

事例報告

ダイバーシティの推進と多様なキャリアの 実現に向けて

2017.6.29

サントリーホールディングス株式会社

HR本部

119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



あくなき挑戦を続けていきます

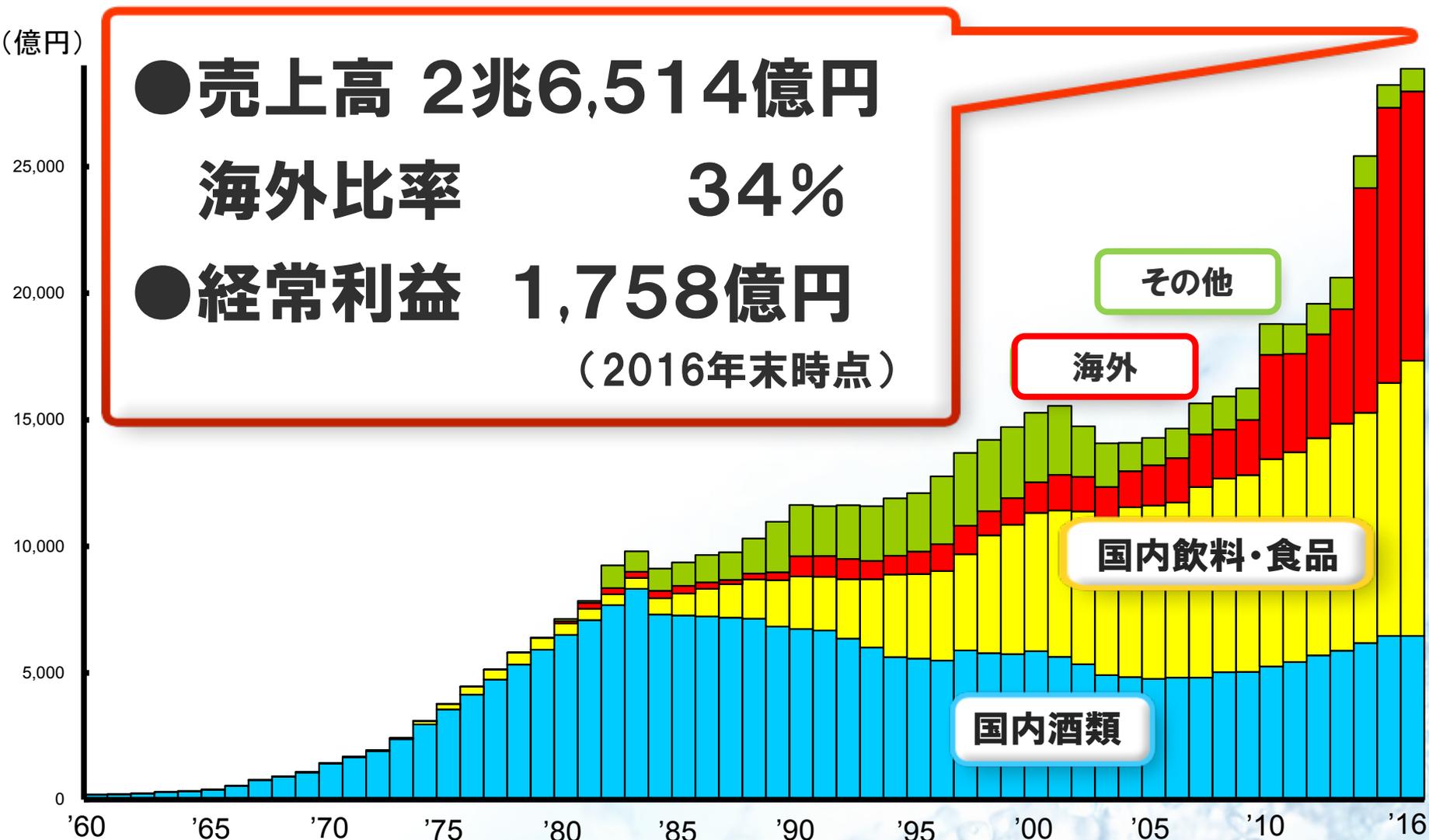
(億円)

●売上高 2兆6,514億円

海外比率 34%

●経常利益 1,758億円

(2016年末時点)



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

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

今すぐ金にならんでもいい。

後を振り返って見ようとする心は
お礼を待つ心

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~

みんな
はれ
やっ
て



本日のアジェンダ

◆本課題検討の前提条件

- ◇キャリアのスタンス
- ◇勤務地に関わる制度
- ◇男女構成比
- ◇共働き比率
- ◇単身赴任比率

◆本課題への対応事例

- ◇単身赴任制度の改定
- ◇ダッシュキャリア

仕事のフィールドと連携

新卒採用
セミナー資料

グループを
経営する

商品を
創る

市場を
拓く

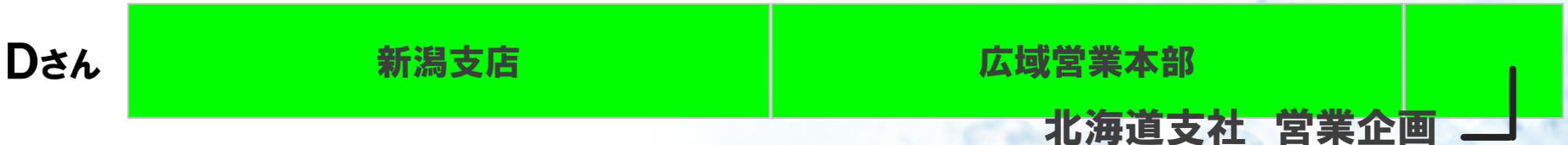
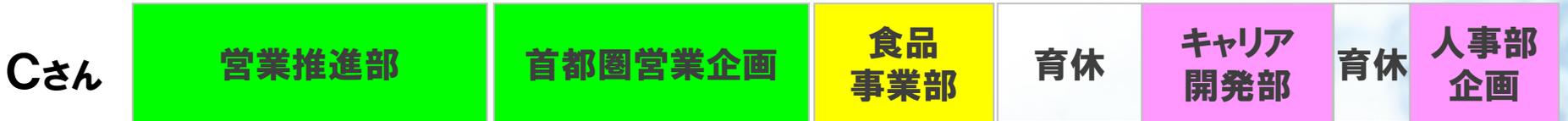
事業を
推進する

様々な仕事に挑戦
一人ひとりにあわせたキャリアパス

多彩なキャリアパス

新卒採用
セミナー資料

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12年



キャリアビジョン制度

- 一人ひとりの**中長期**のキャリアについて、
上司部下がそれぞれ考え、**本気で議論**



- 110名もの先輩社員事例を
社内イントラに掲載

自身のキャリアに対する考え方や
ターニングポイントを赤裸々に公開！

本日のアジェンダ

◆本課題検討の前提条件

◇キャリアのスタンス

◇勤務地に関わる制度

◇男女構成比

◇共働き比率

◇単身赴任比率

◆本課題への対応事例

◇単身赴任制度の改定

◇ダッシュキャリア

制度の変遷

1990年3月迄

勤務地に関する
制度は無し

※拠点採用などで実質的に
転居を伴う異動をしない

2000年3月迄

勤務地限定制度

※転居を伴う異動なし

※198名

2000年4月以降

エリア限定制度

※転居を伴う異動はあるが、
特定エリア外への異動はなし

※2011年以降、新卒採用では適用なし

※106名
(非限定転換105名)

本日のアジェンダ

◆本課題検討の前提条件

- ◇キャリアのスタンス
- ◇勤務地に関わる制度
- ◇男女構成比
- ◇共働き比率
- ◇単身赴任比率

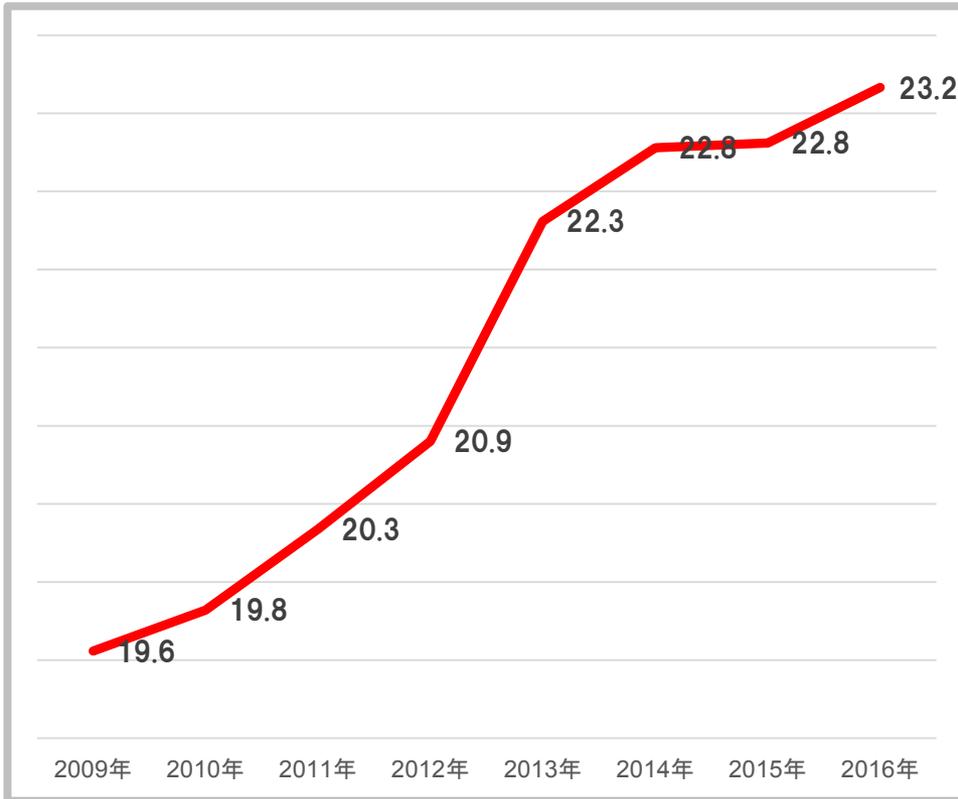
◆本課題への対応事例

- ◇単身赴任制度の改定
- ◇ダッシュキャリア

男女構成比

社員全体の女性構成比率

※SHD籍



女性マネジャー比率

※SHD籍 + SBF籍

2003年

2.3%
(36名)

2016年

8.5%
(136名)

2020年

15.0%
(230名)

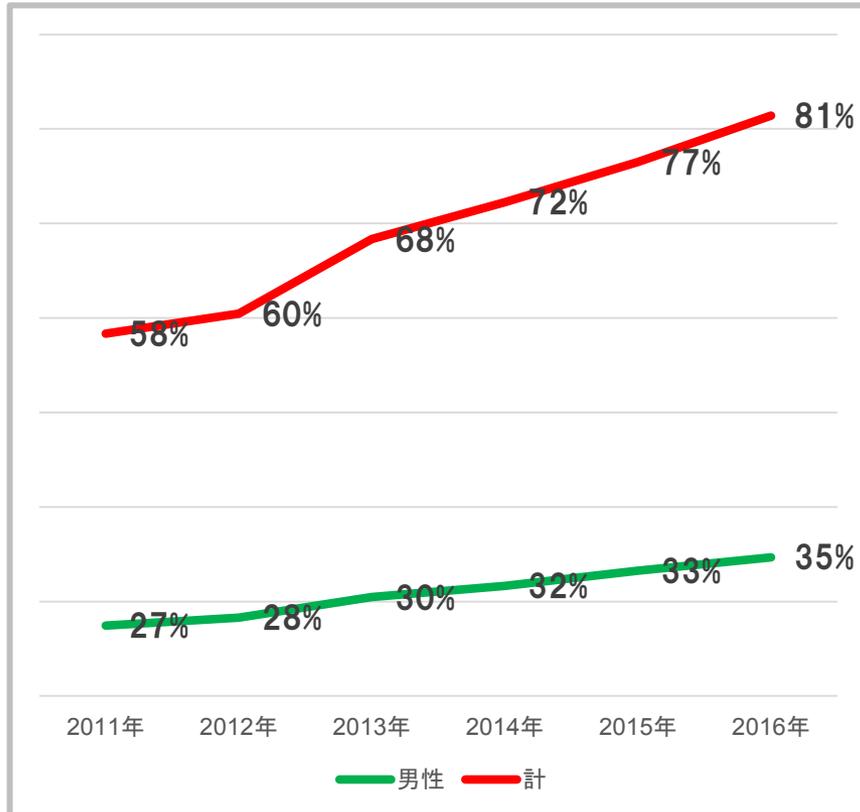
2025年

20.0%
(305名)

その他関連データ

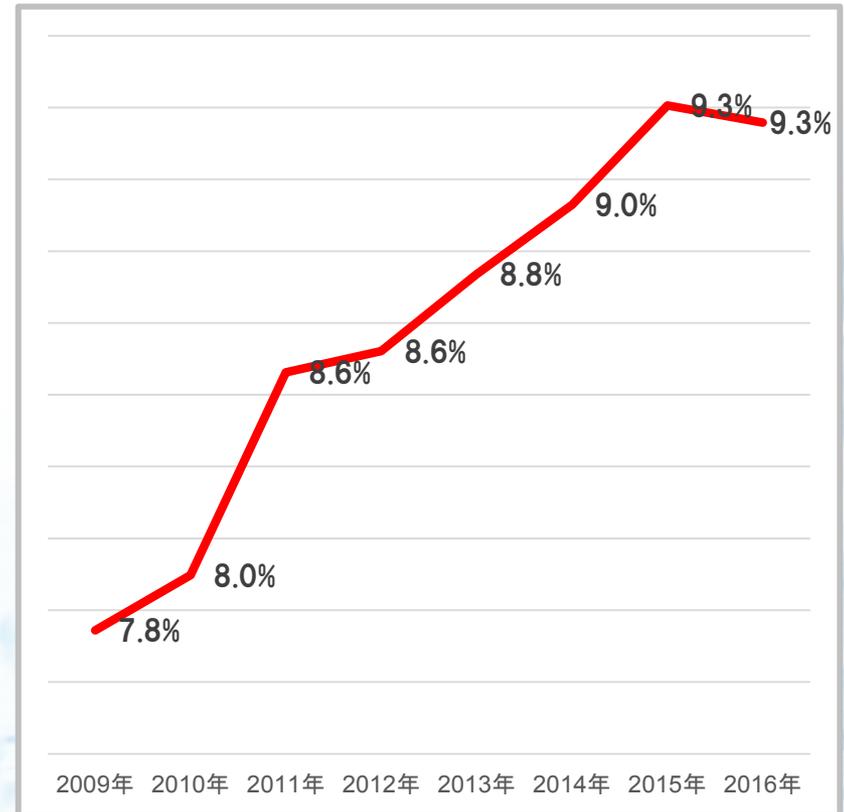
共働き比率

※SHD籍



単身赴任比率

※SHD籍



本日のアジェンダ

◆本課題検討の前提条件

- ◇キャリアのスタンス
- ◇勤務地に関わる制度
- ◇男女構成比
- ◇共働き比率
- ◇単身赴任比率

◆本課題への対応事例

- ◇単身赴任制度の改定
- ◇ダッシュキャリア

制度の変遷

2003年

『配偶者の就職を理由
に単身赴任する者』を
帰省旅費支給対象に
追加

2013年

『転勤に起因する別居
ではないが、配偶者の
疾病・親族の介護で別
居する者』を単身赴任
支援対象に追加

2014年

『満60才以上の単身
赴任者』の帰省旅費支
給回数を3回に

本日のアジェンダ

◆本課題検討の前提条件

- ◇キャリアのスタンス
- ◇勤務地に関わる制度
- ◇男女構成比
- ◇共働き比率
- ◇単身赴任比率

◆本課題への対応事例

- ◇単身赴任制度の改定
- ◇ダッシュキャリア

ダッシュキャリア

「Dashキャリア・Slowキャリアの考え方による異動」

⇒男女の異動配置も基本的に同じスタンス、フェアで実施していく
ただし

⇒女性はライフイベントの関係で、通常一番成長する30代にキャリアロスを
起こす可能性が大きいことを踏まえ、意図的に、ストレッチ経験（異動・
派遣・研修など）の時期をずらす。

ストレッチ経験を20代で（ダッシュキャリア）

子育てからのフル復職後のストレッチ経験（スローキャリア）

（参考）新卒入社時の首都圏・近畿圏以外の営業拠点配属女性割合

13年	14年	15年	16年	17年
31.6%	33.3%	42.9%	40.0%	45.5%

ご清聴有難うございました