

サステナビリティへの取り組み 従業員と響きあう ダイバーシティ経営

サントリーグループは人材の多様性を推進し、多様な価値観や発想を取り入れ、活かすことにより、より大きな価値を創出する「ダイバーシティ経営」を人事の基本方針としています。現在のサントリーグループにとって最も重要な課題は、新たな価値創造に挑戦する「人材育成」と従業員一人ひとりが最大限に力を発揮する、創造性あふれる「職場環境づくり」です。多様な従業員が失敗をおそれず、より高い目標にチャレンジする人材を評価するしくみも構築しています。

※この章の記載はサントリーホールディングス(株)、サントリー食品インターナショナル(株)、サントリーフーズ(株)、サントリービバレッジソリューション(株)、サントリープロダクツ(株)、サントリーウエルネス(株)、サントリースピリッツ(株)、サントリービール(株)、サントリー酒類(株)、サントリーワインインターナショナル(株)、サントリーMONOZUKURIエキスパート(株)、サントリービジネスシステム(株)、サントリーコミュニケーションズ(株)、サントリーBWS(株)、サントリーグローバルイノベーションセンター(株)、サントリーシステムテクノロジー(株)などに勤務し、サントリーホールディングス(株)、またはサントリー食品インターナショナル(株)と雇用契約を結ぶ従業員6,806名を対象とします。(2020年12月31日現在。グループ・グローバル展開は除く)



雇用形態



人材育成



ダイバーシティ



ワークライフバランス

みなはれ
やめて

人事の基本的な考え方

一人ひとりがいきいきとやりがいをもって働き、もてる力を最大限発揮している状態を目指しています。



雇用・就業状況

サントリーグループで働く従業員について、2020年のデータを掲載しています。



人材育成

公正で納得性の高い人事制度を基本に、能力を開発・発揮しやすい環境づくりに努めています。



ダイバーシティの推進

多様な従業員が「やってみなはれ」を発揮できるよう、従業員の属性の多様化を推進し、違いを受け入れ活かす組織づくりに取り組んでいます。



ワークライフバランスの推進

多様な従業員一人ひとりが能力を十分発揮できるよう、ワークライフバランスに配慮して、働きやすい環境づくりに努めています。



労使関係

労使が協力して働きやすい職場づくりに取り組んでいます。



労働安全

従業員が安心して働くことが企業の活力につながるの考えのもと、労働安全を推進しています。



健康経営

2016年から健康経営をスタートし、従業員・家族の心身の健康をさらに推進していきます。



グループ・グローバル人事活動

グローバル展開の加速化に伴い、グローバルレベルで様々な取り組みを行っています。

目標達成: ●●● 目標達成70%以上: ●● 目標達成70%未満: ●

重点項目	中期目標	2020年度の実績	評価	2021年度アクションプラン
人権の尊重	人権尊重を第一とする組織風土の醸成とグループ全体での人権マネジメントのしくみ構築	<ul style="list-style-type: none"> 生産工場にて人権セミナーを実施した。(89名参加) 工場課長研修も加え、新任役員／新任マネジャー／新入社員などの階層別人権研修を計画通り実施した。 	●●●	<ul style="list-style-type: none"> 事業所別に同和問題をテーマとした人権セミナーを実施予定。(6事業所を予定) 新任役員／新任マネジャー／工場課長／新入社員の階層別人権研修を継続実施する。
人材育成	人材育成システムのしくみ強化と従業員の「やってみなはれ」の促進	<ul style="list-style-type: none"> 各種の階層別プログラム内に、創業の精神を学ぶセッションを組み込み。創業家との対話やサントリーの歴史をベースとするワークショップを通して、自分の言葉で創業の精神を語るプログラムを実施。 「寺子屋」活動の活性化 自ら学び・教えあう風土を醸成するため、ターゲットを決めたイベントを多数実施した結果、参加者数:13,902名(前比503%)・祭数:177(前比145%) 	●●●	<ul style="list-style-type: none"> 階層別研修等での研修ウェビナー化による効率化促進 国内外グループ会社への理念共有の仕組みづくりの継続。 社内の学びプラットフォーム「寺子屋」活動の活性化による「自ら学ぶ・教えあう・つながる」風土醸成
ダイバーシティの推進	多様な価値観や発想を受け入れ、活かすことにより、より大きな価値を創出するダイバーシティ経営の実現	<ul style="list-style-type: none"> 営業部門の全マネジャー(約500名)に対して、アンコンシャスバイアスをテーマとしたコミュニケーションスキルアップ研修を実施。 LGBTQ:インクルーシブな風土醸成にむけた継続的な取り組み(LGBTQに関する理解を深めるセミナーなど)。 シニア活躍:企業の枠を超えたオープンなキャリアパス構築の支援施策として、地方創生人材施策(内閣府連動)をスタート。 グローバル:海外グループ会社と連動し、設定テーマへの取り組み(国際女性DAYイベント)。 ジェンダー:2030年女性管理職比率30%に向け部門課題に応じた取組スタート(2020年管理職比率10.5%、前年+0.1%)。 ハンディキャップ:コラボレイティブセンターの業務・エリアの拡大展開。 	●●●	<ul style="list-style-type: none"> 2030年女性管理職比率30%に向け、部門課題に応じた、具体的活動の実施。 ダイバーシティ&インクルージョンの一人ひとりの理解・考動に向けて、研修などを通じてインクルージョン活動を強化。 海外グループ会社と連動し、グループ共通の方針策定・活動を推進。
ワークライフバランスの推進	働き方の革新と一人ひとりが能力を発揮できる職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革推進リーダー制度を基盤とした取り組みを進め、ナレッジ展開の加速、RPAの活用推進を実現した。 	●●	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革推進リーダー制度を基盤に、働く人のモチベーション(面白さ)を高める取り組みを進める。

従業員と響きあう ダイバーシティ経営 人事の基本的な考え方

サントリーグループで働く従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして自立し、新たな価値を生み続ける集団を目指しています。

人事の基本的な考え方

サントリーグループは、「Growing for Good」の実現に向けて、従業員一人ひとりがいきいきと、やりがいをもって働き、もてる力を最大限発揮している状態を目指し、従業員の多様さを前提とした「ダイバーシティ経営」を人事の基本的な考え方としています。

- ・国籍・性別・年齢・障がいなどによる差別をしない「人物本位の採用」
- ・個々人の能力を活かすための「適材適所の人材配置」
- ・個々人の役割と成果に応じた「実力本位の処遇」



フレッシュで活力ある企業風土を支えるのは、業務の担い手であり、また一人の生活者である従業員です。今後も「やってみなはれ」の精神のもと、いつでも新しいことに挑戦できる企業であり続けるために、「働きがい」と「働きやすさ」の両立を目指した制度と職場環境を整えていきます。

■「社員意識調査」で会社の組織風土を調査

サントリーグループは、「Growing for Good」の実現に向けて、職場で働く従業員の意識を継続的にモニタリングし、経営施策に活かしています。近年は、グループ会社へも広く展開し、2020年は64社で調査を行いました。結果は各社・各部署長にフィードバックし、それぞれの課題解決に役立てています。

■現地採用に関する考え方

サントリーグループは事業を行う地域社会とともに持続的に成長を続けるため、各拠点で現地採用を積極的に行っています。海外グループ会社では現地採用者を中心に約20,000人の従業員が働いており、海外比率は全体の約53%を占めます。海外グループ会社の役員・上級管理職については、原則的に現地採用者を登用しています。

従業員と響きあう ダイバーシティ経営

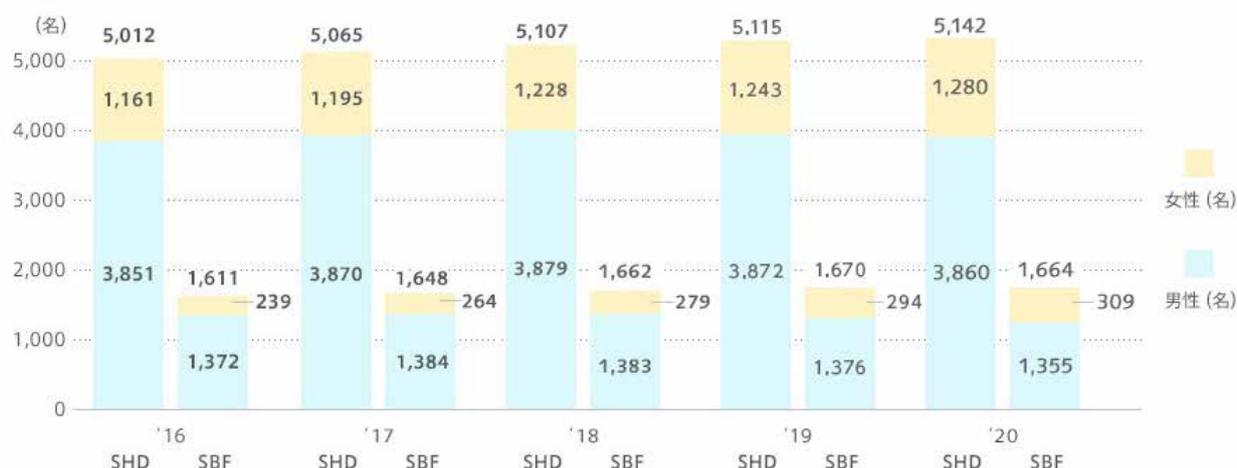
雇用・就業状況

サントリーグループで働く従業員について、2020年のデータを掲載しています。

サントリーグループの雇用・就業状況

2020年12月31日現在のサントリーグループの雇用状況は以下の通りです。

■正社員数（2020年12月31日現在）



※SHD：サントリーホールディングス（株）

※SBF：サントリー食品インターナショナル（株）

■平均年齢・平均勤続年数（2020年12月31日現在）

	2016年		2017年		2018年		2019年		2020年	
	SHD	SBF								
平均年齢	40.8歳	42.0歳	41.3歳	42.3歳	41.7歳	42.6歳	42.1歳	42.8歳	42.4歳	42.9歳
平均勤続年数	16.6年	17.6年	17.1年	17.8年	17.5年	18.1年	17.7年	18.3年	17.9年	18.4年

※SHD：サントリーホールディングス（株）

※SBF：サントリー食品インターナショナル（株）

■年齢別人数・構成比(2020年12月31日現在)

(単位:人・%)

SHD籍+SBF籍		2020年			
		男性	女性	人数計	構成比
	60代	434	60	494	7%
	50代	1,213	281	1,494	22%
	40代	1,589	331	1,920	28%
	30代	1,446	524	1,970	29%
	20代	533	395	928	14%
社員計		5,215	1,591	6,806	100%
構成比		77%	23%		

■従業員数データ(2020年12月31日現在)

(名)

	2016年			2017年			2018年			2019年			2020年			
	SHD	SBF	合計													
男性	41	14	55	45	13	58	43	14	57	44	14	58	44	14	58	
女性	4	1	5	2	3	5	2	3	5	1	3	4	1	3	4	
役員	45	15	60	47	16	63	45	17	62	45	17	62	45	17	62	
マネージャー相当職	男性	1,422	627	2,049	1,432	643	2,075	1,459	654	2,113	1,497	668	2,165	1,541	686	2,227
	女性	185	34	219	200	40	240	217	40	257	231	42	273	239	47	286
メンバー相当職	男性	2,429	745	3,174	2,438	741	3,179	2,420	729	3,149	2,375	708	3,083	2,319	669	2,988
	女性	976	205	1,181	995	224	1,219	1,011	239	1,250	1,012	252	1,264	1,043	262	1,305
メンバー相当職	3,405	950	4,355	3,433	965	4,398	3,431	968	4,399	3,387	960	4,347	3,362	931	4,293	
正社員数	5,012	1,611	6,623	5,065	1,648	6,713	5,107	1,662	6,769	5,115	1,670	6,785	5,142	1,664	6,806	
契約社員等*	男性	161	42	203	106	31	137	80	28	108	89	30	119	114	38	152
	女性	82	22	104	79	19	98	87	113	200	90	115	205	85	128	213
契約社員等*	243	64	307	185	50	235	167	141	308	179	145	324	199	166	365	
派遣社員	560	52	612	567	63	630	573	66	639	543	58	601	526	57	583	

※契約社員等: 嘱託社員およびアルバイト、2018年よりSBFパートナー社員を追加

※SBFパートナー社員: 派遣社員から無期化した社員

※SHD: サントリーホールディングス(株)

※SBF: サントリー食品インターナショナル(株)

■採用人数

(名)

		2016年		2017年		2018年		2019年		2020年	
		SHD	SBF								
新卒	男性	79	20	68	17	69	16	70	24	66	20
	女性	43	19	48	20	45	16	47	18	49	18
経験者	男性	17	0	13	4	14	5	9	1	8	3
	女性	7	5	2	7	11	5	5	0	16	1
合計		146	44	132	48	139	42	131	43	139	42
経験採用比率										17%	10%

※SHD：サントリーホールディングス（株）

※SBF：サントリー食品インターナショナル（株）

■事由別退職者数・離職率

(名)

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
定年 ^{※1}	39	39	66	89	128
自己都合 ^{※2}	53	43	57	54	48
会社都合 ^{※3}	0	2	1	0	0
その他	7	4	8	2	7
合計 ^{※4}	99	88	132	145	183
離職率 ^{※5}	0.80%	0.67%	0.86%	0.80%	0.71%

※1 定年には自由選択定年も含む

※2 会社都合は、工場閉鎖・事業売却。転籍は自己都合に含む

※3 正社員を対象とする

※4 離職率は、定年退職者を除く退職者をもとに算出

■新卒採用者在職率



※2013-2015年入社のサントリーホールディングス(株)・サントリー食品インターナショナル(株)の新卒採用者を対象に計算

従業員と響きあう ダイバーシティ経営

人材育成

公正で納得性の高い人事制度を基本に、能力を開発・発揮しやすい環境づくりに努めています。これまでも企業の成長の源泉は人材にあると考え、さまざまな人材育成施策に取り組んできましたが、取り巻く環境が大きく変化している中で、従来の活動を進化させるとともに新たな施策も加え、その総称として2015年4月に「サントリー大学」を設立しました。

人材育成を主眼に人事制度を構築

サントリーグループの人事制度は、従業員一人ひとりの能力の開発・発揮に主眼をおき、それぞれの能力の発展段階と、発揮した成果に応じた公正で納得性の高い処遇を理念としています。その基本的な考え方は、以下の3点です。

- ・従業員一人ひとりが向上心をもってより高い目標にチャレンジすること
- ・会社は従業員に対して能力・キャリア開発の場を提供し、自己実現を支援すること
- ・役割と成果に見合った、公正でメリハリのある処遇をすること

■職能資格制度と資格・役割制度

サントリーグループの人事制度の基盤となるのが、「職能資格制度」と「資格・役割制度」です。

「職能資格制度」は、職務遂行能力に応じたランク（職能資格）を従業員に適用するもので、ビジネスのプロを目指して経験を積み重ねていく段階にある「メンバー相当職」の従業員が対象です。職能資格ごとに、求められる職務遂行能力を明確にすることで、一人ひとりを公正に評価・処遇するとともに、向上心や目標達成意識の啓発にもつなげています。

「資格・役割制度」は、職務遂行能力である資格と果たすべき役割によってランクが決まるもので、培ってきた経験や能力を発揮する段階にある「マネジャー相当職」の従業員に適用しています。



■公正で納得性の高い評価を実施

実力本位の企業風土を定着させていくためには、従業員一人ひとりをその役割や成果に応じて公正に評価・処遇する必要があります。そこで、サントリーグループでは以下のように年4回上司と部下が面接し、従業員一人ひとりが納得できる評価に努めています。職能資格制度の適用対象となるメンバー相当職の従業員は、年初に行う「設定面接」で「業務計画書」を作成し、半期ごとの「振り返り面接」でその計画に対する業務実績や取り組みのプロセスを振り返り、上司と話し合いながら評価を実施。上司は「フィードバック面接」でその評価結果を伝えるとともに、期待している点や不足している点を具体的に話し合い、評価への理解とさらなる能力開発・成長を促しています。

また、部下をもつマネジャー相当職については、上司による評価に加えて、部下からの評価も参考にしながら多面的に「担うべき役割をどれだけ果たしたか」を評価していきます。このように、具体的な事実に基づき、納得性の高い制度を運用することが、実力本位の社風を定着させ、一人ひとりが高い向上心とともに働ける環境づくりにつながると考えています。

■「チャレンジ目標」の運用

2013年より、メンバー相当職を対象として、「チャレンジ目標」を導入しています。「チャレンジ目標」とは、通常業務に加えて、より難易度の高い、意欲的な目標を自らが設定し、その成果を人事考課において加点評価するものです。失敗をおそれずによりチャレンジングな目標をメンバー自身で設定し、「考動」を起こすことを通じて、サントリーグループのDNAである「やってみなはれ」の風土をより強化していきます。

■「有言実行やってみなはれ大賞」の創設

2015年、サントリーグループ全従業員を対象とした「有言実行やってみなはれ大賞」を創設しました。これは、自ら旗を掲げ、従来のやり方にとらわれないまったく新しい発想に基づくチャレンジングな活動によって「やってみなはれ」を実践したチームを表彰するものです。第6回目をむかえた2020年は、世界中から約365チーム、4,000名がエントリーしており、今後もサントリーグループは、世界中で、夢大きく、切磋琢磨しながら、新たな価値の創造に挑み続けていきます。

前述の「チャレンジ目標」とあわせて、更なるチャレンジングな風土醸成に向けて、取り組んでいきます。

■労使が協力して評価制度を運用

上述の年4回の面接について、労働組合が組合員にアンケートを実施。「上司との面接は十分に行われたか」「評価結果を理解できたか」などを確認し、組合員一人ひとりの納得度を調査しています。

結果は経営陣にも伝えられ、人事制度の運用や改定に役立てています。また、面談内容が不十分であった場合には、評価者である上司にヒアリングや指導も行っています。

■評価と連動した賃金制度を運用

サントリーグループの評価指標は、メンバー相当職の場合「業務計画書」に基づく達成度の「成果」と、資格ごとの行動規範を定めた「考動」からなり、この2つの評価指標が昇給や賞与に結びつく賃金制度となっています。一方、マネジャー相当職については、資格に加え、担った役割とその役割のもとで果たした成果に応じて処遇する賃金制度を採用しています。

また、会社業績を一定ルールで指標化し、それに賞与原資を直接連動させる「業績連動賞与」および、長期的・安定的な退職給付を確保する「退職金年金制度」を設けています。

■「キャリアビジョン」の運用

サントリーグループは従来より、従業員が年に1回、自分の職務の状況や異動希望を人事部門に申告する制度を運用しており、こうした申告をベースに、その人の成長を主眼として配置をすすめてきました。2013年、一人ひとりが自身の成長に向けてキャリアオーナーとなることを念頭に、従来のしくみを進化させた育成制度「キャリアビジョン」を新設しました。これは、事前に従業員が記入した「キャリアビジョンシート」をもとに長期的な「なりたい姿」と、その実現に向けた取り組みについてマネジャーと話し合い、それを育成と適材適所の配置につなげていくという、従業員・マネジャー・人事が三位一体となったしくみです。

このしくみを充実させて、一人ひとりのより一層の成長を支援していくべく、2014年には社内イントラネットにキャリアデザインを支援する情報を掲載したサイトを新設するなど、運用強化への取り組みを進めています。

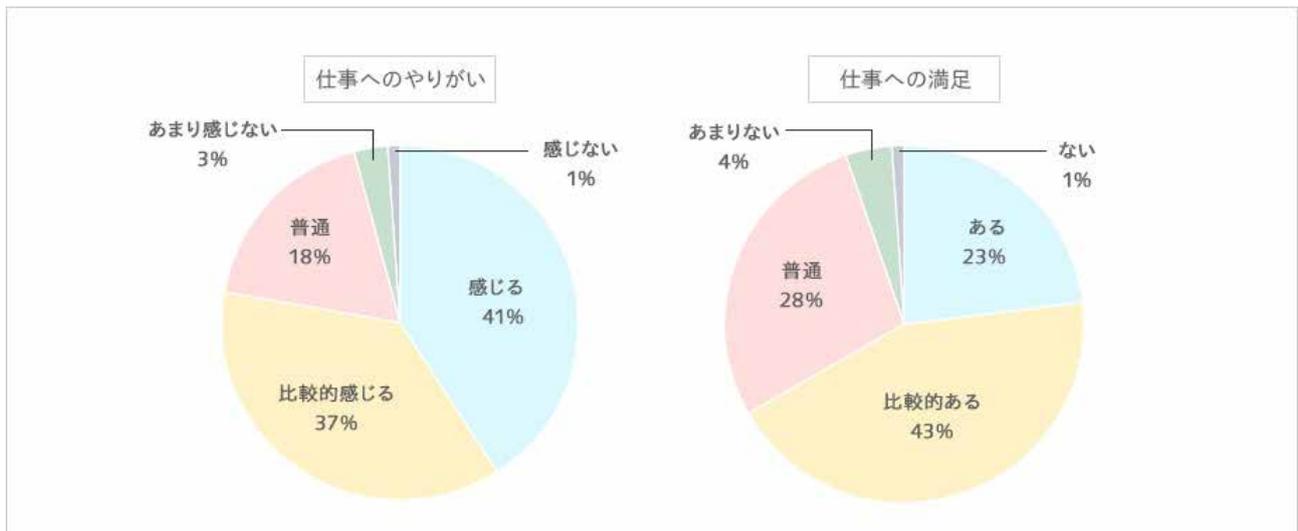
また、若手従業員の可能性を広げるため、入社後10年程度の間は複数の仕事を体験するジョブローテーションを実施。適材適所を図るために4年次、9年次の全従業員面談をはじめ、従業員と人事部との個別面談を積極的に行っています。

■従業員の意識や会社の風土を調査

「キャリアビジョン」での面談では、従業員の現状や仕事に対する意識、本人の健康・家族・身上に関することや、異動希望、仕事へのやりがい、満足度などを確認しています。2020年は、78.1%の従業員が自らの仕事にやりがいを感じており、66.9%が満足しているという結果が出ています。個人の回答は、本人の希望を考慮した適材適所の配置や、企業活動の方向づけなどに役立てています。

また、サントリーグループでは、組織風土調査を毎年実施し、サントリーグループに集う従業員一人ひとりが日常業務の中で「企業理念」をどのように認識、理解しているのか、また、それぞれの会社や職場の組織風土、施策、ならびにコンプライアンスについてどのような意識をもっているのかを調査し、経営層並びに各社・各部門とも共有し、活用しています。海外でも従業員意識調査を実施しており、2020年の調査では、約8割がサントリーグループで働くことに誇りを持っていると回答しています。

2020年度の仕事に対する意識



■Fortune “Most Admired Companies” 選出

サントリーは、米ビジネス誌「FORTUNE(フォーチュン)」の“世界で最も賞賛される企業(The World’s Most Admired Companies)”ランキングの〈飲料・酒類業界部門〉で、2019年に日本企業としては過去最高となる第4位に選出されました。このランキングは、米ビジネス誌「FORTUNE」が1997年から毎年発表している世界的に権威のある企業ランキングです。世界の有力企業約650社を対象に、企業の経営者や金融アナリストなど約4千人へのアンケートをもとに9つの評価項目[※]に基づいてランク付けされます。

※

- (1)革新的であるかどうか
- (2)有能人材を惹き付け、維持する能力
- (3)経営資源の有効活用
- (4)社会的責任
- (5)マネジメントの質
- (6)財務状態の健全さ
- (7)長期的な投資価値
- (8)製品あるいはサービスの質
- (9)国際的に事業を行う上での有効性

サントリーは2013年からこの調査に参加しており、常に上位にランキングされています。

これまでの企業活動が世界から高く評価されたことを誇りに思い、今後とも世界から賞賛される企業であり続けたいと思います。

「日経Smart Work大賞」殿堂入り

日本経済新聞社が実施する「日経Smart Work経営調査」において、第2回・第3回と、大賞を連続受賞し、第4回となる2021年の審査でも高い評価を得て、殿堂入りとなりました。総合評価では3年連続の5つ星の最高評価を獲得。特に、「人材活用力」の分野では、4年連続での「S++」獲得となりました。女性やシニア人材の活用、コラボレイティブセンター設立などの「ダイバーシティの推進」、そして、働き方改革推進リーダーの活躍や業務自動化ソフトウェアRPAの全社導入など「多様で柔軟な働き方の実現」における数多くの取り組みが高い評価につながりました。

サントリー大学の設立

サントリーグループはこれまでも企業の成長の源泉は人材にあると考え、人材育成に取り組んできました。

当社を取り巻く環境が大きく変化している中で、グループの一人ひとりが、学びつづけ、成長しつづけることが組織の成長につながるという認識のもと、2015年4月に「サントリー大学」を開校しました。「大学」と名前はついていますが、門や校舎があるわけではなく、サントリーグループがグローバルに発展していくための人材育成プログラムの総称です。

サントリー大学のコンセプトは、世界で最も人材が育つ会社を目指し、一人ひとりの学びと能力開発を通じて、サントリーグループの成長に貢献すること。そして、グループ全員が、創業の精神を理解し、「Global One Suntory」を実現することです。

サントリー大学には、リーダーシップとキャリア開発、カルチャー・創業の精神の共有と実践、2030に向けた能力開発の3つの領域において、サントリーグループに属する全員に対し、学ぶ機会を提供しています。

■創業の精神 一創業の精神の共有を図り、「ONE SUNTORY」を実現するために

国内外のすべてのグループ会社を対象に、企業理念や「やってみなはれ」「利益三分主義」といった創業の精神について、理解、浸透を図るための活動を展開しています。

アンバサダープログラム

アンバサダープログラムは海外グループ会社従業員を対象にしたプログラムです。プログラムを通じてサントリーの理解を深めてもらい、サントリーグループの一員としての一体感を醸成するとともに、帰国後「アンバサダー」として、学んだことを広めていくことを目的としています。参加者は約1週間、さまざまな講義（学び）、視察（体感）、ワークショップ（議論）を通じ、サントリーが創業より大切にしてきた創業の精神について理解を深め、帰国後それらを周囲にいかにか共有していくか、自身の業務にどう取り込んでいくか、などについて議論を重ねます。2012年の開始以降、2019年末時点で、約600名が参加しました。今後もこの「アンバサダープログラム」をより進化させ、サントリーグループの強みである創業精神をグローバルに共有し、真のGlobal One Suntoryの醸成に向けて邁進して参ります。



サントリーホールにて



「水育プログラム」疑似体験にて



サントリー美術館のお茶室で茶道体験

階層別研修内での実施

入社時研修や新任マネジャー研修など、各種の階層別プログラム内に、創業の精神を学ぶセッションを組み込んでいます。具体的には、新任マネジャー研修内にて、創業家との対話により経営目線での社会的意義を学ぶとともに、サントリーの歴史をベースとするワークショップを通して、自分の言葉で創業の精神を語るプログラムを実施。また、新入社員向けには、山崎蒸溜所や高殿苑、つぼみ保育園、どうみょうじ高殿苑、創業者鳥井信治郎生誕の地などを訪れ、サントリーグループのVALUEを学ぶプログラムを2日間通して体感する研修を実施しています。



新任マネジャー研修での経営者との対話



新入社員による森林整備体験

■リーダーシップ開発 ー将来の経営人材・グローバルリーダーシップ開発に向けてー

強いビジネスリーダーを継続的に育成していくために、高いビジネスレベルを目指してキャリアストレッチの機会を提供します。従来の業務の枠を超えて、社外／海外／異業種との接点を多彩に組み込むとともに、常に経営戦略とリンクしながらカリキュラムを用意しています。

サントリー・ハーバードプログラム

国境を越えた真のGlobal One Suntoryを実現し、世界マーケットで戦い抜く体制を強化するために、2019年よりハーバード大学と提携したサントリーオリジナルプログラムを開始しました。対象は日本国内外のシニアマネジャー層です。

ハーバード大学構内で一週間にわたって行われる集合研修では、グローバルマインドセット修得・世界のビジネストレンド理解・グループワイドでのネットワーク構築を行います。また、その後のフォローアップとして2回のオンライン授業を実施し、研修で学んだことを生かして各自が直面している課題をどのように乗り越えたか議論するなど、豊富なコンテンツを盛り込んでいます。

開催第一回目となった2019年は、総勢55名の社員が世界各国から参加しました。



GLF

サントリーグループ各社の中から選出したシニアリーダー層を対象に、以下3つの目的で「Global Leadership Forum (以下、GLF)」を開催しています。(19年度・20年度は実施無・21年度は実施を計画中)

- ・ Global One Suntory、サントリアンとしての意識を高く持ち、創業の精神を深く理解し、現場での体現者・伝道師となる
- ・ 各社・各機能の範疇を超え、サントリーグループ全体での経営視点を持つ
- ・ 対象者間のネットワーキングにより、専門性や経験をシェアし、シナジーの種を見出す

コンテンツの作成・当日のセッション講師として、経営トップ自らが大きく関与しているほか、ゲストスピーカーによるワークショップなど、参加者にとって良い刺激となる内容を盛り込んでいます。



Beyond Borders

事業の枠を超えてサントリーグループ全体を牽引するグローバルリーダーを育成することを目的として、Beyond Borders Program (BB)を実施しています。対象はサントリーグループ全体から選抜されたシニアマネジャーで、2019年度は世界各国から23名が参加しています。リーダーシップ、イノベーション、戦略をテーマとした4回の集合セッションを含む全10ヶ月のプログラムには、ビジネス課題に基づいたアクション・ラーニングプロジェクトも組み込まれており、経営層へのプレゼンテーションを通じて研修での学びを実践に生かしています。



GLDP

将来のグローバル経営人材を継続的に輩出することを目的に、サントリーグループ全体から選抜されたチームリーダー層を対象に、Global Leadership Development Program (GLDP) を実施しています。GLDPはケンブリッジ大学とパートナーシップを組み、全3回の集合セッションやコーチング・アクションラーニングを含む約半年間のプログラムです。2019年は世界各国から24名が参加し、次世代リーダーシップのマインドセット、自己認識、サントリーのDNAや事業、異文化への理解を基盤に、ケンブリッジ大学にてデザインシンキング、サステナビリティ、イノベーションについての講義を受講しました。最終的にはその学びを統合して経営層に答申するという経験を積むことで、グローバル経営におけるリーダーシップのあり方について深く体得していきます。



その他の育成プログラム

名称	内容	2020年実績	2011～2020年累計
キャリアチャレンジ	グローバル業務遂行に必要なスキルを個別に設定・修得（語学力・異文化理解/コミュニケーション力・リーダーシップ・論理的思考力・計数）	9名	76名
ビジネススクール留学	国内留学・海外留学としてビジネススクールで、経営管理学修士（MBA）を修得	2名	29名
トレーニー	海外グループ会社での1年間の実地研修（OJT）を通じて、専門性を更に磨くとともに、語学力・コミュニケーション力・異文化対応力およびリーダーシップを修得する。	13名 ※2019年実績	13名 ※2019年実績



キャリアチャレンジでのワークショップ。英語でのプレゼンテーション



派遣先のグループ会社のミーティングで存在感を発揮するトレーニー

■基盤人材育成 —サントリーグループ全員が学び、成長し続けるために—

従業員一人ひとりが能力を確立し、キャリアオーナーの自覚をもって自らキャリアを切り拓くための場を提供する領域です。日本国内の従業員を対象に、「サントリー人としての成長（新人からマネージャー層までの階層別研修）」および「キャリア自律・自己啓発（キャリア支援）」という2軸をもとにプログラムが組まれています。

階層別研修

階層別研修では、新入社員、新任P（プロフェッショナル）層、新任マネージャー層、新任部長層などの各層毎に、求められるスキル/知識/マインドセット・マネジメント能力・リーダーシップ等のテーマでそれぞれ学びを深めています。若手からマネージャー層までサントリーグループを支える一人ひとりが成長し続けること、それがこの領域に込めた思いです。また、営業・生産など各部門では、ステージに合わせた基本研修プログラムも実施しています。



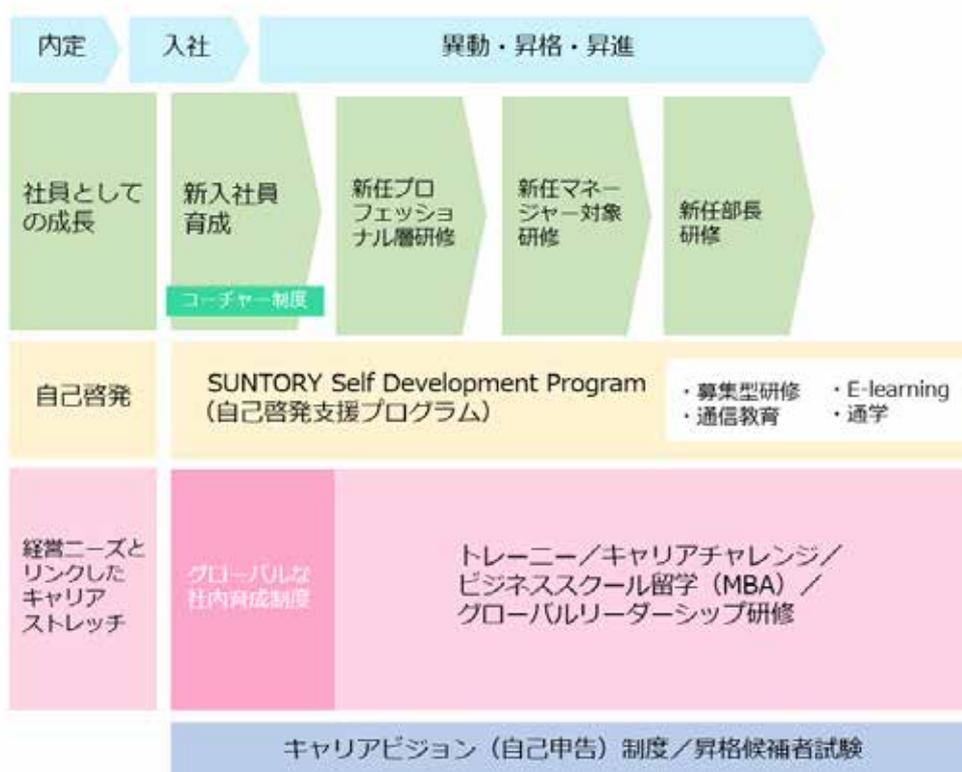
従業員一人ひとりのキャリア開発をサポート

サントリーグループでは、2007年にキャリアサポート室を設置しました。専門のアドバイザーによるキャリア個別相談や人事異動後のキャリア面談、世代別ワークショップ、フォロー面談等を通して、従業員一人ひとりの自律的なキャリア開発を支援しています。従業員全員が、キャリアのオーナーとして、「イキイキと自分らしく」「面白い仕事する」をコンセプトに、各世代に対応したキャリアワークショップを体系的に行っています。入社4年目ではキャリアを考える姿勢づくり、入社10年目では自らのキャリアデザインを描き今後の可能性を追求する、そして、38歳以降40代ではプロフェッショナルとして今後のキャリアを極めるため、深い自己理解のもとに自分らしいキャリアビジョンを描くことを目的に、各世代別ワークショップを行っています。また、65歳定年制導入に伴い、58歳ではこれまで培った力を活かした可能性拡大をテーマに、仕事を通して今後の人生をよりポジティブなものにしていくキャリア開発をサポートしています。

育成の考え方／研修・自己啓発プログラム全体図

具体的には必要な能力・資質に応じた育成体系を構築し、社員の成長を支援しています。

キャリア開発体系



■さまざまな育成プログラム

従業員一人ひとりが自分らしく、いきいきと働き、自己成長していくためには、自らの仕事人生に自ら責任をもって前向きに主体的に努力し続けることが必要です。そのため、サントリーグループでは、自己啓発支援プログラム「SDP (Suntory Self-Development Program)」を導入しています。特に「応募型研修」は、国内グループ会社の従業員は誰でも共通のプログラムを受講でき、講座コンテンツの学習だけでなく、グループ会社間におけるネットワーク形成としても有用な手段となっています。

さらに近年は、グローバル化への対応として、英語力強化への支援を充実させています。初心者レベルから、日々の業務で活用する高度なレベルまで、また学び方も、事業所での少人数グループレッスンや、個人のスクール通学、e-ラーニングや通信教など、幅広い支援体制を用意しています。今後も、前向きに主体的に努力し続ける従業員を支援していきます。2019年からはeラーニングプログラムを強化、場所や時間を選ばない自由で積極的な学びを支援しています。

主な自己啓発支援プログラムおよび2020年度の受講者数

研修の種類	内容	人数
応募型研修※	従業員自らが描くキャリアプランを実現していくために必要なビジネススキルの修得を主眼とした研修で、約40種のコース（年間2期）を設置	845
英語力強化※	英語でのビジネスコミュニケーション能力を強化するため、事業所での会話レッスンや、オンラインレッスンなど、さまざまなコースを用意。各自がレベルに応じたプログラムを効果的に受講できるよう、多彩な支援コンテンツを整備	223
eラーニング	オンライン経由で自由に受講できる5社のプログラムを提供。ビジネススキル修得からライフに関するものまで幅広い内容をカバー。スキマ時間を活用しいつでもどこでも、自主的な学びを支援。業務遂行能力のレベルアップ・業務革新手段の修得を目的とした研修。ビジネススキル・語学・パソコンスキルなどのコースを整備。	1,972
通信教育通学費補助制度	能力向上を目的とした通信教育・通学にかかる費用の半分会社が補助する制度（上限あり）対象となる講座は、業務遂行上必要なスキル（計数・法知識など）の修得、語学向上、資格取得など	66

※本人の意思に基づく任意参加制であり、研修費用の一部を会社が負担します

寺子屋プログラム

サントリーが世界で一番人材が育つ会社を目指し、自ら学ぶ風土を醸成するため、「学ぶ」「つながる」「教えあう」をコンセプトにした学びのプラットフォーム「寺子屋」を2017年から展開しています。

サントリーグループ社員約10,000名を対象に無料で参加できる仕組みで、ビジネススキルや一般教養に関する講義を受講して学びを得たり、自らが講師となり社内外で得た知識を他の社員に自由に共有することができます。2020年はコロナ禍に伴い、イベント完全オンライン化で実施し、利用者数も大幅に増加しました。【2020年実績】参加者数（延べ）：14,384人、年間イベント数：177回（内社員講師によるもの111回）



■Global One Suntoryの推進

国内グループ会社合同新社会人トレーニング

「フレッシュな時に、グループの一員であることの意識を強くもってもらい、将来のシナジー発揮に繋げて欲しい」という考えのもと、サントリーグループは2014年より「グループ合同新社会人トレーニング」を開催し、「社会人としてのマインドセット」や「ビジネスマナーの基礎」などを学びながら、絆を深めました。なお、2020年は6社^(※)・31名の新社会人が参加し、オンラインで実施しました。

※サントリーマーケティング&コマース(株)、モンテ物産(株)、サントリーロジスティクス(株)、サントリー知多蒸溜所(株)、サントリーフーズ沖縄(株)、(株)サン・アド



自社プレゼン（会社ごとに自社紹介）
※2019年に実施した際の写真



研修の最後に集合写真
※2019年に実施した際の写真

国内グループ会社合同中堅ブレイクスルー研修

2020年で5回目となる中堅社員を対象とした「中堅ブレイクスルー研修」をオンラインで開催し、8社49名が参加しました。入社からこれまでを振り返ることで、今後のキャリアを考え、また、「中堅社員にとって必要となるビジネススキル」について、今後さらに成長していくポイントを洗い出すなどのセッションを実施しました。



※2019年に実施した際の写真

国内グループ会社合同マネジャー研修

2020年で9回目の実施となる当研修は、「マネジャーのスタンダードを学ぶ」をテーマに、マネジャー経験3年未満の従業員を対象に、13社39名でオンラインで開催。2日間にわたり、自社・自己のプレゼンテーションや先輩マネジャーによる講話、人材育成にフォーカスをあてたロールプレイング演習などを実施しました。



2019年に実施をした際の「先輩講話」の様子

グローバルワンサントリープログラム

海外のグループ会社の社員を対象に、サントリーの歴史・文化・理念を理解しサントリアンとしての意識を高めること、そして事業間のシナジーを生み出すことを目的に、「Global One Suntory Program」という研修プログラムを実施しています。同じ地域のサントリーグループの社員を集め、以下の内容を実施しています。

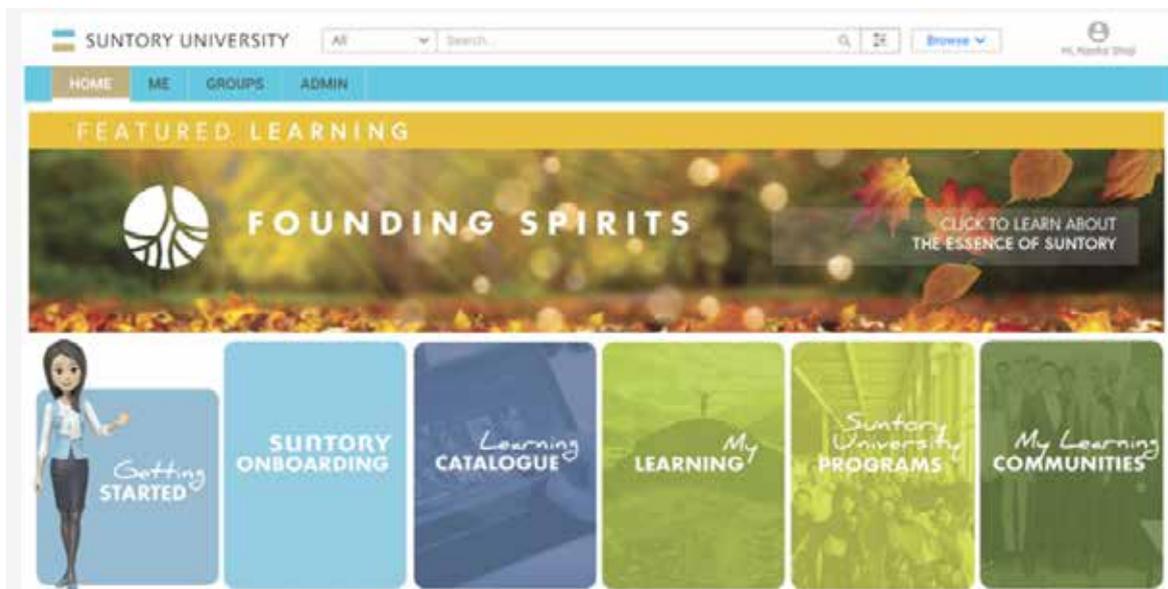
- ・サントリーの歴史・文化・理念の理解
- ・サントリーグループおよび地域内の事業のビジョンや長期戦略
- ・地域における各事業の相互理解
- ・サントリーの歴史・グローバルビジネスについて
- ・グループ会社間でのシナジー創造に向けてのワークショップ
- ・異文化コミュニケーションに関するワークショップ



今後も、さまざまな業種が集うサントリーグループの強みを活かして、シナジーを発揮し、グループ各社の人材開発の支援に貢献していきます。

グローバルプラットフォーム『MySU』

サントリー大学の『MySU』は、世界中のサントリアンを対象とした学びのサイトです。



このプラットフォーム上で、オンライン講座の受講、ビデオ・資料などの学習コンテンツの視聴が可能となります。サントリーの創業精神・MVV・中長期ビジョン等に関するものから、ビジネスに役立つスキルに関するものまで、幅広く展開していきます。

加えて、サントリー大学におけるグローバル研修プログラムの情報も『MySU』にて一元で管理し、研修参加者をサポートします。研修参加者間のコミュニケーション活性化及び継続学習にも役立てていきます。

■キャリア支援企業表彰を受賞

厚生労働省が主催する「キャリア支援企業表彰2013」において、サントリーホールディングス(株)が厚生労働大臣表彰企業に選定されました。「キャリア支援企業表彰」は従業員のキャリア形成を積極的に支援して他の規範となる企業をたたえ、その取り組みを広く周知・普及させることを目的とするものです。

今回の表彰は、一人ひとりがいきいきとやりがいをもって働き、「やってみなはれ」を最大限発揮するために、従業員のキャリア形成を積極的に支援する取り組みが高く評価されたものと考えています。



表彰式では、記念品の盾が贈与されました

従業員と響きあう ダイバーシティ経営 ダイバーシティの推進

多様な従業員が「やってみなはれ」を発揮できるよう、従業員の属性の多様化を推進し、違いを受け入れ、活かす組織づくりに取り組んでいます。

ダイバーシティの推進を加速

新たな価値を絶えず創造していくためには、国籍や年齢などにとらわれることなく、多様な人材、多様な価値観を積極的に取り入れ、活かすことが重要であるとの考えのもと、2011年にダイバーシティ推進室を設置、2012年には4つの重点領域（国境を越える、性別を超える、ハンディキャップを超える、年齢を超える）を設定しました。

2017年には異なる文化や、多様な意見や考え方により新たな価値を創造することを目的とした「Suntory Group Diversity Vision」を設定、グループ全体でダイバーシティをさらに推進していきます。



【国境を越える】

■グループタレントレビュー

グループ・グローバルで活躍できる人材の発掘・育成・活用に向けて、定期的にグループレベルでのタレントレビューを実施しています。主要グループ会社のトップマネジメントが集まり、グループのキータレント・ポジションの把握や、重要ポジションの後継者計画、国や事業を跨いだ異動の検討を行うとともに、財務や人事などの機能別にグループタレントレビューを実施する等、内容の拡充にも取り組んでいます。今後もグループタレントレビューをはじめとするグループ・グローバルでのタレントマネジメントを推進していきます。

■グローバル採用

日本と海外双方の視点をもったグループを繋ぐ架け橋となる人材を発掘・獲得するべく、世界中の大学に通う学生を対象とした新卒採用や、様々な業務経験値をもつ外国籍社員の採用を実施しています。2020年には、海外の大学に通う学生を日本国内の部署に1ヶ月程度受け入れるインターンシップを初の試みとして実施しました。

世界中の優秀な人材に選ばれる企業を目指し、更なる採用ブランド確立に向けた取り組みを今後も推進していきます。

グループ・グローバル人事活動のページをご参照下さい。

【性別を超える】

■女性の活躍を支援

サントリーグループでは、性別に関わらず一人ひとりがイキイキと活躍する組織を目指し、活動を進めています。一人ひとりが平等に機会をもち、成果を出した者がチャンスを獲得できる健全な競争環境を整備することにより、2030年に女性管理職比率を30%とすることを目指しています。女性活躍支援の一つとして、意図的なストレッチ機会による意識・考動変革を行っています。管理職一步手前の従業員を対象とした社外セミナーへ派遣し、異業種との交流の中でさらなるチャレンジへの意欲を高めることや、営業部門では、2014年から7期にわたり継続的に参加している「新世代エイジョカレッジ」という異業種研修にて、経営層への提言を行う機会を作っています。また、入社4年目の社員を対象とした「4年次キャリアワークショップ」では男女ともにライフを含めてキャリアを考え実現していくこと、その準備のために時間生産性をあげていくことの必要性を伝えています。

ライフイベントとの両立に関しても、産休前ガイダンス・産休後フォローアップセミナーでは、業務へのより高い意識を醸成（復職後の早期フルモード化）するとともに、セーフティネットとして、保育園に入園できなかった際の「つなぎベビーシッター制度」や、復職後の「緊急時・病時ベビーシッター制度」にて費用の一部を会社が負担するなど、育児中社員の早期復職・フルモード化への支援も行っています。また、育休から復職したメンバーをもつ上司に対して育児中のメンバーをマネジメントするにあたって必要な情報等を提供することで、マネジメントによる活躍支援の後押しを強化しています。

そして、全女性リーダーを対象としたコミュニティを形成し、女性リーダーフォーラムイベントの開催、有志で集った女性リーダー幹事団による現場目線での自発的なダイバーシティ推進活動、さらには女性リーダーコミュニティのグループグローバルへの拡大により、本人の成長に加え、グループ全体での推進を加速することを目指しています。



グループグローバルにおける、女性ネットワーキング会の様子

■女性の登用状況



■管理職・非管理職別、男女別要員数



※2020年12月31日

※サントリーホールディングス(株) 籍およびサントリー食品インターナショナル(株) 籍のみの数字です。

■LGBTQに関する活動の推進

サントリーグループは、全ての従業員がいきいきと自分らしく働くことができる企業を目指し、LGBTQに関する活動を続けています。2016年よりLGBTQへの取り組みを強化すべく、プロジェクトチームを発足。2017年には、就業規則における配偶者の定義に「同性パートナー」を加える改定、LGBTQに関する相談窓口の設置、LGBTQ当事者とALLY（アライ・よき理解者）のためのLGBTQハンドブックの作成、全社員へのeラーニング等を実施しました。

こうした活動が評価され、work with Pride^{*1}が策定する企業・団体等におけるLGBTQなどの性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE指標」^{*2}において、最高評価の「ゴールド」を受賞しました。



LGBTQの取り組み指標「PRIDE指標」で最高評価のゴールドを受賞

※1 LGBTQなどの性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体。日本の企業内で「LGBTQ」の人々が自分らしく働ける職場づくりを進めるための情報を提供し、各企業が積極的に取り組むきっかけを提供することを目的としています。

※2 1.Policy（行動宣言）2.Representation（当事者コミュニティ）3.Inspiration（啓発活動）4.Development（人事制度・プログラム）5.Engagement / Empowerment（社会貢献・渉外活動）の5つに分類されています。日本初のLGBTに関する評価指標で、2016年に策定されました。

【ハンディキャップを超える】

■障がい者雇用を促進

サントリーグループは、障がい者の方の可能性を広げるため、職域を限定せずに採用活動を行っています。新卒・経験者の両者を対象に、障がい者の方の専用窓口を設けて告知を強化し、ハローワークとの連携も図るなど積極的な活動を展開しています。さらに、グループ会社全体での雇用促進も進めており、2012年からはグループ合同での就職ガイダンスを開始。2020年6月1日時点で障がい者雇用率はサントリーホールディングス(株)が2.82%（雇用者数は150名、うち重度障がい者数43名）、サントリー食品インターナショナル(株)が2.66%（雇用者数は49名、うち重度障がい者数13名）となっています。

なお、障がい者の方のさらなる活躍推進に向けて2014年より知的障がいの学生を対象としたインターンシップを実施し、2021年4月までの7年間で27名採用してきました。このチームは、2018年4月より「コラボレイティブセンター」をお台場オフィスに開設。2020年4月に大阪オフィス、2021年3月に田町オフィスへと拡大し、サントリーグループ全体の業務サポートおよびダイバーシティ&インクルージョンの実践を目指して、さらに活躍の場を広げていきます。

また、2021年1月には、障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアティブ「The Valuable 500」^{*3}に加盟、全てのグループ会社で今後もさらに取り組みを強化していきます。



※3 「The Valuable 500」2019年1月の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）にて発足し、障がい者がビジネス、社会、経済にもたらす潜在的な価値を發揮できるような改革をビジネスリーダーが起こすことを目的とした取り組みです。

■障がい者雇用数と雇用率（2020年6月1日時点）



※SHD：サントリーホールディングス（株）

※SBF：サントリー食品インターナショナル（株）



グループ合同での障がい者就職ガイダンス

■ハンディキャップ休暇制度の導入

障がい者の方にも、より一層いきいきと活躍いただける環境をつくっていききたいという考えのもと、2013年より「ハンディキャップ休暇制度」を導入しました。障がい者手帳を保有する方を対象に、特別休暇として年5日が付与されます。この制度は、正社員・嘱託を問わず利用することができます。上司のマネジメントをサポートするために「ハンドブック」も作成、共有しています。

今後も、障がい者の方の雇用を促進していくとともに、より働きやすい環境づくりを進めていきます。

【年齢を超える】

■65歳定年制の導入

年金の支給開始年齢の引き上げなどに伴う経済的な理由や、就労意欲の高まりにより、定年後の就労ニーズは今後も高まるものと考えられます。一方、定年退職者が業務で培った技術やスキルは、企業にとっても貴重な財産です。

サントリーグループは、シニア層が長年にわたって培った経験や高いスキルを活用して活躍の場を広げるため、また60歳以降の従業員の就労ニーズに応えるために、2013年4月から65歳定年制を導入しました。この新制度は、60歳到達時の資格・役割に応じて、60歳以降は新しく設けられた3つの資格（エキスパート資格、メンバー資格、サポート資格）のいずれかを担うこととなります。また、60歳以降も目標管理制度に基づく成果評価と考動評価を実施し、考動評価の項目は「業務貢献」と「次世代貢献」となります。さらに、50代のうちに必ず受講する「キャリアワークショップ」で、シニア期のキャリアを考える機会を提供しているほか、定年後を見通した「ライフプランセミナー」も定期的を開催しています。

今後も、ベテラン従業員が長年培った経験と知識を活かして、一層活躍できるようサポートを進めていきます。

■一人ひとりの考動革新に向けて

重点課題の1つである“一人ひとりの「考動」革新”として、一人ひとりが自分と異なるものを受け入れ活かすことの重要性を踏まえ、管理職層を対象とした多様性を活かすマネジメントや無意識のバイアスへの向き合い方を学ぶ研修を実施しています。これからもさらにダイバーシティの啓発活動を加速させるべく、定期的に情報を発信していきます。

社外からの評価

こうした取り組みの結果、社外より下記のような評価をいただきました。

■「ダイバーシティ経営企業100選」

経済産業省が2012年から取り組みを開始した事業で、さまざまな規模・業種の企業を対象として「ダイバーシティ経営」への積極的な取り組みを「経済成長に貢献する経営力」として評価・選定しています。さらに選定企業をベストプラクティスとして広く発信することで、ダイバーシティ推進のすそ野を広げることを目的としています。



■2018 J-winダイバーシティ・アワード Advance部門 準大賞を受賞

NPO法人 J-Winが、2008年より毎年実施。各企業におけるD&I推進の進捗度を絶対評価するアセスメントと、推進状況の相対評価により、ダイバーシティ&インクルージョンを推進している先進企業を表彰することで、日本企業におけるD&I推進を加速することを目的としているアワードです。

■“女性の活躍推進が進んでいる企業”としての最高認定「えるぼし(3段階目)」

「えるぼし」は、企業における“女性の活躍推進を図る”ことを目的に、女性活躍推進法に基づき、①採用②継続就業③労働時間などの働き方④管理職比率⑤多様なキャリアコースの5つの項目から評価を受け、厚生労働大臣から認定されるものです。

※サントリーホールディングス(株) 取得



■“子育てサポート企業”として最高認定「プラチナくるみん」

「くるみんマーク」は、企業における“仕事と子育ての両立支援”の取り組みを進めることを目的に、次世代育成支援対策推進法に基づき、制度の導入や利用が進み、高い水準の取り組みを行っている企業が、厚生労働大臣から認定されるものです。

※サントリーホールディングス(株) 取得



従業員と響きあう ダイバーシティ経営

ワークライフバランスの推進

多様な従業員一人ひとりが能力を十分発揮できるよう、ワークライフバランスに配慮して、働きやすい環境づくりに努めています。

労働時間の削減に関する方針

長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進（原則として全員16日以上）を通じて、総労働時間1,899時間以内を目標として定めています。

労働時間の適正化

従業員が健康でいきいきと働ける風土づくりの一環として、サントリーグループでは労働時間を含む各国の労働関連法の遵守徹底に加え、労使協働で長時間労働の抑制やサービス残業の禁止、年次有給休暇の促進に取り組んでいます。また、パソコンの使用時間など各種勤怠情報を日次で確認できるシステムを導入し、セルフマネジメントをサポートするとともに、必要に応じて改善指導などの対策を講じています。

■年間総実労働時間



※サントリーグループの標準的な事業所での所定内勤務時間は1日7.5時間、休日数は年間121日、年間所定内勤務時間は1,830時間です

※SHD：サントリーホールディングス（株）

※SBF：サントリー食品インターナショナル（株）

■年次有給休暇取得実績



※SHD：サントリーホールディングス（株）

※SBF：サントリー食品インターナショナル（株）

働き方改革

サントリーグループでは、「生産性の向上」、「ワークライフバランスの実現」、「健康・活き活きの実現」を通じた競争力強化を目的とし、働き方改革に取り組んでいます。

時間と場所の制約を取り払い、よりフレキシブルな働き方を目指して、2010年にフレックスタイム制度のコアタイム原則廃止・対象範囲拡大、テレワーク勤務制度の対象範囲拡大・10分単位での利用を可能とし、2020年にはテレワーク勤務制度の日数上限撤廃を行いました。また、研究開発部門では裁量労働制を導入し、業務適性に即したワークスタイル革新に取り組んでいます。加えて、ロボットを活用した業務自動化（ロボティック・プロセス・オートメーション、RPA）など、ITを活用した新しい働き方も推進しています。

また、各部署で具体的なアクションプランを立案。部署毎に選任された働き方改革推進リーダー・マネージャーと労使で三位一体となって取り組みを進めています。

※テレワーク勤務：在宅勤務など、事業所外での勤務のこと

■働き方改革につながるさまざまな活動

施策	内容
フレキシブルな働き方の推進	フレックス勤務、テレワーク勤務の利用を推進 約9割の社員がテレワークを利用 2015年には「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰（輝くテレワーク賞）特別奨励賞」を受賞しました。働き方改革を通じて生産性を高め、持続的に成長する先進企業を表彰する「日経Smart Work大賞」は、2019年・2020年に大賞を受賞、2021年に殿堂入りしました。
業務効率化の推進	高性能TV会議、Web会議、タブレット、スマートフォン、モバイルPC、RPAの活用を推進 働き方改革推進リーダー制度を基軸とした、各部署現場目線での継続的業務見直し

サントリーグループは、働き方改革を推進していくために、働き方改革推進に繋がるナレッジを発信・共有する場としてイントラネット上にポータルサイト「変えてみなはれ」を2017年に新設しました。



働き方改革ナレッジサイト

ワークライフバランスに配慮して従業員を支援

以前から法定以上の福利厚生制度を多く設けるなど、生活と仕事のバランスを保ちながら個々の事情に応じて働ける制度を拡充しています。また、少子高齢化問題に社会全体で取り組んでいく必要性や企業の社会的責任を十分に認識し、現場の実態や従業員のニーズに即した支援を行っています。

■フレキシブルな働き方と制度で、仕事と育児・介護の両立を支援

フレックス勤務・テレワーク勤務といったフレキシブルな働き方と、下記のような制度を活用することで、時間・場所の制約があっても、いきいきと働き続けられるしくみとなっています。

育児に関する制度

2005年4月施行の「次世代育成支援対策推進法」に基づいて、出産・育児支援制度を拡充しました。育児休職のほか、妊娠期～育児期まで利用できる短時間・時差勤務制度を導入しています。保育園などの送迎や子どもの生活時間に合わせられるように、働き方を幅広く選択できるようにしています。

こうした取り組みの結果、2008年に厚生労働省より「次世代育成支援企業」認定マークを取得しました。2011年には男性の育児休職取得促進を目的に育児休職の一部有給化した制度（ウェルカム・ベビー・ケア・リーブ）をスタートし、2020年の育児休職取得率は女性が100%、男性が48%でした。年間での育児休職取得者は女性が174名、男性が122名となっており、育児休職を取得する男性が年々増えてきています。復職率は、出産・育児支援制度を拡充の成果もあり、男女ともに目標である100%となりました。

介護に関する制度

2011年4月より介護に関する制度（休職、短時間・時差・フレックス勤務）の取得可能期間を延長し、2016年9月には介護による休職の適用要件を明確化するとともに、短時間・時差・フレックス勤務の適用要件を緩和するなど、介護に関する施策も拡充しています。2017年には、介護ハンドブックの作成と周知、また、介護セミナーを開催し、社外の講師を招いて介護の状況になる前の準備などについてお話を伺いました。



「次世代育成支援企業」認定マーク※

※「次世代育成支援企業」認定マーク「くるみん」:

子育てをしている労働者の仕事と家庭の両立支援のための環境整備、子育てをしていない従業員も含めた、多様な労働条件の整備に取り組んでいる企業として、厚生労働省から認定を受けた企業が取得できるマーク。

サントリーは、その中でも、高い水準の取り組みを行っていると評価された「プラチナくるみん」を取得しています。

■育児期におけるサポートの充実

育児期におけるサポートを充実させるために、2012年に法人契約ベビーシッター費用補助による復職へのサポートや病時・緊急時のサポートなど、産休育休前・中・後のサポートを実現する体制を整えました。また、マネージャーへの研修などを通じてマネジメント層の意識・考動改革を図り、仕事と育児・介護の両立をさらに支援しています。

従業員参画型「子育て環境プロジェクト」から出された提言をもとに、以下のような休職前後から復職時およびその後と、さまざまな時点での支援策を導入しています。

- ・産休前：制度説明やスムーズな復職に向けた情報提供を主目的に、産休前ガイダンスを対象者全員に実施（産休前ガイダンスには男女問わず興味のある方／パートナーも参加可能）
- ・休職中：タイムリーな会社の情報や先輩社員の両立事例、復職に向けたお役立ち情報を紹介するメールマガジンを隔月で発信
- ・復職時：保育園への入園が困難な場合、つなぎベビーシッター制度にて一定期間の費用を会社が補助
- ・復職後：復職後の両立支援と早期フルモード化を目的に、病時・緊急時ベビーシッター制度や育休後フォローアップセミナーを実施

これらの取り組みが総合的に評価され、日経DUAL主催の「共働き子育てしやすい企業ランキング2016」において、グランプリを取得することができました。



赤坂オフィス



京橋オフィス



商品開発センター

育児休職取得実績



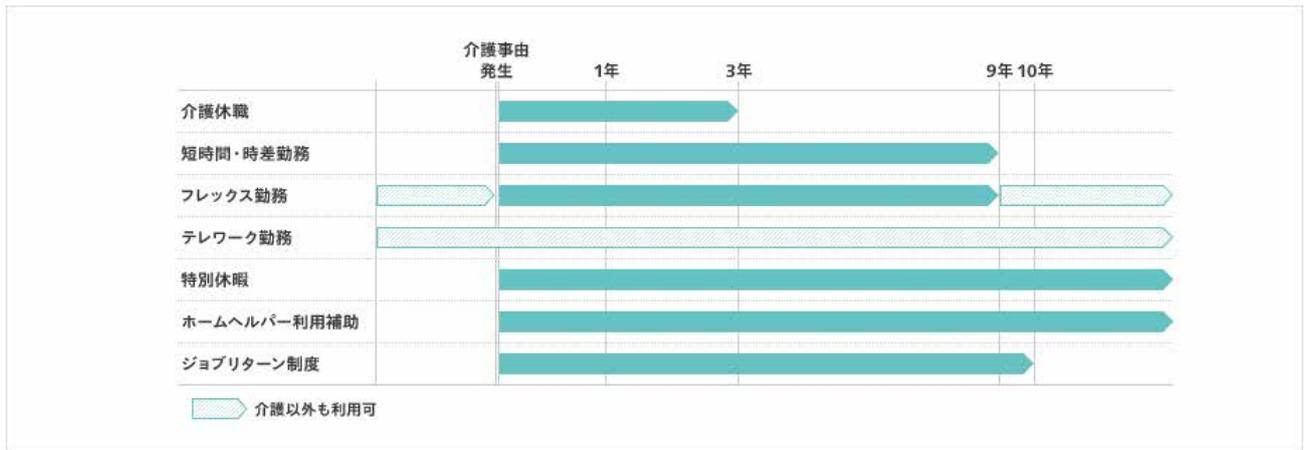
育児支援施策概要 (2012年4月改定)



育児・介護等各種制度

	項目	内容
育児 関連	産前産後休業	原則、産前6週間と産後8週間
	育児休職	原則、子が満3歳に達するまでの間取得可能
	ウェルカム・ベビー・ケア・リープ	育児休職開始当日からの連続5日間は有給 (子の出生から1歳半まで)
	短時間・時差勤務	子が中学校進学まで 短縮時間は1日あたり2時間を限度 時差勤務は一定の範囲内で設定可能
	フレックス勤務	事由は問わず、子の年齢制限も設けていない
	テレワーク勤務	在宅勤務等、事業所外での勤務のこと 事由は問わず、子の年齢制限も設けていない
	キッズサポート休暇	育児事由全般のための特別休暇(有給休暇) 中学校入学前の子1人につき1年間に5日、2人以上であれば1年間に10日
	復職時のベビーシッターサービス	保育園等への入園が困難な場合、法人契約先のベビーシッターを紹介し、保育園等への入園ができるまで、 最長7カ月間の費用補助
	子の病時・緊急時のベビーシッターサービス	子の病時や急な残業・出張等の緊急時に、法人契約先のベビーシッターを利用しやすくするため、入会金・ 年会費等を会社が負担。子が小学校4年生になるまで利用可能。
	ベビーシッター利用補助	家庭内での乳幼児、小学校低学年の児童の保育や保育所等への送迎 補助額は1日あたり1,700円
	不妊治療サポート	特定不妊治療を行う場合、最長1年の休職が可能 最大30万円の費用補助
	ジョブリターン制度	勤続3年以上で退職時に登録した者を再雇用の対象とする 養育する子(退職事由の子に限らない)が小学校に就学するまで(最長10年とする)
介護	介護休職	最長3年間 ただし通算93日以内であればこれを超えて取得可能 給付金1カ月あたり5万円
	短時間・時差勤務	休職期間と合わせて最長9年まで取得可能 短縮時間は1日あたり2時間を限度 時差勤務は一定の範囲内で設定可能
	フレックス勤務	事由は問わず、期間制限も設けていない
	テレワーク勤務	在宅勤務等、事業所外での勤務のこと 事由は問わず、期間制限も設けていない
	特別休暇	通院の付き添い等のための休暇(有給休暇) 要介護状態の対象家族1人につき1年間に5日、2人以上であれば1年間に10日
	ホームヘルパー利用補助	1日につき1人分(上限15,000円)、年間50日を上限として支払料金の70%を補助
	ジョブリターン制度	勤続3年以上で退職時に登録手続きを行った者を再雇用の対象とする 介護事由が消滅するまでとし、最長10年とする
余暇・ 休暇	リフレッシュ休暇制度	勤続10年、15年、20年、25年、30年、35年、40年、45年に達した人に特別休暇および奨励金付与

介護支援施策概要



育児・介護等各種制度の取得者数推移

(名)

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
				SHD+SBF	SHD+SBF	SHD+SBF	SHD+SBF	SHD+SBF	
育児・ 介護	育児休職	205	247	298	339	304	291	304	
	育児休職取得 人数	男	-	-	102	56	133	111	122
		女	-	-	196	54	171	180	182
	新規育児休職者	118	143	180	229	75	74	67	
	育児休職後の 復職人数	男	-	-	-	155	117	114	127
		女	-	-	-	70	75	75	79
	育児休職中の 退職人数	男	-	-	-	0	0	0	0
		女	-	-	-	3	0	0	0
	育児休職後の 復職率	男	-	-	-	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		女	-	-	-	95.9%	100.0%	100.0%	100.0%
	前年育児休職 取得者の年末 在籍人数	男	-	-	-	102	152	135	122
		女	-	-	-	196	169	165	176
	育児休職者の 定着率	男	-	-	-	100%	97.44%	100.0%	100.0%
		女	-	-	-	98.5%	92.35%	96.5%	98.0%
	育児短時間・時差	195	192	225	216	217	178	122	
	介護休職	2	1	2	2	3	2	1	
介護短時間・時差	2	3	0	0	0	2	0		
テレワーク勤務*	3,196	3,577	4,460	4,845	5,176	5,674	6,696		
キッズサポート休暇	663	464	539	583	599	650	555		
ホームヘルパー	0	2	1	2	1	4	3		
在宅保育サービス	37	16	26	29	34	44	37		
余暇・ 休暇	リフレッシュ休暇	791	933	702	801	824	886	485	

■育児・介護休職からの復職を支援

サントリーグループでは、復職支援の一環として休職前や復職前に所属長との面談を義務づけています。また、休職中に自宅のパソコンからイントラネットを閲覧し、社内の情報をいつでも確認できるようなシステムも構築。さらに、育児休職者に対して、復職後に活用できるノウハウをメールマガジンとして送付するなど、復職への不安を軽減する施策を整備しています。

■育児・介護退職者等を再雇用

サントリーグループでは、妊娠・出産・育児・介護・配偶者の海外赴任を事由に退職した従業員が、再度職場に復帰したいと希望したときに再雇用する「ジョブリターン」制度を導入しています。一定の試用期間後の処遇は、退職時の資格・給与をもとに決定されます。導入時の2007年から2020年までの間に63名が登録し、2020年末までに10名が復職しました。

ジョブリターン制度の離職期間

退職事由	離職期間
妊娠・出産・育児	養育する子が小学校に就学するまでとし、最長10年
介護	介護事由が消滅するまでとし、最長10年
配偶者の海外赴任	配偶者が海外から帰任するまでとし、最長10年

従業員と響きあう ダイバーシティ経営 労使関係

労使が協力して働きやすい環境づくりに努めています。

労使が協力して「働きやすい職場」に

サントリーグループでは、各国の法令に従った結社の自由、および団体交渉の権利を尊重し、推奨しています。また法令等によって結社が認められていない国や地域においても、団体交渉の重要性を認識し、労使一体となった課題解決への取り組みを進めています。重要な経営上の課題については、労使間で定期的開催している「経営状況に関する協議会」「決算協議会」「部門・テーマ別協議会」などを通じて検討・協議。サントリーグループの経営施策について、労働組合から業務の現況をふまえた提言を受け、活発な議論を行っています。人事・労務関連の諸制度の運用・改定も、労使双方の課題認識をもとに十分に協議した上で実施しています。こうした労使関係により、企業運営の客観性や透明性ととも諸施策の実効性を高めています。なお、サントリーグループの労働組合ではユニオンショップ制[※]を採用しています。

※ユニオンショップ制：職場において労働者が必ず労働組合に加入しなければならないという制度

※なお、団体交渉の対象となる従業員の割合は、56%です。

■協議会で労使の協働を推進

労使共通の重要課題についてテーマを定め、定期的に協議会を開催しています。2020年の1年間で、21回の協議会を実施しました。



経営状況に関する協議会

実施している主な労使協議会

名称	開催頻度	内容
経営状況に関する協議会	年2回	会社の経営方針、経営状況、事業執行状況等に関する協議
四半期決算協議会	年4回	グループ連結業績について情報共有
部門別協議会	年2回（各部門）	R&D部門・生産部門・営業部門等の課題に関して協議
働き方向上委員会	年3回	全社で推進している働き方改革の状況確認および改善に向けて協議

■労使が協働してレクリエーション企画を実施

サントリーグループとしての一体感の醸成を目的に、労使が協働でレクリエーション企画を運営しています。2009年にスタートした「ソフトバレーボール大会」はグループ会社からの参加も増え、2019年の第11回大会では、従業員とその家族を合わせて約4,600名が参加しました。(※2020年は新型コロナウイルスの影響により開催を見送りました。)



従業員と響きあう ダイバーシティ経営

労働安全

従業員が安心して働くことが企業の活力につながるとの考えのもと、労働安全を推進しています。

労働安全への取り組みを推進

工場では、「安全」を職場業績評価基準の1つに掲げ、従業員代表も参加する「安全衛生委員会」が中心となって、従業員の声を反映しながら各職場の業務特性や実情に合わせた取り組みを推進しています。サントリーグループの2020年の労働災害発生件数は16件で、休業災害度数率^{※1}は0.20(清涼飲料,酒類製造業度数率:1.08^{※3})、休業災害強度率^{※2}は0.01(清涼飲料,酒類製造業強度率:0.01^{※3})でした。また、労働組合と労働安全担当部長が労働安全について意見交換を行う場を定期的に設けることで、円滑な情報の共有を行い、取り組みレベルの継続的な改善を図っています。今後も引き続き、労働災害発生件数ゼロの目標に向け、業務時・通勤時双方での安全対策強化と、従業員の安全意識向上に努めていきます。

※1 度数率：死傷者数÷延べ労働時間数×100万

※2 強度率：労働損失日数÷延べ労働時間数×1,000

※3 出典：平成31年厚生労働省労働災害動向調査結果

労働災害発生件数

(件)

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
休業災害件数	3	3	2	3	4	0	6	1	3	0	3
不休災害件数	14	10	8	12	13	8	18	12	21	14	13
死亡災害件数				0	0	0	0	0	0	0	0
計	17	13	10	15	17	8	24	13	24	14	16
休業災害度数率	0.31	0.30	0.20	0.17	0.34	0.00	0.47	0.08	0.23	0.00	0.20★
休業災害強度率	0.002	0.005	0.009	0.002	0.004	0.000	0.003	0.000	0.001	0.000	0.010

※2012年まではサントリーホールディングス(株) 籍およびサントリー食品インターナショナル(株) 籍のみの数字です。2014年より以下のサントリーグループ各社(国内)の正社員、嘱託社員およびアルバイトなどを対象に労働災害データを把握しています。サントリーホールディングス(株)、サントリー食品インターナショナルグループ(サントリー食品インターナショナル(株)、サントリーフーズ(株)、サントリービバレッジソリューション(株)、サントリープロダクツ(株))、サントリーBWS(株)、サントリースピリッツ(株)、サントリービール(株)、サントリーワインインターナショナル(株)、サントリー酒類(株)、サントリーウエルネス(株)、サントリーMONOZUKURIエキスパート(株)、サントリービジネスシステム(株)、サントリーコミュニケーションズ(株)、サントリーグローバルイノベーションセンター(株)2020年よりサントリーシステムテクノロジー(株)を追加しています。

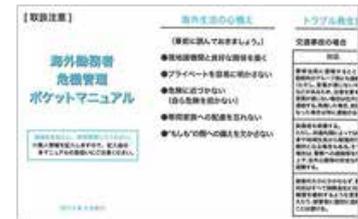
※KPMGあざさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。第三者保証の対象となっている数値を★で示しています。

ものづくりでの労働災害をゼロに

サントリーグループの生産研究部門では、2010年2月に制定した「サントリーグループ生産研究安全衛生基本方針」に則り、人の健康と安全はすべてに優先するという考えのもと、最優先課題として労災ゼロ化活動に取り組んでいます。既存・新規の事業に関して労働災害を未然に防ぐため、事業計画や作業内容を十分に検証し、労働安全に関するリスク評価を行っています。今後も現場一人ひとりの安全意識の向上、設備面・作業面のリスク低減活動の継続といった地道な活動を弛(たゆ)むことなく進め、協力会社の皆様とも連携しながら、労働災害ゼロに向けてグループ一丸となって活動を深化させていきます。

■海外での危機管理体制を構築

海外において緊急事態が発生した場合に備え、サントリーグループは海外勤務者やその家族の安全確保のため、危機管理マニュアルを整備。報告ルートや対策体制を整えるとともに、海外勤務者本人向けのポケットマニュアルを作成し、携行を促しています。



■労働安全衛生教育

サントリーグループでは、労働安全衛生教育を定期的に行い、労働災害の未然防止と意識啓発に努めています。2016年のはのべ302人、2017年のはのべ610人、2018年のはのべ722人、2019年のはのべ731人、2020年のはのべ611人が受講しました。

従業員と響きあう ダイバーシティ経営

健康経営

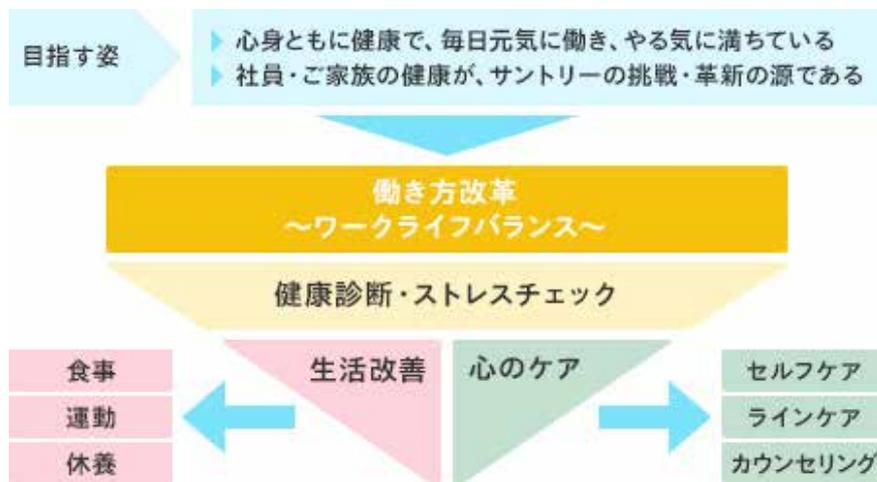


Global Chief Health Officer (健康管理最高責任者)
取締役副社長 肥塚 眞一郎

サントリーグループでは、健康とは単に病気ではないということではなく、「心身ともに健康で、毎日元気に働き、やる気に満ちている」状態だと考えています。社会的にみても、少子・高齢化により、会社で働く期間は長くなる傾向にあり、また活躍の場もグローバルに広がっている等、様々な環境の中で自分の心と身体を健やかに保つ必要性がますます高まってきています。そういった背景の中、従業員が大いなるやりがいを持って、生き活きと企業活動を推進し、社会に貢献してもらいたいと考えています。

こうした思いのもと、2014年に「健康づくり」を宣言し、看護職のエリア担当制の導入、看護職との健康面談、社内向け健康情報サイト「Health-ma」の開設など健康推進体制を強化しました。また、2016年からは経営層がGCHO (Global Chief Health Officer:健康管理最高責任者) に就任し、新たに「健康経営」をスタートしました。健康診断、ストレスチェック、生活習慣改善対策を初めとする様々な取り組みを推進し、中長期的な目標として健康KPIを設定することで、心身の不調・疾患を未然に防ぐとともに、すでにスタートしている「働き方改革」とも連動し「やりがいのある会社生活」と「プライベートの充実」の実現を目指しています。

また、その取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人(大規模法人部門)～ホワイト500～」に2017年以降5年連続で認定されました。



		2020年実績	2021年目標
健康診断	社員本人受診率	100%	100%
	配偶者(40歳以上)受診率	53%	75%
	要医療・要精密検査対象者受診率	52%	100%
生活改善	メタボリック症候群対象者率(予備軍含む)	23%	20%
	喫煙率	20%	15%
ストレスチェック	低ストレス者比率	93%	94%

多様な制度を導入し従業員の健康に配慮

従業員の身体と心の健康に配慮することは、企業の最も重要な責務の1つです。従業員一人ひとりが元気に活躍できるよう、健康診断項目の充実やストレスチェックでの定期的なセルフチェック、および事後フォロー体制整備に取り組んでいます。また2016年から新たに、生活習慣病予防にむけた取り組み（『サントリーヘルスマチャレンジ』）をスタートしました。

■法定項目を超える詳細な健康診断

サントリーグループでは、法定項目以上に詳細な検査項目で健康診断を実施しています。40歳以上の従業員には、毎年の定期健康診断に代えて、人間ドックの受診を義務づけています（会社指定項目については全額会社負担）。がん検診も年齢に応じ必須受診とし、胃がん、大腸がん、肺がん検診は90%以上、乳がん、子宮頸がんは65～70%の社員が受診しています。産業医は全従業員の健康診断結果を確認し、有所見者への面談と健康指導を実施しており、看護職が事業所を訪問して行う健康面談や臨床心理士によるカウンセリングといった健康に関する相談体制を整備するなど、従業員の健康維持・増進を支援しています。

■産業保健スタッフによる面談実施

産業医、メンタル専門医、看護職、臨床心理士といった産業保健スタッフの体制を整えるとともに、いつでも気軽に相談しやすい雰囲気づくりを目指しています。2014年からは看護職が定期的に担当事業所に訪問し、該当年齢の従業員と年1回の健康面談を実施しています。今後も相談体制を社内に周知するとともに、心身の状況や生活習慣を把握し、早期発見・早期対応につなげる取り組みを進めていきます。

各種健康施策

各種制度		
病気が災害	失効年休を利用した特別休業	取得できなかった有給休暇について、本人の業務外の傷病や不妊治療、家族の介護のため、年間10日を限度に60日まで積み立て可能
	差額ベッド代補助	入院の際の健康保険の適用外となる部屋代について、かかった費用の70%を補助
	がん先進医療費補助	重粒子線治療等の健保適用外となる先進医療費を補助（1人上限500万円／年）
	特定不妊治療費補助	厚生労働省の認めた、「特定不妊治療」を受けた場合、初回10万円、以降5万円支給。（1人当たり上限5回）
人間ドックの利用		40歳以上の従業員は、定期健康診断として、会社指定項目については個人負担なしで必須受診（年1回）
		30歳以上の人（被扶養者も含む）は、日帰りコース5,000円の個人負担で利用可能（年1回を限度）
ストレスチェック		年1回一斉実施、常時利用可
歯科検診		年4回実施
メンタルヘルス相談		社員や同居している家族からの、職場・家庭・プライベートなどの様々な相談に、電話、メール、オンライン面談、対面面談などで対応。社内では相談しにくい事でも相談してもらえる体制を整備
チャット型医療相談		PCやスマホからチャットまたはテレビ通話で医療相談ができるサービス。24時間365日対応、家族利用も可。（2021年より導入）

各種健康施策の利用者数

(名)

		2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
病気・けが・災害	失効年休	65	34	57	68	34
	差額ベッド	36	38	32	65	39
人間ドック(40歳以上)		3,333	3,286	3,648	3,721	3,805
人間ドック(30歳以上)		1,014	1,141	1,242	1,184	1,119
人間ドック(家族)		2,046	2,122	2,207	2,214	1,540
歯科健診		3,632	3,773	3,803	3,737	3,680
メンタルヘルス相談サービス(電話・面談) [※]		110	59	70	252	201

※～2018は健康電話相談システム

サントリーヘルスマチャレンジ2020プログラム



プログラム	内容	参加者数 利用者数(概数)
ヘルスマイレージ	日々のウォーキングやラジオ体操などの健康増進への取り組みや年休取得・健診受診等に対し、ポイントを付与し、貯まったポイントを賞品に交換できるしくみ	8,000人
ラジオ体操	全事業所で毎日ラジオ体操を実施	8,000人
40歳未満 特定保健指導基準該当者	40歳未満の厚生労働省が定めた特定保健指導基準に該当する対象者に対して、オンラインで特定保健指導に準じた指導を実施	400人
健康セミナー(社外講師によるセミナー)	「働く世代の『がん』」をテーマに、専門医師やガンサバイバーによるセミナー・体験談共有	600人
卒煙サポート	禁煙外来費用補助、オンライン禁煙外来、周囲の応援メンバーにサポートしてもらいながら3か月後の卒煙を目指す社内卒煙サポート「見守り隊」制度、卒煙セミナー、禁煙者へのサポートメール	のべ230人
ウォーキングイベント	グローバル健康経営×サステナビリティの取り組みとして、世界中のグループ全社員を対象に、ウォーキングイベント「One Suntory Walk」を1か月間実施し歩数を競う。また、参加者数に応じて、サステナビリティ活動等に取り組む団体に寄付するしくみ	8000人
オンラインフィットネス	オンラインでのフィットネス生配信及び動画配信で従業員の運動習慣をサポート	のべ2300人
ヘルスマ通信	毎月全社員に健康情報を発信。統括産業医による「ヘルスマ講座」動画や健康コラムを配信	8,000人

「ヘルスケアルーム」を設置

お台場オフィス・大阪オフィスは、国家資格を有するヘルスキーパーがマッサージや指圧などの施術を行う「ヘルスケア(企業内マッサージ師)ルーム」を設置しています。心身の健康改善やリフレッシュ手段の1つとして、年間約2,900名が利用しています。



施術の様子

■メンタルヘルスへの取り組み

メンタルヘルス疾患の予防と早期発見のため、従業員本人がストレスに気づいて対応する「セルフケア」と、マネージャーによる職場環境改善や個別相談の実施などの「ラインケア」の双方から施策を講じています。集合研修時のセルフケアやラインケアの講習やストレスチェックの一斉実施、メンタル専門医、臨床心理士によるカウンセリングなども適宜実施しています。また退職者へのサポートとして、スムーズに職場復帰ができるよう復職支援体制を整備しています。

メンタルヘルスケアのための主な施策

ポイント	対策	施策内容
セルフケア	セルフチェックによる早期発見・予防	ストレスチェックは通年で利用可能。年1回の一斉実施に加え、入社1、2年目は年4回実施。要対応者には面談や情報提供でフォロー
ラインケア	メンタルヘルスに関する基礎知識研修による啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎知識・制度等をまとめた「メンタルヘルスハンドブック」による情報提供 ・メンタルヘルスeラーニングの実施 ・集合研修時のセルフケア講習 ・新任課長研修時のラインケア講習 ・社内カウンセラーによるミニセミナーを随時配信
事業場内保健スタッフ等によるケア	職場復帰支援の整備	メンタル専門医も交えた、試し出社制度等職場復帰支援体制の整備
	社内相談窓口の設置	<ul style="list-style-type: none"> ・メンタル専門医による相談 ・臨床心理士による相談
事業場外資源によるケア	社外相談窓口の設置	社外専門機関による電話相談・面談

■働き方改革との連動

従業員一人ひとりが「心身ともに健康で、毎日元気に働き、やる気に満ちている」という姿を実現するには、働き方を大きく見直し、公私の充実を図ることが不可欠です。サントリーグループでは、働き方改革としっかり連動させながら、健康経営を推進していきます。

■従業員の家族の健康も支援

サントリーグループは、さまざまな面から従業員とその家族の生活をサポートしています。外部相談窓口には「心の相談・電話相談」や「SOS総合窓口」などがあり、健康面はもちろん、法律相談まで幅広い分野に対応。従業員とその家族からの相談を受け付けています。また、従業員の家族が人間ドックを受診する際の補助制度など、従業員が生活で直面する問題や不安の解消などにも役立つ制度を整えています。

■グループ内外の健康経営の取り組み推進

サントリーグループでは、健康経営をより一層推進していくため、定期的にサントリーグループ企業や、他企業様と意見交換をし、得られた情報を参考に産業保健体制の更なる強化、新たな健康施策の導入を進めています。サントリーグループ企業に実施したアンケートでは、回答企業のうち約60%が産業保健体制に課題を抱えていたことから、グループ横串での産業保健体制の構築に着手しました。また、サントリーグループが提供するヘルスケア商品やサービスを通して、他企業様の健康経営推進への提案も行っています。

従業員と響きあう ダイバーシティ経営

グループ・グローバル人事活動

サントリーグループでは事業のグローバル展開の加速化に伴い、人事活動も近年大きく変化を遂げており、「Growing for Good」の実現に向けて、「事業の成長」と「従業員の成長」を目的に、グローバルレベルでさまざまな取り組みを行っています。

グループ各社の協働によりグローバル人事活動を推進

サントリーグループでは、One Suntoryを合言葉に、世界にまたがるグループ会社間のシナジー創出に向けて、グローバルな人事戦略の策定と実行を推進するHRステアリングコミティを中心に、各社と協働しながら、さまざまな活動を進めています。国や事業を跨いだ人材交流や、互いのノウハウの共有等、世界中の個性溢れるサントリアン一人ひとりが「やってみなはれ」を発揮し、世の中により多くの感動や喜びをお届けできるよう、グローバル人事活動の進化を続けていきます。

■グループタレントレビュー

グループ・グローバルで活躍できる人材の発掘・育成・活用に向けて、定期的にグループレベルでのタレントレビューを実施しています。2019年は、主要グループ会社のトップマネジメントが集まり、グループのキータレント・ポジションの把握や、重要ポジションの後継者計画、国や事業を跨いだ異動の検討を行うとともに、財務や人事などの機能別にグループタレントレビューを実施する等、内容の拡充にも取り組んでいます。また、親和性の高い、リージョンごとのレビューも実施しました。今後もグループタレントレビューをはじめとするグループ・グローバルでのタレントマネジメントを推進していきます。

■グループ共通の人事基盤システム

グループ各社に存在する人事情報を有機的に連携し、活用するために、グループ共通人事基盤システムの導入に取り組んでいます。サントリーならではの「わくわく感」を取り入れた世界中のサントリーグループ従業員を参照できる仕組み（「グループ人図鑑」）や、キータレント・ポジションに関する情報をグループで共有してきました。グローバル共通の人材評価軸を策定し運用を開始しています。国、事業に関わらずグループ内のタレントがより多くの場で活躍できる礎を築くことができました。これらをグループでのタレントマネジメントに活用しています。

■グループエンゲージメントサーベイ

グループの組織力の最大化を目指し、グループ共通のエンゲージメントサーベイの導入に取り組んでいます。グループとしての一体感を醸成するとともに、それらを可視化するため、2017年にサントリーグループ全体へのエンゲージメントレベルやグループ企業理念の浸透度を測定するグループ共通設問を導入した結果、極めて好意的な調査結果となり、サントリーグループ全体としての組織力の高まりが明らかになりました。

■健康経営

グループの財産である社員の健康について、グループ全体で一体感をもった活動を進めるべく、グループ横断のプロジェクトチームを立ち上げました。2017年より、グループ従業員の健康に対する意識向上や健康促進を目的にOne Suntory Walk（従業員のウォーキングを推進する活動）を実施し、より多くの従業員が参加し健康への意識を高めることができました。参加意欲を高めるため、歩数に応じて世界の環境団体への寄付金が決まるしくみや、チーム対抗やソーシャルネットワークの要素も取り入れ、非常に盛況なイベントになりました。健康とは、単に「病気ではない」ということではなく、「毎日元気に働くことができ、やる気に満ちて幸福感がある」状態であり、社員とその家族の心身の健康こそが、挑戦・革新の源だという考えのもと、今後もグループで健康経営を推進していきます。

■ダイバーシティ

ダイバーシティ推進を経営課題と捉え、グループ・グローバルにダイバーシティを推進しています。3月8日の国際女性デー（International Women's Day）を社員の皆さんがD&Iについて考えるきっかけとし、既に自分たちの身の回りにある多様性、1人1人の個性を理解し、それを生かしチームとして成果を上げるための考動が進んでいることを再認識しました。お客様のニーズ、社会情勢は日々、変化し続けます。その変化にアジャイルに対応し、多様性を力に変えるために、引き続き皆さんと一緒にサントリーのD&Iについて考えていきたいと思えます。

■人材交流（短期アサインメント）

事業、国を超えて活躍できる人材の育成、また互いの知見の活用を目指し、積極的に人材交流を進めてきました。2017年から活動を開始し、日本において13名の海外グループ会社社員を短期アサインメントという形で、経営企画部、人事部、R&D部門、デザイン部門など非常に幅広い領域で受け入れてきました。今後、人材交流の活性化はグループの人材育成の鍵となる活動と捉えており、より積極的に推進していきます。

サステナビリティへの取り組み

コーポレート・ガバナンス

サントリーグループは、真に人々や社会から信頼され、選ばれる、価値ある企業となるために、その基盤として法規制の遵守はもとより、透明性の高い経営・組織体制を構築・維持しながら「Growing for Good」な企業の実現に向けた取り組みを強化しています。また、ステークホルダーの人権を尊重した経営を推進することが極めて重要との認識のもと、人権についての活動方針を定め、さまざまな取り組みも行っています。



コーポレート・ガバナンス



コンプライアンス



リスクマネジメント

コーポレート・ガバナンス



コーポレート・ガバナンス

社会から信頼される企業であり続けるために、コーポレート・ガバナンスの充実に務めています。



コンプライアンス

社会の期待に応え、責任を果たしていくためにコンプライアンスを最優先する組織・風土づくりを進めています。



リスクマネジメント

事業を継続して社会に貢献していくために、グループ全体のリスクを把握・分析し、経営基盤の強化に務めています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

お客様や社会から信頼される企業であり続けるために、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

サントリーグループのコーポレート・ガバナンス

サントリーグループは、「グループ経営」と「業務執行」を分離させる純粋持株会社制を導入しています。地域社会やお客様、ビジネスパートナーなどすべてのステークホルダーと良好な関係を保ち、企業としての社会的責任を果たすため、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

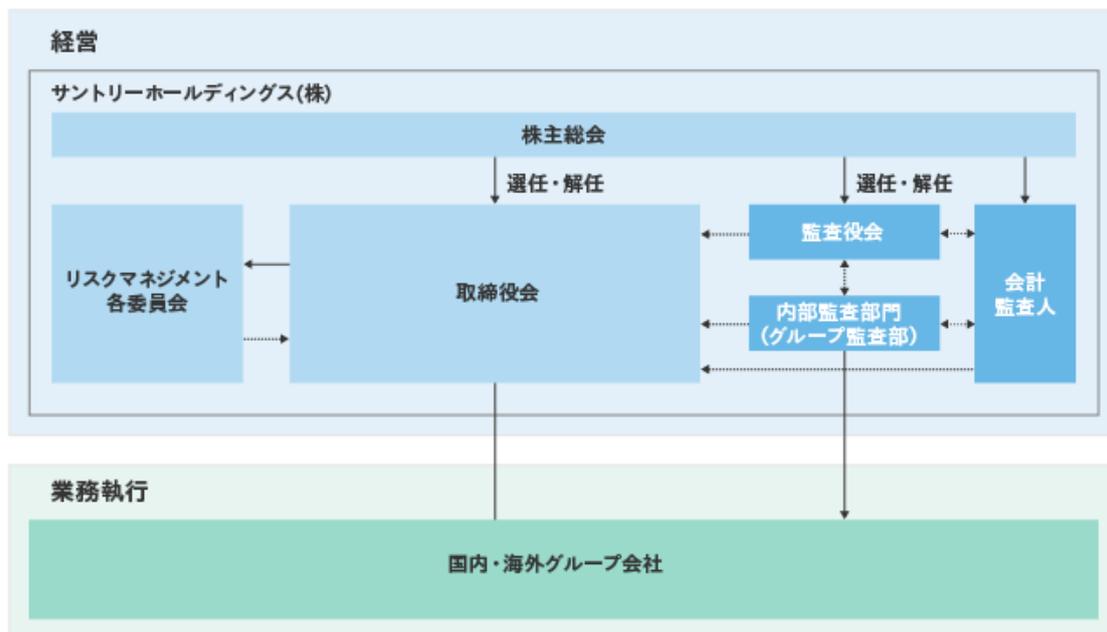
■グループ経営を担う各種会議体

サントリーホールディングス（株）の取締役会は、社外取締役1名を含む7名（2021年4月現在）の取締役で構成されています。取締役会では、グループ全体の経営課題について具体的な検討・協議・意思決定を行うとともに、グループ各社の業務執行を監督する役割を担っています。また、執行役員制度の導入により、経営の意思決定と業務執行を分離し、機動的な意思決定を実現しています。

■経営を監査する体制

サントリーホールディングス（株）の監査役会は、社外監査役2名を含む4名（2021年4月現在）の監査役で構成され、業務の執行状況や内部統制システムの整備状況などを監査しています。監査役室を設置し、監査役会の監査活動を補助しております。加えて、グループ各社の業務執行状況などを監査・検証する内部監査部門としてグループ監査部を設けています。また、外部監査法人が会計監査を実施し、会計や会計に関わる内部統制の適正性や適法性について、客観的な立場から検証しています。

コーポレート・ガバナンス体制



内部統制システムの強化

サントリーホールディングス（株）の取締役会で決議した「内部統制システムの基本方針」に基づき、コンプライアンスや情報管理、リスクマネジメントなどの取り組みを強化することで、より実効性のあるガバナンス体制の構築を目指しています。

サントリー食品インターナショナル(株)のコーポレート・ガバナンス

東京証券取引所市場第一部に上場しているサントリー食品インターナショナル(株)は、監査等委員会設置会社です。これは、取締役会の議決権を有する監査等委員である取締役が監査を行うことによる監査・監督の実効性の向上、および、内部監査部門を活用した監査の実施による内部統制の実効性の向上を目的とするものです。取締役会を構成する取締役9名(監査等委員である取締役を含む)のうち3名は社外取締役(2021年4月現在)です。

また、同社では、取締役会の決議によって重要な業務執行の決定の全部または一部を取締役に委任することができる旨を定めています。これは、社外取締役を含めた取締役会において、経営戦略、中期・長期計画および経営課題に関する議論等、より大局的・実質的な議論を行うことで、経営戦略を実現し、目標とする経営指標を達成するとともに、個別の業務執行については社内規程に基づく意思決定によるものとするにより、意思決定の迅速化と取締役会の監督機能の強化を図ることを目的とするものです。なお、同社では、コーポレート・ガバナンスコードの遵守状況を、ホームページで公表しております。

コーポレート・ガバナンス

内部統制システムに関する基本的な考え方およびその運用状況

業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の整備について、取締役会で決議した内容は次の通りです。（2015年改定）

サントリーホールディングス株式会社（以下「当社」という）は、“グローバル総合酒類食品企業”を目指し、更なる持続的成長とサントリーグループ全体の企業価値の最大化を図るために、下記のとおり、内部統制システムの基本方針を策定する。

1. 当社の取締役、執行役員及び使用人並びに当社子会社の取締役、執行役員その他これらの者に相当する者及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

1. サントリーグループは、サントリーグループ企業倫理綱領により、以下のとおり基本原則を示している。「人と自然と響きあう」という企業理念を共通の志として、国際的企業市民としての自覚をもとに、市民社会のルールを尊重し、コンプライアンスを最優先にする組織と風土が何より重要である。
サントリーグループの取締役、執行役員及び従業員一人ひとりは、企業市民として、社会的な倫理のうえに組織の意思決定を行い、事業活動を展開する。
2. この実践のために、法令遵守・社会倫理の遵守をサントリーグループの全ての取締役、執行役員及び従業員の行動規範とする。
サントリーグループの取締役及び執行役員は、コンプライアンス経営の実践のため、法令・定款並びに企業倫理の遵守を率先垂範して行うとともにコンプライアンス経営の維持・向上に積極的に努めるものとする。
3. グローバルリスクマネジメント委員会及びサントリーグループ内に設置される各リスクマネジメント委員会（グローバルリスクマネジメント委員会及び各リスクマネジメント委員会を総称して以下、「リスクマネジメント委員会」）において、コンプライアンス体制の推進を行うとともに、重要課題を審議する。また、サントリーグループ内にコンプライアンス担当部門を設置し、活動の徹底を図るため、当該部門を中心として、定期的に教育・研修活動を行うとともに、サントリーグループ全体のコンプライアンス体制の構築・推進を行う。
4. 当社のリスクマネジメント委員会及びコンプライアンス担当部門はその審議内容及び活動を、適宜、取締役会及び監査役会に報告するものとする。
5. サントリーグループの取締役、執行役員及び監査役がコンプライアンス上の問題を発見した場合は、速やかにリスクマネジメント委員会に報告するものとする。また、コンプライアンスホットラインを社内・社外に設置し、サントリーグループの従業員がコンプライアンス上の問題点について、直接報告できる体制とし、情報の確保に努めた上で、報告を受けたリスクマネジメント委員会は、その内容を調査し、必要に応じて関連部署と協議し、是正措置をとり、再発防止策を策定し、全社にこれを実施させる体制とする。
6. 必要に応じて、子会社に取締役又は執行役員を派遣し、適正な業務執行・意思決定や監督を実施する。また、当社の関連部署は、子会社に対して助言、指導、支援を実施するものとする。
7. 必要に応じて、子会社に監査役又はこれらに相当する者（以下、「監査役等」）を派遣し、監査の実施を行うものとする。また、監査部門において、子会社に対する内部監査を実施する。
8. サントリーグループの従業員のコンプライアンスの状況・業務の適正性について、監査部門による内部監査を実施し、その結果は、代表取締役社長に報告されるものとする。
9. 財務報告の適正の確保に向けた内部統制体制を整備・構築する。
10. サントリーグループの取締役及び執行役員は、反社会的勢力との関係断絶及び不当要求への明確な拒絶のための体制を構築し、推進するものとする。

II. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- 1.総務担当役員は、社内的重要文書の保存及び管理について、文書管理規定等を必要に応じて見直し、改善を図るものとする。
- 2.取締役及び執行役員は、株主総会議事録、取締役会議事録、重要な意思決定に関する文書等（電磁的記録を含む。以下同じ。）その他取締役及び執行役員の職務の執行に係る重要な情報を法令及び社内規定に従い保存・管理するものとする。
- 3.上記の文書等は、取締役、執行役員及び監査役が必要に応じて閲覧可能な状態を維持するものとする。
- 4.リスクマネジメント委員会において、個人情報を含む情報の保護・保存のみならず、情報の活用による企業価値向上を含めた情報セキュリティ・ガバナンス体制を構築・推進する。

III. 当社及び当社子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- 1.サントリーグループの経営上の戦略的意思決定は、取締役会に付議されるものとする。
- 2.業務執行におけるリスクは、各取締役及び各執行役員がその対応について責任を持ち、重要なリスクについて、取締役会において、分析・評価を行い、改善策を審議・決定するものとする。
- 3.グループ経営上重要なリスクは、リスクマネジメント委員会及び品質保証委員会において、グループ全体にわたる業務遂行上のリスク及び品質リスクを網羅的・総括的に管理する。また、それぞれの重要なリスクについて、必要に応じ、当該リスクの管理に関する規定の制定・ガイドラインの策定・研修活動の実施等を行うものとする。
- 4.新たに生じたグループ経営上重要なリスクについては、取締役会において、速やかに対応の責任を持つ取締役又は執行役員を選定し、対応について決定するものとする。

IV. 当社の取締役及び当社子会社の取締役、執行役員その他これらの者に相当する者の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- 1.サントリーグループの取締役、執行役員及び従業員が共有すべき全社的目標を定め、担当取締役及び担当執行役員は、全社的目標達成のための具体的な目標及び権限の適切な配分等、当該目標達成のための効率的な方法を定める。
- 2.担当取締役及び担当執行役員は、目標達成の進捗状況について、取締役会又は経営報告会において確認し、具体的な対応策を報告しなければならないものとする。
- 3.各取締役及び各執行役員の業務執行の適切な分担を実施し、責任権限規定に基づき、効率的な意思決定を図るものとする。

V. 当社子会社の取締役、執行役員その他これらの者に相当する者の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

- 1.子会社の取締役及び執行役員の業務執行の状況については、定期的に取締役会及び経営報告会において報告されるものとする。
- 2.子会社を担当する取締役及び執行役員は、随時子会社の取締役及び執行役員から業務執行の状況の報告を求めるものとする。
- 3.責任権限規定において、一定の事項については、当社の関連部署との協議・報告を義務付け、あるいは当社の取締役会の承認を得るものとする。
- 4.監査部門は、子会社に対する内部監査の結果を、適宜、代表取締役社長に報告するものとする。

VI. その他の当社並びにその親会社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

親会社及び上場子会社を含めたグループ会社間の取引は、取引の実施及び取引条件の決定等に関する適正性を確保し、客観的かつ合理的な内容で行うものとする。

VII. 当社の監査役がその補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、当該使用人の取締役及び執行役員からの独立性に関する事項並びに当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

当社は、監査役が必要とした場合、協議のうえ、監査役の職務を補助する使用人を置くものとする。

なお、当該使用人の異動、評価等は、監査役会の意見を尊重した上で行うものとし、当該使用人の取締役及び執行役員からの独立性を確保するものとする。

また、当該使用人は、監査役の職務を補助するに際しては、監査役の指揮命令に従うものとする。

Ⅷ. 当社の取締役、執行役員及び使用人並びに当社子会社の取締役、執行役員、監査役その他これらの者に相当する者及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制

1. 監査役は、取締役会に出席し、代表取締役及び業務執行を担当する取締役及び執行役員は、随時その担当する業務執行の報告を行うものとする。
2. サントリーグループの取締役、執行役員及び従業員は、監査役が事業の報告を求めた場合又は業務及び財産の調査を行う場合は、迅速かつ的確に対応するものとする。
3. サントリーグループの監査部門は、定期的に当社の監査役又は監査役会に対する連絡会を実施し、内部監査等の現状を報告する。
4. 内部通報制度の担当部署は、内部通報の状況について、必要に応じて当社の監査役又は監査役会に報告する。

Ⅸ. 当社の監査役へ報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社は、サントリーグループの取締役、執行役員及び従業員が、コンプライアンス担当部門等を通じて、監査役へ報告をしたことを理由として、不利な取扱いを行うことを禁止する。

Ⅹ. 当社の監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項その他当社の監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

1. 当社は、監査役がその職務の執行について、当社に対し、会社法第388条に基づく費用の前払等の請求をした場合、当該請求に係る費用又は債務が監査役職務の執行に必要な場合を除き、速やかに当該費用又は債務を処理する。
2. 監査役は、当社子会社の監査役等又は監査部門との意思疎通及び情報の交換がなされるように努めるものとする。
3. 監査役会は代表取締役社長及び会計監査人と意見を交換する機会を設けるものとする。

内部統制システムの運用状況の概要

当社は、“グローバル食品酒類総合企業”を目指し、更なる持続的成長とサントリーグループ全体の企業価値の最大化を図るために、グループ横断的なリスクマネジメント・コンプライアンス等の内部統制システムの整備・運用が重要であると認識しております。当事業年度における内部統制システムの運用状況の概要は、次のとおりであります。

1) リスクマネジメント体制に関する運用状況

- ・ グローバルリスクマネジメント委員会及びサントリーグループ内に設置される各リスクマネジメント委員会を定期的に開催し、サントリーグループのリスク抽出、対応策の立案及び対応状況の進捗確認を行いました。
- ・ グローバルリスクマネジメント委員会の活動内容について取締役会で報告いたしました。
- ・ 品質リスクについては、品質保証委員会を定期的に開催し、サントリーグループにおける品質保証上の課題の抽出、対応策の立案及び対応状況の進捗確認を行いました。
- ・ 情報セキュリティについては、情報管理に関する啓発活動を実施する等、不適切な情報管理及び機密情報流出の未然防止に向けた取り組みを行いました。

2) コンプライアンスに関する取り組みの状況

- ・ 海外グループ会社を含めたサントリーグループ全体のコンプライアンスホットラインを社内・社外に設置しており、イントラネット・ポスター掲示等を通じ従業員に対してその存在を周知しています。通報・相談に関しては、関連部署が責任をもって事実関係の調査を行い、必要に応じて是正措置・再発防止策を講じています。また、「サントリーグループ内部通報制度規定」により、通報者が通報・相談したことを理由に通報者に対していかなる不利益取扱いも行ってはならない旨を定めています。なお、当社は、内部通報制度を適切に整備・運用している事業者として、消費者庁が導入した内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）を受けております。
- ・ コンプライアンス室を中心として、従業員等に対して、コンプライアンス・企業風土等に関する意識調査を実施するとともに、その結果をフィードバックし、更なるコンプライアンス意識の向上に努めております。また、反贈賄啓発活動の一環として、国内外グループ会社の全従業員に対してeラーニングやセミナー等を実施しました。

3) 業務執行の効率性の向上に関する取り組みの状況

- ・取締役会を定期的を開催し、中期計画の策定、予算策定、M&A、設備投資等経営上の意思決定を行いました。
- ・取締役会において、サントリーグループの経営成績が報告され、サントリーグループにおける経営目標の達成状況、経営課題及びその対応策について確認し、議論を行いました。

4) 監査役監査の状況

- ・監査役は、取締役会、リスクマネジメント委員会等の重要な会議への出席等を通じ、取締役及び執行役員等から業務執行の報告を受けています。
- ・監査役は、監査部門から、内部監査等の現状について定期的に報告を受けています。
- ・監査役は、当社子会社の監査役等又は監査部門と意思疎通及び情報の交換を行っています。
- ・監査役は、代表取締役社長、社外取締役及び会計監査人と意見を交換する機会を設けています。

5) 内部監査に関する運用状況

監査部門は、監査計画に基づき当社各部門及び国内外の子会社について内部監査を実施し、必要に応じて改善のための指示又は勧告を行うとともに、監査結果を、適宜、代表取締役社長に報告しています。