

コロナ禍でも止めてはいけない！ バリューチェーンでキーマン人財を育成

サッポログループ物流(株)
ロジスティクスソリューション部 部長

井上 剛氏 Takeshi Inoue



酒類、食品飲料など幅広い分野で商品を展開するサッポログループ。労働力不足や物流コスト増加など厳しさを増す物流環境を乗り切るため、その根幹となる人財育成に力を入れる。2019年からは「サッポロロジスティクス★人づくり大学（通称：ロジ大）」を開校し、グループ横断でロジスティクス・物流に関する研修を実施している。コロナ禍においても、いち早く研修の継続を表明し、6月1日に第2期を開校させた。「ロジ大」運営事務局であるサッポログループ物流 ロジスティクスソリューション部 部長の井上剛氏に、その思いを聞かせていただいた。

【聞き手：遠藤直也（JILS総合研究所）】

ロジスティクス以外の部門から 多数の受講生

——サッポログループでは昨年からはロジスティクス人財育成の取り組みとして、社内大学を開校されています。

井上 ロジスティクス改革を経営視点で推進する人財を育成・強化するため、当社は社内公募型の「サッポロロジスティクス★人づくり大学(通称:ロジ大)」を開校しています。学長はサッポログループ物流社長の西間木です。サッポロビール、ポッカサッポロフード&ビバレッジ、神州味噌、サッポログループ物流のグループ4社が対象で、ロジスティクス部門に限らず商品開発、製造、営業等のバリューチェーン部門にも門戸を広げています。第1期となった2019年度はロジスティクス部門から12名、バリューチェーン部門から16名の計28名が受講しました。2020年度は緊急事態宣言解除直後の6月1日に第2期の開校式を実施。今期の受講生は24名ですが、ロジスティクス部門からの受講生は3割程度と、ロジスティクス以外の部門からの参加が増えました。

——ロジスティクス以外の部門からの受講生の割合がとても多いですね。バリューチェーンに渡っての人財育成を重視したのはなぜでしょうか。

井上 数年前からロジスティクスの環境変化を定量的に示しながら、労働力不足問題の実情や、今後見込まれる物流コスト増加の具体的な数字をグループ内に示すなどしてきました。それにより物流環境が悪化していることへの認識はだいぶ定着してきましたのですが、ロジスティクス部門が具体的な施策を企画しても、なかなか営業などバリューチェーンを巻き込んだ形での実施に至りませんでした。「これをやると、これだけコストを削減できる」と提案しても、理論としては分かっているのかもしれませんが腹落ちしていないためか、実際の行動に結びつかないのです。施策が一貫通貫とならないことに課題を感じていました。

さらに当グループの事業戦略は、近年大きく変化しており、かつてのビール中心の事業から、食品飲料事業の増加、また海外輸出の増加によって、多頻度、小ロット・多品種、季節による物量の変動など複雑化しています。ロジスティクスが経営に与えるインパクトが拡大する一方で、ロジスティクス部門のみで解決できる課題の幅は狭まっているのです。グループ横断で

なければ課題を解決できないことから、人財改革をしなければロジスティクス改革を行えない、ロジスティクス改革をするうえで、バリューチェーンでキーとなる人財の育成は必要不可欠との思いに至りました。

経営トップ層へ、環境変化と ロジ人財育成の必要性を繰り返し発信

——それで高度なロジスティクス人財育成を目指して“大学”としたのですね。

井上 ロジスティクスの環境変化に対応するには、より高度なロジスティクス改革が必要ですが、当グループでは現状、それを企画できる人財や推進体制が十分ではありません。物流コスト削減にとどまらず、技術革新への対応や業界を越えた協業など、当グループには解決していかなければならない課題が様々あります。高度な知識と推進力、さらにITを活用したロジスティクス改革を目指すなら、体系的に学べるプログラムが必要です。このことから「ロジ大」を開校するに至りました。ロジスティクス知識の習得、サプライチェーン全体像の把握、人的ネットワークの構築により、全社でロジスティクス課題に取り組む土台作りを目指します。

——「ロジ大」実現までのプロセスについて、グループ内でどのようなコンセンサスをとり、進めたのでしょうか。

井上 ロジスティクスが経営を左右する時代だからこそ、次世代のロジスティクスを支えるリーダーが

必要であることを、グループ各社の経営会議に上程し理解を求めました。また各社の人事部長、経営戦略部門長とも刷り合わせながら、目的とゴール設定を明確にしました。ロジスティクスの体系的なプログラムをつくり、ロジスティクス人財のロールモデルを育成していく。そして、ここで学んだ受講生が、卒業しても互いにバリューチェーンの相談事ができる環境をつくる。そのようなことを意図しつつ、取り組みの継続性を重視し、10年は続く大学となるようにスタートを切りました。

社員が共に学び、共に考え、 実践的にロジ課題解決を図る

——プログラム内容を教えてください。

井上 大きくは以下の4つで構成しています。

①基礎講習

ロジスティクスに関する基礎を学びます。講師は、社内のロジスティクス業務担当者と、社外からは(株)ロジスティクス・サポート&パートナーズ(ロジSP)の石橋岳人様をお願いしています。ロジSPの石橋様はJILSからの紹介です。今年はコロナ禍で集合形式での受講が難しくなったため、石橋様に録画した講義を送っていただき、各自オンデマンドで受講する形式としています。

②オープンセミナー

最新のロジスティクス事情について社外講師にお話いただくセミナーです。オープンセミナーとすることで、「ロジ大」の受講生のみならず、グループの役



ソーシャルディスタンスへの配慮のほか、Web中継も併用して行われた、「ロジ大」の第2期開校式。その模様は社内イントラネットでも報告された

員も含め広く参加を募っています。今年6月には『ロジスティクス4.0 物流の創造的革新』の著者である(株)ローランド・ベルガーの小野塚征志様にご登壇いただき、ロジスティクスの現在と未来について考えを深めました。

③現場見学

自社物流施設を見学し、現場が抱える課題を実感してもらうものです。昨年の現場見学では、それまで話を聞いても実感として捉えられなかったことが、実際に現場を見ることで、考え方や行動の変化につながるほど受講生に大きなインパクトを残しました。今年には自社物流施設に加えて、社外の卸・小売企業の倉庫見学もプログラムに加える予定で、よりサプライチェーン全体に視野を広げた内容を目指しています。

④グループワーク

6名前後のチームに分かれて、経営改善につながるロジスティクス課題の解決提案を検討してもらいます。基礎講習・オープンセミナーで得た知識や、現場見学の課題感を持って、学びのアウトプットとしてグループワークに取り組むことが目的です。

以上をベースに研修・交流・グループでの課題学習を行い、最終発表ではバリューチェーンを巻き込んだ実践的なロジスティクス改革の提案を行います。

見て感じることで行動が変わった！ 大きなインパクトを与えた現場見学

——昨年度、私も研修の一部を見学させていただきましたが、特に印象に残っているのは廃棄現場の見学です。

井上 生産工場の現場視察ですね。ブランド担当が一生懸命生み出した製品だったり、営業部門が先月まで一生懸命売り込んでいた製品だったり、量としては少ないものの売り切ることができずに廃棄されるのを見てもらいました。売上は伸ばさないといけないけれど、在庫が出れば捨てられるという事実を目の当たりにしたことは、受講生にとって衝撃的だったようで、この体験は「廃棄の理解・仕組



今年第1回目の基礎講習は社外講師のロジSP 石橋氏に講義動画を交付してもらい、受講生はオンデマンドで受講した

みと広告品在庫の削減」という最終発表のテーマの1つにつながりました。

最終発表ではこのほかに、配送コスト削減、廃棄削減とデータ可視化、そしてSKU最適化がテーマにあがりました。これらは事務局が指定したのではなく、受講する中でメンバーが自ら考えて出したものです。チームごとに議論を交わし、改善活動を提起するものとなりましたが、いずれのテーマも事業のどの部分をどの部署と連携して実践していくか、といったことが盛り込まれました。「卸企業と連携したり、自分たちの計画をきっちり実行したりすれば、これは改善できるのではないかな」など、第一線の営業担当が自分たちの売上に直結しないにも関わらず、このようなテーマに正面から向き合って取り組んだことは大きな成果だと感じています。

ここで学んだことが個人にも会社にもプラスとなるように、また今後の業務につながっていくように、事務局としてもしっかりサポートしていきたいです。

コロナの影響で人材育成はより急務に

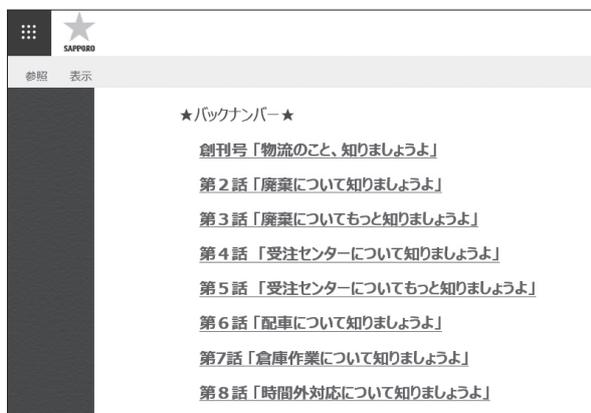
——コロナ禍で多くの企業が社内研修の延期・見直

しを迫られる中、御社はためらうことなく「ロジ大」を継続すると明言されました。

井上 人財育成を止めてはいけないということ、そしてこの状況だからこそ人財育成をもっと前へ進めなければいけないとの思いからです。物流環境は折からの変化に加えて、コロナ禍でさらに大きく変化するはずです。これを機に、今までになかった発想や考え方で課題解決の道筋を描いていけば、きっと私たちのロジスティクスは強くなる。そのためにも企画・推進できる人財の育成は急務であり、先延ばしはできないと考えました。集合形式の開催が難しい状況ではありますが、オンラインも活用しながら今年度のプログラムを実施してまいります。

——研修は時間を拘束するものでもありますが、所属長の方々は快く受講生を送り出してくださっていますか。また事業会社のトップの方々の期待はいかがですか。

井上 受講生は自薦もあれば、所属長による他薦もあります。研修は月3回ほど入るので、やはり業務に影響がないとは言いきれません。でも、その時間も取れないような仕事のやり方は変えなければいけないと私は思います。初年度は実際、研修に時間をとられることを不安視する声も聞かれました。ただ第1期を終えて得られたものが大きかったことから、「今年度もぜひ」と言って受講生を送り込んでくれた部門もあります。



全社員に物流への理解を深めてもらおうと、サッポログループでは様々な情報発信を行っている。社内イントラネットではロジスティクス関連のコラムを作成し、9回に渡って発信した

各事業会社の社長からも「バリューチェーン全体で社員の力を結集してほしい」「品質を担保した上で、過不足なく低コストで運ぶことがメーカー物流の神髄。その実現に向けて頑張ってもらいたい」などのエールを受け取っています。

様々な学び・気づきを得た受講生が、それを周りに少しずつでも伝えていくことが大事だと思っており、今後は波及効果にも期待したいです。

——今年度の「ロジ大」について、また今後の抱負をお聞かせください。

井上 昨年度の良かった点・改めていく点を振り返りながら、今年度のプログラムや研修体制を組んでいく考えです。経営視点でロジスティクスを捉え、グループ内にとどまらずサプライチェーンを俯瞰できる力も大事です。そうした視野が学べる大学講座への参加や学生との交流、他社物流施設の見学や他社物流担当者との交流といった体験も加えられればと思います。将来的には、他企業とも共同企画で運営していくのもおもしろいのではないかと考えています。

また、今年度は研修期間全体を通した運営支援として、卸・小売のサプライチェーン研究の第一人者でいらっしゃる、日本大学大学院総合社会情報研究科の加藤孝治教授とアドバイザー契約を結びました。メーカーのロジスティクスを考える上で、社内にとどまらず卸・小売を含めた川上から川下まで視野を広げて捉えることが極めて重要であり、加藤教授のご支援により、一層「ロジ大」の活動が活性化すると確信しています。

サッポログループでは各事業の物流を安定的かつ効率的に運営していくために、改革推進の基礎となる「標準化」、サプライチェーン全体の「可視化」、様々な形での「シェアリング」の3つを柱とした「LPS (Logistics Process Standardization) プロジェクト」を発足し、サプライチェーン全体でのロジスティクス改革に取り組んでいます。これからも「サッポロロジスティクス★人づくり大学」では、「LPSプロジェクト」を強力に推進していける人財、さらには全体最適志向をもつ人財の育成に努めてまいります。