消費・流通政策課長(併)物流企画室長 中野 剛志 師範

##### ① グローバリゼーションと不確実性の高まり

- ・1980年以前の日本の製造業は、全ての工程を国内で完結し、輸出入していた。1980年代後半からは、企画設計は国内、加工組立は発展途上国、最終的な仕上げは輸出先(消費地)というように、各工程にとって一番効率的なところに分散させることで、グローバルサプライチェーンを形成していた。
- ・「今、世界がどうなっているか？」と尋ねられたら、「不確実性が高まっている。」という回答になるであろう。不確実性を定量的に把握する政策不確実指数によると、2008年のリーマンショック頃以降、常に不確実性が高いことがわかる。このことから現在は不確実性が高いことを前提とする時代になっている。
- ・不確実性が高い時代は効率性のみを追及するのではなく、不測の事態に備えた体制の構築が必要。不確実性が高い時代には、効率化による利益の最大化を図るグローバリゼーションは適していないかもしれない。

##### ② 不確実性が高い時代への対処法

- ・不確実性の高い世界では、環境変化に対応するために、組織内外の経営資源を再結合/再構成する経営者や組織の能力が競争力の源泉となる。この環境の変化に素早く対応できる能力をダイナミック・ケイパビリティという。
- ・与えられた経営資源をより効率的に利用して利益を最大化するオーディナリー・ケイパビリティは企業の基本的な能力。ダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティはトレードオフの関係にあるが、不確実性の高い世界では、ダイナミック・ケイパビリティを高めるべき。
- ・不確実性が高い時代に対応するための答えの1つはデジタル化。デジタル化はオーディナリー・ケイパビリティである生産性の向上に寄与することはもちろん、ダイナミック・ケイパビリティの向上にも効果がある。
- ・不確実が高い場合は、最終的な意思決定をできるだけ先延ばしし、市場動向をギリギリまで見極めた方が成功する確率が高い。ただし、それができるのは、市場動向を見極め、意思決定後は、既存の事業・組織を速やかに変更できる高度なダイナミック・ケイパビリティを有する企業に限られる。

- ・組織には、“硬い組織”と“柔らかい組織”がある。“硬い組織”は、初めにやるべき仕事を明確にしておき、それを成果主義的な価値基準で評価する。こうした雇用形態をジョブ型雇用といい、近年注目されてきた。硬い組織は生産性や効率性といったオーディナリー・ケイパビリティを高めることに長けている。

- ・一方、“柔らかい組織”は、初めにやるべき業務を曖昧にし、色々な仕事をこなす過程を評価する。こうした雇用形態をメンバーシップ型雇用といい、効率性の面では、ジョブ型雇用に劣るものの、色々な仕事を経験することで、多能工となり変化に対応しやすくなる。

### ③ 日本の製造業の DX における課題

- ・日本は現場が強いと言われてきたが、人手不足、属人的改善による部分最適、設備の老朽化等さまざまな問題を抱えている。依然として残存する老朽化した基幹系システムの肥大化した運営費は DX の足かせであり、2025 年以降、大きな経済損失を招くおそれがある。(2025 年の崖)

- ・設計力を強化することで手戻りをなくし、設計から生産までのリードタイムを短縮することで作業負荷が軽減される。デジタル化の進展に伴い、製造業の競争力の源泉は、下流の工程設計・製造から、上流の企画・製品設計にシフトしている。

- ・製造業で重点的に採用したいとされる人材は生産工程全般を担当でき、試作・開発・設計に参加できることや、多くの機械や複数の工程を担当できること。多能で柔軟性のあるダイナミック・ケイパビリティ人材が求められている。

### ④日本の強みを生かす

- ・従来、日本企業は、メンバーシップ型雇用を採用し、柔らかい組織であることが多かった。メンバーシップ型雇用は、変化に対応しやすい。日本企業は、ダイナミック・ケイパビリティを高める素地を有している。デジタル化を徹底活用することで、更にダイナミック・ケイパビリティを高めていけるはずだ。

- ・今後、デジタル人材はますます必要になる。学校現場でプログラミング教育が進められている中、中学校や高等学校の部活動に対し、県内の ICT 関連企業などの技術者や専門家を指導者として派遣するというユニークな試みを和歌山県が実施している。我々は、この試みに大変注目している。

- ・日本の部活動というシステムは、海外では見られない日本独自のシステム。日本の部活動は、学校の課外活動として学校が運営するため費用があまりかからない。また、自主的な活動であり、指導者ではなく先輩が後輩を指導するという側面もある。海外ではクラブチームがこれにあたるが、このような特徴はない。こうした部活動の特徴を生かすことができれば、デジタル人材の育成が上手く機能すると考えられる。

### ⑤企業の国際競争力と物流

- ・EC 市場の伸長に伴う物流需要量の増加や、担い手不足等による物流供給量の減少により、物流の需給構造は供給優位に変化。この構造変化に伴い、物流の能力が企業の国際競争力を左右する時代になる。

- ・Amazon は物流を競争力の源泉と捉え、物流への戦略的投資を継続的に実施。サプライチェーンを多角的に評価した調査によれば、世界のサプライチェーンを牽引する上位企業群に日本の企業は1社も入っていない。

- ・近年、Amazon や楽天などの EC が盛んになっている。いくらデジタル化が進められたとしても、物流が弱いとデジタル化の恩恵を受けられない。今までは、物流の需要量より供給量が多いから、製造側の意向どおりに運んでもらっていた。しかし、今後は、これが逆転するかもしれない。

- ・丸いものは運びにくいから、もっと四角にしてほしいなど、物流が製造を決めるような社会になるかもしれない。このことに、日本企業は気づいていない。海外の IT プラットフォーマーがこのことに気づき、物流プラットフォームたるものを構築してしまうと、我々はまた引きずり回されてしまう。
- ・物流の課題に対する日本企業の関心は物流コスト削減が 60.2%と最も高く、ロジスティクスやサプライチェーンマネジメントを経営戦略にすることと回答したのは僅か 16.8%であった。
- ・不確実性の高い世界では、生産だけでなく、物流もダイナミック・ケイパビリティによる変革が必要。倉庫ロボット/自動運転等の普及やサプライチェーン全体で物流機能を繋げるなど、ロジスティクス 4.0(物流の DX による省力化・標準化と「物流の装置産業化」)を進めていかなければならない。

## ◎心掛け編講義 「ものづくりの理想郷 日本酒業界で今起きていること」 平和酒造株式会社 代表取締役社長 山本 典正 師範

### ① 日本酒業界の置かれている現状と平和酒造

- ・日本酒業界は 1972 年をピークに縮小し続けている業界。現在の市場規模はピーク時と比較して約 25%まで減少している。日本全体としても人口が減少し、今後国内の市場は縮小していくことが見込まれる今、日本酒業界を「衰退の先端モデル」として見るができる。
- ・関西には、灘と伏見という日本酒の名産地が2か所ある。その中で、和歌山の酒蔵が勝負するには、まずは売れるものを作り、お客さんに認識してもらうことが大切。梅の産地である和歌山の酒蔵であるという点、そして、以前から製造ノウハウを持っていた点を活かし、最初は梅酒で勝負しようと、リキュール「鶴梅」をリリース。その後、日本酒の製造技術を磨き、日本酒「紀土」を発売した。
- ・販売経路を従来の卸問屋を通す形ではなく、地域に一店、特約店を作る形に見直した。通常、商品を多く売るためには販売窓口を増やすが、お酒は非常にリピート率が高く、店頭に多く並べば売れる商品ではない。また、多くの店が取り扱えば、値引きが始まり、商品の価値が下がってしまう。そこで、発信力のある酒屋でのみ取り扱うことで、商品価値の担保やブランド性の付加に成功した。商品の特性に応じたブランド戦略が重要。

### ② モチベーション改革

- ・全国で酒蔵は約 1200 社あるが、平和酒造は其中でおそらく唯一大卒新卒の蔵人だけでやっている酒蔵。日本酒の酒蔵というと、高齢の職人が働いているイメージだが、平和酒造では 20 代、また女性の蔵人も年齢、性別の隔てなく活躍している。
- ・酒蔵の閑散期である夏に梅酒づくりを行うことで、従来の酒蔵の雇用形態と異なり、通年雇用、正社員雇用が行えるようになった。夏場には営業やイベント出展を行い、自分が作ったお酒にお客さんから直接評価が返ってくる場を持たせた。いかにいい酒を造ってお客さんにリピートしてもらおうか、蔵人と会社の目標、将来が重複するようになり、蔵人の意識も向上した。

- ・若い人材に定着してもらうためには、見て学べという職人氣質を打破し、先輩社員に教えてもらいやすい組織を作ることが必要。若い人は、その会社で働き続けるかどうかの判断が早い。早い段階から長く働ける場であることを伝えられる組織にしておくことが大切。
- ・業務の担当を決める際には、社員のやる気を重視している。若手社員が重要な役割を担うことも多い。入社2年目の社員が新規プロジェクトであったビールの醸造責任者になったり、今後の会社の体制に大きな影響を与える採用のチームリーダーを入社2年目の社員に任せた年もあった。入社3年目で駅直結の商業施設への「平和酒店」出店という新規事業のリーダーを担った社員もいる。
- ・蔵人一人につき一本タンクを担当し、全工程を通して一人で酒造りを行う「責任仕込み」という制度をとっている。各蔵人が担当した酒の仕上がりが明確になり、蔵人の技術力、責任感の向上につながっている。
- ・作業標準となる情報をマニュアル化し、データベースの共有を実施。それまで見て覚えろと言われ、一人前になるまでに10年15年かけていたものを、3年5年に縮めることを目指している。とはいえ、イレギュラーが起きたときは職人の経験がものをいう。一人前になるまでの時間を短縮して、次の仕事、新しい経験をやっていこうという形。

### ③ 価値のイノベーション

- ・中田英寿氏とのキットカットコラボや堀江貴文氏のロケット事業参画の他にも、音楽イベントでの日本酒の提供など、従来の日本酒のイメージを変え、若い人たちにも楽しんでもらえるような仕掛けを行っている。
- ・経営者がチャレンジスピリットを持つことは非常に大事。社員に挑戦するように言えるよう、まずは自分が挑戦する。
- ・この5年で日本酒の輸出金額は234億円と2倍に伸びた。一方、フランスのワイン輸出金額は1兆2000億円。また、減少傾向にある国内の日本酒市場は4000億円。国内市場の縮小はネガティブな情報だが、海外に目を向ければ日本酒の伸びしろはまだ多い。
- ・マイナスがプラスに変わる瞬間はたくさんある。今は、地方や伝統産業などマイナスとされていたものがポジティブに捉えられるような時代。皆さんの身近なところでも、ぜひそういうものを探してほしい。