



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ソーシャル・コミュニケーション —サントリーと麒麟—

プロデューサー Mr.サントリー

5

1989年6月4日、ブロードウェイ・ランフォンテン劇場、ミュージカル「ハロー・ドーリー」のキャロル・チャニングとジュリー・ハーマンのコンビがアメリカ最高の演劇賞であるトニー賞の最優秀ミュージカル賞を壇上で発表した。「ザ・ウィナー・イズ・・・ジェローム・ロビンズ・ブロードウェイ」、大きな拍手とともにこのミュージカルのプロデューサーたちが壇上にあがって賞を受け祝福の拍手を受けた。そして、この作品の3人のプロデューサーのなかにサントリー株式会社の佐治敬三社長（当時）が交ざっていた。これらプロデューサーのまとめ役のエマニュエル・エイゼンバーグ氏が謝辞のなかで突然日本語で「アリガトウ・サントリーグループ」と叫んだ。思えば、1980年7月にボブ・フォッシーのダンス・ミュージカル「ダンシン」の日本公演の企画プロジェクトが発足してから9年目の快挙である。

10

15

麒麟ビール社会環境部

1991年7月、麒麟ビール株式会社は、本格化する環境問題に対応すべく「社会環境部」を設立した。もともと我が国のビール業界のトップである麒麟ビールの環境保全への取り組みは早く、すでに同社では1966年には排水処理設備を導入している。以来、1974年には各事業単位で「環境設備室」を設置している。また、1992年には麒麟ビールの環境保全活動の指針となる「環境ガイドライン」を制定している。これは、3つのR (Reduce、Reuse、Recycle) と2つのA (Assessment、Audit) からなるものであり、このガイドラインを基本として同社では全社的なレベルで環境保全への取り組みを推進している。この具体的な活動例としては、軽量瓶の開発や産業廃棄物の再資源化率の向上、1991年に始まった工場ぐるみの空き缶回収運動「カンバック大作戦」、1993年から1994年にかけての「ビールびんのリサイクル広告キャンペーン」などがあげられる。

20

25

30

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授和田充夫が、同校M16期生齊藤和宏およびD4期生川又啓子の協力をえて教材として作成したものであり、特定の経営状況の巧拙を論じるものではない。

このケースでは、企業のソーシャル・コミュニケーション活動について、サントリー株式会社とキリンビール株式会社の例を挙げて、そのあり方について検討するものである。このケースでは特に、サントリーについてはブロードウェイ・ミュージカル支援を中心に、キリンビールについては社会環境部の「ビールびんのリサイクル広告キャンペーン」を中心に記述されている。

サントリーの文化活動

10 サントリー株式会社は1889年に鳥居信治郎によって「寿屋」として設立され、以来、製品やサービスを通じて人々の生活文化の向上に寄与することを企業の第一義的責任とする考えを基に企業経営を行ってきた。具体的には、信治郎が提唱した「利益三分主義」、すなわち、事業による利益の3分の1は社会に還元すべきであるという信念が経営の基本として置かれていた。そして、創業80周年を迎えた1979年には「生活文化企業」というコンセプト

15 を経営目標のなかに明確に位置づけた。さらに、1987年には、経営多角化の一環として文化のビジネス化を図る目的で「文化事業部」が設立され、さまざまな文化活動の他に、サントリー・ホールの運営、映画ビデオ制作・配給のための新会社の設立、ミュージカルの制作など幅広い領域で新しい事業形態を創造する姿勢を示している。

20 利益三分主義に基づくサントリーの社会還元活動の一つは、1921年に設立された社会福祉法人「邦寿会」の活動があり、その他、神社・仏閣に対する寄進活動、貧困に苦しむ人々を援助する慈善活動などがある。「邦寿会」は1977年には社会福祉事業法の施行に伴って社会福祉法人となり、特別養護老人ホームや保育園の運営を行なっている。

25 サントリーを取り巻く環境も、「オールド」が年間1,130万ケースを販売して世界第1位のウイスキーであった1980年代初期と今日では変わってきており、サントリー自身もまた変わってきている。すなわち、今日では日本の消費者の飲酒動向のソフト化志向や和風回帰の流れもあって、かつてのようにウイスキーが圧倒的な売上構成を占める時代から飲料や食品さらには新規事業の強化へと経営の方向性を変えている。また、ウイスキーそのものについて、1992年の「サントリー白角-淡麗辛口」の発売、1993年の「水割りウイスキー」

30 の一連の商品の発売などソフト化志向が強まっている。さらに、若者層や女性層の新規開拓を狙ったCM上の架空の団体「リザーブ友の会」の設立、同会協賛のサントリー白州蒸留

所へ列車で訪ねる「ウイスキー列車白州号の旅」の企画などを行なっている。そして、1989年には酒類や食品・飲料事業に続く新しい事業の柱として、既存事業や文化活動などによる資源蓄積を前提として、コミュニケーション、エンターテインメント、健康・ライフサイエンス事業の3分野に注力を盛り込んだ21世紀ビジョン「“夢”2001」を設定し、「世界のお客様と共感し、響きあいたい、社員一人一人が個性を発揮し互いに響きあいたい、多彩な事業がグローバルな拡がりのなかで輝き響きあいたい」という考え方を象徴化した「響」の文字をデザイン化した、コーポレート・マークを設定した。

5

付属資料1はサントリーの文化活動、文化事業の概要を示したものであるが、これらの活動の基本は日本の洋酒文化を築き上げるためのものであり、「音楽、美術、自然環境」の三つが主要テーマとなっている。すなわち、ウイスキーを取り巻く消費環境の育成とウイスキーを作り上げる自然を大切にするためのエコロジー活動である。創業者鳥居信治郎の「ウイスキーやワインというお酒はハイカラなんやから、作り手も文化的なライフスタイルを示めさなあかん」という言葉はまさにこのことを表現している。信治郎はさらに「文化も、もうけなあかん」とも言っている。この考え方は今日では佐治敬三現会長にも受け継がれている。以下は日本経済新聞1992年8月22日付朝刊に掲載された佐治会長の言葉である。

10

●「文化、文化と言ってもすな、利益を上げなかつたらいかんですよ。『利益第一主義』がいけないというのはどういうこっちゃ。ええ格好しているだけの話です。そんなことを言われていられるのは管理価格にあぐらをかいている企業の人たちだけです。」

20

●「我々が文化活動に熱心なのはサントリーに対する『消費者の好感度を高めたい』という狙いが元にあるからです。文化活動が好ましいと判断されたら、そういう企業の商品を買って応援しようということにならないといけませんな。そして、回り回った利益になれば企業の文化活動は成り立ちません。純粋な文化支援というのは僕は好かんのや。必ず裏があるからね。」

25

●「うちのコンセプトは今後も生活文化企業です。ますますその色彩を濃くしていくべきだ。そして、今のところ、磨き上げるにはカネが要る。それにつけてもカネの欲しさよだ。やりたいことは山ほどある。だから、利益、利益や。」

30

サントリーのミュージカル支援

5 サントリーのブロードウェイ・ミュージカル支援は、1982年のボブ・フォッシーのダンス・ミュージカル「ダンシン」の日本招聘公演がその始まりである。このプロジェクトはサントリー文化財団を通じて大阪大学の山崎正和教授と佐治社長（当時）との間のディスカッションから生まれたものであり、1960年代初頭の東宝による「オリバー」の引越公演以来絶えて久しいミュージカルの引越公演を行なうことによって日本の演劇文化のなかにミュージカルを定着させ、日本に新しいエンターテインメント・カルチャーを誕生させようとの意気込みで生まれたものである。また、ミュージカル観劇から生まれでるアフター・シアター・ディナーなどのナイト・カルチャーを定着させたいという狙いもあった。

15 さまざまな候補作品のなかから「ダンシン」が選ばれたのは、このミュージカルが全編歌と踊りで構成されており、日本人にも十分に理解してもらえるだろう、日本にミュージカルを紹介するという目的に最も適しているだろうとの判断からであった。このプロジェクトが発足したのは1980年7月のことであり、まず佐治会長と山崎教授がシュバート・オーガニゼーションに日本公演の申し込みにニューヨークに出向いた。結果的にはシュバートの引越公演は無理となり、ツアー・カンパニー（ブロードウェイではなく地方公演を行なっているグループ）を呼ぶために山崎教授を中心とするプロジェクト・チームがATP（American Theater Production）との交渉を開始し、日本ツアー公演が決定した。

20

「ダンシン」の日本公演は全国4都市49国公演、観客動員数延98,000人と大きな成功を収め、サントリーではその後1983年にテレビ朝日と電通と組んで「ソフィスティケイテッド・レディ」、1984年「ウィズ」、1985年「マイワン・アンド・オンリー」の招聘公演が続いた。しかし、サントリーは、「マイワン・アンド・オンリー」の後に招聘公演を中止した。その理由の
25 一つは、テレビ朝日以外にもミュージカルの収益性や話題性に注目して多くの企業が冠公演を行ないだしたことで、劇団四季や東宝を中心としてブロードウェイ・ミュージカルの多くが日本人キャストで公演されるようになったことである。サントリーの次の目標は、すでに出来上がったものを招聘するのではなく、太平洋を渡ってブロードウェイに乗り込み、自ら投資し新しいミュージカル作りに参画しブロードウェイ・ミュージカルの発信者の一人になりたいという壮大な夢だった。

30

サントリーの目のつけ処は、「王様と私」、「ウエストサイド・ストーリー」など数々の名ミ

ミュージカルを生み出したジェローム・ロビンズであり、ジェローム・ロビンズのミュージカル名場面集を作りたいというものであった。しかし、この提案はジェローム・ロビンズの弁護士によってあっさりと否定されてしまった。サントリーがロビンズ作品の思いを捨てきれずにいた2年後、ニューヨーク・タイムズに「ジェローム・ロビンズのミュージカル名場面集がリハーサル開始」という記事が出た。これを見た佐治社長（当時）は早速ニューヨークにシュバート・ショーンフェルト氏を訪ね、サントリーのミュージカルに対する夢を話した。シュバート・オーガニゼーションの反応は、「ダンシン」の経験もあり大旨厚意的だったが、条件は「長い目（4年間のパートナーシップ）での「ジェローム・ロビンズ・ブロードウェイ」を含む4年間に制作されるすべての作品に対するパッケージ・ディールでの出資ということになった。

サントリーとシュバート・オーガニゼーションとの契約は、シュバートが制作する作品にはすべて参加するものであり、アート面ではなくあくまでも出資者としての参画であった。そこではサントリーは、シュバートとABC放送の3社によるメジャーな出資者の一人とされ、利益配分シェアも決められた。採算は各作品毎に計算され、各ミュージカル毎にパートナーシップの契約が行なわれた。かくして、サントリーのブロードウェイ・デビュー作として「ジェローム・ロビンズ・ブロードウェイ」という総製作費800万ドルの大型ミュージカルがスタートした。そして、このミュージカルは1989年2月26日、ブロードウェイ・インペリアル劇場で開演、トニー賞で6部門を授賞、ロングランへと突入したのである。

サントリーのシュバート・オーガニゼーションとのパートナーシップの間の4年間、「ジェローム・ロビンズ・ブロードウェイ」の他にミュージカルでは「シティ・オブ・エンジェルズ」が舞台劇では「ハイジの半生記」と「怒りのぶどう」がトニー賞を授賞している。このうち「ハイジの半生記」と「シティ・オブ・エンジェルズ」は興行的には成功したものの、「ジェローム・ロビンズ・ブロードウェイ」は製作費の高さから「怒りのぶどう」も同様、興行的には失敗だった。サントリーはこれらの作品のブロードウェイ公演、地方公演を通じて投資に対するリターンを十分に受けたと思われるが、投資収益率の観点から考えると極めてギャンブル性の高いビジネスであるとして、1992年に撤退した。事実、ブロードウェイ・ミュージカルへの出資はサントリー・インターナショナルが行なっており、サントリー本体はパブリシティ効果の面から参画しているとは言いながら、サントリー・インターナショナル自身としては採算を重視してこの事業からの撤退に踏み切らざるをえなかったのである。

「麒麟・ラガービール」

1994年現在、麒麟ビール株式会社におけるラガービールの売上構成比は依然として57%であるが、1993年には麒麟の「ラガービール」の売上比率は前年比7%減少した。これを受けて麒麟ビールでは、1994年に「ディスカバー・ラガー運動」を展開した。これは、麒麟の全従業員に対して飲食店では大きな声で「ラガービール」を注文するよう徹底し、取引先にも売り込みをかけるなど、全社をあげての販売テコ入れであった。その結果であるかどうか、1994年には「ラガー」のシェアの前年割れを食い止めた。しかし、日本のビール需要の動向は、かつてのメガブランドの「麒麟・ラガー」をいつまでもガリバー・ブランドにとどめるという方向にはなく、また、麒麟自身も「一番搾り」を年間売上1億ケースに乗せる中期計画を作成し、新しいメガブランドの育成拡販に力を入れることとなった。さらに、ビールの容器についても瓶から缶へのシフトは明らかであり、ビールのコンビニエンス・ストア等での店頭購買、屋外消費など、消費者のライフスタイルや消費シーンの多様化、簡便購買、簡便消費の傾向がますます缶化を促進させていった。付属資料5はビールの瓶缶販売比率、缶化比率を示したものであるが、特に「麒麟・ラガー」の缶化比率は25%と最も低い。

ビール瓶リサイクル広告キャンペーン

20

麒麟ビールの瓶リサイクル広告キャンペーンは、「ラガー・ビール」の前述のような状況のなかで1993年の秋から1994年の4月頃にかけて行なわれ、1995年に入って再び行なわれた。これは、「企業は製品の中味だけを売っているのではなく容器ごと売っているものであり、そのリサイクルは常に考えなければならない問題」と、リサイクル活動は業界トップ企業の指命と位置づけての企業広報の観点からのキャンペーンだった。麒麟ビールの「環境ガイドライン」には、「環境に適応した包装・容器設計のガイドライン」および「空容器リサイクル問題の活動指針」が設けられており、平均寿命8年年3回リサイクルされるビール瓶が「環境にやさしい容器であること」をこのキャンペーンは消費者に告知するものだった。

30

このキャンペーンでは、広告が拡販を目的としていなかったことや広告のメッセージ性といった観点から新聞媒体が採用され、全国紙では3ヶ月にわたって7段広告がシリーズで6回掲載された。広告表現としては、生活のなかの身近な存在としてビール瓶をとらえ、「び

ん」そのものを主人公として語らせ、社名も左すみに小さく載せるにとどめ、具体的な広告表現は、付属資料の例にも見られるように、以下のようなものとした。

1. 「ビールを愛して下さる皆さん。ビールびんも愛してください。」
びんの使用現状編 年間のべ58億本が流通し、リサイクルの優等生と言われるビールびんについて紹介。 5

2. 「飲めばなくなる、ビールの中味。なくならないのが、ビールびん。」
びんの使用現状編 平均8年間、繰り返し使用されていることを説明。 10

3. 「100年前、リサイクルなんて言葉がなかった頃から。」
歴史編 明治のはじめから回収びんが使われ、百余年コツコツと、流通や消費者の回収への協力でシステムとして確立してきたことを紹介。

4. 「燃えないゴミの日に、ビールびんを捨てていませんか。」
啓蒙編 酒販店にビールびんを返却する必要性をアピール。 15

5. 「こういう時代に99%うまく行っていることがある。」
制度説明編 ビールを販売する時に、大びんの場合一本5円の保証金を預かり、びんの返却時にそれを返す容器保証金制度がリサイクルをさせていることを説明。 20

6. 「はじめまして、軽量びんです。リサイクルのために生まれました。」
軽量びん紹介編 初めてキリンビールの取り組みについて訴求。ビールびんの重さがリサイクル上の泣きどころになっており、これを解決するために約20%軽くしても従来のびんと同様の強度を維持し、繰り返し使用が可能な「軽量びん」を開発して、北海道地区に導入。消費者や酒販店に好評であることを紹介。そしてリサイクル広告への意見を求めるために、キリンビールの住所を掲載した。 25

この広告シリーズに対するマスコミの反応は素晴らしく、「企業色を出さず、無色の瓶に語らせた」一連のシリーズは多くの広告賞を授賞した。また、消費者からの手紙もこれま

5 すでに461通届き、「リサイクルの大切さを知った。軽量瓶を早く導入してほしい。リサイクルを真剣に考えている会社の姿勢が良い」などの声が寄せられた。社会環境部ではこれらの反響をみて、今回のキャンペーンの目的は大むね達せられたと判断した。また、これに先立つ「カンバック大作戦」(付属資料参照)の成功と併せて、今後も環境問題に積極的に取り組んでいくさまざまな活動を検討中である。

キリン・ビールの文化活動・文化事業

10 キリン・ビールの文化活動・文化事業は同社広報部社会貢献室で管轄しており、(1)芸術文化・健康・国際交流活動、(2)地域活動、(3)社員のボランティア活動支援、(4)援助・寄付、(5)社会福祉活動と多岐にわたって行われている(付属資料参照)。例えば、芸術文化活動では若手芸術家育成のための「キリン・コンテンポラリー・アワード」、「アートタンク・シリーズ」などが提供されている。キリン福祉財団は1981年に設立され、障害者・高齢者の家族介護者への慰労、こどもの国キリンカップサッカーの開催、キリンファミリー劇場の共催、ハンディキャブ(福祉用車両)の購入への助成などが行われている。1995年現在、同財団の援助件数は653件、総助成金額は16億2,200万円にのぼっている。

20 キリン・ビールの社会貢献事業のなかでも特徴的なのは、社員ボランティア活動を支援する4つの制度である。これらの制度は、(1)社員や家族がボランティア活動を行っている社会福祉団体への備品・機材購入資金の援助、(2)社員が所属しているグループや会合などの会社の施設や設備を開放する施設開放ボランティア制度、(3)社員が一定期間ボランティア活動に専念できるよう規定期間内の休業を認め、期間中に基本給相当額の支援金を支給するボランティア休業制度、そして(4)社員が活動しているグループのメンバーの親睦を深める機会にビールを提供するフレッシュコミュニケーション制度の4つである。

30 日本のビール市場での老舗でリーダーであるキリンビール、日本のウイスキー市場の老舗でリーダーであるサントリー、さまざまな市場で重なり合う両社の多様なソーシャル・コミュニケーション活動は、それぞれにそして全体としてどのような意味を持ちまたどのような意義を持つのだろうか。ケース作成者はあらためて日本企業の社会における今後のあり方について思いを巡らせていた。

付属資料1 サントリーの文化活動、文化事業の概要

1) 文化支援

- ・社会や文化に関する国際的、学術的研究に寄与するため「サントリー文化財団」を設立 (1979.2)
- ・サントリー学芸賞 (1人、100万円、4部門で8~9人を顕彰)、サントリー地域文化賞 (1人または1件につき100万円を贈呈)、他の財団などが援助しない人文社会科学の研究に対し100万円~1000万円の間で助成する援助活動の実施。
- ・「サントリーウイスキー博物館」の開館 (1979.5)

5

10

2) 音楽

- ・日本の洋楽発展と文化向上に寄与するため「サントリー音楽財団」を設立 (1969.12)
- ・サントリー音楽賞の贈呈、音楽賞記念コンサート、作曲家の個展コンサートなどの自主企画の実施、推薦コンサートキャンペーンの開催
- 「サントリーホール」運営開始 (1986.10)

15

3) 美術

- ・「サントリー美術館」設立 (1961.10)
- ・生活の中の美をメインテーマに掲げ、独自の企画展を実施するとともに、美術品の収集、研究などの活動の実施。
- ・「サントリーミュージアム (天保山)」設立 (1994.秋)

20

4) 自然環境

- ・ウイスキーづくり50周年の「愛鳥運動」の開始 (1973.5)

25

5) 社会福祉

- ・社会福祉法人「邦寿会」の設立 (1921)

6) 演劇

- ・第三舞台の公演を主催
- ・ブロードウェイへの直接投資、ミュージカルの招聘
- 映像開発プロジェクト (ビデオチャンプ)

30

・映画・映像の制作・配給（アルゴ・プロジェクト）

7) 出版

・TBS プリタニカ（ニュースウィーク日本版、フィガロ・ジャポンなど）

5

10

15

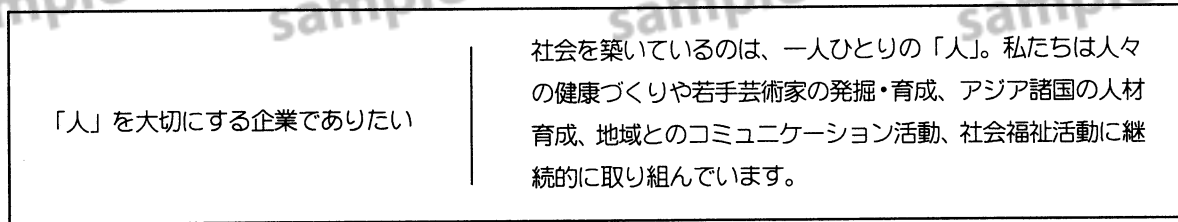
20

25

30

付属資料2 キリンの文化活動、文化事業の概要

【経営理念】わたしたちは、世界の人々の「健康」「楽しさ」「快適さ」に貢献します。



芸術文化・健康・国際交流活動

- 若手芸術家の発掘・育成のための支援
キリンコンテンポラリーアワード
アートタンクシリーズ
「キリン横浜ビアビレッジ」での活動
- 人々への優れた芸術作品の提供
「キリンプラザ大阪」での活動
現代舞踊シリーズ
キリンニューイヤークンサート
- 人々の健康づくりに適した参加型
スポーツの支援
マイタウン・ヘルシーウォークラリー
- アジア諸国の人材育成
国連大学キリン・フェローシップ

地域活動

- 「一事業所一貢献」とする
地域密着の貢献活動
体育館・グラウンドなどの開放
キリンフェスティバル(工場公開)
ブルワリーツアー(工場見学)
千歳工場の熱帯植物園開放
横浜・北陸・京都工場の庭園開放
空き缶回収

社員のボランティア活動の支援

- 社員のボランティア活動を側面から
支援する諸制度の導入・運用
ボランティア資金援助制度
施設開放ボランティア制度
ボランティア休業制度
フレッシュコミュニケーション制度
(活動団体への飲料寄贈)

援助・寄付

- 社会福祉施設への清涼飲料寄贈
(こどもの日、敬老の日、クリスマスの年3回)
- 天災緊急時の救援活動
- その他

社会福祉活動

- 1981年キリン福祉財団設立
- 1994年助成額約1.5億円
- 障害者および高齢者の福祉向上
(寝たきりの障害者・高齢者の介護への慰労)
- 青少年の健全育成
こどもの国キリンカップ
サッカー開催

付属資料3 空き缶回収運動「カンバック大作戦」

『日経産業新聞』1992年7月22日 1面

5 昨年12月1日、キリンビール取手工場（茨城県）は工場ぐるみで空き缶回収運動「カンバック大作戦」を始めた。5ヶ月前の7月1日、本社に社会環境部が発足、地球環境やリサイクルといった問題に全社で取り組む体制を整え、空き缶リサイクルのモデル工場として取手、横浜、広島の3工場を指定した。

10 回収目標は従業員一人当たり月間50缶。持ちこんだ空き缶は他社製品の缶を含め1個あたり1円50銭を奨励金として支払うことにした。ただ、回収といえば聞こえはいいが要は空き缶拾い。従業員がどれだけ協力してくれるのか、当初は不安もあった。

フタを開けてみると、従業員達が家庭で飲んだ空き缶だけでなく、家の周りの道路や公園からも拾ってくる。5月末までの半年間に集めた空き缶は93万2447個。従業員一人当たりでは目標の5倍以上の1604個に達した。

15 5月末までの累計で8万8100個を集めトップになった製品係りの宮本修夫（40）は「近くで空き缶が見つからなくなると、竜ヶ崎、土浦などまで足を延ばすようになった」と執心ぶりを社内報に記している。

20 ただ、工場としては問題がないわけではなかった。表彰制度などを導入した結果、休日返上で空き缶回収に熱をいれる人まで出て、「これでは、ゆとりも何もなくなる」と社内で議論になった。また、運動に消極的な従業員には無言のプレッシャーにもなっていた。その反省から「あおるのはやめよう」と6月から表彰は止めた。

25 また、空き缶は工場内のプレス機でつぶした後、専門の回収業者に引き渡すが、アルミ缶は1個2円で売れる一方、スチール缶は逆に99銭を支払って引き取ってもらう。回収した缶の内訳はアルミ缶が23.5%なのに対し、スチール缶は76.5%だから、コスト的には持ち出しになる。従業員に支払う奨励金も半年で139万円に達した。そこで、仕方なく6月から奨励金は1缶当たり1円に引き下げた。

30 キリンはモデル工場での結果をまとめ、年内には全国14工場で行うことができるマニュアルを作成する計画だ。取手工場副工場長の青木国夫（53）は「運動に参加した人の数だけ、空き缶を捨てる人も確実に減っている。拾い集める作業がいかに大変か分かれば絶対捨てなくなるから」と地道な運動の手ごたえを素直に喜ぶ。一方で「先日ハワイに行ってきたが、空き缶なんて落ちていなかった。要はマナーの問題」と1社だけでの取り組みの限界も感じ始めている。

『日本経済新聞』 1992年10月28日 14面

ケリンビールが工場勤務する従業員を対象に空き缶回収運動を推進した結果、集めた空き缶が1年間で500万個を突破した。各従業員が休日などを利用し、家族ぐるみで自宅や工場の周辺で回収に当たった。「運動を通じて社員の地球環境保護意識も高まっている」と同社は見ている。

5

この運動は「カンバック作戦」と題し、昨年10月、全国14工場のうち、取手、横浜、広島島の3工場をモデル工場に指定して始め、今年3月には10工場に広げた。

空き缶は工場内のプレス機でつぶした後、専門の回収業者に引き渡すが、アルミ缶は1個2円で売れるものの、スチール缶は逆に99銭を支払って引き取ってもらう。回収した缶の3/4はスチール缶だからコスト的には持ち出しになる。

10

ただ同社では、「運動に参加した人の数だけ、空き缶を捨てる人も確実に減っている」と手ごたえを感じており、来年春にも全14工場に運動の輪を広げていく。

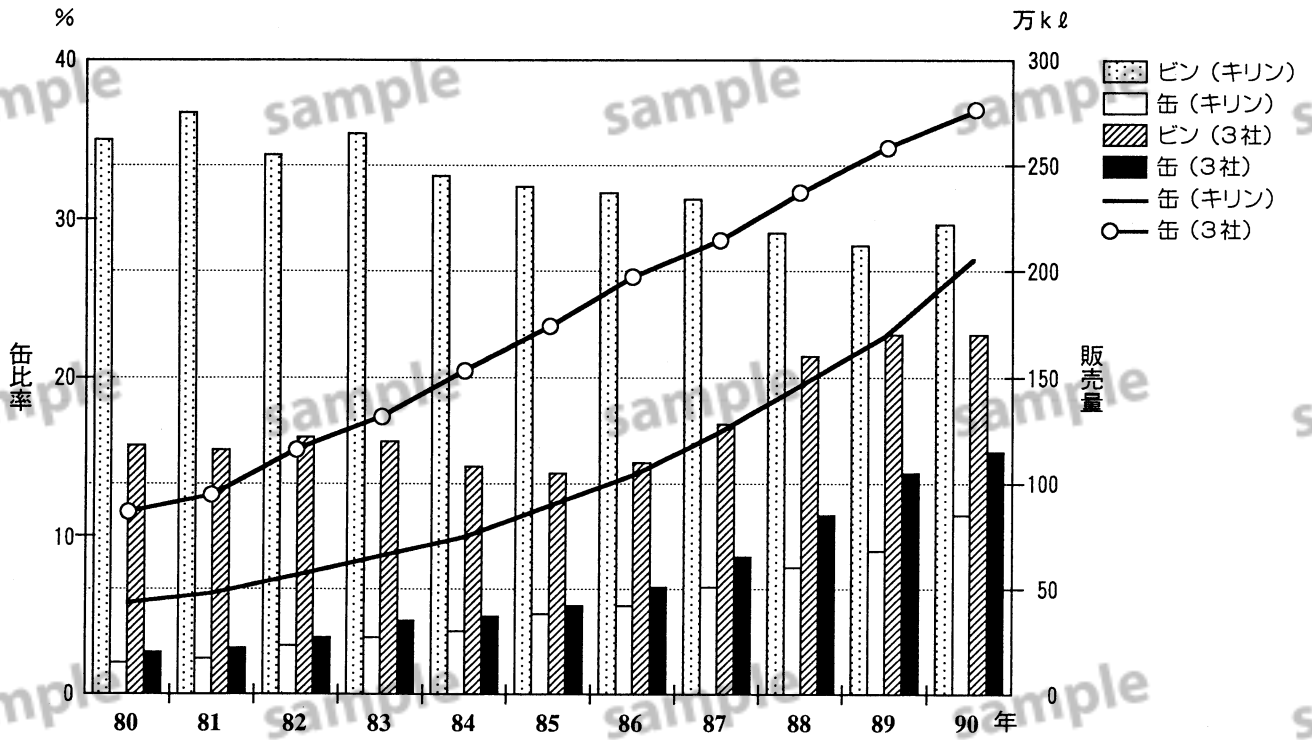
15

20

25

30

付属資料4 瓶・缶の販売量と缶比率



出典：『アンラーニング革命』

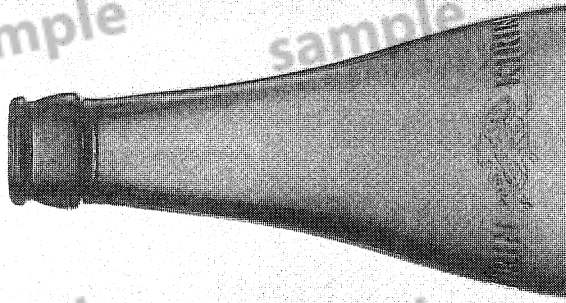
尚、1991年度、92年度の缶比率は以下の通りである。

年度	全体	キリン	サッポロ	アサヒ	サントリー
1991	34%	28.3%	33.8%	40.2%	44.5%
1992	38%	32.0%	37.5%	44.6%	46.7%

『食糧年鑑 資料・統計』より作成

付属資料 5

新緑の明日へ
KIRIN



ビールを愛してくださる皆さん。 ビールびんも愛してください。

年間約58億本が日本中に出まわるビールびん。
じつは、リサイクルの優等生といわれています。

いつも話題になるのは中味ばかりなので、今日はふだん目立たないビールびんのお話をしよう。

ビールびんは、飲まれたあと回収され、洗って再使用されるリターナブルびんです。お店から皆さんのご家庭へ商品として流れ、今度は逆と同じルートを経験として帰ってくる。1本のビールびんは、このサイクルを1年に約3回くりかえし、寿命がくるまで平均8年もの間ぐるぐると回りつづけます。

もちろん途中で割れたりして帰ってこないびんは、使用することができません。でも実際には皆さんのおかげで、99%のビールびんが無事に帰ってきています。

こうしてみると、ビールびんもなかなか捨てたもんじゃないでしょ。ビールファンの皆さん、これからもビールびんごと大きな愛情をお願いします。

ビールびんの99%は、リサイクルされています。

キリンビール株式会社

1994年 4月 26日

飲めばなくなる、ビールの中味。
なくならないのが、ビールびん。

行きは商品、帰りは資源。

1本のビールびんは平均8年間、くりかえし使用されます。

中味を飲み終わったビールびん。このあとどうなるか追跡してみましょう。

「あら、ちよとよかつたわ、お酒屋さん」「ビールのおきびんですね」というくあいには、ビールびんは、まず買ったお店に回収されます。さらにそのあと、お店から問屋さんを集められ、ビール工場に帰ってきます。

工場では、きびしい検査を受けたのち、十分に洗浄され、ビールが詰められます。ふたたび中味のある商品となったビールびんは、問屋さん、お酒屋さんを経て、皆さんのお手元に届くこととなります。

現在、皆さんのおかげで、99%のビールびんが無事にこのサイクルを一巡りします。送り出した人たちのもとへ必ず帰ってくる。それがビールびんの約束です。

ビールびんの99%は、リサイクルされています。

付属資料7 サントリー株式会社損益計算書

(単位:百万円)

	(92年12月)	(91年12月)
売上高	758,714	800,166
売上原価	532,696	550,165
販売費管理費	193,806	213,273
営業利益	32,211	36,727
営業外収益	13,385	23,227
営業外費用	35,919	49,048
経常利益	9,676	10,906
特別利益	5,111	3,947
特別損失	3,443	6,402
法人税等充当額	6,375	3,350
当期利益	4,969	5,100

売上構成(%)は、洋酒56、ビール26、食品18、その他0

付属資料 8 キリンビール損益計算（平成6年度）

売上高	1,445,033
売上原価	1,144,581
売上総利益	300,451
販売費及び一般管理費	216,328
営業利益	84,123
営業外収益	22,085
営業外費用	10,735
経常利益	95,473
特別利益	287
特別損失	5,727
税引前当期純利益	90,033
法人税及び住民税	45,400
当期純利益	44,633

販売金額比率(%)は、ビール97.61、医薬品1.85、その他0.54である。

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.