

# 真に価値あるグローバル企業「SUNTORY」を目指して

2016年4月22日、有識者の方々を2015年5月に竣工した「サントリー ワールド リサーチセンター」にお招きし、同研究所の取り組みをご紹介させていただくとともに、日本発のグローバルな総合酒類食品企業を目指すサントリーグループのCSR 活動についてディスカッションしていただきました。

- 開催日：2016年4月22日
- 場所：サントリー ワールド リサーチセンター

## ■有識者



株式会社イースクエア  
共同創業者  
ピーター D. ピーダーセン氏



株式会社インテグレックス  
代表取締役社長  
秋山 をね氏



一橋大学大学院  
国際企業戦略研究科教授  
楠木 建氏

## ■サントリー



サントリーホールディングス(株)  
執行役員  
サントリーグローバルイノベーションセンター(株)  
代表取締役社長  
平島 隆行



サントリーホールディングス(株)  
執行役員  
コーポレートコミュニケーション本部長  
福本 ともみ



サントリーホールディングス(株)  
コーポレートコミュニケーション本部  
エコ戦略部 部長  
内藤 寛



サントリーホールディングス(株)  
コーポレートコミュニケーション本部  
CSR推進部長  
富岡 正樹

## グローバル共通基盤として必要なもの

- 司会      ダイアログに先立ち、サントリー ワールド リサーチセンターをご覧いただきましたが、これからサントリーがグローバル化を進める中で、大事なものは何か、今日の見学も含めてお感じになられたことをはじめに伺えればと思います。
- 秋山      施設を見学させていただいて、サントリーが大切にしている「人と自然と響きあう」や「水と生きる」という考え方がこの建物の中にも随所に感じられました。同時に、サントリーがグローバルに事業を拡大する上でも、基盤となる理念は軸として守っていくべきものだとあらためて思いました。  
ただ、この理念を具体的な活動に落とし込んで個々の国や地域で展開していくとなると、そう簡単にはいきません。たとえば、サントリーが国内で展開しているさまざまな水の取り組みを水事情が異なる他国にそのまま持つてはいけません。また、ここ数年で急速にグローバル化が進み、日本国籍以外の従業員が増える中で、ダイバーシティなどの課題も見えてきていると思います。
- ピーダーセン  
(以下ピーダー)      優れた組織には3つのものが揃っていると考えています。  
まず「アンカリング」。これは理念が寄り添うものとして社員の心に生きていくことが大切です。2つめは「アライメント(社会性)」。「アンカリング」とセットの概念であり、社会とベクトルが上手く合わせられているかどうか。そして「アタクティブネス(自己変革力)」。しっかりとした理念があり、社会とベクトルを合わせながら、どこを目指して「自己変革」していくのか。多くの社員の内発的なイノベーション力が出てくるかが問われます。  
この「アタクティブネス」にいくつかの側面があります。まず、企業は基本的な操業許可するための、License to Operateを獲得しなければなりません。競争に負けないためにはステークホルダーからLicense to Grow=成長許可を頂く必要があります。これを獲得するために決定的に重要になるのは、できるだけ多くの社員に、License to Create=発想、創造する許可を当てることです。創造性と革新力を各人が発揮できるしくみづくりは、社員満足度向上につながり、従って「アウトプット型の生産性」の向上につながり、価値創出をもたらします。License to Growと社員にとってのLicense to Createは密接に関係していると思います。  
少なくとも日本においては、いずれもサントリーは優れていると思います。ただ、今後グローバルに展開していく際にはそこをきちんと再点検して、この3つをボトムアップ型で各国の組織に浸透していかねばなりません。
- 楠木      ダイバーシティにどう取り組むかは世界共通の課題です。ダイバーシティに取り組む場合、ともすれば十年一日のごとく、社内の男女比であるとか、国籍、年齢、宗教、あるいは障がい者雇用のように、言わばデモグラフィック的な考えに陥りがちです。  
サントリーのようにグローバル化すると、デモグラフィックな多様性は社内で放っておいても高まります。ですから本来は「インクルージョン」という視点が最も重要なはず。そもそも多様である組織の中で、前提は一様でなく、前提が多様であるべきなのです。一人ひとり考えていることが違うように、個々の違うものを受け入れる土壌が本来あって然るべきだと思うのです。多様性を活かして成果を生むために、インクルージョンの後に必要なのが「インテグレーション」、統合ですね。そもそも多様な人たちが皆納得し、少なくともこの一点に関しては争うことがないと言う状態にまで高めたいけるか否か、そしてワーキングルール化できるか—それが経営の腕の見せどころです。



## 全世界で理念を共有することの大切さ

- 司会** | 日本企業がグローバル化を進める際の課題をお話いただきましたが、サントリーではどう考えていらっしゃるのでしょうか。
- 福本** | サントリーは、質の高い弊社ならではの新たな価値を持った商品を創造し、お客様に楽しんでいただく。それによって得られた利益は次の事業に投資するだけでなく、「利益三分主義」で社会にもお返しする。このサイクルを回す原動力が創業以来受け継がれている「やってみなはれ」精神、この「やってみなはれ」と「利益三分主義」という2つの創業精神をグローバル展開の上でもサントリーグループの基盤としていきたいと考えています。  
ただ同じ1つの言葉をとっても、国によって受け止めはさまざまです。秋山先生がおっしゃるように、価値観・文化的背景が異なる世界のサントリーグループ社員42,000人にどう展開していくかが課題です。
- 富岡** | 日本発のサントリーが真のグローバル企業として成長するためには、全世界の従業員が理念を共有する、思いを1つにすることから始めないといけないと考えています。まずは海外グループ会社のマネジメント層から始めていますが、日本でサントリーの生産現場や文化施設、水源涵養（かんよう）のための「天然水の森」などを訪れてもらうと、サントリーの理念やサントリーがどこに向かおうとしているかなどが腑に落ちるんですね。「人と自然と響きあう」や「水と生きる」メッセージを発信するだけでは伝わりません。ですから、まずは皆さんに体感していただく、実体験していただく取り組みを時間がかかるとは思いますが、しっかりやっていかなければと思っています。
- 秋山** | 社外だけでなく、社内含めて発信の仕方は大切です。海外の従業員を「天然水の森」に呼び体験してもらうアンバサダープログラムはとても良い方法ですね。そこで腑に落ちた体験者が帰国して伝道師の役割を果たしてもらうところまで考えていくのが次のステップでしょう。  
グローバルを目指せば目指すほど、逆にどうローカルへきちんと展開していくか「グローバル」の視点で課題を浮き彫りにし、個々の事情を踏まえつつ展開していくのがポイントになります。その手段としては、全国各地で働く人たちに当事者として考えてもらうと良いのではと思います。従業員はもちろん、地域社会の人たちとのコミュニケーション、ダイアログも欠かせないでしょう。具体的にどうするかを、日本の本部も、ローカルもともに考えていくことがとても大切です。
- 楠木** | 理念共有の話を受けて2つ付け加えたいのは、従業員が共通の思いを持ち、自分の会社のことを好きだと言えるのは素晴らしいことですが、誰かに愛されるのは誰かに嫌われることと表裏です。ですから、例えばマーケティングで「ターゲット顧客」を決めるみたいに、企業にとっての「ターゲット従業員」を示していく必要がある。  
もう1つ言いたかったのが、皆から愛される企業を目指して商品やサービスの幅を広げていくと、その企業の本来の価値がよくわからなくなって、うまくいなくなる点。サントリーの場合で考えると、食品と酒類の両方を手がけているとか、世界の5大ウイスキーを全部カバーしているとか、これはこれで非常に大切なことではあるのですが、下手をすると、何でも有りは何も無いという話になる。ですから「やってみなはれ」の裏側に、サントリーの価値に照らし合わせると、「これはやらない」という議論が「やってみなはれ」と同じ量ぐらい起きてないと、グローバル化することによって大事なものを失ってしまうリスクもあります。コアが明確であれば、捨てる物も明確になる。サントリーにそこまで強いアクションが生まれるような理念があるかどうかです。
- ピーダー** | 人材面から見ても、勝てる会社になれないようでは、どのようなことをやっても人は前向きになれない。結果がついてこないと、どんなに理念が「やってみなはれ」といっても無理。特に事業を広げていく時にはそれが重要だと思います。もちろんそこには東ねていく理念が必要ですが、同時にやめることを恐れない、良い社風になっているかどうかの方が大事ですね。



## 存在理由を力強く示すことが必要

- 司会 研究開発や品質保証、環境活動など、サントリーが国内で高く評価されていることは数多くあるかと思いますが。理念の共有と結びつけて、いかに国内の強みをグローバルに広げていくか。考えをお聞かせください。
- 楠木 事業構造が単純で統合マネジメントが強く機能しているような企業であれば、多様性も自然と受け容れられ、フィロソフィ云々という議論は起きません。かたや多彩な事業を食事情も異なる世界各国で展開するサントリーの場合、経営が主導的にONE SUNTORYをつくっていかねばならない。たとえば左か右で意見が割れたときに、「人と自然と響きあう」を目指すのだから、そこはやはり右だろうと話しがまとまるかたちになっているのか。ビジネスとフィロソフィの隘路（あいろ）を進むことは難しいのです。そうした意味でONE SUNTORYがこれだけは共有すべきだという価値観、大きな概念をより実利的・実用的なものとしてブレイクダウンしていく作業も必要かもしれません。
- 平島 研究開発で言えば、大切にしている価値観の1つとしてOPEN MINDすなわち多様性を掲げてこのサントリー ワールドリサーチセンターを運営していますが、1年経過して自分たちの強みだけでなく、弱みも見えてきたことが収穫です。これまでは、自分たちが持っているリソースですべてを解決しようとしてきました。美味しさや商品のブレンドにこだわり、自らの力だけでヒット商品を出してきたことが、ひょっとすると次のステップへ行くスピード感を弱め、ギャップを生んでいたのかもしれない。それが各国に広がるグループ会社と「知の交流」を進め、さらにはこの関西文化学術研究都市で進めているオープンイノベーションの環境下では、周りに問えばこれまで自社には無かったものがソリューションとして即座に返ってくる可能性があります。それがサントリーの世界観や可能性を大きく広げてくれています。
- ピーダー 日本ではサントリーはとてもユニークな会社だと思います。しかし、グローバル化を進め、多様化、多角化、総合酒類食品、というコングロマリットになると、全く作動原理が変わってきます。研究開発にしても「アウトプット型」を目指すのは当然として、何のためにアウトプットしているのかという社会発あるいはアウトサイドインの視点に欠け、個別の部門が単に個々の顧客満足を狙うインサイドアウトの発想だけではONE SUNTORYとしての力は発揮できません。サントリーのアウトプットは、何のためのアウトプットなのか。たくさんの事業会社が、それら個々の事業特性に関係なく「共通の物」を持っているかどうかが問われると思います。
- 秋山 その共通部分が正に理念だと思います。サントリーが目指す姿、目指す社会、ありたい未来に照らし合わせて、1つひとつの仕事や商品をどうその文脈に位置づけていくかの作業が大切です。
- 富岡 理念に通じる話かと思いますが、少なくとも国内における従業員の帰属意識は高いと思います。継続実施している従業員意識調査でも高い満足度を維持しています。批判めいた意見も意外によく聞こえてきたりしますが、それもサントリーのことが好きだから言える話。共通の価値観がものづくりや従業員一人ひとりの仕事に活かしているからこそその評価ではないかと思っています。
- 福本 サントリーが掲げる企業理念「人と自然と響きあう」には、人々に豊かな生活を届けたい、健康を届けたいという私たち共通の思いが込められています。酒類に始まり、飲料、健康食品、さらには外食、花などへと事業は広がりましたが、お客様・社会に豊かさを提供するという点で一つの軸を持って展開してきました。
- 楠木 おっしゃる通りだと思います。しかし、健康や安全・安心などは、誰も争わない言葉です。それ自体が肯定的な価値を持っているので差別化にはなりません。もう一步踏み込んでわれわれの存在理由はここにあり、他社との違いをつくること。世の中で必要とされる、独自の存在となるためにはそれが必要になります。



## 「水と生きる」サントリーらしい取り組みを世界に

- 司会 CSRや環境、あるいはサステナブルを目指す取り組みをどうグローバルに広げていくか。具体的に考えられていることがあればお話しいただければと思います。
- 内藤 環境で言えば、やはり一番は「水」ですね。サステナビリティのための原理原則をしっかり構築して、それが各地各様に、使っている水のことを知り、水を慈しみ、そして水のために何か良いことをしていこうという方向に収れんさせていきたい。そして、具体的なアクションについては地域課題を踏まえた議論を徹底して重ね、優先順位をつけて決めていく。グローバルレベルではまだ道半ばではありますが、身近でグローバルなテーマとして各国各地で展開していきたいと考えています。
- ピーダー 今、企業はサステナブルバリューイノベーション (SVI) をやらないといけない時代に来ています。20世紀後半、経済や社会関連の数値すべてが指数関数的・爆発的に伸びました。それに伴い環境関連の数値、CO<sub>2</sub>、一酸化窒素、オゾン等々も同様な指数曲線を描いて増加しました。人類とその文明がこれまで遭遇したことのない事態です。さらに2000年と近未来2030年を比較しても、新興国の経済成長などに伴って世界人口が増えるとともに、逆に水・食糧・資源等が枯渇、インプットとアウトプットの差がもの凄く広がっていく。それに対して私たちは何をすべきか、というのがこれからのCSRであり、そのキーワードがSVIなのです。
- 企業は単に機能性を追求するだけではダメで、「性能的卓越」と「社会的卓越」をセットとし、これを世界へどう発信していくかが課題。サントリーの場合も、Sustainable Growth (持続的成長) への決意を本当に持っているかどうかが問われます。グローバル化や規模の拡大に連れ、自ずと水やCO<sub>2</sub>排出量も増えていく。その中で、他社にはない独自の成長ストーリーを見出すことができるか。そして、そのストーリーを全員に共有させ内発的なイノベーションへと昇華できるか。ここが鍵です。
- 楠木 社会的な課題の解決こそが、企業の強みとなっていく。それをビジネスの領域から考えれば、最近、CSV (共通価値の創造) が言いはやされているのもうなずけます。今や顧客のニーズを充たすことはどの企業もやっていて差別化にはなりません。その中で、より大きな課題を解決できた者が勝者となるのは自明の理です。中でも「水」などは、その最たるもの、最もコアな課題でしょう。御社がどれだけグローバル化しても、まず「日本発のグローバル企業」であり続けることが重要で、日本古来からの価値観である「水や自然との共生」、それを世界へメッセージしていくならば聞くほうも理解しやすいと思います。
- 福本 日本人にとって「水」は、物質的なH<sub>2</sub>Oというだけでなく、自然の豊かさであったり、共生への思いであったり、いろいろなものを頭に思い浮かべます。「水と生きる」には、企業理念「人と自然と響きあう」に沿ったさまざまな思いを込めています。これを日本発のメッセージとして伝えていく活動を積極的に推進していきたいと考えています。
- 楠木 自然との共生という思想が重要ですね。つまり自然とは征服したりコントロールしたりする対象ではなく、サステナビリティという軸からも、必ず自然と調和しなければならないわけです。その点をきちんと海外に説明でき理解されることが大切です。
- 秋山 ここでもやはり、ベクトルを合わせるには、どう発信していくかがポイントですね。受け手が理解し、共感できるメッセージとして。
- ピーダー 真面目一辺倒だけでなく、必ずそこにFUNがあること。グローバルに広げていった先々でもFUNを忘れないで欲しいですね。実は私がFUNを感じる大手企業は、ほとんど存在しません。しかしサントリーには可能性がある。



## 終わりに

- 司会 最後になりますが、皆さんに総括として一言ずついただければと思います。
- 秋山 「言葉の壁」を破り、何をどのようにメッセージとして発信していくのか—これは国際進出する日本企業すべてに共通する課題です。サントリーの活動については、まさにサステナブルな思想が底流にあることは間違いありません。国内ではすでに暗黙のうちに共有されているものがグローバルから俯瞰したときに各国の人々から受容されるか、言い換えれば、受け手が理解し、共感できるメッセージとしてどう発信していくのか。創業からの精神をもう一度確認し直す良いチャンスではないでしょうか。難しい課題ではありますが、期待しています。
- 楠木 CSRの切り口で言えば、その企業だからこそできるというものをきちんと示すことがすべて。存在意義を考えていく上で最もボトムに置くべきことだと思います。それを1つではなく色々なかたちで示せるのがサントリーの素晴らしい点です。そして、世の中の人々が自然と共感して応援したくなるような言葉・コミュニケーションを、商品を超えて、企業としてやっていただきたいなと思いますね。
- ピーダー リーディングカンパニーの使命として、ただ良い製品を出していただくだけの時代は終わりました。新しい価値・スタンダードを創出していくべき時代です。サントリーには「やってみなはれ」という果敢に挑んでいくスピリットがあります。そして社内の雰囲気も明るい。不断のチャレンジを通して応援したくなるようなサントリーをつくってください。その挑戦は、従業員のモチベーションにも100%つながります。
- 富岡 サントリーが「水と生きる」の発信を始めたのは2005年。これを社内で消化し、10年かかってようやくサントリーらしいCSRを語るメッセージとして評価いただけるレベルになってきたのではないかと思います。ピーダーさんがおっしゃったFUN然り、楽しむ風土もまた「サントリーらしさ」であり、社内のDNAに組み込まれています。グローバルなONE SUNTORYを目指す際にも、FUNを欠かせないキーワードとして大切にしていきたいと思っています。
- 内藤 とても刺激を受けました。まずグローバルの中での立ち位置というベースの話があり、事業と環境をリンクさせていく上でのコミュニケーションワードという課題も見えました。グローバルという言葉に、これからの活動のヒントをいただいたように思います。より一層、社内での共有・共感を進めていながら、「水と生きる」サントリーならではの環境活動を推進してまいります。
- 平島 これまで、安全・安心でお客様の健康に良い商品をひたすら目指してきたわけですが、皆さんのご意見を聞くにつけ、「サントリーの何が他企業と違うのか」をもっと突き詰めていくべきだと痛感させられました。もちろん研究者一人ひとりにはサントリーに誇りを持っており、世のため人のために何かをしたいという人間ばかりが集まっているのですが、私たちマネジメント側が、ピーターさんのおっしゃるLicense to Createな環境づくりを進めていく必要も感じました。
- 福本 真のグローバル化という意味で、サントリーはスタートラインに立ったところです。本日は理念を軸にすすめることの重要性を再確認できました。これまでのサントリーの歴史の中で育まれてきた、私たちの考える「サントリーらしさ」の中に、グローバルにも価値を持ち得る要素が多々あるというお言葉に勇気をいただきましたこと。また、グローバル化を進めるにあたって、実際にどう展開していけばよいのかという、まさに私たちがいま取り組んでいる課題について多くの示唆をいただきましたことを大変ありがたく思います。
- 皆様とのダイアログを通して、サントリーはどのような企業でありたいか、また、社会とどう向き合っていくか—改めて私たちの存在意義や本質を突き詰めていく必要性を強く感じました。日本発のグローバル総合酒類食品企業として、企業理念「人と自然と響きあう」に込めた私たちの思いを、そしてサントリーならではの価値を世界中のお客様にご理解いただき、認めていただけるよう、これからもCSR経営を推進してまいります。本日は、誠にありがとうございました。

