

麒麟社の働き方改革

不易流行

富山経協 講演録 ⑧

一般社団法人 富山県経営者協会 第73回定時総会 講演会

麒麟社の働き方改革



講師

麒麟ホールディングス株式会社 取締役常務執行役員

三好 敏也 氏

2018年5月23日(水) 富山国際会議場

はじめに

麒麟ホールディングスの三好でございます。
日頃より当社グループの製品等をご愛顧いただき、誠にありがとうございます。

今朝、私は埼玉県の大宮から、北陸新幹線のか
がやきに乗って参りました。なんと1時間44分
で富山に着き、改めてこんなに近いのかと実感し
ました。ただ、残念ながら本日は日帰りのため、
なかなか名物のおいしいものも食べられないの
ですが、今度はぜひ家族を連れてまた訪問させて
いただきたいと思います。

本日は、麒麟社の働き方改革について、弊社
の考え方や取り組みをご紹介させていただきま
す。少しでもご参考になるところがあれば、うれ
しいと思っております。

お話する内容は、まず「1. 会社の概要」をお
話させていただき、それから「2. 麒麟社の働
き方改革の全体の概要」をご説明させていただき
ます。続きまして「3. 制度面の取り組みと社員
の意識改革」、それから「4. 経営者の意識変革
と業務の見直し・効率化」、「5. 単独企業を超え
た取り組み」ということでビール4社の共同配送
のお話もさせていただきたいと思います。

働き方改革については「社員の意識改革と制度
面での促進」がありますが、それにも増して重要
なのが、やはり「経営者の意識改革」ということ
で、経営者が社員の働き方、特に労働時間の問題
についても経営資源としてとらえようというこ
とです。

そして、どうしても単独の企業だけでは解決で
きない問題もありますので、ここは業界で協力し
て取り組んでいこうという内容をお話して参り
ます。



I 会社概要

(1) キリンググループ概要

キリンホールディングスは設立が1907年で、100年を超えて営業しております。1907年はキリンビールの創業年で、ちょうど100年経った2007年に、キリンビールをホールディングス化して純粋持株会社として、社名をキリンビールからキリンホールディングスに変えました。

国内事業としてはキリンビール、キリンバレッジ、メルシャンなどがあります。医薬事業につきましては協和発酵と統合し、協和発酵キリンという会社になっております。

キリンググループは、海外まで含めると現在3万人を超える陣容になっております。

(2) 長期経営構想

「キリンググループは、自然と人を見つめるものづくりで、『食と健康』の新たなよろこびを広げていきます。」これが我々グループの経営理念でありミッションになります。

「自然」というのは当然ビールであれば水であつたり原料であつたりするわけですが、なぜ医薬事業があるのかといいますと、元々は発酵が会社の技術ベースとしてあり、そこから食品、今では医薬事業もできているということです。

そして「人」というと、お客さまの潜在的な欲求をしっかりと見ていくことが重要です。経営成果に「CSV経営」がありますが、社会課題が少子高齢化も含めて色々出て変化していきます。それらをリスクと捉えずに、事業機会や価値創造の機会になるのではないかと捉え方をしています。そういった面で「人」を見つめていくというのは、いわゆる「消費者」ということだけではなくて、「生活者」としての人を

見つめていこうという考え方になるかと思えます。

それから「ものづくり」では、やはりメーカーですので品質や技術力に我々の強みを置いています。その強みを使って「食と健康」分野で「新たなよろこびを広げていく」ということで、ビールや飲み物によって、また医薬品を通じて、感動や快適、人と人との結びつきなどを追求していこうという考え方で経営をしております。

(3) 事業セグメント別

売上収益・事業利益

現在のキリンググループの売上収益は、日本の総合飲料、すなわちキリンビール、キリンバレッジ、メルシャンの飲料事業が56%を占め、半数以上あります。あとは海外総合飲料が24%、それから医薬・バイオケミカルが16%となっています。一方、事業利益ではそれぞれが約3分の1ずつで、ビールの印象が強いキリンググループは、実態としてはこのような形になってきています。

もちろん、私もビール会社での入社で、出身ですので、ビール事業はさらに拡大してほしいという気持ちはありますが、残念ながら飲酒人口はだんだん減少していきますし、アルコールに対する規制を含めて、必ずしも順風ではないということがございます。それから消費財については色々な競合間の価格面での競争もあって、だんだん利幅も小さくなってきています。一方で海外に出て行くといっても、海外のM&Aはなかなか難しいところがあります。では、医薬事業は伸びていくのではないかともちろん期待しているわけですが、こちらも少子高齢化、医

療費の抑制などがある中で薬価は切り下げられていくなど、利幅が小さくなっていき、取り巻く経営環境としては厳しいです。

これからは、これまでの延長線上ではなかなか伸びていくことは難しいかもしれないということで、既存事業の収益力をもっと高めながら、既存事業の周辺や、あるいは新しい事業分野で、新たな価値の創造をしていかなければいけないということが背景にあります。

後で申し上げる働き方改革の話もそういったことがベースになって、ある意味、危機意識を持って取り組んでいるということでもあります。

(4) キリングroup組織図

今日お話しするのは、キリンホールディングスの中の、キリン傘下にあるキリンビール、メルシャン、キリンビバレッジ、いわゆる日本総合飲料事業の働き方改革をご説明します。

その他にも海外総合飲料事業、医薬・バイオケミカル事業、その他事業があります。医薬・バイオケミカルについては、医薬の協和発酵キリン、バイオケミカルの協和発酵バイオ、その傘下に高岡市で大変お世話になっております、医薬原薬を造っている協和ファーマケミカルも 있습니다。

海外総合飲料事業については、オーストラリアの LION(ライオン)、ミャンマーの MYANMAR

BREWER。フィリピンの SAN MIGUEL BREWERY(サンミゲル) があります。

(5) キリン株式会社

キリンはキリンホールディングスの傘下であり、日本総合飲料事業のグループの本社機能を持っております。成長戦略の立案・推進、専門サービスの提供、あるいは効率化などをミッションにしております。

(5)－1 キリンビール株式会社

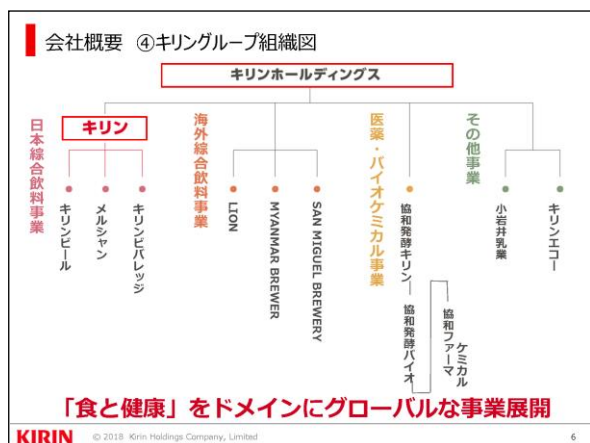
キリンビールはおかげさまで今年の第1四半期は、昨年リニューアルした「一番搾り」が好調に推移しております。それから低価格帯の「のどごし」がありますが、「本麒麟」という商品も今年出し、まだまだ油断はできませんが好調に推移させていただいております。

(5)－2 キリンビバレッジ株式会社

キリンビバレッジは、「午後の紅茶」や「生茶」が今年もけん引しております。「キリンレモン」が今年 90 周年ということでリニューアルしまして、ぜひご愛顧いただければと思います。

(5)－3 メルシャン株式会社

メルシャンは、味の素さんの傘下にありましたが、今はキリン傘下ということで、「シャトーメルシャン」はじめ日本のワインブームが来ておりますので、事業のチャンスかと思っております。



（６） 協和発酵キリン株式会社

医薬の会社で協和発酵キリンがあり、医薬品が協和ファーマケミカル、バイオケミカルが協和発酵バイオとなります。

（７） 海外総合飲料事業

海外の総合飲料で LION（ライオン）というオーストラリアの会社、それからフィリピンの SAN MIGUEL BREWERY（サンミゲル）と、MYANMAR BREWER（ミャンマー）、これらが中心になります。北米の FOUR ROSES（フォアローゼズ）というウイスキー会社も 100% 子会社になっております。

（８） 新たなビールの未来創造

先ほど、厳しい中でも新たなチャレンジをしていかなければいけないという話を申し上げましたが、既存事業の周辺でいうとビールカテゴリーの魅力を上げていくために、クラフトビールをこれまでのビールとは違う個性的なビールとして付加価値をつけて楽しんでもらうと、自社で作るだけでなく、日本のクラフトビール「ヤッホーブルーイング」や、アメリカのクラフトビール「ブルックリン・ブルワリー」とも提携して一緒に取り組んでいます。

さらに、例えば４種類が注げるビアサーバー「タップ・マルシェ」を技術開発して、小ロットで色々なクラフトビールを小規模店舗で楽しんでもらえるようにし、多数のクラフトビールメーカーとの連携を拡げて、一緒に販売をするという取り組みをしています。

また、「ホームタップ」といって、ダイレクトにお客さまのところに生ビールをお届けして楽しんでもらうという、ダイレクトチャネルでの販売もさせていただいております。

（９） 新規事業の創出

新規事業の取り組みについて、弊社の研究開発の中で取り組んできたプラズマ乳酸菌という素材があり、その素材を元に「iMUSE（イミューズ）」という健康ブランドを立ち上げています。ヨーグルト、飲料、サプリメントなどを、１つのブランドで事業展開しております。

「KIRIN アクセラレーター」プログラムは、弊社だけではなく発想が出てこなかったり、出てきても柔軟に機動的に取り組んでいけないこともあり、スタートアップのベンチャー企業などに色々な事業提案をしていただいて、そこにヒト、モノ、カネを、内容によって投資するなど、連携していく取り組みもしています。ある意味いろんな手を使って、新しい価値創造、新規事業分野の開発を行っているところでございます。

2. キリン社の働き方改革の概要

(1) 人事の基本理念

キリン社の抱えている課題としては、これから色々な価値を創造していくためには社員一人ひとりがいきいきと活躍していただく、あるいは自分の時間を創出してチャレンジしていただくが必要になるので、そういった観点から働き方改革を進めています。

キリングroupの人事の基本理念は「人間性の尊重」。自ら成長して発展し続けようとする従業員一人ひとりの努力を尊重して、積極的に活躍できる場を作っていこうというものです。

働き方改革についても、この人事に関する基本的な考え方である人事の基本理念の内容に沿って、これを踏まえて取り組んでおります。

(2) 人と組織風土の変革 概要

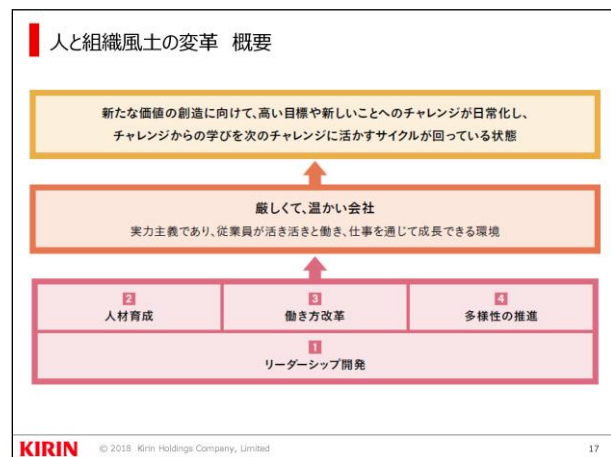
働き方改革も単独で取り組むということではなく、「新たな価値の創造に向けて、高い目標や新しいことへのチャレンジが日常化し、チャレンジからの学びを次のチャレンジに活かすサイクルが回っている状態」にしたいということであります。そのためには、組織の風土を変えていかなければいけないということで、「厳しくて、温かい会社」をキャッチフレーズに取り組んでいます。

内容としては、「実力主義で、従業員が生き生きと働き、仕事を通じて成長できる環境」にしたいということです。逆にいうと、なぜ「厳しくて、温かい会社」というキャッチフレーズを使うかというと、やってもやらなくても同じであるとか、本気で社員を成長させていないところがあるのではないかとこのところ、もっともっと実力主義で厳しくても本当に社員のこと

を考えて、仕事を通じて成長してもらえよう環境にしていきたいという思いで、このキャッチフレーズ使っております。

そのために取り組んでいることは、働き方改革としてきちんと仕事を見直していくこと、一人ひとりの能力を伸ばしていくこと、それから社外のメンバーと一緒に働く、あるいは社内の中にも色々な多様性がありますので多様性を尊重して推進していくことが挙げられます。

そして、それを引っ張っていくトップリーダーのリーダーシップ開発をベースに、取り組みを通じて全体の組織風土を改革し、創造性発揮につなげていくということで、その中に働き方改革を位置づけています。



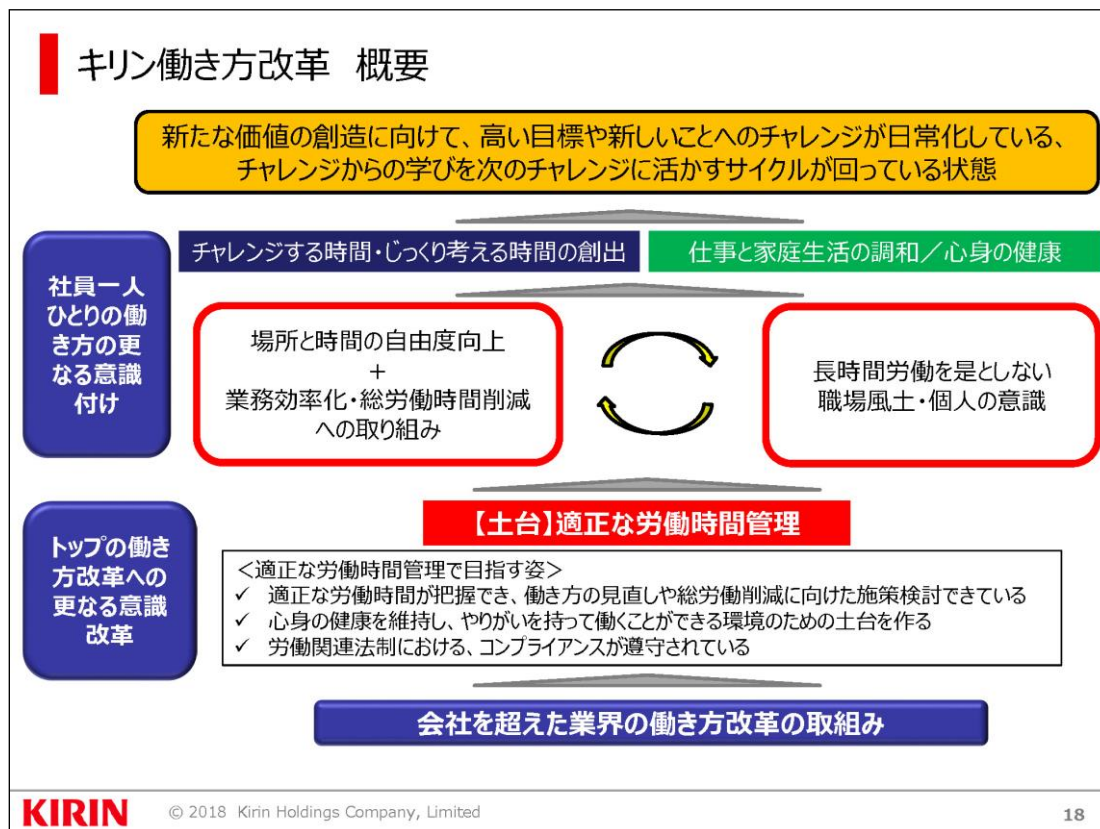
(3) キリン働き方改革 概要

こちらの図がキリンの働き方改革の概要の全体像です。

1つ目は「社員一人ひとりの働き方の更なる意識付け」ということで、個人の働き方の意識改革です。当然、制度面での取り組みでサポートしていきます。場所と時間の自由度を向上していくことや、総労働時間の削減という取り組みです。それから意識改革を通じてチャレンジをしたり、じっくり考える時間を創出していくことや、ワーク・ライフバランスなど、健康にも寄与していきたいということです。

そのために、2つ目の「トップの働き方改革への更なる意識改革」をしなければいけない。特に、仕事そのものの見直し、適正な労働時間管理などを通じて、どうやって具体的に仕事の総量を減らして、無駄な仕事をやめて働き方を改革していくのかということが求められるということです。

3つ目として「会社を超えた業界の働き方改革の取組み」が必要になってくるということです。



3. 制度面の取り組みと社員の意識改革

(1) 「働き方改革」関連制度・施策

社員の意識改革と制度面の取り組みについては、色々なことをやっております。

「働き方改革」関連制度・施策一覧		
関連制度・施策		
働く「場所」の 自由度を上げる	私物パソコンから仮想デスクトップへの接続サービス	16年12月
	スマートフォンでの決裁承認導入	16年11月
働く「時間」の 自由度を上げる	在宅勤務制度の拡充（1時間単位で利用可、月4→8回まで拡大、自宅以外も可）	17年4月
	全事業所フレックスコアタイムの廃止	17年4月
業務効率化・ 総労働時間 削減をサポートする	企画業務型裁量労働制の本導入	17年4月
	22時一斉消灯（グループ本社）	17年1月
	部門別「総労働時間」「会議時間」の見える化（イントラ開示）	17年4月
	36協定枠組みの変更・グループ共通化	17年1月
	労働時間上限規制を見据えた労働時間管理への変更	18年1月
	介護・育児短時間勤務制度の改定・グループ共通化 （短時間勤務者でもフレックス適用職場の場合はフレックス勤務可等）	17年4月
	なりきりんママ・パパトライアル拡大	18年1月
	勤務間インターバル導入	18年2月

表の上2つが、働く「場所」や働く「時間」の自由度を上げる取り組みです。もう1つは業務の効率化・総労働時間の削減をサポートする取り組みです。分かりやすく考えると、総労働時間の制約は一定の枠をかけながら、働き方は制約を外してどんどん自由にしていく取り組みです。

具体的には、私物のパソコンから仮想のデスクトップに入って仕事ができるようにしております。これによってどんな場所でもどんな時でも仕事は可能になります。スマホでの決裁承認も同様です。それから在宅勤務の制度拡充なども、働く場所の自由度を上げる取り組みということです。時間についてはフレックスタイム制を導入していましたが、そのコアタイムを廃止しております。それから裁量労働制も導入しています。こういった形で働く時間の自由度を上げる取り組みをしております。

さらに枠をかけるという面では、決して早い時間ではありませんが、グループの本社ビルは22時になると全部電気が消えます。そういった面で深夜労働を抑制していく。そして、総労働

時間や会議時間をできるだけ見える化していく。それから労働時間の上限規制を、法令にのっとってきちんと設定していくということです。

後でご説明しますが、「なりきりんママ・パパトライアル」ということで、女性の活躍推進や多様性の尊重、あるいは個人・職場の意識改革につながるものとして、キリン独自で今展開しているものです。勤務間のインターバル制も、トライアル期間を経て、今年の2月から正式に導入しています。

(2) 在宅勤務制度の拡充

在宅勤務は制度拡充として、具体的には利用回数を拡大したり、利用しやすいようにしていくということに取り組んでおります。勤務場所についても柔軟にしていくということです。強化月間を設けて最低1回は在宅勤務をやってみようと呼びかけ、だいぶん定着してきました。利用回数や利用率も、徐々に上がってきているというような状況です。

(3) フレキシブルな勤務体制

～コアタイム無しフレックス～

コアタイム無しフレックスタイム制を導入しています。従来であれば9時に出勤して定時は17時半でした。コアタイムが11時～15時です。その前後は融通を利かすということだったので、今はコアタイムが無いので、例えば午前中社内で勤務して、自宅に戻って自宅から私物のパソコンを接続して、ウェブ会議に参加し、そのあと業務をして、家庭での用事を済ませるというような仕事の仕方も可能になってきています。

(4) フレキシブルな勤務体制 ～企画業務型裁量労働制～

企画型裁量労働制についても導入しており、対象者の4分の1ぐらいの方が適用になっています。

仕事とプライベートの両立ができるとか、モチベーションにつながっているとか、あるいは場所、時間が自由になっていますので、自らデザインをして効率が上がっているというような声もいただいています。さらに、評価自体が時間よりも成果だということを今まで以上に意識するようになったということで、こちらのねらいも少し浸透しているのではないかと思います。

結果としては現在、平均の所定外労働時間が月間で11時間程度ということで、これからもちろんとウォッチをしていこうということになっています。

(5) 業務効率化・総労働時間の 削減に向けた仕組み

それから22時に一斉消灯をすることで、健康面のこと、一定の枠の中で仕事をするということをしきりと理解していただくようにしています。できるだけ労働時間の上限管理もシンプルにしていこうと色々な取り組みをしております。

(6) なり麒麟 ママ・パパ ～多様性推進の観点～

「なり麒麟 ママ・パパ」について少しご紹介したいと思います。

「エイジョカレッジ」は営業の女性従業員の活躍促進に向けて、異業種で取り組むプログラムで、弊社も参加させていただいています。その中で、麒麟ビール、麒麟ビバレッジ、メルシャンの3社の営業女性が、色々と考えて提案をしてくれました。その内容について審査員

なり麒麟 ママ・パパ～多様性推進の観点

エイジョカレッジ大賞受賞

麒麟は営業女性従業員の活躍促進に向け異業種で取り組む「エイジョカレッジ」に発足以来参加しています。実際には子どもがいない従業員が営業ママになりきった時間に制約がある働き方を徹底し、労働生産性を大幅向上させるなどの実証実験を従業員チームが展開しました。実験からわかった、営業女性がママになっても働き続けるための周囲マネジメント向上策（ママ取扱説明書）や、ママ名刺の提案、カルチャー改革に向け男性行動変革に活かせる研修などの提言は、社外審査員の評価をいただき2016年度の大賞を受賞しました。麒麟として本施策を本格的に活かし、女性が一層活躍できる組織風土を醸成していきます。



KIRIN © 2018 Kirin Holdings Company, Limited 25

の方から大変なご評価で、2016年度の大賞を頂きました。早速、評価いただいた提案を本施策として本格的に活かして取り組んでいます。

具体的には「時間制約があるママ or パパ」になりきる1カ月を経験しようというコンセプトで、まず前提条件は、子どもの年齢は2歳前後、配偶者は同居しているが、実家のサポートは原則なく、フルタイムの勤務をしているという前提で、私になり麒麟でママになります、パパになりますと「なり麒麟ママ・パパ活動宣言」を周りに対してしてもらいます。すると、その1カ月間は定時出社の定時退社となり、残業が基本的に無しの働き方をしてもらうことになります。

特徴的なのは、「突発的な休み」というのがあり、1つは子どもが発熱した翌日は休んでくださいということで、この場合には翌日は勤務不可で1回休んでいただく。それから実際に出勤している時に、すぐ迎えに来てくださいという

なり麒麟 ママ・パパ～実証実験ルール

「時間制約あるママorパパ」になりきる1カ月を経験しましょう！

1 定時出社（9時前後）	保育園お送り。基本は定時出社ですがフレックスはOKとします。
2 定時退社（17時30分前後）	保育園お迎え。基本は定時退社ですがフレックスはOKとします。
3 配偶者サポート制度	週に1回、配偶者の力を借りて 早朝出社、残業、業務上必要な飲み会参加 を可とする
4 突発的な休み（終日）	「子供発熱、翌日休んでください」の連絡⇒この場合、翌日は勤務不可（賞金支給）。4と5はトライアル中とどちらか1回のみ。
5 突発的な休み（出社後）	「子供発熱、すぐ迎えに来てください」の連絡⇒この場合もその日そこから勤務不可（賞金支給）。4と5はトライアル中とどちらか1回のみ。
6 シッター制度	帰れない時はベビーシッター利用を想定した仮想罰金制（4、5の時は利用できない）各自、お住まいのエリアのシッター代を調べて頂きます。
7 PC利用、携帯電話、在宅勤務	制度・ルール通りの運営（部分在宅利用可能）
8 ママパパ活動宣言	開始時に仕事で関わる人に連絡（ママパパになったつもりでやる事を宣言）
9 ママパパ日記	ママパパとしてやったこと、時短のコツを毎日メモ＆共有（負荷にならない程度）

【仮想の前提条件】①子どもの年齢は2歳前後 ②配偶者とは同居 ③実家サポートは原則なし ④フルタイム勤務

※ 肉親の介護・世話のシミュレーションとしての「時間制約ある働き方」研修でもOKです

KIRIN © 2018 Kirin Holdings Company, Limited 26

連絡が入ると、そこからは勤務不可ということになります。

今は育児だけでなくこの事由として介護も入っています。たまたま昨日、私と人事部長とスタッフで打ち合わせがあったのですが、人事部長がなりきリンパパ中のため突如帰ってしまいました。ただ、なりきリンパパ中であることが分かっていると、どうカバーするのかということも、ある程度みなさん考慮していますので、そんなに混乱なく進んだということもございます。

（７）「なりきリンママ・パパ」

研修を取り組む意味

「なりきリンママ・パパ」研修をして、とても効果があるのは、やはり意識改革の部分です。仕事をする上で非常に計画的に仕事をしていくようになったとか、あるいはできるだけ自分の仕事が見えるように日頃から取り組んでいくとか、職場の中でお互い様みたいなところが出てきて、どうやってサポートしていくのかということで、個人あるいは職場双方の意識改革が進んだのかなと思います。

最初の「エイジョカレッジ」でのトライアルの時もそうですが、実際には比較的パフォーマンスが落ちずに、所定外労働時間を削減するという効果が出る事が多く、これを切り口にして、もっともっと計画的に進めれば無駄な仕事は削減できるのではないかということの気づきにもなっています。

（８）社外からの評価・感心

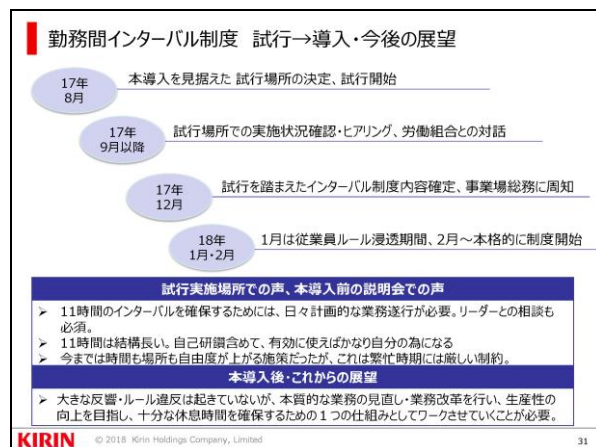
社外からも評価いただいて、色々な媒体に取り上げていただきました。鳥取県では弊社の取り組みを参考にモデル事業として採用され、実際に予算も付いて取り組み始めるということが

日経新聞に出ておりました。

先ほど「CSV経営」ということで社会課題の解決の取り組みがありましたが、もしかすると、この取り組みも自分たちの働き方改革や価値創造、あるいは意識改革につなげるとともに、結果として社会課題に対する解決に向けて、お役立ちできているのかもしれないというところで、1つの我々の目指している取り組みの形かなと思った次第です。

（９）勤務間インターバル制度の導入

勤務間インターバルも今、行政が推進しておりますが、弊社でもいち早く導入しています。特にキリンビールの仕事では、夜に料飲店様に行って営業する仕事の機会が多くなってきます。そうすると、やはり健康面や生産性の面で心配なことが出てきますので、特に遅くまでかかった場合でも、きちんと11時間空けてリフレッシュしてから仕事をしていただくことにしております。



導入までの流れはこの図の内容で、実際に導入した場所や導入する前の説明会の中などで、日々計画的な業務遂行が必要であるとか、リーダーとのコミュニケーションが非常に必要になってくるなどの声が出ております。これもしっかりフォローしながら、1つの仕組みとしてワークさせていきたいと思っております。

4. 経営者の意識変革と業務の見直し・効率化

(1) モデル部門の役割と活動の進め方

次に経営者の意識変革と業務見直しの効率化について、実はここが一番難しいのですが、一番効果があるところだと思います。

働き方改革といいますと、どちらかというと制度を導入したり、社員の意識改革をしたりということになりますが、実際には難しくてなかなか弊社も手が付けきれていないところであります。しかし、経営者あるいは会社が仕事の見直しをし、この仕事はやらなくていいとか、この仕事はここまででいいとかを、きちんと判断していかないと、いくら社員の意識を変えようとしても難しいというのが実感であります。

そこで、どうやって取り組んでいくかという話ですが、手上げ方式で取り組んでみたいという本社の部門長を募り、1つモデル部門を作って、やらされ感ではなく取り組んでいただくということをしております。実際に意識を持って取り組んだモデル部門では、労働時間が削減されたり、弊社ではエンゲージメント調査として毎年社員の満足度調査をしていますが、その中でも顕著に好スコアが得られていることがあり、やはりトップ主導で取り組んでいかなければいけないんだと思った次第であります。このようなところから好事例を横展開して進めていければと思っています。

(2) モデル部門の具体的な取り組み事例 (業務の総量を減らす)

実際の取り組み内容は、結果的には本当に地道ですが、トップダウンで取り組んでいくと、やはり着実に効果が出てくると思います。

例えば、トップダウンでやめる仕事、減らす仕事、変える業務、これを特定して徹底的に見直していくこと、それから、会議にぞろぞろと出てきて何も発言しないというケースがありますが、やはりタスクに携わる人工を減らしていくことで、例えば出張であれば原則1名にするようにして同行する人たちの時間を創出していくとか、あるいは会議、メール、資料について「仕事ダイエット」として推進していくとか、できるだけ会議室で座ってではなく、短時間で立ち話で報連相ができるようにしていくとか、「会議の鉄則」を作り、その鉄則をきちんと守っていくことで非常に効率的になったということがあります。

また、意外に多いのが、やり直しや手戻りの仕事で、最初の段階でレベル合わせをきちんとやろうとか、あるいは1week 定時退社にして、労働時間を資源としていかに割り振って業務をしていくのかをトレーニングしていくこともあります。非常に地道ですが、着実に実施しております。

モデル部門の具体的な取り組み事例（業務の総量を減らす）		
	項目	内容
業務自体の見直し	過剰な業務・不要な業務の選定	業務の棚卸により、やめる・へらす・かえる業務を特定し見直しを実行する
	出張者は原則1名	タスクに携わる人工を減らすことで、時間を創出する
	しごとダイエットの推進	会議・メール・資料についての見直しする
内向き業務の削減	立ち話での報連相励行・実践	立ち話で報連相をすることで得られる時間を総労働時間短縮や、別の業務へ振り分ける時間に利用する
	「会議の鉄則」の徹底	「会議の鉄則」を守ることで、時間と参加人数を削る。資料は事前送付して、目を通した上で出席する
	資料草案段階での事前確認	作りこむ前にレベル感と工数を確認し、やり直しにしないことで効率化を図る
枠を決めて業務する	1week定時退社の実行	所定×5日を上限として、1週間の業務をその枠の範囲内で遂行する。業務の優先順位づけ、段取り力向上を図る
	経営職は20時退社	枠の中で段取りをつける、メンバーが帰りがやすくなる

(3) 実際の業務効率化

これも非常に地道ですが、ワイン会社メルシャンの営業部門の取り組みをご紹介します。

まずアウトプットのイメージをきちんと共有し、それから仕事をスタートしていくことや、資料の簡素化・シンプル化、それぞれ得意先ごとにカスタマイズしていた資料もできるだけフォーマットを共通化して仕事をシンプルにしていくこと、あるいは業務分担を見直したり、主要タスクの活動内容と年間スケジュールを自分だけではなく全メンバーに見えるようにして相互にフォローしていくなどの取り組みをしています。

実際の業務効率化・時間外時間の削減に向けた取り組み
<例：メルシャン社営業部門の取り組み>
— 少人数の職場における働き方改革 —

【アウトプットイメージの共有】	✓ 資料の作成やり直しを避けるため、関係者で要点・イメージを確認する。 ✓ 仕上げまでのスケジュール策定とともに、仕上げのイメージ、ストーリーラインを事前共有する。
【資料の簡素化・シンプル化】	✓ 得意先様ごとにカスタマイズし作成していた資料のフォーマットを共通化する。 ✓ 作成した資料を共有して、記入レベル合わせを行う。レベル感については、最初の作成者が例示や注記することが良い。
【業務分担の見直し】 【業務を見えた業務スケジュール】	✓ プレゼンや棚割りの時期が決まっており、複数得意先向けの業務が集中してしまうことを抑制するため、担当企業の分担を見直し。 ✓ 業務の繁閑を予め見込んだメリハリのある予定を組む。すなわち、各メンバーの主要タスクの活動内容と年間スケジュールの概略の見える化を行う。各メンバー間の調整に委ねず、チームで担当間の業務の見直しおよび相互フォローを体制化する。

KIRIN © 2018 Kirin Holdings Company, Limited 35

(4) 会議ダイエツト

「会議の鉄則」は各会議室にも掲載してありますが、なかなか当たり前のようできていないことで、事前準備の5箇条、開催当日の2箇条をうたっています。当たり前ですが、ゴールをちゃんと決める、アジェンダを明確にする、出席者を絞り込んで、資料はできるだけ事前に送付する、その上で参加者は読み込んで考え、整理して臨むということです。集まってから資料の説明が長々と続く会議はやはり無駄ということです。

それから初めに目的・ゴールを確認する、あるいは時間配分を確認すること。それで、意外に一番重要だと思うのがラップアップ（結論）です。会議の最後で何が合意されたのかと、何が課題と

Nakano Style - 会議ダイエツト
会議の鉄則

事前準備 五箇条	開催当日 二箇条
1. 目的・ゴールを決める 2. アジェンダ（議題等）を明確にする 3. 出席者を絞り込む 4. アジェンダ・資料を事前に送付する 5. 参加者は資料を読み込み自分の考えを整理しておく	First 5minutes Rule ① 会議の目的・ゴールを確認する ② 会議のアジェンダ・時間配分を確認する Last 5minutes Rule ① 合意事項を確認する ② 次のアクションと責任者を確認する

KIRIN © 2018 Kirin Holdings Company, Limited 36

して残って、その責任者は誰なのかということをちゃんと毎回の会議で確認していくことです。これらがないと、また次の会議が行ったり来たりしますので大事かと思います。

(5) グループ内メールの鉄則

「メールの鉄則」は、できるだけ社内であれば簡潔にメールを書こうと、必ず件名の先頭には【 】を付けて、メールの内容は何なのか一目で分かるようにするとか、あるいは最初に結論をちゃんと書こうや、社内には長々とあいさつはいらないなど、よく返信先にたくさん入力される方もおられますが、これは送られた方も時間を取りますので、必要最小限にする等々です。

本当に「会議の鉄則」も「メールの鉄則」も、とてもとても当たり前のことなんですが、これをきちんと徹底していくことで、部門によっては大変な効果を上げていることがございます。

Nakano Style - メール鉄則
グループ内メールの鉄則

1	件名先頭に【報告】【連絡】【相談】【依頼】【共有】を必ず付ける
2	伝えたいこと（結論）を、本文冒頭に1～2行で簡潔にまとめる
3	本文文頭の形式的な挨拶文は、省略する
4	写し送付先や返信先の選定は、必要最低限の範囲にする
5	署名欄には内線番号を記入する

KIRIN © 2018 Kirin Holdings Company, Limited 37

5. 単独企業を超えた取り組み（ビール4社共同配送）

（1） 物流を取り巻く環境

働き方改革の3番目のところです。単独の企業ではなかなか解決し得ない問題があります。これをビール業界でいえば、ビール4社で共同して解決していこうという中身であります。

説明するまでもありませんが、ドライバー不足が非常に深刻になってきております。トラックの台数もピーク時から約30%減少してきています。そして、ドライバーの高齢化も問題になっております。30歳代以下の構成比が14%程度減っている。さらに新規雇用の停滞ということで、有効求人倍率は全職種に比べて大きく高くなっており、非常に深刻なドライバー不足が進んでおります。さらに、トラックを走らせることは環境への負荷がかかるということで、これは社会課題として解決していかなければいけないこととなります。これらを踏まえて、これは弊社の課題だけではなく、もちろん日本全体の課題でもあり、ビール業界にとっては4社共通の課題になります。

（2） ビール4社の共同物流背景

今まではビール4社はライバルですので、色々な意味で競争関係にあって、販売はもちろん、商品開発、生産、配送も共同ですることはありませんでしたが、やはり全体の収益力の問題もありますし、競争が激化していく中で、きちんと競争していく分野と協調していく分野とをしっかりと見極めて、協調できるところはできるだけ協調していこうということが、各社の経営トップからも発信され、協調分野についての課題解決に向け検討が進められてきています。

このような状況に対応するため、2015年にビ

ール4社物流部長会を立ち上げ、そこでこの課題について4社が1つのテーブルについて一緒に考えていくことになりました。部長会は年に2回、臨時も含めると年に5～6回ですが、部下の課長級の方たちはかなり頻繁にミーティングをして、この課題を業界としてどうやって解決していくのかを今も検討しています。

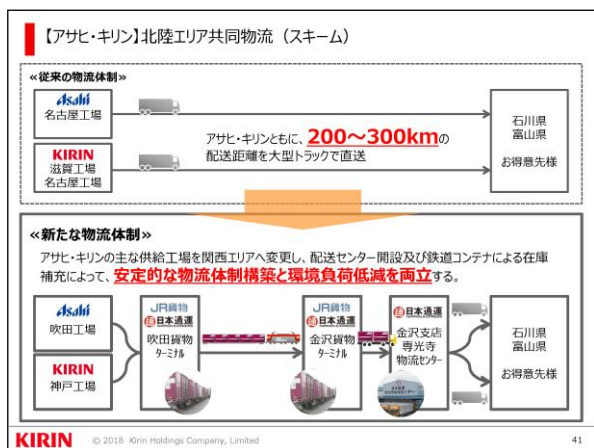
特にテーマになったのが、遠隔地エリアに対する長距離輸送です。長距離を共同で輸送・配送することで課題解決ができないだろうかということがテーマになって、本日はご紹介する北陸エリアでの共同配送、それからその後に続いた北海道エリアでの共同配送、そして一番最近では関西と九州間の配送も共同でやっており、それらについてご説明したいと思います。

（3） アサヒ・麒麟

北陸エリア共同物流

北陸エリアの共同物流についてはビール4社ではなくて、まず先駆けてアサヒと麒麟で共同物流をしています。なぜアサヒと麒麟かというと、特に4社の中でもこの両トップが一番協調分野で何かできないかということを発信し続けていたということで、その背中に押されて部長、課長も取り組みを進めたということだと思います。

内容としては、金沢市内に共同の配送センターを開設し、まず配送の距離短縮を図っています。それから長距離配送経路となる共同配送センターへの在庫の補充については、鉄道コンテナを活用してモーダルシフトを推進することで、以前は名古屋あるいは滋賀から北陸へ運んでいたのですが、製造拠点を関西圏に移動して神戸



や吹田でつくるようにしました。それから北陸エリアに行く鉄道は、下り路線については比較的余裕があるということがあり、その路線を有効活用しようというのがもう1つあります。それで、共同の輸送センターを金沢につくり、ここからの配送にしましたので、トラック配送が非常に短くなりました。

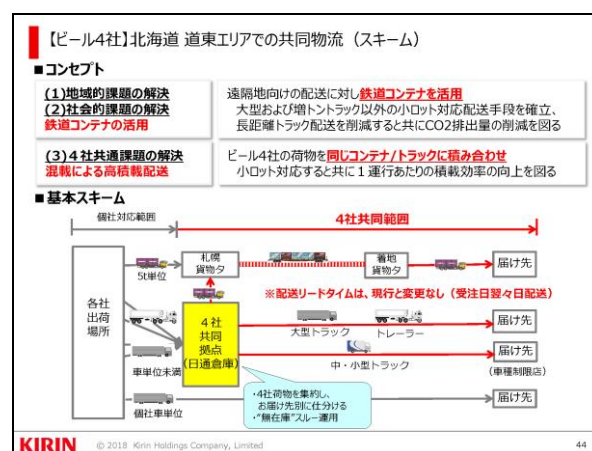
効果としては、トラックの平均走行距離が大幅に減りました。それに伴ってドライバーの運転時間も現行比で35%減っていることになります。CO₂の排出量についても現行比で56%減です。また、直接の影響ではありませんが、長距離でのトラック輸送がなくなったので、最盛期に需給がひっ迫した時でも、出荷の波動に十分対応できるようになったことがあると思います。

具体的には、例えば中部圏で出荷が増えた時に、中部圏でトラックなどが取られてしまうことが、今は北陸だけで配送を考えればよくなりましたので、影響させないで安定的に供給する体制が整ったといえるかと思います。

（４） 北海道 道東エリアでの共同物流

北海道エリアでは、サッポロ社、サントリー社も加えてビール4社で共同輸送をしております。こちらは2017年9月から、特に道東エリアへの配送です。

基本スキームは、1番目として札幌の貨物ターミナル駅の構内に倉庫として4社共同の拠点をつくり、4社の荷物をここで集約し、それからお届け先別に仕分けをして混載していくということで、今までは各社ごとですと荷物の量も小さく効率が悪かったところを、北陸エリアは拠点として集めるだけでしたが、北海道では最終的なお届け先別に混載にして、いわゆる1つの荷物を作っていきます。輸送効率が格段に上がったという事例であります。



さらにここの輸送手段は色々なケースがありますが、できるだけ鉄道を優先していくということで、モーダルシフトもできております。

とにかくきちんとお届け先に運びきることが、ドライバー不足など色々な要因でこれから安定的にできるのだろうかという課題について、混載で運ぶことによって各社とも届けきるといって、その力を維持することができたということでもあります。

こちらも効果としては、トラックの運行台数が減少し、積載効率が非常に上がっています。同じようにCO₂の排出量削減にも寄与しています。

（５） 社外からの評価・関心

北陸、北海道の共同物流に対して、社外から大変評価をしていただいています。多くのテレビや新聞で取り上げていただきました。写真は、北陸向けに物流をスタートする関西の拠点で各社代表が並んでテープカットをしており、多くのメディアにも取り上げていただきました。右の写真は北海道で4社の物流部長と一緒に囲みの取材を受けている様子です。ドライバー不足をメーカーの取り組みとして先手を打ったということで、非常に注目され紹介されました。



さらに国交省からの評価もいただいております、評価の中でも改正物流総合効率化法の計画認定や、グリーン物流パートナーシップ会議での国土交通大臣表彰など、国交省から非常に評価をいただいている内容です。石井国交大臣から弊社取締役の石井に、石井さんから石井に表彰い

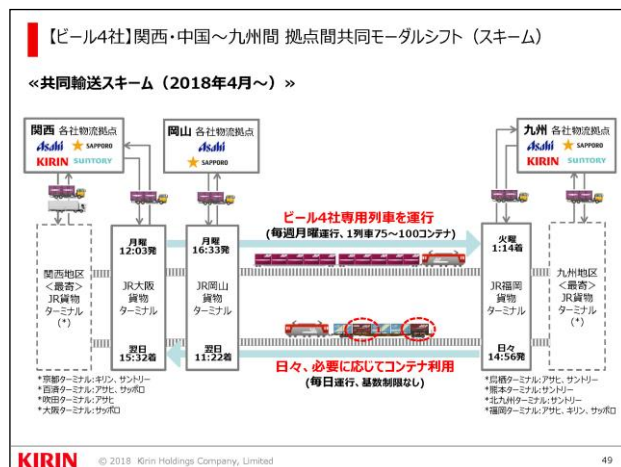
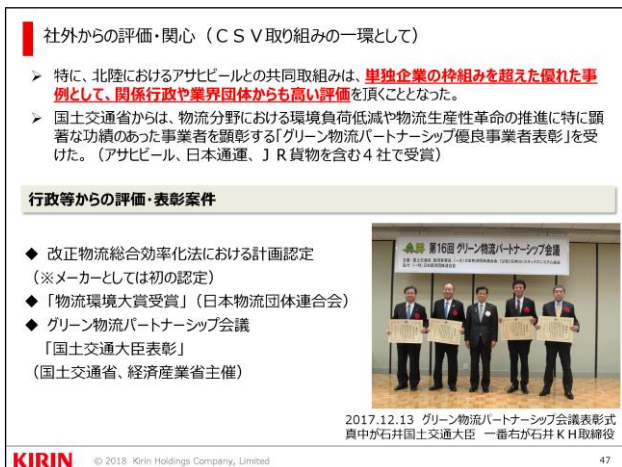
ただいたという内容でございます。

(6) ビール4社 関西・中国～九州間
拠点間共同モーダルシフト

最近の話題として、ビール4社の関西・中国から九州拠点に対する共同輸送があります。これは本年の取り組みです。また少し状況が違い、社内輸送というのがあり、各工場で作っているSKU (Stock Keeping Unit、最小管理単位) が違うので、関西から九州、九州から関西に対する社内輸送が各社とも多くなっております。それをどうにか4社で解決できないかという取り組みです。

その中で、一方で下り路線について調べてみると、特定の曜日で運休しているダイヤがあることが分かり、具体的には月曜日なのですが、ここに定期便でビール4社の専用列車をつくって運ぶ。逆に九州から関西には空のコンテナがいっぱい戻ってくるのでそこを活用して、フレキシブルに輸送しております。

こういった社内の課題とＪＲの課題をかけ合わせて、輸送効率の向上とトラック不足の解消を図っていったということです。図にすると下図の内容で、下りについては毎週月曜日に約 100 コンテナの専用列車を運行していただき、帰りについては制限なく毎日運行していただいています。



おわりに

全体を通じて振り返ってみますと、まず日本全国の課題として少子高齢化で人手不足という背景があるかと思います。冒頭で、当社はもうこれまでの延長線上ではなかなかうまくいかないという話を申し上げましたけれども、そういった人手は不足している中で、一方では新たな挑戦をしていかなければいけないという二律背反しているような課題をいかに解決していくのかというところが、実は働き方改革のテーマかと思っています。

その働き方改革について、いろんなレイヤーで、個人だけでも駄目でしょうし、経営だけでも駄目でしょうし、単独の企業を超えた取り組みもしながら、色々な角度から迫っていく。私は、働き方改革というのは色々なとらえ方がありますが、徹底的に無駄な仕事を見直して創造的な時間を創出していく、そういったことがテーマなのではないかなと思います。

そして、やはり働き方改革とセットにしなければいけないのは人材の育成で、仕事を見直してリーンの体制にし、一人ひとりの力を伸ばすことで、様々な課題がすべて一緒に解決できるのかなと思います。

ぜひ時間を経営資源ととらえていただいて、その経営資源を企業活動あるいは人材の育成に再投資していくことが非常に重要なのではないかと考えております。ご静聴、どうもありがとうございました。



不易流行（富山経協 講演録）⑧
麒麟社の働き方改革

2018年6月30日発行
無断複写禁止・転載不可

発行：一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0083 富山市総曲輪2丁目1番3号

TEL（076）421-9588 / FAX（076）421-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

Eメール info@toyama-keikyo.jp