

# トップは語る



## 地域とともに成長し 沖縄に貢献する企業を目指して

沖縄支部 沖縄コカ・コーラボトリング株式会社 代表取締役社長 城 英俊氏



じょう ひでとし/1951年生まれ。慶応義塾大学大学院経営管理研究科修了。1976年東京コカ・コーラボトリング株式会社に入社。多摩工場で製造にたずさわりのち経営企画室長、財務統括本部長などを務める。2011年沖縄コカ・コーラボトリング株式会社へ異動。専務取締役、副社長などを経て、2017年代表取締役社長に就任。心がけているのはたっぷり睡眠をとって脳をリフレッシュさせること。さらなるリフレッシュは沖縄の豊かな自然の中へ。時にはバスを乗り継いで沖縄本島の最北端にある辺戸岬まで足を伸ばすこともあると言う。

### 沖縄に根づく コカ・コーラ文化を受け継いで

沖縄でコカ・コーラの民間販売が認可されたのは1951年。東京で認可されたのが1957年ですから、それより6年早かったこととなります。米国政府の統治下に置かれ、民間レベルでの貿易の奨励や外貨導入が打ち出されたことが影響したと思われます。コカ・コーラは、米軍施設でのみ販売されていた当初から闇市場で取引されるほど人気が高かったようです。また使用済みのビンが工芸品に利用されて「琉球ガラス」の原点になるなど沖縄の歴史にも密接に関わっています。沖縄では、若者だけでなく、おじやおばも日常的にコカ・コーラをよく飲みますし、県

民一人当たりのコカ・コーラ消費量は全国平均のおよそ2倍です。

沖縄コカ・コーラボトリング株式会社は、民間販売が認可され、幾つもの曲折を経たのち、1968年、日本におけるコカ・コーラの父と言われる高梨仁三郎によって設立されました。設立当時、沖縄での清涼飲料における市場占有率は3位に下がっていましたが、「マーケットシェアNo.1」の目標を掲げて社員の士気を高め、販売ルートの増設や販売体制の強化をはかり、積極的なプロモーションも展開されました。コカ・コーラは1950年代初頭、売上は伸び悩んでいましたが、これらの戦略が功を奏し、1971年には市場占有率1位の座を奪還することができたのです。

コカ・コーラが定着している沖縄

はやりがいのある魅力的な市場です。しかし、一方では、マーケットに対し、絶えず新鮮なアプローチで県民の皆さんを惹きつける商品を製造し、提供していかなければなりません。ライフスタイルの変化を捉え、市場のニーズを把握し、タイムリーな商品提供ができるよう、今後もあらゆる面で努力を続けます。

### 地元の産業に貢献し ともに成長する企業でありたい

2018年、当社は設立50周年を迎えることができました。設立以来、様々な挑戦を続け、その実りがあって今日が迎えられていると感じています。コカ・コーラに代表される炭酸飲料のみならず、コーヒー飲料やスポーツ飲料、沖縄独自のさんびん茶など、多様なニーズに応える商品展開をしてきました。販売においては、設立当初よりルートセールス方式を導入し、販売店とのより密接な関係を築いてきました。また、工場に関しては、多品種少量生産に適應できるように、小回りが利くレイアウトや製造ラインを工夫しています。

そして、何よりも当社の事業で特筆すべきなのは地元企業との強固なコラボレーションです。世界中で展開されるコカ・コーラ社のビジネスの基本は現地主義。市場がある現地で生産し、販売を行います。当社においても、2007年に地元企業との連携組織「沖縄さわやか会」を発足し、たくさんの企業に協力していただきながら、可能な限り県内での資材調達に努めています。コカ・コーラビジネスに関与していただき、ビジネスを拡大させることでパイを大きくしつつ、ご協力いただく各社にもベネフィットを手にしていただく仕組みが大事だと思っています。資材などを県内で調達することができれば、当社工場の内製率が上がります。内製率が上がれば、人員も必要になり、雇用を増やすことができます。さらに工場の稼働率が上がれば、資材の需要が増えるというように良い循環

につなげていくことができるのです。

ただ、すべての資材を県内で調達することはなかなか難かしく、本土から輸送しなければならない場合があります。当然その場合は多大なコストがかかります。また、沖縄にはたくさんの島がありますから、商品を提供するための安定的な海上輸送も常に大きな課題となります。積極的な地元調達策と並行して輸送効率化を講じて、当社だからこそできるビジネス手法を確立していきたいと考えています。

### 積極的な環境保護活動で ヤンバルの「森」と「水」を守る

当社は環境保護活動にも積極的に関わっており、経済価値だけではなく、常に社会価値の高い企業でありたいと努力しています。中でも、水資源を保護し、持続的に活用できるようにすることは、清涼飲料を製造・販売する企業の社会的使命であると考え、製造過程における水の使用量削減「リデュース (Reduce)」、製造過程で使用する水の排水管理「リサイクル (Recycle)」、地域の水源涵養「リプレニッシュ (Replenish)」の3つの「R」側面で水資源保護活動を推進するものです。また、製品および製造で使った量と同じ量を自然に還元することを目標にしています。さらに、コーヒー粕や茶粕を堆肥にして再資源化したり、植物由来原料のサステナブル・パッケージを採用したりするなど、環境に配慮したものづくりを加速させています。

沖縄のシンボルであった首里城の焼失・崩落はショッキングな出来事でした。当社は首里城に関係するプロジェクトにも関わっています。首里城にはイヌマキという樹木が使われています。首里城公園友の会様は、将来的な首里城の修復を見越し、その時には県内で育ったイヌマキを是非使って欲しいとの願いをこめて、1993年にイヌマキの植樹を始めて、2002年よりイヌマキの育樹祭を開催しています。当社も2017年よりその

お手伝いをさせていただいています。まだ樹齢が若いため、今回の首里城再建には間に合いません。数十年後の修復時には、植樹に関わった方々は誰もいないと思いますが、これらのイヌマキが使われることになるだろうと思います。

また、2006年より次世代を担う子どもたちを対象に、植樹や育樹活動を通して自然保護の重要性を理解してもらおう「森に学ぼうプロジェクト」を開催するなど、沖縄の将来のために今私たちができることを真剣に考え、取り組んでいます。

### IoT+労務政策で 生産性向上とやりがい、 働きがいを培う

限られた時間をどれだけ有効に活用できるか、ビジネスはこの視点がないと成り立ちません。私はよく社員に「人の3倍仕事をしなさい」と言うのですが、もちろん、これは「仕事の時間を増やせ」、という意味ではありません。仕事の手順を考え、集中して無駄を省き、効率的に進める方法を絶えず工夫しながら仕事をしてください、ということです。一人ひとりがこうした心がけをすることで成果につながることができれば、その分を報酬として社員に還元することも可能になります。

また、近年はIT ツールやIoTを積極的に活用して効率化を促進しています。タブレット端末を持ち歩くことで、売場のイメージや新製品情報を画像でわかりやすく提示し、お客様との商談をスムーズに進めています。また、各自販機にオンラインでデータを送信する機能を付け、販売情報をリアルタイムに把握することで、商品の補充作業の効率化と販売計画に役立てています。

ただ、忘れてはならないのは、このような情報システムだけですべて業務がスムーズに行くわけではないということです。当社では情報システムに労務システムを組み合わせ、一人ひとりの働き方を把握しな

がら、仕事の割当てや処遇を決めています。人手不足の環境の中、これを現場でうまく機能させることで、退職率を下げ、ノウハウを蓄積し、生産性を高めることができます。当社では退職率がかなり高い時期もあったのですが、情報システムとともに労務政策を展開した結果、直近では退職率はほぼゼロになるほど改善し、人手に係わる劇的な変革につながるといってもでできました。

当社には「ワシタ チムグクル(私たちの想い(信念))」と名付けた経営理念があり、「お客様に満足を」「地域社会と共に歩む」「働きがいのある会社に」という3つを定めています。地域社会に貢献することはもちろんですが、社員にとって常に働きがいを感じる会社であることが大切だと思っています。企業の成長によってやりがいのある仕事が増え、それによって社員が成長し、社員の成長によって、さらに事業が伸長する。そうした良い連動・好循環が起きていくような組織づくりを目指したいと思います。

せっかく仕事をするのだから、「健康で明るく活いきとした働きがいのある会社」にしていきたいと思っています。

おスゝメ本

### 青春の詩 サムエル・ウルマン

ウルマンが70代で書いたと言われる不朽の名詩。70歳に近くなった今だからこそ、言葉の一つ一つが胸に響くとおっしゃる城社長。肉体的な老いは避けられなくても、心が歳をとらないような生き方をしたいと語ります。

三笠書房

### Company Profile

沖縄コカ・コーラボトリング株式会社  
●所在地: 〒901-2555  
沖縄県浦添市伊祖五丁目14番1号  
TEL. 098-877-5255 (代)  
●<https://www.okinawa.ccbc.co.jp/>  
●設立: 1968 (昭和43)年  
●資本金: 4億円  
●売上高: 138億円 (2019年度)  
●従業員数: 277名  
(2020年1月現在 グループ含む366名)  
●関係会社: 株式会社丸仁ホールディングス  
/株式会社琉仁カスタマーサービス/REX  
株式会社