株式会社福光屋

製造業 | 中小企業

「年俸制」の女性社員を中心に化粧品事業・食品事業を新規展開、「酒蔵」からの進化を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 老舗酒蔵が日本酒の“効能”に着目、新規事業として化粧品事業を展開
- 多様なバックグラウンドを持つ人材の協業によるアイディアの創発

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 中途採用社員の活躍を支える「年俸制度」
- 部門横断での情報共有と現場の声を拾い上げる仕組みの構築
- 部門横断で組成された女性４人の「SAKEBROJECT」が新たな美容市場を開拓

ダイバーシティ経営による成果

- 優秀な女性の活躍による健康美事業、店舗事業の躍進と事業展開
- 「酒風呂」市場の創出とブランド力の向上

Data

■企業概要

会社設立年	1949 年	資本金	32 百万円
本社所在地	石川県金沢市石引２丁目８番３号		
事業概要	日本酒・焼酎・リキュール・調味料・醗酵食品・化粧品などの製造・販売		
売上高	2,522 百万円（2014 年６月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年７月現在）
総従業員数	108 人（うち非正規 15 人）
属性ごとの人数等	【女性】57 人（うち非正規 14 人）、女性管理職比率　17.5%
正規従業員の平均勤続年数	13.0 年（男性 18 年、女性８年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

老舗酒蔵が日本酒の“効能”に着目、新規事業として化粧品事業を展開

株式会社福光屋（以下「同社」）の創業は 1625 年（会社設立は 1949 年）、金沢で最も長い歴史を持つ酒蔵であり、現社長が第 13 代当主となる。戦後、先代社長の時代には高度成長期とも相まって、「福正宗」のブランド名で製造量、売上ともに急激な拡大を遂げた。

一方、中高年男性を主要なターゲットとしてきた清酒市場は徐々に陰りを見せ始め、消費量の低迷も顕著になってきた。そのような中、「伝統は革新の連続」を社是に掲げる同社は 2001 年「純米蔵宣言」を発表、業界の主流であった醸造アルコールの添加を廃止し全量を米と水だけで造る「純米蔵」を実現させるなど、革新的な取組を実施する。それは中高年男性に依存した市場からの脱却を図るべく、「酔うために飲む酒」ではなく「味わうために飲む酒」への転換が明確に意識されたものであった。ターゲットに女性を据え、いかに女性に飲んでもらうかという問題意識から、純米酒という製法のみならず、パッケージデザインや企業イメージの一新、直販チャネルの新設といったビジネス展開を次々に実施してきた。

このような取組が功を奏し、徐々に女性消費者が増加傾向を見せる中、現社長は身体の内外から「女性を美しくする」日本酒のポテンシャルに注目、1990 年代初頭より細々と続けていた「健康美事業部」を基盤に、2002 年頃より発酵に関する本格的な研究開発を開始する。大学との共同研究も積極的に実施する中でコメ発酵液「FRS」、米発酵エキス「FRE」を開発し、発酵コスメや機能性食品といった新たな商品群の開発に着手してきた。

現在では自社を、「酒蔵」から「米発酵会社」に再定義し直し、大きく日本酒事業、化粧品事業、機能性食品事業の 3 つの柱をもとに拡大を続けている。

多様なバックグラウンドを持つ人材の協業によるアイディアの創発

日本酒製造に留まらないこのような事業展開を支えたのは、同社の周到な人材戦略である。まず研究開発部門には、従来は醸造の専門ばかりであったところ、化学、電気、システム、バイオといった多様なバックグラウンドを有する理系の大学・大学院卒の人材を採用し、多彩なアイディアが生まれる学際的な研究環境を構築した。

一方で企画や販売といった部署には、新卒採用者は置かず、他社で経験を積んだ中途採用の人材を登用した。2014 年 7 月現在、全社員の 30%強が中途採用であり、うち 72%が女性である。また、女性管理職比率は約 19%である。特に、健康美（化粧品）事業、機能性食品事業、店舗事業など新たな事業ドメインや販売チャネルの分野で、女性比率が高くなっている。しかし、女性ありきの採用ではなく、スキルを重視し多種多様な人材を求めた結果であり、新たなビジネスへの挑戦を続ける同社の理念に共鳴し、一緒に働くことを望んだ社員が、前職の経験を存分に活かしながら、各々の持ち場で同社の成長を支えている。

▲福光屋の主要商品（左：純米酒「加賀鳶」「黒帯」、中央：高保湿自然派化粧品「アミノリセ」、右：お米の発酵飲料「ANP71」、酒蔵仕込み 純米「糀甘酒」）

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

中途採用社員の活躍を支える「年俸制度」

前述のように、同社では製造や開発以外の、いわゆる“文系”の業務については多くを中途で採用している。1980年代、90年代には、そもそも中小企業で新卒人材を獲得することが難しかったこと、加えてこれらの業務には経験や勘所が重要になってくるが新人を一人前に育成する時間も労力もなかったことから、中途採用を中心に必要な人材を獲得する方法をとるようになっていった。

採用に際しては、予め想定する業務内容を明確に提示した上で、前職の年収額も参考に、応募者のスキルや同社で達成したいことを面接者と話し合い報酬を決定する「年俸制」の契約を行っている。契約内容は年ごとに更改され、給与や役職だけでなく福利厚生の制度化といった働き方にかかわる全般についても、社員と経営層と交渉して折り合いをつけている。

本制度は、1999年に店舗事業をスタートした際の人材獲得において中途採用を強化したことがきっかけとなってつくられた。最初は制度化はされず実態のみが先行していたが、2001年に年俸制として制度化、現在は全社員の30%強にあたる中途採用者がこの年俸契約の社員に該当している。後述する「SAKEBROJECT」のメンバーについても、4名のうち3名がこの年俸契約の中途社員であり、広報、デザイン、ウェブ販促といった専門性の高い業務を遂行している。

職務内容や役割、権限が事前に明確化されていること、応募者が入社前に自身のスキルや経験の棚卸しを行いながら会社の理念や事業目標とすり合わせを行うこと、入社した対象者が自身の権利や要求を主張できる代わりに責任と達成目標を負うこと、といった本制度の特徴によって、優秀な人材がスキルと経験をいかんなく発揮できる仕組みが成立している。また、採用のミスマッチも発生しにくく、新卒採用者より高い定着率を維持している。

部門横断での情報共有と現場の声を拾い上げる仕組みの構築

同社では、部長会議を月に2回実施し、各部門の動向を相互に把握するほか、月に1回現場レベルでの会議を自主的に開催し、各現場で生じている課題の解決を他部門と協同で図っている。このような緊密な横のつながりが、新商品や企画のアイディア創発の場として機能している。

また、現在4店ある直営店に勤務する社員は、毎日の終業時に日報をウェブで提出することになっているが、その宛先は、社長以下本社の経営層となっており、ダイレクトに顧客の反応や現場の状況を共有できる仕組みになっている。同社にとって直営店は販売チャネルであると同時に、新商品や企画の試行の場でもあることから、店舗勤務社員の意見はそのまま経営課題に直結することになる。店舗勤務社員の採用そのものにも経営トップである社長が関わるなど、企業の理念や方向性を店舗スタッフを含め一人ひとりに理解、共有してもらい、問題意識をもって日々の業務に臨めるよう、双方向での意思疎通を図る機会を大切にしている。

部門横断で組成された女性4人の「SAKEBROJECT」が新たな美容市場を開拓

2009年、同社が手掛ける「すっぴん酒風呂専用・原液」が有名人のブログに取り上げられたことをきっかけに、製品の問合せ及び売上が急拡大した。「すっぴん酒風呂」は純米酒の原酒を酒風呂用にした入浴剤であり、それまで化粧品事業の中の一商品でしかなかったが、急増した問合せを目の当たりにした社長の判断により、これを一過性の流行に終わらせずに新市場として開拓すべく、部門横断で社内ベンチャーのチームが組成され「SAKEBROJECT（酒風呂ジェクト）」が発足した。

研究開発、企画・デザイン、ウェブマーケティング、広報を通常業務とする4名の女性社員がメンバーとなって、社長特命プロジェクトとして他の社員や部門を巻き込みながら商品開発とマーケティング活動を展開していった。このメンバーは3名が中途採用、1名が新卒採用であり、それぞれの専門領域を活かしながら、商品ターゲットである女性のニーズを具現化するべく、消費者としての視点を活かしながら企画立案を進めていった。

商品開発としては、既存商品のアミノ酸量を増加した高性能化とともに、既存の「純米」に加え「生姜（しょうが）」「紫蘇（しそ）」と種類を増やしていった。また、

酒風呂専用ホームページ「湯や 福ノ湯」を開設し、情報発信や販促活動も強化した。これらの取組によって、一時のブームで終わることなく、その後現在までの5年間も売上は堅調に推移している。

ダイバーシティ経営による成果

優秀な女性の活躍による健康美事業、店舗事業の躍進と事業展開

米発酵技術を活用した基礎化粧品や機能性食品などの健康美事業は、現在では全社売上の20%を占める規模にまで成長している。また、店舗販売の比率も高まり、4つの店舗が順次オープンする中で直営店での売上は全社の13%を超える規模となっている。

直営店では、女性社員が中心となって活躍しているが（4店舗の社員の88%が女性）、現場で接した顧客の声をスピーディに反映させることで、顧客満足度を高めるとともに、新たな商品や企画の実現につなげている。例えば若手作家や人気料理家、海外の有名シェフらとコラボレーションして様々なイベントを企画・開催するなどし、日本酒の新たなイメージを創造してきている。直営店は3店が東京、1店が金沢市内であるが、それぞれ店舗ごとにメインターゲットを定め、そこで得られた顧客ニーズを本社や研究開発部門へフィードバックする仕組みによって、市場の動向に敏感な事業展開が可能となっている。

また、昨今では研究開発、健康美事業、店舗事業の人材募集に対する応募者は圧倒的に女性が多くなってきており、「女性の活躍」をアピールすることで優秀な人材を多く惹きつける好循環を生み出している。

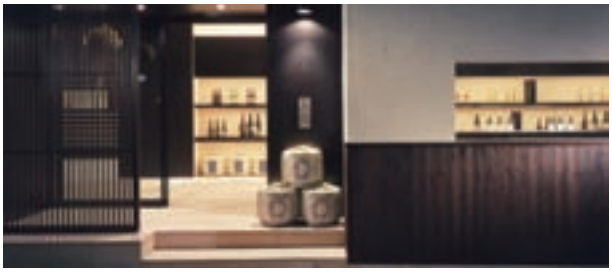
「酒風呂」市場の創出とブランド力の向上

前述の「SAKEBROJECT」による取組によって、2009年には前年比460%を超える売上を記録、マスメディアでの掲載・放映件数は118件に上っている。2010年以降も売上は堅調に推移し、爆発的なブームが去った後でも健康美事業を支える主力商品として収益源となっている。

また、マスメディアの注目度も高まり、現在でも年間400件超の取材申し込み、掲載・放映が続いており、その結果、酒類・食品、美容、輸出関係といった多様な関係者からの問合せやビジネス展開が進展している。

明確に女性をターゲットとした化粧品事業の中で、実力ある女性社員の力を活かすことによって、「米発酵会社」としてのブランドイメージを確固たるものにしている。現在では同社の最終ユーザーはおおよそ5割程度が女性（店舗事業の来店客の85%が女性）となった感触を得て、一層の市場・ターゲット拡大に向けた動きを加速させている。

▲「すっぴん 酒風呂専用・原液」（入浴剤）



▲直営店「SAKE SHOP 福光屋　金沢店」