

### COMPANY PROFILE /

#### 直源醤油株式会社

五大醤油産地の一つである石川県金沢市の大野地区で、約200年続く最も古いのれんを持つ老舗のトップメーカー。主力の醤油で粒上の固形状醤油の開発、ドレッシングなどの商品開発、メーカーとのコラボレーションや海外展開なども積極的に行っている。

### 研究員に期待されるミッション

## 地域の食文化を支えるための 生産体制強化

商品多様化や海外展開などを積極的に行い、新たな需要が高まりつつある。そこで、製造現場での業務改善や生産計画や、製販連動の仕組み作りを進め、生産体制を強化する。

### プログラムへの評価

#### 受入企業

プログラムで中心的な役割を果たす研究員とのマッチングの重要性を痛感しています。今回、当社から出した要望に適した研究員がなかなか見つからず、正直、難しいかと思いました。

タイムリミットが迫る中で紹介されたのが藤善さんで、食品製造業とは畑違いの方でした。このため、工場見学で当社の現状を確かめてもらい、お互いに判断しようと考えました。これが正解でした。医療現場で安全と生産性を高めるプロとして培った経験が、当社でも十分活かされると双方とも確信できたからです。

熟練工が退職し、若返った製造部員の技能と意識の底上げが進んでいるのも、研究員が現場と一緒に汗をかく特徴を持ったこのプログラムだからこそだと感じます。

経営戦略論に「ブルーオーシャン戦略」があります。競争相手の少ない未開拓市場を切り開くべきと説くもので、今回のプログラムを通して、地方がそのブルーオーシャンであると強く感じました。

都会から地方に移住して転職したり、あるいは地方とかわる新たな仕事を見つけたりするのにあたり、自分自身の価値への不安が先立つものです。しかし、地方にはそんなチャレンジをする人材を受け入れてくれる土壌があると、プログラムを経験して分かりました。

これまでの自身の経験を武器に、飛び抜けた存在になる可能性を秘めた舞台が地方であり、今後もこのプログラムが果たす役割は大きいと思います。

#### リサーチ・フェロー

受入企業  
**直源醤油株式会社**  
代表取締役社長 直江 潤一郎 さん  
NAOGEN SHOYU

リサーチ・フェロー  
(客員研究員)  
**藤善 秀昭 さん**  
Hideaki Fujiyoshi

#### PROFILE

病院の手術・外来・病棟で使用した再生可能な医療器具の洗浄・滅菌を核とした医療サービス業をアウトソースで請け負う企業に勤める。その中で病院内に常駐し、タイムリーに洗浄・滅菌・提供までのサービスを提供している業務のオペレーション責任者として従事し、エリアマネージャーとしても後進の育成の役割も担っている。また、経営大学院経営学修士を専攻しており、現在在学中。



## 加賀百万石の味の黒子役 今も約20社が操業する大野醤油

文政8(1825)年に創業し、5年後に200周年を迎えます。会社のある金沢市大野町は港町で、江戸時代から醤油の町として知られ、今も約20社の醤油メーカーが軒を連ねます。大野の醤油は、日本海の新鮮な魚や加賀料理の味を引き出す甘口が特徴で、加賀百万石の味の黒子役として長く愛されてきました。

とはいえ、産地としては家内工業的な経営が多く、県外大手メーカーに押されて苦戦を強いられているのも事実です。このため、大野ブランドの発信力を高める魅力ある町づくりに地域全体で取り組んできました。

スタートは今から20年余り前、江戸時代の醤油蔵を全面改装してオープンした「もろみ蔵」で、喫茶スペースを備えたギャラリーとして注目を集めました。さらに、金沢市こまちなみ保存条例の地区指定を受ける伝統的な景観を大切に守りながら、にぎわい創出に向けた工房やギャラリーの誘致、交流人口を拡大させるイベントを定期的に開催しています。

## 工場の生産性向上と 世代交代後の若手育成を期待

もちろん、醤油メーカー個々でも自助努力を行っています。当社では付加価値の高い新商品の開発、首都圏を中心にした新規の市場開拓をめざす中で、工場の生産性向上と世代交代後の若手育成が懸案となっていました。

これまでも商品に精通したコンサルタントと契約し、月に数回、来社して検討会への参加やアドバイスをもらっています。しかし、「もっと濃密に現場で社員と交わり課題解決の方策を探ってくれる人材が欲しい」と思ったのが、今回のプログラムに応募した理由です。

研究員の藤善さんは、医療系の企業で医療器具の洗浄や滅菌の実施、管理などの責任者を務めていました。業種は異なりますが、大切な命にかかわる仕事という点では、食品をつくる当社も同じです。前職で磨いたスキルや部下の指導などの経験を活かしてもらえると期待しました。

当社の製造部門は、工場長の下に「醤油製造」「つゆ・加工ドレッシング」「品質管理」のチームがあり、権限が工場長に集中する組織でした。このため、工場長の指示を待つことが自然と習慣化していました。「これではせつかく採用した若手が育たない」と反省し、藤善さんには「責任を下におろし、自ら考え動く組織への転換を図りたい」との要望を伝えました。

藤善さんの仕事の進め方を見ていると、指示を出して人を動かすことはしません。例えば、発生したトラブルの原因は何なのか、どうすればロスが少なくなるのか、どうして現場とデータ上の在庫管理が食い違うのかなどを、社員自身が追求して改善策を見つけ成長できるように

受入企業

**直源醤油株式会社**

代表取締役社長 直江 潤一郎 さん

NAOGEN SHOYU



導くのです。また、役員や幹部と社員の意思疎通の面でも、互いになかなか言いづらい部分の橋渡し役も担ってくれています。

## ニーズに対応し商品数は約250にも 生産性の可視化で見直しが合理的に

当社の商品アイテム数は約250にも上ります。リクエストに合わせてつくる得意先専用の醤油があったり、人手不足の顕著な外食産業から自店で使うオリジナルのタレを当社が受託生産したりするなど、消費者の嗜好の変化やお客ニーズにきめこまかに対応してきた結果と言えます。

藤善さんが来てから、生産性向上の観点からこれら商品の見直しも始めています。例えば、外注費を抑えるため内製化した商品が、実は非効率で採算が取れていないことが分かりました。生産性を可視化することで、これまで販売実績を元に感覚的に判断してきた商品生産に、合理的な判断が下せるようになってい

さらに、食品安全マネジメントシステムの国際規格であるISO22000の認証取得でも、藤善さんのノウハウが役に立っています。ISO22000の取得義務はありませんが、今後、販路を海外へも広げていくためには、安全性を担保するISO22000がパスポートと同等の価値を持つと感じています。

和食がユネスコの無形文化遺産となり、世界の関心が一層高まっています。その黒子役である醤油の可能性を広げる攻めの姿勢こそが、江戸時代からの伝統を誇る大野醤油の活路を切り開くと信じています。

## 医療で労働集約型ビジネスを経験 MBAに通うキャリアも活かしたい

病院の手術、外来、病棟で使用した医療器具の洗浄、滅菌を受託する企業に18年、在籍し、現場責任者として安全管理はもとより、業務の平準化による残業時間の削減や業務の優先順位の視覚化による作業効率のアップ、手術器具の最適数量の提案やスタッフの多能工化による生産性向上などに取り組んできました。

また、ビジネススクールに通って、マンパワーに依拠した労働集約型ビジネスを学ぶとともに、2018年8月、共通の目的や問題意識を持つ仲間と自主的に「労働集約型ビジネスクラブ」を立ち上げ、直面する人材不足などへの対応や生産性向上などの理解を深めました。

今回のプログラムに応募した理由は、ライフワークに据える労働集約型ビジネスの継続的な成長を探る中で、自身のキャリアが他業種でも通用するか試したいのと、MBAで学んだ知識をこれまでより一歩踏み込んだ、経営にかかわる分野で実践したいとの思いが強くなったからです。

## 中長期の目線や全体を俯瞰する力と PDCAを回す基礎はできた

2つの候補から直源醤油さんに決めたのは、工場内の製造ラインが自動化されていると勝手に想像していたのが、実際に見学してみてそのイメージが覆ったことでした。人手に頼る部分が多々あり、「これなら自分のかかわる医療現場と共通している」と感じました。それに、実直な直江社長の人柄と企業が立地する地域の発展も考えて取り組む姿勢に強くひかれました。老舗企業が長く存続する秘訣を見つけ、さらなる成長にも貢献したいと思いました。



リサーチ・フェロー  
(客員研究員)

**藤善 秀昭 さん**

Hideaki Fujiyoshi

直江社長から与えられた課題は①製造部門の生産性向上、②製造と販売部門の連動についてでした。前者に取り組むのにあたり、仕事に対するスタッフ個々のモチベーションやスキルを把握するために、ミーティングを週1回のペースで開くことから始めました。ミーティングとともに、私も工場に入って問題点や解決の方策を探りました。

それらを整理すると、生産性を向上させるのに必要な道筋は自ずと見えてきました。しかし、それを単に現場に下ろして改善を進めるだけではスタッフの成長が期待できません。ミーティングに加わって受けた印象は、スタッフが会社に愛着を持ち、自身の業務や納期などへの理解はある半面、中長期的な目線や全体を俯瞰する力は不足気味ということでした。

このため、例えば、自分の持ち場の機械トラブルを単に修理するだけで済ませず、再発防止策の検討、仲間の担当するラインでも類似のトラブルが起きないかや、機械・設備の更新とコスト比較も盛り込んだ投資計画まで考えるよう伝え、「自ら学び、気づき、計画して行動する」ことの重要性を意識づけしました。同時に、製造部門で1人に集中していた権限を分散化し、スタッフ個々が責任を自覚してPDCAを実行していく基礎づくりは、この数カ月でかなりできたと手応えを感じています。

## 製造と販売の連動はこれから 活力ある地方をサポートしたい

製造と販売の連動については、まだ緒に就いたばかりです。倉庫に保管する商品の配置替えによる在庫管理の容易化、日常的な在庫管理による欠品率の低減はスタートしていますが、製品ラインナップの見直しと生産計画の立案、改善の本格



化はこれからです。

私にとって金沢市での生活は初めての体験で、街の活気を随所で感じる一方、しっかりとった伝統文化が街を彩っていて魅力的です。また、金沢大学では、地域内で産業同士が深く関連し、経済が循環していることやIT企業、ベンチャーが多いことも学び、日本再生の原動力は活力ある地方づくりであると認識できました。

プログラム終了後、いったん在籍する東京の会社に戻りますが、地方の中小企業で不足しがちなリソースを、今回のプログラムのように私が外部エージェントの立場で関わっていく余地は大きいと思います。直源醤油さんとの仕事も4月以降、継続するほか、同じような悩みを抱える企業のお手伝いをしていければと考えています。