



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アサヒグループホールディングス (A)

—女性活躍推進の取り組み—

はじめに

アサヒグループホールディングス^[1]は、ダイバーシティに積極的な企業として様々な媒体でしばしば取り上げられる。

2014年にはダイバーシティ経営企業100選に選出され、2015年には、「プラチナくるみん」を取得した^[2]。また、2016年には「なでしこ銘柄」に選定された^[3]。

アサヒグループの本社ビルは、東京・吾妻橋の隅田川沿いにある印象的な建物である。琥珀色のガラスと頭頂部の白い外壁で、泡のあふれるビールジョッキをイメージしているという。ダイバーシティ推進グループリーダーのHは、これまでの取り組みを振り返りつつ、今後の課題について思いをめぐらせていた。

アサヒビールの歴史

アサヒビールは、1889年創業の大日本麦酒株式会社が起源である。1949年、過度経済力集中排除法により、大日本麦酒は朝日麦酒（現・アサヒビール）と日本麦酒（現・サッポロビール）に分割され、アサヒビールが誕生した。分割当時のビールのシェアは、サッポロ38.7%、アサヒ36.1%、キリン25.3%であった。

関西市場を主戦場としてきたアサヒビールは、高度成長による東京一極集中に伴って、国内シェアを

^[1] 2011年7月1日、アサヒビール株式会社は、純粋持株会社「アサヒグループホールディングス株式会社」に移行した。

^[2] ダイバーシティ企業100選と「プラチナくるみん」は、事業会社のアサヒビール株式会社が取得した。

^[3] アサヒグループホールディングスが選定された。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授 林 洋一郎の監修のもと、同研究科 M37 の坂入 誠が作成した。本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区目吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 林 洋一郎、坂入 誠 (2016年6月作成)

徐々に下げた。1985年には9.6%まで低下し、工場の集約や人員のリストラも進められた。

この窮地を救ったのが、1987年に発売されたスーパードライである。当時の様子を、元社長の福地茂雄は日本経済新聞の『私の履歴書』(2014年6月15日付)の中で次のように振り返っている。「1988年、生産量は設備投資に加え、作り方に工夫を加え、前年比70%増を実現。実際はこれ以上売れて、品不足に苦しんだわけで需要は前年の2倍以上はあったのだろう。」。

スーパードライの誕生から遡ること1年、1986年に男女雇用機会均等法が施行された。この法律が施行されたことにより、採用・昇進における男女差別の撤廃が努力義務となった。アサヒビールも、法律施行後の1989年から女性の総合職採用を開始している。折しも、バブル経済による人手不足によって大卒人材の争奪が過熱している中、アサヒビールは、スーパードライの大ヒットを受けて人員の補充が急務となっていた。

こうした背景から、1990年と1991年、アサヒビールは女性の総合職採用を積極的に行った。ダイバーシティ推進グループリーダーのHは、当時の様子を次のように振り返っている。「当時、総合職の採用は300人ほどでした。その内の100人くらいを女性が占めていました。当時の企業としては、女性の比率がかなり高かったと思います。総合職として入社した全ての女性社員が、入社後、営業現場に配属されました。」

スーパードライの快進撃により、1998年、ビール出荷量はついに45年ぶりの首位に立った。この間も女性総合職の採用を積極的に行った。

2000年代に入ると、値段が手ごろな発泡酒の登場により、ビール市場が縮小を始めた。アサヒビールは、当初、スーパードライとのカニバリを懸念して、スーパードライに集中する戦略を採っていた。しかし拡大を続ける発泡酒市場に対応するため、2001年に発泡酒「本生」の発売を開始した。その結果、ビールと発泡酒市場でも麒麟ビールを抜きトップシェアを獲得した。

市場はめまぐるしく変化し、2003年に発泡酒の税率が引き上げられると、ビール各社は第三のビールと呼ばれる新ジャンル(リキュール類、その他雑種②)に商品を投入した。アサヒビールも2005年に「アサヒ新生」、2006年には「アサヒ極旨」、2008年には「クリアアサヒ」を投入した。2008年には、新ジャンルにおける売上高のトップを獲得した。さらには健康志向の高まりから、糖質ゼロの発泡酒「アサヒスタイルフリー」や、プリン体85%オフを掲げた「アサヒオフ」を発売した。2012年にはアルコールゼロのビールテイスト飲料「アサヒドライゼロ」を発売し、ビール系飲料の商品ラインナップは広がった。なお、アサヒビールは、2010年から2014年までビール系種類課税数量に基づくシェアがトップであった。

また、酒類市場の成熟化による需要の縮小を背景として、2000年10月からスタートした中期経営計画においては、「ビール中心」から「総合酒類・飲料メーカー」への転換が行われた。例えば、2001年には、ニッカウヰスキーを完全子会社化した。2002年には協和発酵工業と旭化成の酒類事業部門を譲受した。その結果、焼酎の「大五郎」と「かのか」、ワインの「サントネージュ」、低アルコール飲

料の「カクテルパートナー」などの有力ブランドを取得した。

飲料もこれまでの「三ツ矢サイダー」、「ワンダ」、「十六茶」といった主力商品の強化に加え、2005年にはチルド飲料メーカーのエルビー（埼玉）、エルビー（名古屋）の株式を取得し、2012年にはカルピスの株式を取得した。

また、2000年10月の中期経営計画では、「食と健康に関する事業を通じての貢献」をビジョンに掲げ、食品・薬品事業の強化をした。2002年には、アサヒフードアンドヘルスケアを設立したのを皮切りに、2006年にはベビーフード大手の和光堂を連結子会社化し、2008年にはフリーズドライ食品大手の天野食品を連結子会社化した。

日本の少子高齢化と人口減少を背景に、アジアやオセアニア地域を中心に海外進出も加速させている。中国市場への参入は90年代から進められていたが、2009年には豪州第2位の飲料会社シュウエツプス・オーストラリア社を買収してオセアニア市場に本格的に参入し、2011年からは東南アジア飲料市場へも本格参入した。海外子会社の生産拠点数は、表1の通りである。

表1：海外子会社生産拠点数

(アサヒグループホールディングス株式会社(2015)より引用)

海外子会社 生産拠点数 (2015年12月末現在)

オセアニア ■飲料事業:10工場 (オーストラリア:9工場, NZ:1工場) ■酒類事業:2工場 (オーストラリア:1工場, NZ:1工場)	インドネシア ■飲料事業:19工場 マレーシア ■飲料事業:6工場 ミャンマー ■飲料事業:4工場 ベトナム ■飲料事業:1工場	タイ ■飲料事業:1工場 中国 ■北京啤酒朝日有限公司:1工場 ■煙台啤酒青島朝日有限公司:1工場 ■山東アサヒ緑源乳業:1工場
---	---	---

ダイバーシティの推進

このような事業展開により、現在のアサヒグループは、図1のような体制になっている。2011年よりホールディングス制に移行し、2015年12月時点の連結子会社は118社に上る。売上構成比は図2の通りであり、事業別の売上推移と営業利益推移は図3の通りである。依然として酒類事業が過半を占めるが、飲料事業や国際事業が伸長傾向にある。従業員数も2014年12月期時点で、酒類5,111人、飲料4,080人、食品1,367人、国際8,257人、その他1,860人、全社(共通)502人となっており(表2)、国内事業に限っても酒類事業以外に従事する従業員数が酒類に従事する従業員数を上回っている。

アサヒグループの主要な会社及び事業の系統図 (2016年1月1日現在)

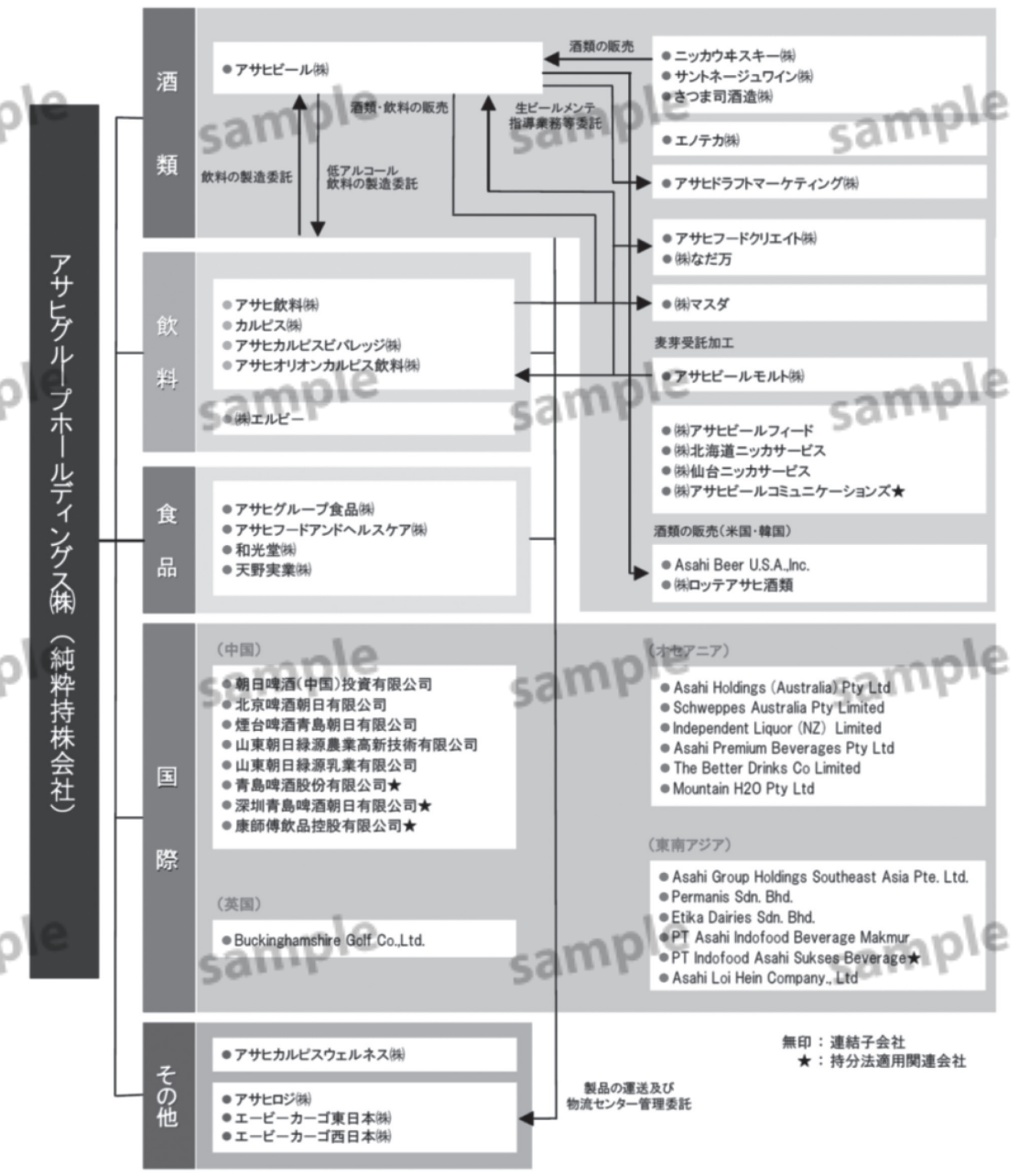


図1：アサヒグループの主要な会社及び事業の系統図
(アサヒグループホールディングス株式会社 (2015) より引用)

〔事業ドメイン(売上高構成比)〕

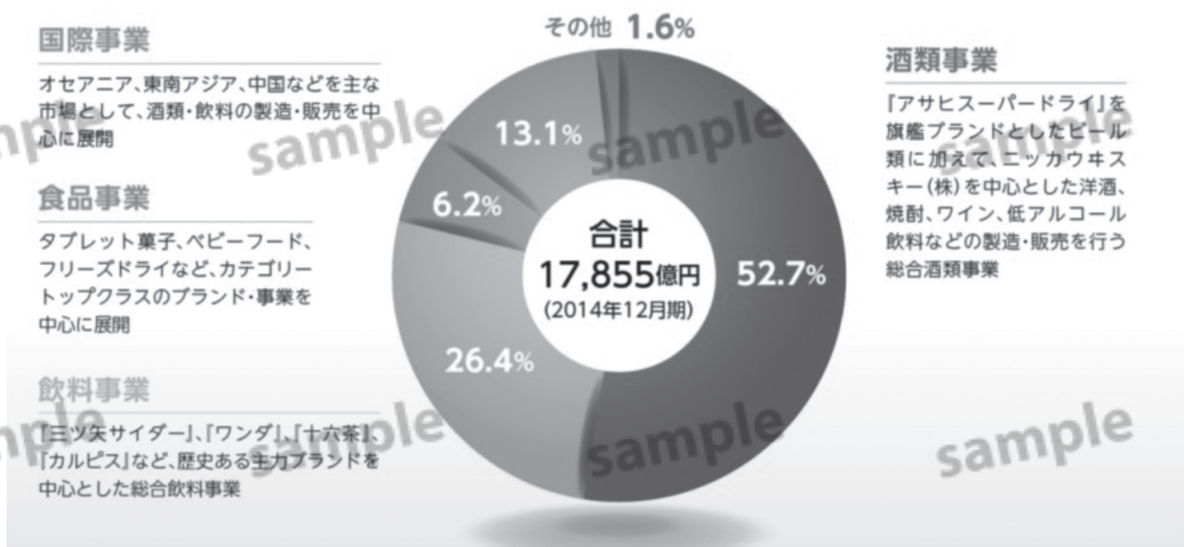


図 2 : 売上高構成比

(アサヒグループホールディングス株式会社 (2014a) より引用)

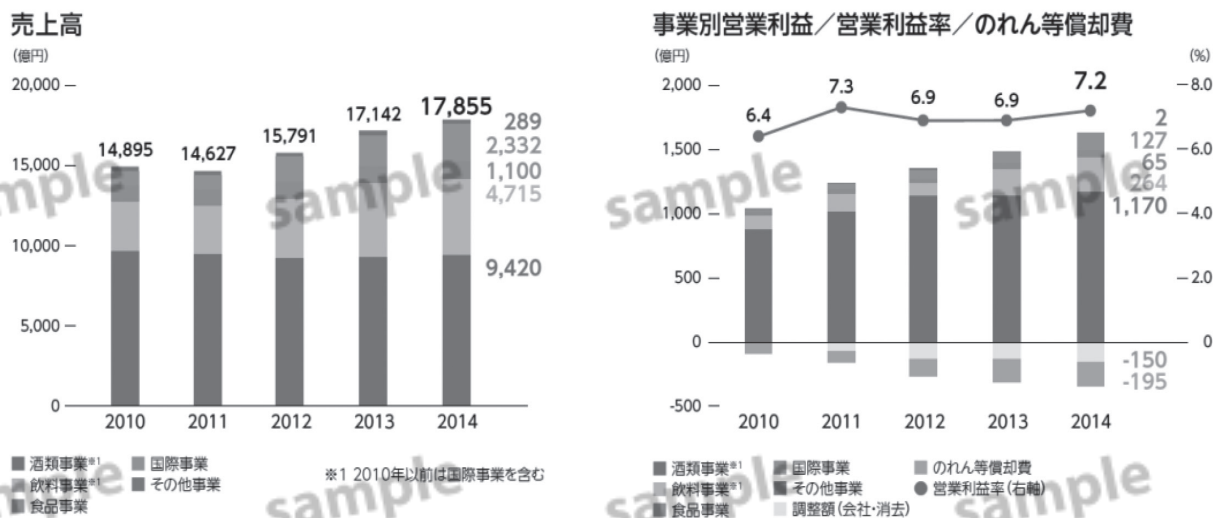


図 3 : 事業別の売上高及び営業利益推移

(アサヒグループホールディングス株式会社 (2014a) より引用)

表 2 : セグメント別の従業員数

(アサヒグループホールディングス株式会社 (2014b) より引用)

		平成26年12月31日現在	
セグメントの名称		従業員数(名)	
酒類		5,111	(3,503)
飲料		4,080	(1,413)
食品		1,367	(793)
国際		8,257	(2,734)
その他		1,860	(847)
全社 (共通)		502	(2)
合計		21,177	(9,292)

また事業の拡大に伴い、グループの従業員数は、図 4 のように右肩上がり続けている。なお、グループ従業員 (正社員) 21,777 人のうち、女性は 4,673 人 (21.5%) である。

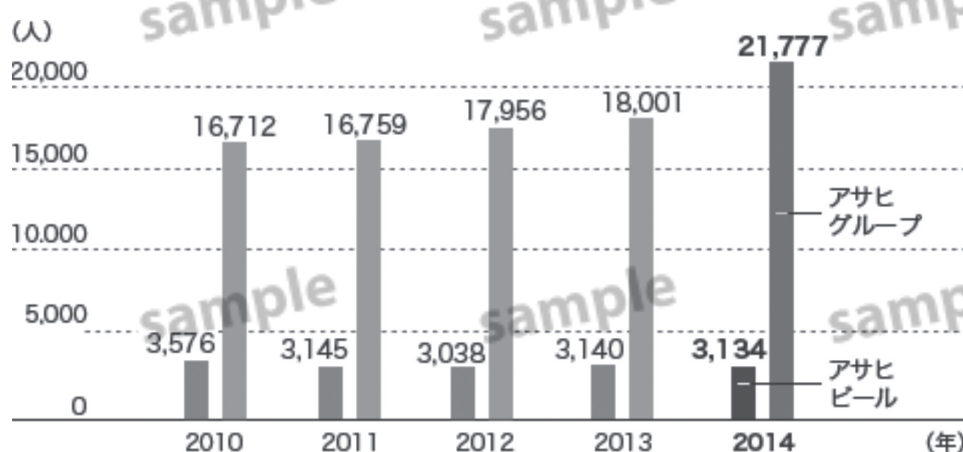


図 4 : 従業員数推移 (アサヒグループ、アサヒビール)

(アサヒグループホールディングス株式会社 (2016) より引用)

ところで、2011 年に発表された「グループ人事基本方針」では以下の 3 つを掲げている。

- ① アサヒグループで働くすべての人の人格・人権・個性を尊重する
- ② グループの成長の最大の源泉は「社員の成長」であり、社員の挑戦・確信する姿勢に対し、最大限の支援をする
- ③ 個々人の価値観やライフプランの多様化に応じた、ワーク・ライフ・バランスの実現を支援する

ダイバーシティ推進グループリーダーの H は「昔は主にビールを製造販売している会社でした。しかし、グループ経営を進めてきた今はそれだけではありません。多事業展開やグローバル化が進み、いろいろな価値観を尊重することが必要になりました。人事基本方針の①と③は、当社のダイバーシティに対する考え方そのものです。」と語る。

アサヒグループは、ダイバーシティを進めるにあたって、まずは女性が活躍できる職場環境の整備に着手した。そして 2008 年にはアサヒビール人事部内に女性活躍推進を担当する専任者が配置された。翌 1 月の「トップからのメッセージ」では、当時の荻田社長が「本年はダイバーシティ推進の一環として女性活躍推進に取り組みます」と宣言している。また、2010 年の CSR レポートにおいて当時の泉谷社長は「会社や社会あるいは地域、家庭などそれぞれの領域において、1 人ひとりの価値が向上するための支援や場を提供し、一体感とリズム感のある活き活きとした元気な職場風土づくりを推進していくことで、家庭 50%、仕事 50% ではなく、家庭も 100%、仕事も 100% のワーク・ライフ・バランスを実現していかなければならないと考えています。」と述べている。

現在のアサヒビールにおけるワーク・ライフ・バランス支援制度は、表 3 の通りである。

表 3：アサヒビール（株）の出産・育児・介護に関する従業員支援制度

（アサヒグループホールディングスの HP <ワークライフバランスおよび健康の推進／2016 年 8 月>より引用）

制度	概要	利用人数
産前産後休暇	最高付与日数は合計 14 週間。休暇中は健康保険組合を通じて賃金の一部が補填される制度。	38 人
育児休業制度	子供が満 2 歳になるまでの間の休業制度。男性も利用することができる。	65 人
配偶者出産休暇制度	配偶者出産時に取得できる休暇制度。給与減額なしで最大 5 日間取得することが可能。	82 人
育児就業時間制度	中学校就学前の子の育児のために、1 日最大 2 時間分の就業を免除する制度（対象となる子が 3 歳未満の場合は就業免除分も有給）。	92 人
介護就業時間	対象家族の介護を行う者は、始業時刻の始業から 2 時間または終業前 2 時間の就業を免除する制度。	1 人 (うち男性 1 人)
介護休業制度	要介護者 1 名につき 2 年以内の期間で通算 1 年以内の休業や始業の前後 2 時間の就業免除を認める制度（半日単位で積立休暇を使用可能）。休業期間中の所得の補填として、各種手当金が支給される。	3 人
ウェルカムバック制度	勤続 3 年以上の従業員が結婚、妊娠、出産、育児、家族の看病・介護、配偶者の転勤などの理由で退職した場合、規定の条件が満たされていれば再雇用を認める制度。年齢制限なし。	8 人
ショートタイム勤務制度	育児・介護・スキルアップ・セカンドライフに向けた準備に対して、一定期間、所定時間よりも短い時間で勤務できる制度。	93 人 (うち男性 8 人)
スキルアップ休職制度	一定期間業務から離れ、自らのスキルアップ等のために利用できる休職制度。配偶者の海外転勤に帯同することもできる。（上限 3 年）	3 人
シニアスタッフ制度 (フルタイム・パート)	定年後再雇用制度。希望する社員は、フルタイムあるいはパートとして就業することができる。（上限 65 歳）	123 人
スーパーフレックス・ フレックス制度	事業場の選択により、スーパーフレックス・フレックス制度を導入することができる。	1,904 人
在宅勤務制度	在宅勤務できる制度。2015 年よりスーパーフレックス制度の併用を認め、時間単位での在宅勤務が可能になりました。	多数 ※

※ 申請せずに誰でも利用できるため、人数の詳細は開示していません。

まず注目したいのが、スキルアップ休職制度だ。3年を上限にスキルアップのために職場から離れられるほか、配偶者の海外転勤に帯同するために休職することも可能である。ウェルカムバック制度は、勤続3年以上の従業員が育児・家族の看病などの理由で退職した場合、規定の条件が満たされれば再雇用を認める。さらに注目すべきは、在宅勤務とスーパーフレックス・フレックス制度の併用だ。この制度の利用イメージが図5である^[4]。

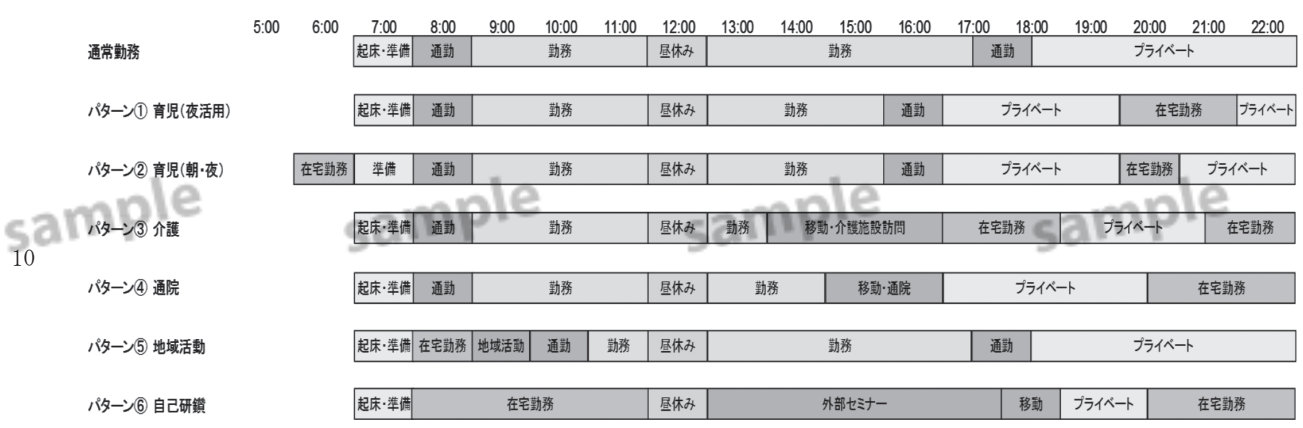


図5：在宅勤務とスーパーフレックスタイム活用事例

(アサヒプロマネジメント(株) / グループダイバーシティ推進室 (2016) より引用)

例えば、朝は通常通りに出勤し、保育園への子供のお迎えや家事の時間に合わせて定時終業前に退社をする。不足する勤務時間は、夜間に在宅勤務で補うといった就業の仕方である。育児だけでなく、家族の介護が必要な状況などでも利用できる。このような多様な働き方を支える仕組みに加え、ワーキングマザーが仕事と育児の両立について意見交換する「ワーキングマザーネットワーク会」の開催も積極的に行っている。

様々な施策が功を奏し、2014年12月現在で、女性社員の離職率^[5]は1.03%、既婚率は49%、ワーキングマザー率は31%、産休後の復職率はほぼ100%となっている。

一方で、男性や制度を利用しない社員は、このような充実した制度をどのように受けて止めているのだろうか。この点についてダイバーシティ推進グループリーダーのHに質問すると次のような返答を得た。「もちろん、なかにはワーキングマザーは充実した制度に恵まれ、優遇されていると考える人もいます。また、働く時間に制約ができるために、ワーキングマザーに重要で責任の重い仕事を任せにくいと考えている所属長も多くなります。一方で、ワーキングマザー自身も働く時間に制約があることを理由に、責任のある仕事はできないと思っている人もいます。結果的に、ワーキングマザーには補助的な仕事を任せてしまって、口には出しませんが、やりにくさを感じている男性所属長も多いと思います。制度の運用は所属長に任されていますが、いずれにしても管理者の一層の意識改革は必要です。」

[4] 2015年10月の時点で、アサヒグループホールディングス(株)、アサヒビール(株)、アサヒプロマネジメント(株)で導入されている。

[5] 年度内に自己都合退職した人数 ÷ 年度初日の在籍人数

会社を挙げて女性活躍推進に取り組むなか、成果につながった事例もある。顧客の嗜好の多様化や女性の飲酒機会の増加を背景に、商品開発部門に女性マーケターを増やしている。ペットボトル入りの低価格ワイン「Rela（リラ）」は、子育て中の女性マーケター2人がリーダーとなって開発した商品だ。開発コンセプトは、「仕事や家事、育児に追われる女性が、ほっとリラックスできるような、軽くカジュアルなワイン」で、女性層の共感を生み、ヒット商品となった（図6）。



図6：リラ

（アサヒプロマネジメント（株）/グループダイバーシティ推進室（2016）より引用）

今後に向けて

女性が働き続けるという環境整備は整ってきた。2014年には、グループダイバーシティ推進室が、グループ会社の（株）アサヒプロマネジメント内に新設され^[6]、それまでアサヒビール単体で推進してきた取り組みが、国内主要会社に広がった。さらに、設定目標を公表し、女性活躍を支援する仕組みを拡大した。アサヒグループは、2021年までの女性活躍推進目標として、表4の数値目標を掲げている。

アサヒグループホールディングスは、管理職比率を20%（2015年12月末時点で、13.6%）、社内女性役員の登用（現在は社外のみ）を掲げている。事業会社のアサヒビールは、所属長比率を10%以上（2015年12月末時点で、3.5%）、女性役員の登用（2015年12月末時点で、0人）を掲げている。

アサヒグループが女性総合職の採用を開始してから30年近くが経過する。しかしHは、女性が真に活躍している組織であると感じるためには、もうワンステップが必要であると感じている。

^[6] 2016年にはホールディングスに機能を移管した。

表 4 : アサヒグループ主要事業会社の女性活用推進目標

(アサヒグループホールディングスの HP <多様性の推進 / 2016 年 8 月>より引用)

会社	目標 (2021 年目標)	現状 (2015 年 12 月現在)
アサヒグループホールディングス (株)	<ul style="list-style-type: none"> 管理職比率を 20%にする 社内女性役員 (執行役員もしくは理事) を登用する 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 13.6% 女性社外取締役 1 名 女性社外監査役 1 名
アサヒビール (株)	<ul style="list-style-type: none"> 所属長比率を二桁 (10%以上) にする 社内女性役員 (執行役員もしくは理事) を登用する 	<ul style="list-style-type: none"> 女性所属長比率 3.5% 女性役員 0 名
アサヒ飲料 (株)	<ul style="list-style-type: none"> 管理職比率を 10%にする 社内女性役員 (執行役員もしくは理事) を 2 名登用する 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 5.5%
(株) エルピー	<ul style="list-style-type: none"> 管理職比率を 10%にする 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 10.0% 女性役員 0 名
アサヒグループ食品 (株)	<ul style="list-style-type: none"> 管理職比率を 20%にする 社内女性役員 (執行役員もしくは理事) を登用する 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 15.9% 女性役員 1 名 ※2016 年 3 月現在
アサヒカルピスウェルネス (株)	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率を 15%にする 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 10.7% 女性役員 1 名 ※2016 年 3 月現在

引用文献

アサヒビール株式会社 (2010). アサヒビールの 120 年：その感動を、わかちあう。アサヒビール株式会社 120 年史編纂委員会編 凸版印刷年史センター印刷

アサヒグループホールディングス株式会社 (2014a). 統合報告書 2014 Retrieved from www.asahigroup-holdings.com/ir/files/2014_all_annual.pdf

アサヒグループホールディングス株式会社 (2014b). 第 91 期有価証券報告書 Retrieved from http://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/msecu/2014/yuka91_2014all.pdf

アサヒグループホールディングス株式会社 (2015). FACT BOOK2016 Retrieved from http://www.asahigroup-holdings.com/ir/event/pdf/kessan/2015_4q_factbook.pdf

アサヒグループホールディングス株式会社 (2016). 雇用状況／従業員数の推移 Retrieved from <http://www.asahigroup-holdings.com/csr/society/employee/state.html>

アサヒグループホールディングス株式会社 (2016). 多様性の推進 Retrieved from <http://www.asahigroup-holdings.com/csr/society/employee/diversity.html#f-declaration>

アサヒグループホールディングス株式会社 (2016). ワークライフバランスおよび健康の推進 Retrieved from <http://www.asahigroup-holdings.com/csr/society/employee/health.html>

アサヒプロマネジメント (株) / グループダイバーシティ推進室 (2016) アサヒグループにおける女性活躍支援の取り組み 未公開資料

NPO 法人ファザリング・ジャパン (2016). NPO 法人ファザリング・ジャパンホームページ Retrieved from <http://fathering.jp/ikuboss/>

経済産業省 (2014). 平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選 Retrieved from http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/practice/pdf/h26_practice.pdf

日刊醸造産業速報 2015 年 1 月 16 日号

謝辞

ケースの作成にあたり、アサヒグループホールディングスのダイバーシティ推進担当の方々から多大なるご協力とご支援を頂きました。心より、感謝いたします。また、資料の収集や表の作成などにあたり法政大学キャリアデザイン学部の遠矢花瑞氏から協力を得ましたことにも感謝を申し上げます。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
