

様式第7号

議長	副議長	局長	次長	係長	

行政視察報告書

令和 4年10月31日

笠岡市議会議長 殿

(出張者) 議員  藤井 義明  議員  藏本 隆文 
 議員  議員 
 議員  議員 

下記のとおり行政視察を実施したのでその結果を報告します。

記

【1】 長野県 (株)ヤッホーブルーイング

住 所	長野県北佐久郡御代田町馬瀬口1873-4
電 話	050-3358-5656 (代表)
視察案件	(株)ヤッホーブルーイングのイベント力、意見集約の手法について
期 日	令和 4年10月24日 (月) 13時00分 から 16時00分 まで
応 対 者	別紙名刺のとおり
視察状況	別紙写真のとおり
訪問施設	(株)ヤッホーブルーイング本社
概 要	<p>1 視察の目的</p> <p>(株)ヤッホーブルーイングは、現在地ビール業界では、日本最大の地ビール会社に発展している。この会社は、星野リゾートの星野社長が設立し、現社長の井出氏が引き継いでいるものだが、いつまでもブームで売れるわけではなく、大量廃棄をしなくてはならない状況にもなった。</p> <p>このような中で、辞めた社員のロッカーの中から、楽天の三木谷社長からの手紙を見つけた。ヤッホーブルーイングと楽天は、同じ時期に設立したのに、片や上場企業、片や倒産寸前という事実遭遇した。そこで、方向転換をし、楽天のインターネットの活用、売り方の工夫、品揃えの個性化、そして顧客確保の今までの常識を覆す独自の方法を、全社一丸となり取り組んだ。また、職員の意見収集も独自の方式を取っている。</p>

この度の視察は、データ収集からその活用方法に至った考え方、また社員の自由な発想に対して、意見集約から企画までを、どのような過程で行っているのかを中心に聞いてくる

2 会社の概要

会社名 株式会社ヤッホーブルーイング

代表者 代表取締役社長 井出直行

創業 1997年

事業内容 クラフトビール製造および販売

住所 本社 長野県軽井沢町長倉2148

佐久醸造所 長野県佐久市小田井1119-1

御代田醸造所 長野県御代田町大字馬瀬口1873-4

東京営業所 東京都渋谷区千駄ヶ谷1-9-1ヒルズ葵402

公式レストラン

青山店、赤坂店、神田店、吉祥寺店、新宿東口店

恵比寿東口店、歌舞伎町店、新虎通り店

3 視察内容

13:30からの視察になっていたが、電車の都合で12:42に到着し、駅から5分にある会社のため近くの喫茶店で時間を調整しようとしたが、駅付近にそのような施設が無かったため、13:00前に会社に伺い予約時間まで待たせていただくとしたところ、視察対応の社員の方に入り口で待つように言われ13:00に「どうぞ」と通されドアが開いた瞬間、ワンフロアの社員全員から、立って拍手の出迎えの歓迎を受けた(写真あり)。これがこの会社の方針と聞き、先ずは驚いた。そして、そのまま視察をさせていただくこととなった。

対応していただいたのは、メールで視察対応をしてくださっていた肩書が、よなよな丸操舵室(社長室)社長アシスタントのニックネーム「めんぴん」の米原翔馬氏で、視察のやりとりにおいても、視察2日前には確認メールをされるという今まで経験した事がないきめ細かい対応をしてくださった方である。もう一人は、よなよな丸操舵室(社長室)ユニットディレクターのニックネーム「みーしー」の清水俊介氏であった。

この会社では、TV(カンブリア宮殿)で紹介されているように、全ての社員がニックネームでの名札を付け、仕事でもニックネームでお互いを呼び合うことで、出来るだけフラットな関係を生み出す手段の1つとしている。しかし、社内ではそれでよいのだが、社外の対応に対しては本名で対応しなければならないため、2つの名前を使い分けることで、時にはまごつくこともあるそうだ。

会社は、現在社員数約400名と増え、いろいろな分野からの転職組も多いと聞いた。会社の理念、方向性に対し、社員教育という基礎的な事をベースに、社員の様々な分野における経験もどんどん取り入れることにより、会社自体の柔軟性、多様性等のポテンシャルを上げ、またそうする事で、社員自身の存在意義の向上にも寄与しているように思えた。

会社の顧客に対しての位置づけであるが、この点が一般に言われているようなすべての顧客に対して、盲目的に大切にするのではなく、自社の商品に対してファンを拡大し、熱烈ファンという位置づけの顧客を獲得しようとしており、ターゲットを絞った顧客展開にしている点が特徴的である。これは、会社設立から、現在に至る歴史的背景から出た結論であるといえる。

会社の設立は、1996年。1994年に規制緩和が実施され、小規模の会社でもビール醸造免許が取得できるようになってから間もなくである。創業者は星野リゾート代表の星野佳路氏

が、「アメリカでも飲まれているようなクラフトビールを日本でもつくりたい。日本のビールを豊かなものにしたい」との思いから同社をつくり、97年からビール製造を始めた。

地ビールブームが起こった中で、ヤッホーブルーイングも2000年ころまでは急成長を遂げた。その後地ビールブームの終焉とともに売上が落ち込み8年連続の赤字決算が続き経営の危機に直面したが、インターネット通販によりV字回復となる。しかし、業績は回復したにも関わらず「全社一丸」とはならず、成長し続けることは難しいと感じた。

現社長の井出氏が星野氏の意志を継いで就任したのは、この後の2008年であった。井出氏は、会社で同じ目的を持ち、一致団結して成果を出す組織を作りたい、という思いから、ネット組織のパートナー企業でもある楽天が主催する楽天大学のチームビルディングプログラムを受講し、3か月間（全5回）にわたりチームビルディングを学び、「チームが団結すればどんな困難な課題もなんとかクリアできるものなんだ」と感動する。

自分が味わった達成感を社員にも体感してもらいたい。その体験こそチームづくりに必要だと感ぐえ、同じプログラムを自社で自由参加で実施したが、当時は社員29名のうち7名の参加で、他の社員は「仕事が滞って困る」と怒りを露にしたらしい。しかし、熱意が形になり、研修実施3年目から、それぞれのメンバーが自分の持ち場で強いチームをつくって成果を発揮するようになった。

同社では、「ビールに味を！人生に幸せを！」というミッションを掲げ、ミッションの実現に向けて行動指針を明確化し車内で共有している。ミッション実現のために、より具体的な将来像（ビジョン）として「クラフトビールの革命的リーダー」を掲げ、ミッションビジョンを達成するための「価値観」、ヤッホーらしさを表す「ヤッホーバリュー」、目に見えない当たり前の文化「ガッホー文化」を定め、それらを統合したものを経営理念としている。それらは、機会あるごとに全社で共有されている。

ヤッホーブルーイングの取り組みの中でも特徴的なものは、フラットなチームビルディングの構築にある。それは、ネームプレートのニックネームから始まり、朝礼時における10人程度の少人数チームにおける雑談によってのコミュニケーション力の向上、本人の人間性の把握等により、互いの志向やコミュニケーションの癖が分かることで、仕事の相手の発言の意図が把握しやすくなっている。

また、フラットな環境を作ることで、役職の上下を意識せず対等な意見をだせるような状況を生み出している。また、クラウドの活用により、あるユニット（部署）が会議の議事録をクラウド上にアップすると、内容に関心を持ったほかのユニットのメンバーから次々と共感する意見や、補足情報などのコメントが入る。また繁忙期を迎えた部門がクラウドにヘルプを発信すると、応援を申し出るコメントが他のメンバーから寄せられるようになっている。他の部署への手伝いをすりかどうかも、個人裁量で決められる仕組みとなっていて、柔軟に自律的な働き方ができるようになっている。

多くの意見の抽出においては、様々な手法（目的の内容によって異なる）をとっているが、意見を出す会議においては、時間がかかっても最大限求めることを基本としている。

会社の役職の仕組みであるが、プレイヤーと呼ばれる階層、その上にユニット（部署）ディレクター（約30名）、その上に社長がいるという簡素な仕組みである。ユニットディレクターは、立候補制となっていて、プレイヤーの承認を必要としている。

このような仕組みの中で話し合いを重ね、最終的な決定にたどり着くような方法を取っている。人事評価は、成果主義ではなく、結果に至るまでのスキルを重点において、結果の失敗についても、その過程においてどのような手段を用い、どこまで有益に機能したか、

という点を、明文化したなかで誰もが納得できるような仕組みとしている。

4 視察を終えて

ヤッホーブルーイングは、自社の立ち位置を冷静に分析、判断したうえで、独自の路線を目指している。それは、事業の差別化を明確にしている点である。

大手メーカーのように、いかに多くのシェアを取り込み、自社製品を多く売っていかうとするのではなく、この商品を100人に1人でも気に入ってファンになってもらう。自社の商品が嗜好品であることを自覚し、また他社の作っていない分野のドラフトビールであるため、その味を知ってもらい、その味が気に入らない人までを取り込むのではなく、100人に1人でもよい、それを、ファンとなってくれている顧客と一体となって、ファンを増やしていかうとしている事を明確化し、社員一丸となって行っている点である。

それを行うために、今までの経営概念を捨て、ファンのために、社員も新しい味を飲む楽しさのわくわく感を共有していかうとしている。そのために、ファンとのイベントや、SNSでのサポートなど、あらゆる出来ることの可能性を常に探している会社である。

「お客様は神様です」という言葉が、変な解釈になり、客の横暴が目立つようになってきているが、この会社は、良い顧客を大事にし、ファン、その上の熱烈ファンと共に、会社を発展させる、という明確な理念が感じられた。

また、社員の能力を際限まで引出し、それがまた社員の能力向上に寄与できることで、会社の発展が見込まれることを、経営者が強く自覚していることは、どの分野の事業においても共通する重要な事である。

2020年には、日本企業の競争力を向上させることを目的とし、そのために優れた日本企業を表彰するポーター賞を受賞している。

添付書類

視察資料

視察状況写真

名刺