

# サントリーのサステナビリティ経営

～資源循環・水のサステナビリティへの取り組みと生活者とのコミュニケーション～

サントリーホールディングス株式会社  
サステナビリティ経営推進本部 副本部長  
北村 暢康 氏

## 1. はじめに

本日は、弊社の取り組み事例を通じて、企業はなぜサステナビリティの考え方を取り入れなければいけないのか、サステナビリティ視点での経営がなぜ必要なのかということをお話します。さらに、サステナビリティをマーケティングに生かすにはどうしたらいいのかについて、我々も取り組み途上でまだ解は出ていませんが、お話しして、皆さんには自分なりに本質を射抜いて持ち帰っていただければと思います。

## 2. サステナビリティ経営とは

そもそもサステナビリティとは、環境や経済、社会など様々な側面を考慮し、持続可能な社会の実現を目指す考え方であり、英語の「sustain」という言葉が基となっています。地球環境や生物多様性、人間の文明・経済活動がバランス良く長期的に継続できる状態、つまり環境・社会・経済の「三方よし」を目指す考え方です。

経済（＝企業活動）は環境と社会の上に成り立っているという前提に立ち、企業活動を通じてこれらの三方よしにつながる経営を考えるのがサステナビリティ経営です。まず自然環境が

あり、その環境が安定しているから社会システムが正常に稼働します。直近の例では、台風一つで飛行機や新幹線が止まってしまうし、もっと大きな観点でいうと、気候変動によって取れる農作物が取れなくなってしまいます。そして、社会システムが不安定だと、我々の経済に支障を来たします。例えば2020年から新型コロナのパンデミックで人々が外出しなくなったので、様々な産業で、通常の収益を維持することができなくなりました。企業が経済活動をきちんと行うためには、それを包む社会と、さらにそれらを包む環境の三位一体で考えて戦略を練らなければならないということが、10年以上前からかなり言われ始めました。

企業というのは社会から信認される

ことで存在し、さらに、我々のような食品メーカーであれば、自然の恵みがないければビジネスが成立しません。食品メーカーでなくても、様々な自然の恩恵を被っているからこそビジネスが成立している会社がたくさんあると思います。だからこそ、自然や社会の中で生かされている存在であることを改めて認識し、自然や社会と共生するようなビジネスやマーケティングを考えなければいけません。しかも、自分が担当している時期だけではなく、その先も含めた視点でビジネスを組み立てていかなければいけないというのがサステナビリティの考え方です。

三方よしというのは、近江商人の経営哲学の一つです。商売においては売り手と買い手がwin-winの関係であるのは当然のことで、さらにその高い

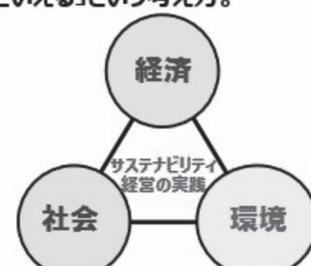
### サステナビリティ経営は、現代の「三方よし」

SUNTORY

「三方よし」とは、近江商人の経営哲学の一つとして広く知られている。「商売においてが売り手・買い手両者が満足するのは当然のことで、さらに、社会に貢献できてこそよい商売といえる」という考え方。



売り手よし・買い手よし・世間よし



環境よし・社会よし・経済よし

COPYRIGHT 2024 SUNTORY HOLDINGS LIMITED. ALL RIGHTS RESERVED.

が社会に貢献できてこそ良い商売と言えるという考え方です。これを経済、社会、環境に当てはめて、三者がきちんとつながり永続的に回っていくことが望ましいという意味で、私はサステナビリティ経営を現代の三方よしであると考えています。

### 3. サントリーのサステナビリティ経営の考え方

弊社のパーパスは「人と自然と響きあい、豊かな生活文化を創造し、『人間の生命の輝き』をめざす」と昨年改定しました。それ以前は「人と自然と響きあう」でした。我々は自然の恵みを商品という価値に変えて人・社会と接点を持っています。言い換えると、人・社会と自然の間にいる存在として、ややもすると両者がトレードオフになりがちな関係であるのを、トレードオン、より良い関係に高め合いたい、それを「響きあう」という言葉にして表していました。この言葉はまさに、冒頭で申し上げたサステナビリティの考え方にほかなりません。つまり、こうしたキーワードを含め、企業理念の実現・追求こそが、サントリーにとってのサステナビリティ経営です。

こうした、サステナビリティの考えを汲んだ企業理念から拠って立つ形で、サステナビリティビジョンを2019年に制定しました。自社の企業理念や事業カテゴリーから総合的に判断して七つに設定しています。社内で

2年ぐらいかけて、役員だけでなく現場の声も聞きながら練りに練った結果、水、容器・包装、気候変動、原料、健康、人権、生活文化という七つのテーマを設定し、2019年に取締役会で承認を得て、これに取り組んでいます。

この中でも特に、気候変動（GHG）、容器・包装（プラスチック）、水の三つに関しては、2030年の目標を決めて急ピッチで進めています。GHGは、二酸化炭素を中心としたグリーンハウスガスのことですが、世界的な方向性に沿って削減に取り組んでいます。プラスチックは、飲料事業を中心にペットボトルを使っているのも、こうした事業を営む会社の責務として、目標を掲げています。それから水については、売上の9割が水がないと直接的に成立しない企業の一丁目一番地として、工場節水、水源涵養、水の啓発などの目標を掲げています。

### 4. サステナビリティ経営の実際

#### 4-1. プラスチック（ペットボトル）

容器・包装の中でもプラスチック（主にペットボトル）について、2019年にプラスチック基本方針を定めました。「2030年までにグローバルで使用する全てのペットボトルをリサイクル素材あるいは植物由来素材等100%に切り替え、新たな化石由来原料の使用ゼロの実現を目指します」と宣言し、全てのペットボトルを100%サステナブルボトルにすることを目標に仕事を

進めています。人々の生活に様々な恩恵を供しているプラスチックの有用性を生かしつつ、地球環境へネガティブな影響を極力与えないよう、多様なステークホルダーと問題解決に向けた取り組みを推進しています。

欧米と比べて、日本のペットボトルの再資源化の取り組みは、ダントツで進んでいますが、まだまだ改善の余地があります。我々飲料業界では、ボトルからボトルに戻す「ボトル to ボトル」の水平リサイクルを進める運動をしています。

新たな化石由来原料でゼロからペットボトルを作る場合に比べて、水平リサイクルでペットボトルを作ると、製造工程におけるCO2排出量を60%削減することができます。このことをきちんと世の中に伝えて、特に自治体の方々と提携して使用済みペットボトルを引き取り、まちのCO2削減にも貢献しようということで様々なステークホルダーと協業し、「ボトル to ボトル」を進めている最中です。

先ほどプラスチック基本方針のところで話しました植物由来、いわゆるバイオ素材の研究もしています。アメリカのアネロテックというバイオベンチャーとの共同研究で、植物由来素材からペットボトルを作ることに挑戦しています。「サントリー天然水」のペットボトルの1本あたりの構成素材の3割は既にバイオ素材になっていますが、100%化に向け、研究を続けています。

次に製造（つかう）のフェーズです。国内の飲料事業に関しては、2030年の100%サステナブルボトルの目標に対して、今53%まで来ています。

次に分別・回収（あつめる）のフェーズです。100を超える市町村と連携し、生活者の皆さんが分別排出したペットボトルを集めて、リサイクラー様と共にサントリー商品のペットボトルに再資源化しています。こうすることによってCO2の削減になるという住民への啓発も行っています。

またサントリーは、啓発（つたえる）のフェーズにおいて、商品を通じてコミュニケーションを図っています。弊社の飲料を買っていただくと分かるのですが、ラベルのどこかに必ず「ボトルは資源！サステナブルボトルへ」というメッセージが入っています。

BtoCのメーカーなので、やはり訴求の最大の接点は商品です。ただ、商品に載せられるメッセージには限りがあるのでTVCMも行っています。

このCMをご覧になった方々から、「これからは外出先でもラベルとキャップを外すように意識したい」「次の作業をしてくれる人のことを思うようになった」「少し気を付けるだけで回収の人も気持ちいい」というコメントが寄せられました。このCMではブランドの訴求を一つもしていません。

## 4-2. 水のサステナビリティ

サントリーにとって、水はなくては

ならない経営資源です。それと同時に、水は地域の人々や自然にとっての共有財産です。そのことをきちんと理解し、水のサステナビリティの取り組みをしようという考えの下、サントリーグループの「水理念」を制定し、社員一人一人に伝える取り組みをしています。国内だけでなく事業展開国にもその国の言語に訳して展開しています。我々の「水理念」は、「1. 水循環を知る」「2. 大切に使う」「3. 水源を守る」「4. 地域社会と共に取り組む」です。

水というのは、海や川から蒸発して雲になり、雨として降って地面を伝い、地下水になったり、あるいは川として流れてくるというような自然の循環があります。そこできちんと水源涵養を行う、あるいは節水して使う量を最小化し、排水もきれいにして返すということを会社の中で取り組んでいます。

国内の水源涵養活動「サントリー天然水の森」では、国内工場で汲み上げる地下水量の2倍以上の水を涵養できる面積として、弊社の水科学研究所が試算した1万2,000haを保全しています。これは弊社の森ではなく、弊社の工場があるエリアの水源地に当たる森の所有者（自治体など）と交渉し、森を整備する協定を結んでいます。大体10年単位、中には100年単位で協定を結んでいる場所もあります。

清冽な地下水が生まれるかどうかのカギを握るのが土壌です。雨が土壌にしっかりと染み込むには、土がスポンジのようにふかふかである必要があります。

ます。ふかふかな土は、森の中で、必ずしも自然にできるものではないので、人の手も加えてそういう状態に再生していこうとしています。

背の高い木が密度濃く生えていると、地面にまで太陽の光が届かないので、下草や低木が生えず土がむき出しになります。そうすると生き物たちが育まれず、植生も豊かではないので、ふかふかな土になりにくいです。しかし、間伐して光が届くようになると、下草が生えてきます。枯れ葉が堆積して有機物になると土の中に微生物が増え、昆虫や小動物も集まってきます。植生が豊かになることによって動物が棲みやすくなり、時間をかけて動植物の生態系が豊かになる過程で土が耕されていきます。ここまで整うとようやく雨水が染み込んで地中深くに蓄えることができるようになり、豊かな地下水が生まれます。

こういった知見はサントリーが持っていたわけではなく様々な専門家の方々のご協力をいただいております。必要に応じ社会にも共有しています。

土の話の次は生態系のお話をします。まず植物です。植物の実態調査においてヘリコプターで航空測量をしたりします。現地調査では、市販の地図から読み取れないような緻密な情報を取り入れ、どんな高さの木がどんな密度で生えているかということ进行调查します。こういった調査を踏まえて、健全な森づくりに向けて、50年先あるいは100年先のその森のあるべきビジョ

ンを設定します。

その後、実際に森の現場で作業をするとき、例えば植え替えをするにしても、一つ一つの木や植物の種までこだわって作業をします。そういったところは専門家とも相談の上、地元樹種のDNAにこだわって植生を変える場合も細心の注意を払っています。

次に動物の生態系の話です。森の生態系ピラミッドの頂点は、ワシやタカ、フクロウ等の猛禽類です。そういった猛禽類が営巣し、ひなを産んで育てていけば、それは餌が豊富にある、つまり、生態系ピラミッドが健全であろうと考えています。したがって我々は、健全な森のバロメーターの一つとして、猛禽類がいるかどうか、どうすれば彼らがそこで巣作りをするかということの研究しながら、生態系を保全する取り組みを行っています。

水科学研究所では、徹底した科学的アプローチとフィールドワークの両輪で様々な研究をしています。

このように、「水理念」から始まり、様々な取り組みをして、その向こうによく我々の商品があります。

水についても、先ほどのプラスチック同様に商品を通じてコミュニケーションをしています。「サントリー天然水」のラベルには、「国内で汲み上げる地下水量の2倍以上を大自然と育み、いのちに届けます。ずっとずっと、水と生きてゆけますように。」というメッセージを載せています。そのメッセージをテレビCM等の広告でも伝

えています。

それから水の大切さを、商品や広告だけでなく、次世代教育という形でも伝えていきます。「水育」(みずいく)というものに20年取り組んでおり、森と水の学校という自然体験プログラムでは、「サントリー天然水」の工場のある3地域で、現地に親子で行って水が湧き出る所を見たり、土を掘っている色々な虫が出てくるのを見たりして、水と土や動植物等、自然の関係を学び、森の実習の後に「サントリー天然水」の工場にお連れして、一連の繋がり・関係性をお話しています。

一方、森から遠いエリアでは、こちらから出張授業を行います。さらには事業展開国にも、コンテンツの本質は変えずに現地の言葉や文化を反映して展開しています。ベトナムから始まり、2023年までに7カ国で58万人が参加しました。かなりグローバルに展開しています。

## 5. サステナビリティ経営が目指すもの

冒頭で申し上げたように、企業の上位概念であり最も大事にしている企業理念を起点に、サステナビリティの方針・活動があり、そして事業活動や商品・ブランドにつながっていくことが大事です。経済(事業活動)の中でサステナビリティの考えと行動をもって商品・サービスをつくり、それを社会(市場)に提供し、製品仕様やパッケージ、あるいは広告など一連のコミュニケーションを通じて理解・共感を得て、一人一人の「ちょっと節水を始めよう」「ラベルを今まで取っていなかったけれども取ろう」という意識・行動が起これば、結果として環境にもつながります。

この環境・経済・社会の三方よしを実現することがサントリーの考えるサステナビリティ経営の実践です。

