

# ステークホルダーダイアログ

## 奥大山ブナの森工場の取り組みとサントリーのCSR

2008年4月8日、CSRや地球環境の専門家、消費者代表の方々をこの春に稼動したばかりの「サントリー天然水(株) 奥大山ブナの森工場」にお招きし、同工場における取り組みとサントリーのCSR活動全般についてディスカッションしていただきました。

### 出席者 (文中敬称略)

#### ステークホルダー



後藤 敏彦氏  
サステナビリティ日本  
フォーラム代表理事



岩木 啓子氏  
ライフデザイン研究所  
FLAP 代表



小田 理一郎氏  
㈱チェンジ・エージェント  
代表取締役社長 /  
ジャパン・フォー・サステ  
ナビリティ ゼネラルマネ  
ジャー



辰巳 菊子氏  
(社)日本消費生活アドバ  
イザー・コンサルタント  
協会理事・環境委員長



日置 佳之氏  
鳥取大学農学部付属  
フィールドサイエンスセン  
ター教授

#### サントリー



寺澤 一彦  
専務取締役  
CSR・コミュニケーション  
本部長



小嶋 幸次  
取締役  
技術開発部長 環境部担当



徳田 昌嗣  
サントリー天然水(株)  
代表取締役社長



榎本 義己  
品質保証推進部長



富岡 伸一  
品質保証推進部 部長



内貴 研二  
CSR・コミュニケーション  
本部 部長

## 工場見学を終えて

**後藤** 5年ほどサントリーのCSRを拝見していて、スローガンにされている「水と生きる」取り組みが、地に着いて深まってきていることを実感しています。一つのコンセプトが深まるのは、非常にいいことです。ここ奥大山ブナの森工場の取り組みは、設備的な部分も含めてそうとう進んでいますね。

**辰巳** 説明をうかがって、サントリーの「水」に対する社会への伝え方は印象的だと思いました。「サントリーにとっての水」というだけではなく、社会的にも水に対する関心は高まっているのではないかと思います。一つ気になっているのは、天然水はいつまでもあるのかということです。いずれ地下資源のようになってしまわないか。サントリーが持続可能性を追求しているのであれば、誤解を与えないためにもアピールすることが重要です。

**徳田** この工場の建設にあたっては、地下水の枯渇を心配する声が地元がありました。そこで、県庁や地元の役場、

鳥取大学、島根大学の皆様にご協力いただき、産官学による「環境影響評価委員会」を設けまして、地下の岩盤、その上の地層、地下の水流を調査しました。そしてこの委員会で採水による環境負荷の影響がないことが確認され、この調査結果が新聞に公表されたことで住民の皆様様の不安を解消することができました。最終的には大自然の水の循環の中に、この工場が位置することを理解していただけたと思います。

**小田** 奥大山ブナの森工場で特に感心したのは、1klの商品をつくるのに使う水の量が非常に少ないということです。ぜひここでやっている節水・省水の取り組みは他の工場でも展開していただきたい。また、エネルギーの熱回収についてもどのようになっているのか関心をもっていました。雪室にしましても、潜熱蓄熱システムにしても素晴らしいと思いました。

**徳田** この工場では潜熱蓄熱材を利用した省エネシステムを導入しています。これによって、生産工程で発生した熱をエネルギーとして蓄えておき、必要なときに活用することができます。こういったものが世の中にもっと広まれば、一方の工場では熱が余るのに、一方の工場はどんど



雪室を見学

ん使うというような、今の日本が抱える無駄が少しは減少するのではないかと考えています。

**日置** 私は専門が自然再生という分野で、奥大山ブナの森工場の緑化についてご相談を受けました。緑化の分野では、現在、「よそから植物を持ち込まず、生物多様性を損なわない緑化を行うべきである」という理念が掲げられていますが、これを実現した例は、まだ非常に限られています。今回、奥大山ブナの森工場では、徹底して地元産の苗にこだわり、この生物多様性緑化を実現させました。一企業の緑化としては非常に先進的な取り組みであると高く評価できます。

**小田** 今回工場を見学させていただいて、サントリーの取り組みは日本の中では高いレベルにあると実感しました。ただ、それがサステナビリティという観点から十分かという点はまだです。これは日本の企業全般にあてはまることですが、今後取り組みなくてはならないことはいろいろあると思います。

**徳田** 工場を運営していくうえで、環境を軸にした取り組みは非常に重要だと考えています。工場自体はよちよち歩きを始めたばかりですが、「自然共生型工場」をめざして、さらに高い次元の活動を追求していきたいと思っています。

**寺澤** サントリーのCSR活動、特に環境活動に力点をいただいたのはここ数年です。以前から各工場でいろいろな取り組みを行っていましたが、課題解決にはそれだけでは不十分です。商品の開発から生産、販売、在庫管理まであらゆるところに課題があります。それに対して企業としてどう取り組むか、どういう方向に力を入れていくか。これから取り組むべき非常に重要なテーマだと認識しています。

## 水と生きるサントリー

**寺澤** さまざまな環境課題がありますが、なかでもサントリーの事業基盤である「水」に対して真摯に向き合い、そのサステナビリティを追求した活動を強化していくことが当社としての社会的責任を果たしていくことにつながると考えています。

**岩木** サントリーにおけるCSR、また環境の取り組みは、水という自然の恵みそのものを商品として提供し続けていくための環境保全という考え方で行われているので、説得力があると感じます。

森林保全の一つの大きなファクターとして、地域と関わり、地域を活性化することがあると思います。日本では今、林業はほとんど成り立たず森林がどんどん荒廃しているので、市民グループも活動しています。たとえばサントリー製品を買ったら1%はストックされ、森林保全に使われるというような流れをつくれませんか。これにより、サントリーは環境に配慮する企業としてイメージ向上にもつながると同時に、市民グループの活動を支援することもできる。私たちも商品を買うことによって、間接的に木を植えることや環境保全に役立つ。そういうしくみをつくっていただけたらいいなと思います。

**日置** 鳥取県は「とっとり共生の森」という制度を発足させ、企業と地元が契約を結んで企業側に森の管理をお願いしていますが、サントリーは30年という長期契約を結んでいますね。森をつくるのは時間がかかる事業ですから、サントリーの真剣さや、腰の座った事業を展開される企業であることが伝わってきます。

水と地球温暖化は非常に関係があるともいわれています。日本国内では危機意識はかなり低いかもしれませんが、温暖化は降雨量にも影響し、世界的な水危機が一層深刻化するともいわれています。サントリーが森を涵養するのは商品に直接関係するからだけではなく、温暖化を防ぐうえで非常に役立つわけですから、水から温暖化防止もしくはCSRという流れに期待します。

**小嶋** 「水」に重点をおいた活動が、ほかのさまざまな環境課題の牽引車となればと考えています。環境問題のポイントは、今まで環境意識をもたなかった人間がどうしたらもてるようになるかという点です。たとえば温暖化では「CO<sub>2</sub>」といってもかたちとして見えないので、「エネルギー」という言葉に置き換えて理解しやすくしようと思います。その点「水」は目に見えるので、お客様一人ひとりの環境への意識をも高めるきっかけになりうると思うのです。

**日置** まさにそのとおりで、水は地下水にもなるし雨にも雲にもなる。循環をわかりやすく説明していくには水はとてもシンボリックな存在といえます。今の環境教育で一番足りないのは、環境問題の本質は何かを大づかみに示すことです。そういう意味でこの工場は、循環をトータルに見せていくという非常に大きな材料をもっている場所だと思っています。

**岩木** ネチャーゲームで自然と触れ合うだけで、環境教育といわれているケースも多くありますが、循環ということを理解し、そこにどう関わるかを考えることにつながらなければ意味がありません。サントリーの場合、「水育」として循環を理解させるプログラムをつくり取り組んでいます。水をキーワードに循環という価値観をのせて発信していくことには、大きな意味を感じます。

## ステークホルダーダイアログ



### 安全・安心への取り組み

**富岡** 品質保証を担当する者として、いつも悩むのが品質と環境のバランスをどうとっていくかということです。安全・安心をオーバースペックで追求してしまうと、よけいな環境負荷がかかる容器包装になりかねません。ただ、これらに関して日本の消費者は要求されるレベルが非常に高い。満足いただくためにどう活動を進めていくべきか、いつも考えています。

**辰巳** 私は、逆に日本の消費者は品質に関しては企業を信頼しすぎてきたと思っています。だから、表示も見ないし関心ももたない。これは、常日ごろ多くの企業が安全・安心に高度な配慮をしているため、私たち自身がそれに慣れきってしまったといえるのです。

ところがさまざまな偽装問題をきっかけに、表示をきちんと見ようというふう意識改革を迫られたのです。考えようによっては、これは企業と消費者のコミュニケーションのあり方を問い直すいいチャンスかもしれません。

**岩木** 私も、根本的にはものを考えない消費者になってしまっているということを感じます。出てきた数字であったり、起こっている出来事のとらえ方を身につけることは重要だと思います。



製造工程を見学

**榎本** 一般の消費者の方に、品質保証の取り組みを、どうわかりやすく伝え、どう共感していただくかが課題だと思っています。その伝え方を、さらに一歩新しく進めていかなければならない時代になってきていることも、最近つくづく感じています。

**辰巳** きちっとした商品と企業を選択することが社会を変える力になるのだと、私たちは、選ぶことの重要性を知らせる活動を進めています。商品の一生を知ろうと呼びかけていますが、選択のための情報が消費者にはなかなか見えません。サントリーだけでなく、日本の企業にお願いしたいのは、原料の調達から廃棄に至る商品の説明を、データも含めわかりやすく呈示していただきたいということです。

**榎本** 私どもでは、原料の調達から最終製品までトレーサビリティも含めて安全・安心を追求しています。ただ今までのお話で、それだけでなく環境の観点も含めたバリューチェーンを考えることの大切さと、コミュニケーションの重要性をあらためて感じました。

**後藤** 品質や安全・安心については製造工程というハードウェアの管理が重視されますが、それよりもさらに重要なのはヒューマンな要素ですね。CSRという観点で見ると、そこが一番肝心のテーマではないかと思います。

**徳田** 実はこの工場のコンセプトの一つに、「笑いの絶えない明るい職場をつくろう」というものがあります。企業としては、従業員の満足を考えることは非常に大事だと思っています。従業員が希望に燃えて楽しく仕事をできる環境をつくる。そういうことがトラブルを未然に防ぐ風土を育てていくのだと思っています。

**後藤** すばらしいですね。従業員満足に関してはコンセプトを掲げるだけでなく、本当にそのコンセプトが実現されているかどうかチェックする必要があります。サントリーの場合は、「見せる化」でそれをわかりやすく見せてはいかがでしょう。

## グローバル化への対応

**後藤** サントリーは、日本国内であれば水については何でも説明できるデータをおもちですし、ビールにしても麦はどこから来て、ホップはどこから来ていると把握されています。ただ、今後市場がますますグローバル化していくとなると、今までの環境以外の項目も考慮した CSR 調達を考えなくてはなりません。

**小嶋** 原料そのものについては、原料調達の考え方を考え直す時期に来ていることは間違いありません。ようやく動きが始まったという段階ですが、商社を通じて購入するだけでなく、私たち自身がもう少し原料サイドや農業そのものに足を踏み込んで考えなければならないと思っています。

**小田** CSR 活動のうちリスクのレベルを見た場合、エネルギーと原材料に関して危うさを感じます。温暖化が進みいろいろな資源がなくなってくる中で、原材料の調達、商品への加工、新たな供給をどう考えていくのか。ここにリスクがあるように思います。

また温暖化に関しては、今後は何らかのかたちでカーボンに価格がついてきます。温暖化のリスクをあらためて洗い直してみると、海外からのクレジットの購入に頼るという考えでは、毎年かなりのコストを出費しなければなりません。これは経済的に大きな影響を与えかねないため、それへの対処が各企業に求められてきます。

**小嶋** 京都議定書の第一約束期間がこの4月から始まっていますから、産業界に課せられた CO<sub>2</sub> 排出量 8.6%削減については、現状のものづくりのエネルギーの使い方を実現していくことになると思います。

それ以降は、ご指摘のようにカーボンの価格のことがありますから、どう考えても脱カーボンという方向性で考えざるをえません。私たちも再生可能エネルギーを使っていますが、現状は微々たるものです。もう少しコストダウンされてくると、太陽電池や燃料電池など新規のエネルギーにトライすることになります。

いずれにしても、2010 年以降のポスト京都議定書の大きな動きの中で、会社としてコミットしていくことが必要だと思っています。

**小田** こうした大きな動きの中では、企業にとっても社



会全体にとってもマインドセット（価値観）の変化が大事だと思います。社内対話やステークホルダーとの交流を通じて、新たな課題に対応可能なマインドセットをつくり上げていただければと思います。

**寺澤** サントリーは、企業のあるべき姿として“Growing & Good Company”をめざしています。

“Growing”というのは成長し、それによって利益を得てお客様やお得意先、社会の皆様へ供していくことです。そしてそれを社会に受け入れてもらい、良い会社だと評価されることをめざすのが“Good Company”です。“Growing”と“Good”は車の両輪のようなもので二つそろって初めて機能します。サントリーでは、従来から“Growing & Good Company”のイメージを求めてさまざまな活動を行ってききましたが、ようやくこれが CSR という横糸で結ばれてきている段階です。

**後藤** サントリーの国内的な CSR への取り組みは、国内では優れた取り組みという評価を受けています。しかし、今後サントリーが国外に出て行く行かないに関係なく、いやおうなく市場のグローバル化に対応せざるをえないというのもまた事実です。それに対して、どのように“Growing”と“Good”を両立させていられるのか、それが今後の大きな課題だと思います。今後の活動に期待しています。

**内貴** ありがとうございました。毎年いろいろな対話を重ねてきましたが、CSR を考えること自体が企業のミッションをもう一度見直すということだろうと感じました。すると、やはり品質であり環境というところに収斂してきます。先ほどのお話のように社員の意識、まさにマインドセットの問題ですが、これを変えるのは非常に難しくまた時間もかかります。しかし、社員の意識を変えていくことで企業の評価も変わっていくのだと思います。また、私どもの商品はすべて地球の恵みですから、サステナビリティそのものが品質であり、品質と環境が融合していかざるをえない。そういう会社になっていくことが、社会のご期待に添うことだという認識を新たにしました。

