

「お客様の生活を、より楽しく豊かに」を目指して

## 高島英也

サッポロビール株式会社  
代表取締役社長

プロフィール たかしま ひでや

1959年11月、福島県生まれ。82年サッポロビール株式会社入社。2007年仙台工場長、09年取締役兼執行役員 経営戦略本部長、13年常務執行役員 北海道本部長兼北海道本社代表などを歴任。17年代表取締役社長兼サッポロホールディングス株式会社常務グループ執行役員就任。

聞き手  
ACAP理事長  
村井正素

北海道開拓者の高い志を受け継ぐサッポロビール株式会社の高島英也代表取締役社長を訪ねました。お客様を想い、ビール大麦やホップなどの原料生産者と共に歩むビール造りは、SDGsの達成にも貢献しています。

(2019年10月17日収録)

**現場を見たか～開拓者に想いをはせ、高い目標を持つ村井理事長** 御社は創業から140年以上という長い歴史の中で、ビールをはじめとするアルコール飲料の製造に取り組まれています。最初に経営理念についてお聞かせいただけますか。

**高島代表取締役社長** 弊社の経営理念は2013年に策定され、大きく3つの段落で構成されています(下表)。最初にお酒が本来持っている価値に対する考えを述べ、次の「開拓使麦酒醸造所設立以来の」で始まる第2段落において、私たちの目指すところを述べています。ここが重要なポイントで、私たちがらしい事業目的の全てと言ってもよいでしょう。最後に、「お客様にサッポロビールを選んでよかったと言われる企業でありたい」と結び、この理念の具現化時の姿を表現しています。

私は2017年1月に社長に就任してから、機会を見つけては経営理念の第2段落に込められた意味を、例えば、「開拓使麦酒醸造所設立以来の、モノ造りへの想いや信念」とはどういうことなのかなど、言葉の内に込められた「モノ造りの奥深さ、喜び」を各人が自覚してほしいと社内に伝えていきます。そこが、モノ造り会社がお客様に近づく際の基本と考えており、近づくとは、言葉を変えれば、「現場を見たか」と自問自答することでもあると。

**村井** 「現場を見たか」。心に響く言葉です。

### 経営理念 「お客様の生活を、より楽しく豊かに」

サッポロビールは、「お酒は、お客様の楽しく豊かな生活を、より楽しく豊かにできる」と信じています

開拓使麦酒醸造所設立以来の、モノ造りへの想いや信念を忘れず将来に伝え、全ての企業活動を通して、新しい楽しさや豊かさをお客様に発見していただけるサッポロビールを目指します

これが、サッポロビールの永遠の務めです

サッポロビールは、お客様に「サッポロビールを選んでよかった」と言われる企業でありたいと考えます



「現場を見たか」とお客様中心の考え方を語る高島社長

**高島** はい。「現場を見たか」、「直接、声を聴いたのか」という点はとても重要で、私自身が常に気をつけています。現場の状況がよりしっかりと把握できれば、課題はより明確に見えてくる。そして、課題解決に向けた的確な目標を設定でき

ます。明治新政府発足当時、北海道開拓は日本の近代国家造りにつながる最重要目標のひとつであり、北海道に30以上の事業が官主導で開始され、そのひとつがビール事業でした。おいしいビールを造るため、「現場をよく見て」熟考した結果、あえて厳寒の地を選んだのです。その理由のひとつが、ビール大麦とホップが寒冷地にも適していたから。同時に、天然水も有効活用することで、開拓使麦酒醸造所は明治9(1876)年に創業。翌年、第1号商品「冷製 札幌麦酒」を発売しました。

私たちは開拓使麦酒醸造所を設立した先人たちの志に英知に想いをはせ、自分たちもその開拓者たちの末裔であることに誇りを持ち、「新しい楽しさや豊かさをお客様に発見していただく」ために、高い志をもって目標を立て、相談し知恵を集め、計画し、行動し、目標の達成度合いを検証する。それを繰り返し続けることが経営理念の具現化につながると考えています。

### おいしさのために、原料・製造工程・輸送の品質を向上

**村井** 私はビールがとても好きです。ビールを口にすると、非常に豊かな気持ちになります。品質向上のための取り組みを教えてくださいませんか。

**高島** 原料・製造工程・輸送において、様々な取り組みを行っています。主原料であるビール大麦とホップの両方の品種改良を創業以来継続して行い、生産者と一緒に取り組む「協働契約栽培」を通し調達しているビール会社は、世界で唯一、弊社だけです。長い時間を掛けて品質改良した「旨さ長持ち麦芽」と命名した原料を2015年から「黒ラベル」に一部用い、よりおいしくなったという声をいただいています。製造工程に関しても、“できたての生ビールのおいしさをご家庭でも”というコンセプトのもと、日々、改善を継続しています。私は入社以来約30年間、工場ではビール造りに携わってきました。先人たち同様、おいしいビールを造るための工程改善を、工場メンバーと一緒に日々ずっと考え続けていました。弊社では製造工程の改善の集大成として、香りや味が変化しにくい「フレッシュキープ製法」を開発し、この製法は日本農芸化学会2000年度大会において「農芸化学技術賞」を受賞しました。輸送においても「定温輸送」やビールに悪い影響を与える振動を軽減させる「特殊サスペンションを装備したトラック」を採用しています。

## 健全な社会の実現に向けての自覚と責任を持つ

**村井** 2017年1月に消費者志向自主宣言をされ、積極的にフォローアップ活動も実施されています。行動規範では第一に「お客様起点」を掲げ、まさに「現場を見たか」に通じるものと感じます。

**高島** 企業活動の評価尺度は、お客様のクオリティ・オブ・ライフの向上にどれだけお役に立てるかだと思っています。どれだけよい原料を使って商品を作っても、それがお客様に選ばれなければ意味がありません。そこを自覚し、「お客様起点」で、お客様のために市場で競争し続けることに社会的意義があります。しかしその際に、競争している市場自体を健全に成長させていくという意識が欠かせません。自分たちだけが良ければよいという発想ではなく、市場、社会の健全な発展に寄与していく責任があるという自覚を、社員1人1人が持たなければいけないと思っています。

## ISO 10002により継続的な改善を図る

**村井** 2017年にISO 10002の自己適合宣言をされています。

**高島** ISO 10002という国際規格の仕組みを自己適合宣言することにより、社会から認めていただき、よい意味でのストレスにしたいと考えました。私たちの事業活動に対する価値判断の主役はお客様です。お客様の身になって現場をよく見て、お客様の声をよく聴いて、そこに課題を発見し、課題を目標に変えて、それを達成するプロセスを回し、自己評価する。また、そのプロセスに直接関与しない他部門メンバーにも監査評価してもらおう。それらの評価結果を経営にレビューし、経営から新たなダイレクションを出す。宣言前から仕組みとしてはある程度できていたのですが、ISO 10002を導入することで、活動の見える化など様々な点でプラスになっており、今ではとても重要な活動になっています。

## 経営会議で共有されるお客様の声

**村井** お客様の声を経営や商品の改善にどのように活用されていますか。

**高島** 月に2~3回実施される経営会議の冒頭に、必ずお客様の生の声を聴いています。お客様センターが編集した音声で、1回に6~8件。去年は129件の声が経営会議で共有されました(メールも加えると計237件)。お客様からの厳しい声をたくさん聴いています。聴いておしまいということはなく、その場で、「どうしてこうなったのか」の質疑応答があり、「その改善は誰がいつまでにするのか」といった判断もしています。



消費者志向経営について語り合った高島社長と村井理事長

**村井** ISO 10002で重視されているPDCAが、まさに根づいているのですね。

**高島** 「どうしてこうなったのか」を深掘りしていくと、お客様の価値軸の変化などに、自分たちの視点や活動がついていない場合が多く、たくさんの気づきをいただいています。

## お客様の声で、正式なブランドになった「黒ラベル」

**村井** 代表的なブランドの「黒ラベル」は、お客様の声から生まれたと伺いました。

**高島** 元々は「サッポロびん生」というブランドで、発売は1977年です。ビール党から「びん生」ではなく「黒ラベル」の愛称で親しまれ、1989年に愛称を正式なブランドに変えました。「黒ラベル」のブランドはお客様の声から生まれ、まさに経営に活かされた事例でもあるのです。

## 生産者と共に取り組み、SDGsの達成に貢献

**村井** 時代の流れ、変化という話がありましたが、社会の要望を踏まえた改善には、どう取り組まれていますか。

**高島** ひとつには弊社の事業は農業のサステナビリティ、後継者不足問題にも関わっていると認識しています。お客様の心を動かすストーリーづくりを通し、原料づくりから商品の付加価値を高めていくことで、魅力ある農業の実現、サステナブルな農業発展にも貢献できると考えています。2006年にはこれまでも行ってきた麦芽とホップの調達方法を「協働契約栽培」として再定義し、ビールの主原料である大麦とホップの産地・生産者・栽培方法を明確にし、まさに生産者と協働で原料づくりをしています。2014年、私は北海道本部長兼北海道本社代表として、北海道にいました。その時、ビール大麦のある生産組合の組合長と話をしたのですが、弊社と約40年間一緒に取り組んできて、「化学肥料の使用量を減らす」ことができ、「土が強くなった」、「強風が吹いても土が飛ばなくなった」とおっしゃるのです。「サッポロビールと一緒に輪作の仕組みを試行錯誤してきた結果、こんなにきれいな黄金色のビール大麦畑になった」と。この話を伺ってとてもうれしくなりました。その頃はまだSDGsという言葉はありませんでしたが、これがまさにSDGsの実践事例そのものだと思います。引き続き、生産者支援、後継者不足問題などの課題解決への貢献にも、本業を通じて取り組んでまいります。

## 変化を感じ取る感度を上げる

**村井** 最後に高島社長が考える消費者志向経営とACAPへの期待をお聞かせください。

**高島** 「現場を見たか」を少し違う表現にすると、「独りよがりになっていないか」かな。現場で起きていること、そしてお客様が今何を求めているかを客観的にサーチし続け、自分たちで変化を感じ続ける。いかにその感度を上げ続けていくかが、消費者志向経営の本質だと思います。ACAPには企業・行政・消費者をつなぐ役割を担っていただくことを期待しています。今日のように直接、話し合う機会は貴重です。ぜひ、次回はビールを楽しみながら語り合いたいです。