



トップ直撃インタビュー

サントリー食品インターナショナル

小野真紀子社長

23年に就任したサントリー食品インターナショナル(以下SBF)の小野真紀子社長(写真)。サントリー(現サントリーホールディングス)入社時からサントリーのグローバル化に携わってきた人物であり、「サントリー流がどこでも通用するとは限らない」との言葉からは経営者としての引き出しの多さが推察される。一方で「Always Together with Seikatsusha」と生身の人間を理解していこうとするメーカーとしての矜持も見て取れる。

(聞き手 石母田景)

自身のキャリアを

学生時代に学んだポルトガル語を活かしたい思いがあり、当時グローバル進出を本格的に計画していたサントリーに入社した(1982年)。

入社から国際部に配属され、1983年の仏ワイナリー「シャトーラグランジュ」取得に携わった。日本企業として初めて仏ワイナリーを買収するのは非常に貴重な経験だった。

——海外事業畑を歩んできたキャリアの前期は酒類の海外事業が主。2001年からは海外と関わりの深いハーゲンダッツジャパンのマーケティング本部長を務めた。日本発の「クリスピーサンド」がブランド元のゼネラル・ミルズ社から表彰されたのはかけがえない思い出だ。

——海外で得たものはあるか

サントリーグループへの愛着はあるが、「サ

ントリー流がどこでも通用するとは限らない」ということを知った。各地でインクルージョンを体感したし、現地のステークホルダーと関わるために、経理や財務などビジネス的なものも含め、多くの知識を習得する必要があった。

ハーゲンダッツジャパンを例

プライオリティは「Seikatsusha」

に挙げると、ライセンス契約のため、短期的な利益、ブランド評価の向上を並行しなければならぬ。そのガイドラインの細かさ、厳しさは当時の私にとって衝撃的だった。ブランド力を高めていくサイクルが本格的に育まれたのはこの時期だと思う。

これらの経験をサントリーグループにフィードバックするのも自身の役割のひとつだと考えている。

——20年にはOrange in a Sunnory France(現サントリー食品フランス)

のCEOに

初のノンフレンチCEOという重責はあったが、オランジーナ社の取締役会メンバーだった背景もあり、現地流のコミュニケーションにはある程度自信があった。

——具体的戦略を

とほえ、当時はコロナ禍でロックダウンが敢行されるなど

——23年からSBF初の女性社長となったことに思いはあるか

サントリーグループの競争力、インクルージョンの浸透などを踏まれば、私でなくともいずれば誕生していただろう。ただ、指名されたからには後ろの世代にとって良いロールモデルを示したい気持ちは強く持っている。

——SBFで志していることは

企業理念のひとつに「Always Together with Seikatsusha」を掲げている。大まかに言えば当社製品の購入者の最適なニーズを把握することだが、生活者」とある通り、性別や年齢などのプロフィールを知らばいいわけではない。人の生活は価値観や感情で成り立ち、ここを理解すれば本当に必要とされているものを提供できるはずだ。

——具体的戦略を

を横断したカテゴリー展開「Category Expansion」を重視している。

「良いモノは共有する」方針のもと、各エリアの嗜好を分析したうえで、カテゴリーを最適にグローバル化する戦略で、あるエリアのコアブランドを別エリアに導入することも積極的に実施する。具体的にはタイやベトナム、オセアニアでの「ボス」などが挙げられる。

ただ、これは原液ビジネスの否定ではない。使い分けが大事で、ワンウェイでない柔軟性を持ったマルチな繋がりの方が、

現代の多様性ある社会で成長できると考えている。

人材育成も重要な

コアブランドのほか、海外での「196」を含めた新カテゴリーへの挑戦も不可欠だ。サントリーグループの根幹である「やってみなはれ」のもと、失敗を恐れず人材が必要になる。

これについては国内外を問わないし、実際は海外の方に課題感がある。雇用の流動性が高いから「失敗できない」の感情が勝り、行動に移せないケースが散見される。責任は経営陣にあることを伝え、社員には積極的に挑戦してもらおうとしている。

今後の展望を

長年のデフレからの脱却を図る日本をはじめ、世界は変容が続いている。守りの体制も大事だが、それだけでは利益を生み出せず、次なる投資、つまりは持続的成長に繋がらない。常に「今がベストなのか」と自問し、変革を厭わない姿勢を持ちたい。