

SBFを取り巻く“十重苦”は、飲料業界には「よくある話」

— 2019年春、小郷会長、齋藤社長の新体制がスタートしました。まずは、飲料ビジネスを取り巻く環境について、お二人の考えをお聞かせください。

小郷：現在、我々の事業環境は“十重苦”に見舞われているといっても過言ではありません。異常気象や少子高齢化、デフレ進行、アンチシュガー・海洋プラスチック問

題、人手不足、原価・物流費の高騰、従来型コストダウンの限界、自販機収益構造の悪化、競合の激化、さらには飲み場・買い場の変化まで。これらに対応していくため、新たな経営改革を進めていきますが、過去の経験を踏まえれば、何ら特別な環境とは考えていません。

齋藤：小郷会長と私は、飲料事業黎明期の1981年当時、先輩・後輩としてタッグを組み、試行錯誤をしながら市場を開拓してきました。当時の食品事業部は、売上500億円規模、50億円の赤字。商品数も販路も、

生産・流通体制も未成熟で、数多の競合が存在しており、かつ、記録的な冷夏を迎えるなどの厳しい状況もありました。

小郷：そうした環境の中、我々が取り組んできたのは、多様なニーズに応える「商品ポートフォリオ」と、いつでもどこでも手軽に安価に美味しく飲める「アベイラビリティ」、そしてこれら2つを支える「ものづくりとサプライチェーン」の拡充でした。つまり、今後、我々が注力すべき要諦を、小規模で実践してきた経緯があり、これこそが今日のSBF成長の源であると考えています。

齋藤：シェア数%台からの自販機ビジネス開拓や、水を飲む習慣のなかった日本でいち早く“水”に着眼した「サントリーミネラルウォーター」の発売を経て、健康軸をベースとした「サントリー烏龍茶」、水をベースにコーヒーという付加価値を加えた「BOSS」、そして、今や国内飲料トップブランドの「サントリー天然水」が誕生したのです。

小郷：「水と生きる」という価値観は、美味で良質な水から生まれるウイスキーづくりを手がけてきたサントリーグループならではのもの。数々のトライ&エラーと、新たな

価値の提案を続け、現在、「サントリー天然水」ブランドは、23年連続で日本のミネラルウォーター市場No.1※、2018年国内清涼飲料で販売数量トップブランドという確固たる地位を築き、また「BOSS」ブランドの販売数量は1億ケースを突破しました。日本国内での飲料売上ランキングで、この2商品によるワンツーフィニッシュも目前であることを確信しています。

齋藤：「全てが未成熟」という逆境にあった約40年前の時点から、我々はイノベーションを引き起こし続け、豊かなドリンクライフ

をリードする存在へと成長を遂げました。歴戦をくりぬけてきた私たちにとっては、飲料ビジネスを取り巻く“十重苦”は、飲料業界では「よくある話」に過ぎず、たまさか課題が重なったというだけのこと。次にやるべきことも、新たなイノベーションに向かう道筋も見えています。

小郷：ここからまた、豊富な知見と磨き上げた技術を世界に広げ、グローバル経営で成長戦略を展開していきます。

※飲料総研調べ

トップ
インタビュー

「水と生きる」を軸に 第二次グローバル経営へ

数々のトライ&エラーが、新たな価値観を生み出し、国内トップブランドを誕生させた。この経験をグローバルに拡大していく



小郷 三朗

代表取締役会長

SABURO KOGO



齋藤 和弘

代表取締役社長



かつて、苦境の中、挑戦を続け、未成熟な市場を切り拓いたタッグ。我々には、次にやるべきこともイノベーションの道筋も見えている

KAZUHIRO SAITO

成長戦略の鍵は、「グローバルな水平展開」と「現場主義」

—— グローバルな成長戦略について、今後の具体的な展望をお教えてください。

小郷：現在、SBFの事業は約50カ国で展開されていますが、まだまだホワイトスペースは多くあります。リスクをコントロールしながら、ポテンシャルの高い市場には積極的に進出していきます。

齋藤：国内同様、サントリーが生み出した“水”と“お茶”をはじめとする、“ナチュラル&ヘルシー”軸に加え、“ユニーク&プレミアム”

というもう一つの軸を追いかけ、オンリーワンを目指します。特に、アジア市場においては健康志向が高まっており、それらのポートフォリオに強みを持つ我々にとっては、大きなチャンスになりうると考えています。

小郷：ベトナムで発売したウーロン茶飲料「TEA+」はすでに1,000万ケースを超えるブランドに成長しました。インドネシアで発売し、フレーバーウォーターのパイオニア商品となった「goodmood」とともに、アジア全域に拡大展開していきます。また、欧州では、発売2年でフランスの紅茶飲料市場2位となった「MayTea」を欧州エリアで展開していく予定です。

/ SABURO KOGO /

「水と生きる」理念と取り組みを浸透させ全リージョンを“One Suntory”に導く。

齋藤：海外市場の開拓を経験してきた私にとって、非常にワクワクする状況です。東南アジアでも、今後日本と同じようなトレンドが起きると考えていますが、その一方、アジア圏では、技術の進化や社会が発展するスピードが非常に早い。ITによる情報ネットワークやキャッシュレス化をはじめ、情報伝達やモノの流通のスピード感には、日本側も学ぶべき点が多くあります。

小郷：SBF独自の技術や知見、すなわち“知財”に加え、デジタルやAI、ロボット、IoTなどの最先端技術を貪欲に取り入れることは必須の命題といえます。コモディティ化が進む既存RTD(Ready to Drink)飲料に加え、非RTD分野にも事業領域を広げながら、よりお客様に近い場所で、BtoCビジネスを拡大していくためにも、これらは必要なことです。

齋藤：アンチシュガーに加え、より自然志向が高まる欧州市場においても、我々の知財と最先端技術の活用は決め手となります。また、各地のディストリビューターと強固な連携を組み、いつでも飲みたいときに当社飲料を楽しんでいただける「アベイラビリティ」の担保を目指します。

小郷：飲料ビジネスは、ライフラインを支えるインフラビジネスであり、かつ、水分は「人体の60%を占める」もの。メーカーとしての供給責任はもちろん、人々の健康を支える企業として、安心・安全な飲料を、安定的にお客様に届けることは、果たすべき使命です。「人生100年時代」を支えていくために、我々にしかできないことを模索していきます。

—— 持続的な成長のためのもう一つの柱として、「現場主義」を掲げていますが、一体、どんな取り組みなのでしょう。

小郷：お客様はそれぞれの地域に存在しており、変化は常にその現地で起きるものです。それに対応するには、現場がその変化をとらえ、スピーディーに判断して行動を起こすことが大事であると考えています。経営層や本部は、現場をサポートするために存在し、最終的なリスクテイクを担うのが役割です。

齋藤：私は、アジア市場の開拓を通じて、やはり「現場に行くこと」が重要だと実感してきました。例えば、インドネシアではカップ入り飲料にストローを使用することが基本

の飲用スタイルです。そうした各国・各地における人々の飲用シーンを本部サイドの人間にも自らの目で見てほしい。それこそが、世界に新たな価値をスピーディーに提供していく力の源となるのです。

SBFの強みは、経営層と現場、そして市場をつなぐピラミッドが、逆三角形であること。世界それぞれの現場で考え抜き、判断し、つくりあげたものを、経営層がサポートし、顧客ニーズに応えています。

小郷：アジアの拠点が拡充され、SBFは第二次グローバル化のステージを迎えているといえますが、すでに国境を超えたブランドも生まれています。現地各社は、Suntoryブランドを社名として積極的に掲げ、「One Suntory」の一員であることを誇りとしています。

/ KAZUHIRO SAITO /

SBFの持つ知見に、最先端技術の活用を。全社員が現場を知り、ナレッジを共有し合うことで、グローバル規模で新たな価値を提供していく。

小郷：そこには、サントリーグループの価値観である「利益三分主義」への共感があります。これまでも私たちは、「水と生きる」をテーマに世界各地で、「水育」等の活動を展開してきました。自然の恵みをもとに飲料ビジネスを展開する企業として、自然を大切にしながら価値ある製品をお届けすることは、我々の存在理由です。いま世界では、気候変動や水資源の不足等、より深刻な社会課題に直面しています。自らの成長とともに社会全体の持続性を目指し、SDGs*にも積極的に貢献していくことで、今後さらに世界各地でのSuntoryブランドの価値を上げ、現場の力を高めていきたいと考えています。

齋藤：飲料ビジネスは、人々の暮らしに密着したものであり、現地で一人ひとりのお客様に買っていただいてこそ。その積み重ねが、1兆3千億円という売上となり、そして、これから先の成長へとつながるのです。

小郷：全社員には、「森羅万象に多情多恨たれ」を胸に刻み、あらゆる物事に興味を持ってまさに「やってみなはれ」精神で自ら挑戦を続けてほしいと思います。齋藤社長を中心に現場力を徹底的に高め、次なる成長ステージを切り拓いて欲しいと思います。

*持続可能な開発目標(SDGs)とは、2015年9月に国連サミットで採択された、2030年までに全世界が取り組むべき目標(Sustainable Development Goals)のことです。