

特集：多様な活躍を見せる企業内診断士たち

## 第4章

# 四国を元気に！ さとあいチェーンマネジメント —企業の地域活性化の取組みの意義と 企業内診断士の役割



岩間 隆資

アサヒビール株式会社四国統括本部／香川県中小企業診断士協会／アサヒグループ診断士の会

### 1. 本原稿執筆にあたって

編集部の方から、「企業内診断士として、社業と診断士活動を結びつけて地域活性化に取り組んでいる経緯とその成果」について、執筆のリクエストをいただいた。正直なところ、自身で判然としない面もあったため、これを機会に、その結びつきやつながりを捉えていきたい。

### 2. 診断士活動について

#### (1) 香川県中小企業診断士協会の特徴

私が所属する香川県中小企業診断士協会では、会長の山下益明先生の下、プロの経営コンサルタントを中心に多士済々の理事の先生方が運営に携わっておられる。大都市の協会に見られるような研究会はないが、会員向け研修や交流会、企業向け研修やオープンセミナーなどを活発に行い、会員のスキル向上と相互の親睦、診断士の地位向上を図っている。

中でも、経営コンサルタント養成講座は過去7回、毎年開催されており、私も2012、2014年度の一部に参加させていただき、プロのコンサルタントとしての心構えやスキルの一端を学ぶとともに、会員の先生方たちとの懇親を深めることができた。また、そこでの学びは、企業内においても存分に活用できるものであり、非常にありがたい機会であった。

本講座については、山下会長が委員を務めておられる、(一社)中小企業診断協会(本部)の人材育成ワーキング委員会主催で全国展開された「プロコン養成のためのステップアップ研修2014」にもその内容が反映されている。

#### (2) 自身の診断士活動の目的

目的は、「診断士に必要なスキルを磨くこと」、「協会会員の先生方や中小企業の方々と交流し、地域の課題への理解を深めること」、「企業内診断士という立場で地域貢献を考え、実践すること」の3点である。

#### (3) 管理者実践研修講師

##### ① 講義実施の経緯とテーマ設定

2013年11月、香川県協会の理事の小島仁先生からご提案をいただき、中小企業の管理者向け実践研修の1コマを担当した。

協会の各先生による、管理活動・リーダーシップ・部下指導育成・チームワーク・人が育つ組織の条件・問題解決技法・目標管理・計数管理・ファシリテーション技術・5Sなどのカリキュラムを受け、「組織を変革する」をテーマとした。

受講者の皆さんが、各々の会社や職場の組織変革をリードしていく際に、研修を通して学んだことを、どのような場面でのどのように活用・実践すればよいか、その頭の中の整理をお手伝いすることで、研修から実践への橋渡しの役割を担うのが狙いであった。

## ②講義の要旨

- ・組織の理想を「やる気にあふれた人たちが、やりやすい環境や仕組みの下、やるべき仕事をしっかりやれている状態」とし、問題は「やる気がない、やりにくい、やれない」の3つのYと定義する。
- ・すると、この問題の治療方針は3つのS、すなわち、①「姿勢」を変えてやる気を出す、②「仕組み」を変えてやりやすくする、③「仕方」を変えてやるべき仕事をしっかりやれるようにする、となる。問題（症状）に合った対処をすることが大事である。
- ・そして、これらの3Sのほかにもう1つ忘れてはならない大事なSがある。それは信頼関係。これにより人と人とのつながりが生まれ、ほかの3Y（やる気・やりやすい・やれる）を牽引・促進する基盤となる。

## ③講義を通して

企業の規模の大小にかかわらず、管理者の悩みは共通と感じる。私自身のマネジメント上の実体験から、受講者の皆さんと悩みを共有し、そのうえで応援する気持ちを込めて講義を進めていった。

受講者からは「3つのSYがわかりやすかった」、「自社の従業員は、やる気も技術もあるが、それを活かす仕組みが間違った方向にいつている。時間はかかるだろうが、これを修正したい」、「共感を覚え、元気が湧いてきた」などの感想をいただいた。

貴重な機会とアドバイスをいただいた小島先生をはじめ協会の先生方、そして新米講師の話をしっかり受け止めていただいた受講者の皆さんには感謝している。

## 3. 社業について

### (1) 事業場運営と診断士スキルの活用

私が勤務するアサヒビール株式会社四国統括本部は、四国全体を対象エリアとし、酒類のマーケティング・販売活動を行っている。従業員は100名程度、お互いに顔と名前が一致する、言わば中小企業規模の事業場である。

ここでの活動理念やビジョンの設定、戦略の方向性やマーケティング戦略の策定には、経営診断のプロセスが役立っている。また、日々直面するさまざまな問題・課題への対処や、社内研修・勉強会の企画などでは、診断士試験で学んだ知識を活かすこともできる。

小規模事業場の運営に携わることは、診断士のスキル・知識を実地に活かし、中小企業経営の疑似体験を深めることができる点で、個人としてもメリットがある。

### (2) 地域事業場の役割

当社は、マーケティング・開発・生産・物流・営業などサプライチェーンプロセスの改革により、「良い商品を良い状態でお届けし、お客さまに喜んでいただく活動」を継続・進化させている。

一方、地域活性化プロジェクトなどにより、「地域・社会の課題解決への応援や貢献によって、お客さまの暮らしをより豊かにし、需要を創造する活動」も進めている。

人口減少下で市場の成熟化が進展する国内では、供給の最適化と需要の創造、この両輪での取組みが必要不可欠である。後者については、地域の事業場がその推進主体としての役割を担うこととなり、私の担当部署にプロジェクト推進担当を置いている。

## 4. 四国での地域活性化の活動について

### (1) 四国の現状と課題

経済産業局のHPによると、四国では、「人口減少は20年、高齢化は10年全国に先行しており、高齢化率はおよそ30%。また、高い高齢化率、山間地、小規模、地理的末端の集落が多く、消滅が危惧されている集落が全国でもっとも多い。一方で、自然が豊かで農林水産業に強みがあり、生活指標では全国平均を上回っている指標が多い」という。

実際、私と妻で四国四県の遍路道1,200kmを歩いたところ、9割方シャッターを下ろした商店街や、空き家ばかりの集落など人口減

少の威力の凄まじさを目の当たりにする一方で、山・海・川・文化財の景観の美しさと澄み切った空気、地域の農・水産物、加工食品など食の素晴らしさに巡り合うこともできた。

そして、我々夫婦遍路に対して、励ましやねぎらいの声をかけ、さまざまなお接待をしてくださった、地域の方々の優しさや思いやりの心にも深い感動を覚えた。

四国地域の課題は、その強みである環境・文化・産業・人の素晴らしさ・良さを再発見・再確認し、効果的に情報発信をすることで、若者のU・Iターンによる就労や子育て世帯の定住、国内外からの観光客・滞在客・移住者などの人口の増加、地域製品の需要開拓などで、地域を活性化することと思われる。

そのためには、住民・行政・NPO・企業・マスコミなど「四国株式会社」のメンバーが、連携・共同・協力することが大きな力になる。

## (2) 企業内診断士の使命

アサヒビールは、グループのブランドステートメント「その感動を、わかちあう。」にもあるように、酒類とともに、人と人の結びつきを提供するのがその使命である。

その中での企業内診断士の使命は、所属企業での取組みにより、地域の方々の「思い」を相互に、また未来に結びつけるための仕組みやきっかけを提供することで、新たな価値や需要の創造を媒介していくこと、と私は考えている。そのことが、地域活性化、そして中小企業の活性化にもつながると感じている。

その理想を実現するための具体的な取組み内容について、4S（信頼・姿勢・仕方・仕組み）に沿って、以下詳述する。

## (3) 信頼を築くプロジェクト

アサヒビール四国統括本部では、「元氣な四国へ！さとあいプロジェクト」として、四国の環境・文化・産業・人の元気を応援するための取組みを推進している。四国を愛し、さとを愛する思いで、さぬき（讃岐）、とさ（土佐）、あわ（阿波）、いよ（伊予）の頭文

字から「さとあいプロジェクト」と名づけている。

このプロジェクトの目的は、住民・自治体・NPO・企業・マスコミなど、四国を愛する方々と協同・協働し、地域活性化を進めることで、「地域の人々から信頼され、愛され続ける企業となる」ことである。

## (4) プロジェクト推進の基本姿勢

プロジェクトを進めるうえでの基本姿勢は、以下のとおりである。

### ① 自社の強みを見極める

地域の課題解決への貢献が可能な自社の強み（商品・販促・工場施設・ノウハウなど）を棚卸しし、地域ニーズとのマッチングを行う。

### ② 協同・協働を旨とする

消費者・NPO、自治体・マスコミ、企業が、それぞれの強みをつないで、win-win-winの関係を築けることを基本とする。

### ③ 真摯な姿勢

実のある真摯な貢献活動を核に据える。「協賛・応援しています」などの、中身の空疎な言葉だけの単なる企業PRには堕しない。

### ④ PDCAを回す

活動の持続可能性を高めるため、施策や企画の投資対効果の検証を行い、修正を図り、限られた経営資源の有効活用につなげる。

## (5) プロジェクト活動の仕方・仕組み

### ① 環境を元気に！

アサヒビールでは、「スーパードライ」の売上の一部を、自然環境、文化財などの保

護・保全活動にお役立ていただくプロジェクトを、2009年から全国展開している。

本プロジェクトスタートの発端は、四国工場が操業10周年を迎えたことを記念し、四国限定で2008年に始めた「四国の水・森に、感謝。」キャンペーンである。

おいしいビール造りに欠かせない水や森などの自然環境保護のために寄付をし、また社員と地域の方々との共同で、植樹などのボランティアを行う活動が共感を呼んだ。

地域の環境・消費者・行政・企業の「四方よし」を実現するこの仕組みの原型は、1999年「アサヒ生ビール富士山 富士山環境保全キャンペーン」に遡る。これは、昨今になって、「コーズマーケティング」や「csv」などと表現・解説されるようになってきた仕組みの一形態である。

## ②文化を元気に！

四国遍路は、八十八ヶ所の霊場（札所）を巡る全長1,400km（徒歩では1,200km）に及ぶ巡礼の旅である。この旅は、四国の美しい自然を感じ、弘法大師ゆかりの聖地を訪ねる旅でもある。四国4県では、2006年から「四国八十八箇所霊場と遍路道」の世界遺産登録推進活動を行っている。この活動の主な目的は、世界にも稀なお接待の文化を継承していくことと、国内外からの来客・滞在・交流人口の増加により、地域を活性化する点にある。

アサヒビールはこの活動に賛同し、「四国の水・森に、感謝。」キャンペーンと同様の仕組みで活動している。2011年から「四国八十八箇所霊場と遍路道」世界遺産登録推進協議会や、協議会所属のNPO法人や活動団体に寄付し、登録に向けた活動、休憩所の建築や道標の設置など、四国遍路道周辺的环境整備などを後押しするとともに、社員と地域の方々と共同の遍路道周辺のごみ収集ボランティアや、お遍路さんへのお接待などを行っている。

## ③産業を元気に！

四国の特産品が当たるキャンペーンで地域産業を応援している。これまでの採用商品は、

徳島県産「はも・すだち麺」、愛媛県産「今治タオル」、高知県産「宗田節」、香川県産「さぬき庵治石硝子タンブラー」、**「レアシュガースweet」**、同県小豆島産「讃岐三畜&オリーブカレー」などである。

また四国工場では、新入社員向けの「適正飲酒セミナー」として、飲酒や宴席のマナー教育の実施、サービス業の従業員向けの「おもてなし講座」の開催など、地域の企業に対し、社員の育成・能力開発面のお手伝いを行っている。

昨夏には、香川・愛媛・岡山の診断士協会会員向けに、地元の四国工場見学会を実施。ビール工場の設備案内や生産性向上の取組みのご紹介、ビールの試飲、ビール園での懇親会などで、研鑽と交流を深めていただいた。

今後さらに、この「地域産業を元気に！」というテーマで、地域の診断士の先生方とのコラボを進展させていければ、と考えている。

## ④人を元気に！

ビアフェスタの開催（四国工場直送生ビールと四国四県のご当地おつまみ大集合）による市街地の賑わい創出や、育児など忙しい「ママ」さんの笑顔を応援する活動などを行っている。また、NPBを目指す若者が集う野球の独立リーグ・四国アイランドリーグplus、地域活性化・UIターンなどを志向している四国若者会議とのコラボも進めている。

今後も、四国の地域活性化にかかわる皆さんそれぞれの思いと力を結びつけ、価値の連鎖を生み出す「さとあいチェーン」をつないでいき、国内外へ情報を発信し、新たな需要創造、四国の元気に貢献していきたい。

## 岩間 隆資

（いわま たかし）

一橋大学社会学部卒業後、アサヒビール株式会社に勤務。本社では営業・IT・企画・生産に従事、現在は四国統括本部営業企画部長。2012年中小企業診断士登録。最近では、遍路宿経営者の高齢化と後継者不足を見聞し、U・Iターン促進・空き家再生・グローバル化などによる遍路宿ルネサンスに思いを馳せている。現在、歩き遍路2周目を逆打ちで挑戦中。

