

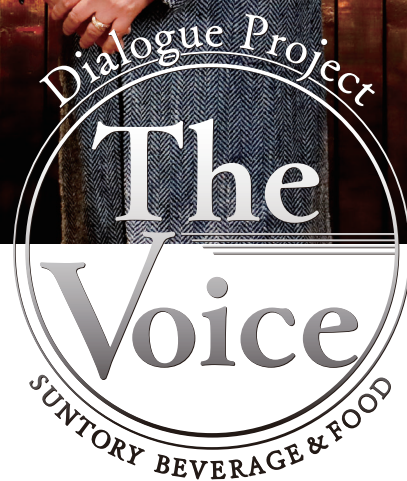


中村取締役

三村取締役

小野社長

増山取締役



## 持続的な事業成長と企業価値向上の実現に向けたガバナンス体制～

持続的な事業成長と企業価値の向上を実現するためには、戦略や投資機会の追求と共に、それを支える堅固なガバナンス体制の構築が不可欠です。

今回は、客観的な視点から監督し、助言を行う社外取締役に、当社の現状や特長、そして今後の課題について率直に語っていただきました。

まずは、社外取締役の方々から見たサントリー食品インターナショナル（以下、SBF）の印象を伺いました。

### 社外取締役から見たサントリー食品インターナショナル

司会 | まず、社外取締役の皆さまから見たSBFの印象をお聞かせください。

#### 増山

SBF の最大の強みは、『『おもろい』ことに挑戦する人が集い、その精神を企業文化として大切にしている』点にあります。日本発のカルチャーを誇りとして掲げつつ、それを各地域の実情に合わせてグローバルに展開していることも極めてユニークです。現地の自律性と日本本社のガバナンスが両立している。結果として、新しい試みが生まれやすく、学びが循環する仕組みができていますね。

#### 三村

着任して最初に強く感じたのは、人材の基礎能力と実行力の高さ、そして「変化を受け入れる文化」です。提案が妥当と判断されれば、実装までの動きが速い。加えて、本社が一定のグリップを保ちながら、各地域の独自性を活かすという統治モデルが共有され、統制と自律のバランスが取られています。日本企業がグローバルで直面しがちな“本社集中”や“現地任せ”の二項対立を避け、議論の前提に共通の価値観（生活者視点など）を置く点も印象的でした。数値だけでなく意思決定の基盤となる思想を丁寧に確認し合う姿勢が、変化に強い組織を支えていると見ています。

中村

日本でここまでグローバル化が進み、かつ企業理念が海外にまで浸透している例は多くありません。「やってみなはれ」「利益三分主義」といった価値観が言葉としてだけでなく、意思決定や日々の行動に落ちている。加えて、ものづ

くりの丁寧さ、ブランド・マーケティングの蓄積、そして商品開発を支える技術力と情熱は、外部から見てもSBFならではの強みですね。工場・現場まで熱量と一体感が通底しており、品質とスピードの両立に寄与しています。



意思決定の基盤となる思想を丁寧に確認し合う姿勢が、変化に強い組織を支えていると見ています

司会 | 小野さん、この文化はどこから生まれてきたのでしょうか

小野

創業期から受け継いできた企業哲学が、社員一人ひとりに根づいていることが出発点です。私たちは、各地で愛されるブランドを尊重し、上から目線ではなく“ともに創る”姿勢で海外のグループ会社と向き合ってきました。フラット

な関係性の中で相互に学び合うことが一体感を生み、結果としてグローバル化を加速させてきました。日本の文化や価値観に対する共感が海外にも広がり、同じ方向を見て動ける基盤が形成できたと考えています。

司会 | 先ほど商品開発の強みについて触れていただきましたが、中村さんの流通業界にいらっしゃったご経験からも一言いただけますか。

中村

取締役会を現場で開催する取り組みは象徴的でした。商品開発センターで、コーヒーやミルク領域の最新テクノロジーを実演とともに拝見し、責任者の熱量と投資の厚みに圧倒されました。多くの消費財メーカーとお付き合いしてきましたが、技術開発への注力度と組織的な推進力は突出しています。中長期の差別化要因として、R&Dとマーケティングが緊密に連動するSBFの強みは一層活きるはずです。

三村

全世界から責任者が集まって実施する戦略会議で、「生活者に寄り添う」という理念をみんなで真剣に議論しているのは印象的でした。以前は外国人のメンバーが“Seikatsusha”という言葉をなかなか発音できなかったほどでしたが、今では自然に使われるようになりました。一般に戦略会議では数字の議論に偏りがちですが、SBFは理念や精神面から議論が始まる。そういう文化がしっかりあることが、グローバルにいい人材が集まってくる理由だと思います。

## 取締役会の進化

司会 | そういった当社の強みはどのような進化を遂げ、経営に生かされているのでしょうか。

増山

私が参画した8年前には、すでに大型のM&Aやアジアでの提携が成立し、次のPMIフェーズに入っていました。但し、その当時は日本事業と海外事業で経営を分けていて、管理の仕方も違っていたのですが、最近では「お互いの良いところを取り入れよう」という姿勢が強くなりました。転機となったのは、海

外リージョンの外国人責任者2名が取締役として加わったことですね。そこから現場レベルでの交流も増え、人材のリージョンをまたがる双方向の動きも活発になり、海外事業と本社との連携が深まり日本本社や日本事業側の発想もより柔軟になりました。





ものづくりの丁寧さ、ブランド・マーケティングの蓄積、そして商品開発を支える技術力と情熱は、外部から見てもSBFならではの強みですね

司会 | 海外リージョンの責任者が取締役となったことで、どんな変化があったのでしょうか。

増山

以前は本社経営企画部門を通じて海外事業の報告を聞いていましたが、今は現地の責任者が直接話してくれる。イギリスではこう、ベトナムではこう、という具体的な話をリアルに聞けるようになって、取締役会の議論が深まり、議論の密度が上がっています。

三村

私は入社した時点で、すでに外国人2名・女性4名というダイバースな構成でした。どのメンバーも率直に意見を言い合える環境で、自然に活発な議論が起こる。それがSBFらしさだと思いましたね。

## グループシナジーと特別委員会\*<sup>1</sup>

司会 | SBFは上場企業である一方で、サントリーグループの一員でもあります。サントリーグループ各社との連携を通じたシナジーは十分に発揮されていると思いますか。

三村

最初の頃は「上場企業だから独立性を保たないと」という意識が強く、グループとの連携には少し慎重だった印象があります。でも今はその段階を越えて、「グループとしてどうシナジーを出すか」という考え方が主流になっています。縦のグループ連携と横のグローバル連携、その両輪で進化していると感じます。

小野

確かに以前は連携する分野がサステナや人材交流等限定的だったかもしれませんが。今はグループの資産を活かした協業を進めています。今年からアルコール事業との連携も始めましたが、独立性は担保しつつもっとオープンに幅広く取り組んでいきたいと思っています。

司会 | RTD(Ready to drink)事業における協業のような取り組みについてはいかがですか。

中村

とても期待しています。RTDと清涼飲料はマーケティング構造が似ていますし、SBFの知見をグループ全体に広げる絶好の機会だと思います。

三村

私も同感です。お互いに Win-Win な取り組みは、どんどんやるべきですね。ただ一方で、上場会社としての独立性を保つには、特別委員会の存在が不可欠です。

増山

私が入った頃は特別委員会がなかったのですが、今では大変重要な役割を担っています。親会社との取引が公正かどうかを検証し、親会社に対して支払うロイヤリティについては料率も含めて丁寧に議論しています。特別委員会は、年に5〜6回開催され、複雑な案件は複数回かけて議論します。客観的に公正であることを(株主に対して)説明できないと思えるケースは執行側に戻して再検討を依頼したりしています。独立委員3名に加えてオブザーバーとして監査等委員が参加していて、非常に実効性のある委員会です。

三村

特別委員会では「第三者に説明できるか、第三者が納得できるか」という視点を常に意識しています。グループへの愛着はあっても、上場会社としての責

任を果たすためには、公正な手続きを重視することが大切。その意識は社内でも共有されていますし、最近では取締役会や事務局との連携もよりスムーズになってきたと感じます。

仕組みはかなり整っているので、次は「攻めのガバナンス」を意識してそちらに振り子をふる段階だと思います。



## ガバナンスの強み・課題

司会 | 特別委員会のお話も伺いましたが、取締役会の議論、ガバナンスについてお聞かせください。

増山

最近の取締役会では海外事業の課題をかなり深く議論しています。今年は「うまくいっている点」よりも、あえて課題に焦点を当て、質疑応答を重ねる形で厳しく掘り下げました。課題を具体的に捉え、次の打ち手まで議論する場に変わってきたと感じます。

中村

それは今年から特定の地域やテーマを深掘りするようになった「ディープダイブ」の取り組みですね。以前は数字中心で表面的な報告が多かったのですが、今は時間をかけて課題を深掘りし、次のアクションまで決める。要望に対する対応も早くなり、取締役会が実質的な意思決定の場になってきました。

小野

大事なのは、なぜそうなったのか、次にどう改善するか。その点にフォーカスを移すよう、社外取締役の皆さんからご提言をいただきました。確かに、より建設的な議論ができるようになったと思います。

増山

毎年実施している取締役による各会議体の実効性評価も進化しています。SBFは全員記名式で評価を行い、結果をオープンに共有しています。小野社長が自らその内容を踏まえて取締役会で再議論の場を設け、そこからディープダイブの仕組みも生まれました。やりっぱなしにせず、改善に結びつけていく姿勢が定着しています。

中村

グループの次世代リーダーとの昼食会など、形式を超えた交流の場が多く設けられています。社外取締役が会社の雰囲気や社風を理解しやすい環境で、意見も真摯に受け止めていただいている。形式的な存在ではなく、実際に機能していることを実感します。

三村

取締役会の前には事前説明会もあり、理解を深める良い機会です。事前説明会から取締役会までの短期間に疑問点を修正して反映してくださる。事務局の準備も万全で、事務局の実効性評価では常に最高点です。





大事なのは、なぜそうなったのか、次にどう改善するか。  
その点にフォーカスを移すよう、社外取締役の皆さんからご提言をいただきました。  
確かに、より建設的な議論ができるようになったと思います。



司会 | では、今後さらに取締役会の機能を高めていく点があるとすれば？

増山

仕組みはかなり整っているので、次は「攻めのガバナンス」を意識してさらに振り子をふる段階だと思います。監査等委員会での議論も非常に充実しています。一方で会議体などが増えすぎている面もあるので、優先順位を付けて、再整理していくことも必要だと感じています。

三村

議論の中で細かいテーマが出ることも多く、我々社外取締役には少し背景がわかりにくい部分もあります。ビジョンや全体像の議論と、細部の検討を分けて進める工夫があっても良いかもしれません。

増山

経営監査も非常に機能しています。執行側が指摘を真摯に受け止め、組織

や人の配置に反映している点は本当に素晴らしい。

中村

もし今後の新しい試みを挙げるとすれば、チームビルディングやオフサイトでの合宿に社外役員も参加するような形ですね。意思決定の前段階から一緒に議論することで、より深い共通理解が生まれると思います。

三村

私は、ガバナンスは車のサーキット場みたいなものだと思っています。一見サーキット場は規制が厳しく自由度が低いように見えます。しかし、でこぼこ道では車はスピードを出せませんが、サーキット場は万全に整備され、規制されているからこそ車は速く走れる。SBF の取締役会はまさにそういう環境です。本当に素晴らしい体制だと思います。

