

令和2年12月11日	
資料提供	
担当課	企業振興課
担当者	井汲、岡野
電話	073-441-2760

第8期わかやま塾（第6回）の概要

第8期わかやま塾(第6回)を、中野塾頭(中野 BC 株式会社 代表取締役会長)、濱口師範(ヤマサ醤油株式会社 代表取締役会長)、白石師範(関西大学 政策創造学部 教授)、塾生39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。

◎心掛け編講義「不易流行、ヤマサ醤油の歴史と企業継続のための取り組み」 ヤマサ醤油株式会社 代表取締役会長 濱口 道雄 師範

① ヤマサ醤油(株)の歴史

- ・ヤマサ醤油(株)は、1645年に和歌山県広村(現 広川町)から千葉県銚子に渡った初代・濱口儀兵衛氏が醤油醸造業を創業したことに始まる。先代(11代)までは、住居は広川町に構え仕事で銚子に行くという、和歌山と千葉を往復する生活をしていた。
- ・稲むらの火で有名な濱口梧陵氏は7代目。今年は生誕200年にあたる。安政南海地震で発生した津波から村人を避難させ、自費で堤防を建設。これは将来の津波に備えるだけでなく、津波で仕事を失った人々の失業対策も兼ねていた。
- ・由良町にある興国寺が醤油発祥の地であることから、紀州では醤油づくりが盛んである。濱口家は、紀州でも醤油に携わっていたと思われがちだが、醤油醸造は銚子に渡ってから始めた。おそらく銚子に移り住んだ同郷の職人から、作り方を伝授されたものと思われる。今も、醤油発祥の地である紀州の本場仕込みの醤油であることを誇りにしている。
- ・千葉県で醤油の醸造が盛んになった理由は、大消費地である江戸に近く、運搬に適した河川が存在するという物流効率の良さが挙げられる。往路には醤油、復路には原材料を搭載して、多くの醤油船が行き交っていた。

②ヤマサ醤油(株)と醤油業界の現状

- ・ヤマサ醤油(株)の売上高は約560億円。醤油は年間8万kl製造しており、日本でのシェアは10%程度で業界2位。ただし、醤油産業は超成熟産業であり、醤油全体の製造量は最盛期の6割程度まで減少。当社の売り上げに占める醤油の割合は1/3程度。
- ・醤油に代わる主力商品として成長したのが「めんつゆ」や「ポン酢」といった醤油加工調味料。トレンドを捉え醤油加工調味料の開発を進め、現在ではかなりの商品数を販売している。
- ・醤油の需要は国内では減少しているが海外では順調に伸びている。健康に良いというこ

とで日本食が人気であること、和食がユネスコの世界無形文化遺産に登録されるなど、日本の食文化が世界的に注目されるようになってきたことが大きい。

- 2006年に約2万4,000店であった海外における日本食レストラン数は、2019年には約15万6,000店まで増加。
- 急激に増加した海外の日本食レストランだが、経営もしくは板前として日本人が関わっているのは3,000店程度。海外で日本食を食べると見たこともない料理が出され驚くこともあるが、食文化は現地化するものであり日本食が現地で受け入れられたと考えられる。
- ヤマサ醤油㈱では10年程前から日本から寿司職人を派遣し、現地の調理人に握り方を教える寿司スクールを開催。醤油および日本食の普及に努めている。

③企業継続のための心構え(老舗精神)

- 短期志向であるベンチャー企業も世の中への貢献も目覚ましいものがあるが、継続性を志向して長期的な繁栄を求めることは経営者の健全な価値観。
- 企業も時代の変化とともに新陳代謝を繰り返しており、一説によると企業の寿命は30年とも言われる。栄枯盛衰を繰り返す会社において、長い歴史を誇る会社の方が例外。
- 老舗企業が世の中の摂理に反し長寿な理由として、決して変わることはない不易性と絶えず変化し続ける流行性は本質的に同じであるという「不易流行」の精神を大切にしていることが考えられる。
- 「伝統とは革新の連続なり」という言葉が示すように、老舗・新興ということにかかわらず常に新しいことを追求することは、企業が永続するために欠かせない条件。
- 世の中の環境に対する意識は高まる一方であり、商品が良いだけでなく、その商品を製造している会社の環境保護に対する姿勢や活動が、消費者の購買動機に直接繋がるようになる。
- 醤油の製造・販売においても、化学肥料の有無やプラスチック容器使用の是非など、従来の採用基準とは全く違った物差しで原材料を調達しなければならなくなった。社会の変化に応じて新しい試みを追求していくことも一つの老舗精神。
- 日本には非常に多くの老舗企業が存在する。これは企業の永続ということに価値観を持つ日本人が多いため。ハッピーリタイアメントが人生の目的である米国では、売却した事業には関知しないこともあり長寿企業は少ない。国が変われば価値観も変わる。
- 平穏な時は、このまま世の中が推移していくと思いがちだが、今の延長線上に常に将来があると思うのは一種の錯誤。経営者は常に不測の事態の発生を覚悟しなければならない。
- 人間に例えると、常に新しいことを追求することは衰弱死をしないように慢性的な病気に備えることで、不測の事態に備えることは突然死をしないように気を付けること。事業継続計画(BCP)などで予め準備するだけでなく、発生する様々な課題に経営陣が適切に対応しなければならない。
- ブランド・信用・のれんなど、企業の持つ無形資産において、最も大切なものは企業文

化。企業文化とは企業と従業員の間で共有されている価値観や行動様式で、経営者が打ち出す経営理念や行動指針を基に形成される。

- ・事業が安定すると満足度は上昇するが、ハングリーな人が少なくなり、創業者が作った革新的な企業文化が失われてしまうということが往々にしてある。「売り家と唐様で書く三代目」とあるように、企業文化には賞味期限がある。
- ・伝統だけで事業を行っているのであれば、先人の遺産を食い潰しているだけ。老舗であるからこそ、他社に先駆けて新しいことを追求する企業文化を、さらに育てていかなければならない。

◎知識編講義 「多様性に富む社会づくり:ダイバーシティを考える」

関西大学 政策創造学部 教授 白石 真澄 師範

①多様性:私たちは今、何を意識すべきか

- ・ダイバーシティとは、正確には「ダイバーシティ&インクルージョン」。これは性別・国籍・年齢・障害・性的思考という中心にある第一要素と婚姻状況・価値観・趣味などといった付随的な第二要素にかかわらず、それぞれを尊重し・認め合い・良いところを活かすこと。
- ・ダイバーシティを重んじる経営とは、多様な人材を活かし、それぞれの能力を最大限発揮させ、イノベーションを起こし、価値創造につなげていくことであり、競争優位を築くために必要な人材活用戦略。福利厚生やCSRとしてだけでなく、経営戦略の一環として、自社の競争力強化という目的意識をもって取り組んでいかなければならない。
- ・ダイバーシティの推進は、グローバル化する市場への対応、多様な能力・価値観・発想を持った人材定着、多様性・複雑化する顧客ニーズへの効果的対応、創造性・問題解決力向上、チームパフォーマンスと生産性の向上、パワハラ・セクハラへの対処、投資家の評価が向上するといった数多くの効果をもたらす。

②何が問題になっているのか？

- ・モデルはスタイルが良い、看護師・保育士は女性であるなどといった心の中に潜在的に持っている固定観念がアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)を生む。
- ・アンコンシャス・バイアスとは、自分自身は気づいていない「ものの見方やとらえ方の歪みや偏り」。過去の経験や知識、価値観、信念をベースに認知や判断は行われるので、何気ない発言や行動として現れる。
- ・人の集合体である企業組織にも様々なアンコンシャス・バイアスが存在する。無意識の偏見こそが、多様な人たちが企業で活躍していくことを妨げる原因。この改善のためには、トップ自らが動き、管理職だけではなく全従業員の意識を変えていくしかない。
- ・若者の仕事に対する考え方は、ワークライフバランスを重視するなど、近年大きく変化している。また、女性の就業率は上昇。次世代育成支援法や育児休業法といった法律・制度も整備された。しかし、第1子を生んで仕事を辞める女性は6割に上る。
- ・女性の離職率は大企業より中小企業の方が低く、男性の育児休業取得率も中小企業の方が高い。これは制度があっても形骸化している大企業と、制度はなくても運用できてい

る中小企業の違い。

- ・男性に比べ女性の勤続年数は短い。勤続年数は役職者の割合に作用する。意思決定をするポジションに女性がいないということは、女性目線での気づきが少なくなるので、女性が働きやすい制度を作ることができない。なお、役員に占める女性比率が高い会社は、平均的な会社に比べ業績が良いとの調査結果がでている。

③働き方改革はどこまで進んだか

- ・女性の働き方改革においては、意思決定のポジションに女性を引き上げるためのサポート体制の構築、女性の強みを活かしたモノづくりの方式の確立、フレックス勤務制度や時短勤務の活用促進、休業から復帰しやすい雰囲気づくり、給与は半分になるが勤務時間も半分にするなどで時短を達成したという例が挙げられる。
- ・外国人留学生数は1999年から2018で約5倍の30万人に増加。しかし、新卒一括採用、専門性が考慮されない配置、評価基準が曖昧などといった理由から留学生の多くは日本企業に不信感を持っている。外国人を活用するためには、採用方法や専門性の活用方法など、企業はマネジメントを全般的に改善していかなければならない。
- ・日本企業のLGBTに対する取り組みは遅れているものの拡がりつつある。研修素材もネットで入手できるので、まだ手をつけていない会社はできることから始めるべき。啓発活動を行いつつ、LGBTに配慮した人事制度を作っていくことが必要。
- ・企業における障害者の雇用は進んでいない。特例子会社による一括採用を行う企業が多いが、理想は色々な職場で障害者が勤務すること。障害者雇用において重要な事は、障害への理解と支援体制の構築。フォローにはコミュニケーションが大切なので、障害者が勤務する職場はコミュニケーションへの意識が高く業績も良い。
- ・日本の高齢者の就労意欲は非常に高く、給料ではなくやりがいや生きがいが目的。高齢者雇用には、従業員のスリル向上、知識・経験・人脈の活用、労働力不足の解消といったメリットがある。高齢者雇用では、得意とする分野への配置や若年層との組み合わせなど、全体最適を考慮して運用することがポイント。

④働き方は変わったか？

- ・日本の労働時間は欧米諸国に比べ長い。また、男性の家事・育児時間は20年で2倍以上に増えたが、まだまだ女性に比べて短い。男女の労働時間の違いが家事・育児参加の違いになる。女性に配慮するのではなく、男性の働き方も変えていくべき。
- ・働き方改革とは単に時間を短くするのではなく、いかに生産性を上げるかということ。普段の業務を見直し、ITなどを活用することで大幅に効率を上昇させることが可能。
- ・女性活用というと成功してバリバリやっている人をモデルにしがちだが、価値観は人によって違う。経営者はそれぞれの特性に応じたマネジメントを行うとともに、制度を構築しなければならない。
- ・コンサル頼みではなく、社員の声を聴いて自社にあった制度を組み立てなければならない。制度があることと活用されていることは別。制度を作っても知られていなければ利用できないはずがない。制度は、PDCAサイクルをまわし常に改良していくことが大事。