



### ③ 食品・飲料業界

# “脱安定業界”多様な人材で攻めに転じる

溝上憲文 ジャーナリスト

#### 消費者に選ばれる時代

製造業の中でもドメスティック産業の典型と言われた食品・飲料業界が今、従来のイメージを一新する大胆な改革に乗り出している。食品・飲料市場は人口減少や少子高齢化による需要の減少に伴い中・長期的な市場規模の縮小が予測されている。売上高の90%前後を国内市場に依存する業界にとっては生き残りを賭けた再編・淘汰も必至と見られている。

こうしたマクロ的危機感に加えて、最近では世界的な原材料の高騰によるコスト高など厳しい経営環境に直面している。たとえば農産物の値上がりは「他の飲料メーカーと違い、トマトや野菜の使用量が多く、トマトを濃縮したケチャップや野菜飲料などコスト高の影響は大きい」(カゴメ東京本社経営管理本部・藤井利行人事総務部長)。原料高に加えて食の「安心・

安全」に対する消費者意識が高まり、品質管理体制が売上を大きく左右する事態にもなっている。

ブランド価値に依存し、作れば作るだけ売れたかつての安定業種も需要の長期的減少と消費者ニーズの多様化により、今や消費者に「選ばれる時代」に入った。食品各社に問われているのは、激しい競争を勝ち抜くための成長戦略である。共通する課題は「ますます多様化する消費者ニーズを的確に捉えた商品開発や販売チャネルの拡大による事業競争力の強化、継続的コスト削減による収益力の向上、および健康を軸とした高付加価値商品の開発による中長期的な成長戦略の推進」(明治製菓人事総務部人事室・菅野浩明氏)に尽きるだろう。

#### 新事業と海外市場の拡大

では各社は未来をどのようにして

切り開こうとしているのか。明治製菓、キリンビール、カゴメの3社について見てみよう。

明治製菓の売上高は約4000億円。事業別内訳は菓子事業を中心とするフード&ヘルスケア部門が約7割、薬品部門が約3割を占める。薬品事業への参入は1946年と古く感染症領域を最も得意とする。同社が狙うビジネスモデルは①健康事業の育成、②医薬事業での感染症・中枢神経領域(抗うつ薬等)&ジェネリック・ファーマ(後発医薬品)という新ビジネスモデルの確立、③海外事業の強化——の3つである。

食薬兼業の強みを生かし第3の柱としてヘルスケア商品など健康事業を育成するとともに、新薬の開発など医薬品事業の強化を図る。また、成長を左右する海外事業は現在10%程度の売上比率を08年度末までに20%に持っていく計画だ。「従来は現地企業との合弁で生産して



菅野浩明・明治製菓人事総務部人事室

いたが、現在は中国を中心に明治ブランドによる世界展開を目指している。食品に関しては味覚の違いやコスト面の壁により

思うように進出できなかったが、本格的展開を図っていく」(菅野氏)

キリンホールディングスの売上高は約1兆8000億円(連結)。ビールなどの酒類が大半を占めるが、もはや国内での消費の伸びは期待できない。成長の柱を既存の酒類、飲料、医薬の強化に加えて新たに4本目の柱として健康・機能性食品事業の構築を掲げる。同時に海外事業の戦略として「欧米というよりアジア、オーストラリアなどアジア・オセアニアのリーディングカンパニーを目指し積極的に投資していく」(キリンビール人事総務部・松尾映二人事担当主幹)計画である。すでにオーストラリアの大手食品企業の買収に乗り出すなどM&Aも活発だ。2015年を目標とする「KV(キリン・グループ・ビジョン)2015」では売上高3兆円、うち海外売上比率30%を目指す。

トマトケチャップなどトマト調味料事業では他の追随を許さないカゴメは98年度から10年間の「新・創業」計画を推進。目標数値の売上高2000億円を達成し、今後は自社ブランドの強化による一層のブランド価値経営を追求するとともに、健康分野も視野に入れて海外展開も強化していく予定だ。「すでにアメリカではケチャップ、野菜飲料を展開しており、中国でもハイクラスをター

ゲットにした野菜飲料を製造・販売している。海外売上比率は9%弱であるが、今後10年間でさらに拡大していく計画だ」(藤井人事総務部長)

#### 国内市場で安定を求める人はいない

いずれの企業も得意分野の強化だけでなく、新たな利益の源泉となる事業構築に乗り出している。そして最大の課題は海外市場の強化だ。しかし、医薬品や健康市場にしても本業以上に競争環境も厳しく、ましてやグローバル市場での成否は未知数であり、決して楽観は許されない。当然ながら厳しい競争を勝ち抜くための人材戦略もここに来て大きく変化してきている。

カゴメは今年の経営課題を5つ掲げ、その1つに「自主活力に溢れた社風と人材づくり」の推進を掲げる。

自主活力に溢れた社風・人材づくりを会社が保証するために、機会均等、適材適所、人材登用の3つを実現する仕組みを用意している。たとえば人材登用では「01年からキャリア採用を実施し、外部の優秀な人材を主要ポストに抜擢するなどダイナミックな人材登用も実施している」(藤井人事総務部長)。さらに今年度から求める人材像を大きく転換した。同社は前述したように「新・創業」計画の10年間で売上高1000億円を2000億円に伸ばした。目標を達成するために営業力の強化や生産性の向上と業務の効率化を追求してきたが、その過程で求められる人材とは「目標達成の遂行力があり、業務処理能力に優れた人材」だった。それ



藤井利行・カゴメ東京本社経営管理本部人事総務部長



谷口弘晃・同人事総務部長

が採用人材の基準でもあり、能力開発の指標にもなっていた。

しかし2000億円達成を機に、これまでの規模の追求から経営の質の重視へと転換。それに伴い求める人材像も「経営トップは『専門深化経営』と呼んでいるが、自らの専門性を深く究めた人材。たとえば海外事業に乗り出す場合、現地工場の建設を十分に任せられる人、人事あるいは経理業務に精通した人、営業、広告のプロなど専門性を持った人材が必要になる。それに応えられる専門的人材が今後の採用と育成の指標となる」(藤井人事総務部長)と指摘する。

もちろん学生に最初から専門的能力を求めているわけではない。専門深化できる人材の資質を見極めることになるが、キーワードは「学ぶ意欲」である。

「経営トップが社員によく言っているのは、情報や言葉をそのまま受け取るのではなく、常になぜと考える習慣をつけること。それから『健全なる劣等感』を持って、なぜならそこから学ぶ心、意欲が生まれると言っている。したがって採用に際しても、出来上がりの人はいない。当社は消費者のブランドイメージが上位にあるためか、例年、カゴメに入れば満足だ、という姿勢で受けにくる人が



松尾映二・麒麟ビール人事総務部人事担当主幹



森澤文貴・同人事担当

いるが、そういう人は来年から必要ない」(藤井人事総務部長)

いわゆる優等生ではなく、カゴメに入って何をやりたいのかという旺盛な探究心の持ち主かどうかを重視する。

### グループ・ビジョンへ向け新たな社員像を示す

麒麟ビールは前述したKV2015で社員像を明確に打ち出している。社員の価値観と行動姿勢を示す「KIRIN WAY」を発表し、価値観は「お客様本位」「品質本位」「先駆」「誠実」の4つ。そして社員の行動の指針が「チャレンジ」「コミットメント」「コラボレーション」の3Cである。

チャレンジとはいうまでもなく「結果を恐れずに自ら進んで行動し、新しいことや変化に積極的に立ち向かう姿勢」である。コミットメントとは「すべてのことに関して深く考え、本質を見抜き、果たすべき役割と目標達成に責任を持つ姿勢」を意味し、コラボレーションは「しなやかな連携・連動の精神をもって協力・協働する姿勢」だ。この3Cこそ「堅実経営と品質本位の二本柱でやってきた従来の麒麟ビールに新たに躍動感を与えるもの」(松尾人事担当主幹)と位置づける。もちろん社員像である3Cを採用の指標としているだけ

ではなく、人事評価の基軸に据えている。

この社員像は従来のドメスティックな麒麟ビールとは一線を画すものと指摘するのは人事総務部の森澤文貴氏である。

「私が入社した01年頃はドメスティックなビールメーカーと思っていたが、この2~3年で経営環境は急激に変化している。営業スタイルも単に商品を販売するだけではなく、相手先の課題を解決する価値提案型営業に変わっている。採用でも3Cを評価ツールとしながら、ビジネスのスピードと変化に対応できる人材を求めている」

### 多様性求め全国行脚

明治製菓が打ち出す人材像のキーワードは「チャレンジ精神」と「多様性」である。チャレンジ精神の持ち主とは「自ら課題を見つけ、それに果敢に挑戦できる人」であり、同社の人事制度のコンセプトにも組み込まれている。コンセプトとは「強く、おもしろい会社づくりを目指し、一人ひとりがチャレンジ性に富んだ仕事に取り組むことを通じて、社員の成長と働きがいを実現すること」だ。人事総務部の菅野氏はチャレンジ精神の不可欠な理由についてこう指摘する。

「仕事とはやるべきことを決めること、決められたことをやりとげることの繰り返しにほかならない、と経営トップ

は常に言っている。ともすれば学生に我々の業界は他の業界に比べて安定していると見られがちであるが、業界には昨今大きな波が押し寄せており、ましてや医薬品は食品以上の激しい波が以前から襲っている。決してあぐらをかいていける会社ではなく、常にチャレンジングな目標を掲げていくことが求められている」

いうまでもなく求める学生とは自分なりの目標を設定し、積極的に挑戦していく気概のある人だ。加えてもう一つの人材価値は「多様性」である。これはパーソナリティの面での多様な人材を求めており、「組織の中には似たような人材が集まりがちであるが、それだけでは組織の力は生まれない。多種多様な人材が集まり、個性を発揮して時にはぶつかり合うことでよい成果やパワーも生まれる」(菅野氏)との考え方が背景にある。

ちなみに多様性というキーワードは「当社のハイパーフォーマー人材を分析した結果、共通する特徴はあまり見られず地道に努力する人、プレゼンスのうまい人などいろんなタイプが入り組んでいて、成功する人はじつに多様であることがわかった」(菅野氏)ことから生まれたものだ。多様な人材の発掘はいずれの企業にも共通するが、同社は採用戦略においても最も注力している点だ。

	大卒以上	短大・専門・高卒	合計
採用計画数	133	22	155
昨年実績	83	17	100

明治製菓の09年度入社の採用計画数は大学卒以上133人、短大・専門・高卒者は22人。08年度の入社の大学卒の採用者83人に比べて突出しているが、これはMR(医薬情報担当者)要員を約50人増の80人に増やしたためだ。同社はMRを含めて9職種に分けて採用しているが、職種ごとに人材の要件を設定している。たとえばMRの場合は「ドクターが相手であり、一般的な営業のように時には派手なパフォーマンスが必要とされる仕事というよりは質問に的確に答え、必要な情報を確実に伝える仕事であり、面接ではそうした業務の適性を見ている」(菅野氏)

多様性という点では職種別の要件設定もその一つであるが、面接段階ではより深くパーソナリティに着目している。「1人の学生を面接し、3人の面接担当者のうち、2人が当社の基準に満たないと判断しても、1人がよくわからないがおもしろいとか琴線に引っかかれば、上の面接に上げるようにしている。たとえば自己主張が強くとんがっているタイプなど以前であれば採用しなかったと思う人でも最近は採用するようにしている」(菅野氏)

こうした採用方針は多様性を求める経営トップの意向でもある。さらに多様な人材を発掘すべく首都圏以外の全国の大学を訪問し、精力的な採用活動も展開している。

	大卒以上		全学歴(高卒以上)	合計
	事務系	技術系	技能系	
採用計画数	65	30	30	125

	大卒以上			高校・高専卒以上		合計
	研究系	技能系	事務系	技能職	業務職	
採用計画数	9	6	18	10	1	41
昨年実績	14	10	21	16	3	64

「学生に企業の等身大の姿を理解してもらおうべく北海道から沖縄まで全国100校以上を回った。その結果、09年度入社内定者約130人のうち、在籍する大学数は約70大学であり、1大学あたり約2人の内定者がいることになる。受け身で学生を待つのではなく、こちらから攻めていけば各地にいい人材がいることを実感した」(菅野氏)

その成果として今年は二期生を送り出す新設の地方大学から4人の内定者を出している。これは同社の大学別採用数ではトップ5に入る数である。

多様な人材を求めている点では麒麟ビールも同じである。同社の09年度採用計画数は事務系大卒以上は65人、技術系大卒以上は30人の計95人。それに技能系30人(高卒以上)。ちなみに持株会社である麒麟ホールディングス傘下の事業会社は麒麟ビールと同様に独自採用を行っている。多様な人材を求める理由について「ばりばりの営業マンとして活躍してほしいタイプだけ集めても、それだけでは組織力につながらない。いろんなタイプをバランスよく採用することで組織の振れ

同社にエントリーする学生は毎年約5万人に上る。それでも「首都圏の大学だけで学生のレベル感維持できるかもしれないが、多様性にはつながらない。全国の大学に足を運ぶことで人材の発掘に努めている」(森澤氏)

カゴメの09年度入社の採用予定数は43人。エントリー数3万人という数から見ればごくわずかにすぎない。それでも同社は北海道から沖縄まで全国の大学を訪問している。その狙いはもちろん多様な人材の発掘である。

「採用数はわずか40人規模であり、有名校から採用しようと思えば1校だけで採れるが、それは絶対にやらない。同質の人材で固めてしまえば、仮に経営的に難しい状況に直面したときに回復することができなくなる恐れがある。多種多様な異なった考えを持つ人材がいることで健全に経営につながると考えている」(藤井人事総務部長)

確かに経営環境の変化が著しい今日においては、事業のリスクテイクと同様に人材の多様化によるリスクテイクも必要になっている。経営戦略に基づく人材のポートフォリオの観点から、大企業といえども一定の大学に集中する人材採用のあり方が問い直される時代に入っている。

が幅広くなりひいては組織力につながる」(松尾人事担当主幹)と指摘する。