

サッポログループ  
ステークホルダーダイアログ

サッポロホールディングス株式会社  
SAPPORO HOLDINGS LTD.  
サッポロビール株式会社  
SAPPORO BREWERIES LTD.

合同会社地球村研究室代表社員・  
東北大学名誉教授

石田 秀輝氏

サッポロホールディングス株式会社 取締役  
戦略企画部長・CSR担当役員

野瀬 裕之

サッポログループが進むべき方向とは  
創業140年を越えた今、  
サッポログループのCSRについて問う

2017年11月9日、合同会社地球村研究室代表社員・東北大学名誉教授の石田秀輝氏をサッポロホールディングス本社にお招きし、ステークホルダーダイアログを開催いたしました。サッポログループがCSRに込めた思いはステークホルダーの皆さまに届いているのか、CSRを推進していく上で何を重視していくべきなのかなど、さまざまな視点から議論が交わされました。

# 企業の役割は人を豊かにすること。 厳しい環境制約の中でも、人を豊かにするために どんな貢献ができるのかを考え続けてほしい。

## 「ブランドカンパニー」という言葉に 込めた思い

野瀬: 当社は明治初期、北海道・札幌に工場を作ったのが始まりです。北海道の人口はまだ10万人足らずでしたが、そこには野生のホップとビールづくりに最適な冷涼な気候があった。「よい原料がよい品質のビールをつくる」との思いから、先輩方は明治政府の方針を覆してまで、工場を東京ではなく札幌の地に建てたのです。以来、ビールを中心とした商品を作り、お客さまにお届けし続けている。これが私たちのDNAであり、プライドだと思っています。そして創業140年を迎えた昨年、新たな長期経営ビジョン「SPEED150」を策定しました。そこに込めたのは、国内だけでなくグローバルに展開していきたいという思い、そして「酒・食・飲」の3つを事業の中心に置き、エッジの効いたユニークなブランドカンパニーを目指していきたいという思いです。当グループのCSRが、ステークホルダーの皆さまにどう映っているのか、また、私たちは何

を重視すべきなのかなど、今日はどうぞ率直なご意見をお聞かせいただければと思います。

石田: 今、野瀬さんが語られた、創業者たちの思いがCSRレポートに書いてあったら、すごくいいですね。サッポログループのCSRを1本の線でつなぐことができるのではないのでしょうか。さらに、サッポログループはビールをつくるだけでなく、ビヤホールという飲む場所も提供している。商品と、商品消費するお客さまを感じ取れる場所のセット、これが強みだと思えますが、そこには触れていませんね。そこから何が吸い上がってきて、それを経営にどう生かしているのかという話があるとユニークだと思います。「ブランドカンパニー」という言葉、これはどのような意味ですか？

野瀬: 「ブランドカンパニー」は造語です。ブランドとは信頼であり、信頼とはお客様との約束を守り続けることです。そのブランドを価値創造の中心に置きたいという思いをこの言葉に

商品と、商品消費するお客さまを  
感じ取れる場所とをセットで提供している。  
これは強みですよ。

合同会社地球村研究室代表社員・東北大学名誉教授

## 石田 秀輝氏

1953年生まれ。1978年、伊奈製陶株式会社(現LIXIL)入社。取締役研究開発センター長などを経て、2004年より東北大学大学院環境科学研究科にて教鞭をとる。2014年3月、同大学を退官し、現職。専門は地質・鉱物学をベースとした材料科学。ものづくりと暮らし方のパラダイムシフトに向け、国内外で多くの発信を続けている。



込めました。ブランドを築くには長い時間がかかる。しかし失うのは一瞬です。その厳しさを肝に銘じながら、商品・ブランドをお客さまに提供し続け、お客さまからの信頼を得て、そして全社員の手でそれらを磨いていく。このサイクルを日本だけでなくグローバルに展開していきたいという思いが長期経営ビジョンです。そしてそのブランドを支える信頼を維持するには、ステークホルダーの皆さまとの約束をしっかりと果たすことが大切だと考えています。その約束をまとめたのが「4つの約束」です。

石田：サッポログループはバリューチェーンの入り口が「自然」なので、自然をステークホルダーとして捉えるのもひとつの方法です。そしてこの「4つの約束」を、①お客さま、②地域・社会、③自然、④従業員という、ステークホルダーという切り口でまとめるのもわかりやすいと思います。

## CSRとはビジネスの「道徳」の土台である

野瀬：「サッポロ」「エビス」、この2つのブランドが醸し出す空気感は、工業製品的ではなく、農業製品的なものを感じさせる。それが私たちの持ち味だと思っています。

石田：「農業製品的」とは？

野瀬：私たちはビールの原料に非常にこだわってきました。製法のみならず、原料での差別化に積極的にトライしてきた会社です。麦やホップは調達品ではなく、「育種」に取り組むなど自ら改良を行い自ら育て、自ら生産者と契約しています。

石田：サッポログループはもっと環境についてアピールすべきだと思います。ホップは受粉によって繁殖しているので、なおのこと、生物多様性についてももっと議論するべきです。生物多様性の状況は、温暖化よりも激しいと思いますよ。1970



製法のみならず、原料での差別化に積極的にトライしてきた、それが私たちのプライドです。

サッポロホールディングス株式会社 取締役  
戦略企画部長・CSR担当役員

野瀬 裕之

1986年、旧サッポロビール株式会社入社。2011年よりサッポロビール株式会社（新会社）焼酎戦略部長、2012年よりエビスブランド戦略部長、2013年よりブランド戦略部長を経て、2015年より現職。

年から2010年の40年間で野生生物の個体数は半減したといわれています。地球史46億年のなかで類を見ないスピードで生物が失われている。

野瀬: たった40年間で5割も…。

石田: また、世界の食料の9割を占める100種類の作物種のうち、7割はハチが受粉を媒介しているとされています。近年、ミツバチが世界各地で姿を消しており、日本ミツバチも急速に減少しているのですが、その原因はまだ正確には解明されていません。サッポログループは各国でホップや麦を育てていますね。例えば、環境についてさまざまな研究を国際的に行っている団体に研修として社員を派遣し、生物多様性について調査するなど、取り組みを連動させるとCSRとして強いと思います。

野瀬: CSRとビジネスが連動していることが大事なんですね。

石田: そうです。ビジネスとしての利益体質とCSRとを別に考える企業も多いのですが、CSRは利益を出すためのいわば「道徳」の土台です。道徳なので、すべてがつながっていないとおかしいんですね。CSRは社会貢献だという人もいますが、そうではなく、企業の本質だと僕は思っています。

野瀬: 生業の中心をしっかりまわしていくことでサステナブルな状態をつくる、本来はその視点を持っていて当たり前なのかもしれませんね。

## 最後にサッポロブランドを伝えるのは社員一人ひとり

石田: 「個性かがやく人材」については、どのような思いがあるのですか？

野瀬: ブランドを企業活動の中心に置こうとずっと考えてきました。ではこのブランドを誰が外とコミュニケーションしていくのか。それは、最後は「人」だと私は思っているんです。そのためには社員一人ひとりがブランドでなければならぬ。そし

て人として輝いていないとお客さまには伝わらない。「働き方改革」「ダイバーシティ」「健康経営」などは、社員が輝くための具体的手段だといえます。

石田: 飲み屋の会話で、会社の悪口を言って幸せな人と、会社を誇って幸せな人、どちらですか、という話ですよ(笑)

## サッポログループに期待すること

石田: 企業を取り巻く環境は今後、ますます厳しくなっていくと思います。例えば温室効果ガスだけでも、企業は2030年までに排出量を2013年度比-26%、2050年には-80%という目標に対応しなければならぬ。そんな厳しい環境制約の中でも、人を豊かにするという企業の役割を果たすために何ができるのかを、道徳の、CSRの中心に置いて、磨き続けてほしいと思います。それと同時に、SDGsという物差しを使って、取り組みを定量的に示すこと。それだけで外部評価は変わってくると思います。目標とする数値に対して、サッポログループがどのように考え、取り組みは具体的にどこまで進んでいるのかを言えないと、毎年同じことをCSRレポートに書くことになってしまいます。思想的な部分で人を豊かにするための理念を磨き上げていく。それと並行して、SDGsの17の項目を選び、目標とする数値に向かって毎年議論をし、進化していく。この2つの概念がCSRレポートの中で示されるのが大事だと思います。

野瀬: CSRについて議論するとき、どんな切り口で整理すべきかずっと悩ましく思っていました。定量値の目標を掲げることがCSRだという人もいるし、一方で物事の本質は先生の言葉でいう「道徳」だという人もいます。両方を同時に進めることが大切なんですね。まずは一連のバリューチェーンの中で、ステークホルダーとの関わりを構造化し、各ステークホルダーがどこでどのように関わっているのかを可視化したいと思います。本日はありがとうございました。

