

# ～サントリーにおける働き方改革～

2017.11.09

サントリーホールディングス株式会社

HR本部

# 118年間の歩み

1899年 鳥井商店開業 ぶどう酒の販売開始  
「赤玉ポートワイン」発売。日本にワイン文化を創造

1929年 「白札」発売。ジャパニーズウイスキー誕生

1963年 「サントリー株式会社」に社名変更  
「純生」発売。家庭に生ビールを届ける

1981年 「烏龍茶」発売。お茶を買う文化を創造

1994年 日本初の発泡酒「ホップス」発売

2004年 世界初の「青いバラ」開発に成功

2005年 ザ・プレミアム・モルツ  
日本初モンドセレクション最高金賞受賞

2008年 「角ハイボール」ブーム

2008年 ビール事業 初の黒字化・業界3位

2014年 「山崎」世界一のウイスキーに認定

2014年 ビームサントリー設立



# 戦略的なグローバル展開

米国ビーム社を  
1兆6500億円で買収

蒸留酒 世界3位に



Suntory Sets Deal to Buy Beam of U.S.



日本経済新聞 2014年1月14日(火曜日) 第14版(経済)

## サントリー、米首位を買収

サントリーは蒸留酒世界3位に  
2013年 小売総額(億円) 順位(世界)

サントリー	31,896	1
ディエゴ	18,725	2
ペルノド・リカード	9,508	3
ビーム	8,990	4
メイカーズ・マーク	6,994	5

蒸留酒世界3位に  
「ウイスキー」ジムビーム」  
1兆6500億円

1月14日 火曜日

入洲電機 安心・安全の 機器工場の提供

「オレンジーナ」  
日本で展開



「機能性×茶系飲料」  
新カテゴリー  
グローバルブランド「OVI」

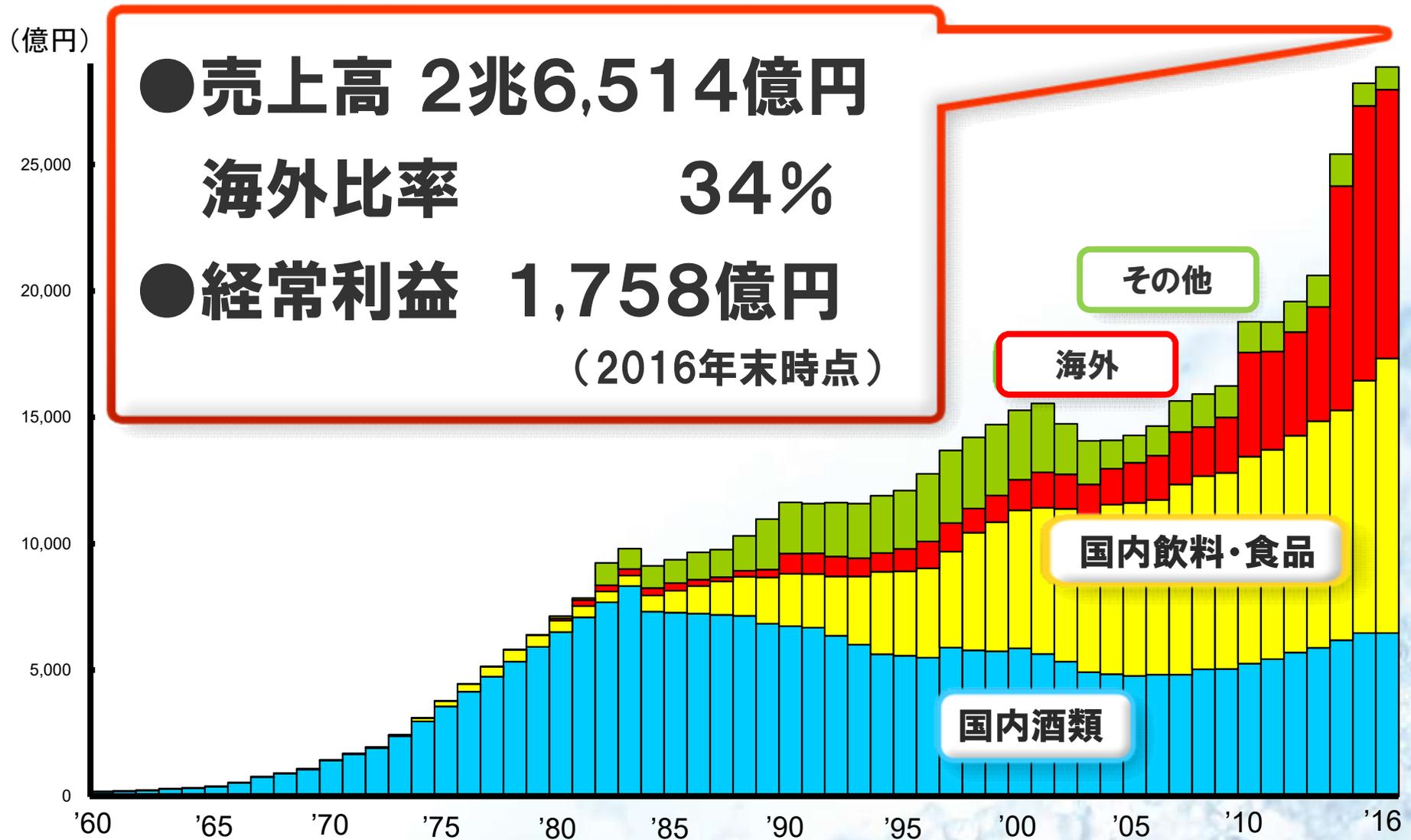


オセアニア市場から展開  
今年から北米へも拡大！



フルコア・PBV社と共同開発

# あくなき挑戦を続けていきます



# 創業者 「鳥井信治郎」

好きやったら好きで、一生懸命やりなはれ。  
あとはとことんまで、やり抜くだけや。

一人だけの喜びは、それがいかに大きくとも、  
実は小さい喜びにすぎない。

売れるとか売れんとかの問題やない。  
商人にとって、一番大事なのは信用や

今すぐ金にならんでもいい。

商いによる利益は  
社会にもお返ししたい  
利益三分主義



わしがウイスキーをつくるのは、  
日本の事業家が誰一人手を出そう  
とせんからや

後を振り返って見ようとする心は  
お礼を待つ心

わしには赤玉ポートワインという米のめしがあるよって。  
このウイスキーは儲からんでも金をつぎ込むんや。  
自分の仕事が大きくなるか、小さいままで終わるか  
やってみんことにはわかりまへんやろ。

# 一つ目の思い

**好きやったら好きで、一生懸命やりなはれ。  
あとはとことんまで、やり抜くだけや。**

**一人だけの喜びは、それがいかに大きくとも、  
実は小さい喜びにすぎない。**

**売れるとか売れんとかの問題やない。  
商人にとって、一番大事なのは信用や**

**今すぐ金にならんでもいい。**

**商いによる利益は  
社会にもお返ししたい  
利益三分主義**



**わしがウイスキーをつくるのは、  
日本の事業家が誰一人手を出そう  
とせんからや**

**後を振り返って見ようとする心は  
お礼を待つ心**

**わしには赤玉ポートワインという米のめしがあるよって。  
このウイスキーは儲からんでも金をつぎ込むんや。  
自分の仕事が大きくなるか、小さいままで終わるか  
やってみんことにはわかりまへんやろ。**

サントリーアンスピリッツ ～サントリーのDNA～

やっ  
て  
み  
な  
は  
れ



「やってみなはれ」とは

とことん考える

一步を踏み出しやってみる

やりっぱなしにしない

# もうひとつの思い

好きやったら好きで、一生懸命やりなはれ。  
あとはとことんまで、やり抜くだけや。

一人だけの喜びは、それがいかに大きくとも、  
実は小さい喜びにすぎない。

売れるとか売れんとかの問題やない。  
商人にとって、一番大事なのは信用や

今すぐ金にならんでもいい。

商いによる利益は  
社会にもお返ししたい  
利益三分主義



わしがウイスキーをつくるのは、  
日本の事業家が誰一人手を出そう  
とせんからや

後を振り返って見ようとする心は  
お礼を待つ心

わしには赤玉ポートワインという米のめしがあるよって。  
このウイスキーは儲からんでも金をつぎ込むんや。  
自分の仕事が大きくなるか、小さいままで終わるか  
やってみんことにはわかりまへんやろ。

# 「水と生きる」にこめられた「信治郎の思い」



水とともに  
生きる  
～自然との共生～

水と生きる  
SUNTORY

社会にとっての  
水となる  
～社会との共生～



水のように  
自在に力強く  
～社員とともに～

# テレワーク利用者数推移

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
育児休職	95	107	114	174	205	247	298
育児短時間・時差	77	105	114	127	195	192	18
介護休職	0	1	1	1	2	1	2
介護短時間・時差	0	0	1	2	2	3	0
テレワーク勤務 <sup>※</sup>	294	2,116	2,234	3,243	3,196	3,557	4,460
キッズサポート休暇	126	213	314	378	663	464	539
ホームヘルパー	2	4	2	3	0	2	1
在宅保育サービス	8	11	25	35	37	16	26
リフレッシュ休暇	648	645	772	927	791	933	702

※弊社CSRレポートより抜粋

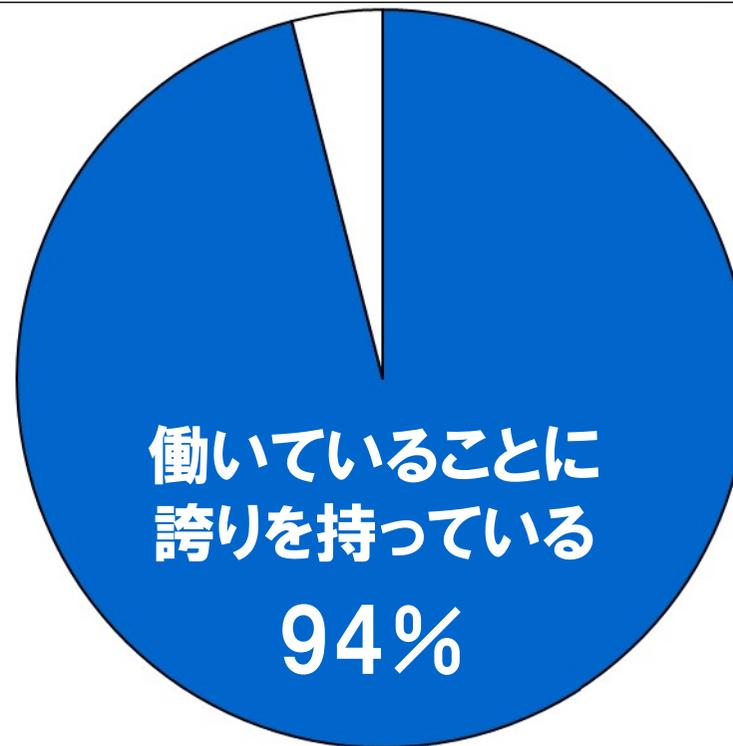
**利用者は大きく拡大し、対象者の8割超が利用**

# 社員意識調査にみる強み

＜社員意識調査＞  
1回/年 **投影のみ**  
回答率93% 100項目

	設問	スコア(5点満点)
1位	私は、サントリーグループで働いていることに誇りを持っている	4.6
2位	私は、サントリーグループのサービスや製品に誇りを持っている	4.5

2010年社員意識調査



# 強みとリスク～表裏の課題～

サントリー大好き集団：居心地のよさ

■ 現状肯定的・安定志向・前例主義

⇒変革の芽に気づかない可能性

■ 価値観がモノラル

⇒新たな発想が生まれにくい可能性

組織風土調査

# ダイバーシティ経営

## ダイバーシティ経営

多様な価値観や発想を受け入れ、活かすことにより、より大きな価値を創出する経営

### ●ダイバーシティ経営の基本的考え方

多様な人材の登用  
～人材面～

多様な人材  
(属性・価値観など)  
が存在する

多様性を活かす組織づくり  
～組織運営・意識風土面～

多様な人材の力が  
発揮されて  
活かされている

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

### ●ダイバーシティ経営の重点領域

年齢を超える

性別を超える

国境を超える

ハンディキャップを超える

# 働き方に関する取り組み(制度・活動)経緯

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<p><b>次世代育成支援施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 育休期間延長</li> <li>■ 育児短時間期間延長</li> <li>■ 子の看護休暇有給化</li> <li>■ 産前・産後、育休取得者に対する各種支援</li> <li>■ 参考考課の導入</li> <li>■ 柔軟な勤務体系の導入</li> <li>■ ジョブリターン制度の導入</li> </ul>			<p><b>より柔軟な働き方の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 在宅勤務制度の適用拡大 育児・介護事由のみ認めていた制度を、事由を限定せず認める。</li> </ul>		<p><b>S流仕事術</b></p> <p>～働き方を変革し、業績向上/個人の充実へ～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ フレックス・テレワーク・時間年休等</li> <li><b>時間・場所のフレキシビリティの最大化</b></li> <li>■ ITツールでのフォロー</li> <li><b>在宅環境・Web会議・スマートフォン外形管理システムetc.</b></li> <li>■ 意識改革(ナレッジBOX・講演会)</li> <li>■ 研修(タイムマネジメントスキル等)</li> </ul>	
<p><b>長時間労働削減に向けた取り組み (2003年から継続)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 03年 全社いきいきワーク運動</li> <li>■ 企業を取り巻くリスクのひとつとして、労働行政の方向性に対応</li> </ul>			<p><b>長時間労働の是正</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ トップダウンによる意識改革</li> <li>■ コンプライアンス意識の徹底</li> <li>■ きめ細かなフォロー活動</li> <li>■ 労使協働</li> <li>■ 業務革新活動</li> </ul>			
					<p><b>育児介護検討プロジェクト</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ キッズサポート休暇拡充</li> <li>■ 男性の育休取得推進</li> <li>■ 介護の特別休暇制定</li> <li>■ 介護制度期間改定 (休職・フレックス・短時間・時差)</li> </ul>	

# 2010年～ ワークスタイル革新 S流仕事術の創造

目指す姿  
(獲得目標)

会社業績の向上  
“Growing”

個人生活の充実  
Good

<主体的に 働き方を変える>  
**S流仕事術の創造**

Suntory流

ムダのない**S**limな仕事

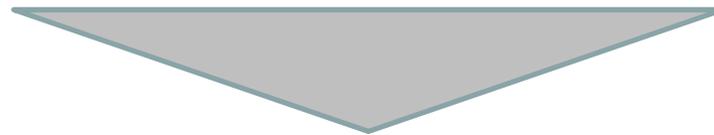
**S**peedyな仕事

時代に先駆けた**S**martな仕事

時間配分の適正化  
(労働時間短縮)

時間あたり  
労働生産性の向上  
(タイムマネジメント強化)

# S流仕事術 取り組み指針



**時間・場所の壁を越えた  
働き方の実現**

# S流仕事術 取り組み指針



時間・場所の壁を越えた  
働き方の実現

# テスト実施

投影のみ

## ITを活用し、働く場所・時間から自由になる新たな働き方

	これまで	テスト
フレックス	部署単位	個人単位
在宅勤務	原則週1日	週4日まで
在宅時コミュニケーション	携帯電話・メール	WEB会議
サテライトオフィス	営業中心	スタッフに拡大(ex.夢たまご・箕面TC)
遠隔地会議	出張(TV会議)中心	WEB会議・TV会議中心

### ○定量レビュー(2010.6月)

部署	実施者 (人)	定時外に在社 していた時間	
		(時間/人)	前年増減 (時間)
A部	9	21	-15
B部	18	54	-14
C部	23	26	-14
D部	17	29	-13
E部	11	33	-2
F部	79	35	-2
G部	17	62	1
H部	11	36	4
I部	13	72	12
平均	198	39	-5

### ○定性レビュー

対象者の意見	<p>時間を設定することで<b>時間への意識が上がり</b>、生産性が向上。                      静かな環境なので、<b>集中して考える仕事</b>ができた。                      業務の繁忙に応じて決められ、<b>残業削減</b>に繋がる。  <b>会社ではなんとなく残業しがち</b>だが、在宅では定時に終了。                      平日の夜の時間が有効に使えた(語学習得等)。                      在宅の日は<b>子供たちと一緒に過ごす時間</b>を必ずとれる。  <b>通勤時間が0</b>になり精神的にも楽、家族との時間が格段に増加</p>
懸念点	<p>9:00に出社してもほとんど人がいないため、士気が低下する                      用事があってもその人がつかまらない                      気軽な相談、有益な雑談がなくなる                      1対1のWebコミュニケーションによりFace to Faceを確保できた</p>

# 制度改定内容

		ビフォー	アフター
フレックス タイム 制度	適用単位	部署単位	個人単位
	コアタイム	11:00～14:50	なし
	フレキシブルタイム	8:00～20:00	5:00～22:00
在宅勤務 制度	日数	週1日(上限2日)	1週間の営業日のうち半分 以上出社すればよい
	取得単位	1日	10分
	勤務場所	自宅	所属長に事前申告して 承認を受けた場所

※日経情報ストラテジー2015年6月号より抜粋

(深夜勤務時間帯以外は、)  
**いつでも・どこでも働ける**

## (参考)テレワークの利用時の注意点

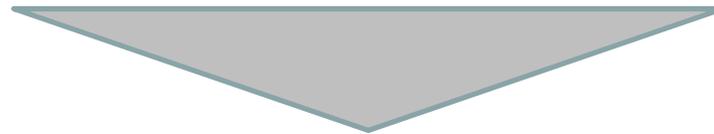
テレワーク実施にあたっては、以下の点に注意ください。

所属長への申請 (業務計画)	テレワークを実施する場合は、 <b>必ず事前に業務計画を所属長に申請した上で実施するようにしてください。</b> また、 <b>就業開始時・終了時には、必ず所属長に電話またはメールで連絡を入れるようにしてください。</b> あわせて業務報告も行ってください。
費用 (インフラ・交通費等)	テレワークのためのインフラ整備にかかる費用(自宅PC、インターネット接続費用)・水光熱費は各自負担です(業務実施のために必要な電話代は電話利用明細に基づき、本人の申請により支給します)。自宅以外でのテレワークの場合、出張と一連のものでなければ交通費(通勤費)は支給しません。
モバイルPC	自宅PCの環境の関係上、自宅でモバイルPCを使用して勤務する場合であっても、インターネット接続費用は自己負担となります(自宅のインターネット接続環境を利用してください)。
フレックスとの併用	フレックスタイム制を認められている場合、テレワークとフレックスタイム制との併用も可です。

※テレワーク利用にあたってのガイドラインは[こちら](#)を参照ください。

イントラ>人部HP>労働時間>テレワーク(在宅勤務など)

# S流仕事術 取り組み指針



**時間・場所の壁を越えた  
働き方の実現**

# 外形管理システム

[WOS]外形管理システム: 日別明細表示画面 - Microsoft Internet Explorer

[WOS]外形管理システム 2010年08月10日 06:50  
 ログインユーザー: 森原 征司[141292] [終了]

日別明細表示画面 (WOSA0040) [部署選択画面 | メンバー選択画面]

対象者 :  **メンバー1名の  
日別明細**

選択年月 : 2010年8月 <<前月

日別一覧

◇社内LAN環境以外から接続した場合(在宅勤務、社外環境でのモバイルPC利用など)に、テレワークの欄に「\*」がつきます  
 ◇LANに接続せずPCを利用した場合は、次に社内LAN環境に接続した翌日に、データが反映されます  
 ◇ログオン・ログオフが深夜時間帯(22:00~29:00(翌日5:00))の場合、文字色が赤色になります

ログオン		ログオフ		利用時間	テレワーク
月日(曜)	時刻	月日(曜)	時刻		
8/3(火)	8:51	8/3(火)	18:18	9:27	
8/4(水)	8:55	8/4(水)	18:00	9:05	
8/5(木)	8:57	8/5(木)	17:50	8:53	
8/5(木)	15:11	8/5(木)	17:24	2:13	
8/6(金)	7:24	8/6(金)	7:49	0:25	*
8/6(金)	8:53	8/6(金)	12:03	3:10	*
8/6(金)	12:56	8/6(金)	17:35	4:39	*
8/9(月)	9:45	8/9(月)	17:57	8:12	

**在宅勤務等には\***

**8/6は3回ログオン**

**月間分の明細を一括表示**

# テレワーク利用状況は勤務簿に反映

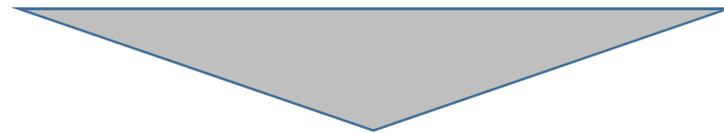
ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

★ おすすめサイト Web スライス ギャ...

【届出承認】承認待ち:[ ] 却下:[ ]  
 【月次承認】差戻されたデータの背景色:[ ] 提出を取消したデータの背景色:[ ]

日付	曜	状況	詳細	勤務名称	計画年休予定	最初のログオン	最後のログオフ	累積利用時間	テレワーク	所外勤務	月
10/1	木	承認済み	詳細▶	勤務	---	09:02	13:30	04:28		-0:30	
10/2	金	承認済み	詳細▶	勤務	---	08:44	10:53	02:04	02:04		
10/3 [休日]	土		詳細▶	休日	---						
10/4 [休日]	日		詳細▶	休日	---						
10/5	月	承認済み	詳細▶	勤務	---	07:04	14:22	04:50	00:43		
10/6	火	承認済み	詳細▶	勤務	---	09:00	18:38	09:38		1:00	
10/7	水	承認済み	詳細▶	勤務	---	08:20	18:32	10:12		1:00	
10/8	木	承認済み	詳細▶	勤務	---	08:58	21:51	12:53		3:30	
10/9	金	承認済み	詳細▶	勤務	---	09:06	19:43	10:37		0:30	
10/10 [休日]	土		詳細▶	休日	---						
10/11 [休日]	日		詳細▶	休日	---						
日付	曜	状況	詳細	勤務名称	計画年休予定	最初のログオン	最後のログオフ	累積利用時間	テレワーク	所外勤務	月
10/12 [休日]	月		詳細▶	休日	---						
10/13	火	承認済み	詳細▶	勤務	---	08:52	18:47	07:57	01:16	1:00	
10/14	水	承認済み	詳細▶	勤務	---	09:01	18:54	09:53		1:00	
10/15	木	承認済み	詳細▶	勤務	---	09:01	19:09	10:08		1:30	
10/16	金	承認済み	詳細▶	勤務	---	09:26	12:29	03:03	03:03		
10/17 [休日]	土		詳細▶	休日	---						
10/18 [休日]	日		詳細▶	休日	---						
10/19	月	承認済み	詳細▶	勤務	---	09:01	18:12	09:10		0:20	

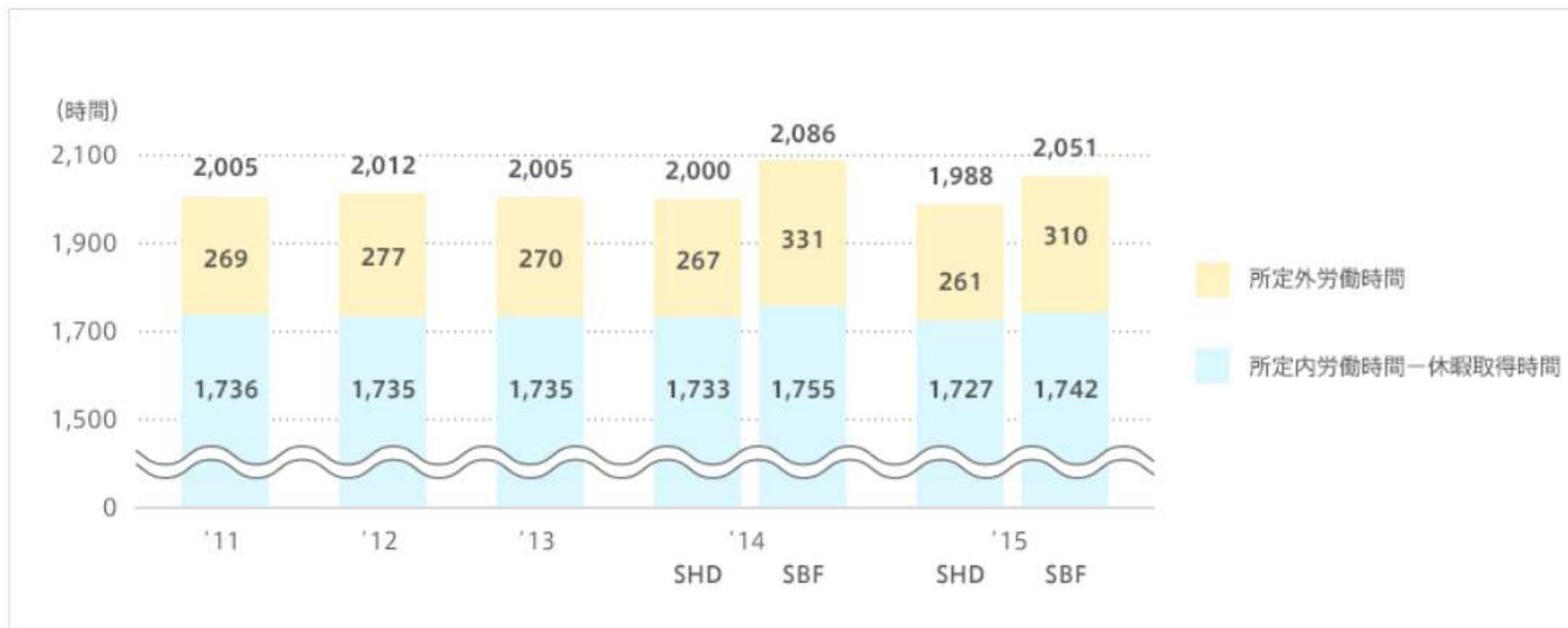
# S流仕事術 取り組み指針



時間・場所の壁を越えた  
働き方の実現



# 年間総労働時間の推移



※サントリーグループの標準的な事業所での所定内勤務時間は1日7.5時間、休日数は年間121日、年間所定内勤務時間は1,830時間です

※労働時間については、2013年まではサントリーホールディングス（株）のみの数字です

※SHD：サントリーホールディングス（株）

※SBF：サントリー食品インターナショナル（株）

※弊社CSRレポートより抜粋

**総労働時間は、ほぼ変動なし**

## ～S流仕事術～のまとめ

- 時間と場所の制約を最小化することで、多様な人材が活躍できる環境整備に寄与
- 自律的に働き方を決める風土醸成も進展
- × 長時間労働の是正という観点ではほぼ貢献なし

**更なるダイバーシティ経営推進の観点でも、  
長時間労働の是正が不可欠**

ご清聴有難うございました