

企業名

製造業 中小企業

菊水酒造株式会社

女性による女性のためのお酒づくりプロジェクトで 85 以上の新商品が誕生し、新事業分野を創出

Point

- ▶ 同社は、江戸時代創業の歴史を持ち、高知県を代表する老舗の酒造メーカー。「革新」の社訓を掲げ、過去にも先駆的な試みに挑戦してきた歴史を持つ
- ▶ 2000 年代初頭から、優秀な新卒人材として女性に着目し、社宅の整備をはじめ、女性が充実感を持って働ける環境の整備に注力
- ▶ 女性社員が増え、女性向けのお酒の企画開発を始めるが、なかなか軌道に乗らないため、女性にすべてを任せることを決断
- ▶ 女性による女性のためのお酒づくりプロジェクトが始動し、デザートのようなお酒商品がヒット商品として全国に知られるように
- ▶ その後も、数々のヒットを生み出し、女性向けのお酒販売が同社を支える新規事業として着実に成長
- ▶ 外国人女性社員を採用し、輸出を想定した外国人向けのお酒の開発も開始。ANA の機内で提供されるなど、初商品が大ヒット
- ▶ 女性の発想を従来の日本酒・焼酎にも取り入れるなど、伝統ある酒造業界に「革新」を起こしてきた同社の挑戦は続く

Data

◎企業概要

会社設立年	2002 年	資本金	45 百万円
本社所在地	高知県安芸市本町 4 丁目 6 番 25 号		
事業概要	酒類製造業（清酒、焼酎、リキュール、果実酒、その他醸造酒等の製造）		
売上高	9.5 億円（2013 年 9 月期）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	60 名（うち非正規 19 名）
属性ごとの人数等	【女性】 21 名（うち非正規 7 名）、女性管理職比率 21.4% 【外国人】 1 名（うち非正規 0 名）
正規従業員の平均勤続年数	8.7 年（男性 10.7 年、女性 4.6 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の背景とねらい

「革新」を掲げる高知の老舗酒造企業の挑戦

菊水酒造は、江戸時代創業の歴史を持ち、高知県を代表する老舗の酒造メーカーの一つである。「革新」の社訓を掲げる同社は、1926年に日本で初めて冷蔵貯蔵設備を酒蔵に導入し、温暖な高知の地において上質な清酒製造を実現した。その後、同社が開発した冷蔵貯蔵設備の技術は全国に広がり、現在の酒造業界における吟醸酒製造の基礎となっている。同社の「革新」の社訓は現在も脈々と受け継がれており、今や日本酒や焼酎だけでなく、蜂蜜で作ったお酒ミードや黒糖酒など、新しい分野も含めた幅広い商品を生み出している。

このような先駆的な商品開発を得意とする同社が2000年頃から取り組み始めたのが、女性向けのお酒という、伝統ある酒造業界においては革新的なジャンルの商品開発であった。様々な試行錯誤を経つつも、女性向けの商品は着実に成長し、約10年が経過した現在では同社の業績を支える主力分野になるまでに成長した。常に挑戦を続けるこうした新しい取り組みを成功に導いたのは、女性社員の活躍と、それを可能にするための企業の懸命な取り組みであった。

優秀な新卒人材として女性に着目

同社が女性社員に着目し始めたのは、2003年頃であった。伝統的に男性職人が活躍してきた酒造りの世界にはもともと女性が少なかったこともあり、2003年当時、同社でも女性社員は数名程度であった。しかし、地域の人材の獲得を目指して新卒採用を実施すると、男性よりも女性に優秀な人材が目立ち始めた。男性は進学などで一度県外に出てしまうと、地元に戻ってくるのが少ない。少ない男性の中から優秀な人材を探すよりも、優秀な女性のなかから活躍できる能力を持った人材を探したほうがよいのではないかという発想のもと、同社では、酒造業界の伝統的なイメージを超えて、女性の新卒採用に積極的に取り組み始めた。

女性社員の採用に力を入れ始めたのと同じ頃から、同社では、これまでにない新しい商品分野の開拓を目指して、女性向け商品の開発に組み組み始めた。しかし、男性社員が女性顧客向けに開発した商品は、苦勞の割になかなか軌道に乗らず、試行錯誤の状態が続いていた。

こうした状況のなか、新卒採用で入社した女性社員が徐々に増えていき、同社の長い歴史に新たな時代を開くこととなる。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

女性が充実感を持って働ける環境をつくる

同社に魅力を感じて新卒採用に応募する女性を増やすとともに、新卒採用で入社した女性社員が生き生きと快適に働ける企業を目指して、同社がまず取り組んだのは社宅の整備であった。社宅を持つことで自宅からの通勤が難しい遠方の人材の採用も容易になる。社宅は、女性社員の採用面接でよく質問が寄せられる女性の関心の高い事項であった。

同社では、女性が住みやすい社宅を造るために、女性社員の意見を可能な限り取り入れた。バス・トイレは別、広いクローゼットや足を伸ばせるバスタブが欲しい。こうした女性の要望を丁寧に取り入れて完成した同社の社宅に対しては女性社員の満足度も高く、定着率の向上にもつながった。また、都会の洗練されたアパートに住んだことがある女性も納得できる部屋は、優秀な女性人材の獲得にも貢献している。同社にとっては比較的大きな投資となったが、この投資は、プライベートにも一定の満足感を求める女性が、高い充実感を持って働ける環境を実現するという大きな成果につながっている。

社宅のほか、社内のオフィス環境に関しても、冷房温度の設定や暖房時の加湿器の導入、妊娠中の女性社員のためのウォシュレットの導入など、同社では可能な限り女性社員の要望を取り入れ、女性にとって望ましい環境の実現に努めた。

さらに、男性目線で築かれてきたこれまでの社内ルールや業務ルールについても、女性と積極的なコミュニケーションを取り、子どもを持つ女性の意見も取り入れた新たなルールを整備した。例えば、子どもの送り迎えに合わせた勤務時間の変更を可能にしたほか、家庭の状況に応じて幼児を連れた勤務も認めることとした。また、育児休業中にも連絡を取るためのノートパソコンの貸出を行うなど、企業として可能な限りの取り組みを行い、女性社員が働きにくさを感じることなく、生き活きと実力を発揮できるような環境が整備されていった。

女性にすべてを任せるという決断

新卒採用で同社に入社した女性社員は、男性職人

菊水酒造株式会社

の世界であった酒蔵を持つ酒造部門から新しい商品を企画する企画営業部門まで、様々な部門で活躍するようになっていった。

そして2009年、同社は女性向けのお酒の開発について大きく方針を転換する。数年前から同社が手がけていた女性向けのお酒の売上は徐々に拡大していたものの、その新しさが理解されず商品を店に置いてもらえないなど、苦戦が続いていた。ここで、企画営業部門を統括する男性部長は、一度女性社員にすべてを任せてみるという大きな決断を下す。それまでは、女性社員を理解し、必要な部分をサポートすることで成果をあげてもらいたいと思っていたが、女性社員の心情や感覚を男性社員が十分に理解することにやや難しさも感じていた男性部長は、無理に分かろうとするのではなく、すべて任せてみるという形に方針を切り替えた。

それまでにも、女性向けのお酒の商品開発において、女性のセンスや感覚が男性社員に理解されないことが女性社員の不満になることがあった。特に女性が好む甘い味や女性が喜ぶ「見た目の可愛らしさ」、そして「自分へのご褒美としてやや高級な商品を買う」という感覚は、男性社員には十分に理解できないこともあり、男女混成チームでは女性社員が実現したいと願う商品コンセプトが追及できないこともあった。こうした状況も踏まえて男性部長は、「製造コストや製造方法は気にせず本当に女性が買いたいと思える商品をつくる」という目標を女性だけのチームに課した。**女性による女性のためのお酒づくりプロジェクトが始動**

女性向けのお酒の商品企画を任された企画営業部門の女性リーダーは、女性消費者のニーズを把握するため、2009年1月から一般消費者向けの座談会「女性による女性のためのお酒づくりプロジェクト」を企画した。この座談会は、大学生から40代のお酒に興味を持つ女性を対象とするもので、2か月に1回程度、雑誌などで呼びかけ、1回約20名程度の参加者を集めて地元・高知も含む全国の主要都市で実施されている。2012年には香港でも開催された。

これらの座談会で集めたお酒が好きな女性消費者の意見をヒントに、企画営業部門の女性社員がアイデアを持ち寄り、これまでの酒造業界の常識を超えたユニークなお酒が次々と生まれた。例えば、肌によいと言われるコラーゲン入りのリキュール「ゆず美人」、「梅美人」、「桃美人」や、肌の保湿に効果があるとされるヒアルロン酸配合の「ゼリーのお酒」

などの美容に配慮した商品のほか、ほっと一息つきたいときに電子レンジで温めて飲むお酒「ほっとカップ」、アイスクリームにかけるお酒「アイ・アイ・アイス」など、女性がお酒を飲みたくなる場面にも配慮されたユニークな商品が生み出されている。



特に2009年に販売を開始したヒアルロン酸配合の「ゼリーのお酒」は、デザートとしてスプーンで食べるという新感覚が評判を呼び、テレビなどでも紹介されるほど注目を集めた。この「食べるお酒」というコンセプトは、座談会の参加者からアイデアを得たものであるが、インターネットで販売したこの商品はヒットとなり、同社の女性向けのお酒が広く知られるきっかけとなった。

その他にも、女性が思わず買いたくなる可愛いパッケージにこだわった「フルーツリキュール」や、女性が好む味を追求した「ヨーグルトのお酒」、「豆乳のお酒」、牛乳を加えるだけでカクテルになる「COCOPINE」など、女性が一度は飲んでみたいと思えるようなお酒が開発されている。中には、縁結びにご利益があるとされる高知県の鳴無神社にちなんでハート型の金箔を含めた「恋愛成就のお酒」[OTONASHI LOVE STORY] などもあり、男性社員にはない発想による多彩な商品が次々と誕生している。

2009年以降の女性向けのお酒商品の成功を受けて、現在、同社の商品開発を担う企画営業部門の9名はすべて女性社員で構成されている。「女性に商品開発を任せる」という戦略は、同社の新たな事業分野の創出につながっている。

外国人女性による外国人のためのお酒も誕生

女性向けのお酒が軌道に乗り始めた同社では、海外に輸出する外国人向けのお酒の開発についても検討を始めた。しかし、女性の場合と同様に、外国人に好まれる味覚やセンスなどの感覚的なものを日本人が理解することは難しいため、同社は外国人人材の獲得に取り組んだ。

2010年、国際交流員として東北地方で働いてい

た米国人女性が同社に入社した。大好きな日本酒を造りたいという強い希望から、この米国人女性はお酒を造る企画部門に配属され、企画営業部門の女性社員と協力しながら、外国人が好む味を追及し、外国人向けの新しいスパークリング清酒「きららきくすい」を生み出した。この商品も、全日本航空(ANA)の機内で提供されるほどのヒット商品となっている。

社内の逆風も乗り越えて

女性向けのお酒商品が軌道に乗り始めると、注目を集める女性ばかりの企画営業部門に対して、他部門の男女双方の社員から不満の声もあがるようになった。商品を企画しているのは企画営業課だが、開発された



商品を販売しているのは別の部門である。営業を担う社員から、営業がもっと評価されるべきだという意見が出されたこともあった。

また、女性社員が主導権を持って商品開発を担うことに対して、男性社員が抵抗感を示すこともあった。ときには社内でも論議に発展することもあったが、こうしたあつれきは当事者同士で話し合ったり、場合によっては上席者も同席し、できるだけ後に不満が残らないような形での解決を目指してきた。前述の男性部長が企画営業部門の経営上・戦略上の重要性について説明し、会社の方針についての社員の理解を深めてきたことも功を奏している。

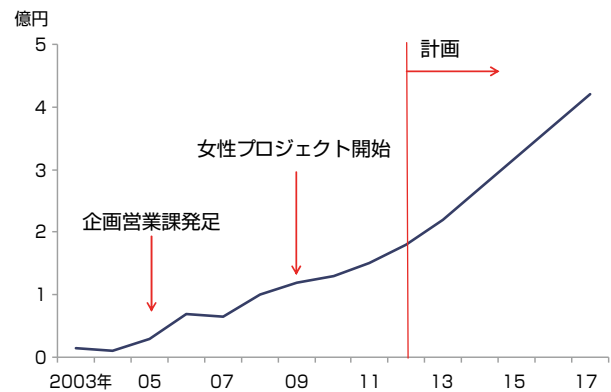
こうした苦勞を乗り越えて女性社員たちが生み出した実績は、今や様々な雑誌やテレビ番組で取り上げられるまでになり、同社の予想を超える勢いで知名度も高まっている。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性向けのお酒販売が同社を支える新規事業として成長

同社が女性向けのお酒の商品開発の方針を大幅に転換し、女性にすべてを任せる方針を打ち出してから、すでに見てきたように多数の商品を開発し、5年間で、女性向けのお酒として85以上の新商品が生み出された。ヒット商品も数多く生まれ、女性向けのお酒の売上は、おおよそ10億円で推移する全社売上の約2割を占める規模にまで成長した。同社では、女性向けのお酒に関する約2億円の売上を、5年以内に2倍の約4億円にまで成長させることを目指している。

女性向け商品の売上高



同社の伝統的な商品である日本酒・焼酎は、歴史の長い成熟市場であり、大手企業も参入して価格競争が過熱している。また、国税庁によると、2010年度の日本酒消費量は5年前に比べて18%も減少しており、人口減少や日本酒離れによって市場全体が大幅な縮小傾向にある。同社における日本酒・焼酎の売上も全盛期から比べると徐々に減っており、同社では、この売上の低下を別の新規事業で挽回することがきわめて重要な課題となっていた。女性社員による女性向けのお酒という新たな事業分野の創出は、同社の未来を拓く重要な成果となっているのである。

厳しい価格競争にさらされている日本酒・焼酎と比較し、女性向けのお酒は、高級デザートのような感覚で購入されているものも多く、価格競争に陥り難い。参入企業も少ない新規市場で利益率を維持しつつ、同社の女性向けのお酒の売上は今後も大きく拡大することが見込まれている。

伝統ある酒造業界に「革新」を

同社における女性の活躍は、女性向けの商品だけでなく、同社の伝統的な商品にも変化をもたらしている。例えばコラーゲンやヒアルロン酸の配合など、お酒に何らかの“機能”を持たせるという発想は、他の商品にも応用できるのではないかと考え、同社では現在、新たな商品の開発が進められている。女性社員の発想を男性社員が柔軟に取り入れることで、女性向け商品に続き、男性社員も参画する新たなイノベーションが起こりつつある。

女性の活躍は、「革新」を掲げる同社の歴史に新たな一幕を生み出した。柔軟な発想力という新たな武器を得て、同社による伝統的な酒造業界の「革新」は続く。