

育種に関する技術や取り組み、
育種にかける思いを
当社ならではのストーリーの
原点として認識しながら、
お客様にしっかりと伝えていくことが
大切と考えています。

サッポロホールディングス 取締役
生方 誠司

1987年サッポロビール株式会社に入社。SAPPORO U.S.A., INC. President、人事部長、戦略企画部長、サッポロビール株式会社上席執行役員北海道本部長などを経て、2019年3月より現職。



Dialogue

有識者ダイアログ

脱炭素社会への移行や気候変動のリスクなどに社会の関心が高まる中、サッポログループは長い歴史の中で培ってきた「ブランド」を軸に、どういったメッセージを地域社会や消費者に対して発信していくべきなのか——このたび、法政大学人間環境学部教授の長谷川直哉氏をお招きし、サッポログループならではのブランドをめぐるコミュニケーションやストーリーのあり方について、さまざまな観点から議論を交わしました。

「自然とのパートナーシップ」を原点とした
サッポログループ独自のストーリー

ブランド育成における「ストーリー」の重要性

生方 サッポログループは、140年以上の歴史に基づく独自の「ブランドストーリー」を受け継ぎながら、「潤いを創造し豊かさに貢献する」という経営理念の実現を目指しています。イノベーションと品質の追求によって結晶化した「ブランド」こそ、当社の価値創造の源泉です。そのブランドを独自のバリューチェーンを通じて「磨く」ことを徹底しながら、当社ならではの商品やサービスとしてお客様にお届けしています。一方で、CSR重点課題を特定し、ステークホルダー



農業従事者と

サッポログループの連携を通じた
「自然とのパートナーシップ」こそ、
サッポログループのブランドストーリーの
原点であり、今後の強みに
なってくるのではないのでしょうか。

法政大学人間環境学部 教授

長谷川 直哉 氏

1982年安田火災海上保険株式会社に入社し、資金証券部、株式部、財務企画部、損保ジャパンアセットマネジメント等において資産運用業務を担当。1995～97年、(公財)国際金融情報センターに出向し、国際経済・金融およびカントリーリスクの調査に従事。1999年エコファンド「ふなの森」を開発。1997年法政大学大学院社会科学研究所修士課程修了(経営学修士)、2002年早稲田大学大学院法学研究科修士課程修了(法学修士)、2005年横浜国立大学大学院国際社会科学研究所博士後期課程修了(博士(経営学))。2006年国立大学法人山梨大学大学院准教授、2011年から現職。日本証券アナリスト協会検定会員(CMA)。

との4つの約束「『酒・食・飲』による潤いの提供」「社会との共栄」「環境保全」「個性かがやく人材の輩出」を定めながら、未来に向けてブランドストーリーを「繋ぐ」取り組みを推進しています。

長谷川 サッポログループには他社にはない歴史と伝統がありますので、長い歴史の中で培ってきたブランドを価値創造の中核に置きながら、ステークホルダーとともにブランドストーリーを繋いでいく姿勢は素晴らしいと感じます。一方で、消費者がブランドに求めるものは時代とともに変化しているのも事実です。脱炭素社会への移行や、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の実現に貢献するためにも、ブランドストーリーの“原点”を「自然」や「生態系」

に求めるのも、サッポログループらしいのではないのでしょうか。

生方 おっしゃる通り、サッポログループがブランドを磨くために有している独自のバリューチェーンは、大麦やホップなどの原材料の調達が原点になっています。当社は、ビールの主原料である大麦とホップの両方を「育種」し、「協働契約栽培」によってそれらを調達しています。創業以来、現在に至るまで、育種技術を連綿と磨き続けており、他社には真似のできない資産の一つになっています。そうした育種に関する技術や取り組み、育種にかかる思いを当社ならではのストーリーの原点として認識しながら、お客様にしっかりと伝えていくことが大切と考えています。

有識者ダイアログ

長谷川 育種や協働契約栽培を通じて、農業従事者やサッポログループが高い志や熱い思いを共有し、互いに共感し合いながら、「サッポロ生ビール黒ラベル」をはじめとする商品を作り上げている——そうした原点を踏まえたプロセスそのものが、サッポログループにとってのブランドストーリーになるのだと思います。最近の消費者は、どういった価値観のもとで商品が開発・製造されているのかによって、実際の消費行動を変える傾向が見られます。機能や品質、価格などを強調するだけでなく、その裏側にある「ストーリー」を「見える化」させながら、それを前面に押し出すことによって、お客様に共感していただく。こうしたストーリーを意識したマーケティングや販売によって消費者の共感や支持を集める先に、ブランドは築かれるのだと思います。

生方 一つの例になりますが、北海道空知郡上富良野町で当社が開発したホップの品種として、世界で認められた伝説のホップ「ソラチエース」があります。開発当時は個性豊かな味わいが斬新すぎると日本ではあまり受け入れられませんでした。その後ソラチエースを米国に持ち込んだところ、30年近く

の時を経て、ビールの味に違いを作るホップとして世界中のブリュワールから認められ、重宝される話題のホップになりました。現在、それを逆輸入して独自のブランドとして国内で販売していますが、クラフトビールのファンを中心に人気を集めています。長谷川先生のおっしゃる通り、ストーリーを実感していただける商品を通じて、お客様の中にブランドが残るのだと思います。

長谷川 最近のクラフトビールのヒットに思うのは、消費者がクラフトビールに「ストーリー性」を感じるからですね。背景にある作り手の思いやその商品が生み出されるプロセスについて、消費者がそれをストーリーとして感じ、共感を覚えているのだと思います。機能や品質、価格で勝負する時代は終わり、これからはその裏側にあるストーリーがますます重要になってくる時代です。そして、それが結果として企業ブランドとしても結実するのだと思います。

「自然とのパートナーシップ」を原点に

生方 サッポログループでは、約10名のフィールドマンが世界各国の契約農家と対話をしながら育種に取り組み、協働契約栽培によって大麦やホップを調達しています。気候変動に伴うさまざまなリスクが叫ばれる今、サプライソースを分散することによって安全で安心な原材料を世界各国から安定的に調達することが可能になっています。こうした世界的な取り組みや体制があつてこそ、お客様との信頼関係やブランドが築かれているのだと思っています。

長谷川 気候変動のリスクに対する関心の高まりとともに、企業や社会のサステナビリティ(持続可能性)がよりいっそう問われています。ビール事業はとりわけ自然や生態系との関わりが大きい産業であり、「自然を守る」という観点からもサッポログループに対する社会の期待は大きいといえます。SDGsの17番目の目標に「パートナーシップで目標を達成しよう」が



ありますが、農業従事者とサッポログループの連携を通じた「自然とのパートナーシップ」こそ、サッポログループのブランドストーリーの原点であり、今後の強みになってくるのではないのでしょうか。

生方 自然の恵みを活かした事業を行う企業として、育種や協働契約栽培を通じた農業従事者の方々との連携を何よりも重視しているほか、森林保全活動を通じて生態系の源である水を守るキャンペーンの展開やカーボン・オフセットの取り組みなどを推進しています。おっしゃる通り、これらは「自然とのパートナーシップ」にほかなりません。

長谷川 良質な水も原材料もまさに自然の恵みであり、自然とのパートナーシップなくして、ビールなどの商品は生まれません。お金さえあれば簡単にモノが手に入る便利な時代にあって、その商品がどういった思いや苦勞、プロセスを経て生まれてくるかを知らない世代も増えてきています。自然とのパートナーシップによるストーリーを通じて、社会に対してサステナビリティに向けた意識付けや示唆を与えていくのも、サッポログループに期待されている大切な役割ではないのでしょうか。

生方 大麦やホップの育種では、磨き上げてきた技術を活用しながら、気候変動によるリスクにも挑戦しています。過去に世界的なホップの産地であるチェコにおいて、ウイルスによる絶滅の危機を当社の育種技術が救った経験などを踏まえた取り組みです。将来起こり得る気候変動や異常気象に伴う干ばつ、多雨などの影響に対応できる新しい品種の開発を目指していきます。

長谷川 サッポログループが培ってきた育種技術を応用し、気候変動に伴うリスクをオポチュニティ（成長機会）に変えていく取り組みですね。気候変動はリスクの側面にばかり注目がちですが、サッポログループならではの育種を通じて、ビジネス・オポチュニティを新たに創出していく長期のストーリーを作り



上げてください。株主や投資家ならずとも、すべてのステークホルダーの関心が高いポイントです。ぜひ自然とのパートナーシップをブランドストーリーの原点に置きながら、世の中に潤いや豊かさを提供するサッポログループの姿を社会に対して打ち出していただければと思います。

ブランドを体感していただける 「空間」や「場」を持つ強み

「空間」や「場」を通じたコミュニケーション

生方 サッポログループは、『酒』『食』『飲』を中心とした「食」のメーカーとして、自然の恵みに育まれた原材料を使用した商品を開発・販売しているだけでなく、グループ発祥の地であり、ブランドと密接に関わる札幌・恵比寿・銀座などの土地において、地域社会とも連携しながら、豊かな「まちづくり」を推進しています。ブランドを体感していただく「空間」や「場」の開発を通じて、商品ブランドの強化とともに企業ブランドの構築に努めています。

有識者ダイアログ

長谷川 若者を中心にバーチャルな世界が好まれる時代ですが、リアリティを求める傾向も一方で強まっています。なにかのイベントごとに若者が渋谷に集まったり、クリスマスのシーズンが近づくとイルミネーションで有名なスポットに人だかりができたりと、実際の空間や場を訪れて共感する若者の存在が世間の注目を集めています。サッポログループが持つリアルな空間や場を通じて、独自のストーリーを体感できるというのは非常に大きな強みです。

生方 ビールづくりにかける思いやストーリーの発信では、グループ創業の地である札幌において、日本で唯一の「ビール博物館」を通じて積極的な情報発信を行っています。日本人観光客だけでなく、訪日外国人にも人気の施設になっており、来館者数は年々増えています。恵比寿でもエビスブランドの世界観を体感できる「エビスビール記念館」があるほか、2018年にはポッカサッポロの創業の地である名古屋に「ふるさとナゴヤレモン園」を開園しました。原点を大切にしながら、独自に開発した空間や場を通じてブランドを体感していただく取り組みを積極的に進めています。

サッポログループの「ナレッジ」を社会と共有

長谷川 さらなるブランドの構築・形成に向けては、博物館などの独自の空間や場を通じて、サッポログループが持つ潜在的な「ナレッジ」を社会と共有していくことも有効なアプローチになり得ると思います。たとえば、最近注目されている「食育」に関連して、NGO、NPOなどの団体と協力しながら、食を通じて子どもたちに情報を発信していく取り組みも考えられるのではないのでしょうか。商品だけでなく、企業が持つナレッジを社会と共有していくことも、ブランド育成にとっては大切だと思います。

生方 サッポログループは、ものづくりや原材料の供給地も含めたゆかりのある土地において、原点や場を活用した取り組みをもっと推進していかなければ

ならないと考えています。現在、日本全国のべ56の連携協定を地方自治体や大学と結んでおり、互いに手を取り合いながら地域の活性化や次世代育成、防災などの課題解決に取り組んでいます。今後も地域社会との繋がりを大切にしながら、独自の貢献を果たしていきます。

長谷川 空間や場を通じた取り組みや、連携協定を活用した地域貢献など、たくさんの切り口を持ち、共感できる間口が広いのも、サッポログループの特長の一つです。ビールなどの商品を切り口にサッポログループと繋がる「消費者」ばかりでなく、空間や場を切り口としてサッポログループを知り、共感していただく「生活者」の存在もしっかり取り込んでいくことが、より強固なブランド形成には必要だと思います。

生方 ポッカレモンや銀座ライオン、カフェ・ド・クリエ、ブルーシールなど、サッポログループはたくさんの切り口を持っています。いずれも歴史や伝統のあるブランドで、独自の空間や場を持っており、今後もブランドの発信やシーンの共有に積極的に取り組んでいきます。

新たな生き方や価値観を提案する

「モラル・イノベーション・カンパニー」へ

「なぜ？」を意識したストーリー

長谷川 なぜサッポログループなのか？なぜサッポログループが取り組むのか？—そうした問い掛けに企業として明確に答えることのできるストーリーをぜひ大切にしてください。CSR重点課題と4つの約束についても、その裏側にあるストーリーが重要です。森林保全活動や復興支援の継続、「箱根駅伝」の応援など、どれも取り組みとしては大変立派ですので、ぜひ「なぜ？」を明確にし、それを社内外と共有しながら取り組んでいただければと思います。今の生活者は、

価値観が明確に提案されていて、それに共感できるかどうかで購買を決める傾向があります。企業としてのコミットメントを明快なメッセージとして発信し、商品のストーリーに企業としての意識や思いを織り込んでいくことで、生活者の共感を呼び込むことができれば、ブランドのすそ野は自ずと広がってくると思います。

生方 4つの約束の一つ「個性かがやく人財の輩出」のダイバーシティを例にすれば、私は、これからの社会において多種多様な価値観が不可欠と考えており、さらなるイノベーションもそうした多様な価値観のもとで生まれると確信しています。そのためにも、性別を超えた視点や日本人以外が持つ観点を踏まえながら議論を行い、イノベーション、ひいては企業の持続的成長につなげていきたいと考えています。

長谷川 食品分野では特に、子育てや介護の場面などで女性の視点がとても有効になってきます。女性ならではの視点や価値観をうまく活用することで、ストーリーは広がってくると思います。今後は、生活者が抱える課題に対して、企業がソリューション(解決策)を提供する「課題解決型」のアプローチばかりでなく、生活者がまだ自覚していない潜在的な課題を企業自らが発掘し、生活者とともに解決していく「課題発掘型」の商品開発ができると、非常に面白いのではないのでしょうか。最終的に社会との共生にもつながる発展性もあり、そうした感性を持つような人財を育てていくことが肝心かと思います。

生方 おっしゃる通りです。「食」のメーカーとして生活者と寄り添うことができる、感性があふれ、個性がかがやく人財を輩出していきたいと考えています。そのためにも、グループを挙げて健康経営を推進することにより、心身ともに健康で、生き活きと働くことができる職場環境の整備に取り組んでいるほか、社員一人ひとりの視座を高めながら、成長に向けた挑戦を企業として後押しすべく、教育プログラムや制度の充実を進めています。

長谷川 サッポログループには、ぜひブランドや商品、サービスの開発としての「プロダクト・イノベーション」に加えて、生活者に新たな生き方や価値観を提案する「モラル・イノベーション」に取り組んでいただきたいと思います。新しいモノやコトに出会うことで、これまでの価値観が大きく揺さぶられ、その後の生き方が変わるといったケースは結構あるものです。特に「食」を通じた発見や出会いはそうした可能性に満ちあふれており、新しい食品に出会うことで食生活を見直すきっかけになるなど、「食」は人が持つ感性や価値観を変えていく重要な要素を持っています。「自然とのパートナーシップ」を原点としたサッポログループならではのブランドストーリーを通じて、最終的にはぜひ新しい生き方や価値観を提案し、変えていけるような「モラル・イノベーション・カンパニー」を目指していただきたいと思います。

生方 本日は貴重なお話をありがとうございました。

サッポログループならではの空間で、
ブランドを体感していただきました。

